

OPINNÄYTETYÖ
TANJA YLITALO
2012

**LAPIN ELY-KESKUKSEN TYÖYHTEISÖ-
VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN
KOULUTUSOHJELMA



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
YHTEISKUNTATIEETEET, LIIKETALOUS JA HALLINTO
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**LAPIN ELY-KESKUKSEN TYÖYHTEISÖ-
VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN**

Tanja Ylitalo

2012

Toimeksiantaja Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Ohjaajat Irmeli Koponen ja Tellervo Tornberg

Hyväksytty _____ 2012 _____

Tekijä	Tanja Ylitalo	Vuosi	2012
Toimeksiantaja Työn nimi	Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnän kehittäminen		
Sivu- ja liitemäärä	90 + 3		

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnän nykytilaa ja kehittämistarpeita. Samalla kartoitettiin ELY-keskukseen yhdistyneiden entisten virastojen hyviä työyhteisöviestinnän käytäntöjä.

Tutkimus oli luonteeltaan tapaustutkimus. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työelämän muutoksia ja niiden vaikutuksia työyhteisöihin ja sitä kautta niiden viestintään, organisaatiokulttuurien vaikutusta työyhteisöviestintään sekä viestintää ja sen tehtäviä työyhteisössä.

Tutkimusaineisto koottiin Lapin ELY-keskuksen henkilöstölle suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 44,7 %. Työyhteisön jäsenet ovat pääosin aktiivisia tiedonvaihtajia, mutta toisaalta kiireen koettiin vaikeuttavan tiedon hakemista ja yhteisiin tilaisuuksiin osallistumista, ja tietotulvan estävän itselle tarpeellisen tiedon löytämistä. Toisten vastuualueiden tehtäviä ja henkilöitä ei tiedetty eikä tunnettu vielä kovin hyvin, mikä heijastui tiedonvaihtoon. Intranetiä pidettiin tärkeänä yhteisenä tiedonjaon kanavana, mutta tiedon löytämistä intranetistä kritisoitiin paljon. Tärkeistä, henkilöstöön liittyvistä asioista ei saatu riittävästi tietoa ja vaikutusmahdollisuudet koettiin varsin heikoiksi, vaikka henkilöstöllä oli halu vaikuttaa yhteisiin asioihin. Arvojen ei koettu näkyvän arjessa kovin hyvin, eikä organisaation perustehtävä uudessa ELY-kokonaisuudessa ollut täysin selvä. Tulosten perusteella keskeisimpinä kehittämistarpeina esiin nousivat toisten vastuualueiden tehtäviin ja henkilöihin tutustumisen edistäminen, intranetin kehittäminen, ELY-keskuksen perustehtävän ja arvojen kirkastaminen, avoimuuden parantaminen tärkeistä, henkilöstöön liittyvistä asioista sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen.

Avainsanat työyhteisöviestintä, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä

Author	Tanja Ylitalo	Year	2012
Commissioned by	Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Lapland (ELY Centre of Lapland)		
Subject of thesis	Developing internal communication in the ELY Centre of Lapland		
Number of pages	90 + 3		

The purpose of this thesis was to examine the state of internal communication and to develop internal communications in the ELY Centre of Lapland. At the same time there was also an opportunity to look for best practices in the internal communication system.

The theoretical basis of this research includes a review of the challenges of working life and how these challenges impact on work communities and their communications. The theory also has a preview of the impact of the organizational cultures on internal communication, communication and its purpose in the work community.

The data for this case study was collected through an electronic questionnaire, which was sent to the whole of the ELY Centre personnel. The response rate was 44.7 %. The members of the work community were mainly active in wanting to exchange information. However, due to the urgency of time constraints this hindered the search for the information and participation in the joint meetings, and necessary information was often lost in the flood of information. As the members and tasks of the other departments were not very well known, this also weakened the exchange of information. The intranet was seen as an important communication channel, but actually finding information from intranet was widely criticized. The members of the work community felt that they did not get enough information about important, staff-related matters and the possibilities of participating and influencing in these matters was felt to be quite weak, even though the personnel wanted to participate and have an influence on these common matters. Also, the mission of the ELY organization was regarded as not entirely clear and the common values were not considered to be easily recognisable in everyday life. Based on the results, the most important development goals are familiarizing the members of the work community with the members and tasks of the other departments, developing the intranet, clarification of the common mission and values of the ELY organization, enhancing the transparency of major, staff-related matters and improving the chances for the personnel to participate.

Key words Communication within work communities,
communication within the organization, internal
communication

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
1.1 LÄHTÖKOHTIA TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ	2
1.2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	3
1.3 TUTKIMUSASETELMA JA PERUSJOUKKO.....	4
1.4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	6
2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO	9
2.1 LAPIN ELY-KESKUKSEN ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ	9
2.2 LAPIN ELY-KESKUKSEN TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN LÄHTÖKOHDAT	13
3 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ	16
3.1 VIESTINNÄN KOULUKUNNAT	16
3.2 UUSIA NÄKEMYKSIÄ TYÖYHTEISÖVIESTINTÄÄN	17
3.3 VIESTINNÄN TEHTÄVÄT	19
3.3.1 Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta.....	19
3.3.2 Isojen asioiden jakaminen	22
3.3.3 Osallistuminen ja vaikuttaminen	25
3.3.4 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen	27
3.3.5 Viestintä organisaatiokulttuurin rakentajana	28
3.4 VIESTINTÄKANAVAT JA -FOORUMIT	29
3.5 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN TARKASTELU KOHDEORGANISAATIOSSA	31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1 KYSELYN TOTEUTTAMINEN	34
4.2 AINEISTON ANALYSOINTI.....	36
5 LAPIN ELY-KESKUKSEN TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ.....	38
5.1 VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT.....	38
5.2 AJANTASAISTIEDON SAATAVUUS JA VAIHDANTA.....	40
5.2.1 Ajantasaistiedon saatavuus.....	40
5.2.2 Johdon tiedottaminen	44
5.2.3 Oma rooli ja vastuu ajantasaistiedon vaihdannassa	46
5.2.4 Intranetin rooli ajantasaisviestinnässä	48
5.3 ISOJEN ASIOIDEN JAKAMINEN JA KÄSITTELY.....	52
5.3.1 Tieto ja ymmärrys perustehtävästä, strategiasta ja arvoista	52
5.3.2 Työyhteisön toimintaan ja henkilöstöön vaikuttavien tärkeiden asioiden käsittely.....	55
5.3.3 Johdon viestintä isoista asioista	57
5.4 OSALLISTUMINEN JA VAIKUTTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ.....	59
5.4.1 Oma vaikuttaminen ja halukkuus vaikuttaa.....	59
5.4.2 Henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen	62
5.5 YHDESSÄ OPPIMINEN JA OSAAMISEN JAKAMINEN	65
5.5.1 Vastuualueiden tehtävien ja henkilöiden tunteminen	65
5.5.2 Sisäinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen.....	67
5.5.3 Palaute.....	70
5.6 TYÖYHTEISÖÄ KOSKEVAN TIEDON SAANTI	71
5.7 EDELÄJÄORGANISAATIOIDEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT	73
5.8 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	73
5.8.2 Työyhteisöviestinnän vahvuudet ja heikkoudet.....	75

5.8.3 Kehittämissuhteita	79
6 LOPPUSANAT	85
LÄHTEET	86
LIITTEET	91

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

TAULUKKO 1. TIEDON LUOKITTELU ASIAN TÄRKEYDEN JA KIIREELLISYYDEN MUKAAN.....	20
TAULUKKO 2. VASTAAJIEN JA PERUSJOUKON VERTAILUA VASTUUALUEITTAIN	38
TAULUKKO 3. VASTAAJA- JA HENKILÖSTÖRAKENTEEN VERTAILU	39
TAULUKKO 4. TYÖYHTEISÖÄ KOSKEVAN TIEDON SAANTI	71
TAULUKKO 5. TYÖYHTEISÖÄ KOSKEVA TIEDON SAANTI, KESKIARVOJEN VERTAILU	72
KUVIO 1. TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN ARVIOINNIN DYNAAMINEN SYKLI	5
KUVIO 2. LAPIN ELY-KESKUKSEN ORGANISAATORAKENNE	10
KUVIO 3. LAPIN ELY-KESKUKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ.....	11
KUVIO 4. TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN UUSI AGENDA.....	18
KUVIO 5. VIESTINTÄKANAVIEN JAOTTELU.....	30
KUVIO 6. OPINNÄYTETYÖN VIITEKEHYS.....	32
KUVIO 7. AJANTASAISTIEDON SAATAVUUS.....	40
KUVIO 8. JOHDON TIEDOTTAMINEN	44
KUVIO 9. OMA VASTUU TIEDONVAIHDANNASSA.....	47
KUVIO 10. INTRANETIN ROOLI AJANTASAISVIESTINNÄSSÄ	49
KUVIO 11. TIETO JA YMMÄRRYS PERUSTEHTÄVÄSTÄ, STRATEGIASTA JA ARVOISTA.....	53
KUVIO 12. TYÖYHTEISÖN TOIMINTAAN VAIKUTTAVIEN TÄRKEIDEN ASIOIDEN KÄSITTELY.....	56
KUVIO 13. JOHDON VIESTINTÄ ISOISTA ASIOISTA.....	58
KUVIO 14. OMA VAIKUTTAMINEN JA HALUKKUUS VAIKUTTAA.....	59
KUVIO 15. HENKILÖSTÖN KUUNTELEMISEN JA OSALLISTAMISEN.....	63
KUVIO 16. VASTUUALUEIDEN TEHTÄVIEN JA HENKILÖIDEN TUNTEMISEN ..	65
KUVIO 17. SISÄINEN YHTEISTYÖ JA OSAAMISEN JAKAMINEN	68
KUVIO 18. PALAUTEKULTTUURI	70

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohtia toimintaympäristöstä

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset heijastuvat työyhteisöihin ja sitä kautta myös työyhteisöjen viestintään. Viimeisten vuosikymmenien aikana työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia: Palkansaajien koulutustaso on noussut huimasti ja on erittäin korkealla tasolla myös kansainvälisessä tarkastelussa. Myös ammattirakenne on muuttunut. (Lehto–Sutela 2008, 9-10, 13–16.) Työ on yhä enemmän asiantuntijatyötä; innovaatioiden tuottamista, luovuutta ja ongelmanratkaisua (Työterveyslaitos 2010b). Teknologian kehitys on ollut nopeaa. Se on mullistanut työn tekemisen ja muuttanut sen ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Vaikka viestintäteknologia on helpottanut tiedon hankintaa ja saatavuutta, toisaalta se on lisännyt tiedon määrää ja vaikeuttanut oleellisen tiedon löytämistä tietotulvasta. (Jokinen–Aula–Matikainen 2008, 207.)

Vaikka maailma ympärillä on muuttunut, työyhteisöviestintä perustuu monissa työyhteisöissä edelleen 1940-luvulta lähtöisin oleviin ”lääkeruiskumalleihin”, jotka lähtevät siitä ajatuksesta, että kun tärkeät asiat informoidaan, niin kaikki toimivat sen mukaisesti ja vaikutukset ovat halutun mukaisia. (Juholin 2009, 77.) Myöskään ihmisten vaikutusmahdollisuudet työhönsä eivät ole olennaisesti parantuneet viime vuosikymmenien aikana vaikka koulutustason nousulla on suora vaikutus työn sisältöä koskeviin odotuksiin (Alasoini 2010, 18–19). Vanha johtajakeskeinen malli ei toimi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, vaan jokainen on mukana tekemässä organisaatioon vaikuttavia ratkaisuja (Aula 2000, 31–32). Työyhteisön jäsenet eivät ole ainoastaan tiedon vastaanottajia tai lähettäjiä vaan tasavertaisia tiedontuottajia, jalostajia ja vaihtajia (Juholin 2008, 62).

Tällä vuosikymmenellä suuria haasteita liittyy väestörakenteen muutokseen. Väestörakenteen vinouden johdosta työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne on tulossa. Työvoiman tarjonta on jo kääntynyt laskuun, joka kestää 2030-luvulle saakka. (Alasoini 2010, 11.) Kilpailun osaavasta työvoimasta kiristyessä on mietittävä keinoja myös työurien pidentämiseksi. Ihmis-

ten elinajan piteneminen mahdollistaisi yhä useamman jatkamisen työelämässä virallisen eläkeiän jälkeenkin. Samalla kun suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, työelämään on vahvasti nousemassa nuori Y-sukupolvi, joksi kutsutaan 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneitä. Eri sukupolvet ovat aikansa heijastuma ja siten eri sukupolvien suhtautuminen työhön erottuu toisistaan. Y-sukupolvelle yhteiskunnallinen hyödyllisyys, korkea palkka tai asema eivät ole työn tärkeimpiä kriteereitä, vaan tärkeää on työn mielenkiintoisuus ja sen yhteensopivuus omien yksilöllisten arvojen kanssa, hyvä työyhteisö ja esimiestyö. (Alasoini 2010, 13–14, 42, 49, 55–56.) Heille internet ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat itsestäänselvyksiä ja he ovat tottuneet hakemaan tietoa reaaliajassa, ideoimaan yhteisöllisesti ja osallistumaan aktiivisesti erilaisten asioiden käsittelyyn, joten he odottavat samaa työelämältä. (Alasoini 2010, 25, 42; Työterveyslaitos 2010a.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä selvitetään asiantuntijaorganisaation työyhteisöviestinnän nykytilannetta ja kehittämistarpeita. Kohdeorganisaationa on Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, ELY-keskus.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset aloittivat toimintansa aluehallinto-uudistuksen myötä 1.1.2010. Uudistus perustui hallitusohjelman linjauksiin, jonka mukaan tavoitteena oli saada aikaan kansalais- ja asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2010–2011, 3). Lapissa on ns. täyden palvelun ELY-keskus, eli keskukselta on saatavilla kaikkien kolmen vastuualueen palvelut. Uudistuksessa Lapin ELY-keskukseen koottiin neljän entisen viraston, TE-keskuksen, ympäristökeskuksen ja tiepiirin tehtävät sekä osa lääninhallituksen tehtävistä.

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin alkuvuoden 2010 tilanteesta, jolloin uusi virasto oli vasta aloittanut toimintansa. Uudistusta oli valmisteltu valtakunnallisella tasolla pari vuotta ja alueellisellakin tasolla vuoden verran, mutta silti lopullinen valmistautuminen oli aika varsin lyhyt, sillä laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista vahvistettiin 20.11.2009. Ehkä konkreettisimmin

muutos näkyi ensin arjen pienissä asioissa: Yhteisiä työyhteisöviestinnän välineitä ei ollut vielä käytössä, sillä yhteistä intranetiä ei ollut ja yhteiset sähköpostin jakeluluettelot puuttuivat, myöskään yhteisissä, hallinnollisissa asioissa ja toisten vastuualueiden asioissa ei ollut selvää, kenen puoleen voi kääntyä. Yhteen laitetuissa edeltäjävirastoissa oli luonnollisesti myös omat toimintatavat, käytännöt sekä myös kirjoittamattomia tapoja toimia. Suuren viraston myötä avautui samalla kuitenkin myös monia mahdollisuuksia, mm. yhteistyömahdollisuuksien, henkilöstön osaamisen ja resurssien joustavamman käytön suhteen. Samalla tarjoutui tilaisuus levittää vanhojen virastojen hyviä käytäntöjä koko viraston parhaaksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

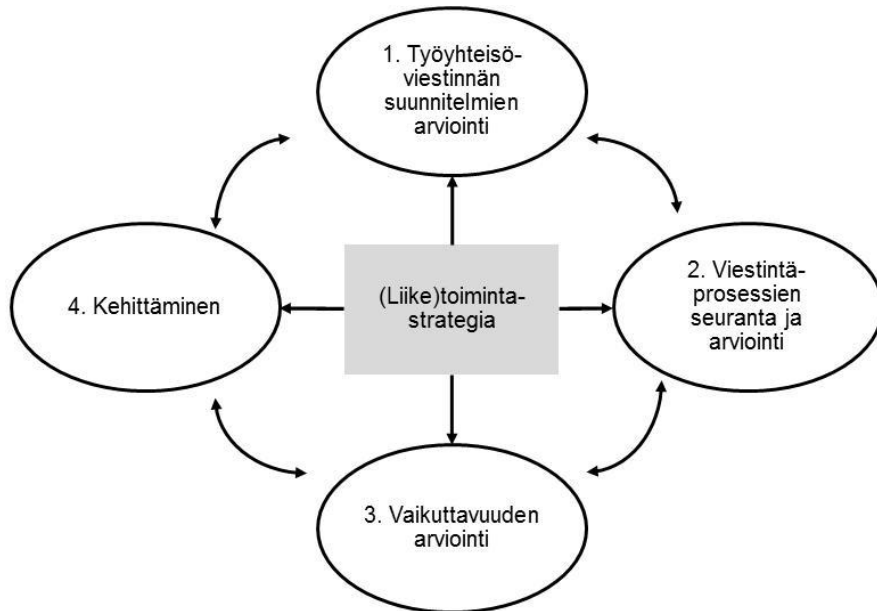
- Mitä vahvuuksia ja heikkouksia Lapin ELY-keskuksen nykyisessä työyhteisöviestinnässä on?
- Mitä kehittämistarpeita Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnässä on?
- Onko Lapin ELY-keskukseen yhdistyneissä entisissä virastoissa ollut hyviä työyhteisöviestinnän periaatteita, joita voitaisiin levittää ELY-keskukseen?

1.3 Tutkimusasetelma ja perusjoukko

Opinnäytetyöni on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapausta tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä käyttämällä useilla metodeilla hankittua aineistoa. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 134–135.) Tapaustutkimuksen kohteena on Lapin ELY-keskuksen henkilöstö. Perusjoukon ulkopuolelle on rajattu ELY-keskuksen alaisuudessa toimivat TE-toimistot, ELY-keskuksesta virkavapaalla olevat henkilöt sekä paikallistasolla työskentelevät yty-työntekijät ja kalastuksentralvoijat, koska kyseiset työntekijäryhmät ovat ELY-keskuksen yhteisen viestintäjärjestelmän ulkopuolella.

Työyhteisöviestinnän toimivuutta arvioitaessa arviointi kohdistuu koko työyhteisöön, ei pelkästään esim. viestintäammattilaisten työhön. Viestintä on koko

työyhteisön asia. Viestinnän toimivuus vaikuttaa ja heijastuu työyhteisössä moniin asioihin ja se näkyy lopulta siinä, miten hyvin onnistutaan toteuttamaan perustehtävää ja saavuttamaan tavoitteet. Työyhteisöviestinnän arviointia voidaan kuvata syklinä, jolla ei ole alkua tai loppua (kuvio 1). Sille siis voidaan astua missä tahansa vaiheessa. (Juholin 2010, 86.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (vrt. Juholin 2010, 86)

Työyhteisöviestinnän toimivuutta ei Lapin ELY-keskuksessa ole aiemmin kokonaisuutena arvioitu, vaikka valtakunnallisesti toteutettujen työtyytyväisyyskyselyjen yhteydessä aihetta on sivuttu. Valmista aineistoa ei siis ollut käytettävissä. Mietin pitkään, miten tutkimusaineisto on tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta järkevin kerätä. Päädyin keräämään opinnäytetyön empiirisen aineiston koko henkilöstölle toteutettavalla kyselyllä (kokonaistutkimus), jossa oli sekä strukturoituja että avoimia osioita. Avoimilla osioilla oli mahdollisuus saada syvempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jos kyselyn kautta saatava aineisto jäisi riittämättömäksi, päätin suorittaa tarvittaessa aineistoa täydentäviä teemahaastatteluja. Tutkimuksessa oli siis piirteitä sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Hirsjärven ym. mukaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei tulisikaan tarkastella vastakohtina vaan toisiaan täydentävinä suuntauksina (Hirsjärvi ym. 2009, 136).

Kysely on tehokas aineistonkeruumenetelmä. Sen avulla voidaan saada aineisto nopeasti laajaltakin tutkimusjoukolta. Kyselyn suurimmaksi ongelmaksi voi nousta vastaamattomuus, mutta muistuttamisella vastaajien määrää voi yrittää parantaa. Jos vastaaja koee aiheen tärkeäksi, voi vastausprosentti olla korkeakin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–196.) Työyhteisöviestintä aiheena koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä, joten vastauksia on mahdollisuus saada runsaastikin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää on paneutua kyselylomakkeen huolelliseen suunnitteluun ja laadintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 198).

Kysely mahdollistaa, että kaikilla on mahdollisuus antaa oma näkemyksensä asiaan. Kyselyssä tutkija ei myöskään vaikuta läsnäolollaan vastauksiin, mikä on tärkeä näkökohta tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä työskentelen itse kohdeorganisaatiossa. Toisaalta menetelmän luotettavuutta heikentää kysymysten ja vastausvaihtoehtojen väärinymmärryksen mahdollisuus sekä se, ettei voida varmistua siitä, ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Pysin suunnittelemaan kyselylomakkeen huolellisesti kirjallisuuden ja tutkimusongelman pohjalta.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Anna-Kaisa Mäki tutki pro gradu -työssään aluehallinnon uudistushankkeen (ALKU) liittyvien virastojen henkilöstön viestintätyytyväisyyttä aluehallinnon uudistuksessa. Tutkimusaineisto koottiin joulukuussa 2009 toteutetulla sähköisellä kyselyllä Pohjanmaan aluehallinnon työntekijöiltä Seinäjoelta, Vaasasta ja Oulusta. Tutkimustuloksissa oli vaihtelua paikkakunnittain. Tulosten mukaan muutosviestintä koettiin riittämättömäksi. Työtoverien rooli tiedon lähteenä oli ollut suuri. Myös omia vaikutusmahdollisuuksia muutoksessa arvioitiin pääosin heikoiksi. (Mäki 2010, 5, 9, 48, 50, 59, 64–66.)

Antto Korhonen tutki pro gradu -työssä asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksiä ELY-keskuksissa. Tutkielman aineisto koottiin ELY-keskusten yritysasiantuntijoille toukokuussa 2010 suunnatulla kyselyllä organisaation uudistuskysymyksiä. Tuloksissa tuli esille, että asiakaslähtöisen toiminnan sisäisinä

esteinä ovat johtamiseen liittyvät edellytykset. Omaan työhön vaikutusmahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä, mutta organisaation toimintaan vaikutusmahdollisuudet koettiin liian rajallisiksi. Tärkeinä toiminnan kehittämistarpeina nähtiin johtamisen kehittäminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. (Korhonen 2011, 1–3, 43, 60.)

Aluehallinnon uudistushankkeen arviointitutkimuksessa tarkasteltiin uudistuksen onnistumista, yhtenä tarkastelunäkökulmana oli henkilöstönäkökulma. Arviointiaineisto koottiin touko-kesäkuussa 2010 toteutettujen haastattelujen ja syksyllä 2010 AVlen ja ELY-keskusten koko henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla. Uudistuksen valmisteluvaiheessa noin puolet henkilöstöstä suhtautui kriittisesti mahdollisuuksiinsa vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin muutoksessa. Uudistuksen konkretisoituessa vaikutusmahdollisuudet olivat jonkin verran parantuneet, mutta edelleen noin 43 prosenttia oli tyytymättömiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Tiedonsaannin puutteiden arvioitiin selittävän osittain kielteisiä näkemyksiä vaikutusmahdollisuuksia kohtaan. Tulosten mukaan henkilöstö koki, että monista asioista tiedotetaan vasta päätöksenteon jälkeen, jolloin henkilöstöllä ei ole käytännössä mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Myös viestinnän epäsystemaattisuutta ja liiallista tietotulvaa kritisoitiin. Tietoa koettiin jaettavan liian monien eri kanavien kautta ja viestejä koettiin lähetettävän turhaan liian laajalle vastaanottajajoukolle, jolloin olennaisten asioiden havaitseminen vaikeutui ja työkuormitus lisääntyi. Intranetiä pidettiin sekavana ja olennaisten tietojen löytäminen koettiin vaikeaksi. (Karppi ym. 2011, 89–90, 97–98.)

Työ- ja elinkeinoministeriö teetti ELY-keskusten yhteisen sidosryhmätutkimuksen vuonna 2011. Tutkimuksen aineisto koottiin kahdella sähköisellä kyselyllä, joista toinen suunnattiin viranomaiskumppaneille, muille kumppaneille, palveluntuottajille ja TE-toimistoille, ja toinen ohjaaville ministeriöille ja virastoille. Sidosryhmätutkimuksessa esitettiin kysymyksiä myös ELY-keskusten toiminnan käynnistymisestä. Noin 40 % kaikista vastaajista näki sisäisen yhteistyön toimivan hyvin tai erittäin hyvin, mutta joka viides koki yhteistyön ELY-keskuksissa toimineen huonosti tai erittäin huonosti. ELY-keskusten sisäisen yhteistyön heikkoudet liittyivät sidosryhmien vastausten mukaan osittain sisäisen viestinnän ongelmiin, muun muassa: Tieto ei kulje henki-

löltä/vastuualueelta toiselle, työntekijät eivät tunne toistensa tehtäviä, asioita siirrellään henkilöltä toiselle, toiminta on päällekkäistä ja ristiriitaista sekä viestintä ja käytännön toiminta eivät kohtaa. ELY-keskuskohtaisissa vastauksissa Lapin ELY-keskuksen osalta toivotaan myös sisäisen viestinnän tehostamista ja osastojen välisen yhteistyön kehittämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 12, 15, 26, 28–29, 123.)

Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös muissa organisaatioissa. Suuressa rahoitusalan organisaatiossa toteutetussa sisäisen viestinnän tutkimuksen tuloksissa peräänkuulutettiin avoimuutta. Kaikki tieto ei tullut samanaikaisesti kaikille, jolloin tietoa saatiin paljon epävirallisten kanavien kautta. Toisaalta kritisoitiin tietotulvaa. (Kumpulainen 2008, 49, 53, 93–94, 100.) Jyväskylän ja Lahden kaupungeissa tehdyissä työyhteisöviestinnän tutkimusten tuloksissa esiin nousivat muun muassa kuntien henkilöstöjen kokemukset heikoista vaikutusmahdollisuuksista ja mielipiteiden huomioonottamisesta, vaikka henkilöstöillä oli halukkuutta osallistua päätöksentekoon. Tietoa koettiin saatavan liikaa huhujen kautta ja ylintä johtoa pidettiin etäisenä. (Laapio 2010, 77, 83, 96, 100; Pekkola–Pedak–Aula 2010, 42–43, 72, 100.)

2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

2.1 Lapin ELY-keskuksen organisaatio ja henkilöstö

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ovat alueellisesti toimivia valtionhallinnon kehittämis- ja palvelukeskuksia. ELY-keskuksiin koottiin aluehallintouudistuksessa entisten TE-keskusten, tiepiirien ja ympäristökeskusten tehtävät sekä lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosastojen tehtäviä. Valta-kuntaan on organisoitu eri palveluvalikoiman sisältäviä ELY-keskuksia. Kaikki 15 ELY-keskusta eivät siis ole keskenään samanlaisia, vaan yhdeksässä keskuksessa hoidetaan kolmen vastuualueen tehtävät, neljässä keskuksessa kahden vastuualueen tehtävät ja kahdessa yhden vastuualueen tehtävät (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011). Lapissa on ns. täyden palvelun ELY-keskus sisältäen kaikki kolme vastuualuetta. Lisäksi Lapin ELY-keskus hoitaa kaikkien ELY-keskusten toimialueella tiettyjä valtioneuvoston asetuksessa (910/2009, 17 §) määrättyjä tehtäviä.

Lapin ELY-keskuksen strategiset perusviestit on kiteytetty seuraavasti:

Toiminta-ajatus: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Lapin maakunnassa (Lapin ELY-keskuksen strateginen tulossopimus vuosille 2012–2015).

Visio: Lapin ELY-keskus on asiakaslähtöinen, asiantunteva, luotettava ja kansainvälisesti toimiva palvelu- ja kehittäjäorganisaatio (Lapin ELY-keskuksen strateginen tulossopimus vuosille 2012–2015).

ELY-keskusten yhteiset arvot: Asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö, avoimuus (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011a, 4).

ELY-keskusten organisaatorakenne perustuu matriisiin. Organisaatorakenteen muodostavat vertikaaliset vastuualueet, vastuualueet ylittävät horison-

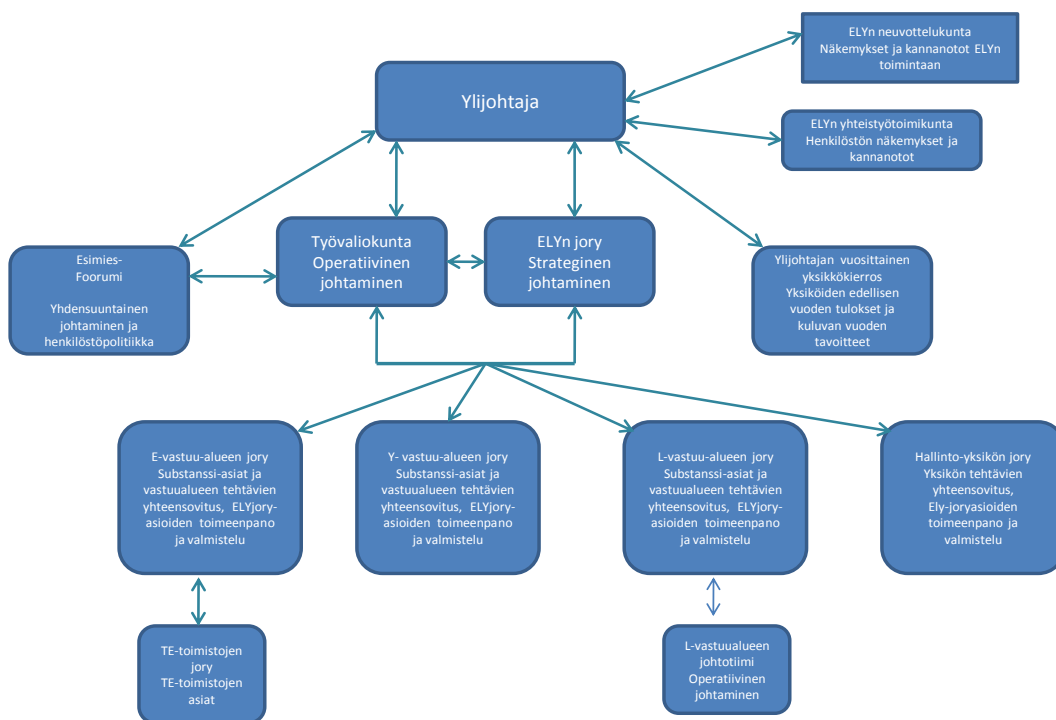
taalliset toiminnot sekä hallinto. ELY-keskusten ohjauksesta vastaa kuusi ministeriötä ja eräät keskusvirastot, strateginen ohjausvastuu on työ- ja elinkeinoministeriöllä (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010). Lapin ELY-keskuksen organisaatorakenne on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Lapin ELY-keskuksen organisaatorakenne (vrt. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011b)

ELY-keskukset ovat luonteeltaan lähtökohtaisesti niin sanottuja päällikkövirastoja, joissa yhteisiä toimintoja koskevien asioiden ratkaisuvallta on viime kädessä viraston johtajalla (HE 59/2009 vp.). Lapin ELY-keskuksen johtamisjärjestelmä on kuvattu kuviossa 3.

Lapin ELY-keskuksen johtaminen



Kuvio 3. Lapin ELY-keskuksen johtamisjärjestelmä (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011c)

ELY-keskuksen johtoryhmä tukee ELY-keskuksen strategista johtamista yhteen sovittamalla ELY-keskuksen keskeisiä tehtäviä ja vastualueiden välistä yhteistyötä sekä edistämällä vastualueiden yhteisiä toimintoja ja hankkeita. Työvaliokunta koordinoi ELY-keskuksen operatiivista johtamista, henkilöstöpolitiikkaa ja sisäistä yhteistyötä, organisoii kehittämishankkeet ja muut yhteiset tehtävät ja vastuuuttaa ne ELY-keskuksen sisällä sekä linjaa ja määrittelee toimintamallit useampaa vastuualuetta koskevien tehtävien hoitamiseksi. Vastualueiden johtoryhmät yhteen sovittavat vastualueiden substanssiasioita sekä toimeenpanevat ELYn johtoryhmästä tai työvaliokunnasta tulevia toimeksiantoja. Vastualueiden johtoryhmissä myös valmistellaan asioita ELYn johtoryhmään ja työvaliokuntaan. ELY-keskuksen johtoryhmään ja vastualueiden johtoryhmiin kuuluu henkilöstön edustus. Johtoryhmien kokousten esityslistat ja pöytäkirjat julkaistaan intranetissä. (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011c.)

Esimiesfoorumin tavoitteena on yhdenmukaistaa ELY-keskuksen henkilöstöjohtamista. Siinä käsitellään henkilöstöhallintoon liittyvät ohjeet ja määräykset sekä ELY-keskuksen kannalta merkittävät kehittämishankkeet. Esimiesfoorumiin kuuluvat yksiköiden ja toimintojen päälliköt sekä kolme luottamusmiestä. Esimiesfoorumi voi kokoontua myös laajassa kokoonpanossa, jossa ovat edustettuina kaikki esimiehet. Kerran vuodessa toteutettavan ylijohdajan yksikkökierroksen tavoitteena on edistää sisäistä yhteistyötä ja löytää synergiaetuja vastuualueiden välillä. Se on keskeinen ylijohdajan, vastuualuejohtajan, yksikön päällikön ja henkilöstön yhteisen keskustelun foorumi. YT-toimikunta toimii ylimmän johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen foorumina yhteistoimintamenettelystä annetun lain sekä TEM:n ja järjestöjen keskinäisen sopimuksen mukaisella tavalla. (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011c.)

Lapin ELY-keskuksessa on henkilöstöä 350, josta määräaikaisten osuus on noin neljännes. Molemmat sukupuolet ovat organisaatiossa varsin tasapuolisesti edustettuina, sillä naisia on noin 51 % ja miehiä noin 49 % henkilöstöstä. Henkilöstön keski-ikä on melko korkea (50 vuotta) ja pääosa henkilöstöstä sijoittuu ikähaarukkaan 50–59 vuotta. Yli 50-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on noin 57 % ja yli 60-vuotiaiden osuus 15 %, kun taas alle 40-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on vain 12 %. Valtionhallinnon tuottavuusohjelmasta ja toimintamenumäärärahojen jatkuvasta niukkenemisestä johtuen ELY-keskuksessa on toteutettu tiukkaa rekrytointipolitiikkaa, mikä näkyy henkilöstön korkeassa keski-ikässä (Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011a, 37–39). Valtiontalouden tarkastusviraston raportin mukaan tuottavuusohjelma on painottanut liikaa henkilötyövuosien vähentämistä valtion virastoissa aidon tuottavuuden lisäämisen sijaan (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2011). Tapahtunut kehitys näkyy selkeästi Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa. Sen mukaan yhä useampi valtion palkansaaja kokee, että työtehtävät ovat lisääntyneet, laajentuneet ja vaikeutuneet ja säästötavoitteet ovat tiukentuneet. Kiire, henkilöstön riittämättömyys, epävarmuus tulevaisuudesta, tiedon saannin niukkuus ja avoimuuden puute ovat 2000-luvulla tulleet myös valtiosektorille, jolla nämä tekijät eivät perinteisesti ole olleet yhtä suuri ongelma kuin muilla sektoreilla. (Lehto–Sutela 2008, 66, 219.)

2.2 Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnän lähtökohdat

Valtionhallinnon viestintä perustuu kansalaisten perusoikeuksiin, kuten muun muassa sananvapauteen, osallistumis- ja vaikuttamisoikeuksiin, oikeusturvaan, oikeuteen omaan kieleen ja kulttuuriin sekä opetusta ja sivistystä koskeviin perusoikeuksiin. Valtionhallinnon viestinnän kannalta keskeinen on julkisuusperiaate, eli oikeus saada tietoja viranomaisten julkisista päätöksistä ja niiden valmistelusta. Viestintä tukee kansalaisten ja muiden toimijoiden osallistumismahdollisuuksia asioiden suunnitteluun ja päätöksenteon valmisteluun. Tärkeitä periaatteita valtionhallinnon viestinnässä ovat avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, nopeus ja vuorovaikutteisuus. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 11–14).

Ulkoisen viestinnän onnistumisen edellytys on toimiva sisäinen viestintä. Jokaisella organisaation jäsenellä on oltava tiedossaan toiminnan tavoitteen ja työn tekemisen kannalta oleellinen tieto. Viraston johto ja esimiehet ovat keskeisessä roolissa sisäisessä tiedonkulussa. Henkilöstön kokemukset työyhteisönsä viestinnästä riippuvatkin suurelta osin siitä, miten vahvasti organisaation johto ja esimiehet ovat sitoutuneita hyvään sisäiseen viestintään. Se ei silti sulje pois jokaisen työntekijän vastuuta hakea tarvitsemaansa tietoa oma-aloitteisesti ja välittää itsellään olevaa olennaista tietoa sitä tarvitseville. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 21–22.) Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa todetaan henkilöstön ja johdon tiiviin yhteistyön ja vuorovaikutuksen olevan tuloksellisen toiminnan lähtökohtana. Esimiehillä on tärkeä rooli jatkuvan keskustelu- ja vuorovaikutussuhteen ylläpitämisessä alaisiinsa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010–2015, 8.)

Yhteistoimintalaissa edellytetään, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työoloihinsa vaikuttavaan, viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 651/1988, 1 §). Jotta vaikuttaminen mahdollistuu, henkilöstön tulee saada tieto toimintaa ja henkilöstöä koskevista suunnitelmista ja muutoksista riittä-

vän ajoissa. Yhteistoiminnasta tulee ELY-keskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittisen ohjelman mukaan kehittää jatkuva, työyhteisön arjessa oleva työskentelytapa. Henkilöstön osallistamisella hallinnon suunnittelu- ja kehittämistehtäviin asioiden valmisteluvaiheesta lähtien varmistetaan henkilöstön välittömät vaikutusmahdollisuudet. Henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen yhteistoiminnassa parantaa osaltaan myös hallinnon tuloksellisuutta, taloudellisuutta ja palvelukykyä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010–2015, 8, 15). ELY-keskusten yhteistyötoimikunnat ovat johdon ja henkilöstön edustajista koostuvia YT-elimä, joiden tarkoituksena on ”eri osapuolten näkemysten esittäminen, tiedonvälitys ja erilaisten näkökantojen yhteensovittaminen” (Sopimus yhteistoiminnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksissa, 5). Jokaisessa ELY-keskuksessa on yksi YT-elin (Pöyry 2011). Lisäksi työyksiköissä järjestetään henkilöstökokouksia sisäisen tiedonkulun ja keskustelun edistämiseksi (Sopimus yhteistoiminnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksissa, 9). Lapin ELY-keskuksessa järjestetään myös säännöllisesti vastuualueiden johtajien vetämiä vastuualuekohtaisia henkilöstöinfotilaisuuksia, jotka järjestetään samaan aikaan jokaisella vastuualueella ja samansisältöisinä ELY-keskuksen yhteisten asioiden osalta. Yhteisen osion jälkeen käsitellään vastuualueen omat, ajankohtaiset asiat.

Lapin ELY-keskuksen viestintälinjausten mukaan ylin vastuu Lapin ELY-keskuksen viestinnästä on keskuksen ylijohtajalla ja vastuualueiden viestinnän osalta vastuualueiden johtajilla. Erityinen vastuu sisäisen viestinnän onnistumisesta ja tiedon välittämisestä on kuitenkin esimiehillä johtamansa toimintayksikön osalta. Vastuualueiden johtajien ja hallintojohtajan tulee välittää tietoa vastuualueille ELY-keskuksen johtoryhmän, työvaliokunnan ja vastuualueiden johtoryhmien päätöksistä ja nostaa asioita keskusteluun ennen päätöksentekoa. Lapin ELY-keskuksen intranet on virallinen sisäisen viestinnän väline, jota jokaisen työntekijän velvollisuutena on seurata. Sähköpostiviestejä koko henkilöstölle lähetetään vain poikkeustapauksissa. (Lapin ELY-keskuksen viestinnän linjaukset ja viestintäsuunnitelma vuodelle 2011, 2–3.)

ELY-keskusten intranet-sivusto koostuu yhteisestä ELY-intrasta ja ELY-keskusten omista, alueellisista intranet-sivustoista. Intranet rakennettiin nopealla aikataululla ja otettiin käyttöön helmikuun puolivälissä 2010. Muutosvaiheessa käytössä ollut yhteinen ALKUIltra ja edeltäjävirastojen vanhat intranetit jäivät tietovarastoiksi. Valtakunnallisen, yhteisen ELY-intra-sivuston aineistoista vastaa valtakunnallisen ELY-keskusten viestintäpalvelut (ELVI) -yksikön intranet-päätoimittaja. Alueellisten sivustojen sisällön tuotannosta ja päivittämisestä vastaavat kunkin keskuksen nimetyt vastuhenkilöt/päivittäjät. Intranetissä on myös suljettuja työtiloja, joihin pääsevät vain ne joille on annettu oikeudet ko. työtilassa olevaan aineistoon. (Verkkosivujen sisältötyöryhmä 2011, 1–2.)

ELY-keskusten intranetiä ollaan lähdössä kehittämään kohti yhteisöllisempää ratkaisua, sähköistä työpöytää. Tekniseksi alustaksi on suunniteltu MS SharePoint 2010 -ohjelmaa. Uuden intranetin tavoitteena on lisätä yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä avata kaikille mahdollisuus keskusteluun. Ratkaisu tukee mahdollisuutta vuorovaikutteiseen viestintään ja personoitavissa olevaan näkymään itselle tärkeisiin asioihin ja ohjelmiin. Kaikille tärkeät uutiset, esim. henkilöstöasiat, tullaan kuitenkin tuomaan ”pakotetusti” jokaisen työntekijän uutisikkunaan. (Yrjänheikki 2011.)

3 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Viestinnän koulukunnat

Organisaatioviestinnän mallit ovat aina pohjautuneet vallitseviin organisaatioteorioihin. Eri aikakausien koulukunnat ovat kukin aikakautensa yleisten yhteiskunnallisten käsitysten heijastuma. Vaikka teorit elävät ja yksi koulukunta syrjäyttää toisen, jokainen koulukunta jättää jälkensä tuleviin käsityksiin. (Aula 1999, 19.)

Ensimmäiset 1940-luvulta lähtöisin olevat viestinnän mallit perustuivat prosessinäkemykseen (Åberg 2006, 83). Sen mukaan viestintä on prosessi, jossa lähettäjä välittää sanoman jotain kanavaa tai viestintä käyttäen vastaanottajalle, johon sanomalla on jokin vaikutus. Siinä viestintä nähdään lineaarisena prosessina, jossa eri vaiheet voidaan erottaa ja tunnistaa ja eri vaiheiden rooli ja panos koko prosessin kannalta voidaan selvittää. (Aula 2008, 14; Åberg 2002, 33.) Prosessimallin rinnalle tulivat 1970-luvulla semioottiset mallit, jonka mukaan viestintä ei ole pelkästään mekaanista tiedon siirtoa, vaan keskeistä on merkitysten muodostaminen ja tulkinta: Jokainen sanoma on monimerkityksinen, koska kieli mahdollistaa monitulkintaisuuden ja jokainen tulkitsee sanomaa omista lähtökohdistaan. (Åberg 2002, 34, 39; 2006, 84.) Näiden näkökulmien lisäksi tai merkitysnäkemyksen osana, puhutaan vielä kolmannesta suuntauksesta, joka näkee viestinnän yhteisöllisyyden tuottamisena. (Aula 2008, 15).

Åberg (2002, 52) ja Aula (2008, 16) toteavat, ettei eri näkemyksiä ole mielekäästä tarkastella ääripäinä, vaan saman ilmiön toisiaan täydentävinä näkökulmina. Åberg yhdistääkin omaan viestinnän määritelmänsä vaikutteita molemmista koulukunnista: ”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2002, 54.)

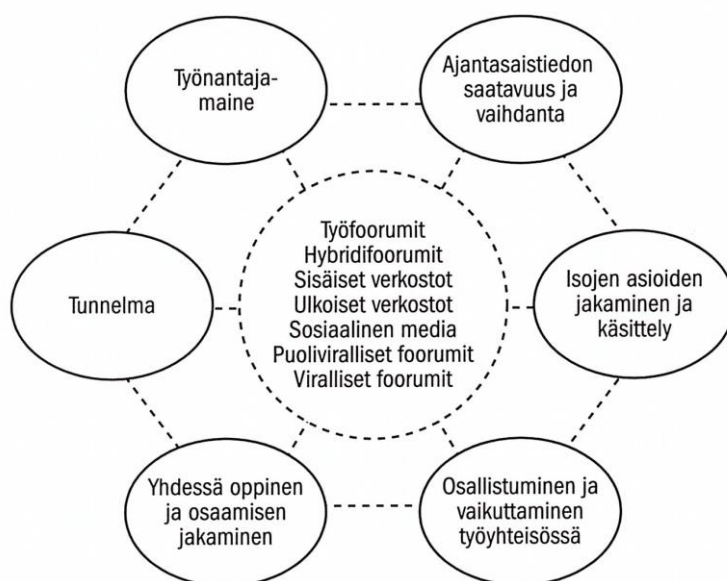
3.2 Uusia näkemyksiä työyhteisöviestintään

Organisaation toiminta perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen, joka on jollain muotoa viestintää. Vaikka maailma on muuttunut, monessa organisaatiossa organisaatioviestintä perustuu yhä vanhaan, lineaariseen viestintäajatteluun. Se määrittää myös suhtautumista organisaatioon: Niin kauan kuin pidetään kiinni vanhan ajan viestinnän malleista, ollaan kiinni vanhan ajan maailmankuvassa. Aula kuvailee vanhan ajan organisaatiota jähmeäksi, mikä rajoittaa sen kykyä muuttua. Jähmeää organisaatiota johdetaan ylhäältä alaspäin, eikä kukaan ei voi eikä halua kyseenalaistaa johdon ajatuksia, sillä toisinajattelu ei ole suosiossa. (Aula 2000, 52–54, 105.) Vanhanajan viestintä vahvistaa myös siiloutumista organisaatiossa (Stenvall–Virtanen 2007, 65). Juholin käyttää tällaisesta johtajakeskeisestä ja hierarkkisesta työyhteisöstä nimitystä lamaannuttava työyhteisö. Lamaannuttavan työyhteisön viestintä on loitontavaa ja monologista. (Juholin 2008, 59.)

Kaaosteoria näkee organisaation kaoottisena järjestelmänä: elävänä, monimuotoisena ja itseohjautuvana. Organisaation ihannetila on järjestyksen ja epäjärjestyksen välimaastossa, kaaoksen reunalla, jossa organisaatio on tasapainottomassa tilassa ja sen käyttäytyminen on moninaista, innovatiivista ja luovaa. (Aula 2000, 72, 106.) Nonakan ja Takeuchin (1995, 78–79) mukaan epävakaisuus ja luova kaaos antavat mahdollisuuden kyseenalaistaa valitsevaa ajattelutapaa ja näkökulmaa, ja luoda tilalle uutta. Puhutaan myös taiteilijamaisesta johtajuudesta, jossa kaaos ei ole uhka vaan mahdollisuus. Johtajan haasteena on innostaa ja inspiroida ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan hyväksi. Menestyvä johtaminen yhdistää perinteisen rationaalisen johtamisen ja luovuuden. (Juuti–Virtanen 2009, 162.)

Tällaisen organisaation viestintä toteuttaa Aulan mukaan samanaikaisesti kahta tarkoitusta: Toisaalta se integroi organisaation rakenteita, kulttuureja ja toimintaa (integraiva eli järjestystä tuottava viestintä), toisaalta taas hajottaa niitä, rikkoo vanhaa ja luo uutta (dissipatiivinen eli epäjärjestyttä lisäävä viestintä). Nämä viestinnän funktiot ovat ääripäitä, eivätkä ne sellaisenaan esiinny todellisuudessa. Yhdessä integraiva ja dissipatiivinen viestintä muodostavat viestinnän kaksoisfunktion. (Aula 2000, 106–108.)

Juholinin vaihtoehto lamaannuttavalle työyhteisölle on energisoiva työyhteisö, jossa ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi, pystyvät vaikuttamaan asioihin ja kokevat oppivansa ja kehittyvänsä. Energisoivaa työyhteisöä vahvistaa lähentävä viestintä. Siinä korostuvat yhteinen keskustelu, avoin tiedon vaihdanta, osallisuus ja vaikuttaminen. (Juholin 2008, 59–61.) On kuitenkin huomioitava, että energisoiva ja lamauttava työyhteisö edustavat ääripäitä, joten sellaisenaan ne eivät esiinny todellisuudessa (Juholin 2007, 50). Juholinin kehittämän ”työyhteisöviestinnän uuden agendan” perustana ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestintä osana jokaisen työtä ja elämää. Viestintää on siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. (Juholin 2008, 61–62.) ”Työyhteisöviestinnän uusi agenda” (ks. kuvio 4) koostuu kuudesta tekijästä ja yhdestä näitä yhdistävästä tekijästä:



Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64)

Viestintä on totuttu jakamaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jossa jako sisäisen ja ulkoisen välillä perustuu organisaatorajoihin. Mazzei toteaa, että työntekijät saavat tietoa myös organisaation ulkopuolelta lukuisista lähteistä, joten on lähes mahdotonta erottaa sisäistä tiedonvirtaa ulkoisesta tiedonvirrasta. (Mazzei 2010, 222.) Myös Tukiainen toteaa: ”Kun työtehtäviä ulkoistetaan, määräaikaistetaan, tehdään patk- ja etätöinä ja toimitaan maailman-

laajuisesti tietotekniikan yhdistämänä, ei ole selvää, kuka on työyhteisön sisällä, kuka ulkona.” (Tukiainen 2006, 22.)

Käsittelen seuraavassa Juholinin työyhteisöviestinnän agendaan sisältyviä tekijöitä tarkemmin. Jätän tarkastelun ulkopuolelle työnantajamainetta ja työyhteisön tunnelmaa koskevat tekijät, sillä olen rajannut ne tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

3.3 Viestinnän tehtävät

3.3.1 Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta

Juholin kuvailee ajantasaistiedon vaihdantaa organisaation verenkierroksi, jota ilman organisaatio ei voi toimia. Ajantasaistiedon vaihdanta tarkoittaa muutosta passiivisesta seuraamisesta itseohjautuvaan tiedonvaihdantaan, jossa tieto jalostuu ja tarkentuu. Siinä jokaisella työyhteisön jäsenellä on rooli ja vastuu tiedon hankinnasta, omaksumisesta ja myös välittämisestä muille. (Juholin 2008, 68, 85–86, 98.) Åbergin tulosviestinnän mallissa ajantasaistiedon vaihdantaa vastaa viestintä, jota tarvitaan perustoimintojen tukemiseksi eli palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille (operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi) sekä viestintä koko työyhteisön informoimiseksi työyhteisön tapahtumista ja muista uutisarvoisista asioista. (Åberg 2002, 102–103; 2006, 98, 102.)

Ajantasaisviestinnän tulee olla reaaliaikaista ja jatkuvaa (Juholin 2008, 98). Sitä edistävät avoimuus ja yhteishenki (Juholin 2009, 43). Jokaisen vastuulla on kysyä itseään askarruttavista tai kiinnostavista asioista sekä huolehtia itsellään olevan tärkeän tiedon välittämisestä eteenpäin tietoa tarvitseville. Tiedonvaihdanta on itseohjautuva, vastavuoroinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa tietoa saadaan, etsitään ja löydetään, tulkitaan, hyödynnetään ja välitetään eteenpäin tai tallennetaan muiden tietoa tarvitsevien käyttöön. (Juholin 2008, 98.) Keskinäinen tiedonvaihdanta vaatii kuitenkin välineitä. Aina ei voi tietää, kuka tietää jostakin asiasta tai keille muille itsellä oleva tieto on tarpeellinen. (Ojala–Pöysti 2008, 14.)

Esimies on keskeisessä roolissa ajantasaistiedon vaihdannassa ja hänen puoleensa käännetään yleensä asiassa kuin asiassa (mm. Juholin 2008, 93, 204; Åberg 2002, 214). Hän toimii linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä (Juholin 2008, 187; Nonaka–Takeuchi 1995, 15, 128). Jotta esimies pystyisi hoitamaan oman viestintätehtävänsä ja keskustelemaan asioista alaistensa kanssa, hänen täytyy itse olla asioista hyvin perillä. Ellei näin ole, esimies voi kokea viestintätilanteet omassa yksikössään tai ryhmässään hankalaksi ja myös uskottavuus on vaarassa. Esimiehet osallistuvat erilaisiin kokouksiin ja palavereihin, jonne kaikilla ei ole pääsyä. Niissä onkin hyvä sopia yhteisesti, mitä ja miten asioista viestitään ja miten mahdollisiin kysymyksiin vastataan. Näin esimiehellä on helpompaa kommunikoida asioista alaistensa kanssa. (Juholin 2008, 92–94, 212–213.)

Esimiehen pitää siis osata jakaa itsellään olevaa tietoa eteenpäin oikeille henkilöille. Turhaa tiedolla kuormittamista tulisi kuitenkin välttää. Siksi tärkeää on tunnistaa, onko tieto kiireellistä ja mikä tieto on tärkeää kenellekin. Tietoa voi jäsentää esimerkiksi Juholinin esittämällä tiedon luokitteluperiaatteella (taulukko 1). Siinä paksulla viivalla rajattu alue edustaa ajantasaistiedon viestintää. (Juholin 2008, 91–92, 96–97.)

Taulukko 1. Tiedon luokittelu asian tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Juholin 2008, 96)

	Rutiiniasia	Iso asia
kiireellinen	kohdennettu, välitön viestintä asianomaisille	yleinen, välitön viesti koko organisaatiolle
ei-kiireellinen	kohdennettu, muun viestinnän yhteydessä	suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
hyvä tietää	vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	tietokantaan, intranettiin tmv.

Johtoryhmässä käsiteltäviä asioita kohtaan on yleistä mielenkiintoa ja johtoryhmän päätöksiä odotetaan, koska ne vaikuttavat organisaation toimintaan ja jokaiseen työyhteisön jäseneen suoraan tai välillisesti, heti tai pidemmällä aikavälillä. Johtoryhmällä on organisaatiossa karkeasti jaettuna kaksi viestintäroolia, tiedottava ja keskusteleva rooli. Johtoryhmän päätöksistä tiedotettaessa ajoitus on tärkeä avoimuuden kriteeri. Jos johtoryhmän pöytäkirja julkaistaan vasta viikkojen päästä, tieto on jo ehtinyt levitä sisäisten verkkojen

kautta. Myös sisältöjen selkeys on tärkeää. Asiasisällöltään tärkeistä asioista on hyvä laatia tiedote, joka toimitetaan asiasta riippuen myös medialle ja tarvittaessa muille sidosryhmille. Merkittävistä asioista tiedotettaessa tiedotus-tilaisuus on paikallaan. Olennaista on varmistua siitä, että henkilöstö saa tiedon ennen tai vähintään samaan aikaan kuin sidosryhmät tai media. (Juholin 2008, 188, 190, 196, 202.)

Organisaation kasvaessa myös johtoryhmän rooli kasvaa eikä johtaja yksin pysty vastaamaan viestinnästä. Johtajilta odotetaan yhdenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta, jolloin koko henkilöstö saa saman tiedon, vaikka asia kuulutaisiin eri johtajien suista. Viestien pitäisi myös kestää aikaa. Tällöin viestinnän suunnitelmallisuus nousee tärkeämpään rooliin. (Juholin 2008, 193, 195.)

Huomioitava on toisaalta myös se seikka, että johdolla on, ja kuuluukin olla tietoa enemmän kuin muilla työyhteisön jäsenillä. Kaikesta ei voi aina kertoa. Johtoryhmän käsittelyssä olevat asiat voivat muuttua käsittelyn edetessä, jolloin keskeneräisistä asioista ei haluta kertoa epävarmuuden ja spekulatioiden syntymisen välttämiseksi. Johtoryhmän jäsenillä voi olla myös erilaisia näkemyksiä asioista, jolloin asia halutaan saada puitua ensin johtoryhmän kesken. Juholin esittää, että johtoryhmän viestinnän periaatteet tulisi määrittellä ja julkistaa, jolloin työyhteisön odotukset johtoryhmän viestintää kohtaan saataisiin sille tasolle, johon johtoryhmän on mahdollista vastata. Periaatteissa on tärkeää purkaa, mitä esimerkiksi viestinnän avoimuus käytännössä tarkoittaa. (Juholin 2008, 187, 191–192.)

On tärkeää tiedottaa henkilöstölle nopeasti työyhteisön tärkeistä ja yleisesti kiinnostavista asioista. Jos virallista tietoa pantataan, syntyy uutistyhjiö: Ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta ei tiedetä mitä. Tietoa tulvii organisaatioon myös sen ulkopuolelta verkon ja verkostojen kautta, joissa tieto liikkuu nopeasti eteenpäin. (Juholin 2008, 67; Åberg 2006, 106–107, 111). Riskinä on myös, että verkostoissa leviävä tieto on virheellistä (Juholin 2008, 192). Uutistyhjiötä voidaan välttää nopealla, aktiivisella ja luotettavalla sisäisellä tiedotuksella (Åberg 2006, 112). Hiljaisuus johdon suunnalta vain lisää

epätietoisuutta ja hämmennystä työyhteisössä (Juholin 2008, 197) ja heikentää luottamuksen tunnetta (Pekkola ym. 2010, 74).

Sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin onnistumista. Se edellyttää, että henkilöstöllä on olennainen tieto ajankohtaisista, asiakkaille tarjotuista palveluista. Jokainen työyhteisön jäsen on palvelun markkinoija. (Åberg 2006, 99–100.) Tiedonvaihdon puutteet saattavat heijastua organisaatiosta ulospäin jokapäiväisissä asiakaspalvelutilanteissa (ks. Juholin 2008, 95; Åberg 2002, 102). Jos asiakkaan yksinkertaisiin kysymyksiin ei osata vastata tai annetaan vanhentunutta tietoa sisäisen viestinnän puutteiden takia, antaa se huonon kuvan organisaatiosta ja aiheuttaa noloja tilanteita työyhteisön jäsenille (Juholin 2008, 95).

3.3.2 Isojen asioiden jakaminen

Kun ajantasaistieto on luonteeltaan muuttuvaa tietoa, isot asiat ovat pysyväisluonteisempia organisaatioon ja työyhteisöön liittyviä asioita. Näitä ovat esimerkiksi organisaation perustehtävä, strategia, arvot, organisaatiossa tapahtuvat muutokset, henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat sekä toimintaympäristön muutokset ja näkymät. (Juholin 2007, 45; 2008, 65, 102.) Isot asiat eivät ole tiedotusluonteisia asioista, vaan niiden ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatii yhteistä keskustelua sekä yhteistä ja omakohtaista pohdintaa. Kaikille työyhteisön jäsenille tulee eri yhteyksissä eteen tilanteita, jolloin pitäisi osata kertoa perusasioita omasta organisaatiosta: Mikä organisaatiomme on, mitä teemme, mitä tavoittelemme ja mitä pidämme tärkeänä. Peruskysymyksiin vastaaminen saattaa tuntua vaikealta, jos niitä ei ole omakohtaisesti sisäistetty. (Juholin 2008, 102–104, 107.) Klassinen tarina kertoo kahdesta kivenhakkaajasta:

Kun ensimmäiseltä kivenhakkaajalta kysyttiin mitä tämä oli tekemässä, hän vastasi: ”Hakkaan kiveä”. Toisen kivenhakkaajan luona toistettiin sama kysymys. Kivenhakkaaja vastasi: ”Rakennan katedraalia”. Jälkimmäinen kivenhakkaaja ymmärsi oman tehtävänsä osana isompaa kokonaisuutta. Toinen kivenhakkaaja teki työnsä ymmärtämättä, mihin se liittyi.

Mekanistinen strategiakäsitys näkee strategian viestinnän tiedon valutuksena ylhäältä alaspäin (Juholin 2008, 114; Mantere 2008, 43). Tässä mallissa valmis strategia viestitään strategian toteuttajille, ja oletuksena on, että strategian toteuttaja tulkitsee strategiaa samalla tavalla kuin sen laatija, omaksuu uudet toimintatavat ja strategia toteutuu (Mantere 2008, 43). Ongelmaksi strategian toteuttamisen kannalta saattaa kuitenkin muodostua, etteivät strategian laatijat ja toteuttajat kohtaa, sillä he toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri tavalla ja puhuvat ”eri kieltä” (Mantere–Hämäläinen–Aaltonen–Ikävalko–Teikari 2003, 5–6). Kun ylimmällä johdolla on visio siitä, mihin suuntaan organisaation tulisi suuntautua (mitä pitäisi olla), työntekijöillä puolestaan on yksityiskohtaista tietoa ja paras asiantuntemus organisaation toiminnan todellisuudesta (mitä on). (Nonaka–Takeuchi 1995, 128–129.) Mantere ym. kuvaavat strategian toteuttamisen haastetta kuilulla, joka on strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä. Siltaa ei synny, elleivät molemmilla puolilla kuilua ymmärrä toisiaan ja toimi yhdessä. (Mantere ym. 2003, 6.) Nonaka ja Takeuchi toteavat keskijohdon toimivan siltana välissä sovittaen näitä näkökulmia yhteen (Nonaka–Takeuchi 1995, 128–129). Pelkkä strategian jalkauttaminen ei siis riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa sisäistä vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja säilyttämiseksi (Alasoini 2010, 45). Vuoropuheluun nojautuvassa strategiaviestinnän mallissa äänessä ei ole pelkästään johto, vaan johtajien ja asiantuntijoiden roolit puhujina ja kuuntelijoina, ymmärtäjinä ja tulkitsijoina vaihtelevat ja strategia muotoutuu heidän välisessä viestinnässä (Mantere 2008, 44–45).

Kaikki työyhteisön jäsenet eivät välttämättä voi tai halua osallistua organisaation visiota tai strategiaa koskevaan työhön. Jokaisen pitäisi kuitenkin ymmärtää niiden vaikutus omaan työhönsä, jotta strategialla olisi toimintaa ohjaava vaikutus. (Mantere ym. 2003, 14.) Tavoitteena ei ole, että ihmiset muistavat vision tai strategian ulkoa mekaanisesti toistettuna. Ymmärrys vaatii yhteistä ja omakohtaista pohdintaa ja johdon ja toteuttavan tason vuoropuhelua. (Juholin 2008, 113, 115, 118–119; Mantere ym. 2003, 27–28.) Esimies on olennaisessa roolissa strategian arkeen viemisessä. Jotta esimies pystyy uskottavasti viestimään ja toimimaan strategian mukaisesti omassa työyhteisössään hänen täytyy ensin itse tulkita ja ymmärtää se oman

yksikkönsä kannalta. Yksilötasolla strategia on olennainen osa esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskustelua. (Juholin 2008, 120–121, Åberg 2006, 122–123.) Strategian viestintä edellyttää myös jatkuvuutta. Sisäistäminen ei synny hetkessä, vaan vasta oman tekemisen kautta kun käytännön työssä sovelletaan strategiaa käytäntöön. Strategia on ymmärretty syvätasolla vasta kun ihminen näkee työnsä osana yksikön tai organisaation tavoitteita ja osaa muokata työtään strategian toteuttamisen mukaisesti. (Mantere ym. 2003, 27–28, 45, 53.)

Organisaation arvot kuvastavat organisaation kulttuuria. Uusi työntekijä tunnistaa uudessa työpaikassaan organisaatiossa vallitsevat arvot ja tuo samalla organisaatioon omat arvostuksensa. (Åberg 2002, 84.) Kun työntekijän omat ja organisaation arvot ovat sopusoinnussa työntekijä voi tuntea perusturvallisuutta ja sitoutua (Lerssi-Uskelin–Vanhala–Vähätiitto 2011, 14). Arvojen muuttaminen ei onnistu ylhäältä alaspäin toteutettavana prosessina, jossa johto kertoo, mitkä ovat organisaation arvot ja jalkauttaa ne sitten muille (Juuti–Virtanen 2009, 156; Åberg 2006, 132). Organisaation arvoprosessi voi edetä Åbergin mukaan kahdella tavalla. Työläämpi tapa on selvittää työyhteisössä vallitsevat arvot ja sen jälkeen arvioida niitä työyhteisön tavoitteiden näkökulmasta. Toinen tapa on, että johto määrittää arvot, jonka jälkeen niitä käsitellään keskustellen eri areenoilla. (Åberg 2002, 85.) Juholin (2008, 108) esittää vuorovaikutteisena tapana erilaiset työpajat ja learning cafe -tyyppiset menetelmät, joissa ihmiset saatetaan yhteen käymään arvo keskustelua ilman lähtöoletuksia ja valmiita vastauksia. Arvojen tulee ohjata organisaation johtamista, esimiestyötä ja koko organisaation toimintaa. Niiden jatkuva konkretisoiminen käytännössä on tärkeää. (Juholin 2008, 108; Åberg 2006, 125, 132.)

Työelämän jatkuvassa muutoksessa henkilöstö tarvitsee säännöllisesti ajantasaista ja monipuolista tietoa muun muassa viraston toiminnasta ja taloudesta. Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa kannustetaan avoimeen ja vuorovaikutteiseen sisäiseen viestintään, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä, lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, vahvistaa luottamusta organisaation johtoon sekä edistää toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Keskeistä henkilöstön viestintäkokemusten kannalta on organisaation johdon ja esimiesten

sitoutuminen hyvään sisäiseen viestintään. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 21–22.)

3.3.3 Osallistuminen ja vaikuttaminen

Työ on nykypäivänä yhä useammalle toimeentulon lisäksi tärkeä osa identiteettiä: Mitä tärkeämmäksi ihminen kokee työnsä ja työyhteisönsä, sitä enemmän hän haluaa työyhteisöä koskeviin asioihin vaikuttaa. (Juholin 2009, 148.) Vaikuttamalla ihmiset haluavat vaikuttaa työnsä ja organisaation kehittämiseen ja antaa siihen oman panoksensa osaamiseen ja kokemukseen perustuvan tiedon ja näkemysten muodossa. Kaikilla ei ole kuitenkaan halua vaikuttaa yhteisiin asioihin; jotkut voivat olla kiinnostuneita ainoastaan työnsä ja lähiympäristönsä kehittämisestä, jotkut taas eivät välttämättä ole lainkaan kiinnostuneita vaikuttamaan asioihin. (Juholin 2008, 147.) Henkilöstön osallistamisen keskiössä ovat johtajat ja esimiehet. Jotta työntekijät voisivat osallistua ja vaikuttaa asioihin, heillä on oltava jatkuvasti ajantasaista tietoa organisaation asioista. Lisäksi tarvitaan konkreettisia tilaisuuksia osallistumiselle. (Pekkola ym. 2010, 9, 41.)

Laissa yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988, 1 §) turvataan henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työtä ja työoloja sekä viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon. YT-menettelyyn kuuluu, että työnantaja neuvottelee valmisteilla olevan asian perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa ennen asian ratkaisemista. Asiat tulee käsitellä suunnittelu- tai valmisteluvaiheessa, jotta henkilöstön aito vaikuttaminen mahdollistuu. (Valtiovarainministeriö 2006, 15.) Vaikuttamista ei tulisi nähdä pelkkänä muodollisuutena, vaan mahdollisuutena hyödyntää työyhteisön jäsenten osaamista, kokemusta ja ideoita, niin isoissa kuin pienemmissä asioissa (Juholin 2008, 144, 153). Esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisutilanteissa on eduksi, että esille saadaan paljon erilaisia näkökulmia. Työyhteisön jäsenten mielipiteiden ja näkemysten aito kuunteleminen lisää ihmisten arvostetuksi kokemisen tunnetta sekä sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta asioista keskustelemiseen. (Puro 2010, 75.) Kuuntelemalla aidosti kuuntelija osoittaa, että välittää ja arvostaa toista ja haluaa ymmärtää, mitä toisella on sanottavanaan (Wink 2010, 56–57). Hyvä

kuuntelija on vuorovaikutustilanteessa vähintään yhtä aktiivinen kuin puhuja. Hän kannustaa puhujaa sanallisesti, eleillä ja ilmeillä, kertoo avoimesti ja kannustavasti, mitä mieltä on kuulemastaan sekä tekee yhteenvetoja, johtopäätöksiä ja arvioita kuulemastaan. Kuuntelija pyrkii siis ymmärtämään puhujan asian hänen näkökulmastaan. Se ei silti tarkoita sitä, että asiasta olisi oltava samaa mieltä. (Puro 2010, 73, 77, 82.) Spontaani keskustelukulttuuri ei synny itsestään, vaan se on vuosien työn tulos. Keskustelukulttuurin syntyminen lähtee johdon ja esimiesten esimerkistä; omalla toiminnallaan he näyttävät esimerkkiä siitä, miten asioista puhutaan ja keskustellaan. Kun ihmiset kokevat, että heidän mielipiteitä ja näkemyksiä arvostetaan, he myös mielellään jakavat johdolle näkemyksiään, ideoitaan ja esittävät kysymyksiä. (Juholin 2008, 189, 197, 212.)

Vaikuttamista on monenlaista. Johtoryhmän tai muiden toimielimien jäsenyydet mahdollistavat vaikuttamisen asioihin ja päätöksentekoon. Parhaimmillaan vaikuttaminen on osallistavaa, jolloin työyhteisön jäseniä kutsutaan arvioimaan asioita suunnittelu- tai ideavaiheessa. Näin aito vaikuttaminen asioihin mahdollistuu. Työtä ja työprosesseja kehitetään parhaiten siten, että työntekijät ovat mukana kehittämistyössä. Vaikuttaminen ei saa olla näennäistä, jolloin työntekijöiden ajatukset jäävät hyödyntämättä ja johto tekee päätökset huomioimatta vaikuttamisprosessissa syntyneitä tuloksia. Tärkeää on kuvata vaikuttamisen tavoitteet, vaiheet, aikataulu sekä tulosten käsittely ja ajateltu hyödyntäminen selkeästi, jotta henkilöstöllä on tiedossa, miten asia etenee. (Juholin 2008, 148–149, 152–153.) Työyhteisön jäseniä tulisi rohkaista siihen, että jokainen uskaltaa ottaa vastuuta asioista, luoda uusia ideoita ja myös kyseenalaistaa asioita (Juuti 2010b, 46). Vaikka kriittisyys ja kyseenalaistaminen nähdään usein negatiivisena asiana, jopa työyhteisön häiriköintinä, tulisi siihen suhtautua sallivasti, sillä se antaa tärkeää tietoa organisaation toimintaan tai sisäisiin tehtäviin liittyvistä ongelmista. Kyseenalaistaminen ja kriittisyys on mahdollisuus kehittää työyhteisöä. (Juholin 2008, 228–230.) Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon ja omien näkemysten esille saaminen lisäävät luottamusta johtoon. Luottamus tuo työyhteisöihin rehellisyyttä ja lojaalisuutta sekä edistää luovuutta. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 15.)

Virallisen vaikuttamisen lisäksi vaikuttaminen voi olla myös spontaania ja vapaamuotoista; ideoille ja ajatuksille pitäisi olla omat reittinsä päästä muiden tietoisuuteen. Perinteinen tapa kerätä ideoita on aloitelaatikko, mutta sen idea vesittyy, ellei aloitteita käsitellä, palautetta saada ja niistä palkita. Myös vapaa ajatusten vaihto saattaa tuottaa uusia ideoita työhön ja työyhteisöön. Kahvihuone toimii usein tällaisena vapaan ajatustenvaihdon paikkana. (Juholin 2008, 154–155.)

3.3.4 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen

Juholin toteaa, ettei yhdessä tekeminen ole ”itseisarvo vaan innovatiivisuuden ydin ja tuottavuuden peruspilari”. Yhteisöllinen vuorovaikutus mahdollistaa jatkuvan oppimisen. Ellei yhteistyötä ole, tehdään päällekkäistä työtä ja keksitään uudelleen asioita, jotka on jo keksitty. Yhdessä oppimista ja osaamisen jakamista edistävät avoimuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun puuttuminen tai sen vähäisyys, siis kun työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen. (Juholin 2008, 178–179, 183.) Hyvä vuorovaikutus on tiedon ja kokemusten jakamisen ja yhteisen ymmärryksen synnyttämisen edellytys (Juuti 2010a, 34). Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksenä on kuunteleminen ja kuulijan asenne. Kuuntelemisella on suora riippuvuussuhde luottamukseen; kuuntelijan ja puhujan tulee voida luottaa toistensa hyviin tarkoitukseen (Puro 2010, 55–58).

Yhteistyön edellytyksenä on sisäinen verkostoituminen. On tiedettävä, mitä organisaatiossa työskentelee ja mitä kukin tekee. Parhaiten ihmiset tutustuvat toisiinsa tilaisuuksissa, joissa ihmiset tapaavat kasvokkain. Verkostojen syntyessä ihmiset pystyvät luontevasti kääntymään toistensa puoleen ja välittämään itsellään olevan tiedon sitä tarvitseville. Kun kaikki huolehtivat myös, että toisille työyhteisön jäsenille mahdollisesti tarpeellinen tieto tallennetaan sovittuun sisäiseen tietojärjestelmään, se on siellä muiden hyödynnettävissä. Kun tietoa ja kokemuksia jaetaan työyhteisössä avoimesti, pystytään hyödyntämään myös työyhteisössä aiemmin toimiviksi huomattuja, hyviä käytäntöjä. (Juholin 2008, 181–183.)

Epäonnistumiset ovat paitsi väistämättömiä, myös välttämättömiä. Ne käännetään voitoksi oppimalla niistä. (Aula 2000, 32.) Siihen tarvitaan palautekäytäntöjä. Palaute vaihtelee muodollisesta palautteesta (esim. kehityskeskustelun yhteydessä annettava palaute) vapaamuotoiseen, ”ohimennen” annettavaan palautteeseen. Palautetilanne on vuorovaikutteinen tilanne, sen antaminen ja vastaanottaminen vaatii asennetta ja osaamista. Palautteen annossa myös jatkuvuus on tärkeää. (Juholin 2008, 245–246, 252–253.) Toisaalta liika palaute on pahasta. Myönteiseen palautteeseen voi tulla riippuvaisuus, jolloin ihminen tunnustusta saadakseen etsii haasteita ja pahimmassa tapauksessa kuormittuu liikaa. Toisaalta suoruus ja asialähtöisyys voidaan tulkita kielteisesti, vaikka ajatus on hyvä. Kultainen keskitie on siis tässäkin asiassa hyvä ohjenuora. (Puro 2003, 93–95.)

3.3.5 Viestintä organisaatiokulttuurin rakentajana

Organisaatiokulttuuria rakennetaan viestinnällä (Aula 1999, 165; Stenvall-Virtanen 2007, 65). Organisaation kulttuuri ja viestintä eivät siis ole erillisiä, vaan ne kietoutuvat toisiinsa ja muokkaavat toisiaan jatkuvasti. Viestinnän avulla työyhteisön jäsenet oppivat, keitä he ovat, mitkä heidän roolinsa ovat ja minkälaisia odotuksia kulttuuri heille asettaa. (Aula 1999, 165, 172.) Kulttuurien sekoittuminen ja kulttuurilliset erot saattavat aiheuttaa yhteentörmäyksiä kun ei tunnisteta taustalla olevia kulttuurillisia tekijöitä ja eroja. Muutoksissa organisaatiot pyrkivätkin yleensä yhtenäistämään kulttuureita, vaikka tosiasia on, että kulttuurien muuttuminen on hyvin hidasta. Ne eivät muutu käskemällä, vaikka näennäiset muutokset saattavat tapahtua nopeastikin (Puro 2003, 100–103.) Muutoksessa voi usein olla parempi etsiä yhteistä kulttuuria ja arvopohjaa vanhoista organisaatioista (Åberg 2006, 141).

Myös ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoilla. Kun toiset haluaisivat heti siirtyä uuteen, toiset eivät millään haluaisi luopua vanhasta. Olennaista on tunnistaa ja ymmärtää taustalla oleva organisaation muutoshistoria. (Juuti-Virtanen 2009, 58, 161.) Työyhteisölle tulee antaa aikaa totutella uusiin keskustelutapoihin ja käytäntöihin. Ne muotoutuvat pikkuhiljaa osaksi työyhteisön arkea. (Puro 2003, 102–103.)

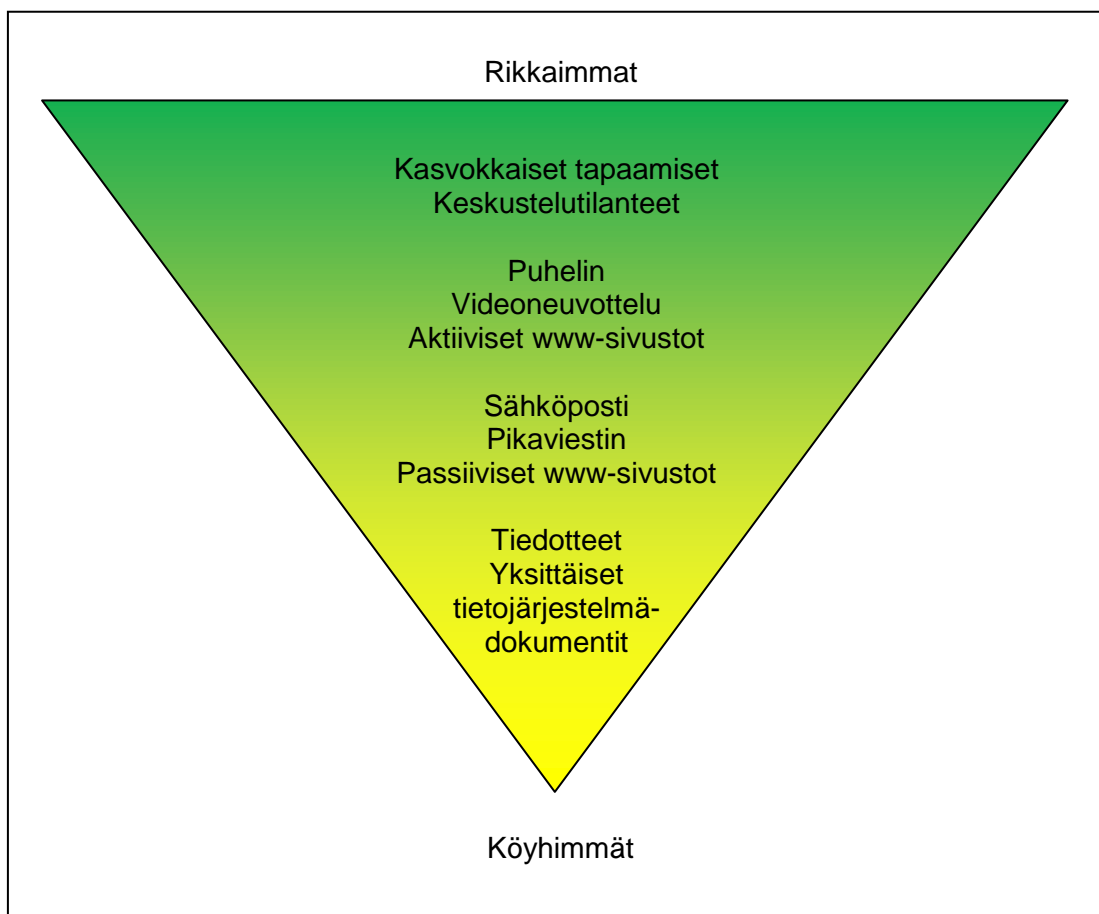
3.4 Viestintäkanavat ja -foorumit

Åberg jakaa sisäisen tiedotuksen kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä kun taas kaukokanavien kautta viestitetään koko työyhteisölle. Kohderyhmän lisäksi Åberg jakaa kanavat vielä sen mukaan, perustuuko viestintä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen vai viestimien kautta välitettyyn viestintään. (Åberg 2002, 173.)

Suoraan keskinäisviestintään perustuvia lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, ylin johto, osasto-, konttori- tai projektikokoukset, neuvottelut, työtoverit sekä ns. ahaa-aukiot, joiksi kutsutaan fyysisiä tiloja, joissa voi lepuuttaa aivoja sekä vaihtaa ideoita ja ajatuksia spontaanisti paikalla olevien kesken. Esimiehen ja alaisten välinen viestintä on sisäisen viestinnän perusverkko. Välitetyn lähiviestinnän kautta välitetään sekä suoraan työhön liittyvää että tiedotuksellista aineistoa. Tällaisia välitetyn viestinnän lähikanavia ovat mm. yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet, toimipaikkalehti ja yksikön sisäinen verkkoviestintä. (Åberg 2002, 174–176.)

Kaukokanavia käytetään koko työyhteisössä tapahtuvaan viestintään. Henkilökohtaiseen viestintään perustuvia kaukokanavia ovat mm. työyhteisön tiedotus-/henkilöstötilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamusmieshenkilöverkosto. Työyhteisöä koskeva viestintä on kuitenkin suurelta osin eri viestimien kautta välitettyä viestintää. Välitettyyn viestintään perustuvia kaukokanavia ovat mm. verkkoviestintä, henkilöstö- ja asiakaslehdet, verkkojulkaisut, johtajan katsaus ja ilmoitustaulu. Myös joukkoviestimet saattavat toimia sisäisen tiedotuksen kanavana joissakin tapauksissa; pääsääntö kuitenkin on, että työyhteisön tapahtumista kerrotaan henkilöstölle ennen mediaa. (Åberg 2002, 174, 176–179.)

Daft ja Lengel (1984) sekä em. tutkijat ja Trevino (1987) ovat jakaneet viestintäkanavat rikkaisiin ja köyhiin kanaviin (ks. Puro 2010, 110; Åberg 2002, 218), jotka on esitetty seuraavassa kuvion (kuvio 5) avulla.



Kuvio 5. Viestintäkanavien jaottelu (vrt. Puro 2010, 110).

Jaottelu näyttäisi sopivan yhteen edellä esitetyn Åbergin jaon (suora ja välitetty viestintä) kanssa; suora kasvokkaisuviestintä vastaa rikkasta viestintää ja välitetty viestintä köyhää viestintää.

Rikkaalla ja köyhällä viestinnällä ovat omat funktionsa. Rikkaita kanavia käytetään erityisesti tilanteissa, jotka ovat moniselitteisiä, edellyttävät henkilökohtaista sitoutumista ja sitouttamista tai ikävistä asioista viestittäessä (Åberg 2002, 218). Mitä rikkaammasta kanavasta on kyse, sitä paremmat edellytykset on kuuntelemiseen (Puro 2010, 111), ja siten myös vuorovaikutukseen. Köyhempien kanavien, kuten esimerkiksi sähköpostin käyttö on kuitenkin kätevä ja tehokas tapa tavoittaa suurempikin joukko suhteellisen nopeasti (Puro 2010, 111).

Viestintäkanavien vaihtoehtona voidaan puhua viestintäfoorumeista (Juholin 2008, 72). Kanava käsitteenä viittaa yksisuuntaiseen tiedonkulkuun (Juholin 2009, 113), kun taas foorumit ovat vuorovaikutuksen paikkoja, joissa ihmiset

kohtaavat, tietoa vaihtuu ja syntyy. Foorumeilla toimitaan spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti. Olennaista on vuorovaikutus, joka tapahtuu foorumeilla joko kasvotusten tai teknologian, kuten internetin, sähköpostin, pikaviestimien, intranetin, blogien tai mobiilien viestintäverkkojen välityksellä. (Juholin 2008, 73–74). Tärkein foorumi on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai niiden yhdistelmä, jossa tehdään työtä, vietetään taukoja ja kommunikoidaan kollegoiden ja sidosryhmien kanssa (Juholin 2009, 171).

3.5 Työyhteisöviestinnän tarkastelu kohdeorganisaatiossa

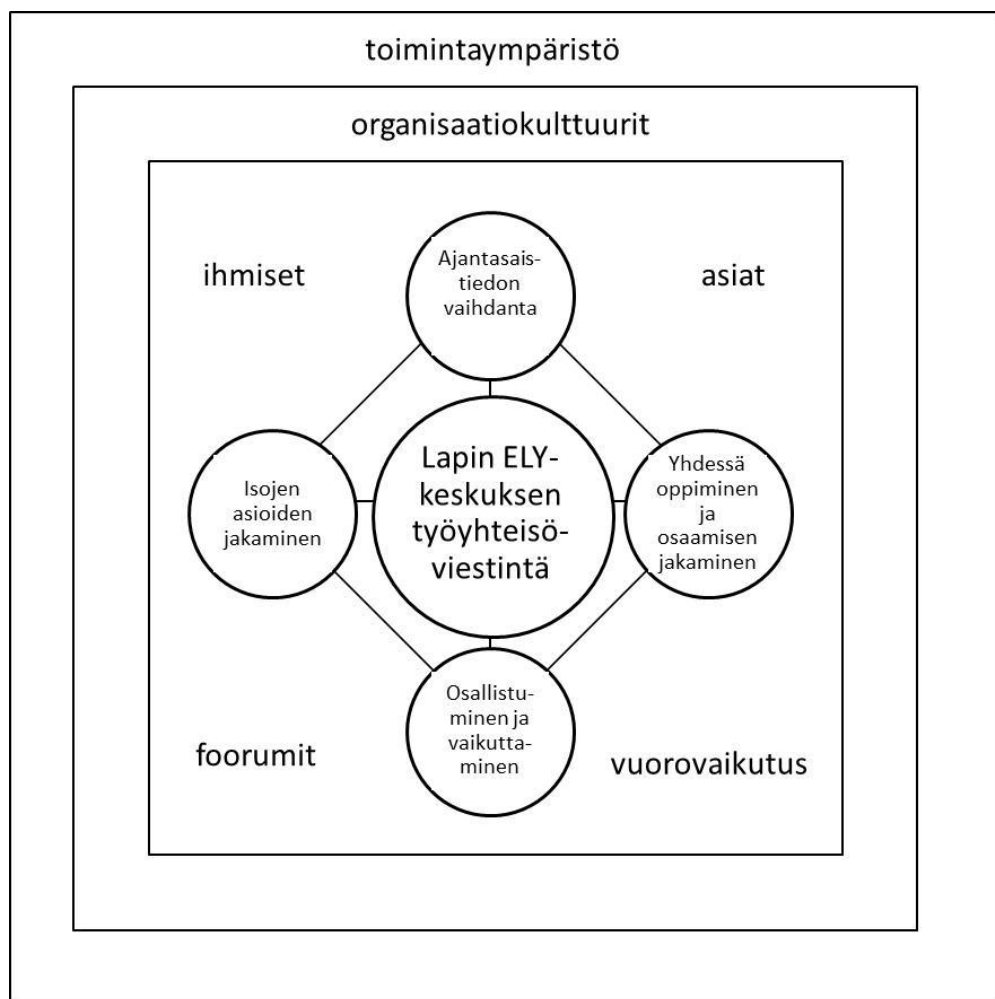
Viimeisten vuosikymmenien aikana työelämässä on tapahtunut suuria muutoksia, mutta monessa työyhteisössä viestintä perustuu edelleen vanhoihin, johtajakeskeisiin ajattelumalleihin (Aula 2000, 31; Juholin 2008, 58–59). Ihmisten koulutustason noususta huolimatta myöskään ihmisten vaikutusmahdollisuudet työhönsä eivät ole juuri parantuneet (Alasoini 2010, 18). Y-sukupolven on ennakoitu haastavan työelämän, sillä tämä sukupolvi suhtautuu työhön eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. He ovat varttuneet internetin aikakautena, joten he ovat myös tottuneet hakemaan ja saamaan tietoa reaaliajassa ja osallistumaan asioiden käsittelyyn. (Alasoini 2010, 14, 25; Työterveyslaitos 2010a.)

Valtionhallinnon viestintä perustuu kansalaisten perusoikeuksiin (Valtioneuvoston kanslia 2010, 11). Jotta voitaisiin palvella kansalaisia, täytyy työyhteisön sisällä viestinnän toimia. Siinä jokainen on osallisena. Jatkuvan tiedonvaihdon, yhdessä oppimisen, asioiden käsittelyyn osallistumisen sekä yhteisen ymmärryksen synnyttämisen edellytys on ihmisten välinen vuorovaikutus (Juholin 2008). Tässä opinnäytetyössä Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestintää tarkastellaan Elisa Juholinin kehittämän työyhteisöviestinnän agendan neljän osatekijän, ajantasaistiedon vaihdanta, isojen asioiden jakaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen sekä yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, valossa.

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän tärkeimmiksi tavoitteiksi vuosina 2010–2011 on määritelty yhteisen toimintakulttuurin edistäminen ja vakiinnuttaminen sekä tiedon lisääminen vastuualueiden tavoitteista ja tehtävistä

(Lapin ELY-keskuksen viestinnän linjaukset ja viestintäsuunnitelma vuodelle 2011, 4). Lapin ELY-keskukseen koottiin uudistuksen yhteydessä neljän edeltäjäviraston tehtäviä ja henkilöstöä. Kulttuurilliset erot saattavat näkyä työyhteisössä vielä pitkään, sillä kulttuurien muuttuminen on hidasta. Eri toimiloissa toimiminen hidastaa osaltaan yhteisen toimintakulttuurin syntymistä. Tärkeää on tunnistaa ja ymmärtää taustalla oleva muutoshistoria (Juuti–Virtanen 2009, 58).

Tästä kokonaisuudesta syntyy opinnäytetyön viitekehys (kuvio 6):



Kuvio 6. Opinnäytetyön viitekehys

Ennako-oletuksina kirjallisuuden perusteella nousevat esiin seuraavat asiat:

- alle 30-vuotiaat ovat muita ikäryhmiä aktiivisempia tiedonvaihtajia ja he odottavat samaa työyhteisöltä
- johto ja esimiehet ovat muissa asemissa olevia paremmin perillä asioista, sillä he ovat asemansa vuoksi mukana sellaisissa palavereissa ja keskusteluissa, joihin muilla ei ole pääsyä
- pääosin henkilöstö haluaa vaikuttaa asioihin, mutta aikaisempien tutkimusten perusteella oletettavissa on, että henkilöstö arvioi vaikutusmahdollisuutensa asioihin heikoiksi

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kyselyn toteuttaminen

Laadin kyselylomakkeen Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda -malliin pohjautuvan kirjallisuuden perusteella. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle työyhteisön tunnelmaa ja työnantajamainetta koskevat tekijät. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynsin Piia Kumpulaisen (2008) pro gradussaan kehittämiä sisäisen viestinnän mittareita.

Taustamuuttujiksi valitsin muuttujia, joiden avulla voisin vertailla vastaako aineistossa oleva vastaajarakenne Lapin ELY-keskuksen henkilöstörakennetta. Lisäksi lisäsin asemaa koskevan taustamuuttujan. Taustamuuttujia suunnittelin käyttäväni myös analysointivaiheessa, jotta voisin selvittää eroavatko annetut vastaukset eri taustamuuttujan luokkien välillä.

Kiinnitin huomiota väitteiden muotoiluun kohdeorganisaatiossa käytettävälle arkikielelle väärinymmärrysten välttämiseksi. Käytin kyselylomakkeen otsikona käsitettä ”sisäinen viestintä”, sillä ajattelin sen olevan henkilöstölle tutumpi käsite kuin työyhteisöviestintä. Jaoin kyselylomakkeen väitteet Juholinin agendan mukaisesti neljään kysymyspatteristoon: Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta, isojen asioiden jakaminen ja käsittely, osallistuminen ja vaikuttaminen, sekä yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Väitteiden arviointiasteikkona oli tässä vaiheessa 5-portainen Likertin asteikko, jonka keskimäinen vaihtoehto oli ”ei samaa eikä eri mieltä”. Jokaisen osion lopussa oli avoin kysymys, jossa oli mahdollisuus kertoa, mitä ajatuksia väitteet herättivät. Jätin osioiden lopussa olevat avoimet kysymykset tarkoituksella hyvin ”avoimiksi”, jotta esille nousisivat juuri henkilöstön tärkeiksi kokeamat seikat. Kysymyspatteristojen jälkeen oli työyhteisöä koskevan tiedon saantia koskeva kysymys, jolla halusin selvittää, mistä lähteistä työyhteisöä koskevaa tietoa saadaan ja mistä tietoa haluttaisiin saada. Viimeiseksi lisäsin kolme avointa kysymystä, jotka koskivat työyhteisöviestinnän onnistumisia, kehittämistarpeita ja edeltäjäorganisaatioiden hyviä työyhteisöviestinnän käytäntöjä. Pyysin viestintäpäällikköä kommentoimaan kyselylomaketta. Hän ei tehnyt kyselylomakkeeseen suuria muutoksia. Tämän jälkeen lomaketta

testattiin kahdella eri vastuualueita edustavalla työntekijällä. Muokkasin lomaketta testaajien huomioiden ja omien huomioiden perusteella. Tämän jälkeen lomaketta testattiin vielä testihenkilöillä useampaan otteeseen kunnes kyselylomake todettiin toimivaksi. Kyselyn saatekirje testattiin toisella testajaalla ja tein siihen vielä pieniä tarkennuksia. Lopuksi päätin vielä jättää strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdoista pois keskimmäisen vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, jolloin asteikoksi muodostui 4-portainen Likertin asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä. Tällä tavalla ajattelin saavani selkeän mielipiteen esitettyihin väitteisiin, sillä kysymykset koskivat omaa työtä ja työyhteisöä. Kyselylomakkeella olleista kysymyksistä ainoastaan taustakysymykset asetettiin pakollisiksi kysymyksiksi.

Kyselyn toteuttaminen viivästyi työkiireistä johtuen noin puoli vuotta alkuperäisestä aikataulustaan. Kyselylomake oli toukokuussa viimeistelyvaiheessa, joten halusin saada kyselyn liikkeelle ennen henkilöstön kesälomasesonkia. Kerroin opintoihini liittyvästä opinnäytetyöstä ja koko henkilöstölle suunnattavasta sisäisen viestinnän tilaa kartoittavasta kyselystä 27.5.2011 pidetyssä Lapin ELY-keskuksen henkilöstöpäivässä. Toivoin aktiivista osallistumista kyselyyn, jotta saisimme luotettavaa tietoa työyhteisöviestinnän tilasta.

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol 2.0 -ohjelman avulla. Lähetyslista laadittiin Lapin ELY-keskuksen käytössä olevan koko henkilöstön tavoittamiseksi laaditun ja käytössä olevan jakelulistan pohjalta (ELY LAP Henkilöstö). Perkasin listasta pois Lapin ELY-keskuksesta virkavapaalla olevat ja pois lähteneet henkilöt sekä lisäsin listaan puuttuvia henkilöitä havaintojeni ja ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen työntekijän havaintojen perusteella. Läpikäynnin tuloksena lähetyslistalle jäi 314 henkilöä. Tällä jakelulla kaikkiin sähköpostiosoitteisiin lähetettiin 10.6.2011 Webropolin kautta henkilökohtainen linkki kyselyyn. Vastausaikaa annettiin 1.7.2011 saakka. Yhdestä sähköpostiosoitteesta tuli viesti, ettei sähköpostiosoite ollut käytössä. Samana päivänä viestintäpäällikkö julkaisi asiasta uutisen intranetissä, jolla myös motivoitiin vastaamaan kyselyyn. Uutisessa pyydettiin henkilöitä, jotka eivät mahdollisesti olleet saaneet kyselyä, ilmoittamaan asiasta opinnäytetyön tekijän sähköpostiosoitteeseen. Yhtään ilmoitusta ei tullut. Seuraa-

valla viikolla sain AHTI-yksiköstä (aluehallinnon tietohallintopalveluyksiköstä) Lapin ELY-keskuksen henkilöstön sähköpostiosoiteluettelon. Muiden vastuualueiden tiedottajien ja hallinnon avulla listalta perattiin vanhentuneet osoitteet pois. Listalle jäi 314 kyselyn jo saaneen henkilön lisäksi 20 henkilöä. Lähetin 21.6.2011 ensin muistutuksen kyselyn jo saaneille webropolin kautta kyselyyn vastaamisesta. Tällä kertaa kolmesta sähköpostiosoitteesta tuli ilmoitus, ettei osoitetta löytynyt. Heti sen jälkeen lähetin kyselyn vielä 20 henkilölle, jotka puuttuivat alkuperäisestä jakelusta. Vielä 30.6. lähetin viimeisen muistutuksen kyselyyn vastaamiseksi ja yritin edelleen motivoida henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Samoista kolmesta sähköpostista tuli edelleen ilmoitus, joka kertoi viestin toimituksen epäonnistumisesta. Kysely sulkeutui 1.7.2011 klo 23.59.

4.2 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa analyysimenetelmä valitaan siten, että se antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Analyysimenetelmä pitäisi pyrkiä ennakkoimaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, mutta käytännössä sopiva menetelmä löytyy usein vasta kokeilemalla muuttujalle soveltuvia menetelmiä. Analyysimenetelmä riippuu siitä, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Yleisimpiä yksittäistä muuttujaa kuvaavia tunnuslukuja ovat keskiarvo, moodi ja mediaani. Kahden muuttujan välisen riippuvuussuhteen tarkasteluun käytetään ristiintaulukointia ja/tai korrelaatiokerrointa. Tilastollisten menetelmien käyttämiseksi havaintoyksiköiden eli vastaajien määrän on suositeltava olevan vähintään 100 (Vilka 2007, 17, 119). Aineistossa on 148 havaintoyksikköä, joten tilastollisten menetelmien käyttö on perusteltua.

Tallensin Webrolissa olevan aineiston data-muotossa Excel-ohjelmassa tehtävää analysointia varten. Tulosten yleisesittelyä varten otin aineiston Webropolista Excel-raporttimuodossa ja tein niistä pinottuja palkkikaavioita. Niistä saa hyvän yleiskuvan siitä, miten vastaukset ovat jakautuneet. Muuttujien välisiä riippuvuuksia tarkastelin ristiintaulukoimalla muuttujia pivot-taulukoiden ja Aki Taanilan kehittämän Tilastoapu-apuohjelman (tilastoapu.xlsm) avulla. Pienten vastausmäärien vuoksi luokittelin asemaa ja ikää koskevien

taustamuuttujien vastausvaihtoehdot uudelleen. Asemaa koskevan muuttujan osalta yhdistin ”ylin johto” ja ”esimies” luokat uudeksi ylin johto tai esimies - luokaksi. Muut luokat (asiantuntija, muu) säilyivät ennallaan. Ikää koskevan taustamuuttujan luokat ”alle 30 vuotta” ja ”30–39 vuotta” yhdistin uudeksi luokaksi (alle 40 vuotta). Muut luokat olivat edelleen 40–49 vuotta, 50–59 vuotta sekä 60 vuotta tai yli.

Avoimien vastausten analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyysiä. Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisesta aineistosta saattaa löytyä monenlaisia asioita, joita olisi kiinnostava tutkia ja raportoida omassa työssä. Tutkijan on kuitenkin tärkeää pysyä omassa, tarkkaan rajatussa tutkimusongelmassa. Aineistoa läpikäydessä merkitään ne asiat, jotka kuuluvat tutkimusongelmaan, muut asiat jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelussa aineistoa jaetaan aihepiirien mukaan etsimällä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineistosta haetaan yhteisiä ominaisuuksia, joista muodostetaan yleistyksiä tai tyyppiesimerkkejä. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 92–93.) Teemoittelin avoimet vastaukset kyselylomakkeen osa-alueiden teemojen mukaisesti ja etsin sieltä perusteluja ja syitä kyselylomakkeen strukruoituihin kysymyksiin annettuihin vastauksiin pyrkien painottamaan useammassa avoimessa vastauksessa esiin tuotuja asioita. Asian käsittelyn yhteydessä on tuotu esiin, mikäli kyseessä on yksittäisen vastaajan mielipide.

Kyselylomakkeen kolme viimeistä avointa kysymystä käsittelivät työyhteisöviestinnän onnistumisia, kehittämistarpeita ja edeltäjäorganisaatioiden hyviä työyhteisöviestinnän käytäntöjä. Näihin kysymyksiin annettuja vastauksia on tuotu esiin eri osa-alueiden käsittelyn yhteydessä.

5 LAPIN ELY-KESKUKSEN TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastausaikaan mennessä vastauksia tuli yhteensä 148, joten kyselyn vastausprosentiksi muodostui 44,7 %. Perusjoukkoa ja vastaajia koskevat vertailutiedot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastaajien ja perusjoukon vertailua vastuualueittain

Vastuualue	Vastaajat		Perusjoukko	
	n	%	n	%
Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri	64	43,24	108	32,63
Liikenne ja infrastruktuuri	29	19,59	53	16,01
Ympäristö ja luonnonvarat	33	22,30	122	36,86
Hallinto	22	14,86	48	14,50
Yhteensä	148	100,00	331	100,00
Toimimattomat/virheelliset sp-osoitteet	0		3	
Kaikki yhteensä	148		334	

Verrattaessa perusjoukon ja vastaajien vastuualuekohtaisia jakaumia toisiinsa nähdään, että elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (E)-vastuualueen sekä liikenne ja infrastruktuuri (L)-vastuualueen henkilöstö on kyselyssä yliedustettuna, näissä vastausaktiivisuus on ollut suhteellisesti muita korkeampi. Hallinnon osalta vastaajien määrä on hyvin linjassa perusjoukkoon nähden. Ympäristö ja luonnonvarat -vastuualueen (Y-vastuualue) henkilöstö on kyselyssä aliedustettuna.

Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin vastaajien demografisia tietoja (ks. taulukko 3). Perusjoukon rakenteesta ei ollut tietoja saatavilla, joten tietojen rinnalla esitettävät henkilöstörakennetta koskevat tiedot ovat vuoden 2010 toimintakertomuksesta, jossa on raportoitu tiedot kaikkien Lapin ELY-keskuksen palveluksessa olevien henkilöiden (pl. TE-toimistot) osalta (n = 350). Tämän tutkimuksen perusjoukon ulkopuolelle on rajattu TE-toimistojen lisäksi ELY-keskuksesta virkavapaalla olevat henkilöt sekä paikallistasolla työskentelevät yty-työntekijät ja kalastuksenvälvojat.

Taulukko 3. Vastaaja- ja henkilöstörakenteen vertailu

	Vastaajat		Henkilöstö 31.12.2010	
Sukupuoli	n	%	n	%
Mies	62	41,89	171	48,86
Nainen	86	58,11	179	51,14
Yhteensä	148	100,00	350	100,00
Ikä	n	%	n	%
Alle 40 vuotta	21	14,19	42	12,00
40–49 vuotta	44	29,73	108	30,86
50–59 vuotta	64	43,24	147	42,00
60 vuotta tai yli	19	12,84	53	15,14
Yhteensä	148	100,00	350	100,00
Virkasuhde	n	%	n	%
Vakinainen	112	75,68	262	74,86
Määräaikainen	36	24,32	88	25,14
Yhteensä	148	100,00	350	100,00
Asema	n	%	n	%
Ylin johto tai esimies	20	13,51	tietoja ei saatavilla	
Asiantuntija	92	62,16		
Muu	36	24,32		
Yhteensä	148	100,00	350	100,00

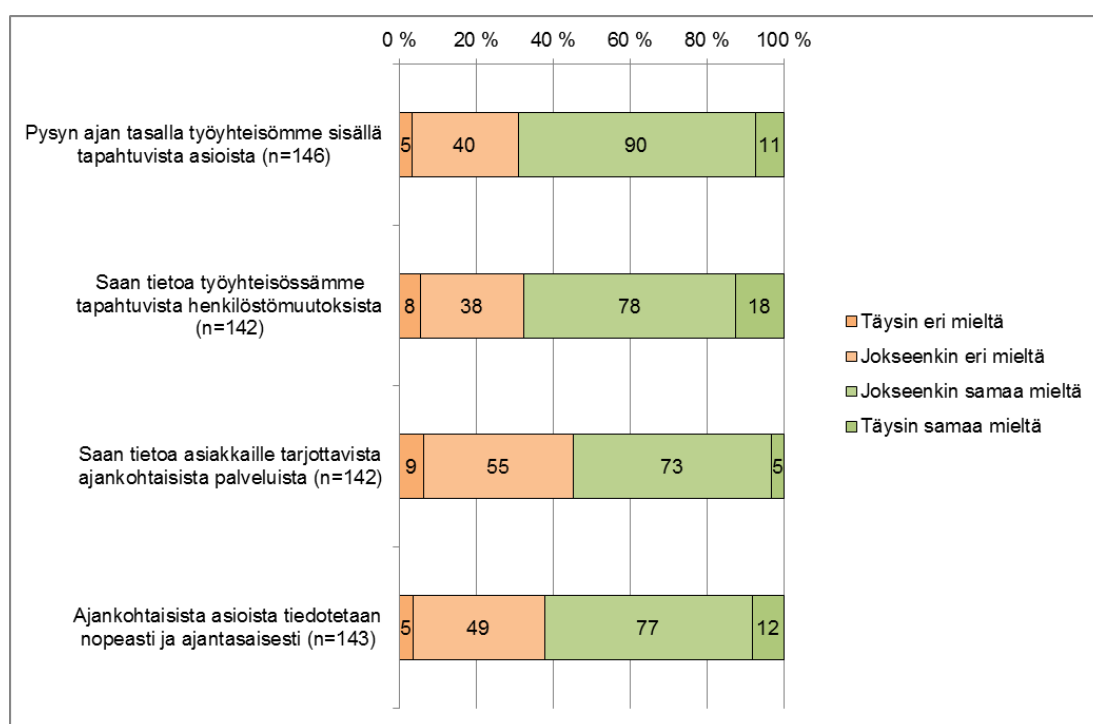
Taulukosta nähdään, että tutkimusaineistossa ovat hyvin edustettuina molemmat sukupuolet, naiset hieman yliedustettuina. Iän ja virkasuhteen luonteen osalta jakaumat vastaavat varsin hyvin Lapin ELY-keskuksen henkilöstörakennetta. Asemaa vastaavaa jakaumaa koko henkilöstön osalta ei ollut saatavissa.

Ristiintaulukoidessa taustamuuttujia keskenään nähtiin, että kaikkia taustamuuttujia edustavia vastaajia löytyi molemmista sukupuolista, kaikilta vastuualueilta ja kaikista asemista. Vertailutietojen perusteella tulosten voi olettaa olevan yleistettävissä koko perusjoukkoon.

5.2 Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta

5.2.1 Ajantasaistiedon saatavuus

Kuviossa 7 esitetyillä ajantasaistiedon saatavuuteen liittyvillä väitteillä pyrittiin selvittämään, saako henkilöstö työyhteisön ajankohtaisista asioista tietoa ja onko viestintä ajantasaista ja yhdenmukaista. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 2,67 ja mediaani 3. Tämä osa-alue arviointiin heikoimmaksi tähän kysymyspatteristoon liittyvistä osa-alueista.



Kuvio 7. Ajantasaistiedon saatavuus

Vastaajista noin kaksi kolmännestä arvioi pysyvän ajan tasalla työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista (69,2 %) ja saavansa tietoa työyhteisössä tapahtuvista henkilöstömuutoksista (67,6 %). Ajankohtaistiedotusta piti nopeana ja ajantasaisena 62,2 % vastaajista. Ajantasaistiedon saatavuutta selvittävistä väitteistä heikoimmaksi koettiin tiedonsaanti asiakkaille tarjottavista ajankohtaisista palveluista. Vain hieman yli puolet vastaajista (54,9 %) sai niistä riittävästi tietoa. Kaikissa väitteissä ääripäitä edustavat vastausvaihtoehdot valitsi vain pieni osa vastaajista.

Ennako-oletuksena oli, että ylintä johtoa tai esimiehiä edustavat vastaajat pysyvät paremmin ajan tasalla työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista ja saavat enemmän tietoa henkilöstömuutoksista kuin muut vastaajat. Kun väitteisiin annetut vastaukset ristiintaulukoitiin aseman mukaan, nähtiin, että korkeinta asemaa edustavien vastaajien molempiin ääripäihin antamat vastaukset poikkesivat muita asemia edustavien vastauksista: Muita vastaajaryhmiä selkeästi suurempi osuus johtoa tai esimiesasemaa edustavista vastaajista oli täysin samaa mieltä ja toisella puolella yksikään ylintä johtoa tai esimiesasemaa edustavista vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Vertaillen eri vastaajaryhmien vastauksia tarkemmin havaittiin, että neljä viidestä (80 %) johto- tai esimiesasemassa olevasta vastaajasta koki saavansa tietoa henkilöstömuutoksista, kun asiantuntijoista ja muista vastaajista tietoa sai kaksi kolmesta (asiantuntijat 66,6 % ja muut vastaajat 62,8 %). Työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista ylintä johtoa tai esimiehiä edustavat vastaajat puolestaan näyttivät pysyvän suhteellisesti hieman muita heikommin ajan tasalla. Johto tai esimiesasemassa olevista 60 % arvioi pysyvänsä ajan tasalla työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista, kun asiantuntijoista 72,5 % ja muista vastaajista 65,8 % koki pysyvänsä ajan tasalla. Esimiesten tasapuolista tiedonsaantia peräänkuulutettiin myös yhdessä avoimessa vastauksessa:

Kaikille henkilöesimiehille tulisi antaa samat tiedot

Avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat oman aktiivisuuden vaikuttavan tiedonsaantiin. Työkiireiden vuoksi omatoimiseen tiedonhakemiseen ei kuitenkaan aina koettu olevan aikaa. Tietoa kerrottiin olevan isossa organisaatiossa niin paljon, että itselleen tärkeän tiedon koettiin hukkuvan tietotulvaan. Tietotulvaan liitettiin monissa vastauksissa intranet. Vastaajat ehdottivat kehittämisehdotuksina viestinnän kohdentamista kohderyhmän ja asian tärkeyden mukaan sekä sähköpostin käyttämistä oleellisten asioiden tiedottamisessa.

Infoähky on jo tosiasia eikä aivokapasiteetti riitä kaiken omaksumiseen. Tämä varmaankin vaikuttaa siihen, että ihmiset väit-

tävät etteivät ole saaneet tietoa, vaikka se on saatavilla, mutta aikaa ei ole eikä kaikkea voi eikä pysty omaksumaan.

Tärkeimistä henkilöstöön ja organisaatioon kohdistuvista asioista pitäisi tiedottaa selkeämmin ja tehokkaammin siten, ettei tietoa tarvitsisi itse etsiä. Joskus tällaiseen omatoimiseen etsimiseen ei löydy aikaa.

*Oleelliset viestit tulisi lähettää myös sähköpostilla. Niiden jake-
luja voisi rajata ja kohdistaa oikeille ryhmille/vastuualueille.*

Viestinnän avoimuuden osalta avoimet vastaukset jakaantuivat. Tietoa koettiin saatavan epätasaisesti, toisista asioista enemmän, toisista vähemmän. Erityisesti henkilöstöön liittyvien tärkeiden asioiden tiedotuksen toivottiin olevan avoimempaa. Tietoa haluttaisiin sekä sisällöllisesti enemmän että ajallisesti nopeammin. Monet kokivat saavansa kahvipöydässä tietoa, joka pitäisi tulla virallisen tiedotuksen kautta, ja myös ”kuppikuntia” kerrottiin muodostuneen työyhteisöön. Avoimuuden lisääminen mainittiin viestinnän kehittämisehdotuksissa toiseksi yleisimmin, mutta myös viestinnän onnistumisia korottavassa kysymyksessä avoimuus tuli esille.

Tietyistä asioista viestintä on äärettömän avointa, toisia asioita saa sitten kaivaa tikun kanssa. – –

– – Henkilöstöön liittyvistä tärkeistä asioista tulisi tiedottaa selkeämmin nostamalla ”kissa” pöydälle.

Kaikesta tiedotetaan, lukijasta kiinni haluaako/ehtiikö lukea kaiken.

*Virallisen viestinnän pitäisi olla niin ajantasaista ja tehokasta, ettei kahvipöydissä tarvitsisi arvailla, mitä on tapahtumassa. In-
trassa kaikki uudet viestit aluksi ”yhteen ruutuun”, josta ne voi selata. Jos täytyy uusia viestejä hakea useista valikoista, jää aina joku asia huomaamatta.*

Väitteellä ”Saan tietoa asiakkaille tarjottavista ajankohtaisista palveluista” selvitettiin tässä kyselyssä sitä, kuinka henkilöstö on perillä (oman substanssialan ulkopuolella olevista) asiakkaille tarjottavista palveluista. Kuten edellä kerrottiin, tämä väite arvioitiin heikoimmaksi ajantasaistiedon saatavuutta selvittävistä väitteistä. Tämän väitteen selkokielineen muotoilu ei ollut onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla, sillä eräässä avoimessa vastauksessa vastaaja toteaa asian olevan hänelle ”*uusi asia, josta ei ole mitään tietoa, liekö vastuualue kohtaista tai muuten vieras asia*”. Kuusi vastaajaa oli jättänyt arvioimatta tämän väitteen, joten osa vastaajista oli ilmeisesti kokenut väitteen arvioinnin vaikeaksi.

Asiantuntija-asemassa olevat vastaajat kokivat saavansa tietoa asiakkaille tarjottavista palveluista selvästi muita heikommin. Asiantuntijoista vajaa puolet (45,4 %) arvioi saavansa tätä tietoa, kun johto- tai esimiesasemassa olevista vastaajista sekä muissa asemissa toimivista vastaajista noin 70 % koki saavansa tätä tietoa. Naiset kokivat saavansa tietoa selvästi vähemmän (samaa mieltä 46,4 %) kuin miehet (samaa mieltä 66,7 %). Tiedon vastuualueiden asioista ja toiminnasta ei nähty välittyvän toisille vastuualueille. Avoimissa vastauksissa ja viestinnän kehittämissuosituksissa toivottiin kaikilta aktiivisempaa otetta viestintään esimerkiksi omia tehtäviä koskevien asioiden viestinnässä sekä intranetissä tiedottamisessa.

ELY-keskuksessa ulkoisille asiakkaille tarjottavista palveluista tiedotetaan niukasti, jos ollenkaan. Muiden vastuualuiden asiat ja toiminta eivät näy toisille vastuualueille.

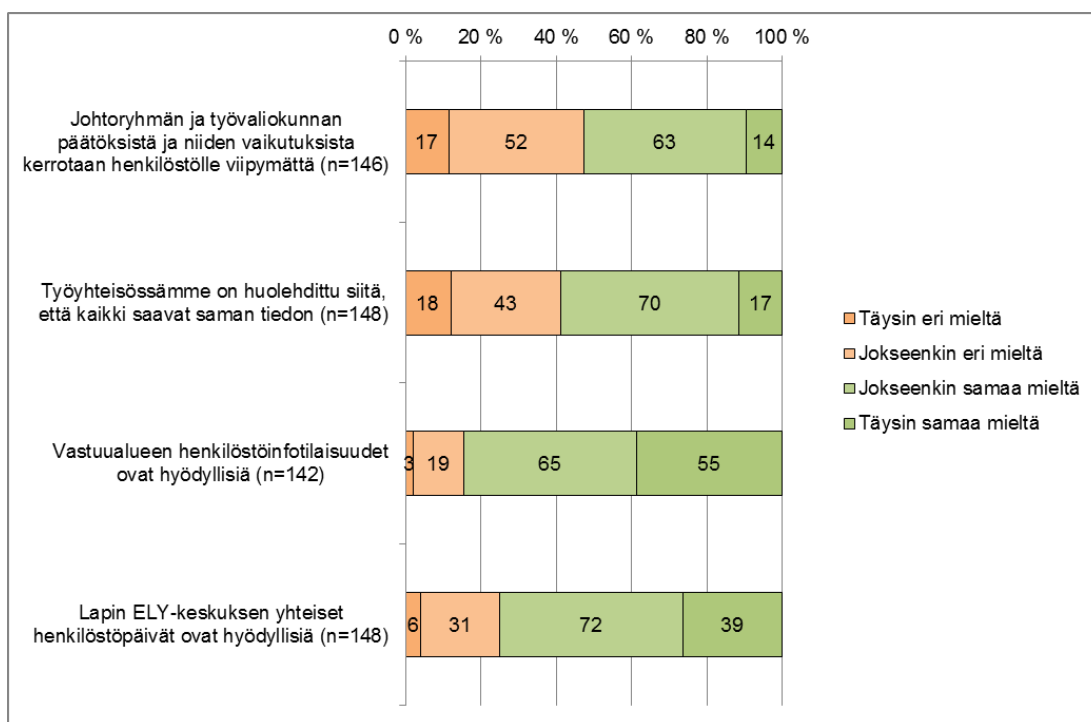
– – Vastuualueiden tulisi laittaa intraan entistä enemmän, erityisesti koko henkilöstöä kiinnostavaa tietoa..

Kun on kysymys ajantasaistiedon vaihdannasta, ajoitus on tärkeässä roolissa. Aiemman tiedon perusteella oletettiin, että nuoremmat työntekijät odottavat nopeaa tiedonvaihtoa ja tämä ikäryhmä olisi siis kriittisin asiaan, ellei tiedotus toimi nopeasti ja ajantasaisesti. Ristiintaulukoinnissa nähtiin, että alle 40-vuotiaat suhtautuivat kielteisimmin tiedotuksen ajantasaisuuteen:

Kaksi viidestä (40,0 %) alle 40-vuotiaasta oli tyytyväisiä tiedotuksen ajantasaisuuteen. Selvästi positiivisimmin tiedotuksen nopeuteen suhtautuivat puolestaan seuraavassa ikäluokassa olevat 40–49-vuotiaat, joista kolme neljästä (74,4 %) oli tyytyväisiä tiedotuksen ajantasaisuuteen. Nuorimman ikäluokan vastaukset vahvistavat siis aiempaa tietoa asiasta.

5.2.2 Johdon tiedottaminen

Kuviossa 8 esitetyillä väitteillä pyrittiin selvittämään henkilöstön näkemyksiä johdon tiedottavassa roolissa onnistumisesta. Tähän osa-alueeseen kuuluvien neljän väitteen keskiarvo on 2,82 ja mediaani 3.



Kuvio 8. Johdon tiedottaminen

Johdon tiedottavaa roolia selvittävässä väitteissä vastaukset hajaantuivat. Heikoimmin arvioitiin johtoryhmän ja työvaliokunnan päätöksistä tiedottaminen, jossa vastaajien näkemykset jakaantuvat kahtia. Samaa mieltä väitteestä oli niukka enemmistö vastaajista (52,7 %). Myös yhtenäistä ja samanaikaista tiedonsaantia koskeva väite jakoi mielipiteet: Vastaajista 58,8 % kokee työyhteisössä huolehditun siitä, että kaikki saavat saman tiedon. Parhaimmat arviot saivat vastuualueiden henkilöstöinfotilaisuudet, joita pitää

hyödyllisenä lähes 84,5 % vastaajista. Kolme neljästä (75,0 %) vastaajasta pitää yhteisiä henkilöstöpäiviä hyödyllisinä.

Taustamuuttujien välisiä eroja tarkastellessa nähtiin, että miehet suhtautuivat johtoryhmän ja työvaliokunnan päätöksistä tiedottamiseen positiivisemmin kuin naiset. Kaksi kolmesta miehestä (67,2 %) oli tyytyväinen tiedottamisen nopeuteen, naisista noin joka toinen (42,4 %). Avoimissa vastauksissa ja viestinnän onnistumisissa moni vastaaja toi esille tyytyväisyyden pöytäkirjojen ja muistioiden julkaisuun, mutta kehittämistarpeina sisältöä toivottiin avattavan enemmän sekä tiedotusta nopeutettavan ja tehostettavan esimerkiksi uutisoimalla kokouksista ja pöytäkirjoista intranetin etusivulla. Edeltäjäorganisaatioiden hyvissä käytännöissä (L-vastuualueen ja hallinnon vastauksissa) esille myös nostettiin heti johtoryhmien kokouksien jälkeen henkilöstölle pidetyt infotilaisuudet.

Joryjen ja työvaliokunnan pöytäkirjojen sisältöä voisi avata enemmän eli mitä vaikutuksia päätöksillä on ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. – –

Tärkeistä muistioista/pöytäkirjoista uutinen intran etusivulle, esim. YT, johtoryhmä, työvaliokunta yms. joissa käsitellään kaikkia koskevia asioita.

Info henkilökunnalle heti johtoryhmien yms. kokouksien jälkeen

Asiantuntijat suhtautuivat muita vastaajia kielteisemmin siihen, että työyhteisössä on huolehdittu siitä, että kaikki saavat saman tiedon. Asiantuntijoista noin puolet (52,2 %) oli väitteestä samaa mieltä, kun taas johto- tai esimiesasemassa sekä muissa asemassa toimivista noin 70 % yhtyi tähän väitteeseen. Avoimissa vastauksissa tuli esille haasteellisuus yhtenäiseen tiedonsaantiin isossa organisaatiossa. Vastuualueiden samansisältöiset ja samaan aikaan järjestettävät infotilaisuudet nähtiin kuitenkin hyvänä kehityksenä asiassa. Työkiireiden mainittiin kuitenkin estävän yhteisiin henkilöstötalaisuuksiin osallistumisen.

Vatuualueen yhtäaikaa järjestettävät infot ovat ihan hyvä, koska kaikki saavat saman tiedon yhtäaikaa, eikä liiku niin paljon kaikenlaisia huhuja.

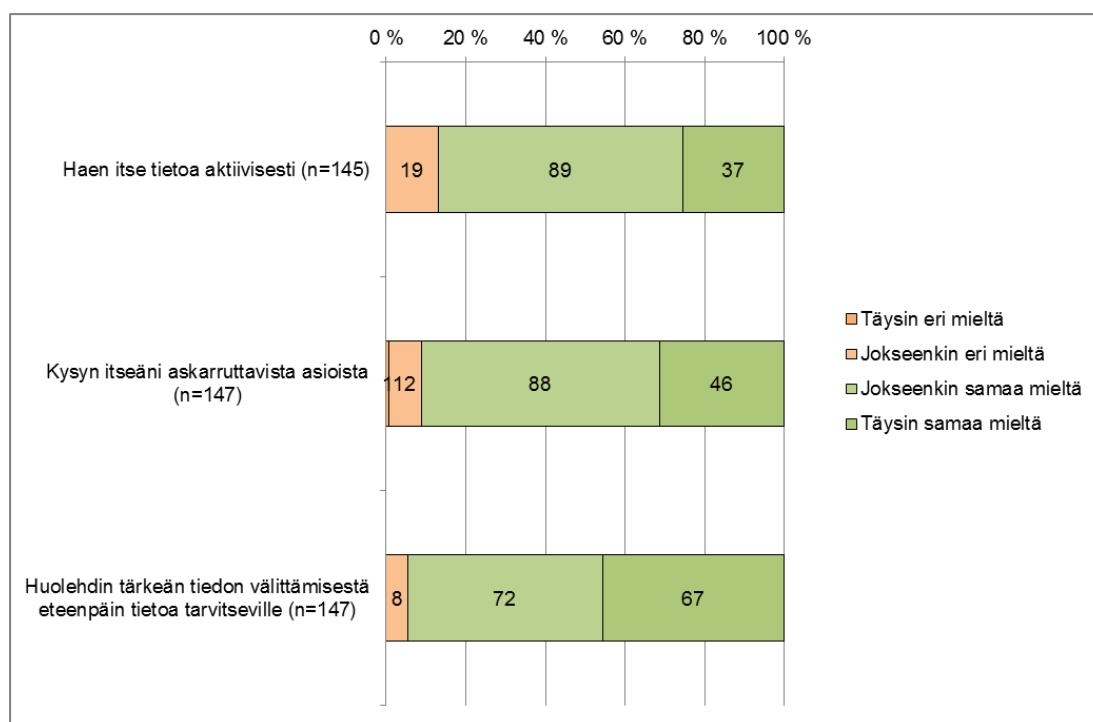
Henkilöstöpäivät ja -infot oisivat hyödyllisiä mutta niihin ei valitettavasti le työkireiltä mahdollisuutta osallistua. – –

Valtaosa vastaajista piti henkilöstöinfotilaisuuksia hyödyllisinä. Myös viestinnän onnistumisia selvittävässä avoimessa kysymyksessä henkilöstöinfot mainittiin toiseksi yleisimmin. Kun tuloksia tarkasteltiin taustamuuttujien valossa, nähtiin, että naiset olivat niihin erityisen tyytyväisiä. Selvästi suurin osa (90,4 %) naisvastaajista piti niitä hyödyllisinä, miehistä samaa mieltä oli kolme neljästä (76,2 %). Henkilöstöpäiviä ei koettu ihan yhtä tarpeellisiksi kuin henkilöstöinfotilaisuuksia, eikä taustamuuttujien luokkien välillä ollut suuria eroja hyödyllisyyden kokemisessa. Henkilöstöpäivien sisältöä toivottiin kehitettävän nykyistä vapaamuotoisemmaksi.

Henkilöstöpäivien sisältöä pitäisi kehittää vapaamuotoisempaan ja rennompaan suuntaan. Ei tylsiä puheita.

5.2.3 Oma rooli ja vastuu ajantasaistiedon vaihdannassa

Seuraavassa kuviossa olevilla väitteillä selvitettiin, kuinka henkilöstö kokee oman roolinsa ja vastuunsa ajantasaistiedon vaihdannassa (kuvio 9). Tämä osa-alue sai parhaimmat arviot tähän kysymyspatteristoon liittyvistä osa-alueista: Keskiarvo oli 3,25 ja mediaani 3.



Kuvio 9. Oma vastuu tiedonvaihdannassa

Tuloksista nähdään, että vastaajat tunnistavat varsin hyvin oman roolinsa tiedon vaihtajina. Vastaajista 94,6 % arvioi huolehtivansa tärkeän tiedon välittämisestä tietoa tarvitseville. Valtaosa vastaajista myös hakee tietoa itse aktiivisesti (86,9 %) ja kysyy itseään askarruttavista asioista (91,2 %). Huomionarvoista on täysin samaa mieltä väitteistä olevien vastaajien osuus. Vain pieni osa vastaajista on ajantasaistiedon vaihdannassa passiivisempia.

Ennako-oletuksena oli, että nuoret työntekijät ovat vanhempia aktiivisempia tiedonvaihtajia. Taustamuuttujien välisiä eroja tarkastellessa asia sai vahvistusta: alle 30-vuotiaat olivat muita ikäryhmiä aktiivisempia tiedonvaihtajia (kolmen väitteen keskiarvo 3,60 ja mediaani 4). Yksikään tämän ikäryhmän vastaajista ei ollut eri mieltä näistä kolmesta väitteestä. Pienen vastaajamäärän vuoksi tulos on kuitenkin vain suuntaa antava. Tarkempia tietoja ei esitetä tunnistettavuuden välttämiseksi.

Kuten edellä jo todettiin, moni avoimiin kysymyksiin vastanneista näki oman aktiivisuuden olevan tiedonsaannin edellytys, sillä tietoa on paljon, mutta kiireen nähtiin vaikuttavan siihen, ettei tiedon omatoimiseen hakemiseen ollut aina aikaa. Toisaalta joukossa oli myös passiivisempia tiedon seuraajia.

Tieton saanti on nykypäivänä täysin riippuvainen omasta aktiivisuudesta. Eletään ns tietoähkyn aikaa. Tietoa on joka paikassa paljon ja itseä koskeva oikea ja tarpeellinen tieto on vain osattava etsiä. Toimintatapa on hyvä siinä mielessä, että tieto on kaikkien saatavilla. Riskitekijänä mielestäni voi olla, että tarpeellinen tieto jää huomaamatta.

Harvemmin on tullut tilannetta, että tarvittava tieto olisi jäänyt täysin saamatta, mutta joskus on pitänyt kysyä monta kertaa.

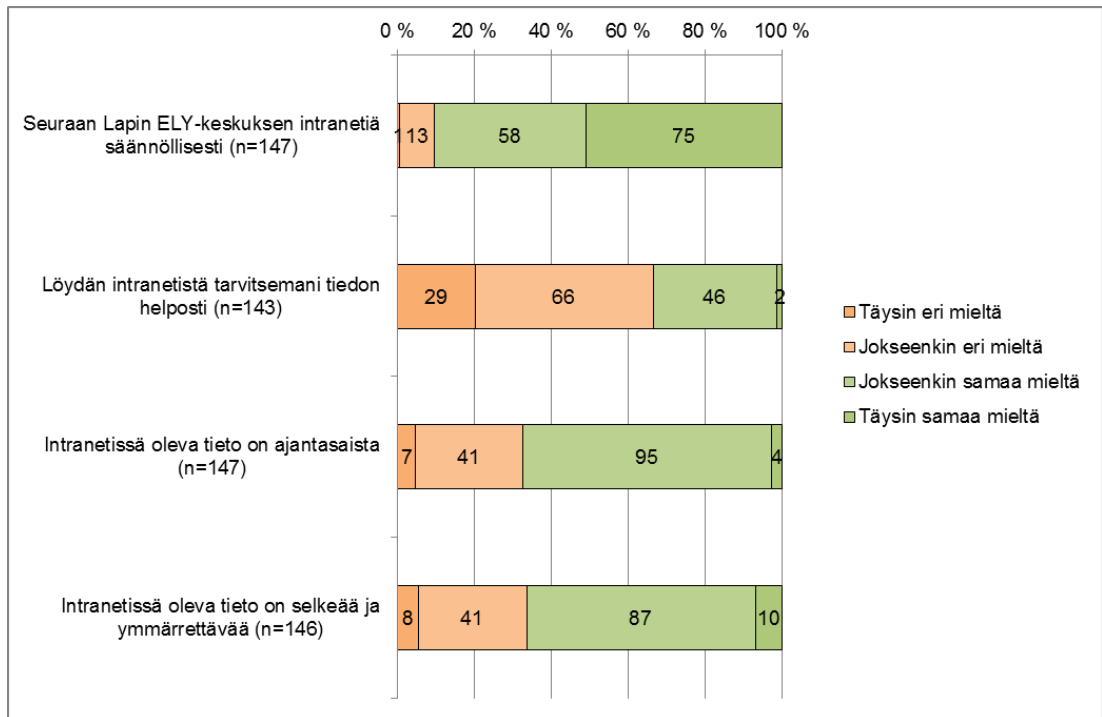
Tiedon saanti edellyttää oma-aloitteellisuutta ja riittävästi aikaa, jota ei aina ole. Joskus tietoa joutuu etsimään. – –

– – Ei minulla ole aikaa opsikella talon yleisiä asioita Intranetistä. Jos jotakin tietoa tarvin, hankin sen. Monet muut hallinnolliset tärkeät tiedot siihteerimme hoitaa meidän kaikkien tietoon - onneksi.

– – En ole aktiivinen tiedonhankkija mutta seuraan intraa.

5.2.4 Intranetin rooli ajantasaisviestinnässä

Viimeisessä ajantasaistiedon saatavuutta ja vaihdantaa kartoittavassa osa-alueessa tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia intranetistä ja sen käytöstä (kuvio 10). Tämä osa-alue sai keskiarvoksi 2,73 ja mediaaniksi 3.



Kuvio 10. Intranetin rooli ajantasaisviestinnässä

Kyselyn mukaan 90,5 % vastaajista arvioi seuraavansa intranetiä säännöllisesti, täysin samaa mieltä on yli puolet (51,0 %) vastaajista. Kaksi kolmanesta vastaajista piti intranetissä olevaa tietoa ajantasaisena (67,3 %) sekä selkeänä ja ymmärrettävänä (66,4 %). Selkeästi heikoimmaksi arvioitiin tiedon löytäminen intranetistä. Yksi kolmesta (33,6 %) arvioi, että löytää tarvitsemansa tiedon intranetistä helposti. Tässä väitteessä myös täysin eri mieltä olevien osuus poikkeaa muista osa-alueen väitteistä.

Valtaosa seuraa intranetiä säännöllisesti. Kysymyksen muotoilusta johtuen vastaus ei kuitenkaan kerro, kuinka usein työyhteisön jäsenet lukevat intranettiin tulevaa aineistoa, joten siinä mielessä kysymys on hieman epäonnistunut. Yhdelle säännöllinen seuranta saattaa tarkoittaa lähes reaaliaikaista seurantaa, kun taas toinen käy intranetissä kerran päivässä ja kolmas kerran viikossa. Matkatyön tai loman vuoksi intranet saatetaan avata vielä harvemmin. Riippuu paljon myös työn luonteesta ja omasta tavasta tehdä työtä, miten intranetiä seurataan.

Avoimissa vastauksissa intranetiä kommentoitiin paljon. Se myös mainittiin yleisimmin niin viestinnän onnistumisissa kuin kehittämistarpeissakin. Yh-

teistä intranetiä pidettiin toimivana ja tehokkaana tietolähteenä ja yhteisenä tiedonjaon kanavana, mutta toisaalta tiedon löytämistä intranetistä kritisoitiin erittäin paljon. Intranetissä kerrottiin olevan paljon tietoa, jolloin itselle tärkeä tieto saattaa jäädä huomaamatta. Erityisesti loman tai poissaolon vuoksi asioita koettiin menneen ohi huomaamatta. Myös intranetin sivustorakenne koettiin epäloogiseksi ja sekavaksi, ja tiedon löytäminen kansioista sen vuoksi vaikeaksi ja aikaavieväksi. Työkiireiden vuoksi tiedon hakemiseen ei koettu olevan aikaa. Yksittäisissä vastauksissa toivottiin tärkeimmistä asioista tiedotettavan etusivulla, jotta tietoa ei tarvitse etsiä intranetin kansioista sekä ehdotettiin intranetiin sivukarttaa, joka helpottaisi tiedon hakemista oikeasta paikasta.

Intranet on minusta tehokas sisäinen tiedonjakaja, kunhan sieltä asiat on helposti löydettävissä.

Suuri organisaatio tekee sen, että tietoa on suunnattomat määrät. Intranetin etusivulle, jota ehtii päivittäin vilkaista, on saattanut tulla niin paljon uusia ajankohtaisia asioita, että vielä lukematon itselle tärkeä juttu on siirtynyt jo pois sivulta ja jäänyt huomaamatta, saati sitten loman aikana.

– – Intranetti ei ole looginen ja sieltä tiedon etsiminen on haastavaa, kun ei tiedä mihin alueeseen asiat kuuluvat eli mistä tiedon löytää parhaiten. – –

Intranetin etusivu tulee katsottua päivittäin, koska se on kotisivuna aina kun avaan selaimen, mutta muuten ei tule intraa selattua. En ehdi kaivaa sieltä tietoa ja lukea pöytäkirjoja. tämän vuoksi tietysti toivon, että kaikki yhteiset asiat tuodaan esille myös intranetin etusivulla.

– – Intraa liikaa pikkupolkuja, ei johdonmukaisuutta, pitäisi olla sisällysluettelo intraan että tietäisi mistä lähteä mitään asiaa etsimään. – –

Viestinnän onnistumisissa intranetin kerrottiin kehittyvän kokoajan parempaan suuntaan niin tiedotuksen nopeuden kuin sisällön suhteen. Toisaalta intranetissä olevassa tiedossa koettiin olevan puutteita ja ristiriitaisuuksia. Vastauksissa kritisoitiin myös tulkinnanvaraisten asioiden, kuten erilaisten noudatettavien ohjeiden tiedottamisesta intranetin kautta. Näistä asioista toivottiin pelkän tiedottamisen sijaan järjestettävän yhteisiä infotilaisuuksia. Vastuualueiden toivottiin olevan aktiivisempia asioidensa tiedottamisessa intranetissä ja laittavan vastuualuekohtaiset sivunsa aineistot ajan tasalle.

Intranetissä nykyään nopeasti info.

– – Intranetistä alkaa löytyä yhä enemmän sitä tietoa, mikä sieltä kuuluukin löytyä.

– – Kaikki tieto ei mielestäni ole intranetissä tai ne eivät ole selkeitä. Esim. lääkärikäynneistä yritin etsiä tietoa. Löysin tietoa, mutta ne olivat ristiriitaisia, joten jouduin ottamaan yhteyttä henkilöstöpuolelle.

Intranetissa oleva tieto ajantasalle ja helposti löydettäväksi. Tällä hetkellä organisaatioon liittyvää perustietoa puuttuu liian paljon!

Intra on sekava ja joskus saa todella miettiä ja välillä oikein porukalla hakea, mistä löytyy esim. jokin tarvittava lomake ja ohje. Muutoinkin tiedotuksessa luotetaan, että työntekijät itse perehtyvät Intrasta löytyviin asiakirjoihin. Osa ohjeista on tulkinnanvaraisia, joita yksin tulkitessa saattaa mennä pahasti vikaan. Jonkinlaisia keskitettyjä infoja tarvittaisiin ohjeiden noudattamisen ohjaamiseen ja tuomaan esiin niistä keskeiset kohdat.

Yksittäisissä avoimissa kommentteissa toivottiin tiedotteisiin ja ohjeistuksiin lisättävän yhteystiedot mahdollista lisätietojen kysymistä varten, intranettiin vietävien asiakirjojen kuvaavampaa nimeämistä sekä intranetin sisällöntuottajien tietoja sivupäivityksiä varten.

Intraan toivoisin, että jos sinne joku laittaa tiedotteen, niin vähintäänkin kävisi ilmi, kuka tiedotteen on laatinut ja keneltä voi kysyä lisää (yhteystiedot näkyviin).

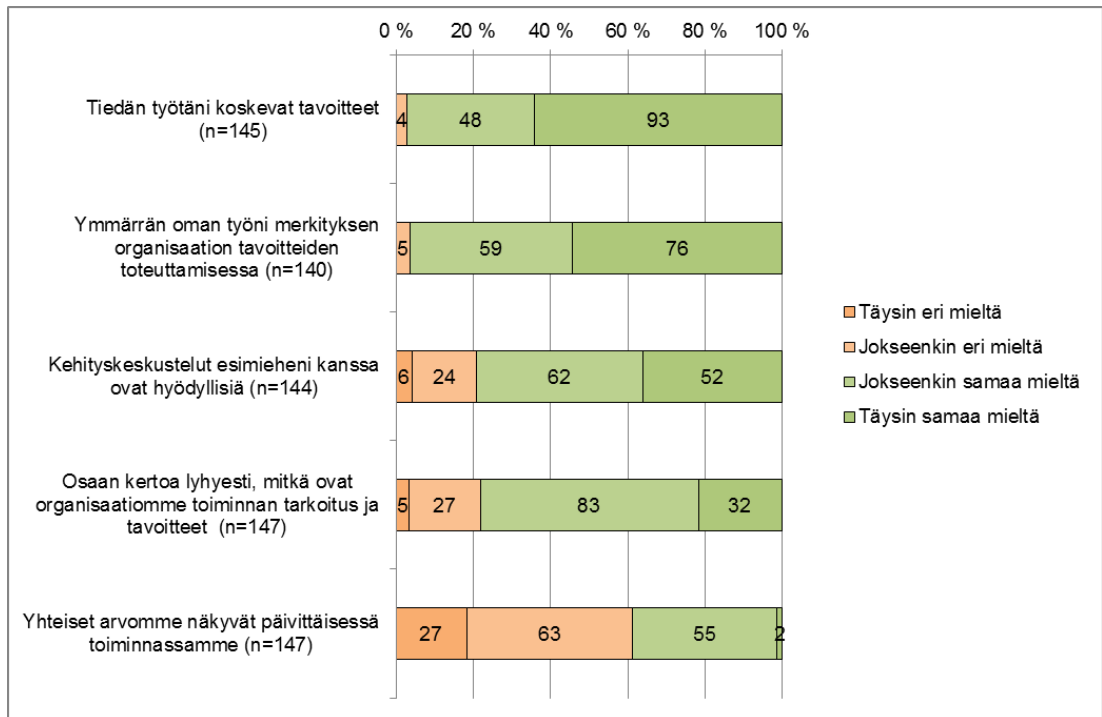
– – *Intran oikeassa palkissa näkyvät pöytäkirjat ym. asiakirjat huonosti nimetty, joskus lukee vain esim. pöytäkirja tai asiakirja, pakko avata, että näkee, onko itseä koskeva asia.*

Vastuullisen intranetin päivittäjä pitää olla kaikkien tiedossa. Samoin ELY-keskuksen alueellisten ja valtakunnallisten sivujen päivittäjät pitää olla selkeästi tiedossa, jotta mahdollisia päivitystietoja heille voi lähettää.

5.3 Isojen asioiden jakaminen ja käsittely

5.3.1 Tieto ja ymmärrys perustehtävästä, strategiasta ja arvoista

Jokainen tarvitsee työstä selviytyäkseen tietoa organisaatiosta, sen toiminnasta ja tavoitteista. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä. Isojen asioiden konkretisoituminen arjen toiminnassa edellyttää yhteistä vuoropuhelua ja tulkintaa siitä, mitä niiden toteutuminen edellyttää. Tätä laajaa kokonaisuutta pyrittiin selvittämään kuviossa 11 esitetyillä väitteillä. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 3,08 ja mediaani 3. Osa-alue sai parhaimmat arviot tähän kysymyspatteristoon liittyvistä väitteistä.



Kuvio 11. Tieto ja ymmärrys perustehtävästä, strategiasta ja arvoista

Vastaajat ovat sisäistäneet oman työnsä tavoitteet (97,2 %) ja oman työn merkityksen osana organisaation tavoitteita (96,4 %) erittäin hyvin. Täysin samaa mieltä näistä väitteistä oli yli puolet vastaajista, kun taas toisessa ääripäässä olevaa täysin eri mieltä -vastausvaihtoa ei ollut valinnut yksikään vastaajista. Kehityskeskustelut koki hyödyllisiksi neljä viidestä vastaajasta (79,2 %). Lähes saman verran (78,2 %) vastaajista arvioi osaavansa kertoa lyhyesti organisaation toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet. Heikoimmin tässä osa-alueessa arvioitiin arvojen näkyminen päivittäisessä toiminnassa: Kaksi viidestä (38,8 %) arvioi arvojen näkyvän arjessa. Tässä väitteessä myös täysin eri mieltä olevien osuus on muihin oma-alueen väitteisiin verrattuna suurempi.

Kaikki johto- tai esimiesasemassa olevat vastaajat sekä lähes kaikki asiantuntija- ja muissa asemissa olevat vastaajat arvioivat tietävänsä työtänsä koskevat tavoitteet ja ymmärtävänsä oman työn merkityksen organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Kun vertailtiin eri vastaajaryhmien arvioita tarkemmin, nähtiin, että ylintä johtoa tai esimiehiä edustavat vastaajat sekä asiantuntijat olivat valinneet täysin samaa mieltä -vastausvaihtoehdon selvästi muissa asemissa toimivia yleisemmin: Johto- tai esimiesasemassa olevista

vastaajista 68,4 % ja asiantuntijoista 74,4 % arvioi tietävänsä täysin työtänsä koskevat tavoitteet ja 75,0 % ylimmän johdon tai esimiesten edustajista ja 59,5 % asiantuntija-asemassa olevista koki ymmärtävänsä täysin oman työnsä merkityksen organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Muissa asemissa toimivista vastaajista noin kolmannes arvioi tietävänsä täysin työnsä tavoitteet (36,1 %) ja ymmärtävänsä työnsä merkityksen osana organisaation tavoitteita (30,6 %).

Kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokeminen vaihteli hieman aseman mukaan. Ylintä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista lähes kaikki (94,7 %) olivat tyytyväisiä kehityskeskusteluihin esimiestensä kanssa, täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista. Asiantuntijoista kolme neljästä (73,4 %) oli tyytyväinen kehityskeskusteluihin. Myös muissa asemissa olevista suurin osa (85,7 %) piti kehityskeskusteluja hyödyllisinä, mutta toisaalta kielteisellä kannalla olevista vastaajista valtaosa oli valinnut täysin eri mieltä -vaihtoehdon.

Johto- tai esimies- sekä asiantuntija-asemassa olevat vastaajat näyttäisivät sisäistäneen organisaation perustehtävän hieman paremmin kuin muissa asemissa olevat vastaajat. Ylintä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista 85,0 %, asiantuntijoista 82,4 % ja muissa asemissa toimivista vastaajista 63,9 % arvioi osaavansa kertoa lyhyesti organisaation toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista. Myös sukupuolten välillä oli eroa: Miehistä 88,7 % ja naisista 70,5 % oli väitteestä samaa mieltä. Avoimiin kysymyksiin annetuissa vastauksissa organisaation toiminnan tarkoitus ja tavoitteet eivät vaikuttaneet kuitenkaan niin selviltä. Muun muassa eräässä vastauksessa kerrottiin, että toiminnan tarkoitus on hallussa oman vastualueen osalta, mutta koko organisaation perustehtävä oli vaikeampi hahmottaa.

Osaan kyllä kertoa yleisesti, "kehitämme Lappia", ja kertoa myös oman vastualueeni (E) toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet, mutta muiden vastualueiden (L, Y) syvemmät tavoitteista ja toiminnasta en osaa tarkemmin kertoa. – –

Heikoimman arvion tässä kysymyspatteriston osa-alueessa sai yhteisten arvojen näkyvyys päivittäisessä toiminnassa. Naiset suhtautuvat miehiä kielteisemmin arvojen näkymiseen arjessa. Vastanneista naisista vajaa kolmannes (29,4 %) ja miehistä noin puolet (51,6 %) koki, että arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassa. Yksittäisissä avoimissa vastauksissa esteenä arvojen toteutumiselle mainittiin vanhat toimintamallit ja -prosessit, byrokratia sekä se, että arvot ovat tulleet ”annettuna” eikä niitä ole yhdessä käsitelty.

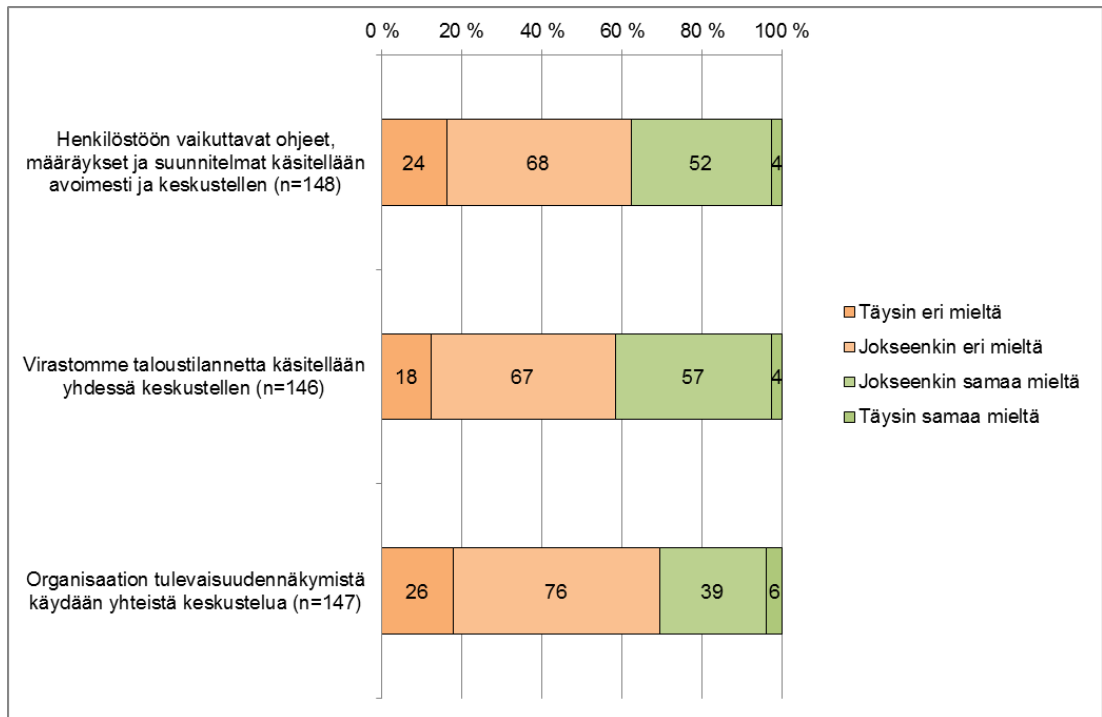
– – Arvot on annettu ministeriöstä. Niiden toteutumista käytännössä ei ole pohdittu. – –

En ole vakuuttunut, että esim. asiakaslähtöisyys näkyy päivittäisessä toiminnassa. Byrokratia estää sen.

Arvot eivät aina toteudu vanhojen toimintamallien laajalti edelleen ollessa voimassa. Toimintamalleja (ihmisten omia, teknisiä ja toimintaprosesseja) laidasta laitaan tulisi katsastaa kovalla kädellä ja ohjeistaa ja sitouttaa ihmiset siihen, että asiat toimituvat sujuvasti ja todella asiakaslähtöisesti.

5.3.2 Työyhteisön toimintaan ja henkilöstöön vaikuttavien tärkeiden asioiden käsittely

Kuviossa 12 esitetyillä väitteillä selvitettiin työyhteisön toimintaan ja henkilöstöön vaikuttavista tärkeistä asioista käytävää vuoropuhelua työyhteisössä. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 2,24 ja mediaani 2. Se arvioitiin heikoimmaksi tähän kysymyspatteristoon liittyvistä osa-alueista.



Kuvio 12. Työyhteisön toimintaan vaikuttavien tärkeiden asioiden käsittely

Kolme viidestä vastaajasta arvioi, ettei henkilöstöön vaikuttavia ohjeita, määräyksiä ja suunnitelmia (eri mieltä 62,2 %) sekä viraston taloustilannetta (eri mieltä 58,2 %) käsitellä yhdessä keskustellen. Heikoimmin arvioitiin organisaation tulevaisuudennäkymistä käytävä yhteinen keskustelu. Vastaajista 69,4 % oli eri mieltä väitteestä.

Arviot väitteeseen ”Henkilöstöön vaikuttavat ohjeet, määräykset ja suunnitelmat käsitellään avoimesti ja keskustellen” vaihtelivat vastaajien asemien mukaan. Kielteisimmin väitteeseen suhtautuivat asiantuntijat, joista 70,7 % oli eri mieltä väitteestä. Ylintä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista 40,0 % ja muissa asemissa toimivista vastaajista hieman yli puolet (52,8 %) oli myös negatiivisella kannalla. Vastaajien ikää tarkastellessa heikoimmat arviot väitteeseen antoivat vanhimmassa ikäluokassa (60 vuotta tai yli) olevat vastaajat (eri mieltä 73,7 %). Vähiten kielteisiä olivat 50–59-vuotiaat (eri mieltä 56,3 %) ja alle 40-vuotiaat (eri mieltä 57,1 %) vastaajat. Avoimissa vastauksissa kritisoitiin, että asioista kerrotaan henkilöstölle usein ilmoitusluonteisena asiana. Määräysten ja ohjeiden valmisteluvaiheista ei koettu saatavan riittävästi tietoa, eikä niihin koettu voitavan vaikuttaa.

– – *Henkilöstöön vaikuttavat ohjeet tulevat usein annettuna, ilman, että meillä on mahdollisuutta vaikuttaa niihin.* – –

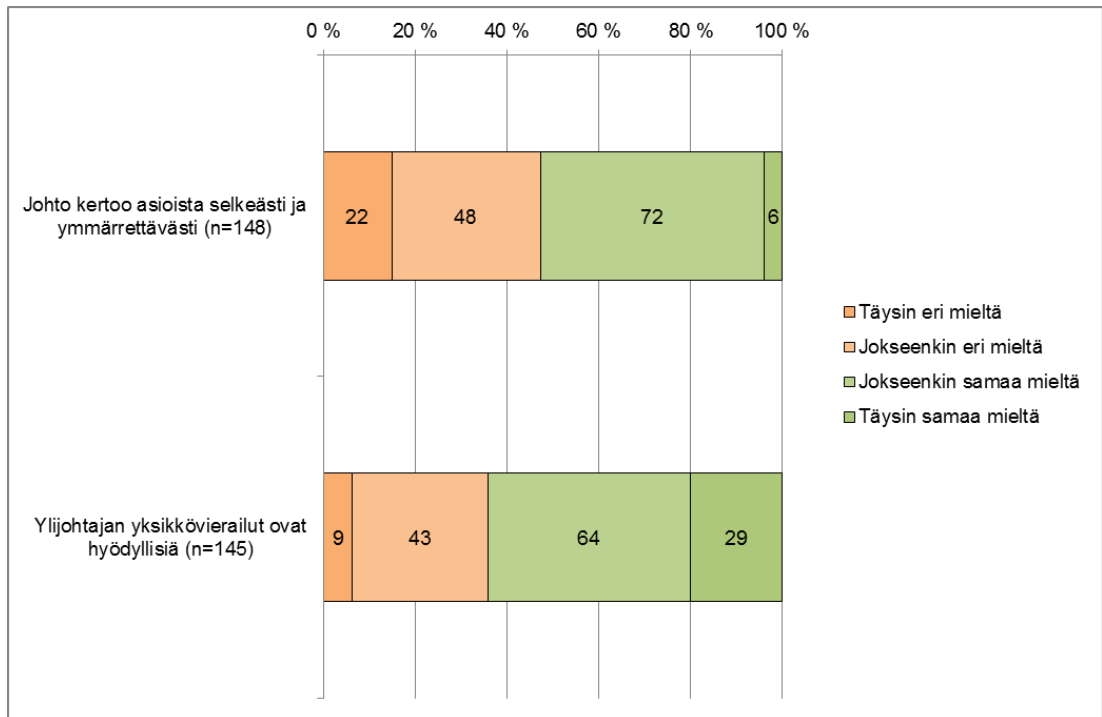
Myös yhteinen keskustelu viraston taloustilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä koettiin varsin heikoksi. Naiset suhtautuivat niistä vuoropuheluun hie- man miehiä negatiivisemmin. Viraston taloustilanteesta käytävää käsittelyä kritisoi kolme viidestä (62,4 %) naisesta ja puolet (52,5 %) miehistä. Tosin miehistä selvästi useampi oli valinnut negatiivisessa ääripäässä olevan vas- tausvaihtoehdon. Tulevaisuudennäkymistä käytävään keskusteluun vastaajat suhtautuivat edellistä väitettä kielteisemmin. Naisista kolme neljästä (76,8 %) ja miehistä kolme viidestä (59,0 %) arvioi olevansa väitteestä eri mieltä. Avoimista vastauksista tuli esille ettei avointa keskustelukulttuuria ole vielä syntynyt.

– – *"Suuret linjat" käsitellään vain ylemmillä tasoilla ja asioita kä- sittelevissä työryhmissä, niitä ei jalkauteta henkilöstötasolle.*

Tätä kaikkeahan tavallaan tehdään, mutta jos kysymyksen pai- notus on sanalla keskustellen ja avoimesti, niin korjattavaa on paljon. – –

5.3.3 Johdon viestintä isoista asioista

Johdon isoja asioita koskevaa viestintää selvitettiin kuviossa 13 esitetyillä väitteillä. Osa-alueen keskiarvoksi tuli 2,60 ja mediaaniksi 3.



Kuvio 13. Johdon viestintä isoista asioista

Väite ”Johto kertoo asioista selkeästi ja ymmärrettävästi” jakoi vastaajat: Samaa mieltä väitteestä oli niukka enemmistö (52,7 %), tosin kielteisellä kannalla olevista noin joka kolmas valitsi ääripäässä olevan vastausvaihtoehdon. Ylijohtajan yksikkövierailuja piti hyödyllisenä kaksi kolmesta (64,1 %) vastaajasta, täysin väitteeseen yhtyi viidennes (20,0 %). Avoimissa vastauksissa johdon viestintään toivottiin lisää avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta. Ylijohtajan vierailuja todettiin olevan harvoin ja vierailujen toivottiin olevan keskusteluvampia. Oman yksikön esimiehen viestintään oltiin tyytyväisempiä kuin koko viraston johdon viestintään.

Ylijohtaja ei paljoa vieraile yksiköissä (ei ainakaan meidän yksikössä). – –

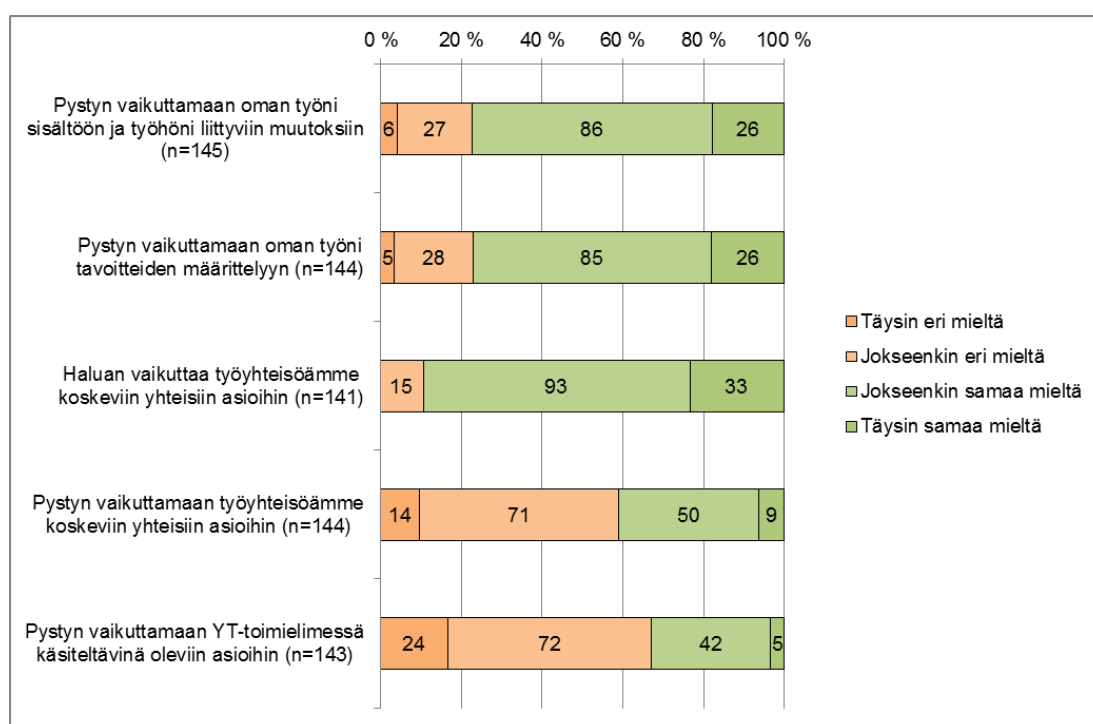
– – Ylijohtajan vierailut ovat hyödyllisiä, mutta niiden sisältö pitäisi miettiä tarkkaan, jotta niistä saataisiin hyötyä organisaatiolle.

Oma esimieheni tuo asiat mielestäni hyvin yksikön tietoon. Koko ELYssä tiedottaminen sen sijaan ei ehkä toimi niin hyvin.

5.4 Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

5.4.1 Oma vaikuttaminen ja halukkuus vaikuttaa

Kuviossa 14 esitetyillä väitteillä haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin ja haluaako henkilöstö vaikuttaa yhteisiin asioihin. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 2,70 ja mediaani 3.



Kuvio 14. Oma vaikuttaminen ja halukkuus vaikuttaa

Oman työnsä sisältöön ja työhönsä liittyviin muutoksiin kokee voivansa vaikuttaa kolme neljästä (77,2 %) vastaajasta. Saman verran vastaajista (77,1 %) kokee pystyvänsä vaikuttamaan työnsä tavoitteiden määrittelyyn. Vastaajista suurin osa (89,4 %) haluaa vaikuttaa työyhteisöä koskeviin yhteisiin asioihin, mutta alle puolet (41,0 %) kokee pystyvänsä vaikuttamaan niihin. Kolmannes vastaajista (32,9 %) arvioi pystyvänsä vaikuttamaan yhteistoimintaelimessä (YT-elin) käsiteltävänä oleviin asioihin.

Lähes kaikki ylintä johtoa tai esimiehiä edustavat vastaajat (94,5 %) kokivat pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja työhönsä liittyviin muutoksiin. Hieman pienempi osuus johdon ja esimiesten edustajista (83,4 %) arvioi voivansa vaikuttaa työnsä tavoitteiden määrittelyyn. Neljä viidestä asiantuntijasta koki voivansa vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja muutoksiin (79,1 %) sekä työnsä tavoitteisiin (81,3 %). Heikoimmin vaikutusmahdollisuutensa kokivat muissa asemissa toimivat vastaajat. Heistä kaksi kolmesta (63,9 %) koki voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön ja 62,8 % työnsä tavoitteiden määrittelyyn. Alle 40-vuotiaat suhtautuivat muita ikäryhmiä hieman kielteisemmin mahdollisuuksiin vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työhönsä liittyviin muutoksiin (samaa mieltä 65,0 %). Vaikutusmahdollisuuksissa työn tavoitteisiin tämän ikäryhmän vastaukset eivät erottuneet vastausten keskiarvosta. Yhdessä avoimessa vastauksessa todettiin lainsäädännön ohjaavan työtä voimakkaasti.

Työtä ohjaa eri lait ja asetukset, jotka asettavat omat tavoitteet ja haasteet. – –

Ennako-oletuksena kirjallisuuden perusteella oli, että henkilöstö pääosin haluaa vaikuttaa asioihin. Vertaillen vaikutushalukkuuden osalta eri asemissa toimivien arvioita nähtiin, että kaikki ylintä johtoa tai esimiehiä edustavat vastaajat halusivat vaikuttaa yhteisiin asioihin. Asiantuntijoista 89,8 % ja muissa asemissa olevista 82,8 % halusi vaikuttaa työyhteisön asioihin. Tulos siis vahvistaa ennako-oletusta. Iän osalta eniten vaikutushalukkuutta oli eniten yli 50-vuotiailla vastaajilla. Vaikutushalukkuus tuli esiin myös avoimissa vastauksissa, mutta osallistumisen esteenä mainittiin työkiireet.

Yhteisiin, kaikkia koskevien asioihin (säännöt, toimintatavat) pitäisi voida vaikuttaa ennen päätöksentekoa, näistä asioista viestimiseen tulisi panostaa enemmän.

Henkilöstön pitäisi päästä enemmän vaikuttamaan jo asioiden suunnitteluvaiheessa. – –

Kehittämisasioihin olisi mukavaa osallistua, mutta ellei töitä järjestellä ei siihen ole mitään mahdollisuuksia.

Aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella oletettiin, että henkilöstö arvioi vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi. Kun tarkasteltiin miten eri asemissa olevat pystyvät vaikuttamaan yhteisiin asioihin, havaittiin selkeä ero johto- ja esimiesasemassa sekä asiantuntija- ja muissa asemissa olevien vastaajien välillä. Ylintä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista 70,6 % arvioi pystyvänsä vaikuttaa yhteisiin asioihin kun taas asiantuntija-asemassa olevista 39,6 % ja muissa asemissa olevista 30,6 % vastaajista koki olevan mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin. Avoimissa vastauksissa vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa pääsääntöisesti vähäisiksi, ja mutta yhdessä vastauksessa asian mainittiin olevan kehittymässä parempaan suuntaan. Eräässä avoimessa vastauksessa nähtiin myös, että ELY-keskuksen kaltaisessa isossa organisaatiossa vaikuttaminen on vaikeaa muutoin kuin henkilöstöedustajan kautta.

Asioita valmistellaan pitkälle osallistamatta henkilöstöä.

Vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet vähäiset aiemmin, mutta positiivista kehitystä on tapahtunut viime aikoina ja myös henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan. – –

– – Isossa organisaatiossa on vaikea vaikuttaa muutoin kuin henkilöstöedustajan kautta.

YT-toimielimessä käsiteltävinä oleviin asioihin kokee pystyvänsä vaikuttaa noin kolmannes vastaajista. Kolme viidestä (61,1 %) johto- tai esimiesasemassa olevasta vastaajasta kokee voivansa vaikuttaa YT-esimessä käsiteltäviin asioihin. Yksi kolmesta asiantuntija-asemassa (33,0 %) ja yksi kuudesta (17,6 %) muussa asemassa toimivasta vastaajasta vastasi pystyvänsä vaikuttamaan YT-elimessä käsiteltäviin asioihin. Myös iällä havaittiin olevan riippuvuutta vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen YT-elimessä. Selvästi heikoimmaksi vaikutusmahdollisuutensa kokivat vanhimmassa ikäluokassa (60 vuotta tai yli) olevat vastaajat (samaa mieltä

10,5 %). Parhaimmaksi vaikutusmahdollisuutensa kokivat 50–59-vuotiaat (45,1 %). Avoimissa vastauksissa asioiden YT-menettelyä kritisoitiin. YT-menettelyn todettiin heikentyneen ja YT-kokousten olevan lähinnä muodollisuuksia. Asioihin toivottiin voitavan vaikuttaa enemmän niiden valmisteluvaiheessa. Edeltäjäorganisaation hyvänä käytäntönä nostettiin monessa vastauksessa esille entisen TE-keskuksen YT-menettely: TE-keskuksen vastuualueiden kokoukset olivat virallisia YT-kokouksia, joissa keskusteltiin enemmän ja otettiin kantaa asioihin.

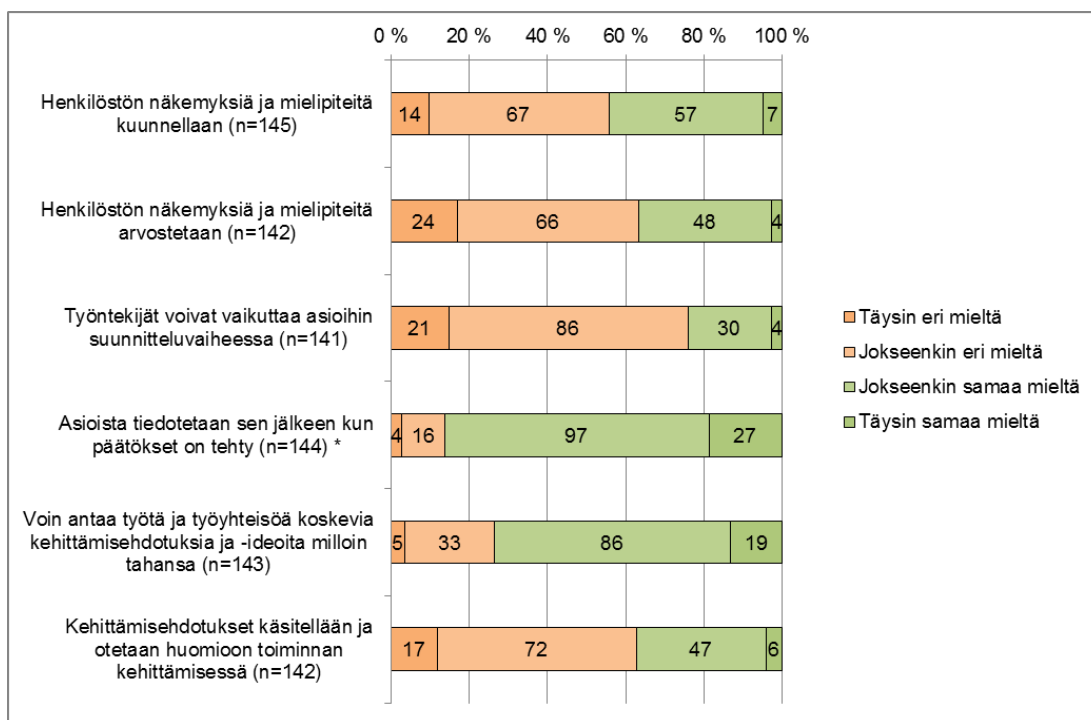
YT-toiminnan sisältö on heikentynyt oleellisesti ELYyn siirryttäessä. Kokoukset ovat pelkkiä muodollisuuksia – –

Asioiden YT-käsittely on epämääräistä, koko henkilöstön tavoittavia virallisia YT-kokouksia ei ole. Voisi ottaa mallia entisen TE-keskuksen YT-menettelystä, jossa vastuualueen kokoukset olivat virallisia YT-kokouksia.

– – Yksikkökokouksissa keskusteltiin enemmän, jolloin välttyttiin vääriä juoruilta. Käsiteltiin avoinna olevia asioita ei pelkästään tuotu päätöksiä tiedoksi.

5.4.2 Henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen

Tähän osa-alueeseen kuuluvilla väittämillä (kuvio 15) selvitettiin, kuunnellaanko ja arvostetaanko työyhteisössä henkilöstön mielipiteitä ja osallistetaanko henkilöstöä ottamaan osaa asioiden käsittelyyn riittävän varhaisessa vaiheessa. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 2,37 ja mediaani 2. Jätin tähän osa-alueeseen sisältyvän käänteisen väitteen (merkitty kuvioon asteriskilla (*)) huomioimatta keskiarvon ja mediaanin laskennassa.



* väittämä käänteisessä muodossa

Kuvio 15. Henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen

Yli puolet vastaajista arvioi, ettei henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä kuunnella (55,9 %) ja arvosteta (63,4 %). Kolme vastaajaa neljästä (75,9 %) oli sitä mieltä, etteivät työntekijät voi vaikuttaa asioihin suunnitteluvaiheessa. Suurin osa (86,1 %) koki, että asioista tiedotetaan sen jälkeen kun päätökset on tehty. Työyhteisöä koskevia kehittämissuhteita ja -ideoita arvioi voivansa antaa kolme vastaajasta neljästä (73,4 %), kuitenkin kolmannes (37,3 %) arvioi, että ne otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä.

Ylintä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista suurin osa oli samaa mieltä siitä, että henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä kuunnellaan (83,3 %) ja arvostetaan (72,2 %). Asiantuntija- ja muissa asemissa toimivat vastaajat eivät yhtyneet mielipiteeseen: Asiantuntijoista 36,3 % ja muissa asemissa toimivista vastaajista 44,4 % koki henkilöstön näkemyksiä kuunneltavan ja 30,3 % asiantuntijoista ja 34,3 % muista vastaajista koki henkilöstön näkemyksiä arvostettavan. Avoimista vastauksista tuli esille, ettei henkilöstön mielipiteillä koettu olevan sijaa.

Valtiohallintoa johdetaan päällikkövirastona. Puhutaan tiimityöstä ryhmistä jne, mutta päätökset tehdään pääsääntöisesti ilman, että kuunneltaisiin henkilöstöä. – –

Kolme neljästä (75,9 %) vastaajasta arvioi, etteivät työntekijät voi vaikuttaa asioihin suunnitteluvaiheessa. Heikoimmaksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet arvioivat muissa asemissa toimivat vastaajat. Heistä 85,7 % suhtautui asiaan kielteisesti. Asiantuntijoiden mielipiteet olivat keskiarvotaso (eri mieltä 76,1 %). Yli puolet (55,5 %) myös ylittä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista arvioi, etteivät työntekijät voi vaikuttaa suunnitteluvaiheessa oleviin asioihin. Samaa asiaa pyrittiin selvittämään myös käänteisesti väitteellä ”Asioista tiedotetaan sen jälkeen kun päätökset on tehty”. Tämä väite olisi pitänyt muotoilla ”...vasta sen jälkeen kun päätökset on tehty”. Silloin se olisi kuvannut paremmin käänteistä tilannetta. Tältä osin väitteen muotoilu on hieman epäonnistunut.

Kaikki johto- ja esimiesasemassa olevat, kolme neljästä (73,1 %) asiantuntijasta sekä kolme viidestä (61,1 %) muissa asemassa olevista vastaajista koki voivansa antaa kehittämissuhteita milloin vain. Kuitenkin noin puolet (55,6 %) johto- tai esimiesasemassa olevista, kolmannes (32,2 %) asiantuntijoista sekä kaksi viidestä (41,2 %) muita asemia edustavista vastaajista arvioi, että ne käsitellään ja otetaan huomioon kehittämisessä. Avoimissa vastauksissa kritiikin esittäminen todettiin araksi asiaksi. Myös aloitetoiminnan byrokraattisuutta kritisoitiin.

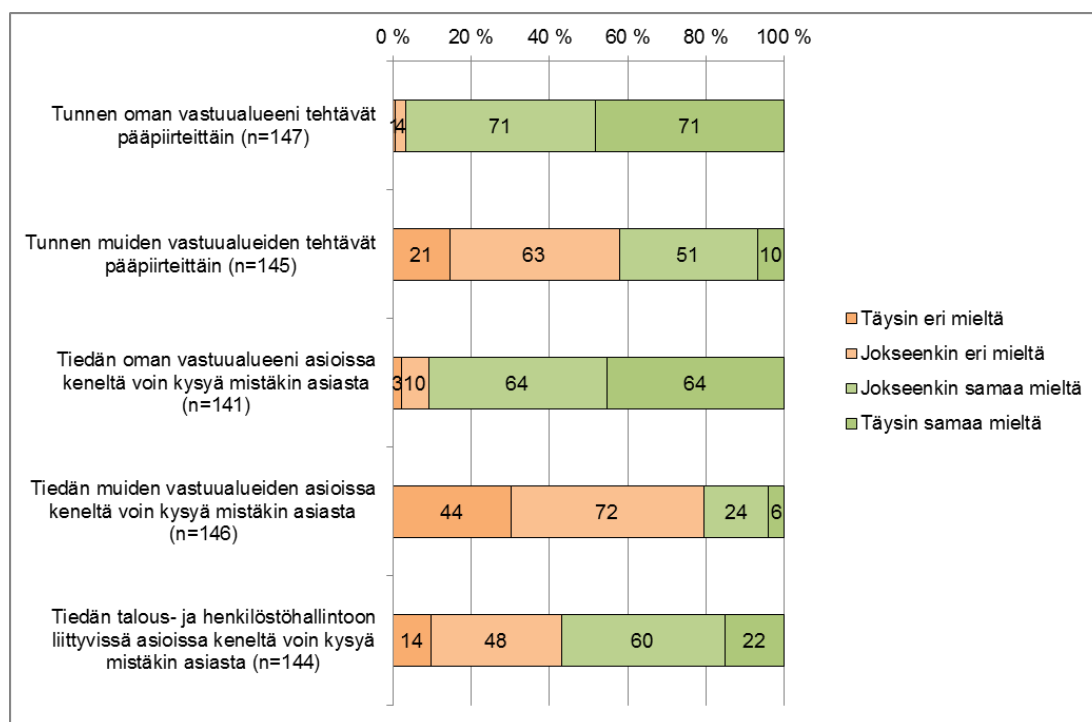
Kritiikin esittäminen ei kuulu työkuultuuriin, vaikka se on ainoa keino kehittää asioita

– – aloitetoiminnasta on tehty liian monimutkainen ja byrokraattinen prosessi. – –

5.5 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen

5.5.1 Vastuualueiden tehtävien ja henkilöiden tunteminen

Jotta yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen mahdollistuisi, henkilöstön on tiedettävä, mitä eri vastuualueilla tehdään ja keneen ottaa yhtettä eri asioissa. Tämän osa-alueen tarkoituksena oli selvittää, tuntee ko henkilöstö oman ja muiden vastuualueiden tehtävät pääpiirteittäin ja tietääkö keneltä kysyä mistäkin asiasta. Osa-alueeseen sisältyvät väitteet on esitetty kuviossa 16. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 2,74 ja mediaani 3. Osa-alue arvioitiin heikoimmaksi kysymyspatteriston osa-alueista.



Kuvio 16. Vastuualueiden tehtävien ja henkilöiden tunteminen

Lähes kaikki kyselyn vastaajat arvioivat tuntevansa oman vastuualueensa tehtävät pääpiirteittäin (96,6 %) ja tietävänsä omalla vastuualueella, keneltä voi kysyä mistäkin asiasta (90,8 %). Muiden vastuualueiden tehtävät ja henkilöt eivät olleet yhtä tuttuja. Vastaajista 42,1 % arvioi tuntevansa muiden vastuualueiden tehtävät karkealla tasolla ja 20,5 % vastasi tietävänsä, keneltä voi kysyä mistäkin asiasta. Noin puolet (56,9 %) vastaajista arvioi tietävänsä, keneltä voi kysyä talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvissä

asioissa. Kuviosta on nähtävissä, että muiden vastuualueiden tehtävien ja henkilöiden tuntemista selvittävässä väitteissä täysin eri mieltä olevien osuus oli muita osa-alueen väitteitä korkeampi.

Taustamuuttujia tarkastellessa nähtiin, että johto- tai esimiesasemassa sekä asiantuntija-asemassa olevat vastaajat arvioivat tuntevansa muiden vastuualueiden tehtävät ja henkilöt muita vastaajia paremmin. Ylintä johtoa tai esimiehiä edustavista vastaajista hieman yli puolet (55,0 %), asiantuntijoista vajaa puolet (46,7 %) ja muissa asemissa toimivista vastaajista reilu viidesosa (22,9 %) arvioi tuntevansa muiden vastuualueiden tehtävät pääpiirteittäin. Johto- tai esimiesasemissa toimivista 30,0 %, asiantuntijoista 22,0 % ja muista asemissa olevista vastaajista 11,4 % arvioi puolestaan tietävänsä, keneltä voi kysyä mistäkin asiasta muilla vastuualueilla. Avoimiin kysymyksiin annetuista vastauksista tuli vahvistusta tuloksille: Oma vastuualue tunnetaan, toisia ei niin hyvin. Muiden vastuualueiden heikon tuntemuksen koettiin heijastuvan myös asiakaspalveluun. Vastauksissa toivottiin selkeitä tehtävälisauksia, joista näkee kuka mitäkin asiaa hoitaa.

Oman vastuualueen asiat ovat ennestään tuttuja kuten henkilötkin ja tehtävät. Muista vastuualueista ei ole sen enempää tietoa kuin ennen ELYksi tulemistakaan.

Vaikea löytää koko ELYä koskevaa puhelinluetteloa ja sellaista taulukkoa mistä näkee kuka mitäkin asiaa hoitaa. Nyt ne täytyy etsiä ELY:n internetsivuston kautta henkilöhaulla ja silloinkin pitää tietää jo nimi mitä etsiä.

– – Joidenkin asioiden selvittäminen, etenkin hallintopuolen asioiden, vie tuhattomasti aikaa, kun kukaan ei tiedä kuka tietää, eikä selkeää vastausta saa mistään. Tällöin ei aina jaksa eikä ehdi alkaa alkaa selvittämään pienempiä asioita. Tuntuu, että mikään ei ole kenenkään vastuulla.

Yhteydenottoja tulee siloin tällöin ulkoa, jotka eivät kuulu toimintaani. Hankaluuksia on tietää, kenelle yhteydenoton välittää. Selkeät vastuulistaukset kootusti ainakin vastuualueittain.

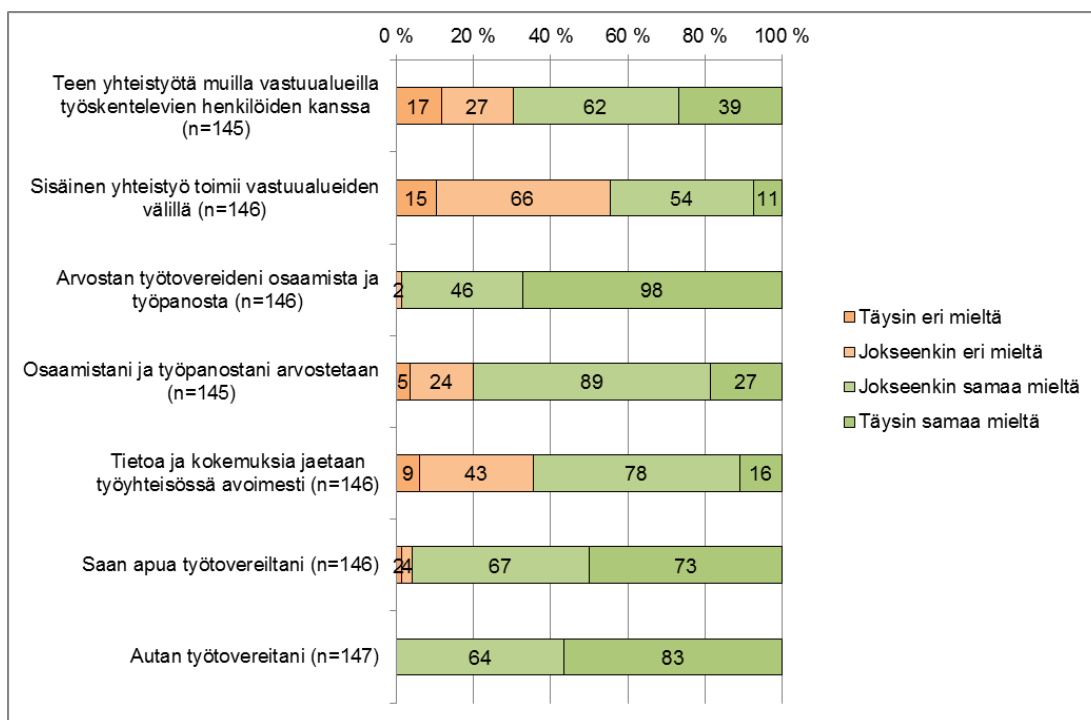
Kehittämisehdotuksissa ehdotettiin toisiin tutustumisen edistämiseksi vastuualueiden yhteisten tapahtumien järjestämistä ja avoimien ovien päivien jatkamista. Lisäksi eräässä vastauksessa toivottiin ihmisläheisiä juttuja yksiköiden toiminnasta.

Vastuualueiden yhteiset tapahtumat voisivat olla hyvä tilaisuus tutustua ja kun keskusteluyhteys avautuu, niin moni asia liikkuu jouhevammin vastuualueiden välillä.

muiden yksiköiden tekemisistä voisi kertoa vaikka human interest -hengessä ihmisten kautta

5.5.2 Sisäinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen

Kuviossa 17 olevilla väitteillä selvitettiin sisäisen yhteistyön nykytilannetta ja sitä, jaetaanko omaa osaamista työtovereille. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 3,08 ja mediaani 3. Tämä osa-alue arvioitiin parhaimmaksi kysymyspatteriston eri osa-alueista.



Kuvio 17. Sisäinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen

Vastaajista 69,7 % vastasi tekevänsä yhteistyötä muilla vastuualueilla toimivien henkilöiden kanssa. Sisäisen yhteistyön vastuualueiden välillä arvioi toimivan noin puolet (44,5 %). Lähes kaikki (98,6 %) arvostavat työtovereidensa osaamista ja työpanosta, neljä viidestä (80,0 %) koki, että myös omaa osaamista ja työpanosta arvostetaan. Kaksi kolmesta (64,4 %) arvioi, että tietoa ja kokemuksia jaetaan työyhteisössä avoimesti. Työtovereilta koettiin saatavan apua (samaa mieltä 95,9 %) ja työtovereita kaikki kertoivat auttavansa.

Eniten yhteistyötä muiden vastuualueiden kanssa kertoivat tekevänsä ylintä johtoa tai esimiehiä edustavat vastaajat (90,0 %). Kaksi kolmesta asiantuntijasta (66,0 %) ja muissa asemista toimivasta (67,6 %) vastasi myös tekevänsä yhteistyötä. Avoimissa vastauksissa vastuualueiden välistä yhteistyötä ei kuitenkaan koettu vielä juurikaan olevan. Yhteistyön kehittymisen todettiin vievän aikaa.

Vastuualueitten yhteistyö on yrityksestä huolimatta hyvin kehittymätöntä. Todellinen yhteistyö ei toimi pelkästään yhteistyöryhmiä perustamalla.

Organisaatio on niin laaja, että tuskinpa kaikki tietävät muiden vastuualueiden asiasta edes sitä, keltä voi kysyä. Jos lisäksi ei tarvitse työssä yhteistyötä muiden vastuualueiden kanssa niin jää kyllä etäiseksi.

Muiden vastuualueiden tehtävien tunteminen vie vielä aikaa, kuten sisäinen yhteistyön kehittyminenkin.

Kehittämissuhteissa peräänkuulutettiin tiedon ja osaamisen jakamista laajemmin työyhteisössä. Työyhteisössä on paljon substanssiosaamista ja työryhmissä synnytetään yhdessä uutta tietoa:

Jokainen voisi vähän pohtia oman erityisalueensa tiedottamista myös muille... Esimerkiksi hankepuolella sisäisessä viestinnässä on paljonkin kehitettävää

– – Työryhmien jäsenet tuokoon työryhmien tuotoksia joskus henkilöstöllekin esittelyyn, nyt ne jäävät yleensä vain työryhmän tietoon.

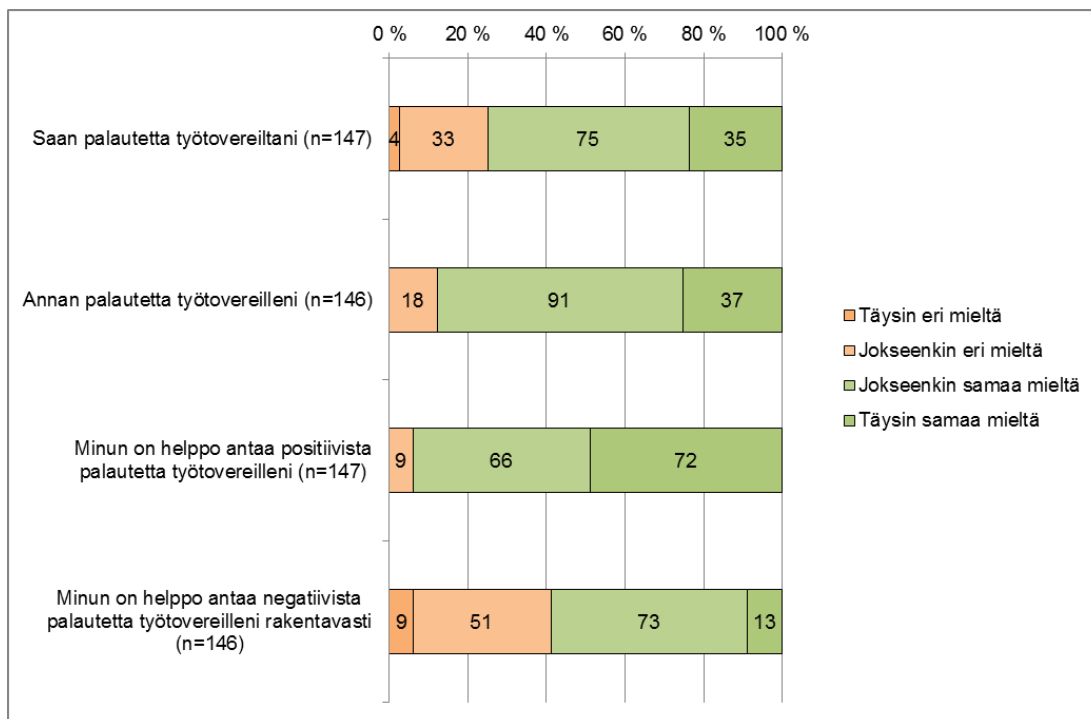
Yhteisöllisyys edistää yhdessä oppimista. Työyhteisön henkeä pidettiin hyvänä, mutta toisaalta toivottiin vielä enemmän yhteen hiileen puhaltamista ja ehdotettiin myös vastuualueiden välisten rajojen madaltamista.

Kaikkia tuntuu olevan "helppo lähestyä"; kukaan ei ole antanut sellaista kuvaa itsestään, että olisi toisia ylempiarvoinen työntekijä. Työyhteisön mukava henki välittyy viestinnässä.

Enemmän yhteen hiileen puhaltamista. Vastuualueiden rajoja madallettava vielä entisestään. Keskinäinen valtataistelu pois, tämä on kuitenkin joukkuepeliä.

5.5.3 Palaute

Tällä osa-alueella selvitettiin, minkälainen palautekulttuuri työyhteisössä on; saadaanko ja annetaanko palautetta (kuviot 17 ja 18). Osa-alueen keskiarvo oli 3,03 ja mediaani 3.



Kuvio 18. Palautekulttuuri

Kolme vastaajaa neljästä (74,8 %) kertoi saavansa palautetta. Palautetta vastasi antavansa 87,7 % vastaajista. Positiivisen palautteen antaminen koettiin helpoksi (samaa mieltä 93,9 %), negatiivisen selvästi vaikeammaksi (samaa mieltä 58,9 %). Taustamuuttujien välillä ei ollut havaittavissa suuria eroja palautteen antamisessa ja saamisessa. Vaikka suurin osa koki palautteen antamisen helpoksi, avoimista vastauksista esille tuli palautteen antamisen vaikeus:

Enemmän pitäisi antaa palautetta, mutta eihän se suomalaisessa työkuulttuurissa ole ollut perinteenä. Täytyy itseään siinä kehittää.

5.6 Työyhteisöä koskevan tiedon saanti

Kyselyssä haluttiin selvittää, mistä lähteistä henkilöstö saa ja haluaisi saada työyhteisöä koskevaa tietoa (taulukko 4). Kysymyksessä käytettiin neliportaista asteikkoa 1 = en lainkaan – 2 = vähän – 3 = jonkin verran – 4 = paljon.

Taulukko 4. Työyhteisöä koskevan tiedon saanti

	Saati tietoa					Haluaisin saada tietoa				
	n	En lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon	n	En lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon
Ylijohtajalta tai vastuualueen johtajalta	140	9	43	75	13	135	0	6	79	50
Esimieheltäni	142	2	12	68	60	134	1	0	37	96
Luottamushenkilöiltä	139	19	51	58	11	132	3	17	74	38
Työkavereilta	141	1	11	70	59	134	1	12	53	68
Kehityskeskustelussa	140	3	31	71	35	132	2	10	60	60
Yksikkökokouksissa	142	3	17	67	55	133	0	6	45	82
Vastualueen henkilöstöinfoissa	140	1	21	79	39	131	0	5	53	73
Lapin ELY-keskuksen henkilöstöpäivissä	138	4	51	65	18	132	1	21	61	49
Intranetistä	139	0	23	71	45	133	0	8	43	82
Puhelimitse	140	47	61	27	5	130	48	42	32	8
Sähköpostissa	142	2	45	74	21	132	6	26	62	38
Sisäisessä postissa	139	45	64	27	3	130	36	47	39	8
Ilmoitustaululta	136	88	40	8	0	130	74	33	19	4
Kahvitauolla tai huhujen kautta	143	8	32	69	34	132	34	47	39	12
Internetistä	135	29	43	51	12	125	27	33	44	21
Tiedotusvälineistä	141	12	67	57	5	133	24	46	53	10
Muualta, mistä	7	6	0	0	1	7	6	1	0	0

Vastaajien määrä poikkesi väitteiden ”saan tietoa” ja ”haluaisin saada tietoa” välillä. Jokaisen tietolähteen kohdalta on merkitty vaaleanharmaalla solu, johon vastaukset painottuivat. Väitteiden keskiarvovertailu on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Työyhteisöä koskeva tiedon saanti, keskiarvojen vertailu

	Saan tietoa	Haluaisin saada tietoa
Esimieheltäni	3,31	3,70
Yksikkökokouksissa	3,23	3,57
Intranetistä	3,16	3,56
Vastuualueen henkilöstöinfoissa	3,11	3,52
Työkavereilta	3,33	3,40
Kehityskeskustelussa	2,99	3,35
Ylijohtajalta tai vastuualueen johtajalta	2,66	3,33
Lapin ELY-keskuksen henkilöstöpäivissä	2,70	3,20
Luottamushenkilöiltä	2,44	3,11
Sähköpostissa	2,80	3,00
Internetistä	2,34	2,47
Tiedotusvälineistä	2,39	2,37
Kahvitauolla tai huhujen kautta	2,90	2,22
Sisäisessä postissa	1,91	2,15
Puhelimitse	1,93	2,00
Ilmoitustaululta	1,41	1,64
Muualta, mistä	1,43	1,14

Tietoa saatiin eniten työkavereilta, omalta esimieheltä ja yksikkökokouksissa. Tärkeimmäksi tietolähteeksi koettiin oma esimies. Tietoa saatiin esimieheltä jonkin verran, mutta sitä haluttaisiin saada hänen kauttaan paljon. Tietoa toivottiin saatavan selkeästi nykyistä enemmän myös yksikkökokouksista, intranetistä, vastuualueen henkilöstöinfoista, ylijohtajalta tai vastuualueen johtajalta, henkilöstöpäivistä sekä luottamushenkilöiltä. Selvästi nykyistä vähemmän tietoa haluttaisiin saada kahvitauolla tai huhujen kautta. Muita kuin mainittuja tietolähteistä varten viimeiseksi lisättiin vaihtoehto ”muualta, mistä”. Yksi vastaaja kertoi saavansa tietoa paljon kollegoilta muista ELYistä.

5.7 Edeltäjäorganisaatioiden hyvät käytännöt

Avoimeen kysymykseen vastasi 45 vastaajaa. Seuraavassa tuodaan esille ne hyvät käytännöt, jotka mainittiin useammassa kuin yhdessä vastauksessa.

Yleisemmin edeltäjäorganisaatioiden hyvissä käytännöissä tuotiin esille edeltäjäorganisaatioiden intranetit. Eniten entistä intranetiä muistelivat E-vastuualueen vastaajat, mutta intranet mainittiin myös L-vastuualueen ja hallinnon vastauksissa. E-, L- ja Y-vastuualueiden vastaajat kokivat pienemmissä työyhteisöissä viestinnän toimineen paremmin ja sähköpostia käytetyn enemmän tärkeiden asioiden viestinnässä. E-vastuualueen vastaajat kokivat entisen viraston YT-menettelyjen ja yksikkö-/osastokokousten olleen keskustelelevampia. L-vastuualueen ja hallinnon vastauksissa hyvinä käytäntöinä tuli esille heti johtoryhmien kokouksien jälkeen henkilöstölle pidetyt infotilaisuudet. E-vastuualueen vastaajat toivat esille myös aikaisemmat henkilöstöinfotilaisuudet.

5.8 Johtopäätökset

5.8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkastellaan arvioimalla tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta, jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Reliabiliudella arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta, eli jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, tulos olisi sama. Validius arvioi tutkimuksen luotettavuutta mittarin ja tutkimusmenetelmien onnistumisen perusteella, eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Vilkkä 2007, 149–150, 152.)

Tutkimusaineisto koottiin koko henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Kyseessä oli kokonaistutkimus eli koko perusjoukko oli mukana tutkimuksessa. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia osioita. Strukturoidut väitteet jaettiin neljään kysymyspatteristoon (ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta, isojen asioiden jakaminen ja käsittely, osallistuminen ja vaikuttaminen sekä yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen) sekä tiedon saantia eri lähteistä

kartoittavaan kysymykseen. Jokaisen kysymyssarjan jälkeen oli mahdollisuus kommentoida vapaasti, mitä ajatuksia väittämät herättivät. Jätin kommentointimahdollisuuden tarkoituksellisesti hyvin vapaaksi, jotta esille nousisi henkilöstön itselleen tärkeiksi kokemiaan asioita. Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, joissa pyydettiin kertomaan viestinnän onnistumisista ja kehittämistarpeista sekä edeltäjäorganisaatioiden hyvistä työyhteisöviestinnän käytännöistä.

Kyselyyn vastasi 148 vastaajaa eli vastausprosentiksi muodostui 44,7 %, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Vastaajien taustatiedot edustivat varsin hyvin perusjoukkoa. Henkilöstön aktiivisuudesta kertoo myös avoimien vastausten määrä. Niissä kerrottiin omia näkemyksiä asioihin ja annettiin myös kehittämisehdotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Vapaa kommentointimahdollisuus osoittautui siis onnistuneeksi valinnaksi. Vastaajien aktiivisuus osoittaa myös, että henkilöstö on kokenut aiheen tärkeäksi.

Kyselylomake ei ollut täysin onnistunut, vaikka lomaketta testattiin useammalla koevastaajalla etukäteen. Vastaajan asemaa koskevan taustamuuttujan vastausvaihtoehtoina olivat ylin johto, esimies, asiantuntija tai muu. Asema ”muu” jättää vaihtoehdon valinneiden vastaajien todellisen aseman organisaatiossa kuitenkin epäselväksi. Oletuksenani on, että kyseisen vastausvaihtoehdon ovat valinneet tukipalvelutehtävissä toimivat henkilöt, mutta täyttä varmuutta asialle ei voida saada. Toinen puute löytyy väitteiden vastausvaihtoehdoista: Neljän kysymyspatteriston vastausvaihtoehdot jaettiin Likertin 4-portaisen asteikon mukaisiin vaihtoehtoihin (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Ajatuksena oli, että ”ei samaa, eikä eri mieltä” sekä ”en osaa sanoa” -vaihtoehtojen puuttuessa vastaajilta saadaan selkeä mielipide esitettyihin väitteisiin. Väitteet koskivat omaa työtä ja työyhteisöä, ja ne muotoiltiin mahdollisimman selkeiksi, jotta vastaaminen olisi helppoa. Kyselylomakkeella olleista kysymyksistä ainoastaan taustakysymykset asetettiin pakollisiksi kysymyksiksi. Neutraalin vaihtoehdon pois jättäminen oli kuitenkin virhe. Sitä kaivattiin muutamassa avoimessa vastauksessa, sillä joihinkin väitteisiin vastaaminen oli koettu vaikeaksi. Kolmas heikkous liittyy kahden väitteen eli ”Saan tietoa asiakkaille tarjottavista ajankohtaisista palveluista” sekä ”Asioista tiedotetaan

sen jälkeen kun päätökset on tehty” kieliasun muotoiluun. Olen käsitellyt väitteiden kieliasun muotoiluun liittyviä asioita tulosten raportoinnin yhteydessä. Huolimatta kyselylomakkeen puutteista, tulokset ovat samansuuntaiset aikaisempien tutkimusten kanssa siltä osin kuin niistä löytyy yhtymäkohtia tähän tutkimukseen, Myös syksyllä 2011 toteutetun Lapin ELY-keskuksen työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa niiltä osin kuin niitä voidaan verrata keskenään.

Tutkimus täyttää mielestäni reliabiliuden vaatimukset. Validiteettia heikentävät kyselylomakkeen puutteet, mutta en näe puutteiden olevan niin suuria, että niillä olisi merkittävää vaikutusta tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen.

Kehittämistoiminnassa luotettavalla tiedolla tarkoitetaan lisäksi tulosten käyttökelpoisuutta käytännössä (Toikko–Rantanen 2009, 121, 125). Tulokset alustavine johtopäätöksineen on esitetty Lapin ELY-keskuksen johtoryhmälle 19.12.2011 sekä tulokset ja lopulliset johtopäätökset henkilöstölle vastuualueiden henkilöstöinfotilaisuuksissa 3.2.2012. Tässä työssä esitettyjen kehittämissuositusten työstämistä jatketaan ja tuloksia tullaan hyödyntämään Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

5.8.2 Työyhteisöviestinnän vahvuudet ja heikkoudet

Työyhteisöviestintä ja jatkuva tiedonvaihdanta ovat osa jokaisen työtä työyhteisössä (Juholin 2008, 66, 97). Kyselyn perusteella valtaosa työyhteisön jäsenistä on aktiivisia tiedonetsijöitä ja -vaihtajia: Tietoa haetaan, askarruttavista asioista kysytään ja tietoa välitetään muille tietoa tarvitseville. Apua saadaan ja annetaan. Oman aktiivisuuden nähtiin vaikuttavan tiedonsaantiin, mutta toisaalta kiire heikensi oma-aloitteista tiedon hakemista. Erityisen aktiivisiksi tiedonvaihtajiksi osoittautuivat alle 30-vuotiaat työntekijät. Nuoremmat työntekijät odottivat myös muulta työyhteisöltä nopeaa tiedonvaihtoa. Tämä vahvistaa aikaisempaa tietoa asiasta (Työterveyslaitos 2010a). Ehkä työntekijät ovat arvioineet aktiivisuuttaan suhteessa lähityötovereihin ja lähityöyhteisön viestintään, sillä työyhteisön ajantasaistiedon saatavuudesta saatiin hieman ristiriitaisia tuloksia työntekijöiden aktiivisuuteen nähden. Heikoimpana pidettiin tiedonsaantia asiakkaille tarjottavista ajankohtaisista palve-

luista. On muistettava, että jokainen työyhteisön jäsen on palveluiden markkinoija omissa yhteyksissään (Åberg 2006, 100). Jotta vältytään noloilta tilanteilta asiakaskohtaamisissa, on tärkeää jakaa tietoa näistä asioista myös työyhteisön sisällä. Asiantuntijat suhtautuivat sisäiseen markkinointiin kriittisemmin kuin muut, mikä kertonee siitä, että he asiakasrajapinnassa toimissaan saattavat kohdata tällaisia hankalia tilanteita, jos heillä ei ole tietoa oman vastuunsa ulkopuolella olevista ajankohtaisista palveluista.

Jotta tiedonvaihto mahdollistuisi, täytyy ensin tietää, mitä organisaatiossa työskentelee ja mitä kukin tekee (Juholin 2008, 181). Lisäksi tarvitaan välineitä ja foorumeita tiedonvaihtoa varten. Oman vastuualueen tehtävät ja henkilöt olivat hyvin tiedossa, mutta muiden vastuualueiden tehtäviä ja henkilöitä ei tiedetty läheskään niin hyvin. Havaintoja tukevia tuloksia saatiin myös työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä sidosryhmätutkimuksessa: Sen mukaan tieto ei kulje henkilöltä/vastuualueelta toiselle, työntekijät eivät tunne toistensa tehtäviä, asioita siirrellään henkilöltä toiselle, toiminta on päällekkäistä ja ristiriitaista sekä viestintä ja käytännön toiminta eivät kohtaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 28.)

Esimiehellä on keskeinen rooli ajantasaistiedon vaihdannassa ja hänen puoleensa käännytään yleensä kaikenlaisissa asioissa (mm. Juholin 2008, 93, 204; Åberg 2002, 214). Näin myös tässä tapauksessa. Esimiestä pidettiin tärkeimpänä tietolähteenä ja tietoa hänen kauttaan haluttaisiin entistä enemmän. Ongelmana näyttäisi kuitenkin olevan se, että osa johto- tai esimiesasemassa olevista kokee vaikeuksia pysyä ajan tasalla työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista. Lapin ELY-keskuksessa kaikki esimiehet eivät kuulu ELY-keskuksen johtoryhmän kokoonpanoon. Vaikka kaikki esimiehet eivät ole mukana organisaatiota koskevassa päätöksenteossa, heidän pitää osata viestiä ja keskustella asioista oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa. Se ei onnistu, elleivät he ole asioista hyvin perillä (Juholin 2008, 212). ELY-keskuksen kaltaisessa suuressa organisaatiossa johtamisjärjestelmä on monitasoinen ja johtamista tukevia foorumeita on sekä ELY- että vastuualueella. Yhteisen esimiesfoorumin tarkoituksena on yhdenmukaistaa ELY-keskuksen henkilöstöjohtamista, mutta tällaisenaan johto- ja esimiestason keskinäinen tiedonvaihto vaatii selvästi kehittämistä.

Oman työn tavoitteet tiedettiin ja ymmärrettiin hyvin osana organisaation tavoitteita, tosin muissa asemissa johto-, esimies- ja asiantuntija -asemia hie- man heikommin. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet voivansa vaikuttaa oman työn sisältöön ja oman työn tavoitteiden määrittelyyn. Tällä kannalla olevia oli suhteellisesti eniten muissa asemissa toimivissa. Jos omaa työtä koskevaan suunnitteluun ei pystytä osallistumaan, myös sitoutuminen on heikompaa (Åberg 2006, 30). Lainsäädäntö ja keskushallinto ohjaavat valtionhallinnon virastojen työtä ja sen tavoitteita, mutta loppujen lopuksi hyvin pitkälti viraston sisällä päätetään siitä, miten lakisäätteisten tehtävien hoito konkreettisesti järjestetään. Myös organisaation perustehtävä hahmotettiin pääosin, mutta avoimien vastausten perusteella näyttää siltä, että organisaation olemassa- olon tarkoitus uudessa ELY-kokonaisuudessa vaatii yhteistä kirkastamista. Myöskään työyhteisön arvot eivät olleet kiinnittyneet arkeen vielä kovin hyvin.

Tiedonsaannin avoimuus jakoi mielipiteet. Toisista asioista koettiin saatavan tietoa enemmän, toisista vähemmän. Erityisesti henkilöstöön liittyvien tärkeiden asioiden tiedonsaannin toivottiin olevan avoimempaa niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Virallisen tiedon puutteessa epäviralliset tietolähteet täyttivät syntynyttä uutistyhjiötä. Johdon vastuualueilla pitämien henkilöstöinfotilaisuuksien koettiin kuitenkin vähentäneen huhuja, koska tiedon koettiin tulevan niiden kautta samaan aikaan ja samansisältöisenä koko henkilöstölle. Henkilöstöinfotilaisuudet ovat siis osoittautuneet hyväksi käytännöksi, jota on syytä jatkaa. Kiireen todettiin kuitenkin vaikuttavan siihen, ettei yhteisiin tilaisuuksiin ehditä osallistumaan. Johtoryhmässä ja työvaliokunnassa käsitel- lään ja päätetään organisaation toiminnan kannalta keskeisistä ja periaatteel- lisista asioista, joten niistä tiedottaminen ajantasaisesti on tärkeää. Pöytäkir- jojen julkaisua intranetissä pidettiin hyvänä asiana, mutta kokouksista tiedo- tusta toivottiin nopeutettavan ja tehostettavan. Enemmän tietoa haluttaisiin myös päätösten taustoista ja vaikutuksista. Jos taustoista ei ole tietoa, voivat päätökset tulla yllätyksenä. Pöytäkirjoihin kirjataan käsitellyt asiat ja päätök- set lyhyesti, joten pelkästään pöytäkirjoja lukemalla asioiden taustat ja vai- kutukset eivät avaudu. L-vastuualueen ja hallinnon vastauksissa nousi hy- vänä käytäntönä esille, että edeltäjäorganisaatiossa oli ollut tapana pitää henkilöstölle heti johtoryhmien kokousten jälkeen infotilaisuuksia. Johdon

viestinnältä toivottiin kaiken kaikkiaan enemmän avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta. Avointa keskustelukulttuuria asioista keskustelemiseen ei koettu vielä syntyneen.

Ilman ajantasaista tietoa organisaation asioista myös asioiden käsittelyyn osallistuminen ja vaikuttaminen on vaikeaa (Pekkola ym. 2010, 9, 41). Yhteisiin asioihin vaikutusmahdollisuudet koettiin varsin vähäisiksi. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmissa ELY-keskuksen toimintaa koskevissa tutkimuksissa (Karppi ym. 2011; Korhonen 2011). YT-toiminnan koettiin olevan yksittäisen työntekijän ulottumattomissa. Työntekijät eivät kokeneet mielipiteillään olevan juurikaan sijaa, ja erityisesti kritiikin esittäminen koettiin araksi asiaksi. Parhaimmiksi vaikutusmahdollisuutensa kokivat ylin johto ja esimiehet, mikä ei sinänsä ole yllätys. Myös aloitetoimintaa pidettiin monimutkaisena ja byrokraattisena prosessina.

Työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien luomiseksi tarvitaan tiedon lisäksi myös konkreettisia tilaisuuksia osallistumiselle (Pekkola ym. 2010, 41). Vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi edeltäjäorganisaatioiden hyvissä käytännöissä esitettiin mallia otettavan entisen TE-keskuksen YT-menettelystä, jolloin osasto- / vastuualueen kokoukset olivat virallisia YT-kokouksia: Kyselyyn vastaajien mukaan niissä keskusteltiin enemmän ja käsiteltiin valmistelussa olevia asioita.

Lapin ELY-keskuksen viestintälinjauksissa (2010a, 3) intranet on määritelty sisäisen viestinnän viralliseksi välineeksi. Intranet mainittiin yleisimmin niin viestinnän onnistumisissa kuin kehittämistarpeissa. Intranetiä pidettiin tehokkaana ja toimivana yhteisenä viestintäkanavana, mutta tiedon löytämistä kommentoitiin paljon. Intranetissä todettiin olevan paljon tietoa, jolloin tärkeä tieto hukkuu tietotulvaan. Myös tiedon löytäminen intranetin rakenteen sisältä koettiin vaikeaksi ja aikaavieväksi sen epäloogisuuden vuoksi. Työkiireiden vuoksi tiedon hakemiseen ei myöskään koettu olevan aina aikaa. Vastaavia huomioita on saatu aluehallinnon uudistushankkeen arviointitutkimuksessa (Karppi ym. 2011).

Tärkeimmistä asioista toivottiin tiedotettavan etusivulla, ettei tietoa tarvitsisi etsiä rakenteen sisältä. Lisäksi toivottiin tärkeiden asioiden tiedottamista sähköpostin kautta. Tulkinnanvaraisista asioista, kuten ohjeista, koettiin tiedotettavan pelkästään intranetin kautta olettaen, että ihmiset ymmärtävät ja sisäistävät ohjeet samalla tavalla. Ymmärtämistä ja sisäistämistä ei tapahdu ilman vuorovaikutusta, vaan siihen tarvitaan pohjustusta, keskustelua, pohdintaa, käytännön tekemistä sekä myös varmistumista siitä, että on ymmärtänyt oikein (Juholin 2008, 102). Intranet on hyvä renki, mutta huono isäntä: Sille ei saa antaa liian suurta roolia työyhteisön ajankohtaisviestinnässä. Jos sen kautta tiedotetaan niin pienistä kuin isoimmistakin asioista, tärkeä tieto saattaa hukkuu tietotulvaan ja tulkinnanvaraisista asioista syntyy niin monta tulkintaa kuin on tulkitsijaa.

5.8.3 Kehittämisehdotuksia

Tulosten valossa ajantasaistiedon vaihdanta vaatii kehittämistä, mikä edellyttää jokaiselta entistäkin aktiivisempaa panostusta tiedonvaihtamiseen ja -jakamiseen. Tiedonhakemista ja -vaihtamista helpottaa kun tiedetään, keneltä askarruttavaa asiaa voi kysyä tai kenelle itsellä olevan tiedon voi välittää. Tarvetta on selkeille tehtävälisäyksille, joista näkee kuka mitäkin tehtävää hoitaa. Tällä hetkellä käytössä ovat pdf-muodossa olevat puhelinluettelot sekä henkilöhaku. Nämä työkalut eivät kuitenkaan ole vielä riittäviä. Yhteystietokanta, joissa henkilöä voi hakea erilaisten hakutekijöiden, kuten nimen, tittelin tai asiantuntemusalan perusteella olisi tervetullut apuväline, jotta tiedon hakemiseen ei mene aikaa. Tärkeää olisi edistää myös tutustumista toisten vastuualueiden ihmisiin ja tehtäviin. Intranetissä voitaisiin toteuttaa eri teemoilla olevia juttuja tehtävistä ja niiden tekijöistä. Samalla olisi tilaisuus jakaa hyviä käytäntöjä. Henkilöstöpäiviä voitaisiin kehittää nykyistä vapaamuotoisemmiksi tilaisuuksiksi, joissa ihmisillä on mahdollisuus kohdata ja tutustua vapaamuotoisemmissa merkeissä. Henkilöstöä voisi kutsua mukaan ideoimaan henkilöstöpäivien sisältöä.

Tiedonvaihtoon on olemassa erilaisia foorumeita, kuten yksikkökokouksia ja erilaisten asiantuntijaryhmien palavereita, joissa on mahdollisuus jakaa tietoa. Kysymys on kuitenkin jokaisen muistamisesta ja hoksaamisesta, jotta

tieto välittyy eteenpäin. Sähköiset välineet ovat käytännöllisiä jatkuvassa ajantasaisviestinnässä. Intranet on keskeinen sisäisen tiedotuksen väline ja sitä toivottiin käytettävän aktiivisemmin myös vastuualueiden asioiden tiedottamisessa. Tuleva sähköinen työpöytä tarjoaa nykyistä intranetiä paremman tiedonvaihtoalustan, sillä se mahdollistaa vuorovaikutteisuuden lisäksi myös personoidun näkymän itselle tärkeisiin asioihin ja mahdollisuuden luoda yhdessä tietoa. Sähköposti on perinteinen viestintäväline. Tähän työhön liittyvän kyselyn toteuttamisen yhteydessä tuli esiin, että sähköpostin jakeluluetteloissa on puutteita. Jakeluluettelot olisi saatava kuntoon välittömästi, jotta viestit menevät perille halutulle kohderyhmälle. Toisaalta sähköpostissa on monia huonoja puolia; sähköpostia saatetaan lähettää varmuuden vuoksi liian laajalle kohderyhmälle, jolloin viestien läpikäyntiin menee paljon aikaa ja tärkeä tieto hukkuu helposti vähemmän tärkeän tiedon sekaan, tai sitten tieto lähetetään liian suppealle ryhmälle, jolloin tieto saa saamatta. Myös pikaviestin olisi hyvä apuväline kahdenväliseen tai muutaman työntekijän keskinäiseen nopeaan tiedonvaihtoon ja keskusteluun. Pikaviestimen läsnäolotiedon kautta voi merkitä oman saavutettavuutensa ja tiedon perusteella muut näkevät, ketkä asiantuntijat ovat saavutettavissa. Se vähentäisi sähköpostin kuormitusta ja helpottaisi nopeaa tiedonvaihtoa työntekijöiden kesken.

Tiedon luokittelu asian kiireyden ja tärkeyden sekä kohderyhmän mukaan vähentää työyhteisön jäsenten tiedolla kuormittamista. Tällä mallilla tärkeä ja kiireellinen tieto välittyy asiasta riippuen joko asianosaisille tai koko työyhteisölle nopeasti, kun taas vähemmän kiireellinen tieto voi odottaa. (Juholin 2008, 96–97.) Jaottelu lähi- ja kaukokanaviin (Åberg 2002) auttaa määrittelemään viestintäkeinot kohderyhmän mukaan: Yksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä koskevissa asioissa on tarkoituksenmukaisinta viestiä lähikanavien kautta, kaukokanavien kautta viestitään koko työyhteisölle. Työyhteisön jäsenet kertoivat haluavansa eniten tietoa seuraavista tietolähteistä (henkilöstön arvioimassa tärkeysjärjestyksessä): Lähin esimies, yksikkökoukset, intranet ja vastualueen henkilöstöinfot. Kaksi ensimmäistä lukeutuivat lähikanaviin, kaksi viimeistä ovat kaukokanavia. Yksikköä koskevissa asioissa olisi siis tarkoituksenmukaisinta viestiä esimiehen kautta tai yksikkökouksissa ja koko työyhteisöä koskevista asioista intranetin tai vastualueen

henkilöstöinfotilaisuuksien kautta. Viestintäkanava tai -foorumi valitaan asian mukaan. Moniselitteisistä, henkilökohtaista sitoutumista ja sitouttamista edellyttävistä tai ikävistä asioista on tärkeää viestiä kasvokkain (Åberg 2002, 218), jolloin vuorovaikutus mahdollistuu, mutta sähköisen viestintävälineen avulla on helppo tavoittaa laajakin kohderyhmä nopeasti (Puro 2010, 111).

Kyselyssä moni vastaaja toivoi tärkeimmistä asioista tiedotettavan sähköpostin kautta. Lapin ELY-keskuksen viestintälinjauksissa on linjattu, että sähköpostiviestejä koko henkilöstölle lähetetään vain poikkeustapauksissa (Lapin ELY-keskuksen viestinnän linjaukset ja viestintäsuunnitelma vuodelle 2011, 3). En näe tarvetta linjauksen muuttamiselle, sillä se siirtäisi kuormituksen ja tietotulvan jokaisen sähköpostiin. ELY-keskuksissa otetaan lähivuosina käyttöön sähköinen työpöytä, minkä odotetaan helpottavan intranetissä olevaa tietotulvaa, sillä näkymä on personoitavissa omien tiedontarpeiden perusteella. Tässä vaiheessa intranetiin ei ole siis tarkoituksenmukaista tehdä tietotulvan helpottamiseksi suuria, teknisiä korjauksia vaativia muutoksia, vaan pienillä kehittämistoimilla kehittää tiedon löydettävyyttä. Etusivulla olevaa ajankohtaistiedotusta tulisi jaotella tarkemmin, jotta tärkeät asiat erottuvat tietomassasta ja jotta oikea tieto tavoittaa oikean kohderyhmän. Tällä hetkellä intranetin etusivulla on kaksi alueellisen uutistarjonnan uutisikkunaa, "ilmoitustaulu" ja "omat uutiset" sekä lisäksi "pikaviestit" lyhytaikaista tiedottamista varten. Tärkeiden ja vähemmän tärkeiden uutisten erottamiseksi uutisikkunoille tulisi olla selkeät funktiot. Toisessa ikkunassa voitaisiin tiedottaa tärkeistä, koko henkilöstöä tai työyhteisön toimintaa koskevista ajankohtaisista asioista, toisessa muista ajankohtaisista, ns. "hyvä tietää" -asioista. Pikaviestit-laatikkoa voisi käyttää mm. erilaisiin muistutuksiin ja muihin lyhytaikaisiin tiedottamistarpeisiin. Kaikkiin uutisiin olisi tärkeää lisätä yhteystiedon nimi ja yhteystiedot mahdollista lisätietojen kysymistä varten. Tiedon löytämiseksi sivuston sisältä intranetiin olisi syytä tehdä sivukartta, joka helpottaa ja nopeuttaa oikealle sivulle pääsemistä. Intranetin sisällöntuotannon yhtenäistämiseksi olisi tärkeää sopia ja käydä yhdessä läpi sisällöntuotannon pelisäännöt.

ELY-keskuksen yhteisen perustehtävän kirkastamiselle näyttäisi työyhteisössä olevan tarvetta. Perustehtävä näytettiin hahmotettavan lähinnä vas-

tuualueen näkökulmasta, joten tärkeää olisi käydä yhteistä keskustelua ja pohdintaa perustehtävistä kokonaisuuden kannalta ja linkittää keskustelun kautta vastuualueet yhteen. Myös perustehtävän määritelmän tulisi olla niin selkeä ja ymmärrettävä, että jokaisen on helppo nähdä sen kautta itsensä osana organisaatiota (Juholin 2008, 104–106). Muissa asemissa toimivien henkilöiden osalta työn tavoitteita ja työn merkitystä osana organisaation tavoitteita tulisi pyrkiä vahvemmin konkretisoimaan ja yhdistämään organisaation perustehtävään. Henkilöstön tavoitteisiin sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta olisi tärkeää, että kaikki voisivat myös vaikuttaa työhönsä liittyvien tavoitteiden määrittelyyn. Strategian toteutumiseksi ei riitä, että valmiista strategiasta tiedotetaan työntekijöille, vaan tarvitaan jatkuvaa johdon ja toteuttavan tason välistä vuoropuhelua (Alasoini 2010, 45; Mantere ym. 2003, 27–28). Työntekijöillä on paras asiantuntemus organisaation arkipäivän toiminnasta (Nonaka-Takeuchi 1995, 128–129), joten heidän kautta strategia-työhön saadaan arvokasta tietoa siitä, miten strategia käytännössä toimii.

Lapin ELY-keskuksessa on järjestetty vuosittain strategiaworkshopeja, joissa on käyty vuoropuhelua ja haettu yhteistä ymmärrystä strategiasta. Tilaisuuksiin on kutsuttu johdon edustajia, esimiehiä ja asiantuntijoita. Jatkossa tilaisuudet voisivat olla avoimia vuoropuhelutilaisuuksia, joihin kuka tahansa työyhteisön jäsen voi halutessaan osallistua. Kaikki eivät kuitenkaan välttämättä halua osallistua strategian työstämiseen. Tärkeää silti on, että jokainen ymmärtää strategian vaikutuksen työhönsä, jotta strategia aidosti ohjaa toimintaa (Mantere ym. 2003, 14).

Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä foorumi käydä vuoropuhelua isoista asioista. ELY-keskuksissa käydään alkuvuodesta 2012 kehityskeskustelut vaikiintuneiden henkilökohtaisten keskusteluiden lisäksi myös ryhmäkeskusteluina. Tavoitteet saavutetaan toimimalla yhdessä, joten strategian viestinnän kannalta ryhmäkehityskeskustelut tarjoavat uuden foorumin, jossa keskustelun kautta jokainen ryhmän jäsen voi hahmottaa konkreettisemmin oman työn yhteyden muiden ryhmän jäsenten työhön ja koko ryhmän tavoitteeseen ja sitä kautta osana organisaation tavoitteita ja perustehtävää. Kehityskeskustelut eivät saisi kuitenkaan jäädä ainoiksi tilaisuudeksi, jolloin asioista keskustellaan, vaan vuoropuhelun tulisi olla jatkuvaa. Esimiehellä on tässä koh-

taa tärkeä rooli. On tärkeää, että esimies on itse ymmärtänyt strategian oman yksikkönsä kannalta, jotta hän pystyy keskustelemaan siitä ymmärrettävästi omien alaistensa kanssa (Juholin 2008, 120–121).

Työyhteisön arvot eivät näy kovin hyvin arjessa. Arvoja olisi tärkeää käsitellä yhdessä ja miettiä, miten arvot työyhteisössä näkyvät käytännössä ja päivittäisissä valinnoissa. Arvojen tulisi myös ohjata organisaation johtamista ja esimiestyötä (Juholin 2008, 108; Åberg 2006, 125, 132).

Tärkeiden, työyhteisön toimintaan ja henkilöstöön liittyvien asioiden avoimuudessa on parannettavaa niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Tässä asiassa johto ja esimiehet ovat avainasemassa. Keskustelukulttuurin syntyminen vie aikaa, mutta sitä voisi lähteä kehittämään avoimuuden edistämisen kautta, Esimiesten tasapuolisesta tiedonsaannista on tärkeää huolehtia, jotta he pystyvät informoimaan ja keskustelemaan asioista omassa lähityöyhteisössään (Juholin 2008, 212–213). Se vaatii sekä ylimmältä johdolta että esimiehiltä muistamista jatkuvaan keskinäiseen tiedonvaihtoon. Johdon ja esimiesten kannattaisi keskenään myös pohtia, tulisiko esimiesfoorumin kokoontua nykyistä tiiviimmin ja vaatiiko tapaamisten sisältö kehittämistä. Johtoryhmässä, työvaliokunnassa ja YT-elimessä käsitellään ja päätetään organisaation toiminnan kannalta keskeisistä ja periaatteellisista asioista, joten niistä tiedottaminen ajantasaisesti on tärkeää. Pöytäkirjojen julkaisua olisi syytä nopeuttaa sekä tehostaa uutisoimalla niistä intranetin etusivulla. Kun käsitelystä on tärkeitä tai yleisesti kiinnostavia asioita, tiedote kokouksen jälkeen olisi paikallaan. Edeltäjäorganisaatioiden hyvänä käytäntönä esiin nousivat johtoryhmän kokousten jälkeen pidetyt infotilaisuudet henkilöstölle. Jos henkilöstöinfotilaisuudet ajoitettaisiin pidettäväksi mahdollisimman pian johtoryhmien kokousten jälkeen, palvelisivat ne myös tätä tarkoitusta. Henkilöstöinfotilaisuuksissa voitaisiin myös keskittyä entistä enemmän taustoittamaan asioita niiden valmisteluvaiheessa. Jos asioista ei saada tietoa valmisteluvaiheessa, henkilöstö ei pysty vaikuttamaan asioihin ja päätösten saatetaan kokea tulevan yllätyksenä. Kaiken kaikkiaan johtoryhmän viestinnän periaatteet olisikin hyvä sopia ja kirjata näkyviin, jolloin odotukset viestintää kohtaan olisivat sellaisella tasolla, joka voidaan saavuttaa (Juholin 2008, 192).

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia yhteisiin asioihin pitäisi parantaa ja henkilöstön osallistuminen asioiden käsittelyyn tulisi nähdä muodollisuuden sijaan mahdollisuutena hyödyntää henkilöstön laajaa osaamista. Työyhteisön jäseniä tulisi rohkaista siihen, että jokainen uskaltaa ottaa vastuuta asioista, luoda uusia ideoita ja myös kyseenalaistaa asioita (Juuti 2010b, 46). Myös YT-toimikunnassa käsittelyssä oleviin asioihin vaikuttamista tulisi kehittää. Yksikkökokouksia tulisi kehittää niin, että henkilöstö voisi ottaa kokouksissa kantaa avoinna oleviin asioihin sen sijaan, että tuotaisiin tiedoksi jo päätettyjä asioita. Yksikkökokouksissa muotoutuneet yksiköiden henkilöstön kannanotot voitaisiin käsitellä ja yhteensovittaa ELY-keskuksen virallisessa YT-elimessä. Samalla yksikkökokoukset olisi syytä rytmittää YT-elimien aikatauluihin. Tällä hetkellä yksikkökokouksia pidetään kunkin vastualueen/yksikön käytännön mukaan vaihtelevasti.

Myös aloitetoiminta vaatisi yksinkertaistamista. Nykyisellään aloitteiden jättäminen on varsin mutkikas prosessi, mikä laimentanee ideointia. Intranettiin voisi ajatella sähköistä aloitelaatikkoa, jonka toteutuksessa hyödynnettäisiin työyhteisössä käytössä olevaa Webropol-työkalua. Sitä kautta työyhteisön jäsenten olisi helppo jättää aloitteita tai ideoita. Tärkeää on kuitenkin sopia ja kuvata aloitteiden käsittelyn eteneminen, niistä palautteen saanti sekä mahdollinen palkitseminen, jotta käsittelyprosessi on kaikkien tiedossa. Tärkeää on myös korostaa, että kaikki ajatukset ja ideat ovat tervetulleita ja arvokkaita. (Juholin 2008, 154–155).

6 LOPPUSANAT

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty Lapin ELY-keskuksen työyhteisöviestinnän nykytilaa ja kehittämistarpeita. Työyhteisöviestinnässä on aina kehitettävää ja kun näin valtava organisaatiomuutos on vasta tapahtunut, on selvää, että haastetta riittää.

Valtion tuottavuusohjelman toteuttamisen seurauksena kasvanut kiire heijastui selkeästi kyselyaineiston avoimiin vastauksiin ja vahvasti siten Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto–Sutela 2008) havaintoja. Kiireen vuoksi tietoa ei ehditty hakemaan, eikä yhteisiin tilaisuuksiin osallistumaan. Tämä on huolestuttava tulos työyhteisön toiminnan näkökulmasta. Valtion tuottavuusohjelma ollaan korvaamassa Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaan uudella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla. Uudella ohjelmalla tuottavuutta parannetaan hyvällä henkilöstöpolitiikalla sekä kannustavalla ja osallistavalla työilmapiirillä. Johtamista ja esimiesosaamista kehitetään sekä lisätään työntekijöiden osaamista ja aitoja osallistumismahdollisuuksia. Tavoitteena on, että tätä kautta työ muuttuu samalla työntekijälle mielekkäämmäksi, asiakkaat kokevat palvelun laadun paremmaksi ja työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus nousee. (Valtioneuvoston kanslia 2011, 77.)

Aluehallinnon perustavaa laatua oleviin tavoitteisiin, kansalais- ja asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus ja tehokkuus, pääsemiseksi tarvitaan ennen kaikkea toimivaa, uuden ajan työyhteisöviestintää. Siitä on ollut kysymys tässä opinnäytetyössä. ELY-keskusten yhteiset arvot eli asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö ja avoimuus kokoavat mielestäni hyvin nykypäivän työyhteisöviestinnän tärkeimmät tekijät. Ellei toisten tekemisistä ole tietoa, tehdään päällekkäistä työtä tai jollei voida vaikuttaa asioihin, tuhlataan organisaatiossa olevaa osaamista. Niukkojen toimintamenomäärärahojen puitteissa toimivalle virastolle tällainen on resurssien haaskausta. Jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää ymmärtää kokonaiskuva ja oma osansa siitä. Ketju on niin vahva kuin on sen heikoin lenkki.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: EVA. Osoitteessa http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf. 19.5.2011.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki: Loki-Kirjat.
- 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? – Teoksessa Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön (toim. P. Aula), 11–25. Helsinki: Infor Oy.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011. ELY-keskukset. Osoitteessa <http://www.ely-keskus.fi/FI/ELYKESKUKSET/Sivut/default.aspx>. 5.7.2011.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten ja työ- ja elinkeinotoimistojen henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010–2015. ELY-intranet. 1.5.2011.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2010–2011. Osoitteessa http://www.tem.fi/files/25133/ELYjen_strategia-asiakirja_2010-2011.pdf. 6.10.2010.
- HE 59/2009 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle aluehallinnon uudistamista koskevaksi lainsäädännöksi. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090059>. 22.9.2011
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jokinen, K. – Aula, P. – Matikainen, J. 2008. Näkökulmia organisaatioiden verkkoviestintään. – Teoksessa Verkkoviestintäkirja (toim. P. Aula – J. Matikainen – M. Villi), 2. painos. 197–217. Helsinki: Palmenia.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. Haaga-Helia kehittämisraportteja 1/2007. Osoitteessa http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/Tyvi%202010%20raportti%20II%2C%202007.pdf/at_download/file. 18.4.2010
- 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

– 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Juuti, P. 2010a. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? – Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti – E. Rovio), 25–36. Helsinki: Otava.

– 2010b. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. – Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti – E. Rovio), 37–53. Helsinki: Otava.

Juuti, P. – Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Karppi, I. – Haatainen, J. – Laine, T. K. – Purho, E. – Airaksinen, J. – Haveri, A. – Lumijärvi, I. – Oulasvirta, L. – Stenwall, J. – Wallenius, J. 2011. Hiljainen radikaali uudistus. Aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) arviointi 2009–2010. Valtiovarainministeriön julkaisuja 11/2011. Osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20110301Hiljai/Hiljainen_radikaali_uudistus_ALKU-raportti.pdf. 4.10.2011.

Korhonen, A. 2011. Asiakaslähtöisyyden edellytykset ELY-keskuksissa. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto: Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Osoitteessa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24887/Asiakaslah-toisyyden_edellytykset_ELYkeskuksissa.pdf?sequence=2. 17.5.2011.

Kumpulainen, P. 2008. Kahvipöydästä yleiseen tietoon. Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitos. Osoitteessa https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18713/URN_NBN_fi_jyu-200806265554.pdf?sequence=1. 2.3.2010

Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitos. Osoitteessa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201102181784.pdf?sequence=1>. 28.3.2011.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, 1.7.1988/651. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880651>. 1.11.2010.

Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 1.1.2010. 5.5.2010.

Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011a. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen toimintakertomus 2010. Osoitteessa <http://www.ely->

keskus.fi/fi/ELYkeskukset/LapinELY/Tehtavatjatoiminta/Docu-
ments/Lapin_ELYn_toimintakertomus_2010.pdf. 15.3.2011

- 2011b. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Organisaation esittely. ELY-intranet. 29.9.2011.
- 2011c. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen johtamisjärjestelmä ja johtoryhmien toimintaohje. ELY-intranet. 17.6.2011.

Lapin ELY-keskuksen strateginen tulossopimus vuosille 2012–2015.
Osoitteessa <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/LapinELY/Tehtavatjatoiminta/Docu-ments/Asiakirjat%202012-2015/Lapin%20ELYn%20strateginen%20tulossuunnitelma%20012-2015.pdf>. 15.12.2011.

Lapin ELY-keskuksen viestinnän linjaukset ja viestintäsuunnitelma vuodelle 2011. ELY-intranet. 1.5.2011

Lehto, A.-M. – Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Osoitteessa http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf. 17.9.2011.

Lerssi-Uskelin, J. – Vanhala, A. – Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos. Osoitteessa http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. 15.1.2012.

Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. – Teoksessa Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön (toim. P. Aula), 39–49. Helsinki: Infor.

Mantere, S. – Hämäläinen, V. – Aaltonen, P. – Ikävalko, H. – Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *An international Journal* 3/2010, 221–234. 20.9.2011.

Mäki, A.-K. 2010. Muutos viestinnän haasteena. Henkilöstön viestintätyytyväisyys aluehallinnon uudistuksessa. Pro gradu - tutkielma. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta. Osoitteessa http://www.tritonia.fi/pages/gradu_getfile.php?id=4017. 26.10.2010.

Nonaka, I. – Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Otala, L. – Pöysti K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pekkola, P. – Pedak, M. – Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Osoitteessa <http://www.helsinki.fi/palmenia/lahti/liitteet/OSVI-loppuraportti.pdf>. 10.11.2010.
- Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Infor.
- 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.
- Pöyry, T. 2011. Sähköpostitiedonanto 20.12.2011.
- Sopimus yhteistoiminnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksissa (ELY-keskuksissa). ELY-intranet. 7.6.2011.
- Stenvall, J. – Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Taanila, A. Tilastoapu. Osoitteessa <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/ta/>. 12.10.2011.
- Toikko, T. – Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tukiainen, T. 2006. Yhteiskunnallisten muutosten heijastumia työyhteisöjen viestintään. – Teoksessa Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä (toim. E. Juholin), 14–24. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti I. Osoitteessa <http://india.haaga-helia.fi/fi/tutkimus-ja-kehityspalvelut/julkaisut/liitteet/TYVI%202010,%20raportti%20I,%202006.pdf>. 5.6.2011.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sidosryhmätutkimus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 30/2011. Osoitteessa http://www.tem.fi/files/30437/TEM_30_2011_netti.pdf. 15.8.2011.
- Työterveyslaitos 2010a. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Tiedote 59/2010. Osoitteessa http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx. 26.10.2010.

- 2010b. Tietotyön muutokset. Osoitteessa
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyön_muutokset/sivut/default.aspx. 15.4.2010.
- Valtioneuvoston asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 20.11.2009/910. Osoitteessa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090910>. 22.9.2011.
- Valtioneuvoston kanslia 2010. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset. 2/2010. Osoitteessa <http://vnk.fi/julkaisukansio/2010/m0210-valtionhallinnon-viestinta-m0310-central-m04-rekommendationen/PDF/fi.pdf>. 13.10.2010.
- Valtioneuvoston kanslia 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Osoitteessa
<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>. 7.12.2011.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto 2011. Valtion tuottavuusohjelma on vauhdittanut hallinnon kehittämistä. Osoitteessa
http://www.vtv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2011/valtion_tuottavuusohjelma_on_vauhdittanut_hallinnon_kehittamista.html. 5.9.2011.
- Valtiovarainministeriö 2006. Kaikki yhteistoimintaa kehittämään. Opas yhteistoiminnan kehittämiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. Osoitteessa
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20060203Kaikki/yt_opas_netti.pdf. 17.3.2011.
- Verkkosivujen sisältöryhmä 2011. AVI- ja ELY-intranetien toimituspolitiikka. ELY-intranet. 8.2.2011.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Keskusteleva johtaminen (toim. P. Juuti – E. Rovio), 54–65. Helsinki: Otava.
- Yrjänheikki, E.-K. 2011. Mietteitä tulevast, uudesta intrasta. Verkkoväen neuvottelupäivä. ELY-intranet. 16.11.2011.
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Saatekirje

Muistutuskirjeet

Kyselylomake

Liite 1

Liite 2

Liite 3

SAATEKIRJE

10.6.2011

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kysely liittyy opinnäytetytyöhöni, joka on osa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia opintojani Rovaniemen ammattikorkeakoulussa.

Jokainen vastaus on tärkeä työn onnistumisen kannalta, joten toivon, että käyttäisit hetken ajastasi ja kertoisit oman näkemyksesi ja mielipiteesi tämän kyselyn kautta. Näin saamme luotettavaa tietoa työyhteisömme sisäisestä viestinnästä. Tarkastele asioita koko viraston laajuudessa silloin kun kyselyssä pyydetään arvioimaan työyhteisöä koskevia asioita. Vastuualueita koskevilla väitteillä arvioidaan vastuualueen osalta, hallinto käsitetään yhdeksi ”vastuualueeksi”. Valintakysymysten jälkeen voit kommentoida asioita vapaamuotoisesti ja kertoa toimivista tai kehittämistä vaativista asioista.

Toivon, että vastaisit kyselyyn mahdollisimman pian - vastausaikaa on 1.7.2011 saakka. Kyselyn kautta saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa julkaisutavista tuloksista.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Tanja Ylitalo
p. 0400 413 384
sähköposti: tanja.ylitalo@ely-keskus.fi

Pääset kyselyyn tästä linkistä:

<linkki>

MUISTUTUSKIRJEET

Muistutusviesti 21.6.2011

Muistathan vastata sisäistä viestintää koskevaan kyselyyn. Vastausaikaa on 1.7.2011 saakka.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kysely liittyy opinnäytetyöhöni, joka on osa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia opintojani Rovaniemen ammattikorkeakoulussa.

Jokainen vastaus on tärkeä työn onnistumisen kannalta, joten toivon, että käyttäisit hetken ajastasi ja kertoisit oman näkemyksesi ja mielipiteesi tämän kyselyn kautta. Näin saamme luotettavaa tietoa työyhteisömme sisäisestä viestinnästä. Tarkastele asioita koko viraston laajuudessa silloin kun kyselyssä pyydetään arvioimaan työyhteisöä koskevia asioita. Vastuualuetta koskevissa väitteissä asioita arvioidaan vastualueen osalta, hallinto käsitetään yhdeksi ”vastuualueeksi”. Valintakysymysten jälkeen voit kommentoida asioita vapaamuotoisesti ja kertoa toimivista tai kehittämistä vaativista asioista.

Kyselyn kautta saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa julkaistavista tuloksista.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Tanja Ylitalo
p. 0400 413 384
sähköposti: tanja.ylitalo@ely-keskus.fi

Pääset kyselyyn tästä linkistä:

<linkki>

Muistutusviesti 30.6.2011

Muistathan vastata sisäistä viestintää koskevaan kyselyyn - vain osallistumalla voit vaikuttaa! Vastausaika päättyy huomenna 1.7.2011.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kysely liittyy opinnäytetyöhöni, joka on osa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia opintojani Rovaniemen ammattikorkeakoulussa.

Jokainen vastaus on tärkeä työn onnistumisen kannalta, joten toivon, että käyttäisit hetken ajastasi ja kertoisit oman näkemyksesi ja mielipiteesi tämän kyselyn kautta. Näin saamme luotettavaa tietoa työyhteisömme sisäisestä viestinnästä. Tarkastele asioita koko viraston laajuudessa silloin kun kyselyssä pyydetään arvioimaan työyhteisöä koskevia asioita. Vastuualuetta koskevissa väitteissä asioita arvioidaan vastualueen osalta, hallinto käsitetään yhdeksi ”vastuualueeksi”. Valintakysymysten jälkeen voit kommentoida asioita vapaamuotoisesti ja kertoa toimivista tai kehittämistä vaativista asioista.

Kyselyn kautta saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa julkaistavista tuloksista.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Tanja Ylitalo
p. 0400 413 384
sähköposti: tanja.ylitalo@ely-keskus.fi

Pääset kyselyyn tästä linkistä:

<linkki>

KYSELYLOMAKE

Tulosta

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

Taustakysymykset

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen

2. Ikä *

- Alle 30 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

3. Vastuualue *

- Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri
- Liikenne ja infrastruktuuri
- Ympäristö ja luonnonvarat
- Hallinto

4. Virkasuhde *

- Vakinainen
- Määräaikainen

5. Asema *

- Ylin johto
- Esimies
- Asiantuntija
- Muu

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

Arvioi seuraavia väittämiä

6. Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pysyn ajan tasalla työyhteisömme sisällä tapahtuvista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoa työyhteisössämme tapahtuvista henkilöstömuutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoa asiakkaille tarjottavista ajankohtaisista palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaisista asioista tiedotetaan nopeasti ja ajantasaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmän ja työvaliokunnan päätöksistä ja niiden vaikutuksista kerrotaan henkilöstölle viipymättä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme on huolehdittu siitä, että kaikki saavat saman tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuualueen henkilöstöinfotilaisuudet ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapin ELY-keskuksen yhteiset henkilöstöpäivät ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haen itse tietoa aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyn itseäni askarruttavista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin tärkeän tiedon välittämisestä eteenpäin tietoa tarvitseville	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan Lapin ELY-keskuksen intranetiä säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän intranetistä tarvitsemani tiedon helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetissä oleva tieto on ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetissä oleva tieto on selkeää ja ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kommentoi vapaasti, mitä ajatuksia edelliset väittämät herättivät

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

8. Isojen asioiden jakaminen ja käsittely

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän työtäni koskevat tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän oman työni merkityksen organisaation tavoitteiden toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut esimieheni kanssa ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kertoa lyhyesti, mitkä ovat organisaatiomme toiminnan tarkoitus ja tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset arvomme näkyvät päivittäisessä toiminnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöön vaikuttavat ohjeet, määräykset ja suunnitelmat käsitellään avoimesti ja keskustellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virastomme taloustilannetta käsitellään yhdessä keskustellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tulevaisuudennäkymistä käydään yhteistä keskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto kertoo asioista selkeästi ja ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylijohtajan yksikkövierailut ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kommentoi vapaasti, mitä ajatuksia edelliset väittämät herättivät

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

10. Osallistuminen ja vaikuttaminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn vaikuttamaan oman työni sisältöön ja työhöni liittyviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan oman työni tavoitteiden määrittelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan vaikuttaa työyhteisöämme koskeviin yhteisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työyhteisöämme koskeviin yhteisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät voivat vaikuttaa asioihin suunnitteluvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan YT-toimielimessä käsiteltävinä oleviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista tiedotetaan sen jälkeen kun päätökset on tehty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin antaa työtä ja työyhteisöä koskevia kehittämis ehdotuksia ja -ideoita milloin tahansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämis ehdotukset käsitellään ja otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kommentoi vapaasti, mitä ajatuksia edelliset väittämät herättivät

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

12. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen oman vastualueeni tehtävät pääpiirteittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen muiden vastualueiden tehtävät pääpiirteittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman vastualueeni asioissa keneltä voin kysyä mistäkin asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän muiden vastualueiden asioissa keneltä voin kysyä mistäkin asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa keneltä voin kysyä mistäkin asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen yhteistyötä muilla vastualueilla työskentelevien henkilöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen yhteistyö toimii vastualueiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan työtovereideni osaamista ja työpanosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistani ja työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa ja kokemuksia jaetaan työyhteisössä avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan apua työtovereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan työtovereitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työtovereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan palautetta työtovereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo antaa positiivista palautetta työtovereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo antaa negatiivista palautetta työtovereilleni rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kommentoi vapaasti, mitä ajatuksia edelliset väittämät herättivät

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet

14. Työyhteisöä koskeva tiedon saanti

	Saan työyhteisöämme koskevaa tietoa				Haluaisin saada työyhteisöämme koskevaa tietoa			
	En lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon	En lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon
Ylijohdajalta tai vastualueen johtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamushenkilöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkökokouksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastualueen henkilöstöinfoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapin ELY-keskuksen henkilöstöpäivissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisessä postissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmoitustaululta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahvitauolla tai huhujen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotusvälineistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muualta, mistä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kommentoi vapaasti, mitä ajatuksia edelliset väittämät herättivät

Tulosta

Lapin ELY-keskuksen sisäisen viestinnän nykytilanne ja kehittämistarpeet**16. Missä asioissa olemme yhdessä onnistuneet työyhteisöemme viestinnässä?****17. Miten työyhteisöemme viestintää voisi vielä kehittää?****18. Oliko edeltäjäorganisaatioissa hyviä työyhteisöviestinnän käytäntöjä, joita voisimme hyödyntää työyhteisössämme?**