



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tomi Kolu

Yrityksen sisäiset viestintäkanavat

Selvitys yrityksen X sisäisistä viestintäkanavista
muutosviestinnän tueksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Tekijä	Tomi Kolu
Otsikko	Yrityksen sisäiset viestintäkanavat. Selvitys yrityksen X sisäisistä viestintäkanavista muutosviestinnän tueksi
Sivumäärä	42 sivua + 2 liitettä
Aika	Marraskuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisönkehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen sisäisestä viestinnästä kanavat, joita pitkin viestit välittyvät työntekijöille. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle, noin 140 henkilö työllistävälle henkilöstöpalvelualan yritykselle. Viestintäkanavien selvityksellä oli tarkoitus tukea yrityksessä tapahtuvien muutosten tehokasta viestintää.</p> <p>Opinnäytetyötä varten tehtiin selvitys käyttämällä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Selvitystä varten kerättiin aineisto sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin yrityksen koko henkilöstölle, ja aineistoa analysoitiin kokonaisotantana. Vastausprosentiksi muodostui 39 prosenttia.</p> <p>Selvityksen perusteella pystyttiin tunnistamaan, että yrityksen x sisäisessä viestinnässä viestittiin eniten suorissa lähiviestintäkanavissa. Viestintäkanavista merkittävimmät olivat johto, esimiehet, kollegat ja intranet. Viestintäkanavissa oli tunnistettavissa eroja viestittävän aiheen mukaan.</p> <p>Tuloksista oli mahdollista tehdä useita yrityksen viestintää kehittäviä johtopäätöksiä. Tärkeimpinä kehittämiskohteina olivat muutoksiin vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen, muutoksista viestimisen aikataulut ja viestinnän avoimuuskäytänteiden selkeämpi viestintä. Yrityksen viestinnästä oli myös tunnistettavissa säilytettäviä ominaispiirteitä, kuten matala kynnyks lähestyä johtoa ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus.</p>	
Avainsanat	yhteisöviestintä, sisäinen viestintä, muutosviestintä, viestintäkanavat

Author	Tomi Kolu
Title	Internal Communication Channels in Company X. Research on communication channels to support change management.
Number of Pages	42 pages + 2 appendices
Date	November 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>This study was commissioned by a Finnish company, which employs approximately 140 people. The objective of this study was to identify different information channels within the company, which its employees use to obtain information. This was carried out to support the change in communication styles for the ongoing and future changes within the organization.</p> <p>The research was conducted by using quantitative research methods. The data for the quantitative research was gathered by using an online questionnaire, which was sent to the employees. The response rate was thirty eight percent.</p> <p>From the results, it was possible to recognize several different information channels that are in use inside the organization. These channels were, e.g. management, supervisors, colleagues and the intranet. Different channels were used for different purposes.</p> <p>The results of this study provided a lot of information on how to improve the communication procedures in the company. The author suggests different kinds of solutions how to improve the employees' ability to contribute to the upcoming changes, how to time information better, and how to notify about information release policies to the employees. It was also possible to identify some communications qualities that were specific for the company, and which should be preserved.</p>	
Keywords	organizational communication, change communication, communication channels

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Yrityksen esittely	2
2	Viestintä	2
2.1	Viestintä yleisesti	2
2.2	Yrityksen yhteisöviestintä	4
2.2.1	Määritelmä	4
2.2.2	Osapuolet	5
2.2.3	Ohjaavat tekijät	6
2.2.4	Yhteisön sisäinen viestintä ja sen tarkoitus	7
2.3	Viestintäroolit, kanavat ja foorumit	9
2.3.1	Viestintäroolit	9
2.3.2	Kanavat	11
2.3.3	Foorumit	12
2.4	Muutosviestintä	14
3	Selvityksen toteutus	16
3.1	Tutkimusprosessin vaiheet	16
3.2	Tutkimusongelma ja hypoteesi	17
3.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen	17
3.4	Kyselylomakkeen laatiminen ja vastausten analysointi	18
4	Selvityksen tulokset	20
4.1	Taustatiedot	20
4.2	Tiedonhankintakanavat	22
4.2.1	Järjestelmä uudistus	22
4.2.2	Organisaatiomuutokset	24
4.2.3	Päivittäisen toiminnan ongelmatilanteet	25
4.3	Parhaat tiedon lähteet	27
4.4	Asiantuntija-avun lähteet	29
4.5	Tuki muutoksen aikana	30
4.6	Muutokseen vaikuttamisen mahdollisuus	31
4.7	Muutokseen vaikuttamisen esteet	31
4.8	Muutoksen läpiviennin hidasteet ja esteet	32
4.9	Mitä pitäisi tehdä toisin?	34

5	Pohdinta	36
6	Arviointi	38
6.1	Tutkimuksen arviointi	38
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	40
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Tausta

Yritysten sopeutuessa toimintaympäristöjensä ja kilpailutilanteen nopeisiin muutoksiin tulee yhä useammalle organisaatiolle ajankohtaiseksi miettiä, miten näihin muutoksiin vastataan ja miten ratkaisuista viestitään.

Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan on tärkeätä ymmärtää, kenelle ja miten viestitään. Viestinnässä on aina kaksi osapuolta ja, jotta viesti saadaan onnistuneesti perille, on tärkeää osata mukauttaa viestintä vastaanottajalle sopivaksi (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 33–34).

Viestintää on kuitenkin vaikea toteuttaa, jos viestiä ei saada vastaanottajalle perille. Tällä opinnäytetyöllä pyrittiinkin vastaamaan ongelmaan mistä tai keneltä yrityksen X työntekijät saavat viestinsä, pyrittiin siis löytämään yrityksessä X käytössä olevat viestintäkanavat.

Viestintää lähdettiin selvittämään erityisesti muutoksista viestinnän tueksi. Muutosviestintä ja viestintä ovat esimiestyön sekä johtamisen keskeisiä aihealueita (Helsilä 2008, 173; Åberg 2006, 93.) Aihealue osuu siis täydellisesti johtamisen sekä esimiestyön opintoihini.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erään keskikokoisen, valtakannullisesti toimivan yrityksen sisäistä viestintää. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yrityksen sisäisestä viestinnästä organisaatiolle ominaisia piirteitä sekä selvittää viestinnän nykyinen tila. Kohdeyrityksessä on käynnissä yksi yrityksen historian suurimmista muutoshankkeista. Tutkimuksen taustalla onkin tarve ymmärtää organisaation sisäisen viestinnän rakenteita ja toimintatapoja, jotta muutosviestintä voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

Opinnäytetyön aihealue rajattiin tukemaan haluttua päämäärää. Aihealueeksi muodostui sisäisen muutos- ja johtamisviestinnän teoria. Tästä syystä opinnäytetyössä käsitellään pääasiassa vain yrityksen sisäistä viestintää ja yrityksen ulkoista viestintää vain sivutaan kokonaiskuvan hahmottamisen helpottamiseksi.

1.2 Yrityksen esittely

Opinnäytetyön kohteena oleva yritys on noin 140 toimihenkilöä työllistävä henkilöstöpalvelualan yritys. Yritys palvelee yrityksiä, yhdistyksiä ja julkisia toimijoita henkilöstöpalvelukokonaisuuksilla. Yrityksen palveluihin kuuluvat henkilöstön vuokraus-, rekrytointikon-sultaatio-, suorahaku ja ulkoistuspalvelut sekä henkilöarvioinnit. Yritys on osa kansain-välistä konsernia ja Suomessa toimipisteitä on 21. (Yritys X 2018.)

Yrityksen organisaatio on jaettu eri tulosalueisiin jotka myötäilevät toimipisteiden maan-tieteellisiä sijainteja. Nämä tulosalueet ovat: Pääkaupunkiseutu, Etelä, Länsi, Itä ja Poh-joinen. Henkilöstömäärältään suurimmat toimialueet ovat hallinto ja lännen alue. Alueet on lisäksi jaettu erilleen kolmeen eri brändiin sekä erikoistumiseen kuten esim. teollisuus & logistiikka, rakentaminen tai ICT. (Yritys X 2018.)

Yrityksen toimihenkilöt jakautuvat henkilöstökonsultteihin, myyjiin, henkilöarvioijiin ja tu-kitoimintoihin kuten palkkahallinto, taloushallinto, it, myynnintuki jne. (Yritys X 2018.)

2 Viestintä

2.1 Viestintä yleisesti

Elisa Juholin (2017, 22) määrittelee viestinnän seuraavanlaisesti: *”Viestintä on ihmisen lajityypillinen ominaisuus ja kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Viestintä on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Ilman vies-tintää ei olisi organisoitua toimintaa eikä organisaatiota.”*

Leif Åberg puolestaan määrittelee viestinnän prosessiksi, jossa tulkitaan jonkin asian ti-laa luomalla asioille erilaisia merkityksiä ja joka sitten välitetään muille vuorovaikutteisen verkoston kautta (Åberg 2000, 95).

Molemmissa määritelmässä käsitellään vuorovaikutusta, ja tämän ympärille rakentuukin koko viestinnän idea: jokin viesti pyritään saattamaan viestijältä vastaanottajalle sellai-sena, että vastaanottaja sisäistää viestin sisällön.

Jokaisessa yrityksessä toteutetaan viestintää omalla tavalla, ja termi, jota käytetään siitä puhuttaessa, vaihtelee. Juholin kertoo käytössä olevista termeistä esimerkiksi organisaatioviestintä, yritysviestintä ja yhteisöviestintä. Organisaatioviestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan usein yrityksen sisäistä viestintää, kun taas yhteisö- tai yritysviestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen ulkoista viestintää, kuten esim. markkinointia, tiedottamista ja sidosryhmäviestintää (Juholin 2017, 29).

2000-luvulla viestinnän käsitteiksi on tullut myös työyhteisöviestintä, joka pitää sisällään työyhteisöjen sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedotuksen lisäksi myös käsityksen siitä, että työyhteisöjen viestintä leviää nykyään myös yhteisön ulkopuolelle (Juholin 2017, 118).

Termistön erojen lisäksi viestintäkanaviin ja viestintätyyleihin vaikuttavat merkittävästi myös yrityksessä vallitseva kulttuuri sekä yrityksen muoto ja lait. Erimuotoisissa organisaatioissa viestitään eri tavalla. Esimerkiksi lait ja säädökset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten organisaation tulee viestiä. Myös eettisillä arvoilla ja toimintatavoilla on merkitystä viestinnän tyylille. Esimerkkeinä organisaation muodon vaikutuksista viestintään Juholin esittää kuinka yrityksissä, julkisyhteisöissä ja järjestöissä viestintää ohjaavat erilaiset lähtökohdat, jotka tulevat joko organisaation luonteesta (esim. yritysten tavoite tehdä voittoa) tai laeista (esim. julkiset yhteisöt joiden viestintävelvollisuuksista määrätään laeissa). (Juholin 2017, 34.)

Wiion laeissa sanotaan, että viestintä epäonnistuu yleensä ja onnistuu vain sattumalta. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan viestinnän epäonnistumisen taustalla on ajatus siitä, että viestijä usein viestii asian niin, että hän kuvittelee vastaanottajan ajattelevan asiasta samoin kuin hän itse. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 20.)

Åberg esittää, että viestintä alkaa, kun joku keksii idean, jonka haluaa välittää eteenpäin. Välitettyään viestin jotain kanavaa pitkin vastaanottaja tulkitsee viestin sanomaa. Sanomaa tulkitsemalla vastaanottaja pyrkii ymmärtämään mitä viestillä tarkoitetaan. Usein vastaanottajan tulkinta ideasta eroaa siitä mitä lähettäjä on alkuperäisellä ideallaan tarkoittanut. Åberg kertoo tälle syyksi sen, että vastaanottaja tulkitsee viestiä aikaisempien kokemuksiansa ja tietojen perusteella syntyvillä mielikuvilla, ja nämä ovat harvoin samat vastaanottajan ja viestijän välillä. (Åberg 2006, 85.)

Åbergin (2006, 85) mukaan viestinnän onnistumisen yksi perusedellytyksistä on, että viestijä on muotoillut viestin vastaanottajalle helpommin ymmärrettävään muotoon. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo puolestaan väittävät, että viestinnällä on suurempi mahdollisuus onnistua, kun viestijä valitsee viestille ja vastaanottavalle kohderyhmälle parhaiten sopivan viestintäkanavan. Viestinnän onnistumiseksi on hyvä kunnioittaa viestin vastaanottajaa ja lähettää viesti vain niille henkilöille jota se koskee. Näin vältytään siltä, että vastaanottaja ei suuren viestimäärän takia jätä tärkeää viestiä huomiotta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, 49.)

Riippuen kulttuurista joissakin yrityksissä suositaan kasvokkain tapahtuvia viestintätilanteita, joissakin puolestaan viestintä tapahtuu sähköisesti ja joissakin viestinnästä vastaa muutama avainhenkilö, joihin tukeudutaan (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49).

2.2 Yrityksen yhteisöviestintä

2.2.1 Määritelmä

Åberg (2000) määrittelee yhteisöviestinnän olevan ”*työyhteisön viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteistoiminnan sekä luotauksen avulla.*” (Åberg 2000, 96.)

Viestinnän ammattilaisia kouluttava sekä viestintäalan kehittymistä edistävä järjestö ProComin mukaan yhteisöviestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitoa. ProComin mukaan yhteisöviestintä voidaan määritellä viiden eri tehtävän kautta.

Viestinnän tehtävänä on

- tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö, jossa strategia luodaan keskustelun kautta
- luodata, tulkita ja reagoida, eli seurata organisaation toiminnassa tai toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia niin, että niihin ehditään reagoida ajoissa
- näkyväksi tekeminen. Viestinnällä pyritään selittämään, miksi on tehty niin kuin on tehty ja kasvattaa jonkin asian tunnettuutta
- yhteydenpito ja verkottuminen. Ammattimaisesti ja monipuolisesti toteutetulla viestinnällä on mahdollista löytää yhteinen näkemys asioihin

- virittäminen. Viestinnän ammattilaiset pystyvät hyvällä viestinnällä edistämään viestin vastaanottajien tekemistä. (ProCom 2012; Juholin 2017, 33.)

Myös Juholin näkee viestinnän vuorovaikutteisena tärkeänä osana johtamista. Toisin kuin 1940-luvulta aina 1990-luvulle asti vallinnut prosessikoulukunnan mukainen ajatus viestinnästä tiedottamisena, on viestintä nykyään tärkeä osa johtamista ja viestintä on muuttunut yksisuuntaisesta tiedottamisesta kaksisuuntaiseksi dialogiksi (Juholin 2017, 30–32).

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo puolestaan määrittelevät yhteisöviestinnän viestinnäksi jota käydään jonkin yhteisön sisäisten sekä yhteisön ulkopuolisten toimijoiden välillä (2012, 13). He kuvaavat yhteisöviestinnän koostuvan vuorovaikutteisesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä. Yhteisöviestinnällä tuetaan liiketoiminnan ja sen tavoitteiden saavuttamista sekä sitä käytetään johtamisen välineenä. (2012, 13–14).

Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan yhteisöviestintä voidaan määritellä neljällä eri tavalla. Ensimmäinen tapa on perinteinen jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Toisessa tavassa yhteisöviestintä jaetaan epäviralliseen ja viralliseen viestintään. Kolmannella tavalla määriteltynä yhteisöviestintä voidaan jakaa eri osa-alueisiin kuten esim. markkinointiviestintä, yhteisöviestintä ja sijoittajaviestintä. Neljännessä tavassa yhteisöviestintä jaetaan eri viestintäkanavien mukaan välitettyyn viestintään (intranet, tiedotteet) ja suoraan viestintään (kasvokkain tapahtuva viestintä). (2012, 13–19.)

2.2.2 Osapuolet

Tämän päivän yhteisöviestinnän keskustelemaa luonnetta korostaa entisestään nykyaikainen teknologia. Toisin kuin aikana, jolloin viestit kulkivat ensisijaisesti kirjeinä ja sähköinä yhdeltä vastaanottajalta toiselle, on viestintä nykyään paljon moniulotteisempaa. Nykyisen informaatioyhteiskunnan eri sovellukset ja palvelut mahdollistavat reaaliaikaisen kaksisuuntaisen viestinnän useille samanaikaisille vastaanottajille missä ja milloin tahansa. (Juholin 2009, 153; Juholin 2017, 45.)

Nykyisin viestinnän luonne vaatiikin organisaatioilta entistä suurempaa suunnitelmallisuutta niiden yhteisöviestintään. Juholin esittää, että nykyisin organisaatioiden tulee pystyä tunnistamaan sidosryhmänsä selkeämmin sekä analysoida niiden odotuksia. Näin

tehdessä, parhaimmassa tapauksessa organisaation ja sen sidosryhmien välinen yhteistyö paranee. (Juholin 2017, 44.)

Juholin määrittelee organisaatioiden sidosryhmien koostuvan kaikista niistä tahoista, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä tai joista se on jollakin tavalla riippuvainen. Sidosryhmille ominaista on, että organisaatio pyrkii vaikuttamaan niihin ja ne pyrkivät vaikuttamaan organisaatioon. (Juholin 2017, 142.)

Tällä määritelmällä tutkimuksen kohteena olevalla yrityksellä on useita sidosryhmiä. Sidosryhmä ovat henkilöstö (työntekijät), yhtiömuodon mukaiset tahot (osakeyhtiön hallitus), institutionaaliset asiakkaat (yritykset ja järjestöt), henkilöasiakkaat (työnhakijat), toimittajat (palveluntarjoajat joilta organisaatio ostaa itselleen palveluita), viranomaiset, etujärjestöt (työmarkkinajärjestöt), media ja oppilaitokset.

2.2.3 Ohjaavat tekijät

Sidosryhmäviestinnästä puhuttaessa toistuu usein sana läpinäkyvyys. Juholinin (2017) mukaan viestintätilanteissa on erotettavissa velvollisuus antaa tietoa ja oikeus saada tietoa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on toimittava eettisesti niin, että yritys voi antaa tietoa sitä kysyvälle ilman, että organisaation maineelle tai luotettavuudelle aiheutuu siitä ongelmia. (Juholin 2017, 43–44.)

Kohdeyrityksen tapauksessa sidosryhmien yhteisöviestintää määrittelevät pitkälti yritysmuoto, lait ja eettiset pelisäännöt. Kohdeyritys on yli 20 henkeä työllistävä osakeyhtiö, joka on osa kansainvälistä pörssinoteerattua konsernia. Sen viestintää määrittelevät koon ja yhtiömuodon puolesta yhteistoimintalaki ja osakeyhtiölaki. Yhtiömuoto määrittelee osakeyhtiön lähtökohtaiseksi tehtäväksi luoda arvoa sen omistajille, joten kaupallinen myyntiin tähtäävä viestintä on ominaista yrityksen viestinnälle. Lisäksi yritys toimii henkilöstöpalvelualalla, ja yritys on sitoutunut noudattamaan Henkilöstöpalveluyritysten liiton auktorisointisäädöksiä toiminnassaan. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1 luku 2 § 1 momentti; Osakeyhtiölaki 1 luku 5 §.)

Samoin kuin joitakin yritysten ulkoisen viestinnän osa-alueita, kuten esim. pörssiyhtiöiden lakisääteiset tiedotteet, myös sisäistä viestintää määritellään laissa. Yli 20 henkeä työllistävien yritysten sisäistä viestintää ohjaa yhteistoimintalaki (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1 luku 2 § 1 momentti.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen henkilöstön ja johdon yhteistoimintaa. Lailla veloitetaan yritykset viestimään henkilöstölle tulevista suunnitelmista ja yrityksen tilasta ajoissa ja riittävästi. Lailla pyritään mahdollistamaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työntekoaan, työoloja tai asemaa yrityksessä. Yhteistoimintalain avulla tiivistetään työnantajan, yrityksen henkilöstön ja viranomaisten yhteistoimintaa. Tämän tarkoituksena on parantaa työntekijöiden asemaa yrityksessä sekä edesauttaa heidän työllistymistään, mikäli yrityksessä tapahtuu toimintamuutoksia, joissa henkilöstä vähennetään. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1 luku 1 §.)

Yhteistoimintalakiin kirjattu lain tavoite mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet yrityksen kehittämiseksi tehtäviin päätöksiin tiivistää merkittävän syyn miksi sisäinen viestintä on organisaatioissa olemassa.

2.2.4 Yhteisön sisäinen viestintä ja sen tarkoitus

Organisaatioiden sisäisen viestinnän lähtökohtaisena tarkoituksena on mahdollistaa ja edistää organisaation jäsenten työn tekemistä. Juhani Kauhasen (2012) mukaan sisäisellä viestinnällä on kolme tarkoitusta. Ensiksi sen tarkoituksena on välittää tietoa organisaatiosta. Sisäisen viestinnän kautta työntekijöille viestitään organisaation visiosta, arvoista, liiketoiminnasta, strategiasta, tuotteista, palveluista, markkinoinnista, tapahtuvista muutoksista, taloudellisesta tilanteesta ja yhteistyökumppaneista. Toisena tavoitteena on edistää ja taata yhteistoiminnan toteutuminen ja kolmantena parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2012, 175.)

Sisäinen viestintä on myös olennainen osa johtamista ja työn organisointia. Juholin määrittelee viestinnälle useita strategisia tehtäviä. Sisäinen viestintä toimii johtamisen ja esimiestyön tukena. Se mahdollistaa työyhteisö- ja päivittäisviestinnän jonka avulla työkannalta tärkeää tietoa kyetään välittämään työntekijöille. Viestinnällä edesautetaan myös yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin sekä maineen ja imagon rakentaminen. Sisäisellä viestinnällä tuetaan myös markkinoinnin sekä brändin johtamista ja yhteiskunnallista vaikuttamista. (Juholin 2017, 47–50.)

Näistä viestinnän strategisista määritelmistä sisäiseen viestintään liittyvät erityisesti teemat johtaminen ja esimiestyö, työyhteisö- ja päivittäisviestintä, informointi, tiedonvälitys sekä yhteisöllisyys ja organisaatiokulttuuri. Tänä päivänä sisäiseen viestintään liittyy

myös enenevissä määrin maineen ja imagon rakentaminen, sillä osaavista työntekijöistä kilpailtaessa työnantajamielikuvalla on merkittävä rooli oikeiden ihmisten houkuttelemisessa yrityksen palvelukseen. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa suurelta osin mitä yrityksen henkilöstö yrityksestä ajattelee ja miten he siitä viestivät julkisissa verkostoissa ja foorumeissa. (Juholin 2017, 47.)

Virpi Hämäläinen ja Hanna Maula (2004, 31) käsittelevät strategiaviestinnän tärkeyttä. Heidän mukaansa organisaatioiden johdon suunnitteleman ja hyväksymän strategian lähtökohtaisena tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa tavoitteellisemmaksi ja menestyksekkäämmäksi.

Hämäläinen ja Maula sitovat (2004, 34–35) strategiaviestinnän osana sisäistä viestintää myös merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden motivoijana. Heidän mukaansa työntekijät, jotka ymmärtävät oman työvaiheensa merkityksen osana kokonaisuutta ja sitä kautta saavat työlleen oikeutuksen sekä tarkoituksen, ovat työhönsä motivoituneempia.

Strategian suunnittelusta ja hyväksymisestä vastaa organisaation johto, mutta strategian käytännössä toteuttaa työntekijät. Strategian toteuttamiseksi työntekijän on kuitenkin tiedettävä, mikä strategia on ja miten strategiaa tulisi toteuttaa (Hämäläinen & Maula 2004, 34). Strategia, visio ja missio ovat kaikki organisaatioiden johdon suunnittelemissa suunta- viivoja organisaation toiminnalle ja näiden saaminen organisaation operatiiviselle tasolle vaatii tehokasta ja oikein toteutettua sisäistä viestintää.

Sisäisestä viestinnästä ei vastaa vain johto, esimiehet ja yrityksen viestintäosasto. Yritysten organisaatorakenteiden muuttuessa projektiorientoituneiksi ja tiimipainotteisiksi on tiimin jäsenillä entistä suurempi rooli sisäisen viestin liikkumisessa. Viestintä ei ole enää vain ylhäältä alaspäin tulevaa vaan viestit kulkevat usein vertikaalisesti ja horisontaalisesti (Kauhanen 2010, 178).

Nykyisten työyhteisöjen viestintäkulttuuri on enemmänkin keskusteleva kuin hierarkkinen ylhäältä alas viestivä. Nykyään organisaatioissa tapahtuu aikaisempaa enemmän vuoropuhelun mahdollistamaa tiedon luomista, jakamista ja vaihdantaa. (Juholin 2017, 118.)

Åberg tutki vuonna 1986 väitöskirjassaan 18 suomalaisen yrityksen viestintärakenteita tarkoituksenaan selvittää mistä henkilöstö etsi tietoa. Tutkimuksen mukaan henkilöstö

haki tietoa omaa työtään, omaa yksikköään ja omaa tulosaluettaan koskevissa asioissa ensisijaisesti lähimmältä esimieheltään. Muita yksiköitä koskevissa asioissa tietoa haettiin tiedotteista tai sanomalehdistä ja koko organisaatiota koskevissa asioissa yleisistä tiedotustilaisuuksista. (Åberg 1986, 145.)

Vuoteen 2006 mennessä viestinnän kanavissa oli havaittavissa merkittävä muutos. Sähköiset viestintäkanavat olivat jo tuolloin korvanneet lähes täysin ilmoitustaulut, pikatiedotteet sekä puhelimen ja videon välityksellä tapahtuneen viestinnän. Muut kanavat olivat puolestaan säilyneet lähes samanlaisina. (Åberg 2006, 109.)

2.3 Viestintäroolit, kanavat ja foorumit

2.3.1 Viestintäroolit

Jokaisella henkilöllä on viestintärooli organisaatiossa. Yrityksen henkilöstöllä on viestinnän näkökulmasta erilaisia rooleja riippuen henkilöstön asemasta. Juholinin mukaan roolit jakautuvat tiedon aktiivisiin etsijöihin, tuottajiin, välittäjiin ja vaihtajiin. (Juholin 2017, 131) Viestinnässä on kuitenkin samat vastuusuhteet kuin muidenkin vastuiden jakamisessa. Organisaatioiden ylin johto siis vastaa lopulta myös organisaation viestinnästä. (Åberg 2000, 247.)

Johtajilla ja johtoryhmällä on rooli kaikessa organisaation viestinnässä. Johtajien vastuulla on luoda organisaation viestinnälle kokonaiskuva sekä suunnitella viestinnälle oikea kanava ja tyyli. (Juholin 2017, 133) Juholin määrittelee johtoryhmän viestinnällisiksi tehtäviksi tulevien asioiden ennakkoinnin ja valmistelun, välittömän viestinnän päätöksistä ja niiden vaikutuksista, organisaatiossa käytävään keskusteluun reagointi, henkilöstön kuunteleminen ja palautteen käsittely, keskustelu henkilöstön ja sidosryhmien kanssa sekä palautteen antaminen tulleeeseen palautteeseen tai muutosehdotuksiin. (Juholin 2017, 134.)

Johto joutuu viestinnässään vastaamaan moniin haasteisiin. Johtoryhmältä toivotaan avoimuutta ja oikein ajoitettua viestintää, jonka vuoksi johto joutuukin usein pohtimaan mitä kaikkea johtoryhmän keskusteluista voidaan turvallisesti viestiä ja millä aikataululla. Viestinnällisiä paineita helpottaakseen johdon tulisi kertoa avoimesti, miten he tulevat viestimään, mitkä asiat ovat lähtökohtaisesti julkisia ja millä aikataululla niistä viestitään.

(Juholin 2017, 134) Hyvin toteutettuna johtoryhmän viestintä kasvattaa yrityksen mainetta ja henkilöstön ylpeyttä työhönsä, jolloin myös tyytyväisyys omaan työhön ja tekemiseen kasvaa. (Juholin 2009, 158.)

Lähiesimiehillä on erittäin tärkeä rooli organisaatioiden viestinnässä. He välittävät ja auttavat tulkitsemaan johdolta tulevia sanomia. (Juholin 2017, 135) Esimies on se henkilö, jolta haetaan tietoa lähes kaikissa asioissa (Åberg 2006, 110). Esimiehien viestinnällä on suuri merkitys työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijät jotka ovat tyytyväisiä esimiehen toteuttamaan sisäiseen viestintään, ovat myös motivoituneempia työssään. (Åberg 2006, 110) Samaa mieltä on myös Juholin. Alaisista epämiellyttävä esimiehen johtamis- ja viestintätyyli on yksi merkittävimpiä syitä työpaikan vaihdolle. Esimieheltä odotetaan yksilöllistä ja helposti lähestyttävää viestintää, siksi esimiesten viestinnällinen rooli onkin usein epävirallinen, jota täydennetään virallisin keinoin. (Juholin 2017, 135.)

Esimiesten viestinnän tavoitteeksi voidaan määritellä tietoisuuden lisääminen oman yksikön työntekijöihin, työntekotapoihin ja yritykseen yleisesti liittyvissä asioissa. Esimiehellä on vastuu hankkia ja vastaanottaa tietoa sekä tavoitella hyvän viestinnän avulla työntekoa edistävää ilmapiiriä. Esimiesten rooli on hyvin monimuotoinen, sillä heidän tehtävänä ei ole pelkästään ylemmältä taholta tulleiden viestien tulkitseminen, välittäminen ja hankkiminen, vaan heidän tulee myös pystyä itse käymään dialogia esimerkiksi kehityskeskustelujen ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen muodossa. (Siukosaari 2002, 92.)

Johtajien ja esimiesten lisäksi organisaatiossa merkittävässä viestinnällisessä roolissa on myös vahvan substanssiosaamisen omaavat asiantuntijat. Asiantuntijoilta vaaditaan substanssiosaamisen lisäksi kykyä viestiä. Asiantuntijoiden viestintää helpottaa keskusteleva viestintäkulttuuri, ja asiantuntijoiden viestintärooli korostuu erityisesti organisaatioissa, joissa työskennellään tiimeissä ja ryhmissä. (Juholin 2017, 138.)

Muita organisaatioissa esiintyviä viestijärooleja on myös luottamushenkilöt sekä viestinnän ammattilaiset ja heitä tukevat verkostot, jotka muodostuvat esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja juridiikan osastoilla työskentelevistä asiantuntijoista (Juholin 2017, 138). Åberg kuitenkin väittää, että esimerkiksi luottamushenkilöiden muodostamat viestintäverkostot eivät ole osoittautuneet kovinkaan tehokkaiksi (Åberg 2006, 108).

2.3.2 Kanavat

Åberg määrittelee viestintäkanavan joksikin väyläksi, jota pitkin viesti välittyy lähettäjältä vastaanottajalle (Åberg 2006, 91). Kanavalla on suuri merkitys siinä, ymmärretäänkö viesti oikein. Viestintäkanava voi itsessään vaikuttaa viestin tulkintaa. Mikäli viesti tulee kanavasta, jonka vastaanottaja mieltää epäluotettavaksi, ei viestiä uskota, ja puolestaan, jos viesti tulee luotettavaksi mielletystä kanavasta, siihen luotetaan. (Åberg 2006, 138.)

Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan kanavat voidaan jakaa kirjallisiin ja suullisiin sekä epävirallisiin ja virallisiin kanaviin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50).

Viralliset kanavat ovat sellaisia, jotka ovat tietoisesti luotu tai vakiinnutettu organisaatioon. Tästä esimerkkejä ovat esimerkiksi viikkopalaverit, tarjouspyyntölomakkeet sekä säännöllisin väliajoin pidettävät kehityskeskustelut. Epävirallisia viestintäkanavia on puolestaan organisaation kulttuurin muokkaamat toimintatavat kuten esimerkiksi kahvipöydissä ja toimiston käytävillä kasvokkain käydyt keskustelut. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta Rapo 2012, 14.) Virallisilla ja epävirallisilla kanavilla on molemmilla omat tärkeät roolinsa viestinnän onnistumisessa (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo 2012, 52).

Epävirallisista kanavista erityisesti laajat sisäiset ja ulkoiset verkostot ovat tehokkaita tiedon välityksen ja vaihdannan kanavia. Tällaisten verkostojen ansiosta henkilöstö on saattanut jo kuulla viestin ennen kuin virallinen viestintä on ehtinyt toimia tai kantautua heille (Juholin 2009, 156). Tärkeimpänä tällaisena kanavana Åberg pitää esimiehen ja alaisen välistä viestintäkanavaa. Åbergin mukaan suurin osa päivittäisestä operatiivisesta viestinnästä tapahtuukin horisontaalisesti kollegalta kollegalle. Kollegojen viestissä toisilleen on viestit valmiiksi ymmärrettävässä muodossa. (Åberg 2006, 108.) Tätä puskaradioksi kutsuttua viestinnän kanavaa avaan myöhemmin tässä luvussa.

Viestintää voidaan lisäksi jakaa kauko- ja lähikanavissa tapahtuvaan suoraan sekä välitettyyn viestintään. Lähikanavissa käytävää suoraa viestintää on esimerkiksi oman tiimin kollegojen kanssa käytävät keskustelut, esimiesten toteuttama päivittäisviestintä sekä osastokokoukset. Suora lähiviestintä tapahtuu usein kasvotusten. Esimerkkejä suorasta kaukokanavaviestinnästä on puolestaan tiedotustilaisuudet, toisen yksikön kollegoiden välillä käytävä viestintä sekä johtoryhmän suora viestintä. (Juholin 2009, 170.)

Välitetyllä viestinnällä tarkoitetaan viestintää, jolla viesti saatetaan vastaanottajalle tulkittavaksi. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi oman yksikön ilmoitustaulu ja sähköposti. Välitettynä viestintäkanavat ovat samoja sekä lähiviestinnässä että kaukoviestinnässä, mutta erona on, että kaukoviestinnässä viestijät ovat ylimmän johdon edustajia ja asiat usein koskettavat koko organisaatiota. Välitetyt lähiviestit liittyvät omaan yksikköön. (Juholin 2009, 170.)

Kauhanen (2010) sen sijaan jakaa viestinnän neljään eri kanavaan, lähikanaviin, kaukukanaviin, suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn pienjoukkoviestintään. Lähikanavat viestivät omaa yksikköä tai yksittäistä henkilöä koskettavia asioita ja kaukukanavat viestivät koko organisaation asioita. Kauhasen jaossa suoralla keskinäisviestinnällä tarkoitetaan henkilöiden välisiä kanssakäymisiä ja pienjoukkoviestintä on kanava, jossa joukkoviestintään soveltuvalla menetelmällä viestitään rajatulle joukolle. (Kauhanen 2010, 176.)

2.3.3 Foorumit

Viestinnän eri roolit ja kanavat tulevat käytännössä näkyviin monissa erilaisissa foorumeissa. Foorumeilla tarkoitetaan paikkoja ja alustoja, joissa ihmiset viestivät ja toteuttavat omaa rooliaan viestijänä. Foorumit voivat olla virallisia, epävirallisia, fyysisiä sähköisiä, sisäisiä tai ulkoisia. Foorumit voivat olla suunniteltuja tai ne voi muodostua täysin spontaanisti. (Juholin 2013, 212–220.)

Virallisia foorumeja voi olla esimerkiksi palaverit ja epävirallisia avokonttorit. Fyysisinä foorumeina voi toimia vaikkapa työtilat, kun taas sähköisiä foorumeja on muun muassa intranet ja sähköiset ryhmätyöskentelyvälineet. Sisäisistä foorumeista esimerkkinä mainittakoon työyhteisössä muodostuneet sisäpiirit, jotka pitävät yhteyttä töissä ja työajan ulkopuolella. Ulkoisena foorumina voi toimia vaikkapa sosiaalinen media. (Juholin 2013, 214–220.)

Tärkeimpänä organisaation viestinnän foorumina on itse työtila, jossa työtä tehdään. Suurin osa kaikesta viestinnästä tapahtuu työtilassa, ja työtila antaa pohjan myös muille foorumeille. Työtila ei rajoitu fyysiseen sijaintiin, vaan työtilana voidaan pitää myös verkossa toimivaa alustaa, jossa työskennellään tai fyysisen ja sähköisen tilan yhdistelmää. (Juholin 2013, 214.)

Työtilan suunnittelulla on tärkeä rooli viestinnän edistämässä. Hyvin toimivassa tilassa henkilöstön vuorovaikutus, tiedonvaihto ja luovuus paranevat. Suorassa viestinnässä vähenee myös tarve järjestää palavereja ja lähettää viestejä sähköisesti. (Juholin 2013, 215.) Yksi vuorovaikutusta edistävästä tiloista on avoin työtila, mutta avoimissakin tiloissa piilee riskinsä. Avoimissa työtiloissa työskentelevät saattavat joutua liian suurten tietovirtojen äärelle, jolloin työntekijöiden keskittyminen heikentyy. (Juholin 2013, 214.)

Työtilan mahdollistamista foorumeista juuri epäviralliset suoraan viestintään rohkaisevat foorumit ovat tiedon välityksen ja vaihdannan kannalta hyvin merkittävässä asemassa. Yksi tällainen epävirallinen viestintäkanava on esimerkiksi kahvitteľufoorumit, joissa ihmiset kokoontuvat tiettyinä aikoina tiettyyn paikkaan vaihtamaan kuulumisia sekä keskustelemaan tuntemuksistaan ja huolistaan. Tällaisista epävirallisista, luovaa ja spontaania viestintää edistävästä foorumeista voidaan käyttää myös nimitystä Ahaa-aukio (Åberg 2000, 175). Kahvitteľufoorumeilla on organisaatiossa sekä positiivinen että negatiivinen rooli, sillä niistä voi saada tärkeää tukea sitä tarvittaessa, mutta niiden kautta saattaa myös tulla tietoon epävarmuutta ja pelkoa lisääviä huhuja sekä spekulatioita epävarmoista asioista. (Juholin 2013, 219.)

Huhujen, spekulatioiden ja oikean tiedon leviämistä edistävästä foorumista voidaan käyttää myös viestintäkanavaa kuvaavana terminä puskaradio tai viidakkorumpu (Juholin 2013, 211).

Organisaatioihin muodostuneet sisäiset verkostot välittävät tietoa eteenpäin vaikka organisaatiossa olisi virallisetkin kanavat tiedon välittämiseksi. Näissä verkostoissa tieto kuitenkin usein liikkuu nopeammin kuin virallisissa kanavissa ja vaikka riskinä onkin, että tieto on spekulatiivista tai huhuihin perustuvaa, niin usein tieto on kuitenkin aivan oikeaa. (Juholin 2013, 211.) Puskaradion toiminnasta on muistettava, että sen negatiiviset ominaisuudet tulevat aina silloin voimakkaimmin esiin, kun organisaation virallinen viestintä on hidasta, salailevaa tai riittämätöntä. Kun virallinen tiedotus on avointa ja nopeaa, voidaan puskaradiolla tukea viestin tehokasta leviämistä organisaatiossa. (Siukosaari 2002, 100.) Vaikka puskaradiolla on tärkeä rooli viestin kulkemisessa, voi se tehokkaasti toimissaan heikentää työpaikan ilmapiiriä (Åberg 2000, 175).

2.4 Muutosviestintä

Martti Helsilä (2008, 173) määrittelee muutosviestinnän olevan organisaatiossa tapahtuvaa strategista viestintää, jolla tuetaan muutosten toteuttamista. Muutosviestinnällä on mahdollista vaikuttaa siihen, miten muutos koetaan. Organisaatioiden viestinnässä muutosviestintä asettuukin erityisesti johtamisviestinnän yhdeksi osa-alueeksi.

Helsilä (2008, 182–185) jakaa muutoksen onnistumisen edistämisen viestinnällisillä keinoilla, kymmeneen tärkeään viestittävään kokonaisuuteen. Viestinnässä tulee korostaa muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Viestintää varten tulee perustaa muutoksen ohjausryhmä. Pitää luoda visio ja viestiä se koko organisaatiolle. Muutoksen kohteena olevat henkilöt tulee ottaa mukaan muutokseen. Pienistäkin muutoksen tuomista onnistumisista tulee viestiä ja sitä kautta vakiinnuttaa halukkuus muutokselle. Muutoksen pysyvyys tulee varmistaa. Johdon on oltava muutoksessa läsnä ja toimia esimerkillisesti sekä muutoksesta on ylläpidettävä jatkuvaa viestintää vaikka siitä ei olisikaan välttämättä mitään kerrottavaa. (Helsilä 2008, 184–185.)

Myös Siukosaari (2002, 120) pitää tärkeänä sitä, että muutoksen aikana viestitään vaikka ei olisi mitään uutta tiedotettavaa. Muita muutosviestinnältä hänen mukaansa odotettavia asioita on hyvissä ajoin tapahtuva faktojen viestintä, empaattisuus, palaute ja vuorovaikutus sekä moninkertaisesti normaalista poikkeava viestinnän määrä.

Oikeanlaisten ja haluttujen muutosten toteutumiseksi on muutosta pystyttävä johtamaan. Ilman johtamista muutokset eivät välttämättä ole sellaisia mitä tavoitellaan. Muutosten johtamisen yksi tärkeimmistä mahdollistajista on muutosviestintä. (Myllymäki 2018, 9.)

Pystyäkseen toteuttamaan muutosviestintää ja sitä kautta johtamaan muutosta, tulee esimiesten kuitenkin itse ensin ymmärtää muutoksen taustat ja tavoite (Helsilä 2008, 174).

Reino Myllymäen mukaan muutosviestintää tarvitaan muutostahdon luomiseen ja ylläpitämiseen sekä muutosvastarinnan vähentämiseksi. Muutosviestinnän avulla pystytään muutoksen kohteena oleville henkilöille viestimään, miksi muutos täytyy tehdä ja miten muutos tullaan toteuttamaan. (Myllymäki 2018, 13.)

Myllymäki esittää, että muutos saadaan tapahtumaan silloin kun tahto muuttua on suurempi kuin muutosvastarinta. Muutosvastarintaa aiheuttaa muutoksen kohteena olevien

henkilöiden epätietoisuus siitä, miten he tulevat pärjäämään muutoksen jälkeisessä tilanteessa. Muutosvastarintaa voi pyrkiä vähentämään kysymällä muutosta vastustavilta henkilöiltä mitä he itse tekisivät toisin. (Myllymäki 2018, 10–12.)

Vuonna 1993 yhdysvaltalainen konsulttitalo Wyatt Company toteutti tutkimuksen yli 500 yritykselle, joissa oli toteutettu merkittävä muutos organisaation toimintaan. Tutkimuksen vastausten perusteella muutosviestinnässä tehtiin usein virhe siinä, että johto viestitti muutoksesta päivittäiseen toiminnan näkökulmasta hyvin etäisin keinoin. Yritysten johto tiedotti muutoksista suurten tiedotustilaisuuksien, videoiden ja tiedotteiden kautta. Tutkimuksessa huomattiin, että työntekijät olisivat halunneet kuulla muutoksesta yksilöllisemmin oman esimiehensä kautta. Se mitä he halusivat kuulla ei ollut arvoja ja visioita, vaan totuuden muutoksesta. (Larkin & Larkin 1996, 95–104).

Jim Collinsin mukaan yritykset voi jakaa menestyjiin ja kuihtujiin. Yksi hänen tutkimuksessaan tekemistä huomiosta liittyi yritysten kykyyn viestiä muutokset niin, että henkilöstö pystyi seisomaan muutoksen takana. Samoin kuin Wyatt Companyn tekemässä tutkimuksessa, myös Collinsin tutkimuksessa merkittäväksi muutosviestinnän onnistumisen mittariksi tuli kuinka todenmukaisesti muutoksista viestittiin. (Collins 2001, 131.)

Collins huomasi, että yrityksiä kehittäessä oleellista oli dialogi, vastauksia ei pitänyt antaa ylhäältä alaspäin, vaan vastaukset kysymyksiin keksittiin yhdessä. Collinsin mukaan yksi tärkeimpiä tekijöitä sille miksi jotkin yritykset menestyvät muita paremmin, on yrityksessä vallitseva keskustelun kulttuuri. Erityisesti sellainen organisaatiokulttuuri, jossa viestijöiden on mahdollista tuoda omat mielipiteensä totuudenmukaisesti kuulluksi mahdollistaa yrityksen menestymisen. (Collins 2001, 132.)

Juholin (2017, 242) on aiheesta samaa mieltä. Mitä suurempi muutos on kyseessä niin sitä enemmän sen onnistuminen vaatii vuorovaikutteista viestintää. Muutokset saadaan aikaan johtamalla ja käymällä keskusteluja ihmisten välillä.

Myös Myllymäki (2018, 18) nostaa esille totuuden tärkeyden muutosviestinnässä. Hänen mukaan muutoksesta viestijöiden motiiveja ja muutoksen taustoja lähtökohtaisesti epäillä. Muutosviestinnässä onkin erittäin tärkeää viestiä aina totuuden mukaisesti. Myllymäen mukaan valheet lopulta paljastuvat ja valehtelun jälkeen viestintä hankaloituu luottamuspuolan vuoksi.

Juholinin (2017, 249) mukaan muutosviestinnän tärkein kohderyhmä on organisaation henkilöstö. Henkilöstö jakautuu erilaisiin ryhmiin, joita on esimerkiksi eri yksiköt, toimialat ja maantieteellinen sijainti. Henkilöstön lisäksi muutosviestintää pitää tehdä myös organisaation sidosryhmille.

Juholin määrittelee organisaation eri henkilöstöryhmille erilaisia rooleja muutosviestintätilanteessa. Hänen mukaan organisaation johdolla on tärkein asema ja vastuu johtaa muutosviestinnälle tärkeää dialogia. Johdolla on lähtökohtaisesti paras kyky johtaa keskustelua, koska heillä on keskustelun johtamiseen vaadittavat tiedot ja taidot. (2017, 246.)

Esimiehillä on myös merkittävä rooli muutoksessa. Esimiehet ovat muutoksessa hankalassa tilanteessa. Muutoksen aikana esimiehet saattavat siirtää vastuuta johtoryhmälle heitä ja heidän alaisiaan koskevissa kysymyksissä, sillä esimiehillä ei välttämättä ole tietoa, jota alaiset heiltä kysyvät. Esimiesten tulisivatkin muutosten aikana olla aktiivisia ja käydä mahdollisimman paljon keskustelua johdon kanssa itseään sekä omaa tiimiään koskevista muutoksista. Pelko omasta asemastaan ja tiimin tuloksien huononemisen pelko saattaa kuitenkin usein passivoida esimiehiä, joka vaikuttaa myös suoraan tiimin muiden jäsenten työskentelyyn. (Juholin 2017, 247.)

Sen lisäksi, että esimiesten tulisi pyrkiä aktiivisesti selvittämään muutosten vaikutuksia itseensä ja tiimiinsä, tulisi muutoksista viestivien johtajien kiinnittää huomiota viestinsä ymmärrettävyyteen. Esimiesten asemaa muutosviestijänä vaikeuttaa entisestään se, jos esimies ei ymmärrä mitä hän viestii. Esimerkiksi strategiassa käytettävät tai taloudellisista muutoksista puhuttaessa käytetyt termit voivat olla esimiehelle itselleenkin niin epäselviä, että hän ei kykene niitä avaamaan omille alaisilleen. (Helsilä 2006, 129.)

3 Selvityksen toteutus

3.1 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessissa oli yhdeksän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkittava asia, tutkimusongelma ja hypoteesi. Toisessa vaiheessa tutkimukselle määriteltiin perusjoukko. Perusjoukon määrittämisen jälkeen suunniteltiin mikä tutkimusmenetelmä olisi parhain tutkimusaineiston keräämiseksi. Seuraavaksi suunniteltiin ja päätettiin to-

teuttamistapa. Kun tutkimuksen toteutustapa ja muoto oli päätetty, suunniteltiin tutkimuskysymykset ja laadittiin kysymyslomake. Lomakkeen laatimisen jälkeen lomakkeen toimivuus testattiin, huomatu virheet korjattiin ja lomake lähetettiin perusjoukolle. Kahdeksannessa vaiheessa vastauksista muodostettiin kuvaajat, joiden avulla tulokset analysoitiin. Analyysin jälkeen luotiin yhteenveto tuloksista sekä pohdittiin tuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia.

3.2 Tutkimusongelma ja hypoteesi

Opinnäytetyöllä oli tarkoitus selvittää, miten yrityksen X sisäinen viestintä toimii. Erityisesti haluttiin selvittää, miten viestintä toimii organisaatiossa tapahtuvien muutosten aikana.

Selvityksen tutkimusongelmana oli seuraava: Mistä viestintäkanavista työntekijät saavat tietonsa muutoksissa?

Ongelmaa selvittääkseni tutkimuskysymyksiksi määrittelin seuraavat kysymykset: Mistä tai keneltä yrityksen henkilöt etsivät tietoa ja mistä tai keneltä yrityksen työntekijät kokevat saavansa parhaiten tietoa? Apukysymyksillä ”Mistä työntekijät saavat apua ja mihin työntekijät tukeutuvat muutoksen aikana?”, pyrin selvittämään muutosta tukevia viestintäkanavia.

Hypoteesina oli, että yrityksen X organisaatiossa tehokkaimpina viestintäkanavina eivät ole viralliset sähköiset kanavat vaan epäviralliset suorat viestintäkanavat, joista vaikuttavimpina yksilöiden väliset keskustelut.

3.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston kerääminen

Koska tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä viestintäkanavat miellettiin koko organisaation henkilöstön keskuudessa tärkeimmiksi muutosviestinnän kanaviksi, päätin toteuttaa selvityksen kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla ja ennustaa jotain ilmiötä tai luonnetta (Vilka 2007, 19). Koska tässä selvityksessä oli nimenomaan tarkoitus kartoittaa viestintäkanavia, sopi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä selvityksen toteuttamiseen hyvin.

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimusta, jossa saatua tietoa tarkastellaan numeerisesti. Numeerisesti tarkastellen pystytään vastaamaan kysymyksiin, kuten ”kuinka moni?” ja ”kuinka paljon?”. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava tieto tulee joko valmiiksi numeerisessa muodossa tai saatu tieto muutetaan numeerisesti tutkittavaan muotoon. (Vilka 2007, 14.)

Tutkimusaineiston keräämiseksi valikoitui kysely. Kysely sopii erityisen hyvin aineiston keräämistavaksi silloin, kun tutkittavia on paljon ja he ovat jakautuneet laajalle alueelle. Kysely on myös sen suoman anonymiteetin ansiosta erinomainen tapa kerätä aineistoa silloin kun selvittävänä asiana on hyvin henkilökohtaiset asiat. (Vilka 2007, 28.) Koska tässä selvityksessä henkilöstö oli jakautunut maantieteellisesti hyvin laajalle alueelle ja tutkittavia henkilöitä oli paljon ja koska kysymyksillä pyrittiin selvittämään hyvinkin henkilökohtaisia asioita, soveltui kysely parhaiten tutkimusaineiston keräämiseksi.

Koska selvityksen kohteena oli koko henkilöstö, määrittelin tutkimuksen perusjoukoksi koko henkilöstön ja käytettäväksi otantamenetelmäksi kokonaisotannan. Perusjoukolla tarkoitetaan niitä henkilöitä, joiden toiminnasta halutaan tehdä päätelmiä ja kokonaisotannalla tarkoitetaan sitä, että kaikkia tutkimusaineiston vastauksia havainnoidaan (Vilka 2007, 51).

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti Questback-kyselyalustalla.

3.4 Kyselylomakkeen laatiminen ja vastausten analysointi

Määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeessa voidaan kerätä aineistoa suljetuin ja strukturoiduin monivalintakysymyksin tai avoimilla sekä sekamuotoisilla kysymyksillä. Suljetuissa strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi ja tarkoituksena niillä on kerätä vertailukelpoisia tuloksia. Avoimilla kysymyksillä puolestaan pyritään keräämään mahdollisimman vähän rajattuja mielipiteitä. Avointen kysymysten vastauksia tutkittaessa on vastaukset muutettava numeraaliseen muotoon, eli tulkita vastauksista eri aihealueita joihin vastaukset ryhmitellään. (Vilka 2007, 68.)

Kyselylomakkeeseen suunnittelin yhteensä 15 kysymystä, joista neljä oli strukturoituja kysymyksiä taustatietoja varten, yksi strukturoitu tutkimuskysymys ja loput kymmenen olivat avoimia kysymyksiä.

Taustamuuttujiksi kyselyyn valittiin sukupuoli, tulosityksikkö (toimialue), työsuhteen kesto ja tehtäväalue. Sukupuoli valittiin, jotta pystytään varmistamaan, että vastaajakunta edustaa realistisesti organisaation sukupuolijakaumaa. Tulosityksiköllä ja tehtäväalueen avulla pystyttiin selvittämään, onko organisaation eri tehtävien ja maantieteellisten alueiden välillä eroja. Työsuhteen kestoa kysyttiin taustakysymyksenä, jotta pystyttiin analysoimaan, onko viestintäkulttuuri samanlainen riippumatta siitä, kuinka kauan vastaaja on ollut yrityksen palveluksessa. Tämä oli tärkeä selvittää, sillä organisaatiossa on yrityskaupan myötä kahteen erilliseen viestintäkulttuurin tottunutta henkilöstöä. Työsuhteen kestoa kysymällä pystyttiin varmistamaan, että vastaukset edustavat kattavasti henkilöitä, jotka ovat kokeneet viestintäkulttuurin ennen yritysten yhdistymistä sekä sellaisia henkilöitä, jotka ovat kokeneet vain yhdistymisen jälkeisen viestintäkulttuurin.

Kysymykset oli suunniteltu niin, että vastaajat pystyivät nimeämään henkilöitä. Vastauksissa nimettiin yhteensä 17 eri henkilöä, jotka toimivat yrityksen eri toimialueilla. Henkilöiden nimiä ei paljasteta tässä opinnäytetyössä. Vastausten analysoinnissa kyseisistä henkilöistä käytetään nimityksiä henkilö a, henkilö b, henkilö c jne.

Vastaukset analysoitiin jakamalla vastaukset toimialueittain erilaisiin, vastauksista nousseisiin aihealueisiin. Eri toimialueiden vastauksia verrattiin keskenään. Näin pyrittiin selvittämään, onko eri toimialueille muodostunut erilainen viestintäkulttuuri ja sitä kautta erilaiset viestintäkanavat.

Vastauksista määrittelin numeerisesti mitattaviksi viestintäkanaviksi johtajat, esimiehet, intranet, tiedotustilaisuudet, IT-palvelut, hallinnon tukipalvelut ja kollegat. Ongelmatilanteiksi määrittelin vastauksista yleiset päivittäiset ongelmat, IT-ongelmat, työsuhteasiat ja myynnin ongelmat.

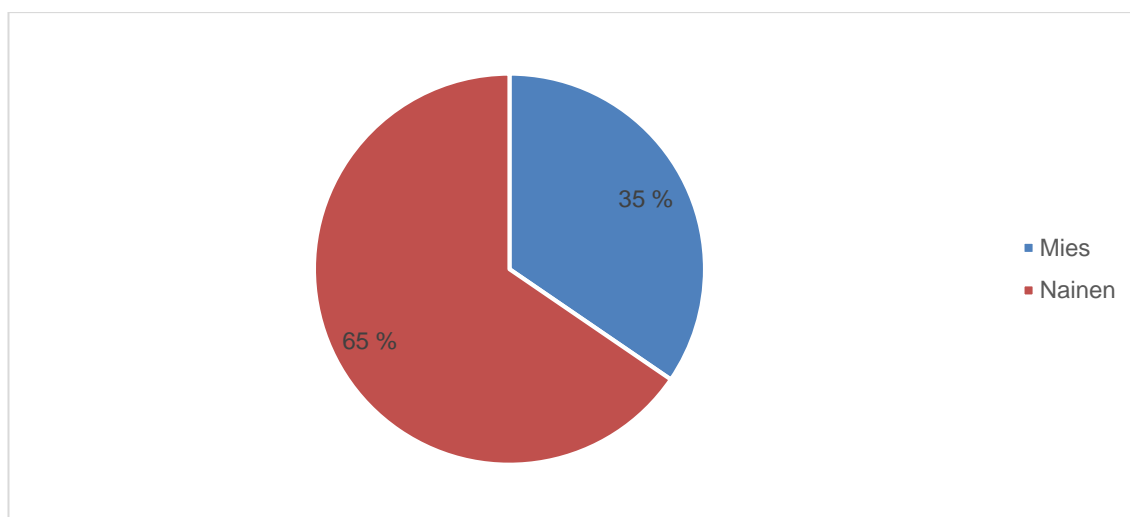
Johtajat pitävät sisällään kaikki vastaukset joissa mainittiin jokin johtaja, esimerkiksi toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja tai aluejohtaja. Esimiehet-vastausten alle jaottelin vastaukset, joissa mainittiin yksikönpäällikkö, esimies tai tiiminvetäjä. Tiedotustilaisuuksiksi määrittelin puhelinkonferenssit, tapahtumat, joihin on kutsuttu osa tai koko henkilöstö, sekä verkon välityksellä järjestetyt ”kysymys ja vastaus” -tilaisuudet. Intranetin vastauksiksi on tulkittu vastaukset, joissa on mainittu suoraan intranet, sisäverkko tai jokin muu sisäiseen viestintäverkkoon viittaava sana. IT-palveluihin jaoin ne vastaukset, joissa selvästi viitattiin olemassa oleviin IT-palveluihin tai nimeltä henkilöihin, jotka työskentelevät

IT-palveluissa. Hallinnon tukipalvelut käsittävät vastauksissa nimetyt henkilöt, jotka työskentelevät esim. palkkahallinnossa tai henkilöstöhallinnossa sekä viittaukset hallinnon toimintoihin. Kollegat pitävät sisällään kaikki vastauksissa nimetyt henkilöt, jotka eivät kuulu mihinkään edellä mainituista alueista sekä kaikki ne vastaukset, joissa mainittiin tiimikaveri, työkaveri, kollega tai muuhun samankaltainen kollega viittaava sana.

4 Selvityksen tulokset

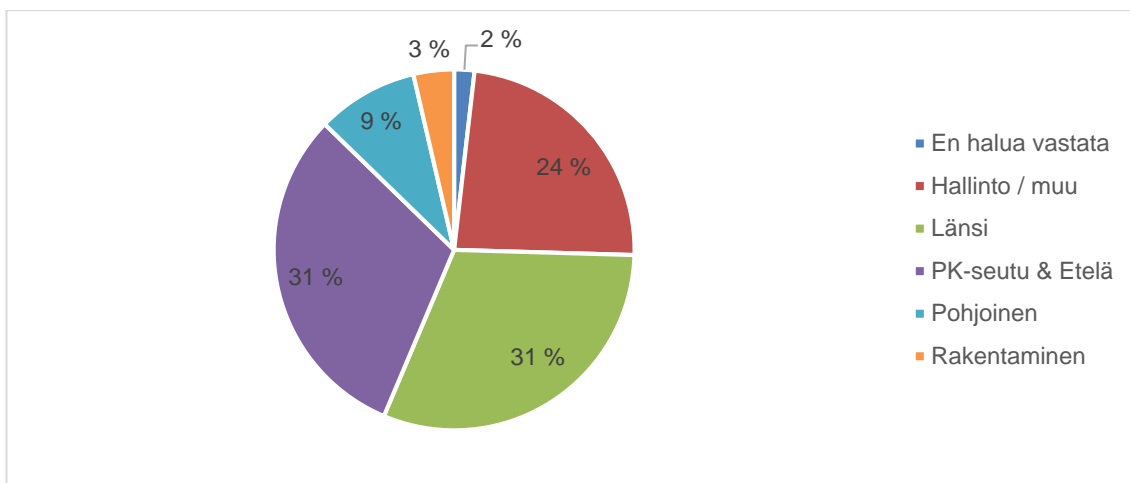
4.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi 55 henkilöä 140 henkeä kattavasta perusjoukosta. Vastausprosentiksi muodostui 39 prosenttia. Vastaajista naisia oli 65 prosenttia ja miehiä 35 prosenttia (kuvio 1).



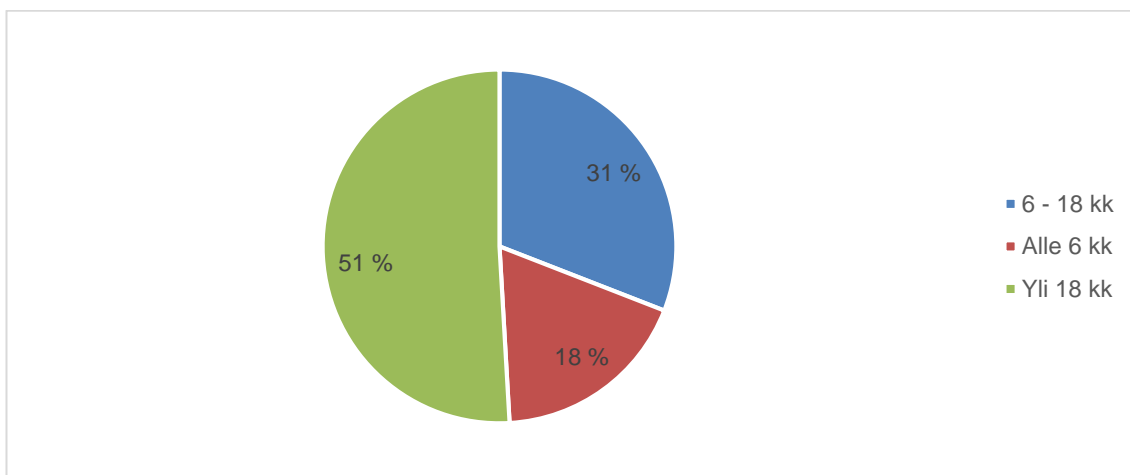
Kuvio 1. Vastaajien sukupuolijakauma.

Kyselyn vastaajat jakautuivat niin, että vastaajista 31 prosenttia oli pääkaupunkiseudun ja etelän alueelta, 31 prosenttia lännen, 24 prosenttia hallinto tai muu -alueelta ja 12 prosenttia pohjoisen ja rakentamisen alueelta. 2 prosenttia ei halunnut ilmoittaa toimialuettaan (kuvio 2).



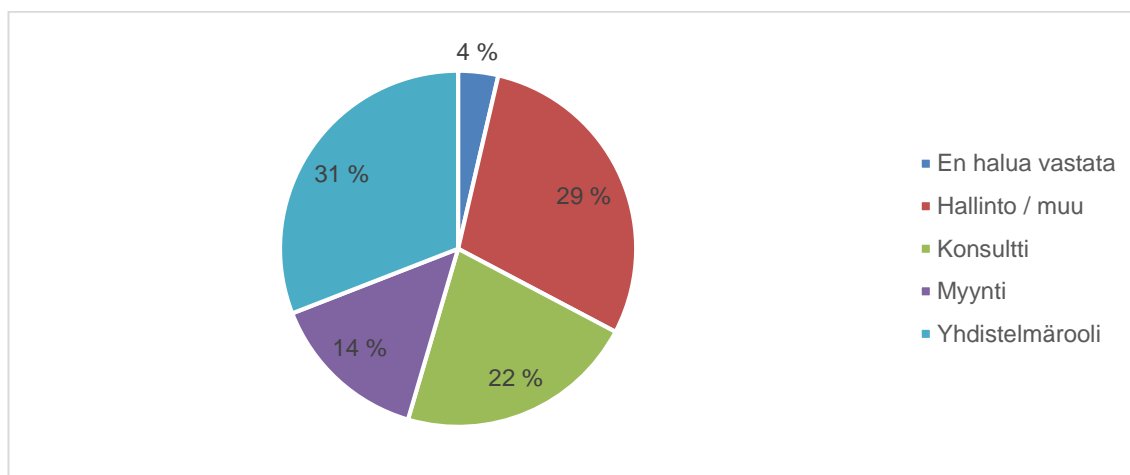
Kuvio 2. Vastaajien toimialue.

Vastaajista 51 prosenttia on ollut yrityksen palveluksessa yli 18 kuukautta. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä on 6–18 kuukautta organisaatiossa työskennelleet, joita vastaajista oli 31 prosenttia. Pienin vastaajaryhmä oli organisaatiossa alle kuusi kuukautta työskennelleet, joita oli vastaajista 18 prosenttia (kuvio 3).



Kuvio 3. Vastaajien työsuhteen kesto.

Vastaajista suurin osa, eli 31 prosenttia, työskentelee organisaatiossa konsultin ja myyjän yhdistelmäroolissa. 29 prosenttia vastaajista työskentelee hallinnon eri tehtävissä ja 22 prosenttia konsultteina. Pelkästään myyntiä tekeviä vastaajia oli 14 prosenttia. 4 prosenttia vastaajista ei halunnut paljastaa omaa tehtäväänsä (kuvio 4).



Kuvio 4. Vastaajien tehtäväalue.

4.2 Tiedonhankintakanavat

4.2.1 Järjestelmä uudistus

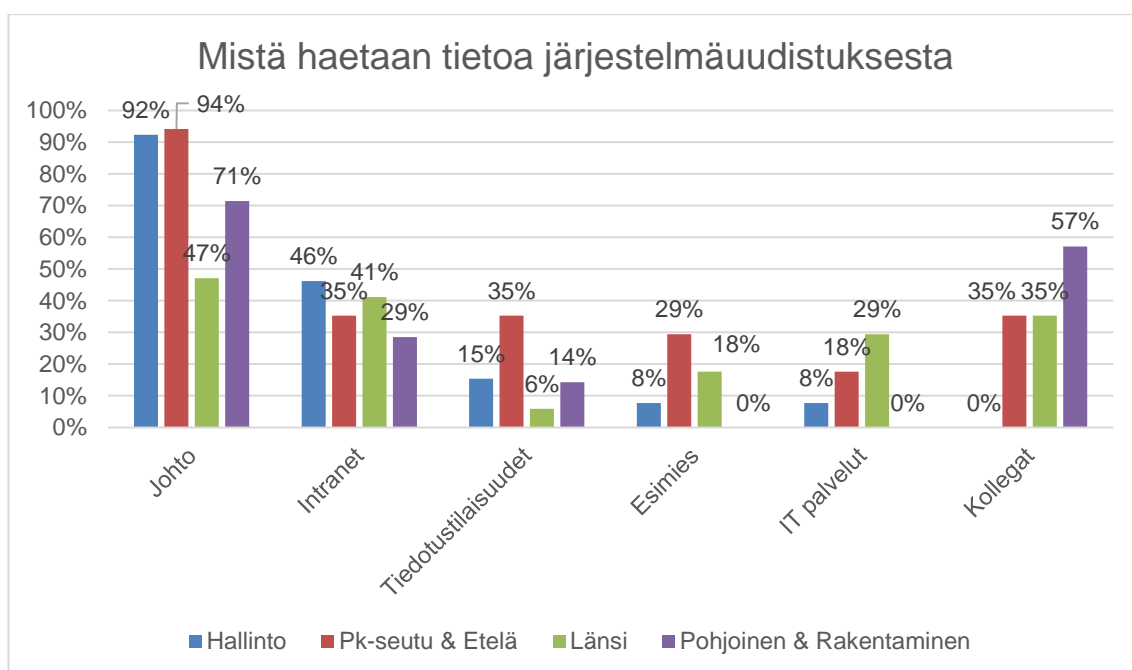
Kysymyksellä ”Keneltä tai mistä haet tietoa järjestelmä uudistuksesta?” tarkoituksena oli selvittää vastaajilta, mitä kautta he lähtevät hakemaan tietoa organisaatiossa tapahtuvista järjestelmä uudistuksista. Erityisesti kysymyksellä pyrittiin keräämään tietoa uudistuksen kannalta tehokkaimmasta viestintäkanavasta. Kysymykseen ei ollut annettuja vastausvaihtoehtoja, jotta saatiin vastauksia, joiden avulla pystyttiin luomaan realistinen kuva siitä, mitkä kanavat työntekijät kokevat tärkeiksi itselleen.

Kysymyksen vastauksien kautta pystyttiin tunnistamaan tiedonhakukanaviksi yrityksen johto (johtoryhmä tai aluejohto), intranet, joukkotiedotus (tiedotustilaisuudet, sähköisesti toteutetut Q&A tilaisuudet kuten Skype palaverit), esimiehet, IT-palvelut ja kollegat. Yrityksen X työntekijöiden keskuudessa kolme merkittävintä kanavaa tiedon hakemiseksi olivat yrityksen johtoryhmä, intranet ja kollegat. (Kuvio 5.)

Vastauksissa huomionarvoista oli se, että toisin kuin viitekehyksessä (luku 2.2.4) ilmeni, niin yrityksessä X henkilöstö ei hakenut muutoksesta ensisijaisesti tietoa lähimmältä esimieheltään. Vastaajista selvä enemmistö ohittaa lähimmän esimiehensä ja kysyy suoraan alue- tai maajohdolta muutoksista. Intranetillä on tulosten perusteella merkittävä rooli tiedon välityksen kannalta, sillä kaikilla alueilla vastaajat etsivät myös sieltä tietoa.

Kuten viitekehyksessä luvussa 2 määriteltiin, horisontaalisella viestinnällä on tiedon kullussa nykyisin merkittävä rooli. Kysely osoittaa, että erityisesti yrityksessä X kollegat koetaan tärkeiksi tiedon lähteiksi.

Vastauksissa oli havaittavissa alueellisia eroja. Kaikkien vastaajien keskuudessa korostuivat merkittävimmiksi tiedon lähteiksi johtoryhmän tai aluejohdon edustajat ja intranet, mutta hallinnon sekä pääkaupunkiseudun ja etelän alueilla vastaajien keskuudessa yrityksen johto korostui selvästi muita alueita enemmän. Merkittävänä erona oli myös lännen vastauksien huomattavasti pienemmät tulokset. Lännessä vastauksissa ei päästy samalle tasolle muiden alueiden kanssa ja sähköiset viestintäkanavat (intranet ja IT-palveluiden tiedotus) olivat kasvokkain tapahtuvaa viestintää tärkeämmässä asemassa. Tämä selittyy sillä, että useat lännen vastaajista vastasivat, etteivät he kokeneet järjestelmäuudistuksen koskettaneen heidän työtään mitenkään, eivätkä he siksi kokeneet tarpeelliseksi etsiä siitä tietoa.



Kuvio 5. Mistä haetaan tietoa järjestelmäuudistuksesta.

4.2.2 Organisaatiomuutokset

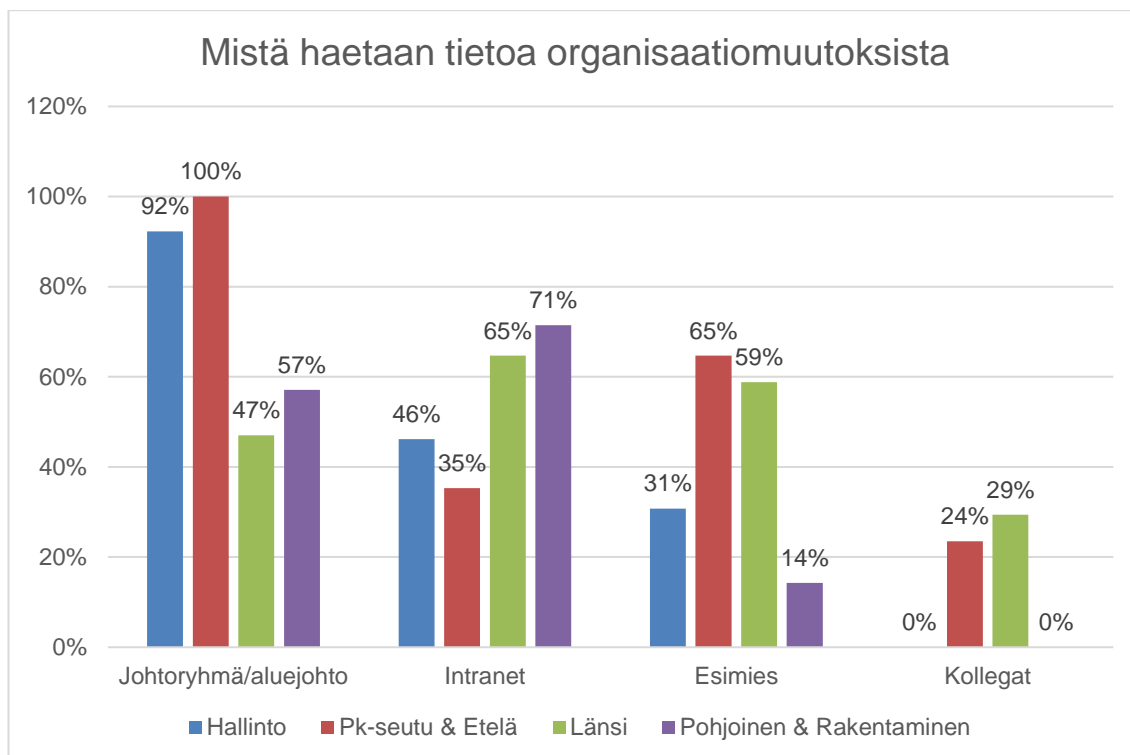
Kysymyksellä ”Keneltä tai mistä haet tietoa organisaatiomuutoksista yleisesti?” tarkoituksena oli selvittää vastaajilta, mitä kautta he lähtevät hakemaan tietoa organisaatiossa tapahtuvista yleisistä muutoksista. Erityisesti kysymyksellä pyrittiin keräämään tietoa tulevien uudistuksien kannalta tehokkaimmista vaikuttamisväylistä. Samoin kuin edellisessä kysymyksessä, ei tähänkään kysymykseen annettu vastausvaihtoehtoja ennalta. Näin saatiin vastauksia, joiden avulla pystyttiin luomaan realistinen kuva siitä mitkä kanavat työntekijät kokevat olevan heille tärkeitä.

Kuten järjestelmäuudistuksen kysymyksissä, niin myös yleisesti organisaatiomuutoksin kysymyksissä on tunnistettavissa neljä tärkeintä kanavaa: johto, intranet, esimies ja kollegat. Johtoryhmää tai aluejohtoa pidetään tärkeimpänä tietolähteenä. Toisin kuin järjestelmäuudistuksessa, organisaatiouudistuksessa esimiestä pidetään huomattavan merkittävänä lähteenä. (Kuvio 6.)

Vastauksissa nousee paljon esille intranetin ja esimiesten roolin tärkeys. Vastaajat kuitenkin kritisoivat sitä, että tiedotus tapahtuu vasta kun tiedotettava asia on jo toteutettu, jos edes silloinkaan. Tästä syystä intranet tällä hetkellä ei ole sen merkittävästä asemasta huolimatta tehokas kanava organisaatiomuutoksista tiedon saamiseksi, koska tiedot muutoksista tulevat intranettiin vasta siinä vaiheessa, kun muutos on jo tapahtunut.

Selvä viestinnällinen ongelma tulee esiin siinä, että vastausten perusteella esimiehiltä selvästi pyritään etsimään tietoa organisaatiomuutoksista, mutta valitettavasti he eivät vastaajien mukaan tiedä muutoksista tarpeeksi. Tästä syystä tiedon saamiseksi useat vastaajat ohittavat oman esimiehensä ja menevät kysymyksineen suoraan seuraavalle tasolle, joko johtoryhmän tai aluejohtoon puheille. Tämä selittääkin johtoryhmän saamia suuria vastausmääriä.

Johtoryhmän merkitystä vastauksissa selittää myös se, että etenkin etelän ja pääkaupunkiseudun alueella pääkonttorin sijainti vaikuttaa johtoryhmän lähestyttävyyteen. Johtoryhmä mielletään pk-seudun ja etelän alueilla helposti lähestyttäväksi ja sitä kautta merkittäväksi sekä tehokkaaksi tietolähteeksi.

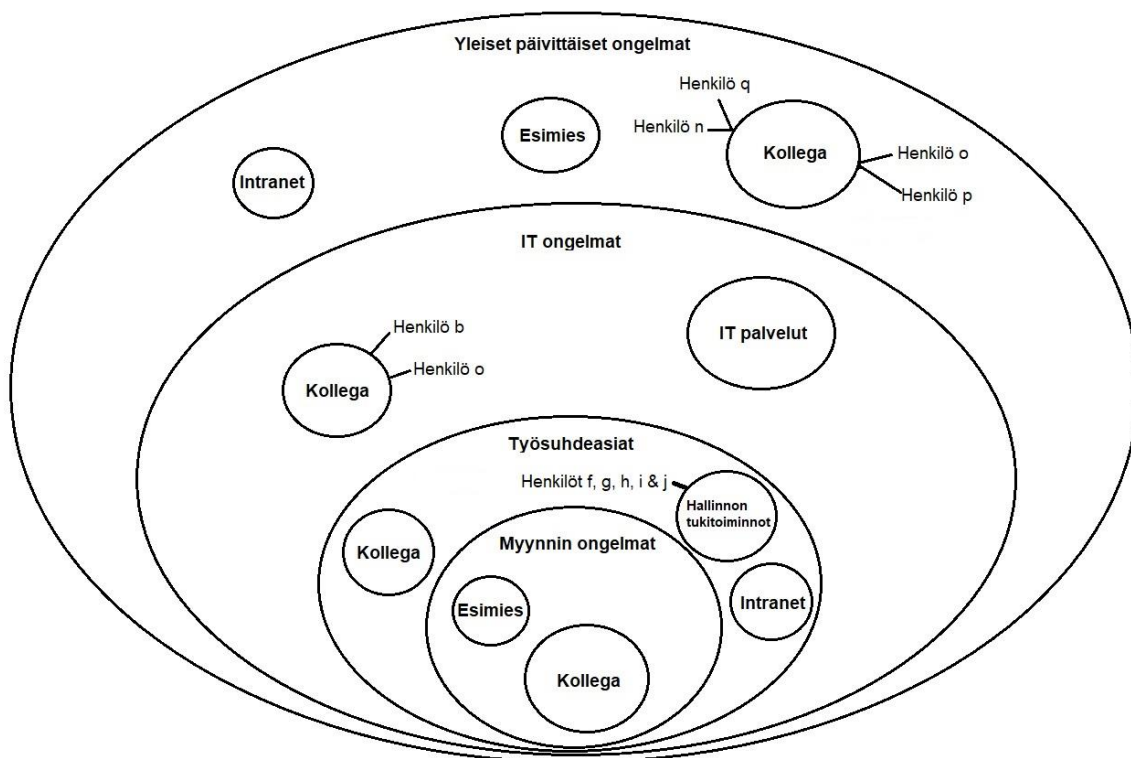


Kuvio 6. Mistä haetaan tietoa organisaatiomuutoksista.

4.2.3 Päivittäisen toiminnan ongelmatilanteet

Sen lisäksi, että tutkimuksella haluttiin tunnistaa mitkä kanavat ovat tärkeitä organisaation viestinnälle, pyrittiin myös tunnistamaan mitkä aiheet aiheuttavat eniten ongelmatilanteita ja ketkä ovat niitä henkilöitä, joilla on suuri vastuu viestin perille saattamisessa tai ongelman ratkaisussa. Tätä selvitettiin kysymyksellä ”Keneltä tai mistä haet tietoa päivittäisen toiminnan ongelmatilanteissa (Kerro myös esimerkki ongelmatilanteesta)?”

- 1) Yleiset päivittäiset ongelmat (Laskutukseen liittyvät ongelmat, järjestelmäkirjaukset, uusien tietueiden perustaminen järjestelmään, organisaation toimintatavat).
- 2) IT-ongelmat (Järjestelmät ei toimi, tiedot ei kirjaudu oikein, tiedot eivät siirry järjestelmien välillä oikein, tietokone ei toimi).
- 3) Työsuhdeasiat (TES-tulkinnat, palkanmaksu, työntekijöihin liittyvät yleiset ongelmatilanteet).
- 4) Myynnin ongelmat (Hinnoittelu, valtuuksien puute, sopimusten sisältö, sopimusten muokkaaminen, myyntimateriaalit).



Kuvio 7. Ongelmat, joihin haetaan neuvoa, ja kanavat, joista neuvoa ongelmaan saadaan.

Teemoissa nousi esiin eri henkilöt tai lähteet, joilta haetaan neuvoa ongelmien ilmaantuaessa (kuvio 7).

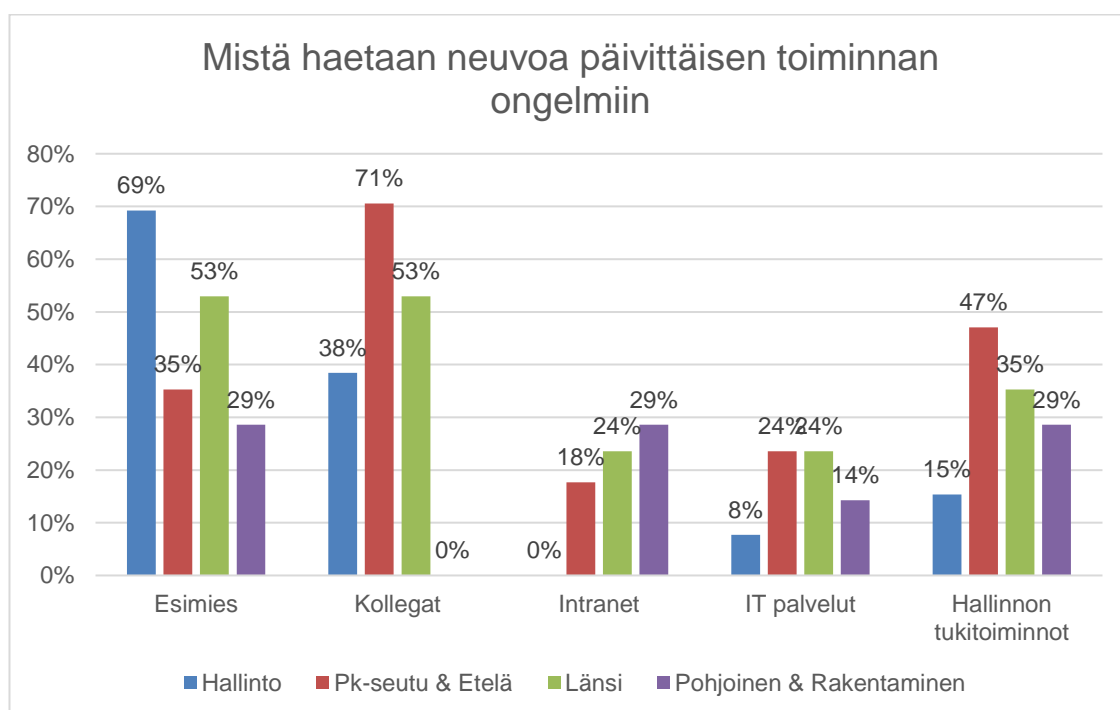
Yleisissä päivittäisissä ongelmissa tukeuduttiin useimmiten kollegaan sitten esimieheen ja vähiten intranetiin. Vastaajien mukaan kollegoihin on helppo tukeutua avokonttorin ja kollegalta kysymisen helppouden vuoksi. Intranetiä ei pidetty hyvänä paikkana etsiä neuvoa, koska vastaajat eivät tiedä mistä tai miten intranetistä löytäisi tietoa ongelmaan.

Kaikilla alueilla tietoa etsittiin omalta esimieheltä ja kollegoilta. Pääkaupunkiseudun, etelän ja lännen alueilla kollegan tuki nousi tärkeimmäksi kanavaksi. Lännessä intranetillä oli muita alueita suurempi merkitys ongelmien ratkaisussa, mutta kollegoihin ja esimiehiin tukeuduttiin myös lännessä ensisijaisesti. (Kuvio 8.)

Vastauksista on havaittavissa, että pääkaupunkiseudun ja etelän alueella pääkonttorin läheisyys vaikuttaa siihen, että siellä missä normaalisti haetaan tukea esimieheltä tai kollegalta, mennään pk-seudun ja etelän alueilla asiasta tietävän hallinnon tukihenkilön puheille. Taloushallinto, IT ja nimetyt hallinnon työntekijät (henkilöt f, g, h, i ja j) nostetaan

tärkeiksi neuvonantajiksi pk-seudun vastaajien keskuudessa. Pohjoisen ja rakennusliiketoiminnan alueilla nousevat puolestaan esiin henkilöt b, k, l ja m.

Vastauksista ilmenevät merkittävimmät ongelmat liittyvät IT -tuen hitauteen tai palvelun saannin vaikeuteen. IT -tuella kestää vastaajien mielestä liian kauan ratkaista ongelmat, jolloin ongelma on jo usein ehtinyt selvitä, tai asioiminen englanniksi koetaan haasteelliseksi.



Kuvio 8. Mistä haetaan neuvoa päivittäisen toiminnan ongelmiin?

4.3 Parhaat tiedon lähteet

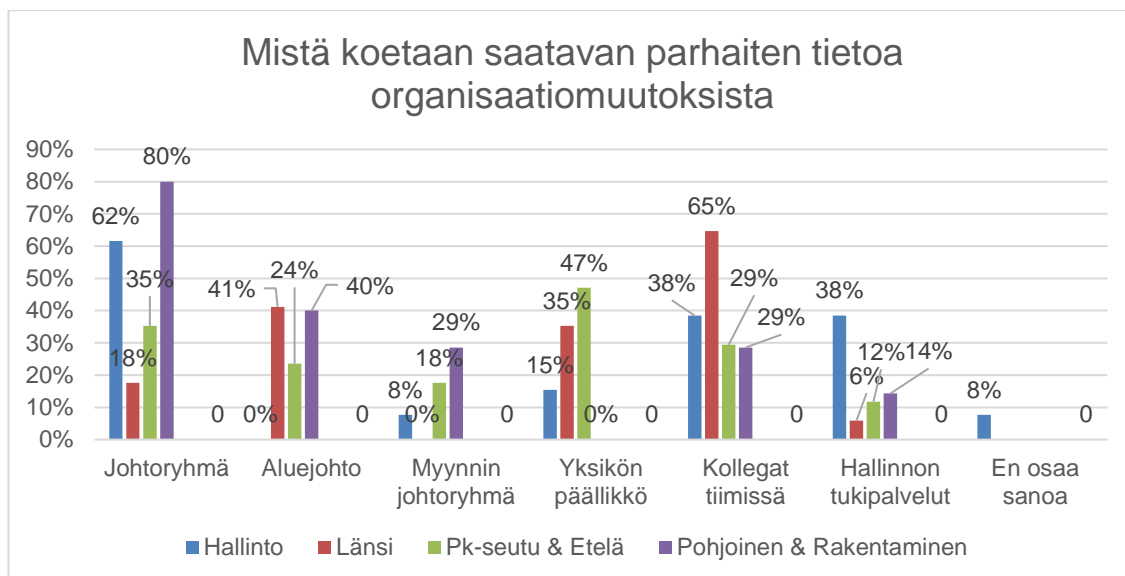
Kysymyksen ”Mistä koet saavasi parhaiten tietoa organisaation muutostilanteissa?” taustalla oli viitekehyksessä luvussa 2.4 käsitelty muutosviestinnän onnistumisen kannalta olennainen osa-alue eli luottamus. Kysymys oli monivalintakysymys, ja vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja. Kysymyksessä nousi selviä eroja toimialueiden välillä.

Hallinnon vastaajat kokivat tärkeimmiksi tietolähteiksi johtoryhmän ja jaetulla toisella sijalla kollegat sekä hallinnon tukipalvelut. Johtoryhmän suurta merkitystä hallinnon vastauksissa selittää se, että hallinnon henkilöt ovat päivittäin tekemisissä johtoryhmän kanssa. Hallinnon henkilöt myös osallistuvat muutosten suunnitteluun ja toteutukseen asemansa puolesta tiiviimmin kuin muut toimialat. (Kuvio 9.)

Lännen vastaajat kokivat tärkeimmäksi tiedonlähteeksi tiimensä kollegat ja aluejohton. Lännen vastaajien vastauksista on nähtävissä, että lännen vastaajat ovat maantieteellisesti eriarvoisessa asemassa esim. hallinnon ja etelän alueen vastaajiin, mitä tulee johtoryhmän tapaamiseen. Hallinto ja etelä työskentelevät päivittäin samoissa toimistoissa johtoryhmän kanssa, joten heillä luonnollisesti suoraan tiedon saaminen johdolta on helpompaa päivittäisessä työssä. Lännen alueen vastauksista onkin tulkittavissa, että lännessä aluejohto toimii niin kuin sen on tarkoituskin toimia. Siitä huolimatta kollegoilla on ylivoimaisesti suurin rooli viestinnässä. Tämä lännen ominaispiirre kertoo puolestaan hyvästä luottamuksesta kollegojen välillä, mutta myös samalla siitä, että viestintä lännen suuntaan ei toimi oikein. Viestin siirtyessä kollegalta toiselle puskaradion kautta kollegalta viestiin saattaa helposti muodostua ”rikkinäinen puhelin” -efekti, eli sanoma vääristyy. (Kuvio 9)

Pääkaupunkiseudun ja etelän alueella vastaukset olivat kaikista tasaisimmat. Pk-seutu ja etelän alueen esimies mielletään parhaimmaksi tiedonsaantikanavaksi ja kollegat sekä johtoryhmä ovat hyvin lähellä toisiaan toiseksi tärkeimpänä kanavana. Vastauksista on tulkittavissa, että Pk-seudun ja etelän alueen esimiehille on muodostunut hyvä luottamus ja sitä kautta he ovat ensisijainen tiedonlähde. Vastauksista myös näkyy, että vastaajat kuitenkin kokevat, ettei esimiehillä ole aina sitä tietoa, jota vastaaja etsii, minkä vuoksi merkittävä osa vastaajista kokee saavansa parhaiten tietoa johtoryhmältä. (Kuvio 9.)

Pohjoinen/rakentaminen-alueella vastauksien perusteella koetaan johtoryhmä parhaimmaksi kanavaksi. Pohjoinen/rakentaminen-alueelta on kuitenkin niin vähän vastaajia, että tätä tietoa ei voida pitää täysin luotettavana. Pohjoinen/rakentaminen-alueella vastauksia saattaa myös vääristää se, että tällä alueella on paljon henkilöstöä, jolla on suorat yhteydet alue-, myynti- ja johtoryhmien henkilöihin asemansa kautta. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Mistä kokee saavansa parhaiten tietoa organisaatiomuutoksista.

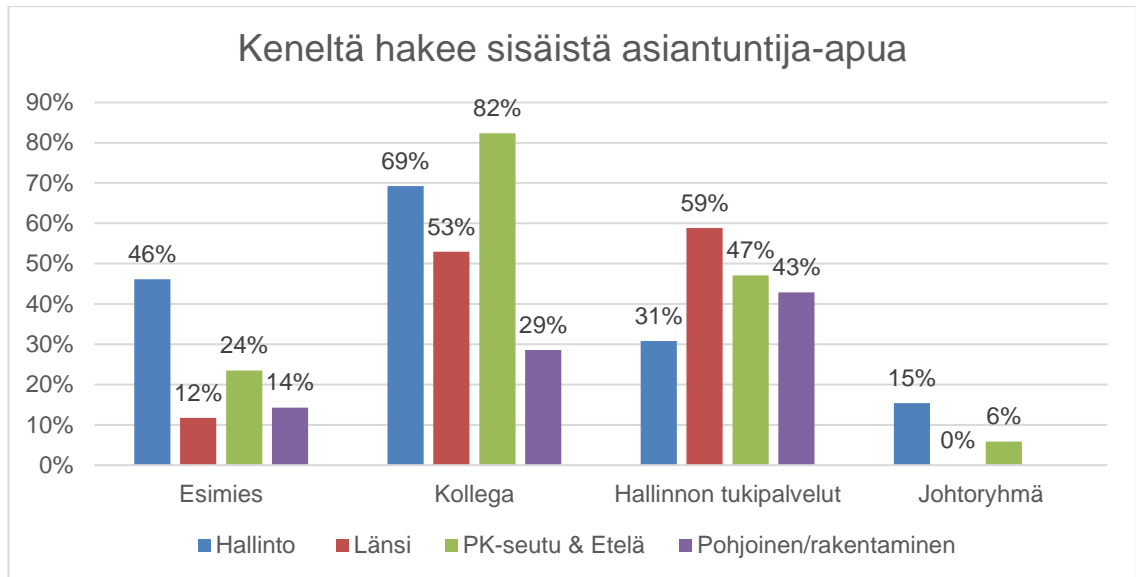
4.4 Asiantuntija-avun lähteet

Kysymyksellä ”Mistä tai keneltä haet asiantuntija-apua?” selvitettiin, mistä vastaajat kokivat saavansa parhaiten tukea päätöksenteolle ja millaisissa asioissa vastaajat hakevat apua. Vastauksen avulla pyrittiin luomaan kuvaa organisaation vaikuttajaverkostoista ja henkilöistä, joilla on korkea substanssiosaaminen. Vastauksista nousi esiin useita henkilöitä, jotka tietävät aiheista paljon, ja aihealueita, joista heiltä pyydetään neuvoa. Kuviossa 10 on esitetty keneltä tai mistä apua haetaan. (Kuvio 10.)

Yleisellä tasolla hallinnon tukipalvelut ja kollegat olivat kaikilla alueilla merkittävimmät asiantuntija-avun antajat. Esimiehien merkitys avun antajana oli melko pieni. Vain hallinnossa esimieheltä haettiin merkittävässä määrin apua haastaviin kysymyksiin.

Vastauksissa nousi esiin samoja teemoja kuin kysymyksessä ”Keneltä kysyy neuvo päivittäisen toiminnan ongelmatilanteissa (anna myös esimerkki ongelmasta)?”.

Kaikkien alueiden vastaajat hakivat työsuhteasioissa yleisimmin apua henkilöltä f. Muita työsuhteasioissa apua antavia kollegoja olivat henkilöt i, j ja m. Heidän kohdallaan ei kuitenkaan päästy tilastollisesti merkittäviin lukemiin. IT-ongelmissa apua anto useimmiten henkilöt g ja h.

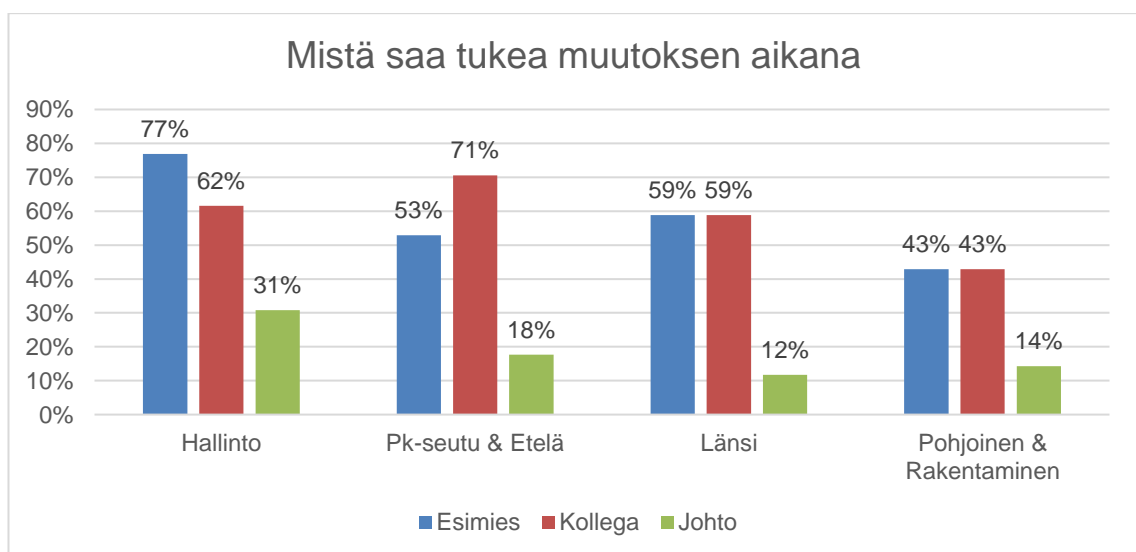


Kuvio 10. Keneltä tai mistä haetaan sisäistä asiantuntija-apua.

4.5 Tuki muutoksen aikana

Kysymyksellä ”Mistä tai keneltä haet tukea muutokseksi?” pyrittiin selvittämään, jääkö vastaajille muutoksesta aiheutuvat huolet tai kysymykset käsittelemättä vai kokevatko vastaajat, että he saavat tarvittaessa huoliinsa tukea.

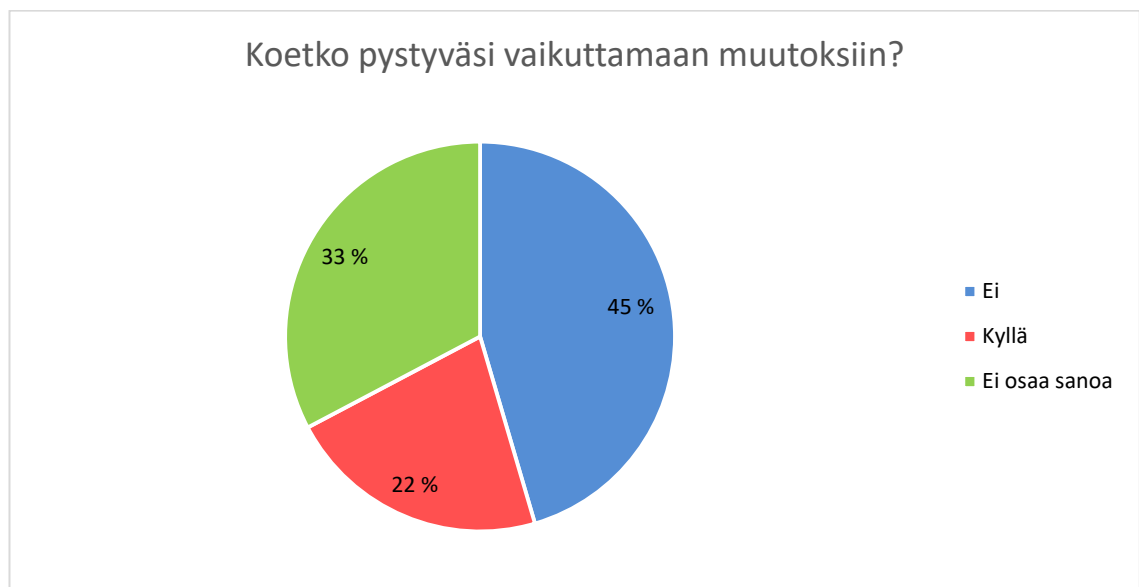
Vastauksissa ei ollut alueellisia eroja (kuvio 11). Lähes kaikki vastaajat kertoivat hakevansa tukea esimieheltä tai kollegoilta.



Kuvio 11. Mistä saa tukea muutoksen aikana.

4.6 Muutokseen vaikuttamisen mahdollisuus

Kysymyksellä ”Koetko pystyväsi vaikuttamaan muutokseen?” selvitettiin muutosviestinnässä tärkeässä roolissa olevan dialogin tilaa organisaatiossa. Kysymyksen avulla pystyttiin tekemään johtopäätöksiä siitä, kokevatko vastaajat, että heillä on mahdollisuus osallistua muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen. Vastaajista selvä enemmistö ei koe pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen tai ei osaa sanoa, pystyykö vaikuttamaan niihin. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Koetko pystyväsi vaikuttamaan muutokseen?

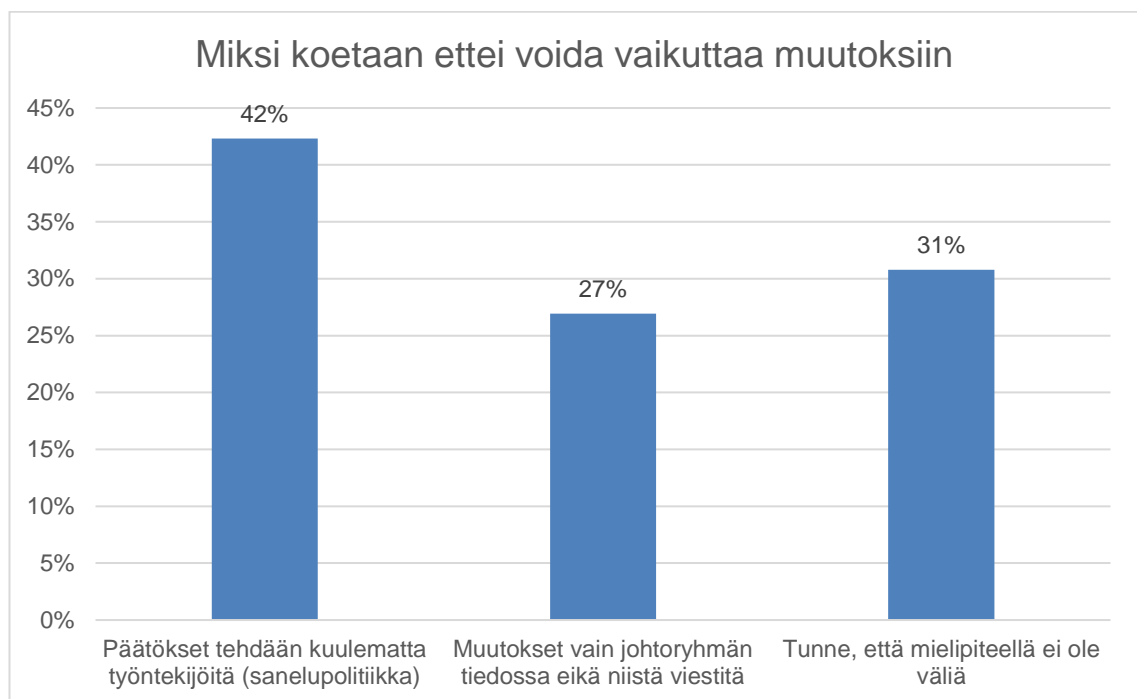
4.7 Muutokseen vaikuttamisen esteet

Mikäli vastaaja oli vastannut edelliseen kysymykseen ”koetko pystyväsi vaikuttamaan muutokseen?” kielteisesti, kysyttiin jatkokysymyksenä, miksi vastaaja kokee, ettei voi vaikuttaa muutokseen. Vastauksissa oli pieniä alueellisia eroja, mutta samat teemat kuitenkin toistuvat kaikilla toimi- ja tehtäväalueilla.

Kysymykseen vastanneista enemmistö kokee, että muutokset tulevat ”sanelupolitiikana” (kuvio 13). Vastauksissa korostuu, ettei vastaajille anneta mahdollisuutta vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Vastaajien mukaan muutokset pidetään niin kauan vain johtoryhmän tiedossa, kunnes muutos on jo valmiina toteutettavaksi, ja silloin siihen vaikuttaminen on jo mahdotonta. Vaikuttamiskanavia ja läpinäkyvämpää viestintää kaivataan lisää.

Vastauksissa on myös nähtävissä vastaajien lyhyet työsuhteet, sillä useat vastaajat nostavat esiin sen, että he kokevat olevansa liian kokemattomia ottamaan asioihin kantaa ja sitä kautta vaikuttamaan.

Vastaajat kokevat organisaation hierarkkisuu den ongelmana vaikuttamiseen. Monet vastaajat eivät koe, että heidän sanalla on mitään painoarvoa, koska heidän asemansa organisaatiossa on alhainen. Tällaiset vastaukset ovat selvästi näkyvissä erityisesti pääkaupunkiseudun vastaajien vastauksissa. Lännen ja hallinnon vastaajien keskuudessa puolestaan koetaan suurimpana ongelmana vaikuttamiskanavien ja muutoksista ennakkoon tiedottamisen puutteet.



Kuvio 13. Miksi koetaan, ettei voida vaikuttaa muutoksiin.

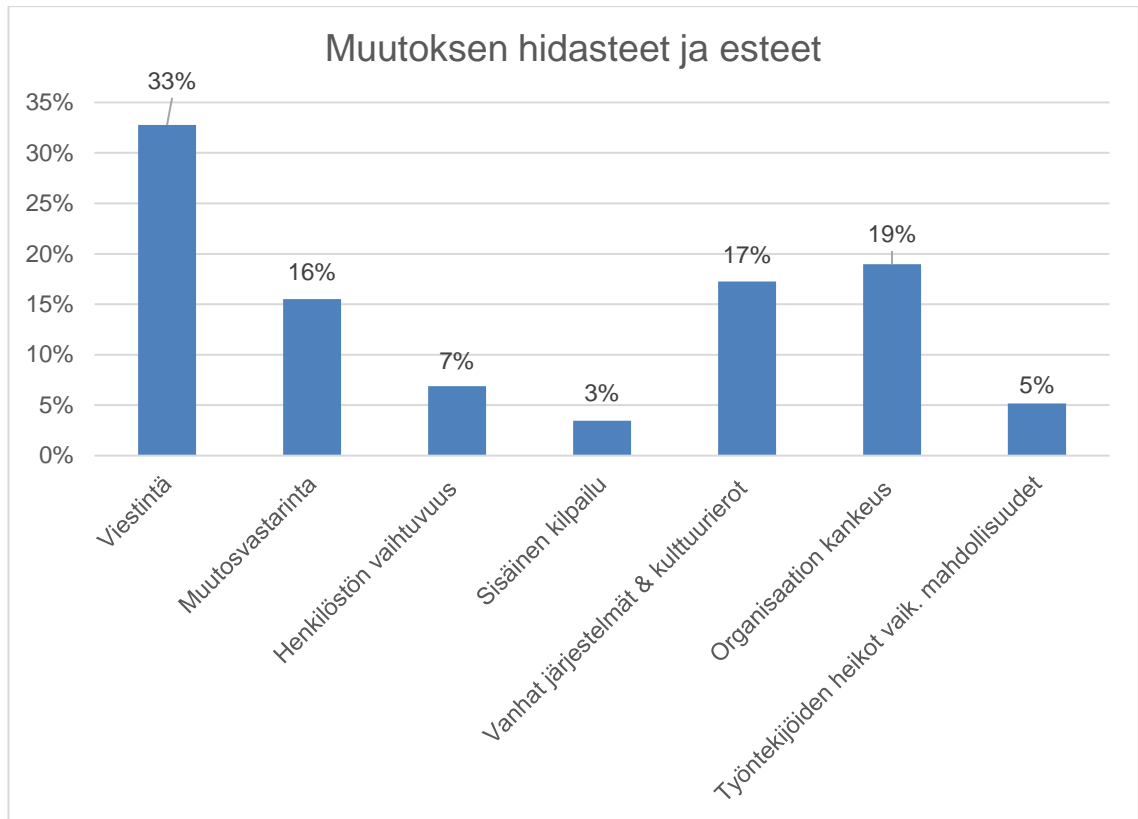
4.8 Muutoksen läpiviennin hidasteet ja esteet

Samoin kuin vaikuttamiselle esteitä selvittävässä kysymyksessä niin myös kysymyksen ”Mikä estää tai hidastaa muutosten läpivientiä yrityksessä?” vastauksissa nousee merkittäväksi ongelmaksi tiedottaminen (kuvio 14). Vastaajat kokevat, ettei muutoksista ja niiden tavoitteista viestitä tarpeeksi selvästi. Viestinnän puutteet puolestaan aiheuttavat muutosvastarintaa, kun vastaajat eivät tiedä syitä ja perusteluja sille, miksi asioita tehdään niin kuin tehdään. Tiedottamisen puute aiheuttaa myös tuntemuksia, että asioita ei

ole valmisteltu kunnolla. Niissä tapauksissa, kun muutoksia on alettu toteuttaa ja myöhemmin ne perutaankin tai tehtyjä päätöksiä muutetaan, aiheutuu riittämättömän viestinnän vuoksi vastaajille kuva siitä, että asioita ei ole valmisteltu kunnolla ja suunnitelmien käytännön toimivuutta ei ole arvioitu.

Yrityksen X kansainvälinen organisaatio mielletään monessa suhteessa rajoittavaksi tekijäksi sen tuoman byrokratian ja kankean organisaatorakenteen vuoksi. Muutenkin yrityksen iso organisaatio nähdään ongelmallisena muutoksia ajatellen. Kansainvälisen organisaation tuomista kankeuksista mainitaan monimutkainen organisaatorakenne ja vaatimukset yksilöityyn tietoon. Monimutkaisella organisaatorakenteella tarkoitetaan vastuun vierittämistä asioissa toisaalle ja yksilöidyllä tiedolla tarkoitetaan useiden erilaisten mitattavien asioiden mittaamista, jonka kerääminen monimutkaisessa organisaatiossa on aikaa ja resursseja vievää. Kansainvälinen organisaatio aiheuttaa vastaajien mukaan myös ongelmia, kun kaikista asioista ei voi päättää Suomessa. (Kuvio 14.)

Muita merkittäviä ongelmia muutoksien läpiviennille löytyy vastaajien mukaan kulttuurien (sekä alueelliset toimintatavat että yrityksessä X vallitsevien kahden eri organisaatiokulttuurin) yhteentörmäyksistä. Kulttuurien yhteentörmäyksen tuomista ongelmista nostetaan esiin eri kulttuuritaustaisten sisäinen kilpailu sekä toisten käytänteiden merkityksen vähättely. Myös kaksi eri järjestelmää nähdään merkittävänä esteenä. Kahden järjestelmän ja toimintakulttuurin aiheuttamat tuntemukset heijastuvat vastauksissa myös organisaation kankeutta käsitteleviin vastauksiin. Vastauksista on tulkittavissa, että yrityksen X kankea tietojärjestelmä aiheuttaa tuntemuksen hitaasta ja byrokraattisesta toiminnasta. (Kuvio 14.)

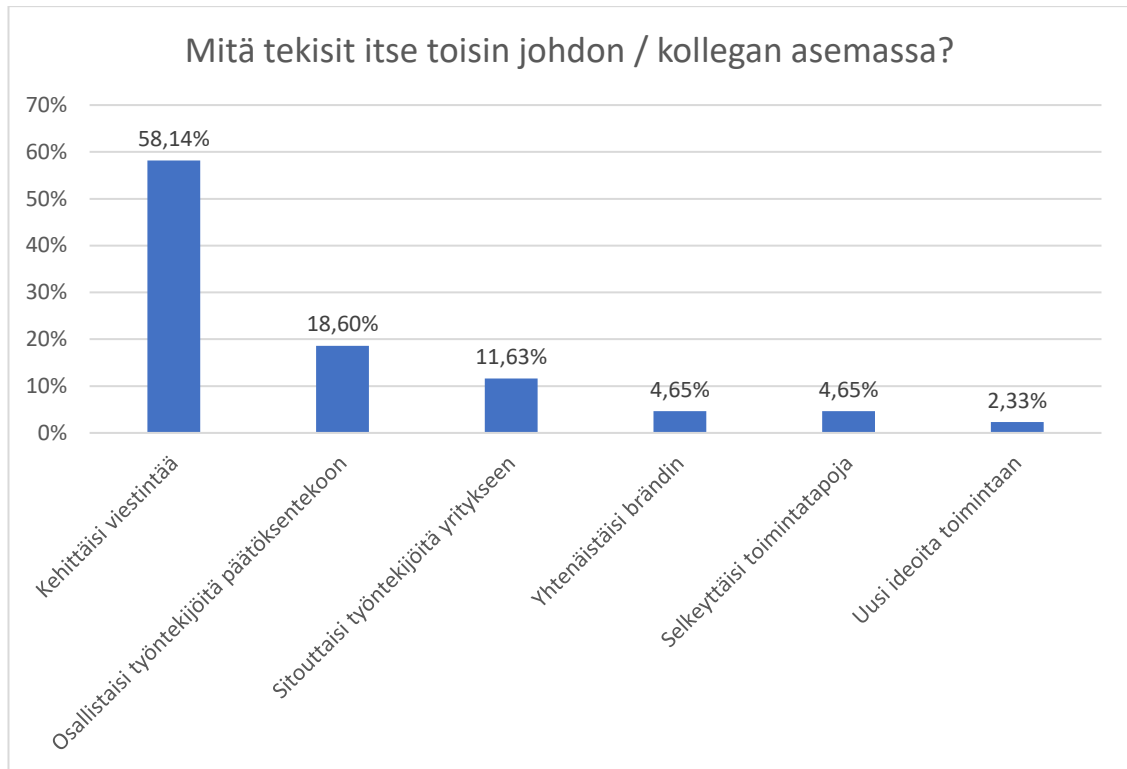


Kuvio 14. Muutoksen hidasteet ja esteet.

4.9 Mitä pitäisi tehdä toisin?

Luvussa 2.4. käsitellään muutosviestintää, jossa esitellään Myllymäen (2018, 12) näkemys siitä, että muutosvastarintaa voi pyrkiä vähentämään kysymyksellä ”mitä itse tekisit toisin?” Kysymyksellä ”mitä tekisit itse toisin johdon tai kollegan asemassa?” olikin tarkoitus tarjota vastaajille juuri tällainen, muutosvastarinnan alentamista edesauttava, tilaisuus nostaa anonyymisti esiin omia ajatuksiaan organisaation ongelmista sekä mahdollistaa viestinnälle tärkeä vuorovaikutteisuus. Näiden vastausten avulla pystyttiin tunnistamaan vastaajien mielestä tärkeimpiä kehittämisen kohteita. Kysymyksen tarkoituksena oli myös toimia aikaisempien kysymysten vastausten vahvistajana.

Kysymysten vastausten perusteella viestinnän kehittämiseksi oli selvästi kysyntää. 58 prosentissa vastauksista haluttiin, että organisaatiossa kehitetään viestintää. 18 prosenttia vastaajista puolestaan kaipasi lisää vuorovaikutusta johdon ja muiden työntekijöiden välille, jotta työntekijät voisivat vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. 11 prosenttia vastaajista kaipasi parempaa työntekijöiden sitouttamista. Muita aiheita ei noussut esiin tilastollisesti niin merkittävässä määrin, että niistä voisi tehdä perusteltuja päätelmiä. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Mitä tekisit itse toisin johdon tai kollegan asemassa.

Avoimessa palautteessa siitä, mitä vastaaja itse tekisi toisin johdon tai kollegan asemassa nousivat esiin selvästi teemat viestintä, vaikuttamisen mahdollisuudet, sitouttaminen, brändin yhdenmukaistaminen ja läpinäkyvyys.

Viestintään kaivataan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Viestintä koetaan usein salailevaksi ja useissa kyselyn vastauksista oli tulkittavissa, että vastaaja kokee, että häneltä salataan tarkoituksella asioita. Organisaation muutoksista ja suunnitelluista asioista kaivataan aktiivisempaa tiedotusta esimerkiksi viikkotiedotteen tai tiedotustilaisuuksien muodossa. Myös viestintää siitä, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan, kaivataan lisää.

Vaikuttamisen mahdollisuudet nousivat myös koko kyselyn ajan esiin. Vastaajat eivät koe, että he voisivat vaikuttaa omaan tekemiseensä tai itseään koskeviin päätöksiin. Vaikuttamisen puutteella on myös suora yhteys vastaajien motivaatioon, kun asioita vain tapahtuu eikä niille voi mitään.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä viestintäkanavia pitkin yrityksen X työntekijät etsivät ja saavat tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Hypoteesina oli, että tärkeimmässä roolissa tiedon levittämisessä olisi henkilöiden välisten verkostojen muodostamat viestintäkanavat. Selvitys tehtiin, jotta organisaatiossa tällä hetkellä, sekä tulevaisuudessa, tapahtuvien muutosten viestintää voidaan parantaa. Kanavia selvitettiin kysymyksillä mistä tai keneltä työntekijät etsivät tietoa sekä mistä tai keneltä he saavat sitä parhaiten.

Yrityksen X sisäisen viestinnän selvitystä varten tehty kysely tuotti paljon mielenkiintoista tietoa organisaation viestinnän tilasta. Selvityksestä on tunnistettavissa monia yrityksen viestinnän piirteitä, joista osa on ominaisia juuri tutkitun organisaation viestintäkulttuurille ja osa puolestaan noudattaa yhteisöviestinnän luvussa 2 käsiteltyjä yleisiä lainalaisuuksia. Selvityksestä on myös tunnistettavissa useita selviä viestinnällisiä kehittämisalueita sekä piirteitä, joita on hyvä vahvistaa tai vähintäänkin pitää yllä.

Selvityksen perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen hypoteesi oli oikea. Yrityksen X sisäisessä viestinnässä merkittävimmissä asemassa on luvussa 2.3.2 esitellyt epäviralliset suorat viestintäkanavat. Yrityksen henkilöstö saa suurimman osan viesteistään, esimiehiltään, kollegoiltaan tai johdolta. Viestintää ei kuitenkaan tapahdu hyvän viestintätavan mukaisesti, sillä vastaajat kertovat, kuinka he joutuvat itse hakemaan ja kysymään tietoa. Luvussa 2.4. käsitelty, Helsilän (2008, 185) määrittämien muutosviestinnän kymmenen tärkeän ohjeen mukaan, hyvin toteutettu muutosviestintä viestii koko ajan, vaikka sille ei olisi tarvettakaan. Myös Åbergin (2006, 132) mielestä muutoksista on viestittävä silloinkin, kun ei ole mitään viestittävää tai tiedotuksen puutteen täyttää huhut.

Yrityksessä X puutteellinen muutosviestintä näkyikin selvästi kuvioissa 5, 6 ja 9, joista on nähtävissä, että vastaajat kontaktoivat johtoa suoraan, mikä puolestaan kuormittaa muutenkin haastavassa muutostilanteessa olevia johtajia. Åbergin (1986) ja Wyatt Companyn (1993) aiheesta tekemien tutkimusten mukaan vastaajat haluavat saada viestiä omilta esimiehiltään. Yrityksessä X on havaittavissa, että koska esimiehet eivät tiedä muutoksista tarpeeksi, heidät usein sivuutetaan. Tämä voi aiheuttaa sen, että puskaradio saa organisaatiossa vallan tai johtoa kuormitetaan kysymyksillä, joihin esimiesten pitäisi kyetä vastaamaan. (Luku 2.4.)

Epävirallisista suorista viestintäkanavista tärkeässä asemassa on myös kollegojen välinen puskaradio. Hyvin monessa aiheessa tukeudutaan kollegoihin tai luotetaan, että kollegoilta kuulee tai saa haluamansa viestin. Kuten viitekehyksessä (luku 2.3.3) mainitaan, on puskaradiolla tärkeä rooli organisaation viestinnässä, mutta vain silloin kun virallinen viestintä on hoidettu oikein. Selvityksen perusteella yrityksessä X puskaradio on suuressa roolissa sisäisen viestinnän kanavana, mutta puskaradion rooliksi jää enemmänkin huhujen ja spekulatioiden sekä kritiikin levittäminen.

Puskaradiolla ei kuitenkaan ole pelkästään huonoja piirteitä. Monet vastaajat kokevat, että kollegoilta saa myös tärkeää tukea asiantuntijuutta vaativissa kysymyksissä sekä muutoksen aiheuttaman ahdistuksen lievityksessä. (Kuvio 8; luku 4.4.)

Suurimmat viestinnälliset ongelmat ovat selvityksen mukaan viestinnän vähäisyys, hitaus, läpinäkyttömyys sekä vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys (kuviot 9, 10 ja 11.) Johdon tulisikin kehittää selvästi näitä viestinnän osa-alueita.

Luvussa 2.3.1 käsiteltiin, miten johtajien tulisi viestiä. Johdon tulisi tehdä selväksi, mitkä asiat ovat lähtökohtaisesti avoimia ja mitkä asiat ovat vain johdolle tiedoksi. Yrityksessä X johdon olisikin hyvä tehdä luvussa 2.3.1 esitelty viestintäsuunnitelma siitä, mistä asioista, millä aikataululla ja missä kanavissa viestitään, jonka avulla läpinäkyvyyttä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä viestinnän hoitamiseen voitaisiin edistää.

Yksi suurimmista viestinnän ongelmista on selvityksen mukaan muutoksiin vaikuttamismahdollisuuksien puute. 78 prosenttia vastaajista kokee, ettei voi tai ei tiedä voiko vaikuttaa muutoksiin (kuvio 9.) Luku on niin suuri, että tälle tulee ehdottomasti tehdä jotain. Erityisesti luku on huolestuttava sen vuoksi, että kuvioista 5 ja 6 on pääteltävissä, että johto mielletään helposti lähestyttäväksi, kun halutaan tietoa muutoksista. Tämä ei kuitenkaan selvästikään korreloi sen kanssa koetaanko muutoksiin pystyttävän vaikuttamaan. Johdon tulisikin pyrkiä kehittämään kanavia, kulttuuria tai käytänteitä, jotka edesauttavat henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin.

Luvussa 2.2. käsitellen viestinnän määritelmää. Yhteisöviestinnän kaikissa määritelmässä käsiteltiin vuorovaikutusta. Tähän perustuen yrityksessä X onkin alettava kiinnittämään huomiota vuorovaikutteisten viestintäfoorumien järjestämiseen. Henkilöstölle tulee järjestää mahdollisuus tuoda mielipiteensä muutoksista ilmi jo muutosten valmisteluvaiheessa eikä vasta siinä vaiheessa, kun muutos on jo tehty. Tähänkin ratkaisuna voisi

olla muutosviestintäsuunnitelma, josta käy ilmi minkälaisia muutoksia on suunniteltu, milloin niistä viestitään ja missä kanavissa sekä minkälaisista aiheista viestitään. Suunnitelman avulla johto pystyy viestimään hyvissä ajoin, millaisia organisaatiomuutoksia on suunnitteilla, ja näin toimiessaan mahdollistaa henkilöstölle foorumeja vaikuttaa muutoksiin.

Tulokset antoivat hyvän pohjan tuleville viestinnän kehitystä tukeville selvityksille. Vastausten perusteella yrityksessä X olisi hyvä lähteä tekemään jatkotutkimuksia siitä, miten työntekijöitä olisi mahdollista ottaa laajemmin mukaan muutosten valmisteluun ja sitä kautta mahdollistaa muutoksiin vaikuttamisen. Tuloksien perusteella voidaan myös suositella yrityksen X viestinnällisten käytäntöjen selkeyttämistä. Erityisesti viestinnän läpinäkyvyyttä lisäävien toimintatapojen, suunnitelmien ja aikataulujen käyttöönotolla on mahdollista ratkaista monia vastauksissa nousseita viestinnän epäkohtia.

6 Arviointi

6.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen onnistumista arvioidaan määrittelemällä tuloksille reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka pysyviä tutkimuksen tulokset ovat. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen tuloksien samankaltaisuutta, mikäli tutkimus toistettaisiin. Tutkimuksen reliabiliteetti on silloin hyvä, jos toistettaessa saadaan samanlaiset tulokset kuin ensimmäisellä kerralla. (Vilka 2007, 149.)

Reliabiliteettia arvioidessa tulee pohtia, kuinka hyvin tutkimusaineiston otos edustaa perusjoukkoa, mikä on kyselyn vastausprosentti, miten huolellisesti havaintoyksiköiden tiedot on syötetty ja millaisia mittausvirheitä tutkimukseen mahdollisesti sisältyy (Vilka 2007, 150).

Validiteetilla puolestaan määritellään, kuinka hyvin tutkimus vastaa siihen, mitä oli tarkoitus tutkia. Validiteettia arvioidessa otetaan huomioon esimerkiksi se, kuinka hyvin teoreettiset käsitteet on siirretty tutkimukseen, miten vastausvaihtoehtojen muotoilu ja sisältö on onnistunut, kuinka hyvin valitut mitta-asteikot toimivat sekä millaisia epätarkkuuksia mitta-asteikot pitävät sisällään. (Vilka 2007, 150.)

Reliabiliteetti ja validiteetti yhdessä määrittelevät tutkimukselle kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on silloin hyvä, jos otos edustaa hyvin perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2007, 152.)

Tässä opinnäytetyössä selvitys tehtiin aiheesta, joka on jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Muutosviestintä ei ole vain kerran tehtävä toimenpide vaan sitä tulee toteuttaa ja muokata koko prosessin ajan (Helsilä 2008, 185; Åberg 2006, 131). Tämä huomioiden ottaen reliabiliteetti on vaikea määritellä. Mikäli viestinnässä ei ole tapahtunut mitään muutoksia, niin vastaukset vastaavanlaisessa tutkimuksessa olisivat hyvin varmasti samansuuntaiset tämän selvityksen kanssa. Mikäli puolestaan viestintään on tehty muutoksia ja esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitettyjä toimenpiteitä on tehty, voivat vastaukset uudessa samankaltaisessa tutkimuksessa erota merkittävästikin toisistaan. Kyselyn reliabiliteettia parantaa 39 prosentin vastausprosentti, mutta sitä heikentää se, että organisaatiossa vaihtuvuus on ollut melko suurta.

Validiteetti selvityksessä on hyvällä tasolla. Kyselyn tulokset osoittavat sen, että tutkimuskysymykset on muotoiltu niin, että niillä on saatu aineistoa, jota pyrittiinkin saamaan. Aineistosta on selvästi tunnistettavissa erilaiset viestintäkanavat sekä alueelliset eroavaisuudet viestintäkanavissa. Vastaukset myös osoittavat, että avoimista kysymyksistä huolimatta perusjoukko on ymmärtänyt kysymykset samalla tavalla. Validiteettia heikentää jonkin verran aineiston jaottelussa aihealueisiin mahdollisesti tapahtuneet virheet. Olen saattanut ymmärtää jotkin vastaukset eri tavalla, kuin mitä vastaaja on tarkoittanut. Jos näin on tapahtunut, olen saattanut analyysivaiheessa määritellä vastauksen virheelliseen aihealueeseen.

Selvityksen kokonaisluotettavuus on hyvällä tasolla. Taustatietojen perusteella otos kuvastaa hyvin perusjoukkoa ja vastauksista on kyetty mittaamaan sitä mitä on ollut tarkoituskin mitata. Analyysin tuloksena saadut tulokset ovat yhdenmukaisia eikä ole syytä epäillä, että mittaamisessa olisi käynyt virheitä.

Käytetty tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu tapa soveltuivat opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi hyvin. Anonyymillä internetin välityksellä toteutetulla kyselyllä kerätty aineisto, joka analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin, antoi vastaajille tulosten kannalla erittäin tärkeän anonymiteetin. Kvantitatiivisesti toteutetulla kyselyllä saatiin aineisto, josta pystyttiin tekemään luotettavia päätelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli onnistunut, vaikka monessa kohdassa kohtasinkin jonkin verran vaikeuksia. Merkittävimmät ongelmat prosessin aikana tuli tutkimuskysymyksen suunnittelussa, sillä käsiteltävän aiheen arkaluontoisuuden vuoksi ne oli asetettava mahdollisimman hyvin riittävän tutkimusaineiston saamiseksi, aikatauluksessa, sekä viitekehysten riittävässä rajaamisessa. Viestintä on hyvin laaja sekä moniulotteinen osa yritysten toimintaa. Tästä syystä viitekehys tulikin kyetä rajaamaan niin, että siitä kykeni hahmottamaan monia viestintään vaikuttavia tekijöitä, mutta kuitenkin samalla keskittyä johtamis- ja muutosviestintään. Viitekehysten suunnittelusta ja rajaamisesta johtuikin prosessin suurimmat aikataululliset haasteet.

Kokonaisuutena opinnäytetyö onnistui kuitenkin hyvin. Saavutin tavoitteeni, eli onnistuin selvittämään kuvan kohdeyrityksen viestintäkanavien tilasta. Viitekehys tuki tutkimusongelmani ratkaisua ja onnistuin rajaamaan sen riittävän tarkasti, mutta kuitenkin samalla myös avaamaan mitä kaikkea yritysten viestintään kuuluu. Aihealue oli erittäin kiinnostava ja varmasti monelle yritykselle tai organisaatiolle ajankohtainen. Erityisesti kiinnostava huomio on, että vaikka yhteiskuntamme ja viestintämme jatkuvasti digitalisoituu ja viestintä sähköistyy, niin yrityksessä X, kasvotusten tapahtuvalle viestinnälle on edelleen suuri kysyntä.

Uskon, että tästä työstä on hyötyä kohdeyritykseni muutos- ja johtamisviestinnän kehittämisessä, ja tulokset sekä kehitysehdotukset ovat varmasti hyödyllisiä myös muille samankaltaisessa tilanteessa oleville organisaatioille.

Lähteet

Collins, Jim 2001. Hyvästä paras. Suom. Tillman, Maarit. 11. painos. Talentum, Vantaa.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. Infor, Helsinki.

Helsilä, Martti 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Aula, Pekka (toim.). Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor, Helsinki, 171–190.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategia viestintä. 2. painos. Infor Oy, Helsinki

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Infor Viestintä, Helsinki

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF, Helsinki

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor & Management Institute of Finland MIF, Helsinki

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Luettu 1.11.2018.

Larkin T.J. & Larkin Sandar, 1996, Reaching and Changing Frontline Employees. Harvard Business Review 74 (3), 95 - 104. <https://hbr.org/1996/05/reaching-and-changing-frontline-employees>. Luettu 30.9.2018.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Myllymäki, Reino 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy, Tuusula

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L1P5>. Luettu 1.11.2018.

ProCom 2012. <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>. Luettu 13.10.2018.

Siukosaari. Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy, Helsinki

Vilkkä, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki

Yritys X 2018. Yritys X yrityksenä. <https://www....> Luettu 1.11.2018.

Yritys X 2018. Organisaatiokaavio.

Åberg, Leif 1986. Information seeking structures in work organizations. Structural parameters measurement techniques and empirical results for eighteen Finnish work organizations. Helsingin yliopisto, Helsinki

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Inforviestintä Oy, Helsinki

Åberg, Leif 2006. Johtamis viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2. painos. Inforviestintä Oy, Helsinki

Saatekirje

Hei!

Kutsun sinut vastaamaan lyhyeen, n. 2-5 minuuttia aikaasi vievään opinnäytetyöni kyselyyn. Kyselyllä pyrin selvittämään yrityksen muutosviestinnän kanavia organisaation muutosten aikana. Vastausten avulla on tarkoitus tunnistaa muutosviestinnän ongelmakohdat ja kerätä tärkeää tietoa muutoksiin vaikuttamismahdollisuuksien parantamiseksi.

Toivonkin mahdollisimman laajoja ja rehellisiä vastauksia, jotta syntyisi riittävän laaja aineisto, johon vaikutusmahdollisuuksien kehitystä voidaan pohjata.

Vastaaminen on luottamuksellista ja anonyymiä eikä vastauksista voi tunnistaa vastaajaa.

Kyselylomake

Taustatiedot:

Sukupuoli: Mies, Nainen, Muu, En halua vastata

Toimialue: Pk-seutu, länsi, pohjoinen, rakentaminen

Aika organisaatiossa: alle 6kk, 6 - 18kk, yli 18kk

Tehtäväalue: Hallinto, Myynti, Konsultti, Yhdistelmärooli

Viestintäkanavat organisaatiossa

1) Keneltä tai mistä haet tietoa seuraavista asioista:

- a) Järjestelmä uudistuksesta
- b) Organisaation muutoksista yleisesti
- c) Päivittäisen toiminnan ongelmatilanteissa (anna myös esimerkki ongelmatilanteesta)

2) Mistä koet saavasi parhaiten tietoa organisaation muutostilanteissa?

Vastausvaihtoehdot: Johtoryhmä, aluejohto, myynninjohtoryhmä, yksikön päällikkö, kollegat tiimissä, hallinnon tukipalvelut

3) Mistä/keneltä haet sisäistä asiantuntija-apua

4) Mistä/keneltä haet tukea muutoksen aikana

(esim. Johtoryhmä, aluejohto, myynnin johtoryhmä, yksikön päällikkö, kollegat tiimissä, hallinnon tukipalvelut, henkilö X)

Vaikuttaminen organisaatiossa

5) Koetko pystyväsi vaikuttamaan organisaation muutoksiin

Vastausvaihtoehdot: kyllä, ei, en osaa sanoa

6) Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, niin minkä koet estävän tai vaikeuttavan vaikuttamismahdollisuuksiasi?

7) Miten ja/tai millä keinoilla pyrit saamaan oman äänesi kuuluviin muutostilanteissa? (vrt. järjestelmä uudistukset, toimintatavat yleisesti, liiketoiminnan avaukset, jne.)

Muutos organisaatiossa

8) Mikä estää tai hidastaa muutosten läpivientiä yrityksessä?

9) Mitä tekisit itse toisin johdon ja/tai kollegan asemassa?