

Tero Moilanen

Esimiesviestintä johtamisen välineenä

Case Osuuskauppa Maakunta

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Maaliskuu 2013

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	2
2.1 Johtamisen osa-alueet	2
2.2 Näkökulmia johtajuuteen	3
2.2.1 Luonneteoria	4
2.2.2 Tyylliteoria	5
2.2.3 Kontingenssi- ja tilanneteoria	6
2.2.4 Johtaja-alaissuhdeteoria	8
2.2.5 Muutoksen johtaminen	8
2.3 Johtamisen haasteet	10
2.4 Esimiehen rooli	11
2.5 Johtamisesta esimiestyöhön	14
3 VIESTINTÄ	17
3.1 Viestintä prosessina	17
3.2 Viestinnän taustatekijät	20
3.3 Viestinnän edellytykset	21
3.4 Viestinnän virikkeet	22
4 ESIMIESVIESTINTÄ	24
4.1 Viestintä osana esimiestyötä	24
4.2 Sisäisen viestinnän tarkoitus	25
4.2.1 Tavoitteet ja keinot	26
4.2.2 Kanavat	29
4.3 Viestintä muutostilanteessa	31
4.4 Palautteen anto osana esimiesviestintää	34
5 KOHDEORGANISAATIO JA TUTKIMUKSEN MALLINTAMINEN	36
5.1 Osuuskauppa Maakunta	36
5.2 Tutkimusprosessi	36
5.3 Tutkimusongelma ja tiedonkeruumenetelmät	38
5.4 Kyselylomake	40
5.4.1 Työntekijälomake	42
5.4.2 Esimiesten kyselylomake	43
5.5 Haastattelu	45
6 TUTKIMUSTULOKSET	46
6.1 Esimiesten näkökulma viestinnästä	46
6.1.1 Taustatiedot	46
6.1.2 Palaverit	47
6.1.3 Viestinnän kanavat	48
6.1.4 Tiedonvälitys ja tiedottaminen	50
6.1.5 Työilmapiiri	53
6.1.6 Henkilökohtaiset viestintätaidot	54

6.1.7 Tiedonkulun haasteet	55
6.1.8 Esimiesten koulutus	58
6.2 Työntekijöiden näkökulma viestinnästä	60
6.2.1 Toimiala	60
6.2.2 Palaverit	60
6.2.3 Viestinnän kanavat	62
6.2.4 Esimies-alaisviestintä	66
6.3 Tulosten vertailua	74
7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	79
LÄHTEET	86
LIITTEET	

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola - Pietarsaari	Aika Maaliskuu 2014	Tekijä/tekijät Tero Moilanen
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi Esimiesviestintä johtamisen välineenä. Case Osuuskauppa Maakunta		
Työn ohjaaja Jorma Saloniemi		Sivumäärä [87+29]
Työn tarkastaja Marko Ovaskainen		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiesviestintää ja selvittää miten se jalkautuu Osuuskauppa Maakunnassa. Tutkimus koostui kyselylomakevaiheesta missä vastaajat vastasivat monivalintakysymyksiin ja haastatteluvaiheesta. Tutkimus tarkasteli työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä esimiesviestinnästä sekä muun muassa siitä, miten esimiesviestintä jalkautuu, toimii ja minkälaisia haasteita esimiesviestinnässä on.</p> <p>Teoriaosuudessa keskitytään johtamiseen, viestintään sekä näiden synteisiin esimiesviestintään. Teoriaosuuden on tarkoitus luoda ymmärrystä esimiesviestinnästä, jotta lukija pystyy ymmärtämään kokonaisuudessaan tutkimuksessa esitettyjä asioita.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi esimiesviestinnän Osuuskauppa Maakunnassa olevan pääosin toimivaa, mutta jossa on tilaa kehittymiselle. Suurimmiksi haasteiksi koettiin työntekijöiden osalta tiedon vähäisyys, ajan puute sekä ettei tieto leviä riittävästi. Esimiesten osalta suurimmat haasteet olivat tiedon paljous, ajan puute sekä ettei tieto leviä riittävästi.</p>		
Asiasanat esimiestyö, esimiesviestintä, johtaminen, viestintä		

ABSTRACT

Department Kokkola - Pietarsaari	Date March 2014	Author Tero Moilanen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Managerial communication as a tool in management. Case Osuuskauppa Maakunta		
Instructor Jorma Saloniemi		Page [87+29]
Supervisor Marko Ovaskainen		
<p>The purpose of this thesis was to research managerial communication and to find out how it is implemented in Osuuskauppa Maakunta. The research consisted of a questionnaire in which the respondents answered multiple-choice questions and one open question. In the interview phase three employees and three managers were interviewed. The research examined the views of employees and managers about managerial communication as well as how managerial communication is implemented, how it operates and what kind of challenges both sides are facing.</p> <p>The theoretical part focuses on management, communication and the synthesis of managerial communication. The theory section is intended to create an understanding of managerial communication, so that the reader is able to understand the issues presented in the study as a whole.</p> <p>The results showed managerial communication in Osuuskauppa Maakunta to be mostly functional, but with room for development. The employees were facing major challenges in the lack of information and time. They also felt that information does not reach everyone. For managers, the biggest challenges were the quantity of information, lack of time and the information not reaching everyone.</p>		
Keywords communication, management, managerial communication		

1 JOHDANTO

Esimiesviestintä on yrityksissä tärkeä johtamisen työkalu. Esimiesviestinnän tarkoituksena on lisätä omassa tiimissä tietoisuutta mm. työntekoon, tuloksen tekemiseen sekä organisaatioon yleensä. Osuuskauppa Maakunta halusi tietää oman yrityksensä esimiesviestinnän toimivuuden ja siispä sain toimeksiannon tutkia esimiesviestinnän toteutumista Osuuskauppa Maakunnassa. Lähdin ensiksi tutki- maan asiaa tarkastelemalla johtamisen ja viestinnän teoreettista sisältöä, joiden ymmärtäminen auttaa esimiesviestinnän hahmottamisessa. Tämän vuoksi opin- näytetyöni teoreettinen osio koostuu johtamisesta, viestinnästä sekä niiden syn- teesistä, esimiesviestinnästä. Teoriaosuus on koostettu mahdollisimman kattavak- si, jotta lukija pystyy ymmärtämään itse tutkimuksessa esiintyviä asioita.

Teoriaosuutta seuraa tutkimusongelman esittäminen alaongelmineen, sekä itse tutkimuksen mallintaminen, suorittaminen, tulokset ja johtopäätökset. Tutkimus- ongelmana oli: Miten esimiesviestintä toimii Osuuskauppa Maakunnassa esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Alaongelmia olivat:

- Miten esimiesviestintä jalkautuu yrityksessä.
- Minkälaisia haasteita esimiesviestinnässä ja sisäisessä viestinnässä on.

Tiedonkeruumenetelminä käytin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimus- menetelmää. Kvantitatiivisessa osiossa keräsin tietoa käyttäen kahta erilaista ky- selylomaketta, toinen työntekijöille (N=79) ja toinen esimiehille (N=20). Kyselylo- makkeeseen vastattiin sähköisen linkin kautta, joka jaettiin työntekijöille ja esimie- hille sähköpostitse. Kvalitatiivisessa osiossa keräsin tietoa haastatteleamalla kol- mea työntekijää ja kolmea esimiestä. Haastattelun tarkoitus oli hakea tarkentavaa tietoa kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten pohjalta. Tulokset esitetään jär- jestyksessä, jossa esimiesten tulokset ensimmäisenä, työntekijöiden toisena ja näiden osapuolten näkökulmien väliset erot kolmantena. Miksi tuloksia ja eroja ei esimerkiksi esitetä rinnakkain, on selkeä. Halusin esittää asiat niin, että molempien osapuolten näkökulmat käsitellään omina kokonaisuuksinaan jättäen näkökulmien väliset erot omaksi kokonaisuudeksi. Tällä pyrin ehkäisemään sekaannuksen syn- tymistä tuloksia tarkasteltaessa.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtajan rooli yrityksissä on erittäin keskeinen, sillä johtaja toimii yrityksen suunnannäyttäjänä, kapteenina. Johtaminen on suunnannäyttämisen lisäksi myös voimavarojen suuntaamista, joka edellyttää suunnittelua, siispä johtamiseen liittyy vahvasti myös vastuu. Päätöksien tekeminen sekä vastuun valuttaminen alaspäin organisaatiossa kuuluu johtajalle, joka tekee sitä yrityksen yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnjako johtajien kesken on jaettu suuremmissa yrityksissä yleensä niin, että ylintä päätösvaltaa pitää yrityksen ylin johto, heistä alempi porras on keskijohto, jonka kautta tieto ja toimintapyyntö jalkautuvat edelleen suoritustason johdolle eli esimiehille. Esimiestyö on olemista sidoksissa oman esimiehensä lisäksi alaisiin, kollegoihin, organisaatioon sekä työprosessiin. Esimies ei koskaan toimi yksin, sillä esimies on henkilö, joka toimii jossain työyhteisössä, jolla on alaisia. Esimies toimii johdon ja alaisten välisessä välimaastossa, jonka kautta tietoa välitetään puolin ja toisin. Esimies on oman ryhmänsä tukihenkilö ja hän auttaa työntekijöitä toteuttamaan yrityksen strategioita tukemalla heitä työssään. (Viitala 2004, 68; Åberg 2006, 63.)

2.1 Johtamisen osa-alueet

Esimiestyö on jaettu perinteisesti kahteen erilaiseen luokkaan. Viitala (2004) jakaa johtamisen asioiden- ja ihmisten johtamiseen, jotka toimivat yhdessä. Asiaa ei voi johtaa yksistään, mutta ihmisten johtamisen kautta myös asioiden johtaminen on mahdollista (Viitala 2004, 69). Ihmisten johtaja nähdään itsenäisenä suhteessa olemassa oleviin järjestelmiin. Ihmisten johtaja on innovatiivinen, valmis ottamaan riskejä, hänellä on persoonallinen johtamistyyli sekä hän kohtaa ihmiset suoraan. (Peltonen 2007, 123.)

Ihmisten johtaminen eli leadership on kykyä saada ihmiset toimimaan. Siinä on kyse johtamisjärjestelmistä sekä tekniikoista, joilla pyritään vaikuttamaan työntekijään. Leadership-ominaisuudet ovat myös henkilökohtaisia kykyjä. Ihmisten johtaminen on suunnan määrittäystä eli luotausta, jossa katsotaan usein pidemmälle tulevaisuuteen sekä vision kehittämistä ja strategian määrittämistä. Ihmisten johtaja pyrkii sitouttamaan ihmisiä sekä näyttämään suunnan, niin sanoin kuin teoin, kai-

kille niille, joiden työtä strategian onnistuminen edellyttää. Ihmisten johtaja motivoi ja innostaa työntekijöitä antamalla heille voimaa ja resursseja ylittää henkiset ja organisatoriset muutosesteet, hän myös auttaa heitä tyydyttämään työhön liittyvät tarpeet. Onnistuessaan ihmisten johtaja luo edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle ja muutokselle, joka puolestaan lisää yrityksen kilpailukykyä. (Bjerke 1999, 57; Åberg 2006, 65.)

Asioiden johtaminen eli management korostaa vakautta ja valvontaa. Asioiden johtaja, manageri, välttelee riskejä, tasapainottelee, pitää etäisyyttä ihmisiin, on jopa persoonaton. (Peltonen 2007, 123.) Manageri suunnittelee ja hallinnoi. Hän määrittelee yksityiskohtaiset toimenpiteet ja aikataulut sekä jakaa resurssit tavoiteltujen tulosten saamiseksi. Hän myös organisoi suunnitelmien toteutusta valvovia järjestelmiä – hän on osa systeemiä. Asioiden johtaja tekee päätöksiä vertailemalla saatuja tuloksia, tunnistamalla eroja sekä suunnittelemalla niihin ratkaisut. Tällä toimintatavalla luodaan järjestystä sekä ennustettavuutta, joiden ansiosta ylletään asetettuihin tuloksiin ja korkeaan tasoon. Manageri vaikuttaa vain ja ainoastaan ihmisten toimintaan ja päätöksiin. Ero managerin ja ihmisten johtajan välillä on, että manageri on ihminen, joka tekee asioita oikein, kun taas leader on ihminen, joka tekee oikeita asioita. (Bjerke 1999, 57; Viitala 2004, 69–70.)

Organisaatio tarvitsee aina systemaattisia suorittajia, mutta myös ihmisten puolella olevia ihmisläheisiä johtajia. Johtajuusroolien määrän painottuminen pelkkiin managereihin luo yritykseen liikaa jäykkyyttä, riskin ottoa sekä turhan byrokratian syntymistä. Ihmisten johtamisen ollessa ylipainossa voi yleinen kuri ja järjestys järkkäytyä, kun johtajan ja työntekijän rooli lähenee toisiaan. Tärkeintä olisi tasapainon löytäminen. Molempia rooleja tarvitaan ja johtaminen yrityksessä toimii parhaiten näiden kahden toimiessa rinnakkain. (Yukl 2010, 24–25.)

2.2 Näkökulmia johtajuuteen

Johtamista voidaan tarkastella monista erilaisista näkökulmista. Jotta johtamisesta saataisiin kiinteä ja kattava kuva, voidaan sitä tarkastella tutkijoiden hahmottamien suuntausten mukaan viidestä eri päänäkökulmasta, joista osa jakautuu edelleen alanäkökulmiin.

Päänäkökulmat ovat

- luonneteoria
- tyyliteoriat
- kontingenssi- ja tilanneteoriat
- johtaja-alaissuhdeteoriat
- muutoksen johtaminen

Nykyiset johtajuuden tutkijat ovat näiden lisäksi myös erityisen kiinnostuneita osaamisen johtamisesta sekä johtamisen tulevaisuuden haasteista. Myös visiojohtaminen sekä tunteiden ja intuition vaikutus johdon päätöksentekoon on noussut vahvaksi osaksi keskusteluita. Vaikka edellä esitetyt uudet näkökulmat ovatkin tehneet tuloaan, sisältävät ne hyvin paljon samoja elementtejä viidestä pääsuuntauksesta. (Viitala 2004, 74; Peltonen 2007, 124.)

2.2.1 Luonneteoria

Luonneteoriat on normaalisti jaettu kahteen alanäkökulmaan: piirre- sekä suurmiesteoriaan. Suurmiesteoriassa johtajuutta pyritään hahmottamaan erittelemällä johtohahmojen luonnetta sekä kokoamaan johtajia yhdistäviä johtajuuden tunnusmerkkejä. Tunnetuimmat johtajat ovat saaneet kunnioitusta ja menestystä juuri omantyyllisellä sekä oivallisella toiminnallaan. He ovat juuri niitä ihmisiä, jotka pystyvät erottumaan massasta ja he pystyvät ottamaan johtajan aseman organisaatiossa silloin, kun sitä eniten tarvitaan. Kyseistä teoriaa kutsutaan suurmiesteoriaksi, jossa teorian mukaiset johtajat erottuvat muista juuri persoonansa vahvuuksien ja luonteen lujuu den vuoksi. Heidän toimintansa perustuu synnynnäisiin vahvuuksiin ja ominaisuuksiin, joita voi olla hankala hankkia koulutuksen, työkokemuksen tai muun ulkoisen muokkauksen kautta. (Peltonen 2007, 124.)

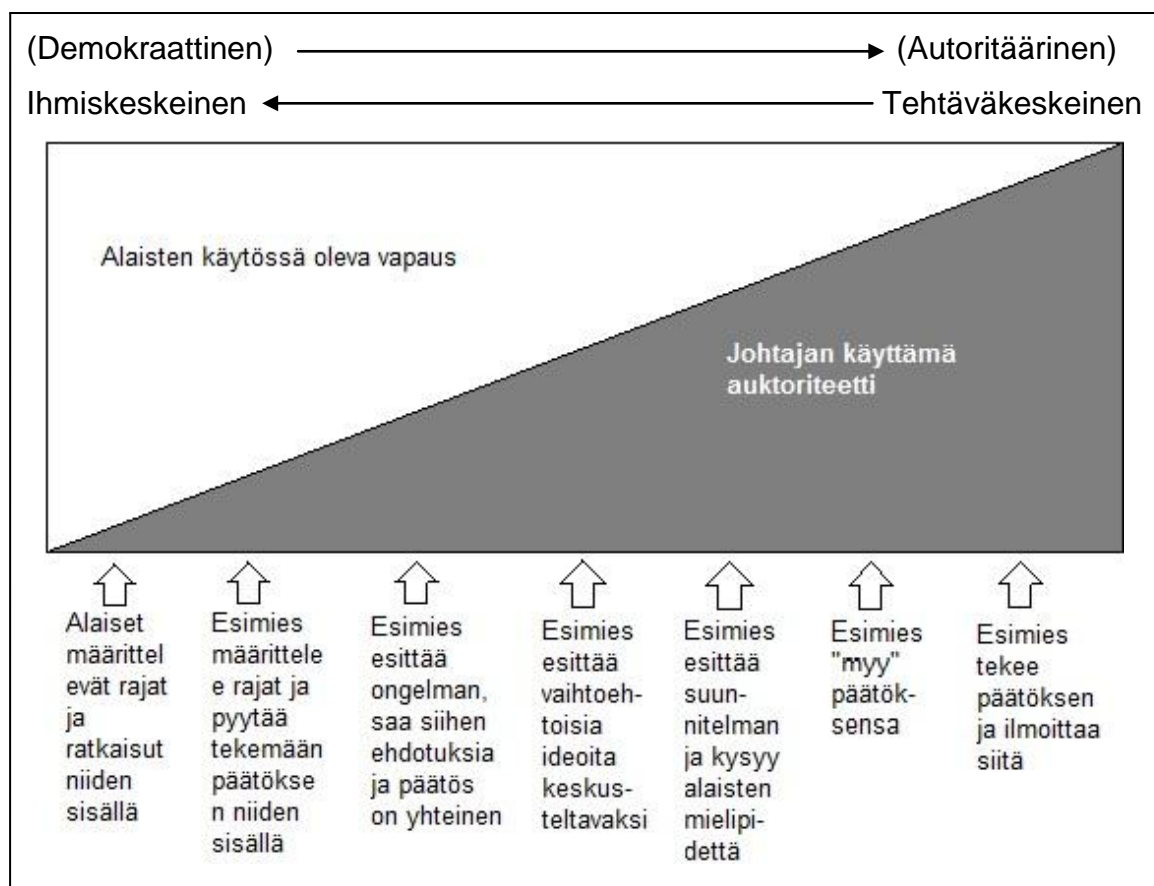
Piirreteoriat korostavat lähinnä yksilötasoisia ominaisuuksia, joita voidaan tutkia tieteellisestä näkökulmasta. Tutkimalla johtajayksilöiden psykologisia taipumuksia saadaan tietoa hyviä johtajia yhdistävistä tekijöistä. Johtajilta vaadittavia ominaisuuksia selvitetään piirretutkimuksilla, joissa pyritään kuvailemaan johtajilta vaadittavia ominaisuuksia erilaisissa persoonallisten tekijöiden listoissa. Piirreteoreettis-

ten tutkimusten yksi tavoite, persoonallisten piirteiden havaitsemisen lisäksi, on lisätä vertailua johtajilta vaadittavista ominaisuuksista. On vaikeaa sanoa, mitkä ovat oikeita johtajan ominaisuuksia ja vielä vaikeampaa on määritellä, onko jokin tietty piirre toista tärkeämpi. Yleisimmät johtajuudenpiirteet, joita monet tutkijat nostavat esille, ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus sekä sosiaalisuus. (Sydänmaanlakka 2009, 31; Yukl 2010, 30.)

2.2.2 Tyyliteoria

Johtajuustyylien teoria tarkastelee johtamista toimintana tietyssä ympäristössä. Johtajuustyyliä tarkasteltaessa huomio siirtyy johtajan yksilöllisistä ominaisuuksista erilaisiin käyttäytymistyyliin. Tyyliteoriassa johtajuutta etsitään käyttäytymistavasta, joka ilmenee erilaisissa työelämän tilanteissa. Tyyliteoriat voidaan jakaa kolmeen eri johtamistapaan, joilla johtaja lähestyy työntekijöitään. (Peltonen 2007, 125.)

Ensimmäisessä johtamistyyliissä johtajuus esiintyy itsenäisenä toimintana, jossa johtaja tekee esimerkiksi päätökset itsenäisesti työntekijöiltä kysymättä. Johtaja voi sen sijaan keskittyä asiakysymyksiin sekä toimia autoritäärisesti suhteessa työntekijöihin. Johtaja pitää valvonnan sekä vaikutusvallan itsellään, hän toimii etäisesti sekä viestii lähinnä yksisuuntaisesti. Kyseessä on autoritaarinen johtamistyyli. Toinen johtamistyyli, antaa mennä -johtaja ei piittaa toiminnasta eikä työntekijöistäkään, vaan johtajalla on välinpitämätön tyyli johtaa. Tämän tyyppinen johtaja antaa vaikutusmahdollisuuden sille, joka sattuu sen ottamaan. Kiirehtiminen ja huolettomuus ovat läsnä ja vaikuttavat työhön negatiivisesti samoin, kuin järjestelmällisen kommunikoinnin puuttuminen. Valvonnan ja seurannan puute voivat aiheuttaa motivaation puutetta työntekijöissä, mikä vaikuttaa työn laatuun heikentävästi. (Viitala 2004, 78.) Antaa mennä -tyylinen johtaja muodostaa yhdessä autoritäärisen johtajan kanssa ääripäät johtamistyylien teoriassa. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Johtamiskäyttäytymisen jatkumo (mukaillen Bjerke 1999, 63.)

Näiden ääripäiden väliin sijoittuu demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtamistyyli, jossa johtaja esimerkiksi osallistuu työntekijöiden kanssa käytävään keskusteluun ongelmien ratkaisemiseksi. Demokraattinen johtaja kysyy muiden mielipidettä ja antaa jokaisen vaikuttaa osaltaan päätöksen tekoon. Päätös ei myöskään synny johtajan omasta toimesta vaan päätös tehdään yhteisesti. Demokraattinen johtaja tekee yhteistyötä muiden kanssa sekä arvostaa luottamusta. Keskeisintä johtajuustyilien teoriassa on, että johtamistyyli tulisi valita tilanteen mukaan, valinta tulisi tehdä ihmis- sekä tilannekeskeisen tyylin väliltä. Hyvä johtajuus rakentuu sopivana yhdistelmänä niin demokraattisesta kuin käskävästä johtamistavasta. (Peltonen 2007, 125; Viitala 2004, 78.)

2.2.3 Kontingenssi- ja tilanneteoria

Tilanneteoria auttaa osaltaan ymmärtämään eri johtajuustyilien merkitystä, koska tilanneteoriassa eri työelämän tilanteet luovat tarvetta erilaisille johtamistyyliille.

Tilanneteoria lähtee liikkeelle työntekijöiden eri kypsyyssasteesta suhteutettuna työtehtävän vaatimiin taitoihin. Tästä johtuen kullekin kehitystasolle on siihen optimaalinen johtamistyyli. (Yukl 2010, 173–174.)

Kehitystasoja on Yukl (2010) mukaan neljä. Uudet työntekijät ovat kehitystason alkuvaiheessa, jossa heitä tulisi johtaa lähinnä tehtäväkeskeisesti. Tällöin päähuomio on ohjeistuksessa, tavoitteiden asettamisessa sekä työntekijöiden oman roolin selkiyttämässä. Tässä tilanteessa autoritäärinen johtamistyyli astuu esiin. Ensimmäistä tasoa seuraa toinen taso, jossa esimiehen tulisi tehtävien lisäksi keskittyä myös työntekijöiden inhimillisiin tarpeisiin ja etenkin motivointiin. Koska tilanteeseen tulee mukaan ihmiskeskeisyys, ottaa myös johtamistyyli vivahteita demokraattisesta johtamistyylistä autoritääriseen johtamistyylin rinnalle. Kolmannessa vaiheessa johtaja keskittyy enemmän työilmapiirin tukemiseen ja demokraattinen johtamistyyli vahvistuu edelleen. Viimeisessä vaiheessa ihmiskeskeinen tyyli jää enemmän taka-alalle esimiehen antaessa enemmän vapautta ja vastuuta työtehtävien suorittamiseen. Vapauden antaminen tiettyjen rajojen sisällä on seurausta harkitusta antaa mennä -tyylin käyttämisestä. Se miksi demokraattinen tyyli esiintyy lähes jokaisessa vaiheessa, on monien tyyli-teorioiden edustajien mukaan selvää. Ihmiskeskeisyys lisää työiihtyvyyttä, vähentää henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja sekä parantaa työmotivaatiota. Tämän vuoksi työn tuottavuus paranee, mistä on merkittävää hyötyä organisaatiolle. (Peltonen 2007, 126; Yukl 2010, 174.)

Kontingenssiteoria on hyvin samantapainen kuin tilanneteoria, mutta sen ideana on yhdistää organisaation tilanteet yksittäisen johtajan johtajuustyyliin. Tilanneteorian oletus on taas, että johtaja voi muuttaa joustavasti johtamistyyliään tilanteen mukaan. Kontingenssiteoriassa johtaminen siis vaihtuu tilanteen mukaan, kun taas tilanneteoriassa johtaja itse vaihtaa tyyliään johtaa. Kontingenssiteoriassa epäselvät sekä vaikeat tilanteet vaativat autoritääristä eli tehtäväkeskeistä johtajaa. Esimerkiksi kriisitilanteissa vaaditaan tarkkaa ohjaamista sekä delegointia. Tähän tehtäväkeskeinen johtaja sopii kontingenssiteorian mukaan mainiosti. Myös erittäin selvissä tilanteissa vaaditaan tehtäväkeskeistä johtajaa, koska ajatellaan, että silloin työntekijöiden inhimilliset asiat ovat kunnossa, joten päähuomio kohdentuu silloin työtehtäviin. Melko selvissä mutta jossain määrin epäsuotuisissa tilanteissa vaaditaan ihmishdejohtajaa. Työtehtävien rinnalla voi ongelmaksi muodostua

jokin ihmisiin liittyvä asia, joka osaltaan vaikuttaa työhön negatiivisesti. Ongelma ei ole työtehtävässä vaan esimerkiksi työntekijän motivaatiossa, joka on ongelma. Tähän paras ratkaisu saadaan käyttämällä ihmiskeskeistä johtajaa. (Peltonen 2007, 126.)

2.2.4 Johtaja-alaissuhdeteoria

Johtaja-alaissuhdeteoria vie ajattelua pois johtajan käyttäytymisestä kohti johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikusta. Leader-member exchange theory eli LMX tarkoittaa johtajan ja jäsenen välistä vaihtosuhteen teoriaa, ja se korostaa johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muokkaantumisessa. Molemmat, johtaja ja työntekijä, tuovat omat arvonsa, ideansa sekä vaatimuksensa esimiestilanteeseen. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän ja johtajan suhde on yksilöllinen, ja se on muokkaantunut eri arvojen, ideoiden ja vaatimusten takia jokaisen kohdalla eri tavoin. Johtajuuden onnistumiseen vaikuttavat yksilöiden omat roolit. Ovatko yksilöt valmiita luopumaan muodollisista rooleistaan ja neuvottelemaan uudenlaisia vastuita ja asemia? Jäykästi muodolliseen asemaansa pitäytyvät esimiehet tai työntekijät eivät kykene muodostamaan toimivia vuorovaikutussuhteita. Sen sijaan rooliinsa avoimesti suhtautuvat yksilöt onnistuvat paremmin joustavien ja toimivien suhteiden kehityksessä. Tällöin johtaja ja työntekijä ovat molemmat valmiita tukemaan toisiaan muodollisten roolien yli ulottuvilla ponnistuksilla. (Yukl 2010, 235–236.)

2.2.5 Muutoksen johtaminen

Nykyajan yritykset elävät ja muokkautuvat jatkuvasti ympäristön mukaan. Organisaatoriset muutokset viedään läpi johtamisella, joka on prosessin keskeisin elementti. Ulkoisesti teknologian, maailmantalouden tai esimerkiksi markkinatarpeiden vaihtelut saavat aikaan yrityksissä muutostarpeen kautta muutostoimenpiteitä. Organisaation oma kehitys ja innovaatiot tuovat osaltaan tarpeita muutokseen. Esimerkiksi pienen yrityksen kasvaessa on sen muututtava epämuodollisesta organisaatiosta tietoisemmin muotoiltuun, hierarkkiseen organisaatorakenteeseen. Yrityksen sisällä eri asiat kuten taloudellinen riski, johdon vaihtuminen taikka uu-

den tuotteen tuottaminen voivat laukaista tarpeen muutokseen. (Jalava 2001, 131.)

Organisatorisessa muutoksessa yritys pyrkii muuttamaan rakenteitaan, toimintatapojaan ja arvojaan. Tällöin johtajan tehtävä on hyvin keskeinen ja haastava. Johtajan on pystyttävä viestimään henkilöstölle muutoksen tarpeellisuudesta, esitellä uusi muutos ja varmistettava, että työntekijät omaksuvat uudet arvot ja strategiat. Tämä prosessi on johtajalle haastava, sillä uudistukset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa, joka johtajan on pyrittävä murtamaan. Muutos on pystyttävä perustelemaan hyvin ja niin, että se herättää innostusta työntekijöissä. Muutos aiheuttaa yleensä kehittämisen tarpeita työntekijöissä. Siispä johtajan on pystyttävä näyttämään vision avulla kehittämisen suuntaa, minkä lisäksi hänen tulisi rohkaista ja antaa välineitä muutoksen toteuttamiseen. Kyseessä on transformationaalinen johtaja. (Peltonen 2007, 129–132; Viitala 2004, 89.)

Transformationaalinen johtaja edustaa johtajuuden edistyneintä muotoa. Transformationaalinen johtaja on usein karismaattinen, mutta hänellä on myös energiaa viedä organisatoriset muutokset läpi. Transformationaalinen johtaja vetoaa tunteiden lisäksi myös järkeen ja tahtoon. Hän pystyy olemaan tarpeen vaatiessa niin ihmiskeskeinen kuin autoritäärinenkin johtaja. Hän on energian tiivistymä, vision ja inspiraation ohjaama älykäs johtaja, joka vie työntekijöiden avulla organisaatiota eteenpäin erilaisissa muutostilanteissa. (Bjerke 1999, 68.)

Yrityksissä muutoskyvyn pullonkaulat ovat yleensä ihmiset ja vanhat kulttuurit. Muutoshalukkuudessa on yksilöiden välillä valtavia eroja. Toiset omaksuvat ja pystyvät mukautumaan tilanteen mukaan jopa huomaamatta, kun taas toinen ääripää vaatii erityisen paljon aikaa sekä tukea. Muutos itsessään ei aina ole ongelma, vaan ongelmaksi koetaan muutoksen kohteeksi joutuminen, varsinkin silloin jos siitä on merkittävää hyötyä jollekin muulle. Ihmiseen negatiivisesti vaikuttavat eniten muutokseen liittyvät menetykset sekä pelko omien voimavarojen riittämättömydestä. (Viitala 2004, 90.)

2.3 Johtamisen haasteet

Johtajuuden tutkijat ovat ennustaneet että nykyajan ja tulevaisuuden johtajan haasteet liittyvät heiltä vaadittaviin ominaisuuksiin. Johtajuuden tutkijat ennustavat johtamiseen seuraavanlaisia kehityssuuntia:

- johtajalta vaadittavat ominaisuudet
- yksilöiden väliset riippuvuudet
- osallistava johtaminen (Viitala 2004.)

Ensimmäisessä kehityssuunnassa ajatellaan, että johtajilta vaadittavat ominaisuudet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa radikaalisti. Koska jo nyt yritykset muovautuvat nopeaan tahtiin ja maailmantalous heittelee puolin ja toisin lyhyessä ajassa, luo se paineita yrityksen johdolle pysyä mukana tässä sykkeessä. Tulevaisuuden johtajan, joka aikoo selviytyä orgaanisessa ja eläytyvässä yrityksessä, tulee olla erittäin sopeutuva. Hänen on pystyttävä esimerkiksi vaihtamaan johtajuus-tyyliään tilanteen mukaan sekä hänen on pystyttävä ennakoimaan. Hänen on ennen kaikkea osattava hoitaa kaikenlaista viestintää. On jo nähty selvästi, että nykyaikana syntyy erilaisia trendejä sekä tarpeita hyvin tiheissä sykleissä, joihin yritysten on kyettävä vastaamaan entistä nopeammin. Siispä menestyvän johtajan on esimerkiksi kyettävä kokoamaan nopeasti uusi työtiimi, jossa viestintä on nopeaa, tarkkaa ja tehokasta. Viestintätaitojen merkitys korostuu entisestään ja eritoten kyky aitoon vuoropuheluun on tärkeä osa omia viestintätaitoja. Tiimityöskenteilyn ollessa yksi käytetyimmistä työn muodoista, viestintätaitojen hallinta korostuu. (Viitala 2004, 99.)

Nykyaikana bisnesmaailma mielletään erittäin hektiseksi ja se luo hyvin erilaisia vaatimuksia myös johtajille. Tulevaisuuden johtajien ajatellaan olevan yhä enemmän transformatiivisia, koska tulevaisuudessa johtajan on oltava visionäärinen, tavoitteellinen, innostava, itsenäinen sekä hänellä on oltava kyky antaa tukea sekä arvostusta. Tulevaisuudessa vanhemmat johtamisen piirteet kuten yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta väistyvät uusien tieltä. Nopeatempoinen uuden oppiminen sekä sopeutumiskyky ovat välttämättömiä ominaisuuksia johtajilla. Toinen kehityssuunta on yksilöiden kasvava riippuvuus toisis-

taan. Yritysten kehittyvät verkostosuhteet ja kasvava projektitoiminta laajenevat ja monimutkaistuvat edelleen. Tämän vuoksi esimerkiksi projektitoiminta vaatii valtavasti suunnittelua ja koordinointia, ammattilaisten välistä konsultointia sekä kehittyneitä viestinnän- ja toiminnanohjausjärjestelmiä, joiden tehtävänä on pitää tilanne järjestyksessä ja oikeassa suunnassa. Työkentän monitahoisuus vaatii osallistuvilta tahoilta erinomaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Viitala 2004,100.)

Osallistava johtaminen, kolmas kehityssuunta, on lisännyt vuorovaikutuksen merkitystä nykyisessä yritysmaailmassa. On olemassa paljon tutkimustietoa, joka kertoo osallistavan päätöksenteon olevan ei-osallistavaa tai yksilöpäätöstä parempaa yhdellä erittäin tärkeällä alueella: osallistava johtaminen tuo lisää tietoa ja asiantuntemusta päätöksentekoprosessiin ja parantaa siten oikean päätöksen todennäköisyyttä. Esimerkiksi työntekijöiden osallistuessa päätöksen tekemiseen, he motivoituvat ja sitoutuvat työn tekoon yleensä paremmin kuin ylemmältä johdolta tulleeseen valmiiseen päätökseen. Kun työntekijä pääsee tekemään omaan työhönsä liittyviä päätöksiä, on sillä suora vaikutus omaan työmotivaatioon positiivisessa mielessä. Tästä on hyötyä sekä yritykselle että työntekijälle, sillä työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa yritystä, jos hän pystyy vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin. (Viitala 2004,100.)

2.4 Esimiehen rooli

Esimiestyöhön sisältyy erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat joko liiketoiminnan tarpeisiin tai lainsäädäntöön. Esimies toimii johtajana omassa yksikössään ja hän on vastuussa tämän yksikön kokonaisuudesta. Tarkemmin esimies vastaa esimerkiksi työntekijöiden johtamisesta, asiakassuhteista, laadusta sekä prosessien toimivuudesta. Päätehtävä esimiehellä on toteuttaa yrityksen strategia omien alaistensa avulla. Esimies luo yhteisen suunnan ja hän pyrkii pitämään sen reagoimalla poikkeavuuksiin. Esimiestyössä määrätietoisuus on tärkeässä osassa, sillä jos esimerkiksi henkilöstön voimavaroja ei kyetä suuntaamaan oikein, voi tuloksena olla energian hajoaminen, tehottomuus ja turhautuneisuus. (Hyppänen 2007, 9–10.)

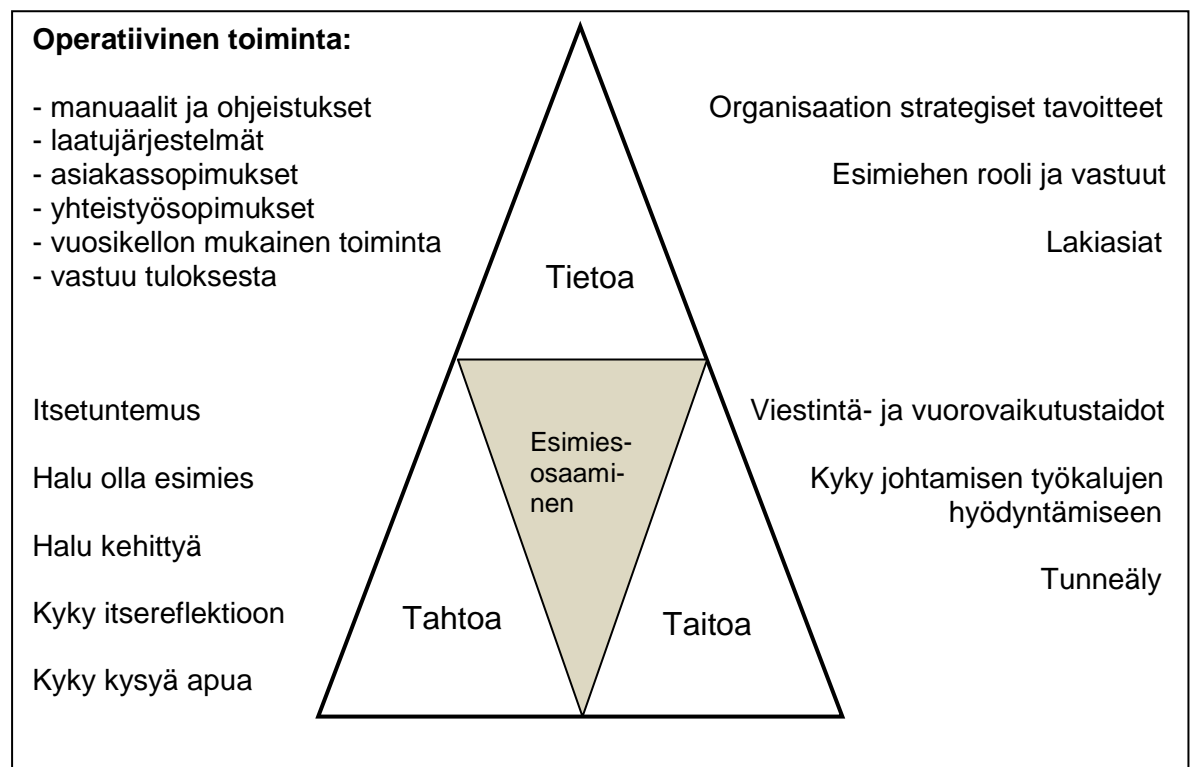
Esimiehen tehtävää organisaatiossa voidaan havainnollistaa tarkemmin tarkastelemalla johtajuusroolin käsitettä. Rooli on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa muiden ihmisten ympäröimänä. Rooli voidaan myös nähdä organisaation rakennuselementtinä, jolloin organisaatio koostuu toisiinsa sidoksissa olevista rooleista. Yksinkertaisimmillaan rooli on käyttäytymisodotus, joka on riippuvainen tehtävästä ja asemasta. Toimiminen roolissa juontuu työyhteisön roolille asettamista toimintaodotuksista. (Jalava 2001, 18.)

Esimiesrooli muodostuu sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset, joita asettavat työntekijät, organisaatio sekä asiakkaat. Jos esimies huomaa, että häneltä odotetaan jotain muuta, saattaa hän muuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaiseksi. Tämä olisi suotavaa, sillä roolijäykä esimies ei pysty mukautumaan uusiin tarpeisiin ja tästä voi seurata jännitteitä työntekijöiden ja esimiehen itsensä välille. Toinen tärkeä tekijä esimiesroolin muodostumisessa on esimiehen oma persoona. Jokainen persoona toimii eritavalla esimiestehtävissä. Monenlaiset persoonat pystyvät toimimaan esimiehinä kunhan he luovat itselleen toimivan roolikokonaisuuden. Persoona siis värittää esimiesroolia. Esimerkiksi temperamenttinen esimies toimii paljon nopeammin vaikkapa päätöksenteossa kuin rauhallisen luonteen omaava esimies. Luonteen piirteet eivät kuitenkaan ratkaise esimiesroolin toimivuutta. Kyse on siitä, miten esimies pystyy rakentamaan oman roolinsa perustuen omiin vahvuuksiinsa, ja kuinka hän käyttää työntekijöiden resursseja hyväksi kompensoidakseen heikkouksiaan. Työyhteisö ikään kuin antaa tehtävän, jonka esimies täyttää oman persoonansa värittämällä tavalla. (Aarnikoivu 2008, 23; Jalava 2001, 18.)

Esimiestyö jaetaan kolmeen alueeseen, jotka yhdessä muodostavat esimiesosaamisen. Nämä kolme aluetta ovat:

- tieto
- taito
- tahto

Tiedon alueella kyse on koulutuksen ja työelämän kautta hankitusta tiedosta. Esimies joutuu käsittelemään ja luomaan esimerkiksi erilaisia sopimuksia ja ohjeita, joiden tekeminen vaatii taustatietoa. Esimerkiksi työsopimusta tehtäessä esimiehen tulee tietää, mitä asioita työsopimuksessa kannattaa mainita. Taito kuvastaa esimiehen viestintätaitojen, johtamisen työkalujen käyttökyvyn ja tunneällyn summaa. Se kuinka taitava esimies on, riippuu siitä kuinka hyvin hän hallitsee kommunikointitaidot ja kuinka hyvin hän ymmärtää työntekijöitään. Tahto kytkeytyy taas esimiehen omaan ajattelumaailmaan ja siihen, kuinka motivoitunut esimies on. Seuraava kuvio hahmottaa kolme osa-aluetta, jotka yhdessä muodostavat esimiesosaamisen. (Hyppänen 2007, 19–21.)



KUVIO 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2007.)

Kolmantena asiana toimivassa johtajuusroolissa on osaaminen. Esimiehen on kyettävä vastaamaan kiinnostaviin rooli odotuksiin. Esimerkiksi uuden tiimin esimiehen aloittaessa tehtävässään on hänen pystyttävä vastaamaan työntekijöiden odotuksiin käyttäen omaa osaamistaan. Konfliktien syntyessä esimiehen on tiedettävä, kuinka ongelma saadaan ratkaistua. Jos ongelmat sivuutetaan tai jätetään kokonaan hoitamatta, voi se saada työntekijöissä aikaan piittaamattomuuden tunnet-

ta. Henkilöstön välisessä ongelmanratkaisussa tunneäly nousee merkittävään asemaan. Neljäs toimivan roolin muodostamisen osatekijä on kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa sekä kehittää sitä jatkuvasti. Hyvällä esimiehellä on reflektiivistä osaamista. Reflektio tarkoittaa heijastamista. Esimiestyössä esimiehen tulisi kyetä arvioimaan omaa toimintaansa tarkoituksenaan kehittää sitä eteenpäin. Yleensä esimiehen toiminta suuntautuu työpaikalla ulospäin, mutta hyvä esimies pystyy tarkastelemaan omaa itseään. Itsereflektio voi tapahtua esimerkiksi vuorovaikutustilanteessa, jossa esimies pysähtyy pohtimaan omia sisäisiä kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteitaan ymmärtääkseen tilannetta paremmin. Omaa toimintaa voi myös tarkastella jälkikäteen, jolloin tarkastelu voi kohdistua itse tilanteeseen tai omaan esimiesosaamiseen kokonaisuudessaan. Reflektion tavoitteena on ymmärtää asioita uudella tavalla sekä vanhojen arviointien muuttaminen. (Aarnikoivu 2008, 24–27; Jalava 2001, 176–177.)

2.5 Johtamisesta esimiestyöhön

Olennainen tekijä toimivan esimiesroolin muodostamisessa ja esimiestyön onnistumisen kannalta on, että esimies ymmärtää tehtäviensä sisältöjen kokonaisuuden. Esimiestyö ei välttämättä tarkoita, että esimies osallistuu samoihin tehtäviin kuin hänen työntekijänsä, koska esimerkiksi 10 hengen tiimissä tiimin menestyminen ei ole merkittävästi riippuvainen yhden henkilön, tässä tapauksessa esimiehen suorituksesta. Ratkaisevaa on sen sijaan, miten esimies pystyy tukemaan työntekijöitään. Esimerkiksi työympäristön tarjotessa näkymättömiä linkkejä toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen välillä, esimiehen eli johtajan tehtävä onkin tuottaa tällaisia linkkejä tai tehdä niistä näkyviä. Silloin kun työntekijöillä ei ole tarpeeksi resursseja tai tukea, on esimiehen vastuulla tuottaa resursseja sekä tukea. Esimiehen toiminta johtajana on onnistunutta silloin, kun hänen toimintansa palvelee työntekijöiden, yrityksen sekä omien työtavoitteiden saavuttamista. (Hyypänen 2007, 21; Jalava 2001, 20.)

Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen esimerkiksi perehdyttämisprosessissa kuuluu olennaisena osana esimiehen tehtäviin, ja siinä johtajuusrooli liittyy enemmän autoritääriseen johtamistyyliin. Tavoitteiden sekä työtapojen selkeyttämisessä on kyse esimerkiksi siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan, millaisia tavoitteita on ase-

tettu, miten ne voidaan saavuttaa, miten tavoitteisiin pääsemisen prosessista saadaan palautetta sekä millä tavoin työntekijöiden työtä arvioidaan. Peruslähtökohana voidaan pitää ajatusta siitä, mitä esimies ja hänen työyhteisönsä työntekijä työltä odottavat. Jos tavoitteet ovat epäselvät, tulee johtajan selventää ne työntekijälle. Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen on perehdyttämisen jälkeinen jatkotoimenpide, jonka tavoitteena on kannustaa työntekijöitä hyvään suoritukseen. Hyvä suoritus on esimerkiksi korkealle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, ja saavutussuuntautuneisuutta ylläpidetään kannustamalla ja antamalla tunnustusta hyvistä suorituksista. (Hyyppänen 2007, 195; Jalava 2001, 20–21.)

Työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen on Jalavan (2001) mukaan yksi tärkeimpiä tehtäviä esimiestyössä. Esimiehen tukeva johtamiskäyttäytyminen tarjoaa työntekijöille henkistä tukea varsinkin silloin, kun työ on henkisesti tai fyysisesti uuvuttavaa. Tukevaan johtamiskäyttäytymiseen kuuluu esimerkiksi huoli työntekijöiden jaksamisesta ja kunnosta sekä miellyttävien työolojen luominen. Työntekijöitä tukevasti toimiva esimies parantaa työntekijöiden suoritusta, esimies-alaisuhdetta sekä alentaa työn kuormittavuutta. Kannustaminen voi tapahtua monen kanavan kautta, sähköpostitse tai ilmoitustaululla julkaistuna tiedotteena, mutta yleisimmin keskusteluna. Työyhteisön vuorovaikutuksen aktiivisuus määrittelee sen, mitä kanavaa käytetään. Työpaikalla syntyy myös aika-ajoin erilaisia tilanteita ja erimielisyyksiä, joihin esimies tarttuu viestinnällisin keinoin ja esimiehen vastuulla onkin puuttua näihin tilanteisiin. Yhteistyötä ja positiivista vuorovaikutusta tukeva johtamistoiminta sisältää ristiriitojen ratkaisun lisäksi kommunikaation tukemista, sen varmistamista, että jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteet tulevat kuulluksi sekä työyhteisön suhteiden ylläpitämistä. (Hyyppänen 2007, 25; Jalava 2001, 22.)

Työyhteisön johtamisessa on merkityksellistä, millä tavoin päätöksiä tehdään. Autoritäärisen johtajan tehdessä päätökset pääosin itse, vähentyy työyhteisön kokemaa päätökseen vaikuttamisen tunne. Demokraattinen johtaja tunnetaan taas yhteispäätöksen tekijänä, jolloin hän antaa mahdollisuuden kaikille työyksikön jäsenille tulla kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon. (KUVIO 1.) Päätökset tehdään silloin yhdessä, mutta esimies toimii viimeisenä ja painavimman sanan sanojana. Ryhmäkeskeisen päätöksenteon tunnusmerkkejä ovat ongelmien tuonti ryhmään,

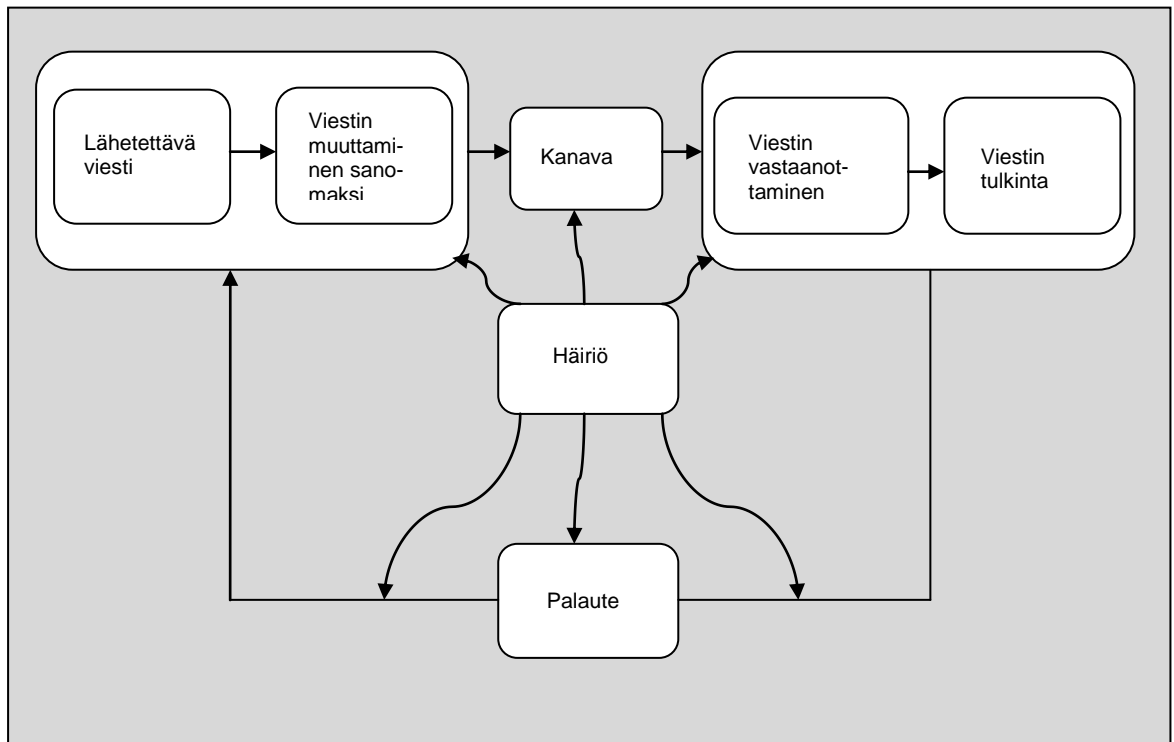
jossa etsitään yhteisiä intressejä, rohkaistaan kaikkia osallistumaan päätöksentekoon sekä haetaan ratkaisuja koko tiimin voimin. Ryhmäkeskeinen päätöksenteko lisää päätöksien laadullisuutta luotujen ratkaisujen moninäkökulmaisuuksiin. (Jalava 2001, 22; Viitala 2004, 79.)

Työyksiköt tarvitsevat resursseja tavoitteisiin pääsyä varten. Esimiehen yksi päätehtävä on hankkia, luoda sekä ohjata resursseja korkeimman mahdollisen tehon saamiseksi. Se, miten työyksikön esimies voi hankkia resursseja, riippuu monesta eri tekijästä. Työyksikön suhteellinen valta organisaatiossa voi määrittellä resurssien saatavuuden. Korkeamman vallan omaavan tiimin esimiehellä voi olla paremmat mahdollisuudet resurssien hankintaan. Valta ei välttämättä tarkoita korkeampaa asemaa, vaan se voi perustua myös maineeseen. Se, miten jokin organisaation yksikkö nähdään, riippuu siitä, miten se toimii ja miten se hoitaa ulkoisia suhteitaan. Yksikön toiminnan esittäminen myönteisessä valossa sekä hyvien suhteiden ylläpitäminen lisää positiivista kuvaa yksiköstä. Arvoperustainen käyttäytyminen nähdään yksikön kuvaa rakentavana tekijänä. On havaittu olevan johtajia, joilla on kyky luoda poikkeuksellista sitoutumista, samaistumista johtajaan tai organisaation päämääriin. Tämän saavuttamiseen liittyy vahvasti seuraavia tekijöitä: moraalisesti oikeutettu visiointi, johtajan uhrautuminen yksikön puolesta, määrätietoisuus ja luottamus vision saavuttamiseen sekä usein tapahtuva positiivinen ja kannustava työyhteisön arviointi. (Jalava 2001, 22.)

Kaikki tämä toiminta suunnataan esimieheltä työntekijöihin päin viestinnällisin keinoin eli puhutaan esimiesviestinnästä. Esimiesviestinnän ollessa tämän tutkimuksen pääaihealue, on syytä tarkastella viestinnän teoreettista sisältöä, jotta voidaan hahmottaa käsite ”esimiesviestintä”.

3 VIESTINTÄ

Kommunikointi eli viestintä, tarkemmin inhimillinen viestintä, on tietojen vaihtamista ihmisten välillä. Lukeminen, puhuminen, kuunteleminen sekä visuaalisten havaintojen tekeminen ovat viestinnän eri keinoja/kanavia. Viestintään osallistumiseksi luetaan jonkin edellä mainitun viestinnän keinon käyttäminen.



KUVIO 3. Viestinnän prosessimalli (mukaillen Hyppänen 2007.)

Viestintä alkaa lähettäjältä, jolla on jokin sanoma ja jonka hän haluaa välittää vastaanottajalle käyttäen edellä mainittuja viestinnän kanavia. Viestintäprosessi päättyy, kun sanoma on kulkeutunut vastaanottajan tietoon ja siitä on annettu palaute lähettäjälle. Häiriöt vaikuttavat sekä viestin lähettämiseen että palautteen annon aikana. (Wiio 1994, 67; Åberg 2006, 85.)

3.1 Viestintä prosessina

Prosessi on tapahtuma, jolla on alku ja loppu. Tarkasteltaessa viestintää prosessina, voidaan se jakaa tarkasteltaviin eri osiin, joista viestinnän tapahtuma koostuu.

(KUVIO 3.) Viestinnän ajatellaan olevan prosessi, jossa pääpaino on prosessin osatekijöissä. Prosessin osatekijöitä ovat:

- lähettäjä
- vastaanottaja
- kanava
- häiriöt
- palaute.

Nämä osatekijät ovat toistensa kanssa lineaarisessa yhteydessä, jossa yksi osatekijä toimii kerrallaan. Prosessi alkaa lähettäjän lähettämästä sanomasta, joka kulkee kanavan kautta vastaanottajalle ja jota seuraa palautteen antaminen vastaanottajalta lähettäjälle, mikä lopettaa viestintäprosessin ja mahdollistaa taas uuden viestintätilanteen. (Åberg 2000, 26–31; Åberg 2004.)

Viestintäprosessi alkaa lähettäjistä. Lähettäjän ajatellaan yleensä olevan yksilö, mutta myös yritykset, järjestöt ja media voivat olla lähettäjiä. Lähettäjällä on oltava tarve lähettää tietoa, jotta viestintäprosessi alkaisi. Kun tarve viestintään syntyy, ideoi lähettäjä tiedon sanomaksi, jonka lähettäjä haluaa välittää vastaanottajalle. Ennen sanoman lähettämistä, on se muunnettava haluttuun muotoon, jotta se voidaan lähettää eteenpäin käyttäen jotain viestinnän kanavaa. Lähettäjän mielessä oleva sanoma muunnetaan esimerkiksi puheeksi tai kirjoitettuun muotoon lukemista varten – puhutaan enkoodaamisesta. Viesti muunnetaan eli enkoodataan viestinnän keinon vaatimaan muotoon. Esimerkiksi suomen kieli on yksi viestinnän keino ja jos haluamme sanoa jotain jollekin, muunnamme ajatuksemme suomen kielen sanoiksi ja lausumme ne vastaanottajalle. (Wiio 1994, 78; Chelsom, Payne & Reavill 2004, 209.)

Viestinnän prosessissa lähettäjä lähettää viestinsä valitsemansa kanavan kautta vastaanottajalle. Lähettäjä valitsee yhden sillä hetkellä käytettävissä olevista kanavista, jota kautta hän välittää viestin vastaanottajalle. Kanavan valintaan vaikuttaa itse tilanne ja se kuinka tärkeä viesti on kyseessä. Esimerkiksi työhaastattelutilanteessa työnantaja haastattelee hakijaa yleensä kasvotusten, koska näin viesti-

en syntyä mahdollisuus saada kattavampi kuva hakijasta kuin, että hakijaa haastattaisiin sähköpostin kautta pelkkiä sähköpostiviestejä lähetellen. Työnantaja haluaa yleensä myös hoitaa haastattelun nopeasti, hän haluaa nähdä henkilön ja samalla hän pystyy arvioimaan hakijan sopivuutta työhön. Sähköpostin välityksellä yhtä kattavaa arviointia olisi vaikeaa suorittaa sen yksipuolisuuden vuoksi. Siksi kasvokkain keskustelu toimii parempana viestinnän kanavana haastattelutilanteissa. Tietotekniikan kehitys onkin tuonut uusia viestinnän kanavia vanhojen joukkoon. Vanhoissa viestinnän kanavissa kuten ilmoitustaulu, kirjeet ja puhelin on tiettyjä rajoituksia. Yritykselle on elintärkeää, että sen viestintä on nopeaa ja se kattaisi mahdollisimman monen mahdollisimman lyhyessä ajassa. Näihin vaatimuksiin teknologian kehittyminen on luonut uusia tehokkaita kanavia. Esimerkiksi Internetin käyttö on noussut yritysviestinnässä tärkeäksi kanavaksi juuri sen nopeuden, helppouden ja lähes rajattomien sovellusmahdollisuuksien vuoksi. Myös muut sähköiset viestinnän kanavat kuten televisio, radio, Intranet, sosiaalinen media ja puhelin ovat tulleet osaksi yritysten viestintää. (Chelsom ym. 2004, 205; Rayudu 2010, 495–496.)

Viestinnän prosessin loppuunsaattamiseksi on aina oltava sanoman lähettäjän lisäksi vastaanottaja. Åberg (2000) määrittelee vastaanottajan käyttäen lineaarista viestinnänprosessimallia, jossa vastaanottaja on viestinnän prosessin loppupäässä, viestinnän objektina. Vastaanottaja on yleensä joku toinen yksilö, mutta se voi olla myös esimerkiksi työporukka, suurempi yleisö tai jopa lähettäjä itse. Ilman selkeää vastaanottajaa muuntuu sanoman lähettäminen tiedottamiseksi. Vastaanottajalla on oltava tarve viestintään, jotta hän voi ottaa sanoman vastaan sekä hänellä on oltava myös kyky ymmärtää se. Esimerkiksi lähettäjällä sekä vastaanottajalla on oltava yhteinen kieli eli yhteinen viestinnän keino, jotta viestintä heidän välillään onnistuu. Dekoodaaminen eli selvääminen on osa viestin vastaanottamista, jossa vastaanotettuihin merkkeihin lisätään merkitys. Esimerkiksi puhuttaessa puhelimen välityksellä, vastaanottajan puhelin muuntaa digitaalisen koodin kuulostamaan puheelta. (Rai & Rai 2009, 2–3; Åberg 2000, 90–91.)

Sanoman liikkeessa lähettäjältä vastaanottajalle, on se alttiina eri häiriöille. Näitä ovat esimerkiksi este, kohina, kato tai vääristymä. Este on häiriö, jossa sanoma ei kulkeudu jostain syystä perille. Esimerkiksi puhuttaessa puhelimesta verkko kaatuu, jonka seurauksena sanoma ei mene perille. Este luonnehditaan ulkoiseksi

häiriöksi, kun se esiintyy sanoman lähettämisen jälkeen, mutta ennen sen vastaanottamista. Kohinatilanteessa sanoma on sekoitus muita sanomia tai häiriöitä. Esimerkiksi radiopuhelimen välityksellä lähetetyt sanomat voivat sekoittua samalla taajuudella liikkuviin sanomiin. Kohina on esteen lisäksi myös ulkoinen häiriö. Sisäisiä häiriöitä ovat kato ja vääristymä. Kato tarkoittaa sanoman jonkin osan häviämistä. Esimerkiksi huonokuuloinen vastaanottaja voi kadottaa osan puhekanavaa pitkin tulevasta sanomasta ja vääristymä on kyseessä silloin, kun sanoman tulkitsemisessa tapahtuu virhe. Nämä häiriöt pätevät myös moderneihin viestinnän kanaviin. Elektronisten laitteiden kehityksen myötä niiden erilaiset virhetilat luovat esteitä viestien etenemiselle. Esimerkiksi sähköpostia lähetettäessä Internet-yhteys saattaa katketa, lähetetty sähköposti saattaa kadota järjestelmän häiriöiden vuoksi tai vastattaessa saapuvaan puheluun, puhelu sulkeutuu näppäilyvirheen vuoksi. Uudet viestinnän kanavat ovat siis tuoneet mukanaan uudenlaisia häiriöitä viestien lähettämiseen, kulkemiseen ja vastaanottamiseen. (Rai & Rai. 2009, 57–58; Rayudu 2010, 496.)

Palaute määritellään viestinnässä yleisesti vastaanottajan reagoinniksi lähettäjän viestiin. Kun lähettäjä on saanut vastaanottajalta palautteen, voidaan sanoa viestinnän prosessin olevan onnistunut. Palaute voi olla esimerkiksi palaverissa pään nyökkäys, erilaiset ilmeet ja eleet tai suullinen ilmoitus. Samalla tavalla sähköpostiviesteihin yleensä vastataan kiitosviestillä, jotta lähettäjä tietää sähköpostin menneen perille. Palaute voi myös osaltaan toimia kriteerinä sopivaa ja toimivaa viestinnän kanavaa etsittäessä. Yrityksissä on toiminnassa monenlaisia viestinnän kanavia ja niitä yritys käyttää sen mukaan mitä he saavat palautetta. Esimerkiksi jos yritys tiedottaa työntekijöitään Intranetissä, voidaan siitä keinosta luopua jos viestien vastaanottajat eli työntekijät eivät reagoi niihin mitenkään. Jos tietoa jaetaan sellaisen kanavan kautta, josta ei saada vastaanottajilta palautetta, voidaan sitä kanavaa pitää epävarmana. (Chelsom ym. 2004, 206; Åberg 2006, 92.)

3.2 Viestinnän taustatekijät

Jokaiseen viestintätilanteeseen vaikuttaa joukko yksilöistä sekä ympäristöstä johtuvia taustatekijöitä. Yksilöllisiin taustatekijöihin luetaan Tomasellon (2008) mukaan esimerkiksi:

- perinnöllisyys
- henkiset ja fyysiset ominaisuudet
- aistihavaintojen käsittelykyky
- yksilön normisto, asenteet ja mielipiteet.

Perinnölliset tekijät vaikuttavat suuresti olemukseemme eli minkälaisia olemme ja siihen, minkälainen taipumus ihmisillä on viestintään. Harjoitamme puheviestintää, koska perinnöllisyys ohjaa meitä tämän viestinnällisen keinon käyttämisessä. Kehomme toimii omana yksikkönään ja se luo omat mahdollisuudet ja rajoitteet viestinnälle. Toisilla ihmisillä viestinnän kannalta tärkeät elimet voivat olla syntyperältään sellaiset, että ne luovat tiettyjä rajoitteita esimerkiksi puheviestien vastaanottamisessa ja tämä vaikuttaa yksilön omaan viestintään tietyllä lailla. Henkiset ominaisuudet kuten omaksumis- sekä oppimiskyky, älykkyys, muisti ja persoonallisuus luovat pohjan yksilön tulkinnan syntymiseen, viestintätapaan sekä palautteeseen. Aistihavaintojen käsittelykyky vaikuttaa erityisesti vastaanotetun tiedon määrään, sen varastoitumiseen muistiin sekä muistista palauttamiseen. (Tomasellon 2008, 14.)

Yksilön lähetettäviin ja vastaanotettaviin viesteihin vaikuttaa minkälainen yksilön normisto on. Normistolla tarkoitetaan yksilön omaa ajatusmaailmaa ja säännöstöä siitä, mitä saa tehdä, ajatella tai sanoa. Asenteet ja mielipiteet vaikuttavat tiedon vastaanottamisessa tai lähetettävän tiedon valikoimisessa. (Vipan 2009, 197–198.)

3.3 Viestinnän edellytykset

Inhimillisen viestinnän onnistumiseksi on oltava edellytykset viestintään. Ihminen ei pysty viestimään esimerkiksi eläinten kanssa, koska heiltä puuttuvat osittain keskinäiset viestinnän edellytykset. Inhimillisen viestinnän edellytykset koostuvat useista eri asioista, joista henkiset edellytykset ovat merkittävimmissä asemassa.

Henkisiin edellytyksiin luetaan:

- tietojenkäsittelykyky
- omaksumis- ja oppimiskyky
- älykkyys
- tarkkaavaisuus
- aistien käyttökyky.

Henkisten edellytyksien lisäksi viestijöillä on oltava kyky viestintään, esimerkiksi puhekyky tai kirjoitustaito. Yhteinen kieli on näkyvimpänä osana viestinnän onnistuvuudessa. Eri kieltä puhuvat viestinnän osapuolet eivät kykene ymmärtämään toisiaan, mistä seuraa viestinnän epäonnistuminen. Sopivan kanavan valinta on myös tärkeä tehtävä, jotta sanoma voidaan yleensä välittää lähettäjältä vastaanottajalle. Nykyään on myös mahdollista käyttää erilaisia viestimiä sanoman lähettämisen tukena, jos perinteinen puheviestintä ei ole mahdollista. Esimerkiksi kirjeet, puhelimet tai sanomalehdet ovat eri viestimiä, joiden kautta tietoa ja sanomaa voidaan välittää. (Wiio 1994, 72–73.)

3.4 Viestinnän virikkeet

Viestinnän prosessi ei lähde itsestään liikkeelle vaan siihen tarvitaan jonkinlainen virike, joka laukaisee itse prosessin. On haasteellista kertoa, onko viestinnällä aina jokin tarkoitus tai tietty päämäärä, sillä usein viestintä on tapa tai tottumus. Viestinnän virikkeitä ovat:

- tarvetila
- palaute
- odotukset
- tavat ja tottumukset
- harjoittelu
- aistimukset.

Näistä ensimmäinen, tarvetila toimii viestinnän virikkeenä silloin, kun inhimilliset tarpeet luovat virikkeitä yksilössä. Inhimillisiä tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano tai kipu. Odotukset ovat asioita, joita yksilö haluaa saada. Esimerkiksi myyjällä on tiettyjä odotuksia, kun asiakas saapuu kauppaan. Myyjän yksi odotus on saada kauppa toteutumaan. Palaute on kysymyksessä silloin, kun yksilöltä kysytään jostain, esimerkiksi myyjältä kysytään tuotteista. Palaute luo myyjälle virikkeen, joka puolestaan laukaisee viestinnän tapahtuman. Ihmisillä on paljon tapoja, joista arkinen tapaviestintä on yksi niistä. On hyvin tavallista tervehtiä aamuisin toisia. Tämmöisessä tilanteessa ei yksilöllä ole erillistä tarkoitusta sanoman suhteen, vaan viestinnän virikkeenä toimivat tavat ja tottumukset. Joukkoviestinnän seuraaminen on myös tavanomaista käyttäytymistä. Lehtien lukeminen on voinut olla toisille yksilöille tapa siinä missä taas toisille se on virike. Digitaalisten viestimien seuraaminen kuuluu myös nykyajan tottumuksiin. (Chelsom ym. 2004, 207; Wiio 1994, 73–74.)

Käsiteltyäni johtamisen ja viestinnän teoreettista sisältöä, tarkastelen näiden kahden aihealueen synteesiä eli esimiesviestintää, sillä esimiesviestintä ja sen osa-alueet toimivat merkittävässä osassa tutkimusongelman luoman aihealueen ymmärtämisessä ja hahmottamisessa.

4 ESIMIESVIESTINTÄ

Esimiehen ollessa valmentajana tai esimiespalveluiden tarjoajana, korostuu viestinnän rooli palveluiden tarjoamisen välineenä. Esimies toimii esimerkiksi tulkkina, visioijana, linkkinä kaksisuuntaisessa viestinnässä, motivoijana sekä rohkaisijana. Päivittäinen työ ja esimiehen rooli organisaatiossa tarkoittaa erilaisissa viestinnän areenoissa olemista ja niiden käyttämistä. Palaverit, esimies-alaiskeskustelut, kasvokkain-tilanteet, kollegat, Intranet ovat näistä esimerkkejä. (Åberg 2006, 94.)

4.1 Viestintä osana esimiestyötä

Viestintä on työyhteisön yksi voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja etenkin tuloksen tekoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle on toimiva viestintäjärjestelmä, sillä mikään yritys tai organisaatio ei pysty toimimaan ilman viestintää. Viestintäjärjestelmä tarkoittaa yrityksen käytössä olevien viestinnän kanavien joukkoa. Viestintäjärjestelmän puuttuessa työyhteisön jäsenet eivät esimerkiksi tiedä työnsä tavoitteita, työnjakoa, tai he eivät ole tietoisia oman työnsä onnistuvuudesta. Viestintää tarvitaan ilmoitettaessa työyhteisön tapahtumista niin yrityksen henkilöstölle kuin ulkopuolisille tahoille. Tästä syystä yrityksen viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoiseksi viestinnäksi luetaan esimerkiksi lehdistötiedotteet, tuotetiedotteet, sponsorointi sekä mediasuhteet. Ulkoinen viestintä on kiteytettynä yrityksen uutisten välittämistä yrityksestä ulospäin. Kohderyhmä voi olla hyvinkin suuri ja tyypillisesti ulkoista viestintää harjoittaa yrityksissä tiedotusyksikkö sekä ylin johto. Linjaesimiehet eivät useimmiten osallistu ulkoiseen viestintään, kun taas sisäisessä viestinnässä työnjako on pääasiassa esimiehillä. (Åberg 2006, 96.) Koska tutkin opinnäytetyössäni kohdeorganisaation esimiesviestinnän toimivuutta, on syytä tarkastella sisäistä viestintää tarkemmin.

Viestintä ja johtaminen kulkevat käsi kädessä. Yrityksissä viestintää tekevät muutkin tahot kuin viestinnän ammattilaiset, kuten viestintäpäällikkö. Viestinnän avulla esimies- ja johtoporras tuovat työyhteisöön ja työyhteisöstä esille yritykseen liittyviä strategisia näkökulmia, kuten missio, visio ja arvot. He myös asettavat yhteiset tavoitteet sekä delegoivat, koordinoivat, motivoivat ja antavat palautetta. Kaiken

tämän tiedon vieminen yrityksessä toimivien henkilöiden tietoon vaatii viestintää, ja siksi viestintää voidaankin pitää olennaisena osana johtamista, etenkin esimiestyötä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8; Salminen 2001, 68–69.)

Esimies toimii työyhteisössään yleensä keskeisimpänä viestijänä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Esimies toimii yrityksen sisällä viestien välittäjänä johdolta työntekijöiden suuntaan, mutta myös työntekijöiltä johdon suuntaan. Hän on myös omalta osaltaan vastuussa tiedon horisontaalisesta liikkumisesta oman yksikön tai tiimin sisällä. Yksi esimiesviestinnän päätavoitteista on lisätä tietoisuutta omassa tiimissä kaikesta, mikä liittyy päätöksen sekä tuloksen tekemiseen ja organisaatioon yleensä. Esimies välittää erilaista tietoa esimerkiksi päivittäisiin työtehtäviin liittyen käyttäen viestintätaitojaan. Esimiehen viestintätaidot voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Ennen kaikkea esimiesviestintä vaikuttaa suuresti koko työyhteisön kommunikointiin ja se heijastuu myös työyhteisön toimintaan. Esimiesviestinnällä on myös merkittävä rooli työilmapiirin rakentumisessa ja siinä minkälainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Koska esimiesviestintä tapahtuu yrityksen sisällä kohdentuen tuloksentekijöihin eli työntekijöihin, kutsutaan esimiesten suorittamaa viestintää sisäiseksi viestinnäksi, jossa esimies toimii kulmakivenä (Drucker 2008, 318–319; Juholin 1999, 180; Säteri 2009.)

4.2 Sisäisen viestinnän tarkoitus

Jokaisen yrityksen viestinnässä henkilöstö on tärkeä sidosryhmä. Henkilöstön tulee tietää, mitkä ovat yrityksen sekä etenkin oman yksikön tavoitteet, ja mikä on kunkin yksilön osuus kokonaisuudessa. Myös se miten tavoitteisiin on päästy edellisillä kerroilla, on erittäin tärkeää kertoa, sillä tämä tieto voi antaa pohjaa uusien tavoitteiden saavuttamisessa. Nykyisin henkilöstö on yleensä kiinnostunut esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja etenkin tulevaisuudennäkymistä. Siispä yritysten olisi suotavaa tiedottaa henkilöstöään, koska sillä voi olla suurikin vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 104.)

Sisäinen tiedottaminen ei ole vapaaehtoista vaan siitä on säädetty laissa. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä säädettiin 1970-luvun lopulla, ja sillä turvataan henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään tai työpaikkaansa koskevien asioiden

käsittelyyn. Laki määrittelee myös työnantajan tiedotusvelvollisuudesta, jonka mukaan työnantajan on tiedotettava seuraavista asioista: tilinpäätös, selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta, tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma, henkilöstöryhmien palkkatilastot, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio sekä muutokset edellä mainituissa asioissa. Laki kuitenkin määrää vain, mikä on tiedotuksen minimimäärä. Suuret ja menestyvät yritykset tiedottavatkin yleensä enemmän kuin lain määräämä minimitaso vaatii. Menestyvät yritykset haluavatkin ottaa henkilöstönsä mukaan suunnitteluun, sillä on huomattu, että sisäinen tiedottaminen on tehokas johtamisen väline, joka hyvin hoidettuna tukee merkittävästi tuloksen tekemistä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 104–105; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 1 §.)

Monien kansainvälisten ja Suomessakin suoritetujen tutkimusten avulla on osoitettu, että työtyytyväisyys ja sisäinen viestintä ovat sidoksissa toisiinsa. Kun työntekijä on tyytyväinen omaan työhönsä, on hän myös yleensä tyytyväinen sisäiseen viestintään. Ongelmat yrityksen sisäisessä viestinnässä voivat siten heijastua työhön, ja esimerkiksi yrityksen tarjoama tiedon vähäinen määrä voi synnyttää epäluuloja ja sitä kautta ongelmia. Yritys voi tarjota myös liikaa tietoa, joka voi aiheuttaa aikaongelmia sekä ongelmia viestien ymmärrettävyydessä. Kun tietoa tulee liikaa, luo rajallinen aika ongelmia tiedon lukemisessa ja ymmärtämisessä. Jos tietoa ei pystytä ymmärtämään, ei sitä myöskään pystytä käyttämään hyväksi. Jos taas tietoa on liian vähän, ongelma ei ole välttämättä vähäisessä tiedon määrässä vaan sisällössä; tietoa ei saada riittävästi juuri niistä asioista, joista tietoa kaivataan eikä lyhyt viesti voi sisältää kaikkea tarvittavaa työyhteisön vaatimaa tietoa. Viestintätyytyväisyys on siten sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja sitä kautta viestinnän sisältöihin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

4.2.1 Tavoitteet ja keinot

Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Kokonaisuudessaan sen tavoite on organisaation toiminnan tukeminen. Sisäisen viestinnän yksi päätavoitteista on varmistaa tiedonkulku. Kaikkien työntekijöiden on saatava tehtäviensä suorittamiseksi tarpeelliset tiedot, minkä lisäksi tiedon on myös oltava työntekijöiden ulottuvissa ja helposti saatavilla.

Sisäisen viestinnän tavoite on myös vaikuttaa siihen, että yksilö pitää itseään merkityksellisenä osana yksikköään ja sitä kautta koko yritystä. Työntekijä perehdytetään sekä ohjastetaan työtehtävissä, jotta työntekijä tietää oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. Tämä tehtävä onkin ensisijassa uusia työntekijöitä perehdyttäessä, mutta perehdytys on vain alku. Viestinnän keinoin on jatkuvasti pyrittävä näyttämään jokaiselle työntekijälle kunkin osa yrityksen tehtävissä ja tavoitteissa. (Drucker 2008, 24; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Toinen tärkeä tavoite sisäisessä viestinnässä on vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen. Tämä edistää henkilöstön me-henkeä, halua tehdä työtä sekä kannustaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Avoimuus on tärkeää ja se tarkoittaa esteetöntä viestien kulkemista johdolta työntekijöille, sekä myös työntekijöiltä johdolle sekä eri toimipisteiden, yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden kesken. Avoimuuteen kuuluu asioiden rehellinen kertominen sekä syiden ja seurausten neutraali käsitteleminen. Ristiriidat ratkaistaan ottamalla niihin kantaa esittämällä kehitysideoita. (Juholin 1999, 109; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Vuorovaikutusta tapahtuu järjestetyissä keskusteluissa, joissa on läsnä enemmän kuin yksi henkilö. Tällaista keskustelua tapahtuu esimerkiksi palavereissa, sähköpostiviesteissä, tiedotustilaisuuksissa ja tapahtumissa sekä epävirallisemmin satunnaisissa lounas-, kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. Epävirallisissa yhteyksissä ihmiset saattavat antaa toisilleen virikkeitä, mikä puolestaan edistää luovien ratkaisujen syntymistä. Tällaista viestintää voi yritys edistää erilaisin tilaratkaisuin kuten rakentamalla kahvinurkkauksia tai järjestämällä ahaa-aukioita. Näissä paikoissa voidaan tavata yrityksen ihmisiä, mikä ei muuten olisi mahdollista. Ahaa-aukiot edistävät myös osaltaan avointa viestintää. (Säteri 2009, 6; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

Sisäisen viestinnän kolmantena tehtävänä on sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Yrityksen sisäisen viestinnän on tuettava yrityksen strategiaa visioineen ja arvoineen. Yrityksen on kerrottava sisäistä viestintää käyttäen henkilöstölle sen tavoitteista, tuloksista, tulevaisuuden suunnitelmista ja -näkymistä sekä niiden aiheuttamista muutoksista. Sitouttamisessa on tärkeää havainnollistaa työntekijöille, mitä valittu strategia, visio, ja yrityksen arvot tarkoittavat jokapäiväisessä työssä. On havaittu,

että on parempi käsitellä asioita yhdessä henkilöstön kanssa kuin valita esimerkiksi arvoja, jotka tulevat valmiina ylemmältä johdolta. Antamalla henkilöstölle mahdollisuuden perusteelliseen pohdintaan, sisäistävät työntekijät arvot paljon paremmin. Tällainen toimintatapa vakuuttaa positiivisesti sekä kehittää käytännön toimintaa. Ylhäältä annetut arvot ja visio eivät muuta asenteita tai käyttäytymistä, vaan ne koetaan jopa merkityksettöminä asioina, jos henkilöstöllä ei ole ollut mahdollisuutta pohtia niitä ja kytkeä arvoja omaan toimintaansa yrityksessä. Vision toteutuminen edellyttää sen ymmärtämistä, uskoa siihen sekä halua toteuttaa sitä. Sitoutuminen ei toteudu, jos tietoa vain annetaan, vaan se on myös vastaanottajien ymmärrettävä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.)

Esimiehen viestintätehtäviä voidaan lisäksi lähestyä seuraavan Kuvion 4 mukaisesti. Kuvio 4 on jaettu kuuteen eri lohkoon, joista jokainen edustaa eri viestintätehtävää, jossa esimies toimii. (KUVIO 4.)



KUVIO 4. Esimiehen viestintätehtävät (mukaillen Juholin 1999.)

Tehtäväkuva-kohdassa esimieheen kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia sekä organisaation johdon että henkilöstön taholta. Esimies viestii molempien, niin johdon kuin työntekijöidenkin, kanssa ja hän toimii kaksisuuntaisena kanavana näiden välillä. Perehdytys ja palaute-kohdassa esimies perehdyttää henkilöstöä

viestinnällisten keinojen kautta. Tämä tapahtuu yleensä työntekijän työsuhteen alussa, mutta se voi tapahtua myös uusien toimintatapojen opettelussa. Esimies on yleensä se taho, joka perehdyttää työntekijöitä. Henkilökohtaisissa odotuksissa esimies käy pohdintaa, kuinka hän toimii ja miten hänen tulisi toimia. Esimies hakee myös palautetta niin alaisiltaan kuin johdoltakin, jotta hän pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa ja kehittämään sitä edelleen. (Juholin 1999, 90.)

Esimiehen toimiessa yksikkönsä vetäjänä, on hänellä luonnollisesti oltava ote työn tuloksiin ja tavoitteisiin. Tavoitteet voivat tulla ylemmältä johdolta, tai ne on voitu laatia esimiehen omasta toimesta. Joka tapauksessa tavoitteet on selvitettävä työntekijöille ja tulokset raportoitava, jotta tiedetään, miten yksiköllä menee esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta. Yritykset laativat vision, arvot ja strategian, jotka yhdessä määräävät, mitä yritys tavoittelee ja miten yritys aikoo sen saavuttaa. Yrityksen visio, arvot ja strategia laaditaan ylemmän johdon toimesta, mutta jotta työntekijät osaavat tuoda ne osaksi omaa työtä ja ymmärtävät oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa, on esimiehen selvitettävä nämä asiat työntekijöille. Koko yrityksen toiminta perustuu työntekijöiden tekemään työhön ja etenkin yhteistyöhön. Synergiaa syntyy, jos esimies onnistuu viestinnällisissä tehtävissään. Synergialla tarkoitetaan lopputulosta, johon on päästy vähintään kahden työntekijän yhteistyön kautta ja jossa tuloksen kokonaisuus on suurempi kuin sen osien eli työntekijöiden saavutuksien summa olisi erikseen. (Juholin 1999, 90–91.)

4.2.2 Kanavat

Nykypäivänä organisaatioiden sekä teknologian kehittyminen ovat yhdessä luo-
neet viestintäjärjestelmiä ja edelleen synnyttäneet erilaisia viestinnän kanavia. Työyhteisöillä onkin nykypäivänä käytettävään varsin mittava kanavien valikoima. Esimies–alainen-verkko mielletään sisäisen viestinnän käytetyimmäksi kanavaksi, sillä sitä kautta tapahtuu kiistatta eniten viestintää. Tämän tapaista viestintää toteutetaan työpaikoilla esimerkiksi kasvokkain käytävinä keskusteluina sekä verkon välityksellä esimerkiksi sähköpostia käyttäen. Toinen paljon käytetty ja hyväksi havaittu viestinnän kanava ovat osastonkokoukset sekä palaverit, joissa käsitellään monenlaisia asioita. Tiimiorganisaatioiden yleistyessä on syntynyt uusia sisäisen viestinnän kanavia juuri näiden ja myös muidenkin organisaatiotyyppien käytettäväksi. Tiimikokoontumiset sekä palaverit ovat monestakin syystä hyvä

viestinnän kanava, koska tieto tulee kaikille samaan aikaan, viestintätilanne on työntekijöille erittäin läheinen ja persoonallisempi, viestintä on kaksisuuntaista sekä palavereissa voidaan ottaa huomioon erilaisia ryhmädynaamisia tekijöitä. Tiimikokoukset ja palaverit on myös nopeaa, mikä tekee siitä edelleen tehokkaamman viestinnän kanavan. Hyvin toteutettuina palaverit/kokoukset ovat yksi toimivimmista viestinnän muodoista. Palavereista seuraava aste ovat tiedotustilaisuudet, joissa osanottajamäärä voi olla monta kertaa suurempi, jopa koko yrityksen henkilöstö. Tiedotustilaisuutta käytetään lähinnä, kun halutaan tiedottaa koko organisaatiota koskevista asioista kaikille. Hyvin toteutettuna tiedotustilaisuus onkin sisäisistä tiedottamisen muodoista tehokkaimpia. (Juholin 1999, 142; Åberg 2000, 214–215; Åberg 2006, 108.)

Luottamusmiesverkosto perustettiin aikanaan ja sen tarkoitus on luoda yhteyslinja työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Tämän lisäksi organisaatioissa toimii hyvin monesti myös erilaisia yhteistyöelimiä kuten tuotantokomitea, yhteistoimintaneuvottelukunta ja tiedotustoimikunta. Nämä yhteistyöelimet tiedottavat työntekijöitä organisatorisissa asioissa, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että useinkaan luottamusmiesverkosto yhdessä yhteistyöelimien kanssa ei ole kovin tehokas tapa tiedottaa työntekijöitä. Nykyaikana luottamusmies toimiikin usein lähinnä viestin viejänä luottamuksellisissa asioissa, esimerkiksi työpaikkakiusaamisessa. (Åberg 2000, 215.)

Organisatoristen tiedotusten ja informaation levittäjänä toimii monesti itse toimitusjohtaja, joka tekee ilmoituksia ja vastaa työntekijöiden kysymyksiin esimerkiksi toimitusjohtajan haastattelutunnilla. Tämä hyväksi havaittu ja yrityksissä erittäin tärkeä viestinnän muoto perustuu siihen, että toimitusjohtaja kiertelee yrityksen eri osastoilla määräajoin ja on kenen tahansa tavoitettavissa. Internetin tarjotessa nopeamman ja tehokkaamman kanavan viestiä, lyö haastattelutunti ja kasvokkain viestintä kuitenkin laadultaan sähköiset kanavat, sillä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat viestinnän kanavat ovat tutkitusti tärkeimpiä viestinnän kanavia. Nykyaikajan suuret organisaatiot eivät kuitenkaan pysty tarjoamaan tätä mahdollisuutta yritysten massiivisuuden vuoksi. Nykyorganisaatiot saattavat toimia jopa kymmenissä eri maissa, joten vierailu jokaisessa yksikössä olisi lähes mahdotonta. Ennen tietotekniikan yleistymistä ja vielä tänä päivänäkin käytössä olevat

ilmoitustaulut ja kiertokirjeet toimivat edelleen yhtenä viestinnän kanavana, sillä viesti tavoittaa kohteensa aina samassa muodossa. Vaikka verkkoviestintä onkin yleistynyt ja siten ilmoitustaulujen sekä kiertokirjeiden käyttö vähentynyt, ovat ne silti tärkeä ja etenkin luotettava viestinnän kanava. (Åberg 2000, 215; Åberg 2006, 109.)

Kuten jo aikaisemmin totesin tiimiorganisaatioiden yleistymisestä liike-elämässä, on syytä tarkastella tiimin ja työkavereiden välistä viestintää ja verkostoa tarkemmin. Työkaverit korostuvat kiistatta tärkeänä viestintäkanavana ja verkostona. Työyksikössä ja tiimissä tapahtuu verkostoitumista, joka voi olla vapaata tai työtehtäviin liittyvää. Verkostoituminen tarkoittaa yhdessä oppimista, mutta ennen kaikkea tiedon ja osaamisen levittämistä sekä ketjuttamista, viestintää ja vuorovaikutusta. Tarkoituksellinen verkostoituminen on keino kerätä työyhteisön tietoja sekä osaamista ja käyttää yhteisyyttä hyväksi vuorovaikutuksen keinoin. Toisin sanoen yhdessä keskustelemalla opitaan tehokkaasti esimerkiksi uusia tapoja tehdä jokin työtehtävä. Organisaatioiden tiimiytyminen tuo uusien mahdollisuuksien lisäksi haasteita sisäiseen viestintään. Yhteydenpito esimieheen tai muuhun johon voi harveta ja päätöksenteko voi muuttua niin, että se voi jopa tapahtua esimiehen johtamistyylin puitteissa tiimin sisällä. Tämä tosin edellyttää vastuullista ja jatkuvaa viestintää tiimin jäsenten kesken. (Juholin 1999, 146.)

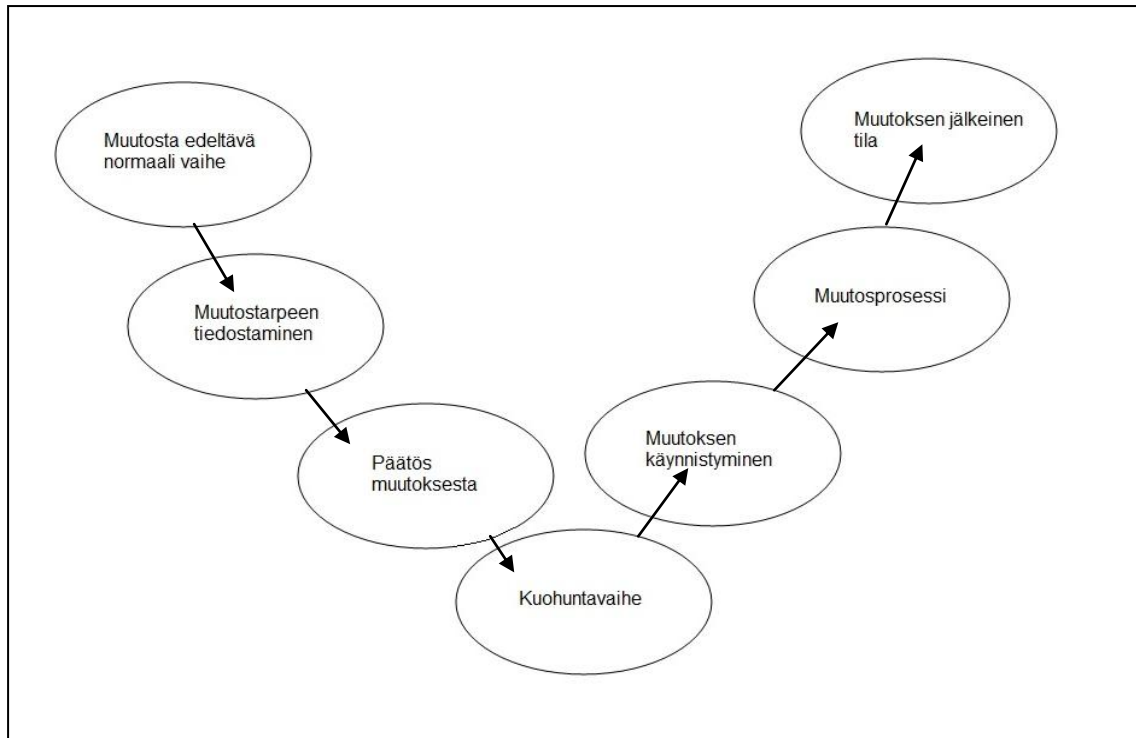
4.3 Viestintä muutostilanteessa

Muutostilanne on aina epävarma, jatkuva ja hidas prosessi. Muutostilanne tarkoittaa aikaa, jolloin organisaation sisällä tapahtuu jokin toimintaa muuttava asia ja tämän takia organisaation on muovauduttava uudestaan. Muutosprosessin lähtiessä käyntiin, etenee se vaihtuvalla nopeudella pysähtymättä. Matkan aikana tulee eteen myös erilaisia uusia asioita, jotka vaikuttavat tapahtuvan muutoksen lopputulokseen. Tämän vuoksi myös viestinnän on oltava jatkuvaa. Jatkuva muutosviestintä pohjustaa sitä, että yleensä muutokset eivät toteudu alussa tehtyjen suunnitelmien mukaan, vaan tilanteet voivat muuttua matkan aikana. Tällöin on tärkeää synnyttää kokonaiskuva. Epävarmuus luo ihmisille mielikuvan, että muutos on uhka heille. Tuntemattomaan uuteen asiaan liitetään automaattisesti pelko

ja riski, mutta jatkuvalla muutosviestinnällä uhka voidaan kääntää neutraalisävyisemmäksi tapahtumaksi. (Salminen 2006, 158; Åberg 2006, 131.)

Muutosta edeltävässä normaalissa tilassa muutosta koskeva ryhmä ei yleensä tiedosta muutostarvetta. Muutostarpeen laukaisee joko ulkoinen tai sisäinen tekijä. Ulkoisen tekijän ollessa muutoksen aiheuttajana, tarkoittaa se käytännössä esimerkiksi toimintaympäristön muutosta. Jos taas esimerkiksi tiimiin palkataan uusi henkilö, on kyseessä sisäinen muutos. Ero näiden kahden välillä on selkeä. Ulkoisiksi tekijöiksi luonnehditaan yrityksen ulkopuolella vaikuttavat asiat kuten maailmantalous ja sisäiseksi tekijäksi yrityksen sisällä toimivat asiat kuten henkilöstö. Muutostarpeen syntyminen ei normaalisti johda suoraan toimintaan vaan muutoksen aloittamiseksi tarvitaan päätös. Esimerkiksi nykypäivänä yritysten yhteistointaneuvottelut eivät ala ilman kenenkään päätöstä, vaan niiden suorittamisesta ja aloittamisesta päätetään erikseen.

Vaikka päätös muutoksen toteuttamisesta tehtäisiinkin, ei se muutu automaattisesti toiminnaksi, vaan muutos herättää kohteena olevissa ihmisissä yleensä jonkinlaista muutosvastarintaa. Tämä muutosvastarinta eli puolustusmekanismit on ihmiselle normaali reaktio, jolla ihminen pyrkii torjumaan tulevan muutoksen esimerkiksi vähättelemällä muutostarvetta. Jos muutostarve ja esimiehen ohjausvoima on tarpeeksi voimakasta, syrjäyttävät ne ryhmän puolustusmekanismit ja muutos lähtee liikkeelle. (Salminen 2006, 146.)



KUVIO 5. Muutosprosessin vaiheet. (mukaillen Salminen 2006.)

Alussa muutos voi tuntua sekavalta vanhojen toimintamallien murtuessa ja uusien tullessa tilalle, minkä seurauksena voi olla jopa toiminnan tehokkuuden laskeminen. Kuitenkin jos muutostarve ja muutosta ajavat voimat säilyttävät vahvan otteensa, alkaa muutos vähitellen toteutua tuoden mukanaan uusia toimintamalleja, sekä luoden uusia rakenteita, jotka syrjäyttävät kaaosta. Muutoksen toteutuessa siirtyy henkilöstö tasaisen kehityksen kauteen. Tässä kehityksen tilassa henkilöstö oppii esimerkiksi uusia toimintatapoja, jotka ovat syntyneet muutoksen tuloksena. Muutoksen toteutuessa suunnitellusti, tarkoittaa se kaikkien vaiheiden läpi käymistä. (KUVIO 5.) Muutostilanteen epäonnistuminen on myös mahdollista ja tässä tilanteessa viestintä korostuu. Muutostarpeesta viestiminen on erittäin tärkeää henkilöstön kannalta, jotta se tietää etukäteen minkälainen muutos on edessä. Myös riittävän ajan antaminen saatetaan alimitoittaa, mikä nostaa kuohuntavaiheen voimakkuutta. Muutosprosessin onnistuvuus riippuu siitä, miten muutosprosessin vaiheet hoidetaan. Jokainen vaihe vie aikaa ja on johdon vastuulla arvioida jokaisen prosessin tarvitsema aika. Aktiivisella viestinnällä voidaan prosessia nopeuttaa, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. (Salminen 2006, 147.)

Muutosten tapahtuessa, etenkin ikävissä asioissa, tiedottaminen voi olla hankala tehtävä. Henkilöstö voi tietää, että jotain on tapahtumassa, mutta ei tiedä mitä.

Tällöin on hyvin yleistä, että syntyy ns. puskaradio, jonka tehtävä on täyttää tiedotomuuden aukot huhuilla. Tähän tilanteeseen ajaudutaan, jos avoin viestintä puuttuu. Puskaradio ei välttämättä ole negatiivinen viestinnän kanava, vaan se on erittäin nopea viestinnän keino. Useassa tapauksessa sen välittämät tiedot ovat oikeita, mutta huhupuheisiin liitetään usein liioittelua ja vääristelyä. Puskaradion syntymän johdosta voidaan päätellä, että tietoa ei ole tai sitä pantataan. Tämä taas aiheuttaa kiristyvää tunnelmaa työpaikan ilmapiirissä ja vähentää työmotivaatiota. Siksi onkin tärkeää huolehtia, ettei tietotyhjiötä synny vaan oikea tieto annetaan mahdollisimman nopeasti. Jos yrityksellä ei olisikaan mitään uutta tietoa, kannattaa siitakin ilmoittaa, että uutta tietoa ei ole jaettavissa. Tämä rauhoittaa ihmisiä, kun heidät pidetään ajan hermolla muutosprosessissa. Keskeneneräisistä asioista kannattaa myös tiedottaa. Aktiivinen tiedottaminen muutostilanteessa vähentää olennaisesti puskaradion syntymistä tai vähentää sen toimintaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108; Åberg 2006, 132.)

4.4 Palautteen anto osana esimiesviestintää

Palautteen antaminen toimii osaltaan hyvänä esimiesviestinnän kanavana, usein toteutuvana esimiesviestinnän tilanteena sekä välttämättömänä tapahtumana, jossa esimies ohjaa konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä sekä antaa mahdollisuuden kehittymiseen. Palautteen antaminen saattaa kokea negatiivisesti henkilön kohdistaessa sen itseensä, mutta suurimmassa osassa tilanteita palaute osataan ottaa rakentavassa mielessä. Se minkälainen sävy palautteella ja sen ymmärrettävyydellä on, riippuu täysin sen antajasta sekä vastaanottajasta itsestään. Hyvin asian esittävä esimies osaa viestiä negatiivisen palautteen rakentavassa mielessä, jonka kautta työntekijä saa lisätukea työhönsä sekä eväitä kehitykseen. (Aarnikoivu 2008, 143–144.)

Palautteen antaminen vaikuttaakin merkittävästi työtyytyväisyyteen. Heikosti viestivä esimies saattaa viestiä palautetta antaessaan negatiiviseen sävyyn, mikä vaikuttaa vastaanottajaan työtyytyväisyyteen alentavasti. Palautteen antamista ei saisi venyttää, mutta sitä ei myöskään saisi antaa perusteettomasti. Juholin (1999) sekä Aarnikoivu (2008) määrittelevät ihanteellisen palautteenannon tilanteen seuraavasti. Palautetta annettaessa myönteinen palaute tulisi olla ylipainossa negatiiv-

viseen palautteeseen nähden. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen sekä palautteen tulisi olla kaksisuuntaista ja johdonmukaista. Myös palautteen annon paikka tulisi valita sen sisällön mukaan. Negatiivinen palaute annetaan henkilökohtaisesti samoin kuin myönteinen palaute, joka voi olla harkinnan mukaan niin yksilö-, ryhmä- kuin yhteisötasolla. (Aarnikoivu 2008, 144; Juholin 1999, 185–186.)

5 KOHDEORGANISAATIO JA TUTKIMUKSEN MALLINTAMINEN

5.1 Osuuskauppa Maakunta

Kohdeorganisaatio Osuuskauppa Maakunta on vuonna 1917 perustettu monialayritys, jonka omistajakunta koostuu n. 30 000 Kainuulaisesta asiakasomistajasta. Osuuskauppa Maakunta toimii Kainuun alueella, Vaalan kuntaa lukuun ottamatta, ja liiketoiminta jakautuu seuraavien toimialojen kesken: päivittäis- ja käyttötavarakauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä polttonestekauppa. Osuuskauppa Maakunta työllistää noin 500 henkilöä ja liikevaihdoltaan se on Kainuun suurin yritys. Vuoden 2012 liikevaihto oli Maakunnan osalta noin 175,2 miljoonaa euroa ja liikevoitto noin 4 miljoonaa euroa, liikevoittoprosentin ollessa 2,3 %. (maakunta.fi)

Osuuskauppa Maakunta on yksi S-ryhmän 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta. S-ryhmä on suomalainen yritysverkosto, joka koostuu yli 1 600 toimipaikasta sekä SOK-yhtymästä. S-ryhmään kuuluu myös kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat muodostavat yhtenäisen verkoston, joka ulottuu koko maahan. Vuonna 2012 S-ryhmän liikevaihto oli noin 12 miljardia euroa, joten maakunnan osuus koko konsernin liikevaihdosta on noin 1,46 %. (s-kanava.fi)

S-ryhmään kuuluu olennaisena osana Suomen osuuskauppojen keskuskuunta eli SOK, jonka tehtävä on osuuskauppojen hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluiden lisäksi vastata S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja kehittämisestä. SOK-yhtymä rakentuu SOK:sta ja sen tytäryhtiöistä. SOK harjoittaa liiketoimintaa myös Suomen ulkopuolella Baltian alueella ja Pietarissa. SOK:n omistavat puolestaan osuuskaupat. (s-kanava.fi)

5.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle ajatuksesta tehdä pääaineeseeni liittyvä opinnäytetyö jollekin yritykselle/organisaatiolle. Siispä aloitin maaliskuun vaihteessa 2013 Kajaanin alueella toimivien yritysten kartoittamisen. Silmäni osui Osuuskauppa Maakunta ja päätin ottaa sähköpostilla yhteyttä tähän yritykseen kertoak-

seni etsiväni toimeksiantajaa. Sähköpostiini vastattiin ja yritys halusi keskustella asiasta lisää, siispä sovimme ensimmäisen tapaamisen yrityksen henkilöstöpäällikön sekä toimialajohtajan kanssa. Ensimmäinen palaveri pidettiin toukokuussa 2013. Ensimmäisessä palaverissa keskustelimme asioista ja aihealueista, joita yritys haluaisi tutkittavan. Päällimmäiseksi ajatukseksi muodostui idea aiheesta, joka liittyisi yrityksen sisäiseen viestintään, koska sitä ei ollut ennestään juurikaan tutkittu. Palaverin jälkeen olin yhteydessä opinnäytetyöni ohjaajaani, jolle esitin mahdollisen aihealueen ja jonka kanssa kävimme keskustelua tästä aiheesta pohdittien, mitä ja miten asiaa tutkittaisiin. Muutaman viikon sisällä saimme aikaan tarkemman luonnoksen aiheesta ja mitä se mahdollisesti pitäisi sisältää. Myös se, mikä on tutkimusongelma, miten ongelmaan haetaan vastausta ja keneltä, alkoivat hahmottua. Esitin mallin seuraavassa palaverissa, joka pidettiin kesäkuussa 2013. Palaverissa toimeksiantajan edustajat pitivät mallia toimivana ja sainkin toimeksiannon lähteä tutkimaan asiaa. Sovimme aikatauluksi niin, että kesä-elokuun aikana rakentaisin työlle teoriapohjaa ja pitäisimme tämän jälkeen keskustelun, jossa käsittelemme kyselylomakkeita, joiden tulisi olla myös siihen mennessä valmiina. Työn teoriaosuuden kirjoitusvaihe ja kyselylomakkeiden luonti alkoi siten heinäkuun alussa. (Nevanperä 2013, Mustonen 2013.)

Kun teoriaosuuden kirjoittaminen oli jo hyvässä vauhdissa, pidimme kolmannen palaverin. Kolmas keskustelu sijoittui elokuun alkuun. Silloin kävimme läpi kyselylomakkeita, jotka olin tehnyt. Tarkastelimme lomakkeiden kysymyksiä, suunnitelimme kyselyvaiheen toteutusajankohtaa ja sitä, mitä kautta kysely suoritetaan. Sovimme palaverissa, että kysely toteutetaan Digium-ohjelmalla syyskuun ensimmäisellä viikolla. Prosessi jatkui teoriaosuuden kirjoittamisella, kyselylomakkeiden hiomisella sekä saatekirjeen kirjoittamisella. Lähetin kyselylomakepohjat sekä saatekirjeen toimeksiantajan edustajille tarkastettavaksi, jotka antoivat siihen kehitysehdotuksia. Kysely toteutettiin syyskuun alussa 2013 ja ennen tätä lähetin kyselylomakkeen ja saatekirjeen sähköpostilla toimeksiantajan edustajalle, joka puolestaan välitti ne eteenpäin ajettavaksi digium-ohjelmaan. Kyselyvaiheen jälkeen sain työntekijöiden ja esimiesten tulokset sähköpostilla excel-datana sekä diagrammeiksi muutettuina pdf-tiedostona. (LIITE 1–3.)

Syyskuun aikana kävimme sähköpostin välityksellä keskustelua siitä, milloin haastattelu suoritettaisiin. Toimeksiantajan toive oli, että mahdollisimman pian kyselyvaiheen jälkeen, siispä suoritusajankohdaksi sovittiin viikko 42, joka sijoittuu lokakuulle. Syys-lokakuun aikana kirjoitin teoriaosuutta, aloitin tulosten analysoinnin. Valmistauduin tulevia haastatteluita varten luomalla haastattelukysymyksiä, sekä miettimällä, miten haastattelut tallennetaan ja missä ne pidetään. Toimeksiantaja suoritti haastattelijoiden valinnan, joihin olin myös henkilökohtaisesti yhteydessä. Haastattelut pidettiin hajautetusti viikolla 42. Haastatteluiden jälkeen oli vuorossa niiden litterointi, jotka on liitetty työhön. (Nevanperä 2013, Mustonen 2013.)

Prosessi jatkui lokakuusta 2013 tammikuuhun 2014 asti, jonka aikana mm. analysoin tuloksia, kirjoitin teoriaa sekä korjailin työtäni ohjaajani korjausehdotusten pohjalta. Opinnäytetyön viimeiset korjaavat toimenpiteet sijoittuvat helmikuulle 2014, jolloin työ valmistui. Opinnäytetyöprosessi päättyy työn esittämiseen, sen kansittamiseen sekä painosten jakamiseen koululle sekä toimeksiantajalle.

5.3 Tutkimusongelma ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen kohteena olivat Osuuskauppa Maakunnan työntekijöiden ja esimiesten ajatukset sisäisen viestinnän ja esimiesviestinnän toimivuudesta, jalkautumisesta ja ongelmakohdista. Keräsin tietoa käyttäen kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimustapaa, jotta saisin mahdollisimman paljon tarkkaa sekä laadukasta tietoa aiheesta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Osuuskauppa Maakunnan sisäisen viestinnän toimivuutta tarkastelemalla erilaisia sisäisen viestinnän osa-alueita kuten viestinnän kanavat, niiden tärkeys ja toimivuus sekä esimiesviestinnän puolelta erilaisia esimies-alaisviestintään vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoitus oli myös löytää kehittämisen kohteita aiheeseen liittyen, minkä pohjalta yritys voi kehittää omaa toimintaansa entistä paremmaksi.

Tutkimusongelman pohjalta kävin läpi erilaisia vaihtoehtoja hakea tietoa tutkittavasta kohteesta eli toimeksiantajasta. Valittavana oli kaksi eri päämenetelmää kerätä tietoa: kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa tutkimustapaa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti, sekä tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään nu-

meroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä asiat ja vastausvaihtoehdot on standardisoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän ryhmittelee aineiston numeeriseen muotoon. Tulosten esittäminen tapahtuu myös numeroina, mutta tulkitseminen ja selittäminen tapahtuvat sanallisesti. Tutkija kuvaa eri asioiden yhteyksiä ja eroja numeerisesti. (Vilkkä 2007, 14.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on puolestaan menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja ajatuksille. Kuitenkin tutkija kiinnittää aineistoa tarkastellessaan huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymysasettelun kannalta olennaista. Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi luetaan esimerkiksi haastattelu, jossa tietoa hankitaan yleensä muutamasta tiedon antajasta niin, että he kertovat omia mietteitään vakioidusta aihealueesta ilman vastausvaihtoehtojen vakioimista. Haastattelussa haastattelijalla on taustalla kysymyksiä, joilla pystytään auttamaan haastateltavaa rajaamaan, ja muistamaan omia ajatuksiaan aiheesta, mikä edesauttaa monipuolista tulkintaa. (Alasuutari 1999, 38; Vilkkä 2007, 28.)

Arvioidessani tutkimusongelmaa sekä käytettävissä olevia tutkimusmenetelmiä nousi esille, että kummassakin tutkimusmenetelmässä on hyvät ja huonot puolensa. Kvantitatiivinen tutkimus sopii suurien massojen hallintaan, kun taas kvalitatiivinen tutkimus keskittyy määrän sijasta laatuun. Toimeksiantajan edustajien kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena päätin käyttää molempia menetelmiä, jotta menetelmien tarjoamat vahvuudet nousisivat esille ja sitä kautta tukisivat tutkimuksen laatua. Käytössä oleva aika asetti kuitenkin rajoitteet kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöön. Yrityksen palveluksessa työskentelee satoja henkilöitä, joten olisi ollut mahdottomuus haastatella kaikkia henkilöitä. Jos taas tutkimuksen koko aineisto koostuisi pelkästään muutaman henkilön haastatteluista saaduista tiedoista, olisi mahdotonta vertailla eri tutkimusyksiköiden, tässä tapauksessa yksilöiden sekä muuttujien eli henkilöä koskevien asioiden, toiminnan tai ominaisuuksien suhteita muihin muuttujiin. Tästä syystä oli luontevaa ja järkevää valita tutki-

musmenetelmäksi sekä kvalitatiivinen- että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Myös toimeksiantajan ajatukset tutkimusaineiston keruusta tukivat tätä valintaa. (Mustonen 2013, Nevanperä 2013.)

Kvantitatiivisessa vaiheessa keräsin tietoa käyttäen kyselylomaketta, johon loin tutkimusongelmaa mahdollisimman monipuolisesti käsitteleviä kysymyksiä. Koska selvitin työntekijöiden ja esimiesten näkökulmia viestinnästä, tein kaksi eri lomaketta. Kysymykset ovat samankaltaisia kummassakin lomakkeessa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kyselytutkimuksen tehtävä on selvittää osapuolten ajatukset viestinnästä ja näyttää mahdollisia eroja osapuolten näkemyksissä. Kysymysten samankaltaisuus antaa siten mahdollisuuden erojen selvittämiseen.

Kvalitatiivisessa vaiheessa keräsin tutkittavilta osapuolilta tietoa haastattelun muodossa. Haastatteluvaiheen tarkoitus oli syventyä aihealueeseen ja tarkastella käsiteltäviä asioita tarkemmin kuin mitä kyselylomakevaiheessa. Tämän vuoksi loin tarkentavia kysymyksiä kyselylomakkeen pohjalta, jotka esitin haastatteluun osallistuneille. Haastatteluun valittiin kolme työntekijää ja kolme esimiestä. Toimeksiantajan edustajien yksi toive oli myös, että saisin selville hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla tarkoitan tietoa, joka ei ole kaikkien tiedossa tai siitä ei juurikaan puhuta esimerkiksi sen arkaluonteisuuden vuoksi. Tämä oli yksi seikka, jonka vuoksi haastatteluosuus otettiin kyselyosuuden rinnalle. Kyselylomake asetti tietyt rajoitukset vastauksille ja omille ajatuksille oli hyvin vähän tilaa. Haastattelussa taas haastateltavat esittivät omia ajatuksia esittämäni kysymysten pohjalta. (Mustonen 2013, Nevanperä 2013)

5.4 Kyselylomake

Kyselylomakevaihe alkoi kysymysten suunnittelulla. Aloitin suunnittelun käymällä läpi sisäiseen viestintään sekä esimiesviestintään liittyvää kirjallisuutta. Selvitin molempien aihealueiden teoreettista sisältöä, jotta ymmärtäisin aihealueen hyvin ja osaisin luoda kysymykset niin, että ne selvittävät juuri kohdeorganisaation sisäistä viestintää sekä esimiesviestintää ja palvelevat siten tutkimusongelman selvittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Tein erilaisia kysymyksiä ja kysymyssar-

joja, joista valitsin parhaat. Näitä loppuvaiheen kysymyksiä tarkastelin hyvinkin tarkasti esimerkiksi kieliopillisesta näkökulmasta, jotta jokaiselle vastaajalle tulisi sama käsitys samasta kysymyksestä. Pohdin myös, minkälaisen mielikuvan kysymys herättää vastaajassa, eli olenko käyttänyt oikeita sanavalintoja. Mietin ja tutkin, miten kysymykset kannattaa muotoilla ja päädyin siihen tulokseen, että kysymys on parhaimmillaan silloin, kun se on lyhyt ja koostuu selkeistä ja yksiselitteisistä sanavalinnoista. Jokainen kysymyslause on muodostettava arkisista sanoista, jotta kaikilla on mahdollisuus sen täydelliseen ymmärtämiseen ilman, että kysymyksen tarkoitusta tarvitsee pyöritellä mielessään.

Koska tutkimus koostuu kahdesta osasta, on molempien osien oltava tasapainossa. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä asioita selvitetään enemmän yleisellä tasolla. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tarkoitus on taas jatkaa ja syventää kyselylomakkeessa kysytyjä asioita. Myös toimeksiantajan näkökulma kyselylomakkeen laajuuteen oli, että kysely ei olisi kovin pitkä, koska vastausprosentti haluttiin saada mahdollisimman korkealle. On selvää, että kyselyyn jaksaa vastata sekä keskittyä paremmin, kun kysymyksiä ei ole liikaa ja kysymykset eivät ole liian vaikeita vastaajan ymmärrettäviksi. Kysymysten optimointi parantaa siten vastausten laatua. Näiden ajatusten pohjalta sain valmisteltua kysymys-sarjan, joka käsitti 13 kysymystä ja yhden täysin avoimen kysymyksen. (Vilka 2007, 70; LIITE 2–3.)

Kun kyselylomake oli saatu tuotettua toimeksiantajan tarkasteltavaksi, kirjoitin saatekirjeen jossa kuvasin tutkimusta, sen tarkoitusta ja toteutusta sekä kerroin lyhyesti itsestäni. Panostin saatekirjeeseen sen toimiessa ”valuuttana”, jolla pyrin ostamaan lukijan vastaamaan kyselyyni, joten sen oli oltava lukijaa motivoiva ja innostusta herättävä. Saatteen oli myös kerrottava, mihin tarkoitukseen vastaaja luovuttaa tietojaan ja mielipiteitään. Tämän tiedon nojalla vastaaja tekee päätöksen kyselyyn vastaamisesta. (Vilka 2007, 81.) Kysymykset sekä saatekirje lähetettiin sähköpostilla toimeksiantajalle hyväksymistä varten. Hyväksynnän sekä tehtyjen muutosten jälkeen toimeksiantaja ajoi kysymykset heidän käyttämään Digium ohjelmaan. Ohjelma on Digium Enterprisen kehittämä ohjelmisto asiakaskokemuksen ja henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen sekä palautteenhallintaan. Kyselyn luomisen jälkeen jaettiin Internet-linkki, jonka kautta pääsi vastaamaan kyselyyn. Linkkejä oli kaksi joista toinen vei esimiehille ja toinen työntekijöiden kyse-

lyyn. Internet-linkit jaettiin esimiehille sekä työntekijöille sähköpostin kautta. Ennen linkkien jakamista suoritettiin myös lomakkeen testiajo.

5.4.1 Työntekijälomake

Kyselylomake alkoi selvittämällä, millä toimialalla vastaaja työskentelee (kaupan- vai majoitus- ja ravitsemusalalla), koska Osuuskauppa Maakunnassa toimii työntekijöitä molemmilla sektoreilla. On tärkeää selvittää, onko näiden kahden toimialan välillä mahdollisesti eroja sisäisen viestinnän suhteen, sekä luovatko toimialat erilaiset mahdollisuudet esimerkiksi esimiesviestinnän onnistumiselle tai sisäisten viestinnän kanavien käytölle. Kysymykset 2 ja 3 liittyivät tiimipalaverihin, koska tiimipalaverit ovat nykypäivänä yksi käytetyimmistä esimiesviestinnän muodoista. Tiimipalaverit voivat nykyään olla myös paikasta riippumaton viestinnän kanava. Osallistujan ei tarvitse välttämättä olla fyysisesti paikalla, vaan palaveri voidaan toteuttaa esimerkiksi Internetin välityksellä. Organisaatioiden tiimeillä on esimiehet johtamassa tiimiä ja tiimipalaverit ovatkin erinomainen mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään. (Åberg 2006, 56–57.)

Kysymykset 4, 5 ja 6 hahmottelivat viestinnän kanavia, niiden käyttöä ja toimivuutta. Mitä viestinnän kanavaa käytetään ja suositaan, miten ne toimivat sekä mitä vastaaja puolestaan haluaisi käytettävän? Näillä kysymyksillä pureuduttiin jo tutkimusongelman ytimeen, eli ovatko vastaajien ajatukset yhdenmukaisia tällä hetkellä käytettävien viestinnän kanavien suhteen. Ovatko ne toimivia vai tulisiko käyttää kenties joitain toisia? Annoin erilaisia vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan käytetyimmät viestinnän kanavat sekä ne kanavat, joita hän itse suosisi. Jos sopivaa vaihtoehtoa ei ollut tarjolla, oli mahdollista vastata avoimeen kohtaan. Vastaustapa kysymyksiin oli, että vastaajan piti järjestää annetut viestinnän kanavat käytettävyyssjärjestykseen ja vaihtoehdot numeroitiin niin, että numero yksi kuvasi käytetyintä ja numero 7 vähiten käytettyä.

Kysymykset 7, 8, 9 ja 10 selvittivät esimies-alaisviestintää. Mielletäänkö tiimin esimies hyväksi kommunikoijaksi, onko häneltä helppo kysyä ohjeistusta sekä koetaanko hänet viestintäalttiiksi omaa yksikköään kohtaan, eli pitääkö hän tiiminsä mielellään ajan tasalla? Myös se, toimiiko tiedonvälitys esimiehen ja työntekijöiden välillä oli hyvä selvittää, koska vaikka esimies tiedottaa tiimiänsä aktiivisesti

ei se tarkoita sitä, että tiedonvälitys olisi toimiva myös työntekijöiden näkökulmasta. Näihin kohtiin vastaaja vastasi käyttämällä numeroita, joille oli annettu selite: 1 = täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Tätä vastausasteikkoa kutsutaan Likertin asteikoksi ja valitsin sen, koska tämä vastaustapa luonnehditaan helpoksi ja vastaajaa hyvin vähän kuormittavaksi tavaksi. Tämä vastaustapa mukaili myös tutkimuksen toteuttamisen tavoitteita, jotka olivat helppous, vaivattomuus ja nopeus.

Kysymys 11 koski yksikön työilmapiiriä. Miksi kysytään työilmapiiristä, kun tutkimus keskittyy viestintään? Vastaus tähän löytyy tarkastelemalla työilmapiirin ja sisäisen viestinnän välistä yhteyttä. Työilmapiiri on kytköksissä sisäisen viestinnän ja etenkin esimiesviestinnän toimivuuteen. Monin tutkimuksin on todettu, että yrityksen sisäisen viestinnän ollessa puutteellinen tai kehno, on sillä vaikutuksia yrityksen työilmapiiriin, mikä luo osaltaan jännitteitä työntekijöiden ja johdon välille. Jos viestintä ei toimi työntekijöiden ja johdon välillä, voi esimerkiksi syntyä tietoaukkoja, jotka ruokkivat puskaradiota erittäin vahvasti. Tietoaukko täytetään työntekijöiden omilla arvioilla sekä arvauksilla. Myös työn tehokkuus voi laskea ja sisäiset jännitteet kasvavat, mikä on haitaksi organisaation toiminnalle. (Juholin 1999, 75–76; Säteri 2009)

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys koski tiedonkulun haasteita. Vaihtoehtoja oli yhteensä seitsemän sekä lisäksi avoin kohta, jos esittämäni vaihtoehdot eivät kataneet vastaajan mielipidettä. Tämän jälkeen oli myös avoin kysymys, jossa voi avata jotain teemaa enemmän, tai kertoa vastaajan kokemia ongelmakohtia viestinnässä. Avoimella kysymyksellä annettiin mahdollisuus kysymysten luoman raja-kehysten ylittämiseen, jos vastaajan mielestä jokin tärkeä asia jäi huomioimatta.

5.4.2 Esimiesten kyselylomake

Esimiehille suunnattu kyselylomake alkoi kysymällä vastaajalta, työskenteleekö hän kaupan- vai majoitus- ja ravitsemisalalla. Kysymys 2 selvitti vastaajan eli esimiehen kokemusta esimiestyöstä, ideana oli selvittää myös vaikuttaako kokemus jollain tapaa esimiehen viestintään. Vastausvaihtoehtoja olivat vähemmän kuin vuosi, 1–4 vuotta, 5–10 vuotta ja enemmän kuin 10 vuotta. Kysymys 3 selvitti,

kuinka usein esimies pitää tiimipalaverin. Vastaava kysymys oli myös työntekijöiden kyselylomakkeessa, mutta esimies on palavereiden toimeenpaneva voima ja siten tietää tarkasti, kuinka monesti hän pitää palaverin. Näiden kysymysten kautta voidaankin nähdä myös, onko osapuolten tiedoilla eroavaisuuksia. Työntekijöiden kohdalla on mahdollista, ettei aina voi osallistua palaveriin, mihin taas voi olla monia syitä. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei tiedä pidetystä palaverista mitään. Tämä kertoo, ettei hänelle ole informoitu asiasta eli viestintä on ollut epäonnistunutta. Neljännessä kysymyksessä selvitettiin esimiesten näkökulmaa suosimistaan tiedottamisen kanavista. Vastausvaihtoehtoina olivat: palaverit, sähköposti, puhelin, keskustelut, intranet, ilmoitustaulu ja avoin kohta. Vastaaminen tapahtui asettamalla annetut vaihtoehdot järjestykseen numeroilla (1 = käytetyin ja 7 = vähiten käytetty).

Kysymyksiin 5–9 vastattiin asteikolla 1–5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kysymykset 5, 6, 7, 8 ja 9 koskivat esimiesten mielipiteitä yksikön tiedonvälityksen onnistuneisuudesta, tiedottamisen tarpeesta, työilmapiiristä, näkemystä omista kommunikointitaidoista sekä kyvystä keskustella ja ohjata omia työntekijöitä. Samoja kysymyksiä esitettiin myös työntekijöiden kyselylomakkeessa ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti työntekijöiden näkökulmien lisäksi selvitettiin esimiesten näkökulmia aiheesta vertailun mahdollistamiseksi.

Kysymys 10 selvitti kuinka tärkeänä työtehtävänä esimies pitää tiedottamista. Vastaaajan oli vastattava numerolla 1–5, jossa 1 = erittäin tärkeänä ja 5 = en ollenkaan tärkeänä. Kysymys 11 selvensi tiedonkulun haasteita ja ongelmia. Tässä vastaaja voi halutessaan valita useamman kohdan. Vastausvaihtoehdot olivat: liikaa tietoa, liian vähän tietoa, ajan puute, epäselvät ohjeet/tiedotteet, toimintatavan puute, tiedonkulun hitaus, tieto ei leviä kaikkien tietoon sekä avoin kohta. Tämän jälkeen selvitettiin vastaajan koulutustaustaa viestinnästä, sekä kokeeko vastaaja tarvitsevänsä lisää koulutusta esimiesviestinnästä. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä tai ei. Viimeinen kysymys numero 14 oli avoin kysymys, johon voi avata jotain kysymystä enemmän, kertoa omia mielteitä, ongelmakohtia tai viestinnän kehittämisajatuksia.

5.5 Haastattelu

Kvantitatiivisesti painottunut haastattelu valittiin toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi kvantitatiivisen kyselyn lisäksi, koska tutkimuksesta haluttiin laadultaan mahdollisimman korkea. Haastattelu oli loogista suorittaa määrällisen tutkimuksen jälkeen, koska vastaajalla on todennäköisesti enemmän mielipiteitä aiheesta kyselytutkimuksen jälkeen kuin ennen sitä. Kyselyvaihe myös pohjustaa haastatteluun tulevaa johdattelemalla vastaajaa aihepiiriin pariin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus oli syventyä tutkimuksen eri osa-alueisiin tarkemmin.

Haastatteluun valittiin kolme esimiestä ja kolme työntekijää kolmesta eri toimipaikasta. Valinnan suoritti toimeksiantaja. Haastateltavat valittiin myös eri toimialoilta, jotta kvalitatiivinen tutkimus ei jäisi kapea-alaiseksi. Toimialan luonteesta johtuen erilaiset työympäristöt voivat muuttaa sisäisen viestinnän osa-alueiden painotuksia. Suuressa marketissa paras sisäisen tiedottamisen keino voi olla esimerkiksi ilmoitustaulu, koska se tavoittaa suuren määrän työntekijöitä samassa muodossa ja tutusta paikasta. Taululla olevaa tietoa voi myös lukea silloin, kun työ sen mahdollistaa. Pienessä ravintolayksikössä taas hektinen työympäristö ja pienemmät tilat voivat luoda paremmat mahdollisuudet nopeaan kasvokkain viestintään kuin ilmoitustaulu-tyyppiseen tiedottamiseen. (Juholin 1999, 151.)

Haastattelut toteutettiin 2013 viikolla 42. Kiersin toimipaikat, joissa haastattelut suoritettiin ja aineisto tallennettiin tietokoneeseen liitetyn kameran avulla. Haastattelussa minulla oli mukana kyselylomake ja kysyin haastateltavilta samat kysymykset kuin kyselyvaiheessa, mutta nyt menimme syvemmälle aiheeseen esittämiäni lisäkysymysten avulla. Lisäkysymykset olin luonut kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten pohjalta, ja kysyin kaikilta haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä. Tämä toimintatapa mahdollisti objektiivisuuden säilyttämisen. (LIITE 2–3)

Haastattelu antoi myös mahdollisuuden käsitellä asioita, joita ei ollut kysytty kyselylomake-osiossa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuottama aineisto oli odotetusti hyvin moniulotteista, koska jokainen haastateltava käsitteli asioita omasta näkökulmastaan. Tämä seikka toi tutkimukseen moninaisuutta sekä vaihtelevuutta, joka oli tässä tapauksessa tutkimuksen kannalta hyvä asia. (Alasuutari 1999, 84.)

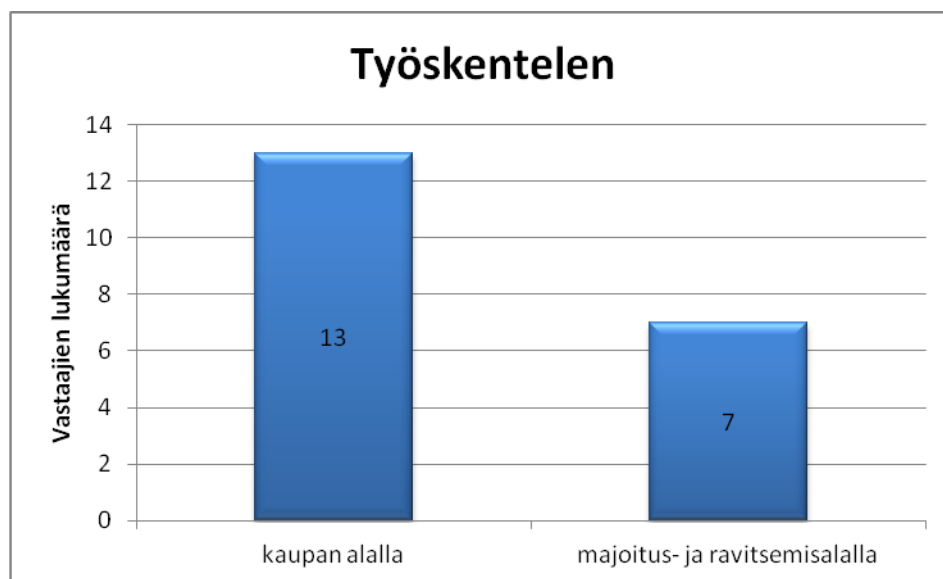
6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Esimiesten näkökulma viestinnästä

Tämä kappale havainnollistaa tutkimuksen tulokset kuvioin sekä sanallisin analyysin. Analyysit pohjautuvat kyselylomakkeista saatuihin tuloksiin, jota haastatteluaineisto täydentää.

6.1.1 Taustatiedot

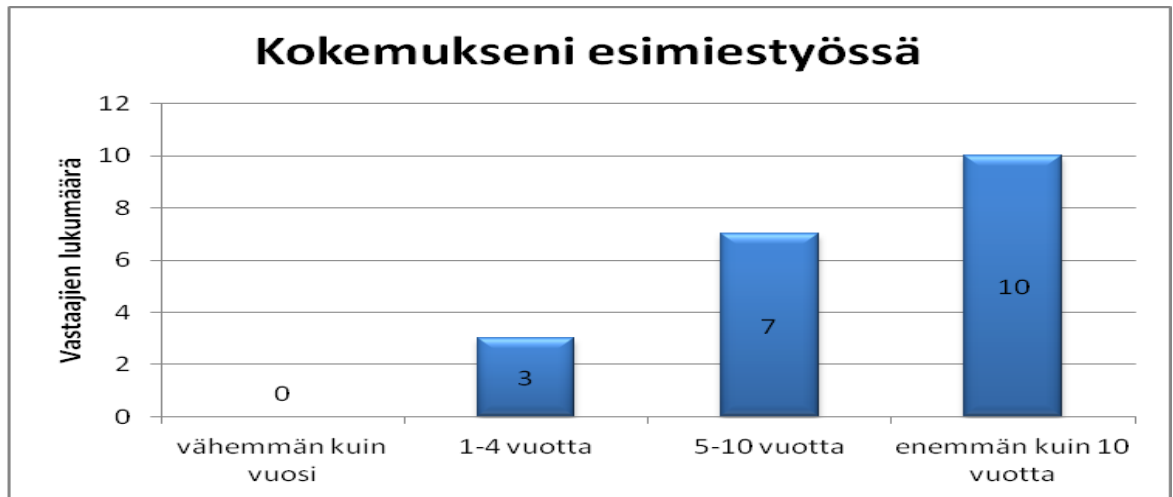
Kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, millä toimialalla vastaaja työskentelee, sillä Osuuskauppa Maakunta toimii päivittäis- ja käyttötavara-kaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä polttonestekaupan aloilla. Näistä päivittäis- ja käyttötavara-kauppa sekä polttonestekauppa sisältyvät kaupan alaan.



KUVIO 7. Jako toimialojen kesken

Kyselyyn vastasi 20 esimiestä, joista 65 % työskentelee kaupan alalla ja 35 % majoitus- ja ravitsemisalalla. Kaupan alan suurempi esimiesmäärä johtuu suuremmista markkinoista ja menekistä. Kaupan alan toimipaikkoja on paljon enemmän suhteessa majoitus- ja ravitsemisalalan toimipaikkoihin, minkä seurauksena myös henkilöstömäärät painottuvat enemmän kaupan alalle.

Toimialan jälkeen selvitin esimiesten kokemusta esimiestehtävistä.



KUVIO 8. Esimiesten kokemus

Vastaukset painottuivat kokemuksen osalta kahden viimeisimmän vastausvaihtoehdon ”5–10 vuotta” ja ”enemmän kuin 10 vuotta” kesken. Vain 15 %:lla vastanneista oli 1–4 vuoden kokemus esimiestyöstä ja kellekään vastanneista ei ollut ”alle vuoden kokemusta”. Nämä havainnot antavat erinomaisen lähtökohdan jatkokysymyksille, koska pitkään esimiestehtävissä olleille on karttunut kokemusta ja heillä on todennäköisesti omakohtaista tuntemusta tutkimuksen eri osa-alueista. (KUVIO 8.)

6.1.2 Palaverit

Palaverikäytäntöjä selvittäessä vastaukset jakoutuivat tasaisesti.

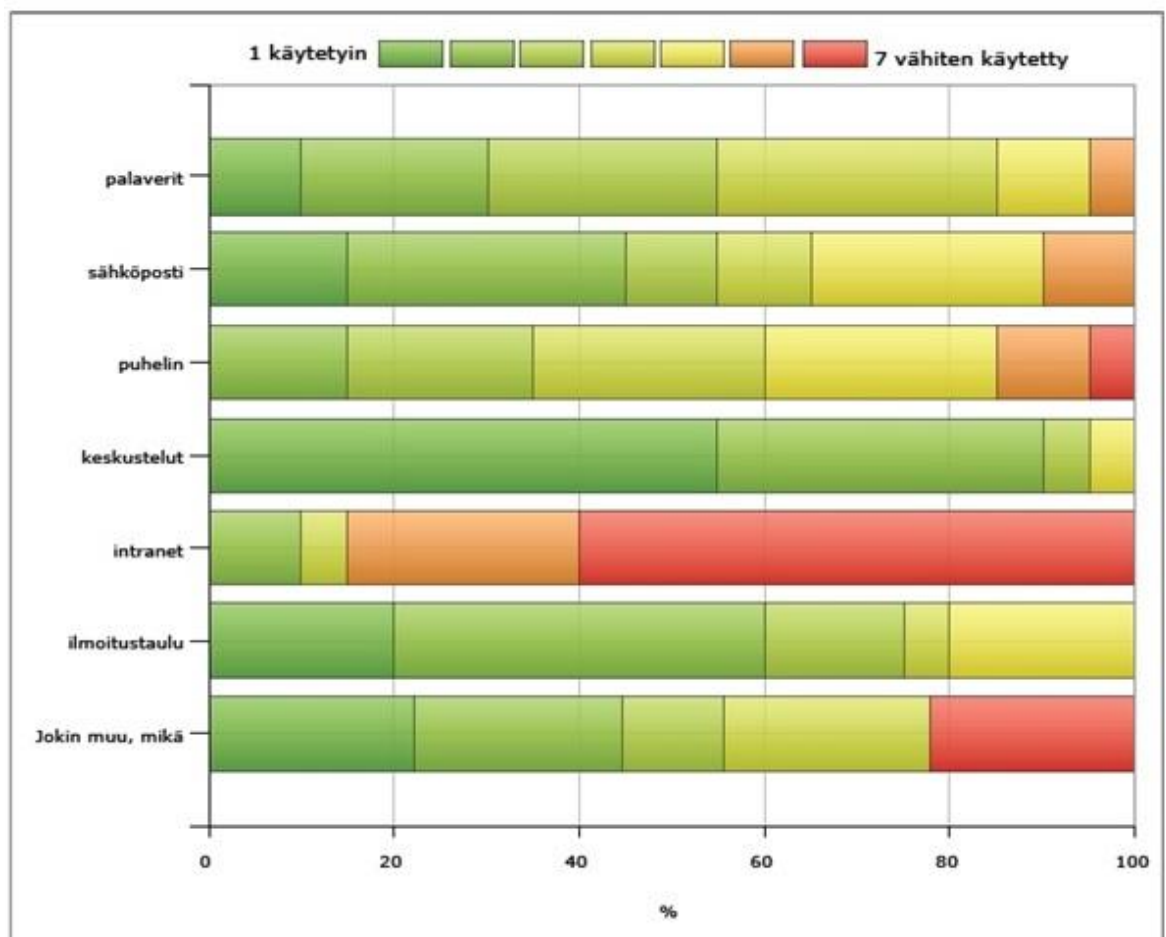


KUVIO 9. Palaverit

Palavereita kerran kuukaudessa piti 20 % esimiehistä, samoin kuin joka toinen kuukausi. 30 % vastaajista kertoi pitävänsä palavereita neljä kertaa vuodessa ja 30 % vastaajista kolme kertaa vuodessa tai harvemmin. (KUVIO 9.)

6.1.3 Viestinnän kanavat

Vastausvaihtoehtojen puitteissa sisäisen viestinnän kanavien analysointi tapahtuu pääosin sanallisesti, koska vastausohjeen mukaisesti tuli sisäisen viestinnän kanavat jaotella käytettävyyden mukaan, jossa 1 = käytetyin ja 7 = vähiten käytetty. Näiden kahden ääriarvon välille jää viisi arvoa, joita ei ole sanallisesti määritetty. Erojen havainnollistamiseksi, viestinnän kanavat on sijoitettu samaan kuvioon ja jokaisen käytettävyydestä mitataan annettujen väriarvojen perusteella. Tämä mahdollistaa ääripäiden selkeän havainnoinnin kuviosta.



KUVIO 10. Sisäisen viestinnän kanavien käyttö.

Viestinnän kanavien osalta vastaukset osoittavat selkeät ääripäät. Selkeä enemmistö vastaajista valitsi Intranetin vähiten käytetyimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Tämä johtuu työn luonteesta molemmilla toimialoilla, joissa työntekijöillä ei ole juurikaan mahdollista käydä yrityksen intranetissä tai se on ajallisesti haastavaa. Marketkaupan työntekijät työskentelevät kentällä fyysisen työn parissa ja tietokonetta tai intranettiin pääsyn vaatimaa laitetta ei ole työn luonteen vuoksi mahdollista käyttää työn aikana. Siispä ainoa mahdollisuus intranetin käytölle jää usein vapaa-ajalle, jos henkilöllä on tietokone käytössä. Muussa tapauksessa se jää huomioimatta. (KUVIO 10.)

Vastausvaihtoehto ”keskustelut” saivat vastaajien selkeän enemmistön käytetyimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Toimipaikat koostuvat useista, jopa kymmenistä työntekijöistä ja työ on tiimiluonteista. Siispä on hyvin yleistä, että kasvokkain kohtaamisia tapahtuu useita kertoja päivän aikana ja tietoa vaihdetaan puolin ja toisin. Toiseksi käytetyin kanava oli ilmoitustaulu. Ilmoitustaulu toimii hyvänä tiedottajana, koska sinne laitettut ilmoitukset tavoittavat henkilöstön samassa muodossa ja niin kauan kuin ilmoitus pysyy taululla. Jokainen työntekijä voi siten lukea ilmoituksia silloin kun on mahdollista. Ilmoitustaulun sijainti työpaikalla on merkittävässä asemassa sen huomaamisen kannalta. Ilmoitustaulun tulisi sijaita paikassa, jonka ohi työntekijät kulkevat monta kertaa työpäivän aikana tai paikassa, jossa työntekijät viettävät paljon aikaa. (KUVIO 10.)

Melko tärkeiksi sisäisen viestinnän kanaviksi nousivat palaverit ja puhelin. Esimiehet pitävät palavereita useita kertoja vuodessa. (KUVIO 9.) Palaverit ovat hyvä tiedottamisen kanava, koska kuten työntekijöiden palavereihin osallistumisprosentti osoitti, on lähes jokainen tiimin jäsen paikalla. Tällöin suurin osa kuulee ja on mukana palavereissa. Puhelin toimii hyvänä välineenä tiedottamisessa, jos työntekijä on esimerkiksi estynyt tulemaan töihin. Jokaisella esimiehellä on työntekijöidensä yhteystiedot ja he voivat tarvittaessa soittaa työntekijälle ja ilmoittaa tärkeistä asioista. Tämä tapa on nopea keino yhteyden saamiseen yksittäisten tapausten kohdalla. (KUVIO 10.)

6.1.4 Tiedonvälitys ja tiedottaminen

Tiedottamisen tärkeyden jälkeen selvitin tiedottamisen toimivuutta eli sitä miten esimies kokee tiedottamisen toimivuuden itsensä ja työntekijöiden välillä.



KUVIO 11. Esimies-alais tiedonvälitys.

Vastanneet esimiehet kokivat tiedonvälityksen onnistumisen seuraavien vastausprosenttien mukaisesti. 85 % vastanneista esimiehistä oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä kertoo sen, että esimiehet ajattelevat omasta näkökulmastaan tiedonvälityksen olevan onnistunutta. 10 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 5 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Pääpaino, 95 % vastauksista, kallistuu onnistuneen tiedonvälityksen puolelle, mikä kertoo vahvasti, että tällä aihealueella tehdään esimiesten mielestä oikein asioita, jotka vaikuttavat tiedonvälityksen onnistumiseen positiivisesti. Kukaan vastanneista ei ollut eri mieltä. (KUVIO 11.)

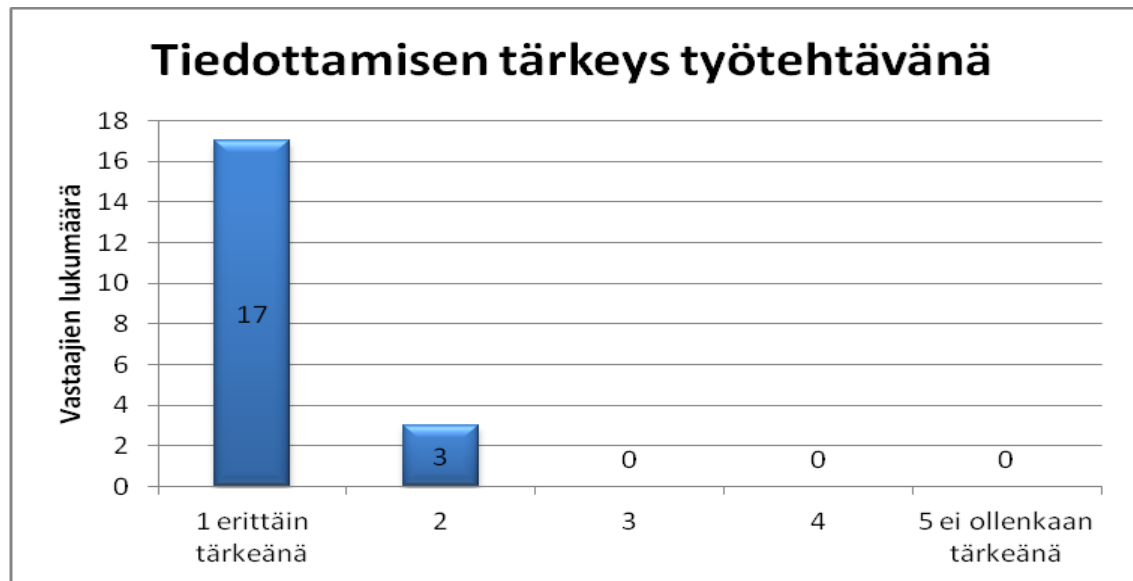
Otteita haastatteluista:

”No sanotaanko näin et ihan ookoo.” (V1)

”Kyllä, tytöt kertoo mulle, jos on jotain mitä tarvin tietää ja taas toisinpäin.” (V4)

”Kyllä koen, että tieto siirtyy hyvin, mutta kyllähän siinä on kehitettävääkin.” (V5)

Tiedonvälityksen ollessa onnistunutta (KUVIO 11), selvitin kuinka tärkeänä työtehtävänä esimiehet pitivät tiedottamista.



KUVIO 12. Tiedottamisen tärkeys työtehtävänä.

Tiedottaminen tapahtuu esimiehen toimesta ja on esimiehestä itsestä kiinni, kuinka tärkeänä hän tiedottamista pitää, suorittaako hän tiedottamisen minimivaatimusten mukaisesti, vai pitääkö hän tiedottamista korkeaprioriteettisena työtehtävänä. 85 % vastanneista piti tiedottamista arvon 1 mukaisena eli erittäin tärkeänä työtehtävänä ja 15 % vastaajista piti tiedottamista arvon 2 mukaisena, joka on asteikon seuraava arvo. Esimiesten työtehtäviin kuuluu tiedottamisen lisäksi paljon muita työtehtäviä, mutta siitä huolimatta tiedottaminen on heille tärkeää.

Otteita haastatteluista:

”Kyllä se on ja varsinkin kun on iso työyhteisö niin on huomannut sen tärkeyden, että joka kanavaa on käytettävä ja kaikkea mahdollista on käytettävä ja silti sieltä saattaa joku jäädä pois.” (V1)

”Kyllä, miten muutenkaan voisi hommia tehdä jos tieto ei liiku. Semmoinen hiljaisuus ei ole hyväksi, mutta totta kai joskus jää asioita sanomatta.” (V4)

”Sehän on esimiestyössä merkittävässä osassa.” (V5)

Seuraavaksi selvitin, kokevatko esimiehet tärkeäksi tiedottaa työntekijöitä yksikköä suuremmista asioista, kuten koko S-ryhmää koskevista asioista.



KUVIO 13. Yksikön ulkopuolisten asioiden tiedottamisen tarpeellisuus.

Yksikön ulkopuolisten asioiden tiedottamisesta voidaan päätellä seuraavaa (KUVIO 13). Suurin osa vastanneista oli samaa mieltä väittämän ”Koen tarpeelliseksi tiedottaa henkilöstöä aktiivisesti muista kuin omaa yksikköä koskevista asioista” kanssa. 15 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % vastanneista jokseenkin samaa mieltä eli suurin osa, (65 %) vastanneista kokee tärkeäksi tiedottaa yksikkönsä työntekijöitä yksikön ulkopuolisista asioista. Kuitenkin 20 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä, 15 % oli jokseenkin eri mieltä ja 0 % täysin eri mieltä.

Otteita haastatteluista:

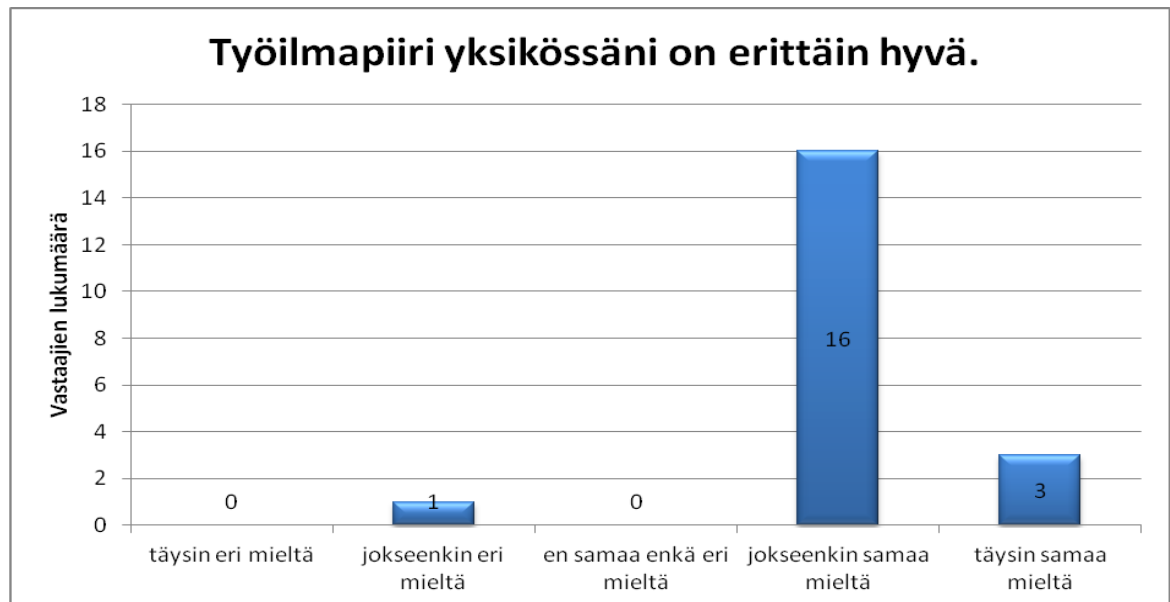
”Kyllä, mulla on yleensä niinku palaverinagendassa S-ryhmän asiat” (V1)

”Itse asiassa viikko sitten oli palaveri ja kyllä me siellä käytiin uuden Salen tulo hetteenmäkeen ja tämmöisiä päällikkövaihdoksia” (V1)

”En koe sitä sillä tavalla hirvittävän tärkeeksi, mutta yleensä me sitten keskustellaan vapaamuotoisesti ihan niin kun kaikista muistakin asioista.” (V5)

6.1.5 Työilmapiiri

Sisäisellä viestinnällä tiedetään olevan Juholinin (1999) mukaan vaikutuksia työilmapiiriin. Jos sisäinen viestintä on epäonnistunut, on sillä vaikutuksia työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Siispä näin tarpeelliseksi selvittää vastaajien näkemyksiä työilmapiiristä. (Juholin 1999, 70.)



KUVIO 14. Työilmapiiri.

80 % vastaajista vastasi väittämään ”Työilmapiiri yksikössäni on erittäin hyvä” valitsemalla vastausvaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä”. 15 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 0 % täysin eri mieltä, 0 % ei samaa eikä eri mieltä, ja vain 5 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä. Työilmapiirin koetaan siis olevan hyvällä tasolla. Suurin osa vastauksista painottui vastausvaihtoehtoon ”jokseenkin samaa mieltä”. Tämä kertoo sen, että työilmapiirissä on kehittämisen varaa, vaikkakin sitä voidaan pitää hyvänä. (KUVIO 14.)

Otteita haastatteluista:

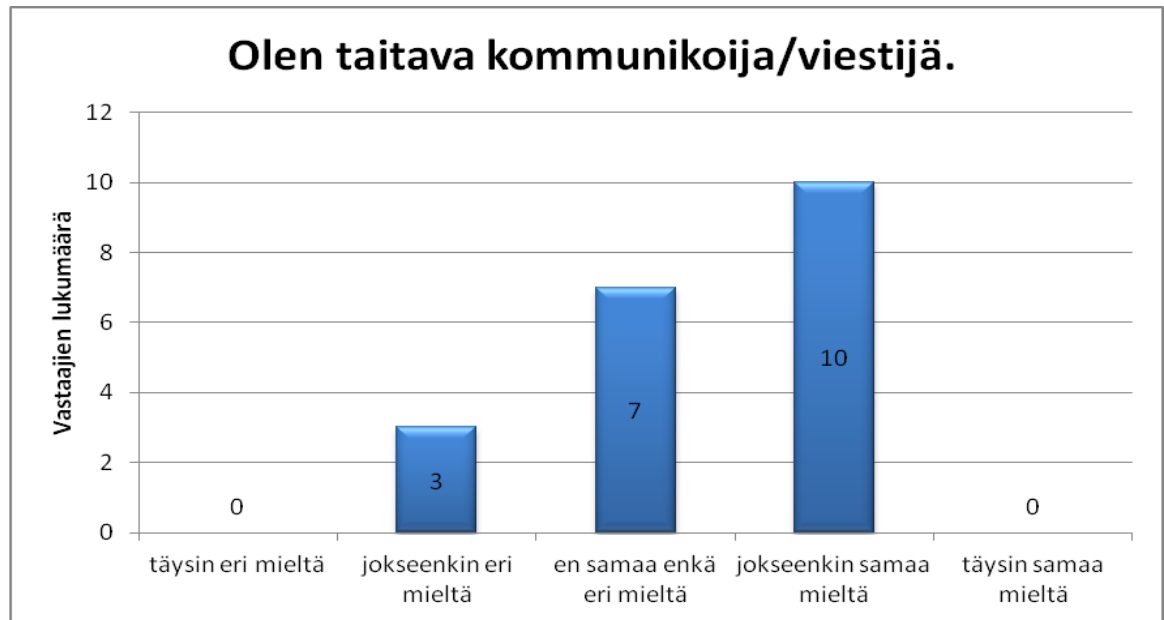
”Kyllä mä nään et se on ihan hyvä.” (V1)

”Mun mielestä tosi hyvä, ja jos peilataan edelliseen tutkimukseen niin parannusta on tullut edelliseen vuoteen niin kun oikeesti, ja ei oo ainaakaan mitään semmosta mikä olisi huonosti.” (V4)

”Edellisessä työyhteisötutkimuksessa oltiin heikolla tasolla, mutta viime aikoina mitä tässä ajattelen niin on kyllä tullut parannusta.” (V5)

6.1.6 Henkilökohtaiset viestintätaidot

Kyselylomakkeen loppupäässä selvitin esimiesten käsitystä omista kommunikointitaidoista. On tärkeää selvittää myös oma mielipide omista viestintätaidoista, jotta voidaan tehdä vertailua työntekijöiden ja esimiesten mielipiteiden kesken.



KUVIO 15. Kommunikointi/viestintätaidot.

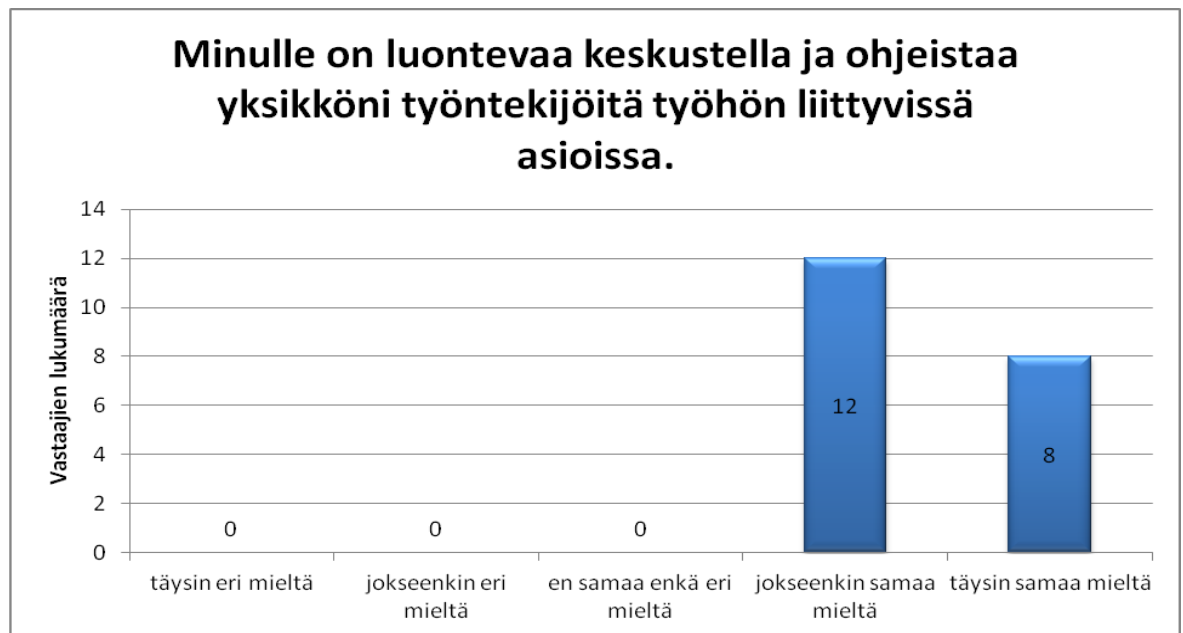
Kysyttäessä vastaajan kommunikointitaidoista 50 % vastasi olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 15 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä ja 35 % ei samaa eikä eri mieltä. 0 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 0 % täysin eri mieltä. Kuten vastauksista voidaan havaita, ilmenee pientä epävarmuutta omista kommunikointi/viestintätaidoista, mutta suurimmaksi osaksi esimiehet olivat tyytyväisiä omiin kommunikointitaitoihinsa. Haastatteluissa korostui työkokemuksen mukana tuoma kokemus, jolla haastateltavien mukaan on kommunikaatio- ja viestintätaitoja kehittävä vaikutus. (KUVIO 15.)

Otteita haastatteluista:

”Kyllä piän ihan kohtuullisena. Sanotaanko et kyllähän se kokemus on tuonut semmosta tietynlaista näkemystä miten pitää asioita tuoda esille.” (V1)

”Jos ajatellaan vitosen asteikolla niin kyllä minä siitä nelosen antasin” (V5)

Esimiehen työn ollessa pääsääntöisesti viestintää ja työntekijöiden ohjausta, oli tärkeää selvittää esimiesten ajatuksia siitä, kuinka luontevaa heille on työntekijöiden kanssa keskusteleminen sekä heidän ohjeistamisensa.



KUVIO 16. Työnohjauksen luontevuus.

Esimiesten oma käsitys siitä, kuinka luontevana he pitivät omaa perusviestintäänsä työntekijöitä kohtaan oli selkeästi havaittavissa. 60 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 40 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Työntekijöiden kanssa keskusteleminen ja heidän ohjeistamisensa työasioissa ei siis tulosten mukaan tuota ongelmia esimiehille. Haastatteluiden perusteella ainoa ongelma tähän liittyen on esimerkiksi esiintymiseen liittyvä jännitys, joka voi nostaa kynnystä aloittaa keskustelu työntekijän kanssa.

Ote haastatteluista:

” Kyllä on ja muistan kun ensimmäistä palaveria pidin niin jännitti tosi paljon, mutta nyt huomaa sen eron kun on tuttu porukka ja tuttu tiimi niin mitä turhaan jännittämään.” (V4)

6.1.7 Tiedonkulun haasteet

Tiedonkulun prosessin ollessa merkittävässä asemassa sisäistä viestintää tutkittaessa, oli luontevaa tutkia tiedonkulun haasteita, jotka toimivat viestintää

häiritsevinä tekijöinä. Aikaisemmin selvitin, mitä kanavia tiedonkulussa käytetään (KUVIO 10.), ja nyt tutkin mitä haasteita tiedonkulkuun ylipäätään liittyy.



KUVIO 17. Tiedonkulun haasteet.

Kysymys ”mitkä ovat tiedonkulun haasteet/ongelmat” pureutuivat tutkimusongelman ytimeen. Tähän kysymykseen vastaajat saivat valita useita vastausvaihtoja. Tulosten perusteella (KUVIO 17) on selkeästi havaittavissa vastaajien kokemat ongelmakohdat. 26 % vastauksista sijoittui vastausvaihtoehdon ”liikaa tietoa” kohdalle. Tietoa tulee siis työstä suoriutumiseen nähden liikaa. 28 % vastauksista sijoittui vastausvaihtoehdon ”ajan puute” kohdalle. Näistä kahdesta tuloksesta muodostuu seuraava päätelmä: esimiehet kokevat, että ajan puute luo tilanteen, jossa he eivät pysty käymään läpi kaikkea vastaanotettua tietoa ja kokevat, että tietoa tulee liikaa. (KUVIO 17.)

Myös vastausvaihtoehto ”tieto ei leviä kaikkien tietoon” keräsi runsaasti vastauksia edellä esitettyjen kahden muun lisäksi. Tämä vastausvaihtoehto sai 24 % annetuista vastauksista. 2 % vastauksista sijoittui vaihtoehdon ”liian vähän tietoa”, 10 % vaihtoehdon ”epäselvät ohjeet/tiedotteet” ja 4 % vaihtoehdon ”toimintatavan puute”. Tietoa ei siis tule liian vähän, eikä tiedottamisen tukena olevissa ohjeissa

ole juurikaan moitittavaa. Myös toimintatavat ovat selvillä ja tiedonkulku on muuttamista haasteista huolimatta nopeaa. (KUVIO 17.)

Avoin vastausvaihtoehto tarjosi myös tarkentavaa tietoa asiasta:

"Tiedotus on kahdensuuntaista liikennettä eli vastuu on myös tiimillä. tässä on erilaisia motivaatioita mikä johtaa joskus tilanteisiin jossa joku ei tiedä.... ajanpuute ja ihmisten erilaiset työvuorot aikaansaavat haasteita välittää tieto samanlaisena kaikille. "

"Ilmoitustaulu täyttyy liiaksi ja osa infosta jää henkilökunnalta huomiotta."

Otteita haastatteluista:

"No ajan puute on välillä semmonen." (V1)

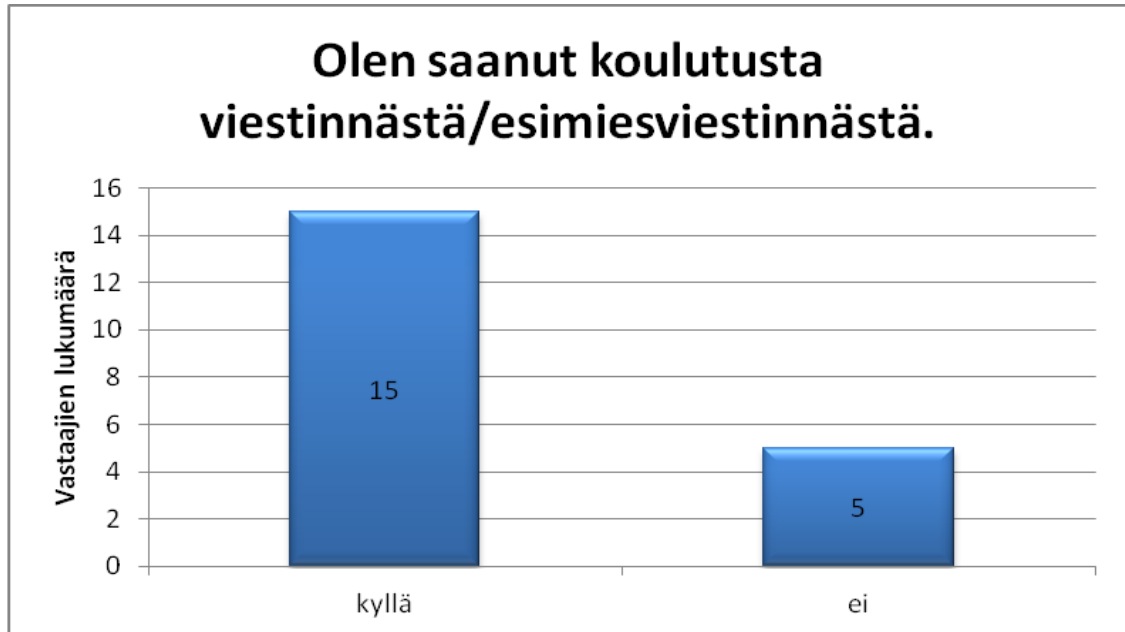
"Sit niinku tieto ei leviä kaikkien tietoon niin kun aikaisemmin sanoin et se työnmonimuotoisuus ja tavallaan säännöllinen ja epäsäännöllinen työ tekee sen oman haasteensa." (V1)

"No ainakin ajattelen tuo et liikaa tietoa, niin just se että meidänki sähköpostiin tulee paljon semmosta sekä kaupan että minun sähköpostiin joka ei liity meille ollenkaan et tullee semmosta esim tuotteista jotka ei kuulu meidän valikoimiin tai takaisinvetoilmoituksia. Sit kun plärräät niitä sähköposteja joutuin kun ei ole aikaakaan." (V4)

"Kyllä minä näistä nostasin liikaa tietoa oikeastaan semmoseksi mikä on pahin ongelma. Ja kyllähän se on tuoki et tieto ei leviä kaikkien tietoon." (V5)

6.1.8 Esimiesten koulutus

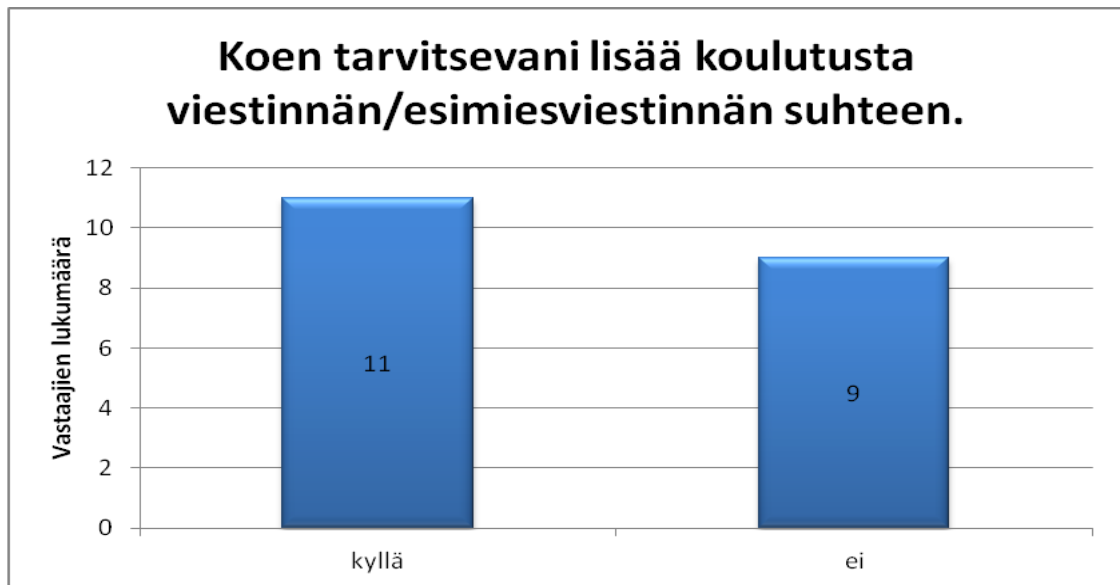
Vaikka esimiehet kokivat olevansa hyviä viestinnässä, oli tarpeellista selvittää saatua koulutusta ja mahdollista lisäkoulutuksen tarvetta. Kuvio 18 kertoo, ovatko vastanneet esimiehet saaneet kyselyyn mukaan koulutusta esimiesviestinnästä.



KUVIO 18. Viestinnästä ja esimiesviestinnästä saatu koulutus.

Selvitettäessä esimiesten koulutustaustaa viestinnän suhteen 75 % on saanut koulutusta ja 25 % ei. (KUVIO 18.)

Suurin osa esimiehistä oli saanut viestintään liittyvää koulutusta, minkä seurauksena oli tarpeellista selvittää kokevatko he tarvitsevansa sitä lisää eli onko aiempi koulutus ollut riittävää. Kuvio 19 esittää tulokset esimiesten tarpeesta saada lisää esimiesviestintään liittyvää koulutusta.



KUVIO 19. Lisäkoulutuksen tarve.

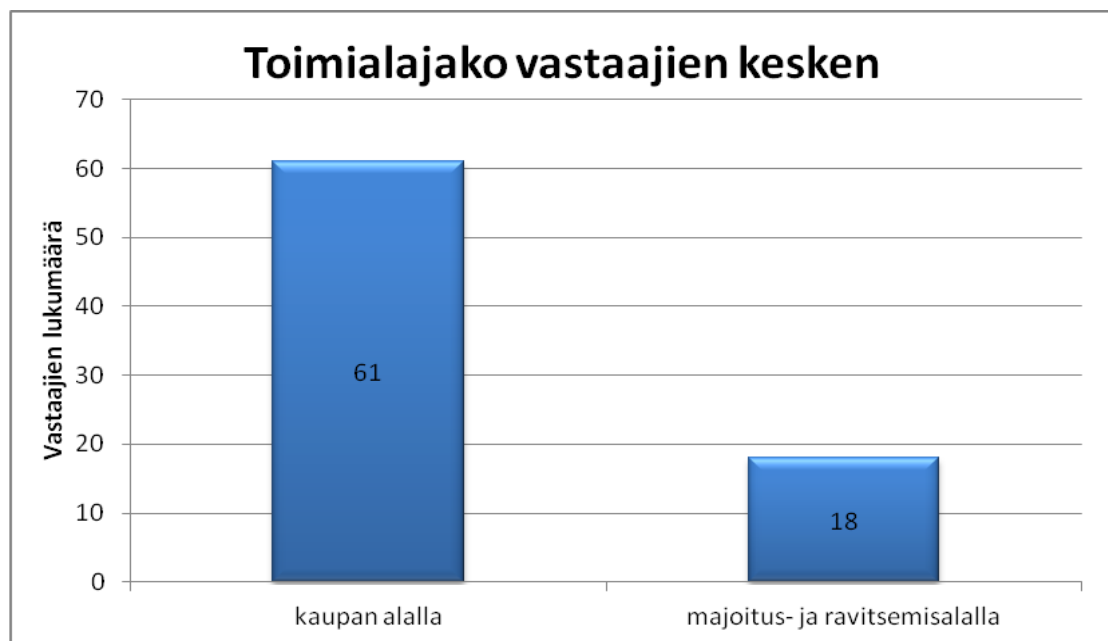
Selvitettäessä esimiesten viestinnän lisäkoulutuksen tarvetta jakoutuivat vastaukset seuraavasti: esimiehistä 55 % haluaisi saada lisää viestinnällistä koulutusta kun taas 45 % vastaajista koki, ettei koulutus ole tarpeen. (KUVIO 19.)

6.2 Työntekijöiden näkökulma viestinnästä

Tutkimusraportointi jatkuu seuraavaksi työntekijöiden näkökulman selvittämisellä. Tutkimustulokset analysoidaan kuvioita esittäen sekä niitä sanallisesti tulkiten. Haastatteluvaiheen aineistoa käytetään analyysien tukena ja tarkentamisessa.

6.2.1 Toimiala

Työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen ensimmäinen kysymys selvitti vastaavalla tavalla kuin esimiehille suunnatussa kyselyssä millä toimialalla vastaaja työskentelee.



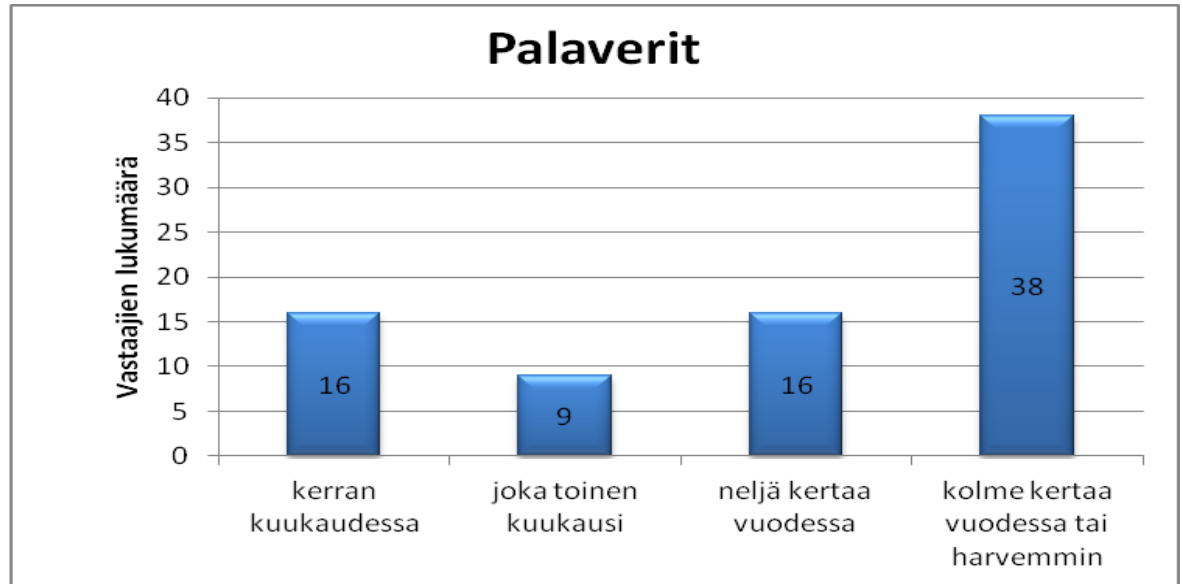
KUVIO 20. Vastaajien jakautuminen toimialojen kesken.

Työntekijöiden osalta vastaukset jakautuivat seuraavasti: 77 % vastaajista työskenteli kaupan alalla ja 23 % majoitus- ja ravitsemisalalla. Vastausten selkeä painottuminen kaupan alalle johtuu alan suuremmista markkinoista majoitus- ja ravitsemisalaan verrattuna.

6.2.2 Palaverit

Palavereiden ollessa yksi toimivimmista viestinnän kanavista organisaatioissa, koin tarpeelliseksi selvittää toimeksiantajan palaverikäytänteitä. Palaverit viestinnän kanavana luonnehditaan hyvin tehokkaaksi, sillä tieto kulkee kaikille

samaan aikaan, sekä viestintätilanne on persoonallinen työntekijöitä kohtaan. Siispä palaverikäytäntö toimii hyvänä tapana levittää tietoa kaikille. (Åberg 2000, 214–215; Åberg 2006, 108.)



KUVIO 21. Palaverit

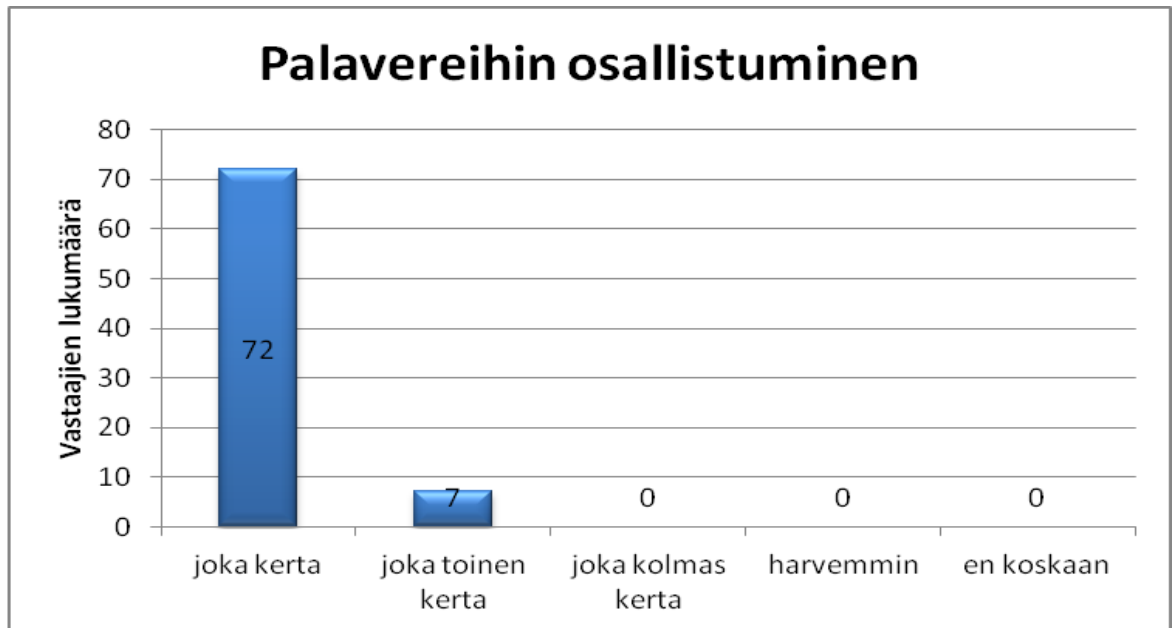
Palavereita pidettiin työntekijöiden mukaan seuraavasti: Kerran kuussa vaihtoehto sai 20 % vastauksista. 12 % vastauksista kerääntyi vaihtoehdon ”joka toinen kuukausi” kohdalle ja 20 % vastauksista kohdan ”neljä kertaa vuodessa” kohdalle. 48 % vastaajista koki esimiehen pitävän palavereita kolme kertaa vuodessa tai harvemmin, mikä kertoo palavereiden olevan viestinnän kanavana harvemmin käytetty. (KUVIO 21.) On kuitenkin mahdollista, ettei palavereita ole tarpeellista pitää enempää tämän hetkiseen käytäntöön verrattuna esimerkiksi kerrottavien asioiden niukkuuden johdosta.

”Koko talon palaverit riittää neljä kertaa vuodessa mut sitten toisaalta ois se ehkä ihan hyvä jos olis tiimipalaverita ihan omalla porukalla” (V2)

”Palavereita vois olla enemmän” (V8)

Palavereiden pitoa koskevan kysymyksen jälkeen selvitin palavereiden osallistumisaktiivisuutta. Palavereiden ollessa suhteellisen vähän käytetty viestinnän kana-

va, on mielenkiintoista selvittää kuinka aktiivisesti työntekijät osallistuvat niihin. (KUVIO 21.)

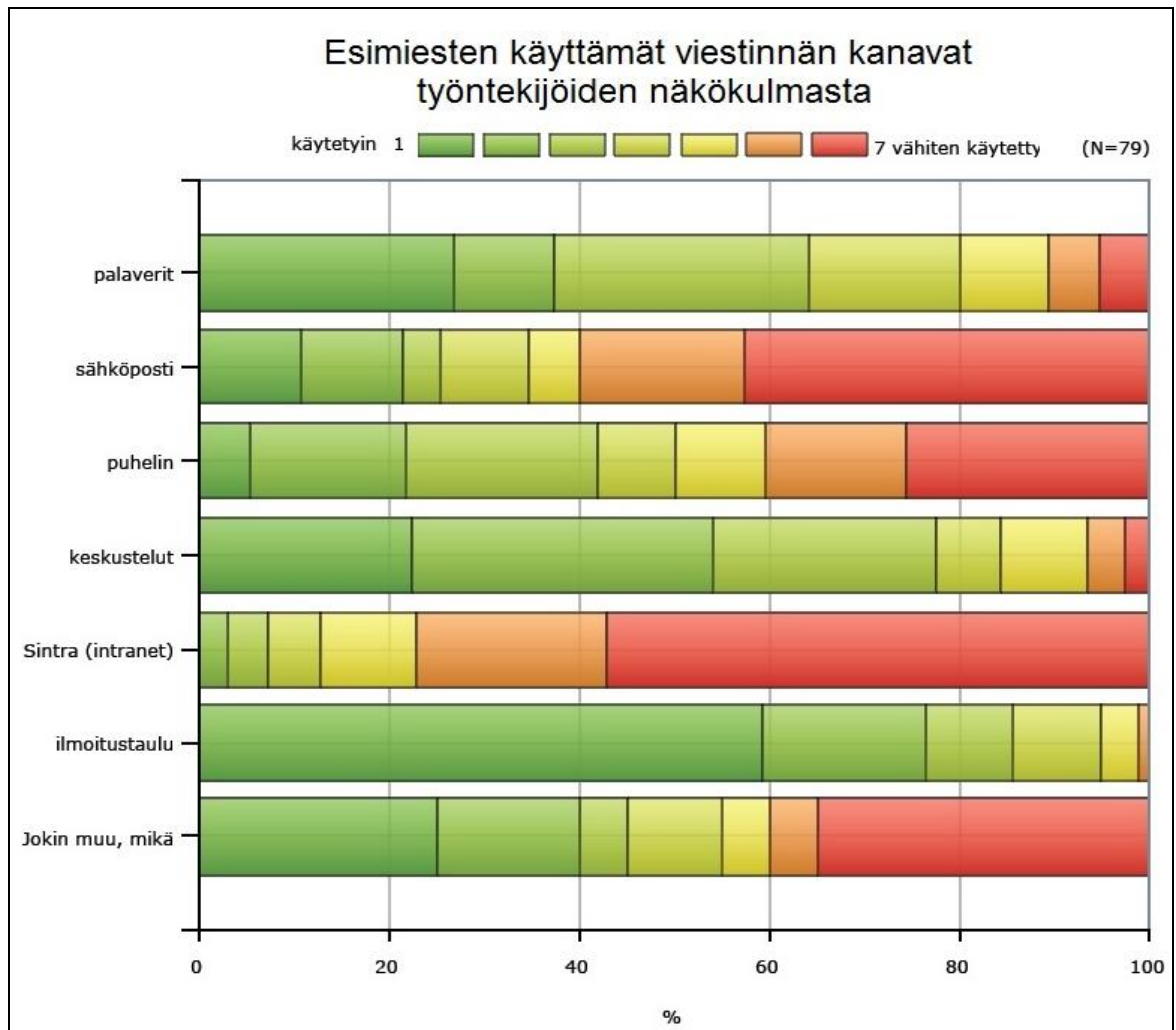


KUVIO 22. Palavereihin osallistumistaso.

Vaikka palavereita pidetään suhteellisen harvoin, on palavereihin osallistuminen todella aktiivista. 91 % vastaajista osallistuu palavereihin joka kerta ja vain 9 % joka toinen kerta. Kukaan vastaajista ei osallistu palavereihin joka kolmas kerta, harvemmin tai koskaan.

6.2.3 Viestinnän kanavat

Kuten kuviossa 10, analysointi tapahtuu pääsääntöisesti sanallisesti tuloksia kuvaillen. Erojen havainnollistamiseksi, viestinnän kanavat on sijoitettu samaan kuvaan ja jokaisen käytettävyydestä mitataan annettujen väriarvojen perusteella. Tämä mahdollistaa ääripäiden selkeän havainnoinnin kuviosta.



KUVIO 23. Käytetyt viestinnän kanavat.

Aloitan tarkastelemalla niitä kanavia, jotka työntekijät luonnehtivat esimiesten vähiten käyttämiksi. Kuten kuviosta 23 voidaan nähdä, nousivat intranet, sähköposti ja puhelin vähiten käytetyiksi viestinnän kanaviksi, joista Intranetiä pidettiin vähiten käytetyimpänä. Tarkastelemalla arvoa 7, joka kuvastaa ”vähiten käytettyä” nousee vastausprosentti puhelimen kohdalla 26 prosenttiin, sähköpostin kohdalla 43 prosenttiin ja Intranetin kohdalla 57 prosenttiin. (KUVIO 23.)

Syy siihen, miksi Intranetiä tai sähköpostia ei käytetä viestinnän kanavana, on selkeä. Työn luonne ja työympäristö luovat erinomaiset puitteet tietyille viestinnän kanaville, joihin Intranet tai sähköposti eivät kuulu. Market-kaupassa sekä ravintolassa työ on fyysistä, paikasta toiseen liikkumista ja tekemistä. Siispä ei ole mahdollista käydä Internetissä sijaitsevassa Intranetissä tai sähköpostissa, johon pääseminen vaatii jonkinlaisen elektronisen laitteen, kuten älypuhelimien, tietokoneen

tai tabletin. Työaikana kaupan alan sekä ravintola-alan työntekijöillä ei ole siis työn luonteesta johtuen yhtä hyvät mahdollisuudet vierailta Internetissä kuin esimerkiksi toimistotyöntekijällä. Intranetin ja sähköpostin katsominen edellyttää taukoa ja siihen sopivia välineitä työpaikalla. (KUVIO 23.)

”Jos Sintraan tarvii päästä niin esimies kyllä jeesaa et ne ei oo silleen salattuja. . Et jos siellä on jottain niin se kyllä välittyy meille” (V2)

”Ei ole käyttäjätunnuksia ja jos Sintrassa on jotain tärkeää, niin se tulee sit tänne ilmoitustaululle tai sit siitä puhutaan tai kirjoitetaan tiimivihkoon.” (V3)

”Työsähköposti on kaikkien käytössä ja jotkut sitä käy lukemassa mut yleensä semmoset isot jutut myymäläpäällikkö tulostaa ja laittaa seinille, esimerkiksi päällikkövaihdokset.” (V3)

”Henkilökohtaisia työpuhelimia ei ole mut työpaikalla on muutama puhelin lähinnä tavarantoimittajia varten ja jos tulee joku akuutti ongelma niin pystymme kyllä soittamaan tarvittaessa esimiehelle, joka on nopeampaa kuin että kirjoittaisimme ongelman tiimivihkoon, josta se nähdään vasta seuraavana päivänä” (V3)

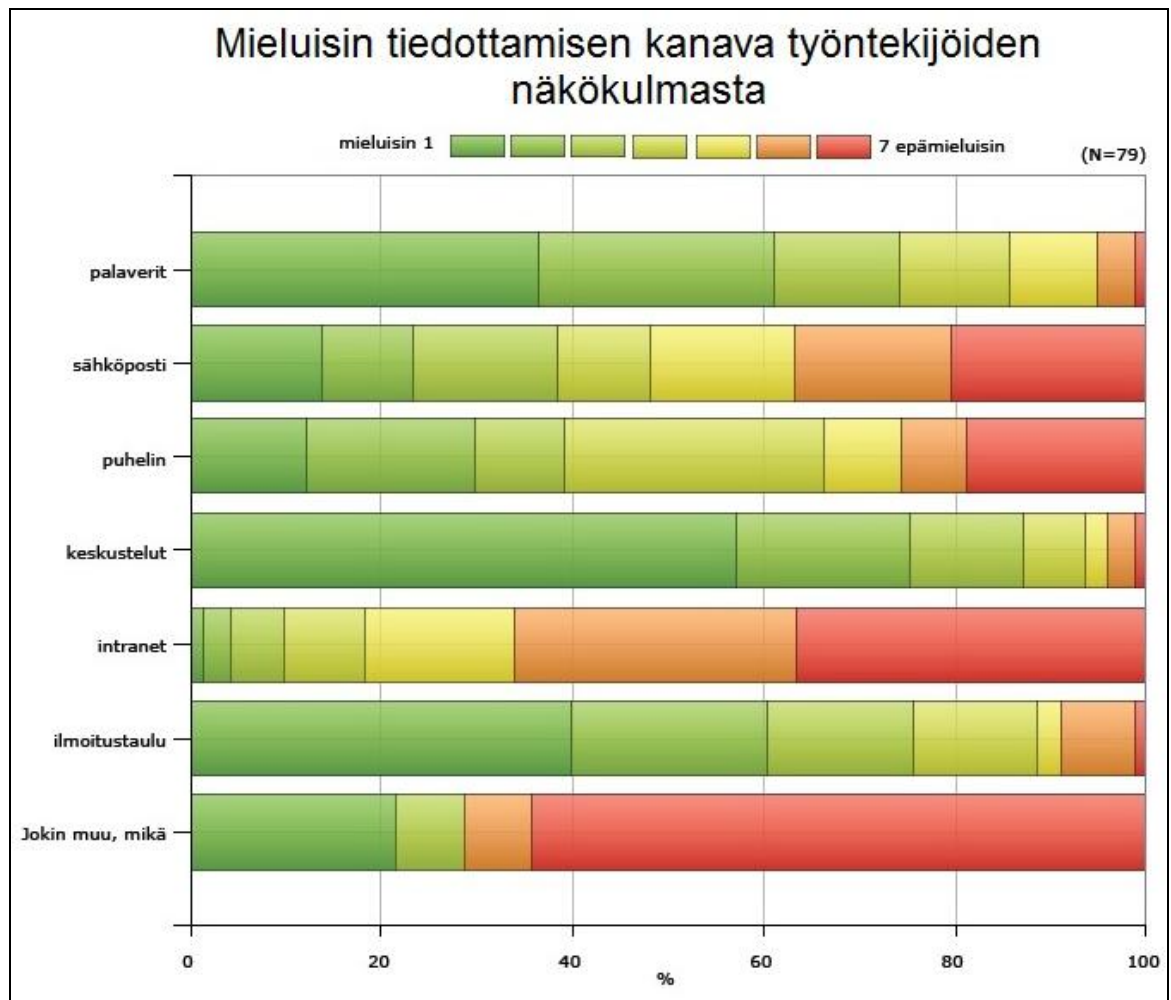
Toisessa ääripäässä jo teoriaosuudessa toimiviksi viestinnän kanaviksi esitellyt ilmoitustaulu, keskustelut sekä palaverit nousevat kyselytulosten mukaan käytetyimmiksi viestinnän kanaviksi. Tarkastellessa kolmea vihreintä väriarvoa 1,2 ja 3, jotka kuvastavat kanaien suosiota, nousee vastauksien yhteismäärä palaverin kohdalla 64 prosenttiin. Vastaavasti keskustelut saivat kolmen vihreimmän väriarvon kohdalle 78 % ja ilmoitustaulu 86 % annetuista vastauksista. (KUVIO 23.)

”Koen palaverit hyödyllisiksi ja vaikka se palaverin aihe koskisi vaikka jotain tuloksia niin siinä samalla voi sitten jutella yleistäkin ja siellä sitten puhutaan mitä on mielen päällä” (V3)

”Kaikki tämmöset tärkeet tiedotteet mitä tulee, myyntikatteet ja muut laitetaan ilmoitustaululle ja se kun on tuolla sitä ei oikestaan voi välttää kun se sijaitsee pukuhuoneen lähellä. Ja jokainen kattoo sen aina läpi ja itelläki tulee seisoskeltua siinä edessä et onko mitään uutta” (V3)

”Keskustelut on tosi tärkeet et niinku vuoron vaihteessa et jos tulee iltavuroon niin aamuvuoro kertoo mitä on tehty ja mitä pitää tehdä ja mitä on tulossa et keskustelut on tärkeät.” (V2)

Seuraavaksi selvitin, mikä on mieluisin kanava, jonka kautta työntekijät haluaisivat esimiehen viestivän heille. Kuviosta 24 voidaan selkeästi erotella mieluisimmat sekä epämieluisimmat kanavat.



KUVIO 24. Mieluisimmat viestinnät kanavat.

Tutkittaessa mieluisimpia viestinnän kanavia, löydetään yhtäläisyyksiä käytössä olevia viestinnän kanavia koskeneisiin tuloksiin. Epämieluisimpia viestinnän kanavia olivat tutkimuksen mukaan Intranet, puhelin ja sähköposti. Katsoessa kolmea punaisinta väriarvoa 5,6 ja 7 voidaan todeta, että Intranetin kohdalla epämieluisuus on selvä. Arvojen 5,6 ja 7 yhteenlaskettu vastausprosentti on 73 %. Vastavasti sähköpostin osalta kolmen epämieluisimman arvon yhteenlaskettu vastausprosentti oli 48 % ja puhelimen kohdalla 31 %. (KUVIO 24.)

Kuviosta 24 nousee esiin kolme viestinnän kanavaa, jotka työntekijät ovat arvioineet mieluisimmiksi ja joiden kautta he haluaisivat esimiesten viestivän heille. Palaverit nousivat yhtenä mieluisimpana viestinnän kanavana. Tarkastellessa arvoja 1 ja 2, jotka kuvastavat kanavan mieluisuutta, muodostuu arvoksi 59 %. Ilmoitustaulun osalta nousee arvojen 1 ja 2 osuus 61 %:iin ja keskusteluilla 73 %:iin. Mieluisin kanava on siis kuvion 24 mukaan keskustelut. Näiden viestinnän kanavien lisäksi avoin vastauskohta nosti pöytä- tai tiimivihkon käytetyksi tiedottamisen kanavaksi. (KUVIO 24.)

Otteita haastattelusta:

”Keskustelut ja ilmoitustaulu on ne parhaat kanavat” (V8)

”Meillä on aina tiimivihko tässä kahvipöydällä johon tulee tärkeää tietoa ja jota tulee luettua hyvinkin paljon” (V3)

Avoimia vastauksia:

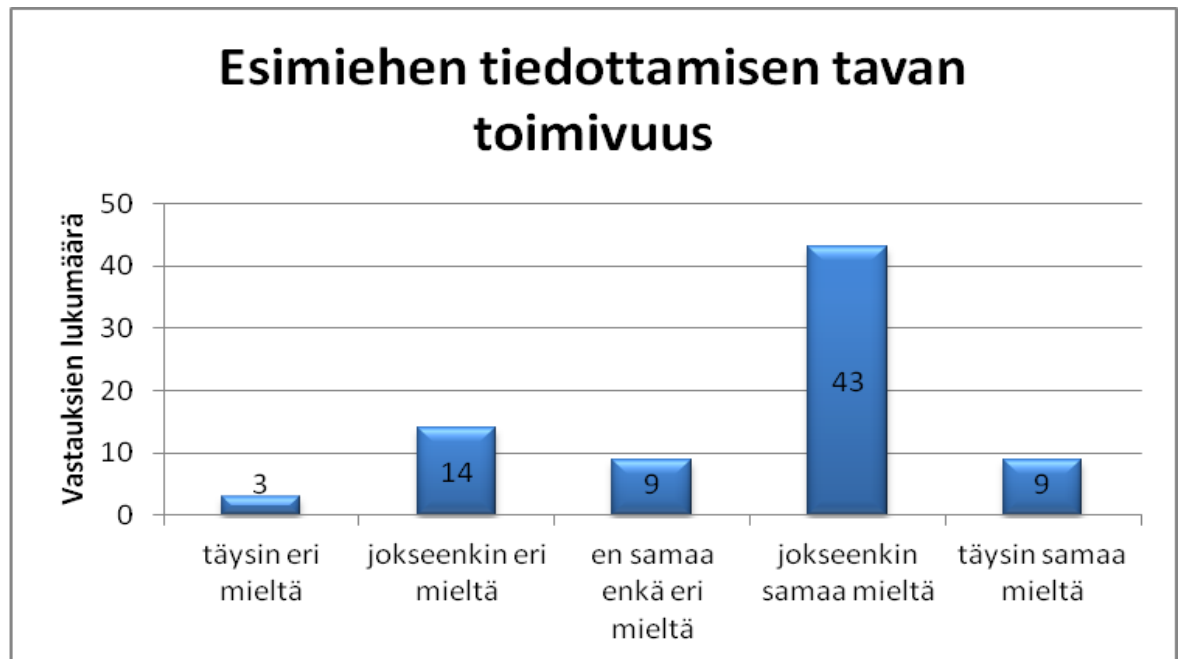
”tiimivihko”

”fläppitaulu”

”pöytävihko”

6.2.4 Esimies-alaisviestintä

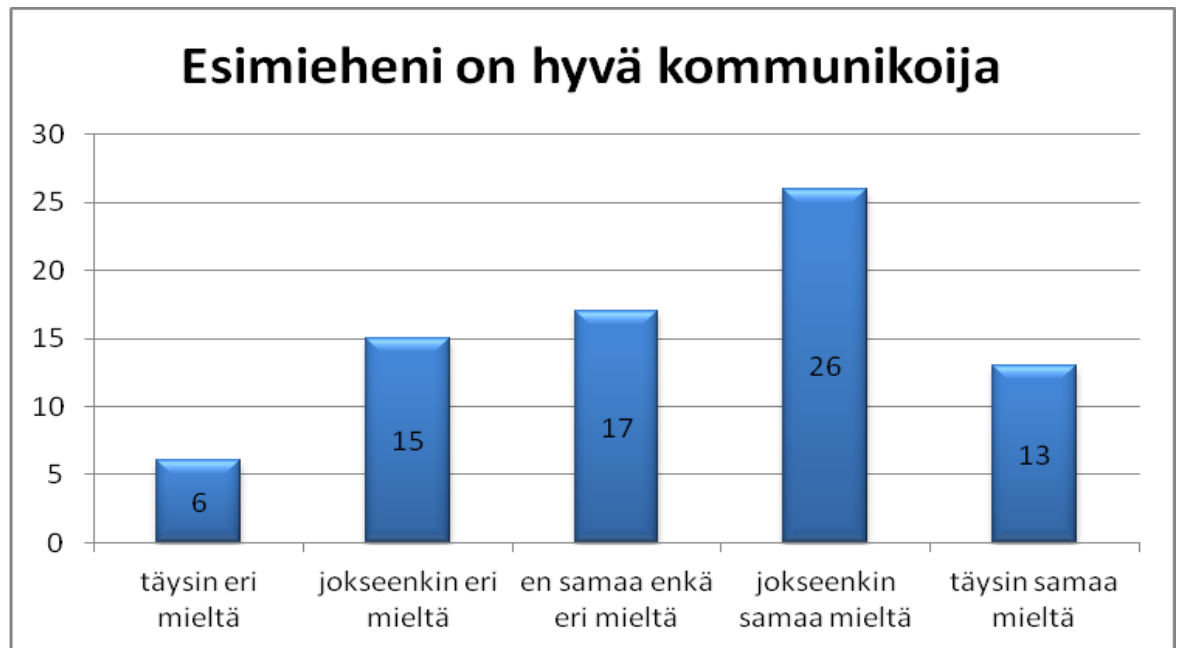
Mieluisimpien viestinnän kanavien jälkeen selvitettiin esimiehen käyttämien viestinnän kanavien toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta.



KUVIO 25. Esimiehen käyttämien kanavien toimivuus.

Työntekijöiden näkemykset esimiehen tiedottamistavansa toimivuudesta, jakautuivat seuraavasti. 4 % vastaajista koki olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 18 % ja en samaa enkä eri mieltä 11 %. Suurin osa vastauksista, 56 % painottui vastausvaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” kohdalle ja 11 % ”täysin samaa mieltä” kohdalle. Suurin osa työntekijöistä koki siis esimiehen tavan tiedottaa yksikkönsä työntekijöitä toimivaksi. (KUVIO 25.)

Esimiehen ollessa merkittävässä roolissa yrityksen sisäisessä viestinnässä, oli tarpeellista tutkia työntekijöiden mielipiteitä esimiesten kommunikointitaidoista.



KUVIO 26. Esimiehen viestintätaidot työntekijöiden näkökulmasta.

Kartoitettaessa työntekijöiden mielipiteitä esimiestensä kommunikointitaidoista, voidaan tulosten perusteella todeta niiden olevan hyvin jakautuneita. 8 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän ”esimieheni on hyvä kommunikoija” kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli 19 % vastaajista ja ”ei samaa eikä eri mieltä” 22 % vastaajista. 34 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 17 % täysin samaa mieltä. Kuten kuvio osoittaa, tulokset jakautuivat suhteellisen tasaisesti, eri vaihtoehtojen välille. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä mielsi oman esimiehensä kommunikointitaidot hyväksi. (KUVIO 26.)

Ote haastatteluista:

”Esimiehelläni on hyvät kommunikointitaidot ja se miten asiat esittää työntekijöille, niin sillä on paljon vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen.” (V2)

Seuraavaksi tutkittiin, onko työntekijöiden mielestä helppoa kysyä ohjeistuksia esimieheltä työn tueksi. Tällä kysymyksellä haettiin vastausta siihen, onko yhteyden saaminen esimieheen helppoa vai vaikeaa.



KUVIO 27. Ohjeistuksen kysymisen helppous

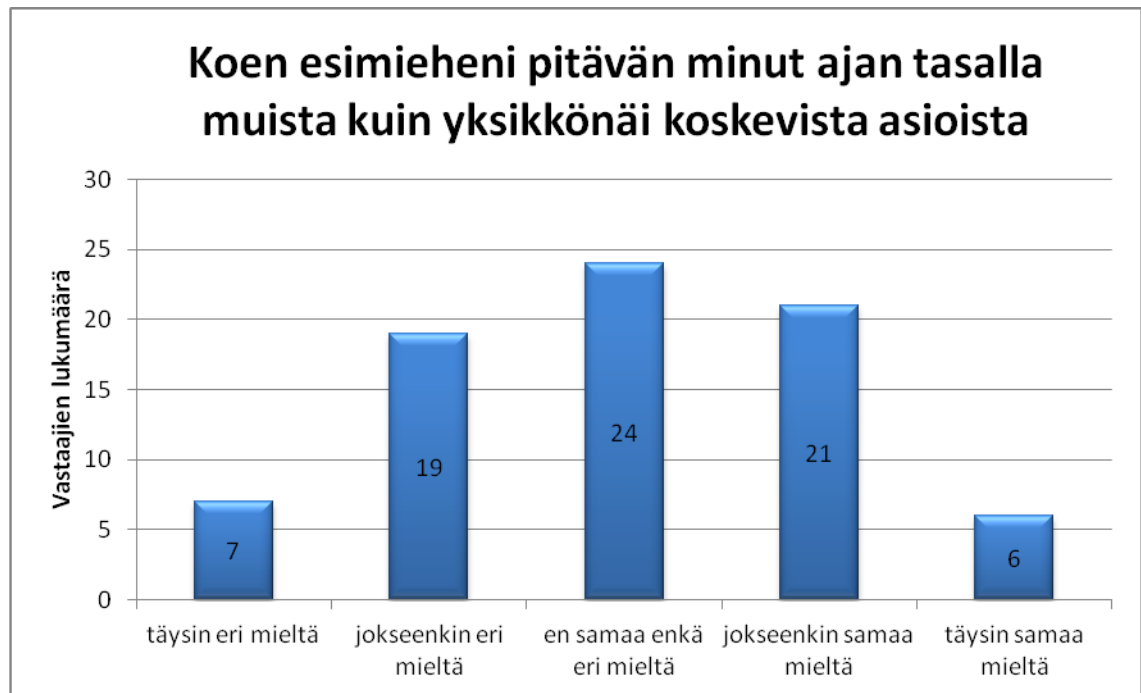
Jakauma siitä, kuinka helppona asiana työntekijät pitivät ohjeistuksen kysymistä, on selkeä. 5 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, 11 % jokseenkin samaa mieltä ja 15 % ei samaa eikä eri mieltä. Sen sijaan 35 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 33 % täysin samaa mieltä. Pääpaino vastausten suhteen kallistuu siten väittämien ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” kohdalle eli työntekijät ajattelivat ohjeistuksen kysymisen olevan helppoa. (KUVIO 27.)

Otteita haastatteluista:

”Ei tarvitse jännittää kun kysyy apua.” (V2)

”Koskaan ei ole ollut minkäänlaista ongelmaa.” (V3)

Tutkin myös työntekijöiden näkökulmia esimiesten tottumuksista tiedottaen työntekijöitä muista kuin omaa yksikköä koskevista asioista, esimerkiksi koko S-ryhmää koskevista asioista.



KUVIO 28. Ulkopuolisten asioiden tiedottaminen

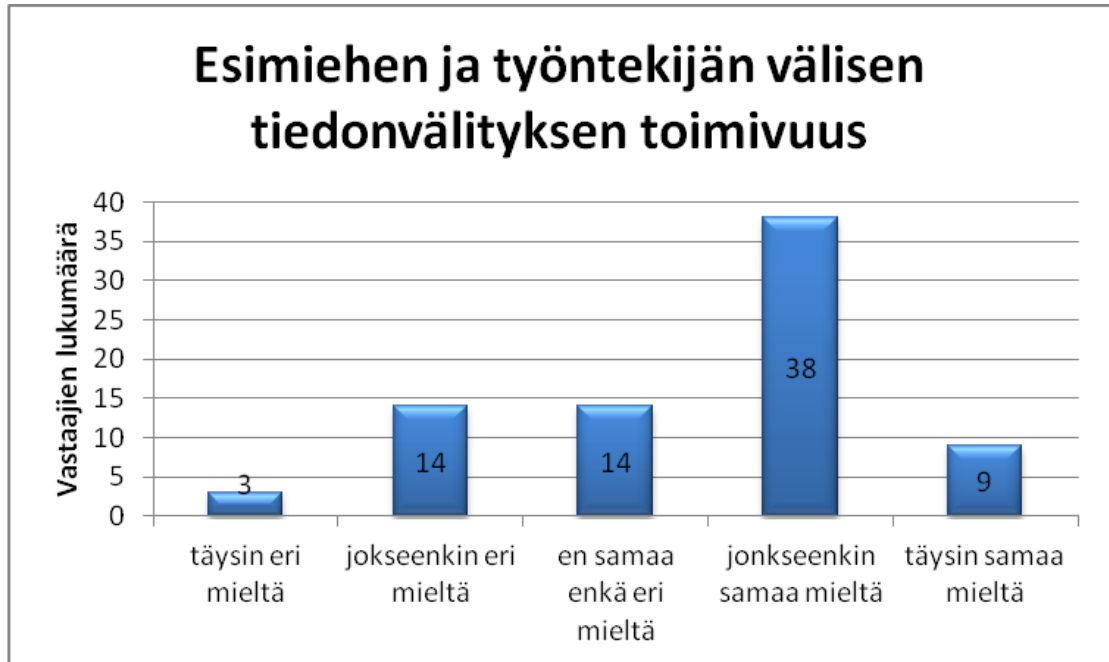
Tulokset osoittivat, että esimiesten koetaan tiedottavan työntekijöitä muista kuin omaa yksikköä koskevista tiedoista hyvin jakautuneesti. 9 % vastaajista oli väittämän ”koen esimieheni pitävän minut ajan tasalla myös muista kuin omaa yksikköäni koskevista asioista” kanssa täysin eri mieltä. 25 % oli jokseenkin eri mieltä ja vastausvaihtoehto ”en samaa enkä eri mieltä” sai 31 % vastauksista. 27 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 8 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. (KUVIO 28.)

Otteita haastatteluista:

”Yleensä aina jos on isompia muutoksia niin siitä ilmoitetaan meille”
(V2)

”Just esimerkiksi S-etukorttikampanjoista mistä pitää tietää, niin kaikki tulee meille tietoon nopeasti. (V4)

Seuraavaksi selvitettiin työntekijän ja esimiehen välisen tiedonvälityksen toimivuutta.



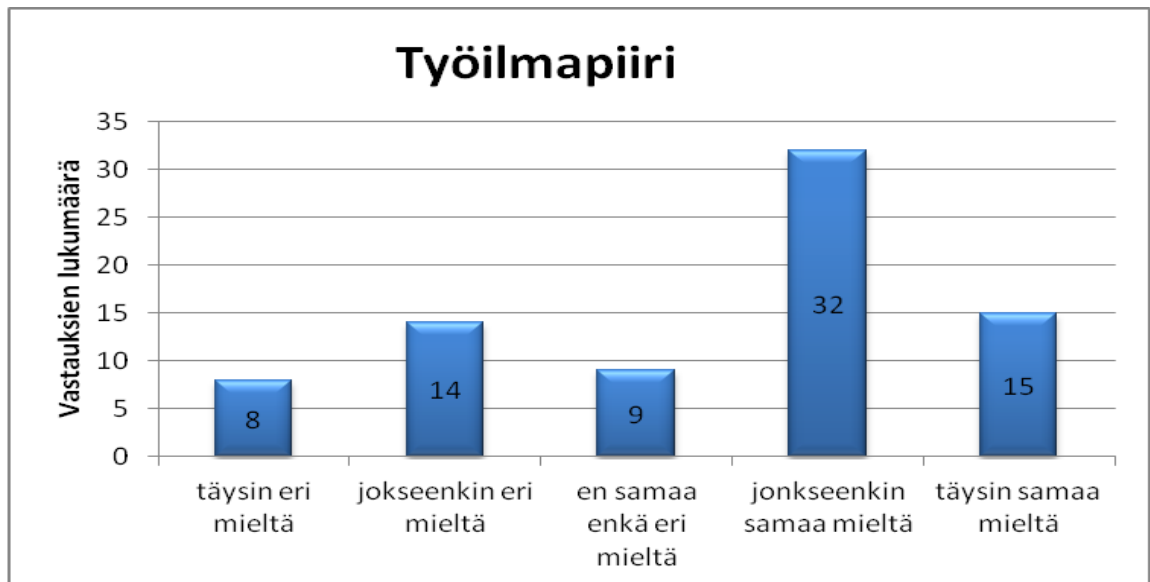
KUVIO 29. Esimies-alais-tiedonvälityksen toimivuus

Esimiehen ja työntekijän välisen tiedonvälityksen onnistuvuutta kysyttäessä vastaukset jakautuivat seuraavasti. 4 % vastaajista oli täysin eri mieltä kysymyksen kanssa. Vastaavasti 18 % oli jokseenkin eri mieltä ja 18 % ei samaa eikä eri mieltä. 11 % oli täysin samaa mieltä ja 49 % jokseenkin samaa mieltä. Tulosten perusteella voidaan esimiehen ja työntekijän välisen tiedonvälityksen todeta olevan suhteellisen toimivaa, suurimman osan vastauksista jakautuessa ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. (KUVIO 29.)

Ote haastatteluista:

”Esimiehen viestintä ja tiedonvälitys meitä työntekijöitä kohtaan toimii hyvin” (V4)

Kuvio 30 esittää työntekijöiden vastauksia työilmapiiristä. Työilmapiiriä oli tärkeää selvittää, koska sillä tiedetään olevan yhteys sisäiseen viestintään. Tämä antaa hyvän lähtökohdan sisäisen viestinnän toimivuuden ja työilmapiirin vertailulle myöhemmässä vaiheessa.



KUVIO 30. Työilmapiiri työntekijöiden näkökulmasta

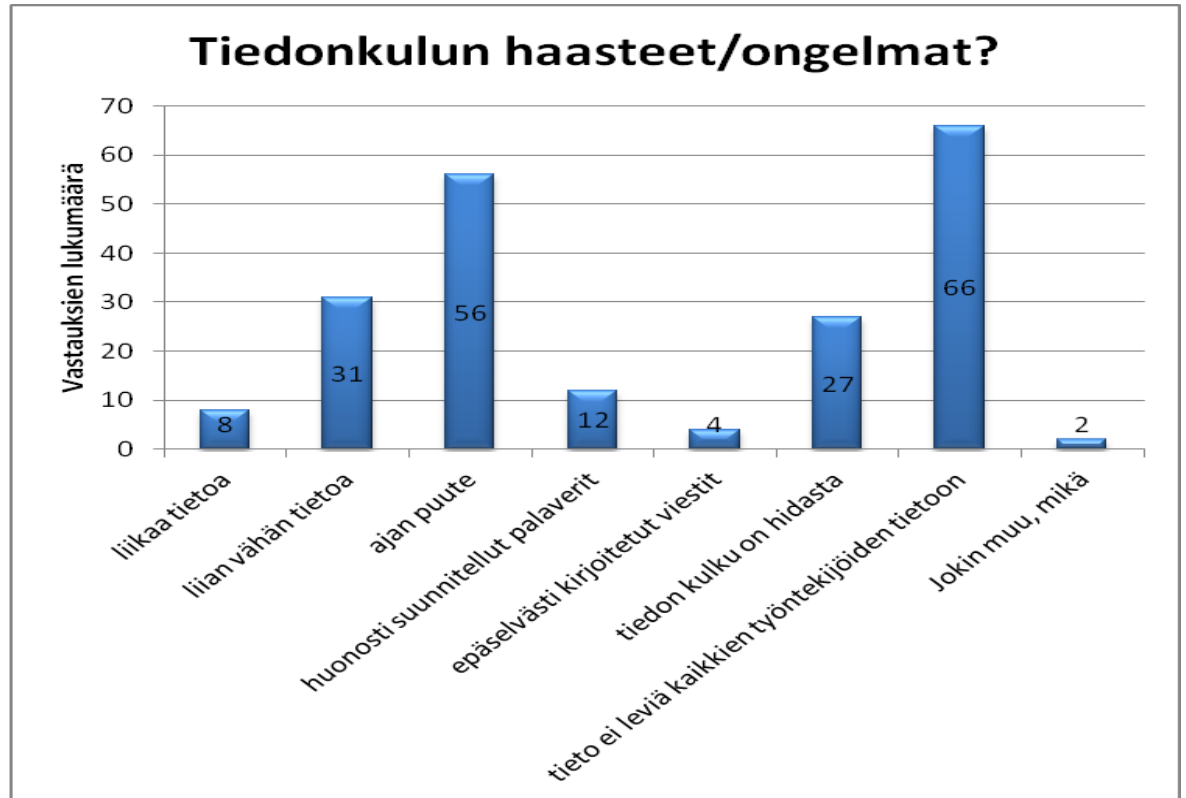
Työilmapiiriä tutkittaessa tulokset jakautuivat tasaisesti yhtä vastausvaihtoehtoa lukuun ottamatta. 10 % vastaajista oli väittämän ”työilmapiiri yksikössäni on hyvä” kanssa täysin eri mieltä, 18 % vastaajista jokseenkin eri mieltä ja 11 % ei samaa eikä eri mieltä. 19 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja suurin poikkeavuus esiintyi vastausvaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” kohdalla, joka keräsi 42 % vastauksista. Kahden viimeisimpänä esitetyn vastausvaihtoehdon yhteenlaskettu vastausmäärä on 60 %, minkä perusteella voidaan sanoa yksiköiden työilmapiirin olevan hyvä. (KUVIO 30.)

Ote haastatteluista:

”Meillä on tosi hyvä porukka, mutta eihän kaikkien kanssa voi tulla 100 % toimeen. Jos tulee jotain, niin asioista puhutaan että niitä ei tarvii sit myöhemmin kaivella” (V2)

”Parempi on mitä aikaisemmin, että parannusta on tullut” (V8)

Työntekijöiden kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä selvitettiin viestinnällisiä haasteita. Kuvio 31 kertoo selvästi, mitkä asiat koettiin haasteellisiksi.



KUVIO 31. Tiedonkulun haasteet/ongelmat.

Tiedonkulun haasteiden osalta 32 % annetuista vastauksista sijoittui vastausvaihtoehdon ”tieto ei leviä kaikkien työntekijöiden tietoon” kohdalle. Myös ”ajan puute” ja ”liian vähän tietoa” koettiin suuriksi haasteiksi. ”Ajan puute” -vaihtoehto sai 27 %, ja ”liian vähän tietoa” -vaihtoehto 15 % annetuista vastauksista. Näiden lisäksi tiedon kulun hitaus koettiin osittain ongelmalliseksi ja ”tiedon kulku on hidasta”-vastausvaihtoehto sai 13 % annetuista vastauksista. Liika tieto 4 %, huonosti suunnitellut palaverit 5 % tai epäselvästi kirjoitetut viestit/tiedotteet 2 % eivät ole tulosten mukaan varsinaisia ongelmakohtia. Vastauksia annettiin yhteensä 206 kpl, eli vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja omien näkemystensä mukaisesti. (KUVIO 31.)

Otteita haastatteluista:

”Tuo tieto ei leviä kaikkien tietoon oli jossain vaiheessa ongelma, mutta siihen on nyt ihan selvästi panostettu.” (V2)

”Ajan puute joskus” (V4)

”Tiedonkulku on hidasta ja tieto ei leviä kaikkien tietoon on ne suurimmat ongelmat” (V8)

Avoimen kohdan vastauksia:

”Jatkuvat keskeytykset, kun koittaa lukea sähköpostia yms. tärkeitä asioita, joten asian sisäistäminen on vaikeaa, kun ei saa keskittyä siihen mitä lukee.”

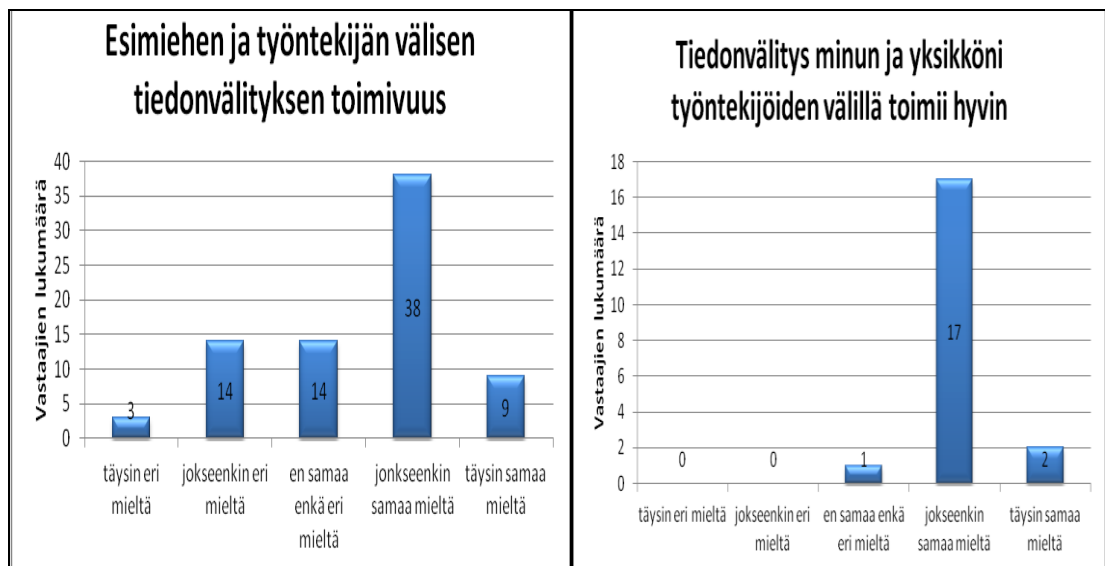
”Kiire”

6.3 Tulosten vertailua

Tutkimusongelma oli se, miten sisäinen viestintä ja esimiesviestintä toimivat Osuuskauppa Maakunnassa. Alaongelmia olivat se minkälaisia haasteita ja kehittämistarpeita tämän aihealueen piirissä esiintyy. Suoritettujen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusten tulokset tarjoavat vastauksia sekä pääongelmaan että alaongelmiin. Tulokset mukailevat osittain teoriaosuudessa esitettyjä asioita.

Tällä hetkellä Osuuskauppa Maakunnassa esimiesviestintä jalkautuu erilaisten sisäisten viestinnän kanavien kuten kasvokkain viestinnän, ilmoitustaulun, palaverien sekä tiimivihkon kautta. Selvitettäessä mitä kautta työntekijät haluaisivat heitä tiedotettavan, nousevat samat eli kasvokkain viestintä, ilmoitustaulu sekä palaverit halutuimmiksi viestinnän kanaviksi. Tästä voidaan päätellä, että toimivat viestinnän kanavat on jo löydetty, ja ne ovat vakiintuneet, koska tulokset esittävät selvät erot mieluisten ja ei-mieluisten kanavien kesken. Jos viestinnän kanavista mikään ei olisi merkittävästi noussut ylitse muiden, tarkoittaisi se sitä, ettei parhaita tai toimivimpia kanavia olisi ehkä vielä löydetty tai niiden toimivuutta ei olisi ehditty huomaamaan. Myös esimiesten suhteellisen pitkä kokemus tukee sitä, että esimiehille on todennäköisesti kertynyt näkemystä toimivista viestinnän kanavista. (KUVIO 10; KUVIO 24.)

Vertailin työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä siitä, kuinka viestintä toimii osapuolten kesken. Eroavatko esimerkiksi esimiesten näkemykset jollain tapaa työntekijöihin verrattuna? Erot ja yhtäläisyydet havainnoidaan tässä kappaleessa rinnakkaisvertailuna, jossa työntekijöiden tulokset on sijoitettu vasemmalle ja esimiesten oikealle puolelle. Sama asettelu toistuu jokaisessa tämän kappaleen vertailussa.

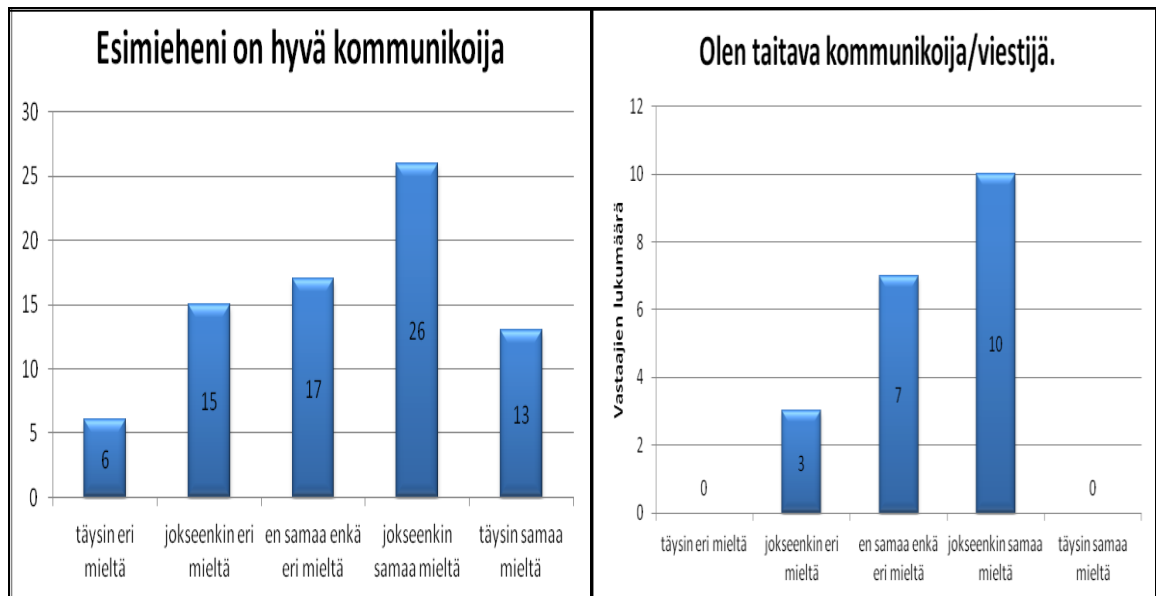


KUVIO 11; KUVIO 29. Esimies-alais-tiedonvälityksen toimivuus.

Esimiehet kokivat, että tiedonvälitys heidän ja työntekijöiden välillä toimii hyvin. Kysyttäessä samaa asiaa työntekijöiltä, olivat he myös samaa mieltä. Yhdenmukaisuutta osapuolten mielipiteiden välillä voidaan todeta olevan. Tosin työntekijöiden osalta tulokset olivat paljon hajautuneempia kuin esimiesten, mikä kertoo siitä, etteivät työntekijät ole yhtä yksimielisiä tiedonvälityksen toimivuudesta kuin esimiehet. (KUVIO 11; KUVIO 29.)

Koska johtamisessa keskeisessä osassa toimii viestintä, selvitin myös kuinka tärkeänä työtehtävänä esimiehet pitivät viestintää. Kuten tulokset osoittivat, reilusti suurin osa esimiehistä piti viestintää erittäin tärkeänä tehtävänä ja tämä näkyy tuloksissa mm. niin että, työntekijöiden mielestä esimies-alaisviestintä toimii ja he kokevat esimiehet helposti lähestyttäviksi esimerkiksi työohjeita kysyttäessä. (KUVIO 12; KUVIO 27; KUVIO 29.)

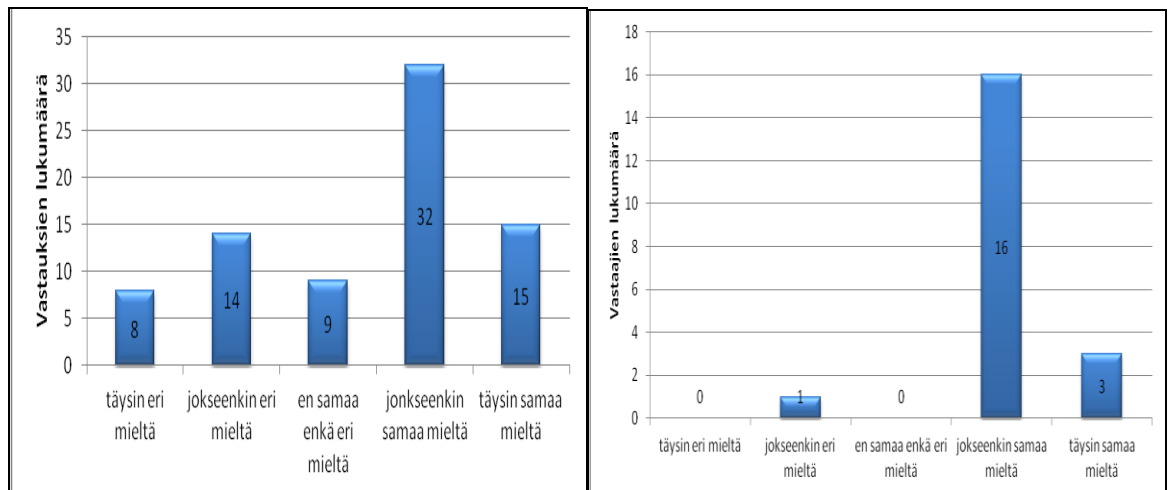
Seuraavaksi vertailin ovatko esimiesten omat näkemykset omista kommunikointitaidoista linjassa työntekijöiden kanssa.



KUVIO 15; KUVIO 26. Esimiesten kommunikointitaidot

Työntekijät mielsivät esimiestensä kommunikointitaidot hyviksi, jossa on tilaa kehittymiselle, koska työntekijöiden vastauksissa oli havaittavissa selvää hajontaa samoin kuin esimiesten. Kuitenkin osapuolten mielipiteet esimiesten kommunikointitaidoista ovat samassa linjassa. Työntekijöiden tulosten selkeä hajautuneisuus kertoo, että esimiesten kommunikointitaidoista ollaan montaa mieltä. Tätä kuitenkin kompensoi se, että esimiehistä kukaan ei kokenut olevansa ”taitava kommunikoiija/viestijä”. Esimiesten arviot omista kommunikointitaidoistaan voidaan sanoa olevan realistisia.

Juholin (1999) mukaan sisäisellä viestinnällä ja esimiesviestinnällä on yhteys työilmapiiriin. Jos viestintä on työpaikalla puutteellista tai se hoidetaan huonosti, seuraa siitä yleensä henkilökemioiden välisiä ongelmia, mikä heijastuu negatiivisesti työilmapiiriin. Lähdin siis tarkastelemaan sisäisen viestinnän ja esimiesviestinnän toimivuutta vertailemalla työntekijöiden ja esimiesten näkökulmia työilmapiiristä. (Juholin 1999, 75–76.)



KUVIO 14; KUVIO 30. Työilmapiiri

Tulokset osoittivat, että työilmapiiri esimiesten näkökulmasta oli varsin mainio. Työntekijät olivat pääpiirteittäin samaa mieltä työilmapiiristä kuin esimiehet, mutta vastaukset olivat työntekijöiden osalta edellisten kuvioiden mukaisesti hajautuneita. Suurin osa työntekijöistä ja esimiehistä oli kuitenkin ”jokseenkin samaa mieltä” siitä, että työilmapiiri on hyvä. Työilmapiiriä voidaan pitää yleisesti hyvänä molempien osapuolten ajatuksien samansuuntaisuuden vuoksi. (KUVIO 14; KUVIO 30.)

Viestinnän haasteiden osalta oltiin lähes yksimielisiä. Esimiesten tulosten osalta keskeisiksi ongelmakohtiksi nousivat liikaa tietoa ja ajan puute. Esimiehet kokivat saavansa liikaa tietoa mm. ylemmältä johdolta tai muilta tahoilta, ja tietoa voi olla siten hankala suodattaa sopivissa määrin työntekijöille. Tiedon suuri määrä ja epärelevanttius yhdessä voivat aiheuttaa esimiehessä informaatiotulvaa, jossa on hankala eritellä, mikä tulleesta tiedosta on tärkeää omille työntekijöille. Ajan puute pahentaa asiaa, koska lyhyessä ajassa on hankala käsitellä ja sisäistää suuria määriä informaatiota. Tiedon paljouden ja ajanpuutteen lisäksi esimiehet kokivat suurimmaksi ongelmaksi tiedon leviämisen. Tieto ei välttämättä leviä aina kaikille, mihin löytyy monta syytä, joista yksi on vuorotyö. Osuuskauppa Maakunnalla on toiminnassa useita kauppoja ja ravintoloita, jotka toimivat aamusta iltamyöhään. Aamuvuoroon tuleva lähtee iltapäivästä, jolloin iltavuorolainen saapuu töihin. Tässä vaihtokohdassa saattaa viestintä katketa. Tähän Osuuskauppa Maakunnan henkilöstö on yhdessä esimiesten kanssa löytänyt ratkaisun. Kommunikointi, jonka pitää toimia jatkuvana prosessina etenkin vuorojen vaihdon yhteydessä, on ratkaistu päivittämällä tiimivihkoa ja ilmoitustaulua. Niistä henkilökunta pystyy tarvit-

taessa lukemaan tärkeimmät uutiset ja tapahtumat viimeiseksi töissä olleelta henkilöltä. Tämä on juuri yksi syy, miksi esimerkiksi ilmoitustaulu nähdään erittäin tärkeänä tiedottamisen kanavana keskusteluiden ja palavereiden lisäksi. Toimiala ja työn luonne on muovannut ja tulee muovaamaan käytettäviä viestinnän kanavia. Kuten kuvio 23 kertoi, sen sijaan yrityksen Intranetiä tai sähköpostia ei paljonkaan käytetä viestinnän kanavina juuri työn luonteesta johtuen. (KUVIO 17; KUVIO 23.)

Vastaavasti työntekijät kokivat saavansa liian vähän tietoa. Tämä selittyy sillä, että esimiehillä voi olla hankalaa päättää mitä tietoa työntekijät todella tarvitsevat ja tiedonanto voi siksi jäädä niukaksi. Tieto ei leviä kaikkien tietoon ja ajan puute olivat suurimpia ongelmia vähäisen tiedon lisäksi. Esimerkiksi työn hektisyys vaikuttaa osaltaan viestinnän kanavien, kuten ilmoitustaulun seurantaan ja tiedon leviämiseen negatiivisesti. Työntekijöiden tulosten voidaan sanoa olevan samassa linjassa esimiesten tulosten kanssa. Molemmat osapuolet ovat havainneet ongelmat, koska ne näkyivät selkeinä eroina tuloksissa. (KUVIO 31.)

Esimiehiä on helppo lähestyä, ohjeistuksen kysyminen on vaivatonta, sekä esimies tiedottaa myös oman yksikkönsä kannalta tärkeiden asioiden lisäksi koko yritystä koskevista asioista. Tarkastellessa kuvioiden 25, 26, 27, 28, ja 29 tuloksia sekä vertaillen niitä työntekijöiden tuloksiin, voidaan esimiesten viestinnällistä toimintaa työntekijöitä kohtaan pitää kokonaisuudessaan onnistuneena, jossa kehitykselle on varattu oma marginaalinsa. Ajatukset esimerkiksi siitä, mitä kautta tulisi viestiä, olivat yhdenmukaiset. Esimiesten kommunikointitaidot ovat hyvät, tiedottaminen on heille työtehtävänä erittäin tärkeä ja selkeät haasteet viestinnän osalta nostettiin esille, niin esimiesten kuin työntekijöiden näkökulmasta.

7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Yrityksen ja sen kehittämisen näkökulma

Opinnäytetyö oli prosessina ja opintojen kruunaajana iso työ toteutettavaksi. Työn aiheen etsiminen tapahtui keväällä 2013. Toimeksiannon sain kesällä 2013, jolloin myös kirjoitusprosessi alkoi. Työ valmistui vuoden 2014 alussa.

Ensimmäisenä työvaiheena lähdin hahmottelemaan teoriaosuutta. Mietin sitä, mistä eri asioista työnaihe eli esimiesviestintä koostuu. Oman opintotaustani ja erilaisien lähteiden tutkimisen jälkeen esimiesviestintä aiheeni alkoi hahmottua. Oma näkemykseni aiheeseen on, että esimiesviestintä on viestinnän ja johtamisen synteesi. Esimiesviestinnässä johtaja tarvitsee viestintää oman johtamisensa toteuttamisessa, eli viestintä toimii johtamisen välineenä. Tästä syystä opinnäytetyön teoriaosuus koostui johtamisesta, viestinnästä sekä esimiesviestinnästä.

Opinnäytetyön tuloksista pystytään tekemään päätelmiä esimerkiksi siitä, mitkä ovat käytetyimmät viestinnän kanavat ja mitkä asiat koetaan viestinnän näkökulmasta haasteellisiksi. Erot eri vastausvaihtoehtojen välillä olivat usein selkeitä, joten päätelmien teko oli vaivatonta. Toimeksiantajan kannalta tulokset tarjoavat tärkeää tietoa, miten esimiesviestintä toimii ja jalkautuu yrityksessä. Määriteltäisiin tutkimusongelmiin saatiin vastauksia, ja tulokset kertovat selkeästi, mihin asioihin kehitystoimenpiteitä tulisi ohjata. Tämän tutkimuksen pohjalta on Osuuskauppa Maakunnalla mainiot edellytykset tehdä kehittäviä toimia tai suorittaa jatkotutkimus esimerkiksi seuraavista aiheista:

- ylemmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden viestintävastuut
- tarkempi tutkimus työtyytyväisyydestä, jossa esiintyy viestinnän merkitys osana työtyytyväisyyttä
- viestinnän merkitys työssä

Kehittävät toimenpiteet tulisi ohjata käytettäviin viestinnän kanaviin ja tulosten osoittamiin haasteisiin. Miten yritys voisi löytää lisää aikaa esimerkiksi palaverien pitoon, tai mitä kautta ja kuinka paljon tietoa tulisi jakaa, jotta se tavoittaisi

kaikki työntekijät? Palaveri terminä herättää usein kuvan muodollisesta tilanteesta, jossa tietoa jaetaan palaveriin osallistuneille agendan mukaisesti ja josta tehdään myös muistio, johon on kirjattu mistä asioista keskusteltiin palaverin aikana. Palaverin ei kuitenkaan tarvitse olla muodollinen tai sen ei tarvitse tapahtua kokoustoissa ennalta sovittuna aikana, vaan se voi olla myös nopea tiimikokoontuminen esimerkiksi varaston puolella, jossa esimies käy aiheet läpi ja tällöin on mahdollista käydä keskustelua yhdessä henkilöstön kanssa. Tällainen nopea tiimikokoontuminen ei vie runsaasti aikaa. Tiimikokoontumisesta voidaan silti tehdä muistio, josta käy ilmi, mistä puhuttiin. Tämä muistio voitaisiin laittaa ilmoitustaululle tai tiimivihkoon kaikkien tarkasteltavaksi. Jos osa henkilöstöstä ei pääse paikalle, voivat he päivittää tietonsa ilmoitustaululta, tiimivihkosta tai he voivat myös käydä kasvokkain keskustelua niiden työntekijöiden kanssa, jotka osallistuivat tiimipalaveriin. Tämän tapaisella toiminnalla tieto voisi levitä entistä paremmin kaikkien tietoon, tiedonvälitys ei vaadi paljon aikaa eikä tietotulvaa todennäköisesti syntyisi.

Eri yksiköiden kannattaisi keskustella tiimipalavereissaan siitä, mitkä olisivat toimivimpia viestinnän kanavia, joita käytettäisiin. Viestinnän kanavat voivat toki vaihdella yksiköittäin ja tärkeää olisikin, että asiaa mietittäisiin yhdessä työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Valintaperusteena voitaisiin käyttää helppokäyttöisyyttä, sopivuutta, nopeutta ja sitä, kuinka hyvin kanava tavoittaa kaikki työntekijät. Annettujen viestien ja tiedotteiden leviämisen parantamiseksi yksiköt voisivat sopia yhteisistä viestinnän säännöistä. Esimerkiksi jos yksikkö A päättää käyttää ilmoitustaulua yhtenä viestinnän kanavana, voisi sen suhteen tehdä myös säännön, että töihin tullessaan työntekijä aloittaa työpäivän tarkastelemalla, onko ilmoitustaululle tullut uutta tietoa. Jos tietoa ei ole tullut, voi tilanteen varmistaa muilta työntekijöiltä tai tarvittaessa kysyä yksikön esimieheltä.

Yksiköissä kannattaa siis käydä keskustelua ja miettiä yhteistuumin juuri omalle yksikölle sopivimmat viestinnän kanavat. Radikaaleihin viestinnällisiin muutoksiin kuten vanhojen viestinnän kanavien pois heittämiseen tai uusien kanavien tuomiseen ei ole mitenkään välttämätöntä tarvetta, jos yksikössä on ongelmana pelkästään esimerkiksi tiedon leviäminen. Yhden tai kahden viestinnällisen ongelman saa hoidettua käymällä keskustelua yksikön henkilöstön kesken. Mutta jos yksikössä viestintä ei toimi jostain syystä ollenkaan, tulisi yksikön valita olemassa ole-

vista ja toteutettavista viestinnän kanavista sopivimmat ja niiden käyttöön tulisi perehdyttää jokainen.

Esimiesviestintä aihealueena on erittäin mielenkiintoinen, koska sen kautta voidaan vaikuttaa koko yrityksen toimintaan merkittävästi. Viestintä yrityksessä on erittäin tärkeää, ja sitä tulee kehittää muun toiminnan ohella. Olen huomannut, että aihe on myös haastava.

7.2 Tutkimuksen onnistuneisuuden näkökulma

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta niin, ettei tutkimus anna sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus on silloin saavutettu, jos sama vastaaja antaa eri tutkimuksissa saman vastauksen. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu, missä ja minkälaisissa olosuhteissa, millä välineillä, haastatteluihin ja kyselyn vastaamiseen käytetty aika, erilaiset häiriötekijät kuin myös tutkijan itsearviointi tilanteesta. Validiteetilla tarkoitetaan taas tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Validiteettia voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli kuinka esimiesviestintä jalkautuu? Koska esimiesten viestintä kohdistuu lähinnä työntekijöihin, oli tutkimukseen valittu kohderyhmä siten perusteltu. Miten tiedän olenko valinnut kysymykseni oikein, jotta ne selvittävät mitä tutkimuksen on tarkoitus selvittää eli sitä, kuinka esimiesviestintä jalkautuu kohdeyrityksessä? Tähän vastausta haen viestinnän yhdestä prosessimallista, jonka esitin kappaleessa 3. Tässä viestinnän prosessimallissa viestien kulkeminen riippuu viestinnän prosessin osatekijöistä jotka olivat: lähettäjä, kanava, häiriöt, vastaanottaja ja palaute. Viesti ei voi mennä perille jos jokin edellä mainituista osatekijöistä ei toimi. Vastaavasti voidaan sanoa, että esimiesten viestinnän jalkautuminen ja toimivuus riippuu viestinnän osatekijöistä. Siten kyselylomakkeen kysymykset kytkeytyvät viestinnän teoreettiseen sisältöön. Kyselylomake selvittää mm: lähettäjän kykyä viestiä, kanavia, viesteihin vaikuttavia häiriötekijöitä

ja lähettäjän ja vastaanottajan välisen kommunikaation toimivuutta. Haastattelusuudessa kysymykset ovat samankaltaisia, mutta tarkempia.

Tämän tutkimuksen reliabelius on kyselytutkimusvaiheessa pyritty saamaan suurella otoskoollla sekä helposti ymmärrettävillä kysymyksillä. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 99 henkilöä, mikä on varsin riittävä määrä analyysien ja erojen tuomiseksi esille. Kyselylomakkeen kysymyksistä pyrin tekemään mahdollisimman helposti ymmärrettäviä eli kysymykset koostuvat arkikielen sanoista. Kysymys toteutettiin Internetissä ja kysymykset sisälsivät selkeän vastausohjeen. Todennäköisesti, jos kyselytutkimus toteutettaisiin uudestaan toisen tutkijan toimesta, eivät vastaukset todennäköisesti muuttuisi. Kuitenkin paikka, missä vastaaja vastasi kyselyyn, voi olla vaikutusta. Onko esimerkiksi kyselyyn vastattu kiireessä ja häiriösignaaleja antavassa paikassa vai kiireettömässä ja rauhallisessa ympäristössä? Aika, jonka yksi vastaaja käytti vastaamiseen, oli keskimääräisesti noin 5 minuuttia 30 sekuntia. Kyselyvaihe oli onnistunut, tosin odotin paljon korkeampaa vastausprosenttia, kuin mitä se todellisuudessa oli. Työntekijöiden osalta vastausprosentti oli noin 17,6 % ja esimiesten osalta 50 %. Kokonaisvastausprosentti oli noin 20,2 %. Vaikka luku on prosentuaalisesti heikko, olivat vastausmäärät kuitenkin riittävät. Kyselyyn vastasi 79 työntekijää ja 20 esimiestä.

Haastattelusuuden reliabealius on pyritty saamaan suunnitteleamalla haastatteluprosessi tarkkaan. Haastatteluvaiheen suunnittelu aloitettiin hyvissä ajoin, noin puolitoista kuukautta ennen toteutusajankohtaa. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2013 johon valittiin sattumanvaraisesti toimialojen sisältä yhteensä 3 työntekijää ja 3 esimiestä. Vastaajat jakoutuivat toimialoittain niin, että 2 työntekijää ja 2 esimiestä tuli kaupan alalta ja 1 työntekijä ja 1 esimies majoitus- ja ravitsemisalalta. Tutkimukseen valituille ilmoitettiin puhelimitse hyvissä ajoin, noin 2–3 viikkoa ennen haastatteluajankohtaa.

Ennen haastattelua harjoittelin haastattelemista. Haastattelun alettua selvitin haastateltaville, mihin haen vastausta ja millä keinoin sekä, mikä on haastateltavan rooli tutkimuksessa. Haastattelupaikkana toimi haastateltavan työpaikalla oleva kokoushuone tai jokin hiljainen ja lähes häiriötön tila. Sovimme jo puhelimitse tehdyssä yhteydenotossa, että yksikkö miettii etukäteen rauhallisen paikan haastattelulle.

Haastattelu tallennettiin tietokoneeseen liitetyn kameran avulla ja tallenne tallentui omalle henkilökohtaiselle tietokoneelle. Tallenteet numeroitiin niin että ensimmäinen haastattelu numerolla 1, toinen haastattelu numerolla 2 jne. Haastattelujen jälkeen tallenteet litteroitiin. Haastatteluiden pituutta ei ollut ennalta päätetty, vaan haastattelut loppuivat omalla painollaan, kun haastattelijalta loppuivat kysymykset ja haastateltava oli käsitellyt viimeisen kysymyksen. Ajallisesti haastattelut kestivät 15 minuutista 35 minuuttiin ja kokonaisuudessaan ne olivat onnistunut tutkimusvaihe. Haastattelut tuottivat paljon tärkeää tietoa tutkimukseen.

Tutkimuksen luotettavuuden ja validisuuden ohella tulee huomioida tutkimuksen merkityksellisyys toimeksiantajayrityksen kannalta eli sen relevanssi. Relevanssin arviointi merkitsee tutkimuskohteen tärkeyden arviointia. Tämä tutkimus tuo toimeksiantajalle tärkeää ja tarkkaa tietoa esimiesviestinnän toimivuudesta heidän organisaatiossaan. Koska yrityksen palveluksessa toimii satoja työntekijöitä ja kymmeniä esimiehiä, koskettaa tutkimus yritystä suuressa mittakaavassa ja sitä kautta yrityksellä on mahdollista kehittää organisaationsa esimiesviestintää. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole tehty aiemmin Osuuskauppa Maakunnassa, joten tämä tutkimus toimii myös vertailun kohteena mahdollisesti samasta aiheesta tehtävien tutkimusten kanssa.

Näin opinnäytetyön loppuvaiheessa olen pohtinut, mitä olisi voinut tehdä toisin. Ainoana suurempana kehitystoimenpiteenä lähtisin muuttamaan kyselylomaketta hieman. Muuttaisin muutamaa kysymystä ja vaihtaisin viestinnän kanavien osalta vastausvaihtoehdot toisenlaisiksi, jotta analysointivaiheessa pystyisin esittämään entistä tarkempia vastauksia. Haastatteluosuus oli onnistunut niin kysymysten kuin toteutuksenkin osalta. En halunnut rajoittaa esimerkiksi sitä, kuinka vastaajan tulisi vastata, vaan annoin jokaisen haastateltavan vastata niin kuin itse parhaaksi näki. Tällä keinolla vastaukset olivat hyvin vaihtelevia ja toivat vastaajien omat mielipiteet hyvin esille. Teoriaosuus on mielestäni myös erittäin onnistunut, ja sain tehtyä teoriaosuudesta hyvin tutkimusta pohjustavan.

7.3 Oman kehittymisen ja ammatillisen kasvun näkökulma

Kuten jo totesin alussa, oli opinnäytetyö prosessina haastava, paljon työtä vaativa, mutta kokemuksena erittäin antoisa. Tämän työn kautta pääsin tutustumaan Osuuskauppa Maakunnan viestintään ja siihen, kuinka tärkeä ja iso osa johtamista se on. Aihe antoi mahdollisuuden tarkastella johtamista hyvinkin tarkasti ja koska johtaminen on ollut opinnoissani pääaineena, toimii tämä työ näytteenä siitä, että hallitsen tämän aihekokonaisuuden ja pystyn soveltamaan sitä teoriasta käytäntöön.

Opinnäytetyöprosessi on vienyt omaa kehitystäni eteenpäin myös monissa muissakin asioissa. Tutkimuksen aikana olen päässyt mm. testaamaan omia sosiaalisia taitojani. Olen ollut yhteydessä useaan otteeseen toimeksiantajayritykseen ja tietojen vaihtaminen on vaatinut sosiaalisten taitojen hallitsemista. Neuvottelusekä esiintymistaitojani on testattu useiden Osuuskauppa Maakunnan edustajien kanssa pidettyjen palavereiden aikana. Palavereiden aikana olen esittänyt omia mielipiteitä ja ideoita, sekä käynyt niistä monipuolista keskustelua. Yhteistoiminta Osuuskauppa Maakunnan edustajien kanssa on ollut myös kiitettävää. Työelämäohjaajat Pia Nevanperä sekä Arto Mustonen auttoivat mm. aiheen etsinnässä ja kohdistamisessa, tutkimusongelman hahmottamisessa sekä kyselytutkimusvaiheeseen tehtyjen materiaalien tarkastamisessa. Olemme käyneet keskustelua tutkimusprosessin aikana sähköpostin välityksellä, joka on osoittautunut tärkeäksi yhteydenpitokanavaksi. Olen saanut heiltä myös paljon ohjausta ja tukea tutkimuksen aikana. Yhteistoiminta minun ja toimeksiantajayrityksen välillä on siten ollut onnistunutta. Myös kouluni tarjoaman ohjaajan kanssa olemme tehneet hyvin tiivistä yhteistyötä aiheen hahmottamisesta työn viimeisiin vaiheisiin asti.

Opinnäytetyötä ohjasi kaksi päämotivaattoria, joista ensimmäinen oli halu tehdä hyvä opinnäytetyö ja toisena halu ammatilliseen kasvuun johtamisen alueella. Johtaminen on kiinnostanut minua jo vuosia mikä toimi ratkaisevassa osassa opintieni valitsemisessa. Halu oppia johtamista, sen toimintaympäristöä eli yritystä ja sitä, mikä on johtamisen merkitys yrityksen toiminnassa, ovat esimerkkikysymyksiä, joihin koulutus on antanut vastauksia. Tämän opinnäytetyön kautta olen päässyt tutustumaan hyvinkin tarkasti johtamisen tärkeään osa-alueeseen, viestintään ja

esimiesviestintään. Tämä työ antoi mahdollisuuden tarkastella johtamista, viestintää sekä esimiesviestintää ensin teoriassa ja tutkia sitä, miten se toimii käytännössä Osuuskauppa Maakunnassa. Tämä työ on siten tukenut suuresti omaa ammatillista kasvuani. Ajatellen omaa mahdollista tulevaisuuden ammattiani, toimii työ myös erinomaisena tukena ja näyttönä osaamisestani esimiestehtäviin haettaessa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Espoo: WSOY.
- Bjerke, B. 1999. Business leadership and culture. National management styles in the global economy. Cheltenham: Edvard Elgar.
- Chelsom, J., Payne, A. & Reavill, L. 2004. Management for engineers, scientists and technologists., second edition. Chichester : John Wiley and Sons.
- Drucker, P. 2008. Management., uudistettu painos. New York: HarperCollins.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. 30.3.2007/334.
- Maakunta.fi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s/maakunta> Luettu 1.10.2013.
- Mustonen, A. 2013. Opinnäytetyön suunnittelu, keskustelu. 3.5.2013 Osuuskauppa Maakunta, Kajaani.
- Nevanperä, P. 2013. Opinnäytetyön suunnittelu, keskustelu. 3.5.2013. Osuuskauppa Maakunta, Kajaani.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otava.
- Rai, U., Rai, S.M. 2009. Effective communication. Mumbai: Global Media.
- Rayudu, C.S. 2010. Communication. Mumbai: Global Media.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistisen maailmankuvan murroksessa. Jyväskylä: Gummerus.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

- Säteri, R. 2009. Opas esimiesviestinnästä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Esimiesviestintaopas.pdf>. Luettu 10.09.2013
- S-kanava.fi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi>. Luettu 6.2.2014.
- Tomasellon, M. 2008. *Origins of Human Communication*. Cambridge: MIT Press.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Tammi.
- Vipan, K. 2009. *Human Rights, Indian Financial System and Communication Skills*. Mumbai: Global Media.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations. Seventh edition*. New Jersey: Pearson.
- Wiio, O. 1994. *Johdatus viestintään*. Porvoo: WSOY.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Jyväskylä: Infor.
- Åberg, L. 2004. *Johdatus viestintään, 2. luento: viestintä on prosessi*. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/jv0402.ppt>. Luettu 4.7.2013.
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää!*. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä.

Arvoisa vastaanottaja,

LIITE 1

Olen Tero Moilanen, viimeisen vuoden liiketalouden opiskelija Centrian ammatti-korkeakoulusta Kokkolasta ja teen opinnäytetyönä kaksiosaisen tutkimuksen esimiesviestinnästä Osuuskauppa Maakunnalle. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Osuuskauppa Maakunnan yksiköiden sisäistä viestintää yleisellä tasolla.

Tutkimuksessa on kaksi vaihetta, kyselylomake- sekä haastatteluvaihe. Ensimmäisessä vaiheessa lähetetään kyselylomake niin esimiehille, kuin työntekijöillekin ja tavoitteena on saada molempien näkökulma aiheesta. Toisessa vaiheessa haastatellaan Osuuskauppa Maakunnan henkilöstöä. Tämän tavoite on kuulla haastateltavan mielteitä tarkemmin viestinnästä. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla etsitään parhaita käytäntöjä sisäiseen viestintään, joten vastauksenne on erittäin tärkeä niin tutkimuksen kuin opinnäytetyönkin kannalta.

Lähestyn Sinua tällä kyselylomakkeella ja toivon, että käytät muutaman minuutin ajastasi lomakkeen täyttämiseen. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi käy ilmi missään vaiheessa. Tulokset esitetään lähinnä tilastollisina numerosarjoina ja/tai kuviaina.

Kiitos osallistumisestasi!

Kunnioittaen,
Tero Moilanen

Viestintäkysely (esimiehet)

Sivu 4

Valitse mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tiedonvälitys minun ja yksikköni työntekijöiden välillä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarpeelliseksi tiedottaa henkilöstöä aktiivisesti muista kuin omaa yksikköä koskevista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri yksikössäni on erittäin hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen taitava kommunikoiija/viestijä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on luontevaa keskustella ja ohjeistaa yksikköni työntekijöitä työhön liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintäkysely (esimiehet)

Sivu 5

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Kuinka tärkeänä työtehtävänä pidät tiedottamista/informointia? ★

- | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1
erittäin
tärkeänä | 2 | 3 | 4 | 5 ei
ollenkaan
tärkeänä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mitkä ovat tiedonkulun haasteet/ongelmat?

Voit valita useamman vaihtoehdon. ★

- liikaa tietoa
- liian vähän tietoa
- ajan puute
- epäselvät ohjeet/tiedotteet
- toimintatavan puute
- tiedonkulun hitaus
- tieto ei leviä kaikkien tietoon
- Jokin muu, mikä

Olen saanut koulutusta viestinnästä/esimiesviestinnästä ★

- kyllä
- ei

Koen tarvitsevani lisää koulutusta viestinnän/esimiesviestinnän suhteen. ★

- kyllä
- ei

Viestintäkysely (esimiehet)

Sivu 6

Avoin vastauskenttä, johon voit avata jotain kysymystä/kysymyksiä enemmän, kertoa omia ajatuksia tai erityisiä ongelma- sekä kehityksen kohtia.

Viestintäkysely (työntekijöille)**Sivu 2**

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Työskentelen ★

- kaupan alalla
- majoitus- ja ravitsemisalalla

Kuinka usein esimieheni pitää tiimipalaverin? ★

- kerran kuukaudessa
- joka toinen kuukausi
- neljä kertaa vuodessa
- kolme kertaa vuodessa tai harvemmin

Kuinka usein osallistut tiimipalaveriin? ★

- joka kerta
- joka toinen kerta
- joka kolmas kerta
- harvemmin
- en koskaan

Viestintäkysely (työntekijöille)

Sivu 4

Valitse mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jonkseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
6. Tapa jolla esimieheni tiedottaa yksikköme työntekijöitä on mielestäni toimiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimieheni on hyvä kommunikoija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esimieheltäni on helppoa kysyä ohjeistuksia erilaisten työtehtävien hoitamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Koen esimieheni pitävän minut ajan tasalla myös muista kuin omaa yksikköäni koskevista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tiedonvälitys minun ja yksikköni esimiehen välillä toimii moitteettomasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työilmapiiri yksikössämme on erittäin hyvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintäkysely (työntekijöille)**Sivu 5**

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Mitkä ovat tiedonkulun haasteet/ongelmat?**Voit valita useamman vaihtoehdon. ★**

- liikaa tietoa
- liian vähän tietoa
- ajan puute
- huonosti suunnitellut palaverit
- epäselvästi kirjoitetut viestit
- tiedon kulku on hidasta
- tieto ei leviä kaikkien työntekijöiden tietoon
- Jokin muu, mikä

Avoin vastauskenttä, johon voit avata jotain kysymystä/kysymyksiä enemmän, kertoa omia ajatuksia tai erityisiä ongelma- sekä kehityksen kohtia.

TYÖNTEKIJÄLOMAKKEEN AVOIMET VASTAUKSET

Mitä kautta esimiehesi tiedottaa tiimiäsi?

- "toisen työntekijän kautta ilmoittaminen"
- "tiimivihko"
- "fläppitaulu"
- "toiset työntekijät"
- "tiimivihko"
- "kahvihuoneen vihko"
- "pöytävihko"
- "kahvion pöytä"
- "kertoo työkaverille eikä asianomaiselle"
- "tiimivihko"
- "vihkonen"

Mikä alla olevista vaihtoehdoista on mieluisin tapa, jonka kautta haluaisit esimiehesi tiedottavan tiimiäsi?

- "tiimivihko"
- "fläppitaulu"
- "tiimivihko"
- "pöytävihko"
- "tiimivihko"

Mitkä ovat tiedonkulun haasteet/ongelmat?

- "jatkuvat keskeytykset, kun koittaa lukea sähköpostia yms. tärkeitä asioita, joten asian sisäistäminen on vaikeaa, kun ei saa keskittyä siihen mitä lukee."
- "kiire"

Avoin vastauskenttä, johon voit avata jotain kysymystä/kysymyksiä enemmän, kertoa omia ajatuksia tai erityisiä ongelma- sekä kehityksen kohtia.

- "Työyhteisön pitäisi kokoontua useammin pienimuotoisiin palavereihin, joissa käytäisiin läpi ajankohtaisia asioita. Esimerkiksi kerran viikossa."
- "jos viestintä on vain sanallista se muuttuu jokaisen suussa. Kirjallisena oleva pysyy sellaisenaan ja on muisti sääntönä jonka voi nähdä taloon myöhemmin tullut."
- "Esimiehet myyntitehtäviin."
- "Tiimipalaveri pitäisi olla vähintään kerran kuukaudessa. Silloin tiimiläisillä olisi mahdollista olla yhtäaikaan paikalla kuulemassa asiat sekä keskustelumahdollisuus."
- "Tiedon saanti ajoissa."
- "Huonosti valittu tiedon kulkuväline kai on suurin haaste. Tiedon jakaminen tiimityössä onnistuu hyvin nykyaikana paremmalla tavalla kuin ilmoitustaululla. On hyvä että tärkeät tiedot menee tiimin jäsenille samaan aikaan ja on helppo/nopea löytää kun on tarve."
- "Itse täytyy olla aktiivinen ja seurata ilmoitustaulua/sähköpostia sekä myös kysellä työkavereilta jos haluaa olla ajantasalla mutta aina sekään ei riitä jos tieto ei kulje tai asioita ei viestitetä ajoissa."
- "tiimipalaverit liian harvoin, ja nekin liian kiireellä. sovituista asioista ei pidetä kiinni. työilmapiiri TODELLA huono,osa työkavereista ei ota vastuuta...eikä kantaa mihinkään, joka on todella ärsyttävää."
- "Kaikista uusista asioista, jotka koskevat koko henkilökuntaa, ei tiedoteta kaikille. Asioita kuulee 'puskaradion' kautta ja se jättää hyvin paljon tilaa arvailulle ja tekee asioista epäselviä. Tuntuu epäreilulta, että toisille asioita tiedotetaan enemmän kuin toisille. Esimies myös ilmeisesti olettaa työntekijöiden tietävän asiat, vaikka hän ei ole ohjeistanut uutta asiaa millään tavalla. Ohjeistusta kysyttäessä riippuu esimiehen mielentilasta sattuuko ohjeenanto kiinnostamaan vai ei. Esimies myös saattaa ohjeistaa toisen henkilön erilailla kuin toisen, tai ohjeistus on epäselvä ja jättää työntekijälle tulkinnan varaa. Tällaiset asiat vaikuttavat ilmapiiriin heikentävästi."
- "Lisää palavereja ja mielellään siten, että samat asiat käsitellään 2 eri päivänä koska kaikki eivät kuitenkaan koskaan pääse samaan aikaan paikalle. Tiedonkulku tehostuisi."
- "Oman tiimini kanssa olemme usein yhdessä ja niin tieto kulkee aika hyvin ja muutenkin ajatuksia vaihdetaan päivittäin."- "Pomo ei oikein ota kantaa mihinkään asiaan, ts. ideat menevät toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Työntekijöiden

väliset yhteishenget--> akkavalta, paljon **skan puhujia ja toisten kyttäämistä, tähänkään asiaan ei juuri puututa, kestänyt jo 10v!!”

ESIMIESLOMAKKEEN AVOIMET VASTAUKSET

Mitä tiedottamisen kanavaa suosit eniten?

- ”viestivihko”
- ”fläppitaulu kassatoimiston vieressä”
- ”tiimivihko”
- ”hotellin varausjärjestelmä”
- ”tiimivihko”
- ”Yksikön päiväkirja”
- ”juttuvihkot”

Avoin vastauskenttä, johon voit avata jotain kysymystä/kysymyksiä enemmän, kertoa omia ajatuksia tai erityisiä ongelma- sekä kehityksen kohtia.

- ”tiedotus on kahdensuuntaista liikennettä eli vastuu on myös tiimillä. tässä on erilaisia motivaatioita mikä johtaa joskus tilanteisiin jossa joku ei tiedä.... ajanpuute ja ihmisten erilaiset työvuorot aikaansaavat haasteita välittää tieto samanlaisena kaikille, varmaankin koetaan eriarvoisuutta tästä johtuen.”
- ”Marketteihin lähetetään liian suuria tiedostoja.”
- ”Kuten aiemmin kirjoitin jo, niin tulostettavia infoja on niin paljon, että ilmoitustaulu täyttyy eikä henkilökunta huomaa kaikkea. olen jakanut taulut niin että toisella on tosi tärkeät asiat ja toisella ei niin kiireiset ym. Olisiko tähän ratkaisua? Voiko esim doorikseen ohjelmoida infotaulun mikä avautuu aina kun työntekijä kirjautuu sisään? Olen aina pitänyt yksiköissä päiväkirjaa, mihin esimies ja työntekijät kirjoittavat infoa. Tämä on toiminut erittäin hyvin ja kaikki lukevat sen ensimmäisenä töihin tultuaan. Mutta päiväkirja ei ratkaise sähköpostilla tulevaa tulostettavien infojen määrää.”
- ”kun on kaksi yksikköä, niin aina ei muista laittaa tietoa molempiin, kun ei ole joka päivä fyysisesti läsnä.”

Kuinka usein pidätte tiimipalaverin?

Me pietään tässä, tavallaan kahenlaisia eli pietään ravintolan palaveria ja sitten lisäksi kokotalon palavereja. Millonka niinku ravintolan palaverissa käydään läpi ravintolaan liittyviä asioita. Ja siinä on sitten erikseen lopuksi aina niinku salin osio ja sitten keittiön osio missä taas keittiön ihmiset käy niinkun ihan keittiö asioita ja salin ihmiset palvelullisia asioita ja vielä on niinku tavallaan josa ajatatellaan 2 tuntia nini 0,5 tuntia aikaa sitten ihan keskenään jutella. Lisäksi on koko talon palavereita missä on koko tämä hotellin juttu ja niitä niinku Pirkko vettää ja jos nyt laskeetaan niin ravintolan palavereita on 3-4 kertaa vuojessa ja siihen se 2-3 koko talon palavereita elikkä kokonaisuudessaan ehkä semmonen 5-6 kertaa vuodessa.

Tehdäänkö palaverista esityslistaa?

Joo teen agendan/esityslistan esille ja sen mukkaan tehdään muistion.

Tehdäänkö palavereista muistiota, jos tehdään niin mihin se tulee esille?

Se tulee meillä vaan ilmoitustaululle niin että kun se aina laitetaan viikkoa tai muutamia päiviä ennen ilmoitustaululle se agenda ja kun palaveri on käyty niin samaan pohjaan kirjoitetaan se muistio puhtaaksi ja laitetaan ilmoitustaululle esille.

Minkälaisissa tilanteissa esitettyjä viestinnän kanavia käytetään**Sähköposti**

Sähköpostia käytän oikeastaan enempi taas niinku ravintolapäällikkö ja palvelupäällikkö kun taas työntekijöillä ei ole työ sähköpostia ja näin että että meidän viestintä päälliköiden kanssa on sähköpostissa. Mut sitten taas että niin kun joitakin asioita ihan informatiivisia asioita viime vuonna laitoin muutamille työttyytyväisyyskysely linkin sähköpostitse niin he pysty puhelimella tai tietokoneella vastamaan et sen verran on sähköpostia

Puhelin

No puhelinta ei kyllä niin sanotusti viestintään käytetä. Meillähän ei ole niin sanotusti mullakaan ei ole firman puhelinta ja se on yksi tekijä jo siinä. Mikä siinä vähän rajaa sen käyttöä.

Keskustelut

No se on kyllä tärkeä ja sen mä näkisin semmosena ehkä tärkeimpänä tämmösessä meilläki joka päivä muuttuu tilanteet. Niinku näät että tässäki et kun etittiin tilaa et mikä tila on vapaa ja mihin voi mennä niin kasvotusten kysytään. Niin sitä keskustellaan jo vuoron alussa ravintolassakin et hei mitä tänään tapahtuu ja mitä tehdään ja mitä erikoista ja työvuoron päätteeksi jutellaan miten ilta meni. Et se on smemosta niinku keskustelua siinä et siinäkin on sit tietenki kaksi kertaa vuodessa palautekeskustelut työntekijöiden kanssa

Intranet

No se on ehkä semmosta mitä minä sieltä saan ihan tämmöstä yleistä S-ryhmän taasosta juttua et sitä en nää niin sanotusti viestinnällisesti merkittävässä roolissa.

Ilmoitustaulu

ON joo ja meillä on kaks elikkä meillä on tarkoituksena kaks. keittiössä ja aamiaisella on omansa ja mistä kuletaan ohi ja sitten taas salilla on omansa. Ja siinäki

silleen et tää on vähän viestimään asioita mitkä enenmmän menee salille ja mitkä taas keittiölle ja yleiset asiat molemmissa. Yleensä ne ilmoitustaulun asiat on pääasiassa työasioita tai sit ne voi olla jotain henkilöstöetuuksia tai tämmösiä mut henkilösöön liittyviä et joutavaa ei oo. Se on oikeestaan palvleupäälliköiden huole- na niiden ns järjestyksessä pito ja viestimen ja minun palvelupäällikön. Et se on semmosta informatiivista se ilmoitustaulujen juttelu et tilataan vaikka liikuntasete- leitä siihen päivään mennessä ja siihen on sitten lista sitten mitä tillaa ja muuta. Työvuorolista on jota jokainen käy jokapäivä. Sanotaanko et mitä tärkeämpi asia sen lähempänä työvuorolista sanotaanko et tämmösiä pikku tekemisiä.

Koetko että tiedonvälitys sinun ja työntekijöidesi välillä toimii hyvin?

No sanotaanko näin et ihan oookoo, että ainut siinä on niinku ongelma mikä on jos- kus kun ollaan jo kohtuu iso työyhteisö et jos ajatellaan et mullaki on 21 työnteki- jää tällä hetkellä ja tehään vuorotyötä ja sit ku osa on osa-aikasia jotka ei käy säännöllisesti joka päivä töissä vaan saattavat opiskelun ohessa käydä yhtä kahta vuoroa viikko ja saattaa olla viikko et ne ei käy ja käy seuraavalla viikolla neljä vuoroa et tavallaan joskus saatta olla tilanteita et saattaa viikon syklillä olla jotain mitä tapahtuu et se ei välttämättä näille kuule se tietoa niin kun ne ei oo työpaikal- la käynykkään et se on ehkä se haaste. Se tieto sit tulee muilta työntekijiltä ja se tulee vuorotyöläisiltä ja päiväkohtasista keskusteluista mut ne on yleensä sem- mosta isompaa asiaan niin näin sit tiedotetaan ihan ja sit otetaan ihan sähköpostil- la tai puhelimella kiinni. Ihan normi rutiiniin päivittäistyöhön liittyviä esim joku kamppanja alkaa vaikka marraskuun alussa ja se sattuu olemaan ei oo just siinä viikossa ollu töissä niin sitten tullaan töihin ja "ai meilläkö on tämmönen" et meillä vaanii tämmösiä juttuja et se tieto ei oo saattanu kulkeekkaan. Nämä pyritään käymän sit ravintolan palaverissa läpi et on tulossa tämmöstä ja ei aina ajattele niin pitkälle niissä tilanteissa sit.

Koetko tarpeelliseksi tiedottaa työntekijöitäsä muista kuin yksikköäsi koske- vista asioista kuten koko S-ryhmää koskevista asioista?

no kyllä käyn, mulla on yleensä niinku palaverinagendassa sryhmän asiat ja niinku itse asiassa viikko sitten oli ravintolan palaveri ja kyllä me siellä käytiin uuden sa- len tulo hetteenmäkeen ja tämmösiä päällikkö vaihdoksia täällä maralla tai jotain niin kun jos nimtään johonkin tiettyyn vastuuhommaan niinku muussa yksikössä joku niin semmosista tiedotetaan ja käydään läpi ja totta kai tämmösiä toimitusjoh- taja ja toimialajohtaja muutoksia käyään läpi ja uusien toimitilojen ostaminen ja tavallaan henkilökunnan on hyvä tietää jos asiakas kysyy et he osaavat kertoa ja eivät ole ulalla et täh et semmostakikko on tapahtunu. Pikkusen myös tulokselli- sesti käydään yleisesti niinko ei mitään muiden yksiköiden lukuja mut vähän niinku et miten muilla menee ja mikä on meidän suure taas muiden kaupan käyntiin. Vä- hän silla linjalla.

Koetko että työilmapiiri yksikössäsi on hyvä?

kyl meillä hyvä on, meillä on aika nuorekas työporukka tässä et silleen ja ollaan nuorena ravintolana 1,5 vuotta auki et tavallaan saatu semmonen omanlainen il- mapiiri tehtyä ja vanhat tavat kangistettu ja karsittua pois ja ei tarvi miettiä et noita vois yhtä aikaa laittaa vuoroon tai mitään tämmöstä et kyllä mä nään et se on ihan hyvä. No nyt se tulee se työtyytyväisyys tässä.

no kyl me niinku konfilktitilanteita jos tulee niin siinävaiheessa otetaan kaksinkes- kiseen keskusteluun ja se asia käydään läpi ja ihan tilannekohtaisesti Joskus voi

olla joku pikku töksäytys josta toinen vähän ottaa niin sit se saatetaan ottaa et ”käväseppä tässä et mikä tuo homma oli” niin sit jos se käristyy se tilanne niin otetaan ja vaikka kolomestaan keskustellaan mut näitä ei oo kyllä käytännössä ollu et alussa oli yks tilanne jossa piti puuttua kovemmin keskustelun kautta et.

Koetko että kommunikointitaitosi ovat hyvä?

tätähän pitäs kysyä työtenkijöiltä mut tuota no sanotaanko et kyllähän se kokemus on tuonut semmosta tietynlaista näkemystä miten pitää asioita tuoda et nehän pitää aika selkeästi tuoda eikä selitellä et aika hyvin puhua osaan ja myyä osaan ja sehän on henkilökunnalle myös myymistä nämä asiat et milläläilla myyt uusia ideoita et kyllähän se siät on et kyllä piän ihan kohtuullisena tätä et en mikään show ihminen oo mut tota tota yleensä ymmärrettävästi osaan esittää.

Kuinka tärkeänä työtehtävän pidät tiedottamista?

No kyllä se on ja varsinkin kun on iso työyhteisö niin on huomannu sen tärkeyven että joka kanavaa on käytettävä ja kaikkea mahdollista on käytettävä ja silti sieltä saattaa joku jäädä pois et kyllä oman esimiesuran, oon ollu 12v ravintolapäällikkönä niin tähän on tämä viestintä mitä aina pitää koittaa terävöittää ja siltikään se ei ole koskaan täydellistä. mutta kyllä se niinkun tuo sne luottamuksen työntekijille kun viestit ´hyvin asiat ja he tietää asioista etukäteen. niin sillan niillä on smemonen varmuus ja luotto et täällä kerrotaan ja jotain avoimuutta se tuo et ei tuu semmosta turhaa mielipidettä niille työssä et miksiköhän täällä pimitetään tietoa. Se ehkä tuo semmoisen avoimuuden ja luottamuksen ja tietenki se et kaikkea ei kannata sanoa koska sit se puuroutuu et tulee se informatiivinen tulva et mitähän taas tarkotettiin. Myös se on muistettava minun mielestä.

Mitä ovat tiedonkulun haasteet/ongelmat?

no ajan puute on välillä semmonen että tavallaan on mielessä että no hei tuo pitäs viedä tai viiä läpi tai tehdä se pyörii mielessä et sä et kerkee konkreettisesti toteuttaa. Aaa sit niinku tieto ei leviä kaikkien tietoon niin kun aikasemmin sanoin et se työnmonimuotoisuus ja tavallaan säännöllisen ja epäsäännöllinen työ tekee sen oman haasteensa siitä mut kyllähän se niinku toi toimintatapa niin sekin on asioita mitä tässä on niinku saatu vuodessa reilussa eteenpäin et on tietyt tavoitteet ja kanavat ja siihen alkaa jo työntekijätki oppia ja nekin osaa jo sitä odottaa et mitä missäkin on ja mistä mainitaan. et ne varmaan on semmosia. mut tuohon liikaa tietoo ja liian vähän tietoo niin siihen et mitäki kautta sit.

Oletko saanut koulutusta esimiesviestinnästä?

on ollu tässä osuuskaupalla, pitää ihan miettiä. Aikasemmassa yrityksessä oli kun olin ravintolapäällikkönä niin siellä oli koulutus missä oli ihan esimiesviestintää ja esiintymistaitoa ja tietenkin ihan koulu aikaan mut mut sinällään tässä osuuskaupalla ei ehkä niin konkreettisesti ollu et aikasemmista töistä ja koulutuksista oon oppinu.

Koetko tarvitsevasi sitä lisää?

no sanotaanko näin et ei se pahitteeksi ole se kertaus. Ja aika muuttuu pikkusen tässä et mitä se nykypäivänä on ja mitä se on ollu 7-8 vuottav sitten et ei niinku semmonen jonkunäkönen pienimuotoinen kertaus olis pahitteeksi.

Tuleeko jotain muuta mieleen?

ehkä se viestintä mikä itelle jos ajatellaan sisäistä viestintää niin mitä koen niin kun haasteelliseksi että jos ajatellaan et mitä tulee minun yläpuolelta ja konttorilta viestejä joskus tulee ihan tärkeetäki asiaa pelkällä sähköpostilla ja itekkään et oo sisäistäny et mikähän tämä ihan tarkkaan on ja miten tämä ihan oikeasti tehtäs, niin sitä on tosi vaikeaa lähtä viemään eteenpäin et se on niinkun semmonen mitä pitäis tavallaan niinku käyä silleen et jos sieltä tulee isompi muutos tai isompi toimintatapamuutos tai iso asia niin se pitäis käydä päälliköiden kanssa läpi kasvotusten ja meillä ois mahdollisuus kysyä kasvotusten päälliköiden kanssa missä se asia vois tulla niin se tavallaan helpottas asian eteenpäin viemistä. Ku jos et itekkään tiedä asiasta niin sä et lähe sitä sillon viestimään eteenpäin niin herkästi ja ehkä kerrot sitä vaan et "tämmönen tuli"-tyylillä, ymmärrät varmaan pointin. Ja sillon saattaa jäädä puolitiehen se homma kun ei itekkää tiiä mitä pitäis tehdä ja ehkä jollainlailla asia kiteytyy siihen niinku minusta ylöspäin et monesti tärkeitä asioita tulee sähköpostilla. et se on semmonen haaste et pitäis taas kehittää. Jotkut asiat tulee ihan ookoosti ja ei tarvi käydä läpi sen kummemmin. Esim just joku järjestelmän muuttuminen tai mitä se sit onkaan et et. Ehkä se n semmonen kehittämisen kohta joissakin asioissa. Ja välillä ehkä tulee liikaa jos aatellaan minun esimestä et liikaa turhaaki tulee et on sitä juttua et klikkaat spostista et saan sitä tyhjäksi siivottua suoraan niin sanotusti.

Ja ehkä se vois olla johdollekki terveinen että ehkä sielläki jonkunnäkösiä pelisääntöjä liikkuu et mitä asioita ja siellä voi olla linjoja et mitkä asiat ilmotetaan sähköpostilla ja mitkä asiat kasvotusten. Et kaupan alahan siinä on isompana sinälään et kumminkin ehkä meillä on toisenlaiset haasteet tän työvuorojen elämisen kanssa.

Kuinka usein pidätte tiimipalaverin?

no meillä on semmonen neljä kertaa vuodessa johon kuuluu koko talo, hotelli, keittiö ja me. Meillä ei semmosta salin tiimipalaveria ollu koskaan. Mutta sitten joka vuosi me käydään kehityskeskustelut. mut siis se on neljä kertaa vuodessa isompi ja ollaan puhttu siitä et pitäskö olla useammin mut tota.

Pitäisikö palavereita olla tiheämmin?

koko talon palaverit riittää 4 kertaa vuodessa mut sitten toisaalta se ehkä ihan hyvä jos olis tiimipalaverita ihan omalla porukalla ja kyllähän me sit käydään isojen palavereiden jälkeen omia juttuja mut niinku ne vois olla niinku tarkempia et sit aatellaan että puhuttiin viimeksi viime viikolla siitä kun alkaa pikkujoulu- sesonkin niin mitä meillä on tarjolla ja miten se liittyy meihin. Mut niinku et ei välttämättä tarvi olla mut sisällöllisesti tarkempaa vois olla.

Ovatko palaverit selkeitä ja hyvin suunniteltuja

on, ne on selkeitä ja siitä on aina apua. Mut ei nyt välttämättä esityslistaa oo mut tiedetään mitä käydään.

Tehdäänkö palaverista esityslistaa?

Joo siis päällikkö tekee yleensä powerpointin ja se on listannu asiat mitä käyään ja sit katotaan kohta kohalta ne asiat läpi.

Tehdäänkö palavereista muistiota, jos tehdään niin mihin se tulee esille?

tehdään ja se tulee tuohon meidän ilmoitustaululle et siinä näkyy ketkä on ollu läsnä, mistä puhuttu ja niinku onko tullu just kesän alussa oli palaveri ja puhuttiin siitä et niinku mitä niinku tehdään, siivoushommia ja semmosta ja siinä tuli tehtyä lista joka tuli seinälle jonne merkattiin mitä tehtiin. et se ei jää pelkästään palaveriin ja joka ei oo paikalla niin se sit saa tiedon muilta työntekijöiltä.

Mitä jos ei pääse osallistumaan palaveriin?

se on se tiedote/muistio et se on ollu tosi selkee ja sit jos tulee jotain erikoista niin meillä on päiväkirja salin puolella niin se kirjoitetaan sit sinne et se on sitten omalla vastuulla et lukkeeko sitä. Sinne yleensä laitetaan tärkeimmät jutut.

Kuinka usein osallistut palaverihin?

Aina ja yleensä kaikki on paikalla. ja siitä sen palkan saa kun raksittaa et yleensä 100% on paikalla.

Minkälaisissa tilanteissa esitettyjä viestinnän kanavia käytätte?**Sähköposti**

ei ole ööööö niinkun non siis sen verran tiiän et kesällä tuurasin palvelupäällikköä niin käytin hänen spostia niin sitä kautta esimiehet viestii keskenään mut työntekijöillä ei oo sitten omia sähköposteja mihin tulis tietoa.

Puhelin

ei käytetä

on ne on tosi tärkeit et niinku vuoron vaihteessa et jos tulee iltavuroon niin aamu-
vuoro kertoo mitä on tehty ja mitä pitää tehdä ja mitä on tulossa et keskustelut on
tärkeit. Ja se että sitäki kautta tieto sit välittyy et jos kimmo vaikka sanoo jollekin
jotain et hei sanot tästä muillekin niin ettei kukkaan pimitä täällä tietoo niin se on
meille semmonen ehkä tärkein mitä me käytetään.

Intranet

ei ole käyttäjätunnuksia. Jos sintraan tarvii päästä niin esimies kyllä jeesaa et ne ei
oo silleen salattuja. Et jos siellä on jottain niin se kyllä välittyy meille.

Ilmoitustaulu

on kun meillä se on kanssa työvuorolista siellä ja kaikki tämmöset tärkeit tiedot-
teet mitä tulee, myyntikatteet ja muut ja se kun on tuolla sitä ei oikestaan voi vält-
tää kun se sijaitsee pukuhuoneen lähellä. Ja jokainen kattoo se aina läpi ja itelläki
tulee seisokeltua siinä edessä et onko mitään uutta. Siihen tulee työpainotteisia
enemmän ja jos vaikka oli sotkamon sykkeeseen lippuja myynnissä niin siitä oli
ilmoitus ja jos aatellaan vaikka prismassa on joku juttu niin kyllä meillä siitä yhtei-
sesti tulee infoo et se ei oo vaan mejän sisäistä se on sitten ihan siis muutaki.

Onko sisäinen tiedottaminen sinulle tärkeä asia työssäsi

Onhan se tärkeä ja kyllähän meidän pitää tietää missä mennään ja mitä tapahtuu.
Et sitä infoo on pakko tulla et ei olla sit ihan ulapalla.

Mitä viestinnän kanavaa esimiehenne käyttää eniten.

Keskustelut ja ilmoitustaulu

Mitä kautta haluaisit esimiehenne käyttävän

keskustelut ja ilmoitustaulu talovottaa just kaikki ja nuo on just ne parhaat minun
mielestä

Koetko esimiehesi hyväksi kommunikoijaksi

Joo kyllä. Tietysti joskus sitten kiireessä ja on ollu puhetta päällikön kanssa et aina
ei kiireen keskellä muista ajatella mitä puhuu et siis se miten esittää asiat niin vai-
kuttaa paljon ihmisten käyttäytymiseen mut se on välillä vähän vaikeaa. Ja viestit
on suoria ja ytimekkäitä et ei oo turhia juttuja.

Koetko esimiehesi helposti lähestyttäväksi

Joo on ja ei tarvi jännittää. Hän myös auttaa mielellään

Tiedottaako esimiehenne teitä muista kun yksikkönne koskevista asioista

Joo ja yleensä jos on isompia juttuja niin on ilmoitus siitä et esim kun vuokatin hovi
ostettiin tai se siirty maakunnalle niin siitä tuli sähköpostit et tiedotus on riittävällä
tasolla.

Koetko että työilmapiiri on teidän yksikössä hyvä?

Meillä on hyvä porukka ja totta kai eihän kaikkien kanssa pysty tulemaan 100 %
toimeen mut me tullaan ihan hyvin. Et jos kysyy et voitko tehdä jonkun jutun niin
työkaveri yleensä tekee jos kerkee.

No ei mitään sen suurempia et onhan se aina esim pikkujoulukausi kiristää hermo et saattaa joskus rumasti töksäyttää toiselle mut sit jälkeinpäin sanotaan aina et hei sori kun sanoin mut ei oo suurempia juttuja ja me kyllä puhutaan asiat läpi ettei tarvi sit myöhemmin kaivella.

Mitkä ovat tiedonkulun haasteet teidän yksikössä?

No tuo että tieto ei leviä kaikkien työntekijöiden tietoon oli jossain vaiheessa ongelma mutta siihen on nyt selvästi panostettu. Et joskus se oli niin et joku sai tietää jostain asiasta ja se ei sit levinny muille ja joskus on niin että tieto on vähän epätarkkaa niin sekin sit kysymällä selviää ja jos ei voi keltään kysyä niin sit ite tehdään niinku parhaaksi nähdään et meillä on hyvä puoli tässä työssä että saadaan tehdä omia ratkaisuja. Et omien aivojen käyttö on meillä sallittua

Onko esimiesviestintä teitä kohtaan onnistunutta

On mut ainahan on jotain pientä et esim niitä tiimipalavereita vois olla enemmän et esim just joulun aikaan ja uutena vuotena omalla porukalla vois olla. Et edes silloin tällön olis mut hyvin me on pärjätty

Onko muuta mistä haluaisit puhua

Ei kyllä oikeastaan oo et ei tule mitään mieleen.

Kuinka usein pidätte tiimipalavereita?

Pidetään, se pidetään pari kolme kertaa vuodessa ja tarvittaessa useammin jos tulee jotain tuloksia mut se on se pari kolme kertaa vuodessa. Oman mielen mukaan tarpeeks usein et informaatio meillä kiertää

Koetko palaverit hyödyllisiksi?

Kyllä, ja vaikka se palaverin aihe koskis jotain tiettyä niinku tiettyjä tuloksia ja muuta niin siinä saa sit kertoa muutakin niin kun päivän asioita et voi niin ku semmosta yleistäkin et se ei kohdistu yhteen pieneen juttu. Puhutaan mitä on mielen päällä. Ja on mahdollisuus puhua.

Esittääkö palaverin pitäjä asiat selkeästi?

Kyllä, ja jos joku jää epäselväksi niin meidän tiimissä kyllä ihan varmasti uskaltaa kysyä et kun me ollaan pieni ja tiivis ryhmä täällä et jos joku asia ei mene jakeluun niin siitä kyllä kysytään et mikään asia ei jää epäselväksi.

Tehdäänkö esityslistaa palavereihin?

Useimmin on semmonen vapaampi mut yleensä palaverin alussa käydään nopeasti läpi mitä tullaan palaverin aikana käymään läpi.

Tehdäänkö palavereista muistiota, mihin ne tallennetaan?

Joskus tehdään ja joskus tehdään yhteenveto joka laitetaan tähän ilmoitustaululle mut sit on semmosia palavereita et ei tehdä minkälaisia muistiinpanoja palaverista.

Kuinka usein osallistut palavereihin?

Joka kerta osallistun. Pääsääntöisesti jos ei pääse osallistumaan palavereihin niin myymäläpäällikkö sitten kertoo mitä käytiin läpi.

Minkälaisissa tilanteissa esitettyjä viestinnän kanavia käytetään?**Sähköposti**

Työsähköpostin saa käydä työajalla katsomassa kaikki työntekijät mut ite en oo sitä käyttänyt. Myymäläpäälliköllä on henkilökohtainen sähköposti ja työsähköposti. Jotkut käy lukemassa omaa työsähköpostia mut yleensä semmoset isot jutut niin myymäläpäällikkö tulostaa ja laittaa justinsa tuonne seinille esimerkiksi uudet päällikkönimitys-uutiset.

Ilmoitustaulu

Tärkeät asiat aina tulostellaan tai sit kirjutellaan vihkoon. oon ollut töissä täällä sen verran pitkään et tiedän, että jos ilmoitustaulun käyn läpi niin tiedän kaikki asiat. Mieluummin tykkään lukea täältä konkreettiselta paperilta kuin että mennä sähköpostiin.

Puhelin

Puhelimet on kaikilla et henkilökohtaiset puhelimet on päälliköillä ja kaksi kassapuhelinta on käytettävissä. Päälliköllä on myös puhelin kotona mukana et jos tulee jotain asiaa illalla niin voidaan soittaa kotiin. Et yleensä jos tulee jotain niin soitan omasta puhelimesta päällikölle. Ja jos tulee joku ongelma niin me tykätään siitä et

me kerrotaan se heti. Jos on akuutti tieto niin sit soitetaan kuin että kirjoitettaisiin se vihkoon jolloin päällikkö näkis sen seuraavana päivänä vasta.

Keskustelut

Me keskustellaan kasvokkain myös tosi paljon niin kun ollaan pieni tiimi niin me ollaan kaikki kavereita ja kaikki puhuu kaikesta. Puhutaan työasioista ja jos ei oo mitään työjuttuja niin jutellaan ihan muuten vaan. Me keskustellaan laidasta laitaan.

Intranet

Sintraa en käytä mutta sekin on Sintra on kaikkien käytössä. Meillä on tunnukset sinne. En käytä Sintraa mut jos siellä on jotain tärkeätä niin se kyllä tulee tänne ilmoitustaululle tai siitä puhutaan tai kirjoitetaan vihkoon.

Onko teillä näiden lisäksi jokin muu viestinnän kanava käytössä?

Meidän tiimivihko on aina tässä kahvipöydällä ja kassalla on sellanen et jos kassalle jää jollain asiakkaalla jotain niin se kirjoitetaan sinne ylös ja jos tulee jotain ongelmaa tai pitää jotain aamulla tilata.

Onko sisäinen tiedottaminen sinulle tärkeää

On.

Mitä tiedottamisen kanavaa esimiehenne käyttää eniten

Kasvokkain keskustelua et jos vaikka tulen iltavuoroon töihin niin kasvotusten tykkään saada sen henkilökohtaisen palautteen. Ja mä tykkään kysyä aina kasvotusten et esimerkiksi minkälainen päivä on ollut eilen. Mieluummin otan itse henkilökohtaisesti palautteen keskustelemalla.

Mikä olisi mieluisin viestinnän kanava jonka kautta haluaisit että esimiehenne tiedottaa teitä

Kasvokkain keskustelut et mä tykkään kaikista eniten siitä että pystyy keskustelemaan vaikka olisi inhottavakin asia. Välillä on haastaviakin asioita ja se että puhuu ääneen asioita ja vaikka se tympäseekin niin se helpottaa itseä kun saa puhua kuin että luet sen asian yksin ja tupiset yksin siitä. Et oma mieliki paranee siitä kun saa puhua. Ja sit et jos on joku semmonen hankala juttu niin kun kaikkien kanssa puhuu siitä niin se sitten jaetaan keskenään ja kaikilla on helpompi olla et semmoiset hankalat hommat ja tilanteet ei jää yhden eikä kahden harteille et kaikki ottaa vastuuta kaikessa.

Koetko että esimiehesi on hyvä kommunikoimaan

Pystyy erittäin luontevasti.

Ovatko esimiehen antamat viesti/tiedotteet sisällöllisesti selkeitä ja ymmärrettäviä

Jos joku asia jää epäselväksi niin siitä kysytään.

koetko esimiehesi helposti lähestyttäväksi

Kyllä, koskaan ei ole ollut vaikeaa et on itketty ja naurettu et meidän keskustelut ei rajaudu siihen työhön vaan me tosissaan puhutaan ihan kaikesta.

Teettekö päätökset tiimin kesken vai tekeekö esimies päätökset yksin

Yhdessä neuvotellaan mutta on myös semmosia asioita joista ei voi neuvotella mut aina kaikkien mielipiteet otetaan vastaan et just palavereissa käydään läpi vastuualueita ja pohditaan et mitä kukaki voi tehdä. Kaikki hoidetaan yhdessä mut pisteen iin päälle laittaa sit päällikkö.

Tiedottaako esimiehenne teitä muistakin kuin yksikköänne koskevista asioista kuten koko S-ryhmää koskevista asioista.

Kyllä. Esimerkiksi S-etukorttikampanjoista mistä pitää tietää niin kaikki kyllä tulee ihan välittömästi meille ettei tuu sit sellasia tilanteita että ei tiedetä. Sit jos ei kasalla tiedä jotain uutista niin kukaan ei sano ettei tiedä vaan se sitten selvitetään heti. Loppupelissä sit soitetaan päällikölle jos ei tiedetän jotain juttua että koskaan ei sanota asiakkaalle ettei tiedetä. Ja kun ollaan pieni yksikkö ja on pieni asiakas-kunta niin kyllä siellä jää asiakkaat monesti juttelemaankin.

Mitkä ovat tiedonkulun haasteet teidän yksikössä?

Ei tässä nyt oikein mut kiire on aina. Kesä on hyvin kiireistä aikaa et silloin tuntuu siltä kun ei aika riitä mihinkään ja tosi haastavia on nuo kesät mut nyt kun mennään talvea kohti et meillähän joulukauppa on hiljasta kun ne keskittyy noihin isoihin marketteihin niin joskus kesällä se kiire on varmaan se et kun sä et kerkee hyvä että kahvia juoda ja kattoo noita infoo tosta niin kyllä näistä kahtosin ajan puute ja sekin on ajoittaista. Mut meilläkin on se et työntekijät tulee hyvissä ajoin töihin ja myymäläpäällikökin tietää että me keitetään kahvit aamulla ja me keskustellaan päivän jutuista ja viikon jutuista niinkun omalla ajalla. Et kukaan ei tuu minuuttia vaille töihin ja paaha suoraan töihin vaan me keretään omallaki ajalla käydä näitä asioita. Tietokin kulkee kun ottaa vaan itse sitä vastaan et aika on oikeastaan ainut että sitä ei aina oo.

Onko esimiehen viestinä onnistunutta kokonaisuudessaan?

On että en voi moittia.

Kuinka monesti pidätte tiimipalavereita?

Kolme ja neljä kertaa vuodessa

Minkälaisia asioita käsittelette tiimipalavereissa?

Tulosta, perus miten on mennyt, jos on kesä niin rekrytointeja ja s-pankin asioita ja kaikkea mitä henkilöstön tulee tietää. Uusia laitteita ja koneita kun tulee mut se tahtoo yleensä olla et kun pidetään niin harvoin niin tulee paljon asiaa.

Voisiko palavereita olla enemmän tai vähemmän?

Ehdottomasti enemmän pitäisi olla

Kuka palavereiden pitämisestä päättää?

Minä päällikkönä eli on tosi hankala pienessä yksikkö järjestää niin että olisi kaikki paikalla ja tosiaan kyllähän se vaatii resurssejakin oikeesti. Meillä on sitä varten tosi hyviä tiimi/juoruvihkoja johon saadaan pieniä asioita.

Tehäänkö palavereista esityslistaa/agendaa?

Palaverit on enemmän vapaamuotosempia et niistä ei oo tehty mut sit joskus kun tiedetään enakkoon et pidetään isompi palaverin niin sit on.

Tehdäänkö palavereista muistiota?

Minä teen itse käsin muistion samalla kun pidetään palaveri ja jää tuonne meidän kansioihin käsinkirjoitettuna versiona.

Mitä annetuista tiedottamisen kanavista käytätte?**Sähköposti**

Sähköpostia käytetään päivittäin. Yleensä tulee konttorilta tietoa tai sitten muilta kolleegoilta tai abc:lta hintatietoja sekä tuhti-muutoksia ja markkinoilta takaisinve-toja. Työntekijöillä ei ole omaa sähköpostia et ainoastaan on minun ja sit koko kaupan jota henkilökunta käyttää tosi harvoin. et yleensä tulee samat asiat minun sekä kaupan sähköpostiin ja minä klikkailen poista, poista, poista ja sit tulostan vaan tänne ilmoitustaululle. Säästää aikaa ja vaivaa.

Puhelin

Minulla on työpuhelin ja kaksi puhelinta on lisäksi täällä työpaikalla. Työntekijöillä ei ole henk.kohtaisia työpuhelimia et kaupan puhelin on vain.

Keskustelut

Keskustelut ovat merkittävässä asemassa et meillä on tiivis pieni rinki. Vuorojen vaihteessa saadaan vaihdettua päivän kuulumiset.

Intranet

Sekin on vähän semmonen et minä ja minun kakkonen käyttää sitä et sieltä käydään katsomassa markkinoilta takaisinve-toja ja lehtipalautuksia. Et vois käyttää enemmänkin. Työntekijät pystyy käymään Sintrassa mut en tiedä et käykö kukaan. Yleensä kaikki Sintrassa olevat tärkeet jutut tulee meidän sähköpostiin ja minä sit

välitän tänne tyttöille ilmoitustaululle tai sit suullisesti käydään läpi et se viesti menee jotain kautta perille.

Ilmoitustaulu

Tässä on kaikki mainokset, kaikki mitä joudutaan seurailemaan ja meidän omia myyntijuttuja, tärkeimmät puh.numerot, hätähommat ja kaikki siis. Sit on aina vuoronperään katottu et jos on tarpeeks vanha juttu niin laittaa roskapönttöön. Mut jokainen aina laittaa sinne jotain.

Kuinka tärkeä työtehtävä sisäinen tiedottaminen on?

Miten muuten vois tehdä hommia jos tieto ei liiku et totta kai jää jossain vaiheessa sanomatta jotain mut se tärkein pyritään ilmasemmaan tai kirjottamaan tai puhumaan et jos tulee kotona niin sit mä soitan ja ilmoitan.

Toimiiko tiedonvälitys sinun ja työntekijöiden välillä?

Kyllä, tytöt kertoo mulle jos tarvi tietää jotain ja mä kerron heille. Ja työntekijät ovat halukkaita vastaanottamaan työhön liittyvää tietoa.

Miten arvioisit työilmapiiriä teidän yksikössä?

Musta tosi hyvä et jos vertaa edelliseen tutkimukseen niin parannusta on tullut. Ei oo ainakaan mitään semmosta mikä ois huonosti.

Tulevatko työntekijät toimeen keskenään?

Tulevat toimeen ja me ollaan yhtä suurta perhettä. Joskus on ollut jotain pienen pieniä konflikteja et esim missä järjestyksessä tehdään joku homma vaikka pääasiassa jokainen homma tehdään. Kuitenkin jokaisella on oma tyyli tehdä ja joskus joku voi ihmetellä et miksi joku asia on tehty tolla tavalla. Jokainen tekee tyyliillään mut sit jos taas on semmonen et asiakaspalautetta tullu johon pitää oikeesti puutua niin siihen puututaan ja siitä keskustellaan ja sit siitä infotaan muille miten ei saa toimia.

Miten arvioisit omia viestintätaitojasi?

Ainahan se jännittää palaveria pidettäessä mut työntekijät on niin tuttuja täällä et aina kysytään jos jää joku epäselväksi tai jos neuvon jotenkin liian hankalasti.

Onko sinulle luontevaa ohjeistaa henkilöstöäsi?

Kyllä ja semmonen niin kun se kaikki mitä mä ite teen niin mä odotan sitä samaa työntekijöiltä mut ei työntekijöiltä ei voi vaatia jos ei itsekkään osaa.

Mitkä koet tiedonkulun ongelmiksi/haasteiksi?

ainakin ajattelen et toi liikaa tietoa et meidänki sähköpostiin tulee semmosta joka ei liity meille ollenkaan et siis tulee semmosta vaikka et ne tuotteet ei kuulu meidän valikoimiin mitkä vedetään markkinoilta et semmosta turhaa postia. Ja sit kun alat pläräämään vähän niin ku ajanpuutteessa läpi niitä viestejä et monesti sama asia tulee monelta eri henkilöltä. Tietokin leviää meillä hyvin et aina joskus ei tietenkään joku nippelitieto leviä.

Onko esimiesviestintä sinusta onnistunutta?

Ainahan voi parantaa et vaikka palavereita enemmän ja siellä voi enemmän tiedottaa mut ainahan voidaan viestittää enemmän mut sitten millon tulee se stoppi et

millon työntekijä lopettaa kuuntelemisen jos sitä ei enää kiinnosta tai ei kuulu hänelle tai jottain muuta.

Oletko saanut koulutusta esimiesviestinnästä?

Kyllä ja itse asiassa vasta oli viimesen vuoden sisällä on ollut koulutusta esimiesviestinnästä. Käytiin tosi paljon rekrytointia, palaveria ja kaikkee tämmöistä yleisesti tosi niinkun avartava ja tehtiin paljon semmosta ryhmä/pienryhmä ja parikeskustelua et miten teillä tehdään ja verrattiin toisia ja sitten se oli ihan semmonen ja siihen piti tehdä ennakkotehtävätkin.

Kuinka usein pidätte tiimiplavereita?

Kolme tai neljä kertaa vuodessa ja siihen osallistuu käytännössä koko meidän työyhteisö elikkä s-marketissa oleva porukka ja nyt on viime keväänä pidettiin ensimmäistä kertaa moneen vuoteen jossa oli koko tämän talon henkilöstö kerralla mukana ja näitä oli tarkoitus ruveta pitämään pari kertaa vuodessa. Yhdestä kahteen kertaan vuodessa.

Minkälaisia asioita käytte palavereissa?

Siellä käydään läpi edellisen kvartaalin taloudelliset tulokset ja sitten kaikkia päivän polttavia asioita ja yleensä semmosta toimintaan liittyviä juttuja niin ne ainakin ite pyrin nostamaan tietyllä teemalla. Et mikä meillä on se lähinnä eniten kehittämistä niinku tulevaa ajanjaksoa ajatellen olevaa asiaa. Vaikka jos ois tullut paljon asiakaspalautetta siisteydestä niin sit käsitellään sitä ja ja kyllähän sinne paljo aina kertyy tämmösiä ihan yleisiä asioita joita täytyy sitten perehdyttää siinä sen palaverin aikana.

Tehäänkö palaverista esityslistaa/agendaa joka tulee ennen palaveria nähtäväksi?

Semmonen on pyrkimys et henkilöstö osaa varautua siihen ja yleensä on tapana että loppuasiana on että mikäli on joku aihe jota haluat ehdottomasti käsiteltävän niin ilmoita minulle palaverinpitäjän että osaan varautua asiaan.

Perusviestintähän on se että laitan tuohon työvuorolistan yläpuolelle ilmotustaululle et millon palaveri on et henkilöhön näkee jo sen työvuorolistaa katsoessa. Mut tieto on ilmotustaululla ja esimerkiksi viimeksi pistin viestin viestinjärjestelmällä ja kahta päivää ennen palaveria muistutusviestiä.

Tehdäänkö palavereista muistiota?

No nyt mitä käytään valamennusta viime keväänä niin sen tiimoilta meitäki siellä koulutettiin että muistion pitäisi jonkun olla joku joka kirjaa. Minäki käytän powetpoint sarjaa ja se oon laittanu näkyville että myös ne jotka ei palavereissa oo ollu niin pääsee sitten kiinni niihin aiheisiin. Sehän ei välttämättä kerro se pelekkä dia oikeastaan mitää että siinä pittää käsitellä semmoset tärkeet asiat niin poissaolleetten kanssa vielä erikseen

Mihin muistio tulee tarkasteltavaksi?

Ilmoitustaululle ja minähän lähetän sen myös omalle esimiehelle

Mitä seuraavista kanavista käytätte tiedottamiseen?**Sähköposti**

No sähköpostia ei oikeastaan liiku et esimerkiksi niin kun kottoa pitäen ei käytetä vaan sähköpostin käyttö on lähinnä jos tulee marketpäälliköltä joku asia tai yleensä taholta niin sitten välitän sen työntekijöille.

Puhelin

Meillä henkilöstöllä on puhelimet nimetty vastuualueen mukaan et esimerkiksi on hevi eli hedelmä- ja vihannespuhelin ja sitten lihapuhelin. Ja niitähän käytetään

päivittäin jatkuvasti ja tavarantoimittajat voi soittaa siihen ja tällä keinon että semmosta on se puhelimen käyttö. Mut sitten henkilökohtaisiin puhelimiin niin minun

viestintä on lähinnä työvuoroihin liittyviä juttuja. Mutta päivittäisessä työssä niin paljonkin soitellaan ristiin.

Keskustelut

Sehän on erittäin merkittävässä asemassa. Suurin osa tiedosta siirtyy näin vaikka on olemassa nykyaikaisia tiedonvälityslaitteita. Ja keskustelussahan välittyy samalla se vastakaiku että menikö se viesti perille oikealla tavalla että onko se asia edes ymmärretty. Joskus oon käyttänyt tämmöstä slogania joka on vähän rumasti sanottu mut että jos tieto ei välity niin se vika ei useimmissa tapauksissa ole viestin lähettäjässä vaan vastaanottajassa.

Intranet

Sintra on kaikkien käytettävissä mutta käyttöoikeuksia on rajoitettu. Käsittääkseni käyttöoikeuksia on jaettu niin että kaikki tieto ei ole kaikkien ulottuvilla. Sintran rooli on toimi tietopankkina että sieltä kyllä löytää tietoa jos on innokas sitä hankkimaan. Mutta kaikista tärkeimmät aina välitetään sähköpostilla et se syö sitä Sintran käytettävyyttä.

Ilmoitustaulu

Sehän on meillä kuletuimman käytävän paikalla josta ihmiset kulkevat ohi ja siitä on helppo seurata pitkin päivää. Sinne tulee työvuoroja ja voisin sanoa näin että siellä on printtinä kaikki olennainen tieto. Silloin varmistan sen että tieto on ainakin esillä. Ne ketkä meillä sähköpostia käyttää niin jos on tullut jakelulla tullut tietoa sähköpostiin niin ensimmäinen joka sen tarkistaa niin yleensä laittaa sen ilmoitustaululle. Jos on omaa tiedottamista niin ei se kiellettyä ole laittaa sinne omia juttuja. Meillähän on myös ilmoitustaulun lisäksi fläppitaulu jossa ilmoitetaan pienemmät asiat kuten mitä iltavuorolla tulee huomioida tullessaan töihin.

Mikä olisi sinun mielestä paras viestinnän kanava yksikköänne ajatellen?

Ilmoitustaulu on niin perinteinen ja tehokkain ja varmin keino kunhan se perehdytys vaiheessa muistetaan painottaa kun se helposti unohtuu sanoa perehdyttäessä.

Koetko että tiedonvälitys sinun ja työntekijöitteesi välillä toimii hyvin?

Kyllä mutta kyllähän siinä kehitettävääkin on. Kun tämä tietotulva on niin valtava niin hankala välillä valita mitä lähettää. Ja sitten vastaanottajalla voi olla hankalaa suodattaa edelleen sitä tärkeää tietoa mitä minä olen lähettänyt.

Ovatko työntekijät halukkaita keskustelemaan työhön liittyvistä asioista?

Kyllä, minusta henkilöstö ymmärtää sen että jos asioista ei puhuta, keskustella sekä kyseenalaisteta asioita niin sehän hankaloittaa työtä.

Koetko tarpeelliseksi tiedottaa työntekijöitäsi yksikköäsi suuremmista asioista?

En sillain mutta joskus puhutaan vapaamuotoisemmin joskus ja kyllähän sitä mediasta voi lukea suurempia asioita kuten koko S-ryhmää koskevista asioista.

Koetko että työilmapiiri on teillä hyvä?

Kyllä ja jos verrataan edelliseen tutkimukseen niin parannusta on tullut mutta mi-nusta on hankalaa löytää selkeästi näkyvä yhteys työtyytyväisyyden ja esimies

viestinnän välillä. Mutta ymmärrän kyllä että varmasti on joku yhteinen nimittäjänä että jos ei työntekijöiden kanssa juttele niin kyllähän se vaikuttaa vähän työilmapii-riin.

Kuinka tärkeänä työtehtävänä pidät tiedottamista?

Sehän on merkittävässä asemassa

Mitkä ovat teidän yksikössä tiedonkulut haasteet/ongelmat?

Minä kyllä näistä nostaisin liikaa tietoa semmoseksi mikä on pahin ongelma. Itsek-kin joutuu olemaan suodattimena ylemmän johdon ja työntekijätason välillä. Mutta meidän työyhteisöä ajatellen on vaikea nostaa yksittäin esille mitään suurempaa viestinnällistä ongelmaa kun kaikki tässä esitetyt ongelmat pitää jotenkin paik-kaansa. Ehkä nousee myös tuo tieto ei leviä kaikkien tietoon että vaikka käytäm-me ilmoitustaulua niin minulla ei kuitenkaan oo semmosta kontrollia että kuka il-moitustaulua on lukenut.

Oletko saanut koulutusta esimiesviestinnästä?

Kyllä ja kyllähän meillä semmosia esimiesvalmennuksia vähän väliä on ja viime keväänä oli viestintään liittyvää koulutusta ja itse olen jollas-instituutissa suoritta-nut viestintään liittyvää koulutusta. Varsinaista viestintään liittyvää koulutusta ei ole vaan se tulee muun koulutuksen ohessa.

Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta esimiesviestinnän suhteen?

En varsinaisesti mutta se voisi olla jonkun muun koulutuksen ohessa.

Kuinka usein palavereita pidetään

Kaksi kertaa vuodessa

Koetko että palavereita on liian tiheään tai liian vähän

Mä koen ite että ois ehkä useammin vois olla et se ois ihan semmonen käyttökelponen kanava missä vois keskustella asioita

Koetko että palavereissa on hyvä asiasisältö

On kyllä niissä mitä on et on hyvä asiasisältö et se aika ei vaan taho riittää asioiden käsiteltäväksi.

Tehäänkö palavereista esityslistaa

Tota kyllä se mun mielestä on ollu et yleensä joku yks asia tai tämmönen teema ja sitten on voinu ite pistää siihen listalle et jos on joitain muitakin asioita

Tehäänkö palavereista semmosta muistiota/raporttia

Mun mielestä tehään semmonen tiivistelmä ja se tulee tohon ilmotustaululle josta pystyy kahtomaan sen.

Kuinka usein osallistut tiimipalavereihin

Joka kerta

entä jos ei pääse osallistumaan, mistä hankitaan tieto

En tiedä miten siinä menetellään.

Mitä annetuista tiedottamisen kanavista käytätte

Sähköpostia ei oo et se on sen kaupan yhteinen sähköposti

Työpuhelinta ei ole omaa et se on sit työvuorossa voi antaa työpaikan puhelimen toiselle.

Keskustelut

ei ole merkittävä kanava, pikemminkin päinvastoin ja se huonontaa työilmapiiria jos keskenään keskustellaan ongelmista tietenkä totta kai jos on tämmöstä tiedonkulun tehostamista niin kun on aamuvuoron ja iltavuoron välillä niin kertoo toiselle vuorolle mitä on semmosta tiedettävää ja mitä asioita pitää hoitaa et siinä mielessä on tärkeää.

Sintra

Ilmeisesti on pääsy sinne mut en ole niitä tunnuksia löytäny eikä oo tullu niitä kyselyä.

Ilmoitustaulu

Yleensä tiedotusluontoiset jutut tulee sinne ja sitten tämmönen arkipäiväsempi viestintä on tossa taululla.

Mitä kautta esimiehenne eniten tiedottaa teitä?

Sekä kasvokkain keskustelu jos se on semmosta henkilökohtasta asiaa tai semmosta et ei välttämättä oo kaikille tai sit fläppitaululle jos on semmosta yleistä asiaa kaikille.

Riippuu ihan asiasta mut yleensä fläppitaulu on toimiva mutta sitten puhelinta käytetään jossakin tilanteessa jos on työvuorojen välillä asiaa. Mut tuo fläppi on siinä mielessä hyvä et sen viestin näkee sit kun tulee tohon. Mutta sitten se palaveri on siinä mielessä hyvä kun jos on itellä kaikille asiaa mistä tarvii keskustella niin että kuunnella vähän muittenkin mielipidettä niin siinä mielessä yhteinen tilaisuus kerran viikossa tai kerran kuussa ois hyvä et saa sitä dialogiaa muiden kanssa.

Koetko esimiehesi olevan hyvä kommunikoiija?

No kyllä mun mielestä

Onko viestit selkeitä ja helposti ymmärrettäviä?

no ei ne aina aina et monesti joutuu kysymään jos ei ymmärrä mutta ihan asiallisia kuitenkin.

Onko esimieheltä helppo kysyä ohjeistusta erilaisten työtehtävien hoitamiseksi?

No silloin kun on paikalla et aina ei oo tavoitettavissa et siinäpä se onkin kun ei oo paikalla. Et pitäis olla just yhteistä palaveria.

Koetko esimiehesi helposti lähestyttäväksi?

No joo kyllä

Tiedottaako esimiehesi muistakin kuin yksikköosi liittyvistä asioista kuten koko s-ryhmän asioista ?

Ne tulee pääasiassa sähköpostin kautta mut sitten niitä tiedotteita saatetaan tulostaa

Minkälainen työilmapiiri teillä on?

Noo, tällä hetkellä se on parempi mitä aikasemmin et jonkun verran on parannuttu ja esimies tehnyt töitä sen eteen. Mut ei sillälailla oon hyvää yhteishenkeä mutta kuitenkin että kaikkien kanssa tulee toimeen.

Mitkä ovat teidän yksikössä tiedonkulut haasteet/ongelmat?

Tiedonkulku on hidasta ja sitten tieto ei leviä kaikkien tietoon. Ja sitten ehkä ajan puute et eipä oikeastaan muuta

Onko esimiesviestintä teitä kohtaan onnistunutta?

No siis kyllähän siinä varmasti ois kehitettävää et mikä ois semmonen tapa viestiä niin sitä vois niinku miettiä, se tietenkin riippuu asiasta. Paljon tarvittais varmaan semmosta keskustelevaa viestintää et jokaisella on varmasti monesti erilainen näkökulma asiaan.