

Sara Harju

# Henkilöstöopas viestii yrityskulttuuria

Movia Group Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko	Sara Harju Henkilöstöopas viestii yrityskulttuuria - Movia Group Oy
Sivumäärä Aika	43 sivua + 2 liitettä 24.4.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä henkilöstöopas Movia Group Oy:lle. Movia on liikennekouluopetusta tarjoava Suomessa valtakunnallisesti toimiva yritys. Henkilöstöopas suunniteltiin koko yrityksen henkilöstölle soveltuvaksi ohjeistoksi, joka sisältää tietoa yrityksen toimintatavoista ja työsuhteen käytännön asioista.</p> <p>Työn teoriataustassa käsiteltiin yrityskulttuuria ja sen suhdetta yrityksen sisäiseen viestintään sekä henkilöstöhallintoon. Yrityskulttuuri ohjaa kaikkea toimintaa yrityksessä joko tiedostetulla tai tiedostamattomalla tasolla. Se toimi lähtökohtana koko oppaan tarpeelle.</p> <p>Movian henkilöstön mielipiteitä yrityksen toimintatavoista ja kulttuurista kartoitettiin kyselyllä, joka oli muodoltaan pääosin kvantitatiivinen. Työntekijöille tarjottiin mahdollisuus kertoa mielipiteitään asioista myös avoimilla kysymyksillä. Vastauksia hyödynnettiin henkilöstöoppaan kokoamisessa. Movian 65 työntekijästä kyselyyn vastasi 24.</p> <p>Kyselyn vastauksista ilmeni tyytymättömyyttä Movian sisäiseen viestintään ja joihinkin toimintatapoihin. Vastaukset vahvistivat tarpeen henkilöstölle suunnatulle oppaalle, joka toimii yrityksen sisäisen viestinnän sekä henkilöstöhallinnon apuna.</p> <p>Oppaan tekoprosessissa oli tärkeää ottaa henkilöstön näkökulma huomioon, mikä onnistui kyselyn vastausten avulla. Perustellusti henkilöstöopas suunniteltiin autamaan yrityksen kulttuurin vahvistamisessa sekä selkeyttämään ja yhtenäistämään toimintatapoja. Movialle tehty henkilöstöopas koostuu toimintaohjeista ja tavoista, joilla Movialla toimitaan. Opas toimii käsikirjana yrityksen työntekijöille, josta löytää työn kannalta tärkeitä tietoja.</p>	
Avainsanat	Yrityskulttuuri, henkilöstöopas, sisäinen viestintä, henkilöstöhallinto, viestintäkulttuuri

Author Title Number of Pages Date	Sara Harju Communicating corporate culture through an employee handbook - Movia Group Oy 43 pages + 2 appendices 24 April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Minna Kaihoviirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to create an employee handbook for Movia Group Oy. The work was commissioned by Movia Group Oy. Movia is a driving school that operates nationwide in Finland. The employee handbook was planned to be a guide for the whole staff and it includes information about the company's shared rules and how to work in Movia.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on organizational culture and how it shows in the human resources management and the communication of a company. Organizational culture sets a direction for all of the functions of the company. The study on organizational culture gave the base for creating the employee handbook.</p> <p>A quantitative research method was applied in the study. A questionnaire was made to get the staff of Movia to give their opinions on the culture of Movia and to involve them in the process of making the handbook. The questionnaire included some open questions to give more detailed opinion to support the research. All of the 65 employees of Movia had a chance to answer the questionnaire and 24 answers were received.</p> <p>The results of the questionnaire revealed some challenges that there are in the internal communication and the shared practices of Movia. It verified that the employee handbook was a needed tool for the internal communication and human resources management of Movia. The answers given to the open questions were used in the handbook to give the employees' perspective on the functions of Movia. The employee handbook was designed to help Movia confirm the company's culture and to provide all employees the same information despite the location of their workplace.</p>	
Keywords	corporate culture, employee handbook, internal communication, human resources management, communication culture

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantajayritys	2
1.2.1	Liikennekouluuala	2
1.2.2	Movia Group Oy	2
1.3	Työn muoto	3
1.4	Rajaus	4
1.5	Käsitteet	4
2	Yrityskulttuuri	6
2.1	Yrityskulttuurin merkitys yrityksen toiminnalle	6
2.2	Miten yrityskulttuuri syntyy?	7
2.3	Visio ja arvot yrityskulttuurin perustana	7
2.4	Yrityskulttuurin jäsentyminen	8
2.4.1	Yrityskulttuurin ulkoisia tekijöitä	9
2.4.2	Yrityskulttuurin sisäisiä tekijöitä	10
2.4.3	Yrityskulttuurin perusoletukset	10
2.5	Yrityskulttuurin tasot	11
2.5.1	Artefaktit	11
2.5.2	Ilmaistut arvot	11
2.5.3	Pohjimmaiset perusoletukset	12
2.6	Yrityskulttuuri henkilöstöhallinnossa ja esimiestyössä	12
2.6.1	Yrityskulttuurin johtaminen	12
2.6.2	Yrityskulttuuri ja yrityksen menestyminen	13
2.6.3	Yrityskulttuuri ja henkilöstöhallinto	13
3	Yrityksen viestintäkulttuuri	14
3.1	Viestintäkulttuuri osana yrityskulttuuria	14
3.2	Viestintä yhteisöissä	16
3.3	Yrityksen sisäinen viestintä	17
3.3.1	Viestintäkanavat	17
3.3.2	Sisäisen viestinnän vaikutus toimintaan	18
3.3.3	Viestiminen ja viestin vastaanottaminen	19
3.4	Tärkeitä viestintäkompetensseja työelämässä	19
3.4.1	Suhteet ja ihmisten välinen viestintä	20

3.4.2	Välillinen viestintä	20
3.4.3	Ryhmien välinen viestintä	21
3.4.4	Innostava viestintä	21
3.4.5	Puhuminen ja kuunteleminen sekä sanaton viestintä	21
3.5	Sisäisen viestinnän ja henkilöstöhallinnon yhteistyö	22
3.6	Viestintä tukee työtyytyväisyyttä	23
4	Henkilöstöopas	24
4.1	Henkilöstön jatkuva perehdyttäminen	24
4.2	Tiedonjakamisen kanavia	25
4.2.1	Henkilöstöopas	25
4.2.2	Perehdytysopas	25
4.2.3	Toimintaohjeet	26
4.2.4	Intranet ja muut sivustot	27
4.3	Henkilöstöopas ilmentää yrityskulttuuria	28
5	Henkilöstöoppaan teko	30
5.1	Henkilöstöoppaan lähtökohta	30
5.2	Henkilöstöoppaan tavoite	31
5.3	Työvaiheet	31
5.3.1	Henkilöstökysely	31
5.3.2	Kyselyn tuloksia	32
5.3.3	Henkilöstöoppaan kokoaminen	34
5.3.4	Henkilöstöoppaan visuaalinen ilme	34
5.4	Henkilöstöoppaan sisältö	34
6	Oma arviointi	35
7	Yhteenveto	37
7.1	Jatkotoimenpide-ehdotukset	38
7.2	Ohjeita vastaavanlaisen työn tekoon	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Movian henkilöstöoppaan sisällysluettelo	
	Liite 2. Movian henkilöstökysely	

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihe ja tavoite

Opinnäytetyössäni suunnittelen ja toteutan henkilöstöoppaan toimeksiantajayritykselle ni Movia Group Oy:lle. Opas tukee yrityksen liiketoimintaa ja täsmentää yrityksen toimintatapoja koko henkilöstölle. Tarkoituksena on luoda opas yhteistyössä Movian henkilöstön kanssa keräämällä henkilöstön näkemyksiä. Henkilöstöopas tulee toimimaan movialaisen käsikirjana ja tukee koko yrityksen liiketoimintaa.

Henkilöstöoppaan tekemisen lisäksi tutkin yrityskulttuuria, sen perusteita ja merkitystä liiketoiminnassa. Syvennyn yrityskulttuuriin erityisesti viestinnän ja henkilöstöhallinnon näkökulmista. Molemmat näistä ovat erittäin tärkeitä tukitoimintoja jokaisessa yrityksessä ja näiden sujuva yhteistyö tehostaa yrityksen toimintaa. Yrityskulttuurin tutkiminen toimii tukena henkilöstöoppaan tekemiselle. Henkilöstöopas on yksi tapa viestiä yrityskulttuuria yrityksessä, minkä lisäksi opas on keskeinen henkilöstöhallinnon tukimateriaali.

Työni tavoitteena on luoda henkilöstöopas, jota Movia voi aidosti hyödyntää toiminnassaan. Sain Movialta työn aiheen toimeksiantona. Yrityksellä on tarve saada käyttöönsä henkilöstöoppaan kaltaista materiaalia. Tällä hetkellä Movialla ei ole vastaavaa materiaalia käytössä.

Mielestäni yrityskulttuurin tutkiminen tukee hyvin henkilöstöopasta, sillä opas pyrkii kokoamaan Movian yrityskulttuurin keskeiset sisällöt yhdeksi oppaaksi. Yrityskulttuuri vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan, joko tiedostamattomasti tai tiedostaen. Siksi on tärkeää ymmärtää sen merkitystä liiketoiminnassa ja tietää, miten se vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan.

Yrityskulttuuria voi myös olla vaikea tunnistaa, kun on tottunut toimimaan tietyllä tavoilta ja tietyistä näkökulmista. Työssäni pääsenkin tutustumaan Movian yrityskulttuuriin ulkopuolisen silmin. Nuorena, fuusioiden kautta syntyneenä yrityksenä Movialla ei tällä hetkellä ole yhtenäisiä toimintatapoja vaan jokaisella toimipaikalla on oma kulttuuri. Henkilöstöoppaan avulla Movia pyrkii yhtenäistämään toimintaansa.

Tavoitteenani on myös selvittää henkilöstöhallinnon ja viestinnän suhdetta yrityskulttuuriin ja toisiinsa. Viestintä on tärkeää ulkoisesti, mutta myös sisäisesti. Sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstöön ja sen tyytyväisyyteen. Tämän takia tavoitteenani on syventyä selvittämään sisäisen viestinnän ja henkilöstöhallinnon välistä suhdetta.

## 1.2 Toimeksiantajayritys

### 1.2.1 Liikennekoulu

Suomessa toimii noin 600 autokoulua. Suuri osa yrityksistä on pieniä, paikallisesti toimivia yrityksiä (Perttu 2013). Liikennekoulut tarjoavat asiakkailleen ajo-opetusta eri kulkuvälineillä koulusta riippuen mopoista kuorma-autoihin. Eri kulkuvälineiden opetusmallit vaihtelevat toisistaan, esimerkiksi autokoulu on kolmivaiheinen opetusmalli, joka sisältää perus-, harjoittelu- sekä syventävän vaiheen. (Autokoululiitto)

Alan yritysten toimintaa on viimeisen vuoden aikana haastanut ajokorttilain uudistusten aiheuttama ajokortin hankintakustannukset nousu. Autokoulussa suoritettujen ajokorttien hinta nousi lakiuudistusten vuoksi noin 300-400 eurolla. Tätä enemmän nousivat ajo-opetuksen opetusluvan kustannukset. Opetusluvan suorittamisen hinta nousi noin 700 eurolla, mikä lähes kolminkertaisti opetusluvan hinnan. (Autoliitto 2013.)

Hintamuutokset ajokortin suorittamisessa vaikuttavat liikennekoulujen toimintaan. Opetusluvalla suoritettujen ajokorttien määrä vähentyy, kun opetusluvan hinta nousee huomattavasti. Tällöin suurempi osa oppilaista suorittaa ajokorttinsa liikennekoulussa. (Talouselämä 17.1.2013.) Lakimuutokset ja hintojen korotukset vähentävät myös liikennekoulujen oppilaiden määrää sekä rasittaa alan yrityksiä, uusi opetusmalli vaatii myös yrityksiltä investointeja (Perttu 2013.).

### 1.2.2 Movia Group Oy

Movia on valtakunnallisesti toimiva liikennekoulu. Yritys toimii 19 toimipisteessä Etelä- ja Pohjois-Suomessa sekä Pohjanmaan alueella. Työntekijöitä Movialla on noin 65 henkeä. (Movia.)



Kuvio 1 Movian logo (Movia.)

Movia aloitti toimintansa kuuden eri liikennekoulun, Liikennekoulu Hirnun, Seinäjoen Auto-opiston, Autokoulu Elon, Autokoulu Treenin, Kirkkonummen autokoulun ja Lissenssin, yhdistyttyä yhdeksi yritykseksi. Yritys on perustettu vuonna 2007. (Movia.)

Visiona Movialla on olla suurin liikennekouluttaja Suomessa sekä toimia oman alansa edelläkävijänä. Tähän yritys pyrkii toiminnalla, jonka arvoina on arvostava kohtaaminen, joukko-osaaminen, luova rohkeus sekä kestävä menestyminen. (Movia.) Tällä hetkellä Movia pyrkii kehittämään toimintaansa ja brändiään. Tällä toiminnalla yritys tavoittelee brändiä, joka vetoaisi sekä ajokorttia hankkiviin nuoriin että näiden vanhempiin, joilla on suuri merkitys ajo-opetuksen rahoittajina. (Tikkanen 2014.)

### 1.3 Työn muoto

Työni on toiminnallinen opinnäytetyö. Olen määritellyt työn sisältöä yhdessä toimeksiantajayrityksen Movian kanssa. Yhteyshenkilönäni toimeksiantajalta toimii Movian toimitusjohtaja Mari Tikkanen. Suunnittelen ja toteutan henkilöstöoppaan yhteistyössä Movian kanssa, jotta se palvelisi yrityksen tarvetta mahdollisimman hyvin.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tavoitteena valmistaa jokin produkti, konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla esimerkiksi esine, opas, ohjekirja, tapahtuma tai portfolio. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu myös opinnäytetyöraportti tuotoksen tekemisestä. Raportissa dokumentoidaan opinnäytetyöprosessi luotettavasti. Oleellista raportoinnissa on pystyä perustelemaan ja analysoimaan kriittisesti tehtyjä valintoja. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 6-7,12.)

Henkilöstöopasta varten teen Movian henkilöstölle kyselyn heidän näkemyksistään yrityksen toimintatavoista, niiden toimivuudesta sekä hyvistä ja huonoista puolista yrityskulttuurissa. Tämän avulla henkilöstö pääsee osallistumaan oppaan muodostamiseen ja vaikuttamaan siihen, miten Movian toimintaa kehitetään. Koska yrityksen eri toimipisteillä on erilaisia kulttuureita, pyrin keräämään tietoa erilaisista käytänteistä ja kokoamaan ne yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Yritän saada käyttöni myös muiden yritysten samankaltaisia oppaita ja materiaaleja, joista voi saada hyödynnettäviä ajatuksia kootessani Movian opasta.



## 1.4 Rajaus

Henkilöstöoppaan tarkoitus on täsmentää Movian henkilöstölle yrityksen yrityskulttuuria, eli sitä, kuinka Moviassa toimitaan. Oppaan teon tukena hyödynnän tutkimaani tietoa yrityskulttuurista.

Keskityn tutkimuksessani yrityskulttuurin merkitykseen ja sen muodostumiseen. Yrityskulttuurilla on vaikutusta jokaiselle yritykselle ja tutkin, mistä tämä johtuu ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Jokaiselle yritykselle syntyy ainutlaatuinen kulttuuri. Koska kulttuuri vaikuttaa vahvasti toimintaan, selvitän myös mistä yrityskulttuuri syntyy.

Yrityskulttuurin muodostuminen ja merkitys ovat myös ajankohtaisia aiheita Movian tilanteessa. Movian eri toimipaikat ovat vähän aikaa sitten yhdistyneet yhdeksi yritykseksi. Yrityksen yhteisiä toimintatapoja ei ole kunnolla määritelty, minkä takia Movia toivoo minun tekevän oppaan selkeyttämään tätä asiaa. Yrityskulttuurin merkityksen ja muodostumisen tutkiminen mahdollistaa minua peilaamaan esille tulevia asioita Movian tilaan.

Opinnäytetyössäni selvitän myös yrityksen viestintäkulttuuria ja sitä, miten yrityskulttuuri ilmenee yrityksen henkilöstöhallinnossa. Koska henkilöstöopas on yksi henkilöstöhallinnon käyttämä sisäisen viestinnän kanava, viestintään paneutuminen tukee oppaan tekemistä ja antaa näkemystä siihen, millaista on tehokas viestintä yrityskulttuuria käsiteltäessä. Lisäksi yrityksen viestintä ja henkilöstöhallinto ovat vastuussa monista useista asioista yhteistyössä ja onkin tärkeää, että yhtenäinen kulttuuri heijastuu kaikessa toiminnassa.

Vaikka henkilöstöopasta voidaan hyödyntää perehdytyksessä, Movian henkilöstöopas ei ole tarkoitettu vain tähän tarkoitukseen. Henkilöstöopas on tarkoitettu koko henkilöstön hyödynnettäväksi ja sisältää tietoja, jotka voivat kiinnostaa kaikkia työntekijöitä. Tämän takia keskityn työssäni tutustumaan, mihin henkilöstöopasta tarvitaan ja millainen oppaan tulisi olla, sekä tiedonjakamiseen käytettäviä kanavia.

## 1.5 Käsitteet

Yrityskulttuuri on yrityksen toimintaa ja henkilöstöä ohjaavien, historian aikana opittujen tapojen, asenteiden ja oletusten summa. Se voidaan käsittää yrityksen tapana tehdä asiat. Yrityskulttuuri ilmenee useilla yrityksen tasoilla aina prosesseista ja strategiasta

totuttuihin ajatusmalleihin ihmisten välisiin suhteisiin ja yhteiseen kieleen. (Schein 2009, 30, 39, 45.)

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siihen vaaditaan ainakin kaksi osapuolta. Sanallisen, eli puheen tai kirjoituksen, viestinnän lisäksi voidaan viestiä sanattomasti esimerkiksi ilmeillä, asennolla ja eleillä. Viestinnän tapa määräytyy viestin vastaanottajan ja viestin syyn kautta. Tavoitteena viestintätilanteilla on saada viesti vastaanottajalle ymmärrettävästi perille. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-12.)

Työyhteisöviestintä käsittää koko yrityksen henkilöstön keskinäisen viestinnän. Se on elintärkeää liiketoiminnan onnistumisen, tavoitteiden saavuttamisen ja positiivisen työtunnelman luomiseen. Työyhteisö viestintä on laajennettu käsite sisäisestä viestinnästä, eli yrityksen sisällä toimivien henkilöiden ja tahojen välisestä viestinnästä, sillä nykyään esimerkiksi sosiaalinen media on sumentanut sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajoja. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Viestintäkulttuuri pitää sisällään asenteet ja tavat, joilla yrityksessä on totuttu viestimään. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.) Siihen sisältyy esimiesten ja työntekijöiden keskinäinen viestintä, yrityksen toimintatavat, viestintäprosessin toimivuus sekä viestintäjärjestelmät. (Juholin 2006, 142.)

Henkilöstöhallinto tukee yrityksen toimintaa olemalla vastuussa henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä ja lakisääteisistä asioista. Henkilöstöhallinto, josta käytetään myös lyhennettä HR, huolehtii muun muassa yrityksen työsuhdeasioista, henkilöstön kehittämisestä ja motivoinnista, henkilöstösuunnittelusta sekä suorituksen johtamisesta. (Ammattinetti 2014.)

Henkilöstöopas on yrityksen työntekijöille suunnattu toimintatapoja ja käytänteitä kertova ohjeistus. Tarkoituksena on tuoda esille asioita, joiden mukaan yrityksessä odotetaan toimittavan, ja siksi se kuvaa myös yritystä itseään. Henkilöstöopas sisältää tietoa muun muassa yrityksestä, sen historiasta ja tulevaisuuden tavoitteista, työsuhdeasioista sekä käytänteistä työpaikalla. (Brannen 2011.)

## 2 Yrityskulttuuri

### 2.1 Yrityskulttuurin merkitys yrityksen toiminnalle

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka ohjaa kaikkea toimintaa. Siihen kuuluu kaikki ryhmän historian aikana opitut, kaikki yhteiset ja itsestään selvät oletukset. Voi olla vaikea nähdä tai tunnistaa oman organisaation kulttuuria, kun jokainen organisaation jäsen on tottunut toimimaan kulttuurin mukaisesti. (Schein 2009, 30,44.)

Organisaation kulttuuri on vahva vaikuttaja, sillä se määrittelee ja ohjaa strategiaa, päämääriä sekä niitä tapoja, joilla näihin pyritään. Jokapäiväisessä toiminnassa yrityskulttuurilla pyritään vahvistamaan niitä toimintaperiaatteita, joita yrityksessä halutaan tuoda esiin. Oikeanlainen yrityskulttuuri näkyy myös yrityksen ulkopuolelle. Kun asiat toimivat yrityksen sisällä, tulee se myös esille ulkoisesti esimerkiksi asiakkaille ja kilpailijoille. Kannattaa siis lähteä sisältä ulospäin rakentamaan toimivaa yritystä, sillä henkilöstön tyytyväisyys heijastuu nopeasti. (Rossi 2012, 14-16.)

Yrityksen tapa käyttää tilojaan kuvastaa myös yrityskulttuuria. Kulttuuriin vaikuttaa maantieteellinen paikka, tilojen arkkitehtuuri sekä sisustus. Tila, joka voi olla esimerkiksi yrityksen myymälä, konttori tai yksittäinen huone, mahdollistaa arvojen ilmaisemisen. Avokonttori, omat työhuoneet tai vapaasti käytettävä tila, mikä sitten onkaan yrityksen tapa järjestää toimipisteensä, kuvastaa, millaiseen toimintaan yrityksessä halutaan kannustaa. (Coleman 2013.)

Yrityskulttuurilla on vaikutusta siihen, miten moneen asiaan suhtaudutaan yrityksessä. Kulttuuri sisältää sekä ulkoisen että sisäisen toiminnan tekijöitä ja perusoletuksia. Voidaan siis todeta, että kulttuuri todella vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Kulttuuri kehittyy sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden muuttuessa näiden mukana. (Schein 2009, 41, 74.)

Vaikka strategialla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen, nostavat jotkut asiantuntijat yrityskulttuurin jopa sitä suuremmaksi vaikutustekijäksi. Siinä missä strategia ohjaa suunnan ja tavat toimia, yrityskulttuurin vaikuttavuus ja pysyvyys vaikuttavat toimintaan enemmän. Strategia ei siis yksistään johda toimintaa, vaikka se vaikuttaakin toimintaan. (Lystimäki 2013.)

## 2.2 Miten yrityskulttuuri syntyy?

Yrityskulttuuri pohjautuu ainakin organisaation alussa sen perustajien määrittelemiin arvoihin ja toimintatapoihin, joilla toimintaa ohjataan. (Schein 2009, 107.) Tämän takia on tärkeä miettiä sekä yritystä perustettaessa että jatkuvasti toiminnassa, miten tavoitteisiin halutaan pyrkiä ja mikä on yritykselle tärkeää. Kuten muukin esimiesten ja johdon toiminta, myös yrityskulttuuria tulisi viedä muille organisaatiotasolle esimerkillisellä toiminnalla ja johtamisella.

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa historia, joka muokkaa sen toimintaa ja tavoitteita. Tätä voidaan tuoda esille toiminnassa perustelemalla arvoja ja toimintaa sen perusteella. Yrityskulttuuri muovautuu jatkuvasti ja muutoksilla pyritään kehittämään asioita, jotka ovat voineet aikaisemmin toimia, mutta vaativat päivitystä. (Coleman 2013.)

Yrityskulttuuria on vaikea muuttaa, ainakaan täysin. Jotta kulttuuria voitaisiin kehittää, täytyy ensin ymmärtää sen elementtejä ja lähtökohtia. Sen jälkeen voidaan tunnistaa aidosti ne asiat, jotka kaipaavat muutosta. Myös muutosvastarinta on hyvinkin mahdollista yrityskulttuuria muuttaessa, sillä siinä yritetään oppia pois asioista, joihin ihmiset ovat tottuneet ja jotka toimivat henkilöstölle perustana organisaatiossa toimimiselle. (Schein 2009, 27.)

Vaikka jokaisella yrityksellä on omanlaisensa yrityskulttuuri, voi kulttuureista löytää myös yhtäläisyyksiä. Käytänteitä ei voi kuitenkaan suoraan kopioida toiselta yritykseltä vaan ne täytyy soveltaa omaan yrityskulttuuriin sopivaksi. (Rossi 2012, 272.)

## 2.3 Visio ja arvot yrityskulttuurin perustana

Visio määrittää yrityksen toiminnan tavoitetilan, johon pyritään. Jotta visio on realistinen ja voi onnistua ohjaamaan työtä oikeaan suuntaan, täytyy sen sopia aidosti yritykselle ja olla uskottava. Selkeä visio tukee toiminnan kehittymistä toivottuun suuntaan. (Kehusmaa 2012.) Visio antaa pohjaa myös yrityskulttuurin muodostumiselle. Kysymykset millainen tavoitetila yrityksellä on ja mihin se haluaa kehittyä, kuvaavat hyvin yritystä. Niistä saa kuvan, pyrkiikö yritys kunnianhimoiseen vai vaatimattomaan tavoitteeseen ja onko tavoite esimerkiksi taloudellisesta tai ihmisläheisestä näkökulmasta muodostettu. (Coleman 2013.)

Arvot määrittelevät tavat, joilla yrityksessä toimitaan. Arvojen kautta johdettu toiminta tukee yrityksen tavoitetta saavuttaa asetettu visio. Kun henkilöstö tuntee ja ymmärtää, miten arvojen perusteella tulisi toimia, yrityksen koko toiminta on yhtenäisempää, Rossi huomauttaa osuvasti. Arvojen avulla johtamisessa tulee huolehtia, että rekrytoidut työntekijät uskovat ja samaistuvat yrityksen arvoihin. On oleellista pystyä perustella valitut arvot, jotta ne kuvaavat yritystä eivätkä ole vain hienoja sanoja, joita toistetaan jatkuvasti. (Rossi 2012, 47.)

Toimiakseen yrityskulttuuri vaatii henkilöstön, joka voi samaistua siihen ja toimia sen mukaisesti. Jokainen työntekijä, joka toimii kulttuurin mukaisesti, osaltaan vahvistaa sitä. Lisäksi pystyessään jakamaan yrityksen kanssa saman arvomaailman, on työntekijän helpompi sitoutua yritykseen. Monissa yrityksissä on huomattu, että työntekijää haettaessa osaamisen lisäksi on tärkeää, että hakija sopii yrityksen kulttuuriin. (Coleman 2013.)

Yrityksen toiminnan täytyy siis tuoda esille yritykselle määritellyt arvot kaikessa. Tämä takaa sen, etteivät arvot ole vain pakosta keksittyjä vaan aidosti näkyvät kaikessa yrityksen toiminnassa. Jokaisella yrityksellä voi olla täysin omalaisensa arvot, mutta kunhan ne näkyvät toiminnassa, se vahvistaa yritystä. (Coleman 2013.)

Ei ole yhtä oikeaa yrityskulttuurin mallia, joka sopisi jokaiseen yritykseen. Tärkeää on se, että kulttuuri ja arvopohja lähtevät yrityksestä itsestään ja sen olemassa olon syistä. Yrityskulttuurin tulisi perustua määriteltyihin perusarvoihin, joihin on sitouduttu ja jotka ohjaavat toimintaa. Tärkeintä yrityskulttuurissa onkin se, että valitut toimintatavat sopivat juuri siihen yritykseen, tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Vaikka kahden yrityksen toiminnassa olisi paljon yhteistä, voi niiden yrityskulttuurit silti olla aivan erilaisia. (Rossi 2012, 35, 315.)

#### 2.4 Yrityskulttuurin jäsentyminen

Yrityskulttuuri sisältää yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä perusoletuksia toiminnasta. Kaikki näiden sisältämät näkemykset ja tavat luovat yrityksen ainutlaatuisen kulttuurin. Alla oleva kuvio 2 kuvaa yrityskulttuurin osa-alueita. Osa-alueet tuovat omat tavat kulttuuriin ja ne kaikki ovat yhtä tärkeitä yrityskulttuurin muodostumisessa.



Kuvio 2 Yrityskulttuurin jäsentyminen (Schein 2009, 45.)

#### 2.4.1 Yrityskulttuurin ulkoisia tekijöitä

Ulkoiset tekijät liittyvät yrityksen säilymiseen ja toimimiseen omassa ympäristössään. Yrityksen toimintamallien tulisi olla sellaisia, että ne mahdollistavat toimivan mallin juuri siinä ympäristössä, jossa ollaan mukana. Toimintamallit lähtevät strategioista, jotka voivat muokkautua ajan mukana sopimaan hetkeen ja yrityksen kulttuuriin. Myös yrityksen rakenteella ja prosesseilla on vaikutusta siihen, miten yritys sopeutuu omaan toimintaympäristöön. (Schein 1999, 44-56.)

Ympäristöä tulee tulkita ja mitata, jotta voidaan toimia yhä paremmin. Virheisiin ja epäonnistumisiin suhtautuminen on yrityskohtaista; samanlaisessa tilanteessa toisessa yrityksessä syytetään sekä rangaistaan ihmistä ja toisessa taas järjestelmää. Voi olla, että yrityksen sisällä tavat toimia vaihtelevat yksiköittäin vaikka kaikilla olisi yhteinen toiminta-ajatus ja strateginen tarkoitus. Tällaiset alakulttuurit voivat tehostaa yrityksen toimintaa, sillä yrityksen eri yksiköt saattavat toimia hyvinkin erilaisissa ympäristöissä ja on hyvä pystyä muokkaamaan toimintaa sen mukaan. (Schein 1999, 44-56.)

#### 2.4.2 Yrityskulttuurin sisäisiä tekijöitä

Yrityskulttuurin sisäiset tekijät voidaan huomata selkeästi esimerkiksi silloin, kun henkilö tulee uutena työntekijänä yritykseen. Päästäkseen aidosti osaksi yritystä täytyy hänen ymmärtää yrityksessä käytettävä kieli ja käsitteet, kuten ammattislangi. Tietyntyyppisen kielen käyttäminen voi olla täysin itsestään selvää työntekijöille, eivätkä he silloin ymmärrä sen haastavuutta sitä osaamattomalle. (Schein 1999, 56-64.)

On myös muita asioita, joita täytyy ymmärtää, ennen kuin uusi työntekijä koetaan täysin ryhmän jäseneksi. Näitä voivat olla muun muassa tietyt ulkoiset tunnusmerkit, kuten oikeanlainen pukeutuminen tai tietyntyyppinen ajattelutapa. Yrityskulttuurin sisäisiä tekijöitä ovat lisäksi valtasuhteet ja muut ihmisten väliset suhteet sekä palkitsemis- ja statusjärjestelmät. Jokaisen työntekijän toimintaa helpottaa, jos tämä ymmärtää, miten toisiin, sekä ylempiin että samantasoisiin, työntekijöihin yleisesti suhtaudutaan. Lisäksi se, millainen toiminta yrityksen kannalta koetaan arvokkaaksi ja mistä yrityksessä palkitaan, vaihtelee yrityksestä, ja yrityskulttuurista, toiseen. (Schein 1999, 56-64.)

#### 2.4.3 Yrityskulttuurin perusoletukset

Perusoletukset kertovat, miten eri asioihin yrityskulttuurissa suhtaudutaan. Miten ympäristöön, toisin sanoen markkinoihin, suhtaudutaan; sopeudutaanko johonkin markkinarakoon vai pyritäänkö hallitsemaan markkinoita. Nähdäänkö työntekijät lähtökohtaisesti motivoituneina, joille tulee antaa tarvittavat työkalut, vai laiskoina, joita täytyy valvoa ja palkita työn aikaansaamiseksi. Korostuuko yrityksessä yksilöllisyys vai yhteisöllisyys. Tätä voi havaita sitouttamiseen panostamisessa sekä siinä, palkitaanko vain yksilöitä vai myös ryhmiä. Entä miten suhtaudutaan ajankäyttöön ja aikatauluihin tai miten fyysiset tilat on käytetty. Kaikki nämä heijastavat yrityksen kulttuuria. (Schein 1999, 64-73.)

Yrityksen toiminta saa vaikutteita myös kansallisesta kulttuurista, jossa se toimii. Tämä voi tapahtua esimerkiksi johtajien toiminnan heijastaessa kansallisen kulttuurin piirteitä omassa toiminnassaan. Kansallisten kulttuurien ilmenemisen voi huomata tilanteessa, jossa yritys fuusioituu yrityksen kanssa, joka on toisesta kansallisesta kulttuurista. Vaikka yritysten arvopohja voi olla samanlainen, kansallinen kulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten arvoja tulkitaan. (Schein 2009, 64-65.)

## 2.5 Yrityskulttuurin tasot

Yrityskulttuuri koostuu monista eri asioista, joista toiset on helpommin havainnoitavia ja yhdistettävissä kulttuuriin kuin toiset. Voidaan ajatella sen sisältävän kolme eri tasoa: artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. Vaikka kulttuuri ilmenee osin näkyvästi, esimerkiksi käyttäytymisessä, ilmapiirissä ja ilmaistuissa arvoissa, ytimenä sillä on kuitenkin yhteiset piilevät oletukset. (Schein 2009, 30.)

### 2.5.1 Artefaktit

Artefaktit on helppo havaita, sillä ne ovat näkyvät prosessit, rakenteet ja esille tulevat seikat esimerkiksi ilmapiiristä, kielestä sisustuksesta ja arkkitehtuurista. Vaikka näitä asioita voi olla helppo havaita, näiden seikkojen tulkitseminen on vaikeaa, eikä niitä näkemällä voi suoraan tietää mistä ne juontavat juurensa. (Schein 2009, 31.)

Monet artefaktit ovat fyysisesti havaittavissa ja näillä fyysisillä elementeillä yritys pyrkii ilmentämään yrityskulttuuriaan, tiedostetusti tai tiedostamattomasti. Fyysiset artefaktit antavat todellista kuvaa siitä, mitä yrityksessä arvostetaan ja mihin panostetaan. Snown mukaan esimerkiksi perehdytyksessä käytettävä materiaali kuvaa yrityskulttuuria. Jos yritys, joka sanoo panostavansa hyvään asiakaspalveluun, ei kuitenkaan tuo asiakaspalvelua vahvasti ilmi perehdytysmateriaalissaan, voidaan pohtia, onko asiakaspalvelu kuitenkin toiminnan pohjana yrityksessä. (Snow.)

### 2.5.2 Ilmaistut arvot

Yrityksessä määritellyt ja ilmaistut arvot sisältävät strategiat, päämäärät ja filosofiat. Nämä on ihmisten määrittelemiä perusteita toiminnalle. Arvot ja strategiat eivät kuitenkaan aina kuvaa yritystä todellisesti vaan voivat olla tavoitteita tai ajatuksia siitä, mitä haluttaisiin olla. Tämän takia näiden tuomat kulttuuria rakentavat periaatteet eivät ole täysin luotettavia yrityksen kulttuuria tarkastellessa. (Schein 1999, 30, 32.)

Yrityksessä voidaan määritellä hienoja arvoja, jotka eivät kuitenkaan heijastu yrityskulttuurista ja joita ei sen takia noudateta. Yrityskulttuuri on niin syvällä yrityksen toiminnassa, että arvot tulisi johtaa kulttuurista, jolloin työntekijöiden on helpompi samaistua niihin ja kokea ne aidosti yritystä kuvaaviksi. (Schein 2009, 33-34.)



### 2.5.3 Pohjimmaiset perusoletukset

Syvimmällä tasolla yrityskulttuurissa on tiedostamattomat ja itsestään selvät käsitykset ja ajatukset. Näistä käsityksistä nousevat yritystä perimmiltään ohjaavat arvot. Koska nämä ovat tiedostamattomia ja syvälle yrityksen toimintatapoihin juurtuneita, voi niiden havainnointi ja ymmärtäminen olla haastavaa. (Schein 2009, 34-35.)

Perusoletukset ovat syntyneet yrityksen toiminnan aikana ajan kuluessa. Jopa itsensänselvyyksiksi muuttuneita oletuksia voi olla vaikea eritellä toiminnasta, koska perusteet toiminnalle on voinut syntyä aikoja sitten, esimerkiksi henkilöiden tai tilanteiden avulla, joita ei enää tiedosteta yrityksessä. Nämä pohjimmaiset perusoletukset voivat olla myös yksi jarruttava tekijä yrityskulttuurin muuttuessa. Jotta kulttuuri voi todella muuttua, täytyy osata tiedostaa ja tunnistaa perusoletuksia. (Herranen.)

## 2.6 Yrityskulttuuri henkilöstöhallinnossa ja esimiestyössä

### 2.6.1 Yrityskulttuurin johtaminen

Johtamisen ja yrityskulttuurin suhdetta voidaan rakentaa erilaisista lähtökohdista yrityksestä riippuen. Näkökulmaan vaikuttaa se, miten organisaatiokulttuuriin suhtaudutaan ja kuinka tärkeänä sekä laajana asiana se nähdään. Miten yrityskulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen tuloksiin. (Alvesson 2002, 105-108.)

Yrityskulttuuri voidaan nähdä osana yrityksen rakennetta, josta lähtevät yrityksessä vaikuttavat normit. Johtamisella voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin, varsinkin kulttuurin synty- ja muodostumisvaiheessa. Henkilöstö ottaa vaikutteita toimintaansa johtamistyyliltä. Kun huomataan, miten työtä johdetaan ja miten työtä halutaan tehtävän, rupeaa henkilöstö toimimaan sen mukaisesti. Jos yksilö toimii vastoin johdettua tapaa, voi työntekijä pelätä saavansa vähemmän arvostusta työstään. (Alvesson 2002, 105-108.)

Rossi tuo esiin tavan johtaa kulttuurin kautta eli kulttuuristrategian. Kulttuuristrategiassa yrityksen toimintaa johdetaan yrityskulttuurin kautta, ei johtajan henkilökohtaisella johtamistyyllillä tai persoonalla. Tällöin yrityksen strategian ja kulttuurin välillä ei ole ristiriitoja vaan ne toimivat yhteen. Kulttuuristrategia tuo dialogin avulla henkilöstön suuremmaksi osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä, koko toiminta perustuu toimivaan yrityskulttuuriin. (Rossi 2012, 14-15.)

Toimiva yrityskulttuuri tukee yhdenmukaista päätöksentekoa. Tämä voi kuitenkin nousta yrityskulttuuria vastaan, mikäli se ei olekaan toimiva ja menestyksekkäs. Vahva yrityskulttuuri voi saada esimiehet unohtamaan innovaatioiden ja uuden kehittämisen tarpeellisuuden. Tällainen kaavoihin kangistunut näkemys toiminnasta esimiehillä voi muuttua yrityksen menestymisen esteeksi, kun vanhat tavat eivät enää toimikaan. (Alvesson 2002, 105-108.)

### 2.6.2 Yrityskulttuuri ja yrityksen menestyminen

Koko yrityksen henkilöstön yhdessä jakama ja hyväksymä yrityskulttuuri tukee toimintaa ja sen voidaan nähdä tehostavankin sitä. Tällaisissa yrityksissä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yrityksen toimintaan ja kehittämiseen ovat vahvat. Lisäksi tällaisella yrityskulttuurilla on positiivinen vaikutus myös motivaatioon ja sitoutumiseen. (Rossi 2012, 57, 91.)

Vaikka yrityskulttuurin ja henkilöstön osallistamisen välillä on tutkitusti positiivinen vaikutus, joidenkin tutkijoiden mukaan menestyvä toiminta luo vahvan yrityskulttuurin. Menestykseen vahvasti vaikuttaneet asiat muodostavat yrityskulttuuria. Toisaalta voidaan myös ottaa mallia menestyvän yrityksen kulttuurista ja vahvistaa siten toimintaa. (Alvesson 2002, 54.)

Joissain tilanteissa tietynlainen yrityskulttuuri voi olla paras säätelemään toimintaa ja tuottamaan tuloksia. Toisaalta Alvessonin mukaan monet tutkijat näkevät parhaita tuloksia yrityksen toiminnassa tuovan sellainen kulttuuri, joka pystyy muokkautumaan ympäristön muutosten mukana. Vaikka jokainen yrityskulttuuri muokkautuu ympäristönsä avulla jollain aika välillä, ei kaikkiin yrityksiin sovi nopeatahtinen ja jatkuva muutos. (Alvesson 2002, 24.)

Yleisesti ei voida vetää yhteyttä yrityksen toiminnan menestymisen ja yrityskulttuurin välille. Varmasti vaikutusta jollain tasolla on, mutta hyvän toiminnan tulokset vaativat muutakin panosta yritykseltä. Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan kaiken yrityksen toiminnan pohjana ja tukena. (Alvesson 2002, 68.)

### 2.6.3 Yrityskulttuuri ja henkilöstöhallinto

Kuten kaikkea organisaation toimintaa, kulttuuri ohjaa myös organisaation henkilöstöhallintoa. Kulttuuri perustelee sen, miten organisaatiossa halutaan kohdella henkilös-

töä, millainen on palkitsemisjärjestelmä sekä muita henkilöstöhallinnon vastuutehtäviä pidetään tärkeinä. (Schein 1999, 56-64.) Yrityskulttuuri vaikuttaa henkilöstöön koko heidän uransa aikana rekrytoinnista työsuhteen loppumiseen. Esimerkiksi rekrytointia tehdään organisaation tarpeen ja näkemyksen kautta.

Työntekijä panostaa työhönsä enemmän, jos hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämän takia yritysten kannattaa pyrkiä omanlaiseensa yrityskulttuuriin ja etsiä töihin ne henkilöt, jotka jakavat samoja näkemyksiä. Tällä tavalla yrityskulttuuria saadaan vahvistettua ja todennäköisesti myös yrityksen tulokset kehittyvät. Tämän takia henkilöstöhallinto voi vaikuttaa yrityskulttuurin leviämiseen huolehtimalla, että rekrytoidaan yritykseen sopivia ihmisiä, ei palkata tehtävään vaan uraan. Myös palkitsemisjärjestelmä perustuu yrityskulttuurin piirteisiin. (Rossi 2012, 314.)

Työntekijän näkökulmasta ajatellen on mielestäni erittäin tärkeää, että hyväksyy ja omaksuu arvot, joiden mukaan yritys pyrkii toimimaan. Yhteinen arvomaailma auttaa viihtymään töissä ja antaa itsevarmuutta työhön. Kun tietää oman toiminnan lähtevän samoista lähtökohdista kuin yrityksen, on todennäköisempää, että päätökset ja tavat työskennellä ovat hyväksyttäviä ja toivottavia myös yrityksen näkökulmasta. Kun voi luottaa omaan tekemiseen, on helpompi tehdä työtä tehokkaasti.

Yrityksillä, joita on lähdetty kehittämään yrityskulttuurin avulla, on todennäköisesti hyvinvoiva henkilöstö. Toimintaa tukeva yrityskulttuuri yleensä huomioi henkilöstön merkityksen toiminnan edistämässä. Tällaiseen yritykseen on siihen sopivan henkilöstön helpompi sitoutua, työtyytyväisyys on siellä parempaa ja työntekijöistä yleisestikin välitetään. Yrityksen ei tulisi kuitenkaan korostaa henkilöstöä tärkeimpänä toiminnan voimavarana, ellei tämä aidosti ilmene myös yrityskulttuurista. (Rossi 2012, 56-57.)

### **3 Yrityksen viestintäkulttuuri**

#### **3.1 Viestintäkulttuuri osana yrityskulttuuria**

Viestintäkulttuuri voidaan nähdä yhtenä yrityskulttuurin osana. Elisa Juholin jakaa viestintäkulttuurin esimiesten viestintään ja organisaation toimintatapoihin, työntekijöiden keskinäisviestintään, viestintäprosessin toimivuuteen sekä viestintäjärjestelmään. Viestintäilmasto, johon kuuluu esimiesten ja työntekijöiden viestintä sekä toimintatavat, on omakohtaista kokemusta yrityksen viestinnästä, esimerkiksi viestinnän avoimuudesta.

Viestintä on kulttuurin ylläpitämisen, luomisen ja jakamisen työväline. Se, miten yrityksen sisäistä viestintää tehdään, lähtee yrityskulttuurista (Juholin 2006, 141-143.)

Viestintäkulttuuri määrittelee sen, miten yrityksessä viestitään. Mistä, miksi, miten ja kenelle puhumme sekä mihin viestinnällä pyritään, ovat viestintäkulttuurin peruskysymyksiä. Viestinnässä on helpompi onnistua, jos viestintäkulttuuri ja sen piirteet ovat tiedossa. Yrityksen viestintäkulttuuriin voi kuulu esimerkiksi keskittyminen suuriin linjoihin tai yksityiskohtiin, matala kynnyks puhua suoraan muille tai asioiden vieminen eteenpäin esimiehen kautta. (Puro 2003, 100.)

Vaikka yrityksessä on totuttu viestimään tietyllä tavalla, eivät muutokset ole mahdottomia. Paine viestinnän kulttuurin muutokseen voi tulla monesta eri suunnasta, esimerkiksi henkilöstöltä, markkinoilta tai teknologisesta kehityksestä. Muutokset usein kehittävätkä kulttuuria nykytilanteelle sopivammaksi. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei kulttuurin täydellinen muuttuminen tapahdu yhtäkkiä vaan hitaasti. Rauhallinen viestintäkulttuurin muutos auttaa koko yritystä sopeutumaan helpommin uusiin käytänteisiin ja tapoihin kuin nopea, radikaali muutos. Muutosta ei myöskään voi pakottaa. Vanhoista tavoista poisoppiminen on pitkä prosessi ja vaatii myös oikeanlaisen asenteen, jotta se on mahdollista. Puro huomauttaa, että näennäiset muutokset tapahtuvat nopeasti, mutta todelliset ja pitkäkestoiset vaativat aikaa. (Puro 2003, 100-103.)

Työyhteisökulttuurin kehittyminen ja muuttuminen on väistämätöntä nykytyöelämässä. Esimerkiksi kansainvälistyminen on tätä päivää ja se vaatii kehittymistä läpi yrityksen, myös työyhteisöissä. Kun kehittymistarpeet tiedostetaan, voidaan muutoksiin vaikuttaa positiivisesti ja pyrkiä kontrolloimaan sitä. Hyviä käytänteitä kannattaa haalia ja ottaa niiden rinnalle uusia vaikutteita, jotka kehittävätkä viestintä- ja työyhteisökulttuuria parempaan suuntaan. Välttääkseen turhia konflikteja uuden ja vanhan kulttuurin välillä, uudet tavat kannattaa tuoda vähitellen ja kokeillen toimintaan. Viestintäkulttuurin, sekä myös muiden yrityksen kulttuuristen osa-alueiden, kehittämisessä kannattaa huomioida ajan lisäksi itse viestiminen. Viestintää kehittäessä täytyy itse kehittämisestä keskustella, ei ainoastaan lopputuloksista. Hyvä sisäinen keskustelukulttuuri mahdollistaa avointa keskustelua tarpeista, tavoista ja ongelmista se onkin tärkeä osa koko viestintäkulttuuria, (Puro 2003, 103-104, 106.)

Ihanteellinen viestintäkulttuuri syntyy avoimuudesta ja luottamuksesta. Tällainen ilmiö kannustaa työntekijöitä ja mahdollistaa myös heidän osallistumisen päätöksente-

koon. Näiden lisäksi Verma mainitsee ihanteelliseen viestintäkulttuuriin kuuluvan myös korkeat tavoitteet tuloksissa. Nämä ominaisuudet yhdessä luovat pohjan yrityksen tehokkaalle viestintäkulttuurille, josta voi jokainen yritys lähteä kasvattamaan omanlaisiaan viestintäkulttuuria. (Verma 2013, 63-64.)

Uskoisin, että yrityksen toiminnan kannalta on oleellista, että viestintä suunnitellaan strategiaa tukevaksi. On tärkeä kertoa perustietona itse strategiasta, mutta myös siihen liittyvistä ajankohtaisista tiedoista. Yrityksen viestintäkulttuuri vaikuttaakin paljon siihen, kuinka strategiaa jalkautetaan koko henkilöstölle ja miten hyvin se on henkilöstöllä tiedossa.

### 3.2 Viestintä yhteisöissä

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Viestintä voi olla sanallista, puhetta tai kirjoittamista, tai sanatonta, tiedostettuja ja tiedostamattomia eleitä. Viestintätilanteissa viestinnän väline ja kanava sekä tapa, jolla teksti puhuttelee ja näyttää, vaikuttavat viestin etenemiseen. Tämän takia on tärkeää suunnitella viestintää kohderyhmän ja tavoitteen perusteella. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Yhteisön viestintää voidaan kutsua yleisesti yhteisöviestinnäksi. Useimmiten yhteisöviestintä on vuorovaikutteista, mutta se sisältää myös tiedottamisen, joka on yksisuuntaista. Viestintä voi yhteisössä olla virallista, siihen kuuluu esimerkiksi kehityskeskustelut, viikkopalaverit sekä reklamaatiot, sekä epävirallista, jota on muun muassa kahvipöytäkeskustelut. Vaikka yrityskulttuuri vaikuttaa kaikkeen viestintään yhteisössä, kulttuurin vaikutus viestintään tulee vahvemmin esille epävirallisessa viestinnässä, sillä sitä ei voida hallita samalla tavalla kuin virallista viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Yhteisöllä on tarve viestiä itsestään henkilöstölle ja muille sidosryhmille sekä myös kuunnella niitä. Työyhteisössä jokainen sen jäsen on viestijä, jolle kuuluu oikeuksia ja velvollisuuksia viestinnän näkökulmasta. Viestintätaidot ovat arvokasta osaamista työyhteisössä. Niiden avulla voi seurata ja vaihtaa omaan työhön liittyviä asioita sekä kehittää omaa työtä ja työyhteisöään. (Juholin 2013, 55, 194.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa kahtia myös sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joista tarkemmin tutustutaan sisäiseen viestintään. Tämä jako ei ole aivan selvä, sillä sosiaalinen media on häilyttänyt tätä rajaa. Tämän lisäksi sisäinen viestintä voi muuttua ulkoi-

seksi, kun yrityksen työntekijät käyvät keskusteluja yrityksestä sen ulkopuolella, jolloin viestinnän voidaan nähdä muuttuneen ulkoiseksi. Tämän häilyvän rajan takia joskus voi olla kuvaavampaa nimetä yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää työyhteisöviestinnäksi eli koko henkilöstön keskinäistä viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

### 3.3 Yrityksen sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä sisältää kaiken yrityksen sisällä tapahtuvan viestinnän. Siihen kuuluu sekä ajankohtaista tietoa että perustietoa yrityksestä. Esimerkiksi henkilöstölle annetut tiedotukset muutoksista, yrityksen tilanteesta, arvoista että vapaamuotoisemmat päivittäiset työpaikalla tapahtuvat tiedon jakamiset. Sisäisestä viestinnästä on tärkeää huolehtia, jotta henkilöstö tuntisi yrityksen ja olisi perillä sen asioista. Huonosti hoidettu sisäinen viestintä voi vähentää motivaatiota ja sitoutumista, jos työntekijät kuulevat yrityksen asioita ulkopuolelta ollessaan itse asioista pimennossa. (Juholin 2006, 38,144.)

Yrityksen sisäinen viestintä kuvastaa yrityksen yrityskulttuuria. Sisäinen viestintä on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja sillä on vaikutusta työntekijöiden työhön. (Säteri & Hosiokoski 2008.) Ne, mistä aiheista, miten ja millä foorumeilla viestitään henkilöstölle, ovat oleellisia valintoja viestinnän onnistumisessa. Lähtökohtaisesti henkilöstön voidaan olettaa haluavan tietää yrityksen asioista. Tämän takia onkin tärkeää panostaa sisäiseen viestintään, jotta viesti kulkee oikeille ihmisille ja henkilöstö on tyytyväinen tuntiessaan olevan oleellinen osa yrityksen toimintaa. (Luukka 2012.)

Huonosti hoidettu ja toimimaton yrityksen sisäinen viestintä synnyttää epävarmuutta ja -tietoutta, mikä vaikuttaa negatiivisesti henkilöstöön. Kuten lähes kaiken yrityksen toiminnan, myös sisäisen viestinnän tulisi suunnitella yritykselle sopivaksi. Kun viestintää on räätälöity, menee molemminpuolinen viesti todennäköisemmin perille. (Luukka 2012.)

#### 3.3.1 Viestintäkanavat

Viestinnässä kanavan valinta on kriittinen viestin perille menemisen kannalta. Kun löydetään kuhunkin viestiin ja kullekin kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat, viestinnällä on paremmat mahdollisuudet onnistua. Väärän viestintäkanavan valinta voi estää viestin kohderyhmän tavoittamisen. Monipuolinen viestintäkanavien hyödyntäminen tehos-

taa viestintää ja toisaalta myös valmiiksi käytössä olevilla kanavilla voi olla helpompi tavoittaa kohderyhmä. (Ahonen-Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

Bussey huomauttaa, että viestintäkanavaa valittaessa kannattaa miettiä, kuinka tärkeä viesti on, kenet sillä halutaan saavuttaa ja kuinka nopeasti viesti täytyy saada eteenpäin. Kaikkia viestittäviä asioita ei tarvitse lähettää koko henkilöstölle sähköpostilla tai toisaalta kertoa kasvokkain. Tehokkaasti ja nopeasti viesti usein saadaan eteenpäin kasvokkain tai puhelimitse. Yleisenä ohjeena voidaan pitää sitä, että asiat, joilla on suuri merkitys, kuten huonot asiat, on yleensä suositeltavinta viestiä kasvokkain. Täten viesti saa arvoisensa huomion. (Bussey 2012.)

Monilla organisaatioilla haasteena on tiedon tulva. Työntekijän voi olla vaikea hallita tiedon määrää, jos sitä tulvii monista paikoista, muistuttavat Ahonen-Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo. Sen takia kohderyhmän rajaaminen on tärkeää ennen kuin viestimistä. Harvoin monikaan hyötyy siitä, jos sähköpostit lähetetään varmuuden vuoksi kaikille eikä vain niille, joita asia koskee. (Ahonen-Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

### 3.3.2 Sisäisen viestinnän vaikutus toimintaan

Yhteisöviestinnässä tulee muistaa se, että työntekijät ovat tärkeä osa yritystä ja sen toimintaa. Tämä luo viestinnälle merkittävän lähtökohdan. Viestintäkulttuurin tulee olla avoin ja läpinäkyvä, jolloin nämä ominaisuudet heijastuvat myös sisäiseen viestintään. Totuuksien piilottelusta on harvoin hyötyä eikä se kasvata tyytyväisyyttä henkilöstössä. Rehellinen viestintä vaikeistakin asioista luo pidemmällä tähtäimellä positiivista ilmapiiriä, kun asioita ei turhaan kaunistella henkilöstölle. (Luukka 2013.)

Viestintätilanteessa täytyy huomioida viestin vastaanottaja ja kohdistaa viesti tälle. Saman asian voi viestiä monella eri tavalla. Esimerkiksi usein yrityksen henkilöstön ja hallituksen lähtökohdan tiedon tarpeelle ja kiinnostukselle ovat erilaiset, minkä takia sama viestintätyyli ei välttämättä sovi näille eri viestinnän kohderyhmille. Jos vastaanottaja kokee viestittävän asian mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi, todennäköisemmin tieto menee perille. Viesti meneekin usein perille tehokkaammin, kun se sisältää vain tärkeimmän tiedon. (Luukka 2012.) Myös yksinkertaiset sanavalinnat voivat vaikuttaa viestin tyyliin. ”Me”-sanon käyttäminen ”minän” sijaan tuo viestiin erilaisen luonteeseen (Bussey 2012.).

Sisäinen ja ulkoinen viestintä tukevat toisiaan. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä tehostaa yrityksen toimintaa ja siten vaikuttaa myös ulkoiseen viestintään. (Säteri & Hosiokoski 2008.) On hyvä muistaa, että työntekijät antavat omille lähipiirilleen ja verkostoilleen kuvan yrityksestä, jossa työskentelee. Siten jokainen työntekijä voi vaikuttaa positiivisesti, tai negatiivisesti, useiden henkilöiden asenteeseen yritystä kohtaan. Henkilöstö onkin eräänlainen mainos yrityksestä.

### 3.3.3 Viestiminen ja viestin vastaanottaminen

Sisäisessä viestinnässä on asioita, joita täytyy jatkuvasti viestittää. Tällainen asia voi olla esimerkiksi uusi strategia. Joskus jatkuva ja toistava viestintä tuottaa tulosta. Viestintä voi kuitenkin muuttaa muotoaan ja kanavaa, jolloin henkilöstökään ei koe sitä niin painostavaksi. On myös aina hyvä huomioida vastaanottajan henkilökohtainen vastaanottaminen. Jokainen ottaa viestin vastaan yksilöllisesti. (Luukka 2012.)

Vaikka henkilöstö arvostaa avointa sisäistä viestintää, ei se tarkoita sitä, että kaikista täytyisi viestiä. Onkin tärkeää tunnistaa jatkuvasta tietotulvasta oleelliset ja tärkeät asiat, ja viestiä niistä. (Säteri & Hosiokoski 2008.) Liiallinen viestiminen voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön tyytyväisyyteen, jolloin viestinnän tavoitteet pahimmillaan epäonnistuvat täysin.

Sisäisessä viestinnässä on hyvä tuntee henkilöstö, joka toimii viestinnän toisena osapuolena. Tämän asenteiden ja lähtökohtien vaikutus viestin tyyliin sekä valittuun kanavaan tulisi ottaa huomioon. Voi olla, että alueellisen johtajan viestintä otetaan positiivisemmin vastaan kuin ylimmältä johdolta tullut viesti, vaikka asiasisältö olisi aivan sama. Lähemmän esimiehen käyttäminen tekee viestinnästä henkilökohtaisempaa verrattuna koko yrityksen henkilöstölle lähetettyyn sähköpostiviestiin. (Bussey 2012.)

### 3.4 Tärkeitä viestintäkompetensseja työelämässä

Viestinnän perusominaisuuksia on sen kaksisuuntaisuus; viestintään tarvitaan useampi osallistuja, jotka voivat tuottaa ja vastaanottaa viestejä. Viestijöiden roolit vaihtuvat jatkuvasti ja roolit voivat olla samanaikaisia. Työelämässä viestintää tapahtuu eri tasojen, osastojen ja työkavereiden välillä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Viestintä on osa jokapäiväistä toimintaa kaikilla aloilla ja kaikissa yrityksissä. Tämän takia taitoja kannattaa pyrkiä kehittämään toimiviksi. Hyvät viestintätaidot edistävät



työntekijän työtä ja voivat edistää uraa. Nämä taidot myös tukevat työntekijän ammat-tiosaamista, kun tämä osaa viestiä omaa osaamistaan muille. Yrityksen tasolla tehok-kaalla viestinnällä on positiivinen vaikutus esimerkiksi henkilöstön sitouttamiseen ja kannustimien toimimiseen. Hyviä viestintätaitoja myös arvostetaan, sekä työntekijän että työnantajan puolelta. (Waldeck, Durante, Helmuth & Marcia 2012, 230-231.)

Waldeck, Durante, Helmuth ja Marcia määrittelevät tutkimuksessaan kuusi tärkeää viestintäkompetenssia työelämässä: suhteet ja ihmisten välinen viestintä, välillinen vies-tintä, ryhmien välinen viestintä, innostava viestintä, sanaton viestintä sekä puhuminen ja kuunteleminen. Nämä kuusi osaamisaluetta edistävät ja auttavat työntekijän työ-elämää ja menestystä yrityksen toiminnan näkökulmasta. (Waldeck ym. 2012, 231, 233.)

Se, miten tutkimuksessa ilmenneitä kompetensseja hyödynnetään yrityksessä, heijas-tuu yksilön toiminnan lisäksi myös yrityksen kulttuuriin. Jos oletetaan yrityksessä vallit-sevan positiivinen ja kannustava yrityskulttuuri, on jokaisella työntekijällä myös hel-pompi hyödyntää näitä viestinnän keinoja toiminnassaan.

#### 3.4.1 Suhteet ja ihmisten välinen viestintä

Työntekijöiden viestintä voi tapahtua työyhteisöissä yrityksen sisällä henkilöstön välillä tai yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa. Viestinnällä pyritään ylläpitämään vanhoja ja solmimaan uusia suhteita. Esimerkiksi hyvätapainen viestintä, small talk ja neuvottelu-taidot ovat arvokkaita taitoja työelämässä. (Waldeck ym. 2012, 233-234.)

#### 3.4.2 Välillinen viestintä

Viestintää tapahtuu teknologian kehittymisen ansiosta entistä enemmän välillisesti. Teknologian hyödyntäminen viestinnässä voi oikein käytettynä tehostaa ja helpottaa viestintää. On tärkeää tuntee verkossa toimimisen ja viestinnän etiketti, ja omata taidot sosiaalisissa mediassa verkostoitumiseen. Monissa yrityksissä jo lähes vaaditaan tek-nologian tuntemusta ja osaamista. (Waldeck ym. 2012, 234.)

Teknologian hyödyntäminen viestinnässä on tuonut myös haasteita työelämään. Jatku-va saavutettavuus, väärinymmärtämisen helppous ja nettikiusaaminen ovat teknologian käyttämisen vaaroja. Nämä voivat huonossa tilanteessa aiheuttaa työntekijöillä stressi-tason nousemista ja jopa loppuun palamista. (Waldeck ym. 2012, 234.)

### 3.4.3 Ryhmien välinen viestintä

Työyhteisöt ovat nykyään yhä monimuotoisempia. Monissa työyhteisöissä eri sukupolvien, kulttuurien, ja -kielten välinen viestintä on arkipäivää. Viestintätilanteissa täytyy kuitenkin huomioida erilaiset ryhmät ja näiden lähtökohdat, jotta viestintä olisi tehokasta. (Waldeck ym. 2012, 234.)

Erilaisten ryhmien mukanaan tuoma monimuotoisuus on työyhteisölle rikkaus, minkä takia siihen kannattaa panostaa. Viestintä vaatii kaikinpuolista sopeutumista ja kompromisseja uusien ja totuttujen viestintätapojen välillä. Henkilöstön monimuotoisuus edellyttää, että jokainen työntekijä hyväksyy ja antaa panoksensa työyhteisölle, jotta erilaisia näkökulmia päästään kunnolla hyödyntämään. (Waldeck ym. 2012, 234-235.)

### 3.4.4 Innostava viestintä

Työelämässä arvostetaan Waldeck, Durante, Helmuth ja Marcian tuoreen tutkimuksen mukaan viestintää, josta ilmenee innostusta ja kiinnostusta omaan työhön ja yritykseen. Positiivisen asenteen ilmenemisen viestinnässä uskotaan motivoivan ja innostavan myös muita työntekijöitä, kannustavan hyödyntämään ideoita ja johtavan jatkuvaan kehittymiseen. (Waldeck ym. 2012, 234.)

### 3.4.5 Puhuminen ja kuunteleminen sekä sanaton viestintä

Aktiivinen kuunteleminen ja toisten ajatusten huomioiminen nostetaan tuoreessa tutkimuksessa tärkeäksi viestinnän alueeksi. Taitava viestijä ymmärtää, koska kannattaa hiljentyä ja kuunnella muita. Yrityksen työntekijöiden tulisi kuunnella yrityksen sisäisten tahojen lisäksi myös ulkoisten sidosryhmien edustajien, kuten vaikkapa asiakkaiden, ajatuksia. (Waldeck ym. 2012,236.)

Hyvä esiintymistaito on myös tarpeen, eivät vain puhetaidot. Innostava ja kiinnostava esiintyminen vaatii huomiomaan yleisön ja arvostamaan sen osaamista. Taitavan puheen lisäksi pitää pysytä vastaamaan yleisön asettamiin haasteisiin, kysymyksiin ja jopa teknisiin ongelmiin ilman, että esitys kärsii. (Waldeck ym. 2012, 236.)

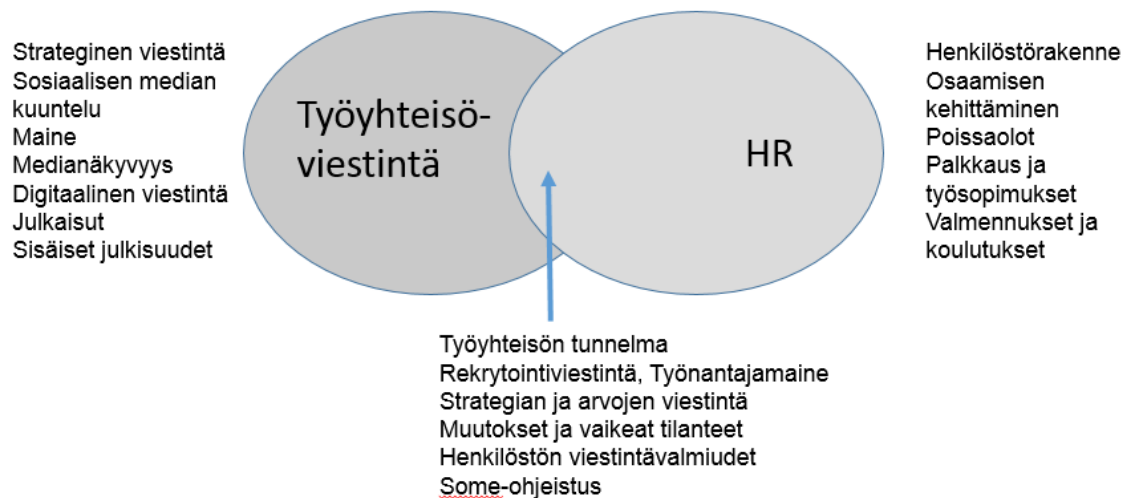
Sanattomassa viestinnässä työympäristössä huomioidaan esimerkiksi ajanhallinnallisia asioita, selkeää kirjoittamistaitoa, soveliasta pukeutumistyyliä, fyysistä ympäristöä sekä

huumorin käyttöä. Nämä asiat vaikuttavat etenkin siihen, kuinka viestintä onnistuu. (Waldeck ym. 2012, 235.)

### 3.5 Sisäisen viestinnän ja henkilöstöhallinnon yhteistyö

Tutkimuksen mukaan viestinnän ja henkilöstöhallinnon välinen yhteistyö on erityisen tärkeää muutostilanteiden lisäksi työyhteisön arvojen ja työnantajakuvaan kehittämisen viestimisessä (Infor Consulting 2009). Molemmilla osapuolilla on oma näkökulmansa asioihin, mutta molemmat pyrkivät lopulta samaan, positiiviseen tulokseen.

Henkilöstötyöllä ja sisäisellä viestinnällä on vahva side toisiinsa, kuten kuvio 3 voidaan havaita. Henkilöstöhallinnon työ sisältää paljon sisäistä viestintää ja sisäinen viestintä sisältää paljon henkilöstötyötä. Tämän takia olisikin tärkeää, että yrityksessä nämä kaksi toimintoa toimivat yhteistyössä. (Geier 2011.) Henkilöstöhallinto tuo viestintään tietoa ja tuntemusta yrityksen henkilöstöstä ja liiketoiminnasta. Viestinnän asiantuntijat taas tuntevat viestinnän ja osaavat viestiä asioita onnistuneesti. (Bussey 2012.)



Kuvio 3 Viestinnän ja henkilöstöhallinnon alueet (Juholin 2013, 61.)

Viestinnällä ja henkilöstöhallinnolla on annettavaa toistensa toimintaan. Kuvio 3 listaa joitain tehtäviä, jotka hyötyvät siitä, kun niitä hoidetaan yrityksessä useammista näkökulmista. Tällaiset tehtävät sisältävät osia, joissa voidaan hyödyntää sekä yrityksen viestinnän että henkilöstöhallinnon osaamista ja ne liittyvät usein yrityksen yhteisöllisyyden rakentamiseen. (Juholin 2013, 61, 68-69.)

Hyvä sisäinen viestintä ei ole tarpeen vain muutos- ja kriisitilanteissa. Sen tulisi olla osa jokapäiväistä työelämää luomassa avointa ja luottamuksellista kulttuuria työpaikalle. Sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välille voidaan nähdä vahva yhteys, kun keskinäinen vuorovaikutus edistää hyvinvointia. (Viestintäpalvelu MerjaHoo 2013.) Onnistuessaan sisäinen viestintä motivoi ja sitouttaa henkilöstöä ja parantaa työn tehokkuutta. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä myös toimivassa liiketoiminnassa, miksi niistä huolehtiminen on elintärkeää yritykselle. (Säteri & Hosiokoski 2008).

Monet asiat, joita henkilöstöhallinto kokee tarvittavaksi viestiä, ovat yrityksen virallisia ja usein vakavia asioita. Vain tämän tyylisten asioiden viestiminen ei välttämättä anna henkilöstölle positiivista mielikuvaa yrityksen sisäisestä viestinnästä. Vaikka viestintä olisikin aktiivista, se ei välttämättä toimisi negatiivisen sävynsä takia henkilöstön sitouttamisen keinona. (Bussey 2012.)

Henkilöstöhallinnolla tuetaan ja autetaan esimiehiä heidän työssään, ja pyritään hyvään ja onnistuneeseen esimiestyöhön. Esimiesten ja alaisten välillä on paljon viestintää, joka vaikuttaa molempien työhön ja sen onnistumiseen. Täten voi konkreettisesti huomata, kuinka vahva side viestinnän ja HR:n välillä on, ne vaativat ja tukevat toisiaan onnistuakseen. (Sihvola 2013.)

Työyhteisöviestintä vaatii onnistuakseen suunnittelua. Tähän suunnitteluun tarvitaan sekä HR:n että viestinnän osallistumista. Yhteistyö näiden välillä on tärkeää ja yhteistyö tukeekin yhteisiä tavoitteita HR:n ja viestinnän välillä. Monet viestinnän ja HR:n vastuulla olevat asiat ovat samoja, lähtökohta voi olla vain hieman erilainen. Yhteistyö on pakollistakin, jotta yritys voi tehokkaasti ja onnistuneesti saada yhdenlaisen viestin esimerkiksi työnantajakuvasta ja yrityskulttuurista. (Lohtaja-Ahonen 2013.)

### 3.6 Viestintä tukee työtyytyväisyyttä

Tutkimukset ovat osoittaneet, että myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto parantavat yleistä työtyytyväisyyttä sekä parantavat tuloksia tehostamalla toimintaa. Varsinkin muutostilanteissa viestinnän tärkeys korostuu, kun toisaalta halutaan tietää asioista ja toisaalta on tarpeellista niistä tiedottaa. (Juholin 2006, 146-148.)

Viestintä on tärkeä osa johtamista ja esimiestyötä, sillä sekä yritys- että viestintäkulttuuri lähtevät yrityksen ylemmiltä tasoilta. Johdolla on usein ajankohtaisin ja kattavin tieto asioista, minkä takia sillä on tärkeä osa yrityksen viestinnässä. Myös lähiesimiehil-

tä toivotaan aktiivista viestintää ja hyviä viestintätaitoja. Halutaan, että esimies antaa palautetta, keskustelee ja ratkaisee ongelmia. Innostava, läheinen ja aktiivinen viestintä vaikuttaa positiivisesti työyhteisön tunnelmaan. (Juholin 2013, 195-198, 202-203.)

Yleisesti voidaan sanoa, että avoin, luottavainen ja yksilöitä kunnioittava viestintä lisää työyhteisön tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on kuitenkin riippuvainen yksilön omista kokemuksista. Sen takia johdon olisi hyvä suunnitella viestintä kokonaisuudeksi ja yksilöidysti yritykselle. (Juholin 2006, 153-154.)

Työtyytyväisyyden lisäksi henkilöstön asennetta viestintää kohtaan voidaan seurata viestintätyytyväisyydellä. Viestintätyytyväisyys käsittää yleisen tyytyväisyyden saatuun tietoon sekä vaikutus ja kuulluksi tuleminen mahdollisuuden. Työ- ja viestintätyytyväisyyksillä on yhteys, sillä kun henkilöstö on tyytyväinen viestintään, se on todennäköisesti myös tyytyväisempi työhönkin. Tätä yhteyttä ei voi kuitenkaan pitää itsestään selvänä, sillä esimerkiksi 2000-luvun tiedon ylitarjonta voi kääntyäkin ongelmaksi ja tarpeellista tietoa ei välttämättä koeta olla saatavilla. (Juholin 2006, 149.)

## **4 Henkilöstöopas**

### **4.1 Henkilöstön jatkuva perehdyttäminen**

Henkilöstön perehdyttäminen yrityksen tavoille on yrityksen etu. Perehdyttämisellä pyritään saada perehdytettävä omaksumaan yrityksen toimintatavat ja kulttuuri sekä luomaan yhteisöllinen ilmapiiri. Varsinkin muutostilanteissa yrityksen tulee huolehtia, että koko henkilöstö yrityksen ajankohtaiset toimintatavat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15, 201-202.)

Yrityksen toimintatapoihin tutustuminen ei ole tarpeellista vain uusille työntekijöille, vaan on hyödyllistä tarjota koko henkilöstölle mahdollisuus tutustua yrityksen toimintaan liittyviin asioihin, jolloin toiminta pysyy todennäköisemmin yrityksen asettamilla linjoilla. Kunnollista perehdytystä voi tarvita myös yrityksen sisällä tehtävää vaihtava tai pitkältä poissaolojaksolta palaava työntekijä. Lisäksi yhteistyökumppaneiden on hyvä tuntea toistensa yritykset ja varsinkin pitkäaikaisissa kumppanuussuhteissa on hyödyllistä perehdyttää myös yhteistyökumppaneita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165-166.)

## 4.2 Tiedonjakamisen kanavia

Tietoa työpaikasta ja -yhteisöstä voidaan jakaa työntekijöille useiden eri kanavien kautta ja eri yrityksille voi toimia erilaiset kanavat. Useamman kanavan käyttäminen yhdessä voi toimia tehostavana tekijänä. Esimerkkinä useamman kanavan yhdistämisestä on se, että opas sisältää vain tietyt oleelliset asiat, joiden mukaan henkilöstön toivotaan toimivan. Laajemmin asioita voidaan käsitellä esimerkiksi intranetissä, johon oppaassa on linkkejä ja polkuja, jotka helpottavat asioiden löytämistä muista kanavista. Huolimatta siitä, mitä kanavaa tiedon jakamisessa käytetään, on tärkeää, että se suunnitellaan palvelemaan sille asetettua tarkoitusta.

Jaetun tiedon päivittämisestä täytyy muistaa huolehtia, sillä se usein vanhenee jossain vaiheessa. Tietojen päivittäminen ja ajankohtaisuuden ylläpitäminen on helpompaa kun tietoa jaetaan sähköisessä muodossa. Tietojen päivittäminen vaatii aina resursseja, mutta esimerkiksi vanhentunutta tietoa sisältäviä paperioppaita jää henkilöstön käyttöön ja kaikille pitäisi tarjota päivitetty opas, joka vaatii enemmän työtä kuin sähköisen tiedon jakaminen. Sähköisesti jaettu tieto kulkee myös mukana helposti ja se ei ole paikkaan sidottu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

### 4.2.1 Henkilöstöopas

Henkilöstöopas sisältää oleellisia tietoja yrityksen toiminnan kannalta, jotka jokaisen työntekijän tulisi tietää. Onnistuneesti tehty opas auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat olettaa yritykseltä. (Inc. 2010.)

Henkilöstöopas on viestinnän väline, ja positiiviseen sävyyn kirjoitettu opas tuo paremman tunteen sen lukijalle, eli työntekijälle. Tämä voi vaikuttaa työntekijän asenteeseen koko yritystä kohtaan, joten kieltoja täynnä oleva opas voi luoda negatiivisen tunnelman yrityksen ja henkilöstön välille. Toimiva henkilöstöopas on selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus, joka kuvaa yritystä ja sen kulttuuria. Jotta kokonaisuus pysyy tiiviinä, sisältönä oppaassa on tärkeimmät käytänteet. (Brannen 2011.)

### 4.2.2 Perehdytysopas

Perinteinen tapa jakaa tietoa työntekijöille on esimerkiksi uusille työntekijöille kohdistettu ”Tervetuloa taloon” -opaskirja tai -vihko. Opas joka sisältää muun muassa tietoa työpaikan käytännöistä ja toimitavoista sekä työsuhteesta. Uudet työntekijät saavat usein

tällaisen oppaan itselleen perehdytyksen yhteydessä ja sitä hyödynnetään henkilön perehdytyksessä. (Veikkolainen 2012.)

Perehdytysopas luo työntekijälle ensimmäisiä mielikuvia yrityksestä rekrytoinnin jälkeen. Tämän takia oppaan välittämä vaikutelman kannattaisi olla positiivinen välttämällä turhien sääntöjen ja kontrollin korostamista ja keskittymällä esimerkiksi yrityksen arvoihin, asiakkaisiin ja yhteistyöhön. Opasta tehdessä kannattaa huolehtia, että se välittää yrityksessä tavoiteltavaa ilmapiiriä ja tekemistä. Tämä edistää toivotunlaisen, yrityksen näköisen, vaikutelman luomista oppaan lukijalle. Tämä kannattaa huomioida myös siksi, että oppaan saattaa nähdä myös perehdytettävän lähipiiri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212.)

Perehdytysopas on pääasiassa suunnattu uusille työntekijöille. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös koko yrityksen henkilöstön materiaalina. Jos opas on tehty napakasti ja se sisältää ajankohtaista tietoa, voi se muodostua hyvinkin hyödylliseksi välineeksi jokaiselle työntekijälle. Selkeästi rakennetusta oppaasta kokenut työntekijä löytää tarvitsemansa tiedon helposti ja uusi työntekijä taas pääsee rauhassa tutustumaan uuteen työpaikkaansa.

#### 4.2.3 Toimintaohjeet

Yrityksellä voi olla erilaisiin aiheisiin liittyviä, tarkkojakin ohjeistoja. Toimintaohjeet voivat käsitellä esimerkiksi turvallisuutta tai jotain tiettyä työtehtävää. Työnantajalla on velvollisuus suunnitella työturvallisuuden edistämistä, jossa voidaan käsitellä sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Turvallisuusohjeet voivat käsitellä muun muassa koneiden turvallisuusohjeita, ohjeita vaativien työmenetelmien toimintaohjeita sekä yksinyöskentelyohjeita. (Työturvallisuuskeskus.)

Toimintaohjeet voivat käsitellä myös eettistä toimintaa työpaikalla. Monet yritykset ovat laatineet toiminnalleen eettiset ohjeet, jotka kertovat yrityksen vastuullisen toiminnan periaatteet. Jotta vastuullisuus voi toteutua, täytyy koko yrityksen sitoutua noudattamaan toiminnan yhteisiä periaatteita. Vastuullisuuden toteutumista täytyy valvoa ja asettaa sille tavoitteita. (Logistiikan maailma 2014.)

Joillekin toimintaohjeille voi tulla perusteita laista, kuten työturvallisuutta käsitellessä, ja toisia asioita yritys kokee tärkeäksi määritellä tarkemmin. Usein toimintaohjeet käsittelevät kuitenkin toimintaa jostain tietystä näkökulmasta. Vapaaehtoisesti luodut toiminta-

taohjeet tuovat usein enemmän yrityksen kulttuuria esiin jo siinä mielessä, että ohjeet on haluttu tehdä. Toisaalta yritys voi haluta vahvistaa kulttuuria toiminnassa tai säännellä työntekijöiden toimintaa toimintaohjeiden avulla. On hyvä suunnitella, mistä tarvitaan ohjeisto, sillä liiallinen ohjeistus voi tehdä yrityksen toiminnasta jäykkää ja työskentelystä raskasta.

#### 4.2.4 Intranet ja muut sivustot

Tekniikan käyttäminen työhön liittyvien tietojen jakamisessa on yleistä. Esimerkiksi perehdytykseen suunnitellulle sivustolle pystyy sisällyttämään paljon tietoa. Sivustoilta voi laittaa suoria linkkejä toisiin sivustoihin, kuten intraan. (Veikkolainen 2012.) Jos sivusto on pääasiassa tarkoitettu perehdytykseen, ei muu henkilöstö välttämättä ymmärrä hyödyntää sitä tarvittaessa. Sivuston käyttö voi jäädä vähälle varsinkin, jos yritys ei jatkuvasti rekrytoi aktiivisesti.

Monilla yrityksillä on käytössä intranet, mikä toimii monipuolisena tiedonvälittäjänä. Intranet on yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu verkkopalvelu. (Lehmuskallio 2010.) Kuten muillekin sivustoille, intranetiin voi helposti laittaa paljon tietoa kaikesta mahdollisesta. Intranet on useissa yrityksissä työntekijöiden jokapäiväisessä käytössä, joten intranetin hyödyntäminen tietopankkina on hyvä vaihtoehto. Silloin tieto on myös koko henkilöstön, sekä uusien että vanhojen työntekijöiden, käytössä. (Veikkolainen 2012.) Intranetiä voidaan myös käyttää viestintäfoorumina henkilöstön ja johdon välillä, jolloin tiedonjakaminen voi olla molemminpuolista (Kjelin & Kuusisto 2003, 208).

Tekniikan käyttäminen tiedon jakamisessa mahdollistaa monipuolisten tapojen hyödyntämisen perinteisen tekstin lisäksi. Esimerkiksi erilaiset videot, testit ja pelit tuovat erilaisia näkökulmia tiedon hakemiseen ja oppimiseen. Varsinkin perehdytyksessä näiden hyödyntäminen voi auttaa uuden tiedon paljoudessa muistamaan tärkeimpiä asioita. (Veikkolainen 2012.)

Haasteena sähköisten tiedonlähteiden käyttämisessä on usein se, että tarjolla olevan tiedon määrä lisääntyy, kun sen lisääminen esimerkiksi intranetiin on kohtalaisen helppoa. On tärkeää miettiä, mikä on oikeasti tärkeää tietoa ja mikä ei, jottei oleellisin tieto jää huomaamatta tai löytymättä. Myös pitkien linkkipolkujen käyttäminen voi olla käyttäjälle uuvuttavaa, kun tieto ei ole helposti saatavissa. Varsinkin uudelle työntekijälle intranet voi olla sekava ja tietopaljoudesta täynnä oleva perehdytyksen kanava.



Kuten kaikissa tiedoissa, myös sähköisen tiedon päivittäminen on tärkeää ja siihen vaaditaan resursseja. (Veikkolainen 2012.) Järjestelemällä tiedot hyvin, suunnitelmallisesti ja selkeästi, sivuston selaaminen on helpompaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 207.). Kuten perinteisemmän oppaan kokoamisessa, yleensä tarkoituksena on se, että henkilöstö pystyy tehokkaasti hyödyntämään tietoja.

Sosiaalisen median käyttäminen on monelle arkipäivää ja myös yritykset pyrkivät nykyään olla mukana siinä. Blogien, Twitterin ja muiden sosiaalisen median kanavien käyttäminen perehdytyksessä ja muunkin tiedon jakamisessa henkilöstölle voisi olla hyvä vaihtoehto, jos se sopii yritykselle. Sosiaalinen media mahdollistaa aktiivisen keskustelun yrityksen sisällä ja sen avulla pääsisi tutustumaan molemmin puolin työntekijän ja yrityksen välillä. (Veikkolainen 2012.)

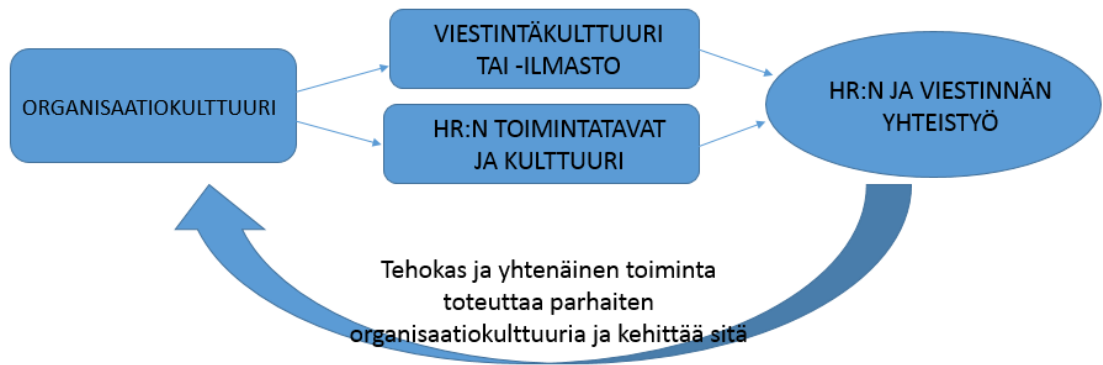
#### 4.3 Henkilöstöopas ilmentää yrityskulttuuria

Yrityskulttuuri toimii vahvana voimana yrityksen koko liiketoiminnassa. Sen tietoinen jalkauttaminen henkilöstölle tukee kulttuurin tiedostamatonta puolta, jonka olemassa olo on tärkeä ymmärtää. Kulttuurin ulottuminen pieniinkin asioihin tekee siitä vaikeasti hahmotettavan kokonaisuuden. Kuitenkin sen mukaan toimiminen voi joskus vaatia itse kulttuurin tunnistamista ja varsinkin yrityksen toimintatapoja muuttaessa täytyy selvittää, mistä tavat juontavat juurensa.

Yrityskulttuurin hyödyntäminen johtamisessa ja henkilöstöstä huolehtimisessa tuo toimintaan selkeyttä, kun esimerkiksi lähiesimiehet ja henkilöstöhallinto ilmentävät kaikella toiminnallaan yrityksen aitoa kulttuuria. Henkilöstöhallinto on vahvasti mukana henkilöstön jokapäiväisessä työskentelyssä. Kun henkilöstön asioista ja hyvinvoinnista on huolehdittu, pystyy se antamaan paremman työpanoksen. Työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja muut henkilöstöhallinnon tehtävät tuottavat lisäarvoa työntekijälle, kun ne toimivat ja niihin panostetaan. Se, miten esimerkiksi näitä asioita yrityksessä hoidetaan, kuvaa osaltaan, millainen kulttuuri yrityksessä on.

Jotta työntekijä pystyy työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja tapojen mukaan, täytyy asioista pystyä keskustella yrityksen sisällä. Yrityskulttuurista lähtöinen viestintäkulttuuri tuo yrityksen tavat viestiä esille. Viestintäkulttuuri ilmenee yrityskulttuurin tavoin myös tiedostamattomista tavoista ja asenteista tietoisien lisäksi. On tärkeää, että viestintä on tehokasta, koska se vaikuttaa nopeasti myös henkilöstön asenteeseen yritystä kohtaan. Viestinnän kehittämisessä toiminnan täytyy lähteä perusteista, kuten

mahdollistaa viestinnän kaksisuuntaisuuden ja pitää viestintäilmasto avoimena ja jatkuvana.



Kuvio 4 HR:n ja viestinnän yhteistyö

Viestinnällä ja henkilöstöhallinnolla voidaan huomata olevan samankaltaisia tavoitteita ja tehtäviä. Henkilöstön tyytyväisyydestä huolehtiminen, tarpeellisten tietojen tarjoaminen työntekijöille sekä johdon ja henkilöstön välillä toimiminen ovat muutama yhteinen tehtävä, joita näillä yrityksen tukitoimilla on. Henkilöstöhallinnon ja viestinnän yhteistä tehtävää yrityksen toiminnassa selventyy suunnittelemastani kuvioista 4.

Vaikka itsenäinen työskentely voi toimia, tehostuu toiminta huomattavasti, jos henkilöstöhallinto ja viestintä toimivat yhteistyössä. Useamman näkökulman tuominen yhteisesti esille voi usein helpottaa sekä henkilöstöä, toiminnan onnistumista, että tukitoimia itseään. Tekemäni kuvio 4 hahmottaa sitä, kuinka näiden kaikki toiminta on alkujaan lähtöisin samoista toimintatavoista ja kulttuurista. Yhteistyö voikin tuoda entistä enemmän yhtenäisyyttä yrityksen toimintaan, kun sen sisällä toimitaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössäni tekemäni henkilöstöopas on yksi väline, jolla yrityksen kulttuuria voidaan pyrkiä tuomaan esiin. Henkilöstöopas voi aidosti olla viestinnän ja henkilöstöhallinnon yhteinen projekti. Oppaan sisältö koostuu sekä henkilöstöhallinnon huolehtimista aiheista, kuten työajasta ja työhyvinvoinnista, että viestinnän näkökulmasta oleellisista asioista, kuten, millaista viestiä ja kuvaa yritys haluaa antaa sisäisesti ja ulkoisesti. Arvojen, yrityksen tavoitteiden ja toiminnan yhtenäistäminen viestiminen työntekijöille on varmasti koko yrityksen etujen mukaista. Näiden tunteminen on tärkeää, jotta kukaan voi tehdä työnsä täysillä.

Henkilöstöopas on yksi tapa tuoda esiin yrityksen kulttuuria, kunhan se on tehty sen mukaisesti. Se ei kuitenkaan ole välineenä sellainen, että se pystyisi takaamaan kulttuurin iskostumisen koko yrityksen toimintaan. Kulttuuri leviämistä yrityksessä edistää myös esimerkiksi johtaminen. Johdon ja esimiesten sisäistäessä kulttuurin ensin omaan toimintaansa, heidän on helpompi ohjeistaa muiden toimintaa yhtenäisemmäksi. Esimerkillinen johtamistapa ilmeni myös Movian henkilöstölle tehdyssä kyselyssä esille. Kun johdon ja esimiesten rooli ja toiminta on sekavaa, luo se hämmennystä myös työntekijöiden keskuudessa.

Usein hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö vastaanottaa johdon ajatuksia ja muutoksia positiivisemmalla asenteella vastaan. Kun perustekeminen ja työn tukeminen työnantajan puolelta on hoidossa, jaksaa henkilöstö keskittyä paremmin toiminnan tehostamiseen entisestään. ”Kaikkien pitää puhaltaa samaan suuntaan”, muistutettiin osuvasti eräs Movian henkilöstökyselyyn vastannut työntekijä. Yrityskulttuurin tulisi kannustaa hyvään yhteishenkeen, sillä se on suuri tekijä jokaisen työntekijän työhön. Jos töissä ei viihdy, työntekijä tuskin jaksaa myöskään sitoutumaan yritykseen ja sen kulttuuriin.

## **5 Henkilöstöoppaan teko**

### **5.1 Henkilöstöoppaan lähtökohta**

Moviolla ei ollut kattavaa yrityksen toimintaan liittyvää tietoa koottuna yhteen tai kunnollista perehdytysmateriaalia. Henkilöstöopas on hyödyllinen väline työntekijöille yrityksen toiminnan tuntemiseen. Opas toimii perehdytyksen sekä sisäisen viestinnän apuna.

Henkilöstöopas haluttiin tehdä palvelemaan koko yritystä valtakunnallisesti. Koska Movia on kooltaan keskisuuri yritys, ei jokaisella toimipisteellä ole tarpeellista olla omaa henkilöstöopasta. Suurin osa yleisistä ohjeista ja tiedoista ovat yhtäläisiä kaikissa toimipisteissä. Lisäksi juuri nämä tiedot ovat sellaisia, jotka on hyvä olla kaikille tiedossa, jotta toiminta on tasavertaista kaikissa toimipisteissä. Toimipistekohtaiset, työntekijälle tarpeelliset tiedot usein perehdytetään uusille työntekijöille ja on tiedossa kaikilla työntekijöillä, koska näitä tapoja on luotu yhdessä toimipisteen työntekijöiden kanssa ja ne ovat tuttuja.

Movian toimitusjohtajan Mari Tikkasen kanssa suunnittelimme yhdessä henkilöstöoppaan runkoa ja sisältöä. Selvää oli se, että oppaasta haluttiin tiivis ja informatiivinen

paketti. Itse oppaaseen haluttiin vain tarpeellinen tieto, jotta sitä olisi helppo käyttää. Henkilöstöoppaan tueksi Movialla on tarkoitus tehdä sähköinen tietopankki, josta löytää asioista tietoa laajemmin. Tietokannan valmistuessa se voidaan liittää erilliseksi osaksi opasta. Luomalla nämä kaksi erillistä tiedonjaon välinettä, oli henkilöstöopas mahdollista pitää tiiviinä ja toisaalta tarjota henkilöstölle paljon tietoa työpaikan asioista.

## 5.2 Henkilöstöoppaan tavoite

Tavoitteena oppaalla on tuoda Movian yrityskulttuuria esiin. Henkilöstön näkökulma Movialla työskentelystä, miten asioita oikeasti hoidetaan, oli oleellinen lähtökohta opasta suunniteltaessa ja koottaessa. Henkilöstöoppaan on tarkoitus kuvata Moviaa ja sitä, miten siellä toimitaan. Tärkeää henkilöstöoppaan kokoamisessa oli huomioida vahvasti yrityksen näkökulma ja tarve. Opas sisältää tietoja, jotka jokaisen työntekijän on hyvä tietää ja jotka voi tarkistaa oppaasta tarvittaessa.

Koska Movian yrityskulttuuri ja yhteiset toimintatavat olivat hieman epäselviä, pyrittiin oppaan avulla tuomaan selkeyttä henkilöstön tiedostamattomuuteen. Lisäksi haluttiin taata jokaiselle työntekijälle yhtenäiset tiedot Movialla työskentelemisestä. Henkilöstöopas haluttiin tehdä Movian näköiseksi; yhtenäisen yritysbrändin levittäminen yritykseen sisäisesti sekä ulkoisesti on käynnissä muidenkin toimenpiteiden avulla.

## 5.3 Työvaiheet

### 5.3.1 Henkilöstökysely

Henkilöstöoppaassa oli tärkeää se, että Movian henkilöstö oli otettu huomioon. Koska oppaan on tarkoitus kuvastaa yrityksen kulttuuria, täytyi oppaan kokoamisen tueksi saada johdon näkemysten lisäksi myös henkilöstön ajatuksia toiminnasta. Tämän takia työntekijöille suoritettiin henkilöstökysely, jossa pyrittiin selvittämään henkilöstön näkemyksiä Movialla työskentelystä ja yrityksen toimintatavoista. Kyselystä saatu tieto toimi vahvasti pohjana henkilöstöopasta kootessa ja toi työntekijöiden näkökulman mukaan oppaan tekemiseen.

Henkilöstökysely suoritettiin e-lomakkeella ja se lähetettiin koko Movian henkilöstölle. Vastausaikaa henkilöstöllä oli yksi viikko ja kysely suoritettiin viikolla viisi. Perusjoukko oli kaikki Movian 65 työntekijää. Vastauksia kyselyyn tuli 24 kappaletta ja vastausprosentti oli 41,7. Kyselyssä oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan henkilöstön omia mielipiteitä esille, joita oli mahdollista

hyödyntää oppaan sisällössä. Monivalintakysymykset toivat esille Movian henkilöstön yleisen linjan kysytyistä aiheista.

Kyselyssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä, tutkimuksessa tutkimustietoa tarkastellaan numeerisesti ja tutkimustulokset esitetään numeroina. Tärkeää kvantitatiivisessa tutkimuksessa on se, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot vakioidaan niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 14-15.)

Moviolla aiemmin tehtyä henkilöstökyselyä hyödynnettiin tämän kyselyn pohjana. Kyselyä ja sen kysymyksiä muokattiin sopiviksi tämän kyselyn tarpeen mukaan. Henkilöstökyselyssä työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä Movian toimintatavoista, viestinnästä, henkilöstöpolitiikasta, esimiestyöstä, työyhteisöstä sekä työmotivaatiosta. Kyselyn aiheet vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen, jonka kehittämiseen myös opas on tarkoitus olla. Jotta kyselyn vastauksia voitiin hyödyntää mahdollisimman paljon, suoritettiin kysely oppaan tekoprosessin alkuvaiheessa.

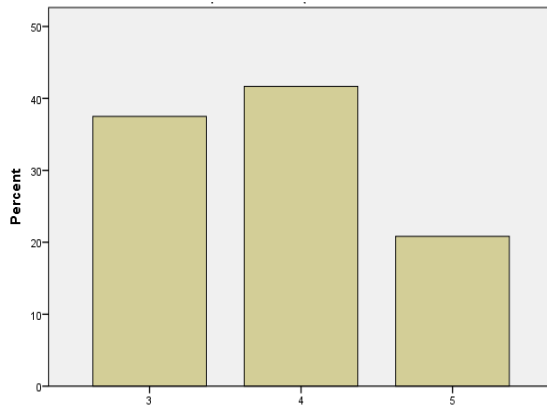
Jokaisesta kolmesta eri toiminta-alueesta tuli henkilöstökyselyyn vastauksia, mikä oli lähtökohtaisesti toivottavaa. Tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä olisi parantanut korkeampi vastausprosentti. Kyselyn tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina. Mielestäni vastauksia tuli kuitenkin kohtuullisesti huomioiden kyselyn vastausaika sekä henkilöstön vähäinen määrä.

Mielestäni kyselyn kysymykset oli asetettu niin, että ne mittasivat sitä, mitä haluttiin tietää, eli miten työntekijöiden mielestä Movian toiminta on onnistunutta ja miten ei. Vastaukset olivat jokaisen henkilökohtaisia näkemyksiä asioista, minkä takia mielipiteet saattoivat vaihdella suurestikin. Avoimissa kysymyksissä kaikki vastaajat eivät vastanneet, joten vastausten ei voi olettaa edustavan koko henkilöstöä. Lisäksi haastava tilanne yrityksessä on saattanut vaikuttaa työntekijöiden työasenteeseen ja myös kyselyn tuloksiin. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää ja työntekijöiden mielipide voikin vaihtua jatkuvasti tilanteiden muuttuessa. Tämä kuitenkin vaikuttaa siihen, että saman kyselyn toistaminen Moviolla voisi antaa hyvinkin erilaisen tuloksen.

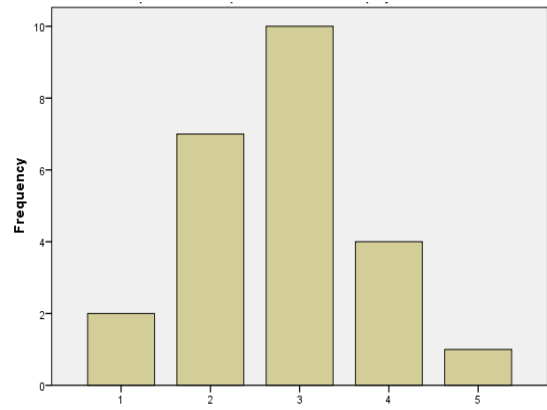
### 5.3.2 Kyselyn tuloksia

Kyselyyn vastanneista kaikki kokivat tuntevansa Movian kulttuurin ja toimitavat ainakin kohtuullisesti. Henkilöstökyselyn avoimissa kysymyksissä nousi esiin yhtenä tärkeim-

pänä vahvuutena asiakaspalvelu. Vastanneiden mielestä omalla työyhteisöllä on yhtenäiset säännöt. Avoimissa vastauksissa kuitenkin usea vastaaja toivoi selkeämpää ja yhtenäisempää toimintaa koko yritykselle. Myöskään Movian strategia ja arvot eivät näy monien vastaajien mielestä selvästi toiminnassa.

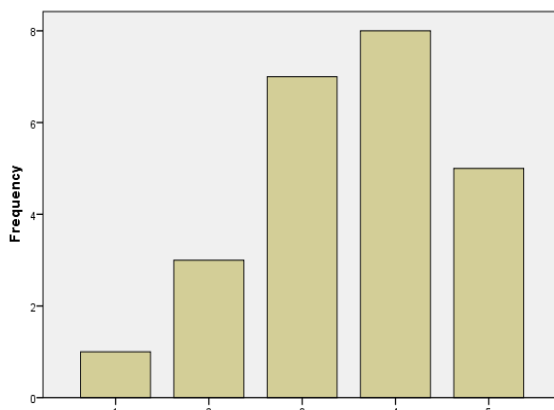


Tunnen Movian kulttuurin ja tiedän miten työntekijöiden odotetaan toimivan. (5=erittäin paljon... 1=erittäin vähän)

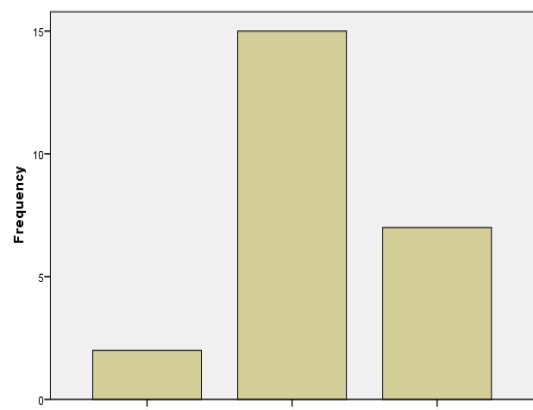


Sisäinen viestintä toimii. (5=erittäin paljon... 1=erittäin vähän)

Movian sisäiseen viestintään ei oltu tyytyväisiä. Eniten negatiivista palautetta avoimissa vastauksissa tuli sisäiseen viestintään liittyen. Kyselyyn saaduista vastauksista voidaan huomata, ettei henkilöstö koe sisäisen viestinnän toimivan. Sisäinen viestintä nähtiin toimimattomana, puutteellisena ja eikä se ole ajantasaista.



Työyhteisö toimii tehokkaasti. (5=erittäin paljon... 1=erittäin vähän)



Pidän nykyisistä työtehtävistäni. (5=erittäin paljon... 1=erittäin vähän)

Mielipiteet työyhteisöön liittyen vaihtelivat toimipistekohtaisesti ja siihen liittyvät vastaukset vaihtelivat paljon. Joissain vastauksissa keuhuttiin työyhteisöä ja sen yhteishenkeä, toisissa taas ei oltu tyytyväisin siihen. Työtehtäviin oltiin kuitenkin pääsääntöisesti

hyvin tyytyväisiä. Negatiivista palautetta tuli avoimissa vastauksissa lisäksi perehdytyksestä sekä henkilöstöstä huolehtimisesta.

### 5.3.3 Henkilöstöoppaan kokoaminen

Henkilöstöoppaan tekstien kokoamiseen osallistui Movian johtoryhmä ja muutama yrityksen työntekijä. Oppaan sisällön takia useamman henkilön osallistuminen oppaan sisällön keräämiseen oli tarpeellista, koska tietoja ei ollut aikaisemmin luotu kirjalliseen muotoon. Asian oikeellisuuden takaamiseksi ensimmäisen version kerätystä tiedosta tuli Movian sisältä. Tietoja kerättiin myös Movian kotisivuilta sekä toimialan työehtosopimuksesta.

Itse opasta koottaessa muotoilin omia ja Movialta saatuja tekstejä sopivaksi. Tavoitteena oli saada henkilöstöopas tiiviiseen muotoon, joten tekstejä täytyi tiivistää ja löytää niiden oleellisin sisältö. Haastavaa oli suunnitella, mikä oli kaikista tarpeellisinta tietoa ja minkä voi jättää oppaasta pois.

### 5.3.4 Henkilöstöoppaan visuaalinen ilme

Koska henkilöstöopas on tarkoitettu aktiiviseen käyttöön, halusin oppaan visuaalisen ilmeen sopivan Movialle. Henkilöstöoppaan teossa on hyödynnetty Movian graafista ohjeistoa. Oppaan väreinä käytin valkoista, mustaa ja Movian käyttämää sinistä sekä tehosteväriä keltaista. Värien valintaan vaikuttivat Movian markkinoinnissa ja yleisen ilmeen luomisessa käyttämät värit.

Opas on ulkonäöltään yksinkertainen ja selkeä. Tämä helpottaa sen lukemista ja luo selkeän kuvan sisällön asiasta. Tekstiosiot pyrin pitämään lyhyinä ja jaksoteltuina, ja teksti sisältää vain merkittävää tietoa. Kun tekstin pitää tiiviinä, ei lukijalle tule liikaa informaatiota kerralla tai kiinnostus tekstiin ei laannu niin helposti. Tekstiä tueksi oppaassa on kuvia, jotka voivat myös sisältää tietoa. Kuvat ja kuviot tuovat tiedon mielenkiintoisemmin esiin ja tuovat vaihtelevuutta lukiessa opasta.

## 5.4 Henkilöstöoppaan sisältö

Movian henkilöstöopas käsittelee organisaatiota, työskentelyä Movialla, työhyvinvointia ja työnkuvauksia. Oppaan sisältämät asiat ovat kaikki sellaisia, joita Movialla kaikkien

pitäisi tietää ja, jotka halutaan perehdytyksessä kertoa. Sisältö haluttiin kuitenkin pitää tiiviinä ja selkeänä, ettei oppaan luettavuus kärsisi.

Opas koostuu neljästä pääluvusta: Yrityksen tiedot, tarjottavat palvelut, työskentely Moviassa sekä toimintaohjeita työskentelyyn. Jokaisen työntekijän on hyvä tuntea yritys, jossa hän työskentelee. Yrityksen perustiedot siitä, miten työskennellään, mitä yritykseen kuuluu ja millaisia palveluita tarjotaan, auttaa työssä. Osa tiedoista voi toisaalta olla ”hyvä tietää”, mutta ei välttämättä vaikuta yksittäisen työntekijän toimintaan kovin paljon.

Opas sisältää tietoa siitä, miten käytännön asioita, kuten sairauspoissaolot, hoidetaan Movialla. Tiedoilla haetaan selkeyttä toimintatapoihin, kun koko henkilöstö saa samat tiedot asioista ja miten ne hoidetaan. ”Miten movialainen toimii” -osio pyrkii yrityskulttuurin levittämiseen. Näiden tietojen avulla Moviasta on helpompi luoda yhtenäinen mielikuva, niin yrityksen sisällä että ulkoisestikin.

## **6 Oma arviointi**

Toimeksiantona tehty opinnäytetyö toi osaltaan lisäarvoa prosessiin. Kun lopputuloksena valmistunut henkilöstöopas tulee yritykselle käyttöön, luo se tekemiseen omanlaisensa paineet. Tämä vastuu tehdä toimeksiantajalle käyttökelpoinen opas lisäsi itselleni opinnäytetyöprosessin motivaatioita ja kannusti panostamaan entistä enemmän, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä.

Henkilöstöoppaan on tarkoitus kuvastaa yrityksen kulttuuria ja siksi oli tärkeää saada useampi näkökulma Movian toiminnasta. Tässä toivon onnistuneeni edes jollain tasolla, sillä on haastavaa tuoda yrityskulttuuria esiin, varsinkin sen syvempiä tasoja, ilman että tutustuu yritykseen syvällisesti ja tutkii sen toimintaa pidemmän ajan.

Movian henkilöstölle suoritettu kysely antoi materiaalia oppaan sisältöön tavoitteen mukaisesti. Henkilöstökyselyn tekeminen oli tärkeä osa henkilöstöoppaan tekoprosessia, sillä sen avulla pääsin tutustumaan Moviaan hieman syvemmin. Henkilöstökyselyn tulokset vahvistivat henkilöstöoppaan hyödyllisyyttä. Vaikka opas ei ole ratkaisu kaikkiin Movian kohtaamiin haasteisiin, pyrkii se tuomaan selkeyttä toimintaan ja edistämään osaltaan viestintää. Lisäksi Movian toiminnassa ilmenevät vahvuuksia voidaan



henkilöstöoppaan avulla pyrkiä vahvistamaan ja jakamaan hyviä käytänteitä kaikille työntekijöille.

Kuten useissa tilanteissa, aloittaminen on se haastavin vaihe. Kun aloittamisen kynnyks oli ylitetty, oli pääasiassa työn tekemiseen helppo uppoutua. Lopputulokseen olen tyytyväinen, vaikka aikaisemmista töistä ja tehtävistä tuttu ajatus ”aina on parantamisen varaa” nousi esiin tämänkin työn kanssa. Koen saavuttaneeni työlle asetetut tavoitteet ja annoin työn onnistumiselle parhaan panokseni.

Omat haasteensa antoi henkilöstöoppaan kokoaminen visuaalisesti houkuttelevaksi. Vaikka tavoitteena oli tehdä yksinkertaisen siisti opas, vaati se visuaalista silmää, mikä ei kuulu omiin vahvuuksiini. Henkilöstöoppaan visuaalinen ulkonäkö onkin suurin yksittäinen kohta työstäni, jossa on mielestäni parantamisen varaa. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että sain mielenkiintoisuutta oppaaseen kuvituksen avulla, sillä pelkkää tekstiä sisältävä opas olisi ollut tylsän näköinen ja tylsää lukea.

Haasteena oppaan teossa oli saada siitä tarpeeksi informatiivinen kuitenkin pitämällä se tiiviinä. Sisällön suunnittelu sisällysluettelon avulla auttoi selventämään, mitä toimeksiantaja oppaaseen haluaa sisällyttää ja mitä itse koin tarpeelliseksi tiedoksi henkilöstöhallinnon ja yrityskulttuurin näkökulmista. Myös se, ettei Movialla ollut oppaaseen tarvittua materiaalia valmiiksi kirjoitettuna paperille, toi haasteita opasta kootessa. Joi-tain asioita ei oltu aikaisemmin tarkasti määritelty saati kirjoitettu ylös, joten tiedon saaminen oppaaseen piti aloittaa sen kokoamisella ensin yhteen.

Jotta henkilöstöopas säilyisi hyödyllisenä välineenä, sitä täytyy päivittää. Movian kehittäessä toimintaa jatkuvasti, täytyy pitää huolta, että oppaassa oleva tieto pitää paikkansa. On väistämätöntä, että materiaalia täytyy päivittää ajan myötä. Osa asiasta voi pysyä samana pitkään, kuten tuotteet ja palvelut sekä arvot, mutta esimerkiksi Movialla toimivat henkilöt voivat muuttua useinkin. Voi myös olla, että joku osio oppaasta täytyy täysin poistaa tai lisätä uusia tärkeitä tietoja. Tietojen päivittäminen on tärkeää, jottei väärää tietoa jää henkilöstölle hyödynnettäväksi.

Työtä suunniteltiin yhdessä Movian toimitusjohtajan, Mari Tikkasen, kanssa. Aktiivinen yhteydenpito tapaamisten ja sähköpostin avulla varmisti sen, että henkilöstöopas olisi sitä, mitä Movialla haluttiin. Oppaan kokoamisprosessi oli pääosin vastuullani, mikä tarjosi mahdollisuuden näyttää omaa osaamistani. Materiaalin kerääminen oppaaseen

vaati suunniteltua enemmän aikaa, mikä kiristi myös aikataulua. Aikataulun tuomat haasteet edellyttivät myös rajaamaan henkilöstön ajatusten keräämisen henkilöstökyselystä saatuihin vastauksiin.

Mielestäni opinnäytetyöni on onnistunut kokonaisuus. Teoriataustaa ei välttämättä ole yksiselitteisin yhdistelmä henkilöstöoppaan kokoamisen kanssa, mutta lopulta teoria ja opas hahmottuivat eheäksi kokonaisuudeksi. Työ on myös laajempi prosessiltaan ja erosi huomattavasti aikaisemmin tekemistäni töistä. Alusta asti asetin opinnäytetyölleni korkeat tavoitteet enkä halunnut tehdä asioita helpoimman kautta. Oli mielenkiintoista päästä tekemään toimeksiantona opas, jolle oli oikeasti tarvetta ja jonka tekemisestä olin itse vastuussa.

Uskon saaneeni tehtyä oppaan, jota Movian on helppo hyödyntää toiminnassaan. Jo se, että asioita on nyt kerätty yksiin kansiin, on varmasti hyödyllistä yritykselle. Koska opas ei ole vielä käytössä Movialla, ei sen käyttöä ole kommentoitu. Henkilöstöopas valmistui kuitenkin sopivaan aikaan, sillä Movialle on tulossa uusia työntekijöitä, jotka pääsevät tutustumaan Moviaan myös oppaan avulla.

## **7 Yhteenveto**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli valmistaa Movialle toimeksiantona henkilöstöopas, joka kertoisi yrityksestä ja olisi hengeltään yrityskulttuurin mukainen. Alusta lähtien minulle oli tärkeää, että Movia ja sen henkilöstö olisi mukana oppaan teossa. Työ edellyttikin sitä, jotta sain oppaasta Movian näköisen.

Työn teoriataustana käsittelin yrityskulttuuria, joka tuki mielestäni hyvin henkilöstöoppaan tekoprosessia. Teoria luo ymmärrystä siitä, miten laaja vaikutus kulttuurilla on yrityksen toiminnassa ja kuinka opas voi toimia yhtenä kulttuurin ilmentymänä. On kuitenkin selvää, että työni luo vain pintaraapaisun yrityskulttuuriin käsitteenä. Valitsemani henkilöstöhallinnon ja viestinnän näkökulmat kulttuurin ilmenemisessä nivoivat yhteen teoriataustan ja toiminnallisen produktin käsittelyä.

Käyn työssäni läpi henkilöstöoppaan tekoprosessin lähtien oppaiden teoriasta. Prosesin kuvaus kertoo miten opas on syntynyt ja perustelee tehtyjä valintoja. Oppaan tekeminen haastoi minut syventymään toimeksiantajayrityksen toimintaan suunnittelemaan henkilöstöoppaan, joka sopisi sen tarpeisiin ja tilanteeseen.

Oppaan teon lähtökohtana oli tutustua Moviaan ja sen toiminnan periaatteisiin sekä kerätä henkilöstön ajatuksia toiminnasta. Henkilöstökyselyn avulla kerättyjen henkilöstön näkemysten avulla yrityksen henkilöstö pääsi osalliseksi oppaan tekoprosessia. Henkilöstökyselyn vastaukset myös vahvistivat yrityksen tarvetta täsmentää sen toimintatapoja sekä perehdyttää työntekijöitä yritykseen.

Henkilöstöopas sisältää Movialla työskentelyyn liittyviä tietoja ja toimitapoja. Oppaan sisällön suunnittelussa tärkeää oli se, että se sisältää vain oleellisimmat asiat, koska henkilöstöopas haluttiin pitää tiiviinä. Visuaalisesti opas toteutettiin selkeän ja Movian näköiseksi. Yrityskulttuurin näkökulmasta myös nämä asiat kertovat yrityksen kulttuurista, minkä näköinen ilme yrityksellä on ja mitä asioita pidetään tärkeänä viestiä henkilöstölle.

Movian henkilöstöoppaan tarvetta voidaan katsoa sekä henkilöstöhallinnon että viestinnän työkaluna olla yhteydessä henkilöstöön. Molemmat pyrkivät monissa yrityksissä omalla toiminnallaan edistämään yrityksen yhtenäisyyttä ja toimivuutta. Koska yrityskulttuuri on levinnyt yrityksen kaikkeen toimintaan, myös viestinnän ja henkilöstöhallinnon voidaan olettaa toimivan samojen arvojen ja tavoitteiden kautta. Henkilöstöoppaan ajatuksena on toimia Movian toiminnan yhtenäistämisen välineenä. Oppaasta hyötyy yksittäinen työntekijä, joka tietää miten toimia, sekä yritys, jonka toiminta selkeytyy ja sen avulla voi myös tehostua.

## 7.1 Jatko-toimenpide-ehdotukset

Henkilöstöopas oli yksi tapa Movialle selkeyttää toimintaa ja luoda omaa tapaansa toimia. Koska olen kerännyt tiedot yritykseltä itseltään, voin olettaa, että näillä tavoilla Moviaassa jo ainakin jotenkin toimitaan. Oppaan tietojen todellisuutta ja päivittämistä täytyy muistaa jatkuvasti seurata, jotta opas pysyy hyödyllisenä henkilöstölle. Yrityskulttuuri on muuttuva ja liiketoimintaa kehitetään jatkuvasti. Nämä täytyy muistaa, jolloin toiminta ei jää paikoilleen.

Henkilöstöoppaan tekeminen ja toiminnan jalkauttaminen henkilöstölle ovat kaksi eri prosessia. Henkilöstöoppaan valmistuttua voisi Movia perehdyttää koko henkilöstönsä toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Perehdyttämisen ja aktiivisen viestinnän avulla henkilöstö ymmärtää paremmin, millaista toimintaa heiltä odotetaan. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä kannattaa huomioida ja

jalostaa toimintaa niiden avulla. Tällä tavoin henkilöstö pääsee osaksi yrityksen kehitystä, mikä vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.

Kun yrityksen toiminta on yhtenäistä sisäisesti, on työntekijöiden helpompi antaa yhtenäistä kuvaa yrityksestä myös ulkoisesti. Miten Moviaassa toimitaan, ja viihdytään, näkyy asiakkaille. Movian henkilöstölle suoritetussa kyselyssä ilmeni tyytymättömyyttä yhteisissä toimintatavoissa sekä sisäisessä viestinnässä. Jatkotoimenpiteinä työlleni voitaisi tehdä Movialle sisäisen viestinnän suunnitelma, jonka avulla yritettäisiin tuoda tehokkuutta ja aktiivista otetta yrityksen viestintään. Myös henkilöstön kehittämis- ja palkitsemisjärjestelmän rakentaminen voisi lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä. Tyytyväinen henkilöstö tehostaa Movian toimintaa.

## 7.2 Ohjeita vastaavanlaisen työn tekoon

Koska opinnäytetyön toimeksiantona syntynyt produkti voi olla monelle tekijälle ensimmäinen laaja ja itsenäisesti tehty projekti, on täysin luonnollista, että työn prosessista löytyy parantamisen varaa. Omasta opinnäytetyöprosessistani löytyy asioita, jotka olisin voinut tehdä erilailla.

Jotta työn tekemiseen olisi helpompi ryhtyä, kannattaa työ suunnitella huolellisesti. On totta, että hyvin suunniteltu työ on puoliaksi tehty. Mitä tarkemman suunnitelman pystyy tekemään, sen helpompaa työssä on päästä eteenpäin. Sisällysluettelon suunnittelu heti alussa auttaa tiedonkeruussa. Aloitin oppaan suunnitteluprosessin sisällysluettelosta, mutta yksityiskohtaisempi suunnitelma olisi auttanut oppaan kokoamista entisestään.

Opinnäytetyön aikataulu täytyy jokaisen tehdä työn alussa. Aikataulun avulla pysyy selvillä siitä, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi ja mitä on jo tehty. Vaikka aikataulu on yksi työntekoa helpottava väline, voi tilanne joskus vaatia joustamista siitä. Yrityksillä, kuten myös itsellä, on usein monta rautaa tulella samaa aikaa, jotka voivat vaatia muuttamaan suunnitelmia. Kannattaa kuitenkin pitää jotkut rajat joustamisellekin, ettei aikataulu viivästy liikaa, kuten itselläni kävi. Kiire voi vaikuttaa työn lopputulokseen ja ainakin omaan stressitasoon.

Se, ettei ole tehnyt vastaavanlaista työtä aiemmin, ei ole syy kieltäytyä siitä. Itselläni visuaalisuutta vaativa opas tarjosi haasteita, mutta samalla prosessin aikana opin paljon. Apua työn tekemiseen on myös saatavilla, sitä voi pyytää esimerkiksi opinnäyte-

työn ohjaajalta, opiskelutoverilta tai läheisiltä. Opasta kannattaa esitellä sen loppukäyttäjille, joiden palautteen avulla oppaasta saa toimivamman.

Tärkeintä koko opinnäytetyön aikana on yrittää ylläpitää positiivista asennetta ja tsemppiä päällä. Mielenkiintoinenkin aihe saattaa tuntua jossain vaiheessa tylsältä. Opinnäytetyö koostuu kuitenkin useammasta osasta, joten tehtäviä voi vaihdella. Välillä voi tarpeen myös ottaa hetki etäisyyttä koko työhön ja palata sen pariin tuorein silmin ja ajatuksin parin päivän päästä. Vaikka opinnäytetyöprosessi on pitkä, on opinnäytetyövalmis ennen kuin huomaakaan.

## Lähteet

Alvesson, Mats 2002. Understanding organizational culture. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Ammattinetti 2014. Henkilöstöhallinto.  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu 31.3.2014.

Autokoululiitto. Autokouluun. <http://www.autokoululiitto.fi/Koulutus/Autokouluun>. Luettu 11.4.2014.

Autoliitto 2013. Opetusluvalla opettaminen entistä hankalammaksi: Ajokorttien hinnat nousevat hurjasti.  
<http://www.autoliitto.fi/autoliitto/viestinta/lehdistotiedotteet/opetusluvalla-opettaminen-entist/>. Luettu 11.4.2014.

Brannen, D. Albert 2011. Power of the pen: Tips on writing an employee handbook. Employee Benefit News.

Bussey, Cathy 2012. Internal comms is not a 'nice to have\*', but an essential tool of modern business. <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1074325/internal-comms-nice-essential-tool-modern-business>. Luettu 29.1.2014.

Coleman, John 2013. Six Components of a Great Corporate Culture.  
<http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>. Luettu 23.12.2013.

Geier, Suvi 2011. Peredytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin. Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27122/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011060710959.pdf?sequence=1>. Luettu 29.1.2014.

Herranen, Juha. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi.  
<http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>. Luettu 1.4.2014.

Inc. What to Include In an Employee Handbook.  
<http://www.inc.com/guides/2010/06/what-to-include-in-employee-handbook.html>. Luettu 3.4.2014.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell. Porvoo.

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

Kehusmaa, Kirsti 2012. Strategian suunnittelu ja toimeenpano -kurssi. 24.9.2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

Lehmuskallio, Sari 2010. Intranet. <http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>. Luettu 3.4.2014.

Logistiikan maailma 2014. Eettinen ohjeisto. [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Eettinen\\_ohjeisto](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Eettinen_ohjeisto). Luettu 6.4.2014.

Lohtaja-Ahonen, Sirke 2013. Kaksi näkemystä, yksi suunnitelma. <http://pilkunpaikka.com/2013/04/16/kaksi-nakemysta-yksi-suunnitelma/>. Luettu 21.1.2014.

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

Luukka, Panu 2012. Yhdessä tiedämme enemmän-sisäinen viestintä parhaissa työpaikoissa. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/629>. Luettu 24.1.2014.

Lystimäki Jussi 2013. Yrityskulttuuristako kasvun ja jatkuvuuden moottori?. <http://www.boardman.fi/artikkelit/yrityskulttuuri+kasvun+ja+jatkuvuuden+moottorina/>. Luettu 23.12.2013.

Movia. Miksi Movia? <http://www.movia.fi/ajokortit>. Luettu 5.4.2014.

Movia. Movia Group. <http://www.movia.fi/movia-group-0>. Luettu 5.4.2014.

Perttu, Jukka 2013. Kallis ajokortti ei ole kultakaivos – autokoulujen kannattavuus huolestuttaa. <http://www.hs.fi/talous/a1380774968511>. Luettu 27.3.2014.

Puro, Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisu. Tammer-Paino. Tampere.

Roihu Inc. 2013. Saavuttamaton sisäinen viestintä. <http://roihuinc.fi/blogi/saavuttamaton-sisainen-viestinta/>. Luettu 24.1.2014.

Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia – Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Schein, Edgar H. 1999. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tammer-Paino. Tampere.

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Esa-Paino Oy. Tampere.

Sihvola, Päivi 2013. HR-ystävä lähelläsi. <http://pilkunpaikka.com/2013/02/13/hr-ystavalahellasi/>. Luettu 21.1.2014.

Snow, Dennis. Your Corporate Culture's "Artifacts" - What Would Indiana Jones Say? <http://snowassociates.com/articleDetails.asp?id=1>. Luettu 1.4.2014.

Talouselämä 2013. Ajokortin saaminen kallistuu hurjasti – hinta jopa +176%. <http://www.talouselama.fi/uutiset/ajokortin+saaminen+kallistuu+hurjasti++hintajopa+176/a2164293>. Luettu 11.4.2014.

Tikkanen, Mari 2014. Haastattelu. 17.1.2014. Espoo.

Työturvallisuuskeskus. Työsuojelun toimintaohjelma.  
[http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyosuojelun\\_toimintaohjelma](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma). Luettu 6.4.2014.

Veikkolainen, Sari 2012. Perehdytys ennen, nyt ja tulevaisuudessa.  
<http://sariveikkolainen.com/2012/08/10/perehdytys-ennen-nyt-ja-tulevaisuudessa/>. Luettu 1.4.2014.

Verma, Priti 2013. Relationship between organisational communication flow and communication climate. International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management 1.9.2013.

Viestintäpalvelu MerjaHoo 2013. Sisäinen viestintä on tärkeä osa hyvinvointia.  
<http://www.merjahoo.com/2013/04/sisainen-viestinta-on-tarkea-osa-tyohyvinvointia/>. Luettu 21.1.2014.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Österberg, Mariatta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing. Helsinki.





**movia**



## Sisällys

1	Mikä Movia?	3
1.1	<i>Miksi Movia on olemassa?</i>	3
1.2	<i>Movian toiminnan ABC</i>	4
1.3	<i>Arvot Movian toiminnassa</i>	5
1.4	<i>Historia</i>	6
1.5	<i>Organisaatorakenne ja toimipisteet</i>	6
2	Tuotteet ja palvelut	7
3	Töissä Moviassa	7
3.1	<i>Työnkuvat Moviassa</i>	8
3.2	<i>Työaika</i>	8
3.2.1	<i>Säännöllinen työaika</i>	9
3.2.2	<i>Ylityöt</i>	9
3.2.3	<i>Vapaat</i>	10
3.3	<i>Työterveys</i>	11
3.3.1	<i>Sairauspoissaolot</i>	11
3.3.2	<i>Työhyvinvointi</i>	12
4	Näin Moviassa toimitaan!	13
4.1	<i>Asiakaspalvelu</i>	13
4.2	<i>Toimitilat ja visuaalinen ilme</i>	13
4.3	<i>Autopolitiikka</i>	14
4.4	<i>IT-asiat</i>	14
4.4.1	<i>Driveco</i>	14
4.4.2	<i>Integral</i>	14
4.4.3	<i>Sonera</i>	15
4.5	<i>Toiminnan vuosikello</i>	15

## Movian henkilöstökysely

Kyselyllä kartoitetaan Movian työntekijöiden näkemyksiä yrityksestä ja työskentelystä Movialla.

### Taustakysymykset

Kuinka pitkään olet työskennellyt Movialla?

- Valitse**
- 0-2 vuotta
  - 2-5 vuotta
  - 5-10 vuotta
  - yli 10 vuotta

Valitse alue, jolla toimipisteesi sijaitsee.

### Movian toimintatavat

1. Kuinka hyvin seuraavat Movian toimintatapoihin liittyvät väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa? (asteikolla 5=erittäin paljon...1=erittäin vähän)

	5	4	3	2	1
Tunnen Movian kulttuurin ja miten työntekijöiden toivotaan toimivan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöllä on yhtenäiset toimintatavat, joiden mukaan työskennellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiat hoidetaan järjestelmällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Movian strategia ja arvot näkyvät toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mitkä asiat toimiva erityisen hyvin Movialla? (esimerkiksi asiakaspalvelussa, työyhteisössä..)

3. Mitä toimintaa tulisi erityisesti kehittää toiminnassa? (esimerkiksi asiakaspalvelussa, työyhteisössä..)

### Viestintä

4. Kuinka hyvin seuraavat viestintään liittyvät väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa? (asteikolla 5=erittäin paljon...1=erittäin vähän)

	5	4	3	2	1
Movian sisäinen viestintä toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoa asioita ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi on molemminpuolista (työntekijä-esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja Movian viestinnästä

### Henkilöstöpolitiikka

6. Kuinka hyvin seuraavat henkilöstöön liittyvät väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa? (asteikolla 5=erittäin paljon...1=erittäin vähän)

	5	4	3	2	1
Voin kehittää itseäni työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusmahdollisuuteni ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa työtehtävilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön määrä suhteessa työmäärään on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on monipuolista ja haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta ja työltäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millaista koulutusta haluaisit saada?

Kommentteja Movian henkilöstöpolitiikasta

### Esimiestyö

8. Kuinka hyvin seuraavat esimiestyöhön liittyvät väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa? (asteikolla 5=erittäin paljon...1=erittäin vähän)

	5	4	3	2	1
Tulen toimeen esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni edistää toiminnallaan työyhteisön toimintaa ja kehittymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni puuttuu ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuntee työyhteisöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työssäni tukea esimieheltäni tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tavoitettavissa tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja esimiestyöstä Movialla

### Oma työyhteisö

8. Kuinka hyvin seuraavat työyhteisöön liittyvät väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa? (asteikolla 5=erittäin paljon...1=erittäin vähän)

	5	4	3	2	1
Koen, että työtäni arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä vallitsee positiivinen ja kannustava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen toimeen työtovereitteni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideoihini suhtaudutaan myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjako on tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö toimii tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja oman työyhteisön toiminnasta:

### Motivaatio työhön

9. Kuinka hyvin seuraavat motivaatioon liittyvät väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa? (asteikolla 5=erittäin paljon...1=erittäin vähän)

	5	4	3	2	1
Tekemäni työ motivoi minua parempiin suorituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä on työni osuus työyhteisöni tuloksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän nykyisistä tehtävistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-aikani ja työni ovat tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa itse siihen, miten teen työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mikä motivoi sinua työssäsi?

Kiitos vastauksistasi!