

MYYMÄLÄRYHMÄN SISÄINEN VIESTINTÄ

Korhonen Aino

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2023

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Aino Korhonen	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Mervi Angeria & Sisko Häikiö		
Toimeksiantaja	Alko Oy		
Työn nimi	Myymäläryhmän sisäinen viestintä		
Sivumäärä	40 + 5		

Tämän opinnäytetyön aiheena oli myymäläryhmän sisäinen viestintä Rovaniemen Alkon myymäläryhmässä. Opinnäytetyön tehtävänä oli tarkastella ja selvittää Rovaniemen myymäläryhmän sisäistä viestintää ja sen kehityskohteita myymäläryhmän henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa sisäisen viestinnän selkeimpiä kehityskohteita ja miettiä kehitystoimenpiteitä niiden parantamiseksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa on perehdytty sisäisen viestinnän käsitteeseen, johtamisviestintään ja vuorovaikutteiseen työyhteisöön. Tietoperustassa on hyödynnetty alan kirjallisuutta ja artikkeleita. Opinnäytetyö oli luonteeltaan kehittävä opinnäytetyö.

Opinnäytetyön toteutus oli menetelmältään määrällinen. Aineistoa kerättiin Rovaniemen myymäläryhmän henkilöstölle tehdyllä kyselylomakkeella, jolla selvitettiin Rovaniemen myymäläryhmän henkilöstön näkemystä myymäläryhmän sisäisestä viestinnästä. Kyselyn avulla selvitettiin henkilöstön näkemystä työyhteisöviestinnästä ja viestintäilmapiiriistä, esihenkilön viestinnästä sekä työhöjeiden selkeydestä.

Menetelmien kautta saadut tulokset osoittivat, että myymäläryhmän sisäinen viestintä on hyvällä pohjalla, mutta siinä on myös olennaisia kehityskohteita. Työyhteisön viestintäilmapiiri koettiin avoimeksi ja positiiviseksi, mutta viestinnän monikanavaisuus tuo viestintään ja tiedon arkistointiin sekavuutta. Henkilöstö toivoi myös enemmän kirjallista viestintää suullisen viestinnän rinnalle sekä enemmän palautetta.

Avainsanat

Sisäinen viestintä, johtaminen, vuorovaikutus, digitalisaatio, työyhteisö

Degree Programme in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Aino Korhonen	Year	2023
Supervisor(s)	Mervi Angeria & Sisko Häikiö		
Commissioned by	Alko Oy		
Title	Internal communication of the store group		
Number of pages	40 + 5		

The subject of this thesis was the internal communication in Alko's store group in Rovaniemi. The task of the thesis was to examine and clarify the store group's internal communication and its development targets from the point of view of the store group's personnel. The aim was to identify the clearest areas for development in internal communication and think about development targets to improve communication. The concept of internal communication, management communication and the interactive work community have been studied in this thesis. Literature and articles were used to benefit the knowledge base.

The thesis was a developmental thesis in nature. The implementation of the thesis was quantitative in its method.

The information was collected using a survey made for the staff of the Rovaniemi store group, which was used to find out the view of the staff of the Rovaniemi store group about internal communication. With the help of the survey, the personnel's view of the communication and communication atmosphere of the work community, the communication of the supervisor and the clarity of the work instructions were investigated.

The results obtained through the methods showed that the internal communication of the store group is on a good basis, but there are also essential areas for development. The communication atmosphere of the work community was perceived as open and positive, but the multi-channel nature of communication brings confusion to communication and information archiving.

The personnel also wished for more written communication alongside oral communication and more feedback.

Keywords Internal communication, management, interaction, digitalization, work community

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 VIESTINTÄ	7
2.1 Vuorovaikutus	7
2.2 Sisäinen viestintä	8
2.3 Digitalisoituminen	10
2.4 Viestintäkanavat	11
3 JOHTAMISVIESTINTÄ	14
3.1 Esihenkilön rooli	14
3.2 Tiedottaminen	15
3.3 Palaute	16
3.4 Muutosviestintä	19
3.5 Henkilöstödialogi	20
4 VUOROVAIKUTTEINEN TYÖYHTEISÖ	23
4.1 Työyhteisön avoin kulttuuri	23
4.2 Psykologinen turvallisuus	24
4.3 Toimiva tiedonkulku ja tiedon jakaminen	25
5 KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET	26
5.1 Kysely	26
5.2 Tyytyväisyys sisäiseen viestintään ja tiedonsaantiin	27
5.3 Johtamisviestintä	28
5.4 Työohjeet	29
5.5 Avoimet kysymykset	30
6 TYÖN TULOS	34
7 POHDINTA	37
LÄHTEET	38
LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Tulevaisuuden tärkeimmistä työelämätaidoista puhuttaessa esiin nostetaan lähes aina kaksi viestintään liittyvää kokonaisuutta; viestintä ja vuorovaikutusosaaminen sekä toimiminen digitaalisissa ympäristöissä (Laitinen 2020, 415). Sisäinen viestintä on avainasemassa jokaisessa työyhteisössä. Digitaalisuus kehittyi, jonka myötä myös viestintäkanavat muuttuvat ja kehittyvät. Järjestelmät lisääntyvät, joten tietoa tulee osata etsiä jatkuvasti useammasta paikasta.

Kaikki työyhteisöt omaavat omia erityispiirteitä ja ominaisuuksia, mutta perusongelmat ovat usein samoja. Tieto työyhteisön sisällä kulkee huonosti, intranetistä löytyy vanhaa tietoa, sähköpostista on vaikea löytää itselle tärkeitä viestejä ja strategiatyöstä puhuminen loppuu aloitustilaisuuden jälkeen. (Gassen 2022, 30.)

Työyhteisöviestintä tarkoittaa kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen liittyvää prosessia, luoden edellytyksiä organisaation menestykselle. Työyhteisöviestintään osallistuu työyhteisön jäsenet sekä tilanteen mukaan myös verkostokumppanit, asiakkaat ja muut osapuolet. Työyhteisöviestintä on tärkeässä roolissa työskentelyn edellytysten luomisessa, työhyvinvoinnin vahvistamisessa, uuden tiedon luomisessa ja jalostamisessa sekä yhteisessä oppimisessa. (Juholin 2010, 14.)

Opinnäytetyöni tehtävänä on selvittää nykyisen työpaikkani, Rovaniemen Alkon myymäläryhmän sisäisen viestinnän nykytilaa ja sen kehityskohteita myymäläryhmän henkilöstön näkökulmasta. Alko Oy, joka on Suomen valtion omistama osakeyhtiö, jolla on yksinoikeus yli 5,5 tilavuusprosenttisten alkoholijuomien vähittäismyyntiin (Alko 2023).

Alkon myymälöitä on johdettu vuodesta 2017 asti myymäläryhmissä. Myymäläverkoston esihenkilöllä on johdettavanaan yleisimmin kahden tai kolmen myymälän ryhmä. (Alko 2017.) Rovaniemen myymäläryhmässä on kolme myymälää, ja työntekijöitä tällä hetkellä esihenkilön lisäksi 22, joista jokaisella on valmiudet työskennellä kaikissa kolmessa myymäläryhmän myymälässä. Myymäläryhmässä ei ole usein mahdollisuutta koko tiimin yhteisiin kohtaamisiin ja palaveriin, josta huolimatta toimintatapojen tulisi olla yhtenäiset ja tiedonkulun sujuvaa.

Myymääläryhmän sisäisissä keskusteluissa sisäinen viestintä nousee usein teemaksi, johon kaivattaisiin syvempää tarkastelua ja selkeyttä. Viestintä on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä ja johtaminen onkin suurimmaksi osaksi viestintää. Esihenkilölle ei kuitenkaan ole ollut täysin selvää, millaista viestintää henkilöstö kaipaisi. Sujuvalla ja selkeällä viestinnällä sekä tiedonkululla koko henkilöstön päivittäinen työ toimii sujuvammin. Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa myymäläryhmän sisäisen viestinnän kehityskohteita ja kartoittaa kehitystoimenpiteitä niiden parantamiseksi.

Tutkimusaineistoa kerään myymäläryhmässä työskenteleville tehdyllä kyselylomakkeella, jossa on määrällisiä kysymyksiä sekä laadullisia seurantakysymyksiä. Kysymysten avulla on tarkoitus selvittää Rovaniemen Alkon myymäläryhmän työntekijöiden kokemusta myymäläryhmän sisäisestä viestinnästä. Teema ja lähestymistapa kysymyksissä vaihtelee ja pyrin pitämään kysymysten määrän suhteellisen pienenä.

Yhtiön sisällä on tulossa muutoksia viestintäkanaviin myöhemmin syksyllä 2023, jonka vuoksi oli nyt ajankohtainen. Viestintäkanavien muutoksen myötä tulee sopia uusia viestinnän pelisääntöjä ja tapoja tiedon arkistointiin. Toivon saavani tästä työstä paljon hyödyllistä tietoa tulevaisuuden työyhteisöviestintää varten ja toimeksiantajayrityksen saavan tarpeellista tietoa työyhteisöviestinnän kehittämistä varten.

2 VIESTINTÄ

2.1 Vuorovaikutus

Viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa. Vuorovaikutus muodostuu sekä sanallisesta että sanattomasta viestinnästä. Sanallinen eli verbaalinen viestintä on sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Sanaton viestintä koostuu äänestä, ilmeestä, katseesta, eleistä, liikkeestä, asennosta, tilankäytöstä sekä välimatkasta. Näiden kaikkien kautta viestitään toisille sekä tiedostaen että tiedostamatta. Kirjoittaminen on sanallista viestintää, johon käytetään esimerkiksi puhelinta, sähköpostia, perinteistä kirjettä tai sanomalehden yleisönosastokirjoituksia. Viestintään vaikuttavaa tietenkin kirjoitettu viesti, mutta myös se minkä viestintävälineen on valinnut, millä tavoin viesti on kirjoitettu ja millainen tekstin ulkoasu on. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 11–12.)

Viestinnän arvoa miettiessä on hyvä muistaa, että viestintä ei aina ainoastaan tuota jotain hyvää, vaan saattaa myös ehkäistä tai estää jonkin haitallisen asian tai tapahtuman. Viestinnän myötä jokin tilanne saattaa myös pysyä entisellään, joka voi olla toivottu lopputulos. (Juholin 2010, 26.)

Viestintä on vuorovaikutusta, joten roolit vaihtelevat viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä saa parhaan mahdollisuuden vuorovaikutukseen. Jonkin välineen avulla käyty vuorovaikutus on nopeaa, mutta sen myötä syntyy vähemmän vuorovaikutusta ja myös väärinymmärrysten riski kasvaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 11–12.)

Tasavertainen vuorovaikutus työyhteisössä toteutuu silloin, kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ja halu tuoda mielipiteensä ja näkemyksensä muiden tietoisuuteen sekä kertoa parannusehdotuksistaan. Tasavertainen vuorovaikutus kertoo myös siitä, miten puheenvuorot jakautuvat tiimiläisten välillä yhteisissä tapaamisissa. Osa tiimiläisistä on usein enemmän äänessä, kun toiset taas odottavat rauhassa puheenvuoroaan tai jättävät ajatuksensa ilmaisematta omaaloitteisesti. (Gassen 2022, 42–43.)

2.2 Sisäinen viestintä

Kaikki yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä tapahtuva viestintä on yhteisöviestintää. Yhteisöviestintä koostuu sekä viestinnästä että tiedottamisesta. Viestinnän ominaispiirteisiin kuuluu vuorovaikutteisuus ja kaksisuuntaisuus, kun taas tiedottaminen on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää voidaan kutsua työyhteisöviestinnäksi, joka kattaa koko henkilöstön eli työntekijöiden ja esihenkilöiden välisen viestinnän organisaation eri viestintäkanavilla. Ulkoinen viestintä koostuu uutisoinnista ja suhdetoiminnasta median, asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 13–14.)

Yhteisöviestintää voidaan tarkastella jakamalla se viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan organisaation vakiintuneita käytäntöjä, muun muassa kehityskeskusteluja, viikkopalavereja, tarjouspyyntöjä ja reklamaatioita. Epäviralliseksi viestinnäksi kuvataan viestintää, jota käydään sekä kasvokkain että sähköisillä viestintäkanavilla, taukokuoneessa, työkavereiden työpisteillä, kotona sekä ystäväpiirissä. Yritysjohdo voi vaikuttaa myös epäviralliseen viestintään, mutta se on pitkäjänteistä työtä, jota tehdään yrityskulttuuria kehittämällä. Osaava yritysjohdo ymmärtää myös epävirallisen viestinnän tärkeyden ja antaa sille sijaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 14–15.)

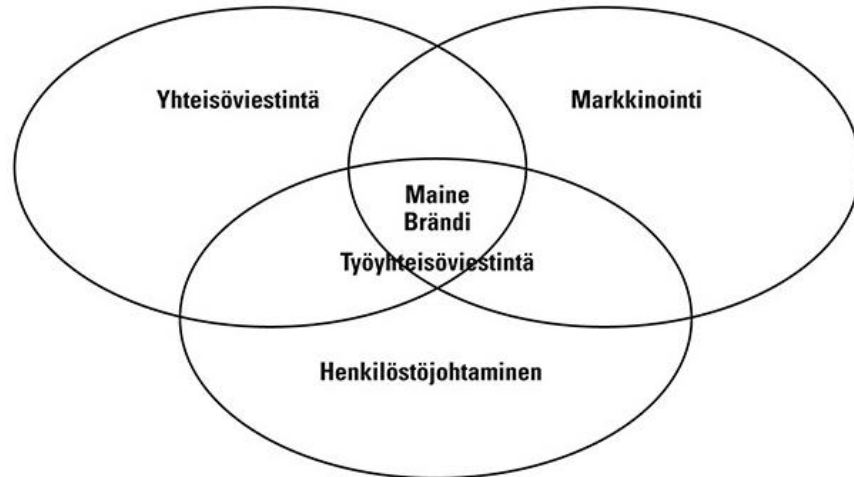
Sisäinen viestintä koostuu kaikesta yrityksen sisäisestä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Viestinnän avulla rakennetaan selvää yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle muutoksista ja niiden syistä, sitoutetaan henkilöstöä ja jaetaan tietoa. Sisäisen viestinnän avulla pidetään henkilöstö ajan tasalla liiketoiminnan tavoitteista ja edistetään työn sujuvuutta ja tehokkuutta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku on vuorovaikutusta, josta vastuu on johdon lisäksi myös työntekijöillä. (Joki 2021, 163.)

Työyhteisöviestintä sisältää kaiken työyhteisössä ja sen verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen. Kyse ei ole vain tiedon siirtämisestä paikasta toiseen, vaan vuorovaikutusta tapahtuu erilaisilla fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla henkilöstön ja verkostokumppanien kesken. Työyhteisöviestinnän tarkoitus on työskenteleminen edellytysten luominen – työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen

sekä työyhteisön jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen sekä uuden tiedon luominen. (Juholin 2010, 75.)

Viestinnällä on suuret vaikutukset, jotka ulottuvat työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen sekä siihen, miten hyvin työyhteisössä pystytään toteuttamaan perustehtävää ja saavuttamaan päämäärät. Jotta työyhteisö voi olla tuottava, sen tulee olla myös hyvinvoiva. Hyvinvointi rakentuu pitkälti toimivan viestinnän avulla. Työyhteisöviestinnän seurannassa tarkastellaan muun muassa sitä, miten viestintä ja henkilöstödialogi toimivat ja onko työyhteisöön kuuluvilla heidän työssään tarvitsemansa tieto. Lisäksi tarkastellaan sitä, kokeeko henkilöstö pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi työhönsä ja työyhteisöönsä ja onko vuorovaikutuksella positiivinen vaikutus yhdessä oppimisen ja osaamiseen jakamiseen. (Juholin 2010, 76–78.)

Juholin on kuvannut kirjansa taustalla olevaa ajattelua alla olevalla kuviolla, jossa yhteisöviestintä, markkinointi ja henkilöstöjohtaminen ovat toimintoja ja osaamisen alueita, jotka ovat kietoutuneet toisiinsa. Yhteisöviestintä ja markkinointi muodostavat kokonaisuuden, joka sisältää organisaation maineen hallintaan sekä brändiin liittyviä asioita. Yhteisöviestintä ja henkilöstöjohtaminen sisältää työyhteisöviestintää laajasti, sisällyttäen johtamis- ja esihenkilöviestinnän sekä viestintäosaamisen kehittämisen. Myös markkinointia ja henkilöstöjohtamista yhdistää työyhteisöviestintä, sisältäen työnantajakuvan sekä yhteiskunta- ja yritys vastuukysymykset. Työyhteisöviestintä sisältyy näihin kaikkiin kolmeen teemaan, sisältäen muun muassa strategisen viestinnän, viestintäfoorumien kehittämisen, työnantajamaineen, rekrytoinnin, perehdyttämisen ja viestintäosaamisen kehittämiseen. (Juholin 2010, 16.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestintä (Juholin 2010, 16)

2.3 Digitalisoituminen

Digitalisoituminen on viestinnän suurin muutos 1400-luvulla keksityn kirjapainotaidon jälkeen. Digitalisoituminen alkoi 1990-luvun puolivälissä, mutta läpimurto tapahtui 2000-luvun taitteessa. Aluksi muutos koski organisaatioiden internetsivujen ja sähköpostiviestien lisääntymistä. Tämän jälkeen tulivat suljetut intra- ja ekstranetit, josta siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, Web 2.0:aan. Kehityksen myötä jokaisella oli mahdollisuus tuottaa sisältöjä, jakaa tietoa vapaasti sekä uudelleen käyttää sitä. (Juholin 2010, 21.)

Vuorovaikutusteknologia tarkoittaa teknisiä alustoja tai sivustoja, joiden avulla työyhteisöt saavat yhteisen tilan, jossa olla vuorovaikutuksessa ja edistää yhteisiä tavoitteitaan. Alustoja käytetään sekä koko organisaation laajuiseen tiedottamiseen että kohdennetummin, pienempien tiimien keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Laitinen 2020, 415.)

Sosiaalisessa työyhteisössä huomiota kiinnitetään henkilöstön hyvinvointiin ja moderneihin viestintävälineisiin, jotka tukevat sosiaalisuutta ja vuorovaikutusta sekä parantavat henkilöstön välistä tiedonkulkua. Sosiaalisen työyhteisön perustana on modernit viestintävälineet, joiden kautta henkilöstöllä on mahdollisuus olla yhteyksissä keskenään helposti ja ketterästi. NykYTEknologia mahdollistaa nopean tiedonjakamisen ja löytämisen. Sosiaalisessa työyhteisössä sen jäsenet auttavat toisiaan oma-aloitteisesti ja tieto kulkee sujuvasti heidän välillään. (Hurmerinta 2015, 56–57.)

Digitaalisessa työympäristössä laadukkaan yhteistyön perusta on laadukas kirjallinen viestintä, ja se että kanavissa osataan kommunikoida oikein. Viestinnän siirtyessä kasvokkaisesta maailmasta digitaaliseen maailmaan, se monimutkaisuutuu. Digitaalisessa työympäristössä on vaikeampaa nähdä, miten muut reagoivat viesteihimme ja viestien väärintulkinnan mahdollisuus kasvaa. (Gassen 2022, 186.)

Siksi digitaalisessa ympäristössä viestiessä viestin tulee olla selkeä, eli sen sisältö tulee miettiä kohderyhmän mukaan. Viestiä kirjoittaessa tulee asettua lukijan asemaan ja miettiä, mikä tieto on lukijalle tärkeä ja kertoa se käytännöllisellä ja konkreettisella kielellä, joka lukijan on helppo ymmärtää. Viesteihin on myös tärkeää saada oikeanlainen sävy. Monitulkintaiset viestit ymmärretään työpäivällä usein negaation kautta. Viestin sisällön lisäksi tulisi ennen viestin lähettämistä ennakoida sitä, millaisia tunteita viestin lukeminen voi lukijassa herättää ja muotoilla asia mahdollisimman ystävälliseksi. (Gassen 2022, 186–187.)

2.4 Viestintäkanavat

Sisäiseen viestintään käytetään erilaisia viestintäkanavia. Viestintäkanavia voi olla yksi tai useampia rinnakkain. Vaikka viestinnän kanavia olisi useita, niissä viestiminen ja tiedottaminen ei kuitenkaan korvaa alaisten ja esihenkilön välisen jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä. On hyvä tiedostaa, että jos henkilöstö ei saa odottamiaan vastauksia yrityksen johdolta, niitä keksitään silloin itse. (Joki 2021, 168.)

Gassen puhuu kirjassaan digitaalisesta työympäristöstä ja tarkoittaa sillä työyhteisön viestintä- ja yhteistyösovelluksia. Näitä ovat muun muassa ohjesivustot, dokumenttikirjastot, yhteistyötilat ja useat viestintäsovellukset, esimerkiksi sähköposti, pikaviestit, online-kokoukset, sisäinen some sekä intranet. (Gassen 2022, 47.)

Vuosina 2014–2016 organisaatiot keskittyivät vahvasti viestinnällisen ja yhteisöllisen intranetin rakentamiseen, joka on tärkeä osa digitaalisen työympäristön kehittämistä. Tämän rinnalle on kuitenkin noussut tiimityön kehittäminen, jonka taustalla on Teams-sovellus. Sovelluksen myötä alettiin tukemaan uudenlaista yhteistyötä, viestintää ja sisällöntuotantoa tiimien välillä. (Gassen 2022, 72–73.)

Intranetin avulla tiedon välittäminen on mahdollista kaikille yrityksen työntekijöille maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Hyvästä intranetistä löytyy kaikki henkilöstöä ja työtä koskeva ja sitä varten tarvittava tieto. (Joki 2021, 169)

Yksi sosiaalinen sisäisen viestinnän työkaluista on Yammer. Yammer muuttaa hitaan sisäisen viestinnän nopeaksi ja tehokkaaksi viestinnäksi, jossa vuorovaikutteinen viestintä isomman yhteisön kesken on sujuvaa. (Hurmerinta 2015, 57.)

Sähköposti sekä pikaviestipalvelut ovat hyviä viestintäkanavia, kunhan niihin on pääsy jokaisella ja niiden käyttöön on asetettu pelisäännöt. Pikaviestien käyttö vaatii harkintaa viestin lähettäjältä, sillä turhienkin viestien läpikäymiseen menee aikaa. Sähköposti ja pikaviestit ovat tehokas viestintämuoto, kun kaikki tietävät minkälaisia asioita niiden kautta viestitään. (Joki 2021, 169.)

Pikaviestinnästä on tullut keskeinen tapa viestiä myös työyhteisöissä. Pikaviestinnän keskeinen haaste on se, että työasiat tunkeutuvat helposti vapaa-aikaan hämärtäen työ- ja vapaa-ajan rajaa. Pikaviestinnän hyötyinä on helppo ja nopea tavoitettavuus, mutta työasioiden tunkeutuminen vapaa-ajalle voi aiheuttaa stressiä ja uupumusta. Toisena haasteena pikaviestinnässä on niiden lähettämisen helppous, jolloin yksittäisen viestin lähettämisen tarpeellisuus voi jäädä arvioimatta. (Strellman & Svinhufvud 2020, 132–134.)

Säännöllisesti järjestettävät palaverit helpottavat tiedon kulkua ja luovat vuorovaikutustilanteen, jossa jokainen osallistuja pystyy tuomaan omat näkemyksensä käsiteltäviin asioihin. Palaverit mahdollistavat työntekijöille omien onnistumisten, epäonnistumisten sekä haasteellisten tilanteiden jakamisen muille saaden tarvitsemaansa tukea ja antamalla sitä myös muille. (Joki 2021, 186.)

Hyvä palaveri on tilaisuus, jossa kaikki työyhteisön jäsenet kokevat tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. Esihenkilön tulisi luoda palaveriin olosuhteet, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja saada äänensä kuuluville. On tärkeää saada myös hiljaisimmat osallistujat mukaan keskusteluun. (Juuti & Vuorela 2015, 310–311.)

Hyvässä palaverissa palaverin aiheita kerätään etukäteen palaveriin osallistujilta kysymällä mistä he haluaisivat keskustella (Juuti & Vuorela 2015, 313). Näin osallistujat pääsevät valmistautumaan ennen palaveria ja miettimään jo etukäteen kysymyksiä ja puheenvuoroja (Joki 2021, 186).

Tavoitteelliset keskustelut, joita käydään esihenkilön ja alaisten välillä, tulee olla ennalta sovittuna kiireettömänä aikana, jota varten molemmat osapuolet valmistautuvat. Kehityskeskusteluista käytetään useita eri nimiä, mutta tavoitteellisten keskustelujen tulisi olla jokaisen yrityksen johdon ja henkilöstötyön väline. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on esihenkilön ja alaisen välisen avoimuuden edistäminen, molemminpuolisen palautteen antamisen mahdollistaminen, työn tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä kehitystarpeiden tunnistaminen. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus kertoa näkemyksiään, toiveitaan ja kehitysehdotuksiaan työhönsä liittyen. Mahdollisuudet päästä vaikuttamaan omaan työhönsä vahvistavat merkityksellisyyttä ja työtyytyväisyyttä. (Joki 2021, 105–106.)

3 JOHTAMISVIESTINTÄ

3.1 Esihenkilön rooli

Työpaikoilla on useita erilaisia rooleja. Rooleilla on tietty tapa toimia ja käyttäytyä sekä jokaiselle on määritelty omat velvollisuudet sekä vastualueet. Esihenkilön tavalla asettua omaan rooliinsa on yhtä merkityksellinen kuin se, miten työntekijä hahmottaa oman alaisroolinsa. Delegoinnin sekä aktiivisen vuorovaikutuksen avulla esimiehen on mahdollista lisätä alaisen työn hallintakeinoja. Tämän mahdollistaakseen, alaisella tulee olla kyky ottaa vastuuta ja käyttää hänelle annettua valtaa. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen vaatii kuitenkin avoimen vuorovaikutuksen sekä esimiehen selkeän ohjeistuksen työn tavoitteista. (Aarnikoivu 2010, 31.)

Työyhteisötaitoihin liittyy sekä esihenkilö- että alaistaidot riippuen roolista, jossa toimitaan. Esihenkilötaidot käsittävät taitoja, jotka kertovat hyvän esihenkilön toiminnasta ja taidoista, jotka liittyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen. Alaistaidot ovat alaisena sekä työyhteisön jäsenenä toimimiseen liittyviä taitoja. Esihenkilö- ja alaistaidot sisältävät osittain samoja asioita, joten hyvän esihenkilön tulee hallita myös alaistaidot. (Aarnikoivu 2010, 69–70.)

Hyväksi esihenkilöksi voidaan mieltää sellainen henkilö, jonka alaisuudessa oleva työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. Lisäksi esihenkilö osaa johtaa henkilöstön lisäksi itseään sekä esihenkilötyötä tehdessään huomioi eri tilannetekijät. Yleensä esihenkilötaidoista puhuttaessa esiin on nostettu liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot sekä ristiriitojen hallinta. Esihenkilöllä on useita eri tehtävärooleja ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot liittyvät niistä lähes jokaiseen. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Tiimien itseohjautuvuutta korostetaan, jonka myötä esihenkilön rooli on ajautunut käymistilaan. Puhuttaessa itseohjautuvista tiimeistä voi käydä niin, että moni esihenkilö ei ole tarpeeksi läsnä työyhteisössä. Itseohjautuvuudesta huolimatta, jokainen työyhteisö tarvitsee esihenkilön, joka huolehtii kokonaisuudesta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään. (Aarnikoivu 2010, 83–84.)

Roolissaan onnistunut esihenkilö hallitsee viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä panostaa kyseisten taitojen kehittämiseen. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa, esimerkiksi työn organisoinnin, koordinoinnin, delegoinnin sekä palautteen antamisen kannalta. On tärkeää tiedostaa, että myös kuunteleminen on olennainen vuorovaikutustaito. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Esihenkilön tärkeänä tehtävänä on ylläpitää avointa viestintäkulttuuria. Avoinmuutta voidaan pitää perustana työyhteisön sisäiselle viestinnälle. Työn mielekkyys lisääntyy, kun henkilöstä ei tunnu siltä, että heille ei kerrota organisaation sisäisistä tärkeistä asioista. Viestintäkulttuurin ollessa avointa, myös henkilöstön on helpompi nostaa työssään kohtaamia ongelmia esiin. (Kankainen 2019.)

3.2 Tiedottaminen

Henkilöstöjohtamiseen sisältyvä viestintä eli HR-viestintä on joko täysin tai osittain sama asia kuin työyhteisöviestintä, mutta sen näkökulma on henkilöstöjohtamisessa, henkilöstödialogissa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Juholinin mukaan tiedottamisen käsite sisältyy vuoropuheluun, mutta on kuitenkin luonteeltaan yksisuuntaista tiedon jakamista sekä siirtämistä, jonka vuoksi siitä käytetään usein käsitettä informointi. (Juholin 2010, 14.)

Tiedottamisella tarkoitetaan yksisuuntaista viestintää, jossa toinen osapuoli välittää tietoa toiselle. Yksisuuntaisuudesta huolimatta, tiedottaminen synnyttää usein vuoropuhelua. Perimmäinen tarkoitus on kuitenkin tiedon välittäminen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 13–14.)

Yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksistä on toimiva tiedonkulku. Monissa työyhteisöissä kuitenkin koetaan tarvetta tiedonkulun parantamiseen. On tärkeää, että työntekijä kokee voivansa luottaa siihen, että hän saa työnsä kannalta merkityksellistä tietoa. Esihenkilöt saavat paljon tietoa, jota tulisi jakaa eteenpäin suodattaen ensin pois tieto, joka luultavasti on työntekijöiden työn kannalta tarpeetonta tietoa. Tilanteessa, jossa työntekijät eivät saa tarpeeksi omaan työhönsä liittyvää tietoa, työyhteisön toimivuus ja työnteon sujuvuus kärsivät. Työyhteisön kannalta huonoin tilanne on silloin, kun työyhteisön jäsenet ovat tietoisia

siitä, että jotain on tapahtunut, mutta asiasta tietävä ei viesti kertoakseen mitä on tapahtunut ja minkä vuoksi. Henkilöstön luottamus tiedonkulkuun häviää, jos ilmi tulee jatkuvasti tilanteita, joissa osa henkilöstöstä on tiennyt asiasta ja toiset eivät. (Joki 2021, 164.)

3.3 Palaute

Palaute on viestintää ja osa vuoropuhelua. Kaikkien uskaltautuessa, halutessa ja osatessa antaa palautetta toisilleen, työyhteisön jäsenet tietävät jatkuvasti, missä he ovat onnistuneet ja missä eivät. Antaessamme palautetta toisillemme, avaamme myös mahdollisuuden keskusteluun. Palautetta on helppo antaa silloin, kun työpaikan kulttuuri kannustaa kehittymään, kaikki tietävät mitä palaute on ja miten se tulisi antaa oikein. On myös tärkeää, että kaikki tietävät mistä antaa palautetta ja palautekäytännöistä on yhdessä työyhteisössä sovittu. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 29.)

Palautteen antaminen on yksi esihenkilötyön tärkeistä tehtävistä. Antaessaan palautetta alaiselleen, esihenkilö edistää työntekijän kokemusta itsensä ja oman työnsä merkityksellisyydestä. Hyvä esihenkilö antaa palautetta alaiselleen sekä onnistumisista että epäonnistumisista ja osaa antaa palautteen aina kannustavalla ja rohkaisevalla tavalla. Palautteen antamisen tavoitteena tulisi aina olla se, että työntekijä ja työntekijän suoritus kehittyisivät. (Aarnikoivu 2010, 74.)

Kehityskeskustelujen lisäksi esihenkilön tulee antaa alaisilleen jatkuvasti palautetta arkisten keskustelujen lomassa. Palautteella on suuri merkitys henkilöstölle. Jos työntekijällä on olo, ettei häntä arvosteta, hänen motivaationsa ei säily tuloshakuisena. (Joki 2021, 166.)

Positiivisella palautteella vahvistetaan toivottua ja oikeanlaista työntekoa. Positiivinen palaute vahvistaa positiivista työskentelyilmapiiriä ja sen avulla kannustetaan työyhteisön jäseniä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä parannetaan avointa vuorovaikutuskulttuuria. On tärkeää, että jokainen esihenkilö löytää itselleen sopivan ja luonnollisen tavat antaa positiivista palautetta. Korjaavan palautteen avulla toimintaa voidaan muuttaa tavoitteiden mukaiseen ja toivottuun suuntaan. Työntekijää ei voida jättää väärään käsitykseen omasta

työnteostaan, vaan korjaavaa palautetta tulee antaa silloin kun siihen on aihetta. (Joki 2021, 125–126.)

Palautteen antaminen ei kuitenkaan kuulu enää ainoastaan esihenkilölle, vaan nykypäivän työyhteisössä palaute kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Palautteen tarkoituksena on kehittää yhteistyötä sekä työyhteisöä. Ihmiset kaipaavat työyhteisöissä nykyään aiempaa enemmän palautetta, organisaation koosta ja toiminta-alueesta riippumatta. Joissain organisaatioissa vallitsee niin sanottu ”liian kiva” -kulttuuri, jossa suoraa keskustelua ei välttämättä uskalleta eikä osata käydä ja epämieluisia tilanteita vältellään. Suoraa ja turvallista puhetta ja palautetta kaivataan lisää lähes jokaiseen organisaatioon Suomessa. Tulee kuitenkin muistaa myös, että työyhteisön jäsenten kaivatessa lisää palautetta, he oikeastaan toivovat saavansa enemmän huomiota, dialogia, vuorovaikutusta sekä parempaa yhteyttä. Työyhteisön jäsenet toivovat saavansa tietoa siitä, että heitä arvostetaan tiimissä ja heidän panoksensa ja osaamisensa ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rinne 2021, 164–165.)

Taito antaa ja vastaanottaa palautetta on kriittisiä työyhteisön toiminnan näkökulmasta. Hyvinvoivien ja toimivien työyhteisöjen yhdistävä tekijä lähes poikkeuksetta on palautemyönteinen kulttuuri, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti. Työyhteisön palautekulttuuri ja palautteen määrä vaikuttavat vahvasti työyhteisön jäsenten sitoutumiseen ja sitä kautta toiminnan kehittymiseen sekä työpanokseen. Avoin palautekulttuuri kertoo siitä, että henkilöstä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää. Työyhteisön palautekulttuurin ollessa avoin, työyhteisössä voidaan paremmin ja tehdään parempaa tulosta verrattuna sulkeutuneen palautekulttuurin omaavaan työyhteisöön. (Aarnikoivu 2010, 125.)

Puhe positiivisesta sekä negatiivisesta palautteesta vääristää ymmärrystä palautteesta. Mikään palaute ei sinänsä ole negatiivista, sillä rakentava palaute mahdollistaa kehittymisen. Kehittymisen kannalta on tärkeää saada sekä onnistumisia koskevaa, että rakentavaa palautetta. Alaistaitoinen työntekijä tietää palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät pelisäännöt, joiden avulla viestin saa ymmärretyksi juuri niin kuin se on tarkoitettu. Avoimen ja keskustelevan kulttuurin työyhteisössä palautteen antaminen on luontevaa ja kulttuuri on virheitä salliva. Henkilöstön hyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta on

tärkeää, että kokee saavansa tarpeeksi palautetta. Joskus työntekijät eivät kuitenkaan tunnista saavansa palautetta, vaikka sitä heille annettaisiinkin. Tällöin voi tulla vastaan tilanne, jossa esihenkilö todellisuudessa antaa palautetta mutta vika onkin työntekijän kyvyssä tunnistaa palautetta. (Aarnikoivu 2010, 126–128.)

Positiivisen ja rakentavan sijaan, palaute voidaan jaotella myös hyvin tai huonosti annetuksi (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 54). Kuviossa 2 on kuvattu kokeesta palautteen saamisesta sen antamistyylin mukaan. Hyvin annettuna sekä korjaava että kannustava palaute koetaan positiivisesti, kun taas huonosti annettuna korjaavan palautteen lisäksi myös kannustava palaute voidaan kokea negatiivisesti.

Miten vastaanottaja kokee palautteen?

	Hyvin annettu	Huonosti annettu
Korjaava	+	–
Kannustava	+	–

Kuvio 2. Vastaanottajan kokemus palautteesta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 54)

Mitä enemmän tiimiläiset antavat palautetta työyhteisössä, sitä suurempi voima palautteella on. Mitä useampi uskaltuu antamaan palautetta työyhteisössä, sitä suurempi todennäköisyys sitä on myös saada. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 6)

Yrityksissä, joissa on hyvä palautekäytäntö, työyhteisön kaikki jäsenet edistävät toisten onnistumisia sen sijaan, että ainoastaan esihenkilö huolehtisi siitä. Parhaassa tapauksessa palaute kulkee kolmeen suuntaan, eli alhaalta ylös, ylhäältä alas sekä vaakasuuntaan, eli alaiselta esihenkilölle, esihenkilöltä alaiselle ja työ-kaverilta toiselle. Kaikkien auttaessa toisiaan saavuttamaan henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet, vahvistuu johtaminen moninkertaiseksi. Jokaisen, niin alaisen kuin esihenkilönkin tulisi saada ja osata ottaa palautetta vastaan kehittyäkseen omassa roolissaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 16–17.)

Jos emme anna palautetta, muut eivät voi tietää, mitä mieltä olemme heidän tekemisestään. Sanotaan, että no news is good news, eli kun alainen ei kuule esihenkilöstään mitään, voi olettaa hänen olevan tyytyväinen alaisen toimintaan. Vaikeneminen on kuitenkin pahimpia asioita, joita esihenkilöä voi tehdä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 44.)

Tulee kuitenkin muistaa myös, että työyhteisön jäsenten kaivatessa enemmän palautetta, he tosiasiallisesti toivovat saavansa enemmän huomiota, vuorovaikutusta, dialogia sekä syvempää yhteyttä. Työyhteisön jäsenet toivovat saavansa tietoa siitä, että heitä arvostetaan tiimissä ja heidän panoksensa ja osaamisensa ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rinne 2021, 164–165)

Lisäksi, vaikka ihmiset kaipaavat enemmän palautetta, he eivät kuitenkaan yleensä kaipaa tiimikaveria tai esihenkilöä huomauttamaan tehdyistä virheistä, eivätkä toivo saavansa vinkkejä ja neuvoja asian korjaamiseen. Palautetilanteiden onnistumisen kannalta virheisiin puuttuminen ei ole paras tapa. Se ei auta ihmistä kehittymään ja oppimaan, vaan se koetaan luontaisesti uhkana. Onnistumisiin liittyvää palautetta tulisi saada kuusi kertaa enemmän kuin korjaavaa palautetta. (Rinne 2021, 165–166.)

3.4 Muutosviestintä

Organisaation muutokset vaativat sisäiseltä viestinnältä enemmän huomiota. Tulevista muutoksista viestittäessä on tärkeää perustella yksinkertaisesti ja selkeästi, miksi muutos on tulossa ja miten se tulee vaikuttamaan työyhteisöön, asiakkasiin sekä yhteistyökumppaneihin. On tärkeää pitää huolta siitä, että henkilöstölle annetaan aikaa sisäistää tulevat muutokset ja niiden seuraukset sekä mahdollistaa johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu muutoksen tuomista huolista ja epävarmuustekijöistä. Muutosviestinnässä tulisi myös huolehtia, että tieto tulevasta muutoksista tulee koko henkilöstölle oikeaan aikaan ja yrityksen johdolta. (Joki 2021, 171.)

Muutoksen kynnyksellä organisaation johto ja esihenkilöt voivat tukea henkilöstöä muutosprosessissa. Tässä olennaisinta on, että he kaikki viestivät muutoksen

olevan myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia. Esihenkilön johtamistavalla on iso merkitys työntekijän psykologiseen turvallisuudentunteeseen ja organisaatioon kiinnittymiseen. Muutoksia seuraa aina muutosvastarinta, johon liittyy muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta sekä pettymys. Muutosvastarinta on käännettävissä toivotun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi johdon jatkuvalla ja johdonmukaisella muutosviestinnällä. (Ponteva 2010, 18, 24–25.)

Ruohonjuuritasolta tuleva vastarinta johtuu usein siitä, että kyseiset työntekijät ovat juuri se joukko, joka lähes aina on kaikista vähiten mukana muutoksen suunnittelussa. Muutokseen liittyvää pelkoa hälventää tieto ja muutokseen osallistuminen. (Aarnikoivu 2010, 142.)

Muutosprosessin aikana saatu tieto helpottaa henkilöstön samaistumista organisaatioon. Henkilöstö kokee usein saavansa tarpeeksi tietoa muutoksesta, mutta kritisoivat tiedon sisältöä ja sen vaikeatajuisuutta. Sillä, miten muutoksesta puhutaan, on iso merkitys. Muutosviestintä voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät luotaan. (Ponteva 2010, 46.)

Esihenkilön tulisi kiinnittää muutosviestinnässä huomiota viestin selkeyteen, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Viestiessään esihenkilön tulee muistaa, että henkilöstöllä ei usein ole asiasta etukäteistietoa, joten asiat tulee esittää uusina ja niitä tulee taustoittaa perusteellisesti. (Kankainen 2019)

3.5 Henkilöstödialogi

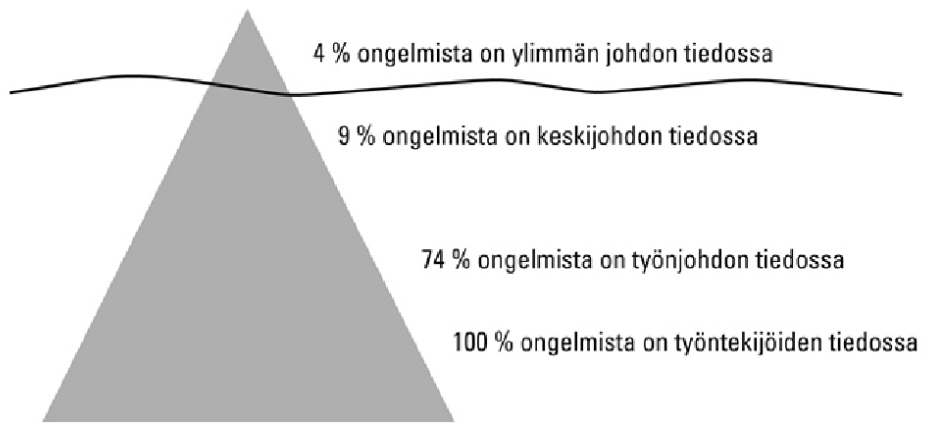
Henkilöstödialogi on tärkeä seurannan kohde, sillä muutosten toteutumiseen tarvitaan henkilöstöltä aktiivista osallistumista sekä panoksen antamista. Muutosprosessien aikana on tärkeää seurata, miten henkilöstö kokee meneillään olevan asian, mikä huolettaa, mikä innostaa, pääseekö henkilöstön ääni kuuluviin ja päästäänkö puuttumaan epäkohtiin. Henkilöstödialogia voidaan seurata kahdesta näkökulmasta: tehdäänkö se mikä oli sovittu tai suunniteltu, ja toimiiko dialogi käytännössä, eli keskustelaanko henkilöstön sisällä asioista, kysytäänkö, kyseenalaistetaanko ja tuleeko kehityskelpoisia ideoita tai näkemyksiä. (Juholin 2010, 78.)

Työnantajan arvoihin ja tavoitteisiin sitoutunut työntekijä on tehokkaampi ja muutoksille avoimempi kuin muut työntekijät. Sitoutuakseen organisaatioon, uuden sukupolven työntekijät kaipaavat esihenkilöltään vastuuta, luottamusta, vapautta sekä hyvää johtajuutta. Sitouttaakseen työntekijöitä, esihenkilön tulisi keskustella alaisensa kanssa avoimesti, osoittaa luottamusta ja kunnioitusta, antaa mahdollisuuksia kehittyä työssä sekä kuunnella alaisiaan aktiivisesti. (Hurmerinta 2015, 65–67.)

Kontrolliviestinnällä tarkoitetaan sitä, miten organisaatorakenne määrittää sen, ketkä keskustelevat keskenään ja ovat yhteydessä toisiinsa. Työntekijöiden ajatuksia kerätään osallistamalla, eli annetaan mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiä käynnissä olevista muutoksista. Työelämän muutokset tuovat tarpeen uudellisille yhteyksillä sellaisten ihmisten välille, jotka eivät yleensä keskustele keskenään. Esimerkiksi asiakastyötä tekevät työntekijät tietävät asiakkaan tilanteesta ja arjen työn ongelmista, mutta tieto näistä ei nouse päättäjien tietoisuuteen virallisia kanavia pitkin. (Gassen 2022, 42–43.)

Työntekijöiden uupumista ja pahoinvointia aiheuttanut tyytymättömyys on ollut seurausta muun muassa epävarmuuden tunteista sekä vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista työyhteisön asioihin liittyen. (Juholin 2007, 5.)

Jos johtamisesta ja viestinnästä puuttuu vuoropuhelu, voidaan niitä kutsua käyttämiseksi ja tiedottamiseksi. Tässä tilanteessa vain rohkeimmat työntekijät uskaltavat ja haluavat tuoda omat näkemyksensä johdon tietoisuuteen. Kun organisaatiossa mahdollistetaan henkilöstödialogi ja avoin vuorovaikutus, yrityksen johto saa helpommin tiedon yritystä koskevista tärkeistä asioista. Tätä on kuvattu kuviossa 3. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 26.)



Kuvio 3. Tieto organisaation ongelmista (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24)

4 VUOROVAIKUTTEINEN TYÖYHTEISÖ

4.1 Työyhteisön avoin kulttuuri

Hyvinvoivassa ja menestyvässä työyhteisössä on yleensä avoin ja keskusteleva kulttuuri. Työyhteisössä kaikki toiminta perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen, jonka vuoksi viestintää on kuvattu työyhteisön liimaksi. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä ymmärtää omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkityksen ja panostaa niiden kehittämiseen. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa tärkeässä osassa on avoimuus. Sen lisäksi, että kyseiset taidot ovat työntekijällä hyvin hallussa, tulee olla myös kykyä ja halua viestiä avoimesti ja rakentavasti sekä omata puheeksi ottamisen taito. Puheeksi ottamisen taidon avulla vaikeatkin asiat osataan nostaa rakentavasti esille. (Aarnikoivu 2010, 123–124.)

Vuorovaikutteinen johtamistyö on tyyliltään demokraattista, jolloin kaikilla henkilöstön jäsenistä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä työhön liittyen. Avoimuus on toimintatapa yrityksen kulttuurissa, joka syntyy ainoastaan pitkäjänteisellä toiminnalla sen edistämiseksi. Avoimuus viestinnässä parantaa työyhteisön toimintaa ja henkilöstön viihtyvyyttä. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä koko henkilöstö osallistuu keskusteluun, eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä kunnioitetaan, jokainen kantaa vastuunsa tiedonkulun toimivuudesta ja syllisiä virheisiin ei etsitä. (Joki 2021, 164–156.)

Rinne kertoo kirjassaan Harvardin yliopiston professorin Amy Edmondsonin tutkimukseen hoitovirheiden esiintyvyyttä sairaaloissa. Tutkimusryhmän oletuksena oli, että paremmat tiimit tekevät vähemmän hoitovirheitä, mutta tutkimukset osoittivatkin asian olevan päinvastainen, eli parhaiden tiimien työstä raportoitiinkin enemmän hoitovirheitä. Tutkimusryhmän selvittäessä asiaa tarkemmin havaittiin, että todellisuudessa parempien tiimien hoitovirheitä ei todellisuudessa ollutkaan enemmän, ne vain tuotiin herkemmin esille. Tämä tarkoittaa sitä, että avoimen kulttuurin omaavissa tiimeissä virheet raportoitiin avoimesti ja ilman pelkoa. Tiimeissä, jossa kulttuuri ei ollut avoin ja turvallinen, ajateltiin, että raportoidut virheet kääntyisivät lopulta yksilöä vastaan, jonka myötä virheitä ei haluttu raportoida. Vain avoimesti esiin tuotujen virheiden myötä työyhteisö saa mahdollisuuksia oppia ja kehittää toimintaansa. (Rinne 2021, 32.)

Työyhteisössä jäsenten välisten erimielisyyksien syntyessä tulee muistaa, etteivät osapuolet ole pahantahtoisia, vaan he kokevat tilanteet ja työn edellytykset sekä toteutustavan eri tavalla. Kaikilla on oma henkilökohtainen mielipiteensä ja jos näkemyseroista ei puhuta, todennäköisyys ristiriitojen syntymiseen kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015, 97–98.)

4.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus käsittää tunnetta ja kokemusta siitä, että jokaisella on työyhteisössä mahdollisuudet tuoda esiin omia ideoitaan, pyytää tarvittaessa apua, kertoa ajatuksistaan, kysyä kysymyksiä ja varmistaa ymmärtäneensä oikein, haastaa sekä kertoa virheistään ilman pelkoa. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa siis työntekijän kokemusta siitä, että voi kertoa omia ajatuksiaan turvallisesti muille tiimiläisille ja että tuntee itsensä hyväksytyksi ja kuulluksi ryhmässä, tietäen, että työyhteisön muut jäsenet seisovat rinnalla ja auttavat tarvittaessa. (Rinne 2021, 30–31.) Korkea psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, edistää oppimista, edistää tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Työterveyslaitos 2021).

Korkean psykologisen turvallisuuden työyhteisössä ei kuitenkaan tarvitse olla kaikista asioista samaa mieltä ja kaikkia ehdotuksia ei tarvitse tukea, vaan ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden, jolloin erilaisista mielipiteistä ja näkökulmista voidaan oppia. Psykologinen turvallisuus ilmenee vuorovaikutuksen avoimuutena, suhtautumistavassa virheisiin ja epäonnistumisiin, erilaisuuden kunnioittavana suhtautumisena, sujuvana yhteistyönä sekä suhtautumisessa riskinottoon. (Työterveyslaitos 2021.)

Vaikka kaikki työyhteisön jäsenet ovat tärkeässä asemassa psykologisen turvallisuuden rakentamisessa, esihenkilö ja johto vaikuttavat sen syntyyn merkittävästi. Edistääkseen turvallisuuden tuntua työyhteisössä, esihenkilön tulee osoittaa arvostusta vuoropuhelua kohtaan, kannustaa avoimuuteen, osoittaa oma haavoittuvuutensa ja järjestää tarpeeksi aikaa aktiiviseen kuunteluun. (Työterveyslaitos 2021.)

4.3 Toimiva tiedonkulku ja tiedon jakaminen

Tiedon jakamisella tarkoitetaan sitä, että työyhteisön jäsenet käyttävät osaamistaan ja asiantuntemustaan sekä viestivät siitä muille sen sijaan, että salaisivat sitä toisiltaan (Juholin 2007, 10). Perinteinen suorittava työ perustuu jatkuvasti enemmän tietoon ja sen vaihdantaan. Työyhteisön jäsenet ovat rajapinnoilla kohtaamassa ja kommunikoimassa asiakkaiden kanssa, jonka myötä heidän viestintäasenteensa sekä -osaamisensa nousee kiinnostuksen kohteeksi. (Juholin 2010, 22.)

Nykyään työyhteisöt eivät ole enää tiettyjä fyysisiä rakennuksia tai tiloja, vaan ne voivat sen sijaan toimia osittain tai täysin verkossa. Työyhteisön jäsenet voivat työskennellä yhdessä eri puolilta maata tai maailmaa ja olla verkkoyhteyksien avulla yhteydessä toisiinsa. Viestintäosaaminen on noussut ensi kertaa osaamisalueeksi, joka arvioidaan ja kehitetään. (Juholin 2010, 22.)

Huonon tiedonkulun ajatellaan usein olevan viestintä- tai työtapaongelma ja ratkaisuna siihen tiedotusta aletaan usein lisäämään tai sidosryhmien välisiä palaveria järjestämään useammin. Ennen tätä, tulisi kuitenkin tutkia tarkemmin, mitä tiedonkulkuun liittyvillä ongelmilla todellisuudessa tarkoitetaan. Ongelmat voivat johtua työyhteisön jäsenten erilaisesta tavasta tulkita tietoa tai vaihtoehtoisesti tyytymättömyydestä siihen, millä tavoin työpaikalla hoidetaan asioita. (Gassen 2022, 30–31.)

5 KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Kysely

Keräsin aineiston sähköisellä kyselylomakkeella, joka on yleisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaminen onnistuu anonyymisti. (Vilkka 2021, 76.)

Valitsin tutkimukseen perusjoukosta, eli Rovaniemen myymäläryhmän henkilöstöstä edustavan otoksen, sillä rajasin perusjoukosta pois muutaman tiimiläisen, jotka olivat aloittaneet työsuhteensa vasta kesän aikana. Myymäläryhmässä työskentelee kaiken kaikkiaan 22 myyjää, joista rajasin pois kuusi kolmen kuukauden sisällä aloittanutta myyjää. Lähetin siis kyselyyn 16 myyjälle, joista jokainen vastasi kyselyyn.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla voidaan selvittää lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisella tutkimuksella vastataan kysymyksiin Mikä?, Missä?, Paljonko? ja Kuinka usein?. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, voimatta kuitenkaan tarpeeksi selvittää asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kun halutaan selvittää ja ymmärtää ihmisten kokemusta ja käsitystä sekä sitä, miten kokemukset ja käsitykset jakautuvat ihmisten keskuudessa, voidaan käyttää määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita, ominaisuuksia, kokemusta tai ilmiöitä. (Vilkka 2021, 14.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään syitä sen päätöksille ja käyttäytymiselle. Kvalitatiivisella tutkimuksella vastataan kysymyksiin Miksi?, Miten? Ja Millainen?. Tutkimuksessa tutkittavat rajataan usein harkinnanvaraisesti pieneen määrään ja vastaukset analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällinen ja laadullinen tutkimus eivät enää poissulje toisiaan, vaan aineistoa voidaan koota monimetodisesti yhdistämällä määrällistä ja laadullista tutkimusta

(Vilkkä 2021, 70). Kyselylomakkeella voidaan käyttää määrällisten kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Näin saadaan myös laadullisia vastauksia.

Mielipidetiedosteluissa on useita väitteitä, joihin vastataan asteikkotyypisillä vastausvaihtoehdoilla. Niiden käyttämisessä on etuna se, että niiden avulla vähään tilaan saadaan paljon tietoa. Tavan heikkoutena on, että vastauksista ei pystytä päättämään, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. Lisäksi vastaaja pyrkii usein saamaan loogisuutta vastauksiinsa, joten jälkimmäisiin vastauksiin saattaa vaikuttaa se, mitä vastaaja on edellisiin väittämiin vastannut. (Heikkilä 2014, 51)

Kyselytutkimuksen mittaamiseen käytin Likertin 4-portaista asenneasteikkoa. Kun tutkimusta tehdessä halutaan selvittää tai kuvailla kvalitatiivisia ominaisuuksia, mielipiteiden jakautumista tai asenteita, asteikot toimivat tutkimuksessa hyvin (Vilkkä 2021, 47).

5.2 Tyytyväisyys sisäiseen viestintään ja tiedonsaantiin

Kyselyyn vastanneista puolet olivat työskennelleet Alkossa yli viisi vuotta, noin kolmasosa 2–5 vuotta ja noin viidesosa alle 2 vuotta.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden työvuodet Alkossa

Ensimmäisessä kysymysosiossa selvitin henkilöstön tyytyväisyyttä myymäläryhmän sisäiseen viestintään ja tiedonsaantiin. Vastaukset olivat enimmäkseen positiivisia, mutta viestinnästä löydettiin kuitenkin myös puutteita ja kehityskohteita.

Vastaajista suurin osa oli täysin tai jokseenkin tyytyväisiä myymäläryhmän sisäiseen viestintään, mutta muutama henkilö oli väittämistä jokseenkin eri mieltä. Vastaajista lähes jokainen koki saavansa tarpeeksi tietoa työtään koskevista asioista sekä oli tyytyväinen tiedon jälkikäteen löydettävyyteen. Lähes jokainen vastaaja oli myös tietoinen siitä, mitä viestintäalustaa käytetään eri asioiden viestimiseen.

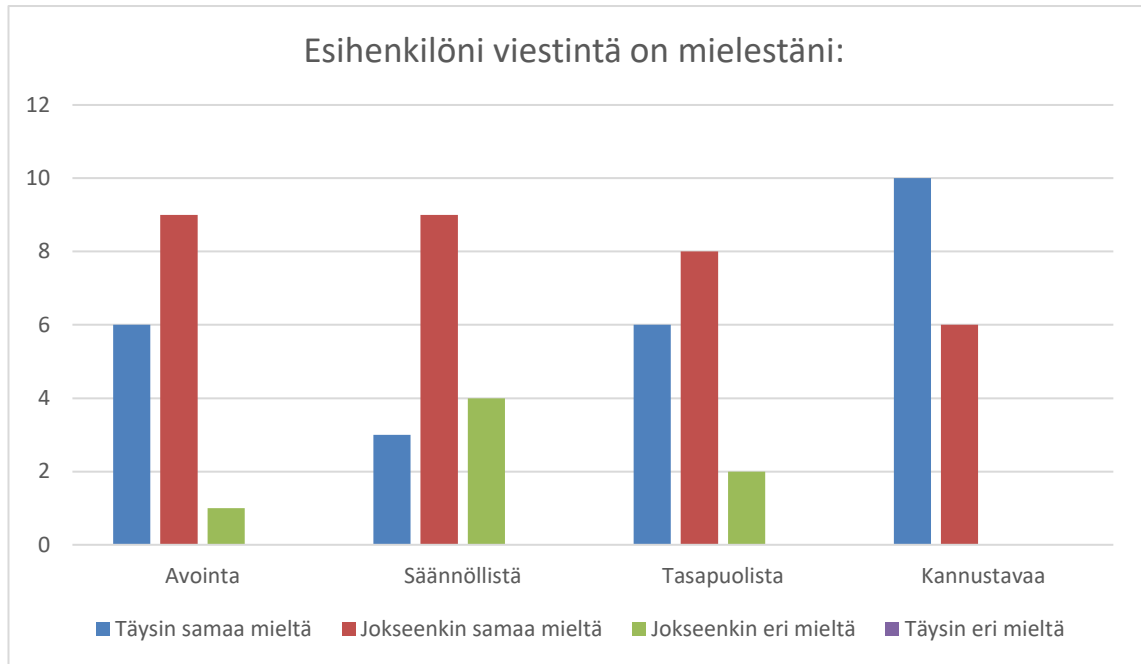
Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat tiimin viestintäilmapiirin avoimeksi ja kannustavaksi. Tätä tuki myös se, että avoimuus nousi kyselyn lopussa olevissa avoimissa kysymyksissä vahvasti esiin myymäläryhmän viestinnän positiivisena piirteenä.



Kuvio 3. Tiimin viestintäilmapiiri

5.3 Johtamisviestintä

Seuraavat kaksi osiota keskittyivät johtamisviestintään. Kuten koko tiimin, myös esihenkilön viestinnän koettiin selkeästi olevan avointa. Sen sijaan muutamat vastaajat toivoisivat esihenkilön viestinnältä enemmän säännöllisyyttä sekä tasa-puolisuutta. Vähiten jakaumaa sai esihenkilön viestinnän kannustavuus, sillä jokainen vastaaja oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilön viestintä on kannustavaa.



Kuvio 6. Henkilöstön näkemys esihenkilön viestinnästä

Toinen osio sisälsi viisi väittämää johtamisviestinnästä. Vastaajista jokainen oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilöä on helppo lähestyä. Eniten jakaumaa esihenkilön viestintää liittyvissä väitteissä sai väittämä, jossa käsiteltiin palautteen saamista. Edelleen suurempi osa koki saavansa tarpeeksi palautetta, mutta osa henkilöstöstä oli aiheesta jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Muutoksiin ja niiden syihin vastaajista suurin osa koki saavansa tarpeeksi tietoa. Kehitysehdotusten esiin tuomisen mahdollisuuksilla sekä henkilöstön kehitysideoiden huomioimisessa voisi olla pientä kehitettävää, sillä osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus tuoda kehitysideoita omaan työhönsä liittyen tai että kehitysideat otettaisiin työyhteisössä huomioon.

5.4 Työohjeet

Viimeisenä teemana kyselylomakkeessa oli työtehtävät ja työhön liittyvät ohjeistukset. Kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietävät mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu ja ohjeistukset niihin liittyen ovat selkeitä. Suurin osa vastaajista oli myös tietoisia siitä, mistä he löytävät tietoa työtään koskien.

Työhön ja sen uudistuksiin liittyvän ohjeistuksen riittävyys vaikuttaisi suurimmaksi osaksi olevan riittävää, mutta kaikki vastaajat eivät kuitenkaan ollut siitäkään täysin samaa mieltä.



Kuvio 4. Työn uudistuksiin liittyvän ohjeistuksen riittävyys

5.5 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäinen käsiteli sitä, mikä vastaajien mielestä myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä on parasta ja toinen sitä, missä myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä on vastaajien mielestä parantamisen varaa ja mistä asioista kaivattaisiin lisää viestintää.

Kuten jo kyselyssä aiemmin, myös avoimissa kysymyksissä sisäisen viestinnän positiivisena piirteenä toistui avoimuus ja positiivinen ilmapiiri useammassa vastauksessa.

Avoimuus. Myös yleinen positiivinen asenne ja yhteiset tavoitteet auttavat tekemään viestinnästä helpompaa ja kokeilemaan tapoja, joilla sitä voisi parantaa. (V1)

Useissa vastauksissa todettiin viestinnän olevan myös ystävällistä, positiivista, nopeaa, rentoa ja ajankohtaista. Yhden vastaajan mielestä parasta viestinnässä on persoonallisuus ja huumori, toisen mielestä se, että tieto kulkee nopeasti myymäläryhmän sisällä.

Koetaan myös, että kielenkäyttö on asiallista ja myymäläryhmän jäsenet haluavat jakaa tietoa toisilleen, joka tekee työstä suoriutumista sujuvampaa ja helpompaa. Myös virheen sattuessa viestintä on myönteistä ja rakentavaa. Vastauksissa

käy myös ilmi, että viestintä on kannustavaa ja myymäläryhmässä on selkeät mediasäännöt. Useampi vastaaja kokee, että tieto uudistuksista ja tiedotettavista asioista viestitään hyvin nopeasti. Viestinpidon nopeus ja sen helppo seuraminen koetaan myös positiivisena asiana.

Viestintä on usein positiivista ja kannustavaa. Virheitä tapahtuessa ei osoitella sormella tai etsitä syyllistä, vaan kerrotaan mikä meni pieleen ja miten toimia jatkossa. Vastauksia kysymyksiin saa nopeasti ja vastaukset usein myös perusteellisia. (V2)

Yksi vastaajista kirjoittaa, että ikävämpiäkin asioista uskaltaa tuoda ilmi, eikä kukaan tuomitse, vaikka kysyisi hölmönkin kysymyksen. Vastaaja kokee myös, että tieto on yleensä helposti saatavilla eri kanavissa. Useampi vastaajista toi esille myös tärkeyden tietää esihenkilön viikkoaikataulusta.

Viestitään ajankohtaisista asioista ja muistutellaan muita, mikä on mielestäni tärkeää! Päällikön viikon suunnitelmien viestintä maanantaisin on tosi hyvä, niin tietää missä ja milloin hän on töissä! (V3)

Mikä myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä mielestäsi on parasta?



Kuvio 5. Sanapilvi sisäisen viestinnän parhaista puolista.

Toinen kysymys koski myymäläryhmän sisäisen viestinnän kehityskohteita ja sitä, mistä asioista kaivattaisiin lisää viestintää. Isoin yhteneväisyys vastausten välillä koski monikanavaisuutta ja suullisesti sovittavien asioiden jäämisestä pimentoon. Kanavien paljous koetaan sekavana, eikä tiedetä mitä kanavaa käytetään mihinkin viestintään. Teams-viestejä saattaa kertyä loman ja vapaapäivien aikana paljon ja sen myötä olennaisia viestejä voi jäädä huomaamatta.

Lisäksi monikanavaisuus vaikeuttaa tiedon löytämistä jälkikäteen, kun ei tarkalleen muista millä kanavalla asiasta on aiemmin puhuttu.

Minusta meillä viestintä toimii oikein hyvin kunhan muistaa seurata kanavia. Ehkä selkeys kanavien välillä olisi hyvä kun tietoa jakautuu teamsin ja yammerin välillä, mutta tähän onkin jo lokakuussa tulossa muutosta yhtiötasolta. Minusta meillä on hyvin teamsissa viestintä alkanut pelaamaan eikä työasioita enään niinkään whatsappissa näy, mikä on hyvä! Ehkä uusille työntekijöille olisi hyvä tehdä kunnolla selväksi meidän viestintäkanavat ja se mistä löytyy mitäkin ja mitä kannattaa päivittäin seurata kun tieto pirstaloituu moneen eri kanavaan. (V4)

Uusien työntekijöiden perehdytykseen liittyvää viestintää toivottaisiin enemmän, jotta kaikki tietäisivät perehdytysten ajantasaisen tilanteen. Joku vastaajista koki, että joskus uudet työntekijät jäävät hieman tyhjän päälle, kun tieto perehdytyksen tilanteesta ei kulje kaikille. Vastauksissa nousi myös toive tarkemmasta ohjeistuksesta ongelmatilanteita varten, jotta kaikki osaisi toimia oikein ja soittaa oikeaan paikkaan ongelmatilanteen sattuessa.

Olisi kiva, että kaikki osallistuisivat viestintään. Tuntuu, että osa ei kommentoi/kerro mielipiteitään. Pitäisi olla joku tapa, josta tietää että viesti on mennyt kaikille perille eli tieto on tavoittanut. Lisää viestintää toivoisin sekä kehitettävistä asioista sekä siitä, mikä meillä on hyvin. (V5)

Yhtenä ongelmana koettiin se, että kaikki eivät osallistu viestintään. Osa myymäläryhmän jäsenistä ei kommentoi eikä kerro mielipiteitään. Näin ei myöskään aina tiedetä, onko viesti ja tieto tavoittanut kaikki myymäläryhmän jäsenet. Vastauksista nousi esille myös kysymys siitä, osaako ja muistaako kaikki tiimiläiset seurata kaikkia tarvittavia kanavia.

Osa vastaajista kaipasi enemmän asiallista ja tarpeellista viestintää, sillä viestintäkanavat täyttyvät välillä ikävästä neuvonantamisesta ja huomauttelusta. Vastauksista nousee myös toive, että viestittäisiin enemmän kehitettävistä asioista ja siitä, missä asioissa myymäläryhmällä menee hyvin.

Yhdeksi selkeäksi ongelmaksi nousi se, ettei tiimipalavereissa käsiteltäviä asioista ja palaverimuistioita ole jälkikäteen mistään selkeästi löydettävissä. Joskus niihin palaaminen koetaan tarpeelliseksi ja sovituista asioista jää täysin pimentoon, jos ei ole päässyt palaveriin paikalle. Asioista kaivataan selkeästi myös enemmän jokapäiväistä sähköistä viestintää suullisen viestinnän rinnalle, sillä asioista välillä sovitaan suullisesti osan myyjien kesken, jonka jälkeen sovitut

asiat kulkevat niin sanottuina huhupuheina rikkiäisen puhelimen tapaan eteenpäin.

Esihenkilön suunnalta kaivattaisiin lisää viestintää muun muassa palauteasi-oissa, päivittäiseen viestintään osallistumisessa sekä viikkoviestien osalta. Lisäksi vastauksissa nousi toive siitä, että myymäläryhmän uudet avoimet työpaikat ilmoitettaisiin myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä kaikille, sillä viime aikoina ne ovat tulleet ilmi vain intrasta. Lisäksi muistakin mahdollisista yhtiön sisäisistä etenemismahdollisuuksista kaivattaisiin lisää viestintää.

Palauteasiat tuntuvat monesti hieman kiireisiltä. (V6)

Missä myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä mielestäsi olisi parantamisen varaa? Mistä asioista kaipaisit lisää viestintää?



Kuvio 6. Sanapilvi viestinnän kehityskohteista.

6 TYÖN TULOS

Myymäläryhmän sisäiseen viestintään ollaan kyselyn perusteella pääasiallisesti tyytyväisiä, mutta kehityskohteitakin löytyi. Erottelin selkeimmät kehityskohteet ja alustavat ratkaisut taulukkoon, jonka pohjalta viestintää voidaan lähteä yhdessä kehittämään. Tuotoksesta löytyy myös kooste henkilöstön näkemyksestä siitä, mistä esihenkilö tai viestinnässään kiitosta ja missä voisi olla parantamisen varaa ja mistä teemoista tiimiläiset toivoisivat häneltä enemmän viestintää. Tuotos löytyy opinnäytetyön lopusta liitteenä.

Esihenkilön viikkoviestit koetaan selkeästi tärkeäksi viestinnäksi, joten niistä tulisi pitää viikoittain kiinni. Viestintään kaivattiin lisää säännöllisyyttä, joten viikkoviestien lisäksi esihenkilö voisi osallistua verkossa tapahtuvaan pikaviestintään mahdollisuuksiensa mukaan useammin. Esihenkilö voisi viikkoviestinsä yhteyteen koota mahdollisia tiedottamista vaativia ajankohtaisia teemoja sekä myymäläryhmän tilannetta siitä, mitä asioita tulisi kehittää ja missä asioissa tiimillä menee hyvin. Kun toisiinsa liittyvää viestittävää tietoa kerättäisiin mahdollisimman paljon samaan viestiketjuun, tiedon löydettävyys jälkikäteen olisi helpompaa eikä tieto katoaisi niin helposti viestipaljouteen.

Viestintä voisi olla myös osallistavampaa, jolloin viikoittainen tiedottaminen muuttuisi enemmän vuorovaikutukseksi. Aloitus voisi myös madaltaa henkilöstön kynnystä keskustella yhdessä sille tarkoitetulla alustalla ajankohtaisista asioista sen sijaan, että aiheista keskustellaan kahdestaan tai pienissä porukoissa myymälöissä. Näin keskustelut ja ajatukset yhteisistä asioista saavuttaisi koko tiimin, jonka avulla toimintaa saataisiin varmemmin kehitettyä toivottuun suuntaan.

Henkilöstölle tulisi viestiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista sekä tilanteen muutoksesta aiheutuvat seuraukset. Henkilöstöä kiinnostaa omaa työtään koskevat tilanteet, esimerkiksi työn riittävyys, mahdolliset tulevat muutokset sekä koulutus- ja etenemismahdollisuudet. Lisäksi on tärkeää viestiä onnistuneista asiakaspalvelutilanteista sekä hyvin suoritetuista työtehtävistä. (Joki 2021, 166.)

Viesteissä voisi nostaa tulevia muutoksia ja avata niiden syitä, tiedottaa ja muistuttaa ajankohtaisista teemoista, kertoa henkilöstön työvuorolistoissa mahdollisesti olevista poikkeamista, esimerkiksi koulutukset, palaverit ja kehityskeskustelut, antaa tarvittaessa koko tiimille yhteistä palautetta sekä kertoa avoimista myymäläryhmän sisäisistä työpaikoista.

Myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä kehityskohteeksi nousi monikanavaisuus, palaverimuistioiden puute ja se, että asiat sovitaan suullisesti ja tieto kulkee rikkinäisen puhelimen tavoin. Kuten aiemmin kerroin, yhtiön sisällä on tulossa muutos viestintäkanaviin, jotta viestintään saataisiin enemmän selkeyttä. Monikanavaisuus tulee kuitenkin pysymään, joten myös myymäläryhmän sisällä tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä viestintäkanavia käytetään mihinkin tarkoitukseen ja miten tieto arkistoidaan.

Yhtiön viestintäkanaviin kuuluu jatkossakin intranet, Viva Engage, Teams ja sähköposti. Myymäläryhmän sisäinen viestintä on ennen jakautunut Viva Engagen sekä Teamsin välille. Nyt kuitenkin tiimien omat ryhmät Viva Engagessa poistetaan ja siirrytään niidenkin osalta Teamsiin. Jatkossa Teamsin tiimit-osiossa hoidetaan myymäläryhmän viestintää, mutta pikaviestintä keskustelut-osiossa jatkaa rinnalla. Lisäksi myymäläryhmän dokumentit säilytetään jatkossa Teams-sovelluksessa ja nykyisestä sähköisestä työtilasta luovutaan. Teamsiin siirtyessä myymäläryhmässä tulee sopia pelisäännöt tiimit-osion ja pikaviestinnän välille, jotta tärkeät asiat eivät hukkuisi päivittäisen pikaviestinnän alle ja lomien sekä vapaiden jälkeen henkilöstön olisi helppo löytää tärkeimmät viestityt asiat, muutokset ja yhdessä sovitut asiat.

Kanavien selvennyksen ja yhtenäistämisen jälkeen tulevissa perehdytyksissä tulee kiinnittää enemmän huomiota viestintään osana perehdytystä. Uusien työntekijöiden perehdytyksessä käytetään perehdytyslistaa. Tämä on usein ollut apuvälineenä perehdyttäjälle, mutta jatkossa listaa voitaisiin käyttää apuvälineenä koko henkilöstölle. Näin tieto uuden työntekijän perehdytystilanteesta olisi koko tiimin nähtävillä, jolloin kaikki voisivat helpommin osallistua perehdytykseen ensimmäisinä viikkoina varsinaisten perehdytyspäivien jälkeen.

Koska osa työohjeista koettiin hankalaksi löytää, Teamsiin olisi hyvä koota myymälätyössä tarvittavia ohjeistuksia ja suoria linkkejä intraan. Näin tiedon hakeminen helpottuisi ja etenkin harvinaisemmissa ongelmatilanteissa ohjeet löytyisivät helpommin. Ohjeistuksia voisi kerätä teemoittain, esimerkiksi rahankäsittelyyn, materiaalinhallintoon, myymäläilmeeseen, myymälätoimintoihin ja tarvittaviin yhteystietoihin liittyen.

Työelämän muutoksissa esihenkilön roolin lisäksi vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä työyhteisöön koetaan tärkeäksi (Juholin 2007, 8). Vastauksissa nousi esiin myös se, että osa tiimiläisistä kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta tuoda kehitysehdotuksia esille tai niitä ei oteta huomioon. Tähän tulisi esihenkilön lisäksi koko tiimin voimin kiinnittää huomiota. Kehitysehdotusten ei tarvitse toimia sellaisenaan, vaan niitä voidaan lähteä yhdessä muovaamaan tarkoituksen mukaisiksi. Jos ehdotus ei jostain syystä ole toimiva, tulisi esihenkilön huolehtia riittävästä ja perusteellisesta viestinnästä asian suhteen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tehtävänä oli tarkastella Rovaniemen myymäläryhmän sisäistä viestintää ja kehityskohteita henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa käytiin läpi myymäläryhmän viestintäilmapiiriä, esihenkilön viestintää sekä työhöjeita.

Myymäläryhmän viestinnän koettiin olevan suhteellisen hyvällä mallilla ja viestintäilmapiiri koettiin avoimeksi ja positiiviseksi. Useat vastaajat kokivat, että viestintä on nopeaa ja sujuvaa, ja että kysymyksiin saa nopeasti vastauksia. Henkilöstö koki myös, että esihenkilöä on helppo lähestyä ja hänen viestintänsä on avointa ja kannustavaa. Joitain kehityskohteita viestinnästä kuitenkin löytyi. Kehityskohteiksi nousi muun muassa viestinnän monikanavaisuus ja viestipaljous, ja niiden myötä tiedon hankala jälkikäteen löytäminen. Esihenkilöltä toivottiin enemmän palautetta sekä tasapuolisempaa ja säännöllisempää viestintää.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta oli äärimmäisen paljon, mutta asiasta oli paljon samankaltaista tietoa. Tämän vuoksi muutama kirjoista jäi lukemisen jälkeen hyödyntämättä, sillä tuntui etteivät kaikki luetut kirjat tuoneet tietoperustalle lisäarvoa. Viestintä aiheena on laaja ja kietoutuu moniin eri teemoihin, jonka vuoksi aihetta ja tietoperustaa oli hieman hankala ajoittain hallita.

Jälkikäteen ajateltuna olisin kysynyt osan kyselylomakkeen kysymyksistä eri tavoin ja käyttänyt enemmän avoimia kysymyksiä saadakseni enemmän laadullisia tutkimustuloksia. Ennen kyselyn tekoa, ajattelin vastausten purkamisen olevan huomattavasti työläämpää ja enemmän aikaa vievää. Olen kuitenkin ihan tyytyväinen kyselyyn ja siihen, että sain vastauksen kaikilta, joille kyselyn osoitin. Jatkotutkimuksena voisi myöhemmin selvittää, onko näillä toimenpiteillä ja Teamsiin siirtymisellä vaikutusta viestinnän kokonaisuuteen ja selkeyteen.

Olen ollut kiinnostunut viestinnästä aiheena jo pitkään, mutta tutkimuksen myötä ymmärrykseni aiheesta ja sen merkityksestä syventyi huomattavasti. Viestintä on tärkeä teema jokaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa, joten aiheeseen perehtymisestä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa. Kyselyn myötä aihe on ollut myös työyhteisössämme enemmän mukana keskusteluissa, joten uskon että työstä on senkin kautta jo ollut hyötyä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Alko. 2017. Alkon myymäläverkoston uusi organisaatio muodostuu myymäläryhmistä. Viitattu 23.8.2023.

<https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/alkon-myymalaverkosto-muodostuu-myymalaryhmista>

Alko. 2023. Alkon perustehtävä. Viitattu 23.8.2023

<https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/yhteiskunnallinen-rooli/perustehtava>

Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö: näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media & Viestintä, Vol 30 Nro 2 (2007). Viitattu 21.8.2023

<https://doi.org/10.23983/mv.62669>

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Helsingin yliopisto HY+. Viitattu 21.8.2023.

<https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Laitinen, K. 2020. Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Media & Viestintä, Vol 43 Nro 4 (2020), 415–419. Viitattu 21.8.2023

<https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624>

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Strellman, U. & Svinhufvud, K. 2020. Kupliva kirjoittaminen: iloa ja tehoa työelämän teksteihin. Helsinki: Art House.

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 23.8.2023.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstölle tehty kysely

Liite 2. Taulukko viestinnän kehityskohteista

Liite 1 1(3). Henkilöstölle tehty kysely

MR17 Sisäinen viestintä

[Vaihda tiliä](#)

Ei jaettu

* Pakollinen kysymys

Työvuodet Alkossa *

Alle 2 vuotta

2-5 vuotta

Yli 5 vuotta

Sisäinen viestintä *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen myymäläryhmämme sisäiseen viestintään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tietoa työtäni koskevista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän tarvittaessa tiedon myös jälkikäteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin viestintäilmapiiri on avointa ja kannustavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä viestintäalustaa käytetään eri asioiden viestimiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 2(3). Henkilöstölle tehty kysely

Esihenkilöni viestintä on mielestäni: *				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtamisviestintä *				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöäni on helppo lähestyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tietoa muutoksista ja niiden syistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus tuoda kehitysideoita työhöni liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysideani otetaan huomioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 3(3). Henkilöstölle tehty kysely

Työohjeet *	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän, mitä työtehtäviini kuuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviini liittyvät ohjeistukset ovat selkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä löydän tietoa työtäni koskien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön ja sen uudistuksiin liittyvä ohjeistus on riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä mielestäsi on parasta? *

Oma vastauksesi _____

Missä myymäläryhmän sisäisessä viestinnässä mielestäsi olisi parantamisen varaa? Mistä * asioista kaipaisit lisää viestintää?

Oma vastauksesi _____

Liite 2 1(2). Taulukko viestinnän kehityskohteista

Kehityskohde	Mitä?	Miksi?
Monikanavaisuus	<ul style="list-style-type: none"> – Selkeytetään viestintäkanavien käyttötarkoituksia. – Siirtyminen Teamsiin menossa, tehdään sitä varten yhteiset pelisäännöt. – Aletaan kirjata suullisesti ja pikaviestinnässä sovittuja aiheita ylös 	<ul style="list-style-type: none"> – Kaikki tietävät mitä viestitään milläkin alustalla. – Tiedon löydettävyys paranee.
Palaverimuistiot	<ul style="list-style-type: none"> – Tehdään palaverimuistiot ja kirjataan suullisesti sovitut asiat ylös helposti nähtäville 	<ul style="list-style-type: none"> – Palaverissa käytyihin asioihin päästään tarvittaessa palaamaan – Poissaolijat saavat tiedon palaverissa käydyistä ja sovitusta asioista. – Selkeyttää työtä.
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> – Keskitytään perehdytyksessä enemmän viestintään. – Tuodaan perehdytyksen tilanne koko tiimin nähtäville. 	<ul style="list-style-type: none"> – Uudet tiimiläiset oppivat viestinnän pelisäännöt ja monikanavaisuuden heti – Uudet työntekijät perehdytetään perusteellisemmin – Koko tiimin on helpompi osallistua perehdytykseen
Työohjeet	<ul style="list-style-type: none"> – Kerätään tarvittavia ohjeita ja intralinkkejä keskitetysti Teamsiin 	<ul style="list-style-type: none"> – Tiedon löydettävyys paranee – Selkeyttää ja sujuvoittaa työtä

Liite 2 2(2). Taulukko viestinnän kehityskohteista

Johtamisviestintä	Näitä toivotaan enemmän:	Näistä kiitosta:
	<ul style="list-style-type: none"> – Viikkoviestit säännöllisesti – Palautetta – Säännöllistä ja informatiivista viestintää – Tasapuolisuutta viestintään – Osallistavaa, vuorovaikutteista viestintää – Muutosviestintää – Tieto avoimista työtehtävistä – Kehitysehdotusten huomiointi 	<ul style="list-style-type: none"> – Avoimuus – Helppo lähestyä – Kannustavuus – Viikkoviestit