

Heidi Laine

KANSANELÄKELAITOKSEN PORIN TOIMISTON TIIMIEN
SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi ja viestintä
2011

KANSANELÄKELAITOKSEN PORIN TOIMISTON TIIMIEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Laine, Heidi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2011
Ohjaaja: Niskanen, Harry
Sivumäärä: 71
Liitteitä: 8

Asiasanat: Sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kehittäminen, sisäisen viestinnän kanavat, esimies-alaisviestintä, muutosviestintä

Opinnäytetyön aiheena on Kansaneläkelaitoksen Porin toimiston henkilöstötiimien sisäisen viestinnän tilan nykyhetken kartoittaminen. Tutkimustulosten avulla oli tarkoitus saada ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena koko Porin toimiston henkilökunnalle toukokuussa 2011. Ennen kokonaistutkimusta tein lomakkeen laadintaa varten epävirallisen haastattelun viiden teeman avulla. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla keskitetysti kaikille 60 paikalla olevalle toimihenkilölle. Kyselyyn vastasi 46 toimihenkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 77 %. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin sisäistä viestintää ja sen merkitystä organisaatiossa, esimies-alaisviestintää ja sisäistä viestintää ja organisaatiomuutosta. Tutkimustulosten perusteella Porin toimiston tiimien väliseen viestintään oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta myös kehittämiskohteita löytyi. Tulosten perusteella kehittämiskohteita ovat esimerkiksi sisäisen viestinnän kanavien monipuolistaminen ja selkeyttäminen, tiedonkulun parantaminen ja kasvokkaisviestinnän lisääminen, kanavien tietosisällöstä tiedon lisääminen ja kanavien käyttökoulutuksen lisääminen.

DEVELOPMENT OF INTERNAL COMMUNICATIONS OF KANSANELÄKELAITOS´S OFFICE IN PORI

Laine, Heidi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business and administration

December 2011

Supervisor: Niskanen, Harry

Number of pages: 71

Appendices: 8

Keywords: Internal communication, development of internal communication, channels of internal communication, internal communication between superior and subordinate, internal communication of organisational change

The purpose of this thesis was to research about the present state of internal communication of Kansaneläkelaitos´s office in Pori. The meaning of this research was to get with results development ideas to internal communication.

The research was carried out as a complete research in May 2011 for all officials of Pori´s office. Before the research I made an informal interview for making up of form. The interview was connected around of five themes. A questionnaire was sent by e-mail to all of 60 officials. To the questionnaire responded 46 officials. The response rate was 77 %. The research method was quantitative.

On the theory part of this thesis was examined as own parts internal communication and its meaning in organization, a communication between superior and subordinate and internal communication with organizational change. The survey results showed that officials were mainly satisfied to the internal communication in Pori. Also the targets of development were founded. Based on the survey results, variegating and clarifying of the internal communication channels, bettering of the flow of information, adding of the face-to-face communication, increasing the knowledge of information content about of internal communication channels and adding of the education in the use of channels, these for example are the development suggestions.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS ORGANISAATIOSSA	7
3	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	8
3.1	Suunnittelu.....	8
3.1.1	Strateginen suunnittelu.....	9
3.1.2	Operatiivinen suunnittelu.....	9
3.2	Haasteet	10
3.3	Kanavat	11
3.3.1	Kasvokkaisviestintä.....	12
3.3.2	Puskaradio.....	12
3.3.3	Puhelin.....	13
3.3.4	Intranet	13
3.3.5	Sähköposti.....	14
3.3.6	Tiedote.....	15
3.3.7	Henkilöstölehti.....	16
3.4	Seuranta	16
3.5	Viestintätyytyväisyys.....	18
4	ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ	20
4.1	Johdon viestintä	20
4.2	Palaute	22
4.3	Kehityskeskustelu.....	23
4.4	Vaikea asia.....	25
5	SISÄINEN VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOMUUTOS	26
5.1	Muutosviestintä.....	26
5.2	Esimiestyö ja muutos	27
5.3	Onnistumisen keinoja	28
6	KANSANELÄKELAITOS	29
6.1	Kansaneläkelaitoksen sisäisen viestinnän periaatteet.....	30
6.2	Organisaatiomuutos	31
7	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
7.1	Kyselytutkimus	32
7.2	Tutkimustehtävä.....	33
7.3	Kyselylomake ja sen laadinta	33
7.4	Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus	34
8	TULOKSET	35

8.1 Taustatiedot.....	35
8.2 Viestintä oman tiimin sisällä sekä tiimien välillä	37
8.3 Tiimien käsitys Kelan sisäisen viestinnän toimivuudesta.....	43
8.4 Omaa työtä koskeva viestintä	47
8.5 Alaisten ja esimiehen välinen viestintä.....	52
8.6 Satakunnan vakuutuspiirin muodostaminen	57
8.7 Luotettavuus.....	65
9 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	66
LÄHTEET	71
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kansaneläkelaitos on valtakunnallinen organisaatio. Kelan toiminta on jaettu viiteen vakuutusalueeseen ja vakuutusalueet vakuutuspiireihin. Kelan Porin toimisto kuuluu Satakunnan vakuutuspiiriin yhdessä 22 muun kunnan kanssa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on Porin toimiston henkilöstötiimien sisäisen viestinnän nykytila ja miten sitä voisi kehittää edelleen.

Sain ajatuksen opinnäytetyön aiheesta syksyllä 2010 Porin Kelassa aloittamani harjoittelun aikana. Havaintojeni perusteella aihe oli ajankohtainen Porin toimistolle, koska toimihenkilöt ovat käyneet läpi 1.1.2010 alkaen tapahtuneen Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen ja seuraava muutos, vakuutusalueiden yhdistäminen on suunniteltu tapahtuvaksi 1.1.2012. Sisäisen viestinnän toimivuutta ei myöskään aikaisemmin ole Porin toimistossa selvitetty.

Jotta sisäisen viestinnän nykytilaa voitiin kartoittaa, kaikille Porin toimiston toimihenkilöille tehtiin kyselytutkimus. Toimihenkilöt saivat vastata kysymyksiin, jotka perustuivat viiteen eri teemaan. Tavoitteena oli, että toimihenkilöiden mielipiteillä saataisiin luotua ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Teemoja olivat sisäinen viestintä tiimien sisällä ja tiimien välillä, tiimien käsitys Kelan sisäisen viestinnän toimivuudesta, omaa työtä koskeva viestintä, alaisten ja esimiehen välinen viestintä ja Satakunnan vakuutuspiirin muodostaminen.

Kyselytutkimus toteutettiin toukokuussa 2011. Kyselylomake lähetettiin kaikille paikalla oleville 60 toimihenkilölle ja vastauksia kyselyyn saatiin toukokuun loppuun mennessä 46 kappaletta.

2 SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS ORGANISAATIOSSA

Sisäinen viestintä on olennainen osa organisaation toimintaa. Työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta tarvitaan sosiaalisten suhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä, tiimien työskentelyssä sekä työssä oppimisessa. Ilman tehokasta sisäistä viestintää ei ole mahdollista jakaa tietoa ja luoda uutta tietoa. Koska viestintä ilmiönä on monimuotoista, viestintäosaamisen yksiselitteinen määrittäminen on vaikeaa. Määritelmässä voi nousta esiin tiedon välittyminen ja rakentuminen, ihmisten välinen yhteys, yhteistoiminta, viestintäteknikka ja vallan käyttö ja vaikuttaminen. Viestintä tarkoittaa informaation siirtämistä tai tiedon jakamista. Viestintäosaamisen merkitystä organisaatiossa korostavat yhteiskunnalliset tekijät, työelämän muutokset, kansainvälistyminen ja tieto- ja viestintäteknikan kehitys. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005, 75-76.)

Sisäinen viestintä organisaatiossa on tärkeää, koska mikään yhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Ilman viestintää, työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten yhteisön jäsenet ovat työssään menestyneet, ellei näistä asioista heille kerrota. Viestintä on työyhteisön liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön työympäristöönsä. Työyhteisön rakenne vaikuttaa viestintään ja organisaatiota pidetään toimivana viestinnän avulla. Viestinnän kautta kytketään työyhteisön tavoitteet ja yhteisön jäsenten motivaatio toimivaksi kokonaisuudeksi. Kuitenkin organisaatio myös rajoittaa viestintää. Jos työyhteisössä ei toteuteta viestinnän järjestelyjä, kaikki viestivät kaikkien kanssa kaikista asioista, seurauksena on kaaos. Siksi organisaatiot pyrkivät kanavoimaan viestintänsä siten, että luodaan vakiintuneita viestinnän kanavia ja normitetaan viestinnän sisältöä. (Åberg 1997, 31-34.)

Ilman viestintää ei voi myöskään johtaa organisaatiota. Viestintää tarvitaan vision esillepanossa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa, delegoinnissa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa ja työntekijöiden ja tiimien työmotivaation nostamisessa. Koska viestintä sitoo aikaa, rahaa ja työntekijöitä, viestintää tulee suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin varojen käyttöä. (Åberg 1997, 31-34.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Organisaatioiden menestyksessä sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä. Viestinnästä on moneksi: se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka ilmentää ja kantaa mukanaan organisaation perimää ja arvoja. (Juholin 2006, 153.)

Ne keinot ja kanavat, jotka parhaiten vastaavat yhteisön tarpeita ja odotuksia, on valittavat jokaisessa yhteisössä erikseen. Valinnassa vaaditaan hyvää yhteisöviestinnän osaamista ja talotuntemusta. (Siukosaari 1999, 91.)

3.1 Suunnittelu

Toimiakseen hyvin sisäinen viestintä tarvitsee suunnittelua ja pitkällekin menevää ohjeistusta. Suunnittelu sisältää erilaisten ja eritasoisten asioiden määrittelyä, karkeasti jaoteltuna suunnittelua tapahtuu strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategista suunnittelua ovat viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittely, viestinnän perusperiaatteiden määrittely ja viestintästrategian laadinta, josta ilmenee avaintulokset, tulostavoitteet ja viestinnän tehtävät. Operatiivista suunnittelua ovat painopistealueiden määrittely sekä toimenpiteiden valinta ja jaksotus esimerkiksi seuraavalle vuodelle. Strategisen ja operatiivisen suunnittelun lisäksi määritellään vastaanottajat, resurssit ja vastuut. Edellä mainittu suunnittelujärjestelmää voidaan käyttää viestinnän kaikilla osa-alueilla. (Juholin 1999, 105-106.)

Viestintästrategiassa on määritelty strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat sisäisen viestinnän suunnittelua. Strategisia tavoitteita voidaan vielä täsmentää sisäisen viestinnän suunnitelmassa. Tehokas sisäinen tiedonkulku ja olennaisen tiedon saatavuus, kannustava työilmapiiri ja toimivat vuorovaikutussuhteet, toimiva esimiesviestintä, strategian tietämys ja ymmärrys, henkilöstön sitoutuneisuus, jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen määritellään usein sisäisen viestinnän tavoitteiksi. Sisäisen viestinnän tavoitteet voivat olla pitkäänkin samoja, mutta joskus eteen voi tulla tilanne, jolloin tavoitteita pitää muuttaa. Monen tavoitteen tilalla sisäiseen vies-

tintään voidaan asettaa yksi tavoite, esimerkiksi tulevan muutoksen läpikäyminen organisaatiossa. (Juholin 2006, 153.)

3.1.1 Strateginen suunnittelu

Strateginen viestintä muodostaa jatkuvan prosessin, joka lähtee kolmijaon määrittelystä

- viestinnän avaintulokset
- tulostavoitteet, joiden avulla edellisten toteutumista seurataan
- tehtävien määrittely eli konkreettiset teot, jota tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi

Strateginen suunnittelu vaatii tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta, jotta voidaan keskittyä enemmän niihin alueisiin, joiden tavoitteisiin on matkaa tai tavoitteisiin, jotka ovat ajankohtaisia. Viestintästrategia tehdään yleensä useammaksi vuodeksi. Strategiaa tarkistetaan vuosittain, jolloin tavoitteet nousevat yhteisöstä esille itsestään. (Juholin 1999, 114-116.)

3.1.2 Operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen viestinnän suunnittelu perustuu viestintästrategialle eli siihen ei voi nousta esille asioita, joille ei löydy perusteita strategiasta, tai muutoin niille tarvitaan vahvat perusteet. Sisäisen viestinnän toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: mitä pitää ehdottomasti tehdä, mitä pitäisi tehdä ja mitä haluaisimme tehdä. Nämä toimenpiteet sisältävät tietoa sekä toimintatapoja. Viestinnän vuosisuunnittelun yhteydessä se voidaan jakaa kahteen kategoriaan eli perusasioihin, jotka koskevat yhteisön arkitoimintaa, tavoitteita, suunnitelmia ja tuloksia. Näiden perusasioiden lisäksi vuosisuunnitelmaan tulee useimmiten erillishankkeita, jotka ovat sidoksissa yhteisön tilanteeseen kyseisenä ajanjaksona. Erillishankkeita ovat mm. yhteisön tai henkilöstörakenteen laajentuminen, supistuminen tai muutos, viestintäteknologian tai organisaation muutokset jne. (Juholin 1999, 120–122.)

Kun vuosisuunnitelma on laadittu toimenpiteiden tasolla, tarkempi ajallinen vuosisuunnitelma voidaan tehdä kuukausittaiseen toimenpideluetteloon tai suunnitteluka-

lenteriin, joka helpottaa visuaalisesti hahmottamaan tulevan vuoden. Asiat järjestyvät yleensä hyvin, kun viestinnälle on luotu pelisäännöt ja periaatteet ja vastuuhenkilöt on perehdytetty tehtäviinsä. Kuitenkin esimerkiksi kriisit ja poikkeustilanteet, rekrytointihaastattelut, kehityskeskustelut ja sähköpostin käyttö ovat tilanteita, joita varten tarvitaan ohjeistusta. (Juholin 1999, 127–128.)

3.2 Haasteet

Sisäisen viestinnän haasteita on neljä. Ensimmäinen haaste on *tietojen liikkuminen*. Kun yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän, syntyy uutistyhjiöitä. Kun ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, eikä heille kerrota siitä, tällöin syntyy uutistyhjiö. Ongelmana on, että puskaradio ryhtyy täyttämään uutistyhjiötä. Yrityksissä tyypillisesti uutistyhjiötilanne syntyy fuusion, muutosten tai toimitusjohtajan seuraajaspekulaatioiden yhteydessä. Nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus on paras keino välttää uutistyhjiö. Kaikkea tietoa ei tarvitse liikuttaa. Organisaatiomuutokset tai nimitykset ovat sellaisia tietoja, joihin kohdistuu yhteisiä tiedotustarpeita, jolloin tiedot on päästettävä liikkeelle. (Åberg 2006, 111-112.)

Toisena haasteena ovat *tietovarastot ja verkot*. Osa tiedoista on sellaisia, joiden pitää olla paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä niihin käsiksi. Käytännössä on kyse hajautetuista tietokannoista, joihin on pääsy suoraan verkon kautta tai tietokannan hoitajan kautta. Pääsääntönä on, että ne tiedot, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita, laitetaan varastoon. Näitä tietoja ovat esimerkiksi henkilöstöedut, menettelyt sairaustapauksissa tai hankkeen etenemistä koskevat tiedot. (Åberg 2006, 112.)

Kolmantena haasteena ovat *esimiehet*. Esimies on linkki oman tiiminsä ja muun yhteisön välissä. Hän tuntee oman tiiminsä toimintatavat ja omaa myös laajemman perspektiivin koko yhteisön toimintaan. Esimiehen tiedotusvastuu on yleisten tietojen muuntamisessa omaan tiimiinsä sopivaksi ja toisaalta myös oman tiimin näkökantojen vieminen ylöspäin. Neljäntenä haasteena ovat erilaiset *tietotorit*. Työyhteisöt tarvitsevat fyysisen tilan, jossa työntekijät voivat lepuuttaa aivojaan ja ideoida vapaasti. Tällainen satunnaisviestintä on modernien yritysten suosiossa. (Åberg 2006, 112.)

3.3 Kanavat

Luvussa esitellään Kelan Porin toimistossa käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat. Sisäisen viestinnän välineet ja käytännöt kehittyvät jatkuvasti, sillä yhteisössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat menestyksen kulmakiviä. Muutamassa vuodessa sisäisessä viestinnässä on siirrytty paperista sähköpostiin ja siitä erilaisiin intranetpalveluiden käyttämiseen. Organisaatiossa erilaiset mobiililaitteet tekevät tuloaan. (Juholin 2006, 163.)

Yhteisöviestinnän kanavat jaetaan kolmeen pääryhmään: henkilökohtaista vuorovaikutusta tukevaan kasvokkaisviestintään, painettuun ja sähköiseen viestintään (Juholin 1999, 139).

Viestintäkanavat voidaan jakaa myös neljään eri kategoriaan: *kasvokkaisviestintään*, jossa ollaan läsnä samassa paikassa samaan aikaan puhuen ja nähden, *puhelimeen*, jossa puhutaan samanaikaisesti ilman näkemistä, *tietokonevälitteiseen ja mobiiliviestintään*, jossa kirjoitetaan ja luetaan useimmiten eri paikassa eri aikaan ja *painettuun viestintään*, jota luetaan viiveellä (Juholin 2006, 163-164).

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa myös *lähi- ja kaukokanaviin*, joiden välityksellä voidaan viestiä *suoraan* että *välitetynä*. Suoran viestinnän lähikanavia ovat esimerkiksi esimiehet, kokoukset, yhteisön kohtaamispaikat ja työtoverit. Näitä vuorovaikutustilanteita kutsutaan myös kasvokkaisviestinnäksi, koska vuorovaikutus tapahtuu tässä ja nyt. Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työtoverit muissa yksiköissä. Näissäkin tilanteissa tapahtuu kasvokkaisviestintää, vaikka se ei ole kovin henkilökohtaista. Sähköposti ja muu verkkoviestintä, tiedotteet, lehdet ja oman yksikön tiedotustaulut edustavat välitettyä lähi- viestintää. Välillisiä kaukokanavia ovat mm. koko yhteisön verkkotietokannat, tiedotteet, lehdet ilmoitustaulut ja toimintakertomukset. (Juholin 2006, 163.)

3.3.1 Kasvokkaisviestintä

Kasvokkaisviestintä on arvostetuin viestinnän muoto ja sillä alueella on myös suurimmat puutteet. Kasvokkaisviestintää harjoitetaan koko yhteisön sisällä yhteisissä tilaisuuksissa sekä yksikkötasolla että yksilötasolla. Kasvokkaisviestintää tapahtuu mm. koko yhteisön kokouksissa, tiimipalavereissa ja neuvotteluissa, perehdyttämistilaisuuksissa, työtoverien kesken ja virallisissa ja epävirallisissa tapahtumissa. (Juholin 1999, 141-147.)

Kasvokkaisviestintä osoittaa vahvuutensa myös teknologian kehittyessä. Tilannetta, jossa henkilöt kohtaavat kasvotusten, ei korvaa edes verkkoviestintä, joka mahdollistaa useammankin henkilön samanaikaisen vuorovaikutuksen. On vaikea vetää raja virallisen ja epävirallisen, muodollisen ja epämuodollisen viestinnän välille, koska vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan yhteisön sisällä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteisössä tarvittaisiin enemmän vapaamuotoisia vuorovaikutustilanteita. (Juholin 2006, 164.)

Kasvokkaisviestintää tapahtuu siis suorien lähikanavien eli esimiesviestinnän, palaverien ja kokousten, vapaamuotoisten kohtaamisten ja verkostojen kautta (Juholin 2006, 164).

3.3.2 Puskaradio

Organisaation sisällä työkaverien viestinnällä on monia nimiä: puskaradio, viidakkorumpu, grapevine (suom. viidakkorumpu) tai epäviralliset kanavat. Nimityksillä on enemmän tai vähemmän negatiivinen sävy. Työtoverit ovat työyhteisön tärkeä viestintäkanava ja viestintäverkosto, jonka arvoa on kyseenalaistettu. Joissakin organisaatioissa työtovereilta koetaan saatavan enemmän tietoa kuin itse asiassa halutaan. Todennäköisesti syy on siinä, että työtovereilta saatua tietoa ei arvosteta riittävästi. (Juholin 1999, 145.)

Sisäisen viestinnän organisoinnissa kannattaa muistaa, että sisäiseen viestintään voivat vaikuttaa myös organisaation ulkopuoliset tekijät, esimerkiksi kilpailijat, asiak-

kaat, kollegat muissa yhteisöissä ja joukkoviestimet. Ulkopuoliset ”tiedonantajat” voivat nousta tärkeään asemaan, jos työyhteisön sisäinen viestintä on salailevaa tai se ei toimi. Seurauksetkaan eivät aina ole mieluisia. (Juholin 2006, 160.)

Työyhteisöjen sisällä on monenlaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät tietoa välittämättä niin sanotusta virallisesta viestinnästä. Usein verkostoja pitkin välitetty tieto on täysin oikeaa, tieto vain ehtii perille nopeammin epävirallista tietä pitkin kuin virallinen viestintä. Vaikka puskaradiota pidetään uhkana yhteisön toimivuudelle, sitä kautta tapahtuva tiedonvaihto ja vuorovaikutus ovat tärkeitä organisaation toimivuuden ja työntekijän motivaation kannalta. Verkostoviestintää ei tarvitse pitää uhkana vaan täydentävänä verkostona johdon ja esimiesten viestinnän kanssa. (Juholin 2006, 160.)

3.3.3 Puhelin

Puhelimen rooli on muuttunut, se koetaan enemmän henkilökohtaisemmaksi ja lähemmäksi verkkoviestintään verrattuna. Kuitenkaan se ei korvaa kasvokkaisuviestintää. (Juholin 2006, 163.) Negatiiviset asiat menevät perille parhaiten kasvokkain, jos se ei ole mahdollista, puhelin on seuraava käytettävä kanava.

Viestin vastaanottajien määrä ja asian kiireellisyys vaikuttavat kanavan valintaan. Kiireellisissä asioissa puhelin on ensisijainen valinta, jos viestin vastaanottajia on muutama. Kuitenkin sähköpostia käytetään kiireellisissä asioissa, jos viestin vastaanottajia enemmän. (Isohookana 2007, 282.)

3.3.4 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko, joka on monissa yrityksissä korvannut kirjalliset tiedotteet joko osittain tai kokonaan. Sähköisessä muodossa olevan tiedon etu on se, että tieto on nopeasti ja helposti päivitettävissä ja kaikilla on samat ajantasaiset tiedot samanaikaisesti käytettävissään. Intranetissä tiedon luokittelu ja jäsentäminen ovat pääosassa. Päivittäin muuttuvat ajankohtaistiedotteet ja uutiset on hyvä pitää erossa taustatiedoista, jotka ovat saatavilla aina, kun niitä tarvitsee. Tällaisia tausta-

tietoja ovat esimerkiksi yrityksen organisaatorakenne, toimintastrategiat, ohjeet, työehtosopimukset ja työterveysasiat. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 113.)

Verkon suunnittelussa tehdään yhteisön omista lähtökohdista monenlaisia määrittelyjä ja rajoituksia, intranetistä ei saisi tulla tiedon kaatopaikkaa. Tiedon etsiminen ja löytäminen eivät saa olla kuin neulan etsimistä heinäsuovasta. Tähän auttavat erilaiset tietokannat ja ohjeistukset. (Juholin 1999, 154.)

Vuorovaikutus on tiedon välittämisen ohella intranetin tärkeä ominaisuus. Intranetissä voidaan käydä online-keskusteluja vaikka toimitusjohtajan kanssa, jolloin kysymykset ja vastaukset ovat kaikkien nähtävillä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 113.)

3.3.5 Sähköposti

Sähköposti on nykyään useimmiten käytetty sisäisen tiedottamisen kanava. Suuri osa työtehtäviä koskevista ohjeista ja tiedoista kulkee sähköpostitse työkaverilta toiselle tai esimiesten ja alaisten kesken. Tiedote voi olla joko sähköposti itse tai liitetiedostona, jonka vastaanottaja voi halutessaan tulostaa paperiversioksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 112.)

Sähköpostista on tullut helppo media, sen voi lähettää kaikille ja samalla sen voi tallentaa jatkoa varten. Helppous on tuonut myös ongelmia. Sähköposteja lähetetään myös tilanteissa, jotka vaativat henkilökohtaista vuorovaikutusta. Monet tilanteet edellyttävät vuorovaikutteisuutta; ideointi ja kehittäminen, motivointi ja kannustus sekä monimutkaiset ja vaikeat asiat ja tilanteet. Sähköpostia lähettäjän on harkittava, kenelle posti lähetetään, kenelle se laitetaan tiedoksi ja kenelle sitä ei ole välttämättöntä lähettää. (Isohookana 2007, 282.)

Ihmiset vastaanottavat päivittäin kymmeniä sähköpostiviestejä, joiden lukemiseen ja sisällön arviointiin kuluu paljon aikaa. Yksi ongelma on jakelulistat, joiden kautta välittyy sähköposteja myös niille henkilöille, joita sähköpostin sisältämä tiedote ei edes koske. Nämä ”varmuuden vuoksi” lähetetyt viestit johtavat infoähkyyn. Sähkö-

postin käytölle on myös monissa yrityksissä laadittu sääntöjä. Sähköpostin otsikointi tulee olla konkreettinen ja informatiivinen, jotta vastaanottaja ymmärtää mistä on kyse. Itse viestissä asian voi esittää hyvinkin suoraan, viestissä ei tarvita esipuheita, koska yleensä sähköpostiviesti liittyy yleensä asiaan, josta ollaan jo tietoisia. Varsinainen asia tulee ilmetä jo sähköpostiviestistä, mahdollisen liitteen tehtävä on antaa lisäinformaatioita. (Juholin 1999, 155-156.)

Sähköpostia luetaan vastaanottajasta riippuen kerran viikossa tai puolen tunnin välein. Jos kyse on tärkeästä asiasta, kuittaus sähköpostin vastaanottamisesta kannattaa erikseen pyytää. Lomien ja pitkien poissaolojen ajaksi on hyvä jättää muille viesti, milloin taas on postinsa ääressä, koska ei ole mukava joutua odottelemaan pitkiä aikoja kuittausta lähetetyistä viesteistä. (Juholin 1999,157.)

3.3.6 Tiedote

Tiedote on viestinnän perustyökalu, joka kuuluu viestinnän ammattilaisen perustaitoihin. Tiedotteen tyyli vaihtelee sen mukaan, kuka on tiedotteen vastaanottaja ja miten se välitetään perille. Tiedotteen vahvuus on sen nopeus. Kun välitön tiedontarve on suuri esimerkiksi poikkeustilanteessa, ammattilainen tuottaa ja välittää tiedotteen nopeasti. (Juholin 2006, 180.)

Hyvän tiedotteen ominaisuuksiin kuuluu informatiivisuus, koska tiedote ei pyri myymään eikä suostuttelemaan mitään vaan kertomaan asian selkeästi ja ymmärrettävästi. Tiedotteessa asia ilmaistaan neutraalisti ja sisältö on tosi siinä määrin, kun asiasta tiedetään. Tiedotteen tehtävä on perusinformaatio, jota täydennetään yhteisön sisällä ja tiimeissä kasvokkaisviestinnällä. Tiedote toimii esimerkiksi kokouksessa tai palaverissa annetun tiedon ”virallistajana”. Sisäinen tiedote on tiivis. Paperiversiona tiedote on hyvä olla maksimissaan sivun mittainen ja verkkoversioksi riittää puolet siitä. Hyvä periaate on, että tiedote sisältää vain yhden informoitavan asian. Sisäisen tiedotteen voi jakaa monia keinoja käyttäen: ilmoitustaulu, pöytäjakelu, intranet, sähköposti ja telefaksi. (Juholin 2006, 180-182.)

3.3.7 Henkilöstölehti

Henkilöstölehden asema on säilynyt verkkoviestinnän täydentäjänä. Henkilöstölehti toimii informointikanavana sekä asioiden taustoittajana että keskustelufoorumina. Henkilöstölehti on luonteeltaan aikakauslehtimäinen eli yleensä se ilmestyy 4-6 kertaa vuodessa. Verkkoviestintä ei ole onnistunut viemään henkilöstölehden asemaa, lehteen ollaan tyytyväisiä ja se saa lukijoiltaan hyvää palautetta. Henkilöstölehti on harvoin ensisijainen tiedonlähde, joten lehdelle ei voi asettaa päävastuuta yhteisön tiedonkulkujärjestelmässä. Henkilöstölehden rooli on taustoittaa tapahtumia ja tuoda organisaatiossa esiin kiinnostavia ihmisiä, tapahtumia ja ilmiöitä. Lehti toimii päivittäistä informaatiovirtaa täydentävänä, joskus myös viihdyttävänä mediana. (Juholin 2006, 182 – 183.)

Henkilöstölehdelle on hyvä määrittää toimituspolitiikkaa, jotta lehti hoitaisi mahdollisimman hyvin tehtävänsä organisaation viestinnän kokonaisuudessa. Toimituspolitiikkaan kuuluu mm. seuraavien asioiden miettiminen: keille lehti on tarkoitettu, mitkä ovat lehden tärkeimmät tehtävät, mitä sisältöjä lehdessä käsitellään, mitä juttutyyppejä lehdessä on, ketkä lehteä tekevät, miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitä arvoja ja perusviestejä lehden pitäisi välittää. (Juholin 2006, 183.)

3.4 Seuranta

Sisäiseen viestintään kuuluu myös sen seuranta ja arviointi. Jatkumon muodostaa viestinnän perusmäärittelyistä sopiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Seuranta on ”kuulolla olemista” siitä, mitä organisaation sisällä ja sen ympäristössä tapahtuu. Seuranta on luonteeltaan jatkuvaa, arviointi taas kerta-luonteista, kuitenkin toistuvaa. Sisäisen viestinnän arvioinnin tekoon on kaksi syytä: tavoitteiden asettaminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen selvittämiseksi. Arvioinnin kohteeksi joutuvat ne ilmiöt, jotka organisaatio on määritellyt viestintä-strategiassa. Viiden eri ulottuvuuden kautta voidaan selvittää tavoitteiden saavuttamista.

1. Ovatko suunnitellut tuotokset ja teot toteutuneet? (lehti, verkko, palaveri, tilaisuus jne.)
2. Millaisia välietappeja on saavutettu?
3. Millaisia vaikutuksia tai muutoksia on saatu aikaan?
4. Palvelevatko saavutukset koko yhteisön strategiasia tavoitteita ja visioita?
5. Miten viestintää ja sen osaamista on kehitetty?

Lopuksi syntyy kuva siitä, kuinka toiminta on osunut kohdalleen ja miten hyvin olemassa olevat resurssit on hyödynnetty. (Juholin 2006, 337.)

Konkreettisesti sisäisen tiedottamisen onnistumisen kannalta on hyvä miettiä mm. seuraavanlaisia kysymyksiä:

- mihin kanaviin ja tietolähteisiin on petytty?
- mitkä ovat tiedotuksen pahimmat häiriötekijät?
- mitä muuta tietoa henkilöstö kaipaa?
- miten esimiesviestintä on toiminut?
- miten esim. tiedotteet, vuosikertomukset ja henkilöstölehdet on luettu, ymmärretty?
- miten tiedotustilaisuudet ovat toimineet?
- mitä yhteisökuvan kannalta yrityksestä tiedetään, onko tieto oikeaa ja onko yhteisökuva selkeä?

(Siukosaari 1999, 120 – 121.)

Juholin (2006, 339) toteaa, että seuranta ja arviointia voi suorittaa itse, jolloin viestinnän ammattilaiset arvioivat oman työnsä tuloksia kollega-arviointina tai esimiesarviointina. Ammattimainen arviointi tarkoittaa siis analyysijä, selvityksiä ja tutkimuksia.

Suuremmissa organisaatioissa sisäistä viestintää voi seurata tutkimuksella, joka laaditaan tieteelliseltä pohjalta ja haastatellaan vaaditun kokoista otosta. Tutkimus voidaan tehdä haastattelemalla paikan päällä, puhelimesta tai kirjallisesti. Paljon yhteisöstä nousee ilmi myös pelkästään kuuntelemalla, mitä kuuluu puheenvuoroissa ja kommentteissa kokouksissa ja käytävillä. Ammattimainen viestintävastuullinen osaa

suodattaa yksittäiset mielipiteet, kymmenien mielipiteistä kannattaa kiinnostua. Viestintävastuulliset voivat myös haastatella eri tiimien tai yksiköiden jäseniä ja luottamusmiehiä viestinnän onnistumisesta. Tuloksilla on merkitystä nimenomaan sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta. Kun tiedot viestinnän onnistumisesta ja yhteisökuvasta on viestintävastuullisella, tehtäväksi jää tulosten käsittely, tulosten johtopäätökset, toiminnan suunnittelu tai tarkistus ja toiminta. Muutaman kuukauden tai vuoden jälkeen on tehtävä uusi arviointi, josta ilmenee, miten on onnistuttu tiedottamista parantamaan ja missä on vielä parannettavaa. (Siukosaari 1999, 121.)

3.5 Viestintätyytyväisyys

Juholin (2006, 149) toteaa, että viestintätyytyväisyys voidaan jaotella neljään ulottuvuuteen: tyytyväisyys 1) omaan työhön, 2) viestien sisältöihin eli saatuun tietoon, 3) viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen ja 4) viestinnässä käytettyjen kanavien tehokkuuteen.

Juholin on omassa tutkimuksessaan pyrkinyt löytämään selitystä sille, mikä saa ihmisen kokemaan itsensä tyytyväiseksi oman yhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Tuloksena nousi esiin neljä tärkeintä seikkaa, jotka vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen. Ensimmäisenä on johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista. Johdolta odotetaan, että viestintä tapahtuu henkilökohtaisesti niistä asioista, jotka koskevat koko yhteisöä ja sen ympäristöä. Johdolta toivotaan myös informaatioita tulevaisuudesta ja tulevista muutoksista. Toisena on ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omassa tiimissä. Kolmantena viestintätyytyväisyydentekijänä on vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen. Nämä keskustelut käydään lähinnä oman esimiehen kanssa. Neljäntenä tekijänä on ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen, joka tarkoittaa viestintäammattilaisten suorittamaa työtä. Ammattimainen viestintä toimii selkärankana koko yhteisön viestinnälle, joka koetaan itsestään selvyytenä eikä sen merkitystä enää tiedosteta. (Juholin 2006, 150.)

Yhteisöviestinnän käytännöt ja kulttuurit muuttuvat niin kuin viestinnän ammattilaisten roolitkin haasteiden myötä, taas uuden teknologian myötä rooli saattaa vahvistua.

Esimerkiksi 2000-luvun alussa intranet nousi yhdeksi tärkeimmistä viestintäkanavista ja viestintätyytyväisyyskin ainakin hetkellisesti nousi. (Juholin 2006, 150.)

Esimies-alaisviestinnän tärkeyttä korostetaan. Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Viestintään tyytyväiset ovat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Esimiehen rooli korostuu myös yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä sekä tilanteissa, jossa työmotivaatio on suoraan verrattavissa viestintätyytyväisyyteen. Sisäiseen viestintään tyytyväiset ovat siis työssään motivoituneempia. (Åberg 2006, 110.)

Viestintävajeessa keskeisiä käsitteitä ovat *kanavavaje* ja *tietovaje*, joita analysoimalla voidaan löytää selityksiä viestintätyytyväisyydelle ja viestintätyytymättömyydelle. Kanavavaje mittaa halutun ja saadun tiedon erotusta mainituista kanavista. Tietovaje kertoo halutun ja saadun tiedon erotuksen. Mitä suurempi kanavavaje on, sitä enemmän kyseisestä kanavasta haluttaisiin tietoa ja mitä suurempi on tietovaje, sitä enemmän kyseisestä asiasta haluttaisiin tietoa. Suurimmat kanavavajeet vallitsevat kasvokkaisviestinnässä, eli eniten lisää tietoa haluttaisiin johdolta ja lähimmältä esimieheltä. Pienimmät kanavavajeet ilmenevät työtovereiden välillä ja välillisessä viestinnässä, johon lukeutuu mm. tiedotteet, lehdet, sähköposti ja intranet. Suurimmat tietovajeet ovat muutosviestinnässä, koskevatpa ne itse työtä, organisaatiota ja sen muutoksia, työllisyystilannetta ja palkkausta. (Juholin 2006, 151.)

Viestinnän suurimpia puutteita koetaan:

- Henkilöstö kokee, että johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee.
- Tieto tulee perille huhuina.
- Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita. Kyse on tiedon merkityksellisyydestä eikä sen määrästä.
- Tieto ei ole helposti saatavilla.

(Juholin 2006, 151-152.)

4 ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ

Nostin esimies-alaisviestinnän omaksi luvukseksi, koska tekemässäni kyselyssä yksi viidestä teemasta oli esimiesten ja alaisten välinen viestintä. Luvun alaluvuissa käsitelen esimies-alaisviestintää molemmista näkökulmista.

Sisäisen viestinnän perusverkko on esimies ja alainen, oli esimies sitten johtaja, tiiminvetäjä tai ryhmävastaava. Esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan ja vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. Esimiesviestintä lähiviestinnän muotona on nopeaa ja kattavaa. Parhaimmillaan tieto kulkee ennakkoon ja kasvotusten, jos esimiehellä on mahdollisuus koota tiimensä yhteen ja käydä asia lävitse. (Juholin 2006, 164.)

Esimiehen rooli yhteisön muiden jäsenten rooleihin verrattuna on selvästi erilainen. Esimies on välittävä linkki tiiminsä ja muun työyhteisön, organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimiehen tehtävänä on tuoda ja viedä viestiä organisaatiossa horisontaalisessa että pystysuorassa suunnassa. Esimiehen henkilökohtaista läsnäoloa tiiminsä keskellä ei voi korvata verkkoviestinnällä tai tiedotteilla. Esimiesasemassa olevan tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisön tunnevaltaiseen keskusteluun ja ihmissuhteisiin, jotta ei menetä kokonaisuuden hallintaa ja rooliaan esimiehenä. (Juholin 2006, 165.)

Juholinin (2006, 165) mukaan esimies-alaisviestinnän asiasisällöt jakautuvat karkeasti ottaen kolmeen ryhmään:

1. koko organisaatio, strategia, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan tiimiin
2. yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät
3. vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla.

4.1 Johdon viestintä

Viestintätieteissä puhutaan yksisuuntaisesta ja kaksisuuntaisesta viestinnästä. Yksisuuntaista viestintää nimitetään myös tiedottamiseksi tai informoinniksi. Se tarkoit-

taa, että yksi puhuu ja toinen tai muut kuuntelevat. Kaksisuuntainen viestintä tarkoittaa keskustelua ja vuorovaikutusta, joka pitää sisällään myös kuuntelemisen. (Juholin 1999, 179.)

Esimies toimii sisäisen viestinnän perustana. Oleellisena osana sisäinen viestintä kuuluu esimiehen työhön. Esimies kohtaa alaisiaan esimerkiksi rekrytoinnissa, työhön perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa, päivittäisessä työviestinnässä, oman yksikön tai koko yhteisön asioita käsittelevissä palaverissa ja epävirallisissa palavereissa. Näissä edellä mainituissa tilanteissa viestintä on läsnä tietoisesti tai tiedostamatta. (Juholin 1999, 180.)

Esimiesviestinnän merkitys perustuu vahvuuteen, joka on yhteisöön kuulumista ja sitoutumista. Kaikista viestinnän muodoista, esimiesviestintä sisältää eniten kasvokkaisviestintää. Esimiehen ei edes odoteta viestivän kirjallisesti, jossain tilanteessa kirjallinen viesti voi vain pahentaa tilannetta. Esimiehen taholta yksinkertaisten ja rutiininomaisten asioiden hoidossa sähköpostin käyttö on otettu hyvin vastaan. Henkilökohtaisesti tärkeiden asioiden, kuten työsuhteasioiden, hoitamiseen ei pitäisi käyttää kirjallisia tiedotteita. (Juholin 2006, 166-167.)

Esimies tai tiimin vetäjä kohtaa omia esimiehiään samoissa tilanteissa eli toimii ylimmän johdon ja alaistensa välissä viestin viejänä. Molemmat osapuolet odottavat kaksisuuntaista viestintää, jossa yhdistyvät vastaanottajan ja välittäjän roolit. (Juholin 2006, 166.)

Esimiehen tärkeät viestintätehtävät ja sisällöt:

1. Tehtäväkuva (*Mitä teen?*)
2. Perehdytys ja palaute (*Mitä teen?*)
3. Henkilökohtaiset odotukset (*Mitä minulta odotetaan?*)
4. Tavoitteet ja tulokset (*Miten osastollani menee?*)
5. Koko yhteisön visiot ja arvot (*Mihin olemme menossa?*)
6. Yhteistyö – valtuuttaminen (*Miten voin olla hyödyksi?*)

(Juholin 2006, 166.)

Lähin esimies on työyhteisössä avainasemassa ja hänen puoleensa käännetään asioissa, jotka koskevat omaa työtä tai yksikköä. Näissä tapauksissa tärkeäksi viestinnän muodoksi nousee kasvokkaisuviestintä eli henkilökohtainen kanssakäyminen. Nykyään alaiseltakin odotetaan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Vuorovaikutteisuutta ja vastaanottajan huomioivaa viestintää painotetaan, yhteisöviestinnässä voidaan puhua aktiivisesta alaisesta (vrt. joukkoviestinnässä aktiivinen yleisö). (Åberg 2006, 110.)

Alainen ei ole vain passiivisesti viestejä vastaanottava, joka odottaa, että häntä palvellaan ja että viestit tuodaan hänen eteensä. Alainen on omilla aivoillaan ajatteleva, aloitteellinen ja luova. Alaisella on velvollisuus hankkia tietoa ja oikeus saada sitä. (Åberg 2006, 110.)

4.2 Palaute

Jokainen haluaa saada palautetta tehdystä työstään. Tässä suhteessa pääjohtaja ei eroa tiiminvetäjästä tai kesäharjoittelijasta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa-alue esimiesviestinnässä. Palautteen antaminen on myös yksi työtyytyväisyyden tekijä, sillä on vaikutusta ihmisen hyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin. Palautteen antaminen pitää olla osa työkulttuuria, joka pitää nähdä keinona yksilöiden ja koko yhteisön kehittämiseen. Käytännössä pitää miettiä, annetaanko palautetta muiden läsnä ollessa vai kahden kesken, työprosessin aikana vai vasta sen jälkeen. (Juholin 2006, 168.)

Alaiset odottavat palautetta omalta esimieheltään. Aina paras ja luotettavin palautteen antaja ei ole oma esimies. Työtoverit ja kollegat voivat olla uskottavampia palautteen antajia. Palaute ei saa olla perusteetonta, mutta palautteen antamisessa ei saisi kursailla. Negatiivistakin palautetta on uskallettava antaa, sillä pelkkä positiivinen palaute ei ole pitemmän päälle uskottavaa. (Juholin 2006, 168.)

Positiivista palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Monen tutkimuksen mukaan suomalaiset esimiehet antavat liikaa negatiivista palautetta. Esimiehet ovat hiljaa, kun kaikki on hyvin ja kun jokin on huonosti, he avaavat suunsa. Esimiehen ollessa hiljaa alainen ei tiedä, onko hän tyytyväinen vai eikö hän ole vielä havainnut

moitteelle sijaa. Negatiivinen palaute tulisi antaa rakentavassa hengessä. Kaikki tekevät virheitä eikä kukaan ole erehtymätön. Jatkuvalle kielteisellä palautteella on alaiseen lamaannuttava vaikutus. (Åberg 1993, 19.)

Palautteen antamisessa ja saamisessa voi hyödyntää näitä asioita:

- anna kerralla enemmän palautetta positiivisista kuin negatiivisista asioista
- anna palaute mahdollisimman pian
- negatiivinen palaute rakentavasti
- anna negatiivinen henkilökohtainen palaute aina ensin asianomaiselle henkilötasolla
- ole oikeudenmukainen
- anna positiivinen henkilökohtainen palaute harkinnan mukaan yksilö-, ryhmä- tai yhteisötasolla
- kiitä palautteesta

(Juholin 2006, 168.)

4.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu alaisen ja esimiehen välillä, joka monissa yrityksissä ja organisaatioissa käydään vuosittain tai puolivuosittein. Alaiselle kehityskeskustelu on tilaisuus saada palautetta menneestä, mutta keskustelun tarkoitus on painottua tulevaan. Keskustelussa alaisella on mahdollisuus ilmaista oma halunsa ja näkemyksensä siitä, mikä häntä kiinnostaa. Kehittyvässä organisaatiossa kehityskeskustelu on säännöllisesti tapahtuvaa vuoropuhelua alaisen ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelut keskittyvät oman työn kehittämiseen. Keskustelut eroavat muista alaisen ja esimiehen keskusteluista. Aihepiirit on määritelty ennalta ja molempien osapuolten odotetaan valmistautuvan aihepiirien käsittelyyn. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 161)

Alaiselle kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden saada palautetta työstään ja onnistumisestaan, tavoitteiden ja työnkuvan määrittelyyn ja oman osaamisen kehittämisen varmistamiseen. Esimiehelle kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kuunnella

alaisen ajatuksia ja näkemyksiä, saada palautetta omasta työstään sekä varmistaa yhteiset tavoitteet. Kehityskeskustelu on muodollisempi ja paremmin valmisteltu kuin epäviralliset päivittäiset tapaamiset. Tieto tulevasta kehityskeskustelusta tulee antaa 2-3 kk etukäteen. Koska kehityskeskustelut ovat tärkeä palautteen muoto, esimiehen tulee vastata alaiselle kolmeen peruskysymykseen; mitä alaiselta odotetaan, miten alainen on suoriutunut työstään ja mikä on alaisen rooli työyhteisössä. Keskustelun tarkoituksena on etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja -haluja hyvässä hengessä ja yhteisestä näkökulmasta. (Juholin 2006, 169-170.)

Kehityskeskustelun sisältö voi olla esimerkiksi seuraava:

- yksilön tavoitteet tulokset ja saavutukset
- tyytyväisyys työhön
- työtehtävän kehittämistarpeet
- henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja resurssit
- palautteen antaminen puolin ja toisin
- keskustelu yleisemmin työyhteisön ilmapiiristä ja organisaation toiminnasta

Keskustelu päätetään siihen, mitä sovittiin ja mitä jäi selvitettäväksi. Jatkossa sovitut asiat tehdään ja palataan asioihin, jotka jäivät ”ilmoihin”. (Juholin 2006, 171.)

Jotta kehityskeskustelusta saa kaiken hyödyn, niin alaisen kuin esimiehenkin kannattaa valmistautua hyvin etukäteen.

- Asenoidu myönteisesti ja avoimesti ja suhtaudu keskusteluun mahdollisuutena
- Valmistaudu keskusteluun kirjaamalla ajatuksia paperille etukäteen
- Valitse neutraali paikka, toisen työhuoneessa olo voi olla eriarvoinen ja työhuone on altis häiriöille
- Panosta hyvän ilmapiirin luomiseen alusta asti
- Ole kiinnostunut keskustelukumppanistani, ole vuorovaikutteinen

(Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 161)

4.4 Vaikea asia

Vaikea asia voi kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko työyhteisöön. Vaikean asian käsittelyyn tarvitaan hienovaraisuutta, pitkäjänteisyyttä ja tavallista enemmän vuoro-vaikutustaitoja. Muutokset, irtisanomiset, lomautukset, tehtäväkuvien muutokset, yksikön tai paikkakunnan vaihdokset ovat työyhteisön sisällä esiintyviä vaikeita asioita. Pahimpia vaikeita asioita, mitä esimiehet kohtaavat, ovat irtisanomiset. Esimiehillä onneksi on harvoin rutiinia hoitaa irtisanomisia. (Juholin 2006, 171.)

Jokaisen esimiehen on joskus viestittävä alaiselleen ikäviä asioita. Ikävien asioiden viestinnässä pakeneminen kasvottomien sähköpostien ja kirjeiden taakse voi tuntua hyvältä ja helpolta ratkaisulta, mutta siitä jää kysymyksiä ja jälkikäteen tulkintojen paikkaaminen on vaativaa. Ikävien asioiden viestinnässä liikaa ei saa viivytellä, se pahentaa asiaa entisestään sekä asia on käsiteltävä loppuun asti. Olipa kyse sitten pienestä huomautuksesta, huolimattomuuteen puuttumisesta tai irtisanomisesta. Ikäviin asioihin liittyy aina kielteisiä tunteita, hyökkävää käyttäytymistä, vihan tunteita, syytelyä ja surua. Esimiehen tehtävänä on saada toinen osapuoli ymmärtämään, kuinka vakavasta asiasta on kyse ja mitä sen jälkeen tapahtuu. (Åberg 1993, 83-84.)

Vaikean asian läpikäymiseen tarvitaan vuoropuhelua koko prosessin ajan. Arkiviestintää helpottaa asioiden tiivistäminen pariin lauseeseen. Alaiselle on tärkeää, että esimies on saatavilla ja valmis keskustelemaan tarpeen tullessa. Koska vaikean asian käsittelyyn ei ole yhtä ohjetta, on hyvä käsitellä asioita muutamien teemojen avulla.

- Missä nyt mennään? Ikävät asiat on hyvä kertoa viivyttämättä ja suoraan
- Taustojen selvittäminen. Miten tähän on tultu, syiden ja seurausten selvitys
- Tulevaisuudesta kertominen. Olemassa olevien vaihtoehtojen kertominen sekä niiden hyvien ja huonojen puolien kertominen, tulevat toimenpidesuunnitelmat ja niiden seuraukset ratkaisuehdotuksineen
- Ratkaisuperustelut. Tavoitteiden ja odotusten kertominen, etenemisvaiheiden määrittely ja asian uudelleen esille ottamisen ajankohta

(Juholin 1999, 188-189.)

5 SISÄINEN VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOMUUTOS

Työyhteisöissä tapahtuu erilaisia muutoksia erilaisista syistä. Muutokset voivat liittyä organisaatorakenteisiin. Astetta suurempia muutoksia ovat ulkoistukset, fuusiot ja työpaikkojen muutot. Suurimpia muutoksia ovat irtisanomiset. Organisaatorakenteen muutokset, jotka tukevat organisaation valitsemaa strategiaa ja liiketoiminnan tarpeita, ovat yleisempiä muutostilanteista. Tällöin muutoksia tapahtuu yleensä henkilöiden vastuualeissa, työtehtävissä, esimies-alaisuhteissa ja fyysisessä työympäristössä. (Hyppänen 2009, 218-221.)

Muutosviestintä tarvitsee tavallista enemmän kasvokkaisviestintää eli vuorovaikutusta työtovereiden, esimiesten ja johdon kesken kuin tavanomainen viestintä. Kasvokkaisviestinnän tulisi olla muutosviestinnässä eniten käytetty sisäisen viestinnän keino. (Juholin 2006, 330.)

5.1 Muutosviestintä

Muutosviestintä tarkoittaa muutosprosessin kuvausta ja ajantasaista seuranta eli, kun muutos on jatkuva prosessi, siitä on viestittävä jatkuvasti. Jokaisessa prosessissa on vaiheita, jolloin näyttää siltä, ettei mitään tapahdu. Tällöin jatkuva tietojen päivitys pitää kokonaiskuvan prosessista yhtenäisenä. Nykyään verkkosivut ovat luonnollinen valinta tiedon päivitykseen, niissä kerrotaan koko hankkeen tausta ja tavoitteet sekä aikataulu ja nykytila. Jatkuva tiedottaminen liittyy myös muutosviestintään. Silloinkin on tiedotettava, vaikka varsinaista uutista ei olisikaan, jottei uutistyhjiö täyty huhuilla. Uutisessa kerrotaan, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja seuraavaksi, jotta uutinen saadaan sidottua muutosprosessiin. Sellaiset asiat, joista ei voi juuri nyt kertoa, on kerrottava. Myös syyt kertomatta jättämiseen on kerrottava. (Åberg 2006, 131-132.)

Muutosviestinnän tehtävänä on samaan aikaan sekä kuvata että toteuttaa muutosta. Muutostilanteissa viestinnän tarve kasvaa entisestään. Sisäisen muutosviestinnän keskeisiä tavoitteita ovat organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen (miten ja miksi toimitaan juuri näin), oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana

laajempaa kokonaisuutta (henkilöstön on nähtävä oman työn suhde koko yhteisöön), vision kirkastaminen (viestinnän tärkeimpiä tavoitteita on tehdä visio innostavaksi ja sitouttavaksi jokaisen henkilön mielestä), kuunteleminen ja vuoropuhelu (esimerkiksi kehityskeskustelu on molemminpuolinen vuoropuhelu) ja vastaanottajalähtöinen viestintä (tarvitaan viestinnällistä kyvykkyyttä muokata ja yhdistää tieto sellaiseen muotoon, joka palvelee jokaista yhteisön jäsentä juuri hänen tarpeista lähtien). (Juholin 2006, 317-318.)

5.2 Esimiestyö ja muutos

Muutosprosessit organisaatiossa vaihtelevat kestoiltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan, myös prosessien yllätyksellisyys ja tarkoituksellisuus ovat vaihtelevia. Niinpä muutoksen johtaminen on keskeinen kysymys johtamisessa. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan kehittymisen suunta ja rohkaisemaan henkilöstöä. (Viitala 2004, 88-89.)

Esimiehen on tärkeä ymmärtää, että työyhteisöissä tapahtuvat muutokset nostavat vahvoja tunteita pintaan henkilöstön keskuudessa, vaikka muutokset eivät välttämättä johtaisikaan irtisanomisiin. (Hyppänen 2009, 219.)

Muutosten keskellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei ota huomioon riittävästi ihmisten käyttäytymistä tai ei tunne sitä. Esimiehet ovat myös itse muutoksen kohteina eikä vain muutoksen läpiviejiä. Joskus seuraakin tilanteita, jolloin esimiehen on luotsattava henkilöstöä tilanteessa, jossa esimies ei itsenkään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten muutoksista selvitään. Esimiehen on hyvä ymmärtää ensin omia muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä ensin itsessään, jotta esimies osaa toimia tyynesti säilyttäen oman toimintakykynsä. (Järvinen 2001, 97.)

Esimiehellä on muutoksen keskellä monenlaisia tehtäviä, jolloin on olennaista, että tartutaan niihin asioihin, joihin on mahdollista vaikuttaa. Organisaation on pystyttävä tukemaan ja kannustamaan henkilöstöä muutoksessa eri tavoin. Organisaation tukitoimenpiteet voidaan jakaa tiedolliseen, osallistuvaan, taloudelliseen ja psyykkis-

emotionaaliseen tukemiseen. Tukena voivat olla työtoverit ja organisaation sisäiset ja ulkopuoliset ammattiauttajat. (Ponteva 2010, 67-68.)

Usein säästetään henkilöstön palkitsemismuodoista, jos organisaatiossa joudutaan supistamaan muutosten takia. Supistuksia kannattaa harkita tarkoin, jotta työntekijöiden työmotivaatio säilyisi myös muuttuneessa tilanteessa. Koska muutoksen aikana organisaatiossa henkilöstön taloudellinen palkitseminen voi olla mahdotonta, pitäisi ilmaista palkitsemiskeinojen luova käyttö nousta. Ihmiset haluavat saada enemmän palautetta työstään, koska se palkitsee heitä. Palkitseminen on myös esimiestyön tärkeä taito. Siinä on mukana aineellista (rahaa, tavaraa) ja aineetonta (palaute, vaikutusmahdollisuus) palkintatapoja. Esimiehen pitää muistaa palkitsemisissä oikeudenmukaisuus. (Ponteva 2010, 72-75.)

5.3 Onnistumisen keinoja

Organisaatiossa muutosten läpivienti ja johtaminen vaatii monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Muutoksen onnistuminen voidaan nähdä myös projektina, joka lähtee suunnittelusta, sitten toteutuu suunnitelmien mukaan ja lopuksi arvioidaan muutoksen onnistumista. Huolelliseen suunnitteluun muutokseen kuuluu ymmärtäminen, siitä mistä erilaisista muutostilanteista on kysymys, miten työntekijät reagoivat niihin ja millä keinoin työntekijät saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja ja mahdollisesti esiintyvän muutosvastarinnan vähentäminen. (Hyppänen 2009, 226.)

Muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti kahdeksan askeleen myötä. Ensimmäinen askel on *muutoksen välttämättömyyden korostaminen* henkilöstölle, jolloin on myös tunnistettava muutoksen esteet ja mahdollisuudet. Esteitä varten on varauduttava ja mahdollisuuksia voi hyödyntää viestinnässä. Toinen askel on *vahva vetäjäjoukko*. Isoilla muutoshankkeilla on oltava ylimmän johdon tuki. Tämän tuen pitää olla niin näkyvää, että henkilöstökin sen näkee. Kolmas askel on *konkreettinen kuvan antaminen* henkilöstölle tulevasta toimintatavasta. Muutoksen konkreettiset hyödyt on pystyttävä kuvaamaan. Neljäs askel on *viestintä*, joka kestää koko muutoshankkeen ajan. Viestinnän on oltava suunniteltua ja systemaattista. Viestiä on toistettava erilaisia viestintäkanavia käyttäen, esimiesviestintää unohtamatta. Viides askel on muutoksen

kohteena olevan *henkilöstön osallistuminen*. Henkilöstö otetaan mukaan miettimään muutoksen käytännön toteutusta. Näin henkilöstö saa enemmän tietoa, kokee pystyvänsä vaikuttamaan ja sitoutetaan henkilöstö muutokseen. Askel kuusi on *pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen*. Seitsemäs askel on *uusien toimintatapojen vahvistaminen* ja kahdeksas askel on *uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen*. Kolme viimeistä askelta vaativat organisaation johdon, esimiesten ja projektihenkilöiden kannustavaa otetta viestimällä pienistäkin edistysaskeleista, jolloin saadaan vakuuteiksi myös ne henkilöstön jäsenet, jotka ovat epäluuloisia muutosta kohtaan. (Hypänen 2009, 227.)

6 KANSANELÄKELAITOS

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Sen valvontaa hoitavat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Valtuutetut vahvistavat Kelan hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätöksen perusteet ja tilinpäätöksen sekä myöntävät vastuuvapauden hallitukselle. Valtuutetut antavat lisäksi vuosittain eduskunnalle kertomuksen omasta toiminnastaan.

Kelan keskushallinto sijaitsee Helsingissä. Alueellisia vakuutusalueita on viisi, joissa kussakin toimii aluekeskus (suluissa)

- Etelä-Suomen vakuutusalue (Lahti)
- Itä-Suomen vakuutusalue (Kuopio)
- Lounais-Suomen vakuutusalue (Turku)
- Länsi-Suomen vakuutusalue (Seinäjoki)
- Pohjois-Suomen vakuutusalue (Oulu).

Vakuutusalueet jakautuvat vakuutuspiireihin. Kussakin vakuutuspiirissä on yksi tai useampia palvelupisteitä, jotka voivat olla toimistoja, sivuvastaanottoja, yhteispalvelupisteitä tai työvoiman palvelukeskuksia.

Erityisyksiköt rinnastuvat vakuutuspiireihin. Niitä ovat Jyväskylässä toimiva opintotukikeskus (Länsi-Suomen vakuutusalue), Helsingissä toimiva ulkomaan yksikkö (Etelä-Suomen vakuutusalue), Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa toimiva yhteyskeskus (Itä-Suomen vakuutusalue). Perintäasioita hoidetaan toimistojen lisäksi Helsingin, Etelä-Suomen, Lounais-Suomen, Länsi-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen perintäyksiköissä.

Kelassa on 6 000 työntekijää, joista suurin osa työskentelee asiakaspalvelussa ja etuuksien ratkaisussa. Erilaisissa suunnittelu- ja johtotehtävissä on eri alojen ammattilaisia juristeista farmaseutteihin ja lääkäreihin. Kelassa on myös lähes 600 IT-ammattilaista, jotka hoitavat Kelan tehtävien vaatimia laajoja tietojärjestelmiä.

Kela hoitaa Suomessa asuvien sosiaaliturvaa eri elämäntilanteissa. Henkilöasiakkaille on erilaisia etuuksia; perheille, opiskelijoille, työttömille, eläkeläisille ja asevelvollisille. Tukia myönnetään myös asumiseen, sairastamiseen, vammaisille ja kuntoutujille. Omaisen kuoleman, maasta- tai maahanmuuton tai kelakortin hankinnan tullessa elämässä eteen, saa Kelasta neuvoa ja tukea. Työnantajien näkökulmasta on myös omat asiointipalvelut, mm. työterveyshuolto, työntekijän sairauspoissaolot, kuntoutus, perhevapaat, eläkkeet, työskentely ulkomailla ja työnantajan maksut. (Kelan www-sivut 2011.)

6.1 Kansaneläkelaitoksen sisäisen viestinnän periaatteet

Kelan sisäisen viestinnän periaatteet voidaan tiivistää siten, että toimiva työyhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista, osallistuvaa, avointa ja vuorovaikutteista.

Periaatteisiin kuuluu säännöllinen palaverikäytäntö kaikissa yksiköissä ja olennaista viestinnässä on tiedonkulun monisuuntaisuus. Esimiehen tehtävään kuuluu huolehtia, että jokainen hänen alaisensa kuuluu johonkin koollekutsuttavaan joukkoon, jossa hän saa tietoa ja voi vaihtaa mielipiteitä työtovereidensa kanssa. Jokaisen kelalaisen vastuulle kuuluu työyhteisöviestintä, johon kuuluu työssä tarvitseman tiedon aktiivinen etsiminen, tiedon vastaanottaminen ja viestintäkanavien käyttö tiedonhankinnas-

sa. Jokaisella on vastuu ottaa asioista selvää, kysyä, osallistua keskusteluun ja tehdä aloitteita työyhteisön kehittämiseksi.

Käytännössä palaverit kutsutaan koolle sähköpostin tai sähköisen kalenterin välityksellä. Tiedottamisesta suurin osa tapahtuu vakuutuspiirin omien intranet-sivujen kautta, jossa vakuutuspäällikkö vastaa intranet-sivujen ajankohtaisosiosta ja sitä kautta jokaisella on mahdollisuus julkaista asioita viikkotiedotteessa. (Kelan viestinnän periaatteet 2010.)

6.2 Organisaatiomuutos

Satakunnan vakuutuspiirin muodostavat 23 kuntaa 1.1.2010 alkaen. Kuntia ovat Eura, Eurajoki, Harjavalta, Honkajoki, Huittinen, Kankaanpää, Karvia, Kiikoinen, Kokemäki, Köyliö, Jämijärvi, Lavia, Luvia, Merikarvia, Nakkila, Pomarkku, Pori, Rauma, Säskylä ja Ulvila. Vakuutuspiiriin kuuluu noin 232 500 asukasta eli vakuutettua. Vakuutuspiirin muodostavat 9 toimistoa, Eura, Harjavalta, Huittinen, Kankaanpää, Kokemäki, Lavia, Merikarvia, Pori ja Rauma.

Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen jälkeen Porin toimistossa toimivien tiimien jako uudistettiin kokonaan. Uusi jaottelu tarkoitti toimenkuvausten muutoksia, toisilla toimihenkilöillä radikaalimmin kuin toisilla.

Lounais-Suomen ja Länsi-Suomen vakuutusalueiden yhdistäminen on suunniteltu toteutuvaksi 1.1.2012 alkaen yhdeksi Länsi-Suomen vakuutusalueeksi. Muutoksella tehostetaan vakuutusalueiden toimintaa ja selkeytetään Kelan hallintoa. Muutoksen jälkeen Kelalla on neljä vakuutusaluetta: Etelä-Suomen, Itä-Suomen, Länsi-Suomen ja Pohjois-Suomen vakuutusalueet. (HR-tiedote, pressinfo 16.6.2011.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Kyselytutkimus

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jonka avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Yleensä aineiston keruussa käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukon tai kuvion avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisintä on numeerisesti suuri ja edustava otos sekä vastaukset kysymyksiin mikä? missä? paljonko? ja kuinka usein?. Kyselylomakkeen laatimista varten keräsin avoimella keskustelunomaisella teemahaastattelulla taustatietoa. (Heikkilä 2004, 16-17.)

Tutkimusmetodin eli menetelmän käsite on moniselitteinen. Yleisen tulkinnan mukaan metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan etsien tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Metodien valintaa voi ohjata esimerkiksi muutama ohje: *suoraa havainnointia* käyttämällä pääsee selville siitä, mitä ihmiset toimivat ja tekevät, *haastatteluja, kyselylomakkeita ja päiväkirjatekniikoita ja asenneskaaloja* käyttämällä pääsee selville, mitä ihmiset tekevät yksityiselämässään, mitä he ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat *sekä standardoituja testejä käyttämällä* voi määritellä ihmisten kykyjä, älykkyyttä tai persoonallisuutta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 178–180.)

Tutkimusmenetelmänä aluksi ennen kyselylomakkeen tekoa käytin havainnointia työympäristössä, jolloin sain kuvan siitä, miten ihmiset toimivat. Ennen lomakkekyselyä haastattelulla yritin selvittää, mitä toimihenkilö ajattelee, miten hän tuntee ja kokee asioita sisäisen viestinnän suhteen. Haastattelin yhtä toimihenkilöä viiden eri teeman avulla, mistä sain apua siihen, mitä kannattaa selvittää lomakkeen avulla.

7.2 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä on Kelan Porin toimiston tiimien sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Porin toimistossa ei ole ennen tutkittu sisäisen viestinnän toimivuutta. Tutkimuksella pyrittiin saamaan esille sisäisen viestinnän nykytila ja kehittämistarpeet tutkimustulosten avulla.

7.3 Kyselylomake ja sen laadinta

Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin apuna tekemääni epävirallista teemahaastattelua. Kyselylomakkeen laadintaan käytettiin toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan apuja ja neuvoja. Kysymykset jaottelin teemojen mukaan. Esitestattuni lomakkeen, karsin kysymyksiä. Kyselylomake esitestattiin myös toimeksiantajan puolesta.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelulle on tyypillistä, että aihepiirit eli teemat ovat haastattelijan tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. Teemahaastattelu on yhtä käyttökelpoinen tutkimuksen menetelmä niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Tekemässäni kyselyssä oli viisi teemaa, jonka ympärille kysymykset kytkeytyivät. Teemoja olivat *viestintä oman tiimin sisällä sekä tiimien välillä, tiimien käsitys Kelan sisäisen viestinnän toimivuudesta, omaa työtä koskeva viestintä, alaisten ja esimiehen välinen viestintä ja Satakunnan vakuutuspiirin muodostaminen*.

Tutkimuksen onnistumista voi tehostaa lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla (Hirsjärvi ym. 2007, 193). Kysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti, sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista. Lomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja käsitteiden määrittelyä. Suunniteltaessa on myös hyvä huomioida, miten aineistoa käsitellään. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa on selvitettävä, miten tarkkoja vastauksia halutaan. Saman asian voi kysyä monella eri tavalla ja monia erilaista mitta-asteikkoa käyttäen. (Heikkilä 2004, 47.)

Pääosin lomake sisälsi strukturoituja eli monivalintakysymyksiä, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot ja niistä rastitaan sopiva tai sopivat vastaukset. Osissa kysymyksissä oli käytetty myös sekamuotoa. Niissä vastausvaihtoehdot on annettu ja yksi on avoin. Vaihtoehto ”Muu, mikä?” on hyvä lisätä silloin, kun on epävarmaa, onko laadintavaiheessa kaikki vaihtoehdot käytetty. Kysymyksissä, joissa tiedustellaan mielipidettä, on käytetty myös asenneasteikkoja (esim. täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä, eri mieltä). Käytin 4-portaista Likertin asteikkoa asennekysymyksissä. Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty, tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jolloin vastaaja valitsee omaa käsitystään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2004, 50–53.)

Strukturoitujen kysymysten joukossa oli myös avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät ehdota vastausta vaan vastaukset osoittavat, mikä on tärkeää ja keskeistä vastaajien mielestä. Avoimet kysymykset myös auttavat monivalintakysymyksiin annettujen poikkeavien vastausten tulkintaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.)

7.4 Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus

Tein Kelan Porin toimistolle kokonaistutkimuksen, joka oli tarkoitettu kaikkien 72 toimihenkilön vastattavaksi. Toukokuussa 2011 toimihenkilöstä paikalla oli 60 potentiaalista kyselyyn vastaajaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kannattaa tehdä aina kokonaistutkimus, jos yksilöiden määrä on alle sata. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. (Heikkilä 2004, 33.)

Kyselylomake lähetettiin keskitetysti sähköpostilla kaikille toimihenkilöille, sisältäen esimiehet, koska se oli helpoin ja nopein tapa saada välitetyksi kyselylomake kaikkien täytettäväksi.

Kysely käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Tutkimusta suunniteltaessa on tarpeellista pohtia, milloin kohdehenkilöiden olisi saatava toimia vapaasti, milloin taas on taloudellista ja järkevää käyttää strukturoidumpia aineiston keruumenetelmiä. Va-

paamuotoisempia ovat avoimet keskustelut ja osallistuva havainnointi ja strukturoidumpia menetelmiä ovat strukturoidut haastattelut ja kyselyt, jolloin kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi laadittuja. (Hirsjärvi ym. 2007, 189.)

Tutkimus toteutettiin koko Kelan Porin toimiston toimihenkilöille toukokuun 2011 kahtena viimeisenä viikkona. Lomake lähetettiin sähköpostilla keskitetysti jokaiselle toimihenkilölle 19.5.2011 ja vastausaikaa oli 31.5.2011 saakka. Vastaajat tulostivat kyselylomakkeen, vastasivat ”rasti ruutuun” – menetelmällä ja lauseilla avoimiin ja tarkentaviin kysymyksiin ja palauttivat lomakkeet nimettöminä kahviossa sijaitsevaan postilaatikkoon. Viikon jälkeen palautettuja vastauksia oli noin 20 kpl. Lähetin muistutussähköpostin 26.5.2011 kaikille, kun vastausaikaa oli jäljellä noin viikko. Kaksi päivää ennen vastausajan loppumista palautuneita lomakkeita oli vajaa 30 kpl. Lähetin toisen muistutuksen 30.5.2011. Lopputuloksena palautuneita lomakkeita oli 46 kpl ja vastausprosenttina 77 %.

Tutkimus toteutettiin juuri ennen kesälomien alkua toukokuun lopulla. Jos toteutus olisi siirtynyt kesäkuun puolelle, kesälomalla olevat olisivat jääneet pois tutkimuksesta ja näin ollen vastausprosentti olisi ollut pienempi.

8 TULOKSET

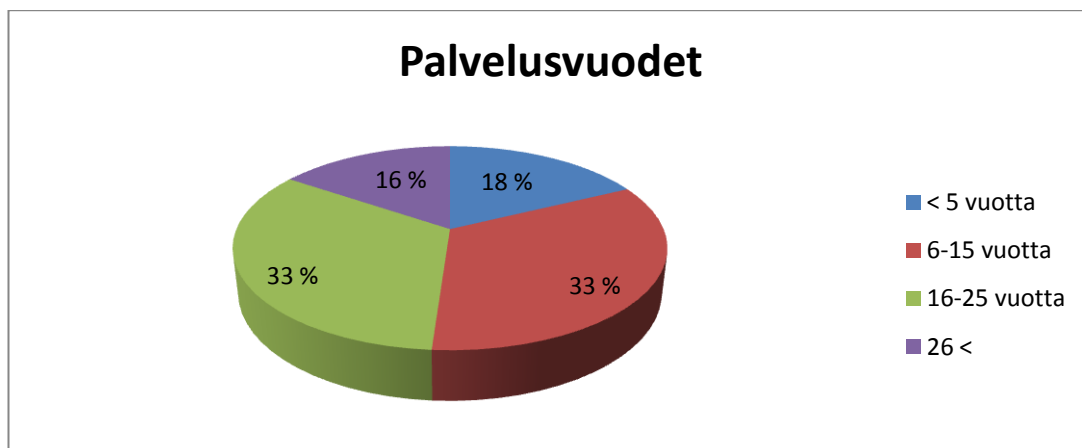
Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 77 %. Vastaajia oli 46, joista 7 oli esimiehiä. Tuloksissa on mainittu erikseen, jos esimiesten ja toimihenkilöiden vastaustyyeissä on eroavaisuuksia.

8.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä taustakysymyksenä selvitettiin palvelusvuodet Porin toimistossa (Kuvio 1). Vastaajien palvelusvuosissa oli kaksi vastausvaihtoehtoa, joiden osuus nousi

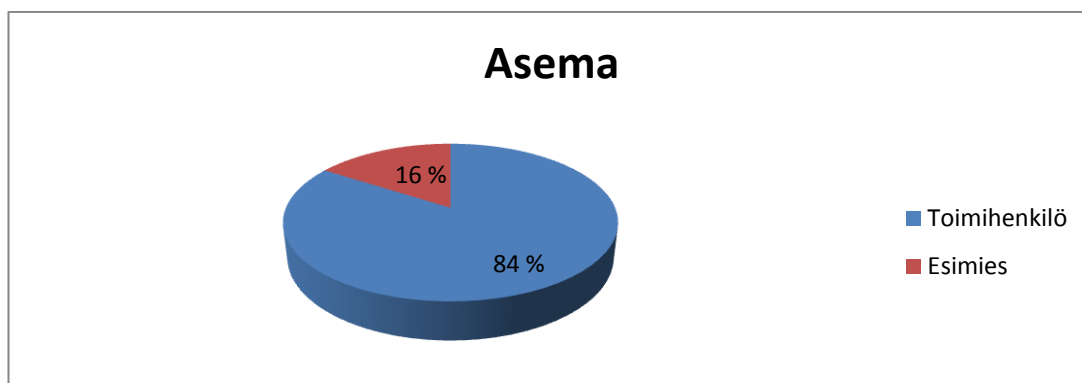
yhteensä 66 prosenttiin. Porin Kelassa 33 % (15) on työskennellyt 6-15 vuotta ja 33 % (15) 16- 25 vuotta.

toimihenkilöistä 18 % (8) on työskennellyt alle viisi vuotta ja 16 prosentilla (7) vastaajista oli palvelusvuosia takana yli 26 vuotta.



Kuvio 1. Palvelusvuodet Porin toimistossa (n=45).

Toisessa taustakysymyksessä selvitettiin toimihenkilön asema Porin Kelassa (Kuvio 2). Toimihenkilöitä vastaajista oli 84 % (37). Kysymykseen jätti vastaamatta 2 vastaajaa. Esimiehiä on kahdeksan ja seitsemän heistä vastasi, jolloin esimiesten osuus vastaajista on 16 %.



Kuvio 2. Asema Porin Kelassa (n=46).

8.2 Viestintä oman tiimin sisällä sekä tiimien välillä

Ensimmäisessä teemassa, *viestinnässä oman tiimin sisällä sekä tiimien välillä*, tutkittiin, miten viesti tavoittaa toimihenkilön ja mikä on toimihenkilön tyytyväisyys viestintään. Teeman avulla tutkittiin myös, tarvitaanko lisää tietoa vai onko sitä liikaa.

Kysymyksessä *valitse kolme sinulle tärkeintä viestintäkanavaa* (Kuvio 3) nousi sähköposti 32 %:n (43) osuudella ylivoimaisesti tärkeimmäksi viestintäkanavaksi. Toiseksi tärkein kanava viestiä oli ”kasvotusten”, jonka osuus on 18 % (24). Kelanetin ja tiimipalaverin tärkeys on kolmantena, molemmat 14 %:n (18) osuudella. Puhelin kolmen tärkeimmän viestintäkanavan kysymyksessä sai 9 %:n (12) kannatuksen. Piirin etuuspalaveri keräsi 7 %:n (9) osuuden. Yhteispeli – lehteä kukaan vastaajista ei kokenut olevan kolmen tärkeimmän viestintäkanavan joukossa. Intranet sai vain 5 prosentien osuuden (7) ja toimistopalaveri vain 1 % (2).



Kuvio 3. Kolme tärkeintä viestintäkanavaa (n=46).

Kysymyksessä *käytän seuraavia sisäisen viestinnän kanavia* (Kuvio 4) selvitetiin, kuinka usein toimihenkilöt käyttävät sähköpostia, intranetiä, Kelanettiä, puhelinta, lehteä, toimistopalaveria, tiimipalaveria, kasvokkaisviestintää sekä Lotus-Notes -kalenteria sisäisessä viestinnässä. Päivittäisessä viestinnässä eniten ovat käytössä sähköposti, Kelanetti, puhelin ja kasvokkaisviestintä.

Sähköpostia käyttää päivittäin 46 vastaajasta 96 % (44), Kelanettiä 89 % (41), puhelinta 76 % (35) ja kasvokkaisviestintää 61 % (28) toimihenkilöä. Lehti 41 % (19), toimistopalaveri 63 % (29) ja tiimipalaveri 71 % (33) osuuksilla oli odotetusti eniten käytössä kuukausittain. Vaihtoehdolle ”lehti” 24 % (11) osuudella jäi eniten vastamattomia vastausvaihtoehtoja viestinnän käytön useudesta, johtuisiko se siitä, että jäi tarkentamatta, mitä lehtiä tarkoitetaan. Lehti 7 % (3) osuudella jäi myös harvimmin käytetyksi viestintävälineeksi. Lotus Notes aiheutti eniten hajontaa käyttöuseudessa. Päivittäin kalenteria käyttää 22 % (10), viikoittain 24 % (11), kuukausittain 24 % (11), vuosittain 8 % (4) ja harvemmin 11 % (5) toimihenkilöä. 11 % (5) toimihenkilöistä jätti vastaamatta. Vuosittain toimistopalaveria käyttää 17 % (8) ja tiimipalaveria 7 % (3) toimihenkilöä, vaikka kuitenkin palavereita järjestetään huomattavasti useammin, noin kerran kuukaudessa.



Kuvio 4. Sisäisten viestintäkanavien käytön useus (n=46).

Kysymys *mistä haluaisit saada enemmän tietoa* oli nidottu edelliseen kysymykseen. Tämä kysymys viittaa käytössä olevien sisäisen viestintäkanavien tietosisältöihin, joihin toimihenkilöt saivat kirjoittaa avoimesti vastauksensa. Vastauksia saatiin yhteensä 10 kappaletta. Vastaukset koskivat kanavien käyttöä sekä asioita, joista haluttaisiin enemmän tietoa. Intranetin, Lotus-Notes –kalenterin sekä muiden työkalujen käytöstä toivottiin enemmän tietoa tai kanaviin oltiin tyytyväisiä. Kysymys olisi pitänyt täsmentää, että kysymyksellä tarkoitetaan kanavien tietosisältöjä. Niin kuin yksi vastaajista kirjoittikin: ”Tarkoitatko kanavaa vai aihetta?”. Kaikki kommentit löytyvät liitteestä 3.

- *Tietoa saan ihan riittävästi olemassa olevista kanavista*
- *Intranetistä ja Lotus-Notes –kalenterista*
- *”Työkalujen” tehokkaasta käytöstä*
- *Etuuksien ratkaisemiseen liittyvistä yhtenäisistä ratkaisulinjoista piirin sisällä*
- *Tiimiläisten poissaoloista (lomista)*
- *Esimies-työni kannalta enemmän tietoa alaisten arkipäivän ajatuksista, töiden sujumisesta*

Kysymyksellä *haluaisitko enemmän kasvokkaisviestintää* (Kuvio 5) pyrittiin kartoittamaan, tarvitaanko esimerkiksi palavereita, kokouksia tai muita keskusteluja lisää toimihenkilöiden mielestä. Vastaajista 46 % (21) oli sitä mieltä, että kasvokkaisviestintää tarvitaan lisää ja 48 % (22) vastasi, että kasvokkaisviestintää ei tarvita enempää. Kommentit liitteessä 4.

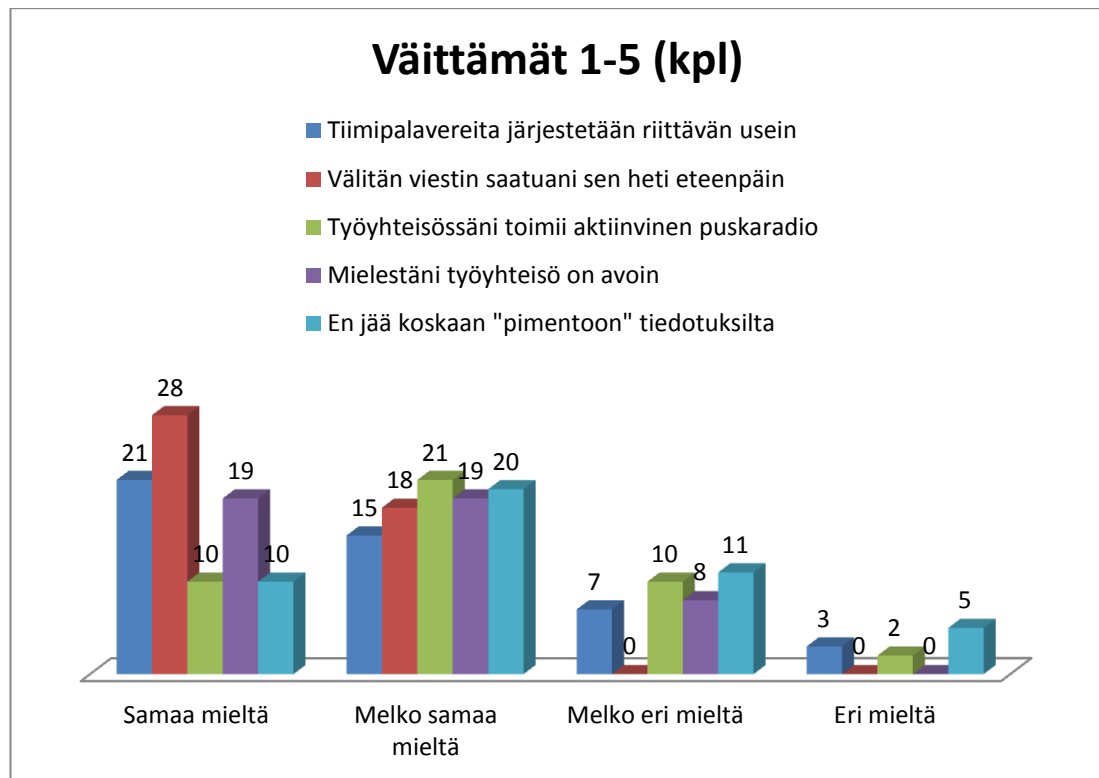
- *Enemmän henkilökohtaisia tapaamisia tiimin kanssa*
- *Koripalavereja useammin*
- *Palaverit tiimeissä tai koko vakuutuspiirissä etuuksittain*
- *Keskustelut*
- *Etuusasioihin liittyviä palavereita*
- *Ohjeiden tulkintaa, koulutuspalaverit*
- *Keskustelut esim. ryhmän sisällä. Nyt viestintä mennyt liian ”sähköiseksi” ja kasvottomaksi jopa sanoisinko epäinhimilliseksi.*



Kuvio 5. Kasvokkaisviestinnän lisäämisen kannatus (n=46).

Kysymys numero seitsemän sisälsi yhdeksän ”väittämää” (Kuvio 6 ja Kuvio 7), joissa vastausvaihtoehtoina olivat 4-portainen Likertin asteikko (samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä, eri mieltä). Ensimmäinen väittämä oli *”Tiimipalaverit järjestetään riittävän usein”*. 79 % (36) vastaajista oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä, 21 % (10) melko eri mieltä tai eri mieltä. Toinen väittämä oli: *”Välitän viestin saatuaani sen heti eteenpäin”*. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Eli viestin tavoitettua toimihenkilön hän laittaa viestin heti eteenpäin tai ainakin melko heti.

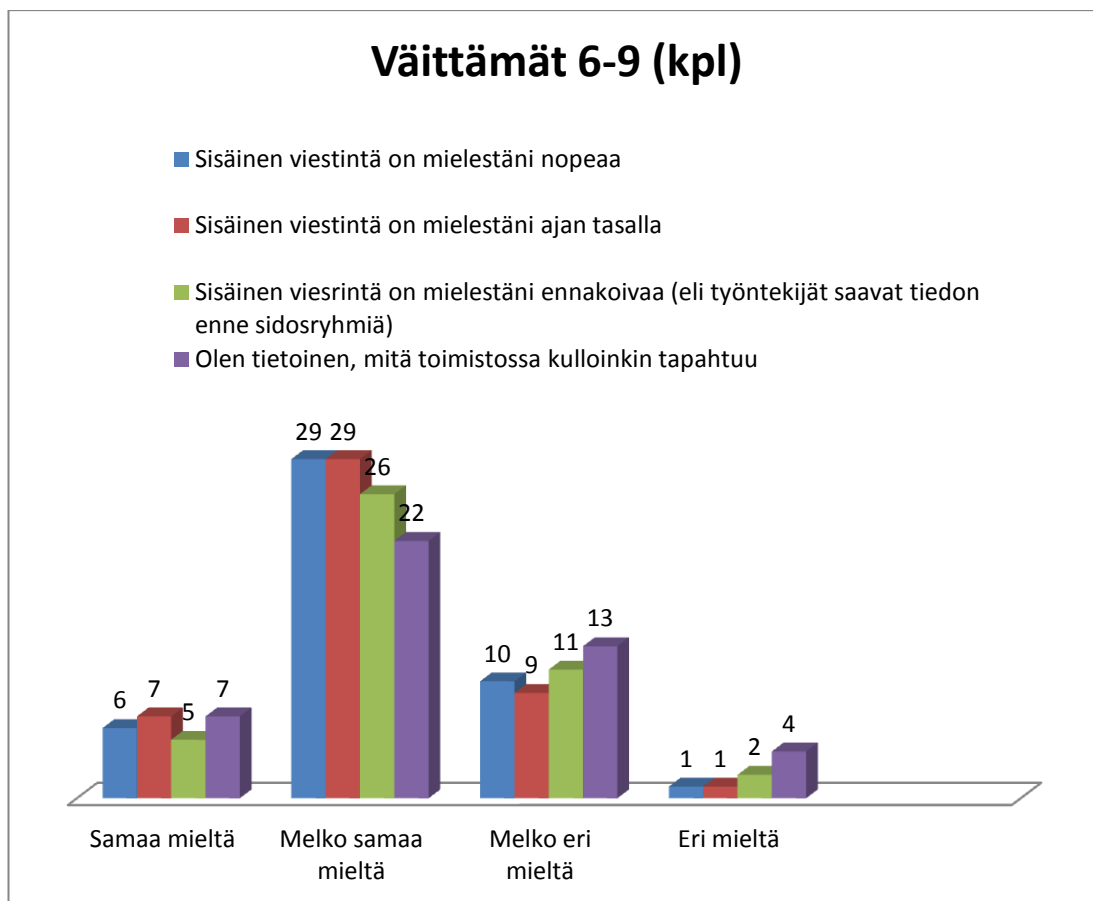
Kolmas väittämä oli *”Työyhteisössäni toimii aktiivinen puskaradio”*. Vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtojen kesken. Vastaajista 72 % (31) oli samaa tai melko samaa mieltä, melko eri mieltä tai eri mieltä oli 28 % (12). Neljäs väittämä oli *”Mielestäni työyhteisö on avoin”* sai pääosin positiiviset tulokset. Samaa tai melko samaa mieltä oli 82 % (38). Melko eri mieltä olivat loput 18 % (8). Viides väittämä oli *”En jää koskaan ”pimentoon” tiedoituksilta.”* Vastaajista samaa mieltä oli 22 % (10) ja suurin osa oli melko samaa mieltä 43 % (20). Kuitenkin 24 % (11) oli melko eri mieltä ja 5 % (5) oli eri mieltä, vaikka kaikki toimihenkilöt vastasivat olevansa samaa tai melko samaa mieltä kysymykseen, jossa kysyttiin, että laittaako itse viestin eteenpäin heti sen saatuaan. Kysymyksen perusteella kaikki viestit eivät tavoita kaikkia toimihenkilöitä viiveettä tai lainkaan.



Kuvio 6. ”Väittämistä” kohdat 1-5 (n=46). (Kolmas väite n=43)

Kuudennessa väittämässä tiedusteltiin, *onko viestintä mielestäsi nopeaa* (Kuvio 7). Suurin osa vastaajista oli melko samaa mieltä 63 % (29). Samaa mieltä oli 13 % (6) vastaajista. Vastaajista 24 % (11) oli melko eri mieltä tai eri mieltä. Seitsemännessä väittämässä kysyttiin, *onko viestintä mielestäsi ajan tasalla*. Vastaukset ovat samoilla linjoilla edellisen kysymyksen kanssa. Suurin osa vastaajista oli melko samaa mieltä 63 % (29) ja samaa mieltä olivat 15 % (7). Vastaajista 22 % (10) oli melko eri mieltä tai eri mieltä viestinnän ajantasaisuuden kanssa. Viestinnän ajantasaisuus ja nopeus ovat kytköksissä toisiinsa. Jos viesti tavoittaa hitaasti vastaanottajan, ei tieto voi myöskään olla ajantasaista.

Kahdeksas väittäjä oli ”*sisäinen viestintä on mielestäni ennakoivaa (eli työntekijät saavat tiedon ennen sidosryhmiä)*”. Suurin osa vastaajista oli samaa tai melko samaa mieltä 70 % (31). Loput vastaajista kokivat, että sisäinen viestintä ei ole kovin ennakoivaa, melko eri mieltä tai eri mieltä oli 30 % (13). Yhdeksännellä väittämällä tiedusteltiin, *onko toimihenkilö mielestään tietoinen, mitä kulloinkin toimistossa tapahtuu*. Vastaajista suurin osa oli melko samaa mieltä 48 % (22). Vastaajista iso osa, 37 % (17) oli melko eri mieltä tai eri mieltä. Samaa mieltä oli 15 % (7).



Kuvio 7. ”Väittämistä” kohdat 6-9 (n=46). (Kahdeksas väittämä n=44)

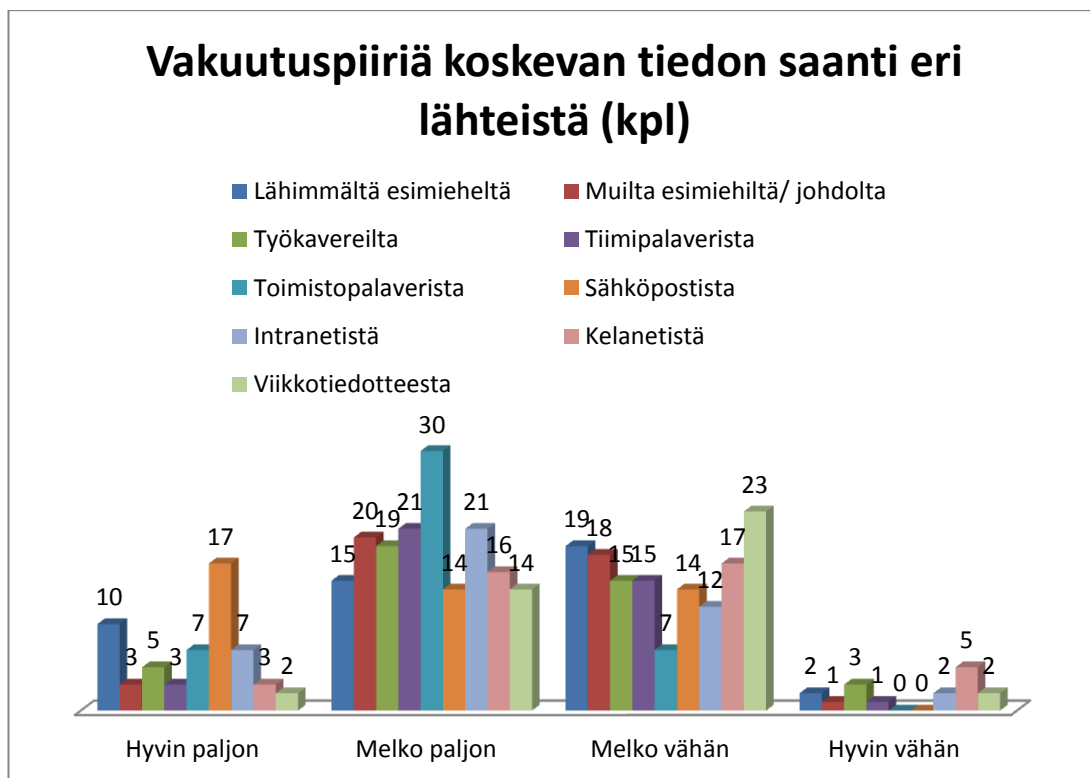
8.3 Tiimien käsitys Kelan sisäisen viestinnän toimivuudesta

Toisessa teemassa, *tiimien käsitys Kelan sisäisen viestinnän toimivuudesta* selvitettiin, kuinka usein toimihenkilöt lukevat vakuutuspiiriä ja koko organisaatiota koskevaa tietoa ja kuinka paljon toimihenkilöt sitä mielestään saavat. Selvitettiin myös sitä, mistä toimihenkilöt haluaisivat tietää lisää ja mikä heidän mielestään on tarpeellonta tietoa.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin ”Miten paljon mielestäsi saat vakuutuspiiriä koskevaa tietoa seuraavista lähteistä?”. Tässä kysymyksessä kymmenestä vaihtoehdosta piti poistaa vaihtoehto ”joukkoviestimistä”, koska vasta tulosten käsittelyvaiheessa huomattiin, että siltä vaihtoehdolta oli jäänyt rastitettava ruutu pois. Yli puolet, 55 % (35), oli sitä mieltä, että lähimmältä esimieheltä saa hyvin paljon tai melko paljon vakuutuspiirin liittyvää tietoa. Vastaajista 44 % (21) koki, että tietoa vakuutuspiiristä saa melko vähän tai hyvin vähän lähimmältä esimieheltä. Muilta esimiehiltä

tä tai johdolta toimihenkilöistä 55 % (23) saa tietoa hyvin paljon tai melko paljon ja 45 % (19) melko vähän tai hyvin vähän vakuutuspiiriä koskevista asioista. Neljä jätti vastaamatta. Työkavereilta 57 % (24) tuntee saavansa tietoa hyvin paljon tai melko paljon ja 43 % (18) melko vähän tai hyvin vähän. Neljä jätti vastaamatta. Tiimipalaverista yli puolet, 59 % (24), kokee saavansa tietoa hyvin paljon tai melko paljon sekä 41 % (16) melko vähän tai hyvin vähän. Jopa kuusi vastaajaa ei vastannut. Tulosten perusteella toimistopalaverista saa parhaiten tietoa vakuutuspiiriin liittyen. Suurimman osan, 84 % (37) mielestä tietoa saa hyvin paljon tai melko paljon ja 16 % (7) mielestä melko vähän tai hyvin vähän. Kaksi jätti vastaamatta.

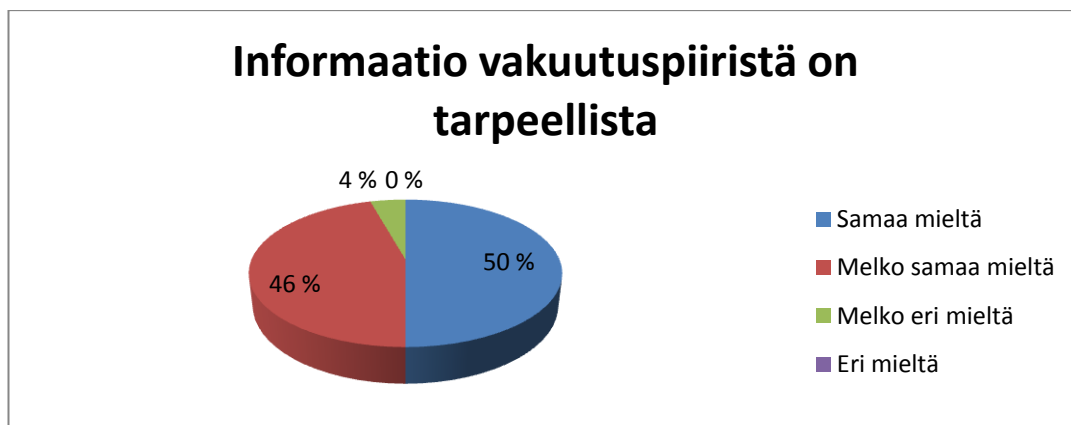
Enemmistö 69 % (31) kokee, että sähköpostista saa tietoa vakuutuspiiristä hyvin paljon tai melko paljon, 31 % (14) mielestä melko vähän. Intranetistä saa 67 % (28) mielestä tietoa hyvin paljon tai melko paljon ja 33 % (14) mielestä melko vähän tai hyvin vähän. Neljä ei vastannut. Vakuutuspiiriä koskevaa tietoa saa Kelanetistä tietoa 46 % (19) mielestä hyvin paljon tai melko paljon. Yli puolet 54 % (22) on sitä mieltä, että tietoa saa melko vähän tai hyvin vähän. Jopa viisi vastaajaa ei vastannut. Viikkotiedote oli tulosten perusteella huonoin tietolähde vakuutuspiiriä koskevan tiedon kannalta. Vastaajista 61 % (25) kokee, että viikkotiedotteesta saa tietoa melko vähän tai hyvin vähän. Vastaajista 39 % (16) mielestä viikkotiedotteesta saa tietoa melko paljon tai hyvin paljon. Viisi vastaajaa jätti vastaamatta.



Kuvio 8. Vakuutuspiiriä koskevan tiedon saanti eri lähteistä (n=46). (Tiimipalaverista n=40, Kelanetistä ja viikkotiedotteesta n=41, Intranetistä, muilta esimiehiltä/ johdolta ja työkavereilta n=42, toimistopalaverista n= 44, sähköpostista n=45).

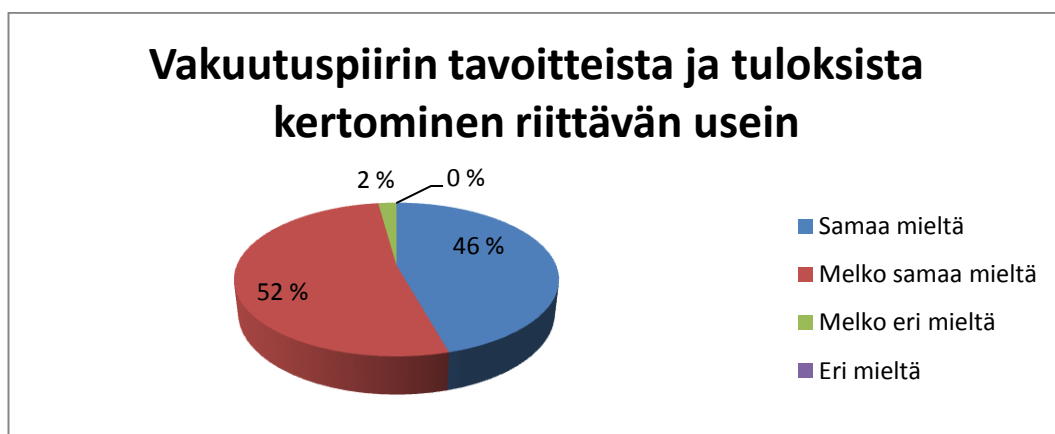
Kysymyksessä numero 9 kysyttiin ”Saamani informaatio vakuutuspiiristä on tarpeellista” (Kuvio 9). Toimihenkilöistä lähes kaikki, 96 % (44), oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Lisäkysymyksessä kysyttiin, mikä on tarpeetonta, kohtaan tuli yhteensä seitsemän mainintaa.

- *Joskus tuntuu, että hallinnolliset palaverit ovat ei-kiinnostavia tai tarpeettomia*
- *Informaatio etuuksista, joita en itse käsittele*
- *Yleistiedotteet*
- *En osaa sanoa*
- *Turha ”sanahelinä”/hienostelu pois, asiat asioina selkeästi*
- *Asiat, jotka eivät koske omaa vakuutuspiiriä, esim. Kemin faxi ei toimi*
- *Jonkin toimiston faxi ei toimi*



Kuvio 9. Vakuutuspiiristä saatu informaatio on tarpeellista (n=46).

Kysymyksessä 10 kysyttiin toimihenkilöiden mielipidettä, kerrotaanko vakuutuspiirin tavoitteista ja tuloksista riittävän usein (Kuvio 10). Lähes kaikki toimihenkilöt tunsivat saavansa riittävästi tai lähes riittävästi tietoa vakuutuspiirin tavoitteista ja tuloksista. Vain yksi vastaaja koki olevansa väitteen kanssa melko eri mieltä.



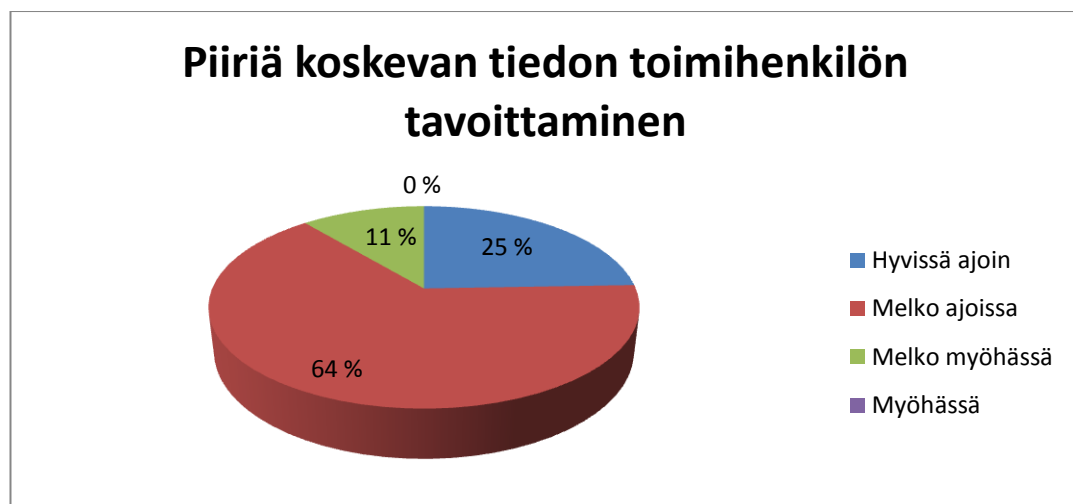
Kuvio 10. Vakuutuspiirin tavoitteista ja tuloksista kerrotaan riittävän usein? (n=46).

Yhdestoista kysymys oli avoin. Selvitettiin, mistä toimihenkilöt haluaisivat saada enemmän tietoa piiritasolla. Vastauksia tuli yhteensä kahdeksan kappaletta. Piiritasolla toivottiin enemmän tietoa mm. johtoryhmän palavereista ja esityslistoista, työsuhteasioissa ja etuuksia koskevissa asioissa.

- *Palaute koulutuksista niissä käyneiltä ja riittävän pian ja riittävästi aikaa siihen varattuna*
- *JoRyn palaverien sisältö*

- *Tietoa tulee riittävästi, mutta esim. Johtoryhmän esityslista tulisi antaa riittävän ajoissa tiedoksi henkilökunnalle ja kohdat tulisi aukikirjoittaa paremmin*
- *Kun piirejä vertaillaan keskenään etuuksien ratkaisussa, haluaisin enemmän tietoa siitä, minkälaisella porukalla (lukumäärä, korien koostumus jne.) ko. etuudet muualla ratkaistuun (tämä liittyy paremmin alueelta tulevaan viestintään)*
- *Vakuutuspiirin tulevista muutoksista*
- *Etuudesta tarkennuksia (tulkinta ym.)*
- *Työsuhdeasioista*
- *En mistään. Tietoa tullut riittävästi*

Kysymyksellä “*mielestäni piiriä koskeva tieto tavoittaa minut*” selvitettiin (Kuvio 11), kuinka ajoissa toimihenkilön mielestä hänet tavoittaa piiriä koskeva tieto. Tuloksen mukaan suurin osa, 64 % (29) kokee saavansa tiedon melko ajoissa ja 25 % (11) hyvissä ajoin. Vain 11 % (5) on sitä mieltä, että tieto tavoittaa heidät melko myöhässä. Suurimmaksi osaksi toimihenkilöt kokevat saavansa riittävän ajoissa tiedon, joka koskee vakuutuspiiriä.



Kuvio 11. Piiriä koskeva tieto tavoittaa toimihenkilön (n=46).

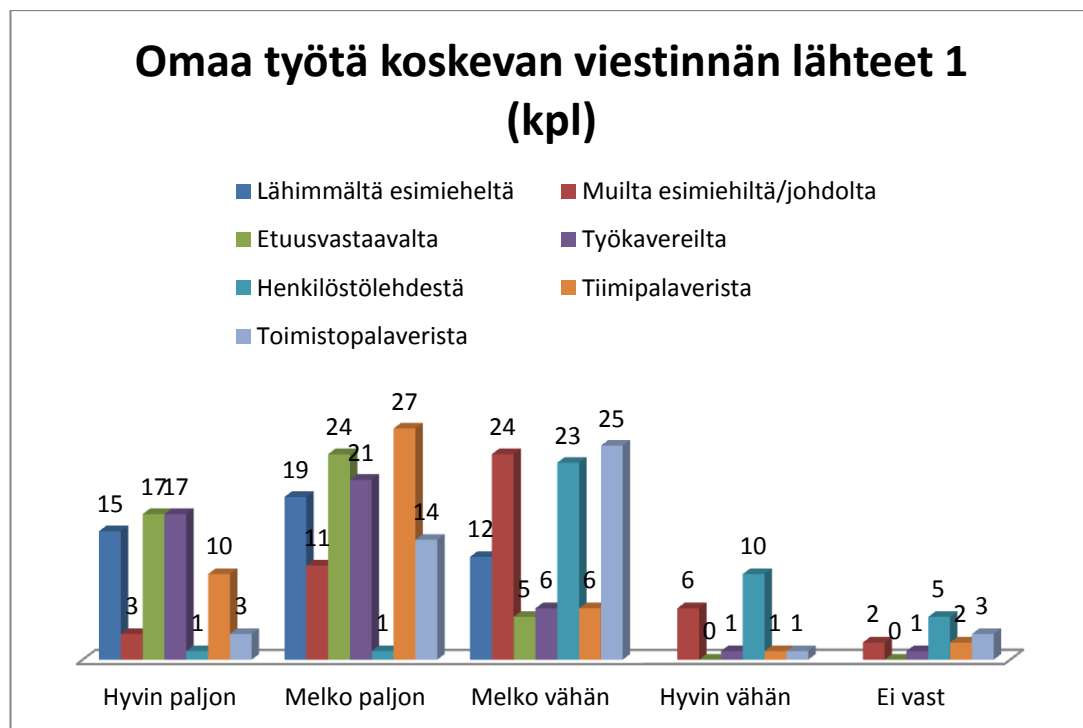
8.4 Omaa työtä koskeva viestintä

Kolmannessa teemassa, *omaa työtä koskeva viestintä*, selvitettiin, miten paljon toimihenkilöt saavat tietoa omaan työhön liittyen ja mistä he haluaisivat saada enem-

män tietoa. Selvitettiin myös, mikä on toimihenkilöiden omat koulutuksen tarpeet ja mitkä viestintäkanavat tarvitsisivat heidän mielestään muutosta tai selkeytystä.

Kysymyksessä *miten paljon mielestäsi saat omaa työtäsi koskevaa tietoa seuraavista lähteistä* (Kuvio 12) esitettiin 13 eri tietolähdettä, johon toimihenkilöt vastasivat asteikolla *hyvin paljon, melko paljon, melko vähän ja hyvin vähän*. Lähimmältä esimieheltä 74 % (34) toimihenkilöistä tunsivat saavansa hyvin paljon tietoa tai melko paljon tietoa, mutta loput 26 % (12) tunsivat saavansa tietoa vain melko vähän. Muilta esimiehiltä tai johdolta reilusti yli puolet 68 % (30) toimihenkilöistä koki saavansa omaa työtä koskevaa tietoa melko vähän tai hyvin vähän. Toimihenkilöistä 32 % (14) koki saavansa tietoa hyvin paljon tai melko paljon. Kaksi jätti vastaamatta. Vastaajista suurin osa 89 % (41), oli sitä mieltä, että etuusvastaavalta saa omaa työtä koskevaa tietoa hyvin paljon ja tai melko paljon. Vain 11 % (5) toimihenkilöistä oli sitä mieltä, että etuusvastaavilta saa tietoa melko vähän omaan työhön liittyen.

Työkavereilta suurin osa 84 % (38) toimihenkilöistä kokee saavansa hyvin paljon tai melko paljon omaa työtä koskevaa tietoa. Työkavereilta saa melko vähän tai hyvin vähän tietoa 16 % (7) toimihenkilöistä. Tulosten perusteella työkaverit ovat hyviä neuvonantajia töitä koskevissa asioissa. Suurin osa 95 % (39) kokee, että henkilöstölehdessä saa melko vähän tai hyvin vähän tietoa. 5 jätti vastaamatta. Tiimipalaverista suurin osa, 84 % (37) kertoo saavansa hyvin paljon tai melko paljon tietoa omaan työhön liittyen. Jopa 16 % (7) vastaajista ajattelee, että tiimipalaverista saa melko vähän tai hyvin vähän tietoa, vaikka tiimipalaverin pitäisi olla pääväylä omaan työhön liittyvän tiedon kulussa. Kaksi ei vastannut kysymykseen. Vajaa puolet, 40 % (17) vastaajista sanoi saavansa tietoa omaan työhön liittyen hyvin paljon tai melko paljon sekä toimistopalaverista. 60 % (26) kokee saavansa melko vähän tai hyvin vähän tietoa toimistopalaverista. Kolme jätti vastaamatta. Yli puolet toimihenkilöistä siis kokee saavansa melko vähän tai hyvin vähän juuri omaa työtä koskevaa tietoa, ehkä heidän mielestään toimistopalaverista yli puolet on muuta kuin toimihenkilön omaa työtä koskevaa asiaa.



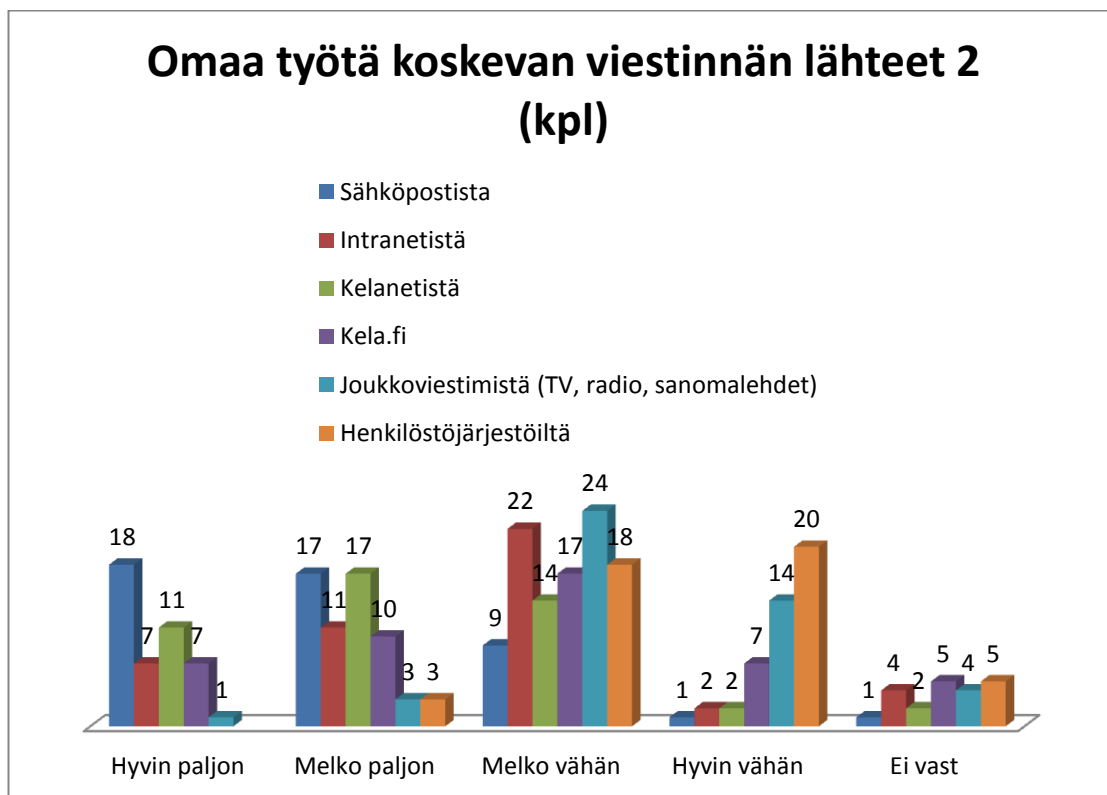
Kuvio 12. Omaa työtä koskevan viestinnän lähteet 1 (n=46). (Muilta esimiehiltä n=44, työkavereilta n=45, henkilöstölehdessä n=41, tiimipalaverista n=44, toimistopalaverista n=43).

Sähköposti omaa työtä koskevan viestinnän lähteenä jakoi mielipiteitä (Kuvio 13). Toimihenkilöistä reilusti yli puolet, 78 % (35), tuntee saavansa omaa työtä koskevaa tietoa sähköpostin kautta hyvin paljon tai melko paljon. 22 % (10) oli sitä mieltä, että sähköpostin kautta saa melko vähän tai hyvin vähän tietoa. Kaiken kaikkiaan sähköposti on hyvä väline viestiä toimihenkilöille töihin liittyvistä asioista, tätä mieltä ovat suurin osa vastaajista. Intranetistä vajaa puolet 43 % (18) kertoo saavansa hyvin paljon tai melko paljon tietoa työhönsä liittyen. Toimihenkilöistä yli puolet 57 % (24) kertoo saavansa tietoa melko vähän tai hyvin vähän.

Kelanetti omaa työtä koskevan viestinnän lähteenä jakoi mielipiteitä. Vastaajista yli puolet, 64 % (28) koki saavansa hyvin paljon tai melko paljon tietoa Kelanetistä omaan työhön liittyen. 36 % (16) mielestä tietoa saa melko vähän tai hyvin vähän. Kaksi jätti vastaamatta. Kuitenkin Kelanetin pitäisi olla pääväylä käytännönohjeisiin ratkaisijoille ja asiakaspalvelijoille, josta pitäisi löytää ohjeet etuuksien ratkaisuihin ja muihin käytäntöihin. Omaan työhön liittyvää tietoa Kela.fi -sivustolta 41 % (17) koki saavansa hyvin paljon tai melko paljon tietoa. Toimihenkilöistä 59 % (24) tunsi

saavansa sivustolta melko vähän tai hyvin vähän tietoa. Viisi jätti vastaamatta. Kela.fi –sivusto sisältää tietoa asiakkaille etuuksista ja niiden hakemisesta.

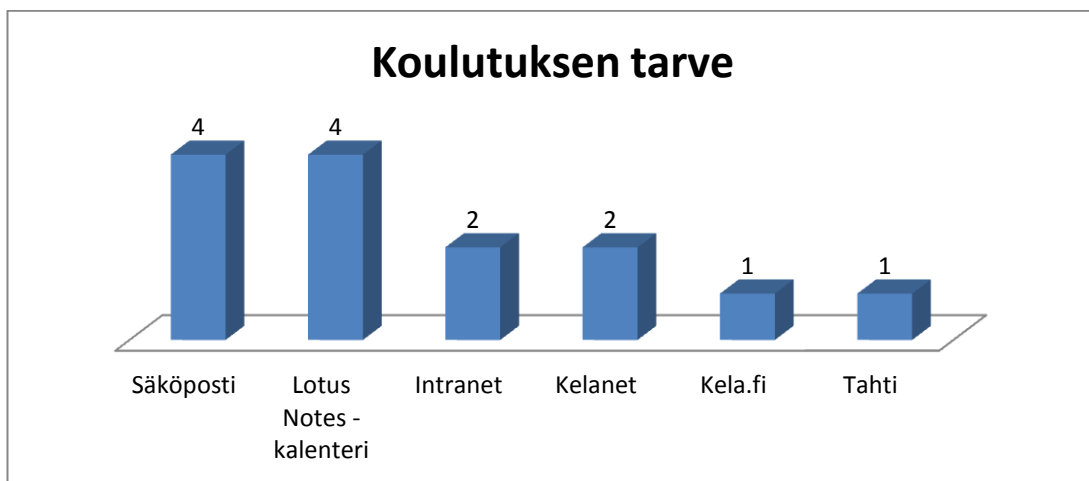
Vain 10 % (4) vastaajista kokee saavansa joukkoviestimien kautta tietoa omaan työhön liittyen hyvin paljon tai melko paljon. 90 %:n (38) mielestä esim. TV:n, radion ja sanomalehtien kautta saa tietoa omaan työhön ajatellen melko vähän tai hyvin vähän. Henkilöstöjärjestöt keskittyvät muihin asioihin kuin esimerkiksi etuuden ratkaisuohejiisiin tai asiakkaan palvelumalliin. Vastaajista vain 7 % (3) koki saavansa hyvin paljon tai melko paljon tietoa henkilöstöjärjestöiltä omaan työhön. Vaihtoehdot ”melko vähän” ja ”hyvin vähän” saivat kannatusta 93 %:n (38) verran. Viisi jätti vastaamatta.



Kuvio 13. Omaa työtä koskevan viestinnän lähteet 2 (n=46). (Sähköpostista n=45, intranetistä ja joukkoviestimistä n=42, Kelanetistä n=44, Kela.fi ja henkilöstöjärjestöiltä n= 41).

Kysymyksessä *tarvitsetko koulutusta jonkin sisäisen viestintävälineen käytössä* (Kuvio 14) tutkittiin toimihenkilöiden tarvetta jonkin viestintävälineen käytössä. Tulokset olivat ehkä hiukan yllättäviäkin. Toimihenkilöistä 9 kertoi tarvitsevansa koulutusta useammankin viestintävälineen kanssa. Sähköpostin käytössä neljä (4) toimihenkilöä tunsu tarvitsevansa koulutusta, niin kuin myös Lotus Notes –kalenterin kanssa.

Intranetin ja Kelanetin käytössä kaksi (2) toimihenkilöä ja Kela.fi:n ja Tahdin käytössä yksi henkilö (1) tunti tarvitsevansa koulutusta.



Kuvio 14. Koulutuksen tarve viestintävälineiden suhteen (n=9).

Kysymyksellä, jossa tiedusteltiin toimihenkilöiden tietoisuutta löytää lisätietoa, joka koskee heidän omaa työtään (Kuvio 15), saatiin hyviä tuloksia. Yli puolet 63 % (29) on samaa mieltä ja 33 prosenttiakin (15) melko samaa mieltä. Loput 4 % (2) vastajista oli melko eri mieltä tai eri mieltä. Tosin toinen heistä vastasi edellisessä kysymyksessä tarvitsevansa lisäkoulutusta Intranetin, Kelanetin ja Kela.fi –sivuston kanssa. Toinen oli melko eri mieltä, eikä edellisessä kysymyksessä todennut tarvitsevansa mitään koulutusta minkään sisäisen viestintävälineen kanssa.



Kuvio 15. Oma työtä koskevan lisätiedon löytäminen (n=46).

Kysymys *mitä viestintävälinettä pitäisi mielestäsi selkeyttää/ muuttaa jne. Miten?*, oli avoin kysymys. Kysymykseen ehdotuksia tuli yhteensä 16 toimihenkilöltä. Ehdotettiin mm. Kelanetin ja intranetin sisällön selkeyttämistä, koska tiedon löytäminen on hankalaa. Sähköpostin ja intranetin käytössä toivottiin muutoksia ja etuuskoulutuksen tarvettakin esiintyi. Kommentit liitteessä 5.

- *Etuusohjeet netissä ovat sekavassa järjestyksessä. Tiedän, että joku ohje on siellä, mutten löydä sitä*
- *Intraa ja Kelanettiä, jos ei tiedä, mistä pitää hakea, niin tietoa ei löydy kovin helposti*
- *Selkeämpi käytäntö, mitä viestimiä käytetään, esim. kaikki tiedotus tapahtuisi vain intranetissä*
- *Sähköposti. Pitäisi rajoittaa ”turhia viestejä”. Eli viesti välitetään niille, joi- ta ne koskee!*
- *Intranetin ajankohtaista –osiossa saisi olla enemmän tietoa*
- *Ajankohtaisista etuuksista voisi olla aamukoulutusta ja niin, että kaikki asiakaspalvelussakin olevat voivat osallistua.*
- *Kaikki ok, kunhan tiedot tulevat ajoissa*

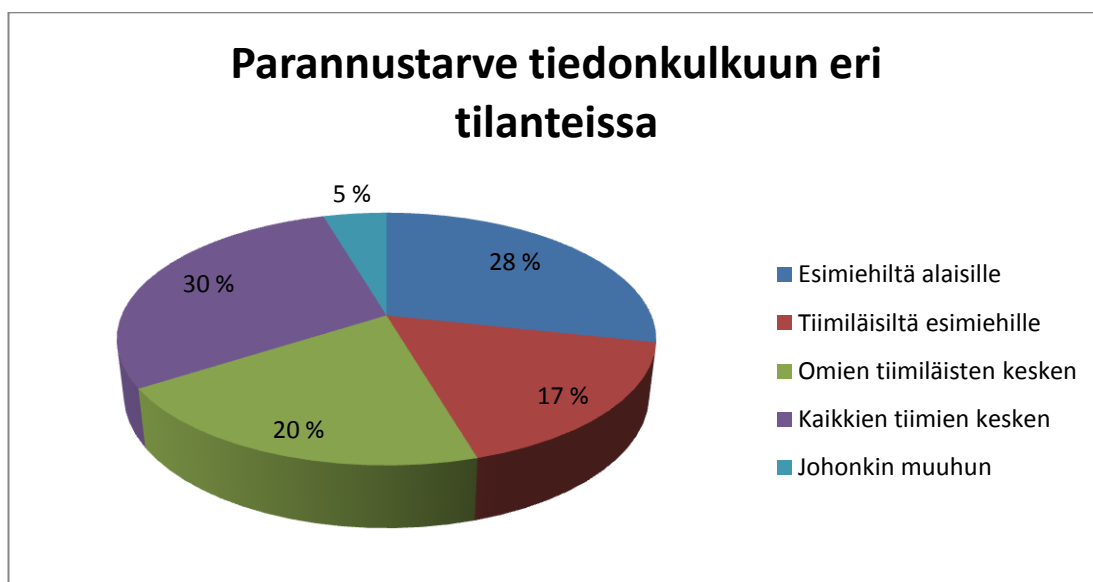
8.5 Alaisten ja esimiehen välinen viestintä

Neljännessä teemassa, *alaisten ja esimiehen välinen viestintä*, selvitettiin alaisten ja esimiehen välistä vuorovaikutusta toimihenkilöiden näkökulmasta, onko parannustarpeita informaation kulkuun sekä mikä on nykyään yleinen esimiesviestinnän tila toimistossa.

Kysymyksessä *haluaisin parannusta tietojen kulkuun seuraavissa tilanteissa* (Kuvio 16), selvitettiin, missä viestintätilanteissa olisi parantamisen varaa. Vastausvaihtoehtoina oli *esimiehiltä alaisille, tiimiläisiltä esimiehille, omien tiimiläisten kesken, kaikkien tiimiläisten kesken tai johonkin muuhun, mihin?*. Vaihtoehdoista sai valita kolme vaihtoehtoa. Valintoja eri tilanteisiin tuli yhteensä 88 kappaletta. Toimihenkilöistä 43 vastasi 1-3 ehdotuksella, 3 toimihenkilöä ei laittanut ehdotuksiaan yhteenkään tilanteeseen. Ehdotuksista 30 % (26) tuli tilanteelle, jossa toivotaan parannusta

viestinnän suhteen kaikkien tiimien kesken. Tuloksesta voisi päätellä, että tiimit ovat etäällä toisistaan, jolloin toivotaan tiimien kesken tietojen kulkuun parannusta. Heti seuraavana tulee vaihtoehto *esimiehiltä alaisille*. Toimihenkilöistä 28 % (25) toivoisi parannusta tiedon kulkuun esimiehiltä alaisille. Vaihtoehto ”omien tiimiläisten kesken” keräsi ehdotuksista 20 % (18), siis toimihenkilöt kokevat, että tieto ei kulje omien tiimiläisten kesken riittävän hyvin. Myös vaihtoehto ”tiimiläisiltä esimiehille” keräsi jokseenkin paljon ehdotuksia, yhteensä 17 % (15). Toimihenkilöt kokevat, että puutetta löytyy myös viestinnässä ylöspäin eikä vain pelkästään toisinpäin. Mainittakoon, että esimiesten ja alaisten antamissa ehdotuksissa ei ollut juurikaan eroja keskenään. Neljä vastaajaa ehdotti myös vaihtoehtoa ”johonkin muuhun, mihin?”. Ehdotuksia tuli tietojen kulun parantamiseksi erilaisiin tilanteisiin

- *muiden toimistojen välillä*
- *Kelan ohjeet*
- *Muutostilanteet*
- *Ajankohtaiset etuuskoulutukset, johon asiakaspalvelijatkin voivat osallistua*
- *sekä määrittelemätön koulutus*



Kuvio 16. Parannusta viestintään eri tilanteissa (n= 88).

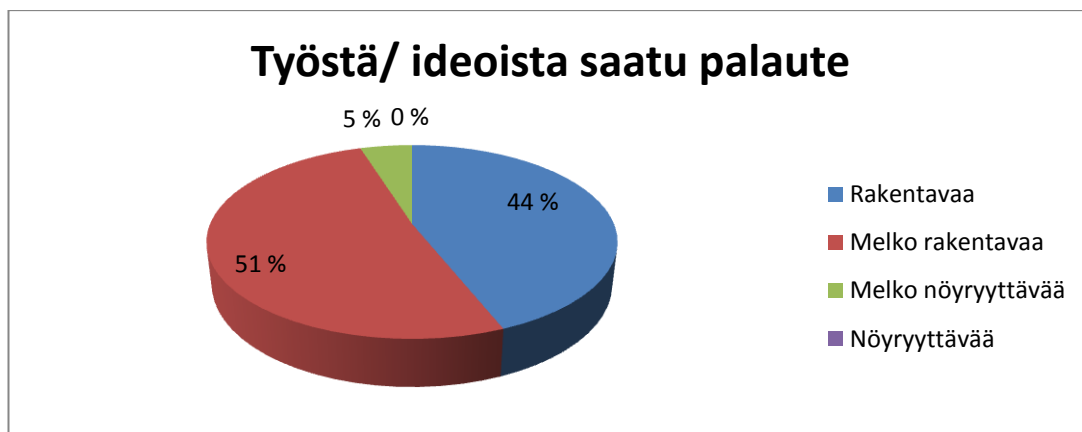
Kysymyksessä, jossa kysyttiin, *kuinka nopeasti lähiesimieheltä saatu tieto tavoittaa toimihenkilön* (Kuvio 17), saatiin aika hyvät tulokset. Suurin osa vastaajista 91 % (41) vastaajista koki, että lähiesimieheltä saatu tieto tavoittaa hyvissä ajoin tai melko

ajoissa toimihenkilön. 9 % (4) vastaajista oli sitä mieltä, että tieto on perillä melko myöhässä.



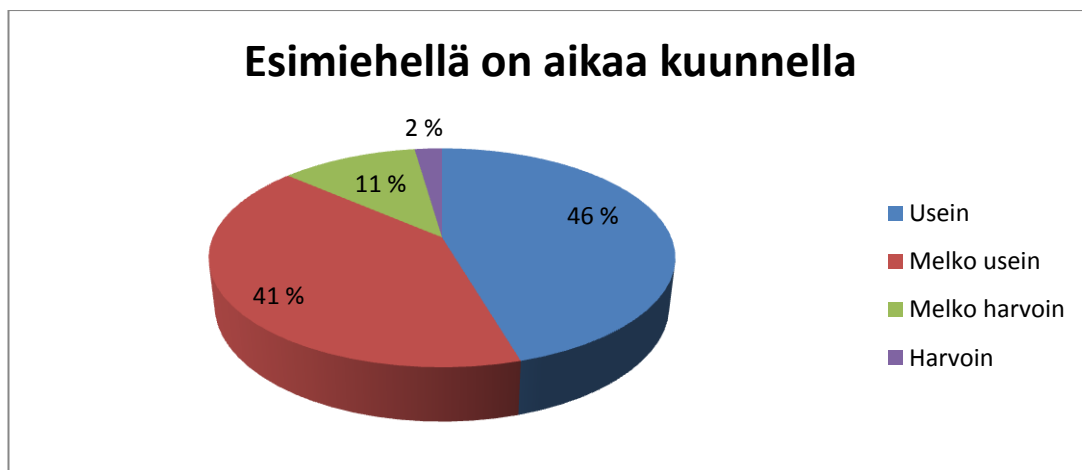
Kuvio 17. Lähimieheltä saadun tiedon toimihenkilön tavoittaminen (n=45).

Kysymyksellä *työstä/ ideoista saamani palaute* (Kuvio 18) kartoitettiin, miltä toimihenkilöistä heidän saamansa palaute heistä tuntuu. Vaihtoehtoina oli rakentava, *melko rakentava*, *melko nöyryyttävä ja nöyryyttävä* palaute. Tulokset olivat aika positiivisia. Lähes kaikki, 95 % (39) kokivat, että työstä/ ideoista saatu palaute on rakentavaa tai melko rakentavaa. Viisi jätti vastaamatta. Kuitenkin loput 5 % (2) toimihenkilöistä tunsivat, että palaute on melko nöyryyttävää. Vastaukset kielivät siitä, että eri ihmiset ottavat saamansa palautteen, oli se sitten hyvin tehdystä työstä tai uudesta ideoista, eri lailla. Tällöin esimiehen pitää käyttää hyväkseen ihmistuntemusta, että minäkäläinen palautteenantotapa on kenenkin toimihenkilön kanssa sopivaa. Samoihin tuloksiin voidaan päästä suoralla palautteella tai hienovaraisemmalla palautteella.



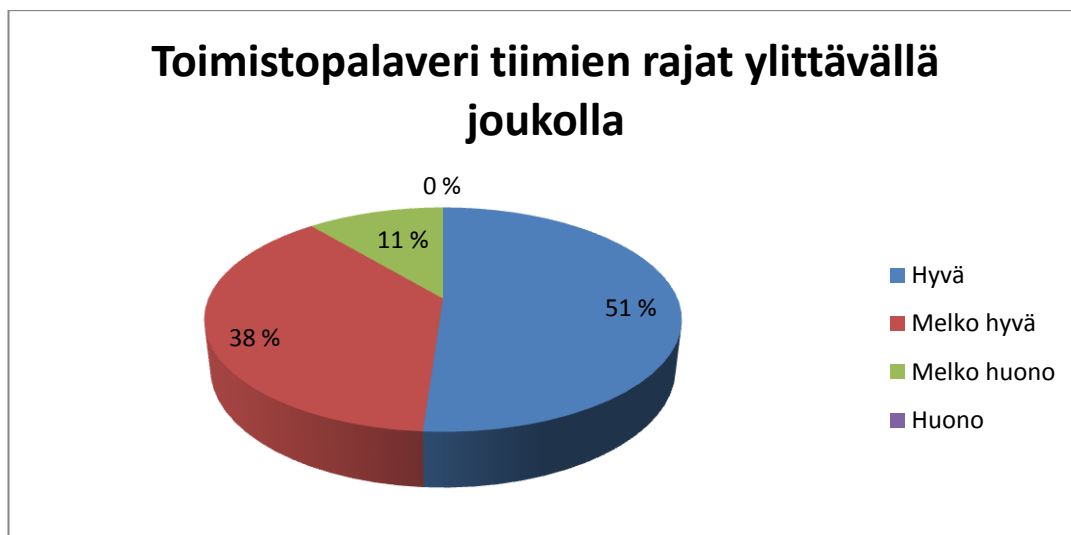
Kuvio 18. Toimihenkilöiden tuntemukset työstä/ ideoista saadusta palautteesta. (n=41).

Kysymyksessä *esimiehellä on aikaa, mitä minulla on sanottavaa* (Kuvio 19) selvitettiin, tuntevatko toimihenkilöt, että esimiehellä on aikaa *usein, melko usein, melko harvoin* vai *harvoin*. Suurin osa 87 % (38) toimihenkilöistä kokee, että esimiehellä on aikaa kuunnella, mitä hänellä on sanottavaa, usein tai melko usein. Loppujen 13 % (6) mielestä esimiehellä on aikaa melko harvoin tai harvoin. Kaikki esimiesvastaajat vastasivat vaihtoehtoon ”usein”.



Kuvio 19. Esimiehellä on aikaa kuunnella (n=44).

Kysymyksellä *toimistopalaveri pienemmällä, tiimien rajat ylittävällä joukolla, on mielestäni hyvä, melko hyvä, melko huono tai huono* (Kuvio 20), selvitettiin, miltä uusi kokeilu toimihenkilöiden mielestä tuntuu. Suurin osa 89 % (40) koki, että järjestely on hyvä tai melko hyvä, vain 11 % (5) koki, että järjestely on melko huono. Kaikki esimiesvastaajat olivat sitä mieltä, että järjestely on hyvä.

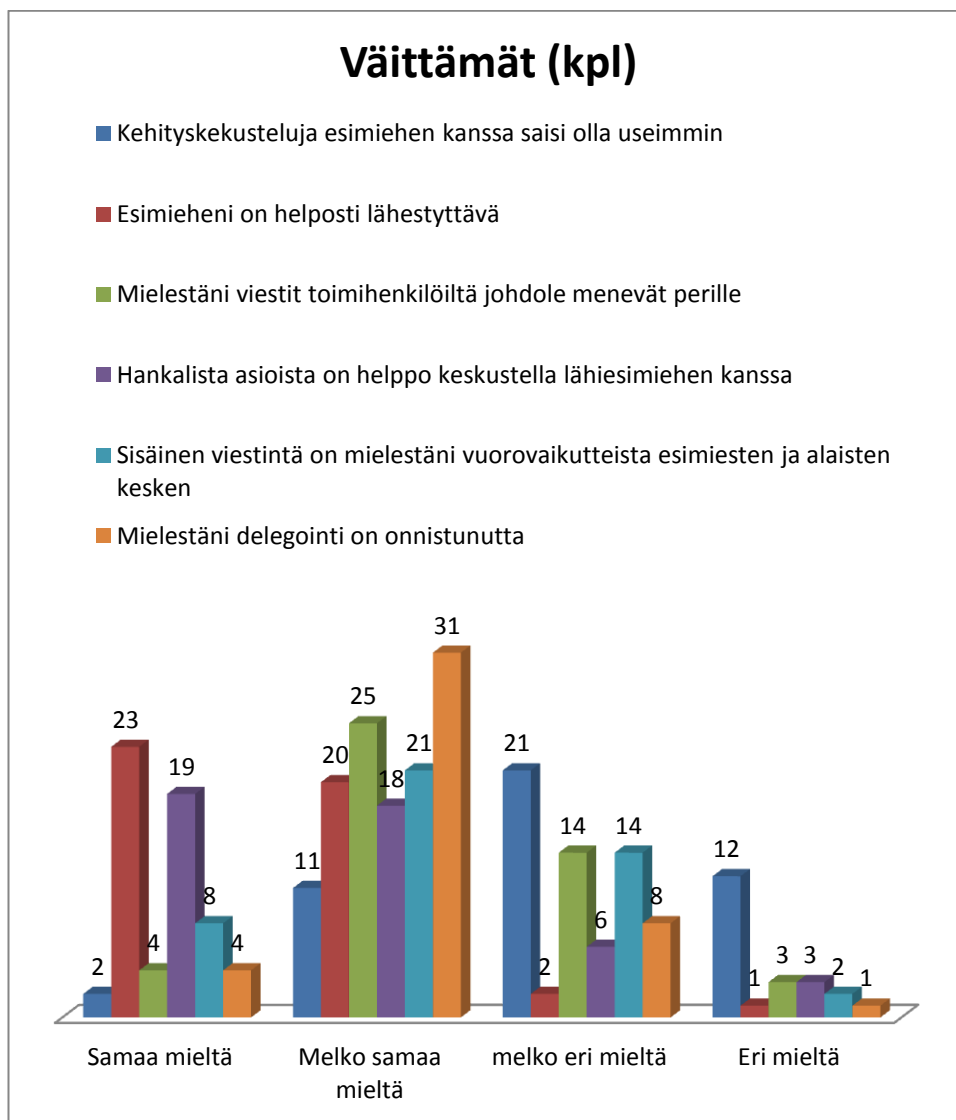


Kuvio 20. Toimistopalaveri tiimien rajat ylittävällä joukolla (n=45).

Kysymyksessä numero 22 oli kuusi väittämää. Vastausvaihtoehtoina oli *samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä ja eri mieltä* (Kuvio 21). Ensimmäinen väittämä oli ”*Kehityskeskusteluja esimieheni kanssa saisi olla useammin*”. Vastaajista 28 % (13) oli samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Vastaajista 72 % (33) koki, että on väitteen kanssa melko eri mieltä tai eri mieltä. Tulosten perusteella suurimman osan mielestä kehityskeskusteluja ei tarvita useammin. Toinen väittämä oli ”*Esimieheni on helposti lähestyttävä*”. Lähes kaikki 94 % (43) koki, että on väitteen kanssa samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Vain 6 % (3) oli melko eri mieltä tai eri mieltä. Esimiehet kaikki vastasivat olevansa väitteen kanssa samaa mieltä. Tulosten perusteella esimiehet ovat helposti lähestyttäviä.

Kolmas väite oli ”*Mielestäni viestit toimihenkilöiltä johdolle menevät perille*”. Yli puolet 63 % (29) koki olevansa samaa mieltä tai melko samaa mieltä. Vastaajista 37 % (17) tunsivat olevansa melko eri mieltä tai eri mieltä. Neljäs väite oli ”*Hankalista asioista on helppo keskustella lähiesimieheni kanssa*”. Suurin osa 80 % (37) tuntee olevansa väitteen kanssa samaa tai melko samaa mieltä. Loput 20 % (10) kokee olevansa melko eri mieltä tai eri mieltä. Viides väite oli ”*Sisäinen viestintä on mielestäni vuorovaikutteista esimiesten ja alaisten kesken*”. Yli puolet 65 % (29) oli samaa tai melko samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 35 % (16) oli väitteen kanssa melko eri mieltä tai eri mieltä. Tulosten perusteella viestinnän vuorovaikutteisudella olisi parantamisen varaa. Kuudes väittämä oli ”*Mielestäni delegointi on onnistunutta*.” Suurin osa 80 % (35) vastaajista kokee olevansa väitteen kanssa samaa mieltä tai

melko samaa mieltä. Vastaajista 20 % (9) kokee taas olevansa melko eri mieltä tai eri mieltä. Kaksi jätti vastaamatta.



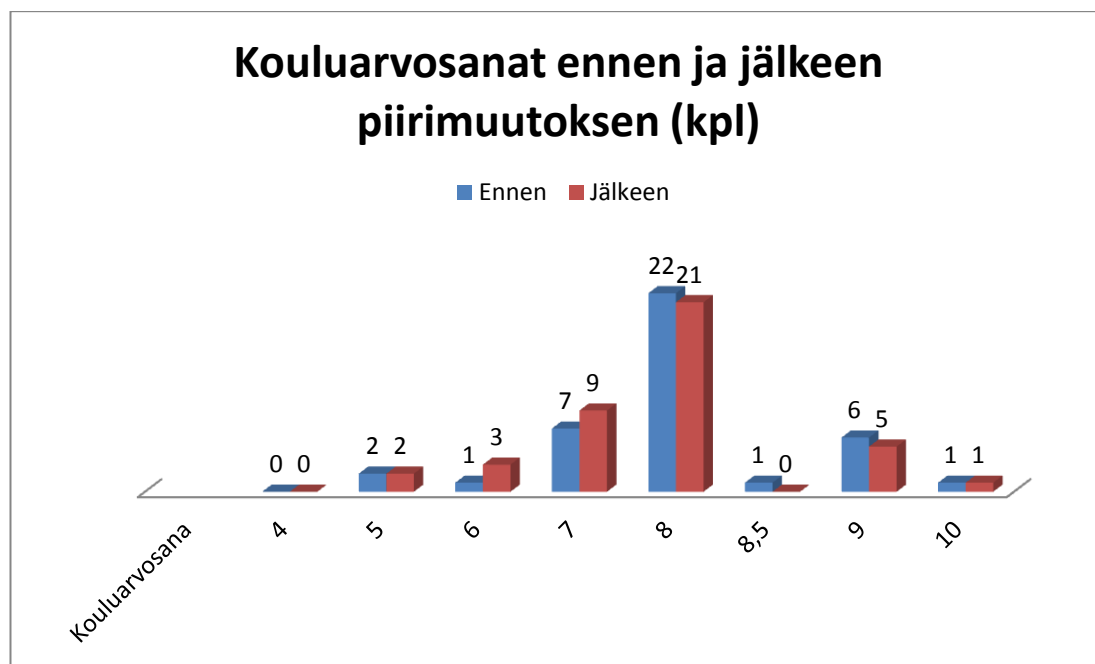
Kuvio 21. Väittämät (n=46). (väittäjä 5 n=45 ja väittäjä 6 n=44).

8.6 Satakunnan vakuutuspiirin muodostaminen

Viidennessä teemassa, *Satakunnan vakuutuspiirin muodostaminen* selvitettiin, miten toimihenkilöt kokevat piirimuutoksen vaikuttaneen sisäiseen viestintään, miten toimihenkilöt kokevat sisäisen viestinnän toimineen ennen piirimuutosta ja sen jälkeen sekä miten muutosviestintä toimihenkilöiden mielestä onnistui.

Kysymyksessä numero 23 selvitettiin, minkä kouluarvosanan toimihenkilöt antaisivat sisäiselle viestinnälle ennen piirimuutosta (Kuvio 22). Kysymys oli avoin, valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Kouluarvosana 8 sai yli puolet 55 % (22) äänistä. Kouluarvosana 7 sai äänistä 17 % (7) sekä arvosana 9 sai äänistä 15 % (6). Viisi ei vastannut kysymykseen. Annettujen kouluarvosanojen keskiarvoksi muodostui 7,65.

Kysymyksessä 24 selvitettiin, minkä kouluarvosanan toimihenkilöt antaisivat sisäiselle viestinnälle piirimuutoksen jälkeen (Kuvio 22). Kysymys oli avoin, valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Kouluarvosana 8 sai yli puolet 51 % (21) äänistä, kouluarvosanalle 7 22 % (9) toimihenkilöistä antoi äänensä ja arvosana 9 keräsi 12 % (5) äänistä. Viisi toimihenkilöä ei vastannut kysymykseen. Annettujen kouluarvosanojen keskiarvoksi muodostui 7,66. Tulosten perusteella sisäinen viestintä ei mennyt parempaan eikä huonompaan päin piirimuutoksen jälkeen.



Kuvio 22. Arvosanat sisäiselle viestinnälle ennen ja jälkeen piirimuutoksen (n=41).

Kysymyksellä numero 25 selvitettiin avoimella kysymyksellä, *miten mielestäsi sisäinen viestintä on muuttunut Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen jälkeen?* Toimihenkilöiden mielipiteitä sisäisen viestinnän tilaan piirimuutoksen jälkeen. Vastauksia saatiin yhteensä 20 kappaletta. Enimmäkseen annetut vastaukset olivat tyytymättömiä. Vastaukset sisälsivät kommentteja muutoksen haasteista, toimihenkilöiden kokemista ongelmista viestinnän suhteen, viestinnän huonontumisesta tavoitettavuus-

dellaan, viestinnän muuttumattomuudesta tai parantumisesta yleisellä tasolla. Kommentit liitteessä 6.

- *Asiat tulevat valmiina pureskeltuina, toimihenkilö ei juuri voi vaikuttaa vakuutuspiiritason asioihin*
- *Paljon viestejä, ei kuitenkaan tavoita kaikkia. Puuttuuko nimiä jakelulistoilta, en tiedä*
- *Valtaosa viestinnästä vain sähköistä*
- *Enemmän epätietoisuutta*
- *Toimistopalaverit ovat vähentyneet*
- *Huonontunut: enää ei tiedä mikä ryhmä pitää palaveria tai mikä koulutustilaisuus on toimistossa. ”Outoa” väkeä kulkee toimistossa, eikä asiasta juurikaan tiedoteta esim. sähköpostilla*
- *Ei mitään merkittävää muutosta. Uuden piirin tuomista haasteista selvitty mielestäni hyvin myös viestinnän suhteen*
- *Tullut selkeämmäksi*
- *Viestintään on kiinnitetty huomiota ehkä enemmän*

Kysymyksellä 26 *miten mielestäsi Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisesta tiedottaminen onnistui?* selvitettiin (Kuvio 23), miten toimihenkilöt kokevat tiedottamisen onnistuneen. Vastausvaihtoehtoina oli *erittäin hyvin, hyvin, melko hyvin, melko huonosti* ja *huonosti*. Lisäksi toimihenkilöt saivat perustella vastauksensa. Vastaajista 17 % (7) kokee, että tiedottaminen onnistui erittäin hyvin. Vastaajista 71 % (30) ajattelee, että tiedottaminen onnistui hyvin tai melko hyvin. Loput 12 % (5) oli sitä mieltä, että tiedotus onnistui melko huonosti tai huonosti. Toimihenkilöt kokivat perusteissaan piirimuutoksesta viestimisen onnistuneeksi ja epäonnistuneeksi sekä onnistumisia siltä väliltä. Perusteluja vastaajilta tuli yhteensä 10 kappaletta.

”Erittäin hyvin” –vastaajien perusteluja:

- *”Hyvä valmistelutyö”*
- *”Useita tilaisuuksia koko toimistolle/piirille, myös järjestetty tilaisuus oli hyvä”*

”Hyvin” –vastaajien perusteluja:

- ”Suurin osa viestinnän puutteista johtui siitä, ettei ollut tiedotettavaa (asiat keskeneräisiä)”
- ”Koko ajan tiesi missä mennään”

”Melko hyvin” –vastaajien perusteluja:

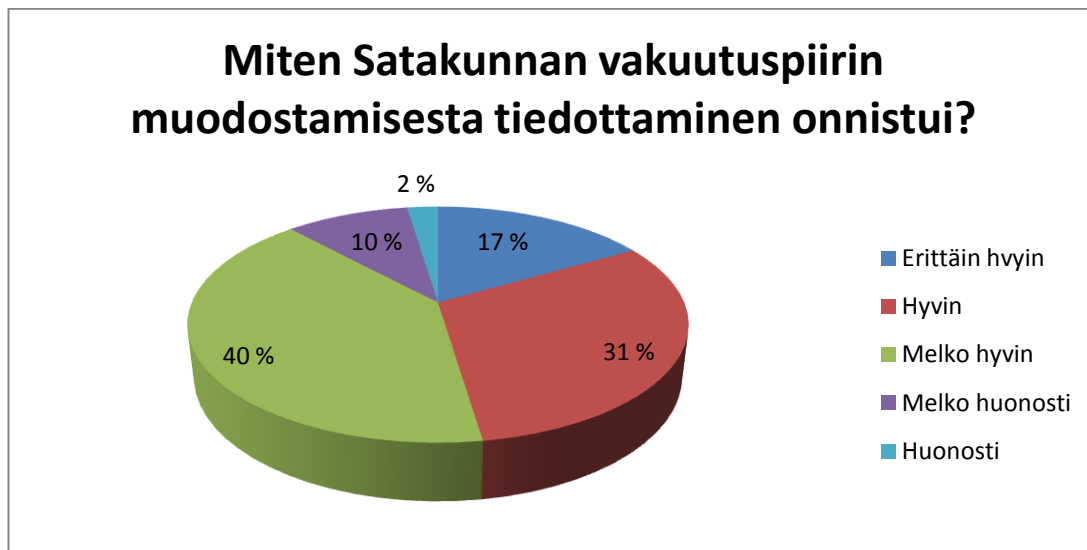
- ”Joistakin asioista tuli (ilmeisesti olosuhteiden pakosta?) tietoa suhteellisen myöhään”
- ”Pomot olivat sisäistäneet asian, mutta ruohonjuuritasolle yhdistymistä ei perusteltu riittävästi (syitä, hyötyjä)”

”Melko huonosti” –vastaajien perusteluja:

- ”Kaikki tapahtui aika äkkiä, varsinaista siirtymäaikaa ei suotu. Sekavat tunteet ja haastava työ eikä aikaa uusien asioiden oppimiseen”
- ”Tapahtumista ei tiedotettu riittävän ajoissa”
- ”Ei kovinkaan paljon tiedotettu ja yhtäkkiä tilanne oli päällä”

”Huonosti” –vastaajien perusteluja:

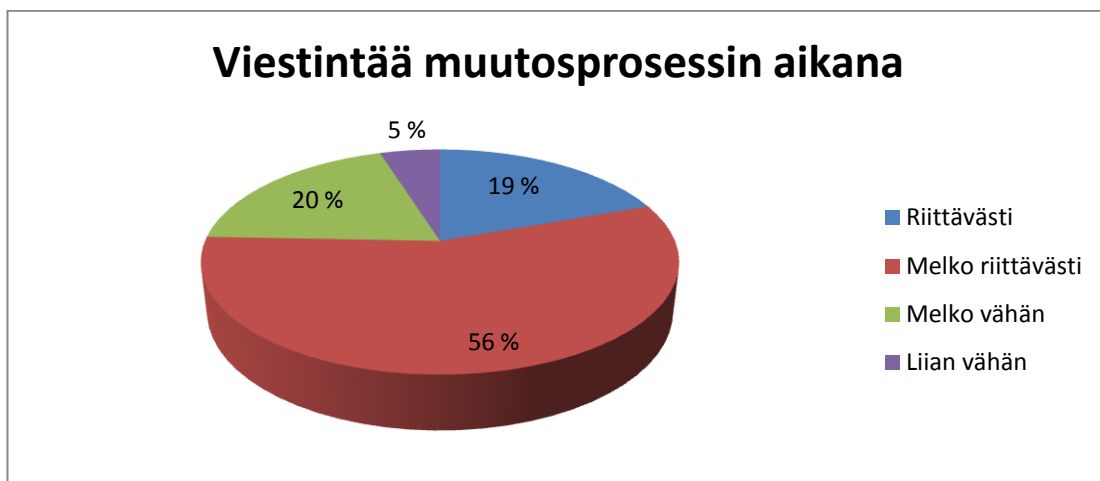
- ”Kaikki tieto tuli jälkikäteen”



Kuvio 23. Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen tiedottamisen onnistuminen toimihenkilöiden mielestä (n= 42).

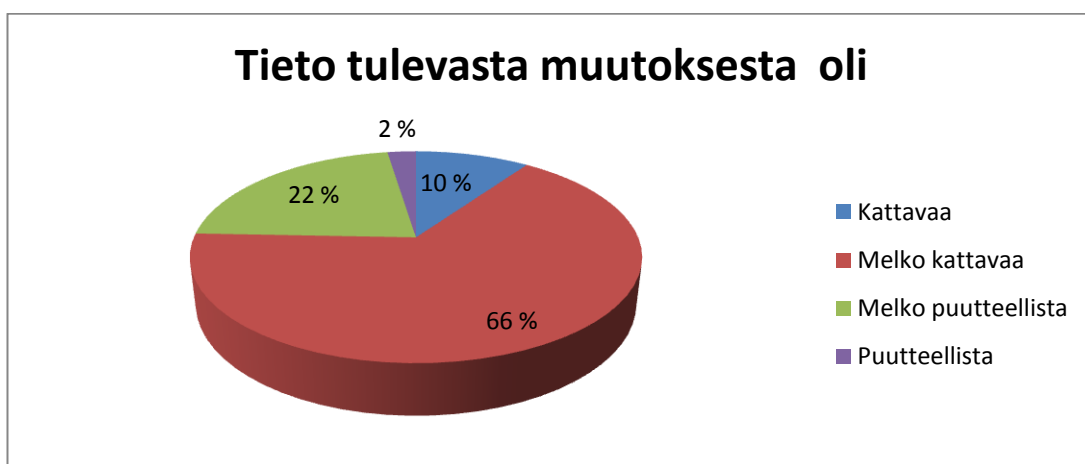
Kysymyksellä *viestittiinkö mielestäsi tarpeeksi muutosprosessin aikana tulevasta muutoksesta* (Kuvio 24) selvitettiin, miten toimihenkilöt kokivat viestinnän muutosprosessin aikana. Vastausvaihtoehtoja olivat *riittävästi*, *melko riittävästi*, *melko vähän* ja *liian vähän*. Suurimman osan 75 % (31) mielestä viestintää oli riittävästi tai

melko riittävästi, 25 % (10) mielestä viestintää oli melko vähän tai liian vähän. Viisi jätti vastaamatta.



Kuvio 24. Viestintä muutosprosessin aikana (n=41).

Kysymyksellä numero 28 selvitettiin, miten toimihenkilöt kokivat muutoksesta saadun tiedon, vaihtoehtoina olivat *kattavaa*, *melko kattavaa*, *melko puutteellista* ja *puutteellista*. Suurimman osa 76 % (31) mielestä tieto tulevasta muutoksesta oli kattavaa tai melko kattavaa. 24 % (10) koki, että tieto oli melko puutteellista tai puutteellista. Viisi jätti vastaamatta.



Kuvio 25. Tieto tulevasta muutoksesta (n=41).

Kysymyksellä *viestintä tulevasta muutoksesta oli avointa* (Kuvio 26) selvitettiin, mitä mieltä toimihenkilöt olivat viestinnän avoimuudesta. Vastaajista suurin osa 69 % (28) koki olevansa väitteen kanssa samaa tai melko samaa mieltä. 31 % (13) tunsi olevansa melko eri mieltä tai eri mieltä. Viisi jätti vastaamatta.

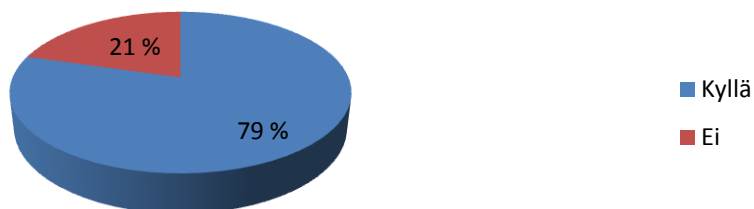


Kuvio 26. Viestintä tulevasta muutoksesta oli avointa (n= 41).

Kysymyksellä ”muutoksen syyt ja seuraukset olivat perusteltu riittävän konkreettisesti ennen muutosta” (Kuvio 27) selvitettiin, mitä mieltä toimihenkilöt olivat muutoksen perusteluista. Vastausvaihtoehtoina oli ”kyllä” ja ”ei”. ”Ei” -vastaajille oli avoin kysymys samassa yhteydessä, johon vastaajat saivat kertoa, mistä he olisivat halunneet konkreettisempaa tietoa. Suurin osa 79 % (31) vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksen syyt ja seuraukset olivat perusteltu riittävän konkreettisesti ennen muutosta. Loput 21 % (8) vastaajista koki, että muutoksen syitä ja seurauksia ei perustelu riittävän konkreettisesti. Jopa seitsemän jätti vastaamatta. Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet vastasivat ”kyllä”. Avoimeen lisäkysymykseen tuli yhteensä kaksi vastausta ”ei” -vastaajilta. He olisivat halunneet konkreettisempaa tietoa muutoksen syistä sekä lisäperehdytystä.

- *Millä perusteella jakoa tehtiin... Apuvälineiden käyttöopastus, koulutusta etuuksista, lomakkeista. Tutustumista vakuutuspiiriin, toimistot, henkilöt. Kaikki vieraita.*
- *Miksi muutos tehdään ja pitkän tähtäimen suunnitelmat Kelassa mitä ovat*

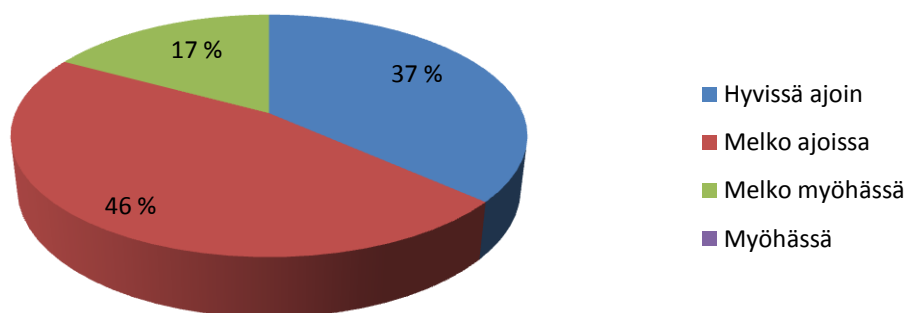
Muutoksen syiden ja seurausten perustelu riittävän konkreettisesti ennen muutosta



Kuvio 27. Muutoksen syiden ja seurausten riittävän konkreettinen perustelu ennen muutosta (n=39).

Kysymyksellä 31 selvitettiin, miten toimihenkilöt kokevat heidän työtään koskevien muutosten kertomisesta (Kuvio 28). Vaihtoehtoina oli *hyvissä ajoissa, melko ajoissa, melko myöhässä ja myöhässä*. Suurin osa 83 % (34) oli sitä mieltä, että omaa työtä koskevat muutokset kerrottiin heille hyvissä ajoissa tai melko ajoissa. Vastaajista 17 % (7) oli sitä mieltä, että omaa työtä koskevista muutoksista kerrottiin melko myöhässä. Viisi ei vastannut kysymykseen.

Työtä koskevista muutoksista kertominen



Kuvio 28. Työtä koskevien muutosten kertominen (n=41).

Lomakkeen 32. kysymys oli avoin. *Mitä mietteitä/ajatuksia tuli muutoksen jälkeen? Olisitko halunnut esim. viestintää muutoksen onnistumisen suhteen?* Avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 12 vastausta. Toimihenkilöt olivat tyytyväisiä tai tyytymät-

tömiä viestintään ja asioiden esitystapaan sekä kaivattiin esimiehen tukea ja vertais-tukea muutoksessa. Kommentit liitteessä 7.

- *Tuntuu, että viestintää oli liiankin kanssa*
- *Jotain vertaistukea olisi ollut hyvä saada... että tämä juttu voi oikeasti joskus muuttua hyväksi. Ei johtajien puheet siinä vakuuta vaan ”kanssasisarten” kokemukset niissä toimistoissa, joissa palvelumalli oli ollut pidempään käytössä – jos niitä edes tuolloin oli?*
- *Omia mielipiteitä ei kannata esittää, kaikki on päätetty jossain ylempänä. Esimiehet olisivat voineet kuunnella alaisten tuntemuksia ja mielipiteitä, ehkä viedä niitä eteenpäinkin*
- *Viestintä kohdallaan. Koulutusta etuuksiin voisi lisätä koko henkilökunnalle, ei vain etuusvastaaville*
- *Mielestäni viestintä pelasi riittävän hyvin ennen ja jälkeen muutoksen*
- *Loppu hyvin, kaikki hyvin. Nyt on jo unohtunut suurimmat puutteet*

Lomakkeen viimeisenä olivat avoimet kirjoitusrivit, mihin toimihenkilöt saivat lähettää terveisiä, kommentteja ja kehittämisehdotuksia Porin toimiston sisäiseen viestintään. Vastauksia tuli yhteensä 11 kappaletta. Toimihenkilöt toivoivat yksilöllistä palautetta työstään, lisää tietoa suunnitelmista, avoimuutta, viestinnän karsintaa sekä infotauluakin kaivattiin. Kommentit liitteessä 8.

- *Avoimuutta lisää, ei salailua. Kerrotaisiin enemmän asioista, joita on suunnitteilla ja johdon työtehtävistä. Tasapuolista ja ihmistä arvostavaa viestintää*
- *Kiitosta saa antaa, koska aidosti asiaa on pyritty kehittämään*
- *Palautetta esitettyihin asioihin*
- *Että saisi joskus kiitosta jostain hyvin tehdystä työstä (yksilöidyn kiitoksen tai kehun), ei vain kaikille yhteisesti kiitos kun hyvin menee*
- *Voisiko talossa pidettävistä koulutustilaisuuksista olla sähköposti-info tms. infotaulu?*
- *Enemmän ”täsmäviestintää” eli turhien viestien karsiminen sähköpostista*

8.7 Luotettavuus

Vastauksia kyselyyn tuli hyvin, toimihenkilöt vastasit kiitettävällä aktiivisuudella kyselyyn (Liite 1 ja Liite 2). Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena Porin toimiston toimihenkilöille, joita paikalla oli tutkimuksen tekohetkellä 60. Palautuneita kyselylomakkeita oli 46, jolloin vastausprosentiksi muodostui 77. Vastausprosenttia voidaan pitää yleistettävänä koskemaan koko toimiston toimihenkilöitä. Vastauksia ei saatu kaikilta toimihenkilöiltä. Kato palautuneista lomakkeista vääristää tuloksia enemmän tai vähemmän. Jos vastaus saadaan ainoastaan viidesosalta kyselyn saajista, tuloksia ei voida pitää yleistettävänä. Kyselyissä myös muistivirheet tai häveliäisyys tuottavat virheellisiä tuloksia. (Heikkilä 2004, 76.)

Virheellinen tutkimusajankohta voi johtaa vinoutuneisiin tutkimustuloksiin (Heikkilä 2004, 76). Tutkimus haluttiin tehdä koko henkilökunnalle, jolloin tutkimusajankohdaksi valittiin toukokuu, jotta kesälomalle jäävätkin voisivat vastata kyselyyn ennen lomalle jäämistä.

Tulosten arvioinnin perusedellytys on kysymysten sanamuodon tunteminen, koska pienetkin muutoksen kysymysten muotoilussa muuttavat herkästi vastausjakaumaa (Heikkilä 2004, 77). Kysymyksen pyrittiin muotoilemaan siten, että vastaaja ajattelisi lomaketta täyttäessään samaa asiaa, mitä kyselylomakkeen tekohetkellä on ajateltu. Moniin arkaluonteisiin kysymyksiin ei vastata ollenkaan tai valitaan vastausvaihtoehto, jota pidetään hyväksyttävänä. Väärinymmärrettyihin kysymyksiin annetaan yleensä vastaus, mutta vastausten merkitys on usein toinen kuin oli tarkoitus. (Heikkilä 2004, 77.) Kyselylomakkeessa oli ainakin yksi kysymys, joka oli väärinymmärretty. Kysymys *mistä haluaisit saada enemmän tietoa* olisi pitänyt täsmentää, koska siitä tuli väärinkäsityksiä. Tämä kysymys viittaa käytössä olevien sisäisen viestintäkanavien tietosisältöihin eikä asioihin, joista yleisesti haluttaisiin enemmän tietoa. Kysymyksessä numero neljä viestintäkanavien käyttöuseutta selvitetessä, vastausvaihtoehdolle ”lehti” olisi voinut tarkentaa, mitä lehtiä tarkoitetaan.

Kuvioiden korkeuden ja leveyden suhdetta muuttamalla saadaan yleensä kuvion antama vaikutelma muuttumaan (Heikkilä 2004, 78). Tulosten käsittelyssä kuvat pyrittiin muokkaamaan siten, että ne antaisivat mahdollisimman oikean kuvan. Vastaaajien

prosenttiosuudet kerrottiin, vaikka vastaajaryhmät olivat pieniä. Prosenttiosuuksien jälkeen mainittiin vastauksien määrä, jotta tulos ei olisi harhaanjohtava. Esimerkkinä vastauksia tuli yhteensä 46 kappaletta, niistä 50 % on vain 23 toimihenkilöä. (Heikkilä 2004, 79).

9 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Kyselyyn vastasi 77 % toimihenkilöistä, joka on mielestäni hyvä tulos, kun kyseessä oli kokonaistutkimus. Sisäistä viestintää oli tarpeellista kartoittaa, koska sisäisen viestinnän tilaa ei ole aikaisemmin Porin toimistossa tutkittu. Pääsääntöisesti tulokset sisäisen viestinnän viiden eri teeman osalta olivat hyviä, mutta tulosten myötä nousi esiin myös epäkohtia, joita tulevaisuudessa voisi kehittää.

Ensimmäisessä teemassa *viestintä oman tiimin sisällä sekä tiimien välillä* sähköposti, kasvokkaisuviestintä ja jaetulla sijalla Kelanetti ja tiimipalaveri olivat kolmen tärkeimmän viestintäkanavan joukossa. Kanavia käytetään päivittäin. Intranetin osuus tärkeimpinä viestintäkanavina oli yllättävän pieni. Intranetin käyttöä ja sisältöä voisi monipuolistaa, jolloin toimihenkilöiden tulisi seurattua sitä aktiivisemmin, kun intranet päivittyisi useammin. Intranetiin voisi lisätä ns. kevyempiäkin juttuja asiapitoisten informaatioiden joukkoon, jolloin intranetin käyttö voisi herättää toimihenkilöissä useammin mielenkiintoa.

Lotus-Notes –kalenterin käyttöuseudessa ilmeni eniten hajontaa. Johtuisiko se siitä, että esimiehet ehkä käyttävät kalenteria aktiivisemmin kuin toimihenkilöt. Toimihenkilöt haluaisivat lisää tietoa viestintäkanavien tietosisällöistä, näitä kanavia ovat intranet ja Lotus-Notes –kalenteri. Intranetin ja kalenterin käytöstä voisi järjestää pientä opastusta sitä haluaville, jotta tiedon tavoittaminen ei jää kiinni kanavan käyttötaidosta, koska lähes kolmasosa vastaajista koki jäävänsä pimentoon tiedotuksilta. Vastaajista yhdeksän kertoi tarvitsevansa koulutusta useammankin viestintävälineen käytössä. Sähköpostin, intranetin ja kalenterin lisäksi opastusta tarvitaan Kelanetin, Tahdin ja Kela.fi:n käytössä viestintävälineenä. Esille nousi myös koulutuksentarve

etuuksista ja niissä tapahtuvista muutoksista. Myös muiden työkalujen tehokkaassa käytössä toivottiin enemmän tietoa.

Kasvokkaisviestintää voisi myös lisätä. Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kasvokkaisviestintää tarvitaan lisää. Henkilökohtaisia tiimipalavereja, keskusteluja ja muita palavereja toivottiin useammin. Tapaamisissa olisi hyvä lisätä tietoa etuuksista, laeista, Kelan muutoksista, ohjeiden tulkinnasta ja yhteisistä ongelmanratkaisulinjoista. Mitä useammin tiimipalavereja tai muita keskustelutilaisuuksia järjestetään, sitä vähemmän ne vievät kerralla aikaa.

Vastaajista reilu kolmasosa oli sitä mieltä, että he eivät ole täysin tietoisia siitä, mitä toimistossa kulloinkin tapahtuu. Kuten yhdessä lomakkeessa ehdotettiin, että voitaisiin olla jokin sähköposti-info tms. infotaulu, josta näkee, mikä koulutustilaisuus milloinkin on toimistossa menossa. Näin toimihenkilöt osaisivat varautua toimiston ulkopuoliseen väkeen saapuvaksi toimiston ulkopuolelta.

Toisessa teemassa *tiimien käsitys Kelan sisäisen viestinnän toimivuudesta* nousi esille mm., että tietoa vakuutuspiiristä voisi jakaa vieläkin enemmän lähimmän esimiehen kautta, koska vajaa puolet kokee, että lähimmältä esimieheltä tai muulta johdolta ei saa riittävästi tietoa vakuutuspiiriä koskevista asioista. Tulosten perusteella toimistopalaverissa saa parhaiten vakuutuspiiriä koskevaa tietoa, mutta lähimmän esimiehen roolia tiedon jakajana vakuutuspiiristä voisi lisätä. Informaation tarpeellisuus vakuutuspiiristä voisi karsia sellaiset tiedot, jotka eivät koske Satakunnan vakuutuspiirin toimintaa, kuten esim. tieto Kemlin faxin toimimattomuudesta on tarpeetonta.

Toimihenkilöt haluaisivat saada piiritasolla enemmän ja selvemmin tietoa johtoryhmän esityslistoista ja palavereista sisältöineen, tulevista muutoksista, tarkennuksia etuuksien tulkinnoista ja ratkaisuihin sekä työsuhteasioissa. Johtoryhmän toimintaan liittyvissä asioissa voisi tehdä vaikka yleisesittelyn muistutukseksi intranettiin ja esityslistoja voisi selkeyttää, jotta ne paremmin ”aukeaisivat” toimihenkilöille. Toimistopalaveri voisi olla hyvä väylä tulevista muutoksista kertomiseen ja lähiesimies voisi käydä tiimiläisten kanssa läpi etuuksiin ja työsuhteasioihin liittyviä kysymyksiä.

Kolmannessa *teemassa omaa työtä koskeva viestintä* toimihenkilöt kokivat saavansa aika hyvin tietoa eri lähteistä, mikä koskee omaa työtä. Mainittakoon muutama seikka. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista koki, ettei saa riittävästi tietoa omaan työhön liittyen muilta esimiehiltä tai johdolta. Johtuisikohan se siitä, että lähin esimies on itse työn teossa (esim. ratkaisutyö ja asiakaspalvelu) paremmin tavoitettavissa ja ensisijainen tietolähde kuin muut esimiehet tai johto. Vastaajista vajaa neljäsosa on sitä mieltä, ettei tiimipalaverista saa riittävästi omaan työhön liittyvää tietoa. Tiimipalaverissa voisi palailla ohjeiden ”kulmakiviin” ja parantaa pienimmän ja vähäpätöisimmänkin tuntuista tiedon jakamista muille tiimiläisille, jotta toimihenkilöt tuntisivat saavansa tiimipalaverista omaa työtä koskevaa tietoa riittävästi.

Omaa työtään helpottaakseen toimihenkilöt toivoivat selkeyttämistä intranettiin, Kelanettiin, etuusohjeisiin ja viestintäkanavavalinnan selkeyttämistä. Viestintäkanavien käytöstä voisi tehdä yhtenäisiä linjauksia siten, että toimihenkilöt olisivat selvillä, mitä kanavaa pitkin voi odottaa jotain tietyn tyyppistä tietoa. Esimerkiksi tiimin sisäiset pikaiset muutokset viestitään suullisesti, koko toimistoa koskevat pikaiset tiedotukset sähköpostitse, vakuutuspiiriin tulevat muutokset toimistopalaverissa, tiimien toimintaan vaikuttavat asiat tiimipalaverissa ja ajankohtaiset asiat intranetissä.

Neljännessä *teemassa alaisten ja esimiehen välinen viestintä* tulokset olivat aika positiivisia, mutta esille tuli pieniä parannuskohteita viestinnällisesti. Tilanteille, joissa esimiehet viestivät alaisille ja kaikki tiimit viestivät keskenään, toivottiin eniten parannusta. Lähes yhtä paljon parannustarpeita löytyi tiimiläisiltä esimiehille ja omien tiimiläisten kesken. Positiivinen tulos on, että lähes kaikki vastaajat kokivat, että työstä ja ideoista esimieheltä saatu palaute on rakentavaa ja esimiehillä löytyy aikaa kuunnella, mitä alaisilla on sanottavaa.

Koska suurin osa vastaajista koki, että toimistopalaveri pienemmällä, tiimien rajat ylittävällä joukolla on hyvä, suosittelen jatkamaan tulevaisuudessakin tätä järjestelyä. Tulosten perusteella kehityskeskusteluja esimiehen kanssa järjestetään riittävän usein, delegointi on onnistunutta, lähiesimies on helposti lähestyttävä ja hänen kanssaan on helppo keskustella hankalista asioista. Kuitenkin esimiesten ja alaisten kesken sisäisen viestinnän vuorovaikutteisudessa olisi parannettavaa.

Viidennessä teemassa *Satakunnan vakuutuspiirin muodostaminen* ei saatu yllättäviä tuloksia. Toimihenkilöt saivat antaa kouluarvosanan sisäiselle viestinnälle ennen ja jälkeen muutoksen. Arvosanojen keskiarvo ennen muutosta oli 7,65 ja jälkeen muutoksen 7,66, eli sisäisen viestinnän tila ei ole muuttunut huonompaan eikä parempaan suuntaan.

Toimihenkilöiden vastausten perusteella sisäistä viestintää pitäisi kehittää Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen jälkeen. Näitä kehittämiskohteita ovat mm.

- Henkilökohtaiset tapaamisten ja keskustelujen lisääminen
- Kaikkien toimihenkilöiden oman aktiivisuuden lisääminen tiedon hankkijana
- Toimihenkilöiden oman vaikutuskyvyn lisääminen vakuutuspiirin asioihin
- Sähköisen viestinnän rinnalle kasvokkaisviestintää, esim. toimisto ja tiimipalavereja isommalla ja pienemmällä joukolla
- Jakelulistojen päivitys, jotta kukaan ei jää ”pimentoon” tiedotteilta
- Toimihenkilöille tiedoksi, mitä toimiston ulkopuolista väkeä toimistossa liikkuu

Kyselyn tulosten perusteella muutosprosessin aikana olisi syytä lisätä viestintää. Näitä kehittämiskohteita ovat vastaavanlaisen muutoksen varalle mm.

- Viestinnän lisääminen. Neljäsosa vastaajista koki, että muutosprosessin aikana viestittiin melko vähän tai liian vähän.
- Kattavampaa tiedottamista. Neljäsosa vastaajista tunsi, että viestitty tieto muutoksesta oli melko puutteellista tai puutteellista.
- Avoimuuden lisääminen. Enemmän avoimuutta viestintään tulevasta muutoksesta kaipasi myös kolmasosa vastaajista.
- Muutoksen syiden ja seurausten paremmin perusteleminen. Vastaajista viidesosa tunsi, että tulevan muutoksen syitä ja seurauksia pitäisi perustella konkreettisemmin
- Toimihenkilöiden omaan työhön vaikuttavien muutosten kertaaminen. Esim. koulutusta etuuksista ja lomakkeista, tutustumista vakuutuspiiriin ja piirin toimistoihin toimihenkilöineen.

Vastausten perusteella toimihenkilöille tuli erilaisia mietteitä ja ajatuksia muutoksen jälkeen. Muutoksen jälkeen toivottiin vertaistukea niiltä, jotka olivat käyttäneet palvelumallia jo aikaisempaa. Viestintään haluttiin myös asioiden esitystapojen muutosta huomioiden tuleva käytäntö. Esimiehiltä myös toivottiin mielipiteiden ja tunteuksien kuuntelua ja niiden eteenpäin viemistä.

Lomakkeen lopussa vastaajat saivat esittää kommentteja, terveisiä ja kehittämissuhteita. Kehittämistä toivottiin mm. seuraavanlaisiin asioihin.

- Oman aktiivisuuden lisääminen
- Lisää avoimuutta
- Palautetta esitettyihin asioihin
- Yksilöidyn kiitoksen antaminen
- Tunteen lisääminen siitä, että parannusehdotus on mennyt perille
- Infoa toimistossa tapahtuvista koulutustilaisuuksista (sähköposti-info, tms. infotaulu)
- Turhien sähköpostiviestien karsiminen

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 1.-2. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Juholin, E. 2006. Comminacare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uud. p. Porvoo: WS Bookwell.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kelan www-sivut. Viitattu 19.5.2011. <http://www.kela.fi>

Kela. Kelan viestinnän periaatteet. Power Point –esitys. 2010.

Kela. Kelan sisäinen HR-tiedote pressinfo. Viitattu 16.6.2011.

Kela. Kelan sisäinen tiedote. Viitattu 16.9.2011.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 3. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1

KELAN PORIN TOIMISTON TIIMIEN SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELY

Oheinen kysely liittyy SAMK:n tradenomitutkinnon opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on Kelan Porin toimiston tiimien sisäisen viestinnän kehittäminen. Vastaamalla kyselyyn voitte kehittää toimiston sisäistä viestintää sekä annatte arvokasta apua opinnäytetyöni valmistamiseen. Vastaamiseen kuluu noin 10 minuuttia.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaajan yksittäiset tiedot eivät paljastu tuloksista.

Kiitos avustanne!

Heidi Laine

Vastausohjeet:

- Täytä lomake ”rasti ruutuun” –menetelmällä ja vastaa avoimiin kysymyksiin lauseilla
- Palauta lomake viimeistään tiistaina 31.5. kahviossa sijaitsevaan suljettuun laatikkoon

LIITE 2

TAUSTATIEDOT

1. Palvelusvuodet Porin toimistossa

- < 5 vuotta
- 6-15 vuotta
- 16–25 vuotta
- 26 <

2. Asema

- Toimihenkilö
- Esimies

VIESTINTÄ OMAN TIIMIN SISÄLLÄ SEKÄ TIIMIEN VÄLILLÄ

3. Valitse kolme (3) sinulle tärkeintä viestintäkanavaa

- | | | | |
|------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Sähköposti | <input type="checkbox"/> | Yhteispeli -lehti | <input type="checkbox"/> |
| Intranet | <input type="checkbox"/> | Toimistopalaveri | <input type="checkbox"/> |
| Kelanetti | <input type="checkbox"/> | Tiimipalaveri | <input type="checkbox"/> |
| Puhelin | <input type="checkbox"/> | Kasvotusten | <input type="checkbox"/> |
| | | Piirin etuuspalaveri | <input type="checkbox"/> |

4. Käytän seuraavia sisäisen viestinnän kanavia

	<i>päivittäin</i>	<i>viikoittain</i>	<i>kuukausittain</i>	<i>vuosittain</i>	<i>harvemmin</i>
Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kelanetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistopalaveri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimipalaveri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kasvotusten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lotus-Notes -kalenteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Mistä haluaisit saada enemmän tietoa?

6. Haluaisitko enemmän kasvokkaisviestintää (palaverit/kokoukset/keskustelut/tilaisuudet)?

- Kyllä,
mitä kasvokkaisviestintää?

- En

7. "Väittämät"

	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>Melko eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>
Tiimipalavereita järjestetään riittävän usein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Välitän viestin saatuaani sen heti eteenpäin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni toimii aktiivinen puskaradio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni työyhteisö on avoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En jää koskaan "pimentoon" tiedotuksilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen viestintä on mielestäni nopeaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen viestintä on mielestäni ajan tasalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen viestintä on mielestäni ennakoivaa (eli työntekijät saavat tiedon ennen sidosryhmiä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tietoinen, mitä toimistossa kulloinkin tapahtuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIIMIEN KÄSITYS KELAN SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMIVUUDESTA8. Miten paljon mielestäsi saat vakuutuspiiriä koskevaa tietoa seuraavista lähteistä?

	<i>Hyvin paljon</i>	<i>Melko paljon</i>	<i>Melko vähän</i>	<i>Hyvin vähän</i>
Lähimmältä esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muilta esimiehiltä/johdolta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkavereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimipalaverista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistopalaverista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kelanetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joukkoviestimistä (TV, radio, sanomalehdet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viikkotiedotteesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Saamani informaatio vakuutuspiiristä on tarpeellista?

- Samaa mieltä
 Melko samaa mieltä
 Melko eri mieltä
 Eri mieltä

→ Mikä on tarpeeton-
ta? _____

10. Vakuutuspiirin tavoitteista ja tuloksista kerrotaan riittävän usein

- Samaa mieltä
 Melko samaa mieltä
 Melko eri mieltä
 Eri mieltä

11. Mistä haluaisit saada enemmän tietoa piiritasolla?

12. Mielestäni piiriä koskeva tieto tavoittaa minut

- Hyvissä ajoin
 Melko ajoissa
 Melko myöhässä
 Myöhässä

OMAA TYÖTÄ KOSKEVA VIESTINTÄ

13. Miten paljon mielestäsi saat omaa työtäsi koskevaa tietoa seuraavista lähteistä?

	<i>Hyvin paljon</i>	<i>Melko paljon</i>	<i>Melko vähän</i>	<i>Hyvin vähän</i>
Lähimmältä esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muilta esimiehiltä/johdolta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etuusvastaavalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkavereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstölehdessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimipalaverista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistopalaverista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kelanetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kela.fi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joukkoviestimistä (TV, radio, sanomalehdet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöjärjestöiltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Tarvitsetko koulutusta jonkin sisäisen viestintävälineen käytössä?

- En tarvitse
 Tarvitsen, minkä käytössä?

15. Tiedän, mistä löydän lisätietoa omaa työtäni koskevissa asioissa

- Samaa mieltä
 Melko samaa mieltä
 Melko eri mieltä
 Eri mieltä

16. Mitä viestintävälinettä pitäisi mielestäsi selkeyttää/muuttaa jne. Miten?

ALAISTEN JA ESIMIEHEN VÄLINEN VIESTINTÄ

17. Haluaisin parannusta tietojen kulkuun seuraavissa tilanteissa (valitse kolme)

- Esimiehiltä alaisille
 Tiimiläisiltä esimiehille
 Omien tiimiläisten kesken
 Kaikkien tiimien kesken
 Johonkin muuhun, mi-
hin? _____

18. Mielestäni lähiesimieheltä saatu tieto tavoittaa minut

- Hyvissä ajoin
 Melko ajoissa
 Melko myöhässä
 Myöhässä

19. Työstä/ideoista saamani palaute on mielestäni

- Rakentavaa
 Melko rakentavaa
 Melko nöyryyttävää
 Nöyryyttävää

20. Esimiehelläni on aikaa kuunnella, mitä minulla on sanottavaa

- Usein
 Melko usein
 Melko harvoin
 Harvoin

21. Toimistopalaveri pienemmällä, tiimien rajat ylittävällä joukolla, on mielestäni

- Hyvä
 Melko hyvä
 Melko huono
 Huono

22. "Väittämät"

	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>Melko eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>
Kehityskeskusteluja esimieheni kanssa saisi olla useimmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni viestit toimihenkilöiltä johdolle menevät perille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankalista asioista on helppo keskustella lähiesimiehen kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen viestintä on mielestäni vuorovaikutteista esimiesten ja alaisten kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni delegointi on onnistunutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SATAKUNNAN VAKUUTUSPIIRIN MUODOSTAMINEN

23. Anna kouluarvosana (4-10) sisäiselle viestinnälle ennen piirimuutosta

24. Anna kouluarvosana (4-10) sisäiselle viestinnälle piirimuutoksen jälkeen

25. Miten mielestäsi sisäinen viestintä on muuttunut Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen jälkeen?

26. Miten mielestäsi Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisesta tiedottaminen onnistui?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti

Perustelut:

27. Viestittiinkö mielestäsi tarpeeksi muutosprosessin aikana tulevasta muutoksesta?

- Riittävästi
- Melko riittävästi
- Melko vähän
- Liian vähän

28. Tieto tulevasta muutoksesta oli

- Kattavaa
- Melko kattavaa
- Melko puutteellista
- Puutteellista

29. Viestintä tulevasta muutoksesta oli avointa

- Samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- Melko eri mieltä
- Eri mieltä

30. Muutoksen syyt ja seuraukset olivat perusteltu riittävän konkreettisesti ennen muutosta

- Kyllä
- Ei, mistä olisit halunnut konkreettisempaa tietoa?

31. Työtäni koskevat muutokset kerrottiin minulle

- Hyvissä ajoin
- Melko ajoissa
- Melko myöhässä
- Myöhässä

32. Mitä mietteitä/ajatuksia tuli muutoksen jälkeen? Olisitko kaivannut esim. viestintää muutoksen onnistumisen suhteen?

Kommentteja, terveisiä ja kehittämis ehdotuksia Porin toimiston sisäiseen viestintään:

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 3

Mistä haluaisit saada enemmän tietoa?

- Tietoa saan ihan riittävästi olemassa olevista kanavista
- Tahdin käytöstä, Lotus-Notes –kalenteri
- Intranetista ja Lotus-Notes –kalenterista
- ”Työkalujen” tehokkaasta käytöstä
- Koulutusta etuuksista ei koskaan ole liikaa
- Etuuksissa tapahtuvista muutoksista
- Etuuksien ratkaisemiseen liittyvistä yhtenäisistä ratkaisulinjoista piirin sisällä
- Tiimiläisten poissaoloista (lomista)
- Ryhmän tiimin käytännön asioista
- Tarkoitatko kanavaa vai aihetta? Esimies-työni kannalta enemmän tietoa alaisten arkipäivän ajatuksista, töiden sujumisesta

Haluaisitko enemmän kasvokkaisviestintää (palaverit/ kokoukset/ keskustelut/ tilaisuudet)?

- Enemmän henkilökohtaisia tapaamisia tiimin kanssa
- Tiimipalaveri
- Tiimipalaveri
- Palaverit, keskustelut
- Palaverit, keskustelut
- Palaverit (koko tiimin saman aikaisesti)
- Koripalavereja useammin
- Palaverit tiimeissä tai koko vakuutuspiirissä etuuksittain
- Keskustelut
- Etuusasioihin liittyviä palavereita
- Kelan etuuksista ja muutoksista
- Omasta etuudesta/laki
- Ongelmatapausten ongelmaratkaisulinjoista
- Ohjeiden tulkintaa, koulutuspalaverit
- kts. edellä (Esimies-työni kannalta enemmän tietoa alaisteni arkipäivän ajatuksista, töiden sujumisesta)
- Keskustelut esim. ryhmän sisällä. Nyt viestintä mennyt liian ”sähköiseksi” ja kasvottomaksi jopa sanoisinko epäinhimilliseksi.

Mitä viestintävälinettä pitäisi mielestäsi selkeyttää/ muuttaa jne. Miten?

- Kelanetin etuusohjeita → jäsentely paremmaksi!
- Kelanetin sisällön hakumenettely. Kelanetin sisällön löytyminen hankalaa → linkkien nimet eivät joissakin kohdin ole riittävän informatiivisia.
- Etuusohjeet netissä ovat sekavassa järjestyksessä. Tiedän, että joku ohje on siellä, mutten löydä sitä
- Etuusohjeita netissä: helpommin haettaviksi, aina ei löydy nopeasti, kun etsii jotain tiettyä asiaa!
- Kelanetin ratkaisuohteet, ovat selkeät, mutta on varmaan parantamisen varaa aina
- Kelanetin hakutoiminto on tosi huono, eli hakusanalla löytää ohjeita tosi harvoin
- Intraa ja Kelanettiä, jos ei tiedä, mistä pitää hakea, niin tietoa ei löydy kovin helposti
- Kelanetin kohta ”haku” ratkaisutyö-sivustolta
- KV- ohjeita helppokäyttöisemmiksi
- Sähköposti. Pitäisi rajoittaa ”turhia viestejä”. Eli viesti välitetään niille, joita ne koskee!
- Selkeämpi käytäntö, mitä viestimiä käytetään, esim. kaikki tiedotus tapahtuisi vain intranetissä
- Intranetin ajankohtaista –osiossa saisi olla enemmän tietoa
- Intranetiä, mitä polkuja pitkin löytää mitään tietoa
- Ajankohtaisista etuuksista voisi olla aamukoulutusta ja niin, että kaikki asiakaspalvelussakin olevat voivat osallistua.
- Kaikki ok, kunhan tiedot tulevat ajoissa

Miten mielestäsi sisäinen viestintä on muuttunut Satakunnan vakuutuspiirin muodostamisen jälkeen?

- Esimiehen henkilökohtainen siis kasvokkain keskustelu, tapaaminen jäänyt hyvin vähiin
- Koska vakuutuspiiriin kuuluu nyt fyysisesti kaukana olevia toimihenkilöitä/toimistoja, ehkä viestintä aikaavievempää ja kankeampaa
- Suuressa piirissä viestintä on aina ongelmallisempaa. Mielestäni kaikki eivät ole mieltäneet rooliaan viestinnän välittäjänä. Myös oma aktiivisuus tiedonhakijana uupuu vielä joiltakin
- Isommalle porukalle vaikeampi kertoa asioista niin paljon kuin ennen
- Asiat tulevat valmiina pureskeltuina, toimihenkilö ei juuri voi vaikuttaa vakuutuspiiritason asioihin
- Paljon viestejä, ei kuitenkaan tavoita kaikkia. Puuttuuko nimiä jakelulistoilta, en tiedä
- Valtaosa viestinnästä vain sähköistä
- Enemmän tietoa kulkee sähköisesti, koska kaikki tiimin...
- Kapeutunut, hämärtynyt
- Hidastunut
- Enemmän epätietoisuutta
- Toimistopalaverit ovat vähentyneet
- Toimistopalavereja on vähemmän ja tieto kulkee nykyään enemmän sähköpostin ja Kelanetin sekä intranetin kautta
- Ei mitenkään
- Ei mielestäni mitenkään!
- Ei juurikaan ole muuttunut
- Ei mitään merkittävää muutosta. Uuden piirin tuomista haasteista selvitty mielestäni hyvin myös viestinnän suhteen
- Huonontunut: enää ei tiedä mikä ryhmä pitää palaveria tai mikä koulutustilaisuus on toimistossa. ”Outoa” väkeä kulkee toimistossa, eikä asiasta juurikaan tiedoteta esim. sähköpostilla
- Tullut selkeämmäksi
- Viestintään on kiinnitetty huomiota ehkä enemmän

Mitä mietteitä/ajatuksia tuli muutoksen jälkeen? Olisitko halunnut esim. viestintää muutoksen onnistumisen suhteen?

- Haasteellista on määrittää, koska muutos oli toteutettu. Muutos ei ollut valmis 1.1.2010 eikä ole täysin vielääkään
- Tuntuu, että viestintää oli liiankin kanssa
- Asioista kyllä viestittiin, mutta asioita olisi ehkä voinut esittää vähän eri tavalla. Henkilöille, jotka tulivat asiakaspalveluun, sanottiin aluksi, että pelkkä pintasukellus riittää. esitys oli vähän loukkaava, koska käytännössä asia oli vähän eri, asiakkaalle tämä ei riitä. Ehkä tuolloin kuitenkin tarkoitettiin, että asiakaspalvelijoilta muutostilanteessa odoteta täyttä osaamista
- Jotain vertaistukea olisi ollut hyvä saada... että tämä juttu voi oikeasti joskus muuttua hyväksi. Ei johtajien puheet siinä vakuuta vaan ”kanssasisarten” kokemukset niissä toimistoissa, joissa palvelumalli oli ollut pidempään käytössä – jos niitä edes tuolloin oli?
- Omia mielipiteitä ei kannata esittää, kaikki on päätetty jossain ylempänä. Esimiehet olisivat voineet kuunnella alaisten tuntemuksia ja mielipiteitä, ehkä viedä niitä eteenpäinkin
- Epätasapuolinen kohtelu, perustelut eivät olleet linjassa kaikille samat
- Viestintä kohdallaan. Koulutusta etuuksiin voisi lisätä koko henkilökunnalle, ei vain etuusvastaaville
- Mielestäni viestintä pelasi riittävän hyvin ennen ja jälkeen muutoksen
- Loppu hyvin, kaikki hyvin. Nyt on jo unohtunut suurimmat puutteet
- En olisi kaivannut viestintää muutoksen onnistumisen suhteen
- Muutos oli järkevä ja onnistunut. Muutoksen onnistumisesta on tullut tietoa
- Tulin Kelaan vasta muutoksen jälkeen

Kommentteja, terveisiä ja kehittämissuhteita Porin toimiston sisäiseen viestintään:

- Jokainen on viestijä. Oma aktiivisuus tiedon välittäjänä ja etsijänä ennen kuin voi vaatia muilta näitä asioita
- Kehitys on ollut huomattavan positiivista marraskuusta 2009 tähän päivään. Oikeastaan vasta tänä vuonna 2011 tuntuu, että homma toimii edes jollakin tapaa
- Avoimuutta lisää, ei salailua. Kerrottaisiin enemmän asioista, joita on suunnitteilla ja johdon työtehtävistä. Tasapuolista ja ihmistä arvostavaa viestintää
- Kiitosta saa antaa, koska aidosti asiaa on pyritty kehittämään
- Palautetta esitettyihin asioihin
- Että saisi joskus kiitosta jostain hyvin tehdystä työstä (yksilöidyn kiitoksen tai kehu), ei vain kaikille yhteisesti kiitos kun hyvin menee
- Toivoisin palautetta siitä, miten juuri minä olen onnistunut työssäni
- Välillä tuntuu siltä, että kun parannusehdotuksia esitetään, ei kaikki kuitenkaan mene perille
- Voisiko talossa pidettävistä koulutustilaisuuksista olla sähköposti-info tms. infotaulu?
- Enemmän ”täsmäviestintää” eli turhien viestien karsiminen sähköpostista
- Olen tullut taloon vasta muutoksen jälkeen