

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2015

Jarno Säteri

PALAVERIKÄYTÄNTÖJEN OPTIMOINTI

– Pernod Ricard Finland Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Markkinointi

2015 | 75+9

Ohjaaja: Olli-Pekka Lehtisalo

Jarno Säteri

PALAVERIKÄYTÄNTÖJEN OPTIMOINTI – PERNOD RICARD FINLAND OY

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Pernod Ricard Finland Oy:n logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöjen nykytilaa lomakekyselyn ja havainnointien avulla. Päätaavoitteena oli saada tutkimustulosten pohjalta aikaiseksi kehitysehdotuksia palaverikäytäntöjen parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin, mitä palaverien järjestäjien ja osallistujien tulisi ottaa huomioon palaverin suunnittelussa, valmistelussa ja toteutuksessa. Teoriaosuudessa selitettiin, mitä palavereilla, kokouksilla, neuvotteluilla ja palaverikäytännöillä yleisesti tarkoitetaan. Lukijalle myös kerrottiin palaverien ja palaverikäytäntöjen merkityksestä yritysten viestinnässä. Lähdemateriaalina on käytetty aihetta käsittelevää kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä ja yrityksen omaa aineistoa.

Teoriaosuus toimi pohjana opinnäytetyön käytännön osuudelle. Käytännön osuudessa logistiikkakeskuksen henkilöstölle teetettiin lomakekysely, jonka lisäksi tehtiin osallistuvaa havainnointia palaveritilanteissa. Lomakekysely suoritettiin kokonaistutkimuksena, koska perusjoukkoon kuului vain 49 henkilöä. Kyselyyn vastasi 43 henkilöä. Taustamuuttujina olivat vastaajien sukupuoli ja ammattiasema. Valmiit vastaukset syötettiin analysoitavaksi ja esitettäväksi Excel-taulukkoon. Palaveritilanteissa tehdyt havainnot kirjattiin tarkoitusta varten laaditulle kaavakkeelle.

Havainnoinnin ja kyselyn tulosten perusteella eniten kehitettävää on palaverin osallistujien valinnassa, heidän valmistautumisessaan, aktiivisuudessaan ja keskittymisessään käsiteltäviin asioihin. On myös hyvä miettiä, voisiko jotkut palaverissa käsiteltävät asiat hoitaa muilla tavoin.

ASIASANAT:

Palaveri, palaverikäytännöt, viestintäkulttuuri

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Marketing

2015 | 75+9

Instructor: Olli-Pekka Lehtisalo

Jarno Säteri

OPTIMISATION OF MEETING METHODS – PERNOD RICARD FINLAND OY

The purpose of this thesis was to survey meeting methods in logistics center of Pernod Ricard Finland Ltd by questionnaire and observing. The main target was to obtain development proposals how to improve meeting methods.

In the theory part of this thesis was told where organizers and participants should pay attention to in when they are planning, preparing or taking part in a meeting. In this part is also explained differences of meetings, conferences and assemblies. It is also shown to the readers how important it is for the companies to have good and working meeting methods.

In the practical part of this thesis employees filled out a questionnaire about meeting methods. One part of the practical part was observing several meetings in action. Both, questionnaire and observing, were based on the theory part.

Observations at meetings were filled in a form, which was created for this purpose. Because in logistics center works only 49 employees, this project was performed as an overall research. 43 employees responded the questionnaire. There were two variables, gender and profession. The results were transferred to Excel-worksheet, where they were analyzed and demonstrated.

Results of the questionnaire and observing showed, that there is room for development in selecting participants to take part in a meeting, their anticipating, activity and focusing on topics in a meeting. Also topics in a meeting should be considered, is it necessary to handle them in a meeting, or is it possible or even better to take care of them some other way.

KEYWORDS:

Meeting, meeting methods, communication culture

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 PALAVERIEN TARKOITUS	8
3 TERMINOLOGIA	9
3.1 Kokous	9
3.2 Palaveri	9
3.3 Neuvottelu	10
3.4 Palaveri- ja kokouskäytännöt	10
4 VALMISTAUTUMINEN PALAVERIIN	11
4.1 Valmistautumisen merkitys	11
4.2 Tarkoitus ja tavoitteet	11
4.3 Käsiteltävien asioiden ryhmittely ja aikataulutus	12
4.4 Osallistujien valinta	13
4.5 Palaverin toteutustavan valinta	14
4.5.1 Perinteinen palaveri	14
4.5.2 Videoneuvottelu	15
4.5.3 Puhelinneuvottelu	16
4.5.4 Sähköposti	17
4.5.5 Pikaviestin	18
4.6 Palaverin ajankohta	18
4.7 Kutsun laadinta	19
4.8 Osallistujien valmistautuminen	20
5 PALAVERIN TOTEUTUS	22
5.1 Palaverin aloitus	22
5.2 Järjestelmällisyys	23
5.3 Tasapuolisuus	24
5.4 Ennakkoasenteet	24
5.5 Kuunteleminen ja kyseleminen	24

5.6 Avoimuus	25
5.7 Rohkeus	25
5.8 Palaverimuistio	26
6 PALAVERIN JÄLKEEN	27
7 VELVOLLISUUDET JA OIKEUDET	28
8 PERNOD RICARD FINLAND OY	29
8.1 Yleistä	29
8.2 Historia	29
8.3 Logistiikkakeskus	30
9 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	33
9.1 Tutkimuksen tavoite	33
9.2 Aineiston hankinta	33
9.2.1 Kyselykaavake	34
9.3 Aineiston käsittely ja analysointi	36
10 TULOKSET	38
10.1 Lomakekyselyn avoimet kysymykset	38
10.2 Lomakekyselyn väittämät	38
10.3 Lomakekyselyn vastausten yhteenveto	69
10.4 Palaverihavaintojen yhteenveto	69
11 POHDINTA	71
11.1 Opinnäytetyön tavoitteen toteutuminen	71
11.2 Kehitysehdotukset logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöihin	71
11.3 Tutkimuksen luotettavuus	73
11.4 Tutkijan tuntemuksia	73
LÄHTEET	75

LIITTEET

Liite 1. Palaverikysely-lomake

Liite 2. Palaverihavainnointi-lomake

KUVIOT

Kuvio 1. Vastausten jakautuminen 1. väittämään.	39
Kuvio 2. Vastausten jakautuminen 2. väittämään.	40
Kuvio 3. Vastausten jakautuminen 3. väittämään.	41
Kuvio 4. Vastausten jakautuminen 4. väittämään.	42
Kuvio 5. Vastausten jakautuminen 5. väittämään.	43
Kuvio 6. Vastausten jakautuminen 6. väittämään.	44
Kuvio 7. Vastausten jakautuminen 7. väittämään.	45
Kuvio 8. Vastausten jakautuminen 8. väittämään.	46
Kuvio 9. Vastausten jakautuminen 9. väittämään.	47
Kuvio 10. Vastausten jakautuminen 10. väittämään.	48
Kuvio 11. Vastausten jakautuminen 11. väittämään.	49
Kuvio 12. Vastausten jakautuminen 12. väittämään.	50
Kuvio 13. Vastausten jakautuminen 13. väittämään.	51
Kuvio 14. Vastausten jakautuminen 14. väittämään.	52
Kuvio 15. Vastausten jakautuminen 15. väittämään.	53
Kuvio 16. Vastausten jakautuminen 16. väittämään.	54
Kuvio 17. Vastausten jakautuminen 17. väittämään.	55
Kuvio 18. Vastausten jakautuminen 18. väittämään.	56
Kuvio 19. Vastausten jakautuminen 19. väittämään.	57
Kuvio 20. Vastausten jakautuminen 20. väittämään.	58
Kuvio 21. Vastausten jakautuminen 21. väittämään.	59
Kuvio 22. Vastausten jakautuminen 22. väittämään.	60
Kuvio 23. Vastausten jakautuminen 23. väittämään.	61
Kuvio 24. Vastausten jakautuminen 24. väittämään.	62
Kuvio 25. Vastausten jakautuminen 25. väittämään.	63
Kuvio 26. Vastausten jakautuminen 26. väittämään.	64
Kuvio 27. Vastausten jakautuminen 27. väittämään.	65
Kuvio 28. Vastausten jakautuminen 28. väittämään.	66
Kuvio 29. Vastausten jakautuminen 29. väittämään.	67
Kuvio 30. Vastausten jakautuminen 30. väittämään.	68

1 JOHDANTO

Jokaisessa organisaatiossa käydään erilaisia palavereja, neuvotteluja ja kokouksia oman henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Usein yritysten palaveri- ja kokouskäytännöt ovat muodostuneet ja vakiintuneet pitkän ajan saatossa rutiininomaisiksi tapahtumiksi eikä niihin kiinnitetä sen suurempaa huomiota tai pyritä kehittämään paremmiksi.

Palaverien ja kokousten merkitys yrityksen toiminnalle on suuri. Siitä huolimatta suurella osalla ihmisistä on negatiivinen asenne palavereja ja kokouksia kohtaan, ja jotkut kokevat ne jopa täysin turhina. Tämä ristiriita kiehtoo minua. Siksi haluan opinnäytetyössäni selvittää, millä keinoin yritys pystyisi parantamaan palaverikäytäntöjään ja muuttamaan ihmisten asenteita niitä kohtaan.

Tutkimukseni kohde, Pernod Ricard Finland Oy, on Suomen toiseksi suurin alkoholialan yritys. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, tehdas Turun Paniossa ja logistiikkakeskus Turun Kärämäessä, joten jo pelkästään yrityksen sisäisten palaverien järjestäminen on haastavaa.

Tutkimukseni on rajattu koskemaan ainoastaan yrityksen logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöjä. Kerään materiaalia palaverikäytännöistä lomakekyselyn avulla ja osallistumalla palaveriin tehden havainnoiteja. Opinnäytetyöni perimmäinen tarkoitus on selvittää palaverikäytäntöjen nykytila logistiikkakeskuksessa, mikä on hyvää, mitä voidaan kehittää ja miten se voitaisiin toteuttaa.

Teoriaosuudessa lukijalle kerrotaan palaverien merkityksestä yrityksille, selittää palaveriin liittyvää termistöä ja kerrotaan mitä palaverien järjestäjien ja osallistujien tulisi ottaa huomioon ennen palaveria, sen aikana ja sen jälkeen.

2 PALAVERIEN TARKOITUS

Jokaisessa organisaatiossa käydään erilaisia palavereja, neuvotteluja ja kokouksia oman henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa.

Palavereja, kokouksia ja neuvotteluja tarvitaan: Niillä on aina jokin tavoite. Niissä pyritään saamaan aikaiseksi päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia, tiedottamaan tai kehittämään uusia ideoita. Yrityksen ja sen sisällä toimivien yksilöiden kehityksen ja kehittämisen kannalta ei ole toista yhtä hyvää keinoa kuin se, että yhden päättäjän sijaan joukko ihmisiä kokoontuu neuvottelemaan, keskustelemaan ja päättämään asioista. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 14.)

Yhteistä kaikille palavereille ja kokouksille on, että niiden oletetaan olevan tuottavia tapahtumia. Ne ovat sosiaalisia tapahtumia, joissa joukko yksilöitä pyrkii saamaan aikaiseksi kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja ja kaikkien osallistujien oletetaan sitoutuvan ratkaisuihin ja tehtyihin päätöksiin. (Huhtinen 2002, 103.)

On tärkeää, että tapahtumat järjestetään mahdollisimman hyvin: aikataulut pitävät, käsitellään oikeita asioita ja paikalla ovat oikeat henkilöt. Pyritään myös saamaan aikaan tuloksia, jotta osallistujat kokisivat palaverien olevan hyödyllisiä ja jotta heillä olisi tapahtumaan positiivinen ja keskittynyt asenne. (Huhtinen 2002, 103.)

Vaikka kyseessä olisi säännöllisesti toistuva tapaaminen esim. viikkopalaveri, siihen ei tule osallistua valmistautumatta. Käsiteltäviin aiheisiin tulee aina perehtyä ja muutoinkin valmistautua huolellisesti. Palaverissa odotetaan järjestäjältä sekä muilta osallistujilta keskittymistä käsiteltäviin aiheisiin ja kykyä hyödyntää tapahtuma. Palaverit, kokoukset ja neuvottelut ovat osa työtä, niillä on oma tarkoituksensa organisaation toiminnassa. Parhaassa tapauksessa niissä ratkaistaan ongelmia, löydetään uusia näkökulmia ja tehdään päätöksiä. Pahimmillaan nämä tapahtumat ovat tehottomia ja aikaa vieviä, aiheuttavat ainoastaan kustannuksia, vievät osallistujien energiaa ja arvokasta työaikaa. Huonojen palaverien ja kokousten vuoksi osallistujien ennakoasenne tulevia tapaamisia kohtaan on valmiiksi negatiivinen. (Niipola & Rauramo 2008, 13.)

3 TERMINOLOGIA

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Myös näillä yritykselle tärkeillä kokoontumisilla on useita eri termejä: kokous, kehityskokous, myyntikokous, ideariihi, meeting, info, viikkopalaveri, esimies-alainen -keskustelu, osastopalaveri ym.

Termistö on kirjavaa ja käytännössä yritysten käyttämät nimitykset tapaamisista poikkeavat toisistaan, mutta yleisellä tasolla voidaan erotella mitä tarkoitetaan termeillä kokous, palaveri ja neuvottelu.

3.1 Kokous

Termiä kokous käytetään yleensä, kun kyseessä oleva tapaaminen mielletään määrämuotoiseksi ja viralliseksi, esim. yhtiökokous. Kokoukset perustuvat usein johonkin lakiin, esim. osakeyhtiöyhtiölakiin. (Surakka 2006, 13; Vaahtio 2008, 24-26.)

3.2 Palaveri

Vähemmän muodollisia, kirjallisesti tai suullisesti määriteltyjä tapaamisia, joissa osallistujilla on tavoitteena kehittää, sopia, ratkaista tai tiedottaa yhteisistä asioista, kutsutaan yleisesti termillä palaveri. Työyhteisön sisäisiä tapaamisia kutsutaan pääsääntöisesti palavereiksi, mutta niitä käydään myös asiakkaiden, tavarantoimittajien ja yhteistyökumppanien kanssa. Palaverit voivat olla kertaluonteisia, säännöllisiä tai projektiluonteisia. Palavereja eivät ohjaa lait tai säännöt, vaan palaverikäytännöt. (Surakka 2006, 13; Vaahtio 2008, 24-26.)

3.3 Neuvottelu

Termiä neuvottelu käytetään lähinnä, kun kyseessä ovat kahden tai useamman osapuolen erilaiset tavoitteet, joihin haetaan kaikkia osapuolia tyydyttävää ratkaisua. Neuvottelu voi olla vapaamuotoinen, kuten esim. esimiehen ja alaisen välinen palkkaneuvottelu. Neuvottelu voi olla myös lakisäätöinen, kuten esim. yhteistoimintaneuvottelut. (Surakka 2006, 13; Vaahtio 2008, 24-26.)

3.4 Palaveri- ja kokouskäytännöt

Palaveri- ja kokouskäytännöillä tarkoitetaan yrityksen tapaa toteuttaa palavereja ja kokouksia. Yrityksellä on oma tapansa siihen, millaisia palavereja se pitää, kuinka usein ja milloin palavereja on. Myös palavereista tiedottaminen ja niihin valmistautuminen ovat tärkeä osa yrityksen palaverikäytäntöjä. Käytännöt voivat perustua suunniteltuihin, kirjallisiin ja sovittuihin toteutustapoihin, mutta usein käytännöt vain ovat ajan saatossa muodostuneet ja vakiintuneet rutiininomaisiksi tapahtumiksi. Vaikka monilla ihmisillä on negatiivinen asenne palavereja ja kokouksia kohtaan, ja vaikka jotkut kokevat ne jopa täysin turhina, ei niihin kiinnitetä sen suurempaa huomiota tai kehitetä paremmiksi. (Surakka 2006, 19.)

4 VALMISTAUTUMINEN PALAVERIIN

4.1 Valmistautumisen merkitys

Palaveriin valmistautumisen osuutta palaverin mielekkyyden ja halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi ei voi liikaa korostaa. Hyvällä suunnittelulla ja etukäteen hoidetuilla järjestelyillä varmistetaan onnistunut lopputulos. Mitä tärkeämmästä palaverista on kysymys, sitä huolellisemmin tulee valmistautua. Valmistautuminen koskee kaikkia palaveriin osallistujia, ei ainoastaan henkilöä, joka aikoo pitää kyseisen palaverin. Välinpitämättömyys ja huono valmistautuminen viestii asenteesta, etteivät palaverit kuulu varsinaiseen työkuvaan, vaikka todellisuudessa palavereissa käsitellään juurikin työhön liittyviä asioita. (Surakka 2006, 56.)

Koska palaverien suunnittelussa ja järjestämisessä on otettavana huomioon monta asiaa, kannattaa palavereja varten laatia muistilista/perusrunko, josta ilmenevät kaikissa palavereissa huomioon otettavat seikat. Listaa voidaan muokata palaverikohtaisesti, mutta perusrunko varmistaa ettei mikään oleellinen asia palaverin toteuttamisen kannalta jää hoitamatta. (Vaahtio 2008, 58.)

4.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Järjestäjän on mietittävä, mikä tarkoitus palaverilla on, mitä asioita käsitellään ja mitä tavoitteita sille asetetaan, onko tarkoituksena saada aikaan päätöksiä, jallostaa uusia ideoita, vaihtaa mielipiteitä vai tiedottaa yrityksen tapahtumista. Mikäli aikomuksena on käsitellä useampaa asiaa, tulee miettiä tavoite jokaiselle asialle erikseen. Palaverin tarkoituksen ja sille asetettujen tavoitteiden hahmottaminen on varsinainen pohja palaverin suunnittelulle. Tavoitteet on myös syytä esittää kokouskutsussa mahdollisimman selkeästi ja lyhyesti, jotta osallistujat tietävät, miten valmistautua palaveriin. (Huhtinen 2013, 104.)

4.3 Käsiteltävien asioiden ryhmittely ja aikataulutus

Kun palaverin järjestäjä on sisäistänyt palaverin tarkoituksen, käsiteltävät asiat ja asetetut tavoitteet, hän voi alkaa miettiä käsiteltävien asioiden käsittelyjärjestystä ja aikatauluttaa ne aihekohtaisesti: kuinka paljon aikaa tullaan käyttämään kuhunkin aiheeseen sekä aloitetaanko palaveri vähiten haastavalla aiheella vai kaikkein vaikeimmalla, eniten ajatustyötä ja aikaa vievällä aiheella. Käsiteltävien asioiden aikataulutus vaatii keskittymistä, harkintaa ja taitoa erottaa vähemmän tärkeät asiat tärkeistä, joiden käsittelyyn on syytä varata enemmän aikaa. Koska jokainen palaveri ja jokainen palaverissa käsiteltävä asia on erilainen, ei voida noudattaa yhtä tiettyä toimintamallia. (Huhtinen 2013, 105.)

Palaveriin ei kannata ottaa montaa käsiteltävää asiaa kerrallaan, koska ihminen ei jaksa työskennellä keskittyneesti pitkään yhtäjaksoisesti. Tästä syystä kannattaa myös miettiä, pystyisikö palaveria tehostamaan ja näin lyhentämään siihen käytettävää aikaa totutusta. Jos palaveri kestää useita tunteja, on tärkeää ottaa aikataulutuksessa huomioon tauot. Niitä on syytä pitää vähintään tunnin välein, sillä jo muutaman tunnin jälkeen osallistujien keskittymiskyky on alentunut huomattavasti. (Kortesuo & Koski 2012, 36.)

Mikäli asialistalla on useampia aiheita, asioiden käsittely kannattaa aloittaa helpoimmasta päästä, aiheella, joka on helppo käsitellä ja josta saadaan nopeasti mahdollinen päätös aikaiseksi. Näin saadaan osallistujat aktivoitumaan. Heistä tulee valmiita käsittelemään seuraavaa, mahdollisesti palaverin hankalinta ja tärkeintä asiaa. Palaverin loppua kohti saattaa osallistujien vireystaso laskea, joten mitään haastavaa tai negatiivisia tunteita herättävää ei kannata ottaa viimeisenä käsittelyyn. Viimeiseksi käsiteltäväksi asiaksi kannattaa jättää mieluisin tai mielenkiintoisin listalla oleva asia. Näin saadaan palaveri päätettyä mukavissa tunnelmissa, ja se saattaa vaikuttaa myönteisesti osallistujien asenteisiin tulevia palavereja ajatellen. (Huhtinen 2013, 105.)

Aihekohtaisen aikataulutuksen jälkeen järjestäjän on helpompi asettaa palaverin kokonaiskestolle takaraja. Aikataulutuksella voidaan myös vaikuttaa siihen, onko osallistujan oltava läsnä koko palaverin ajan vai voitaisiinko esimerkiksi yhtä tiettyä jäsentä koskeva käsiteltävä asia ottaa käsittelyyn ensimmäisenä, jotta hän voisi palata osuutensa jälkeen muihin työtehtäviinsä. (Kortesuo & Koski 2012, 35.)

Palaverin kokonaiskeston sekä aihekohtaisen aikataulutuksen on syytä tulla esille varsinaisessa kokouskutsussa. Siten osallistujat tulevat tietoisiksi siitä, että aikaa asioiden käsittelyyn on rajallisesti, jaarittelun sijaan tulee pysyä asiassa ja ennen kaikkea, että valmistautumisen ennen varsinaista palaveria tulee olla perusteellista. Tarvittaessa aikatauluista on pystyttävä joustamaan, mutta palaverin vetäjä vastaa siitä, että asialista etenee suurin piirtein suunnitellusti. (Kortesuo & Koski 2012, 35.)

Esimerkki juurtuneista palaverikäytännöistä on palaverin pituus. Ollaan totuttu aina pitämään tietyn mittaisia palavereja sen enempää miettimättä, tarvitsisivatko käsiteltävät aiheet pidemmän ajan, jotta ne saataisiin käsiteltyä huolellisesti. Yleisempää kuitenkin on, että palaverit venyvät turhan pitkiksi. Käsiteltävien asioiden aikataulutuksella voidaan tehostaa palavereihin käytettävää aikaa. (Kortesuo & Koski 2012, 35.)

4.4 Osallistujien valinta

Ennen kokouskutsun lähettämistä järjestäjän on syytä miettiä, keitä palaverissa käsiteltävät asiat koskevat. Hänen tulee harkita tarkoin, kenen on syytä olla läsnä palaverissa, onko läsnäolo välttämätöntä päätöksentekijänä, asiantuntijana vai pelkästään kuuntelijana, kenelle riittää pelkkä tiedotus päätetyistä asioista ja keitä käsiteltävät asiat eivät koske lainkaan. (Surakka 2006, 41.)

Oikeiden henkilöiden on syytä olla palaverissa paikalla. Niiden, joita käsiteltävänä olevat aiheet eivät kiinnosta tai mahdollisesti lainkaan koske, ei ole välttämätöntä olla läsnä. Koska tapaamisen tarkoitus yleensä on saada aikaan päätöksiä tai uusia ideoita, niin jos ihmisellä ei ole valtaa tehdä päätöksiä tai hän on

passiivinen sivustakatsoja eikä millään tavoin osallistu palaverin kulkuun, hän voi pahimmassa tapauksessa jopa tulehduttaa palaverin ilmapiirin. (Huhtinen 2002, 106.)

Palaverin järjestäjä päättää, kenelle hän lähettää kutsun. Jos kutsun saanut itse kokee, että palaverissa ei ole lainkaan käsiteltävänä sellaisia aiheita, joihin hänellä olisi päätösvaltaa, mielipiteitä tai ylipäätään mitään annettavaa, hän voi perustellusti kieltäytyä palaverista. (Huhtinen 2002, 106.)

Palaverin onnistunut aikatauluttaminen, käsiteltävien asioiden jaksottaminen ja oikeiden henkilöiden kutsuminen vähentävät olennaisesti suurimpia ongelmia ihmisten asenteisiin palavereja kohtaan. (Huhtinen 2002, 106.)

4.5 Palaverin toteutustavan valinta

Järjestäjän on mietittävä, mikä on paras vaihtoehto palaverin toteuttamiselle. Tähän vaikuttavat esimerkiksi ovatko käsiteltävät asiat lähinnä tiedotusluonteisia vai vaatiiko aihe aktiivista vuorovaikutusta, edellyttääkö tavoitteen toteuttaminen osallisten fyysistä läsnäoloa vai onko jokin perinteisestä poikkeava vaihtoehto parempi, esim. puhelinneuvottelu, videoneuvottelu, pikaviesti, sähköposti, tekstiviesti tai jokin muu yrityksen käytössä oleva viestintämenetelmä. (Niipola & Rauramo 2008, 6.)

4.5.1 Perinteinen palaveri

Perinteisellä palaverilla tarkoitetaan tilaisuutta, jossa osallistujat kokoontuvat samaan tilaan neuvottelemaan ja sopimaan asioista. Vuorovaikutus on reaaliaikaista ja väärinkäsitysten mahdollisuus on varsin pieni.

Perinteistä palaveria järjestettäessä on otettava huomioon tilojen toimivuus ja soveltuvuus palaverin järjestämiseen. Tilojen tulee olla tarpeeksi isot henkilömäärään nähden ja kaikilla osallistujilla on oltava esteetön näkyvyys taululle ja muihin osallistujiin. (Surakka 2006, 53-56.)

On kustannustehokasta järjestää palaveri yrityksen omissa tiloissa, mutta jos valtaosa kutsutuista on samassa paikassa tai alueella, on palaveri syytä järjestää siellä, vaikka järjestäjän toimipaikka olisikin muualla. Kutsuttujen sijainti tulee ottaa huomioon palaverin toteutustapaa ja paikkaa valittaessa. Jos välimatkat osallistujien välillä ovat kohtuuttoman suuret, on hyvä miettiä toteutukselle sellaista vaihtoehtoa, jossa fyysistä läsnäoloa ei tarvita. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 55.)

Ennen palaveria on syytä varmistua, että kaikki tarvittava materiaali on käytettävissä. Myös toteutukseen käytettävien tarvikkeiden, paperien, tussien, kynien ja teippien tulee olla saatavilla ja toimia. Tilassa käytettävän tekniikan, esim. videotykin, tietokoneen ja tietoliikenneyhteyden tulee olla kunnossa. Tämä on syytä varmistaa jo paikkaa varatessa ja tarkistaa tekniikan toimivuus vielä ennen palaverin alkamista. (Kansanen 2002, 109-111.)

Tarjoilut kuuluvat perinteisesti suomalaiseen palaverikulttuuriin. Se on yksi tapa osoittaa arvostusta osallistujia kohtaan. Palaverien tarjottavat katsotaan myös palaverikohtaisesti. Jos kyseessä on koko päivän kestävä palaveri, on yleisesti tapana aamulla ja iltapäivällä tarjota osallistujille kahvia, teetä tai muita virvokkeita. Päivällä syödään yhteislounas. Tällöin järjestäjän on otettava huomioon osallistujien mahdolliset erikoisruokavalit. Mikäli palaveri kestää vain muutama tunnin, on tarjolla silti hyvä olla vähintään raikasta vettä. (Vaahtio 2008, 54.)

4.5.2 Videoneuvottelu

Videoneuvottelu poikkeaa perinteisestä palaverista siten, että osallistujat eivät ole fyysisesti samassa tilassa, mutta he ovat kuva- ja ääniyhteydessä toisiinsa virtuaalisesti ja reaaliaikaisesti. Nykytekniikka mahdollistaa sen, että videoneuvotteluun osallistuva ei ole sidottu työpisteeseen tai kokoustilaan, vaan hän voi käydä neuvottelua omalla tietokoneellaan kameran ja mikrofonin avulla lähes missä tahansa. (Niipola & Rauramo 2008, 17.)

Videoneuvottelu on helppo järjestää nopeasti riippumatta osallistujien sijainnista. Perinteisen palaverin tapaan videoneuvottelulla saadaan aikaan todellista vuorovaikutusta ja väärinkäsitysten mahdollisuus on pieni. Videoneuvottelu sopii parhaiten sellaisiin palavereihin, joissa osapuolet ovat tuttuja, esim. saman yrityksen eri toimipisteissä työskentelevien kesken. (Niipola & Rauramo 2008, 17.)

Yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa kannattaa edelleen pyrkiä perinteiseen palaveriin, jossa ollaan fyysisesti läsnä. Videoneuvottelu on keinotekoinen keskusteluympäristö, jossa saattaa ilmetä viivettä kuvan ja äänen siirrossa, tekniikan käyttö voi olla osapuolille vierasta ja keskittyminen varsinaiseen käsiteltävään asiaan häiriintyy. Jos palaveri suunnitellaan toteutettavaksi videoneuvottelulla, tulee järjestäjän varmistua siitä, että kaikilla osapuolilla on edellytykset sen toteuttamiseen. (Kansanen 2002, 95.)

4.5.3 Puhelinneuvottelu

Vaikka tekniikka mahdollistaa useamman henkilön ryhmäneuvottelun, käytetään puhelinneuvottelua yleensä lähinnä kahdenkeskisissä ja rutiininomaisissa asioissa. Kun halutaan nopeita vastauksia tai ratkaisuja, on ehkä turha sopia varsinaista tapaamista, vaan otetaan puhelinyhteys, käsitellään asiaa heti tai sovietaan sopivampi aika, jolloin osapuolet voivat keskittyä puhelinkeskusteluun. (Niipola & Rauramo 2008, 18.)

Puhelinneuvottelussa korostuvat osapuolien vuorovaikutustaidot. Sellaisessa on osattava kertoa oleelliset asiat erittäin ymmärrettävästi. Toisen osapuolen kuunteleminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen on vähintään yhtä tärkeää kuin saada oma asia esitettyä. Puhelinneuvottelussa osapuolien maantieteellisellä sijainnilla ei ole suurta merkitystä, koska matkapuhelinverkot toimivat lähes kaikkialla, tärkeää on vain se, että osapuolilla on mahdollisuus keskustella rauhassa ja tehdä tarvittavia muistiinpanoja. Mikäli neuvottelija ei pysty tekemään muistiinpanoja puhelun aikana, voidaan keskustelu nauhoittaa. Tähän on kuitenkin pyydettävä osapuolilta lupa. (Kansanen 2002, 94.)

Puhelinneuvotteluissa on suuri mahdollisuus väärinkäsityksiin ja virheellisiin tulkintoihin. Siksi puhelun lopuksi on hyvä kerrata, mistä on keskusteltu ja sovitettu, sekä lisäksi on hyvä vielä osapuolille lähettää kirjallinen vahvistus sovituista asioista. (Kansanen 2002, 94.)

Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa voidaan käydä puhelinneuvotteluja rutiininomaisissa asioissa tai alustavissa neuvotteluissa, mutta tärkeissä ja päätöksiä vaativissa asioissa on syytä edelleen pyrkiä perinteiseen palaveriin, jossa voi tulkita äänen lisäksi ilmeitä ja eleitä, sekä visuaalisesti näyttää, mistä käsiteltävässä asiassa on kyse. (Kansanen 2002, 94.)

4.5.4 Sähköposti

Sähköposti on sopiva väline korvaamaan varsinaisen palaverin tiedotusluonteisissa asioissa, joissa ei varsinaista välitöntä vuorovaikutusta tarvita. Tarvittava tieto on nopeasti lähetetty vastaanottajille, ja se on luettavissa lähes välittömästi. Se myös säilyy vastaanottajan sähköpostilaatikossa ja on luettavissa ja tulostettavissa milloin tahansa. Tekniikka mahdollistaa, että viesti voidaan lähettää, vastaanottaa ja lukea lähes missä tahansa. (Niipola & Rauramo 2008, 18.)

Vaikka sähköposti on kustannustehokas ja nopea väline tiedottamiseen, tärkeitä päätöksiä vaativia asioita varten kannattaa valita perinteisempi palaverimuoto, jossa on todellista vuorovaikutusta. Sähköpostia käytetään usein muiden palaverimuotojen tukena. Palaverikutsu, vahvistus ja pöytäkirja kulkevat usein sähköisesti osapuolien välillä. Sähköpostiin liittyy paljon riskejä: viesti on käsitetty väärin, lähetetty vahingossa väärälle henkilölle tai mahdollisesti kokonaiselle ryhmälle tai se ei ole mennyt perille. (Niipola & Rauramo 2008, 18.)

4.5.5 Pikaviestin

Pikaviestin on tietokoneohjelma, jonka välityksellä verkossa olevat henkilöt voivat viestiä reaaliaikaisesti. Ohjelma mahdollistaa kahdenkeskisen tai isomman ryhmän neuvottelun. Käyttäjä näkee päätteeltään ovatko osapuolet paikalla. Kirjoitettu viesti näkyy vastaanottajilla välittömästi. Ohjelman avulla voidaan lähettää ääntä ja kuvaa, mutta pääsääntöisesti viestit ovat tekstipohjaisia. Ohjelman asetuksia voidaan muuttaa siten, että käydyt keskustelut jäävät koneen muistiin ja ovat tarvittaessa sieltä löydettävissä. (Niipola & Rauramo 2008, 20.)

4.6 Palaverin ajankohta

Mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys, sitä nopeammin se on syytä saada käsittelyyn. Mikäli aloite palaverille on tullut yhteistyökumppanilta, yritys osoittaa kunnioittavansa kumppania ja käsiteltävää asiaa kutsumalla palaverin koolle mahdollisimman nopeasti. Vaikka palaveri tuleekin pitää mahdollisimman nopeasti, täytyy ottaa huomioon kutsuttujen aikataulut. Heillä tulee olla aikaa valmistautua tapaamiseen. (Vaahtio 2008, 60.)

Säännölliset tapaamiset, esim. viikkopalaverit kannattaa pitää aina samaan aikaan, jotta osallistujien on helppo varata aika kalenterista juuri noille tapaamisille pitkäksi aikaa eteenpäin. (Vaahtio 2008, 60-65.)

Jokaisessa yrityksessä tulee tilanteita, joissa pitää saada aikaan ratkaisuja nopeasti. Vaikka ihmiset kutsutaan palaveriin lyhyellä varoitusajalla, tulee kutsuttujen olla tietoisia siitä, mitä asia koskee. (Vaahtio 2008, 60-65.)

Mitä suurempi joukko osallisia on kutsuttuna palaveriin, sitä vaikeampaa on löytää ajankohta, joka sopisi kaikille. Siksi palaverin ajankohdan suunnittelu ja sopiminen tulee tehdä mahdollisimman hyvissä ajoin ja vielä hieman ennen sovitua päivämäärää lähettää kutsutuille muistutus sovitusta palaverista. (Vaahtio 2008, 60-65.)

Myös kellonaika palaverin pitämiseen on otettava huomioon. Työpäivän ensimmäiset ja viimeiset tunnit eivät ole parhaat mahdolliset palaverin pitämiseen. Silloin osallistujien virkeystaso on heikompi kuin muina aikoina. Palaveriin osallistujien voi olla hankalaa ehtiä paikalle kovin aikaisin tai mahdotonta jäädä jatkamaan palaveria iltapäivällä, mikäli se venyy yli sovitun ajan. Tämä koskee esimerkiksi pitkämatkalaisia tai henkilöitä, joilla on pieniä lapsia. (Vaahtio 2008, 65.)

4.7 Kutsun laadinta

On vaikeaa saada aikaiseksi tehokasta palaveria ja tehdä kaikkia tyydyttäviä yhteisiä päätöksiä, jos lähtökohtaisesti jäsenet ovat tulleet palaveriin eri tavoittein ja painottaen eri asioita. Jotta ei palaverista menisi arvokasta aikaa siihen, että jäsenet etsivät yhteistä linjaa käsiteltävien asioiden suhteen, kokouskutsussa on selkeästi oltava esillä, mitä asioita palaverissa tullaan käsittelemään, miksi näitä asioita käsitellään ja mitä tavoitteita palaverille on asetettu. Kun palaverin tarkoitus ja tavoitteet on mahdollisimman yksiselitteisesti kerrottu kutsussa, kaikilla osallistujilla on käsiteltävistä asioista sama käsitys. Jo kutsussa olevan otsikon on hyvä kertoa, mistä palaverissa on kyse. (Valpola 2012, 84-85.)

Kaikki palaverissa käsiteltävät asiat on syytä listata kutsuun. Jos käsiteltävänä on enemmän kuin yksi asia, merkataan kutsuun yksittäisten asioiden käsittelylle asetettu tavoite, niille varattu aika sekä järjestys, jossa asiat tullaan käsittelemään. (Valpola 2012, 84-85.)

Kutsun laatimisessa tulee ottaa huomioon, onko kyseessä vapaamuotoisempi tapaaminen kollegojen kesken vai yritysneuvottelu vähemmän tuttujen henkilöiden kanssa. Kutsun luonteesta riippumatta siitä tulee selvittää asiat, joita käsitellään, ajankohta milloin palaveri pidetään, aloitus- ja lopetusaika, paikka ja menetelmä, jolla palaveri toteutetaan. (Vaahtio 2008, 65.)

Kutsun saaneelta edellytetään käsiteltäviin asioihin perehtymistä etukäteen. Mikäli palaverin toteutukseen, käsiteltävään aiheeseen tai haluttuun näkökulmaan liittyy jotain erityistä, mitä osallistuja ei välttämättä tiedä tai osaa ottaa

huomioon, tulee tästä olla valmistautumisohjeet. Lisäksi on hyvä listata kaikki kokouskutsun saajat ja näiden mahdolliset vastualueet käsiteltävissä asioissa. (Valpola 2012, 84-85.)

Kutsuun on hyvä pyytää vahvistus osallistumisesta kutsun saaneilta. On tärkeää tietää osallistujamäärä paikkaa varatessa, mahdollisia tarjoiluja suunnitellussa sekä jääkö mahdollisesti jokin käsiteltävä asia pois palaverista jonkun henkilön poissaolon vuoksi. (Valpola 2012, 84-85.)

Kutsu lähetetään hyvissä ajoin, jotta kutsun saaneille jää aikaa reagoida siihen, vahvistaa osallistumisensa ja omalta osaltaan ehtiä perehtymään ja valmistautumaan käsiteltäviin aiheisiin. (Valpola 2012, 84-85.)

4.8 Osallistujien valmistautuminen

Kutsutun tulee vahvistaa osallistumisensa hyvissä ajoin. Osallistujan tulee perehtyä käsiteltäviin aiheisiin, kirjata ylös aiheita koskevia mielipiteitä, kysymyksiä, ideoita ja faktoja. Hänen tulee myös varautua mahdollisiin hänelle esitettäviin kysymyksiin. (Huhtinen 2013, 17.)

On tärkeää, että osallistujat tietävät, että heiltä odotetaan panosta palaverissa, samalla he myös tuntevat, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja niillä on merkitystä. Palaveriin tulee asennoitua avoimin mielin ja positiivisesti. Kyseessä on tapaaminen, jossa on useita henkilöitä omine mielipiteineen ja ajatuksineen, ja ne kaikki ovat keskenään yhtä tärkeitä. (Huhtinen 2013, 22-23.)

Kutsutun on tiedostettava oma roolinsa palaverissa. Onko hänen läsnäolonsa tarpeen asiantuntijana, päätöksentekijänä, kuuntelijana vai onko mahdollisesti hänen läsnäolonsa lainkaan tarpeen. Viimeisessä tapauksessa hän voi perustellusti kieltäytyä osallistumasta palaveriin. (Vaahtio 2008, 119.)

Jos listalla on asia, jossa kutsuttu on asiantuntija ja häneltä näin ollen odotetaan suurempaa roolia ja aiheen esittelyä muille osallistujille, tulee hänen varmistua ajoissa, että kaikki tarvittava tekniikka ja materiaali on käytettävissä. Materiaalin tulee olla siinä muodossa, että se on kaikkien osallistujien ymmärrettävissä

vaikkeivät nämä olisikaan kyseisen aiheen asiantuntijoita. Väärinkäsitysten välttämiseksi tulee materiaalissa olevat asiat esittää ja selittää osallistujille mahdollisimman selkokielellä. (Kortesuo & Koski 2012, 107.)

5 PALAVERIN TOTEUTUS

5.1 Palaverin aloitus

Palaveri pyritään aloittamaan täsmälleen sovittuun aikaan, jotta asiat saadaan käsiteltyä ja palaveri saadaan myös päätettyä suunnitellusti. (Vaahtio 2008, 52-53.)

Mikä tahansa osallistujan rooli palaverissa onkin, hänen tulee lähtökohtaisesti olla paikalla ajoissa. Mikäli osallistuja tietää jo etukäteen että ei ehdi paikalle palaverin alkaessa, hän voi ilmoittaa tästä palaverin järjestäjälle, jolloin tämä on asiasta tietoinen ja pystyy ottamaan tämän seikan huomioon esim. asioiden käsittelyjärjestyksessä. Mikäli myöhästymistä ei voinut ennakoida, osallistujan on saapuessaan hyvä siirtyä omalle paikalleen ilman suurempia selittelyjä. Näin hän häiritsee mahdollisimman vähän jo alkaneen palaverin kulkua. Mikäli kyseessä on muodollinen kokous, jossa myöhästyneen osallistuminen on edellytyksenä vaikkapa päätösvaltaisuuden toteutumiseen, voidaan kyseistä henkilöä odottaa kohtuullinen aika tai mahdollisesti jopa siirtää kokousta myöhempään ajankohtaan. Jos taas kyseessä on vähemmän muodollinen palaveri, aloitetaan sovittuna aikana riippumatta siitä ovatko kaikki ilmoittautuneet saapuneet. Asiat, joiden käsittelystä myöhästynyt osallistuja jäi paitsi, kerrataan palaverin jälkeen, ei kesken palaverin. Näin ollen muut voivat päättää palaverin sovittuun aikaan. (Vaahtio 2008, 52-53.)

Tekniikan kehitys on parantanut palaverien visuaalista ilmettä. Erilaiset viestintävälineet ovat mahdollistaneet tehokkaamman ajankäytön, esim. videoneuvottelut. Se on kuitenkin myös yksi eniten palaverien osallistujia häiritsevä tekijä; matkapuhelinten ja kannettavien tietokoneiden käyttö palaverien aikana. Jos palaveriin osallistuja odottaa tärkeää puhelua, hän voi ilmoittaa tästä palaverin vetäjälle ennen palaverin alkua. Muussa tapauksessa olisi suotavaa, että puhelin on äänettömänä ja poissa näkyvistä. Sama käytäntö koskee myös tietokoneita. Jos osallistujan oma osuus palaverissa ei edellytä koneen käyttöä, sitä ei oteta palaveriin edes mukaan. (Vaahtio 2008, 122.)

Tutkimusten mukaan ihminen ei pysty keskittymään kuin yhteen asiaan kerrallaan. Koska palaverissa on tarkoitus keskittyä vain ja ainoastaan asialistalla oleviin aiheisiin, on kohtuullista, että silloin ei työskennellä koneella muiden työtehtävien parissa eikä selata puhelinta. (Kortesuo & Koski 2012, 125.)

Perinteisesti palaverit aloitetaan ennen varsinaisiin aiheisiin pureutumista mahdollisilla tarjottavilla, esim. kahvilla, ja osallistujat vaihtavat kuulumisiaan ja käyvät vapaata keskustelua. Mikäli osallistujat eivät tunne toisiaan, heidät on esiteltävä toisilleen. Alkukeskustelun ei tule viedä palaverilta liikaa aikaa, mutta on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa ottaa se huomioon, sillä alkukeskustelun aikana luodaan hyvä ilmapiiri ja motivoidaan osallistujia ennen varsinaisiin käsiteltäviin asioihin siirtymistä. Palaverin vetäjä huolehtii, että alkukeskustelusta siirrytään kohtuullisessa ajassa luontevasti itse asiaan. (Kansanen 2002, 60.)

5.2 Järjestelmällisyys

Palaverin vetäjän vastuu palaverin onnistumiselle alkaa palaverin perusteellisella suunnittelulla ja jatkuu palaverin johtamisella haluttua päämäärää kohti. Vetäjä pitää huolen siitä, että palaveri etenee suurin piirtein sovitussa järjestyksessä ja aikataulussa. Hänen tulee huolehtia osallistujien aktivoimisesta, puheajan tasaisesta jakautumisesta ja siitä, että keskustelu pysyy pääpiirteittäin asialistalla olevissa asioissa. (Huhtinen 2002, 99; Vaahtio 2008, 97.)

On yleistä, että keskustelu palaverissa hyppii asiasta toiseen. Siksi on hyvä, että jo palaverikutsussa on mainittu aikataulutuksesta. Tällöin osallistuja tietää, että hänelle tärkeä aihe tulee käsittelyyn omalla vuorollaan, eikä hänen tarvitse pyrkiä siirtymään aiheesta toiseen omalla puheenvuorollaan. Näin kuitenkin usein käy. Silloin vetäjän on syytä palauttaa keskustelu aiheeseen, joka sillä hetkellä on keskustelun aiheena. (Huhtinen 2002, 99; Vaahtio 2008, 97.)

5.3 Tasapuolisuus

Palaverin vetäjä huolehtii siitä, että kaikki osallistujat saavat puheenvuoron. Hän myös huolehtii siitä, että kaikkien mielipiteet ja ideat tulevat huomioiduksi tasapuolisesti. Palaverin vetäjän tulee tarvittaessa eri keinoin aktivoida osallistujia ottamaan kantaa käsiteltäviin asioihin. Hän voi esim. jo kokouskutsussa mainita, että jokaisen osallistujan tulee käyttää lyhyt puheenvuoro ja ottaa kantaa ainakin muutamaaan käsiteltävänä olevaan aiheeseen mielellään perustellen kantansa. (Kansanen 2002, 18-27.)

5.4 Ennakkoasenteet

Palaverin jäsenten välillä saattaa olla jännitteitä ja ongelmia henkilökemiassa. Tämä asia vetäjän olisi hyvä tietää tai viimeistään palaverissa huomata: johtuvatko eriävät mielipiteet jostain muusta kuin käsiteltävänä olevasta asiasta. (Huhtinen 2013, 105.) Jäsenten tulisi muistaa mahdollisista ristiriidoista huolimatta keskittyä asiaan sekä kunnioittaa kaikkien osallistujien ajatuksia tasapuolisesti. Palaverin vetäjän on hyvä pyytää perusteluja osallistujien esittämiin kantoihin. Jokaisella ihmisellä on asioihin jonkinlainen ennakkokäsitys, joka ei välttämättä perustu tietoon, vaan tunteeseen. Jotkut ihmiset haluavat saada asian nopeasti pois päiväjärjestyksestä ja ovat siksi enemmistön kannalla. Jotkut ovat perusnegatiivisia, ja siitä johtuen mikä tahansa asia onkaan kyseessä, pyritään sitä lähtökohtaisesti vastustamaan. (Huhtinen 2013, 84.)

5.5 Kuunteleminen ja kyseleminen

Palaveri on sosiaalinen tapahtuma, joten osallistujalta odotetaan oman aiheensa käsittelyn ja esittämisen lisäksi kykyä ottaa muut osallistujat huomioon. Hänen tulee kuunnella kaikkia osallistujia ja keksittyä heidän ideoihinsa ja mielipiteisiinsä. (Miettinen & Torkki 2008, 154-158.) Osallistujan ei tule keskeyttää toisen puheenvuoroa, vaan tarvittaessa tehdä muistiinpanoja ja tarkentavia kysy-

myksiä silloin, kun se on sopivaa. Jos jossain esitetystä asiassa kuuntelijalle on jotain jäänyt epäselväksi, on tärkeää, että hän esittää kysymyksiä asiaan liittyen. Näin vältetään virheellisiltä tulkinnoilta. Kyseleminen myös osoittaa kunnioitusta ja sitä, että osallistuja on aidosti kiinnostunut muiden ajatuksista, vaikka ne olisivatkin eriävät hänen omien mielipiteidensä kanssa. Kysymykset on syytä pyrkiä kohdistamaan käsiteltäviin asioihin, ei niinkään henkilöihin. (Kansanen 2002, 31-35; Vaahtio 2008, 120.)

5.6 Avoimuus

Palaverin tuottavuuden ja onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että osallistujat ovat avoimin mielin ja kunnioittavat muiden mielipiteitä. Väittely ja puolustelu saavat palaverin pysähdyksiin eivätkä asiat etene. Kun osapuolet pitävät tiukasti kiinni omista mielipiteistään ja ideoistaan, he eivät lainkaan ota huomioon sitä mahdollisuutta, että olisivat väärässä tai että jonkun muun idealla jopa voisi jalostaa omaa alkuperäistä ehdotusta. Osallistujien tulee ottaa huomioon se vaihtoehto, että ovatkin jossain asiassa väärässä ja joku toinen oikeassa. Pääasia kuitenkin on se, että palaveri edelleen etenee sopuisasti kohti haluttua lopputulosta. (Huhtinen 2013, 55; Vaahtio 2008, 41-42.)

5.7 Rohkeus

Palavereihin osallistujien aktiivisuuteen ja mielipiteisiin vaikuttavat varsinaisen käsiteltävän asian lisäksi monet muutkin asiat. Monesti yrityksen toimintamallit ovat pitkän ajan saatossa juurtuneet, tehdään asiat aina samalla tavalla, eikä uskalleta päättää tai tehdä edes ehdotusta jonkin asian muuttamiseksi, koska pelätään muutosta ja leimautumista, sekä sitä mitä muut ajattelevat, mahdollisesta täysin totutusta poikkeavasta ideasta. Jos käsiteltävänä oleva asia ei ole osallistujan kannalta mielenkiintoinen ja tärkeä asia, hänen on helppo ehdottaa vanhaan totuttuun tapaan jatkamista. (Kortesuo & Koski 2012, 134.)

Osallistujien liiallinen yksimielisyys ei aina tarkoita, että kaikki olisivat aidosti asioista samaa mieltä. Jollain osallistujalla saattaa olla niin vahva auktoriteetti, että toiset osallistujat eivät halua esittää eriävää mielipidettä. Esimerkiksi, jos esimiehellä on palaverissa selkeä linja ja vahva mielipide johonkin käsiteltävään asiaan, alainen helposti myötäilee ja vaikenee omista ajatuksistaan. (Huhtinen 2013, 103.) Aina kysymys ei ole auktoriteetin pelosta, vaan saattaa olla kysymys myös toisen osallistujan aseman kunnioittamisesta. Esimerkiksi, jos jonkin käsiteltävän aiheen varsinainen asiantuntija kertoo aiheesta, osallistuja ei lähde kyseenalaistamaan tämän ajatuksia, vaikka ne olisivat täysin ristiriidassa hänen omiensa kanssa. (Huhtinen 2002, 102; Vaahtio 2008, 43-44.)

5.8 Palaverimuistio

Vaikka kyseessä ei olisikaan määrämuotoinen kokous, jossa valitaan puheenjohtaja ja sihteeri pitämään virallista pöytäkirjaa, on palaverissa syytä valita osallistujista joku pitämään kirjaa käydyistä keskusteluista ja tehdyistä päätöksistä. Kirjaa pitävä henkilö voi olla myös joku muu kuin itse palaverin vetäjä, jonka tulee keskittyä itse palaverin johtamiseen. Palaverin lopuksi tehdään palaverimuistio eli yhteenveto. Se ei sisällä palaverissa käytyä ajatusten vaihtoa ja ideoita, vaan mahdollisimman tiivistetyssä ja ymmärrettävässä muodossa palaverin pääkohdat, johtopäätökset, jatkotoimet, vastuunjaot ja aikataulut. Palaverin lopussa käydään muistio läpi ja varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet sen sisällön. (Surakka 2006, 63; Vaahtio 2008, 103.)

6 PALAVERIN JÄLKEEN

Puhtaaksi kirjoitettu palaverimuistio toimitetaan palaverin jäsenille ja muille sovitulle taholle mahdollisimman nopeasti palaverin jälkeen. Palaverissa tehtyjen päätösten ja jatkotoimien vastuunjaossa tulee pyrkiä aina kohdistamaan vastuu yksilötasolla. Yksittäiset hoidettavat asiat ovat kohdistetut omille vastuuhenkilöilleen, passiivissa ilmaistu tehtäväjako johtaa helposti siihen, että kukaan ei ota vastuuta asian hoidosta. Osallistujien on pyrittävä hoitamaan vastuilleen annetut tehtävät annetussa aikataulussa ja niin hyvin kuin mahdollista. Palaverissa tulee sopia, missä muodossa ja kenelle sovittujen toimenpiteiden etenemisestä tulee raportoida. Jotkut toimenpiteet ovat sen luonteisia, että raportti saavutuksesta lopputuloksesta on riittävä. Jotkut toimenpiteet ovat vaativampia ja aikaa vievempiä suorituksia ja niiden etenemisestä on syytä antaa väliraportteja, jotta asianosaiset tietävät, missä vaiheessa asian kanssa mennään ja onko mahdollisesti muutettava toimintasuunnitelmaa. (Kansanen 2002, 70-73; Kortesus & Koski 2012, 52.)

Raportoinnin lisäksi on suotavaa sopia ajankohta palaverille, jossa käydään läpi sovittujen toimenpiteiden etenemistä, saadaan jälleen aikaan todellista vuoro-vaikutusta ja mahdollisesti uusia näkökulmia tehtävien viemiseksi kohti haluttua lopputulosta. Sovittu toimenpidepalaveri myös aktivoi vastuun saanutta henkilöä tehtävän suorittamiseen. Hän tiedostaa, että palaverissa häneltä odotetaan tuloksia ja vastauksia toimenpiteiden etenemisestä. (Kansanen 2002, 70-73; Kortesus & Koski 2012, 52.)

7 VELVOLLISUUDET JA OIKEUDET

Palaverihin osallistuvilla on oikeuksia, mutta kuten muillakin elämän osa-alueilla pelkkien oikeuksien lisäksi meillä on myös velvollisuuksia. Näin on myös palaverikäytännöissä.

Palaveriin tai kokoukseen kutsuttu on velvollinen valmistautumaan perusteellisesti tulevaan palaveriin, varaamaan kyseisen ajankohdan kalenteristaan nimenomaan tuolle palaverille, perehtymään käsiteltäviin aiheisiin ja palaverin mahdollisiin tavoitteisiin ja hankkimaan tarvittaessa lisää tietoa ennen palaveria, jotta pystyisi muodostamaan käsityksensä asiasta ja ottamaan kantaa. Oman osuutensa osallistuja on velvollinen valmistelemaan niin pitkälle ja hyvin kuin mahdollista. (Huhtinen 2002, 119.)

Osallistujan ei tule olla vain passiivinen kuuntelija, vaan hänellä on velvollisuus olla aktiivinen osallistuja. Hänen tulee ottaa kantaa palaverissa käsiteltäviin asioihin. Jos osallistujalla ei ole mielipidettä yhteenkään aiheeseen, hän ei ehkä ole etukäteen perehtynyt asioihin tarpeeksi hyvin tai käsiteltävät aiheet eivät lainkaan koske häntä. Jälkimmäisessä tapauksessa hän olisi voinut käyttää oikeuttaan jättäytyä kokonaan pois palaverista. (Huhtinen 2002, 119.)

Jokaisella osallistujalla on oikeus ja velvollisuus tuoda esille ajatuksensa, ideansa ja mielipiteensä koskien käsiteltäviä aiheita. Useasti juuri tästä palaverissa on kyse, ideoiden ja mielipiteiden vaihdosta ja puntaroinnista. (Huhtinen 2002, 119.)

Osallistujien tulee kyetä antamaan ja vastaanottamaan asiallista kritiikkiä. On selvää, että kun palaverissa on useita henkilöitä, silloin myös on erilaisia mielipiteitä. Joskus mielipiteet risteävät. Silloin selvitetään, mikä on oikea ratkaisu vai onko ratkaisuja mahdollisesti useita. Kritiikin tulee aina koskea käsiteltäviä asioita. Se ei koskaan saa olla ketään osallistujaa henkilökohtaisesti loukkaavaa. (Huhtinen 2002, 119.)

8 PERNOD RICARD FINLAND OY

8.1 Yleistä

Pernod Ricard Finland Oy on Suomen toiseksi suurin alkoholialan yritys. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli noin 50 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 160. Yritys tuo maahan konsernin omistamien omien kansainvälisten tuotemerkkien lisäksi merkittävien päämiesten tuotteita. Yrityksen omassa tuotantolaitoksessa valmistetaan mietoja ja väkeviä alkoholijuomia kotimaan markkinoille ja vientiin. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Turussa on tuotantolaitos ja logistiikkakeskus.

Yrityksen suurin yksittäinen asiakas on Alko Oy. Yli 80% Pernod Ricard Finland Oy:n tuotteista myydään kuluttajille Alko Oy:n noin 350 myymälän kautta. Loput tuotteista menee vientiin ja horeca-myyntiin (hotels, restaurants & catering).

Yrityksen toimintaan Suomessa kuuluu myös täysipainosten logistiikkapalveluiden myynti muille alan toimijoille. Logistiikkakeskuksessa käsitellään noin 20 miljoonaa litraa alkoholia vuodessa, noin 80% käsiteltävistä tuotteista on konsernin omia tuotteita ja loput muodostuvat asiakasyritysten tuotteista. (Pernod Ricard Finland Oy 2015.)

8.2 Historia

Pernod Ricard Finland Oy on osa Pernod Ricard –konsernia, joka sai alkunsa, kun kaksi perinteikästä ranskalaista alkoholialan yritystä, Pernod ja Ricard, yhdistyivät vuonna 1975. Konsernilla on tuotantoa 70 maassa.

Pernod Ricard aloitti toimintansa Suomessa vuonna 1994. Nykyisellä nimellään, Pernod Ricard Finland Oy, se on toiminut vuodesta 2001.

Pernod Ricard –konsernin nopean kasvun taustalla on useita yritysostoja. Yksi merkittävä yritysosto Pernod Ricard Finland Oy:n kannalta tapahtui vuonna 2008, kun konserni osti Ruotsin valtion omistaman Vin & Spritin, jolla oli Suomessa tytäryhtiö V&S Finland Oy.

Pernodin lailla myös V&S Finland Oy:n historia ulottuu aina 1800-luvulle asti. Vuosisadan puolenvälin jälkeen Aleksanteri II antoi turkulaiselle Anders Bernhard Nordforsille luvan valmistaa alkoholijuomia hedelmistä ja marjoista. Vajaa sata vuotta myöhemmin Nordforsin toimintaa jatkoi Marjaviini- ja likööritehdas Marli. Seuraava suuri muutos toiminnassa tapahtui vasta vuosituhannen taitteessa, kun 1999 Marli Oy ja Chymos Juomat Oy yhdistyivät Oy Marli Ab:ksi. Heti seuraavana vuonna yrityksen alkoholiliiketoiminta eriytettiin mehuliiketoiminnasta. Alkoholitoimintaa harjoitettiin nimellä Oy Scanfrentz Ab vuoteen 2003 asti, jolloin Vin & Sprit osti toiminnan, ja nimeksi tuli V&S Finland Oy. Samana vuonna valmistui yrityksen uusi ja tilava logistiikkakeskus Turun Kärsämäkeen. Seuraava suuri muutos oli, kun vuonna 2008 V&S Finland Oy:stä tuli osa Pernod Ricard Finland Oy:ta.

Pernod Ricard Finland Oy ja V&S Finland Oy toimivat alkoholialalla, mutta yritykset olivat kovin erilaiset. Pernod Ricard Finlandilla oli hallussaan kansainvälisesti tunnettuja tuotemerkkejä, kun taas V&S:n tuotteet olivat enemmänkin paikallisia ja myynti perustui volyyymiin. Yritysten erilaisia taustoja ei koettu rasitteena, vaan vahvuutena. (Pernod Ricard Finland Oy 2015.)

8.3 Logistiikkakeskus

Logistiikkakeskus valmistui Turun Kärsämäkeen vuonna 2003. Rakennuksessa on varastotilaa 10 500 m² ja toimistotilaa 1 500 m².

Yksinkertaistettuna logistiikkakeskukseen tulee tavaraa, joka hetken päästä jatkaa matkaa asiakkaalle. Itse prosessi kuitenkin vaatii lukuisia toimintoja ja useiden henkilöiden työpanosta. Ennen kuin tuotteet saapuvat varastolle, ne pitää tilata. Tilaus perustuu tarvekartoitukseen ja sen hetkisiin varastosaldoihin. Tuote ei saisi loppua kesken, mutta ei myöskään maata varastossa. Tuotteiden me-

nekkiiin vaikuttaa esimerkiksi vuodenajat ja sesongit. Tuotteita tulee pyrkiä hankkimaan varastoon oikea määrä oikeaan aikaan. Tarkka suunnittelu koskee sekä tuontitavaraa että omaa tuotantoa.

Tuotteiden saavuttua varastolle niille tehdään vastaanottotarkastus, selvitetään, että tuotteet ovat juuri niitä, mitä on tilattu, niitä on oikea määrä ja että ne ovat myyntikelpoisessa kunnossa. Kun tuotteet on tarkastettu ja vastaanotettu ne varastoidaan siihen asti, kunnes ne saapumisjärjestyksessä laitetaan eteenpäin keräiltäväksi asiakkaille.

Asiakkaiden tekemät tilaukset käsitellään tilaustoimistossa. Osa tilauksista tulee automaattisesti tilausjärjestelmään, osa taas syötetään manuaalisesti. Kaikki tilaukset tarkistetaan virheiden varalta sekä otetaan huomioon asiakkaiden mahdolliset erityistoiveet ja -vaatimukset ennen kuin ne siirretään eteenpäin kuormasuunnittelijoille.

Kuormasuunnittelijat suunnittelevat tilausten keräilyjärjestyksen, aikataulun sekä minne valmis toimitus tulee jättää lähetyskentälle. Tilaukset siirretään varastossa työskentelevien keräilijöiden päätteille. Tilauksissa olevat tuotteet kerätään, pakataan ja lopuksi valmis toimitus jätetään lähetyskentälle odottamaan kuljetusta. Kaikista lähetyskentällä toimitusta odottavista valmiista tilauksista kuormasuunnittelijat tulostavat rahtikirjat ja lähetyslistat, jotka kuljettaja toimituksen noutaessaan kuittaa. Hän toimittaa asiakkaalle oman kappaleensa, jotta tämä voi tarkistaa kuorman.

Tällainen toimitusketju on lyhyesti kuvattuna. Lisäksi logistiikkakeskuksessa hoidetaan laskutusta, reklamaatioita, palautuksia, hyvityksiä, erilaisia pakkaus – ja kokoamistöitä ym.

Koska kyseessä on tuontia ja vientiä harjoittava alkoholialan yritys, toimitusketjun toteutuminen vaatii todella paljon erilaisia dokumentteja ja viranomaisyhteistyötä mm. Valviran (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto) ja Suomen Tullin kanssa. (Pernod Ricard Finland Oy 2013.)

Useiden henkilöiden ja näiden lukuisten eri tehtävien vuoksi viestinnän merkitys on suuri. Ihmisten on saatava ajan tasalla olevaa tietoa yrityksen toiminnasta jotta pelkästään pystyäkseen hoitamaan omat työtehtävänsä kunnolla. Yhtenä tärkeänä osana viestintää ovat palaverit ja palaverikäytännöt.

Opinnäytetyössäni tutustuin logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöihin osallistuvalla havainnoimisella itse palaveritilanteissa. Lisäksi tein lomakekyselyn koko logistiikkakeskuksen henkilökunnalle.

9 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

9.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Pernod Ricard Finland Oy:n logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöjen nykytilaa. Tällä empiirisiin menetelmin toteutetulla kvantitatiivisella tutkimuksella pyrittiin selvittämään mitkä osa-alueet yrityksen palaverikäytännöissä ovat kunnossa, ja mitkä osa-alueet kaipaivat kehitettävää.

Kvantitatiivisella tutkimustavalla saadaan kartoitettua ja kuvattua tutkimuskohteen nykytilaa. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimaan, mittaamaan ja saamaan aikaiseksi yleistettävissä olevaa perusteltua tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatuja lukumääriin ja prosentteihin perustuvia tuloksia voidaan kuvata, kartoittaa ja vertailla keskenään. (Creswell 2003.)

Tämän tutkimuksen toteuttamiseen kvantitatiivinen menetelmä soveltui hyvin vastaajien määrän ollessa n. 50 henkilöä, vaikka kvantitatiivista menetelmää käytetään pääsääntöisesti, kun vastaajia on monta. (Räsänen 2015.)

9.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen teoreettisessa osassa hyödynnetään olemassa olevaa materiaalia. Määrällistä aineistoa voidaan hankkia havainnoimalla, kyselyillä, haastatteluilla tai mahdollisilla valmiilla aineistoilla. (Räsänen 2015.)

Tähän tutkimukseen empiirinen aineisto saatiin osallistuvalla havainnoinnilla useissa palaveritilanteissa (Liite 2), sekä koko logistiikkakeskuksen henkilökunnalle teetetyllä lomakekyselyllä (Liite 1).

Vakioidulla kyselyllä saadaan tietoa faktoista, vastaajien mielipiteistä, toiveista ja asenteista. (Creswell 2003.)

Kyselytutkimuksessa vastaaja voi yksin rauhassa keskittyä kysymyksiin tutkijan läsnäolon vaikuttamatta vastauksiin. Kyselytutkimuksella on mahdollista saada paljon tutkimusaineistoa nopealla aikataululla. Lomakekyselyn mahdollisia ongelmia ovat kysymysten ymmärtäminen väärin, vastaajien haluttomuus ja asenne kyselyä kohtaan. Myös vastausten saaminen saattaa vaatia lisätoimia. (Räsänen 2015.)

Tämän tutkimuksen palaverissa tehtyjä havaintoja varten oli ennalta suunniteltu lomake (Liite 2), johon havainnot kirjattiin. Jokaisessa palaverissa kirjattiin ylös samat havainnot, jotta kaikki palaverit olisivat vertailukelpoisia keskenään.

Lomakekyselyssä kysymysten muoto oli vakioitu eli jokainen vastaaja sai täysin samanlaisen kyselylomakkeen (Liite 1), jossa oli samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Kyseessä olevaan kyselyyn saatiin vastaukset seitsemässä päivässä. Logistiikkakeskuksen esimiehet pitivät huolen, että kaikki paikalla olijat vastasivat kyselyyn. Kysymysten väärinymmärrystä pyrittiin vähentämään testaamalla kyselykaavake usean ihmisen toimesta. Samalla saatiin korjattua kyselyn kieliasua, poistettua tarpeettomia kysymyksiä ja lisättyä tarpeellisia.

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on koko perusjoukko, otantatutkimuksessa tutkitaan vain perusjoukon osajoukko eli otos. (Räsänen 2015.)

Tässä tutkimuksessa perusjoukko oli noin 50 henkilöä, joten ei ollut aiheellista suorittaa otantaa, vaan tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tutkittava perusjoukko oli jaettu neljään keskenään vertailtavaan ryhmään sukupuolen ja aseman mukaan.

9.2.1 Kyselykaavake

Tutkimuksen lopullisten tulosten kannalta on tärkeää, että kyselykaavake on suunniteltu huolellisesti. Kaavakkeen suunnittelun tulee perustua tutkittavaan

ongelmaan. Tutkijan tulee tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Hänen tulee myös tietää, mihin ongelmaan ja sen osa-alueisiin etsitään vastauksia. (Räsänen 2015.)

Kyselyn suunnitteluvaiheessa päätettiin, mitä käytettävissä olevia ohjelmia ja menetelmiä tullaan käyttämään kaavakkeen laatimisessa, mihin valmiit vastaukset syötetään ja miten tulokset analysoidaan ja raportoidaan. Tässä tutkimuksessa kaavake laadittiin Google Driven avulla ja vastaukset syötettiin Exceliin, jossa ne olivat analysoitavissa ja raportoitavissa.

Kun kaavakkeelle tulevat kysymykset on sisäistetty, ne tulee vielä muuttaa helposti ymmärrettävään ja mitattavissa olevaan muotoon. Kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Suljettuihin kysymyksiin on helppo ja nopea vastata, avoimiin kysymyksiin vastaajan voi olla vaikeaa löytää oikeita sanoja. Suljettuihin kysymyksiin saatuja vastauksia on helppo käsitellä tilastollisesti. Vastaajien mielipiteitä, asenteita ja tuntemuksia mitataan usein väittämien avulla. (KvantiMOTV 2010.)

Tämän tutkimuksen kyselyssä oli pääsääntöisesti suljettuja kysymyksiä. Kyselyssä esitettiin kolmekymmentä yrityksen palaverikäytäntöihin liittyvää väittämää, joiden vastaamiseen käytettiin 5-portaista asteikkoa, jossa toisessa ääripäässä vastaaja oli täysin samaa mieltä ja toisessa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Avoimia kysymyksiä oli ainoastaan kaksi kappaletta. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä haettiin henkilökunnan mielipiteitä ja ehdotuksia koskien yrityksen palaverikäytäntöjä. Toinen avoin kysymys koski työntekijöiden taukotilassa olevaa Info-tv:tä, sen käyttöön liittyviä mielipiteitä ja ehdotuksia. Kyselyyn vastattiin anonymisti. Näin tavoiteltiin mahdollisimman suurta vastaajamäärää. Ainoina taustamuuttujina kyselyssä oli vastaajien sukupuoli ja ammattiasema.

Kun kyselykaavake on laadittu, se tulee testata ennen varsinaista kyselyä kysymysten ymmärrettävyyden ja kirjoitusvirheiden varalta. Testauksella myös pyritään selvittämään vastaavatko kysymykset tutkittavaan ongelmaan. Vastaamisen tulee olla helppoa eikä se saa viedä liikaa aikaa. Tämä tulee myös

selvittää viimeistään tässä vaiheessa. Testaus on hyvä teettää perusjoukkoon kuuluvien henkilöiden lisäksi joukkoon kuulumattomilla henkilöillä. (Räsänen 2015.) Tämän kyselyn kaavake testattiin kahdella perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä, yhdellä asiantuntijalla (opinnäytetyön ohjaajalla) sekä yhdellä opin- näytetyöhön liittyen täysin ulkopuolisella henkilöllä. Testauksen pohjalta lomak- keessa olevat kieliopilliset virheet korjattiin, kaksi kysymystä poistettiin saman- kaltaisuudesta johtuen ja kaksi kysymystä lisättiin vastaamaan paremmin tutkit- tavaa ongelmaa.

Testauksen ja muutosten jälkeen valmis kyselykaavake tulostettiin ja jaettiin henkilökunnalle. Suurin osa kyselyistä oli palautettu viiden arkipäivän jälkeen, seitsemän arkipäivän jälkeen kaikki palautetut kyselykaavakkeet kerättiin ana- lysointia varten.

9.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely aloitettiin tarkistamalla kaavakkeet virheellisten tai puutteel- listen vastausten osalta. Kyselyssä käytettiin pääsääntöisesti suljettuja kysy- myksiä, joten tarkistettiin, että jokaisen väittämän kohdalla jokin vastausvaihto- ehto on rastitettu. Lisäksi tarkistettiin, että vastaajat olivat valinneet sukupuolen ja ammattiaseman. Kaikki palautetut lomakkeet oli täytetty täydellisesti, virheitä tai puutteita ei havaittu. Virheiden puuttumiseen vaikutti perusryhmän pieni koko sekä kysymysten suljettu muoto.

Tarkistuksen jälkeen vastauskaavakkeet jaettiin neljään ryhmään sukupuolen ja ammattiaseman mukaan. Seuraavaksi jokaiseen väittämään saadut vastaukset laskettiin yhteen. Saadut tulokset tarkistettiin kahteen kertaan ennen tietojen syöttämistä havaintomatriisiin, tässä tutkimuksessa käytettiin Excel-taulukkoa.

Kaikilla kaavakkeella olleilla väittämillä oli Excel-taulukossa oma ala-sivunsa, joihin kaavakkeilta saadut tulokset syötettiin. Taulukossa vastaukset olivat lu- kumäärinä ja prosentteina saman vastaajaryhmän mukaan. Vastausten ana- lysointia ja esittämistä varten jokaista väittämää koskevat tulokset oli esitetty kahdella pylväskaaviolla. Ensimmäisessä pylväskaaviossa vertailtavana olivat

kaikki neljä vastaajaryhmää. Toisessa pylväskaaviossa kaikki saadut tulokset oli jaettu ainoastaan ammattiaseman mukaan, eli analysoitavana olivat kaikkien toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastaukset. Tämä jako tehtiin siksi, että yrityksessä toimihenkilöt osallistuvat työntekijöitä paljon useammin palavereihin ja haluttiin tietää, miten näiden kahden ryhmän vastaukset poikkeavat toisistaan.

10 TULOKSET

10.1 Lomakekyselyn avoimet kysymykset

Kyselyssä oli ainoastaan kaksi avointa kysymystä. Ensimmäiseen kysymykseen vastaajilla oli mahdollisuus antaa kommentteja, ideoita ja ehdotuksia koskien yrityksen palaverikäytäntöjä. Toisessa avoimessa kysymyksessä haettiin mielipiteitä ja ideoita työntekijöiden taukotilassa sijaitsevan Info-tv:n käyttöön ja sisältöön. Vastaajista alle 10% vastasi kumpaankaan avoimeen kysymykseen. Palaverikäytäntöjä koskien toivottiin muistiotä käydystä palaverista nähtäväksi niille henkilöille, jotka eivät ole esimerkiksi työvuorosta johtuen päässeet palaveriin paikalle. Yhdessä vastauksessa toivottiin, että keskitytään käsiteltäviin asioihin, kun taas toisessa vastauksessa toivottiin enemmän vapaata keskustelua. Yksi vastaajista kertoi tilaisuuksien olevan hauskoja hetkiä. Yhtään varsinaista negatiivista palautetta palaverikäytännöt eivät saaneet.

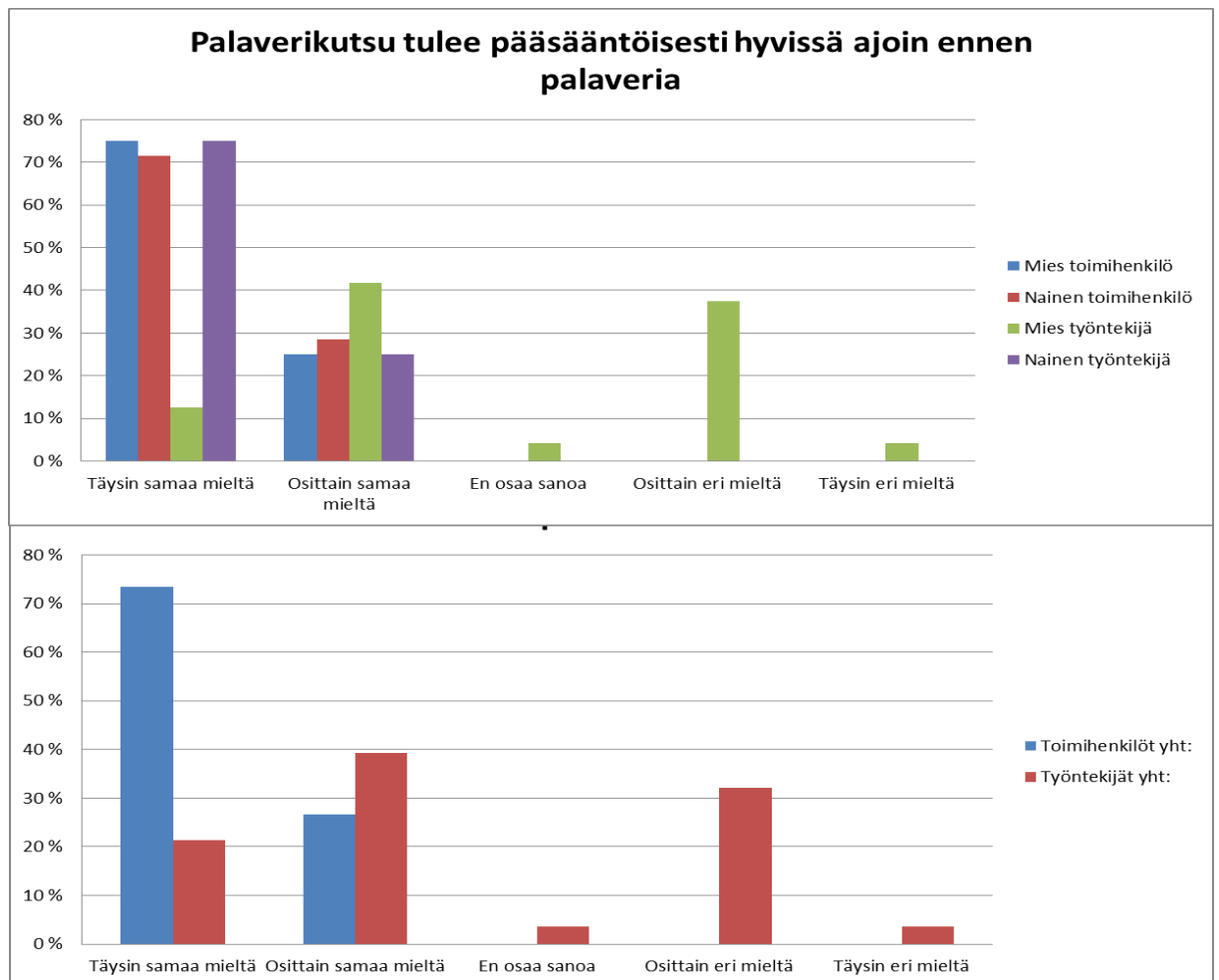
Työntekijöiden taukotilassa sijaitsevan Info-tv:n sisältöön toivottiin tietoa vireillä olevista ja päätetyistä asioista. Myös mainoksia yrityksen tuotteista, ruokalistaa, tiedotteita, uutisia ja muita työyhteisöön liittyviä asioita ehdotettiin näytettäväksi Info-tv:ssä.

10.2 Lomakekyselyn väittämät

Logistiikkakeskuksessa työskentelee 49 henkilöä, joista 43 vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti oli 88%. Vastaajista 15 oli toimihenkilöitä, joista 7 oli naisia ja 8 miehiä. Kyselyyn vastanneita työntekijöitä oli 28, joista 4 oli naisia ja 24 miehiä. Vaikka avoimiin kysymyksiin vastasi alle 10% vastaajista, kaikki vastasivat palaverikäytäntöjä koskeviin väittämiin.

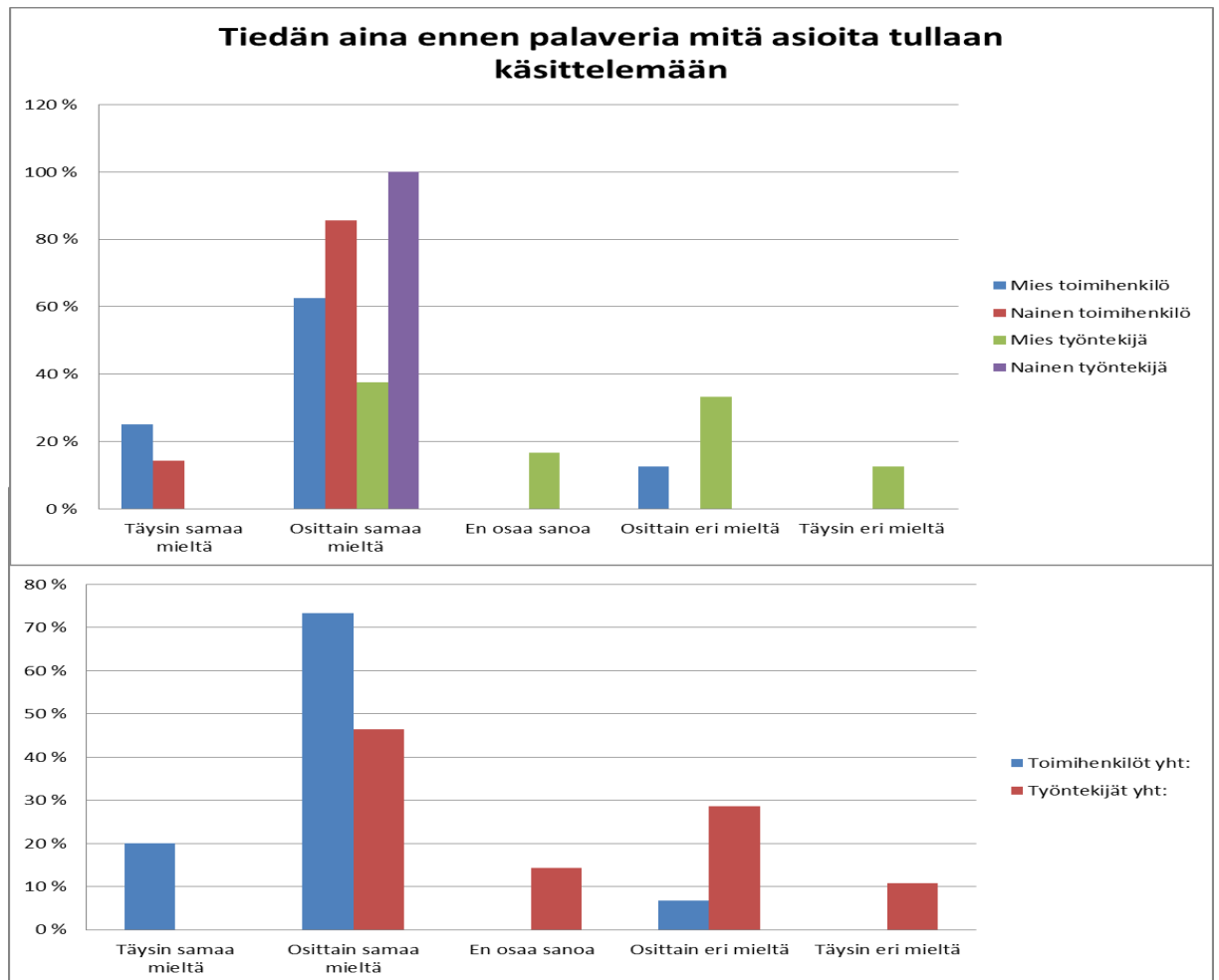
Seuraavaksi on esitetty kaikki väittämät ja saadut vastaukset pylväskaavioon lyhyellä selostuksella vastauksista saaduista havainnoista.

Kaavakkeen väittämässä 1. väitettiin palaverikutsun tulevan pääsääntöisesti hyvissä ajoin ennen palaveria. Toimihenkilöistä yli 70% oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, loputkin toimihenkilöt olivat osittain samaa mieltä. Toimihenkilöiden vastauksissa ei ollut merkittävää eroa sukupuolten välillä. Työntekijöiden vastauksissa tapahtui selvää hajontaa, 60% työntekijöistä, varsinkin naiset, olivat täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa oli ainoastaan osa miestyöntekijöistä, 38% osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 4%, eli yksi henkilö. Vastausten jakautuminen ensimmäiseen väittämään on kuvattu kuviossa 1.



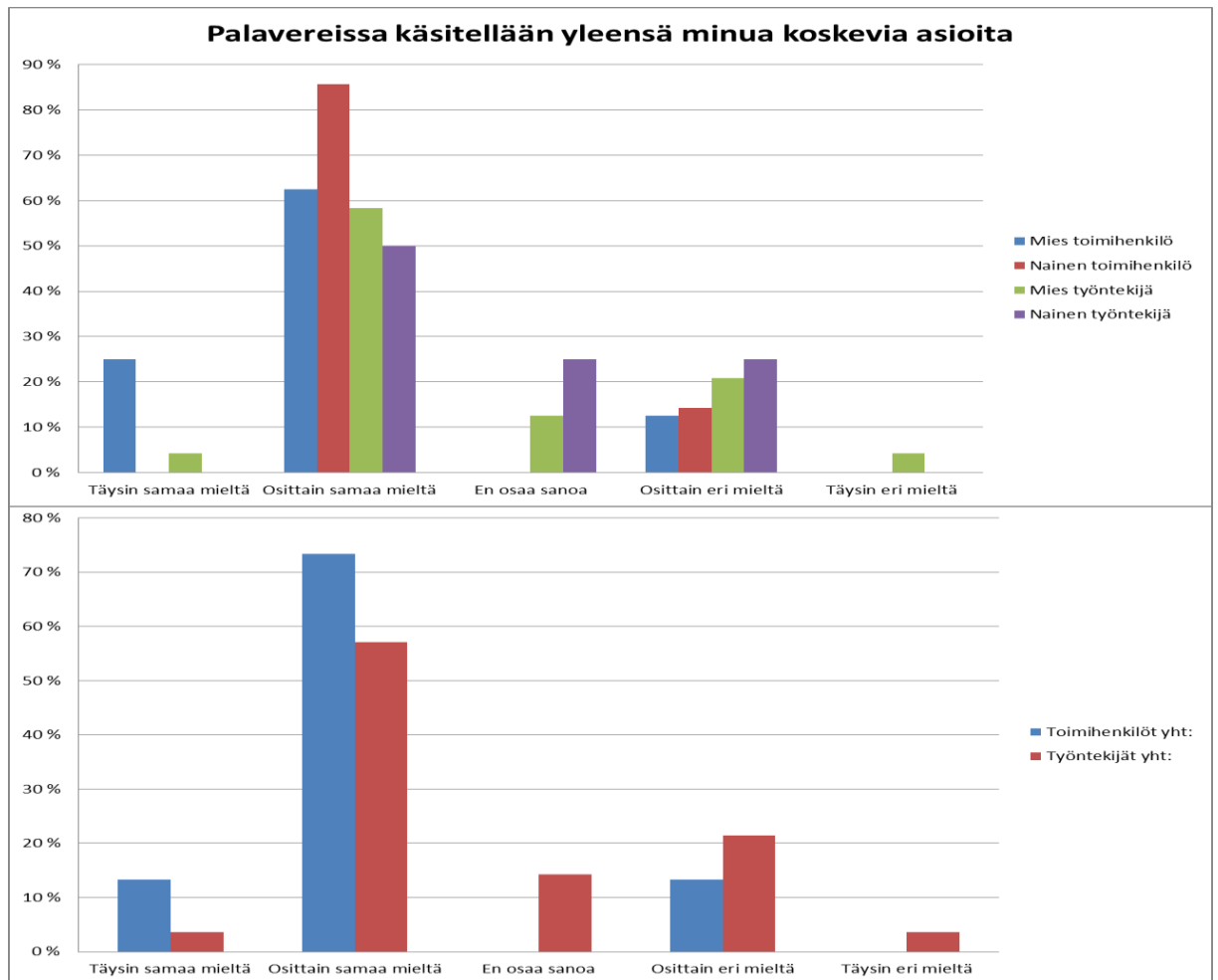
Kuvio 1.

Väittämässä 2. kerrottiin vastaajan olevan aina ennen palaveria tietoinen mitä asioita palaverissa tullaan käsittelemään. Toimihenkilöistä yli 70% oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä oli 20%. Toimihenkilöiden vastauksissa ei ollut suurta eroa sukupuolten välillä. Kaikki vastanneet naistyöntekijät olivat osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Miestyöntekijöiden vastauksissa oli hajontaa, 38% oli osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä 33%, täysin eri mieltä 13% ja 17% ei osannut sanoa mielipidettään. Vastausten jakautuminen kyseiseen väittämään on esitetty kuviossa 2.



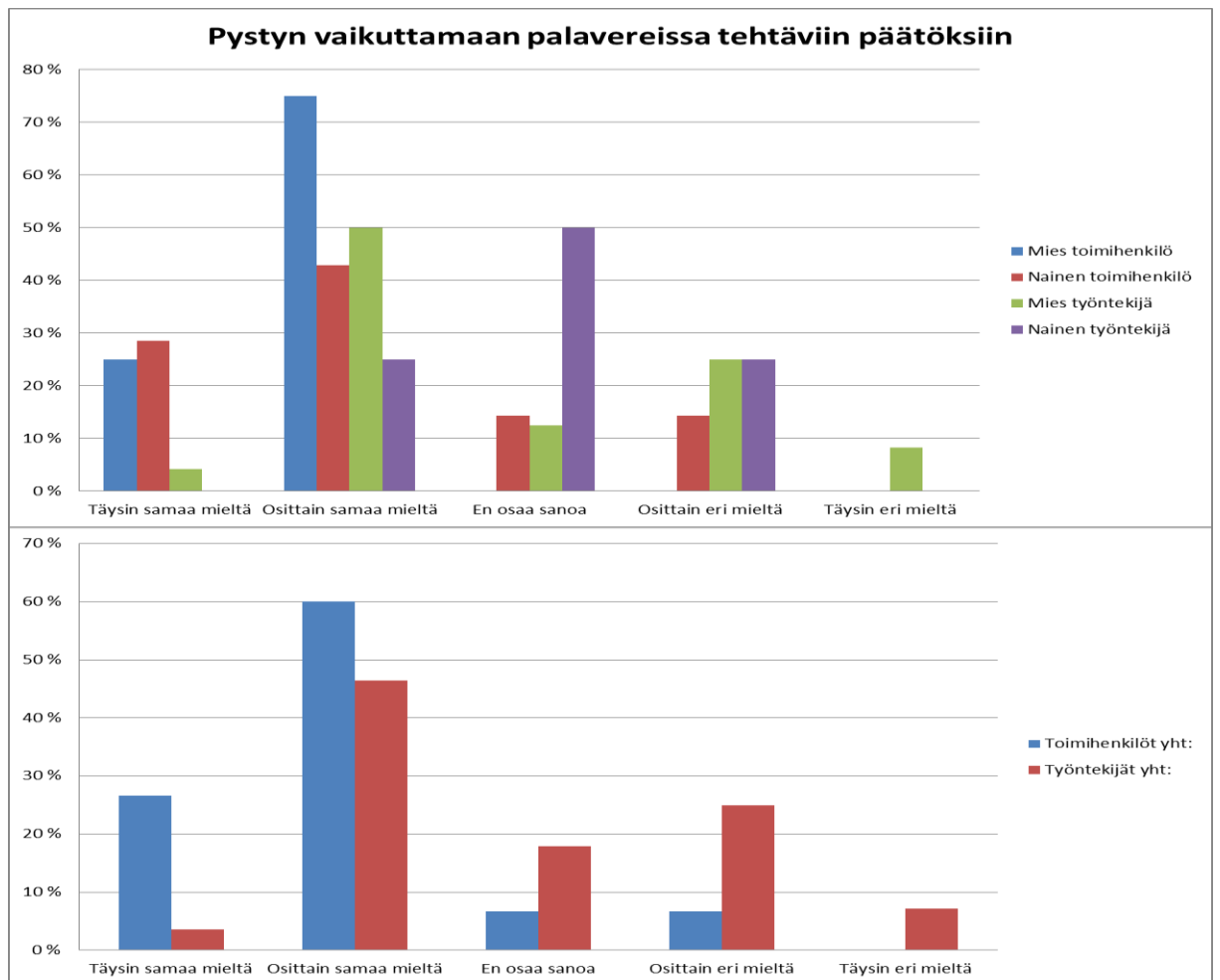
Kuvio 2.

Väittämässä 3. selvitettiin kokeeko vastaaja palavereissa käsiteltävien asioiden yleensä koskevan häntä. Toimihenkilöistä 86% ja työntekijöistä 61% vastasi olevansa osittain tai täysin sitä mieltä, että palavereissa käsitellään yleensä häntä koskevia asioita. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 3.



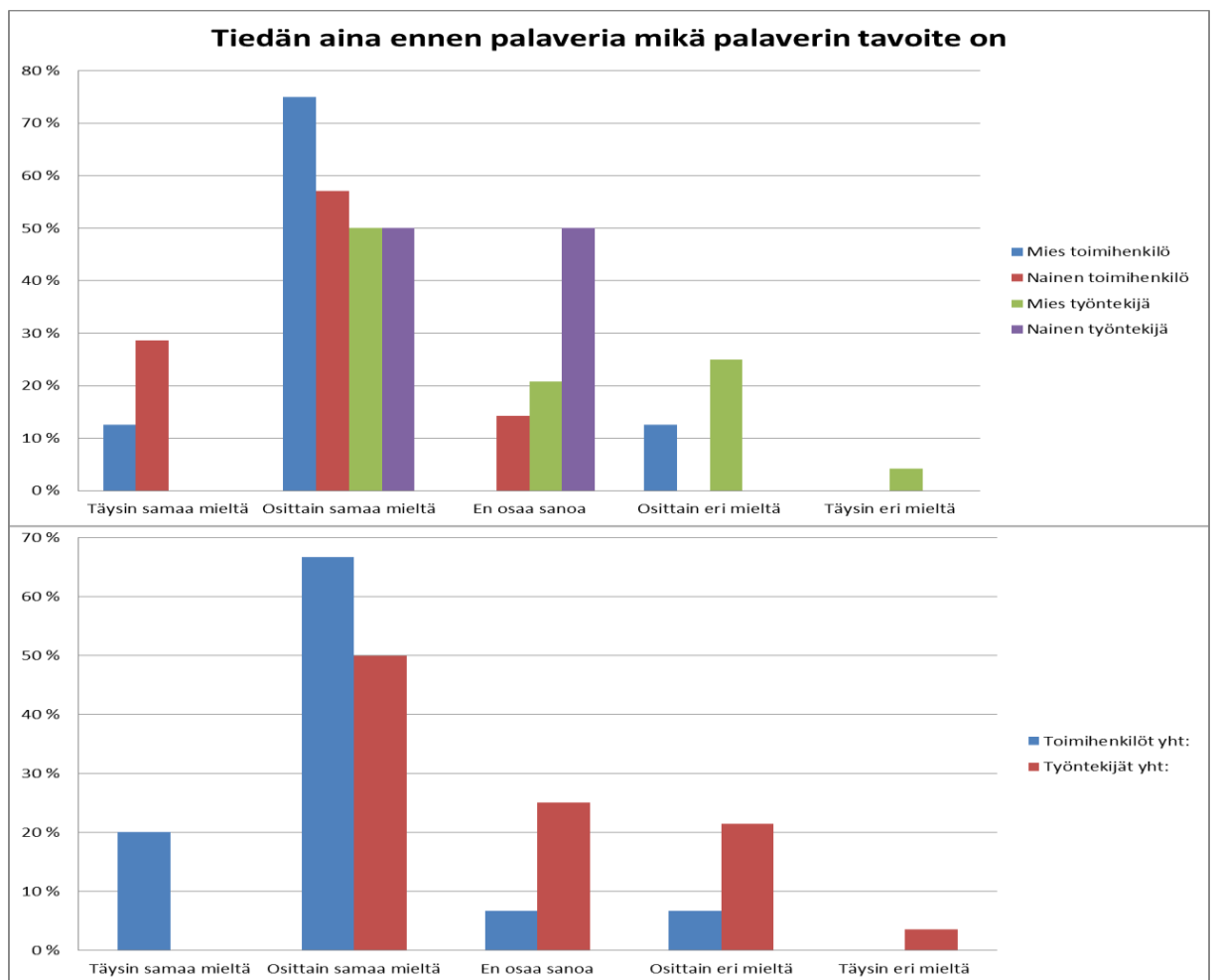
Kuvio 3.

Väittämässä 4. pyrittiin selvittämään kokeeko vastaajat pystyvänsä vaikuttamaan palaverissa tehtäviin päätöksiin. Kaikkien vastaajaryhmien mielipiteet jakoutuivat suuresti, paitsi miestoimihenkilöiden, jotka olivat joko kokonaan tai osittain sitä mieltä, että he pystyvät vaikuttamaan palaverissa tehtäviin päätöksiin. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 4.



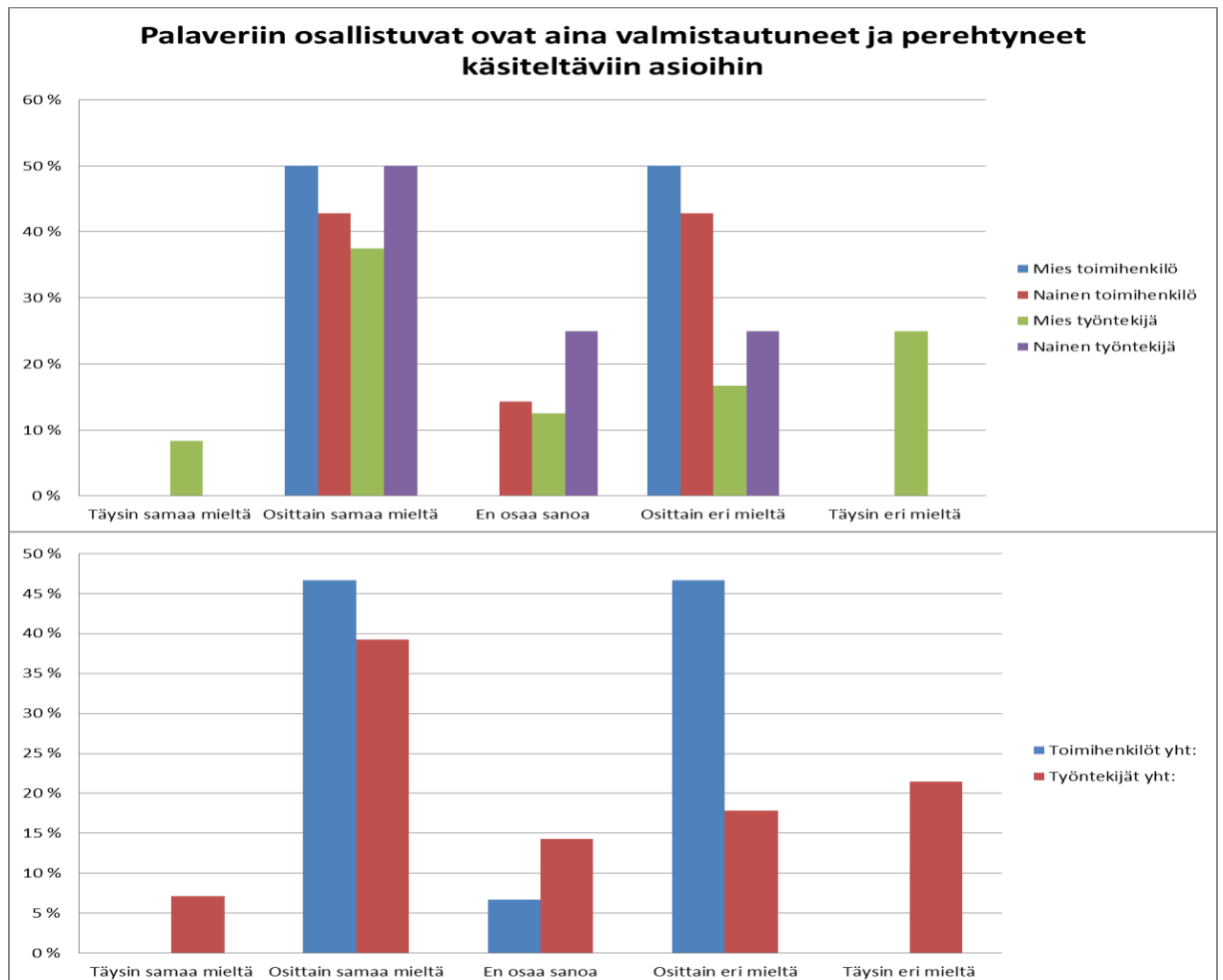
Kuvio 4.

Väittämässä 5. selvitettiin tietävätkö vastaajat palaverille asetetun tavoitteen aina ennen palaveria. Toimihenkilöistä 20% vastasi olevansa täysin, ja 67% ainakin osittain sitä mieltä, että tietävät aina ennen palaveria sille asetetun tavoitteen. Työntekijöistä 50% vastasi olevansa osittain sitä mieltä, että tietävät aina palaverille asetetun tavoitteen, 21% työntekijöistä oli osittain sitä mieltä, etteivät aina olisi tietoisia tavoitteesta ja jopa puolet työntekijöistä ei osannut sanoa kantaansa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 5.



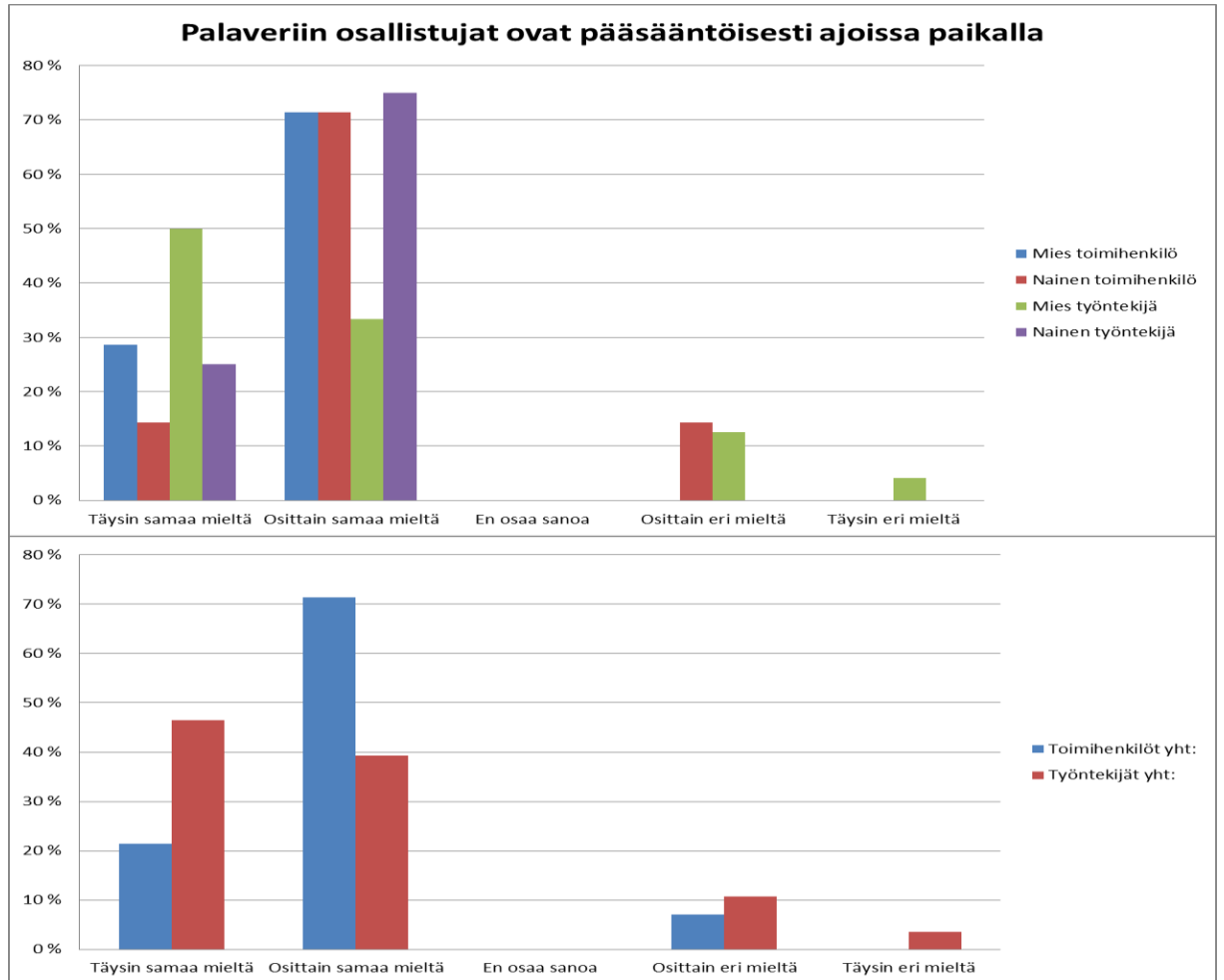
Kuvio 5.

Kohdassa 6. esitettiin väittämä, että palaveriin osallistujat ovat aina valmistautuneet ja perehtyneet palaverissa käsiteltäviin asioihin. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli ainoastaan kaksi miestyöntekijää. Toimihenkilöistä yksi ei osannut sanoa kantaansa, muiden toimihenkilöiden vastaukset jakautuivat kahtia, puolet olivat osittain samaa mieltä, ja puolet olivat osittain eri mieltä väittämän kanssa. Työntekijöiden mielipiteet jakaantuivat suuresti toimihenkilöihin verrattuna. Työntekijöistä 46% oli joko täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, 14% ei osannut sanoa kantaansa, ja 39% oli väittämän kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 6.



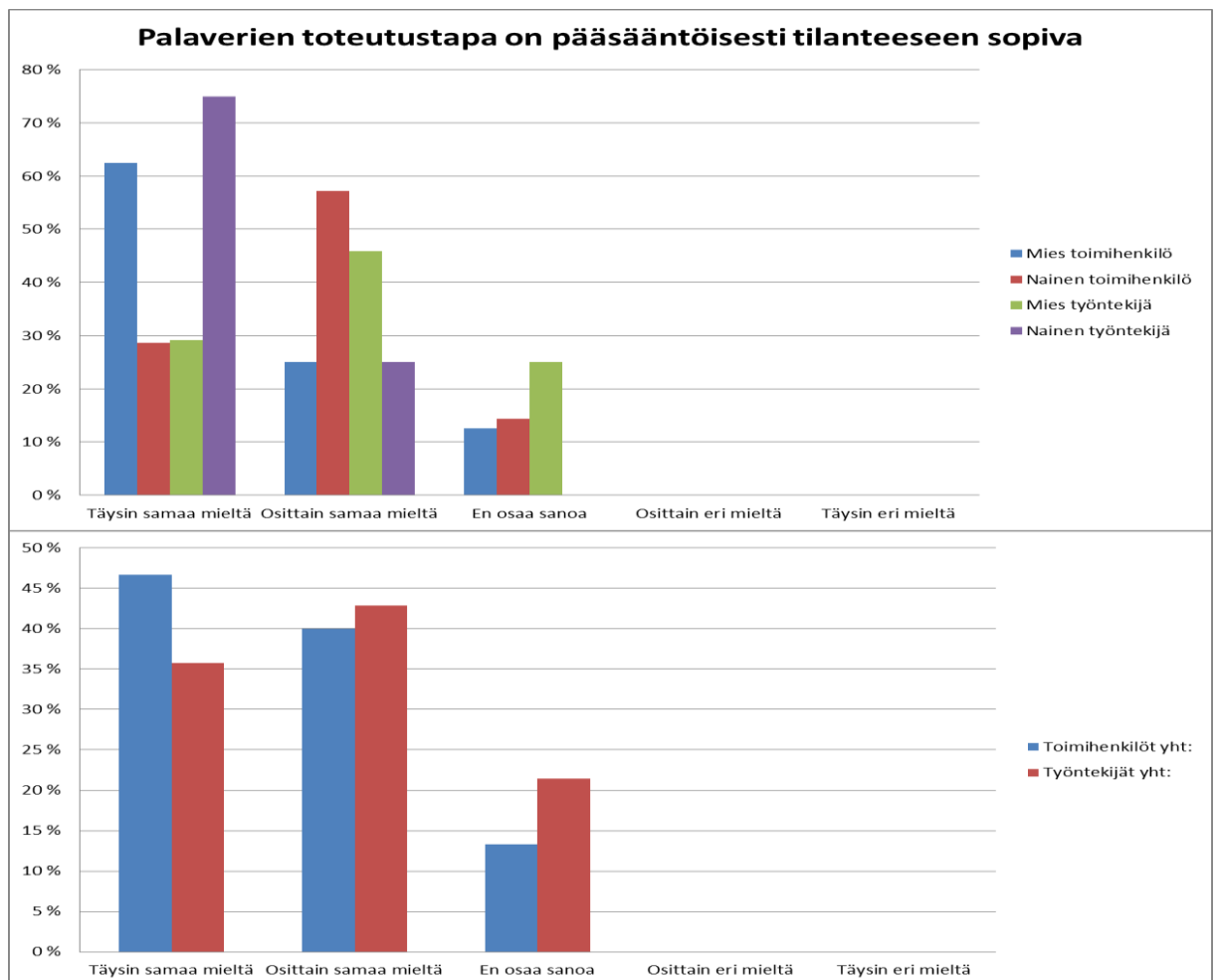
Kuvio 6.

Kohdassa 7. esitettiin väittämä, että palaveriin osallistujat olisivat pääsääntöisesti ajoissa paikalla ennen palaverin alkua. Neljää henkilöä lukuun ottamatta vastaajat olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 7.



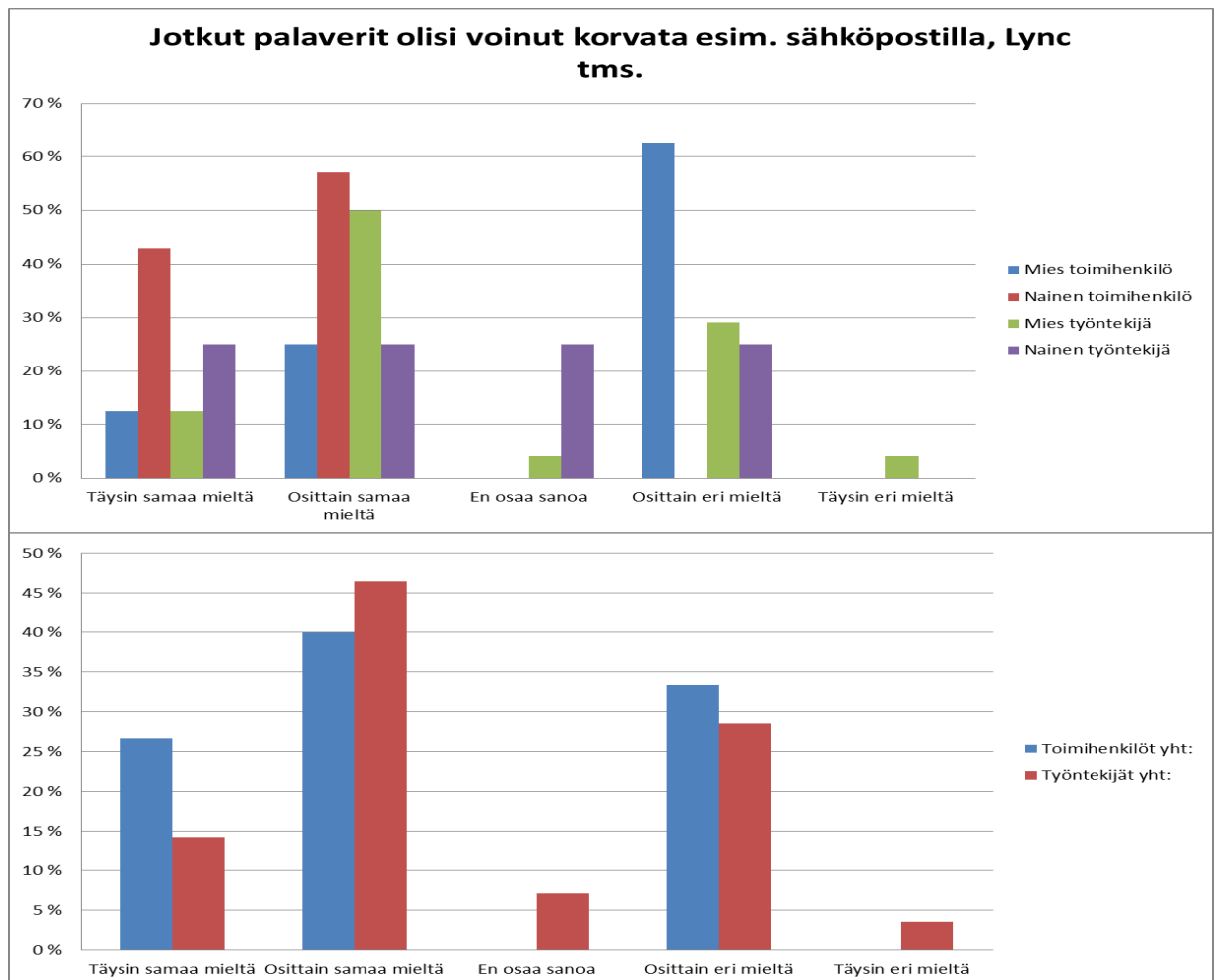
Kuvio 7.

Kohdan 8. väittämässä kerrottiin palaverien toteutustavan olevan pääsääntöisesti kyseiseen tilanteeseen sopiva. Yksikään vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä. 8 henkilöä, eli 13% toimihenkilöistä ja 21% työntekijöistä, ei osannut kertoa kantaansa. Valtaosa kaikista vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 8.



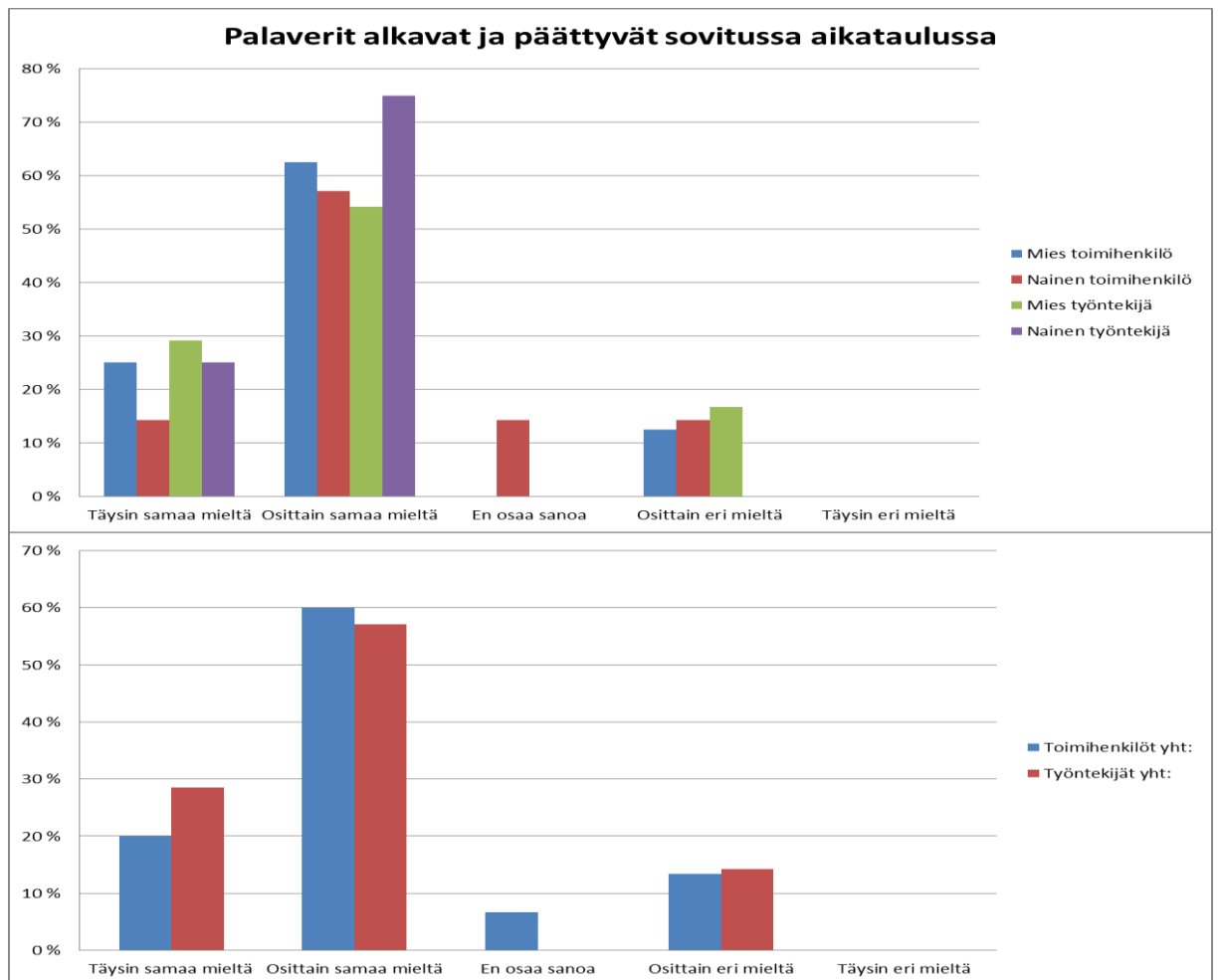
Kuvio 8.

Kohdassa 9. esitettiin väittämä, että jotkut palaverit olisi voinut korvata jollain toisella menetelmällä. Kaikki naistoimihenkilöt olivat joko täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas miestoimihenkilöistä enemmistö (63%) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Miestyöntekijöiden vastaukset poikkesivat lähes täydellisesti miestoimihenkilöihin vastauksista. Enemmistö (63%) oli joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kaikista vastaajista kolmasosa oli väittämän kanssa osittain eri mieltä, kaksi työntekijää ei osannut sanoa kantaansa ja loput vastaajista olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 9.



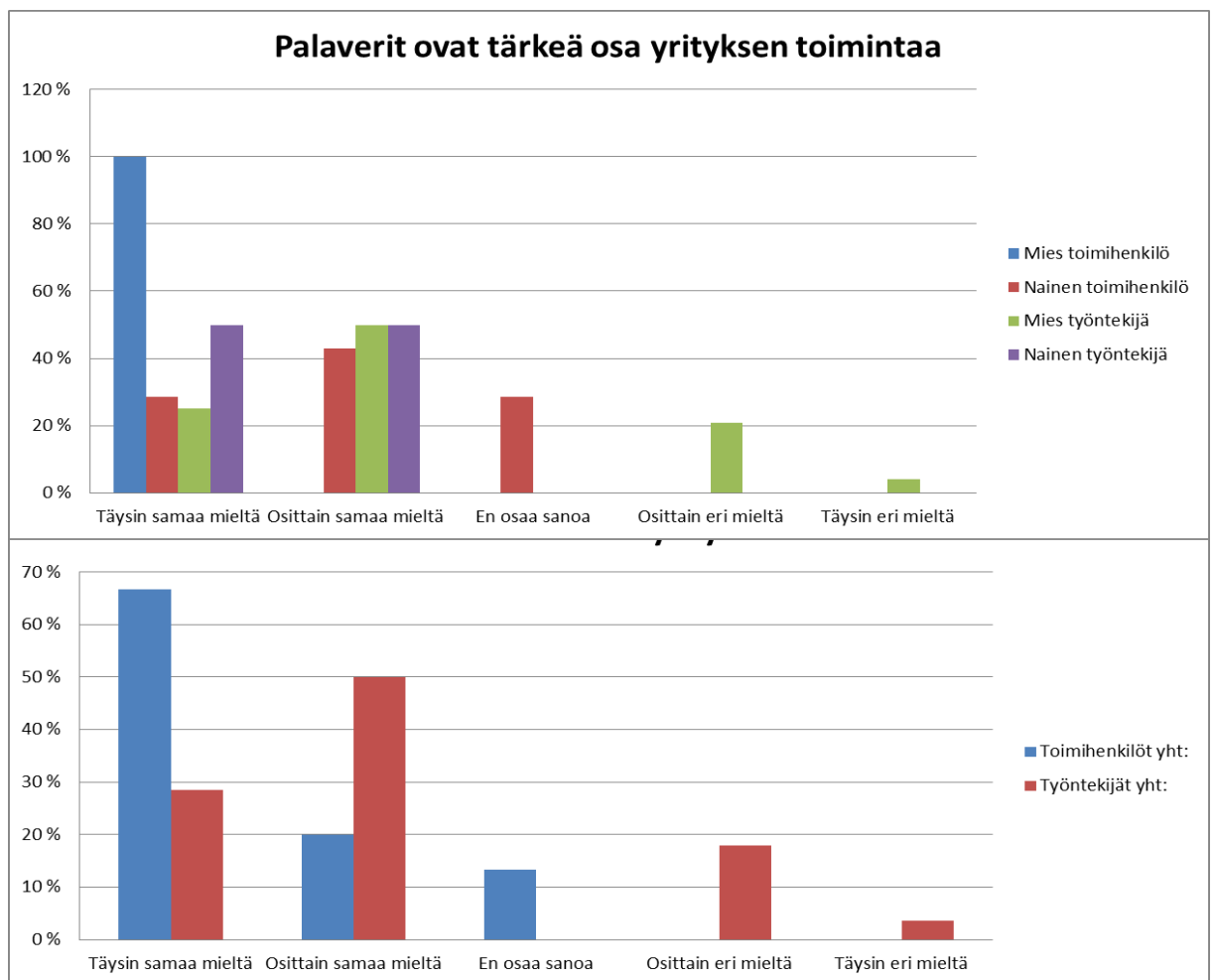
Kuvio 9.

Kohdassa 10. esitettiin väittämä, että palaverit alkavat ja päättyvät sovitus- aikataulussa. Toimihenkilöistä 80% ja työntekijöistä 86% oli väittämän kanssa samaa mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan vastaajista. Vastaajien sukupuolten välillä vastausten jakaantumisella ei ollut suurtakaan eroa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 10.



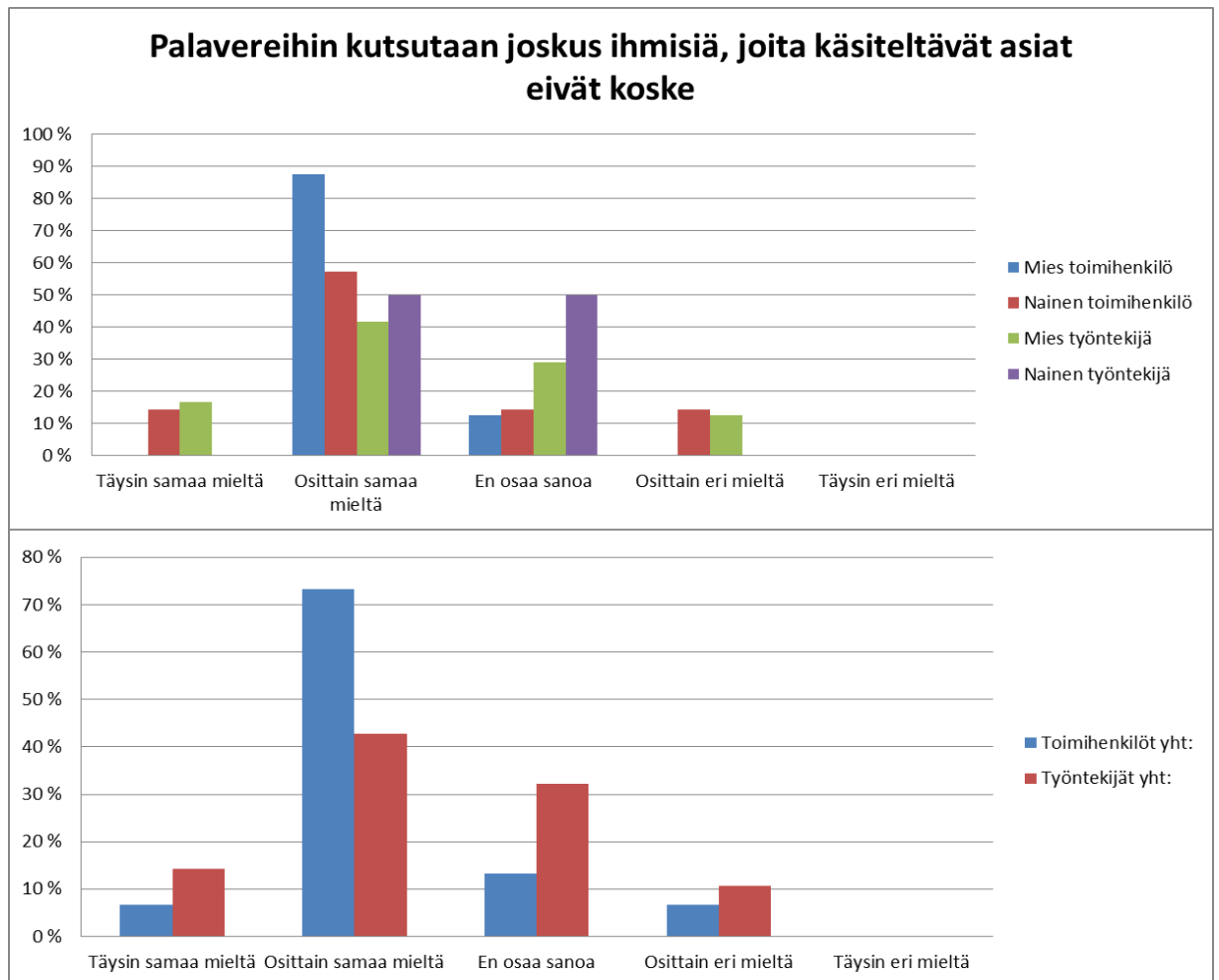
Kuvio 10.

Kohdassa 11. esitettiin väittämä, jonka mukaan palaverit ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa. Kaikista vastaajista ainoastaan miestyöntekijöistä osa oli väittämän kanssa eri mieltä (25%). Naistoimihenkilöistä vajaa kolmasosa ei osannut sanoa kantaansa, loput olivat väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Kaikki naistryöntekijät olivat joko täysin tai osittain väittämän kanssa samaa mieltä. Miestoimihenkilöt olivat yksimielisesti väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 11.



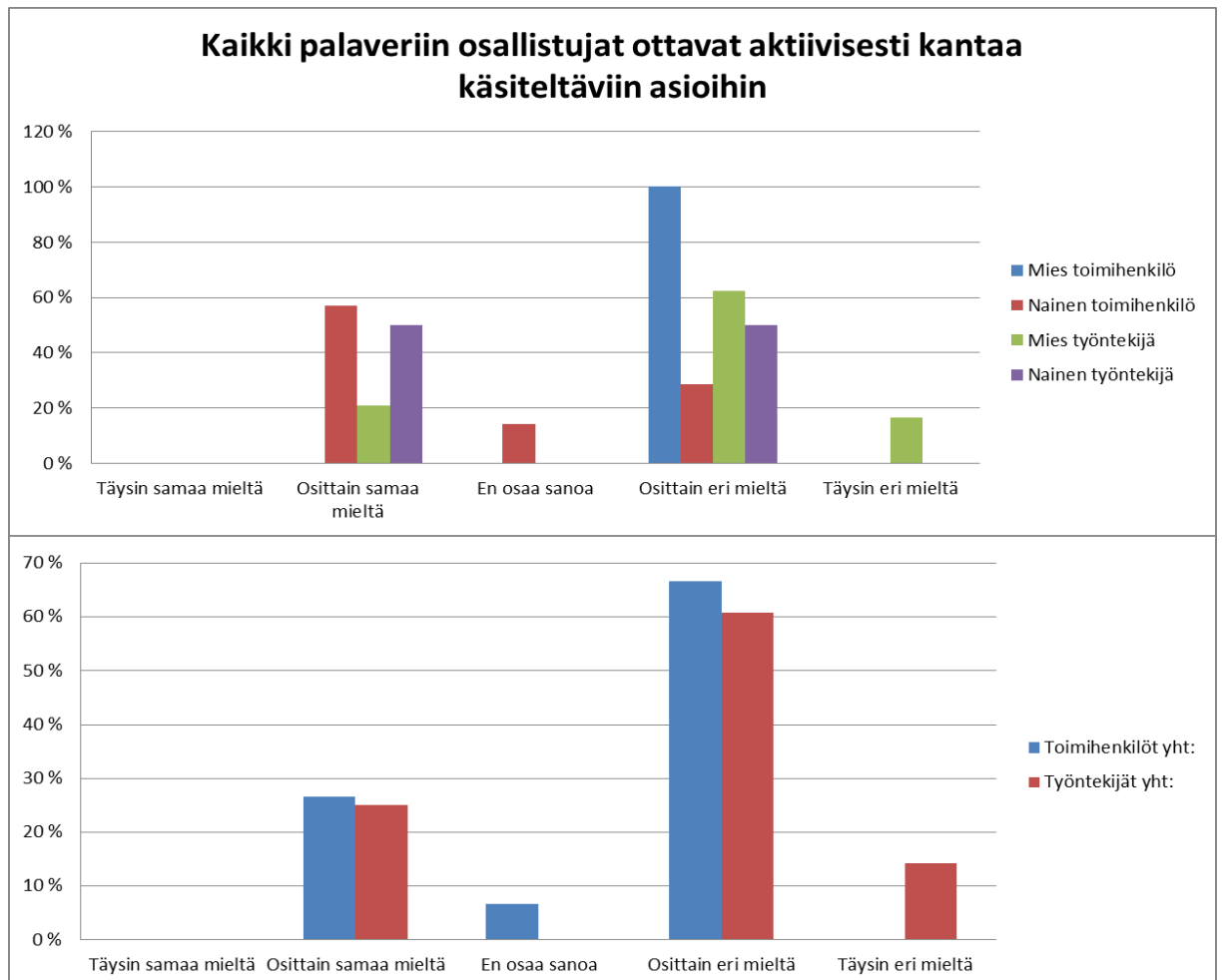
Kuvio 11.

Kohdassa 12. esitettiin väittämä, että palavereihin kutsutaan joskus ihmisiä, joita käsiteltävät asiat eivät koske. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, osittain eri mieltä oli vain yksi naistoimihenkilö ja kolme miestyöntekijää. Miestoimihenkilöistä lähes 90% oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Naistoimihenkilöistä n. 70% oli väittämän kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Miestyöntekijöistä n. 60% ja naistyyöntekijöistä n. 50% oli väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Loput eivät osanneet sanoa kantaansa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 12.



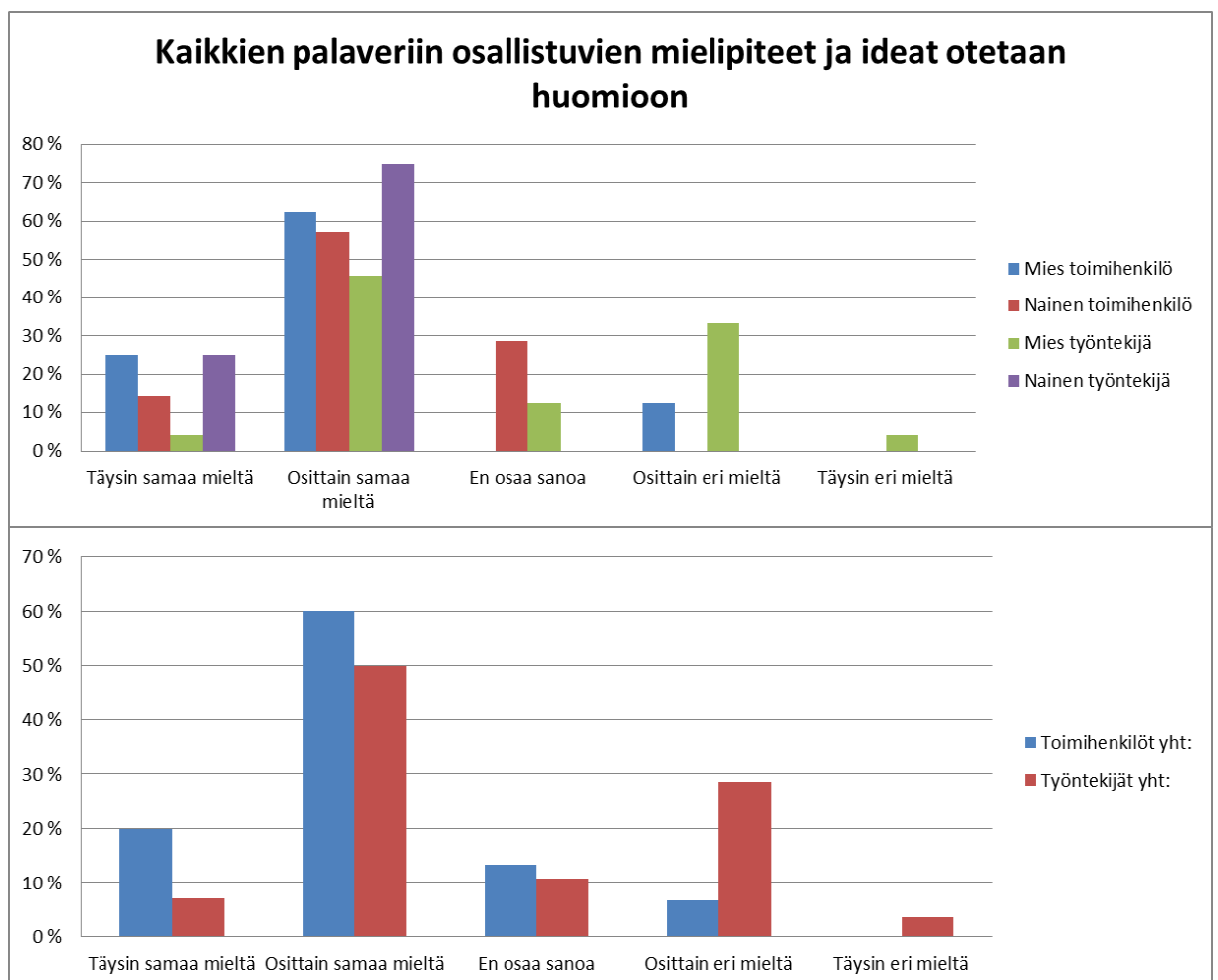
Kuvio 12.

Kohdassa 13. esitettiin väittämä, että kaikki palaveriin osallistujat ottavat aktiivisesti kantaa käsiteltäviin asioihin. Vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kaikista vastaajista yksi ei osannut sanoa kantaansa, n. neljäsosa oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja loput vastasivat olevansa väittämän kanssa joko osittain tai täysin eri mieltä. Sekä toimihenkilöiden, että työntekijöiden vastauksissa oli suurta eroa sukupuolten välillä. Miehet olivat naisia huomattavasti enemmän eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 13.



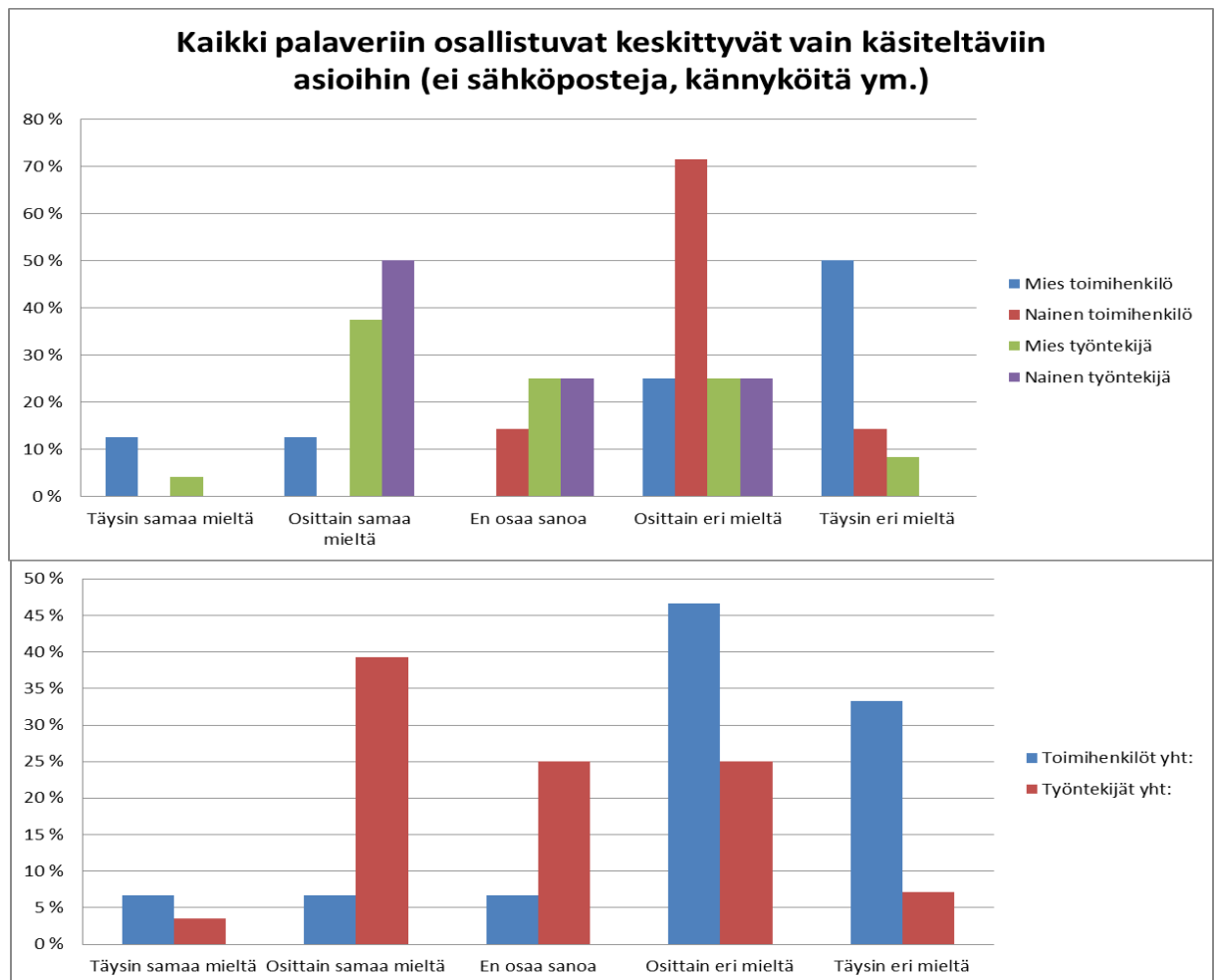
Kuvio 13.

Kohdassa 14. esitettiin väittämä, jonka mukaan kaikkien palaveriin osallistuvien mielipiteet ja ideat otetaan huomioon. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden mielipiteiden välillä oli suurta eroa. Toimihenkilöistä väittämän kanssa eri mieltä oli vain yksi henkilö, kun taas työntekijöistä jopa kolmasosa. Vajaa kolmasosa naistoimihenkilöistä ei osannut sanoa mielipidettään, muut olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Miestoimihenkilöt olivat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta väittämän kanssa samaa mieltä. Naistoimihenkilöistä vajaa kolmasosa ei osannut sanoa kantaansa, loput olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Naistryöntekijöistä kaikki ja miestyöntekijöistä puolet oli väittämän kanssa samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 14.



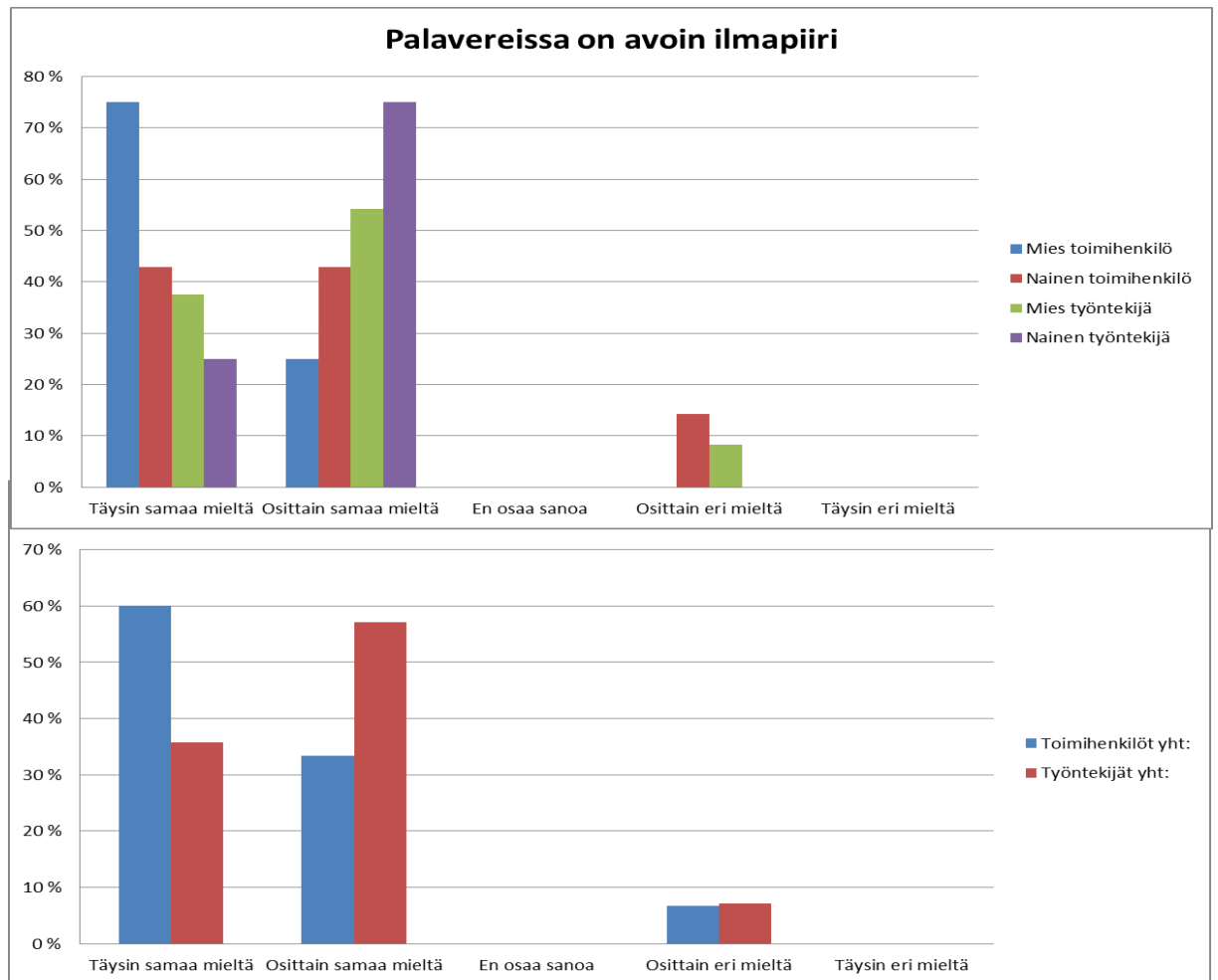
Kuvio 14.

Kohdassa 15. esitettiin väittämä, että kaikki palaveriin osallistuvat keskittyvät vain käsiteltäviin asioihin, eivätkä selaile sähköposteja, puhelimia ym. Miestoimihenkilöistä 75% ja naistoimihenkilöistä 85% vastasi olevansa osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Myöskään työntekijöiden vastauksissa sukupuolten välillä ei ollut suurta eroa. Työntekijöistä neljäsosa ei osannut kertoa kantaansa, hieman alle puolet olivat väittämän kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä ja loput olivat joko osittain tai täysin eri mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 15.



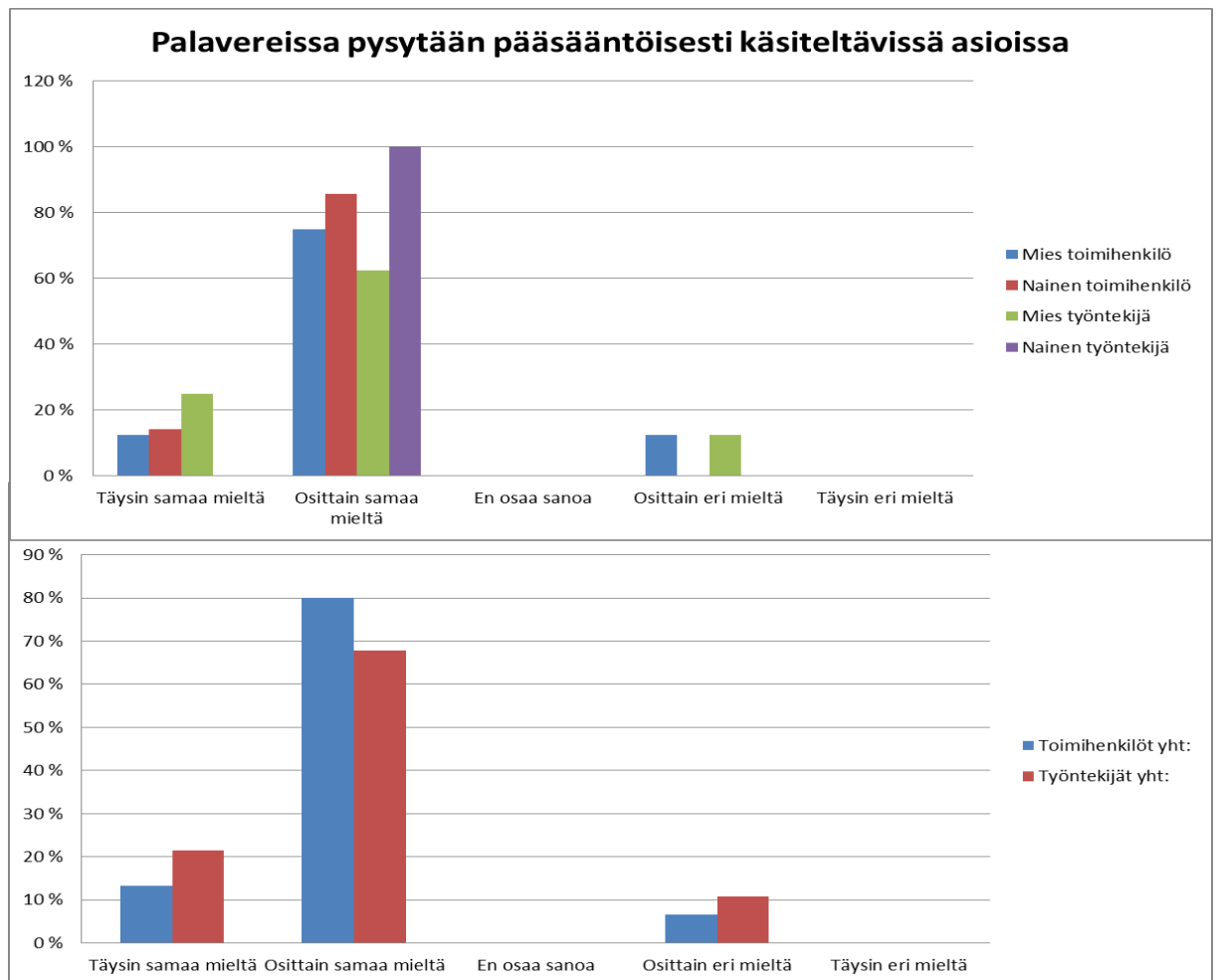
Kuvio 15.

Kohdassa 16. esitettiin väittämä, että palavereissa on avoin ilmapiiri. Lähes kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan yksi toimihenkilö ja kaksi työntekijää vastasivat olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 16.



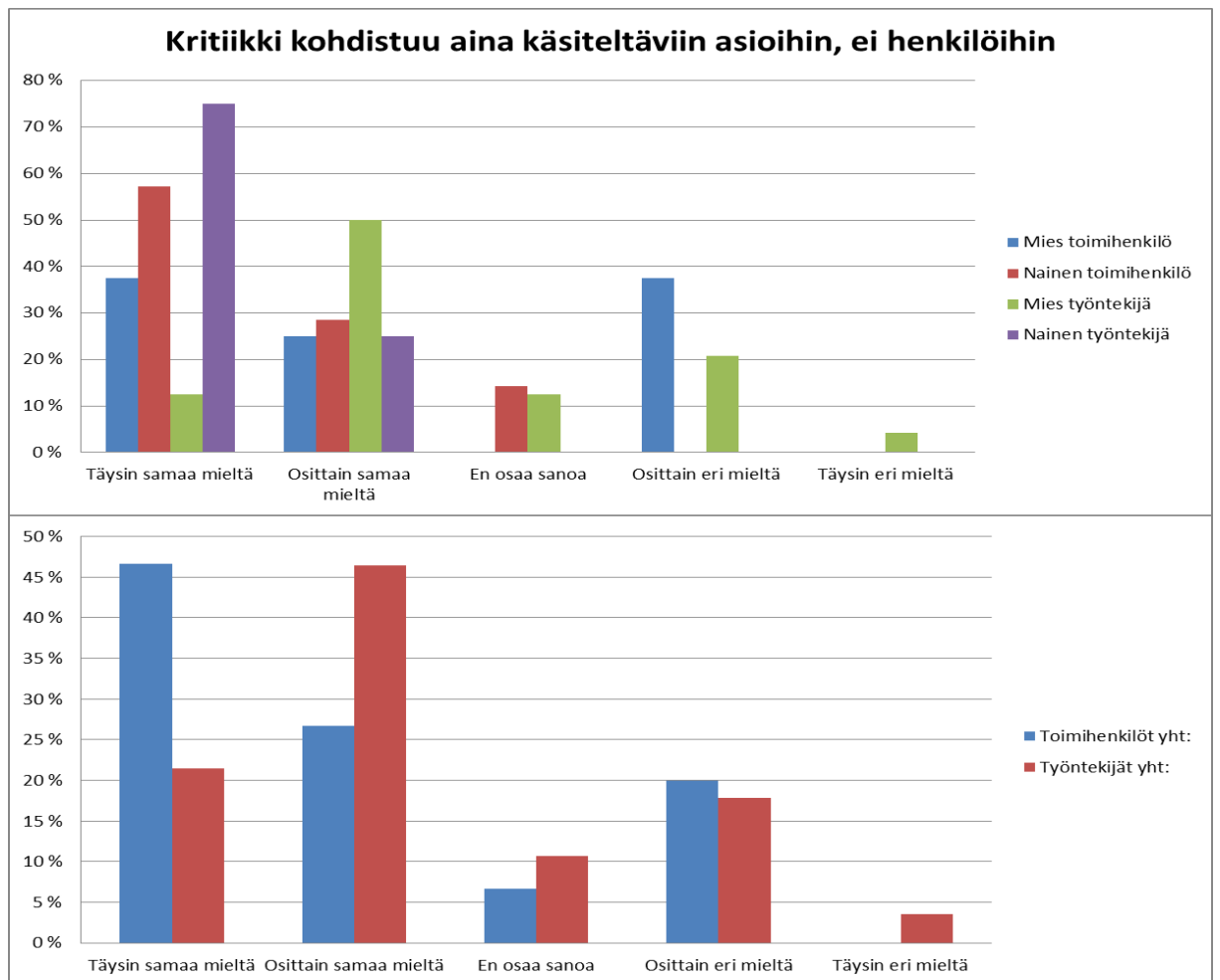
Kuvio 16.

Kohdassa 17. väitettiin, että palavereissa pysytään pääsääntöisesti käsiteltävissä asioissa. Lähes kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan kolme miestyöntekijää ja yksi miestoimihenkilö oli väittämän kanssa eri mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 17.



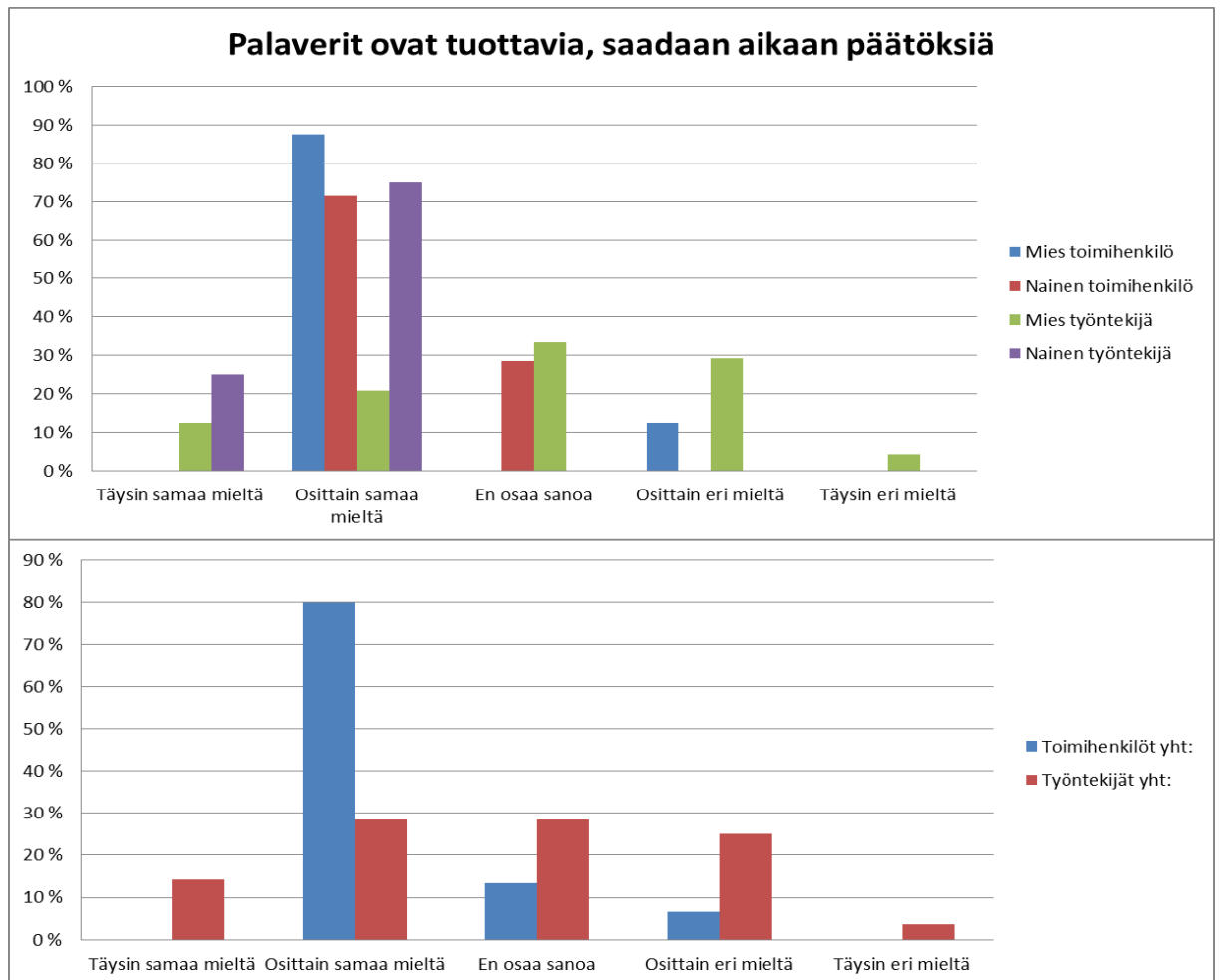
Kuvio 17.

Kohdassa 18. esitettiin väittämä, jonka mukaan palaverissa esitettävä kritiikki ei kohdistuisi henkilöihin, vaan aina käsiteltäviin asioihin. Lähes kaikki vastanneet naiset olivat väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Miehistä n. 60% oli väittämän kanssa samaa mieltä. Miestoimihenkilöistä n. 40% ja miestyöntekijöistä n. 20% oli eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 18.



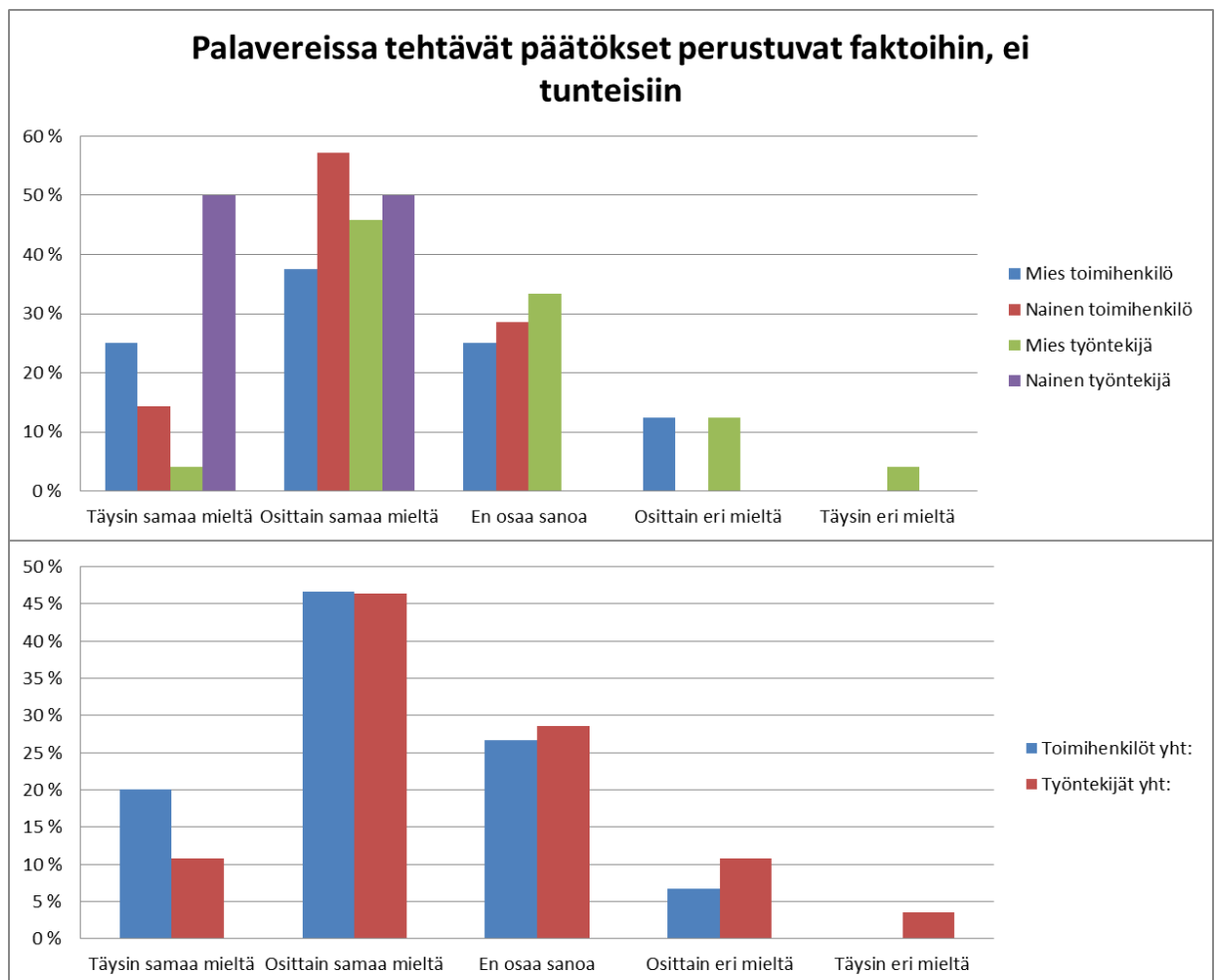
Kuvio 18.

Kohdassa 19. esitettiin väittämä, jonka mukaan palaverit ovat tuottavia ja niissä saadaan aikaan päätöksiä. Naistyöntekijöistä ja kaikista toimihenkilöistä valtaosa vastasi olevansa väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Kaikista vastaajista n. kolmasosa ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Miestyöntekijöiden vastaukset jakaantuivat laajalti väittämän kanssa samaa mieltä ja eri mieltä oleviin. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 19.



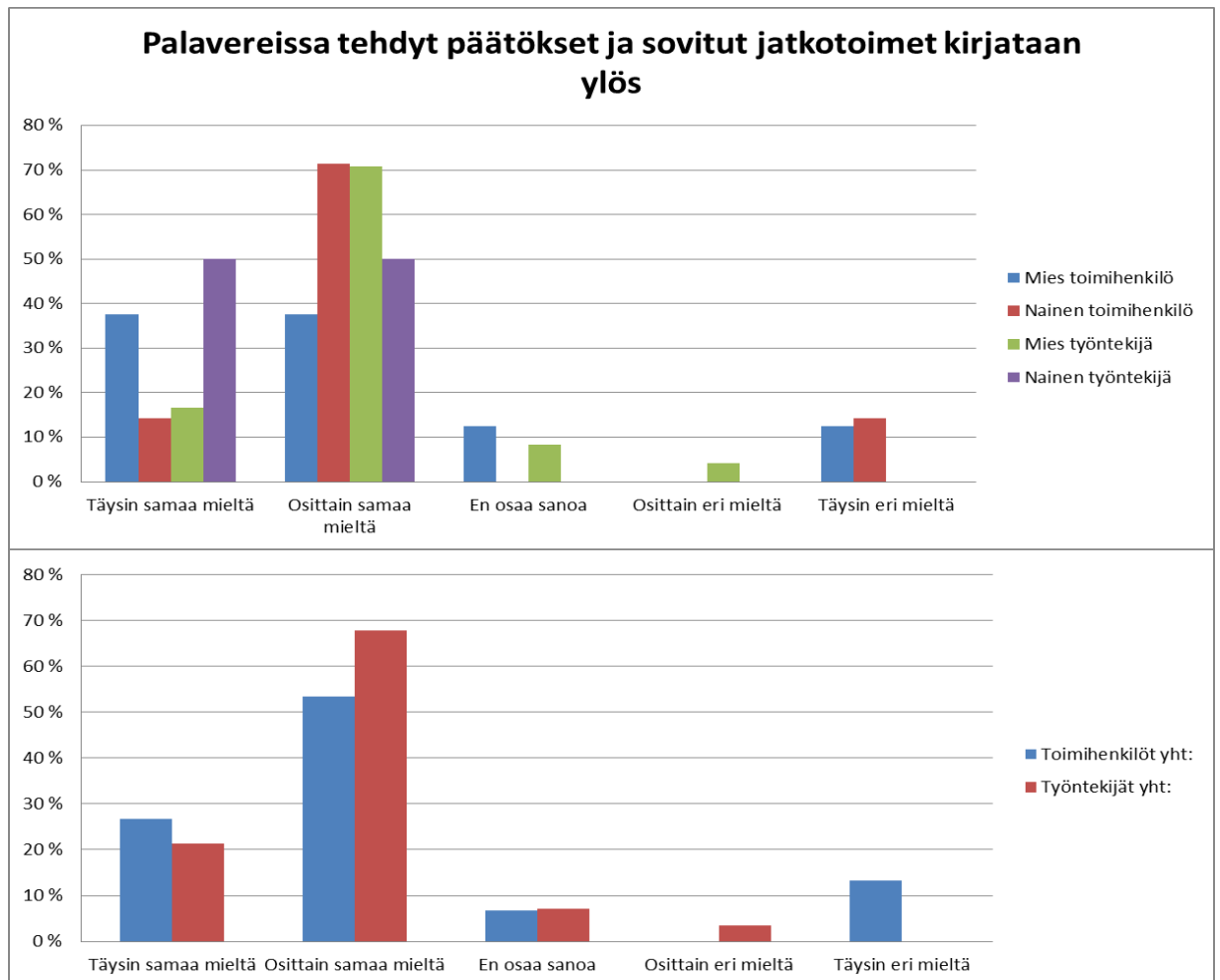
Kuvio 19.

Kohdassa 20. esitettiin väittämä, jonka mukaan palavereissa tehtävät päätökset eivät perustu tunteisiin, vaan faktoihin. Toimihenkilöistä vajaa kolmasosa ei osannut sanoa kantaansa, loput yhtä henkilöä lukuun ottamatta olivat väittämän kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Miestyöntekijöistä kolmasosa ei osannut sanoa kantaansa, puolet olivat osittain tai kokonaan samaa mieltä ja loput olivat osittain tai kokonaan eri mieltä väittämän kanssa. Naistryöntekijöistä kaikki olivat väittämän kanssa osittain tai kokonaan samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 20.



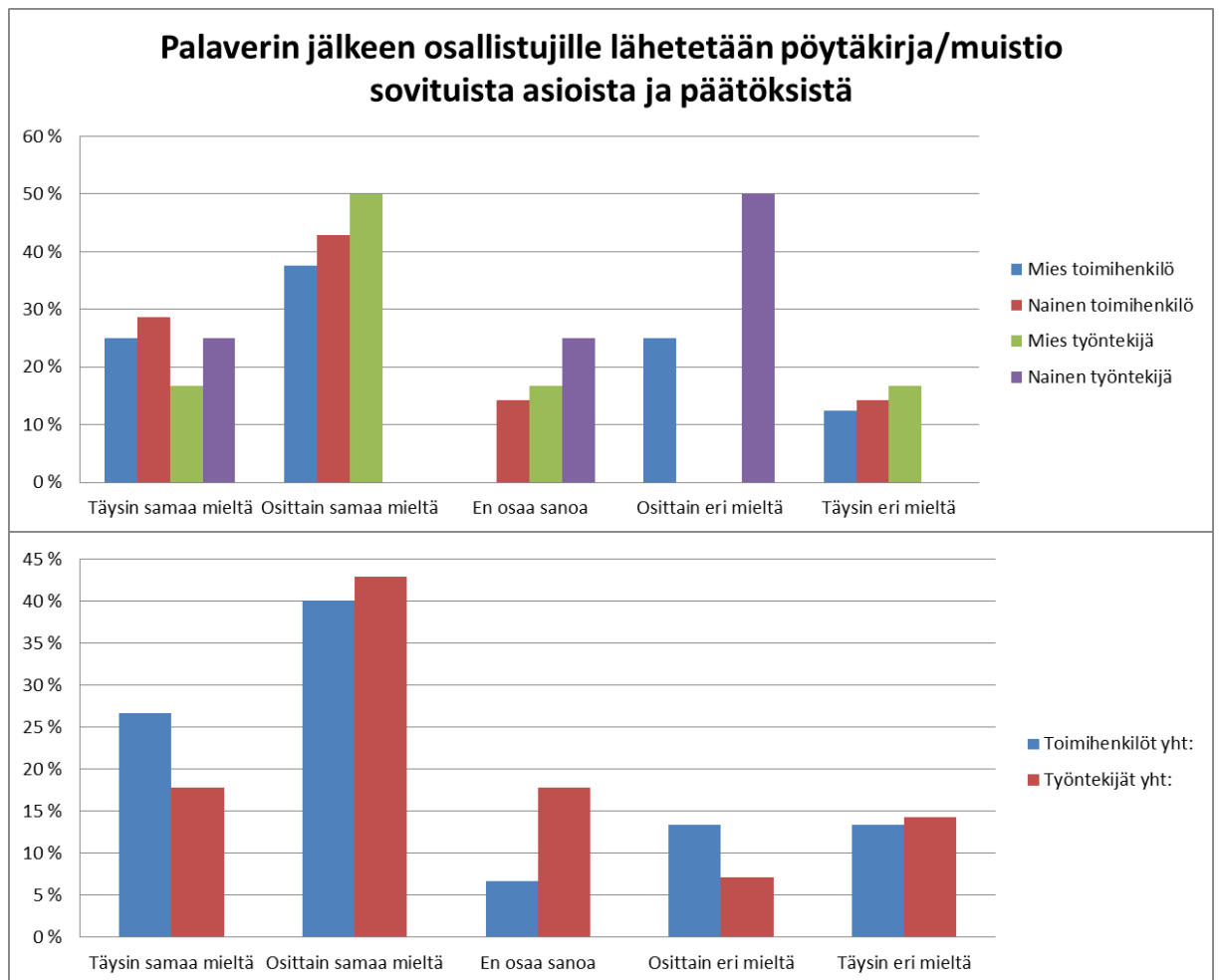
Kuvio 20.

Kohdassa 21. esitettiin väittämä, jonka mukaan palaverissa tehdyt päätökset ja jatkotoimet kirjataan ylös. Kaikista vastaajista kolme henkilöä (7%) ei osannut sanoa kantaansa. Osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli myös kolme henkilöä. Valtaosa kaikista vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Sukupuoli tai ammattiasema ei suuresti vaikuttanut vastauksiin. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 21.



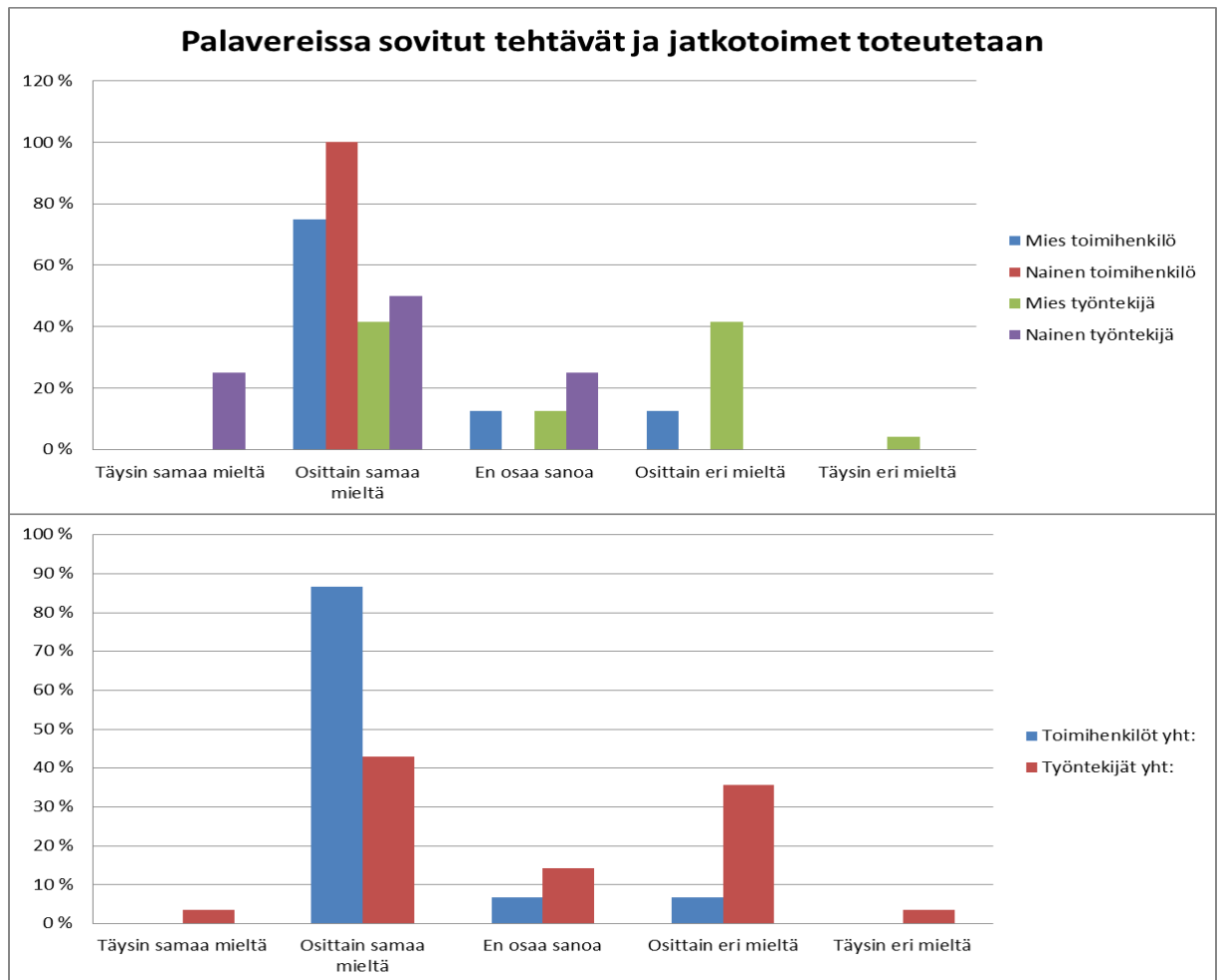
Kuvio 21.

Kohdan 22. väittämän mukaan palaverissa sovituista asioista ja päätöksistä lähetetään osallistujille pöytäkirja tai muistio. Tämän väittämä jakoi mielipiteitä laajalti. Kaikista vastaajista n. 65% oli väittämän kanssa samaa mieltä. Väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä oli n. 25% kaikista vastaajista, ja loput eivät osanneet sanoa kantaansa. Lukumääräisesti miehet olivat naisia enemmän väittämän kanssa eri mieltä tai eivät osanneet sanoa mielipidettään. Miehistä seitsemän ja naisista kolme oli eri mieltä väittämän kanssa. Kantaansa ei osannut sanoa miehistä neljä ja naisista kaksi henkilöä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 22.



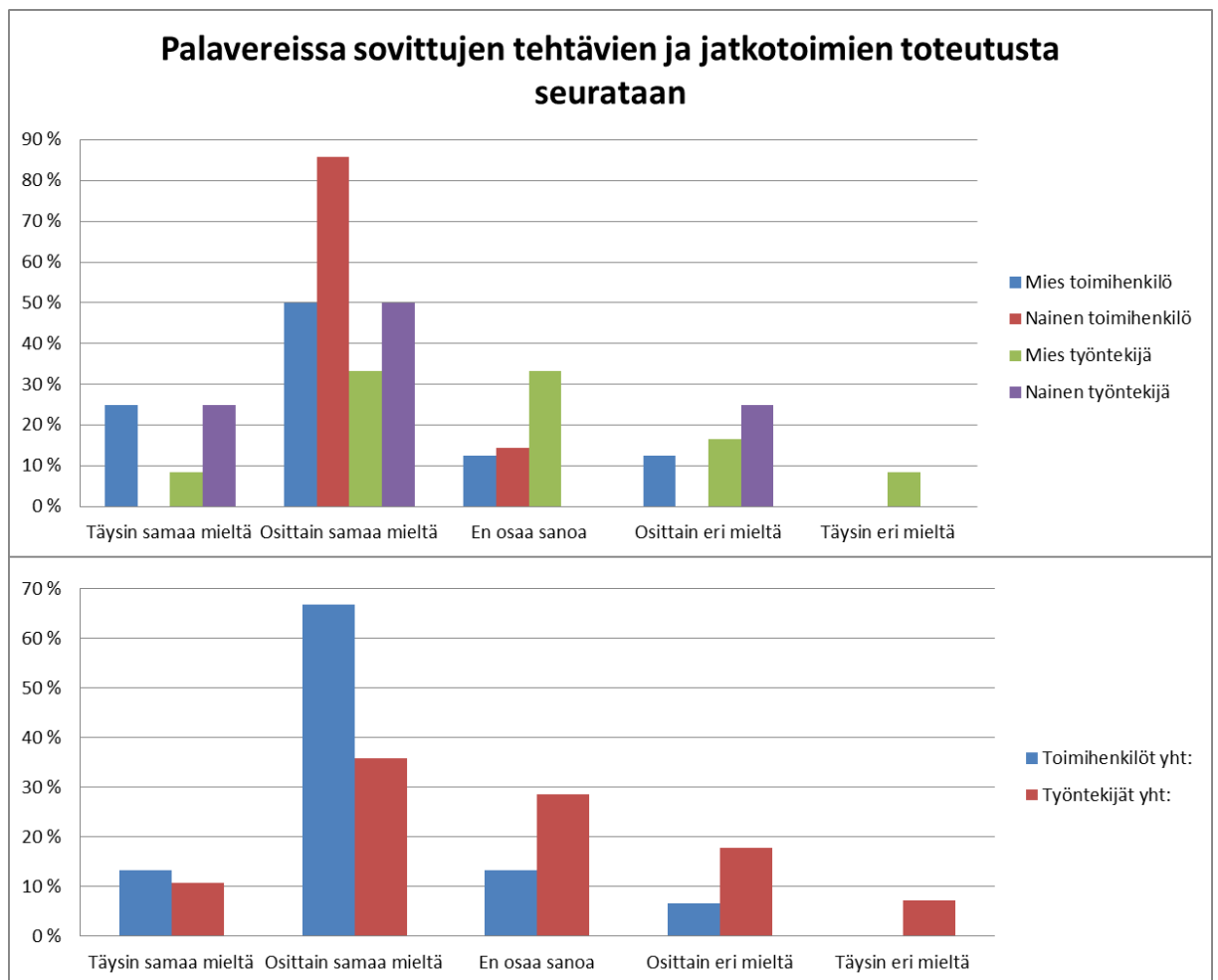
Kuvio 22.

Kohdassa 23. väitetään että, palavereissa sovitut tehtävät ja jatkotoimet toteutetaan. Tämän väittämän kohdalla miestyöntekijöitä lukuun ottamatta valtaosa vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli ainoastaan yksi miestyöntekijä ja täysin samaa mieltä yksi naistryöntekijä. Kaikki naistoimihenkilöt olivat väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Miestoimihenkilöistä ja naistryöntekijöistä 75% oli väittämän kanssa samaa mieltä. Miestyöntekijöiden vastaukset jakaantuivat lähes tasan eri mieltä ja samaa mieltä oleviin. Kaikista vastaajista alle 10% ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 23.



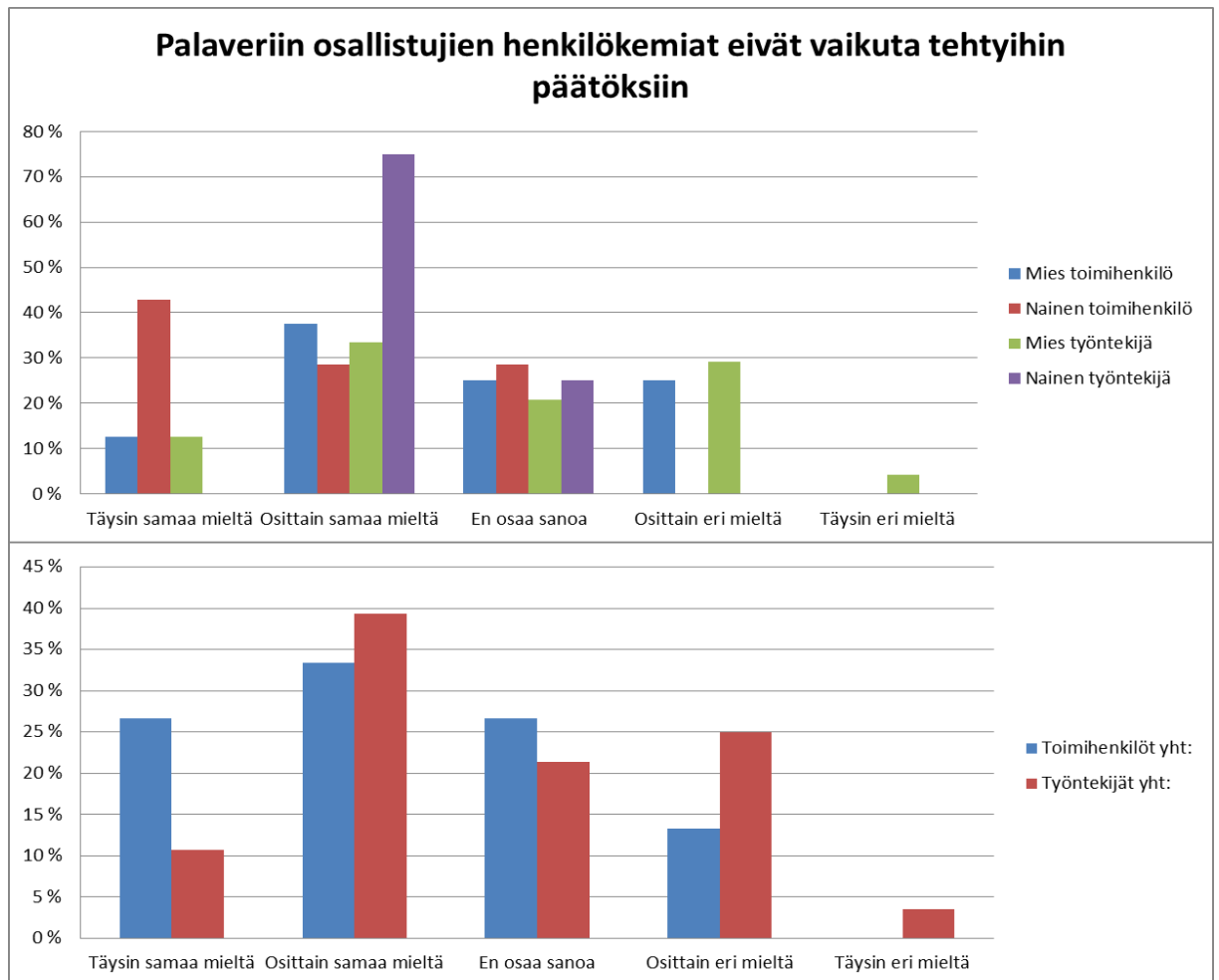
Kuvio 23.

Kohdassa 24. esitettiin väittämä, jonka mukaan palavereissa sovittujen tehtävien ja jatkotoimien toteutusta seurataan. Työntekijöistä väittämän kanssa samaa mieltä oli ainoastaan 47%, kun taas toimihenkilöistä samaa mieltä oli jopa 80%. Kaikista vastaajista 23% ei osannut sanoa kantaansa. Alle 20% vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä, heistä suurin osa oli työntekijöitä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 24.



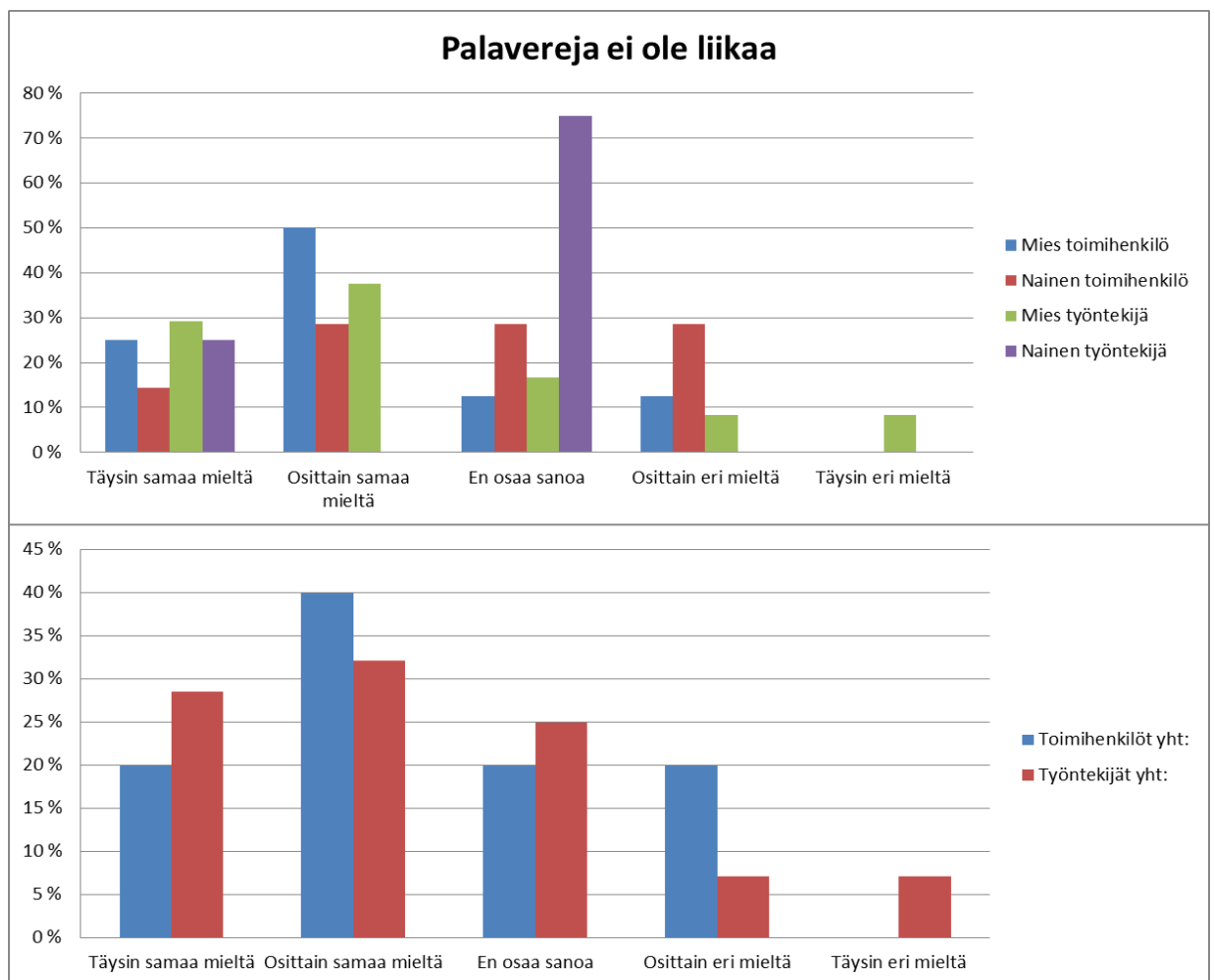
Kuvio 24.

Kohdassa 25. esitettiin väittämä, jonka mukaan palaveriin osallistuvien henkilökemiat eivät vaikuta tehtyihin päätöksiin. Tähän väittämään saadut vastaukset poikkeavat toisistaan vahvasti sukupuolen mukaan. Kaikista vastanneista naisista yli 70% on väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Kukaan naisista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä. Miehistä väittämän kanssa samaa mieltä on hieman alle 50% ja n. 30% oli väittämän kanssa eri mieltä. Kaikista vastaajista vajaa neljännes ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 25.



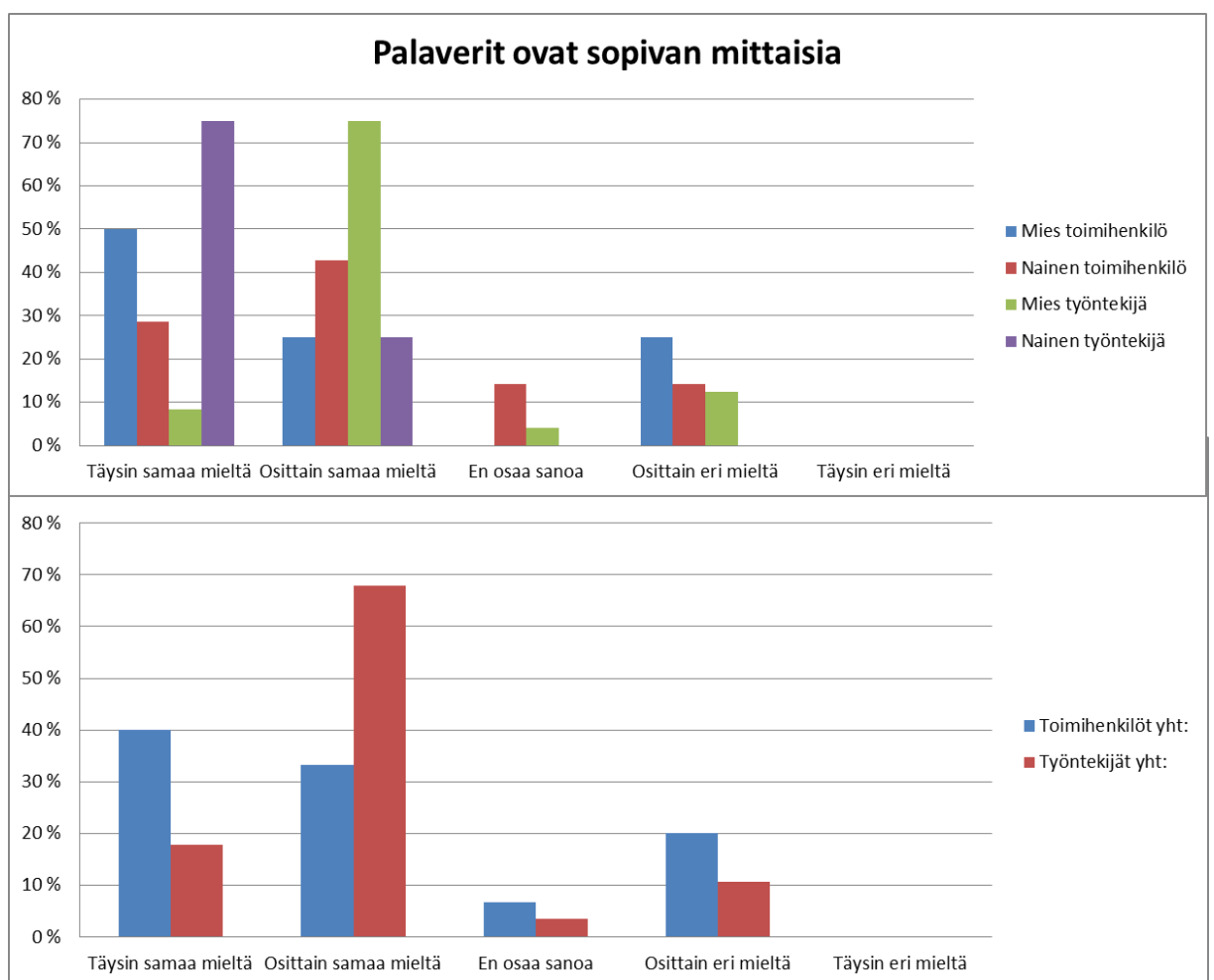
Kuvio 25.

Kohdassa 26. esitettiin väittämä, jonka mukaan palavereja ei ole liikaa. Miestoimihenkilöistä 75% ja naistoimihenkilöistä 43% oli väittämän kanssa osittain tai kokonaan samaa mieltä. Miestyöntekijöistä 67% ja naistryöntekijöistä 25% oli myös samaa mieltä. Tulosten perusteella erot ammattiaseman perusteella ovat vähäiset, mutta sukupuolten väliset erot mielipiteissä tämän väittämän kohdalla ovat suuret. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 26.



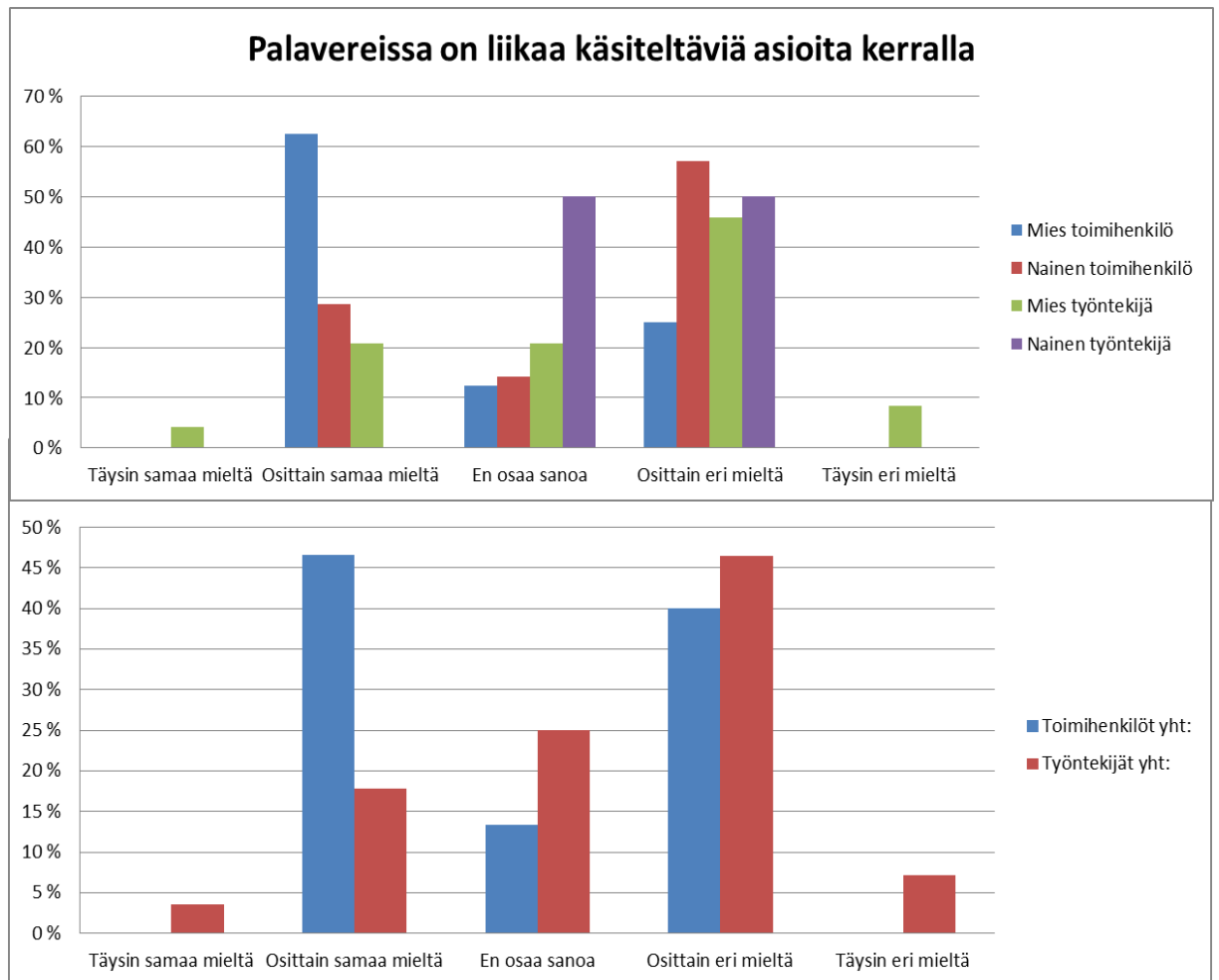
Kuvio 26.

Kohdassa 27. sanotaan palaverien olevan sopivan mittaisia. Toimihenkilöistä 73% ja työntekijöistä jopa 86% oli väittämän kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Suurin eriävän mielipiteen esittänyt ryhmä oli miestoimihenkilöt, joista 25% oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajien sukupuoli ei juurikaan vaikuttanut vastausten tuloksiin. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 27.



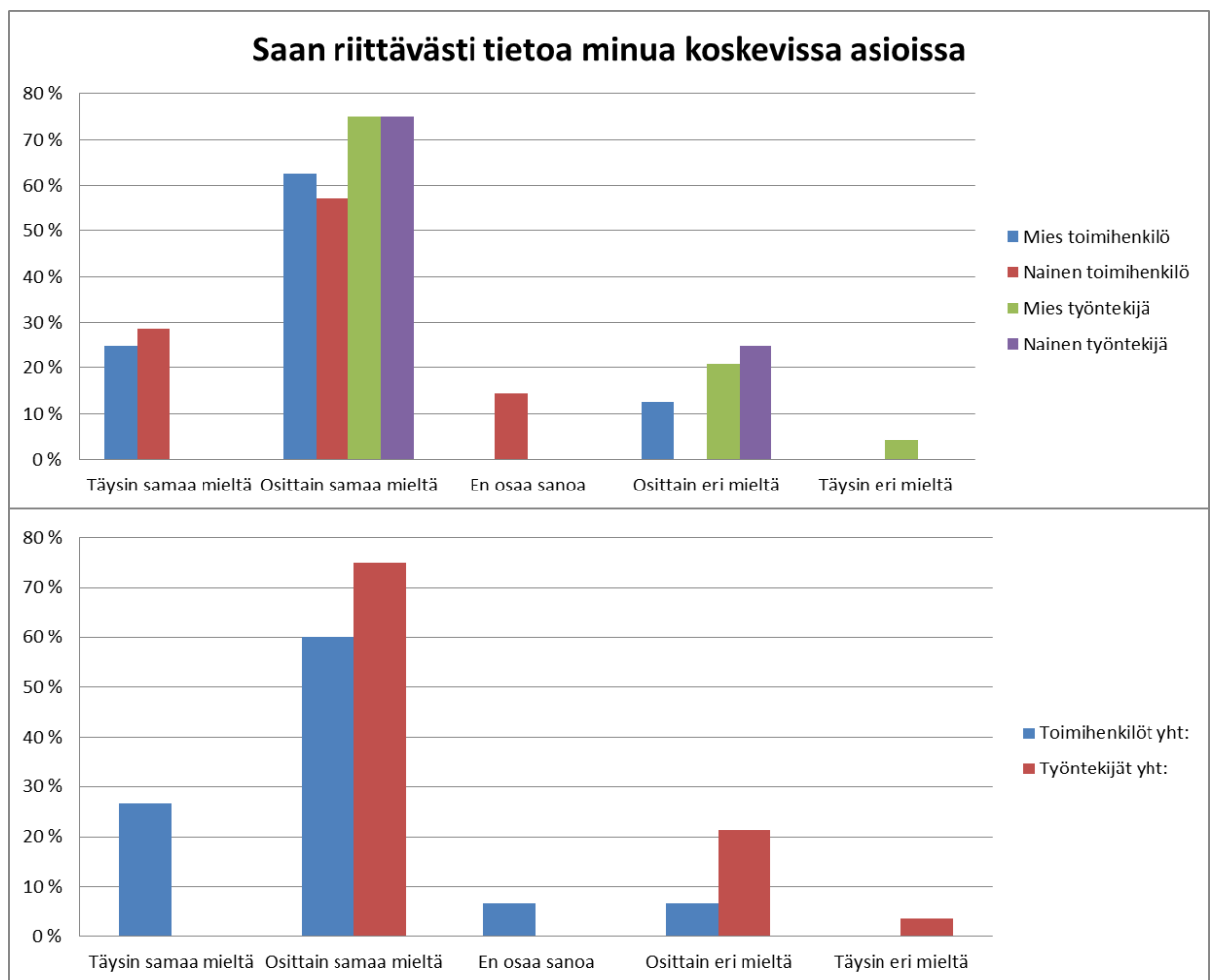
Kuvio 27.

Kohdassa 28. väitettiin palavereissa olevan liikaa käsiteltäviä asioita kerralla. Toimihenkilöistä hieman alle 50% oli samaa mieltä, ja 40% eri mieltä väittämän kanssa. Toimihenkilöiden vastaukset eri sukupuolta olevien välillä olivat vastakkaisia, miehistä enemmistö oli samaa mieltä ja naisista vastaavasti eri mieltä väittämän kanssa. Naistyöntekijöistä kukaan ei ollut väittämän kanssa samaa mieltä, miehistäkin suurin osa oli väittämän kanssa eri mieltä. Peräti yhdeksän henkilöä kaikista vastaajista ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 28.



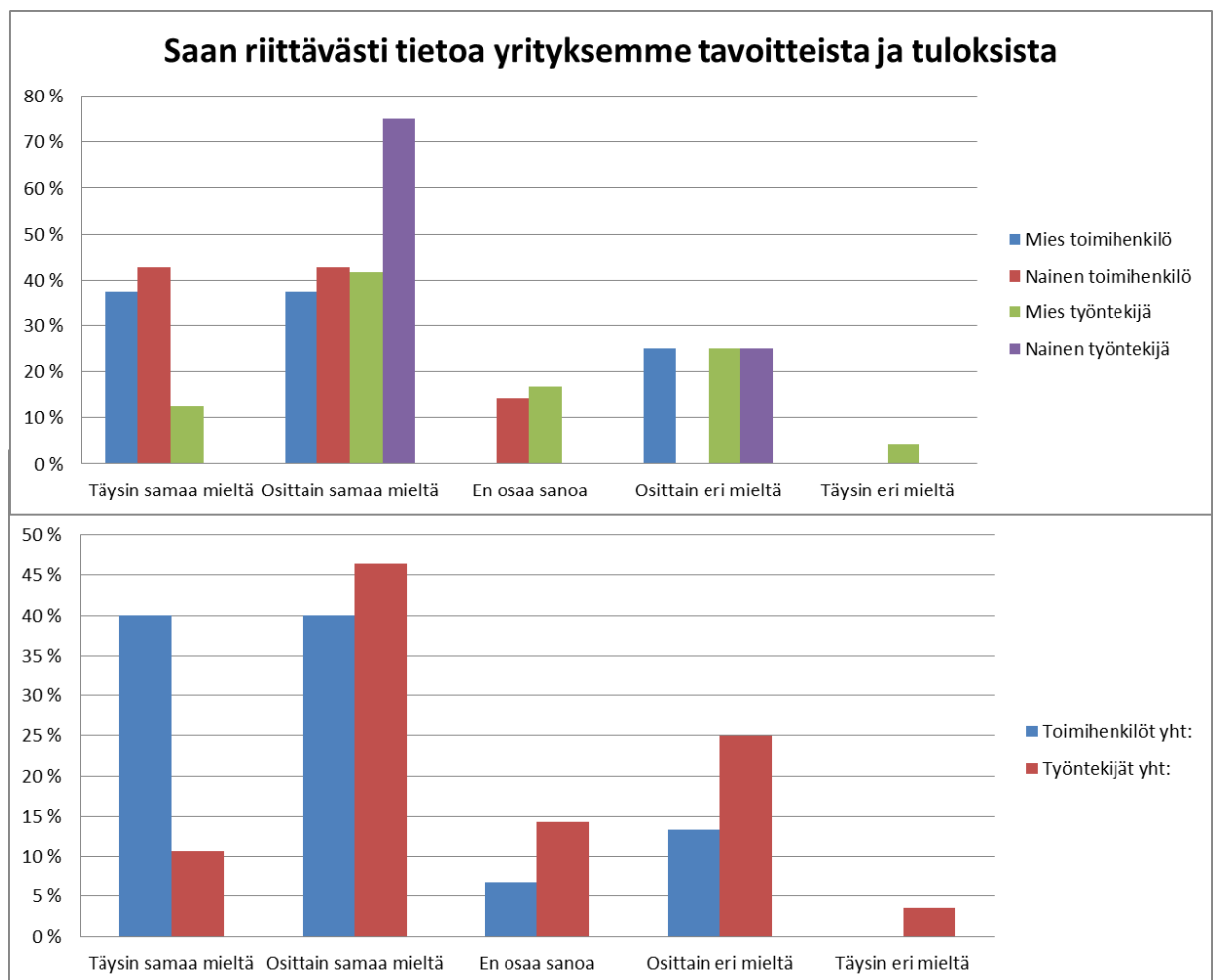
Kuvio 28.

Kohdassa 29. esitettiin palaverien lisäksi yleisesti yritysten sisäiseen viestintään liittyvä väittämä siitä, että vastaajat saavat riittävästi tietoa heitä itseään koskevissa asioissa. Kaikista työntekijöistä n. 25% oli väittämän kanssa eri mieltä, muuten enemmistö kaikista vastaajista sukupuoleen tai ammattiasemaan katsomatta oli väittämän kanssa samaa mieltä. Toimihenkilöt olivat selvästi työntekijöitä enemmän väittämän kanssa samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 29.



Kuvio 29.

Kohdassa 30. esitettiin edellisen tavoin palaverien lisäksi yleisesti yritysten sisäiseen viestintään liittyvä väittämä, jossa todettiin vastaajan saavan riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja tuloksista. Naistoimihenkilöistä yksi henkilö ei osannut kertoa kantaansa, muut vastaajat olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Naistoimihenkilöiden lisäksi valtaosa kaikista muistakin vastaajista oli joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 30.



Kuvio 30.

10.3 Lomakekyselyn vastausten yhteenveto

Väittämiin saatujen vastausten perusteella logistiikkakeskuksen henkilöstö on erittäin tietoinen palaverien merkityksestä yrityksen toiminnalle. Vastaajat kokevat saavansa tarpeeksi tietoa heitä itseään koskevissa asioissa sekä yrityksen tavoitteista ja tuloksista.

Kutsut palavereihin saadaan hyvissä ajoin. Kutsutut ovat tietoisia, mitä asioita palavereissa tullaan käsittelemään ja mikä tavoite niille on asetettu. Osallistujat ovat pääsääntöisesti ajoissa paikalla ja palaverit pysyvät sovitussa aikataulussa. Vastaajien mielestä palavereissa on avoin ilmapiiri ja osallistujien mielipiteet ja ideat otetaan huomioon tasapuolisesti. Palavereissa keskustelu pysyy pääsääntöisesti käsiteltävissä asioissa ja mahdollinen kritiikki ei kohdistu henkilöihin, vaan käsiteltäviin asioihin. Palavereissa tehdyistä päätöksistä ja käydyistä keskusteluista pidetään pöytäkirjaa/muistiota, joka lähetetään osallistujille. Varsinkin toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että palavereissa sovitut asiat pyritään toteuttamaan ja toteutusta myös seurataan.

Vastausten perusteella palaverit ovat sopivan pituisia eikä niitä ei ole liikaa, mutta palavereissa kerralla käsiteltävien asioiden määrää olisi hyvä miettiä. Palaverien toteutustapa on pääsääntöisesti oikea, mutta osan palavereista voisi mahdollisesti korvata jollain muulla viestintäkeinolla. Vastausten perusteella kutsuttujen valmistautumisessa ennen palavereja, keskittymisessä palavereissa käsiteltäviin asioihin ja aktiivisessa osallistumisessa on eniten parannettavaa.

10.4 Palaverihavaintojen yhteenveto

Palaverikyselyn lisäksi suoritettiin osallistuvaa havainnointia palaveritilanteissa. Havainnointia tehtiin yhteensä viidessä yrityksen sisäisessä perinteisessä palaverissa. Palaverien osallistujamäärä vaihteli viidestä yhteentoista henkilöön. Palaverien kokonaiskestot vaihtelivat yhdestä kolmeen tuntiin. Kaikki palaverit alkoivat ja loppuivat viimeistään sovittuun aikaan. Joihinkin palavereihin saapui osallistujia vasta palaverin alkamisen jälkeen, mutta palaverin vetäjä oli tietoi-

nen asiasta jo etukäteen. Jokaisessa palaverissa oli avoin tunnelma, pysyttiin aiheessa ja palaveri eteni järjestelmällisesti aiheesta seuraavaan. Joissain palavereissa useilla osallistujilla oli tietokoneet mukanaan, mutta niitä käytettiin ainoastaan palaverin oman osuuden esittämiseen, ei muuhun tarkoitukseen. Palaveriin käytetty tila oli toimiva, kaikilla oli hyvä näkyvyys palaverin vetäjään, toisiinsa ja taululle. Palavereissa sovituista asioista pidettiin pöytäkirjaa, ja ne lähetettiin sähköpostitse osallistujille, sekä muille, joita käsiteltävät asiat koskivat.

11 POHDINTA

11.1 Opinnäytetyön tavoitteen toteutuminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Pernod Ricard Finland Oy:n logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöjen nykytilaa lomakekyselyn ja havainnointien avulla. Pää tavoitteena oli saada tutkimustulosten pohjalta aikaiseksi kehitysehdotuksia palaverikäytäntöjen parantamiseksi.

Havainnoiteja tehtiin viidessä yrityksen sisäisessä palaverissa, ja lomakekysely teetettiin koko logistiikkakeskuksen henkilöstölle. Koska tutkittava ryhmä oli suhteellisen pieni (49 henkilöä), tehtiin kokonaistutkimus koko perusjoukolle ja pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Vastausprosentti olikin lähes 90%.

Palaverihavainnointien ja lomakekyselyn avulla saatiin tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja asenteista yrityksen palaverikäytäntöjä kohtaan, mikä niissä on hyvää ja missä taas on parannettavaa.

Uskon, että yritys pystyy hyödyntämään teoriaosuudessa olevaa tietoa ja tutkimuksessa saatuja tuloksia. Yritykselle on tutkimuksella saatujen tulosten pohjalta tehty muutamia kehitysehdotuksia koskien palaverikäytäntöjä.

11.2 Kehitysehdotukset logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöihin

Havainnoinnin ja kyselyn tulosten perusteella monet palaverikäytäntöjen osa-alueet ovat logistiikkakeskuksessa kunnossa. Kehitettävää saattaisi olla palaverin osallistujien valinnassa, heidän valmistautumisessaan, aktiivisuudessaan ja keskittymisessään käsiteltäviin asioihin. Joidenkin palavereissa käsiteltävien asioiden mahdollisuutta hoitaa muulla tavoin voisi myös miettiä.

Ennen palaverikutsun lähettämistä järjestäjän olisi hyvä miettiä, keitä käsiteltävät asiat koskevat, kenen olisi syytä olla läsnä palaveritilanteessa ja kenelle

riittäisi pöytäkirja käsitellyistä asioista. Palaveriin ei kannata kutsua tai osallistua tavan vuoksi, läsnäololle on oltava peruste.

Kyselyn vastausten perusteella joidenkin osallistujien valmistautumisessa ennen palavereja olisi parannettavaa. Vastauksista kuitenkin ilmenee, että syynä ei ole ollut tietämättömyys käsiteltävistä asioista tai tavoitteista. Syynä on saattanut olla se, että kaikille osallistujille ei ole ollut palavereissa varsinaista roolia, vaan he ovat osallistuneet lähinnä seuraajina ja kuuntelijoina. Järjestäjä voisi laatia aktivoivan asialistan, jossa on mainittu palaverin tarkoitus, mikä on sen tavoite, kuinka paljon aikaa aiotaan käyttää kunkin asia käsittelyyn, miten kunkin osallistujan tulisi valmistautua.

Palaverissa osallistujia voisi aktivoida tekemällä heille kysymyksiä ja pyytämällä lyhyitä kommentteja käsiteltäviin asioihin. Palaveri on aina vuorovaikutusta, vaikka kyseessä olisikin tiedotusluonteinen palaveri. Kun osallistuja tietää jo etukäteen häneltä odotettavan panosta, hän luultavasti valmistautuu ja keskittyy käsiteltäviin asioihin paremmin.

Mikäli osallistuja ei palaverissa tarvitse tietokonetta oman osuutensa hoitamiseen, sitä ei olisi syytä ottaa mukaan. Jos osallistuja odottaa erittäin tärkeää puhelua, hän voi kertoa siitä ennen palaverin alkua palaverin vetäjälle ja pitää puhelimensa esillä. Muussa tapauksessa olisi suotavaa laittaa puhelin äänettömälle ja pois näkyvistä. Palaveri on järjestetty jotain tiettyä asiaa varten. On tärkeää, että osallistujat keskittyvät aiheeseen.

Yrityksessä käytetään erilaisia palaverin toteutustapoja tilanteesta riippuen, fyysistä läsnäoloa vaativien perinteisten palaverien lisäksi mm. videoneuvotteluja. Edelleen on hyvä pohtia palaverin suunnitteluvaiheessa sen toteutustapaa.

Jokaisen palaverissa käsiteltävän yksittäisen aiheen osalta on syytä miettiä, onko asia tarpeellista käsitellä palaverissa, vai voisiko sen hoitaa muulla tavoin, esim. sähköpostilla tai muulla käytössä olevalla viestintäkeinolla asiaa koskeville henkilöille. Näin mahdollisesti vähennettäisiin palaverissa käsiteltävien asioiden määrää ja saataisiin lyhennettyä palaveriin käytettävää aikaa.

11.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksella hankittu tieto, saatujen tuloksien tulkinta ja niistä johdetut päätelmät ja kehitysehdotukset eivät edusta useamman henkilön näkemystä tutkimustuloksista, vaan ainoastaan tutkimuksen tekijän, joten tutkimus tuskin on täysin virheetön. Tutkimuksessa käytettiin kattavasti olemassa olevaa kirjallista materiaalia ja varsinainen empiirinen osuus, havainnointi ja lomakekysely perustui vahvasti tästä saatuun teoriaosuuteen.

Kyselylomakkeen sisältö testattiin neljällä henkilöllä. Kaksi testajaa kuului tutkittavaan perusjoukkoon, toinen heistä oli tutkimuksen toimeksiantaja. Lisäksi kyselylomake testattiin opinnäytetyönohjaajalla ja yhdellä tutkimukseen nähden ulkopuolisella henkilöllä. Testauksessa lomakkeen todettiin olevan sopivan pituinen ja kysymysten olevan selkeitä ja palvelevan tarkoitusta. Lomakkeella olevat kielioppivirheet korjattiin ja kaksi kysymystä vaihdettiin palvelemaan paremmin toimeksiantajan tarkoitusta.

Logistiikkakeskuksen henkilöstöstä 88% vastasi kyselyyn. Virheitä tai puutteita ei havaittu palautettujen lomakkeiden vastauksissa.

Teoriaosuuteen pohjautuvan kyselyn testauksen, huolellisten vastausten, hyvän vastausprosentin sekä palaverihavaintojen pohjalta voidaan sanoa työn olevan suhteellisen luotettava.

11.4 Tutkijan tuntemuksia

Ajatus palaverikäytännöistä opinnäytetyöni aiheeksi tuli jo vuonna 2013, varsinaiseen työhön ryhdyin kuitenkin vasta noin vuoden päästä. Aloitin etsimällä aiheesta kertovaa kirjallisuutta. Ensin koin sen epätoivoiseksi. Minusta tuntui, etten löydä tarpeeksi kirjallista materiaalia, jotta saisin sen pohjalta tehtyä opinnäytetyöni. Kirjallisuutta kuitenkin löytyi, ja aloin hahmotella perusrunkoa teoriaosuudelle, eli mitä asioita ja missä järjestyksessä niitä tulen työssä käsittelemään. Seuraavaksi pohdin, mitä keinoja käyttäen minun kannattaisi logistiikka-

keskuksen palaverikäytäntöjä tutkia. Päädyin lomakekyselyyn, koska kaikilla henkilöillä logistiikkakeskuksessa ei ole henkilökohtaista tietokonetta käytössään, ja näin ollen verkkokyselyyn saattaisi jäädä useita vastauksia saamatta. Ajatus lomakekyselyn lisäksi tehtyyn osallistuvaan havainnointiin tuli toimeksiantajalta.

Lomakekyselyn kysymykset perustuivat teoriaosuuteen, eli mitkä asiat tekevät onnistuneen palaverikokemuksen ja mitkä taas eivät. Käytin lomakkeella pääsääntöisesti suljettuja kysymyksiä väittämien muodossa. Väittämiä oli oltava tarpeeksi riittävän tiedon saamiseksi, mutta vain niin monta, että kyselyyn on nopea vastata. Oikeanlaisen viisiportaisen lomakepohjan löytäminen tuotti vaikeuksia. Lopulta päädyin käyttämään Googlen Drive-palvelussa olevaa verkkokyselykaavaketta muokkaamalla sen Word-tiedostoksi. Lomake tulostettiin, testattiin ja jaettiin henkilöstölle. Totesin Excelin olevan sopiva vastausten syöttämiseen matriisiin, vertailuun ja esittämiseen.

Opinnäytetyö oli prosessina raskas, mutta antoisa. Sain paljon tietoa palaverikäytännöistä, viestinnästä yleensä ja sen merkityksestä yritykselle. Lisäksi sain kokemusta kyselyiden suunnittelusta, toteutuksesta ja tulkinnasta. Projektin hankalimpana osuutena koin teoriaosuuden ja varsinaisen empiirisen osuuden saattamisen opinnäytetyön vaatimaan muotoon.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöjen nykytila ja saada aikaiseksi kehitysehdotuksia. Tutkimus antoi kattavan kuvan logistiikkakeskuksen palaverikäytäntöjen nykytilasta, annetut kehitysehdotukset ovat perusteltuja ja teoriaosuudessa on paljon tietoa, jota yritys voi hyödyntää palaveriensuunnittelussa. Mielestäni opinnäytetyöni vastasi tarkoitustaan ja onnistui hyvin.

LÄHTEET

- Creswell, J. 2003. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Viitattu 24.2.2015
http://sites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1334586.files/2003_Creswell_A%20Framework%20for%20Design.pdf
- Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Oy.
- Huhtinen, P. 2013. Neuvottelijan vuorovaikutustaidot. 8. painos. Tampere: Monivire kustannus.
- Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY
- Kortesoja, K.; Koski, R. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Helsinki: Talentum
- KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 25.2.2015
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Miettinen, S.; Torkki, J. 2008. Neuvotteluvälit. Helsinki: WSOY
- Niipola, S.; Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Pernod Ricard Finland Oy 2013. Logistics presentation. PowerPoint-esitys
- Pernod Ricard Finland Oy 2015. Pernod Ricard Finland Oy:n internet-sivut. Viitattu 18.2.2015
<http://pernod-ricard-finland.com/fi/prf>
- Rautiainen, M.; Siiskonen, M. 2013. Kokous- ja kongressipalvelut. 6. painos. Vantaa: Hansaprint Oy
- Räsänen, H. 2015. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 24.2.2015
http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vahtio, E. 2008. Pärjää palaverissa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

LIITTEET

Liite 1. Palaverikysely-lomake

Palaverikysely

Valitse seuraavista vaihtoehdoista:

Nainen

Mies

Työntekijä

Toimihenkilö

Arvioi seuraavia palavereja koskevia väittämiä:

Palaverikutsu tulee pääsääntöisesti hyvissä ajoin ennen palaveria

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän aina ennen palaveria, mitä asioita tullaan käsittelemään

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa käsitellään yleensä minua koskevia asioita

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pystyn vaikuttamaan palavereissa tehtäviin päätöksiin

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän aina ennen palaveria mikä palaverin tavoite on (saada aikaan päätöksiä, uusia ideoita jne.)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverin osallistujat ovat aina valmistautuneet ja perehtyneet käsiteltäviin asioihin

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaveriin osallistujat ovat pääsääntöisesti ajoissa paikalla

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverien toteutustapa on pääsääntöisesti tilanteeseen sopiva (Face to face, videoneuvottelu ym.)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jotkut palaverit olisi voinut korvata esim. sähköpostilla, Lync tms

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverit alkavat ja päättyvät sovitussa aikataulussa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverit ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaveriinkin kutsutaan joskus ihmisiä, joita käsiteltävät asiat eivät koske

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kaikki palaveriin osallistujat ottavat aktiivisesti kantaa käsiteltäviin asioihin

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kaikkien palaveriin osallistujien mielipiteet ja ideat otetaan huomioon

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaveriin osallistujat keskittyvät vain käsiteltäviin asioihin (ei sähköposteja, kännyköitä ym.)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa on avoin ilmapiiri

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa pysytään pääsääntöisesti käsiteltävissä asioissa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kritiikki kohdistuu aina käsiteltäviin asioihin, ei henkilöihin

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverit ovat tuottavia, saadaan aikaan päätöksiä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa tehtävät päätökset perustuvat faktoihin, ei tunteisiin

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa tehdyt päätökset ja sovitut jatkotoimet kirjataan ylös

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverin jälkeen osallistujille lähetetään pöytäkirja/muistio sovitusta asioista ja päätöksistä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa sovitut jatkotoimet ja tehtävät toteutetaan

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa sovittujen jatkotoimien ja tehtävien toteutusta seurataan

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaveriin osallistujien henkilökiemiat eivät vaikuta tehtyihin päätöksiin

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereja ei ole liikaa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palaverit ovat sopivan mittaisia

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palavereissa on liikaa käsiteltäviä asioita kerralla

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan riittävästi tietoa minua koskevissa asioissa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan riittävästi tietoa yrityksemme tavoitteista ja tuloksista

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja koskien PRF:n palavereja

Voit kertoa mielipiteesi, antaa ehdotuksia, ideoita jne. :

Taukuhuoneen Info-TV

Kerro mielipiteesi mikä siellä on turhaa tietoa, mitä haluaisit siellä olevan, anna kommentteja ja ideoita Info-TV:n käyttöön:

Kiitos!

Liite 2. Palaverihavainnointi-lomake

PALAVERIHAVAINNOT

1. Palaverin aiheet:
2. Kutsuja: Vetäjä: (jos muu kuin kutsuja)
3. Sovittu ajankohta: Sovittu kokonaiskesto:
4. Palaveri aloitettiin: Palaveri päätettiin: Taukoja:
5. Kutsuttujen lukum.: Ajoissa paikalla: Myöhässä paikalla:
6. Toteutustapa: (Face to face, videoneuvottelu?) Olisiko jokin toinen tapa ollut mahdollinen?
7. Paikan soveltuvuus:
8. Tekniikan ja tarvikkeiden toiminta:
9. Osallistujien valmistautuminen, aktiivisuus, aktivointi, roolit palaverissa:
10. Käsiteltäviin asioihin keskittyminen (lapparit, kännykät ym.):
11. Järjestelmällisyys:
12. Aiheessa pysyminen:
13. Palaverin ilmapiiri:

14. Pidettiinkö palaverissa pöytäkirjaa/muistiota?

15. Lähetettiinkö palaverin jälkeen pöytäkirja/muistio osallistujille?