

Tutkimus valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehityksestä

Laura Tikkanen



Tekijä(t) Laura Tikkanen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tutkimus valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehityksestä	Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 37
<p>Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona valtioneuvoston kanslian viestintäosaston sisäiset palvelut -tiimiltä. Opinnäytetyössä tutkittiin valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän kehitystä sekä nykytilaa. Työn aihe rajattiin neljään aihealueeseen, jotka nousivat esiin viestintätoimisto Manifeston valtioneuvoston kanslialle vuonna 2013 tekemästä sisäisen viestinnän tutkimuksesta.</p> <p>Valtioneuvoston kanslia on yksi 12 ministeriöstä. Pääministerin johdolla valtioneuvoston kanslian toiminnan muodostavat yleisön ja viranomaisten palvelut sekä pääministerin ja hallituksen toimintaa sekä päätöksentekoa tukevat tehtävät.</p> <p>Tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää onko eri osastojen ja yksiköiden vuorovaikutus parantunut, minkälaiseksi henkilöstö kokee muutosviestinnän valtioneuvoston kansliassa, kuinka toimivia viestintäkanavia kehityskeskustelut sekä osasto- ja yksikkökokoukset ovat, sekä kuinka Kabinetti-intranetin uudet toiminnallisuudet ovat vaikuttaneet valtioneuvoston kanslian henkilöstön kokemuksiin omasta viestinnästään.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin monimetodista tiedonkeruumenetelmää. Kvantitatiivista tutkimustietoa kerättiin www-pohjaisen kyselyn avulla koko perusjoukosta. Kvalitatiivista tutkimustietoa kerättiin strukturoitujen yksilöhaastatteluiden kautta. Perusjoukosta valittiin harkinnanvarainen näyte, joka muodostui viidestä henkilöstön edustajasta.</p> <p>Www-pohjaisen kyselyn sekä haastatteluiden sisältöjen suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2014 yhdessä sisäiset palvelut -tiimin edustajan kanssa. Verkkokysely oli auki QuestBack -palvelussa 19.1.–5.2. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi vastaamisaikaa pidennettiin tammi-kuun lopusta helmikuun alkuun. Yhteensä kyselyyn vastasi 52 henkilöä, 21 prosenttia koko henkilöstöstä. Strukturoidut yksilöhaastattelut toteutettiin ennen kyselyn julkaisua, heti tammi-kuun alussa.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään jokaisen tutkimuksen aihealueen keskeisintä teoretietoa, jonka avulla toimeksiantaja pystyy sisäistämään aihealueiden merkityksen organisaation sisäisessä viestinnässä. Teoriatieto auttaa ymmärtämään tutkimustuloksia sekä niistä johdettuja päätelmiä. Teoriaosuuden tarkoituksena on tukea tutkimustuloksista tehtyjä päätelmiä sekä suosituksia.</p> <p>Sisäisen viestinnän kehitystä on hyvä arvioida jatkossakin, jotta saadaan tutkimustuloksia pidemmältä aikaväliltä. Kasvokkaisviestintää pidettiin parhaimpana viestintäkeinona muun muassa muutosviestinnässä. Uudistettu Kabinetti-intranet koettiin hyväksi viestintäkanavaksi, mutta henkilöstön viestintäaktiivisuutta pitää vielä herätellä. Johdon sekä esimiesten ryhti- liikettä kehityskeskusteluiden kokonaiskuvassa suositellaan lämpimästi, jotta keskustelu on molemmille osapuolille mahdollisimman tehokas ja antoisa.</p>	
Asiasanat sisäinen tiedotus, viestintä, ministeriöt, henkilöstö, tutkimus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön aiheen rajaus ja tavoitteet.....	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Toimeksiantajan esittely	4
2.1	Valtioneuvoston kanslia	4
2.2	Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hanke	5
3	Sisäinen viestintä	6
3.1	Vuorovaikutus osastojen ja yksiköiden välillä	6
3.2	Muutosviestintä organisaatiossa	7
3.3	Kokouskäytännöt	8
3.4	Kehityskeskustelut	9
3.5	Esimiehen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä.....	10
3.6	Intranet	11
4	Valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän tutkimus.....	13
4.1	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	13
4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	14
4.3	Kyselyn rakenne ja toteutus	15
4.4	Haastattelun rakenne ja toteutus.....	16
5	Lomakekyselyn tutkimustulokset	18
5.1	Kohderyhmän esittely.....	18
5.2	Osastojen välinen vuorovaikutus.....	20
5.3	Muutosviestintä valtioneuvoston kansliassa	25
5.4	Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut	28
5.5	Kabinetti-intranet.....	32
5.6	Kyselyn vapaat kommentit	36
6	Strukturoitujen yksilöhaastatteluiden tutkimustulokset.....	38
6.1	Osastojen välinen vuorovaikutus.....	38
6.2	Muutosviestintä valtioneuvoston kansliassa	40
6.3	Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt sekä kehityskeskustelut	43
6.4	Kabinetti-intranetin kautta tapahtuva sisäinen viestintä	46
7	Pohdinta.....	49
7.1	Keskeisimmät tutkimustulokset	49
7.1.1	Vuorovaikutus osastojen ja yksiköiden välillä	49
7.1.2	Muutosviestintä	50
7.1.3	Osasto- ja yksikkökokoukset sekä kehityskeskustelut	50

7.1.4 Kabinetti-intranet.....	52
7.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	53
7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	55
7.4 Ammatillinen kehittyminen sekä oma oppiminen	56
Lähteet.....	57
Liitteet.....	60
Liite 1. Valtioneuvoston kanslian organisaatiokaavio ennen VNHY-hanketta.....	60
Liite 2. Valtioneuvoston kanslian organisaatiokaavio VNHY-hankkeen jälkeen	60
Liite 3. Lähetekirjelmä	62
Liite 4. Lomakekysely	63
Liite 5. Haastattelukysymykset	72
Liite 6. Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kehittämissuhteita	74
Liite 7. Osa viestintätoimisto Manifeston valtioneuvoston kanslialle tekemästä sisäisen viestinnän tutkimuksesta	83

1 Johdanto

Työelämän syke tuntuu muuttuvan yhä nopeatempoisemmaksi. Työelämän sykkeen muutos vaikuttaa myös organisaatioiden kulttuuriin ja käytäntöihin. Etätyöt sekä sähköinen viestintä vähentävät ihmisten kohtaamista kasvokkain. Jotta vuorovaikutus sekä tehokas tiedonkulku organisaation sisällä eivät kärsi, on hyvä tutkia sisäisen viestinnän sen hetkistä tilaa sekä kehitystä. Työyhteisöviestinnän vanhat ohjeet tulisi päivittää työn luonteen muuttuessa yhä enemmän verkostomaiseksi sekä virtuaaliseksi (Työturvallisuuskeskus 2009).

Työturvallisuuskeskuksen mukaan toimisto-, tieto- sekä asiantuntijatyö ovat yhä enemmän riippuvaisia vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä, innovatiivisuudesta sekä tehokkuudesta (Työturvallisuuskeskus 2009). Juholinin (2008, 64) mukaan työyhteisöviestinnän uuden agendan tärkeimmät tekijät ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen arkea niin työssä kuin muussa elämässä.

Entä jos tieto ei kulje organisaatiossa? Toimivatko viestintäkanavat tehokkaasti? Saavuttaako tieto jokaisen? Viestinnän toimivuutta on tärkeää arvioida lakkaamatta, jotta ilmeneviin ongelmiin pystytään reagoimaan mahdollisimman nopeasti (Juholin 2008, 271). Arvioinnin kautta selkiytyy myös sisäisen viestinnän sen hetkinen tila. Lisäksi voidaan arvioida, esimerkiksi kyselyn kautta, onko kehitystä tapahtunut sisäisessä tiedonkulussa.

Opinnäytetyön aihe on toimeksianto valtioneuvoston kanslian viestintäosaston sisäiset palvelut -tiimiltä. Voidaan sanoa, että toimeksiantajaorganisaation henkilöstön työ on asiantuntijatyötä, jokaisen ollessa oman alansa asiantuntija. Juholinin (2008, 25) mukaan ennen kaikkea yhdessä oppiminen ja tekeminen ovat asiantuntijatyössä elintärkeitä. Osaamisen jakaminen ei ainoastaan paranna työn laatua ja tulosta, vaan myös antaa jokaiselle mahdollisuuden oppia uutta sekä kehittyä. Kuten elämältä, ihminen toivoo myös työltään kuulumisen tunnetta, kollegojen arvostusta, kuulluksi tulemisen tunnetta, yhteisten asioiden ratkaisemista sekä asioihin vaikuttamisen mahdollisuutta. (Juholin 2008, 25.)

1.1 Opinnäytetyön aiheen tausta

Valtioneuvoston kansliassa toteutettiin tutkimus sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta elo-syyskuussa 2013. Tutkimuksen toteutti viestintätoimisto Manifesto, jonka valtioneuvoston kanslia oli valinnut konsultikseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän nykytilaa sekä toimivuutta. Tutkimus toteutettiin haastatteluiden sekä www-pohjaisen lomaketutkimuksen kautta.

Henkilöstön lukumäärä valtioneuvoston kansliassa oli noin 250 henkilöä ennen valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hanketta. Vuonna 2013 tutkimuksen kyselylomakkeeseen vastasi 86 henkilöä, 34 prosenttia henkilöstöstä. Tutkimukseen haastateltiin myös 10 henkilöä. Haastatellut edustivat valtioneuvoston kanslian johtoa, viestinnän asiantuntijoita sekä muita viestinnän kannalta oleellisia henkilöitä. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

1.2 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö rakentuu elo-syyskuussa 2013 viestintätoimisto Manifeston sisäisen viestinnän tutkimuksen teemojen pohjalle. Tutkimuksen aihealueiksi valittiin pohjatutkimuksen kautta esille nousseet eniten kehitystä tarvitsevat aihealueet. (Liite 6.) Tutkimuksen aihealueet ovat eri osastojen välinen vuorovaikutus, muutosviestintä, osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut sekä Kabinetti-intranet.

Tutkimuksen tavoite on ensisijaisesti tutkia, minkälaista kehitystä aihealueilla on tapahtunut vuoden 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen. Tavoitteena on antaa valtioneuvoston kanslialle suosituksia ja ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseen, sekä tutkimustulosten analysoinnin kautta selvittää sisäisen viestinnän tutkimuksen aikainen tila ja toimivuus.

1.3 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muotoiltiin esille nousseista aihealueista. Jokaista tutkimuksen aihealuetta edustaa yksi tutkimuskysymys. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on avata kyselylomakkeen ja yksilöhaastatteluiden tutkimustuloksia. Tutkimuskysymykset muotoiltiin avoimiksi, jotta vältetään yksisanaisilta vastauksilta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1) Onko eri osastojen ja yksiköiden välinen vuorovaikutus parantunut viestintätoimisto Manifeston vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen? Jos näin on, niin millä alueilla ja mistä syistä?

2) Minkälaiseksi henkilöstö kokee muutosviestinnän valtioneuvoston kansliassa viestintätoimisto Manifeston vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen?

3) Kuinka hyvin valtioneuvoston osasto- ja yksikkökokoukset sekä kehityskeskustelut toimivat viestintäkanavina viestintätoimisto Manifeston vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen?

4) Millä tavalla Kabinetti-intranetin uudet toiminnallisuudet ovat vaikuttaneet valtioneuvoston kanslian henkilöstön kokemuksiin omasta viestinnästään viestintätoimisto Manifeston vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen?

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa kerrotaan opinnäytetyön sisällön ymmärtämisen kannalta tutkimuksen tärkeimmät käsitteet.

Sisäinen viestintä on työyhteisön tai organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta (Juholin 1999, 13). Sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää myös termiä työyhteisöviestintä (Juholin 2008, 62).

Työnjako organisaation sisällä jakautuu osastoihin ja yksiköihin. Organisaation toiminnan järjestämistä helpottaa ja selkeyttää, kun eri vastualueilla on omat osastonsa. Osasto voidaan jakaa myös pienempiin yksiköihin, joilla kaikilla on oma vastualueensa.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka rakentuu kolmen teeman ympärille. Kehityskeskustelussa keskustellaan alaisen tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, käsitellään tuloksia ja käydään läpi henkilökohtaista kehittymistä. (Aarnikoivu 2011, 103.)

Intranet on verkkoon rakennettu tietosisältö monine välilehtineen. Intranetin käyttö on rajoitettu organisaation tai työyhteisön sisäiselle kohderyhmälle tai yksikön henkilöstölle. (Kuijalahti & Luukkonen 2003, 9.)

Esimies on henkilö, joka edustaa työnantajaansa sekä johtaa työyhteisöä kohti sille asetettuja tavoitteita. Esimies voi määrätä esimerkiksi menettelytavoista työpaikalla. Esimiesasema tuo myös velvollisuuden huolehtia yhteisien pelisääntöjen noudattamisesta. (Akava 2013.)

2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö saatiin toimeksiantona elokuussa 2014 valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän tiimiltä, joka kuului valtioneuvoston kanslia viestintäosastoon ennen valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hanketta. Organisaatiomuutos otetaan huomioon kehitysideoissa, joita suositellaan toimeksiantajalle kohdassa 7.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY) aloitti toimintansa tiedonkeruuvaiheen jälkeen. Organisaatiomuutos on otettu huomioon tutkimusmateriaalien sisältöjen laadinnassa. Organisaatiomuutos on iso osa organisaation arkea, ja asettaa myös sisäiselle viestinnälle haasteita. Sisäisen viestinnän kohderyhmä kasvoi hankkeen myötä noin 250 henkilöllä.

2.1 Valtioneuvoston kanslia

Valtioneuvoston kanslia on yksi Suomen 12 ministeriöstä. Kanslian toiminnan muodostavat yleisön ja viranomaisten palvelut sekä pääministerin ja hallituksen toimintaa sekä päätöksentekoa tukevat tehtävät. (Valtioneuvoston kanslia 2015a.)

Valtioneuvoston kanslian ylimmät virkamiehet ovat pääministeri, valtiosihteeri sekä alivaltiosihteeri. Kanslian päällikkönä toimii pääministeri, jonka toimikauden aikana kanslian toiminnasta on vastuussa valtiosihteeri, jota avustaa alivaltiosihteeri. (Valtioneuvoston kanslia 2015d.)

Pääministerin johdolla valtioneuvoston kanslia on vastuussa hallitusohjelman toimeenpanon valvonnasta. Kanslia tehtäviin kuuluvat pääministerin avustaminen valtioneuvoston johtamisessa, Suomen EU-politiikan yhteensovittaminen, valtion omistajapolitiikka sekä valtioneuvoston kanslian alaisten valtio-omisteisten yhtiöiden omistajaohjaus.

Valtioneuvoston kanslian toimiala on laaja, ja siihen kuuluvat muun muassa hallituksen ja eduskunnan työn sekä valtioneuvoston viestinnän ja valtionhallinnon viestinnän yhteensovittaminen sekä valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteiset sisäiset palvelut. (Valtioneuvoston kanslia 2015e.) Pääministerin sekä maan hallituksen tukeminen valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa on valtioneuvoston kanslian tärkein tehtävä. (Valtioneuvoston kanslia 2015c.)

Valtioneuvoston kansliassa työskentelee Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hankkeen jälkeen noin 550 henkilöä palvelu- ja asiantuntijatehtävissä. Hankkeen myötä uudistui myös kanslian organisaatiokaavio. (Liitteet 1. ja 2.) VNHY -hankkeen jälkeen kanslia

muodostuu neljästä osastosta. Osastot ovat EU-asioiden osasto, omistajaohjausosasto, viestintäosasto ja valtioneuvoston hallintoyksikkö. Osastoihin kuulumattomat yksiköt ovat istuntoyksikkö, politiikka-analyysiyksikkö ja taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö. Työtehtävät yksiköissä ja osastoilla ovat asiantuntijatehtäviä. Tehtävät liittyvät muun muassa Suomen EU-asioiden hoitoon, valtioneuvoston viestintään sekä säädösten kääntämiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2015b.)

2.2 Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hanke

Hallitus antoi 16.10.2014 valtioneuvoston hallintoyksikön perustamisen edellyttämistä lainsäädäntömuutoksista esityksen, jonka mukaan valtioneuvoston kanslia on vastuussa valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisistä hallinto- ja palvelutehtävistä. (Valtioneuvoston kanslia 2015g.) Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hanke oli osa Keskushallinnon uudistus -hanketta. Valtioneuvoston hallintoyksikön (VNHY) perustamista valmisteltiin valtioneuvoston kanslian joulukuussa 2013 asettamassa Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hankkeessa. (Valtioneuvoston kanslia 2015f.)

VNHY -hanke kokosi sekä valtioneuvoston että sen ministeriöiden hallinto- ja palvelutehtävät valtioneuvoston hallintoyksikköön. Valtioneuvoston hallintoyksikkö aloitti tehtävänsä aikataulun mukaisesti 1.3.2015. Valtioneuvoston hallintoyksikön tehtäviin kuuluvat valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisen hallinnon johtaminen, yhteen sovittaminen sekä kehittäminen. Myös sisäisen toiminnan, talouden sekä toimintatapojen suunnittelu ja yhteisten palveluiden tuottaminen ja yhteisen toimintakulttuurin kehittäminen kuuluvat valtioneuvoston hallintoyksikön tehtäviin. Valtioneuvostotasolla hallinto- ja palvelutoimintojen tuominen yhteen valtioneuvoston kansliaan on suuri muutos, jonka tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamisen hyödyntämistä, parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta sekä yhteinäistä toimintatapoja sekä prosesseja sekä lisätä toimintavarmuutta. (Valtioneuvoston kanslia 2015g.)

3 Sisäinen viestintä

Organisaation sisäinen viestintä on tiedon ja informaation vaihdon ohella myös kokemusten jakamista, sekä osa työyhteisön kulttuuria (Juholin 1999, 13). Yhteisöviestintä kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan vuorovaikutteisen ja yksisuuntaisen viestinnän sekä organisaation ulkoisen viestinnän. Yhteisössä viestitään vuorovaikutteisesti esimerkiksi puhelimen kautta, ja yksisuuntaisesti esimerkiksi tiedotteen kautta. Yhteisöviestintä jaetaan sisäiseen viestintään sekä ulkoiseen viestintään, jonka kautta pidetään yhteyttä ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäistä viestintää havainnollistaa paremmin termi työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä kuvaa koko organisaation henkilöstön välistä viestintää, jota tapahtuu organisaation viestinnän kanavilla ja foorumeilla, esimerkiksi taukokuoneessa, sisäisissä kokouksissa tai intranetissä. (Juholin 2013, 175; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14.)

3.1 Vuorovaikutus osastojen ja yksiköiden välillä

Yhteisöllinen työilmapiiri tarvitsee onnistuakseen jokaisen työntekijän sitoutumista, aktiivista osallistumista sekä sitoutuneen johdon ohjausta (Työturvallisuuskeskus 2015b.). Työkulttuuri muovaa perustan työilmapiirille, joka saa alkunsa työyhteisön arjen toiminnasta. Työilmapiiriin vaikuttavat keskeisesti henkilöstön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Hyvä työilmapiiri yhdessä työyhteisön sisäisen toimivuuden kanssa edesauttaa henkilöstön hyvinvointia. Työyhteisön huonovointisuus näkyy sisäisesti ja ulkoisesti. Työmotivaation ja työhyvinvoinnin väheneminen ovat merkkejä huonosta työilmapiiristä. Puutteet johtamisessa, epävarmuus työn jatkuvuudesta sekä sisäisten toimintatapojen huono kehitys ovat syitä huonolle työilmapiirille sekä -kulttuurille. Huonovointisen työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat muun muassa huono tiedonkulku, joka aiheuttaa huhuja, yleinen valitus, toivottomuus, johtajuuden hämärtyminen, klikkiytynyt työyhteisö sekä ”asia ei kuulu meille” -asenne. Myönteinen työilmapiiri puolestaan antaa aikaa sosiaalisille kohtaamisille, uskon ongelmien ratkaisemiseen, korostaa henkilöstön aktiivisuutta, yhteisiä tavoitteita sekä työtehtävien ja vastuualueiden selkeyttä. (Työturvallisuuskeskus 2015a.)

Osastot ja yksiköt rakentuvat ihmisistä ja vuorovaikutus heidän keskusteluistaan, puheistaan sekä toisen ihmisen kuuntelemisesta (Juholin 2008, 61). Kehittyäkseen aito vuorovaikutus tarvitsee aikaa. Työn kiireellisyys sekä yhteisten tilojen puute estävät henkilöstön tutustumista toisiinsa. Esimiesten tulee mahdollistaa työntekijöidensä sekä henkiset sekä aineelliset toimintaedellytykset. Työssä kannustaminen, työntekijän vastuiden ja tavoitteiden määrittely sekä viihtyisä taukotila lisäävät työhyvinvointia organisaatiossa. (Työturval-

lisuuskeskus 2015b.) Organisaatorajat ylittävä viestintä sekä foorumit ja ryhmät, joissa voidaan toteuttaa tiedon jakamista ja aktiivista vuoropuhelua, auttavat luomaan vuorovai-
kutusta organisaation sisälle (Pirinen 2014, 126). Vuorovaikutteinen toiminta on panostus
hyvään työilmapiiriin, minkä seurauksena työhyvinvointi organisaatiossa lisääntyy.

Luottamuksen merkitys aidossa vuorovaikutuksessa on suuri. Jotta osastojen sekä yksi-
köiden vuorovaikutus toimisi, tarvitaan yhteistyötä, joka puolestaan vaatii luottamusta.
Luottamus syntyy kyvystä kuunnella, luoda tunne- ja asiasisällöltään aitoja viestejä sekä
viestien hyväksymisestä. Hyväksytystä viestistä saa olla eri mieltä. Hyvä kuuntelutaito
pitää sisällään myös vastustuksen hyväksymisen, joka luo luottamusta. (Työturvallisuus-
keskus 2015b.)

Kiitoksen sekä palautteen voimat rakentavat luottamuksen lailla yhteishenkeä ja vuorovai-
kutusta. Kiitoksen ja kannustuksen ääneen kertominen osoittaa luottamusta sekä arvos-
tusta. Oli palaute kielteistä tai myönteistä, se tulee kertoa asiallisesti tilanteessa, jossa
vastaanottajan olo on turvallinen. Mikäli palautetta ei anneta, sen korvaavat huhut. (Työ-
turvallisuuskeskus 2015b.)

3.2 Muutosviestintä organisaatiossa

Muutoksesta viestimisen pohjana on muutosviestinnän strategia ja suunnitelma, joka ker-
too muutosviestinnän tarkoituksen sekä tavoitteen. Suunnitelmaan tulee kirjata viestinnän
konkreettiset tehtävät eli kuka viestii ja kenelle, sekä mitä, miten ja milloin viestitään. Tätä
kautta organisaation sisäisten sidosryhmien vastuunkanto viestinnästä lisääntyy. (Pirinen
2014, 132–133.)

Muutosviestinnän keskeinen tarkoitus on auttaa muutokseen liittyvien asioiden ymmärtä-
mistä, jakaa kokemuksia sekä luoda yhteenkuuluvuutta. Avoin sekä tarkka keskustelu niin
tulevaisuudesta kuin nykyhetkestä esimiehen ja alaisten välillä luo yhteistä ymmärrystä
muutoksen tavoitteista ja päämääristä. Esimiehen sekä ylimmän johdon rooli muutokses-
sa on keskeinen, sillä toiminnallaan, asenteellaan sekä viestinnällään he pystyvät vaikut-
tamaan muutoksen onnistumiseen. (Pirinen 2014, 116.) Muutostilanteeseen ei riitä pelkkä
perinteinen tiedottaminen esimerkiksi sähköisen tiedotteen muodossa. Tiedon ja keskus-
telumahdollisuuksien tarve kasvaa samassa suhteessa muutoksen kanssa. Henkilöstön
tunteiden ja työyhteisön tunnelman tiedostaminen sekä oletta- tai tietämys muutok-
seen suhtautumisesta ovat tärkeimmät tekijät henkilöstölähtöisessä muutosviestinnässä.
(Juholin 2008, 126.)

Yksinkertaisen sekä yksiselitteisen kielen käyttäminen mahdollistaa muutoksen sisäistämisen. Työntekijät pystyvät sisäistämään muutoksen, eivätkä koe asiaa vain ylimmän johdon puheeksi. Työntekijät tarvitsevat myös kuuntelevan esimiehen, jolta voidaan kysyä sekä saada vastaus mieltä askarruttaviin asioihin. Kuulluksi tuleminen sekä esimiehen aktiivinen ja johdonmukainen viestintä kitkevät huhuja sekä työntekijöiden omia tulkintoja, jotka tarvittavan tiedon puuttuessa keksitään itse. (Pirinen 2014, 116–119; 128–129.)

Parhaimmillaan muutosviestintä on kahdensuuntaisena ja luo tilanteesta kokonaiskuvan. Tieto kulkee joka suuntaan edestakaisin niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti. Tiedon kaataminen ylimmältä johdolta alaspäin ei toimi, sillä näkemykset organisaatiokaavion eri kohdissa ovat erilaisia. Ylin johto tarvitsee henkilöstön näkemyksen, josta keskijohto on vastuussa. Esimiesten välinpitämättömyydellä kääntää ylimmän johdon viestit selkokielelle on huonot seuraukset. Syynä voivat olla osaamisen puute tai välinpitämättömyys, mistä seurauksena voi olla uutisten kuuleminen julkisista medioista, epätietoisuus sekä työhyvinvoinnin kärsiminen. (Pirinen 2014, 126–127.)

3.3 Kokouskäytännöt

Työelämä tuo mukanaan erilaisia keskusteluita, joita käydään palavereissa, kokouksissa sekä neuvotteluissa (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114). Keskustelut jaetaan spontaaneihin ja virallisiin foorumeihin. Virallisia foorumeita ovat muun muassa säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit, joissa kaikki osallistujat saavat saman tiedon samaan aikaan. (Juholin 2013, 220–221.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään virallisten foorumeiden kokouskäytäntöihin.

Kokoukset, neuvottelut ja palaverit eroavat toisistaan, mutta jokainen näistä työelämän keskusteluista vaatii yhteistyötä, kuuntelua sekä keskustelua ja ennen kaikkea halua yhteisen näkemyksen aikaan saamiseksi. Ero keskusteluiden välillä on se, että kokous on määrämuotoinen keskustelu, jonka käytännöt perustuvat kirjoitettuihin sääntöihin. Kokouksessa on osallistujien lisäksi aina puheenjohtaja. Kokouksesta kirjoitetaan pöytäkirja ja vapaamuotoisemmista neuvotteluista ja palavereista muistio. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114.) Keskustelujen dokumentointi on äärimmäisen tärkeää, jotta sovitut ja ilmoitusluontoiset asiat sekä muutokset saadaan myös poissaolijoiden tietoon. Tieto voidaan välittää esimerkiksi intranetin tai sähköpostin kautta (Juholin 2013, 221). Dokumentointi estää myös väärinkäsitykset.

Työelämän keskusteluita yhdistävät menettelytavat. Yhteisiä menettelytapoja ovat tavoitteen asettaminen ja keskustelun vetäjä. Jokainen osallistuja kantaa vastuun siitä, että

keskustelun tavoite saavutetaan. Aktiivinen ja motivoitunut osallistuminen niin vetäjän kuin osallistujien puolelta on keskeinen tekijä tuloksekkaassa keskustelussa. Ryhmätyötaidot ja asia- sekä ihmiskeskeiset taidot korostuvat työelämän keskusteluissa. Viestintäilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet luodaan ihmiskeskeisiä taitoa hyödyntämällä. Päätöksen teon tai toimivan ratkaisun löytämiseen käytetään asiakeskeisiä taitoja. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114–115.)

Yksi tärkeimmistä tuloksekkaan ja antoisan keskustelun tekijöistä on keskusteluun keskittyminen sekä ajoissa paikalle saapuminen. Henkilökohtaisten asioiden miettiminen, hoitaminen tai niistä puhuminen keskustelun aikana johtaa keskittymisen herpaantumiseen ja ymmärtämättömyyteen, ja on erittäin epäkohteliasta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 115.)

3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen, vähintään kerran vuodessa järjestelmällisesti tapahtuva keskustelu, jonka ajankohta sovitaan etukäteen ja johon kumpikin osapuoli etukäteen valmistautuu. Kehityskeskustelun agenda muodostuu menneen kauden arvioinnista ja tulevan kauden tavoitteiden sekä työntekijän vahvuuksien ja kehitystarpeiden määrittelystä. Tavoitteena on parantaa työntekijän työsuoritusta tukemalla henkilökohtaista kehittymistä. (Aarnikoivu 2011, 73; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 154.) Kehityskeskustelun onnistumiseen tarvitaan aina kaksi tekijää, alainen ja esimies. Onnistunut kehityskeskustelu voi syntyä vain, mikäli molemmat osallistujat panostavat yhteiseen hyvään. (Aarnikoivu 2011, 170.) Hyvä ja motivoiva kehityskeskustelu vaatii yhteistyötä, kuuntelua ja keskustelua molemmilta osapuolilta (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 154).

Kehityskeskustelu on prosessi, joka muodostuu valmistautumisesta, keskustelutilanteesta sekä jälkihoidosta. Jokainen vaihe on avainasemassa tähdätessä onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Keskustelutilanteessa käy nopeasti ilmi jos toinen tai molemmat osapuolet eivät ole etukäteen käyneet läpi käsiteltäviä asioita. Tämä näkyy keskustelun sisällön ja annin vajavaisuutena. Jälkihoidon puuttuminen vaikuttaa keskustelun vaikuttavuuteen sekä uskottavuuteen. Kehityskeskusteluun ei valmistauduta, koska keskustelusta ei seuraa mitään, jolloin myös motivaatio koko keskusteluun laskee. (Aarnikoivu 2011, 90–91.)

Kehityskeskustelu luo esimiehelle mahdollisuuden tuoda organisaation missiota, visiota, strategiaa sekä arvoja käytäntöön. Esimies pystyy keskustelemaan alaisensa kanssa organisaation tavoitteista, ja mitä tavoitteet merkitsevät yksilötasolla. Kehityskeskustelu on

esimiehelle myös ainutlaatuinen tilaisuus tutustua alaistensa osaamiseen, persoonallisuuksiin sekä haluun ja uskallukseen kehittyä. Esimiehet pystyvät myös tarkastelemaan kehityskeskustelun avulla omaa johtamistapaansa sekä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. (Aarnikoivu 2011, 74–75, Juutin & Vuorelan 2002 mukaan.)

Alaisen kehityskeskustelusta saamat hyödyt ovat esimiehen saamien hyötyjen tavoin yhtä arvokkaita. Kehityskeskustelussa alainen pääsee keskustelemaan esimiehensä kanssa aihealueista, jotka liittyvät henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä työsuoritukseen. Kehityskeskustelun kautta alainen kuulee organisaation tilasta ja tavoitteista, pystyy suunnittelemaan oman työpanoksensa, jotta tavoitteet saavutetaan sekä mahdollisuuden oman roolin ja työtehtävien jäsentämiseen organisaation tavoitteiden kannalta. Kehityskeskustelun kautta alaisella on mahdollisuus saada palautetta työsuorituksistaan sekä kannustusta työlleen. Alainen voi antaa palautetta esimiestyöstä sekä tutustua esimieheensä paremmin. (Aarnikoivu 2011, 75, Juutin & Vuorelan 2002 mukaan.)

Kehityskeskustelu perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, joka on tärkein tekijä kehityskeskustelun onnistumiselle. Parhaimmillaan kehityskeskustelu vie työsuorituksia eteenpäin sekä lisää ja vahvistaa työntekijän sitoutumista työhönsä. Onnistunut kehityskeskustelu kasvattaa työhyvinvointia sekä saa aikaan niin innovaatioiden kuin kehitysideoiden syntyä. (Aarnikoivu 2011, 11–12.)

Pahimmillaan kehityskeskustelu voi kääntyä työhyvinvointia laiminlyöväksi, energiaa ja aikaa vieväksi toiminnaksi. Esimiehen välinpitämättömyys työntekijää kohtaan näkyy ennen pitkään työntekijän työpanoksen ja sitoutumisen heikkenemisessä sekä työmotivaati- on laskussa. Työntekijän pahoinvointi on vahvasti liitoksissa huonoihin työtuloksiin. (Aarnikoivu 2011, 11.)

3.5 Esimiehen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä

Sisäinen viestintä -yksikön tehtävänä on tiedon jakaminen organisaation sisällä. Yksikkö jakaa samaan aikaan ja samaa tietoa laajalle vastaanottajajoukolle, jonka jälkeen esimiehen tehtävä on siivilöidä yksikköään tai osastoaan koskeva tieto ja kertoa siitä alaisilleen. Esimies on lisäksi velvollinen kertomaan sisäistä viestintää hoitavalle yksikölle uutisista osastollaan tai yksikössään, joista kannattaa tiedottaa laajemmin. Åberg kuvaakin esimiehen olevan tärkein sisäinen tiedottaja. (Åberg 2006, 110–111.) Vaikka esimiehen rooli korostuu sisäisessä viestinnässä, on muistettava, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu tiedon liikkumisesta (Juholin 2008, 97; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Kasvokkaisviestintä korostuu esimiesviestinnässä enemmän kuin missään muussa

viestintämuodossa. Esimiehen aktiivinen ja yhteiseen hyvään tähtäävä viestintä innostaa myös hänen alaisensa mukaan viestintään. Onnistuneen esimiesviestinnän kulmakiviä ovat arvostus, asenne sekä tiedon jakaminen. (Juholin 1999, 182–183.) Arvostava esimies ottaa säännöllisesti työntekijän onnistumiset ja vahvuudet huomioon, kysyy ja aidosti kuuntelee työntekijää (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50).

Organisaation sisäiseen viestintään liittyy vahvasti johtamisviestintä, jossa korostuu esimiehen korvaamaton rooli tiedon jakajana, tuottajana sekä vastaanottajana (Åberg 2006, 93). Esimies liittyy oman osastonsa tai yksikkönsä muuhun organisaatioon informaation viejänä ja tuojana (Åberg 2006, 112). Vastuu yksilöiden ja ryhmien työn suuntauksesta, organisoinnista sekä valvonnasta on esimiehellä. Lisäksi yksilöiden motivointi sekä kannustaminen ovat hyvän johtamisviestinnän keskeisiä tekijöitä. (Åberg 2006, 93.)

3.6 Intranet

Intranet on verkkoon rakennettu tietosisältö, joka on rajattu organisaation sisäisen kohde-ryhmän käyttöön (Juholin 1999, 152; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 9). Intranet on yksi sisäisen viestinnän sähköisistä viestintäkanavista. Viestintäkanavana intranetin tulee ulottua koko organisaatioon, jotta sisältöjen sekä toimintojen viestiminen samanaikaisesti koko henkilöstölle onnistuu. Sisäisen viestinnän eri kanavien käytön hyödyntäminen on tärkeää, jotta vastaanottajat saavat viestin oikeaan aikaan (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46).

Intranetin hyödyt verrattuna muihin sisäisiin viestintäkanaviin ovat kattavuus, nopeus sekä tosiaikainen kohdistettavuus. Intranet on kahteen suuntaan toimiva viestintäkanava. Henkilöstö pystyy keskustelualueiden kautta osallistumaan intranetissä tapahtuvaan viestintään, sekä vastaanottamaan intranetin kautta jaettavaa tietoa. Laadukas intranet muodostuu selkeästä ja ymmärrettävästä sisällöstä. Tieto tulee löytää helposti, ja käyttäjien palautetta tulee kuunnella aktiivisesti, jotta intranetin käytettävyyks olisi mahdollisimman tehokasta. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46–47.)

Organisaation intranetin tulisi rakentua erilaisista toiminnoista sekä sisällöistä. Kuivalahden ja Luukkosen (2003, 46–47) mukaan nämä toiminnot ja sisällöt ovat omat työnteon tavoitteet ja tulokset -, yrityksessä käynnissä olevat muutosprosessit -, oman työn tekemiseen liittyvät keskeiset tiedot ja työkalut -, HR-tiedot -, vapaa ajan toiminta -, keskustelu -, business intelligence -, dokumentointi ja muun materiaalin hallinta - sekä osaamisen kehittäminen -osio.

Intranetin kautta virtaa asiatiedon lisäksi myös organisaation strategia. Johdon tulee näyttää esimerkkiä ja käyttää organisaation intranetiä päivittäisessä työskentelyssään sekä kommunikoinnissaan, jotta intranetin puoli strategisena vaikutuskanavana vahvistuu. Organisaation strategia pystyy intranetin avulla tavoittamaan koko organisaation henkilöstön samanlaatuisena ja -sisältöisenä sekä samaan aikaan. Johdon sitoutuminen intranetin käyttöön on avainasemassa, kun viestitään organisaation visiota henkilöstölle. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 49.)

Intranet ei korvaa muita viestintäkanavia, vaikka on kattavuusalueeltaan erinomainen tiedon välittäjä. Intranetin tehokkaan käytön haasteita ovat muun muassa asenteet. Johdon ja työntekijöiden tulee nähdä intranet vuorovaikutuksen voimistajana eikä pohjattomana tietokuoppa. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53.) Intranet on tärkein kanava saada organisaation strategia sisällöltään ja laadultaan samanlaisena koko henkilöstön tietoisuuteen. Johdon vastuulla on saada intranet palvelemaan yrityksen strategiaa, mikä edellyttää viestintästrategiaa, jossa intranetiä hyödynnetään. Johdon sitoutuminen intranetin käyttöön sekä operatiivisella että taktisella tasolla on avainasemassa, jotta henkilöstö pystyy luottamaan ja sitoutumaan yrityksen visioon. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 49.)

4 Valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän tutkimus

Tutkimustyyppinen opinnäytetyö valtioneuvoston kanslian sisäisestä viestinnästä rakentui sähköisestä lähetekirjelmästä (Liite 3.), lomakekyselystä (Liite 4.) sekä strukturoidusta yksilöhaastatteluista (Liite 5.). Sähköisen lähetekirjelmän tarkoitus oli kertoa perusjoukolle tutkimuksen tärkeydestä, tarkoituksesta sekä sen merkityksestä vastaajalle. Lähetekirjelmän on tarkoitus rohkaista ja motivoida kohdehenkilöitä vastaamaan kyselyyn sekä kiittää heitä jo etukäteen vastaamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 193.)

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmää valitessa tulee miettiä, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä tietoa etsitään (Hirsjärvi ym. 2004, 173). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin itse kerätyn aineiston lisäksi viestintätoimisto Manifeston keräämää tutkimusaineistoa (Liite 7.), sekä Manifeston tutkimustulosten perusteella valtioneuvoston kanslian keräämiä sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kehittämisehdotuksia (Liite 6.).

Tutkimusta varten kerättiin tietoa käyttämällä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää saadaan esiin laajempia näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuus kasvaa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 38). Monimotoinen lähestymistapa poistaa vastauksien näennäisen varmuuden ja antaa mahdollisuuden erilaisille vastauksille (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39, Robsonin 1995, 290 mukaan).

Aineistonkeruun kvantitatiivinen osuus toteutettiin käyttämällä www-pohjaista lomakekyselyä. Lomakekyselyn vastausten perusteella selvitettiin määrällisesti kuinka kohdehenkilöiden vastaukset jakautuvat vastausvaihtoehtojen kesken, sekä kerättiin tietoa perusjoukon mielipiteistä.

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin tutkimuksen aihealueiden syvemmän sekä yksityiskohtaisemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua yksilöhaastattelua. Haastattelun avulla pystyttiin keräämään ainutlaatuista tutkimusmateriaalia kohdehenkilöiden tunteista, arvoista, mielipiteistä, kehitysehdotuksista sekä heidän esittämistään konkreettisista esimerkeistä.

Suoritin valtioneuvoston kanslian viestintäosastolla opintoihini kuuluvan työharjoittelujakson elo-tammikuussa, jonka aikana pystyin havainnoimaan kuinka sisäinen viestintä kansliassa käytännössä toimii. En kuitenkaan sisällytä havainnointia yhdeksi tutkimusmenetelmistä, sillä en työharjoittelujakson aikana kirjannut tarkkoja havaintojani ylös.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen arviointiin vaikuttavat sen luotettavuus ja pätevyys. Vaikka tutkijan pyrkimyksenä on toteuttaa mahdollisimman virheetön tutkimus, voivat tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihdella. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa saadaan selville, kuinka toistettava tutkimus on, sekä kuinka tarkasti tutkimuskysymykset ovat mitanneet juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216; Vehkalahti 2008, 41.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen tai mittauksen kelpoisuutta antaa luotettavia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti puolestaan kuvaa mittarin tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tutkimus on merkityksetön, mikäli tutkimuksesta puuttuu validiteetti. Validiteetin puuttuminen tarkoittaa, että koko tutkimus suuntautuu sivuun siitä, mitä sen oli alun perin tarkoitus tutkia. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Linkki tutkimuksen kyselylomakkeeseen lähetettiin koko valtioneuvoston kanslian henkilöstölle, noin 250 henkilölle. Vastauksia kertyi yhteensä 52 kappaletta, vastausprosentin ollen 21 prosenttia. Pohjatutkimus oli vuonna 2013 kerännyt samasta, noin 250 henkilön perusjoukosta, 86 vastausta, vastausprosentin ollen 34 prosenttia. Molemmissa tutkimuksissa on alhainen vastausprosentti, mikä voi johtua vähäisestä vastausinnostuksesta sähköisiä kyselyitä kohtaan tai kiireestä. Vastaaja voi myös kokea, ettei tutkimusaihe koske häntä. Huomioiden toistuvan alhaisen vastaajien määrän suhteessa perusjoukkoon, voidaan tutkimuksen vastausprosenttia pitää riittävänä sekä tutkimustulosten olevan yleistettävissä. Sekä haastattelussa että kyselyssä esitetyt tutkimuskysymykset on pyritty muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi sekä ymmärrettäviksi. Tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien käyttö on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus voidaan tarpeen tullen toteuttaa uudestaan täysin samalla sisällöllä.

Tutkimustuloksia voidaan pitää valideina, mikäli kohderyhmä sekä tutkimuskysymykset ovat oikeita (Jyväskylän yliopisto 2009). Tutkimuksen validiuden vaarana on yleensä tutkimuskysymysten väärin ymmärtäminen. Tutkimuksen validiteetti kärsii jos vastaajat tulkitsevat kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tavoite, sekä haastattelun että lomakekyselyn sisältöjen laatimisessa, oli tehdä mahdollisimman selkeät sekä ymmärrettävät kysymykset ja väittämät. Vieraita käsitteitä vältettiin tutkimuskysymyksissä ja -väitteissä. Lomakekyselyn aihealueiden alkuun laadittiin pienet pohjustavat alkusanat helpottamaan aiheeseen virittäytymistä. Tutkimuskysymykset tehtiin aihealueis-

ta, jotka nousivat esiin pohjatutkimuksesta. Tutkimusmenetelmät antoivat vastaukset tutkittavaan aiheeseen, joten voidaan katsoa tutkimuksen olevan validi.

Tutkimusta voidaan pitää validina sekä reliabelisena, mutta tulokset eivät ole vertailukelpoisia vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen kanssa. Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset sekä väittämät, ja haastattelukysymykset eivät ole identtisiä pohjatutkimuksen kanssa. Lomakekyselyn vastausprosentti on yli kymmenen prosenttia alhaisempi kuin pohjatutkimuksen, jolloin tutkimuksen vastaajajoukossa ei ole saman verran tietyn yksikön tai osaston edustajia kuin pohjatutkimuksessa. Sekä kyselyyn vastanneet henkilöt että haastateltavat henkilöt ovat voineet vaihtua.

Tutkimustulosten ei ole ollut missään vaiheessa tarkoitus olla täysin vertailukelpoisia pohjatutkimuksen kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaista kehitystä tutkimuksen aihealueilla on tapahtunut vuoden 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen

4.3 Kyselyn rakenne ja toteutus

Kvantitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä sähköistä, www-pohjaista kyselylomaketta. Kysymystyyppiä valittiin asteikkoihin perustuva Likertin asteikko, sillä kyselylomakkeen tavoitteena oli mitata vastaajien asennetta (Hirsjärvi ym. 2004, 189, Vehkalahti 2008, 35).

Lomakekysely rakentui perustiedot -osuudesta, aihealuepohjustuksista, kysymyksistä, väittämistä ja vapaista kommentointimahdollisuuksista. Perustiedot -osuudessa kerättiin tietoa työvuosista valtioneuvoston kansliassa, sekä millä osastolla tai yksikössä vastaaja työskentelee. Lomakekyselyn jokainen osuus otsikoitiin tutkimuksen aihealueen mukaisesti, ja otsikkoa seurasi lyhyt pohjustus aihealueeseen. Aihealuekysymysten tai väittämien sekä koko kyselyn jälkeen jätettiin tila vapaille kommenteille, jotta jokaisella vastaajalla on kommentointimahdollisuus. Kyselylomake ohjelmoitiin niin, että jokaiseen väittämään tai kysymykseen vaadittiin vastaus, jotta välttyttiin tyhjiltä vastauksilta. Kiireen sekä muiden työtehtävien ohessa miettimisaikaa ei välttämättä ole, ja yleensä mietintää vaativa kysymys jätetään vastauksetta.

Mahdollisuus avoimeen kommentointiin voi tuottaa luotettavuudeltaan hyvin kyseenalaista sisältöä, mutta toisaalta se antaa vastaajalle tilaisuuden kertoa, mitä hän todella ajattelee asiasta (Hirsjärvi ym. 2004, 190). Vastaaja voi käyttää vastauksessaan esimerkiksi ironiaa tai sarkasmia, jota tutkijan voi olla vaikea tulkita virheettömästi. Kommentointimahdoli-

suus haluttiin silti säilyttää kyselyssä, sillä vapaiden kommenttien uskottiin antavan ainutlaatuista aineistoa, esimerkiksi vastaajien tunteista ja arvoista.

Verkkokysely toteutettiin QuestBack -palvelussa, missä kysely oli auki 19.1.–5.2. Linkki kyselyyn lähetettiin koko henkilöstölle heidän työsähköposteihinsa. Kyselyyn oli 28.1. mennessä vastannut vain 24 henkilöä. Vähäisen vastaajamäärä vuoksi julkaistiin 29.1. Kabinetti -intranetissa muistutus kyselystä. Yhteensä lomakekyselyyn vastasi 52 henkilöä, 21 prosenttia henkilöstöstä.

4.4 Haastattelun rakenne ja toteutus

Haastattelun avulla tutkija pääsee suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteessa ihminen nähdään subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus kertoa asioista mahdollisimman vapaasti. Haastattelut auttavat tutkijaa näkemään eikielellisiä vihjeitä sekä ymmärtämään niitä. Tavoitteena on kerätä aineistoa haastateltavan tunteista, arvoista, käsityksistä ja kokemuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34–35, 41.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Strukturoidun haastattelun kautta pystytään keräämään tietoa teemojen väitteistä sekä tietoa, josta tutkijalla on jo etukäteen aavistus (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45). Strukturoitu haastattelu vahvistaa tämän tutkimuksen kvantitatiivisia kysymyksiä.

Haastattelukysymykset jakoutuivat kvantitatiivisen kyselylomakkeen tavoin teemoittain. Jokaisen aihealueen alla oli kahdesta neljään avointa kysymystä tai väittämää. Haastattelutilanteessa kohdehenkilölle avattiin aihealuetta kertomalla muutamalla virkkeellä mistä kyseisellä aihealueella on kyse, sekä tarvittaessa avattiin haastateltavalle kysymyksen avainsanoja. Eettisistä syistä aihealuetta selitettäessä varottiin subjektiivisesti käyttämästä sanoja, jotka olisivat voineet vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Johdattelevia tai puolueellisia ilmauksia tai avustavia jatkokysymyksiä varottiin tietoisesti käyttämästä haastattelutilanteessa, jotta haastattelun reliabiliteetti säilyisi mahdollisimman korkeana.

Haastattelutilanteessa läsnä olivat vain haastateltava sekä haastattelija. Neljä viidestä haastattelusta toteutettiin ennen kyselylomakkeen julkaisua, jotta kyselylomakkeen kysymykset eivät vaikuttaisi tai loisi ennakkokäsityksiä haastattelukysymyksiä kohtaan. Yksi haastateltavista vastasi kysymyksiin sähköpostitse kiireen vuoksi. Haastateltujen vastaukset kirjattiin haastattelun aikana käsin ylös, ja kirjoitettiin puhtaaksi kun tutkimustuloksia tarkasteltiin työn ohessa tarkemmin.

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa varten haastateltiin viittä edustajaa eri osastoilta. Kohde-ryhmän muodostivat viestinnän edustajat, hallinto- ja palveluosaston edustajat sekä taloudelliset ulkosuhteet yksikön edustaja. Haastateltavien iällä tai sukupuolella ei ollut merkitystä tutkimusaineiston kannalta. Tärkeämpää oli ensisijaisesti valita henkilöt, joilta oletettiin löytyvän tietoa sekä kiinnostusta tutkimuksen aihealueista.

5 Lomakekyselyn tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitellään teemoittain samassa järjestyksessä kuin ne haastattelussa ja kyselomakkeella ovat. Tutkimuksen perusjoukko on toimeksiantajan mukaan \pm 250 henkeä. Vastausprosentin sekä tutkimustulosten jakautumisen laskemisessa on käytetty lukua 250. Perusjoukosta puhuttaessa käytetään ilmaisua noin 250 henkilöä, jotta käy ilmi, ettei perusjoukon täysin tarkkaa lukumäärää tiedetä.

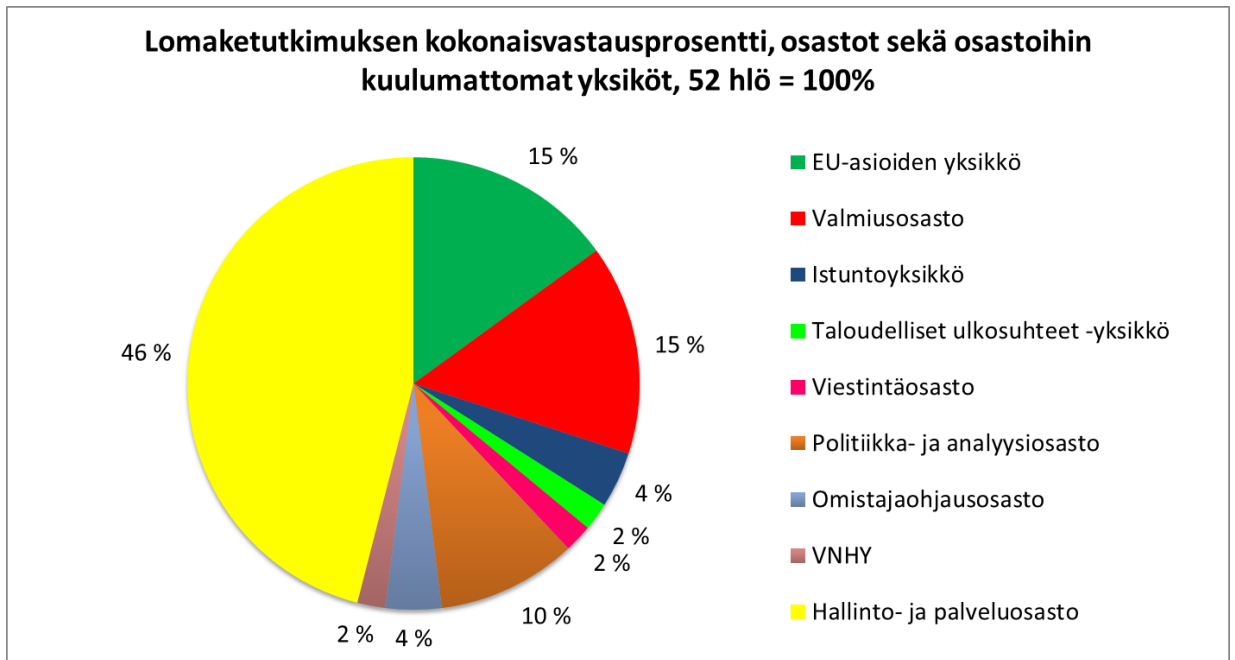
Kohderyhmän esittelyn jälkeen käsitellään tutkimustulokset eri osastojen välisestä vuorovaikutuksesta sekä muutosviestintä valtioneuvoston kansliassa. Seuraavaksi käsitellään osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut sekä Kabinetti-intranet. Lopuksi tarkastellaan lomakekyselyn vapaita kommentteja. Tutkimustulokset käsitellään kysymys kerrallaan. Vastaajien vapaat kommentit on kirjoitettu kursivilla, jotta vastaukset erottuvat muusta tutkimustekstistä helpommin. Vapaat kommentit on jätetty kirjoitusasultaan alkuperäiseen muotoon autenttisuuden varmistamiseksi, ainoastaan henkilötietoja on poistettu anonymiteetin säilyttämiseksi. Kirjoitusvirheiden ei katsottu haittaavan vastauksien ymmärtämistä.

5.1 Kohderyhmän esittely

Tutkimuksen perusjoukko muodostui valtioneuvoston kanslian henkilöstöstä, joka oli tiedonkeruun aikana noin 250 henkilöä. Heille kaikille lähetettiin sähköpostitse linkki sähköiseen kyselyyn. Kyselyyn vastasi 52 henkilöä, vastausprosentin ollen 21 prosenttia. Vastaamatta kyselyyn jätti 79 prosenttia henkilöstöstä, mikä on noin 198 henkilöä.

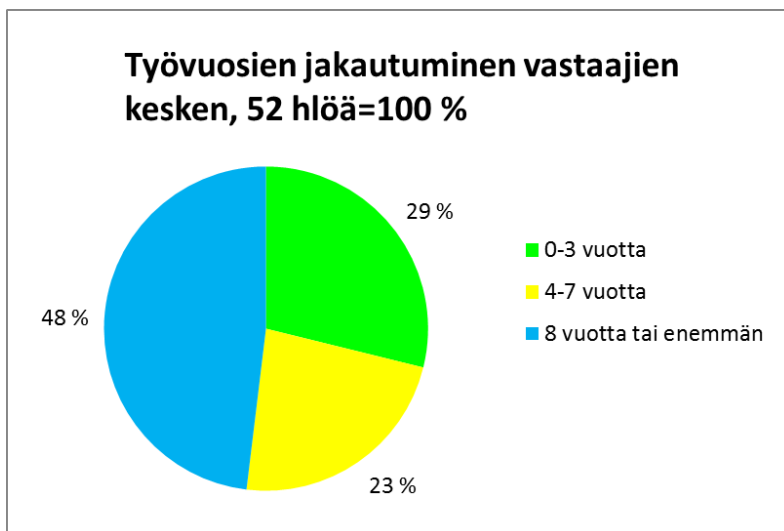
Sähköisen lomakekyselyn perustiedot -osio selvitti mihin yksikköön ja osastoon vastaaja kuului. Kyselyyn vastasi kohdehenkilöitä jokaisesta osastosta sekä kaikista kolmesta osastoihin kuulumattomista yksiköistä. Yksikkötasolla kaikista muista yksiköistä paitsi valmiuosaston tilannekuva- ja kuljetuspalveluyksiköstä löytyi vastaajia.

Eniten vastaajia, 46 prosenttia, oli hallinto- ja palveluosastolla, toiseksi eniten, 15 prosenttia, valmius- ja EU-asioiden yksiköissä ja kolmanneksi eniten, 10 prosenttia, politiikka- ja analyysiosastolla. (Kuvio 1.) Vuoden 2013 tutkimuksessa eniten vastauksia, 40 prosenttia, oli saatu hallinto- ja palveluosastolta, toiseksi eniten, 21 prosenttia, valmiuosastolta ja kolmanneksi eniten, 12 prosenttia, viestintäosastolta.



Kuvio 1. Lomaketutkimuksen kokonaisvastausprosentti, osastot sekä osastoihin kuulumattomat yksiköt

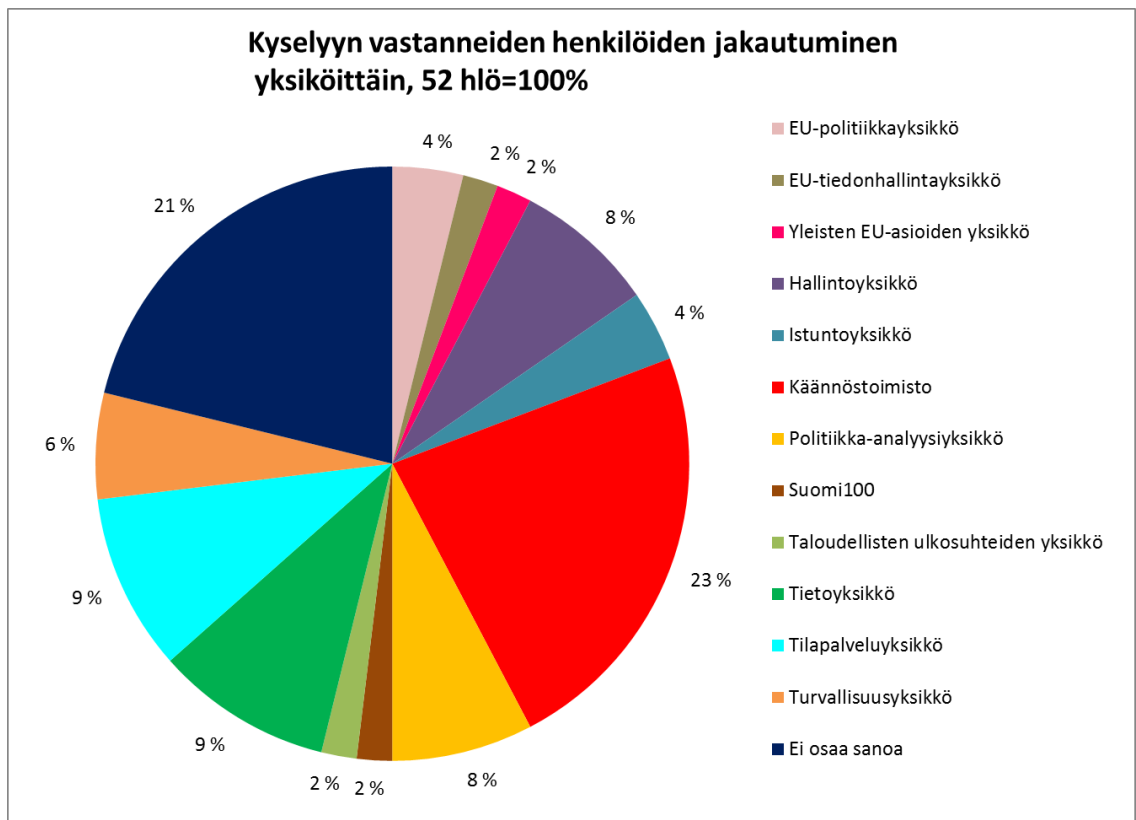
Vastaajista 29 prosenttia on työskennellyt valtioneuvoston kansliassa 0-3 vuotta, 23 prosenttia on työskennellyt 4-7 vuotta ja eniten vastaajista, 48 prosenttia, on työskennellyt kansliassa 8 vuotta tai enemmän. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työvuosien jakautuminen vastaajien kesken

Yksiköittäin vastaajat jakoutuivat melko tasaisesti. Yksikötasolla eniten vastaajia, 23 prosenttia, oli käännoimistossa. Toiseksi eniten vastauksia, 21 prosenttia, keräsi en osaa sanaa -vastausvaihtoehto. Kolmanneksi eniten vastaajia, 9 prosenttia, oli tilapalvelu- ja tietoyksikössä. 8 prosenttia vastaajista, oli hallinto- ja politiikka-analyysiyksiköissä. Istunto- ja EU-politiikkayksiköstä vastasi kummastakin yksiköstä kaksi henkilöä, vastausprosentin

ollen 4 prosenttia. Turvallisuusyksikön vastausprosentti oli 6 prosenttia, kun vastaajia oli kolme henkilöä. Taloudellisten ulkosuhteiden yksikön, Suomi100, EU-tiedonhallintayksikön sekä yleisten EU-asioiden yksikön vastausprosentti oli 2 prosenttia, kun jokaisesta yksiköstä vastasi yksi henkilö. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden jakautuminen yksiköittäin

5.2 Osastojen välinen vuorovaikutus

Vuonna 2013 tehdyn pohjatutkimuksen tulosten perusteella eri osastojen välinen vuorovaikutus -teeman ympärille rakennettiin kolme kehittämistavoitetta, jotka olivat

- yhteinen tahtotila,
- yhteisön luomiselle selkeä, konkreettinen toimintasuunnitelma ja toimenpiteiden vastuutus henkilöille/henkilölle sekä
- käytännöt/asiat läpinäkyviksi, esim. osastojen/yksiköiden viikkokokousten asialistat olisivat kaikille julkisia Mahdissa tai Kabinetissa. (Liite 6.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää mitä mieltä henkilöstö on osastojen välisen vuorovaikutuksen nykytilasta, kuinka se toimii, miltä se tuntuu sekä min-kälaista kehitystä on tapahtunut.

Aihealueen ensimmäinen väittämä kartoitti vastaajien mielipidettä väittämään, jonka mukaan eri osastojen ja yksiköiden vuorovaikutus ja yhteistyö ovat parantuneet. Vastaajista kukaan ei ollut väittämän kanssa samaa mieltä. Vastaajista 23 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 35 prosenttia, ja täysin eri mieltä, 10 prosenttia vastaajista. Vastaajista 33 prosenttia valitsi en osaa sanoa -vaihtoehdon.

Ensimmäisen väittämän ”Eri osastojen ja yksiköiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat parantuneet.” vapaat kommentit alla:

”OO en ole huomannut eroa entiseen”

”Olen hyvin vähän tekemisissä muiden osastojen ja yksiköiden kanssa, koska työpisteeni ei ole linnassa.”

”koska käännöstoimisto on erillään kanslian muista yksiköistä, fyysistä vuorovaikutusta on aika vähäistä”

Toinen väittämä arvioi vastaajien kokemusta siitä, tuntuuko eri osastojen välisen vuorovaikutuksen kehittäminen koko kanslian yhteiseltä tahtotilalta. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 33 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista, 52 prosenttia, oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 10 prosenttia oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 5 prosenttia vastaajista valitsi en osaa sanoa -vaihtoehdon. Väittämän alle ei oltu kirjoitettu vapaita kommentteja.

Kolmas aihealueen väittämä keskittyi eri yksiköiden ja osastojen yhteisiin palavereihin. Väittämän mukaan eri osastojen ja yksiköiden yhteisiä palavereja on ollut enemmän. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli vähemmistö, 5 prosenttia, vastaajista. Enemmistö vastaajista, 44 prosenttia, oli jokseenkin eri mieltä, ja 21 prosenttia täysin eri mieltä väittämän kanssa. Melkein kolmasosa, 29 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

Kolmannen väittämän ”Eri osastojen ja yksiköiden yhteisiä palavereita on ollut enemmän.” vapaat kommentit alla:

”Lisäys on kai lähinnä valtiosihteerin aamukahvivilaisuus, joka toivottavasti jatkuu.”

Edellisen väittämän tavoin myös väittämät neljä ja viisi keskittyivät osastojen ja yksiköiden kokouksiin. Neljänteen väittämään oli vastannut 51 henkilöä, sillä kommentoimalla kysymystä pääsee myös seuraavaan kohtaan. Vastausprosentit on laskettu käyttämällä lukua 51. Neljännen kohdan väittämän mukaan osastot ja yksiköt pitävät riittävästi yhteisiä palavereja aiheista, jotka sivuavat toisiaan. Yksi vastaajista, 2 prosenttia, oli kohdan kanssa

täysin samaa mieltä, ja 12 prosenttia vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Yli puolet, 67 prosenttia, oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (43 prosenttia) tai täysin eri mieltä (24 prosenttia). Viidesosa, 20 prosenttia, valitsi en osaa sanoa -kohdan.

Neljännän väittämän ”Osastot ja yksiköt pitävät riittävästi yhteisiä palaverieita aiheista, jotka sivuavat toisiaan.” vapaat kommentit alla:

”OO:lla ei ole yhteisiä aiheita muiden kanssa”

”Osastojen väliset palaverit puuttuvat kokonaan. Omalla osastollani yksikköpalavereja pidetään vain oman osaston yksiköiden kesken.”

”Työni luonteesta johtuen pääsen hyvin harvoin osallistumaan kesken päivän järjestettyihin tilaisuuksiin.”

”Ongelma lienee se, ettei aina ole tietoa siitä, mitkä asiat sivuavat myös jonkin toisen osaston tai yksikön tehtäviä tai ajankohtaisia asioita.”

Kyselylomakkeen viides väittämä pyrki selvittämään onko niin, että osasto- ja yksikkökoukusiin on kutsuttu enemmän toisten osastojen ja yksiköiden edustajia kertomaan ajankohtaisista ja/tai tulevista asioista. Lähes kolmasosa vastaajista, 29 prosenttia, oli väittämän kanssa samaa mieltä (4 prosenttia) tai jokseenkin samaa mieltä (25 prosenttia). Suurin osa vastaajista, 42 prosenttia, oli jokseenkin eri mieltä, ja 17 prosenttia täysin eri mieltä väittämän kanssa. Reilu kymmenesosa, 12 prosenttia, ei osannut sanoa kantaansa.

Viidennen väittämän ”Osasto- ja yksikkökoukusiin on kutsuttu enemmän toisten osastojen ja yksiköiden edustajia kertomaan ajankohtaisista ja/tai tulevista asioista.” vapaat kommentit alla:

”me olemme kutsuneet, mutta en tiedä että meitä olisi kutsuttu mihinkään.”

”Harvoin toteutuvat”

Kuudennessa väittämässä vastaajien lukumäärä on neljännän kohdan tavoin 51 henkilöä johtuen vapaista kommentteista. Kuudes kohta arvioi onko kanslian henkilökunnalle järjestetty riittävästi yhteisiä tilaisuuksia. Enemmistön, 69 prosenttia, mukaan yhteisiä tilaisuuksia on järjestetty riittävästi. Neljäsosa, 25 prosenttia, oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 43 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Toinen neljäsosa oli jokseenkin eri mieltä ja 4 prosenttia täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kohtaan arviotaan.

Kuudennen väittämän ”Kanslian henkilökunnalle yhteisiä tilaisuuksia on järjestetty riittävästi.” vapaat kommentit alla:

”Muutamia, en kaipaa lisää”

"Yhteiset tilaisuudet ovat tärkeitä, koska sijaitsemme fyysisesti eri paikoissa emmekä siten tapaa toisten yksiköiden väkeä juurikaan muuten."

Kyselyn seitsemäs väittämä mittasi onko totta, että esimies jakaa tietoa muiden osastojen vireillä olevista asioista. Täysin samaa mieltä (15 prosenttia) ja jokseenkin samaa mieltä (35 prosenttia) väittämän kanssa oli yhteensä 50 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä (38 prosenttia) ja täysin eri mieltä (12 prosenttia) oli toiset 50 prosenttia vastaajista.

Seitsemännen väittämän "Esimieheni jakaa tietoa muiden osastojen vireillä olevista asioista." vapaat kommentit alla:

"Uskon, että hän jakaa sen mitä on tiedossa, mutta tätä tietoa ei ole kovin paljon"

"Omissakin asioissa taitaa olla tekemistä..."

"En usko, että hän edes tietää niistä, paitsi ihan suurimmista, joista infotaan muutenkin kaikkia."

"sen mitä tietää"

Kahdeksanteen väittämään oli vastannut 51 henkilöä. Kahdeksannen väittämän mukaan valtioneuvoston kanslian me-henki on kehittynyt. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 4 prosenttia vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 14 prosenttia vastaajista. Yli puolet, 54 prosenttia, oli väittämän kanssa joko jokseenkin eri mieltä, 47 prosenttia, tai täysin eri mieltä, 8 prosenttia. Lähes kolmasosa, 27 prosenttia, ei osannut sanoa kantaansa.

Kahdeksannen väittämän "Valtioneuvoston kanslian me-henki on kehittynyt." vapaat kommentit alla:

"Se on kyllä aika alkutekijöissään."

"?!"

Kyselyn yhdeksäs kohta mittasi mitä mieltä vastaajat ovat ehdotuksesta, että eri osastojen erityisasiosta voisi viestiä Kabinetissa, missä jokaisella osastolla olisi oma sivusto erityisasi- asioita varten. Ehdotuksen kanssa oli täysin samaa mieltä 27 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 42 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä ehdotuksen kanssa oli 19 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 2 prosenttia vastaajista. Kantaansa ehdotukseen ei osannut sanoa 10 prosenttia vastaajista.

Yhdeksännen väittämän "Eri osastojen erityisasiosta voisi viestiä Kabinetissa, missä jokaisella osastolla olisi oma sivusto erityisasi- asioita varten. Mitä mieltä olet ehdotuksesta?" vapaat kommentit alla:

"Minulla tulee nytkin luettu Kabinettia hyvin vähän, pääasiassa etusivun tapahtumat. Vanhassa työpaikassani eri ministeriössä karsittiin osastojen/yksikköjen omia sivuja päivityksen helpottamiseksi ja toisaalta siksi, että monet tiedotusasiat koskivat monesti muitakin osastoja. Uusista asioista tiedotettiin intranetin pääsivulla yksikkösivujen sijaan."

"mitä ovat 'erityiset asiat'? Ei tehdä liian hankalaksi ajatusta, että asioista viestitään muille vain, jos ne ovat 'erityisiä'"

"Nykyisin Kabinetista löytyy lähinnä palveluihin ja henkilöstoasioihin liittyvää tietoa, mikä on ehdottomasti tärkeää, mutta myös osastojen ajankohtaisista substanssiasioista olisi hyötyä. Esim. kääntäjät voisivat jo niistä päätellä, mitä aiheita piakkoin tulee käännettäväksi."

"jokin porkkana tai keppi että myös päivittyy"

"Hyvä, jos ihmiset lukevat sitä. nykyään eivät lue riittävästi muutenkaan."

"Varsinkin HPO voisi jakaa auliimmin tietoa Kabinetissa (ajantasaista)"

Teeman viimeinen väittämä pyrki arvioimaan mitä mieltä vastaajat ovat väittämästä, että kasvokkain kohtaamiset eri osastojen ja yksiköiden työntekijöiden kanssa ovat paras vaihtoehto tiedonvaihdon kannalta. Väittämän kanssa samaa mieltä oli 29 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 41 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 16 prosenttia ja täysin eri mieltä 2 prosenttia vastaajista. Kaksitoista prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään väittämää kohtaan.

Kymmenennen väittämän "Kasvokkain kohtaaminen, esimerkiksi yhteinen palaveri eri osastojen ja yksiköiden työntekijöiden kanssa on paras vaihtoehto tiedonvaihdon kannalta. Oletko samaa mieltä väittämän kanssa?" vapaat kommentit alla:

"Kokouksia on jo nyt niin paljon, ettei ylimääräisille ole oikein aikaa. Sosiaalisen viestinnän palveluita olisi hyvä lisätä VNK:n sisäisen viestinnän parantamiseksi. Ja Sharepoint ei ole tällainen palvelu."

"En pidä tarpeellisena"

"ja sitten voisi miettiä, miten muuten voisimme tehdä yhteistyötä, kokoustaminen kokoustamisen vuoksi on aika turhauttavaa"

"Parhaiten tietoa saa kasvokkain kohdatessa."

"Ne ovat tärkeitä ja varmasti paras vaihtoehto tietyissä asioissa. Silloin kun tunnetaan jo, voidaan käyttää myös muunlaista viestintää, esim. Lync-palavereja. Riippuu siis asiasta, mikä on milloinkin paras vaihtoehto."

"Yhteiset vapaamuotoiset tilaisuudet kuten esim. aiemmin mainitut yhteiset kahvihetket, jossa ehkä jokin löysä teema voisi toimia parhaiten"

5.3 Muutosviestintä valtioneuvoston kansliassa

Muutosviestinnän kehitystavoitteiksi nostettiin vuoden 2013 pohjatutkimuksen tulosten kautta seuraavat kohdat:

- Johto sitoutuu muutosviestintään.
- Yhteinen materiaali, jonka jakamisesta pidetään kiinni.
- Henkilöstötilaisuudet avainasemassa.
- Tiedon jakaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
- Viestinnän jatkuvuus (toisto)
- Sisäinen viestintä mukana esim. hankekokouksissa tai selkeä ohjeisto muutoksen/hankkeen tms. sisäiseen tiedottamiseen.
- Yhteinen sisäinen ohjeistus kriisiviestintään, mukaan lukien esimerkkitalanteet ja kontaktihenkilöt. (Liite 6.)

Tämän tutkimuksen kyselyn tarkoituksena on arvioida muutosviestinnän nykytilaa sekä kuinka muutosviestintä toimi VNHY -hankkeen yhteydessä.

Teeman ensimmäisen väittämän mukaan muutoksista on viestitty riittävän kattavasti ja monipuolisesti. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 6 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 50 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 31 prosenttia ja täysin eri mieltä 12 prosenttia vastaajista. Kantaansa väittämää kohtaa ei osannut arvioida 2 prosenttia vastaajista.

Ensimmäisen väittämän ”Muutoksista on viestitty riittävän kattavasti ja monipuolisesti.” vapaat kommentit alla:

”viestit tulevat toivottoman myöhään”

”Epävarmuutta on melko paljon vieläkin.”

”Tietoa varmasti löytyy jos sitä ehtisi etsiä ja lukea”

”On kerrottu vain ympärilyöreyksiä.”

Teeman toisen väittämän mukaan muutosviestintä on selittävää ja helposti ymmärrettävää. Yksi vastaajista oli tässä kohdassa vastannut sekä kohtaan täysin samaa mieltä että jokseenkin samaa mieltä. Vastausprosentit on laskettu 52 henkilön perusteella eikä henkilön tuplavastauksiin puututtu. Katsottiin, ettei yksi lisä-ääni muuta kohtien vastausprosentteja ratkaisevasti. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 6 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä oli 58 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 31 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 4 prosenttia vastaajista. Kantaansa ei osannut arvioida 4 prosenttia vastaajista.

Toisen väittämän ”Muutosviestintä on selittävää ja helposti ymmärrettävää.” vapaa kommentti alla:

”Yleisellä tasolla se on ollut kapulakieltä.”

Kolmanteen väittämään oli yksi vastaajista vastannut kahteen kohtaan, jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Menettely vastausprosentin laskemisessa on sama kuin edellä olevan väittämän kanssa. Kolmannen kohdan mukaan muutosviestintä on ennakoivaa. Hieman alle puolet vastaajista, 39 prosenttia, on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 48 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 8 prosenttia vastaajista. En osaa sanoa -kohdan valitsi 8 prosenttia vastaajista.

Kolmannen väittämän ”Muutosviestintä on ennakoivaa.” vapaat kommentit alla:

”viestintä on toteutuneen viestintään, hyvin harvoin viestin sisältöön on enää mahdollista vaikuttaa”

”Monet asiat on valitettavasti kuullut ensin muista ministeriöistä.”

Myös neljänteen väittämään oli yksi vastaajista vastannut kahteen kohtaan, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Menettely vastausprosentin laskemisessa on sama kuin edellisessä kohdassa. Neljännen väittämän mukaan muutoksista on viestitty selkeinä kokonaisuuksina muutoksen eri vaiheissa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 6 prosenttia vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 44 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 40 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 8 prosenttia vastaajista. Kantaansa ei osannut arvioida 4 prosenttia vastaajista. Kohdassa ei ollut vapaita kommentteja.

Viidennen väittämän mukaan muutosviestintä vastaajan osastolla on suunnitelmallisempaa. Suurin osa, 33 prosenttia, ei osannut sanoa mitä mieltä on asiasta. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 4 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 25 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 23 prosenttia vastaajista, ja täysin eri mieltä 15 prosenttia.

Viidennen väittämän ”Muutosviestintä on osastollanne suunnitelmallisempaa.” vapaat kommentit alla:

”Mielestäni se ei ole viestintää, että kaikki asiat välitetään eteenpäin suoraan avaamatta niitä omilla kommentteilla (esim. miten tämä vaikuttaa meihin).”

Myös kuudennessa väittämässä yksi vastaajista on vastannut kahteen kohtaan, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Menettely vastausprosentin laskemisessa on sama kuin teeman väittämän kaksi. Kuudennen väittämän mukaan johto on viestinyt muutoksista aktiivisesti. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 8 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 44 prosenttia vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 27 prosenttia, ja täysin eri mieltä 12 prosenttia vastaajista. Kantaansa väittämää kohtaa ei osannut sanoa 12 prosenttia vastaajista.

Kuudennen väittämän ”Johto on viestinyt muutoksista aktiivisesti.” vapaat kommentit alla:
”valmisteluvaiheessa tieto on edelleen harvojen ulottuvilla, päätksistä viestitään vata kun niihin ei enää voi vaikuttaa”

Teeman seitsemännen väittämän mukaan muutoksiin liittyviä henkilöstötilaisuuksia on järjestetty riittävästi. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 21 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 52 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 15 prosenttia, ja täysin eri mieltä 6 prosenttia vastaajista. Kantaansa ei osannut arvioida 6 prosenttia vastaajista.

Seitsemännen väittämän ”Muutoksiin liittyviä henkilöstötilaisuuksia on järjestetty riittävästi.” vapaat kommentit alla:
”Tulisi ottaa huomioon myös erilaiset työtehtävät ja niiden aiheuttamat esteet.”

Kahdeksannessa väittämässä yksi vastaajista valitsi vaihtoehdot jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri mieltä. Tämän väittämän kanssa on käytetty samaa menettelytapaa kuin teeman väittämässä kaksi. Kahdeksannen väittämän mukaan valtioneuvoston hallintoyksikkö -hankkeen sisäinen viestintä on ollut ajantasaista. Vastaajista väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 15 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 40 prosenttia. Väittämän kanssa oli jokseenkin eri mieltä 15 prosenttia, ja täysin eri mieltä 10 prosenttia vastaajista. Reilu viidesosa, 21 prosenttia, ei osannut sanoa mielipidettään väittämää kohtaan.

Kahdeksannen väittämän ”Valtioneuvoston hallintoyksikkö-hankkeen sisäinen viestintä on ollut ajantasaista.” vapaat kommentit alla:
”Muutos vastaanottavan ministesriön kannalta on jäänyt käsittelemättä”
”Osa uutisista on tullut VNK:n henkilöstölle muista ministeriöistä”

Yhdeksäs väittäjä liittyy tiedon määrään muutoksessa. Väittämän mukaan VNHY -hankkeesta on ollut saatavilla riittävästi tietoa. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 12 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 46 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa

jokseenkin eri mieltä oli 21 prosenttia, ja täysin eri mieltä 10 prosenttia vastaajista. Reilu kymmenesosa, 12 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

Yhdeksän väittämän ”VNHY-hankkeesta on ollut riittävästi tietoa saatavilla.” vapaat kommentit alla:

”kahviloita yms. sällä on järjestetty, mutta konkretia ja merkitsevistä asioista puhuminen ja niiden läpikäynti on ollut olematonta. tämä koskee erityisesti vnhy-hanketta”

”Vieläkin on epäselviä asioita, vaikka maaliskuu on jo melko lähellä.”

”Olen jokseenkin samaa mieltä, koska yksikköpäällikkö on pitänyt meitä ajan tasalla.”

Teeman viimeinen väittämä liittyy VNHY -hankkeesta jaetun tiedon luotettavuuteen. Väittämän mukaan tieto VNHY -hankkeesta on ollut luotettavaa. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 13 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 48 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 10 prosenttia, ja täysin eri mieltä oli 8 prosenttia vastaajista. Hieman yli viidesosa, 21 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Kymmenennen väittämän ”Tieto VNHY-hankkeesta on ollut luotettavaa.” vapaat kommentit alla:

”ristiriitaista tietoa ja ryhmissä läpikäydyt asiat ovat muuttuneet 'jossakin' ja perusteita ei ole ollut. hankkeesta annettu tieto on ollut suodatettua ja myös hanketta ohjaaville tahoille viety tieto on suodatettu osin virheelliseksi”

”Totuus tulee esille maaliskuussa, nyt on vaikea arvioida.”

5.4 Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut

Teemalle osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut annettiin vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen tulosten pohjalta seuraavat kehitystavoitteet:

- kokouksille yhtenäiset käytännöt ja rakenteet,
- yhtenäiset asialistat kaikilla,
- yhteiset pelisäännöt (tarkat) myös kehityskeskusteluihin, selkeä lomake sekä
- kokoukset ja keskustelut eivät kehity, jos ei ole yhteistä luottamusta. Se syntyy vain toimintatapoja ja kulttuuria muuttamalla (avoimuus). (Liite 6.)

Tässä osiossa tutkittiin osasto- ja yksikkökokousten käytäntöjen sekä kehityskeskustelujen nykytilaa. Väittämien sekä vapaiden kommenttien kautta pyrittiin samaan selkeä kuva siitä, kuinka henkilöstö kokee kokoukset sekä kehityskeskustelut. Teeman väittämistä kohtaan 2. vastasi yhteensä 53 henkilöä, ja 51 henkilöä kohtaan 7. Vastausprosentit laskettiin käyttämällä kyseisen kohdan vastaajien kokonaismäärää.

Teeman ensimmäisen väittämän mukaan esimies on valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 27 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 40 prosenttia vastaajista. Täysin erimieltä väittämän kanssa oli 6 prosenttia, ja jokseenkin eri mieltä 12 prosenttia vastaajista. Kantaansa väittämää kohtaan ei osannut sanoa 17 prosenttia vastaajista.

Ensimmäisen väittämän ”Esimies on valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun.” vapaat kommentit alla:

”koskee vain palautetta edellisestä vuodesta”

”En ole saanut palautetta, työtavoitteista puhumattakaan.”

”en ole käynyt kehityskeskusteluja pariin vuoteen”

Toisen väittämän mukaan esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 21 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 32 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 11 prosenttia, ja jokseenkin eri mieltä 21 prosenttia. Kantaansa ei osannut sanoa 15 prosenttia vastaajista.

Toisen väittämän ”Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä.” vapaat kommentit alla:

”osa VNHY:öön siirtyvistä ei tiedä yksikköään, työtehtäviään ja esimiestään, joten vaikea sanoa, milloin tätä vuotta koskeva keskustelu pidetään”

”Esimiesten pitäisi opetella kuuntelemaan. Myös luotettavuus tärkeää.”

”keskustelu on siirretty”

Teeman kolmannen väittämän mukaan esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat yksilöllisiin tavoitteisiin pyrkiviä. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 19 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 35 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 12 prosenttia, ja jokseenkin eri mieltä 17 prosenttia vastaajista. Vastaajista 17 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

Kolmannen väittämän ”Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat yksilöllisiin tavoitteisiin pyrkiviä.” vapaat kommentit alla:

”ks. edellä toinen vastaus” (osa VNHY:öön siirtyvistä ei tiedä yksikköään, työtehtäviään ja esimiestään, joten vaikea sanoa, milloin tätä vuotta koskeva keskustelu pidetään)

”Tosin olen yleensä itse määritellyt tavoitteet, jotka esimies on hyväksynyt.”

Neljännän väittämän mukaan ilmapiiri esimiehen kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa on vastavuoroinen. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 52 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 27 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 8 prosenttia, ja täysin eri mieltä 2 prosenttia vastaajista. Vastaajista 12 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

Neljännän väittämän ”Ilmapiiri esimiehen kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa on vastavuoroinen” vapaat kommentit alla:

”Kummalakaan ei ole ollut mitään sanottavaa kun ei ole mitään seurantaakaan.”

Teeman viidennen väittämän mukaan kehityskeskustelu esimiehen kanssa antaa konkreettisia ideoita oman työn kehittämiseen. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 15 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 42 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 17 prosenttia, ja täysin eri mieltä 10 prosenttia vastaajista. Vastaajista 15 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

Viidennen väittämän ”Kehityskeskustelu esimiehen kanssa antaa konkreettisia ideoita oman työn kehittämiseen.” vapaat kommentit alla:

”Jos on itsellä ideat valmiina keskusteluun tullessa...”

Teeman kuudennen väittämän mukaan osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ovat hyvät. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 21 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin samaa mieltä 48 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 15 prosenttia vastaajista, ja täysin eri mieltä 8 prosenttia vastaajista. Vastaajista 8 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

Kuudennen väittämän ”Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ovat hyvät.” vapaat kommentit alla:

”Yksikkökokoukset ovat hyvä, osastokokouksissa on reilusti kehittämisen varaa”

”Säännöllisyys puuttuu eikä käydä läpi edellisten tapaamisten asioita: pitikö jonkun hoitaa jotakin...”

”Riippuu varmasti osastosta ja yksiköstä. Omassa yksikössäni koko yksikön yhteiset kokoukset ovat lähinnä hallinnollista infoa eikä kovin keskustelevaa.”

”Edelliset yksikkökokoukset alkusyksystä”

Seitsemännen väittämän mukaan osasto- ja yksikkökokous kerran viikossa riittävät. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 57 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin samaa mieltä 24 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 4 prosenttia vas-

taajista, ja täysin erimieltä oli 4 prosenttia vastaajista. Reilu kymmenesosa, 12 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Seitsemännen väittämän ”Osasto- ja yksikkökokous kerran viikossa riittävät.” vapaat kommentit alla:

”Harvemminkin riittäisi.”

”onko jollain yksiköllä kokouksia niinkin tiheästi kuin kerran viikossa!!!”

*”Yksikkökokouksia on kerran viikossa. Osastokokouksia harvemmin. Tämä on hyvä aika-
taulukko, jos kokousten sisältö on laadukas”*

”Osasto- ja yksikkökokouksia ei tarvita niin usein”

*”liian usein, joka toinen viikko riittää, harvemminkin osastokokous, jos osastoilla on yksi-
köitä”*

”Ei ole edes kerran kuussa...”

*”Se kuinka usein kokouksia pidetään ei ole mielestäni ratkaiseva tekijä, vaan se millaisia
ne ovat sisällöltään ja mitä niissä tapahtuu. Tietysti tarvitaan myös muunlaista kommuni-
kointia.”*

”meillä joka toinen viikko ja se on juuri sopiva”

”ei ole tietoa muusta”

”riittää harvemmin kuin kerran viikossa”

”Pidämme yksikkökokouksen kerran kahdessa viikossa, mikä on riittävän usein.

”kerran kahdessa viikossakin riittää, kuten käännöstoimiston käytäntö on.”

Kahdeksannen väittämän mukaan osasto- ja yksikkökokousten selkeä rakenne ja agenda tukevat toisiaan. Vastaajista 31 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 46 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 6 prosenttia vastaajista, ja täysin eri mieltä oli 4 prosenttia vastaajista. Vastaajista 13 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

Kahdeksannen väittämän ”Osasto- ja yksikkökokousten selkeä rakenne ja agenda tukevat toisiaan.” vapaat kommentit alla:

*”Osasto ja yksikkökokouksilla ei tunnu olevan yhteistä linjaa. Osastokokous ei mielestäni
tue tehokkaasti tavoitteiden saavuttamista”*

*”Osastokokous voisi olla nykyistä vuorovaikutteisempaa. Paljon keskitytään esim. vain
Eurooppa-neuvoston tapahtumiin. Ajankohtaiset asiat voisi käydä lyhyesti ja napakasti
läpi.”*

”Aitoa keskustelua voisi olla enemmän.”

”Ainakin kun on kyse yksikkökokouksesta.”

Yhdeksännen väittämän mukaan osasto- ja yksikkökokouksissa ajanhallinta on kehittynyt. Vastaajista 10 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 50 prosenttia vastaajista. Vastaajista 13 prosenttia on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, ja täysin eri mieltä 6 prosenttia vastaajista. Kantaansa ei osannut sanoa 21 prosenttia vastaajista.

Yhdeksännen väittämän ”Osasto- ja yksikkökokouksissa ajanhallinta on kehittynyt.” vapaat kommentit alla:

”Ajanhallinta on pysynyt vakiona”

”Osastokokouksen ajanhallinta kaipaa vielä kehittämistä.”

”ne, joilla on muita kokouksia, lähtevät pois kesken, jos kokoukset venyvät”

”on aina ollut hyvä ja toimiva”

”kaksi eri kokousta ja eri vetäjä- ei voi arvioida yhdessä”

Teeman viimeisen väittämän mukaan osasto- ja yksikkökokouksissa tuodaan asioita esille ja keskustellaan avoimemmin. Vastaajista 10 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli vastaajista 44 prosenttia. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä oli 21 prosenttia, ja täysin eri mieltä 4 prosenttia vastaajista. Hieman yli viidesosa vastaajista, 21 prosenttia, ei osannut sanoa kantaansa.

Kymmenennen väittämän ”Osasto- ja yksikkökokouksissa tuodaan asioita esille ja keskustellaan avoimemmin.” vapaat kommentit alla:

”Yksikkökokouksissa keskustellaan avoimesti, osastokokouksissa ei yhtä avoimesti, mutta tietenkin pienemmässä porukassa pystyy puhumaan avoimemmin.”

”yksikössämme on niin erilaisissa tehtävissä työskenteleviä, että yhdessä käydään läpi vain hyvin yleisiä asioita”

”Lisää vapaampaa keskustelua osastokokouksiin.”

”avoin keskustelukulttuuri meidän yksikössä ei ole muuttunut”

”Hankalaistakin asioista tulisi voida keskustella. ”

5.5 Kabinetti-intranet

Vuoden 2013 tehdyn tutkimuksen tulosten pohjalta valtioneuvoston kanslian Kabinetti-intranetille annettiin tavoitteeksi olla kaikkien yhteinen työväline. Muita kehittämistavoitteita olivat uutisoinnin kehitys, osallistavampi Kabinetti osastojen ja yksiköiden vapaan uutisoinnin sekä blogien kautta, keskustelu-, peukutus- ja kommentointi mahdollisuus, työryhmätilat Kabinettiin sekä tiedon löydettävyys. (Liite 6.)

Kyselyn neljäs teema pyrki tutkimuskysymysten kautta kartoittamaan henkilöstön mielipidettä uudistuneesta Kabinetti-intranetista. Teeman väittämiin 1 ja 8 vastasi 51 henkilöä ja väittämiin 4,6 ja 7 vastasi 53 henkilöä. Vastausprosentit näiden väittämien vastausvaihtoehtoihin lasketaan väittämän vastaajamäärän perusteella. Katsottiin, ettei yksi lisävastaus tai puuttuva vastaus vaikuta merkittävästi vastausvaihtoehtojen keskinäisiin suhteisiin.

Teeman ensimmäisen väittämän mukaan uusi Kabinetti antaa paremman mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun. Vastaajista 12 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 45 prosenttia vastaajista. Vastaajista 2 prosenttia oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, ja jokseenkin eri mieltä oli 18 prosenttia vastaajista. Lähes kolmasosa, 27 prosenttia, ei osaa sanoa kantaansa.

Ensimmäisen väittämän ”Uusi Kabinetti antaa paremman mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun.” vapaat kommentit alla:

”Intra ei varsinaisesti kannusta keskusteluun. Palvelu muistuttaa vielä varsin paljon 2000-luvun alun internet-palveluita”

”missä keskustellaan?”

”missä kabinetissa voi keskustella?”

”Ei ole aikaa tutustus Kabinettiin.”

”En osaa käyttää Kabinetin toimintoja. Jonkinlainen esittely/’koulutus’ olisi paikallaan.”

Teeman toisen väittämän mukaan Kabinetin muutosten jälkeen käyttäjä seuraa Kabinettia aktiivisemmin. Vastaajista 6 prosenttia oli täysin eri mieltä, ja 46 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 4 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 35 prosenttia vastaajista. Kymmenen prosenttia vastaajista ei osaa sanoa kantaansa.

Toisen väittämän ”Kabinetin muutosten jälkeen seuran Kabinettia aktiivisemmin.” vapaat kommentit alla:

”Muutokset eivät ole vaikuttaneet aktiivisuuteeni suuntaan eikä toiseen.”

”valitettavasti toisin päin”

”Seurasin myös vanhaa Kabinettia aktiivisesti.”

”Alkuun joutuu enemmän etsimään tietoa”

Kolmannen väittämän mukaan Kabinetin muutokset ovat herättäneet käyttäjässä aktiivisemmän viestijän. Vastaajista 12 prosenttia oli täysin eri mieltä, ja 60 prosenttia jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 2 prosenttia oli väittämän kanssa täysin sa-

maa mieltä, ja 8 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Lähes viidesosa, 19 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Kolmannen väittämän ”Kabinetin muutokset ovat herättäneet minussa aktiivisemmän viestijän.” vapaat kommentit alla:

”Muutokset eivät ole vaikuttaneet aktiivisuuteeni suuntaan eikä toiseen.”

”ei muutosta”

”mitä tämä tarkoittaa”

Neljänteen väittämään yksi vastaajista vastasi vastausvaihtoehtoihin jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Neljännen väittämän mukaan uusi Kabinetti on antanut enemmän työkaluja viestimiseen. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 13 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin samaa mieltä oli 38 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 2 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin samaa mieltä oli 23 prosenttia vastaajista. Neljäsosa, 25 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Neljännen väittämän ”Uusi Kabinetti on antanut enemmän työkaluja viestimiseen.” vapaat kommentit alla:

”etusivun ilmoitukset ovat hyvä tapa viestiä lyhyitä asioita mutta muuten en koe tekeväni enempää muita sisältöjä”

”Ilmoitukset, joita jokainen voi lisätä on hyvä. Ehkä voisi kuitenkin ohjeistaa ihmisiä vähän siitä, mitä ja miten kannattaa viestiä ilmoituksiin ja mitä viestiä uutisina. Harmillista on se, että ilmoituksissa linkit eivät toimi.”

Viidennen väittämän mukaan Kabinetti oli parempi ennen muutoksia. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä on 2 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä 17 prosenttia vastaajista. Väittämän kanssa oli täysin eri mieltä 31 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin eri mieltä oli 21 prosenttia vastaajista. Lähes kolmasosa, 29 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Viidennen väittämän ”Kabinetti oli parempi ennen muutoksia.” vapaat kommentit alla:

”etusivun personointi oli parempi, sivut nykyisessä hajoavat (kuvat venyvät oli sivun, tyylisivu hajoaa) ja näyttö on liian pieni,”

”Tietoa on vaikea löytää, jaottelu tuntuu epäloogiselta”

Kuudennen väittämän mukaan Kabinetissa ilmestyvät blogit ovat hyvä taa vaihtaa ajatuksia. Vastaajista 25 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 40 prosenttia vastaajista. Vastaajista 17 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä,

ja 6 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kolmetoista prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Kuudennen väittämän ”Kabinetissa ilmestyvät blogit ovat hyvä tapa vaihtaa ajatuksia.” vapaat kommentit alla:

”Olen aina ollut sitä mieltä, että kabinetin blogi on aika turha. Jos jollakulla on tarve ilmaista ajatuksiaan ja pohdiskelujaan voi tehdä sitä muissa foorumeissa. Toisaalta, ei blogin olemassaolo häiritsekään.”

”eipä -- lukuun ottamatta juuri kukaa blogga...”

”Kiitos mielenkiintoisten ja mukavien blogien kirjoittajille!”

”Minusta blogikommunikoiti ei ole vastavuroista, eli ajatuksienvaihtamista.”

Seitsemännen väittämän mukaan Kabinetin muutosten jälkeen viestintä tuntuu koko kanslian asialta. Vastaajien mielipiteet jakoutuivat väittämän kohdalla melko tasaisesti. Vastaajista 6 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 28 prosenttia vastaajista. Vastaajista 4 prosenttia oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, ja jokseenkin eri mieltä oli 32 prosenttia vastaajista. Kolmasosa, 30 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Seitsemännen väittämän ”Kabinetin muutosten jälkeen viestintä tuntuu koko kanslian asialta.” vapaat kommentit alla:

”Tavallaan, mutta kyllä meillä on yksiköissä silti parantamisen varaa rutkasti.”

”Sisäinen viestintä on koko kanslian asiaa, kabinetti on vain yksi väline”

Teeman kahdeksannen väittämän mukaan Kabinetti on muutosten jälkeen antanut sisäisen viestinnän vastuuta koko kanslialle. Vastaajista 39 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa. Väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 6 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin samaa mieltä oli 33 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 4 prosenttia vastaajista, ja jokseenkin eri mieltä oli 18 prosenttia vastaajista.

Kahdeksannen väittämän ”Kabinetti on muutosten jälkeen antanut sisäisen viestinnän vastuuta koko kanslialle.” vapaat kommentit alla:

”En usko, että asiat ovat siinä mielessä käytännössä muuttuneet, vaikka toiminnot tekevät sen periaatteessa mahdolliseksi.”

”minusta vastuu on siirtynyt kokonaan yksiköille. kaikki uutiset pitää itse kirjoittaa, mikä ei ehkä rohkaise viestimään niin aktiivisesti.”

”Tätä voisi korostaa perehdytyksissä ja kanslian yhteisissä tilaisuuksissa.”

”Voi olla, että näin on, mutta minun kohdallani mikään ei ole muuttunut.”

Teeman yhdeksännen väittämän mukaan Kabinetti on koko kanslian yhteinen työväline. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 10 prosenttia vastaajista. Vastaajista oli täysin samaa mieltä 33 prosenttia, ja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 42 prosenttia vastaajista. 16 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

Yhdeksännen väittämän ”Kabinetti on koko kanslian yhteinen työväline.” vapaat kommentit alla:

”sisällönpäivittäjät kantavat isoimman vastuun nykyään, pitäisi ehtiä muun ohella myös suunnittelemaan Kabinetin sivuja, mihin ei vain ole aikaa - valitettavasti”

”Ei sinne rivivirkamies uskalla kajota.”

”Ainakin sen pitäisi olla.”

Teeman viimeisen väittämän mukaan Kabinetin uudet toiminnallisuudet ovat korvanneet vanhoja toiminnallisuuksia. Puolet, 50 prosenttia, vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Vastaajista 10 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista noin kolmasosa, 33 prosenttia, oli jokseenkin samaa mieltä, ja 8 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Kymmenennen väittämän ”Kabinetin uudet toiminnallisuudet ovat korvanneet vanhoja toiminnallisuuksia.” vapaat kommentit alla:

”VNK:n puhelinluettelo valokuvineen ei löydy (ainakaan helposti) uudesta kabinetista, joten joudun katsomaan sen vanhan Kabinetin kautta.”

”en tiedä kaikista”

5.6 Kyselyn vapaat kommentit

Kyselyn viimeinen osuus tarjosi vastaajille mahdollisuuden kommentoida kyselyä sekä antaa ideoita sekä kehitysehdotuksia teemoihin liittyen. Osuus keräsi seitsemän kommenttia, joita tarkastellaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 7 Pohdinta.

”En tiedä kuuluuko tämä sisäiseen tiedottamiseen, mutta mielestäni silloin kuin muussa mediassa käsitellään VNK:ta koskevia asioita, niihin olisi hyvä ottaa jotenkin kantaa myös sisäisessä viestinnässä. Ajattelen nyt lähinnä työpaikkakiusaamista ja kuolintapauksia koskevia asioita, joita en ole nähnyt käsiteltävän sisäisesti esim. Kabinetissa.”

”Hyvä kysely, koska mitään ei tapahdu eikä mikään kehity ilman palautetta.”

”Voisiko Senaattori-linkin laittaa yhteisiin työkaluihin? Ainakin sitten, kun VNHY-aloittaa. En meinannut löytää Senaattorin linkkiä edes valinnaisista työkaluista, koska kaikki työkalut eivät ole aakkosjärjestyksessä.”

”Kabinettiin olisi hyvä saada keskustelupalsta, vapaa kommentointimahdollisuus.”

”keskustelupalsta ajankohtaisista aiheista etusivulle”

”kenen vastuulla on että nämä kysytyt asiat täytetään koko kansliassa”

”VNHY-muutosviestintä on suuntautunut kanslian ulkopuolelle muihin ministeriöihin ja viestintä kanslian omista ja oman henkilöstön tehtävien ja aseman muutoksista on jäänyt täysin sivuosaan. Ikään kuin VNHY ei edes olisi osa kansliaa.”

6 Strukturoitujen yksilohaastatteluiden tutkimustulokset

Strukturoitua haastattelumallia käyttäen haastateltiin neljää organisaation edustajaa, sillä työkiireiden vuoksi yksi vastaajista vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Haastateltavat olivat henkilöstön kehittämispäällikkö, sisäisen viestinnän asiantuntija, viestintäsuunnittelija, hallinto- ja palveluosaston edustaja sekä taloudelliset ulkosuhteet -yksikön edustaja. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi vastauksia ei ole eritelty vastaaja-kohtaisesti, eivätkä vastaukset ole tietyssä järjestyksessä. Ottaen huomioon opinnäytetyön laajuuden, viiden haastateltavan uskottiin antavan riittävän kattava laadullinen aineisto. Haastattelun avulla saatiin kvantitatiivisen tutkimusaineiston tueksi laadullista aineistoa. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tuo esiin laajempia näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2004, 38).

Tutkimustulokset on kirjoitettu auki teemoittain samassa järjestyksessä kuin ne haastattelulomakkeessa esiintyvät. Teeman jokaisen kysymyksen tai väittämän alle on litteroitu jokaisen edustajan vastaus, jotta vastausten vertailu yksittäisen kysymyksen kohdalla helpottuu. Haastateltujen vastaukset on kirjoitettu kursiivilla, jotta vastaukset erottuvat muusta tutkimustekstistä helpommin. Haastatteluiden vastaukset on analysoitu jokaisen teeman kysymyksen jälkeen.

6.1 Osastojen välinen vuorovaikutus

Kysymys 1. Viestiikö esimiehenne muiden osastojen asioista? Haluaisitko tilanteeseen muutosta, minkälaista?

"Juu ei viesti. Kyllä, säännöllisiä palavereita tai tiedon jakoa. Oma-aloitteisuutta esimiehen puolelta."

"Kuulen itseä koskevien osastojen asioista, en muiden. Haluaisin kuulla tärkeimmät ja ajankohtaisimmat myös muista osastoista."

"Ei, joo. Pääasiat ja merkittävimmät muiden [osastojen] asiat tietoon."

"Uusi esimies, vaikea sanoa millaisiksi käytännöt muodostuvat. Osastokokouksessa enemmän kanslian asioita. Jokin areena, missä esimiehet keskustelee. Esimiehen halukkuus kertoa eteenpäin. Iso ongelma kun ei tiedä mitä muut tekee, aiheuttaa kiirettä ja päällekkäisyyttä."

”Esimiehemme on juuri vaihtunut ja käynyt kanslian johtoryhmässä vasta muutaman keran. Alustava arvio on, että uusi esimiehemme viestii asioista avoimemmin, mutta vaikea vielä arvioida varmuudella. Mielestäni on tärkeää, että osastopäällikkö kertoo kanslian asioista niiltä osin kuin se suinkin on mahdollista ja siltä kannalta miten hän näkee muiden tekemisten vaikuttavan meidän töihin.”

Osa haastatelluista kertoo, ettei esimies viesti muiden osastojen asioista. Kuitenkin jokainen haastateltu toivoo saavansa enemmän tietoa muiden osastojen ja yksiköiden asioista, sillä tiedon kerrotaan vaikuttavan omaan työhön sekä kiireen ja päällekkäisyyksien välttämiseen. Vastauksista on mielestäni myös aistittavissa aitoa kiinnostusta muiden osastojen ja yksiköiden ajankohtaisista asioista ja projekteista.

Kysymys 2. Kasvokkain kohtaaminen eri osastojen tai yksiköiden edustajien kanssa on paras tapa vaihtaa tietoa. Onko näin, miksi?

”Kyllä ja ei. Tottakai suurin osa tiedosta kasvokkain. Kun tapaa tietyn asian tiimoilta, saa muutakin tietoa. Sähköposti on hyödyllinen, kuin muistilista. Jos toivoo, että teen tai osallistun niin sähköposti hyvä asia ettei unohdu. Käytävällä missinformation ja huhuja. Toisaalta siellä törmää muihin henkilöihin.”

”Kyllä, asia välittyy ja yhteishenki kehittyy.”

”Kyllä, mutta ei tehokkain. Kasvokkain pystyy esittämään suoraan kysymyksen ja on vapaa keskustelu. Vaikeaa jos kaikki tiedotus on kasvokkain.”

”Kasvokkain kohtaaminen on hyvä tapa saada tietoa, mutta hyvä olisi, että tietoa jaettaisiin avoimemmin myös Kabinetissa (”osastouutiset”). Kabinetti uutisoinnilla voidaan myös tavoittaa suuremmat yleisöt.”

”Tietyissä tilanteissa. Tiedän nimen, en kasvoja, mikä johtuu sähköpostista. Helpompi päivittää tietoja kun yhdistää [nimen ja kasvot]. Ei välttämättä paras, mutta täydentävä. Ei nykyaikaa.”

Kasvokkain kohtaaminen oli jokaisen vastaajan mielestä hyvä tapa vaihtaa tietoa, mutta ei aina paras. Kasvokkainviestintä kuvailtiin parhaaksi, mutta ei tehokkaimmaksi sekä tilanteesta riippuvaiseksi. Kasvokkain kohtaamisen tueksi nousivat sähköposti sekä ehdotus sähköisestä uutisoinnista Kabinetti-intranetissa. Vastauksista voidaan päätellä, että kas-

vokkain kohtaamisella on vielä tärkeä merkitys sähköisten viestimien rinnalla, mikä tulisi muistaa työyhteisön arjessa sekä viestintäkulttuurissa.

Kysymys 3. Onko sinulla konkreettista esimerkkiä siitä, että kanslian me-henki olisi parantunut?

”Ei ole puolen vuoden aikana.”

”On tapahtunut yrityksiä siihen suuntaan. Valtiosihteerin aamukahvit yms. En osaa sanoa, onko me-henki oikeastaan parantunut, en usko.”

”Voi olla, että rentoutta olisi tapahtunut. Onko aidosti tapahtunut muutos, en osaa sanoa.”

”Ongelmana on sisäänpäin kääntyneet osastot ja yksiköt. Pikku-joulut on kiva tapahtuma. Ei selvää muutosta viimeisten neljän vuoden aikana.”

”En osaa sanoa.”

Kukaan haastatelluista ei pystynyt antamaan suoraa esimerkkiä me-hengen kehityksestä. Kolme viidestä haastatellusta ei osannut sanoa, onko kehitystä tapahtunut. Eräs haastateltu pystyi kertomaan, että yrityksiä kehitykseen on tapahtunut, toinen haastateltu oli havainnut rentoutta. Vastauksista kahdessa mainitaan kaksi eri henkilöstön tapahtumaa; Valtiosihteerin aamukahvit sekä pikku-joulut. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että yhteisillä tapahtumilla sekä me-hengen kehityksellä on yhteys.

6.2 Muutosviestintä valtioneuvoston kansliassa

Kysymys 4. Mitä tunteita tai sanoja muutosviestintä herättää sinussa? Miksi?

”Kulunut sana, blääh. Tärkeä asia ja pitäisi olla normaalia, ei ihmeellistä, arkea. Eletään muutoksessa, VNHY-muutoksessa ei ole ollut parasta mahdollista [muutosviestintää]. Vapaasti käytävä keskustelu ei toteudu.”

”Muutosviestintää hoidetaan kansliassa vasemmalla kädellä. Pelätään liikaa keskeneräisten asioiden viestimistä.”

”Jälkikäteinen, ei ole prioriteetti sekä ei ole tasapuolista ja yhtenäistä. Yritän kuvata asiaa eli ei pidetä tärkeänä, vaikka puheissa sanotaan, että viestintä on tärkeää, kaikilla kiire. Yhteisiä toimintamalleja ei ole tai niistä ei pidetä kiinni.”

”Neutraali suhtautuminen, kehittämisen varaa sekä ei tarpeeksi hyvää [muutos]viestintää.”

”Jotain on tapahtumassa, hyvää tai paha mitä on tapahtunut, vastarinta, jossa negatiivinen kaiku sekä muutosviestintä huonoa kansliassa, esimerkiksi organisaatiomuutoksesta ei ollut laisinkaan viestintää.”

Neljä viidestä haastateltavasta kokee muutosviestinnän negatiivisena asiana. Vastauksista voi huomata, että muutosviestintä saatetaan kokea johtotasolla erikoiseksi asiaksi, josta ei uskalleta viestiä. Haastateltujen vastauksista voi päätellä, että muutoksista viestimistä ei koeta johtotasolla tarpeeksi tärkeänä asiana.

Kysymys 5. Onko muutoksista hyvä kertoa myös osasto- ja yksikkökokouksissa? Miksi?

”Ilman muuta. Kokouksia on liian vähän. Ei riitä, että kerrotaan kokouksissa, kokousten välissä myös.”

”Tottakai. Varmistetaan, että kaikki saa ja ymmärtää tiedon. Muutos toteutetaan mahdollisimman fiksusti, kaikille mahdollisuus kommentoida. Olet tärkeä kun viestintä tapahtuu kasvokkain. Viestin luotettavuus kasvaa kun selitetään ja ihmiset saadaan sitoutettua.”

”Muutoksista nimenomaan pitäisi kertoa kaikissa kanavissa ja erityisesti niitä tulisi käsitellä osastokokouksissa tai tiimipalavereissa, jotta päästäisiin keskustelemaan ja kuulemaan miten muutokset vaikuttavat juuri ko. osaston tai tiimin tai yksikön toimintaan.”

”Kyllä, niissä muutoksista kerrotaan. Luonnollisin ja oikea paikka keskustella.”

”Joo ehdottomasti. Mielellään henkilöstölle ensin ennen kuin ulospäin. Pystytään sitouttamaan henkilöstö paremmin muutokseen.”

Jokainen haastateltu on samaa mieltä siitä, että muutoksista tulee kertoa osasto- ja yksikkökokouksissa. Vastauksista nousee esiin, että muutosviestinnässä arvostetaan kasvokkaisviestintää sekä kommentointi- ja keskustelumahdollisuutta. Voidaan havaita, että muutoksista viestiminen halutaan kokea mahdollisimman inhimillisesti sekä luonnollisesti.

Kysymys 6. Tuleeko keskeneräisistä asioista keskustella henkilöstön kanssa? Miksi?

”Sellaisista, jotka koskee henkilöstöä. Mainiten, että keskeneräisiä tai ei-julkisia. Huonointa jos huhuja alkaa liikkua.”

”Tapa on, että ei keskustella. Saa tietoa, jos itse esimieheltä kysyy keskeneräisistä. Ehdottomasti hyvä jos kokouksissa puhutaan myös.”

”Mielestäni avoimuuden kulttuuria pitäisi kehittää ja opetella keskustelemaan myös keskeneräisistä asioista.”

”Joistakin, ei kaikista. Henkilöstön mielipiteet ja osallistuminen tärkeitä. Käsittely keskeneräisistä asioista aiheuttaa levottomuutta ja kysymyksiä.”

”Ehdottomasti. Jotta huhuja ja negatiivisia tunteita ei synny. Henkilöstöllä tarve tietää mitä tulee tapahtumaan tai saattaa tapahtua. Ei koeta omaksi, jos matkalla ei saa kommentoida. Sama viesti kaikille. Lainsäädännön taakse piiloudutaan usein.”

Haastatellut toivovat, että keskeneräisistä asioista keskusteltaisiin. Kahdessa vastauksessa pelättiin huhujen syntymistä, mikäli keskeneräisistä asioista ei keskustella. Henkilöstön osallistaminen sekä kommentointimahdollisuus nousivat henkilöstön kannalta tärkeiksi asioiksi.

Kysymys 7. Muutos on jatkumo. Muutosviestintää tapahtuu ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Toteutuuko jatkumo mielestäsi valtioneuvoston kanslian sisäisessä viestinnässä? Miksi?

”Ei riittävän hyvin. Muutos, esimerkiksi ohjeistus ja isot muutokset, esimerkiksi organisatiomuutos. Kaikesta puuttuu suunnitelmallisuus, etukäteen kertominen, toistaminen ja on häiritsevää kun syntyy paljon suunnitelmia ja toimintaohjeita, mutta seurantaanko niitä tai saatiinko aikaiseksi [suunnitelmia].”

”Jatkumo voisi mielestäni toimia paremmin.”

”Ei toteudu. Ainut poikkeus VNHY -hanke, josta hyvin tietoa.”

”Kyllä varmaan kokemusteni mukaan.”

”Osittain. Eri konkretiatasoilla eroja.”

Muutosviestinnän jatkumon toimivuuteen ei oltu tyytyväisiä. Vastausten perusteella jatku-
mo toimisi hyvin, mikäli tietoa on riittävästi saatavilla. Suunnitelmallisuus, etukäteen ker-
tominen sekä toistaminen koetaan myös tärkeiksi.

6.3 Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt sekä kehityskeskustelut

Kysymys 8. Minkälaisina koet osasto- ja yksikkökokouksenne?

*”Osastokokouksessa käsitellään asioita, jotka ei koske meitä. Parannusta vuoden vaih-
teessa, koska asioita pohjustetaan. Yksikkökokouksessa meitä on pieni tiimi. Se on hyvä
asia. Olemme avoimia, tieto kulkee hyvin ja asiat koskevat kaikkia.”*

”Kokouksia on tarpeeksi usein ja niistä saa hyödyllistä tietoa.”

*”Meillä on uusi esimies, ja toimintakuva muotoutuu. Hyödyllisiä, enemmän struktuuria kai-
paan, paremmin läpi eri tiimien asioita. Kaikki ei aina ole paikalla, eli jonkun pitäisi pitää
huoli että saa tiedon. Olin kerran pois ja kysyin muilta, ja sain kaikilta eri vastauksen. Työ-
tila Kabbarissa muistioille, tiedon levittämistä.”*

*”Hyviä tilaisuuksia, ainoita, joissa näkee työkaverit. Osastokokouksia on 1 tai 2 kertaa
vuodessa ja yksikkökokouksia neljä kertaa vuodessa, saisi olla useammin, esimerkiksi
kerran kuussa.”*

*”Niitä on hyvin harvoin, toivoisin, että olisi useammin. Osastokokouksia on neljä kertaa
vuodessa ja yksikkökokouksia joka toinen viikko.”*

Osasto- ja yksikkökokouksia toivotaan enemmän. Kokoukset koetaan hyvinä tiedonvaih-
don kannalta sekä sosiaalisina tapahtumina. Käsiteltävien asioiden suodattamiseen toivo-
taan parannusta, sillä kokoukseen osallistujat toivovat kokouksessa käsiteltävän vain hei-
tä koskevaa tietoa. Tehokas työajankäyttö on luultavasti tämän toiveen takana.

Kysymys 9. Kokouksista puuttuu tehokkuus ja jämäkyys. Mitä mieltä olet väittämästä,
miksi?

*”Pitää osin paikkansa. Puheenjohtajan osaamattomuus ja laiskuus. Ihmiset menee valmis-
tautumatta. Yhteisestä ajasta enemmän irti jos valmistauduttaisiin.”*

”Ei pidä paikkaansa. Juoksutus tehokasta, vetäjästä kiinni. Meillä on hyvä vetäjä.”

”Uuden päällikön myötä kokoukset ovat saaneet uuden rytmin, ne ovat tehokkaan pituisia.”

”Ei pidä paikkaansa, yksikkökokous kestää tunnin ja osastokokouksella on selvät ohjelmat. Olen tyytyväinen.”

”Ei täysin. Palvelee tarkoitustaan. Onko tarkoitus käydä asioita kuinka laajasti läpi, yhteisiä asioita vai vain osaa koskevia. Vitsailu ja avoimuus on hyvä juttu.”

Kokouksien jämäkkyuden ja tehokkuuden avaintekijä on enemmistön mielestä puheenjohtaja. Puheenjohtajan ammattimaisuus kokouksen vetäjänä, tarkka kokousohjelma sekä kokoukseen osallistujien etukäteen valmistautuminen nähdään tärkeimpinä tekijöinä, jotta kokous olisi tehokas.

Kysymys 10. Kokouksissa käsitellään ajankohtaisia ja työn kannalta tärkeitä asioita. Mitä mieltä olet väittämästä, miksi?

”Kokouksessa käsitellään työn kannalta olennaisia asioita.”

”Ei käsitellä, kokouksia ei ole riittävästi.”

”Kyllä, mutta ei tasapuolisesti kaikkien työn kannalta. Hölmöä istua kun 30 minuuttia asiasta ei koske meitä, kiva tietää missä mennään. Kiinnostus olisi kiva, jos olisi tasapuolista.”

”Osastokokouksissa huomattavasti vähemmän ja yksikkökokouksissa enemmän minua koskettavia asioita.”

”Osastokokouksissa ehdottomasti, ne on hyviä tilaisuuksia. Yksikkökokouksissa on taju-nanvirtaa, keskustelevaa dialogia vetäjän tai kollegan kanssa.”

Ajankohtaisten ja työn kannalta tärkeiden asioiden käsittely kokouksissa kerää eriäviä mielipiteitä. Osa vastaajista kokee, ettei kokouksia ole tarpeeksi tai, että asioita ei käsitellä

tasapuolisesti. Yksikkökokous koetaan osastokokousta enemmän henkilökohtaisemmaksi työasioiden kannalta.

Kysymys 11. Kehityskeskustelut jakoivat viime kyselyssä mielipiteitä. Jos teillä on ollut jo vuoden 2015 kehityskeskustelu, oletko huomannut eroa tai kehitystä? Esimerkiksi onko keskustelu ollut rakentavampaa tai avoimempaa.

"Uuden päällikön kanssa käyty keskustelu oli edelliseen verrattuna rakentavampi ja tavoitteellisempi."

"Ei ole vielä ollut. Uusi esimies, ja viime vuonna kesti 4 minuuttia. Toivon, että nyt on kehittyneempää. Esimiehen kiinnostusta toivon todella."

"Ei ole ollut vielä."

"Ei ole ollut vielä."

"Ei ole vielä ollut. Niitä ilman voi olla, aivan yhtä tyhjän kanssa. Viimeisten neljän vuoden aikana ovat kestäneet max 5 minuuttia."

Haastattelun aikaan suurin osa ei ollut vielä käynyt kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. Palautetta saa kehityskeskusteluiden kesto, jota toivotaan pidemmäksi sekä keskustelun sisältöä kehittyneemmäksi. Esimiehen innostuneisuutta sekä ryhtiä kehityskeskustelulle kaivataan.

Kysymys 12. Jos itse pitäisit kehityskeskustelun alaisellesi, mitkä ovat kolme tärkeintä kohtaa, joiden haluaisit toteutuvan ja miksi.

"Vastavuoroisuus, rehellisyys ja tavoitteellisuus, näistä syntyy hyvä keskustelu."

"1 avoimuus, 2 tavoitteiden asetanta"

"Avoin ja rehellinen keskustelu, alaisen omien kehittämisehdotusten kuuleminen sekä yhdessä tulevan suunnitteleminen. Esimiehen ja alaisen välit tulisi olla mutkattomat. Alainen saa vaikuttaa työhönsä, loppupeleissä vastuu on esimiehen työnkuvassa."

"Keskeiset työtehtävät esille, tavoitteet sekä työilmapiiri sellainen, jossa hyvä keskustella. Oma rooli työ-yhteisössä."

”Kumpikin valmistautuu etukäteen, henkilö kokisi kehityskeskustelun asiana, jolla pyritään tukemaan ja auttamaan, ja aito kiinnostus sekä rento, jutellen ja hyvässä hengessä. Nämä ovat minulle tärkeimmät. Liian usein esimies ei tiedä mitä teet, mitkä ovat tavoitteet tai esimiestä ei kiinnosta, kiireen tuntu on tosi ikävää. Ihmisillä tuntu, että se on valvontaa tai puhuttelu.”

Haastateltavien vastauksissa toistuvat avoimuus, rehellisyys sekä tavoitteellisuus. Myös alaisen sekä esimiehen hyvät välit sekä aito kiinnostus nousevat esiin. Kuten muutosviestinnässä, myös kehityskeskustelussa on inhimillisiä piirteitä, joita ihmiset arvostavat.

Kysymys 13. Tämä väittämä on suoraan vuoden 2013 kyselystä. ”Kehityskeskustelu esimieheni kanssa on samassa linjassa esimiesviestinnän kanssa.” Kuinka kommentoisit tätä?

”Ei ole. Olen eri mieltä, molemmat keskitason alapuolella, kehittymistä esimiehellä.”

”Viime esimiehen kanssa tosiaan kehittämisen varaa.”

”Uuden päällikön myötä avoimuus on lisääntynyt / tavoitteet selkiytyneet.”

”Ei ole vielä ollut kehityskeskustelua.”

”Pitää paikkansa. Vähäistä viestintää.”

Kehityskeskustelu koetaan esimiesviestinnän lailla huonoksi. Syyt huonoon esimiesviestintään voivat olla kiire, vähäinen viestintä, kiinnostuksen tai taidon puute. Kuten kehityskeskustelussa, myös esimiesviestinnässä tarvitaan avoimuutta.

6.4 Kabinetti-intranetin kautta tapahtuva sisäinen viestintä

Kysymys 14. Saat kehittää yhtä asiaa Kabinetissa, mikä se olisi ja miksi.

”Henkilökohtaista tai henkilökohtaisempaa. Työkaverit lähemmäksi ja tutummiksi, etteivät vain ihmisiä tittelin takana.”

”Parantaisin tiedon löydettävyyttä. Haku –toiminto ei toimi hyvin. Se antaa liikaa hakutoksia ja tiedon etsiminen vie aikaa ja polut eivät ole loogisia.”

”Lisää uutisia osastoilta, viestintää projektien eri vaiheista.”

”Lisää omien kuvien käyttöä. Lisäisin työryhmäsivustot osastoille ja yksiköille. Yleisen tiedon lisäksi, yhteiseksi väyläksi.”

”Ihmiset osallistuisivat enemmän sen tekemiseen. Enemmän ajantasaista tietoa saatavilla, mikä vähentää huhuja. Yhteishenki ja yhteinen areena, ja tavoitteet ymmärretään ja työmotivaatio kasvaisi.”

Vastauksien perusteella Kabinetti-intranetista toivotaan ihmisläheisempää. Uutisia osastoilta, ihmisten osallistuminen, työkaverit lähemmäksi arkea sekä osastojen ja yksiköiden työryhmäsivustot kertovat kaikki halusta kehittää Kabinetia ihmisläheisemmäksi järjestelmäksi.

Kysymys 15. Mihin muutokseen Kabinetissa olet erityisen tyytyväinen ja miksi. Entä mikä uudistus ei toteuttanut odotuksiasi ja miksi.

”Olen tyytyväinen Ilmoitukset -toimintoon, se on ainoa tosi helppo. Ihmiset käyttää ja syöttää pikku ilmoituksia, se ilahduttaa. Montakin. Etusivun olisi pitänyt olla keskustelempampi. Uutisten olisi pitänyt olla yhtä helppoja kuin ilmoitusten. Puuttuu toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia. Ilmoituksiin ei voi laittaa suoria linkkejä. Uutisointi olisi voinut olla monipuolisempaa ja enemmän ihmiset mukaan, kuitenkin enemmän kiinni toimintakulttuurista kuin Kabinetista.”

”En osaa sanoa.”

”On enemmän elementtejä mihin silmä tarttuu, enemmän kuvia ja värejä, kalenteri ja nostot kalenterin alla, ei massaa. Henkilöhaku ei onnistunut, vanha oli huomattavasti parempi. Nyt on epäselvä ja esimerkiksi organisaatiokaavio ei ole selkeä.”

”En ole käyttänyt vanhaa.”

”Etusivulla on enemmän asioita, ilmoitukset ja uutiset ja on raikkaampi. On ollut enemmän rentoja juttuja. Asettelu ei toimi. Harmaat palstat sivuilta pois ja tyhmintä kun isolla ruudulla koko tila ei ole käytössä.”

Vastaajista kaksi on tyytyväisiä etusivun graafiseen ilmeeseen. Kuvat, värit, erilaiset elementit sekä ilmoitukset osioon ollaan tyytyväisiä. Parantamista kaipaavat vielä asettelu, henkilöhaku sekä uutisten julkaisuhelppous.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, minkälaista kehitystä tutkimukseen valituilla, toimeksiantajaorganisaation sisäisen viestinnän aihealueilla on tapahtunut vuoden 2013 tehdyn tutkimuksen jälkeen. Tutkimustulosten kautta pyrittiin kartoittamaan valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän sen hetkinen tila ja toimivuus. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää, sillä useamman kuin yhden tutkimusmenetelmän kautta saadaan esiin laajempia näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuus kasvaa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 38).

Tässä luvussa arvioidaan ensin jokaisen teeman tutkimustuloksia nostamalla esiin niistä keskeisimmät. Seuraavassa luvussa esitellään opinnäytetyöstä johdetut johtopäätökset, kehittämisehdotukset sekä suositukset. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä hyödynnettävyyttä. Luku päättyy opinnäytetyön tekijän oppimisen arviointiin sekä ammatillisen kehittymisen tarkasteluun.

7.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen teemojen tutkimustuloksia. Tutkimustuloksista tarkastellaan keskeisimmät. Keskeisimpien tutkimustulosten tarkastelun kautta pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka on esitetty alaluvussa 1.3 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

7.1.1 Vuorovaikutus osastojen ja yksiköiden välillä

Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään väittämiin, jotka liittyivät osastojen ja yksiköiden välisen vuorovaikutukseen. Suurin osa vastaajista ei koe vuorovaikutuksen ja yhteistyön osastojen ja yksiköiden välillä parantuneen, lisäksi heistä suurin osa ei koe vuorovaikutuksen kehittämisen olevan kanslian yhteinen tavoite. Myöskään me-henki ei ole vastaajien mielestä kansliassa kehittynyt. Vastaajista suurin osa kokee, ettei yksiköiden ja osastojen yhteisiä kokouksia, jotka sivuavat aiheiltaan toisiaan, ole järjestetty riittävästi. Kuitenkin koko kanslian henkilökunnalle järjestettyjä yhteisiä tilaisuuksia on ollut vastaajien mukaan riittävästi.

Kasvokkain kohtaaminen koettiin tiedonvaihdon kannalta parhaana vaihtoehtona, mutta lisäksi suurin osa kannatti ehdotusta osastojen omista sivustoista Kabinetti-intranetissa. Eri viestintäkanavien yhdistäminen sekä osastojen ja yksiköiden yhteistyö ja -palaverit auttaisivat parantamaan vuorovaikutusta kanslian osastojen välillä. Voidaan olettaa, että

osastojen ja yksiköiden omat sivustot Kabinetti-intranetissa toimisivat hyvin ensi askeleina kohti valtioneuvoston kanslian avoimempaa sisäistä yhteistyötä. Sivusto toimisi ikkunana osaston tai yksikön arkipäivään. Sivustolle voisi kirjata esimerkiksi kuinka projektit edistyvät, kokousmuistiinpanot sekä osaston tehtäviä, ja mitä osaston edustajilta voi tarpeen tullen kysyä. Myös jokaisen osastolaisen ja yksikköläisen vapaamuotoinen esittely voisi auttaa kollegoiden näkemistä enemmän ihmisinä kuin titteleinä.

7.1.2 Muutosviestintä

Vastausten jakautumisesta vastausvaihtoehtojen välillä voidaan päätellä, että henkilöstö kokee muutosviestinnän hyvin erilalla. Mielenkiintoista on, että lähes jokaisessa kyselyn väittämässä äännet ovat jakautuneet hyvin tasaisesti jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä -vastausvaihtoehtojen kanssa. Suurin osa vastaajista kokee muutosviestinnän kattavana, monipuolisena, selittävänä sekä ymmärrettävänä. Lisäksi muutosviestintä VNHY -hankkeesta on ollut suurimman osan mielestä hyvää. Kuitenkin melkein puolet vastaajista on aivan toista mieltä.

Vapaat kommentit auttavat ymmärtämään mielipiteiden jakautumista. Vastaajat kertovat kuulevansa muutoksista ensin muista ministeriöistä, he eivät pääse vaikuttamaan asioihin valmisteluvaiheessa eikä esimies avaa tai selkeytä alaisilleen, mitä muutos tarkoittaa heidän osastollaan. Jotta koko henkilöstö kokisi muutosviestinnän toimivana, tulee huomio kiinnittää henkilöstön osallistamiseen heti muutosviestinnän alkuvaiheessa sekä panostaa hyvään esimiesviestintään, kun muutoksesta viestitään johdolta eteenpäin.

7.1.3 Osasto- ja yksikkökokoukset sekä kehityskeskustelut

Lomakekyselyn kautta saatiin selville, että osasto- ja yksikkökokouksissa tuodaan asioita enemmän esille ja keskustellaan avoimemmin, sillä yli puolet vastaajista on väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kokouksen selkeä rakenne sekä agenda tukevat vastaajista suurimman osan mukaan kokouksen tavoitetta. Huomio kiinnittyy myös mielipiteisiin siitä, kuinka usein osasto- ja yksikkökokouksia olisi hyvä järjestää. Väittämä, jonka mukaan osasto- ja yksikkökokous kerran viikossa riittävät, keräsi eniten vapaita kommentteja koko kyselyssä. Lähes 81 prosenttia vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Myös haastatteluista saatu materiaali viittaa siihen, että osasto- ja yksikkökokousten aikaväli tulisi tarkistaa.

Avoimista kommentteista sekä haastattelumateriaalista käy ilmi, että moni kokee kokouksia järjestettävän liian harvoin. Esimies voi olettaa tiedon liikkuvan ilman kokouksia, kiire saattaa estää kokouksien järjestämistä tarpeeksi usein tai halua esimiehen puolelta järjes-

tää kokouksia ei ole, mikä voi johtua osallistujien välinpitämättömyydestä tai kokouksen vetäjän laiskuudesta. Syitä voi olla monia, ja niitä tulisi tutkia tarkemmin, jotta tiedon levitys kasvokkain olisi mahdollisimman tehokasta. Viitaten kyselylomakkeen teeman 3. Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut, väittämän 7. Osasto- ja yksikkökokoukset kerran viikossa riittävät. Oletko väittämän kanssa samaa mieltä?, vapaa-seen kommenttiin, on hyvä muistaa, ettei se kuinka usein kokouksia pidetään ole ratkaiseva tekijä, vaan kokousten sisältö sekä mitä siellä tapahtuu. Voidaan tulkita, että kommentoija haluaa painottaa, että harvemmin järjestetty, sisällöllisesti hyvä ja osallistava kokous toimii paremmin ja antaa osallistujille enemmän, kuin usein järjestetty sisällöltään tyhjä kokous.

Avoimien kommenttien sekä haastattelumateriaalin perusteella voidaan todeta, että kehityskeskusteluissa on paljon parannettavaa, toisin kuin kyselyn vastausprosentit kertovat. Kyselyn kohdat, jotka liittyvät kehityskeskusteluun esimiehen kanssa, keräävät mielipiteitä vastauskaalan laidasta laitaan. Huolestuttavaa on huomata, että vastaajista osa ei koe kehityskeskustelua hyödylliseksi, eivätkä he koe saavansa konkreettisia ideoita oman työnsä kehittämiseen.

Vapaista kommentteista nousee esille vahvasti esimiehen osallistumisen puute. Vastaajat kertovat vapaissa kommentteissa sekä haastatteluissa, että he muun muassa määrittelevät itse tavoitteensa, jotka esimies hyväksyy, keskustelun kesto voidaan laskea minuuteissa yhdellä kädellä, kehityskeskusteluista ei ole pidetty muutamaan vuoteen sekä palautetta ei ole saatu, saati työtavoitteita. Vapaat kommentit yllättävät, sillä suurin osa vastaajista on ollut täysin tai lähes samaa mieltä aihealueen kaikkien väittämien kanssa. Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen luottamuksellinen keskustelu. On selvää, että jos keskustelu ei toimi, on syytä katsoa osatekijöihin. Voidaan todeta, ottaen huomioon negatiiviset kommentit sekä haastattelumateriaali, että esimiesten sekä ylimmän johdon tulisi tehdä ryhtiliike. Esimies ottaa mallia oman esimiehensä kanssa käydystä kehityskeskustelusta. Mikäli kehityskeskustelumalli on alun alkaen huono, koston tuntuu se lumipalloefektein monissa kehityskeskusteluissa. Onko aiheita miettiä kehityskeskusteluiden toimivuutta?

Journalisti Verna Vuoripuron Helsingin Sanomiin kirjoittama artikkeli Suuryritys luopuu kehityskeskusteluista – ”Eihän niissä ole mitään järkeä” kertoo kansainvälisen konsulttiyritys Accenturen päätöksestä luopua vuosittaisista kehityskeskusteluista. (Helsingin Sanomat 2015.)

Vuoripuron artikkelissa Washington Post lehden haastatteleman yrityksen toimitusjohtaja Pierre Nantermen mukaan kerran vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa ei ole mitään järkeä, sillä ihmiset kaipaavat palautetta ja katkeamatonta ohjausta. (Helsingin Sanomat 2015.) Arjen keskellä saatu palaute ja kannustus motivoivat enemmän kuin esimiehen kertaluontoinen huomionosoitus.

Toisaalta Työterveyslaitoksen erikoistutkija Eveliina Saaren mukaan yrityksen päätös luopua vuosittaisista kehityskeskusteluista kuvaa hyvin ajan henkeä. Saaren mukaan kehityskeskusteluista ei tulisi täysin lopettaa, sillä kehityskeskusteluiden kautta työnantaja ja työntekijä sopivat yhdessä tulevaisuuden tavoitteista. (Helsingin Sanomat 2015.)

Suosittelen valtioneuvoston kanslian esimiehiä yhdessä osastonsa sekä yksikkönsä kanssa päivittämään menettelytapansa, ja pohtimaan minkälainen käytäntö palautteen annossa tukee parhaiten juuri heidän osastoaan tai yksikköään. Erilaisten projektien kanssa työskentelevät hyötyvät varmasti katkeamattomasta palautteen annosta koko projektin ajan sekä projektin jälkeisestä palautteesta. Arjen keskellä tapahtuva keskustelu sekä kuuntelu korostuvat työtehtävien ollessa rutiininomaisia. Työntekijä kokee työtehtävänsä ja itsensä tärkeäksi jos esimies osoittaa kiinnostusta ja arvostusta häntä kohtaan, ja haluaa tukea työtehtävien hoidossa. Tätä kautta myös työntekijä työtehtävineen tulee esimiehelle tutuksi. Työterveyspsykologian dosentti Kirsi Aholan mukaan ihmisen hyvinvointi rakentuu suurimmaksi osaksi riittävästä unesta, mielekkästä tekemisestä, mahdollisista tavoitteista sekä koetusta arvotuksesta (Kauppalehti 2015).

Uskon, että paras mahdollinen hyöty kehityskeskusteluista saadaan irti yhdistämällä vuosittain käytävä kehityskeskustelu sekä arjen työnohjaus, palautteen anto sekä arvostus. Kehityskeskusteluissa pystytään keskustelemaan kahden kesken uratavoitteista sekä terveysasioista. Jokainen osasto ja yksikkö voivat kirjoittaa menettelytapansa kirjallisesti ylös esimerkiksi Kabinetti-intranettiin omalle sivustolleen. Kehityskeskustelu voi saada uuden nimen menettelytapojen muuttuessa. Kehityskeskustelusta voi muovautua esimerkiksi Yhdessä eteenpäin -keskustelu. Avoimuus ja ideoiden jakaminen, esimerkiksi juuri kehityskeskustelukäytäntöjen uudistamisessa, voivat parantaa valtioneuvoston kanslian eri osastojen ja yksiköiden yhteishenkeä.

7.1.4 Kabinetti-intranet

Lähes puolet vastaajista, 44 prosenttia, kokee uuden Kabinetti-intranetin antavan paremman mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun. Uuden Kabinetti-intranetin koetaan myös antavan enemmän työkaluja viestimiseen. Muutoksista huolimatta 60 prosent-

tia vastaajista ei koe itseään aktiivisemmaksi viestijäksi, ja lähes puolet vastaajista ei koe seuraavansa Kabinetti-intranettiä aiempaa aktiivisemmin.

Uusi Kabinetti-intranet koetaan paremmaksi yhteisen keskustelun kanavaksi, mutta henkilöstön aktiivisuus ryhtyä viestijäksi puuttuu. Suurin osa vastaajista ei viesti tai seuraa Kabinettiä aiempaa aktiivisemmin muutoksista huolimatta. Kyselyyn vastanneista suurin osa tiedostaa Kabinetin uudet toiminnallisuudet, ja mieltää Kabinetin kanslian yhteiseksi työvälineeksi. Haasteena on innoittaa henkilöstö viestimään Kabinetin kautta.

7.2 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Suosittelen, että valtioneuvoston kansliassa seurataan sisäisen viestinnän tilaa, kehitystä ja toimivuutta jatkossakin. Tutkimus sisäisen viestinnän tilasta ja kehityksestä ei ainoastaan anna tietoa aihealueistaan, vaan kannustaa myös koko henkilöstöä kehittämään sisäistä viestintää. Tieto jatkuvasta seurannasta luo mahdollisuuden asettaa tavoitteita, jotka puolestaan sitouttavat henkilöstön kehittämään sisäistä viestintää. Konkreettiset kyselyt ja haastattelut sekä esimerkiksi työpajat antavat henkilöstölle mahdollisuuden osallistua sisäisen viestinnän kehittämiseen. Myös työpajat, jotka muodostuisivat eri yksiköiden ja osastojen edustajista, eivät ainoastaan edistäisi yhteishenkeä, vaan myös toisivat yhteen erilaisia näkökulmia ja ideoita.

Tutkimustulosten perusteella suosittelin jokaista osastoa sekä yksikköä keskustelemaan, mikä aikaväli kokouksissa on heille suotuisin. Vaarana voi kuitenkin olla, ettei yhteisymmärrykseen päästä, ja esimiehen ääni saattaa ratkaista asian ei-toivotulla tavalla. Toinen vaihtoehto on, että koko kanslialle tehdään yhteinen sääntö siitä, kuinka usein yksikkö- ja osastokokouksia järjestetään. Tämä puoltaisi tasavertaisuutta osastojen ja yksiköiden välillä, sekä saattaisi aktivoida niin esimiehiä kuin alaisia. Kokoukset eivät kuitenkaan saa muuttua aikataulun kautta pakonomaisiksi tapaamisiksi. Uskon kokouksien tasaisen toistuvuuden tuovan henkilöstölle myös turvallisuuden tunnetta, sekä kannatusta saaneen kasvokkaisviestintäkanavan.

Kannustan myös henkilöstöä suunnittelemaan sekä toteuttamaan kokouksia, joihin osallistuu edustajia eri osastoilta ja yksiköistä. Poikittainen tiedonvaihdanta kanslian sisällä vahvistuu, sekä yhteinen ymmärrys ja tiedostaminen kanslian asioista selkeytyvät. Myötävaikutusta sai myös ehdotus osastojen ja yksiköiden omista sivustoista Kabinetti-intranetissä. Vuorovaikutuksen lisääntyessä Kabinetti saisi myös toivottua inhimillisyyttä. Sivuston päivittäjä voisi vaihtua esimerkiksi kahden viikon välein, mikä antaisi jokaiselle mahdollisuuden osallistua sekä kenties oppia näkemään Kabinetin uusin silmin. Ohjeistus sivustojen päi-

vittämiseen olisi aluksi hyvä, jotta jokainen osasto ja yksikkö varmasti sitoutuu päivittämiseen. Alkuun esimerkiksi yksi uutinen viikossa riittäisi hyvin. Jokaisen tulee myös muistaa, että viestintä on jokaisen kanslialaisen tehtävä, ei yksin päivittäjän.

Yksi kehitysehdotuksista on epävirallinen tapaaminen nimeltä osastolukkari. Tapaamisen tavoitteena on kerätä yhteen eri osastojen sekä yksiköiden edustajia. Idea osastolukkariin lähti valtioneuvoston kansliassa jo käytössä olevasta uutislukkarista, joka kerää yhteen eri ministeriöiden viestintäasiantuntijoita kerran viikossa. Osastolukkari järjestettäisiin myös kerran viikossa, esimerkiksi maanantaina. Tapaamisessa käytäisiin läpi työviikon tulevia tapahtumia osastoittain, sekä vaihdettaisiin kuulumisia. Jokainen osallistuja kertoisi tapaamisen jälkeen omassa osasto- tai yksikkökokouksessaan osastolukkarin pääasiat, jolloin tieto välittyisi koko osastolle. Info voidaan myös kirjata Kabinetti -intranettiin, esimerkiksi osastolukkarin omalle sivulle.

Osastolukkariin osallistuisi vuorollaan jokainen työntekijä, ja puheenjohtajan paikka voisi olla myös kiertävä, jotta myös puheenjohtajat voivat oppia toisiltaan. Puheenjohtajiksi voisi ilmoittautua halukkaat, ei vain esimiesasemassa olevat. Vuorovaikutuksen sekä yhteishengen parantamiseksi osastolukkari järjestettäisiin vuoronperään eri osastoilla, näin ollen myös valtioneuvoston linna yhtenä kanslian tiloista tulisi tutummaksi.

Koko kanslian, ei vain osan osastoista tai yksiköistä, tulisi kehittää yhtenäinen kehityskeskustelulomake. Suosittelen yhtenäistä kehityskeskustelulomaketta, sillä on epäoikeudenmukaista, etteivät saman organisaation työntekijät saa samanarvoista kehityskeskustelua kollegoidensa kesken. Kehityskeskustelulomake on Aarnikoivun (2011, 103.) mukaan hyvä rakentaa kolmen teeman ympärille. Teemat ovat tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, tuloksen käsittely tai suoritusarviointi sekä henkilökohtainen arviointi. Niin alaisen kuin esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun on myös suuressa roolissa, jotta kehityskeskustelu on mahdollisimman hyödyllinen kummallekin osapuolelle. Dokumentointi mahdollistaa sovittujen asioiden sekä kehittymisen seurannan pitkällä tähtäimellä (Aarnikoivu, 2011, 114). Myös seuranta, että kehityskeskustelu todella käydään vuosittain jokaisen työntekijän kanssa, on tarpeen. Seurannasta vastuussa ovat työntekijä, esimies, esimiehen esimies sekä henkilöstöosasto. Seurantakeskusteluita voidaan pitää vuoden aikana, mikäli tarvetta esiintyy.

Valtioneuvoston kansliassa muutoksista tulee viestiä jatkossa avoimemmin, jotta välttyään huhuilta. Omaan organisaatiota koskevista muutoksista ei tulisi saada kuulla muiden ministeriöiden tai median kautta. On ennen kaikkea johdon ja esimiesten vastuulla jakaa tietoa henkilöstölle muutoksen jatkumon mallia hyödyntäen. Muutosviestintä on tärkeää jokai-

sessä muutoksen vaiheessa. Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, jos heidän annetaan osallistua siihen. Tiedotustilaisuudet, muutosten käsittely kokouksissa sekä esimiehen vastuu kääntää johdolta saatu viesti osaston kielelle ovat kaikki tärkeitä tekijöitä henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. Henkilöstön kiinnostus muutoksesta sekä muutokseen liittyvät kysymykset tulisi nähdä voimavarana. Mitä enemmän muutoksesta tiedetään, sitä vähemmän se tulee aiheuttamaan mielipahaa, huhuja sekä väärinymmärryksiä.

7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä opinnäytetyössä kerättiin tietoa käyttämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää. Perusjoukon mielipiteiden jakautumista eri vastausvaihtoehtojen välillä pystyttiin selvittämään www-pohjaisen lomakekyselyn avulla. Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, jonka viisi vastausvaihtoehtoa olivat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” sekä ”en osaa sanoa”. Vehkalahden (2008, 35.) mukaan Likertin asteikon rakenteeseen kuuluu myös keskimäinen, neutraali vaihtoehto, esimerkiksi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Lomakekyselyn neutraaliksi vastausvaihtoehdoksi oli valittu ”en osaa sanoa”. Vehkalahden (2008, 36.) mukaan on syytä miettiä kuinka vastaajat ymmärtävät vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, sillä valitsemalla ”en osaa sanoa” vaihtoehdon vastaajat eivät ehkä ole ymmärtäneet kysymyksen sisältöä tai he eivät halua ottaa kantaa kysymykseen.

Tutkimuksessa käytetty Likertin asteikko mittasi perusjoukon asenteita kyselyssä esitettyihin väittämiin. Asteikko antoi positiivisia ja negatiivisia vastausvaihtoehtoja, sekä yhden neutraalin vastausvaihtoehdon. Mittauksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, vaikka kyselyssä käytetty neutraali vastausvaihtoehto on saattanut aiheuttaa eri tulkintoja vastaajien keskuudessa. Mikäli jatkotutkimus aiheeseen toteutetaan, on hyvä lisätä asteikkoon selkeästi neutraali vastausvaihtoehto. Myös tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimustulokset eivät ole sattuman aiheuttamia, ja tutkimuskysymykset laadittiin mahdollisimman ymmärrettäviksi.

Opinnäytetyössä käytettiin strukturoitua yksilöhaastattelua laadullisena tiedonkeruumenetelmänä. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä haastattelukysymykset suunniteltiin huolellisesti, ja ne pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi sekä helposti ymmärrettäviksi. Tuomen ja Sarajärven (2009, 140.) mukaan on hyvä muistaa, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ole yksiselitteistä, vaan arvioinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, kuinka aineisto kerättiin, keitä haastateltiin, kuinka tulokset raportoitiin sekä tutkimuksen eettisyys.

Opinnäytetyötä varten toteutetun laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen kohteeksi valittiin perusjoukosta harkinnanvaraisesti viisi henkilöä. Harkinnanvaraisen näytteen avulla pystyttiin haastattelemaan henkilöitä, jotka osallistuivat haastatteluun mielellään ja joiden yhteys valtioneuvoston kanslian sisäiseen viestintään vaihteli. Aineisto kerättiin kirjoittamalla vastaukset käsin haastattelutilanteessa, jossa läsnä olivat ainoastaan tutkija sekä tiedonantaja. Eettisyys tutkimuksessa oli korkea, sillä haastateltujen henkilöllisyys pidettiin salassa ja vastausten yhdistäminen tiettyyn haastateltavaan tehtiin mahdottomaksi. Haastateltujen vastaukset raportoitiin objektiivisesti. Haastateltujen vastauksia ei kaunisteltu tai muutettu eikä mitään vastauksen osaa jätetty pois.

7.4 Ammatillinen kehittyminen sekä oma oppiminen

Opinnäytetyön kautta tyylini kirjoittaa tieteellistä tekstiä on harjaantunut, ja useat tutkimuksen tekemiseen liittyvät tieteelliset termit ovat tulleet tutuiksi. Ymmärrän asioiden syy-seuraussuhteita entistä paremmin ja uskallan luottaa tekemiini johtopäätöksiin. Opinnäytetyö on opintojeni suurin ja työläin itsenäisesti tehty työ, joka on opettanut suunnitelmallisuuden, ajankäytön suunnittelun sekä itseensä uskomisen tärkeyden. Kirjoitusprosessin alkumetreillä koin opinnäytetyöohjaajani kannustuksen tärkeäksi.

Seuraavassa tutkimustyössäni pyrin välttämään liian pitkiä taukoja kirjoittamisessa, sillä kynnys aloittaa pitkän tauon jälkeen osoittautui yhdeksi suurimmista virheistäni. Ymmärrän opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen, kuinka tärkeää on työn pilkkominen osiin. Koin opinnäytetyön aluksi liian suurena työurakkana, eikä kirjoittaminen sujunut. Priorisointikykyä sekä taitoni käsitellä asioita osissa ovat kehittyneet opinnäytetyöprosessin aikana.

Koin onnistuneeni opinnäytetyöni tiedonkeruussa. Pääsin suunnittelemaan ja toteuttamaan www-pohjaisen lomakekyselyn yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation edustajan kanssa, ja sain haastattelukokemusta. Vaikka kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, koken tutkimuksen silti antavan suuntaa toimeksiantajalle organisaation sisäisen viestinnän kehityksestä sekä nykytilasta. Toivon, että valtioneuvoston kansliassa sisäistä viestintää pystytään kehittämään entisestään, ja tutkimustulokset auttavat näkemään seuraavan kehitysaskelen suunnan.

Lähteet

Aarnikoivu, H. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2011. 2., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.

Akava 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Luettavissa:
http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen. Luettu: 28.5.2015.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2004. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2004. 10., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Juholin, E. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 2013. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä.

Juholin, E. Sisäinen viestintä. 1999. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2008. WSOYpro. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2009. Validius ja reliabiliteetti. Luettavissa:
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 28.5.2015.

Kauppalehti 2015. Työpaikoille tarvitaan realismia. Luettavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyopaikoille-tarvitaan-realismia/Yetkvsc6>. Luettu: 3.8.2015.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. Intra. 2003. Inforviestintä Oy. Hämeenlinna.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. 2010. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2012. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pirinen, H. Esimies muutoksen johtajana. 2014. Talentum. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2009. 9., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Luettavissa: http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf Luettu: 8.9.2015.

Työturvallisuuskeskus 2015a. Työyhteisön toiminta. Luettavissa: http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta. Luettu: 7.8.2015.

Työturvallisuuskeskus 2015b. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu: 7.8.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2014. Organisaatio. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/organisaatio/fi.jsp>. Luettu: 16.12.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2015a. Hallinnon ala ja erityistehtävät. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/hallinnonala-ja-erityistehtavat>. Luettu: 2.6.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2015c. Henkilöstö. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/henkilosto>. Luettu: 2.6.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2015d. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 2.6.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2015e. Ministeriön tehtävät ja tavoitteet. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio>. Luettu: 2.6.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2015 b. Valtioneuvoston kanslia työpaikkana. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/vnk-tyopaikkana>. Luettu: 2.6.2015.

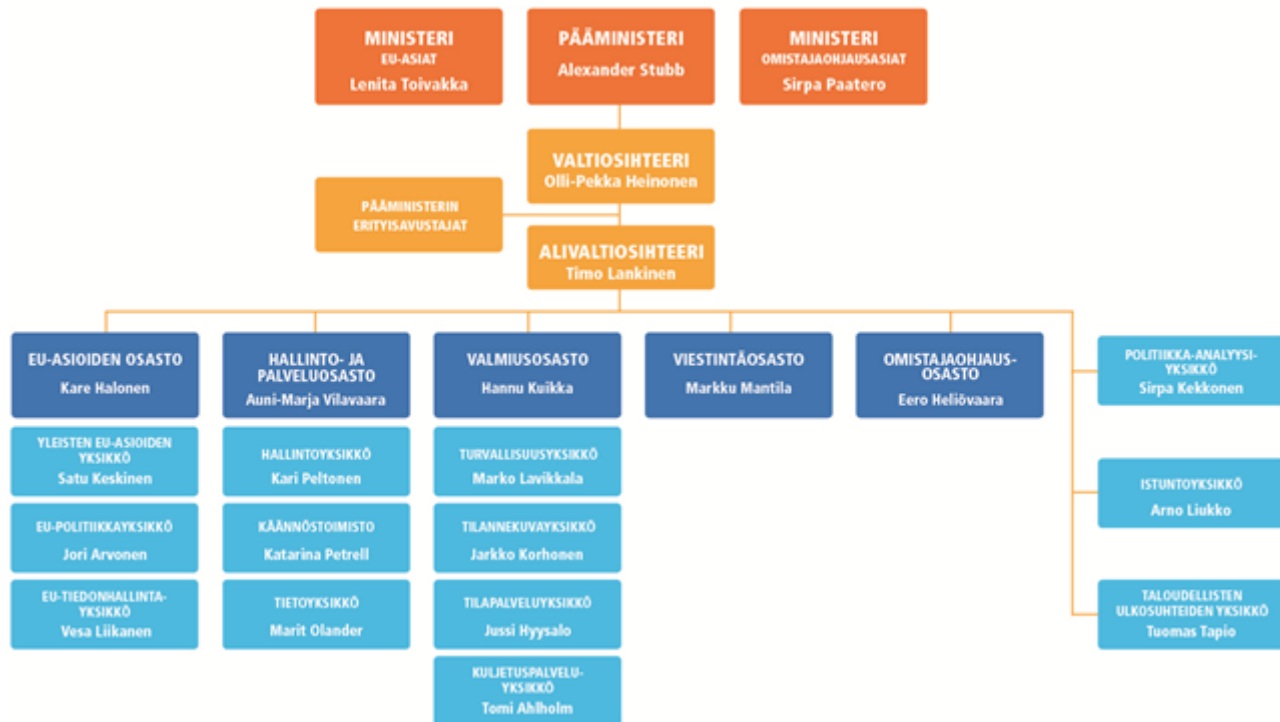
Vehkalahti, K. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. 2008. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Åberg, L. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2006. 2. painos.
Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Valtioneuvoston kanslian organisaatiokaavio ennen VNHY-hanketta

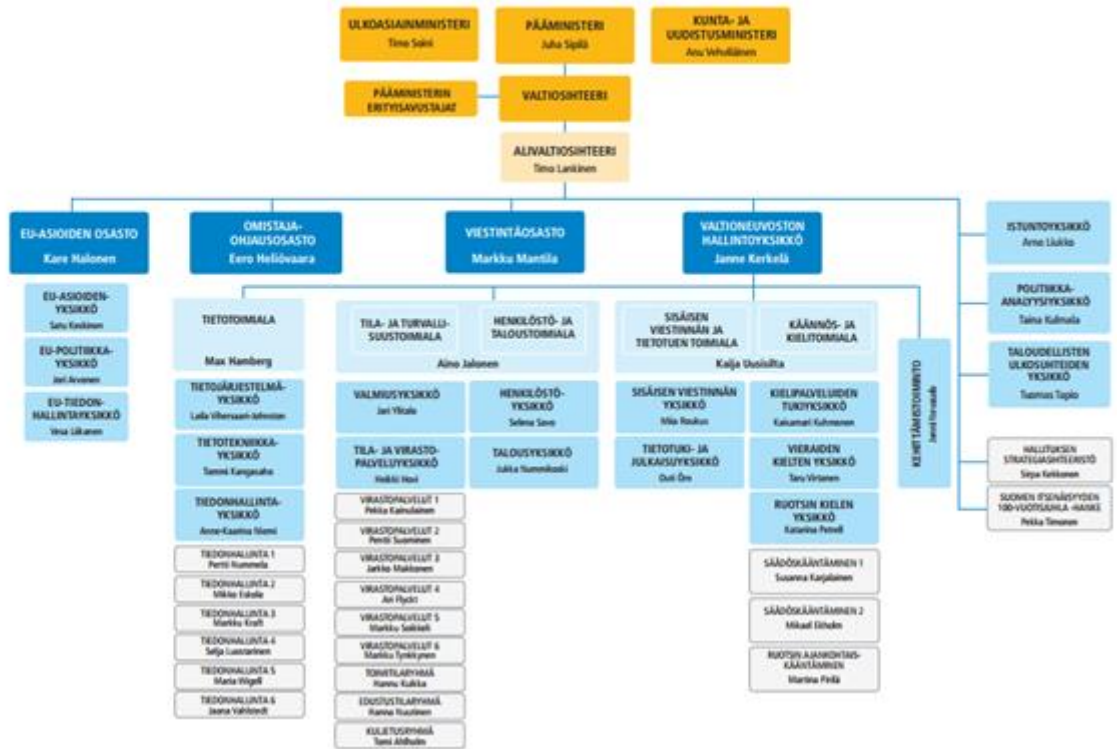
VALTIONEUVOSTON KANSLIAN ORGANISAATIO 1.11.2014



Kuva 1. Valtioneuvoston kanslian vanha organisaatiokaavio (Valtioneuvoston kanslia 2014)

Liite 2. Valtioneuvoston kanslian organisaatiokaavio VNHY-hankkeen jälkeen

VALTIONEUVOSTON KANSLIAN ORGANISAATIO 1.6.2015



Kuva 2. Valtioneuvoston kanslian uusi organisaatiokaavio (Valtioneuvoston kanslia 2015d.)

Liite 3. Lähetekirjelmä

Sisäisen viestinnän kysely 19.–23.1.2015

Sisäinen viestintä kyselee jälleen kanslialaisilta viestinnän kehittymisestä. Kysely pohjautuu vuonna 2013 tehtyyn sisäisen viestinnän tutkimukseen. Tutkimuksen aihe-alueina ovat eri osastojen välinen vuorovaikutus, muutosviestintä, osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut sekä Kabinetti. Teemat ovat sisäisen viestinnän tutkimuksen kautta esille nousseita kehitysalueita.

Kyselyn toteuttaa viestintäosaston sihteeriharjoittelija Laura Tikkanen sisäisen viestinnän toimeksiannosta. Laura kerää kyselyn avulla aineistoa opinnäytetyöhönsä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälaista kehitystä mainituilla aihe-alueilla on tapahtunut vuoden 2013 elo-syyskuussa toteutetun tutkimuksen jälkeen. Kyselyn tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyöhön ja yksittäisen vastaajan tietoja ei voi tunnistaa tutkimusaineistosta.

Vuonna 2013 tehty tutkimus keräsi 86 vastausta ja tavoitteena on saada vähintään saman verran vastauksia, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia. Joten jokainen vastaaja on meille tärkeä!

Kysely toteutetaan sähköisenä Guest Back -palvelussa osoitteessa

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=1265744&chk=46R4D9JE>

Kyselyn viimeinen palautuspäivä on perjantaina 23.1.

Ajastanne ja vastauksistanne jo etukäteen kiittäen,
Suvi Aaltonen ja sihteeriharjoittelija Laura Tikkanen

Liite 4. Lomakekysely

Olen työskennellyt valtioneuvoston kansliassa: ___ vuotta

0-3 vuotta

4-7 vuotta

8 vuotta tai enemmän

Osastoni on:

Yksikköni on:

1. Osastojen välinen vuorovaikutus

Vuorovaikutusta tapahtuu osastojen välillä päivittäin. Se voi olla kahvihetki taukokuoneessa tai palaveri kokoushuoneessa. Vuorovaikutus on kuuntelemista, puhumista sekä läsnäoloa. Teeman alle on kerätty kymmenen väittämään, joissa jokaisessa on myös vapaa kommentointimahdollisuus.

1. Eri osastojen ja yksiköiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat parantuneet.

1 Täysin samaa mieltä

2 Jokseenkin samaa mieltä

3 Jokseenkin eri mieltä

4 Täysin eri mieltä

5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

2. Eri osastojen välisen vuorovaikutuksen kehittäminen tuntuu koko kanslian yhteiseltä tahtotilalta.

1 Täysin samaa mieltä

2 Jokseenkin samaa mieltä

3 Jokseenkin eri mieltä

4 Täysin eri mieltä

5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

3. Eri osastojen ja yksiköiden yhteisiä palavereja on ollut enemmän.

1 Täysin samaa mieltä

2 Jokseenkin samaa mieltä

3 Jokseenkin eri mieltä

4 Täysin eri mieltä

5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

4. Osastot ja yksiköt pitävät riittävästi yhteisiä palavereja aiheista, jotka sivuavat toisiaan.

1 Täysin samaa mieltä

2 Jokseenkin samaa mieltä

3 Jokseenkin eri mieltä

- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

5. Osasto- ja yksikkökokouksiin on kutsuttu enemmän toisten osastojen ja yksiköiden edustajia kertomaan ajankohtaisista ja/tai tulevista asioista.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

6. Kanslian henkilökunnalle yhteisiä tilaisuuksia on järjestetty riittävästi.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

7. Esimieheni jakaa tietoa muiden osastojen vireillä olevista asioista.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

8. Valtioneuvoston kanslian me-henki on kehittynyt.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

9. Eri osastojen erityisasiosta voisi viestiä Kabinetissa, missä jokaisella osastolla olisi oma sivusto erityisasiota varten. Mitä mieltä olet ehdotuksesta?

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

10. Kasvokkain kohtaamiset, kuten yhteiset palaverit ja kokoukset eri osastojen ja yksiköiden työntekijöiden kanssa ovat paras vaihtoehto viestinnän kannalta. Oletko samaa mieltä väittämän kanssa?

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

2. Muutosviestintä valtioneuvoston kanslian sisällä

Muutosviestinnän tarkoituksena on tukea muutosta. Muutosviestintä vastaa kysymyksiin miksi, milloin, ketä muutos koskee ja kuinka muutos toteutetaan. Muutosviestinnän kaari koostuu viestinnästä ennen muutosta, muutoksen aikana sekä muutoksen jälkeen. Muutosviestinnän voi ajatella olevan jatkumo, joka ei katkea. Teeman alla väittämät 1-7 liittyvät muutosviestintää yleisellä tasolla ja väittämät 8-10 liittyvät valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hankkeeseen. Jokaisen väittämän jälkeen on varattu tila vapaille kommenteille.

(VNHY-hankkeessa on kyse valtioneuvoston ja sen ministeriöiden hallinto- ja palvelutehtävien kokoamista valtioneuvoston hallintoyksikköön 1.3.2015 lukien.)

1. Muutoksista on viestitty riittävän kattavasti ja monipuolisesti.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

2. Muutosviestintä on selkeää ja helposti ymmärrettävää.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

3. Muutosviestintä on ennakoivaa.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

4. Muutoksista on viestitty selkeästi kokonaisuuksina muutoksen eri vaiheissa.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

5. Muutosviestintä osastollanne on aiempaa suunnitelmallisempaa.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

6. Johto on viestinyt muutoksista aktiivisesti.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

7. Muutoksiin liittyviä henkilöstötilaisuuksia on järjestetty riittävästi.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

8. Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hankkeen sisäinen viestintä on ollut ajantasaista.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

9. VNHY-hankkeesta on ollut riittävästi tietoa saatavilla.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

10. Tieto VNHY-hankkeesta on ollut luotettavaa.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

3. Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut

Kanslian toimintamallin mukaisesti kehityskeskusteluissa esimies ja alainen käyvät läpi edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista ja antavat palautetta kuluneesta työvuodesta sekä sopivat yhdessä seuraavan vuoden työtavoitteet. Kehityskeskustelun tavoitteena on antaa työntekijälle yhdessä esimiehensä kanssa mahdollisuus pysähtyä pohtimaan omaa työtään ja suoriutumistaan. Kehityskeskustelu on eri asia kuin suorituksenarviointi, ja tämän teeman väittämät 1-5 liittyvät kehityskeskusteluun. Väittämät 6-10 puolestaan liittyvät osasto- ja yksikkökokousten käytäntöihin. Vapaa kommentointitila on jokaisen väittämän jälkeen.

1. Esimieheni on valmistautunut hyvin kehityskeskusteluun.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit

2. Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

3. Esimieheni kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat yksilöllisiin tavoitteisiin pyrkiviä.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

4. Ilmapiiri esimieheni kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa on vastavuoroinen.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

5. Kehityskeskustelu esimiehen kanssa antaa konkreettisia ideoita oman työn kehittämiseen.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

6. Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ovat hyvät.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

7. Osasto- ja yksikkökokoukset kerran viikossa riittävät. Oletko väittämän kanssa samaa mieltä?

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

8. Osasto- ja yksikkökokousten selkeä rakenne ja agenda tukevat tavoitteita.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

9. Osasto- ja yksikkökokouksissa ajanhallinta on kehittynyt.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

10. Osasto- ja yksikkökokouksissa tuodaan asioita esille ja keskustellaan avoimemmin.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

4. Kabinetti-intranet

Kabinetin uusina toiminnallisuuksina on kaikille avoin mahdollisuus luoda ilmoituksia, uutisia ja tapahtumia. Etenkin Ilmoitukset on todella helppo tekstinsyöttötoiminnallisuus, jolla kuka tahansa voi jakaa pieniä uutisia joko omalle osastolle tai koko kanslialle.

Avoin uutisointimahdollisuus on tärkein Kabinetin uudistuksista, jonka toivotaan lisäävän henkilöstön viestintäinnostusta ja mataloittavan tiedonkulun kynnystä. Blogimahdollisuus oli myös entisessä Kabinetissa, mutta nyt blogit nousevat myös etusivulle, jolloin niiden luettavuus paranee.

Joitakin täsmennyksiä on tehty rakenteeseen tiedon löydettävyyden helpottamiseksi. Uusi VNK-osio sisältää vanhojen Yhteystiedot- ja Kanslia ministeriönä -osioiden sisältöä. VNK-osioista löytyy siis organisaatiokaavio ja tietoa osastoista sekä yksiköistä. Lisäksi osiossa on tietoa kanslian johtoryhmästä, yhteistyöryhmästä, järjestöistä ja muista yhteistyötä tekevästä ryhmistä.

Muita uudistuksia on mm. Virkamatkat-sivun siirtäminen Talous ja toiminta -osion alle ja Palvelut-osion sivujärjestyksen muutokset. Rakenteellisia uudistuksia tehtiin tiedon löydettävyyden parantamiseksi mm. palautteiden ja analytiikan perusteella.

1. Uusi Kabinetti antaa paremman mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

2. Kabinetin muutosten jälkeen seuraan Kabinettia aktiivisemmin.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

3. Kabinetin muutokset ovat tehneet minusta aktiivisemmän viestijän.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

4. Uusi Kabinetti on antanut enemmän työkaluja viestimiseen.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

5. Kabinetti oli parempi ennen muutoksia.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

6. Kabinetissa ilmestyvät blogit ovat hyvä tapa vaihtaa ajatuksia.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

7. Kabinetin muutosten jälkeen sisäinen viestintä tuntuu koko kanslian asialta.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

8. Kabinetti on muutosten jälkeen antanut sisäisen viestinnän vastuuta koko kanslialle.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

9. Kabinetti on koko kanslian yhteinen työväline.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

10. Kabinetin uudet toiminnallisuudet ovat korvanneet vanhoja toiminnallisuuksia.

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä
- 5 En osaa sanoa

Vapaat kommentit:

Vapaat kommentit koko kyselystä sekä ideoita ja kehitysehdotuksia:

Liite 5. Haastattelukysymykset

Eri osastojen välinen vuorovaikutus:

Viestiikö esimiehenne muiden osastojen asioista? Haluaisitko tilanteeseen muutosta, mikälaista?

Kasvokkain kohtaaminen eri osastojen tai yksiköiden edustajien kanssa on paras tapa vaihtaa tietoa. Onko näin, miksi?

Onko sinulla konkreettista esimerkkiä siitä, että kanslian me-henki olisi parantunut?

Muutosviestintä valtioneuvoston kansliassa:

Mitä tunteita tai sanoja muutosviestintä herättää sinussa? Miksi?

Onko muutoksista hyvä kertoa myös osasto- ja yksikkökokouksissa? Miksi?

Tuleeko keskeneräisistä asioista keskustella henkilöstön kanssa? Miksi?

Muutos on jatkumo. Muutosviestintää tapahtuu ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Toteutuuko jatkumo mielestäsi valtioneuvoston kanslian sisäisessä viestinnässä? Miksi?

Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut:

Minkälaisina koet osasto- ja yksikkökokouksenne?

Kokouksista puuttuu tehokkuus ja jämäkyys. Mitä mieltä olet väittämästä, miksi?

Kokouksissa käsitellään ajankohtaisia ja työn kannalta tärkeitä asioita. Mitä mieltä olet väittämästä, miksi?

Kehityskeskustelut jakoivat viime kyselyssä mielipiteitä. Jos teillä on ollut jo vuoden 2015 kehityskeskustelu, oletko huomannut eroa tai kehitystä? Esim. onko keskustelu ollut rakentavampaa tai avoimempaa.

Jos itse pitäisit kehityskeskustelun alaisellesi, mitkä ovat kolme tärkeintä kohtaa, joiden haluaisit toteutuvan ja miksi.

Tämä väittämä on suoraan vuoden 2013 kyselystä. ”Kehityskeskustelu esimieheni kanssa on samassa linjassa esimiesviestinnän kanssa.” Kuinka kommentoisit tätä?

Kabinetti-intranetin kautta tapahtuva sisäinen viestintä:

Saat kehittää yhtä asiaa Kabinetissa, mikä se olisi ja miksi?

Mihin muutokseen Kabinetissa olet erityisen tyytyväinen ja miksi? Entä mikä uudistus ei toteuttanut odotuksiasi ja miksi?

Liite 6. Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kehittämisehdotuksia




VALTIONEUVOSTON KANSLIA
STATSRÅDETS KANSLI



Sisäisen viestinnän tutkimus

- Sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun ollaan enimmäkseen melko tyytyväisiä.
- Esimiesviestintä saa hyvät arviot.
- Kehittämistä kaipaa:
 1. Eri osastojen välinen vuorovaikutus
 2. Muutosviestintä
 3. Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut
 4. Sisäisen viestinnän arvostus
 5. Kabinetti

14.1.2015



1. Eri osastojen välinen vuorovaikutus

- Yhteinen tahtotila
- Yhteisön luomiselle selkeä, konkreettinen toimintasuunnitelma ja toimenpiteiden vastuutus henkilöille/henkilöille.
- Käytännöt/asiat läpinäkyviksi, esim. osastojen/yksiköiden viikkokokousten asialistat olisivat kaikille julkisia Mahdissa tai Kabinetissa (kts. Kohta 3.)

14.1.2015



2. Muutosviestintä

- Johto sitoutuu muutosviestintään.
- Yhteinen materiaali, jonka jakamisesta pidetään kiinni.
- Henkiöstötilaisuudet avainasemassa.
- Tiedon jakaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
- Viestinnän jatkuvuus (toisto)
- Sisäinen viestintä mukana esim. hankekokouksissa tai selkeä ohjeisto muutoksen/hankkeen tms. sisäiseen tiedottamiseen.
- Yhteinen sisäinen ohjeistus kriisiviestintään, mukaan lukien esimerkkitalanteet ja kontaktihenkilöt.



3. Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut

- Kokouksille yhtenäiset käytännöt ja rakenteet
 - Kansliapäällikkökokouksen 27.5.2013 hyväksymät Valtioneuvoston yhteiset kokouskäytännöt <http://senaattori.vn.fi/hallitusohjelma/kehu/Document/Valtioneuvoston%20yhteiset%20kokouskäytännöt.pdf>
 - Yhtenäiset asiallistat kaikilla
 - Johtoryhmän terveiset
 - Osaston tai yksikön asiat
 - Hallinnolliset asiat
 - Yhteiset pelisäännöt (tarkat) myös kehityskeskusteluihin, selkeä lomake

14.1.2015



3. Osasto- ja yksikkökokousten käytännöt ja kehityskeskustelut, jatkuu

- Kokoukset ja keskustelut eivät kehity, jos ei ole yhteistä luottamusta. Se syntyy vain toimintatapoja ja kulttuuria muuttamalla (avoimuus)

14.1.2015



4. Sisäisen viestinnän arvostus

- Tavoitteellisuus, strategisuus
- Yksikkö/osastokoulutukset viestinnästä. Sisäinen viestintä osaksi myös esimiesten koulutusta
- Viestintävastuut osaksi tehtäväkuvaa
- Esimiesten esimerkki
- Paremmat osallistumismahdollisuudet henkilöstölle
- Toimintatapojen ja kulttuurin muutos, pelkät tekniset uudistukset eivät riitä
- Yhteiset pelisäännöt (ja niiden noudattaminen) ja rakenteet



5. Kabinetti

Tavoite: Kaikkien yhteinen työväline

- Etusivun uutisointia kehitetään niin, että uutisille on useampi kategoria ja uutisia on mahdollista säilyttää etusivulla kauemmin. (pikauutiset jne., uutisten syöttöoikeus osastoille)
- Kabinetista tehdään osallistavampi mm. tarjoamalla ”vapata” uutisointia niin organisaatotasolla kuin osasto/yksikkötasolla ja esim. nostamalla blogit esiin.



5. Kabinetti, jatkuu

- Blogien käyttöä kehitetään niin, että kirjoittajat ja aiheet on mietitty pitkällä aikavälillä etukäteen.
- Keskustelu- ja kommentointi ja peukutusmahdollisuus
- Gallup-toiminto
- Tiedon löydettävyyteen kiinnitetään huomiota järkeistämällä sisältöä ja käyttöväiheen koulutuksilla.
- Työryhmätilat
- Tulee muistaa, että uusien toiminnallisuuksien tulisi korvata vanhoja, eikä tulla ns. lisäksi.

14.1.2015

Liite 7. Osa viestintätoimisto Manifeston valtioneuvoston kanslialle tekemästä sisäisen viestinnän tutkimuksesta



27.9.2013

**TUTKIMUS VALTIONEUVOSTON KANSLIAN
SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ JA TIEDONKULUSTA**

1

Sisältö

• Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	3
• Tutkimustulokset	4
– Lomaketutkimus	4
– Haastattelut	75
• Yhteenveto ja kehittämiss ehdotukset	98
• Liite: keskiarvotaulukot	104

Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

- Sisäisen viestinnän tutkimuksen tavoitteena on selvittää valtioneuvoston kanslian sisäisen viestinnän nykytila ja toimivuus.
- Tutkimus toteutettiin www-pohjaisena lomaketutkimuksena sekä haastatteluna.
- Kyselylomake lähetettiin koko henkilöstölle ja siihen vastasi kaiken kaikkiaan 86 henkilöä (vastausprosentti 34).
- Haastatteluihin valittiin 10 henkilöä, jotka edustivat valtioneuvoston kanslian johtoa, viestintää sekä muita viestinnän kannalta oleellisia henkilöitä.
- Tutkimus toteutettiin elo-syyskuussa 2013.



Tutkimustulokset: lomakeosuus

14.1.2015

4

Lomaketutkimuksen toteutus

- Lomaketutkimus toteutettiin www-pohjaisena kyselytutkimuksena 27.8.-17.9.2013
- Lomaketutkimukseen vastasi 86 valtioneuvoston kanslian henkilöstön edustajaa.
- Vastaajista noin 8 prosenttia toimii esimiestehtävissä, loput toimihenkilö- tai asiantuntijatehtävissä.
- Enemmistö vastaajista (40 %) työskentelee hallinto- ja palveluosastolla. Seuraavaksi eniten vastaajia oli valmiuosastolla (21%), EU-asioiden osastolla (12%) sekä viestintäosastolla (12%).
- Yli puolet vastaajista (66%) oli 36-55-vuotiaita. Alle 35-vuotiaita oli noin 20 prosenttia ja yli 55-vuotiaita noin 14 prosenttia vastaajista.

Yhteenveto lomaketutkimuksesta

- Valtioneuvoston kansliaa pidetään hyvin luotettavana ja palvelevana: yli 90 % vastaajista pitää kansliaa erittäin tai melko luotettavana ja 75 % erittäin tai melko palvelevana.
- Kansliaa ei pidetä toimintatavoiltaan yhtenäisenä: 64 % on eri mieltä väittämän kanssa. Sitä ei myöskään pidetä avoimena: 57 % vastaajista on eri mieltä väittämän kanssa.
- Tärkeimpinä ominaisuuksina vastaajat pitävät luotettavuutta (87%: hyvin tärkeä) ja avoimuutta (67%:hyvin tärkeä). Vähiten tärkeänä ominaisuutena pidetään toimintatapojen yhtenäisyyttä (8%: ei kovinkaan tärkeä).

Yhteenveto lomaketutkimuksesta

- Sisäiseen viestintään ja tiedonkulkun ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Toisaalta se jakaa myös paljon mielipiteitä.
- Noin puolet vastanneista on joksenkin samaa mieltä siitä, että tieto on oikea-aikaista, selkeää ja kohdennettua, ja sitä on riittävästi saatavilla ja helposti löydettävissä. Kuitenkin vähintään joka neljäs vastaaja on asiasta eri mieltä.
- Tyytyväisimpiä ollaan tiedon oikea-aikaisuuteen, selkeyteen ja siihen, että tietoa on riittävästi saatavilla. Tiedon löydettävyyteen ollaan vähiten tyytyväisiä.
- Tärkeimpinä asioina tiedonkulun suhteen pidetään sitä, että tieto on helposti löydettävissä, oikea-aikaista ja sitä on riittävästi saatavilla (70%). Myös tiedon selkeyttä arvostetaan korkealle (60%).

Yhteenveto lomaketutkimuksesta

- Sisäinen kriisiviestintä näyttää olevan melko vieras asia, sillä vastaajista joka kolmas ei osaa arvioida sitä lainkaan.
- Valtioneuvoston sisäinen kriisiviestintä koetaan ennen kaikkea luotettavana: 25% vastaajista on täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa.
- Myös kriisiviestinnän sävyn ja käytettyihin viestintäkanaviin ollaan tyytyväisiä.
- Tyytymättömmimpiä ollaan kriisiviestinnän oikea-aikaisuuteen ja määrään. Noin joka neljäs vastaaja on sitä mieltä, että tieto ei ole ollut oikea-aikaista (7% täysin eri mieltä, 19% jokseenkin eri mieltä), eikä sitä ole ollut riittävästi saatavilla (8% täysin eri mieltä, 16% jokseenkin eri mieltä) kriisitilanteessa.

Yhteenvedo lomaketutkimuksesta

- Vuorovaikutus esimiesten ja kollegoiden kanssa toimii hyvin: 98 % vastaajista on melko tai hyvin tyytyväinen vuorovaikutukseen kollegoidensa kanssa ja 82 % on melko tai hyvin tyytyväinen vuorovaikutukseen esimiesten kanssa.
- Sähköposti koetaan toimivana viestintävälineenä: lähes 90 % vastaajista on melko tai hyvin tyytyväinen sähköpostiin.
- Kabinetti jakaa mielipiteitä: 66 % vastaajista on siihen melko tyytyväinen, kun taas 22 % melko tyytymätön.
- Yksikkö- ja osastokokouksiin, henkilöstöinfoihin sekä muihin palavereihin ollaan melko tyytyväisiä (yli 50 %). Noin joka viides on kuitenkin melko tyytymätön henkilöstöinfoihin.

Yhteenveto lomaketutkimuksesta

- Viestintäkanavista tyytymättömmimpiä oliaan kehityskeskusteluihin: 11 % vastaajista kertoo olevansa niihin hyvin tyytymätön. Toisaalta 24 % on vastausten perusteella hyvin tyytyväinen kehityskeskusteluihin.
- Valtioshteerin aamukahvitilaisuudet eivät ole vielä tuttuja vastaajille, sillä yli 66% ei osaa arvioida niitä. Lähes joka viides on niihin melko tyytyväinen.
- Viestintävälineistä tai -kanavista tärkeimpinä pidetään vuorovaikutusta esimiehen (91%) ja työkavereiden kanssa (74%). Myös kehityskeskustelut, yksikkö- ja osastokokoukset, sähköposti ja Kabinetti koetaan hyvin tärkeinä (noin 50%).
- Sen sijaan valtioshteerin aamukahvitilaisuuksia ja henkilöstöinfoja ei pidetä kovin tärkeinä.

Yhteenveto lomaketutkimuksesta

- Esimiesten vuorovaikutukseen ollaan tyytyväisiä. Noin 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he voivat kertoa työtyhteisönsä tai työhönsä liittyvistä epäkohdista esimiehelleen. Yhtä moni kokee, että lähiesimies keskustelee heidän kanssaan säännöllisesti työhön liittyvistä asioista.
- Eri osastojen ja hallinnon alojen välinen vuorovaikutus näyttää olevan yksi keskeisimmistä heikkouksista: joka kolmas vastaaja on täysin eri mieltä siitä, että eri osastoilla on riittävästi vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja joka viides vastaaja epäilee samaa eri hallinnon alojen kohdalla.
- Muutoksista viestiminen nousee yhdeksi kehittämisen kohteeksi: yli 40 % vastaajista on joksikin eri mieltä siitä, että muutoksista viestitään valtioneuvoston kansliassa riittävästi ja oikea-aikaisesti.

Yhteenveto lomaketutkimuksesta

- Huoneentaulujen käytäntöön vieminen ei ole vastaajien mukaan onnistunut kovin hyvin: 44 % on sitä mieltä, että huoneentaulut eivät toteudu käytännössä kanslian toiminnassa.
- Viestinnän selkeyteen ja johdon viestinnän sävyn ollaan tyytyväisiä (60%).
- Tärkeimpinä asioina pidetään säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen kanssa, palautteen saamista omasta työstä sekä sitä, että epäkohdista on helppo puhua esimiehelle (yli 70%).
- Vähiten tärkeänä pidetään sitä, että valtioneuvoston kanslian tavoitteet ovat tiedossa.