



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anni Kari

Viestien virtaa virastossa

Työntekijöiden näkemyksiä organisaation sisäisen viestinnän
toimivuudesta

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anni Kari		
Tutkielman nimi:	Viestien virtaa virastossa: Työntekijöiden näkemyksiä organisaation sisäisen viestinnän toimivuudesta		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	107

TIIVISTELMÄ:

Muutokset julkisella sektorilla ovat arkipäivää ja ne asettavat organisaatioille vaatimuksia muutua uusiin toimintaympäristöihin sekä -malleihin. Jatkuvien muutosten hallinta edellyttää toimivaa sisäistä viestintää organisaation kaikilla tasoilla, jotta sujuva tiedonkulku ja työn tehokkuus voidaan turvata. Yksi merkittävä muutos julkisella sektorilla on valtionhallinnon tuottavuusohjelma, jonka hallitus toteuttaa hallitusohjelman mukaisesti vuosina 2025–2028. Tuottavuusohjelman tarkoituksena on tukea julkisen talouden kestävyystavoitteita. Säästötoimenpiteet sekä siihen liittyvät muutokset lisäävät sisäisen viestinnän tarvetta ja korostavat sen merkitystä julkisen sektorin organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan sisäisen viestinnän haasteita ja löytämään keinoja, joilla sisäistä viestintää voidaan kehittää työn tehokkuuden parantamiseksi. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii raideliikenteen lupa-, rekisteri- ja valvontaviranomainen. Tutkimustarve ilmeni kohdeorganisaatiossa valtionhallinnon tuottavuusohjelman seurauksena.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee strategian roolia sisäisen viestinnän perustana, teknologiaväliteistä viestintää, viestinnän häiriöitä ja niiden taustalla olevia syitä sekä yksilöllisiä asennoitumiseroja viestinnässä. Tutkimusaineistona toimivat kohdeorganisaation henkilöstölle lähetetyn sähköisen kyselylomakkeen vastaukset. Kyselylomake koostuu pääosin suljetuista kysymyksistä, joita on täydennetty muutamalla avoimella kysymyksellä. Kyselylomakkeen aihepiirit käsittävät viestintävälineisiin, viestintäkäytäntöihin, tiedonkulkuun, sisäisiin tilaisuuksiin ja viestinnän laatuun sekä kehitystarpeisiin liittyviä kokonaisuuksia. Aineistoa analysoidaan kuvailvan tilastoanalyysin sekä sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on haasteita, jotka vaikuttavat työn tehokkuuteen. Keskeiset haasteet liittyivät viestintäkäytäntöjen toimivuuteen ja noudattamiseen, erilaisiin tapoihin käyttää viestintävälineitä, tiedonkulkuun ja tiedon löydettävyyteen sekä toimintastrategian ja tavoitteiden väliseen epäselvyyteen. Tulosten perusteella työntekijät tiedostavat sisäisen viestinnän olevan osa jokaista asiantuntijatehtävää, mutta he eivät aina ymmärrä omaa rooliaan siinä, vaikka se olisi tärkeää koko organisaation tehokkaan toiminnan kannalta. Tutkimuksessa tunnistettuihin sisäisen viestinnän haasteisiin pyritään vastaamaan antamalla konkreettisia kehitysehdotuksia. Yhtenä konkreettisenä kehitysehdotuksena on laatia sisäisen viestinnän suunnitelma, joka selkeyttäisi viestintäkäytäntöjä ja tukisi tiedonkulun sujuvuutta organisaatiossa. Kehityskohteiden tunnistaminen ja ratkaisukeinojen löytäminen vahvistavat kohdeorganisaation mahdollisuutta kehittää omaa toimintaansa eteenpäin.

AVAINSANAT: Sisäinen viestintä, viestintästrategia, organisaatio, viestintävälineet, julkinen sektori, kyselytutkimus.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	9
1.3	Menetelmä	12
2	Julkisen sektorin viestintä osana valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa	14
2.1	Valtionhallinnon tuottavuusohjelma	14
2.2	Sisäisen viestinnän periaatteet julkisella sektorilla	17
3	Näkökulmia sisäiseen viestintään	19
3.1	Sisäisen viestinnän ulottuvuuksia	20
3.2	Viestintästrategia ja -suunnitelma	22
3.3	Strategisen työyhteisöviestinnän käytäntöjä	24
3.4	Teknologiavälitteinen viestintä	25
3.4.1	Etätyö	26
3.4.2	Viestintäkanavat ja -välineet	28
3.5	Viestinnän häiriöt	31
3.5.1	Tiedonkulun haasteet	32
3.5.2	Väärinymmärretty viestintä	33
3.5.3	Informaatiotulva	35
3.6	Yksilölliset asennoitumiserot viestinnässä	35
4	Sisäinen viestintä raideliikenneosastossa	39
4.1	Sisäinen viestintä ja viestintävälineet	40
4.2	Työn tekoa tukeva sisäinen viestintä	48
4.3	Sisäinen viestintä ja tiedonkulku	55
4.4	Sisäiset tilaisuudet	61
4.5	Sisäisen viestinnän laatu ja kehitystarpeet	65
4.6	Käytännön kehitysehdotukset sisäisen viestinnän tehostamiseksi	71
4.6.1	Viestintäkäytäntöjen selkeyttäminen ja noudattaminen	72

4.6.2	Viestintävälineiden tehokkaampi hyödyntäminen	73
4.6.3	Tiedon löydettävyyden ja jakamisen kehittäminen	74
4.6.4	Toimintastrategia ja tavoitteet osaksi arkea	76
4.6.5	Kokousten ja vuorovaikutuksen optimointi	77
4.6.6	Ongelmatilanteiden ratkaisun ja palautekulttuurin tehostaminen	78
5	Päätäntö	80
	Lähteet	86
	Liitteet	93
	Liite 1. Kysely sisäinen viestintä Raideliikenneosastossa	93

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden työvuodet raideliikenneosastossa.	40
Taulukko 2. Kuinka hyvin nykyiset käytössä olevat viestintävälineet tukevat mielestäsi työntekoa?	42
Taulukko 3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät viestintävälineiden käyttöön yleisesti raideliikenneosastossa?	43
Taulukko 4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät uusiin viestintävälineisiin?	46
Taulukko 5. Kuinka hyvin nykyiset viestintäkäytännöt tukevat työtehtäviesi tehokasta suorittamista?	48
Taulukko 6. Miten hyvin olet perehtynyt nykyisiin viestintäkäytäntöihin?	49
Taulukko 7. Mitä mieltä olet seuraavista, sisäisen viestinnän vastuisiin liittyvistä väittämistä?	51
Taulukko 8. Mitä mieltä olet seuraavista, strategiaan tavoitteisiin liittyvistä väittämistä?	53
Taulukko 9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät tiedonkulkuun koko raideliikenneosaston sisällä?	55
Taulukko 10. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat oman yksikkösi sisäistä tiedonkulkua?	57
Taulukko 11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat yksiköiden välistä tiedonkulkua?	59
Taulukko 12. Kuinka usein osallistut osaston nykyisiin sisäisiin tilaisuuksiin?	61
Taulukko 13. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat palautekäytäntöjä raideliikenneosastossa?	65
Taulukko 14. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat etätöitä?	67
Taulukko 15. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat avoimuutta työyhteisössä?	68

1 Johdanto

Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli työyhteisössä. Onnistuessaan sisäinen viestintä toimii organisaation voimavarana, joka sitouttaa työntekijöitä, auttaa saavuttamaan tavoitteita ja parantaa työn tuottavuutta (Ewing ja muut, 2019, s. 111). Sisäinen viestintä on organisaation toiminnan kannalta onnistuneen vuorovaikutuksen perusedellytys, ja sen tulisi vastata jokaisen työyhteisöön kuuluvan tarpeita (Juholin, 1999, s. 29). Juholin (2015, s. 143) luonnehtii sisäistä viestintää työyhteisön toiminnan moottoriksi, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vastuunsa, ja jota ilman ajaututaan ongelmiin. Usein työyhteisön sisäinen viestintä on jopa niin rutiininomaista, ettei sitä aina tulkita viestinnäksi, vaan pikemmin ”normaaliksi toiminnaksi” (Juholin, 2022, s. 109). Hyvin organisoitu sisäinen viestintä luo pohjan myös ulkoiselle viestinnälle ja koko organisaation toiminnalle (Hagerlund ja Kaukopuro-Klementti, 2013, s. 6). Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen ovat organisaation kannalta tärkeitä ja niiden merkitys kasvaa jatkuvasti työelämän murroksen myötä. Monessa organisaatiossa sisäinen viestintä koetaan kuitenkin haastavaksi, ja työntekijät saattavat ilmaista toiveita sen parantamisesta (Vercic ja Spoljaric, 2020).

Sisäinen viestintä on ratkaisevan tärkeää sekä organisaation tehokkuuden että jatkuvien muutosten hallinnan kannalta. Valtionhallinnossa on parhaillaan käynnissä merkittävä muutos, sillä hallitus toteuttaa vuosina 2025–2028 valtionhallinnon tuottavuusohjelman, joka koskettaa julkista sektoria. Tuottavuusohjelman tavoitteena on tasapainottaa julkista taloutta ja lisätä julkisen sektorin tuottavuutta. Hyvin toimiva sisäinen viestintä on avainasemassa, kun pyritään tehostamaan tiedonkulkua ja parantamaan sitä kautta työn tuottavuutta. Organisaation sisäisen viestinnän tavat kehittyvät sekä muuttuvat jatkuvasti ja muutoksen taustalla vaikuttavat useat eri tekijät. Digitalisaation myötä työtavat ovat muuttuneet joustavimmiksi, ja työnteko on yhä vähenevässä määrin paikkasidonnaista (Kuisma ja Sauri, 2021, s. 7). Tämä näkyy etenkin tieto- ja asiantuntijatyössä. Siirtyminen etätyöhön vaatii lähes poikkeuksetta muutoksia organisaation viestintäkäytännöissä, jolloin työyhteisöiden vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän roolin merkitys korostuu entisestään (Juholin, 2015 s. 199). Siksi on tärkeä ymmärtää, miten viestintä

toimii organisaatiossa, ja miten se vaikuttaa työtehoon tehokkuusnäkökulmasta tarkasteltuna.

Aihe on työyhteisöissä hyvin ajankohtainen, koska pysyäkseen mukana muuttuvan työelämänmurroksessa, on löydettävä oikeat keinot sekä välineet viestiä. Lisäksi on tärkeä ymmärtää ilmiöitä, jotka vaikuttavat muuttuvan työyhteisöviestinnän taustalla. Viestien nopeampoinen virta sekä monet eri viestintävälineet tuovat mukanaan haasteita esimerkiksi tietojen löytämiseen. Juholinin (2015, s. 58) mukaan organisaatioissa on havaittu samanaikaisesti sekä tiedon puuttumista että sen ylitarjontaa. Hän jatkaa ihmisten usein ajattelevan, että tiedon vastaanottokyky olisi pysynyt digitalisaation tahdissa, vaikka todellisuudessa ihmisten tiedon käsittelykapasiteetti ei ole laajentunut. Tämän vuoksi työntekijöiden olisi tärkeä tietää, mistä tietolähteestä tai viestintävälineestä informaatiota voi kuhunkin tarpeeseen hakea.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkielmassa tarkastellaan työyhteisön sisäistä viestintää, jolla tarkoitetaan organisaation sisällä sekä työntekijöiden välillä tapahtuvaa viestintää (Juholin, 1999, s. 15). Sisäistä viestintää tapahtuu niin johdon ja työntekijöiden kuin yksittäisten työntekijöiden, yksiköiden ja osastojen sisällä sekä niiden välillä. Tutkielmassa sisäinen viestintä kattaa kirjallisen ja suullisen viestinnän sekä fyysisessä että virtuaalisessa ympäristössä (Kortetjärvi-Nummi & Murtola, 2016, Luku 2). Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Traficommin raideliikenneosasto. Tutkimustuloksia hyödyntämällä etsitään keinoja, joilla kohdeorganisaation sisäistä viestintää voidaan edelleen kehittää. Tutkimuskysymykset, johon vastausta selvitetään ovat seuraavat:

1. Millaisia haasteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä ilmenee työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna?

2. Millaisin keinoin sisäistä viestintää voitaisiin kehittää työn tehokkuuden parantamiseksi?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluan selvittää, millaisia sisäisen viestinnän haasteita kohdeorganisaatiossa on havaittavissa. Tutkimuksesta esiin nousevat sisäisen viestinnän haasteet antavat ymmärryksen siitä, mitkä asiat vaativat kehittämistä kohdeorganisaation viestintäkäytäntöjen saralla. Toisen kysymyksen avulla haluan puolestaan selvittää, millaisia viestintäkäytäntöjä työyhteisössä voitaisiin ottaa käyttöön tai parantaa, jotta sisäinen viestintä tukisi tehokkaammin työn sujuvuutta ja tuottavuutta.

Tavoitteeseen päästäkseen tutkimuksessa kerätään kyselyaineisto, jonka avulla selvitetään muun muassa kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia heidän keskinäiseen viestintäänsä ja käytössä oleviin viestintävälineisiin sekä viestintäkäytäntöjen yhdenmukaisuuteen, ymmärrettävyyteen ja toimivuuteen liittyen. Kyselyaineistosta saatujen vastausten avulla tunnistetaan sisäisen viestinnän kehitysmahdollisuuksia, joiden avulla voidaan parantaa työn tehokkuutta. Teoreettiseen viitekehykseen ja analyysissä esiin nousseisiin haasteisiin perustuen laaditaan suosituksia, joita kohdeorganisaatiossa voidaan lähteä konkreettisesti toteuttamaan.

Tutkimus toteutetaan toimeksiantotyönä Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Traficomin raideliikenneosasto. Traficom on Suomen valtion virasto, joka toimii liikenteen ja viestinnän lupa-, valvonta- ja rekisteriviranomaisena. Virasto aloitti toimintansa nykyisessä muodossaan 1.1.2019, kun entiset Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, Viestintävirasto sekä osa Liikennevirastoa yhdistyivät. Kyseessä on suhteellisen uusi virasto, jossa työntekijät ovat kokeneet paljon työntekoon vaikuttavia muutoksia ja uudistuksia viime vuosien aikana. Raideliikenneosastossa on toteutettu kaksi organisaatiomuutosta lyhyen ajan sisällä, joista viimeisimmässä neljästä tiimistä muodostettiin kolme yksikköä. Raideliikenneosaston tehtävänä on vastata raide-

liikenteen lupa-, valvonta-, sääntely- ja rekisteröintitehtävistä, raideliikenteen kansallisesta ja kansainvälisestä vaikuttamisesta sekä sidosryhmäyhteistyöstä. Raideliikenneosastossa työskentelee 33 henkilöä, joista suurin osa työskentelee etätöypainotteisesti.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu Traficomien raideliikenneosaston työntekijöiltä kerätyistä kyselyvastauksista. Kyselyn on todettu olevan hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tarkoituksena on koota tietoa ihmisjoukon toiminnasta, arvoista, asenteista ja mielipiteistä (Berger, 2014, s. 187). Kyselytutkimus tarjoaa nopean ja edullisen tavan kerätä ajankohtaista tietoa, riippumatta siitä, kuinka suuri kohderyhmä on (Berger, 2014, s. 188). Kyselyyn vastasi yhteensä 30 henkilöä. Aineisto kerättiin aikavälillä 3.-11.10.2024. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa raideliikenneosaston sisäisen viestinnän nykytilasta ja nostaa mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen ääni kuuluviin.

Kyselytutkimuksessa aineisto rakennetaan kyselylomakkeen pohjalta (Vehkalahti, 2014, s. 49). Aineiston keruussa hyödynsin Webropolin sähköistä ja anonyymia kyselylomaketta, joka oli kohdeorganisaatiolle entuudestaan tuttu. Webropol on verkkopohjainen kysely- ja tiedonkeruujärjestelmä, jota voidaan hyödyntää erilaisten kyselyiden ja tutkimusten suunnitteluun, toteutukseen sekä analysointiin. Valitsin kyselytutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä yli 30 hengen henkilöstömäärä olisi ollut liian työläs haastateltavaksi kasvotusten tai etänä. Lisäksi kyselytutkimuksessa saatiin kattavuus paremmaksi, kuin mihin haastattelututkimuksessa olisi ollut mahdollisuuksia. Kyselylomake luotiin yhdessä kohdeorganisaation johdon kanssa ja aineisto koostui siitä saaduista tuloksista. Lisäksi kyselylomakkeen kysymysten kohdentamiseksi taustahaastateltiin muutamaa kohdeorganisaation jäsentä, joilla on erilainen asema, suhde ja näkökulma sisäiseen viestintään. Taustahaastatteluilla varmistettiin, että kaikki keskeisimmät sisäiseen viestintään liittyvät seikat tulevat huomioiduiksi kyselylomakkeella.

Lomakkeen huolellinen suunnittelu ja sen testaaminen vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen onnistumiseen ja ovat keskeisiä tekijöitä tutkimuksen laadun varmistamisessa (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 201). Huolellisesti laadittu kyselylomake vähentää vastaajille koituvia epäselvyyksiä ja varmistaa, että kerätty aineisto on mahdollisimman kattavaa. Lomake testattiin yhdessä viestintäasiantuntijan kanssa ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä, jotta mahdolliset virheet ja tulkintaongelmat voitiin korjata ennen varsinaista aineistonkeruuta. Lisäksi lomaketta käytiin läpi kohdeorganisaation työnhajaajan kanssa, jolla voitiin varmistaa, että lomakkeen sisältö palvelee tutkimuksen tavoitetta ja auttaa saamaan juuri sen tiedon, mitä tutkimus pyrkii selvittämään.

Kyselyä laadittaessa oli keskeistä, että kysymykset jaettiin eri aihepiireihin selkeyden takaamiseksi. Hirsjärvi ja muut (2013, s. 195) korostavat, että tutkimusaihe vaikuttaa merkittävimmin vastaamiseen, mutta kysymysten huolellisella suunnittelulla voidaan parantaa kyselyn onnistumista. Tässä tutkimuksessa kysymysten jäsentelyllä, yksinkertaisuudella ja yhdenmukaisuudella pyrittiin vähentämään monitulkintaisuuden riskiä. Koska verkkokyselyssä ei ollut mahdollisuutta antaa henkilökohtaista opastusta, oli tärkeää, että viestinnän käsitteet määriteltiin selkeästi, ja usean kysymyksen kohdalla oli merkitty erikseen tarkentavat ohjeet.

Verkkokysely rakentui taustakysymyksen ja avauskysymyksen lisäksi viiteen eri aihepiiriin, jotka olivat seuraavat: sisäinen viestintä ja viestintävälineet, työn tekoa tukeva sisäinen viestintä, sisäinen viestintä ja tiedonkulku, sisäiset tilaisuudet sekä sisäisen viestinnän laatu ja kehitystarpeet. Jaottelin kyselylomakkeen kysymykset aihepiireittäin ennakkoon, jotta se helpottaisi myöhempää aineiston analyysia ja tekisi lomakkeesta myös vastaajalle loogisemman. Aihepiirit valikoituivat kohdeorganisaatiossa suoritettujen taustahaastattelujen sekä johdon toiveiden pohjalta.

Kysely sisälsi 20 kysymystä, joista suurin osa oli suljettuja Likertin asteikkoon perustuvia mielipideväittämiä. Likertin asteikko tarkoittaa järjestysasteikkoa, jossa on keskikohta, josta lähtien samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaan, ja vähenee toiseen suuntaan

(Vehkalahti, 2014, s. 35). Käytin Likertin asteikosta neljäportaista mallia, jolla voitiin välttää neutraali vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Tämä olisi pitänyt analysoida vastauksia tulkittaessa tyhjäksi vastaukseksi. Suljettujen kysymysten määrä lomakkeella oli suuri siksi, koska ne auttavat vastaajaa tunnistamaan kysyttävän asian nopeasti ja tuotettuja vastauksia oli helpompi käsitellä sekä analysoida myöhemmin (Hirsijärvi & muut, 2013, s. 203). Suljetut kysymykset määriteltiin kyselylomakkeella pakollisiksi.

Suljettujen, Likertin asteikkoon perustuvien kysymysten lisäksi kyselylomake sisälsi myös kaksi avointa kysymystä sekä yhden vastauslaatikon, johon vastaajan oli mahdollista tarkentaa lisätietoja. Lomakkeelle sisällytettiin kaksi avointa kysymystä, jotta vastaajalla olisi mahdollisuus tuoda esiin myös omia näkemyksiään ja ideoitaan. Avointen kysymysten tarkoituksena oli kerätä toiveita ja tarpeita sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen sekä kartoittaa sellaisia sisäisiä tilaisuuksia, joihin ei syystä tai toisesta osallistuta. Kaikki avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat kaikille vastaajille samat ja kysely toteutettiin nimettömänä, eikä vastaajien henkilötietoja kysytty. Ainoa taustatieto, joka kerättiin koski kohdeorganisaatiossa vietettyjä työvuosia. Aineistoa analysoitiin suhteessa aiempaan tieteelliseen keskusteluun.

Koko kohdeorganisaatiolle tarjottiin mahdollisuus kyselytutkimukseen osallistumiseen. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse ja lomakkeen yhteyteen luotiin tietosuojaseloste sekä saateteksti. Koska tutkimusprosessiin vaikuttaa aina kyselyn vastausprosentti, kyselystä mainittiin raideliikenneosaston työntekijöille useampaan kertaan. Saatekirjeessä korostin vastaamisen vapaaehtoisuutta, mutta samalla painotin vastaamisen tärkeyttä koko työyhteisön yhteisen edun kannalta. Lisäksi painotin kyselyn anonyymiutta, jolla pyrin takaamaan luottamuksen toteutumisen tutkijan ja kyselyyn vastaajien välillä. Vastausajan umpeuduttua vastaukset saatiin Webropol-työkalusta ulos kysymyskohtaisesti.

1.3 Menetelmä

Tutkimus toteutetaan määrällisenä tapaustutkimuksena, jossa on mukana myös laadullisen tutkimuksen elementtejä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006). Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, koska sen avulla saadaan perusteellinen sekä tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tutkittava yksittäinen tapaus on kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilan kartoittaminen. Tutkimuksessa huomio kohdistuu tiettyyn ryhmään eli raideliikenneosaston työntekijöihin.

Laadullisen aineiston eli avoimet kysymykset analysoin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Ryhmittelin avovastaukset aineistolähtöisesti teemoittelun avulla. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkimus painottuu lähtökohtaisesti aineistoon ja teoria rakentuu aineisto lähtökohtanaan (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006). Teemoittelu on luonteva lähestymistapa aineiston analyysiin silloin, kun aineistosta halutaan etsiä tutkimusongelmaa ilmentäviä kokonaisuuksia (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 104). Teemoittelun tuloksena avovastaukset jakautuivat seuraaviin teemoihin: viestintävälineet, viestintäkäytännöt, kokoukset sekä tiedonkulku. Teemoittelun jälkeen jaottelin avovastaukset niiden esille tuomien näkökulmien ja keskinäisten suhteiden perusteella (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 105). Esimerkiksi viestintävälineiden kehittämiseen liittyvistä kommenteista saattoi ilmetä myös tiedonkulkuun liittyviä seikkoja, mikä yhdisti nämä kaksi teemaa toisiinsa. Tämä auttoi havainnoimaan, miten vastaukset liittyvät toisiinsa, ja millä tavoin ne toivat esiin eri näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin liittyen.

Määrällisen aineiston eli mielipideväittämät analysoin kuvailevalla eli deskriptiivisellä tilastoanalyysillä, jossa painottuvat keskiarvot ja prosenttiosuudet. Kuvailevan tilastoanalyysin avulla voidaan tarkastella ja esitellä tutkimuskohteena olevan ilmiön numeerisia ja määrällisiä tietoja (Nummenmaa ja muut, 2014, Luku 1). Tutkimuksen teoriatausta tuki aineistolähtöisen analyysin tulkintoja myös numeerisen tiedon osalta. Teoriataustassa

käsitellyt aiheet ja näkemykset auttoivat selvittämään, miksi tietyt keskiarvot tai prosenttiosuudet ovat merkityksellisiä tutkittavan ilmiön kannalta. Teoriatausta toimi viitekehyyksenä, jonka avulla numeeristen tulosten merkityksiä voitiin ymmärtää laajemmin ja suhteuttaa löydökset aiempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen edetessä tarkastelin numeerisia arvoja ja laadullisen sisällönanalyysin tuloksia myös rinnakkain, pyrkien löytämään yhtymäkohtia sekä tarkentamaan numeerisia havaintoja laadullisten tulosten pohjalta. Esimerkiksi, jos numeeriset vastaukset osoittivat tiettyjen väittämien osalta poikkeavaa jakaumaa, analysoin laadullisia vastauksia saadakseni lisää ymmärrystä siitä, miksi vastaajat olivat mahdollisesti kokeneet asiat tietyllä tavalla. Tämä rinnakkaistarkastelu auttoi myös tunnistamaan tilanteita, joissa laadulliset havainnot täydensivät tai selittivät numeerisia tuloksia.

2 Julkisen sektorin viestintä osana valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa

Tässä luvussa käsitellään valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa ja sen merkitystä julkisella sektorilla, erityisesti virastoissa. Luvussa avataan julkisen sektorin erityispiirteitä, jotka vaikuttavat tuottavuuden ja tehokkuuden tavoitteisiin, sillä Traficomien raideliikenneosasto on osa tätä sektoria ja siten mukana tuottavuusohjelman toimenpiteissä. Lisäksi luvussa käsitellään julkisen sektorin sisäisen viestinnän periaatteita, koska tehokas viestintä on olennaista sekä toiminnan sujuvuuden että tuottavuuden näkökulmista. Julkisen sektorin organisaatioissa tapahtuu runsaasti organisaatiomuutoksia, jotka lisäävät sisäisen viestinnän tarvetta ja korostavat sen merkitystä.

Sisäisen viestinnän rooli organisaatioiden toiminnassa on keskeinen, kun halutaan lisätä työn tehokkuutta tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti. Toimivan sisäisen viestinnän avulla voidaan varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät keskeiset tehtävät ja saavat tarvitsemansa tiedon työtehtävien suorittamiseksi. Kun työntekijät ovat tietoisia organisaation tavoitteista ja heitä osallistetaan viestinnän kautta mukaan päätöksentekoon myös sitoutuminen kasvaa (Ewing ja muut, 2019, s. 112). Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, koska he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat saavuttaa asetetut tavoitteet (Marques, 2010, s. 52). Organisaatioiden sisäinen viestintä on osoittautunut ratkaisevan tärkeäksi osaksi menestystä, oli kyseessä voittoa tavoittelematon tai voittoa tavoitteleva organisaatio (Marques, 2010, s. 56).

2.1 Valtionhallinnon tuottavuusohjelma

Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman mukaisesti hallitus toteuttaa valtionhallinnon tuottavuusohjelman vuosina 2025–2028, jonka tarkoituksena on tukea julkisen talouden kestävyystavoitteita (Valtiovarainministeriö, 2024). Valtiovarainministeriö kertoo verkkosivuillaan, että ohjelman tavoitteena on tehostaa julkisen sektorin toimintaa

243 miljoonalla eurolla vuodesta 2027 lähtien. Lisäksi hallitus on päättänyt leikata valtionhallinnon toimintamenoista 150 miljoonaa euroa vuosittain ja tuoda aiemmin sovitut säästöt 50 miljoonaa euroa eteenpäin vuodelle 2025 osana kevään 2024 kehysriihen säästötoimia. Näiden toimien seurauksena valtionhallinnon toimintamenoihin kohdistuu yhteensä 393 miljoonan euron vuotuinen säästötavoite vuodesta 2027 alkaen. Säästöjen toteuttamiseksi virastoissa laaditaan tuottavuussuunnitelmat (Valtiovarainministeriö, 2024).

Valtiovarainministeriö (2024) korostaa, että valtionhallinnon tuottavuusohjelman tavoite juontaa juurensa julkisen talouden kestävyysvajeesta, joka on syntynyt useista syistä, kuten talouskasvun hidastumisesta, väestön ikääntymisestä ja julkisten menojen kasvusta. Ministeriö kuvailee ohjelman osaksi laajempaa pyrkimystä, jonka tarkoituksena on varmistaa valtion menojen hallinta sekä julkisen sektorin toiminnan tehokkuus ja kestävyys pitkällä aikavälillä. Lisäksi ministeriö tuo esiin, että julkisen sektorin toiminnan laajeneminen on ollut vastaus kasvaviin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Kuitenkin monissa tapauksissa resurssien käyttö ei ole ollut riittävän tehokasta (Valtiovarainministeriö, 2024).

Julkisen sektorin tehokkuusvaatimuksia voidaan tarkastella myös kriittisesti. Kallio (2015, s. 5) toteaa väitöskirjassaan, että asiantuntijaorganisaatioissa saatetaan joutua tilanteisiin, joissa organisaation ulkopuolelta tulevat paineet pakottavat niitä omaksumaan tehokkuusajattelun. Hän jatkaa (s. 7), että tämä on ongelmallista, sillä ulkopuolelta johdetut tehokkuuskäytännöt eivät aina sovi organisaatioiden omiin toimintamalleihin tai ammatillisiin arvoihin. Työyhteisössä tehokkuuspaineet saatetaan kokea epälegitiimeiksi, sillä ne eivät välttämättä tunnu asiantuntijoiden mielestä oikeutetuilta. Hallituksen tehokkuuspuhe voidaan ymmärtää osaksi poliittista retoriikkaa, joka pyrkii vakuuttamaan julkisen sektorin olevan kyvykäs sopeutumaan leikkauksiin ilman tehokkuuden tai laadun heikkenemistä. Kuitenkin tehokkuuteen pyrkivät käytännöt saattavat johtaa päinvastaiseen tulokseen, kuin mihin niillä on pyritty (Kallio, 2015, s. 7).

Valtiovarainministeriön (2024) mukaan jokainen hallinnonala laatii itse oman tuottavuussuunnitelmansa. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom kuuluu Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalaan, ja se on itse päättänyt omista tuottavuustoimistaan. Keskitetyksi kaikki hallinnonalat toteuttavat säästöjä rakenteellisilla uudistuksilla, kuten viranomaisviestinnän digitalisoinnilla ja tilojen tehokkaammalla käytöllä, mutta suurin osa säästöistä saadaan kuitenkin hallinnonalan omista toimenpiteistä (Valtiovarainministeriö, 2024).

Traficomien kokonaiskustannuksista merkittävimmän osan muodostavat palveluiden hankinnat. Jatkossa hankintojen ja toimittajien hallintaa pyritään kehittämään systemaattisemmin toimintaa tehostamalla (Valtiovarainministeriö, 2024). Lisäksi kustannussäästöjä tavoitellaan siirtymällä yhä enemmän sähköiseen asiointiin. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, raideliikenneosastossa, on aloitettu vaiheittainen siirtyminen kohti sähköistä asiointia. Kehitys heijastaa laajempaa suuntausta kohti digitaalisia palveluja, joiden avulla pyritään tehostamaan prosesseja ja lisäämään asiakaslähtöisyyttä (Valtiovarainministeriö, 2024).

Valtionhallinnon tuottavuusohjelma tuo mukanaan monia haasteita raideliikenneosastolle. Ensinnäkin säästötoimenpiteet tarkoittavat, että osastossa joudutaan toimimaan pienemmällä budjetilla, mikä voi rajoittaa esimerkiksi työmatkustamista, henkilöstön koulutukseen investoimista tai henkilöstömäärää. Toiseksi, kun toimintaa tehostetaan säästöohjelman puitteissa, voi syntyä paineita vähentää hallinnollisia prosesseja, nopeuttaa päätöksentekoa ja sopeuttaa työntekijöitä muutokseen, mikä voi johtaa useiden henkilöiden työkuorman kasvuun. Kasvava työkuorma vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja tehdyn työn laatuun (Sinokki, 2016, s. 61). Tämä voi heijastua myös sisäisen viestinnän ja tiedonkulun toimivuuteen osaston sisällä. Kolmanneksi julkisen sektorin säästöpainet voivat lisätä tarvetta perustella nykyisiä toimintoja ja työtehtävien tarvetta entistä tarkemmin, jolloin tulee voida osoittaa, miten toiminta tukee viraston keskeisimpiä tavoitteita. Näiden haasteiden ratkaiseminen vaatii suunnitelmallisuutta ja

avointa viestintää organisaation kaikilla tasoilla, jotta säästötoimet eivät vaaranna rai-
deliikenneosaston ydintehtävien, eli lakisääteisten tehtävien, toteuttamista.

2.2 Sisäisen viestinnän periaatteet julkisella sektorilla

Lahdesmäen (2003, s. 15) mukaan uuden julkisjohtamisen ajattelutavan mukaisesti jul-
kisen sektorin toimijat ovat alkaneet omaksumaan toimintatapoja yksityisen sektorin
puolelta ja ottaneet mallia niistä. Hän jatkaa, että tämä näkyy etenkin pyrkimyksenä li-
sätä taloudellisuutta sekä tehokkuutta. Lisäksi viranomaistoimintaa on pilkottu eri viras-
toihin ja monella alalla eletään yhä uudenlaisen julkisen hallinnon sekä verkostomaisen
yhteistyön murrosaikaa. Johansonin ja Vakkurin (2021, s. 190) mukaan julkisen hallinnon
toimintatavat ovat muuttuneet siten, että niissä yhdistyvät yhä useammin poliittiset ta-
voitteet ja taloudellinen tulosohjaus. He korostavat, että vaikka julkiset organisaatiot ei-
vät ole muuttuneet täysin voittoa tavoitteleviksi yrityksiksi, niiden toiminta sisältää ny-
kyään sekä julkisen että yksityisen sektorin piirteitä, mikä tekee niistä eräänlaisia ristey-
tyksiä näiden kahden välillä.

Organisaatiomuoto, lait ja säädökset sekä ammattien ja toimialojen eettiset määrittelyt
asettavat reunaehdot organisaatioissa toteutettavalle viestinnälle (Juholin, 2022, s. 43).
Julkisyhteisöjen, kuten virastojen, viestintä perustuu lakeihin ja yhteiskunnallisiin sopi-
muksiin. Julkisen sektorin sisäistä viestintää säätelee laki yhteistoiminnasta valtion vi-
rastoissa ja laitoksissa (2013/1233). Finlexin (2024) mukaan lailla edistetään viraston ja
sen henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, joka perustuu henkilöstölle oi-
kea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin viraston toiminnasta ja sitä koskevista suun-
nitelmista. Lisäksi lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää viraston toimintaa
ja henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa virastossa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat
työtä, työoloja ja henkilöstön asemaa virastossa. Laki edistää myös työelämän laatua
sekä valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta (Finlex, 2024).

Myös valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2023, s. 3) käsitellään viestintää ohjaavia arvoja ja niiden merkitystä, esitellään valtionhallinnon viestinnän toimintamalli sekä tarkastellaan viestintäympäristön muutosta ja sen vaikutuksia. Suositus toimii pohjana valtionhallinnon organisaatioiden viestintästrategioille ja -ohjeille, joiden avulla suosituksessa esitetyt periaatteet voidaan toteuttaa käytännössä (Valtionhallinnon viestintäsuositus, 2023, s. 3). Viestintäsuosituksessa linjataan, että sisäisen viestinnän onnistumisen takaamiseksi jokaisen asiantuntijan tulisi viestiä vastuullaan olevista asioista. Tämän vuoksi suosituksessa korostetaan, että kaikkien asiantuntijoiden on tärkeä tunnistaa oma viestinnällinen vastuunsa organisaatiossa.

Viestintä on keskeinen osa valtionhallinnon työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä. Viestinnän asiantuntijat tekevät valintoja siitä, miten asioita viestitään, kun taas aiheiden asiantuntijat vastaavat tiedon oikeellisuudesta (valtionhallinnon viestintäsuositus, 2023, s. 15). Organisaation tulee varmistaa, että jokainen ymmärtää oman viestinnällisen vastuunsa ja saa tarvittavaa tukea ja koulutusta (Juholin, 2022, s. 22). Hyvä sisäinen viestintä edistää toimivaa hallintoa. Vaikka viestintä vaihtelee eri organisaatioissa, sen perustana ovat samat arvot: avoimuus, hyvä tiedonkulku ja yhteishengen vahvistaminen, jotka tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Valtionhallinnon viestintäsuositus, 2023, s. 16).

3 Näkökulmia sisäiseen viestintään

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään tarkemmin organisaatioiden sisäisen viestinnän aiempaan empiiriseen tutkimukseen. Tutkielmassa organisaatiolla tarkoitetaan yksilöistä koostuvaa sosiaalista yhteisöä, jossa jäsenten välinen vuorovaikutus ja viestintä luovat perustan toiminnalle, joka yleensä sisältää yhteistä ja pitkäjänteistä työtä tavoitteiden saavuttamiseksi (Haveman ja Wetts, 2019, s. 2). Organisaation viestintä voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen viestintään, joka tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää ja ulkoiseen viestintään, jolla pyritään vaikuttamaan muihin ulkoisiin sidosryhmiin (Åberg, 2006, s. 91). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sisäistä viestintää, mutta ero sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä ei kuitenkaan aina ole yksinkertainen. Mazzei (2014, s. 84) muistuttaa, että etenkin digitalisaation ja tietotekniikan vuoksi ero sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on hälvennyt. Hän jatkaa, että työntekijät viestivät organisaatiosta ulospäin myös vapaa-ajallaan välittäen omissa verkostoissaan kokemuksia ja tunteita työpaikastaan.

Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa käytetään myös esimerkiksi käsitteitä sisäinen tiedotus sekä työyhteisöviestintä (Juholin, 2017, s. 117). Tässä tutkielmassa käytetään sisäisen viestinnän käsitettä, sillä käsite rajaa viestinnän tapahtuvaksi työyhteisön sisällä, mikä on keskeistä tutkittavan tapauksen kannalta. Sisäinen tiedotus ei kata käsitteenä täysin kaksisuuntaista viestintää ja työyhteisöviestinnän käsite puolestaan kattaa myös työyhteisön ulkopuolella tapahtuvan viestinnän, jossa työntekijät viestivät oman työroolinsa puitteissa esimerkiksi sidosryhmien edustajien kanssa (Juholin, 2017, s. 118). Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työyhteisön sisäisen viestinnän prosesseihin, jolloin sisäisen viestinnän käsite on kaikista tarkoituksenmukaisin.

3.1 Sisäisen viestinnän ulottuvuuksia

Welch (2013, s. 615) määrittää sisäisen viestinnän tarkoittavan kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, joka ulottuu virallisista henkilöstötiedotteista aina epävirallisiin kahvipöytäkeskusteluihin. Bovée ja Thill (2016, Luku 1) näkevät sisäisen viestinnän prosessina, jonka tavoitteena on tiedon ja ajatusten välittäminen organisaation sisällä. Edwingin ja muiden (2019, s. 111) mukaan sisäisellä viestinnällä on kaksi päätaimarkoitusta, jotka ovat tiedon jakaminen ja yhteisöllisyyden luominen organisaatiossa. Sisäinen viestintä voidaan myös määritellä virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien yhdistelmäksi, joiden avulla organisaation työntekijät ja johto voivat kommunikoida keskenään (Welch & Jackson, 2007, s. 181). Kulachain ja muiden (2018, s. 124) määritelmän mukaan virallinen viestintä on organisaation toteuttamaa, kun taas epävirallinen viestintä on henkilöstön keskenään toteuttamaa. Sisäinen viestintä koostuu siis sekä virallisesta että epävirallisesta viestintävaihdosta, jonka kautta työyhteisön jäsenet ilmaisevat itseään ja luovat ympärilleen keskusteluilmapiiirin. Menin (2014, s. 157) mukaan sisäinen viestintä voidaan myös jakaa yksisuuntaiseen viestintään, jolla tarkoitetaan johdolta työntekijöille kulkeutuvaa epäsymmetristä viestintää ja kaksisuuntaiseen viestintään, jolla tarkoitetaan eri organisaatiotasojen sisällä tapahtuvaa symmetristä ja horisontaalista viestintää.

Kitchen ja Daly (2002, s. 49) näkevät organisaation sisäisen viestinnän koostuvan kolmesta tietokategoriasta, joita ovat välttämätön tieto, hyödyllinen tieto ja ylimääräinen tieto. Välttämätön tieto on kriittistä työn suorittamisen ja tulosten kannalta. Hyödyllinen tieto liittyy laajempiin kokonaisuuksiin, kuten strategiaan ja tavoitteisiin, jotka auttavat henkilöstöä ymmärtämään organisaation suuntaa. Ylimääräinen tieto voi olla epävirallista ja osittain tarpeetonta, mutta sillä on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin ja vallitsevan ilmapiirin muokkaamisessa (Kitchen & Daly, 2002, s. 49).

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu sisäisen viestinnän onnistumisesta organisaatiossa (Mazzei, 2010, s. 223). Organisaation johdon tulee pitää huolta muun muassa

siitä, että työntekijät ovat tietoisia sisäisen viestinnän käytännöistä, saavat riittävästi tarvittavaa informaatiota sekä mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään (Yue & Walden, 2023, s. 199). Juholinin (2022, s. 148) mukaan työrooli määrittelee, millaisia viestinnän muotoja työyhteisössä tarvitaan ja odotetaan. Hän jatkaa, että esimerkiksi johtotehtävissä viestintä on keskeisessä asemassa, sillä johtaminen tarkoittaa kokonais kuvan hahmottamista, merkityksien välittämistä ja ihmisten tarpeiden huomioimista. Hän kertoo myös, että johto voi viestiä useilla tasoilla: konsernin, organisaation, yksikön tai yksilön tasolla. Lähiesihenkilöiltä taas odotetaan enemmän päivittäistä läsnäoloa ja suoraa kasvokkaista viestintää. Heidän viestintätehtäviinsä kuuluvat muun muassa työn ohjaus, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, tiimi- sekä kehityskeskustelut (Juholin, 2022, s. 152).

Juholinin (2022, s. 154) mukaan Suomessa suuri osa työikäisistä toimii asiantuntijatehtävissä, joissa pelkkä substanssiosaaminen ei enää riitä. Hän jatkaa, että näissä tehtävissä korostuvat myös viestintätaidot, kuten viestintäteknologian hallinta sekä kyky ilmaista itseään kirjallisesti, suullisesti ja kuunnellen. Lisäksi hänen mukaansa tiimityöskentelytaidot ovat keskeisessä roolissa, sillä monissa asiantuntijatehtävissä työskennellään yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten tai sidosryhmien kanssa. Asiantuntijalla voi olla useita viestintärooleja, kuten esihenkilön tai projektivastaavan rooli (Juholin, 2022, s. 155).

Onnistunut sisäinen viestintä edellyttää yksilöiden viestintäosaamista. Steele ja Plenty (2015, s. 257) määrittelevät viestintäosaamisen yksilön kyvyksi hyödyntää tietoa, valita tilanteeseen sopivat viestintätavat sekä sopeutua eri viestintäympäristöihin. He korostavat myös, että viestintäosaamista on mahdollista kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla tai yksilön omasta motivaatiosta lähtien. Waldek ja muut (2012, s. 236–237) puolestaan tunnistivat omassa tutkimuksessaan kuusi keskeistä viestintäosaamisen osa-aluetta, joita ovat vuorovaikutusosaaminen, kyky välittää tietoa, ryhmien välinen viestintäosaaminen, kyky viestiä innostuksesta ja luovuudesta, sanaton viestintätaito sekä puhe-

ja kuuntelukyky. Heidän mukaansa nämä osa-alueet ovat perusta onnistuneelle vuoropuhelulle, ryhmätyöskentelylle, suunnittelulle sekä johtajuudelle työyhteisössä.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että viestinnällä on merkittävä vaikutus organisaation tuloksiin, kuten tuottavuuteen, henkilöstön poissaoloihin ja palveluiden tai tuotteiden laatuun (Welch, 2012, s. 246). Welchin (2012, s. 246) mukaan onnistunut sisäinen viestintä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, mikä puolestaan voi edesauttaa parempien tulosten saavuttamista organisaatiossa. Welchin ja Jacksonin (2007, s. 185) mukaan sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation toimintaan parantamalla tuottavuutta ja vähentämällä epävarmuutta henkilöstön sisällä, kun tieto on saavutettavissa ja oikein kohdennettu. He jatkavat, että keskiössä on hyvin johdettu ja hallinnoitu viestintästrategia, joka vastaa organisaation tarpeisiin ja kattaa sen toiminnan riittävällä laajuudella.

3.2 Viestintästrategia ja -suunnitelma

Strategia voidaan pelkistää ajatukseen siitä, mikä on tavoite, ja millainen toimintasuunnitelma tarvitaan sen saavuttamiseksi (Dulek ja Campbell, 2015, s. 123). Organisaation strategia muodostuu erilaisista valinnoista ja prioriteeteista. Sama pätee viestintästrategiaan, jossa yhtä lailla tehdään erilaisia valintoja ja määritellään painopisteitä. Van Rulerin (2018, s. 372) mukaan strategisesta viestinnästä voidaan puhua silloin, kun viestintä auttaa viemään organisaation tehtävää määrätietoisesti eteenpäin. Hän jatkaa, että vain sellainen viestintä, jolla on tarkoitus edistää organisaation tehtävää, voidaan määritellä strategiseksi. Steyn (2009, s. 517) mukaan strateginen viestintä viittaa kattaavaan lähestymistapaan viestinnässä, joka on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja se on jatkuva prosessi, joka sisältää kaikki viestinnän muodot. Hän jatkaa (s. 521), että viestintästrategia on puolestaan erikseen laadittu suunnitelma, joka tukee koko organisaation strategiaa.

Viestinnän strategiset tavoitteet kohdistuvat asioihin, jotka vievät organisaatiota kohti tavoitettaan (Steyn, 2009, s. 518). Tavoitteeksi voidaan esimerkiksi asettaa, missä ajassa uusien toimintatapojen tulisi juurtua osaksi arkityötä ja milloin voidaan odottaa taloudellisia tuloksia. Tavoitteet ovat keskeinen osa viestintästrategiaa, sillä ne määrittelevät suunnan ja tarkoituksen viestinnälle organisaation sisällä (Juholin, 2010, s. 62). Viestintästrategian kehittäminen organisaatiossa ei ole suoraviivainen prosessi, vaan se muodostuu käytännön kautta kokonaisuudeksi, jota ylimmän johdon on muokattava siten, että se tukee koko organisaation strategiaa (Raupp & Hoffjann, 2012, s. 152). Viestintästrategiat ovat siis kiinteästi yhteydessä organisaation kokonaisstrategioihin (Raupp & Hoffjann 2012, s. 152). Juholinin (2022, s. 104) mukaan viestintästrategian laadinta ja toteutus ovat viestintää itsessään ja strategian kiinnittäminen arkisiin viestintäprojekteihin ja tilanteisiin on tärkeää, jotta viestinnästä tulee näkyvää ja kaikki ymmärtävät roolinsa siinä. Hän jatkaa, että esihenkilöille ja asiantuntijoille tulisi muistaa korostaa, miten suunnitelmallinen viestintä hyödyttää heitä itseään ja miten he voivat onnistua omassa työssään paremmin yhteisiä linjauksia noudattamalla.

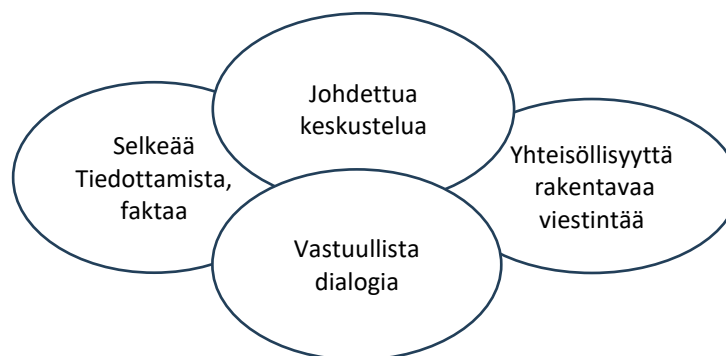
Juholinin (2022, s. 106) mukaan viestintästrategiat vaativat rinnalleen suunnitelmia, joilla ylätason toimenpiteet viedään käytäntöön. Hän jatkaa, että viestintäsuunnitelma on työkalu, joka antaa suuntaviivat konkreettiselle viestintätyölle, ja tekee viestinnästä tehokkaampaa. Suunnitelma voi esimerkiksi sisältää päivittäisviestinnän linjaukset, viestinnän tavoitteet, ohjeet ja pelisäännöt viestinnän eri osa-alueille, viestintävälineet käyttötarkoitukseen, kokouskäytännöt sekä millaisia vastuita kenelläkin on. Suunnitelman lisäksi tai sen tilalta organisaatiossa voi olla erillisiä ohjeita, jotka ovat yksityiskohtaisia kuvauksia siitä, miten asiat tulee tehdä. Juholinin (2022, s. 122) mukaan ohjeistuksen voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, kuten esimerkiksi sähköpostikäytännöille. Ohjeet voi esimerkiksi kirjata otsikkotasolla viestintäsuunnitelmaan sekä laittaa erikseen näkyville intranettiin tai muuhun kaikille saatavilla olevaan paikkaan. Eunjeanin ja Yong-Chanin (2021, s. 741) mukaan päivittäisviestinnän toiminnan kannalta on keskeistä, että yksilöt pääsevät tasapuolisesti yhteisöpohjaisiin viestintäresursseihin, mikä puolestaan

kasvattaa osallistumista ryhmän sisällä. He jatkavat, että ohjeita olisi hyvä käydä läpi osana perehdytystä sekä muuta koulutusta.

3.3 Strategisen työyhteisöviestinnän käytäntöjä

Viestintäkäytäntöjen noudattamisella on olennainen merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Ditlevsenin (2018, s. 2) mukaan viestintäkäytännöillä tarkoitetaan viestintäohjeista ja -suunnitelmista muodostuvaa kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on tukea ja ohjata viestintäkäyttäytymistä ja päätöksentekoa organisaatiossa. Organisaatioissa on tärkeä luoda selkeät viestintäkäytännöt sisäisen viestinnän selkeyttämiseksi, jotta tieto liikkuu sujuvasti ja saumattomasti organisaation sisällä (Hedman ja Valo, 2015, s. 1015). Yhteisesti sovittujen viestintäkäytäntöjen avulla varmistetaan, että tarvittava tieto saavuttaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan ja sopivalla tavalla. Monissa organisaatioissa tiedonmäärän hallinta on haaste, ja jos eri osastoille tai tasoille suunnattavan tiedon merkitystä ei ole selkeästi määritelty, se voi kuormittaa henkilöstöä (Men, 2014, s. 156). Kun työntekijät ovat perillä organisaation tilanteesta ja sen toimintaympäristöstä, he kykenevät suoriutumaan työtehtävistään paremmin (Hedman ja Valo, 2015, s. 1016). Tämän vuoksi, kun henkilöstö otetaan mukaan ja sitoutetaan organisaation tavoitteisiin ja käytäntöihin, he ovat sitoutuneempia organisaation toimintaan kokonaisuudessaan.

Strategisen työyhteisöviestinnän ymmärrys on keskeisessä roolissa viestintäkäytäntöjen kehittämisessä, sillä se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja auttaa henkilöstöä toimimaan yhteisten sääntöjen mukaan (Ditlevsen, 2018, s. 4). Juholin (2022, s. 139) on luonut strategisen työyhteisöviestinnän mallin strategian merkityksen ja keskeisten viestintäkäytäntöjen ymmärtämiseksi. Malli pohjautuu koko organisaation tavoitteisiin ja pitää sisällään sisäisen viestinnän suunnan, tarkoituksen sekä tavoitteen. Mallissa viestintä pohjautuu organisaation yhteisiin strategisiin tavoitteisiin, mukautuen muuttuviin olosuhteisiin ja vastaten henkilöstön odotuksiin. Malli koostuu neljästä eri ulottuvuudesta.



Kuvio 1. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (Juholin, 2022).

Strategisen työyhteisöviestinnän mallissa johdetulla keskustelulla viitataan strategian mukaiseen viestintään, jossa keskustellaan isoista päätöksistä ja tärkeistä asioista (Juholin, 2022, s. 140). Selkeä tiedottaminen puolestaan perustuu faktapohjaisen tiedon tuottamiseen, välittämiseen ja jakamiseen työyhteisössä, niin fyysisissä kuin virtuaalisissa ympäristöissä. Tässä ulottuvuudessa korostetaan myös työyhteisön jäsenten oma-aloitteisuutta tiedon etsimisessä ja jakamisessa (Juholin, 2022, s. 142). Kolmas strateginen ulottuvuus kantaa nimeä yhteisöllisyyden rakentaminen. Yhteisöllisyyden rakentaminen edellyttää selkeää ja vastuullista viestintää, jossa keskustelua johdetaan rakentavalla tavalla. Lisäksi keskiössä on sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin sekä yhteisesti sovittuihin aikatauluihin ja viestintäkäytäntöihin (Juholin, 2022, s. 144). Neljäs strateginen ulottuvuus on vastuullinen dialogi, jolla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten välistä vuoropuhelua. Dialogi luo mahdollisuuden merkitysten jakamiseen, ymmärryksen lisäämiseen ja uuden tiedon syntymiseen. Juholin (2022, s. 145–146) korostaa, että vastuullinen dialogi kannustaa avoimeen kysymiseen ja asioiden kyseenalaistamiseen työyhteisössä.

3.4 Teknologiavälitteinen viestintä

Monikanavaisuus on keskeinen piirre nykyajan viestinnässä (Edwing ja muut, 2019, s. 112). Viestintäteknologioiden kehittyminen, tietotyön yleistyminen sekä koronapandemia ovat lisänneet etätyötä ja muuttaneet organisaatioiden viestintää entistä teknologiavälitteisemmäksi. Tämä muutos on tuonut uusia vaatimuksia sisäiselle viestinnälle,

jossa työntekijöiden on kyettävä käyttämään monia erilaisia viestintävälineitä samanaikaisesti. Tutkimuksessa tarkastellaan etä- ja hybridityöntekijöitä, jotka hyödyntävät päivittäisessä viestinnässä erilaisia viestintävälineitä ja -kanavia. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään laajemmin etätyötä sekä viestintävälineisiin ja -kanaviin liittyviä ominaispiirteitä.

3.4.1 Etätyö

Muutokset tiedon saatavuudessa ja viestinnän tavoissa ovat vaikuttaneet merkittävästi siihen, miten ja missä työtä tehdään, sillä työelämä on muuttunut paljon etä- ja hybridityön lisääntyessä. Kuisman ja Saurin (2021, s. 27) määritelmän mukaan etätyöllä tarkoitetaan sellaista ansiotyötä, joka suoritetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kuten esimerkiksi kotona. He jatkavat, että etätyössä hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologioita ja se voi olla osa-aikaista, jolloin osa työstä suoritetaan esimerkiksi toimistolla. Hybridityöllä he viittaavat puolestaan työntekomalliin, jossa yhdistyvät etätyö sekä työpaikalla tehtävä läsnäolotyö. Digitalisaation myötä työ on irtautunut entistä enemmän ajasta ja paikasta, etenkin tietotyön sekä asiantuntijatehtävien osalta. Koronapandemia kiihdytti tätä kehitystä, ja nykyään työntekopaikat ja -ajat ovat yhä joustavampia ja monimuotoisempia (Kuisma ja Sauri, 2021, s. 7). Julkisella sektorilla etätöitä on tehty jo pitkään, ja työn muutos näkyy myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa työskennellään pääosin etätyöpainotteisesti.

Siirtyminen etätyöhön vaatii lähes poikkeuksetta muutoksia organisaation viestintäkäytännöissä. Esimerkiksi tärkeäksi mielletty kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on korvattava muilla keinoilla, kuten videopalavereilla. Van Zoonen ja muut (2021, s. 10–12) selvittivät tutkimuksessaan työntekijöiden sopeutumista etätyöolosuhteisiin. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että työntekijöiden on helpompi sopeutua etätyöolosuhteisiin silloin, kun työnkuva on selkeä ja työtehtävät ovat itsenäisiä. Toisaalta heidän mukaansa etätyöhön liittyvät myös negatiiviset piirteet, kuten yksinäisyyden ja eristyneisyyden tunteet sekä vaikeus rakentaa luottamusta etänä, jotka hankaloittavat työntekijöiden sopeutumista. He jatkavat, että työyhteisöstä erillään oleminen ja sosiaalisten kontaktien

puute voivat vaikuttaa kielteisesti työntekijän mukautumiseen. Autonomisuuden ja itsenäisen työn piirteet voivat kuitenkin olla ristiriidassa näiden haasteiden kanssa, sillä vaikka työn itsenäisyys tukee etätyötä, se voi myös lisätä yksinäisyyden tunnetta (Van Zoonen ja muut, 2021, s. 12). Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota etänä toimivien ryhmien viestinnän ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen erityisesti julkisen sektorin asiantuntijatyössä, jossa autonomisuus on keskeinen piirre.

Etätyö haastaa myös työyhteisöön tulevia uusia jäseniä. Heidän saattaa olla vaikeampaa tutustua työyhteisön muihin jäseniin tai organisaatiokulttuuriin virtuaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Tämä voi heikentää heidän työnsä tehokkuutta ja laatua (Wong & Chan, 2021, s. 287). Scheinin (1987, s. 26) määritelmän mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan perusoletuksen mallia, jonka jokin ryhmä on luonut tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään sisäiseen yhdentymiseen tai ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä haasteita. Hän jatkaa, että ryhmä pitää tätä opittua mallia perusteltuna ja siksi perehdyttää sitä uusille jäsenille oikeana tapana ajatella, tuntea ja havaita asioita. Etätyön rooli näkyy selvästi myös tutkimuksen kohdeorganisaation organisaatiokulttuurissa, jossa etätyöhön sopeutuminen on vahvasti juurtunut arjen käytäntöihin. Etätyö on luonut uusia käytäntöjä sekä normeja organisaatioon, ja mallit siirtyvät siten myös uusille työntekijöille. Tästä syystä on tärkeää kehittää tukitoimenpiteitä, joilla voidaan helpottaa yhteisöllisyyden kokemuksen syntymistä myös etäympäristöissä.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että henkilösuhteiden laatu voi alkaa heikentyä, kun työskennellään fyysisesti erillään toisistaan (Gajendran ja Harrison, 2007, s. 1538). Toimiminen etätyössä sekä virtuaalinen vuorovaikutus voivat myös tehdä viestinnästä entistä haastavampaa ja lisätä monitulkintaisuuden sekä väärinymmärryksen riskiä (Van Wart, 2019, s. 81). Lisäksi etätyö edellyttää yksilöiltä kykyä itsensä johtamiseen. Manzin (2015, s. 135) mukaan itsensä johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö tarkastelee omaa käyttäytymistään, motivaatiotaan ja toimintaansa. Itsensä johtaminen on yksilöllistä ja kaikki eivät toteuta sitä välttämättä yhtä tehokkaasti. Osa työntekijöistä saattaa

kaivata, että esihenkilöt kertovat, miten työtehtävät tulisi tehdä, kun taas osa ohjautuu tehtäviensä pariin luonnostaan itsenäisesti (Manz, 2015, s. 138).

Etätyön myötä myös palaverien määrä on lisääntynyt, sillä verkon välityksellä kokouksen koolle kutsuminen on helppoa. Matalan kynnyksen kokoukset ovat aiheuttaneet sen, että asiantuntijoiden työpäivä voi koostua pitkästä palaveriputkesta, johon ei sisälly kunnan taukoja. Nurmi ja Pakarinen (2023) selvittivät tutkimuksessaan virtuaalisiin kokouksiin liittyvää uupumusta. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat, että virtuaalokokoukset koettiin todennäköisemmin fyysisesti ja ajallisesti vaativampana kuin kasvokkain tapaamiset, sillä niihin koettiin liittyvän enemmän teknisiä ongelmia, niihin osallistui enemmän ihmisiä ja ne kestivät pidempään kuin läsnäolokokoukset. Niin sanottu pala-veriähky näkyy myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa kaikille suunnattujen sisäisten tilaisuuksien lisäksi kalentereita täyttää spontaanisti sovitut palaverit erilaisin kokoonpanoin.

3.4.2 Viestintäkanavat ja -välineet

Digitalisaation ja viestintäteknologioiden kehityksen myötä sisäisessä viestinnässä hyödynnetään useita eri viestintäkanavia. Bergerin (2008) mukaan viestintäkanavalla viitataan reittiin, jota pitkin viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle, kuten kasvokkain, sähköpostin, puhelimen tai sosiaalisen median kautta. Hän jatkaa, että monien organisaatioiden sisäisessä viestinnässä käytetään useita eri kanavia, jotka voidaan jakaa kirjallisiin ja suullisiin kanaviin. Kirjallisia kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, erilaiset pikaviestimet ja intranet, kun taas suullista viestintää tapahtuu kasvokkain, puhelimesta ja videoneuvotteluissa. Teknologiavälitteiset alustat, kuten Microsoft Teams ja Skype for Business, tarjoavat molempia viestintämuotoja ja sopivat erityisesti nopeaan viestintään. Kanavan valinnassa tulee huomioida vastaanottajan tarpeet sekä viestinnän tavoitteet ja organisaation resurssit (Vercic & Spoljaric, 2020).

Daftin ja Lengelin (1986) kehittämä median rikkausteoria on tunnettu malli, joka arvioi viestintäkanavien tehokkuutta. Teorian mukaan kanavan tehokkuus riippuu sen rikkaudesta ja tehtävän monimutkaisuudesta. Epävarmuutta, joka syntyy tiedon puutteesta, voidaan vähentää valitsemalla riittävän rikas viestintäkanava. Viestintäkanavan rikkauteen vaikuttavat neljä tekijää: välitön palaute, verbaalisten ja non-verbaalisten vihjeiden käyttö, luonnollinen ja keskustelunomainen viestintä sekä henkilökohtainen kohdennus (Lengel & Daft, 1986, s. 560). Welchin (2012, s. 248) mukaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään työyhteisön sisäisen viestinnän tehokkaimpana muotona. Myös Daft ja Lengel (1986, s. 560) katsovat, että kasvokkain tapahtuva viestintä on rikkain viestintämuoto, koska siinä voidaan välittää sekä verbaalisia että non-verbaalisia eleitä, jolloin kaikki viestintäkanavan rikkauteen vaikuttavat tekijät toteutuvat. Kasvokkain viestiminen sopii erityisesti monimutkaisen tiedon välittämiseen, sillä se mahdollistaa välittömän palautteen ja henkilökohtaisen kohdennuksen. Sähköpostiviestit sijoittuvat puolestaan Daftin ja Lengelin (1986, s. 561) rikkausasteikon keskelle, sillä siihen liittyy haasteita esimerkiksi ymmärrettävyyden näkökulmista. Myös Järvinen (2017, Luku 3) toteaa, että sähköpostiviestinnässä erityisenä haasteena on se, että lähettäjä ja vastaanottaja eivät pysty havainnoimaan toistensa reaktioita, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin. Hän jatkaa, että sähköpostia tulisi käyttää vain sellaisissa asioissa, jotka ovat sisällöltään selkeitä ja yksiselitteisiä. Men (2014, s. 157) puolestaan muistuttaa, että teknologinen kehitys on tehnyt esimerkiksi sähköpostin käytöstä korvaamattoman osan työntekijöiden päivittäisistä rutiineista. Näin ollen median rikkausteorian vaikutuksia organisaatioon tulisi harkita aina kontekstin mukaan.

Lisääntynyt teknologia on tuonut mukanaan uuden ongelman viestintävälineiden valintaan liittyen (Hewitt, 2006, s. 78). Haasteeksi muodostuu se, kuinka löydetään organisaatiota sekä sen työntekijöitä parhaiten palvelevat ja toimivat viestintävälineet. Viestintävälineellä tarkoitetaan välinettä tai työkalua, jota käytetään viestin välittämiseen eri kanavien kautta, esimerkiksi tietokoneen, puhelimen, sähköpostin tai pikaviestisovelluksen kautta (Berger, 2008). Viestintävälineillä on tärkeä vaikutus tiedon levittämiseen

(Welch, 2012, s. 247). Työyhteisössä viestintävälineiden valintaan vaikuttavat useat tekijät, jotka määrittävät mikä väline sopii parhaiten kuhunkin tilanteeseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa viestin luonne ja tavoite, viestin kohdeyleisö, viestin muodollisuus, aika ja resurssit sekä työntekijöiden mieltymykset ja käyttötottumukset (Vercic & Spoljaric, 2020). Lisäksi työyhteisössä voi olla valmiiksi sovittuja käytäntöjä ja linjauksia, jotka ohjaavat viestintävälineiden valintaa.

Uimonen (2005, s. 214) korostaa viestintävälineen merkitystä ja sen vaikutusta tekstiin. Hänen mukaansa kirjoittajan täytyy tuntea käyttämänsä viestintäväline ja kyetä räätälöimään tekstinsä aina kulloisenkin viestintävälineen mukaiseksi. Lisäksi on muistettava, että kirjoitettavan tekstin tyyliin vaikuttaa kulloinkin käytössä oleva viestintäväline. Myös erilaisten viestintäkanavien käyttö voi auttaa lisäämään tiedonkulun tehokkuutta, sillä erilaiset yksilöt ja viestit vaativat erilaisia viestintätapoja. Viestintävälineiden käytössä tulisi huomioida viestin kiireellisyys sekä mukana olevien henkilöiden määrä ja heidän yksilölliset tarpeensa (Bahrain ja muut, 2023, s. 1499).

Viestintävälineillä on merkittävä vaikutus siihen, miten onnistuneeksi viestintä työyhteisössä koetaan. Vercic ja Spoljaric (2020) selvittivät tutkimuksessaan, miten viestintävälineiden valinnat vaikuttavat sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen työyhteisössä. Heidän tutkimuksessaan korostettiin, että organisaation tulisi olla tietoinen työntekijöiden mieltymyksistä esimerkiksi uusia viestintävälineitä valittaessa. Lisäksi he painottivat tarvetta ymmärtää työntekijöiden näkökulmaa siitä, mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä sekä tärkeitä puhuttaessa sisäisestä viestinnästä. Kohdeorganisaatiossa on työn luonteen vuoksi käytössä useita erilaisia teknisiä viestintävälineitä. Kohdeorganisaation mieltymykset eri viestintävälineisiin liittyen on tärkeä ottaa huomioon, jotta osataan valita sellaisia välineitä, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeita.

Vercicin ja Spoljaricin (2020) tutkimuksessa todettiin myös, että keskustelun sisäisestä viestinnästä tulisi keskittyä enemmän viestin sisällön ja sen välittävän muodon vuoro-

vaikutukseen. Heidän mukaansa uusien teknologioiden muuttaessa organisaation toimintaympäristöä, sisäisessä viestinnässä käytettävät viestintävälineet laajenevat jatkuvasti. Viestintävälineiden toiminnot vaihtelevat, mikä johtuu niiden kyvystä välittää tietoa, käsitellä useita vihjeitä sekä ihmisten henkilökohtaisesta keskittymisestä (Vercic ja Spoljaric, 2020). Lisäksi on tärkeä muistaa, että viestintäkanavien runsas määrä voi vaikeuttaa tiedon löytämistä ja lisätä tiedon ylikuormitusta. Merkittävimmät kasvokkaisen viestinnän korvaavat kanavat sisältävät videoyhteyden, jolla myös emotionaalisten tunteiden välittäminen on osin mahdollista (Vercic ja Spoljaric, 2020).

Jokapäiväiset päätökset viestintävälineiden käytössä vaikuttavat suoraan siihen, kuinka asiat organisaatiossa etenevät. Valitut välineet määrittävät, miten viestit tavoittavat vastaanottajansa, ja miten tehokkaasti tieto liikkuu organisaation sisällä. Tehokasta viestintää voivat kuitenkin estää erilaiset viestinnän häiriöt, kuten väärinymmärrykset, informaatiotulva ja tekniset ongelmat.

3.5 Viestinnän häiriöt

Viestinnän esteitä eli häiriöitä on väistämättä missä tahansa työyhteisössä (Bahrain ja muut, 2023, s. 1489). Viestinnän häiriöitä on kahdenlaisia, ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 12). Esimerkiksi yksittäisen sanan voi ymmärtää monella eri tavalla, koska se voi tuoda erilaisia asioita mieleen yksilön mukaan. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirran (2012, s. 12) mukaan jopa niin yksinkertaisella sanalla kuin kynällä voi olla monenlaisia tulkintoja, sillä se herättää erilaisia merkityksiä sekä käyttöyhteyksiä lukijoiden ja kuulijoiden mielessä. He jatkavat, että ulkoiset häiriöt liittyvät viestintäympäristöön, -välineisiin ja vallitseviin olosuhteisiin, jolloin esimerkiksi viestin vastaanottajan kiinnostus ja valittu viestintäväline voivat vaikuttaa siihen, tavoittaako viesti vastaanottajaansa. Bahrain ja muut (2023, s. 1490) määrittelevät viestinnän häiriöt sellaisiksi häiriötekijöiksi, jotka vaikeuttavat tiedonkulkua ja viestin sisällön ymmärtämistä. He jatkavat, että tehokasta viestintää häiritsevät muun muassa usean sukupolven työyhteisöt, etätyön lisääntyminen, työvoiman hajaantuminen, uusien viestintätekniikoiden

käyttöönotto ja työntekijöiden erilaiset odotukset sisäiseen viestintään liittyen. Viestinnän esteet voivat johtua sekä lähettäjistä että vastaanottajista.

Dawnin (2000, s. 93–94) mukaan sisäisen viestinnän esteet voivat olla joko ihmisten välisiä tai organisatorisia. Ihmisten välisiä esteitä ovat havainnointikyvyn rajoitteet, semanttiset ongelmat, väärät viestintäkanavat sekä verbaalisen ja non-verbaalisen viestinnän epäjohdonmukaisuus. Organisatorisiin esteisiin kuuluvat fyysiset häiriötekijät, informaatiotulva, aikapaine, statuserot, organisaatorakenteet ja virallisten viestintäkanavien puuttuminen. Havainnointikyvyn este tarkoittaa sitä, että ihmiset tulkitsevat tietoa eri tavoin, korostaen tai sivuuttaen tiettyjä viestinnän osia. Semanttiset esteet syntyvät, kun sanoja käytetään epätarkasti tai ne tulkitaan eri tavoin eri ihmisten toimesta. Verbaalisen ja non-verbaalisen viestinnän epäjohdonmukaisuus, kuten vakavasta asiasta puhuminen hymyillen, voi hämmentää viestin vastaanottajia. Myös fyysiset häiriötekijät, kuten melu tai viestintäjärjestelmien toimintahäiriöt, voivat haitata viestintää. Dawnin tutkimus korostaa sisäisen viestinnän esteiden ymmärtämisen tärkeyttä viestintäprosessien parantamiseksi ja tehokkaamman viestin välittämisen varmistamiseksi organisaatiossa.

3.5.1 Tiedonkulun haasteet

Bahrainin ja muiden (2023, s. 1494) mukaan erimielisyydestä johtuva kommunikoinnin puute henkilöstön välillä saattaa estää tiettyjen tehtävien onnistuneen suorittamisen. Lisäksi he toteavat, että tiedonkulun ollessa henkilöstön välillä puutteellista, voi syntyä väärää huhuja ja oletuksia, joka vie pois tehokasta aikaa työn suorittamisesta. Peroune (2007, s. 255) nostaa puolestaan esiin ”tieto on valtaa” ajattelutavan, joka voi häiritä tiedonkulkua merkittävästi. Hänen mukaansa aina löytyy sellaista tietoa, jota yksilö ei syystä tai toisesta halua jakaa ja piilottelee tätä tietoa toisilta. Taustalla vaikuttaa se, että yksilöllä on taipumus olla suojelevainen omia tietojaan kohtaan (Peroune, 2007, s. 256). Jos kaikki tietoa tarvitsevat eivät saa oleellista tietoa käyttöönsä, työn tuottavuus kärsii.

Marques (2010, s. 49) on todennut, että huono viestintä työyhteisössä johtaa heikompaan tuottavuuteen, koska työntekijöillä ei ole pääsyä kaikkiin niihin tietosisältöihin ja kontakteihin, jotka luovat pohjan työn suorittamiselle.

Juholin (2015, s. 58) puolestaan korostaa viestinnän haasteita tilanteissa, joissa tiedon määrä ylittää yksilön vastaanottokyvyn. Ilman selkeää systeemiä tiedonkulun varmistamiseksi turvaudutaan usein ihmisten omaan harkintakykyyn ja aktiiviseen reagointiin. Hän jatkaa tämän edellyttävän muutosta passiivisesta tiedon vastaanottamisesta aktiiviseen osallistumiseen, jolloin kommunikaation merkitys ja vastuunotto tiedonvaihdosta korostuvat. Hän huomauttaa myös, että työyhteisöissä uskotaan usein viestintävälineiden runsaan määrän tehostavan viestintää. Todellisuudessa kuitenkin keskenään kilpailevat kanavat voivat aiheuttaa tiedon ylikuormitusta, jolloin olennaisen tiedon löytäminen vie kohtuuttomasti aikaa. Järvinen (2017, Luku 3) puolestaan mainitsee, että sähköpostin käytön yleistymisen on osaltaan heikentänyt viestinnän tehokkuutta. Ihmiset eivät pysty käsittelemään päivittäin suuria määriä sähköposteja, joista osa voi olla myös roskapostia. Suurten ryhmien asioiden käsittely sähköpostitse ei myöskään ole käytännöllinen ratkaisu tehokkuusnäkökulmasta tarkasteltuna.

3.5.2 Väärinymmärretty viestintä

Myös viestintäkanavan valinnalla on väliä häiriöiden synnyn minimoimisessa. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirran (2012, s. 13) mukaan kanavan tulee olla sellainen, jota vastaanottaja osaa ja haluaa käyttää, sillä muuten viesti ei todennäköisesti saavuta kohdettaan. Heidän mukaansa häiriöiden ennakoinnilla voidaan edistää viestin perillemeno. Lisäksi he painottavat, että lukija ja kuulija harvoin omaksuvat viestin tismalleen samanlaisena kuin kirjoittaja ja puhuja sen tarkoittavat. Viestin vastaanottaja saattaa tulkita viestin eri tavoin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut, sillä viestiin voivat vaikuttaa erilaiset häiriöt. Viestin ymmärrettävyyden varmistaminen on sekä lähettäjän että vastaanottajan vastuulla (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 14).

Waititun ja Bakerin (2023, s. 106) mukaan yksilötasolla viestinnän esteitä ovat vähäinen koulutus, huonot työntekijöiden väliset suhteet, negatiiviset asenteet, haluttomuus jakaa tietoa sekä epäluottamus viestintävälineitä ja -prosesseja kohtaan. Nykypäivänä työntekijät kommunikoivat useimmissa töihin liittyvissä tehtävissä teknisten viestintävälineiden, kuten sähköpostien, pikaviestien ja videopuheluiden avulla. Koska näistä teknologioista uupuu kasvokkain tapahtuvan viestinnän erityispiirteitä, väärinkäsityksiä tapahtuu todennäköisemmin (Bahrain ja muut, 2023, s. 1495).

Bahrainin ja muiden (2023, s. 1496) mukaan yksi tehottoman tiimityöskentelyn erityispiirteistä on roolien ja vastuiden epäselvyys. He jatkavat, että viestinnän ollessa epäselvää, työyhteisön jäsenet eivät ehkä täysin ymmärrä roolejaan ja vastuitaan tiimissä tai ryhmässä. Tämä voi myös vaikeuttaa sekä kriittisten tietojen että kritiikin jakamista organisaation sisällä, mikä voi johtaa siihen, että päätöksenteko hidastuu, jos työntekijät joutuvat toimimaan liian vähäisen tiedon kanssa. Lisäksi, jos viestinnässä on esteitä, organisaation jäsenet eivät ehkä ole tietoisia toistensa tekemisistä (Bahrain ja muut, 2023, s. 1496). Siksi yksiköiden välistä yhteistyötä tulisi tehostaa, jotta ratkaisuja samoihin ongelmiin ei tarvitsisi miettiä erikseen jokaisessa yksikössä (Ewing ja muut, 2019, s.114). Myös väärin tulkinta voi johtaa erimielisyyksiin ja tyytymättömyyteen työyhteisön jäsenten välillä. Pahimmillaan tehoton yhteistyö johtaa keskinäisen oppimisen vähenemiseen, sillä jos työyhteisön jäsenet eivät viesti keskenään aktiivisesti, he eivät jaa kaikkia tärkeitä oivalluksia ja osaamistaan muille (Bahrain ja muut, 2023, s. 1496).

Viestinnän häiriöiden ymmärtäminen ja käsitteleminen on ratkaisevan tärkeää viestintäkäytäntöjen toimivuuden kannalta. Vain tunnistamalla ja ymmärtämällä häiriöiden syitä, organisaatiot voivat edistää avointa ja tehokasta viestintäkulttuuria, joka puolestaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja organisaation menestystä (Bahrain ja muut, 2023, s. 1492).

3.5.3 Informaatiotulva

Jakubiec (2019, s. 49) mukaan liian suuri tietomäärä, informaatiotulva, on yksi keskeisimmistä sisäisen viestinnän haasteista. Hän jatkaa, että se voi olla jopa yhtä haitallista kuin liian vähäinen viestintä. Informaatiotulva tarkoittaa tilannetta, jolloin viestien vastaanottajalla on käytössään enemmän tietoa kuin työtehtävän tehokas suorittaminen vaatisi (Hoq, 2014, s. 50). Siksi viestien sisältö tulisi suunnitella huolellisesti, jotta kaikki olennainen tulisi kerrottua yhdellä kertaa valituissa kanavassa, ja näin voitaisiin välttää jatkuva viestien tulva.

Hoqin (2014, s. 52) mukaan informaatiotulvasta puhutaan silloin, kun ihminen altistuu sellaiselle tietomäärälle, jota hänen käsittelykapasiteettinsa ei enää pysty hallitsemaan. Hän jatkaa, että käsittelykapasiteetti on yksilöllinen, joten jokainen kokee informaation määrän liiallisuuden eri tavalla. Lisäksi hän korostaa, että liian vähäinen informaatio heikentää päätöksentekoa, koska tarvittavaa tietoa ei ole riittävästi saatavilla päätöksenteon tueksi. Kun informaatiotulvan yksilöllinen raja ylittyy, päätöksentekokyky heikenee, ja pahimmassa tapauksessa päätöstä ei pystytä tekemään lainkaan tai se perustuu virheellisiin arvioihin. Siukosaaren (2002, s. 81) mukaan viestien suodattaminen ja kohdentaminen nähdään usein hyvin haasteellisina sisäisessä viestinnässä. Hän jatkaa, että liiallinen tiedon ja viestien määrä aiheuttaa informaatiotulvaa, jolloin olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta hankaloituu. Esimerkiksi pikaviestimiin voi tulla niin paljon viestejä, että jokin tärkeä asia saattaa hukkuu muiden viestien sekaan.

3.6 Yksilölliset asennoitumiserot viestinnässä

Yksilöillä on erilaiset tavat vastaanottaa, prosessoida ja ymmärtää tietoa ja siksi sisäisessä viestinnässä tulisi huomioida yksilöiden mieltymykset esimerkiksi viestintäkäytäntöihin ja -välineisiin liittyen. Erilaisten yksilöiden tavat viestiä voivat poiketa paljon toisistaan ja myös odotukset sisäiseen viestintään liittyen voivat olla hyvin erilaisia. Jotkut pitävät kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, kun taas toiselle pikaviestimet

ovat mieluisampi vaihtoehto. Welchin (2012, s. 246) mukaan sisäisen viestinnän hyödyt perustuvat siihen, että työntekijät tavoittavat asianmukaisia viestejä heille hyödyllisissä muodoissa. Myös Vercic & Spoljaric (2020) toteavat, että onnistunut sisäinen viestintä riippuu pitkälti sopivan viestintävälineen valinnasta ja viestin lähettämisestä vastaanottajalle sopivassa muodossa. Welch ja Jackson (2007, s. 188) puolestaan painottavat, että on olennaista kartoittaa, mistä aiheista työntekijät toivovat saavansa tietoa ja mitä viestintäkanavia he pitävät tähän tarkoitukseen sopivimpina. Jotta viestinnällä voidaan tavoittaa kaikki sen kohteena olevat henkilöt, tulisi myös ymmärtää erilaisten ihmisten tarpeita ja toiveita viestintävälineiden, viestien sävyn ja sisällön suhteen (Welch, 2012, s. 246). Lisäksi työntekijöiden odotukset vaikuttavat siihen, miten he arvioivat sisäistä viestintää ja sen onnistumista työyhteisössä (Vercic & Spoljaric, 2020).

Työyhteisössä sisäistä viestintää ei välttämättä voida räätälöidä jokaiselle yksilölle erikseen, vaikka siihen olisikin tarvetta. Bahrain ja muiden (2023, s. 1496) mukaan olisi tärkeää, että jokaista työyhteisön jäsentä kohdeltaisiin kuitenkin yksilönä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viestin lähettäjä asettuu kirjoittaessaan vastaanottajan asemaan ja pohtii samalla, millä viestintävälineellä viesti kannattaisi kirjoittaa. Welchin (2012, s. 248) toteaa, että työntekijä vaikuttaa itse suhtautumiseensa sisäiseen viestintään liittyen ja suhtautuminen voi olla joko vastaanottavaa tai kieltäytyvää. Hän jatkaa, että suhtautumisen ollessa vastaanottavaa, työntekijä lukee ja vastaa aktiivisesti viesteihin, seuraa pikaviestimiä ja intranettiä sekä osallistuu aktiivisesti palavereihin ja tapaisiin. Työntekijä osoittaa siis halukkuutta tiedon saamiseen ja käsittelyyn liittyen. Kieltäytyvä käytös puolestaan näkyy viesteihin reagoimattomuutena, yhteisten tapaausten välttelynä ja epäaktiivisena viestimisenä (Welch, 2012, s. 248). Tällöin työntekijä valitsee tietoisesti olla vastaanottamatta viestintää. Welchin (2012, s. 249) mukaan on täysin luonnollista, että työyhteisössä ilmenee tyytymättömyyttä viestintää kohtaan. Toisaalta aina ei välttämättä huomata, että tietoa olisi ollut tarjolla, mutta se on joko tiedostamatta tai tietoisesti jätetty huomiotta. Tämän vuoksi olisi hyvä säännöllisin väliajoin varmistaa, ettei kukaan jää viestinnän ulkopuolelle ja lisätä esimerkiksi uudet työntekijät sähköpostilistoille ja pikaviestimien ryhmiin heti mukaan.

Yksilölliset asennoitumiserot saattavat näkyä myös kuuntelutaidossa. Chien-Chicin ja muiden (2024, s. 172) mukaan kuuntelemisella ja kuulluksi tulemisella on suora yhteys sekä yksilön että koko organisaation toimintaan. Heidän mukaansa yksilöiden kuunnellessa tehokkaasti on todennäköisempää, että muiden ajatukset, tarpeet ja intressit ymmärretään paremmin. Lisäksi he painottavat, että yksilön kyky kuunnella kuitenkin vaihtelee ja siihen vaikuttavat yksilölliset erot. Esimerkiksi äänekäs kollega saattaa keskeyttää toisen puheenvuoron, kun taas hiljaisempi kollega voi tyytyä vain kuuntelijan rooliin unohtaen puheen merkityksen. Ilomäen ja Välikosken (2007, Luku 1) mukaan hyvä kuuntelija arvostaa muun muassa muiden oikeutta ajatustensa esille tuomiseen sekä sisäistää, millainen kuuntelemisen tapa sopii parhaiten kuhunkin viestintätilanteeseen.

Yksilölliset erot näkyvät myös siinä, millaisena työstä saatu palaute ja sen riittävyys koetaan. Yleisellä tasolla palautteen tehtävänä on tarjota yksilölle tai ryhmälle tietoa siitä, miten perustehtävistä on suoriuduttu ja sovitut tavoitteet saavutettu (Kupias ja muut, 2011, s. 17). Berlinin (2008, s. 15) mukaan palaute voi olla joko negatiivista tai positiivista. Hän jatkaa, että negatiivinen palaute keskittyy yleensä kehityskohteisiin tarjoten tietoa siitä, missä on parantamisen varaa, kun taas positiivinen palaute ilmenee usein työsuoritusta kehumalla tai arvostusta osoittamalla. Hänen mukaansa palautteen luonne määräytyy sen antajan ja vastaanottajan antamien merkitysten kautta. Yksilölliset erot tulkinnoissa voivat merkittävästi vaikuttaa siihen, miten palaute koetaan ja ymmärretään (Berlin, 2008, s. 15). Bronstein puolestaan (2003, s. 301) muistuttaa, että esihenkilöiltä saadun palautteen lisäksi myös asiantuntijoiden olisi hyvä arvioida keskustelun kautta yhteistyön sujuvuutta ja antaa toisilleen palautetta, jonka avulla voidaan tehostaa yhteistyötä ja kehittää toimintaa edelleen.

Colen ja muiden (2002, s. 163) mukaan selkeät pelisäännöt, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä ymmärrettävä kielenkäyttö parantavat yhteisymmärryksen saavuttamista työyhteisön sisällä. Kun sisäisen viestinnän käytännöt ovat täsmällisiä, yksilöt ovat todennäköisesti halukkaampia osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Marques (2010, s.

51) puolestaan muistuttaa, että sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli työntekijöiden välisten suhteiden kehittämisessä, yhteistyön tehostamisessa sekä organisaatiokulttuurin edistämässä. Bahrain ja muiden (2023, s. 1496) mukaan empatian ja tunneälyn avulla voidaan parantaa merkittävästi viestintädynamiikkaa. He jatkavat, että konfliktit voivat ratketa rakentavammin, kun työntekijät ymmärtävät toistensa näkemyksiä. Viestinnän tulee palvella koko organisaation tarpeita ja ylläpitää avoimuutta myös silloin, kun käsitellään haastavia asioita. Siksi työyhteisössä olisi tärkeä ottaa puheeksi asioita matalalla kynnyksellä. Esimerkiksi, jos jokin ohjeistus on epäselvä tai jonkun työpanos kaippaa tarkennusta tulee tilanteeseen tarttua heti. Tämä voi vähentää väärinkäsityksiä ja tehostaa työntekoa.

4 Sisäinen viestintä raideliikenneosastossa

Kyselytutkimukseen osallistui kohdeorganisaatiosta 30 henkilöä. Kyselylomakkeen kysymykset jaottelin viiden eri aihepiirin mukaan, joka mahdollisti kysymysten selkeän ryhmittelyn. Kaksi yksittäistä kysymystä, taustakysymyksen sekä avauskysymyksen, jätin ilman aihepiiriä irrallisiksi kysymyksiksi. Ryhmittely mahdollisti sen, että tutkimuksen kannalta tärkeimmät aihealueet tulivat käsiteltyä. Aihepiireiksi muodostuivat seuraavat: sisäinen viestintä ja viestintävälineet, työn tekoa tukeva sisäinen viestintä, sisäinen viestintä ja tiedonkulku, sisäiset tilaisuudet sekä sisäisen viestinnän laatu ja kehitystarpeet. Tutkimustuloksissa käsitelän kunkin aihepiirin sisällä olevien kysymysten vastauksia. Sisäisen viestinnän kehitysideoihin liittyvän avokysymyksen vastaukset teemoittelin eri aihepiirien mukaan ja niitä käydään läpi kussakin osiossa. Teemoittelun tuloksena avovastaukset jakoutuivat seuraaviin teemoihin: viestintävälineet, viestintäkäytännöt, kokoukset sekä tiedonkulku. Sisäisiin tilaisuuksiin liittyviä avovastauksia puolestaan käsitellään sisäiset tilaisuudet -osiossa. Työvuodet kohdeorganisaatiossa ja sisäisen viestinnän tämänhetkisen toimivuuden arviointi olivat yksittäisiä kysymyksiä, joille en määrittänyt aihepiiriä.

Lopullisen verkkokyselyn vastausprosentiksi saatiin 90,9 %. Tämä on korkea vastausprosentti, sillä organisaation sisäisissä tutkimuksissa hyvänä vastausprosenttina pidetään tavallisesti 50–60 prosenttia (Juholin, 2010, s. 76). Korkea vastausprosentti osoittaa työyhteisön vahvan sitoutumisen ja motivaation kehittää organisaation toimintaa eteenpäin. Vastaajat jaettiin raideliikenneosastossa vietettyjen työvuosien perusteella neljään eri ryhmään, joihin vastauksia tuli seuraavasti kuusi vastaajaa (20 %) työvuosia alle 2, kymmenen vastaajaa (33,3 %) työvuosia 2–5, neljä vastaajaa (13,4 %) työvuosia 5–8 ja 10 vastaajaa (33,3 %) työvuosia yli 8. Työvuosien merkitystä käsitellään analyysissä etenkin kohdissa, joissa niiden vaikutus on noussut esiin keskeisenä muuttujana. Kyselyyn vastanneiden työvuosien jakautumista havainnollistetaan taulukossa 1.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden työvuodet raideliikenneosastossa.

Työvuodet	alle 2 vuotta	2–5 vuotta	5–8 vuotta	yli 8 vuotta
Kyselyyn vastanneet	6	10	4	10

Verkkokyselyssä työvuosia koskevan taustakysymyksen lisäksi esitettiin myös avauskysymys, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuutta nykyhetkellä, asteikolla 1–10. Keskiarvoksi sisäisen viestinnän toimivuudelle muodostui arvosana 7,7. Arvosana viittaa siihen, että sisäinen viestintä koetaan työyhteisössä melko toimivaksi, mutta siinä nähdään olevan vielä parantamisen varaa.

Seuraavissa alaluvuissa verkkokyselyn tuloksia tarkastellaan aihepiireittäin, jotka on jaettu työyhteisössä tärkeimmiksi koettujen aiheiden mukaan. Alaluvut etenevät samassa järjestyksessä kyselylomakkeen kysymysten kanssa. Tuloksissa keskitytään erityisesti vastausprosentteihin, vastausten hajontaan sekä keskiarvoihin. Laadulliset havainnot täydentävät ja selittävät numeerisia tuloksia. Keskiarvoja käsitellään niiden taulukoiden yhteydessä, joissa vastausvaihtoehdot olivat yhtenäisesti suuntautuneita. Jos taulukot sisälsivät väittämiä, joissa keskiarvot edustavat sekä myönteisiä että kielteisiä arvioita, tarkastelussa painotettiin vastausprosentteja, vastausten hajontaa sekä laadullista analyysia. Keskiarvosarakkeen sisältävät taulukot on järjestelty paremmuusjärjestykseen.

4.1 Sisäinen viestintä ja viestintävälineet

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa pyrin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä viestintävälineiden käyttöön ja yleiseen toimivuuteen liittyen. Raideliikenneosastossa on käytössä perinteisiksi miellettyjen välineiden eli sähköpostin, puhelimen, intranetin, Skype ja etä- sekä live-kokousten lisäksi myös muita viestintävälineitä. Tiedonhallintajärjestelmä Dynastia hyödynnetään osastossa dokumenttien hallintaan ja KANBAN-

taulu toimii työkaluna, jonka avulla osaston tehtäviä ja projekteja seurataan etenemisvaiheineen. Rocket.Chat -viestintäalusta sisältää puolestaan erilaisia kanavia, joissa työntekijät jakavat ja saavat tietoa erilaisten ryhmäkeskustelujen kautta.

Kohdeorganisaation eniten käytettyjä viestintävälineitä olivat vastausten perusteella sähköposti, Skype ja intranet Kaista. Sähköpostia käyttää päivittäin jokainen kyselyyn vastanneista. Skypeä ilmoitti puolestaan käyttävänsä päivittäin 90 % vastanneista ja Intranet Kaistaa 80 % vastanneista. Sen sijaan pikaviestisovellus Rocket.Chattia ilmoitti käyttävänsä päivittäin vain 57 % kyselyyn vastanneista. Rocket.Chat otettiin työyhteisössä käyttöön vähentämään sähköpostin välityksellä tapahtuvaa viestintää ja sen käyttöä on korostettu päivittäisenä viestintävälineenä. Dynastia käytti päivittäin 47 % vastaajista ja useamman kerran viikossa saman verran vastaajista. Vähimmälle käytölle jäivät KANBAN, puhelin sekä live-kokoukset. Tämä selittyy osin sillä, että pikaviestimet, joissa on puhelumahdollisuus ovat korvanneet perinteisen puhelimen käyttöä ja KANBAN-taulukkoa hyödynnetään pääosin koko osaston työtehtävien seurannassa, jolloin sen käyttö ei ole päivittäistä. Live-kokousten vähyyttä puolestaan selittää sillä, että työn luonne on pääosin etätyöpainotteista. Live-kokouksia voisi olla enemmänkin, kuten esimerkiksi (1) käy ilmi.

- (1) Tärkeimmät viestit menevät parhaiten perille läsnäolokokouksissa. Läsnäolokokouksia ei ole mielestäni tällä hetkellä ainakaan liikaa.

Myös Lengelin ja Daftin (1984) sekä Welchin (2012) havainnot kasvokkain viestinnästä rikkaimpana viestintämuotona vahvistavat näkemystä siitä, että läsnäolokokouksia voisi olla hyödyllistä järjestää työyhteisössä enemmän. Myös Menin (2014) tutkimuksessa selvisi, että työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä organisaatioon kommunikoidessaan kasvokkain kollegoidensa kanssa.

Nykyisten viestintävälineiden nähtiin tukevan työn tekoa suhteellisen hyvin. Taulukossa 2 on havainnoitu nykyisiä käytössä olevia viestintävälineitä, ja miten hyvin ne vastaajien

mielestä tukevat työn tekoa. Mitä alhaisempi keskiarvo on, sitä paremmin kyseisen viestintävälineen nähdään toimivan päivittäisessä viestinnässä.

Taulukko 2. Kuinka hyvin nykyiset käytössä olevat viestintävälineet tukevat mielestäsi työntekoa?

	1= erittäin hyvin	2= hyvin	3= melko hyvin	4= ei kovin hyvin	keskiarvo
Sähköposti	56,6 %	26,7 %	10,0 %	6,7 %	1,7
Kokous (Skype)	23,3 %	56,7 %	20,0 %	0,0 %	2,0
Kokous (live)	26,7 %	50,0 %	20,0 %	3,3 %	2,0
Skype	36,7 %	20,0 %	40,0 %	3,3 %	2,1
Intranet (Kaista)	20,0 %	43,3 %	30,0 %	6,7 %	2,2
Rocket.Chat	10,0 %	50,0 %	33,3 %	3,3 %	2,4
Puhelin	13,3 %	46,7 %	30,0 %	10,0 %	2,4
Dynasty	0,0 %	26,7 %	46,6 %	26,7 %	3,0
KANBAN	0,0 %	23,3 %	36,7 %	40,0 %	3,2
Yhteensä	20,7 %	38,2 %	29,6 %	11,5 %	2,3

Vastanneista 56,6 % koki sähköpostin käytön tukevan päivittäistä työntekoa erittäin hyvin ja sen keskiarvo oli alhaisin 1,7. Seuraavaksi tulivat Skype- ja live-kokoukset keskiarvolla 2,0. Skype, intranet Kaista, Rocket.Chat ja puhelin saivat samankaltaisia keskiarvoja (2,1–2,4), mikä viittaa siihen, että ne tukevat työntekoa suhteellisen hyvin. KANBAN ja Dynasty saivat huonoimmat arvosanat, joissa korkeat keskiarvot (3,2 ja 3,0) osoittavat, että näitä välineitä ei pidetty kovin tehokkaina. Pelkistetysti voidaan sanoa, että perinteiseksi mielletyt viestintävälineet, kuten sähköposti ja kokoukset, ovat yhä arvostetuimpia viestintävälineitä organisaatiossa, mutta välineiden hyödyllisyydessä on huomattavia eroja eri vastaajien välillä. Tämä heijastaa osin yksilöiden välisiä mieltymyseroja viestintävälineiden käyttöön liittyen (Vercic ja Spoljaric, 2020). Raideliikenneosastossa vietetyt työvuodet eivät vaikuttaneet merkittävästi siihen, miten toimiviksi viestintävälineet koettiin. Tyytymättömyyttä esimerkiksi KANBAN-tauluun ja Dynastiyn liittyen esiintyi taasisesti riippumatta siitä, kauanko työyhteisössä on työskennelty.

Seuraava kysymys sisälsi mielipideväittämiä, jotka liittyivät viestintävälineiden käyttöön yleisesti raideliikenneosastossa. Mielipideväittämiin liittyviä vastauksia tarkastellaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät viestintävälineiden käyttöön yleisesti raideliikenneosastossa?

	1= Samaa mieltä	2= Jokseenkin samaa mieltä	3= Jokseenkin eri mieltä	4= Eri mieltä
Viestintävälineet mahdollistavat tehokkaan viestimisen	36,7 %	43,3 %	20,0 %	0,0 %
Osaan valita sopivan viestintävälineen tilanteen mukaan	26,7 %	60,0 %	13,3 %	0,0 %
Viestintävälineet tarjoavat riittävästi mahdollisuuksia tiedonhallintaan	23,3 %	53,4 %	20,0 %	3,3 %
Viestintävälineet ovat helppokäyttöisiä	23,3 %	56,7 %	20,0 %	0,0 %
Viestintävälineiden käyttöön liittyvä ohjeistus on riittävää	20,0 %	50,0 %	23,3 %	6,7 %
Erilaisia viestintävälineitä on liikaa	20,0 %	43,4 %	23,3 %	13,3 %
Viestintävälineiden käytössä noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä	6,7 %	30,0 %	50,0 %	13,3 %

Yleisesti viestintävälineiden koettiin mahdollistavan hyvin tehokkaan viestimisen ja vastaajat kokivat osaavansa valita sopivan viestintävälineen tilanteen mukaan. Viestintävälineiden nähtiin myös tarjoavan riittävästi mahdollisuuksia tiedonhallintaan ja suurin osa vastaajista näki viestintävälineiden olevan helppokäyttöisiä. Parannettavaa havaittiin viestintävälineiden käyttöön liittyvässä ohjeistuksessa, mikä ilmenee väittämässä "viestintävälineiden käyttöön liittyvä ohjeistus on riittävää". Vastaajista 30 % oli jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että ohjeistusta on olemassa riittävästi. Kyseisen väittämän yhteyteen pystyi jättämään toiveen, jos kaipasi ohjeistusta jonkin tietyn viestintävälineen käyttöön liittyen. Yksi toivoi Dynastyyn liittyen lisää ohjeistusta, toinen kertoi, että

ohjeistus on riittävää, mutta kaikki eivät noudata sitä. Yksi taas kirjoitti, että ohjeistusta on aivan liikaa ja se on aivan liian yksityiskohtaista. Esimerkissä (2) tuodaan esiin, että suurin osa kokee ohjeistuksen riittävänä, mutta haasteena on sen noudattaminen käytännössä.

- (2) Paljon on panostettu viestintään viime aikoina, ja mielestäni ohjeet ovat hyvällä tasolla. Tulee kuitenkin panostaa siihen, että henkilöstö myös toimisi niin kuin ohjeistetaan. Tässä on vielä kehitettävää, mutta kyllähän tämä lähtee myös itsestä eli tulee näyttää omalta osaltaan esimerkkiä ja toimia kuten ohjeistetaan.

Esimerkissä (2) tuodaan esiin ajatus siitä, että ohjeiden noudattaminen lähtee myös itsestä ja oman esimerkin kautta. Myös Yuen ja Walden korostavat (2023, s. 200) esimerkin vaikutusta etenkin johtajan roolissa. Kun esihenkilöt itse toimivat ohjeistuksen mukaan ja näyttävät mallia, myös muiden työyhteisön jäsenten on helpompi nähdä ohjeiden noudattaminen ikään kuin normina.

Vastanneista 20 % koki, että erilaisia viestintävälineitä on käytössä liikaa ja 43,4 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä aiheesta. Raideliikenneosastossa yli 5 vuotta työskennelleet kokivat uudempia työntekijöitä useammin viestintävälineiden määrän haasteellisena. Vain yksi heistä oli jokseenkin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa ja uudempien työntekijöiden ryhmissä esiintyi enemmän hajontaa. Kyselyn avovastausten perusteella nostettiin esiin myös yksittäisiin viestintävälineisiin liittyviä haasteita. Sähköpostin ongelmana nähtiin, että sen kautta ei voida varmistaa viestin perillemenoaa tai siihen reagoimista. Tämä näkyy esimerkissä (3).

- (3) Sähköpostikulttuuri on yhä vahva ja siinä piilee riski väärinymmärryksestä. Koskaan ei voi olla varma, onko viesti mennyt perille tai sitten kaikki eivät reagoi siihen.

Esimerkki (3) tukee myös Bahrainin ja muiden (2023) havaintoa siitä, että sähköposti lisää väärinymmärryksen riskiä, sillä siitä uupuu kasvokkain tapahtuvan viestinnän erityispiirteet, kuten ilmeet ja eleet sekä mahdollisuus reagoida asiaan heti. Myöhemmin raideliikenneosastossa käyttöönotettava Teams-alusta voisi tarjota ratkaisun tiedosta viestin perillemenoon liittyen, sillä alusta tarjoaa mahdollisuuden lukukuittaukseen. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, ettei kaikkia työntekijöitä tavoiteta tämän kanavan kautta, ja viestit saattavat hukkuu ryhmäkeskusteluihin, kuten Rocket.Chatissa on käynyt. Tätä havainnollistetaan esimerkissä (4).

- (4) Rocket.Chatissa on jaoteltu eri kanavat hyvin ja pystyy valitsemaan mitä kanavia haluaa seurata. Välillä kuitenkin tuntuu, että kanavia on liikaa ja viestit hukkuvat. Mikä on ero tiedottaminen ja keskustelukanavien välillä?

Samainen aihe herätti myös ajatuksen kanavien määrän uudelleen pohtimiseen sekä Teamsin käyttöönottoon liittyen, joka käy ilmi esimerkistä (5).

- (5) Kanavien määrää voisi miettiä uusiksi, esim. onko tarpeen olla erikseen osaston tiedottamis- ja keskustelukanava. Toiveena olisi, että Teamsin käyttöönoton myötä voitaisiin luopua joistakin viestintävälineistä niin, että mahdollisimman paljon voitaisiin tehdä Teamsissa. Esim. että jatkossa ei olisi erikseen Skype + Rocket.Chat, vaan pikaviestit ja yhteiset kanavat olisivat kaikki Teamsissa.

Esimerkistä (5) voidaan tulkita, että Teamsin käyttöönottoa pidetään mahdollisuutena vähentää liian monesta viestintävälineestä johtuvaa kuormitusta. Teamsin avulla viestintää saataisiin keskitettyä yhteen järjestelmään, mikä voi johtaa tehokkaampaan ajan käyttöön ja sujuvampaan viestintään.

Suurimmaksi haasteeksi osoittautui se, ettei viestintävälineiden käytössä noudateta yhteisesti sovittuja menettelyjä, kuten Rocket.Chat -ohjetta, työpöydän sivuja tai kokous- ja sähköpostisääntöjä. Puolet vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 13,3 % täysin eri

mieltä siitä, että yhteisiä menettelyjä noudatetaan työyhteisössä. Työyhteisössä viete-
tyillä työvuosilla ei ollut vaikutusta siihen, miten menettelyjen noudattaminen koettiin
ja hajontaa esiintyi tasaisesti kaikkien vastaajaryhmien välillä. Suurin osa yhteisistä me-
nettelyistä on suhteellisen tuoreita, jolloin ne ovat uusia myös vanhoille työntekijöille.
Tämä tarkoittaa, että yhteiset pelisäännöt eivät ole yleisesti ottaen selkeitä tai niitä ei
noudateta johdonmukaisesti, mikä vaatii parannusta työyhteisössä. Tämä käy myös ilmi
esimerkissä (6).

- (6) Viestintävälineisiin liittyen on sovittu yhteisiä käytäntöjä, mutta vain har-
vat noudattavat sovittua.

Seuraavat mielipideväittämät liittyivät uusiin työyhteisössä käyttöönotettuihin viestintä-
välineisiin, joita ovat uudistettu Intranet kaista sekä Rocket.Chat -viestintäalusta. Mieli-
pideväittämiin liittyviä vastauksia tarkastellaan taulukossa 4.

Taulukko 4. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät uusiin viestintävälineisiin?

	1= samaa mieltä	2= jokseen-kin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä
Seuraan aktiivisesti Rocket.Chat -kanavia	56,7 %	30,0 %	13,3 %	0,0 %
Osaan valita oikean Rocket.Chat -kanavan viestin aiheen mukaan	23,3 %	56,7 %	20,0 %	0,0 %
Rocket.Chatin käyttö on vähentänyt sähköpostiviestintää	30,0 %	40,0 %	20,0 %	10,0 %
Rocket.Chatissa on liikaa eri kanavia	26,7 %	23,3 %	40,0 %	10,0 %
Raideliikenteen työpöytä tulisi hyödyntää enemmän ajan-kohtaisten asioiden viestintään	30,0 %	30,0 %	33,3 %	6,7 %
Raideliikenteen työpöytä on ensisijainen tietolähde, kun etsin työtehtäviini liittyviä ohjeis- tuksia	16,7 %	53,3 %	16,7 %	13,3 %

Vastausten perusteella Rocket.Chat on työyhteisössä aktiivisesti seurattu viestintäväline. Vastaajista 56,7 % oli samaa mieltä ja 30 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että he seuraavat Rocket.Chat -kanavia aktiivisesti. Vastauksia tarkastellessa on kuitenkin syytä huomioida, että eri yksilöt voivat kokea aktiivisuuden eri tavalla. Kun aiemmin tarkasteltiin, kuinka usein kutakin viestintävälinettä käytetään, Rocket.Chattia ilmoitti käyttävänsä päivittäin vain 57 % kyselyyn vastanneista.

Vastaajista 80 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaa valita oikean Rocket.Chat -kanavan viestin aiheen mukaan. Lisäksi Rocket.Chatin koettiin osin vähentäneen sähköpostin käyttöä, sillä 30 % oli samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kun vastaajilta kysyttiin, onko Rocket.Chatissa on liikaa kanavia, vastaukset jakautuivat tasaisesti puolesta ja vastaan. Tämä osoittaa jakautuneita näkemyksiä kanavien määrään liittyen työyhteisön sisällä, mutta viittaa myös siihen, että osa kokee kanavien määrän haasteelliseksi.

Väittämän ”raideliikenteen työpöytä tulisi hyödyntää enemmän ajankohtaisten asioiden viestintään” kohdalla vastauksen vaihtelivat paljon. Vastaajista 60 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työpöydällä pitäisi viestiä enemmän ajankohtaisista asioista. Vastaavasti 33,3 % oli jokseenkin eri mieltä ja 6,7 % eri mieltä väittämän kanssa. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että Raideliikenteen työpöydän roolia ajankohtaisten asioiden viestinnässä olisi perusteltua tarkastella uudelleen. Alun perin työpöydälle ei lisätty juurikaan jatkuvasti päivitettäviä asioita, jotta välttyttäisiin jatkuvalta ylläpidolta. Kuitenkin 60 % vastaajista toivoo enemmän ajankohtaista tietoa työpöydälle, mikä viittaa siihen, että nykyinen sisältö ei riitä käyttäjien tarpeisiin. Tässä piilee haaste: jos työpöytä hyödynnetään laajemmin, tarvitaan selkeä ratkaisu siihen, ketkä ottavat vastuun sen päivittämisestä säännöllisesti ja ajantasaisesti.

Vastaajista 16,7 % piti raideliikenteen työpöytä ensisijaisena tietolähteenä etsiessään työtehtäviinsä liittyvää ohjeistusta ja 53,3 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Raideliikenteen työpöydän tehtävänä on toimia asiantuntijoille

tietolähteenä, kun he etsivät työtehtäviinsä liittyvää ohjeistusta sekä perehdytysmateriaalina. Vaikka suurin osa vastaajista koki työpöydän ensisijaisena tietolähteenä, 30 % vastaajista oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tämä viittaa siihen, että työyhteisössä voitaisiin vielä enemmän aktivoitua käyttämään työpöydän sivuja sekä hyödyntää niiden potentiaalia entistä laajemmin. Työpöytä sivujen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa, että asiantuntijat löytävät tarvitsemansa tiedon helposti ja nopeasti.

4.2 Työn tekoa tukeva sisäinen viestintä

Kyselylomakkeen toisessa osassa pyrin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä viestintäkäytännöistä, viestintävastuista sekä strategisista tavoitteista. Raideliikenneosastossa on käytössä yhteisesti sovittuja viestintäkäytäntöjä, joista suurin osa löytyy intranet Kaistasta raideliikenteen työpöydältä, jonne jokaisella työyhteisön jäsenellä on pääsy. Raideliikenneosaston viestintäkäytäntöihin lukeutuvat kokouskäytännöt, sähköpostisäännöt, Rocket.Chat -ohje, ohje sisäisten ohjeiden hallintaan sekä viestinnän ja raideliikenteen työpöytä sivut intranet Kaistassa. Pääsääntöisesti kaikki ohjeet ovat joko kirjattu työpöydän sivuille tai niihin on linkit työpöydällä.

Viestintäkäytäntöjen toimivuutta selvitettiin kysymällä, kuinka hyvin vastaajat kokivat nykyisten viestintäkäytäntöjen tukevan työtehtävien tehokasta suorittamista. Vastausprosentteja ja keskiarvoja havainnollistetaan taulukossa 5. Mitä pienempi keskiarvo kunkin viestintäkäytännön kohdalla on, sitä paremmin sen nähdään tukevan työtehtävien tehokasta suorittamista.

Taulukko 5. Kuinka hyvin nykyiset viestintäkäytännöt tukevat työtehtäviesi tehokasta suorittamista?

	1= erittäin hyvin	2= hyvin	3= melko hyvin	4= ei kovin hyvin	Keskiarvo
Kokouskäytännöt	16,7 %	43,3 %	30,0 %	10,0 %	2,3
Sähköpostisäännöt	10,0 %	60,0 %	23,3 %	6,7 %	2,3

Raideliikenteen työpöytäsiivu (Kaistassa)	13,3 %	40,0 %	36,7 %	10,0 %	2,4
Rocket.Chat -ohje	3,3 %	43,4 %	50,0 %	3,3 %	2,5
Viestinnän työpöytäsiivu (Kaistassa)	6,7 %	40,0 %	33,3 %	20,0 %	2,7
Ohje sisäisten ohjeiden hallintaan	0,0 %	30,0 %	40,0 %	30,0 %	3,0
Yhteensä	8,3 %	42,8 %	35,6 %	13,3 %	2,5

Kokouskäytännöt ja sähköpostisäännöt koettiin työyhteisössä melko toimiviksi, sillä vastaajista 60 % ja 70 % kokivat, että nämä käytännöt toimivat erittäin hyvin tai hyvin. Myös Rocket.Chat -ohje ja raideliikenteen työpöytäsiivu koettiin suhteellisen toimiviksi. Vastaajista 20 % koki, ettei viestinnän työpöytäsiivu tue kovin hyvin työtehtävien suorittamista. Sisäisten ohjeiden hallintaan liittyvä ohje koettiin vastausten valossa epätoimivimpana. Vastaajista 30 % koki, ettei ohje tue työtehtävien tehokasta suorittamista kovinkaan hyvin. Tämä voi viitata siihen, että ohjeen selkeyttä ja käytettävyyttä tulisi parantaa. Toisaalta ohje saattaa olla monelle vastaajista vieras, jolloin se koetaan etäisenä, eikä sitä välttämättä ole käytetty kovinkaan paljoa. Sama voi liittyä viestinnän työpöytäsiivuun, joka toimii raideliikenteen työpöydän alisivuna, eikä sen pariin löydetä välttämättä yhtä helposti.

Seuraavassa mielipideväittämässä selvitettiin, miten hyvin vastaajat ovat perehtyneet nykyisiin viestintäkäytäntöihin, joita kuvataan taulukossa 6. Mitä pienempi keskiarvo kunkin viestintäkäytännön kohdalla on, sitä paremmin siihen on työyhteisössä perehdytty.

Taulukko 6. Miten hyvin olet perehtynyt nykyisiin viestintäkäytäntöihin?

	1= erittäin hyvin	2= hyvin	3= melko hyvin	4= en kovin hyvin	Keskiarvo
Kokouskäytännöt	20,0 %	43,4 %	23,3 %	13,3 %	2,3
Sähköpostisäännöt	13,4 %	50,0 %	23,3 %	13,3 %	2,4
Raideliikenteen työpöytäsiivu (Kaistassa)	10,0 %	46,7 %	23,3 %	20,0 %	2,5

Rocket.Chat -ohje	3,3 %	43,3 %	26,7 %	26,7 %	2,8
Viestinnän työpöytä-sivu (Kaistassa)	3,3 %	43,4 %	13,3 %	40,0 %	2,9
Ohje sisäisten ohjeiden hallintaan	0,0 %	26,7 %	23,3 %	50,0 %	3,2
Yhteensä	8,3 %	42,3 %	22,2 %	27,2 %	2,7

Vastaajien perehtyneisyys nykyisiin viestintäkäytäntöihin vaihteli suuresti eri käytäntöjen välillä. Vastaajat olivat perehtyneet parhaiten kokouskäytäntöihin ja sähköpostisääntöihin, sillä yli 60 % vastaajista arvioi olevansa hyvin tai erittäin hyvin perehtyneitä. Samaisien käytäntöjen nähtiin myös tukevan työtehtävien tehokasta suorittamista parhaiten, kuten edellisestä taulukosta 5 voidaan havaita. Perehtyneisyyden ja käytännön toimivuuden välillä näyttäisi olevan yhteys, sillä vastaajat kokivat parhaiten tuntemansa kokouskäytännöt ja sähköpostisäännöt myös eniten työtehtäviään tukeviksi. Myös raideliikenteen työpöytäsiivuun oli perehdytty suhteellisen hyvin ja 56,7 % vastanneista kokivat, että ovat perehtyneet hyvin tai erittäin hyvin kyseiseen sivuun.

Suurimmat haasteet liittyivät Rocket.Chat -ohjeeseen, viestinnän työpöytäsiivuun ja erityisesti sisäisen ohjeiden hallintaan liittyvään ohjeistukseen. Esimerkiksi sisäisten ohjeiden hallintaan liittyvästä ohjeistuksesta 50 % vastanneista kuvaili perehtyneisyyttään ”ei kovin hyväksi” ja keskiarvo 3,2 oli korkein, mikä osoittaa, että ohjeeseen perehtymisessä on selvästi puutteita. Tämä selittää myös osin sitä, että kyseisen ohjeen ei nähty tukevan työtehtävien tehokasta suorittamista, kun tuloksia verrataan taulukkoon 5. Sama haaste on havaittavassa viestinnän työpöytäsiivun kanssa. Myös Rocket.Chattia koskevaan ohjeeseen tulisi perehtyä lisää, mikä käy ilmi esimerkissä (7).

- (7) Rocket.Chatissa on vielä paljon kirjavuutta siinä, miten viestiketjuja aloitetaan ja miten niihin vastataan.

Esimerkissä (7) puhutaan viestiketjuista, joihin liittyvät säännöt kuvataan Rocket.Chat -ohjeessa. Jokaisen tulisi noudattaa yhteisiä ohjeita ja perehtyä niihin, jotta viestiketjut

noudattaisivat yhtenäistä kaavaa. Kaikkien vastausten yhteinen keskiarvo (2,7) viittaa siihen, että ohjeiden perehtymiseen liittyen on havaittavissa puutteita. Tämä käy ilmi myös esimerkissä (8), jossa ohjeiden noudattamattomuus ja allekirjoittamisen merkitys nostetaan esiin.

- (8) Jokaisen tulisi noudattaa olemassa olevia ohjeita ja allekirjoittaa ne ymmärretyiksi ja luetuiksi.

Esimerkin (8) mukaisesti työyhteisössä voitaisiin pohtia käytäntöä, jossa jokainen työntekijä vahvistaisi lukeneensa ja ymmärtäneensä ohjeet allekirjoittamalla ne esimerkiksi digitaalisesti. Tällöin ohjeiden perehtymiseen tulisi kiinnitettyä enemmän huomiota, ja ne tulisivat osaksi työyhteisön rutiineja.

Seuraavassa mielipideväittämässä vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat sisäisen viestinnän vastuisiin liittyvistä väittämistä, joita kuvataan taulukossa 7. Mitä pienempi keskiarvo kunkin väittämän kohdalla on, sitä paremmin vastuun nähdään toteutuvan.

Taulukko 7. Mitä mieltä olet seuraavista, sisäisen viestinnän vastuisiin liittyvistä väittämistä?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä	Keskiarvo
Viestin tarpeeksi vastuulleni kuuluvista asioista	33,3 %	56,7 %	10,0 %	0,0 %	1,8
Olen tietoinen siitä, miten minun tulee osallistua sisäiseen viestintään	30,0 %	53,4 %	13,3 %	3,3 %	1,9
Esihenkilöt viestivät tarpeeksi vastuulleen kuuluvista asioista	16,7 %	63,3 %	16,7 %	3,3 %	2,1
Sisäisen viestinnän vastuut on selkeästi määritelty työyhteisössä	3,4 %	60,0 %	33,3 %	3,3 %	2,4
Kollegani viestivät tarpeeksi vastuulleen kuuluvista asioista	3,4 %	60,0 %	23,3 %	13,3 %	2,5

Yhteensä	17,4 %	58,7 %	19,3 %	4,6 %	2,1
-----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	------------

Vastaajista 33,3 % oli täysin samaa mieltä siitä, että viestii tarpeeksi vastuulleen kuuluvista asioista ja 56,7 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vain 10 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tämän väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista (83,4 %) oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että on tietoinen, miten sisäiseen viestintään tulee osallistua. Jotta sisäiseen viestintään voi osallistua yhteisten pelisääntöjen mukaisesti, se edellyttää, että yksilö on tutustunut organisaation viestintäkäytäntöihin ja noudattaa niitä. Vastauksissa ilmenee ristiriitaa oman perehtymisen ja käytännön toiminnan suhteen. Kun vastaajilta kysyttiin, miten hyvin he ovat perehtyneet viestintäkäytäntöihin, joita tarkasteltiin aiemmin taulukossa 6, kävi ilmi, että perehtymisessä on havaittavissa puutteita. Vaikka suurin osa vastaajista kokee olevansa tietoisia siitä, miten sisäiseen viestintään tulee osallistua, koettu tietoisuus ei välttämättä johda käytännön toimintaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.

Vastausten perusteella esihenkilöiden viestintää pidetään työyhteisössä suhteellisen hyvänä ja riittävänä. Kuitenkin yhteensä 20 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että esihenkilöt viestivät tarpeeksi. Vastaajista 63,4 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että sisäisen viestinnän vastuut on selkeästi määritelty työyhteisössä. Kuitenkin vain 3,4 % oli täysin samaa mieltä, että vastuut on selkeästi jaettu ja 33,3 % puolestaan koki olevansa jokseenkin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Vastaukset viittaavat siihen, että työyhteisössä kaivataan parempaa selkeytystä viestintävastuusiin organisaation sisällä. Päivittäisessä viestinnässä työyhteisön jokaisella jäsenellä tulisi olla oma vastuunsa, sillä ilman selkeitä vastuita ajaututaan ongelmiin (Juholin, 2022, s. 143). Yhteenvetona voidaan todeta, että viestinnän vastuiden määrittelyä ja kollegoiden viestintäkäytäntöjä tulisi tarkentaa, vaikka henkilökohtainen vastuu viestinnästä koetaankin selkeäksi.

Kun vastaajilta kysyttiin, viestivätkö kollegat riittävästi vastuulleen kuuluvista asioista vastaukset jakautuivat seuraavasti: 3,4 % samaa mieltä, 60 % jokseenkin samaa mieltä,

23,3 % jokseenkin eri mieltä ja 13,3 % eri mieltä. Tuloksissa ilmenee ristiriitaa sen välillä, miten vastaajat arvioivat omaa viestintäpanostaan ja miten he kokevat kollegoidensa viestinnän. Vaikka suurin osa vastaajista koki viestivänsä riittävästi, kollegat saattavat odottaa enemmän tai selkeämpää viestintää. Tämä saattaa viitata viestinnän laadullisiin eroihin tai erilaisiin odotuksiin siitä, mitä pidetään "riittävänä" viestintänä. Jos viestinnän vastuut eivät ole selkeitä, voi olla, että ihmiset viestivätkin eri tavoin tai eri määrissä, mikä saattaa näyttää siltä, ettei viestintä ole riittävää. Kollegoiden viestinnän määrässä koettiin tasaisesti riittämättömyyttä riippumatta siitä, kuinka kauan työyhteisössä on työskennelty.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajien mielipiteitä strategiaan tavoitteisiin liittyen, joita havainnollistetaan taulukossa 8. Mitä korkeampi keskiarvo on kunkin väittämän kohdalla, sitä enemmän erimielisyyttä vastaajien keskuudessa on ilmennyt väittämään liittyen.

Taulukko 8. Mitä mieltä olet seuraavista, strategiaan tavoitteisiin liittyvistä väittämistä?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä	Keskiarvo
Tiedän, mitä raideliikenneosaston tavoitteet ovat	30,0 %	43,4 %	23,3 %	3,3 %	2,0
Koen, että raideliikenneosaston tavoitteet edistävät perustehtävien suorittamista	20,0 %	50,0 %	23,3 %	3,3 %	2,2
Tiedän, mitä raideliikenneosaston delegointipäätös sisältää	26,7 %	36,6 %	30,0 %	6,7 %	2,2
Raideliikenneosaston tavoitteet ja Traficomien toimintastrategia liittyvät tiiviisti toisiinsa	6,7 %	43,3 %	43,3 %	6,7 %	2,5
Koen, että Traficomien toimintastrategia tukee hyvin perustehtävien suorittamista	10,0 %	30,0 %	43,3 %	16,7 %	2,7

Tiedän, mikä Traficom in toimintastrategian merkitys on oman työni kan nalta	6,7 %	33,3 %	43,3 %	16,7 %	2,7
Traficom in toimintastrategiaa käydään raideli kenneosastossa säännöl lisesti läpi	10,0 %	16,7 %	46,6 %	26,7 %	2,9
Yhteensä	15,7 %	36,2 %	36,2 %	11,9 %	2,4

Vastaukset osoittavat, että Traficomin toimintastrategia ja sen kytkeytyminen raidelikenneosaston toimintaan eivät ole täysin selkeitä työntekijöille. Suurin osa vastaajista oli joko jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että toimintastrategiaa käsitellään säännöllisesti, ja vain 6,7 % tiesi selvästi sen merkityksen omalle työlleen. Vaikka raideliikenneosaston tavoitteet ovat monille selviä (73,4 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä), yhteys Traficomin toimintastrategiaan ja päivittäisiin tehtäviin vaikuttaa olevan epäselvä. Tämä viittaa tarpeeseen tuoda toimintastrategiaa lähemmäs osaston perustehtäviä.

Vastaajista 36,7 % oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että he tietävät, mitä delegointipäätös sisältää. Delegointipäätökseen on kirjattu jokaisen henkilön toimivalta ja eri tehtävien vastualueet. Parhaiten delegointipäätöksen sisältöön oli perehdytty 5– 8 vuotta työskennelleiden keskuudessa, sillä heistä jokainen oli vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietää, mitä päätös sisältää. Yli 8 vuotta työskennelleiden joukossa vähintään jokseenkin samaa mieltä oli 80 %. Heikoiten delegointipäätökseen oli perehdytty alle 2 vuotta työskennelleiden keskuudessa, joista puolet oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Erot delegointipäätöksen sisällön tuntemuksessa voivat viitata siihen, ettei delegointipäätöksen perehdytys uusille tyntekijöille ole ollut riittävää. Työyhteisössä vietetyt työvuodet ja sitä kautta kertynyt kokemus ovat myös osaltaan voineet vaikuttaa siihen, että delegointipäätöksen sisältö koetaan tutumpana.

4.3 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku

Kyselylomakkeen kolmannessa osassa pyrin selvittämään vastaajien näkemyksiä tiedonkulun toimivuudesta työyhteisössä. Vastaajilta kysyttiin tiedonkulkuun liittyviä asioita koko osaston sisällä, oman yksikön sisällä sekä yksiköiden välillä. Ensimmäinen kysymys käsitteli sitä, mitä mieltä vastaajat ovat tiedonkulkuun liittyvistä väittämistä koko raide-liikenneosaston sisällä, jota havainnollistetaan taulukossa 9.

Taulukko 9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät tiedonkulkuun koko raideliikenneosaston sisällä?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä
Edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani	40,0 %	50,0 %	10,0 %	0,0 %
Saan riittävästi tietoa työtehtävien suorittamiseksi	30,0 %	56,7 %	13,3 %	0,0 %
Olen ajan tasalla organisaation tärkeistä asioista ja päätöksistä	26,7 %	50,0 %	20,0 %	3,3 %
Saamani tieto on ajankoh- taista	30,0 %	46,7 %	20,0 %	3,3 %
Saamani tieto on hyödy- listä	26,7 %	53,3 %	16,7 %	3,3 %
Tieto tavoittaa minut no- peasti	33,3 %	46,7 %	10,0 %	10,0 %
Minulle on selvää, minkä- laista tietoa ylipäätään kannattaa välittää	26,7 %	43,3 %	26,7 %	3,3 %
Tiedonkulku on avointa	30,0 %	36,7 %	13,3 %	20,0 %
Organisaatiossa on selkeät käytännöt siihen, missä viestintävälineessä/ -kana- vassa mitäkin asiaa käsi- tellään	16,7 %	40,0 %	36,6 %	6,7 %
Löydän etsimäni tiedon helposti	6,7 %	40,0 %	43,3 %	10,0 %
Informaation määrä tun- tuu kuormittavalle	13,3 %	26,7 %	43,3 %	16,7 %
Koen, että kaikki haluavat jakaa tietoa avoimesti muille	10,0 %	36,7 %	30,0 %	23,3 %

Vastausten perusteella suurin osa henkilöstöstä kokee edistävänsä tiedonkulkua omasta aloitteestaan, saa riittävästi tietoa työtehtävien suorittamiseksi ja pitää saamiaan tietoja ajankohtaisina sekä hyödyllisinä. Myös tiedonsaannin nopeus arvioitiin suhteellisen hyväksi ja 80 % vastaajista oli samaa mieltä tai joksikin samaa mieltä siitä, että tieto tavoitetaan nopeasti. Tiedonkulun avoimuuden osalta vastaukset jakautuivat ja vastaajista 33,3 % oli joksikin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa. Hajontaa esiintyi myös väittämän "organisaatiossa on selkeät käytännöt siihen, missä viestintävälineessä tai -kanavassa mitään asiaa käsitellään". Tästä voidaan päätellä, että viestintävälineiden ja -kanavien käyttöön liittyvät käytännöt saattavat kaivata yhtenäistämistä ja selkeyttämistä. Toisaalta organisaatiossa on olemassa eri viestintävälineisiin liittyviä käytäntöjä, joihin perehtymistä havainnoitiin taulukossa 6. Tässä yhteydessä kävi ilmi, että pelkkä selkeyttäminen ei riitä, vaan jokaisen tulisi myös perehtyä olemassa oleviin käytäntöihin.

Heikoimmat tulokset puolestaan liittyvät tiedon löytämisen helppouteen, informaation kuormittavuuteen ja avoimeen tiedon jakamiseen. Näitä haasteita koettiin kaikissa vastaajaryhmissä, riippumatta siitä, kuinka kauan työyhteisössä on työskennelty. Tämä viittaa siihen, että vaikka tieto on pääosin ajankohtaista ja hyödyllistä, sen hallinnassa ja jakamisessa on haasteita. Osa vastaajista koki informaation määrän kuormittavaksi ja 40 % oli samaa mieltä tai joksikin samaa mieltä siitä, että informaatiota on saatavilla liikaa. Lisäksi yli puolet vastaajista koki, etteivät kaikki halua jakaa tietoa avoimesti muille. Tämä käy ilmi myös esimerkissä (9), jossa nostetaan esiin "tieto on valtaa" -ilmiö.

- (9) Viestinnän ja tiedon jakamisen tulisi olla avoimempaa. Hyvin usein ja joissakin aihealueissa "tieto on valtaa" -ilmiö on käsin kosketeltavissa. Pantataan tietoa ja sitä jaetaan vain harvoille.

Esimerkistä (9) käy ilmi, että työyhteisössä koetaan tiedon panttaamista ja valittua jakamista ainakin joidenkin yksilöiden keskuudessa. Tämä havainto voi viitata Perounen (2007) näkemykseen, jonka mukaan tiedon jakamiseen vaikuttaa usein haluttomuus, jos

jaettavan tiedon uskotaan heikentävän jakajan asemaa tai jos tiedon ei koeta kiinnostavan muita. Tiedon jakamattomuus ja "tieto on valtaa" -ilmiö ovat ongelmallisia työyhteisön sisäisessä viestinnässä, koska ne estävät tehokkaan tiedonkulun ja yhteistyön. Avoimen tiedonjaon puute voi johtaa virheellisiin päätöksiin sekä hidastaa ongelmien ratkaisua, kun kaikki eivät ole perillä olennaisista asioista, jolloin myös suorituskyky saattaa kärsiä.

Avovastauksissa nostettiin esiin myös yksilöiden väliset erot viestijöinä, jota havainnollistetaan esimerkissä (10).

- (10) Viestinnän aktiivisuudessa ja keinojen hyödyntämisessä on henkilöistä johtuvia luonnollisia eroja. Ihannetilassa kaikki toimisivat samoilla pelisäännöillä yhtä aktiivisesti, mutta tämä tavoite ei liene kovin helposti toteutettavissa.

Yksilöiden väliset erot voivat vaikuttaa viestinnän yhtenäisyyteen ja tehokkuuteen organisaatiossa. Esimerkki (10) vahvistaa Welchin (2012, s. 248) tekemän havainnon siitä, miten yksilö itse vaikuttaa suhtautumiseensa sisäiseen viestintään liittyen. Suhtautumisen ollessa positiivista kaikki toimisivat yhteisillä pelisäännöillä, mutta ihannetilanteen saavuttaminen edellyttäisi jokaisen viestinnällistä panosta.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat oman yksikkönsä sisäiseen tiedonkulkuun liittyvistä väittämistä. Vastauksia havainnollistetaan taulukossa 10. Mitä suurempi keskiarvo väittämän kohdalla on, sitä enemmän toivotaan kehitystä.

Taulukko 10. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat oman yksikkösi sisäistä tiedonkulkua?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä	Keskiarvo
Yksikönpäällikköni on helposti tavoitettavissa	70,0 %	26,7 %	3,3 %	0,0 %	1,3

Yksikköni muut jäsenet ovat helposti tavoitettavissa	53,3 %	36,7 %	10,0 %	0,0 %	1,6
Saan riittävästi tietoa oman yksikköni asioista	40,0 %	43,3 %	16,7 %	0,0 %	1,8
Yksikköni välinen viestintä on tehokasta	33,3 %	43,4 %	23,3 %	0,0 %	1,9
Yksikkömme palaverit ovat tehokkaita	23,3 %	43,3 %	26,7 %	6,7 %	2,2
Yhteensä	44,0 %	38,7 %	16,0 %	1,3 %	1,7

Vastaajat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä yksikkönsä sisäiseen tiedonkulkuun. Keskiarvojen perusteella erityisesti yksikönpäällikön tavoitettavuus arvioitiin erittäin hyväksi (1,3), mikä osoittaa vahvaa esihenkilön läsnäoloa. Myös muiden yksikön jäsenten tavoitettavuus sai hyvän arvion. Lisäksi valtaosa vastaajista kokee, että saa riittävästi tietoa oman yksikön asioista, ja myös oman yksikön sisällä tapahtuvan viestinnän nähtiin olevan suhteellisen tehokasta. Yksikön sisäiset palaverit eivät saaneet ihan yhtä positiivisia arvioita ja keskiarvo (2,2) viittaa siihen, että kokousten tehokkuudessa on parantamisen varaa. Tätä näkemystä tukee myös esimerkki (11), jossa nostetaan esiin yksiköiden seurantakokoukseen liittyvä ongelma-kohta.

- (11) Toimintaa tulisi tehostaa turhia tai vähämerkityksellisiä kokouksia poistamalla. Jossain KANBAN-seurantakokouksessa, jossa siirrellään laatikoita edestakaisin kaikkien asiantuntijoiden työaika menee aivan hukkaan. Kun näitä asioita on saatettu käsitellä hetkeä aiemmin kokouksessa, mutta ilman että siirrellään laatikoita.

Esimerkistä (11) voidaan tulkita, että seurantakokouksia, joissa KANBAN-taulua käydään yhteisesti läpi, ei pidetä tehokkaina. Tätä tukee myös aiemmin tarkastellun taulukon 2 tulokset, joissa KANBAN-taulu sai heikoimman arvosanan, eikä sen nähty tukevan kovin

hyvin päivittäistä työskentelyä. Myös esimerkissä (12) nostetaan esiin kokousten tehokkuuteen liittyvät haasteet, jotka liittyvät yksiköiden sisäisten palaverien lisäksi myös muihin kokouksiin.

- (12) Yhteistä aikaa ei pitäisi käyttää muistioiden läpikälymiseen. Jokainen voi tehdä sen itse. Kokoukset tehokkaiksi, mukaan vain ne ketä asia koskee. Nyt on paljon porukkaa mukana vain kuuntelemassa.

Vastausten perusteella kokouksia tulisi tehostaa sekä sisällön että osallistujien osalta. Ennen kokouksen järjestämistä tulisi arvioida tarve ja mahdollisuuksien mukaan käsitellä asiat muilla keinoilla. Lisäksi jokaiselle kokoukselle tulisi asettaa selkeä agenda ja tavoite, jotta kokouksen osallistujat tietävät tarkasti, mitä käsitellään ja miksi. Kokouskäytäntöjä koskevan ohjeistuksen yhteydessä, jota havainnointiin taulukossa 6, suurin osa arvioi perehtyneensä ohjeeseen hyvin, mutta myös siinä näyttää olevan yhä parantamisen varaa.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat yksiköiden välistä tiedonkulkua koskevista väittämistä. Vastauksia havainnollistetaan taulukossa 11. Mitä suurempi keskiarvo on kunkin väittämän kohdalla, sitä enemmän haasteita siihen liittyy.

Taulukko 11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat yksiköiden välistä tiedonkulkua?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä	Keskiarvo
Jaan oman yksikköni asioita tarpeen mukaan myös muihin yksikköihin	33,3 %	63,3 %	3,4 %	0,0 %	1,7
Muiden yksiköiden jäsenet ovat helposti tavoitettavissa	30,0 %	60,0 %	10,0 %	0,0 %	1,8
Työryhmien kokoukset edistävät yksiköiden välistä tiedonkulkua	13,3 %	56,7 %	26,7 %	3,3 %	2,2

Muiden yksiköiden kanssa viestiminen on tehokasta	13,3 %	50,0 %	26,7 %	10,0 %	2,3
Saan riittävästi tietoa muiden yksiköiden tehtävistä	6,7 %	43,3 %	33,3 %	16,7 %	2,6
Yhteensä	19,3 %	54,7 %	20,0 %	6,0 %	2,1

Yksiköiden välistä tiedonkulkua ei koettu yhtä sujuvaksi kuin yksiköiden sisäistä tiedonkulkua. Keskiarvojen perusteella yksiköiden välistä tiedonkulkua koskevat arviot ovat yleisesti ottaen hieman heikompia (2,1) kuin oman yksikön sisäistä viestintää koskevat tulokset (1,7) joita havainnollistettiin taulukossa 10. Valtaosa vastaajista (96,6 %) oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että jakaa oman yksikön asioita tarpeen mukaan toisiin yksiköihin. Muiden yksiköiden jäsenten koettiin olevan helposti tavoitettavissa ja eri yksiköiden jäsenistä koostuvien työryhmien kokousten nähtiin edistävän yksiköiden välistä tiedonkulkua suhteellisen hyvin.

Erytyisesti tiedon riittävyys muiden yksiköiden tehtävistä (2,6) ja viestinnän tehokkuus muiden yksiköiden kanssa (2,3) saivat keskiarvollisesti heikompia arvioita, mikä osoittaa kehittämistarpeita tiedonkulun parantamiseksi yksiköiden välillä. Tätä kuvaa myös esimerkki (13), jossa pohditaan yksiköiden väliseen tiedonkulkuun liittyviä haasteita.

- (13) Monesti takerrutaan kiinni siihen, että jokin asia on vain yksikön sisäinen ja tieto ei kulje. Pitäisi olla selkeät käytännöt siihen, miten tärkeitä asioita jaetaan toisiin yksiköihin.

Esimerkki (13) osoittaa, että työyhteisössä ei ole riittävän selkeitä käytäntöjä siihen, miten tietoja tulisi jakaa eri yksiköiden välillä. Tämä viittaa siihen, että työyhteisössä tarvittaisiin selkeät periaatteet ja toimintamallit myös tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön yksiköiden välillä. Toisaalta ristiriitaa ilmenee siinä, että lähes jokainen vastaajista koki jakavansa oman yksikkönsä asioita tarpeen mukaan toisiin yksiköihin. Yksiköt voivat jakaa tietoa, jonka ne itse kokevat olennaiseksi, mutta tämä tieto ei välttämättä vastaa muiden

yksiköiden tarpeita. Tämä viittaa siihen, että yhteinen ymmärrys siitä, mitä tietoa pitäisi jakaa ja milloin, on puutteellinen.

4.4 Sisäiset tilaisuudet

Kyselyn neljännessä osassa pyrin selvittämään vastaajien näkemyksiä osaston sisäisiin tilaisuuksiin liittyen. Erilaisia sisäisiä tilaisuuksia on osastossa paljon, joista suurin osa on kaikille suunnattuja. Maanantaikahveilla käydään läpi koordinaatiossa linjattuja asioita yhteisesti joka maanantai. Kvartaalokokouksissa puolestaan tarkastellaan organisaation tehtäviä ja tavoitteita menneen kolmen kuukauden ajalta sekä pohditaan tulevaa kvartaalia. Yksiköiden seurantokokouksissa käydään läpi KANBAN-taulun tehtävien tilanne ja kuukausikokouksissa puolestaan käydään laajemmin läpi yksiköiden asioita. Osaston toimistopäiviä järjestetään joka toinen viikko, koulutuspäivät järjestetään joka kevään loppulla ja valvonnan työpajapäivät järjestetään kerran vuodessa. Turvallisuuden tilakatsauksia, KV-katsauksia, YTE-infoja ja tietoisuuksia järjestetään osastossa säännöllisin väliajoin. Osaston sisällä toimii myös erilaisia työryhmiä, jotka koostuvat eri yksiköiden työntekijöistä ja nämä ryhmät kokoustavat yhdessä noin kerran kuukaudessa. Käytössä on myös ollut vapaaehtoinen kahvihetki perjantaisin, johon on voinut halutessaan osallistua. Vapaaehtoisen kahvihetken ideana on ollut toimistokahvien tapaan jakaa vapaasti kuulumisia.

Sisäisten tilaisuuksien tarpeellisuutta selvitettiin kysymällä, kuinka hyödyllisinä sisäiset tilaisuudet koetaan, ja kuinka usein niihin osallistutaan. Tilaisuuksien osallistumisprosentteja sekä keskiarvoja kuvataan taulukossa 12 ja hyödyllisyyttä käsitellään tämän taulukon rinnalla. Pieni keskiarvo osoittaa, että tilaisuuksiin osallistutaan usein.

Taulukko 12. Kuinka usein osallistut osaston nykyisiin sisäisiin tilaisuuksiin?

	1= lähes aina	2= usein	3= vaihtelevasti	4= en kovin usein	Keskiarvo
Kvartaalokokoukset	96,7 %	3,3 %	0,0 %	0,0 %	1,0
Raideliikenneosaston maanantaikahvit	86,7 %	13,3 %	0,0 %	0,0 %	1,1

Osaston koulutuspäivät	90,0 %	3,3 %	6,7 %	6,7 %	1,2
Yksiköiden kuukausikokoukset	83,3 %	10,0 %	0,0 %	6,7 %	1,3
Yksiköiden seurantakokoukset	83,3 %	10,0 %	0,0 %	6,7 %	1,3
Turvallisuuden tilakatsaus	56,6 %	36,7 %	6,7 %	0,0 %	1,5
Työryhmien kokoukset	60,0 %	26,7 %	6,6 %	6,7 %	1,6
Valvonnan työpajapäivät	60,0 %	13,3 %	16,7 %	10,0 %	1,8
Osaston toimistopäivät	43,3 %	30,0 %	20,0 %	6,7 %	1,9
KV-katsaus	40,0 %	26,7 %	23,3 %	10,0 %	2,0
YTE-info	36,7 %	26,7 %	23,3 %	13,3 %	2,1
Tietoiskut	26,7 %	46,6 %	16,7 %	10,0 %	2,1
Vapaaehtoinen kahvihetki	3,3 %	6,7 %	36,7 %	53,3 %	3,4
Yhteensä	59,0 %	19,5 %	12,1 %	9,5 %	1,7

Kvartaalokokoukset, maanantaikahvit ja osaston koulutuspäivät ovat vastausten perusteella suosituimpia sisäisiä tilaisuuksia raideliikenneosastossa ja niihin osallistutaan lähes aina tai usein. Samaiset tilaisuudet koettiin myös suhteellisen hyödyllisinä. Yleisesti ottaen erilaiset kokoukset sekä koulutuspäivät saivat korkean osallistumisprosentin ja esimerkiksi yksiköiden seuranta- ja kuukausikokouksiin osallistutaan pääsääntöisesti. Myös turvallisuuden tilakatsaukseen ja työryhmien kokouksiin osallistutaan suhteellisen usein. Työryhmien kokousten kohdalla osallistumisprosenttiin voi vaikuttaa se, etteivät kaikki raideliikenneosaston työntekijät kuulu välttämättä yhteenkään työryhmään.

Valvonnan työpajapäivät, osaston toimistopäivät, KV-katsaukset, YTE-infot ja tietoiskut keräsivät keskiarvoja 1,8–2,1, mikä osoittaa, että osallistuminen näihin tilaisuuksiin on vaihtelevampaa. Hyödyllisyys näiden tilaisuuksien kohdalla arvioitiin lähtökohtaisesti hyödylliseksi tai melko hyödylliseksi. Esimerkiksi valvonnan työpajapäiviä ei ole suunnattu kaikille työntekijöille, mikä näkyy siinä, että vastaajista 26,7 % osallistuu niihin vaihtelevasti tai ei kovin usein. Vapaaehtoisin kahvihetkiin osallistutaan puolestaan harvoin, mikä näkyy korkeassa keskiarvossa (3,4).

Vastaajille annettiin omin sanoin mahdollisuus kertoa, miksi he eivät osallistu osaston sisäisiin tilaisuuksiin. Vastauksen yhteyteen pyydettiin jättämään tilaisuuden nimet ja syyt, miksi niihin ei osallistuta. Yleisiksi syiksi mainittiin liian suuri etäkokousten määrä ja sen aiheuttamat päällekkäisyydet kalenterissa, työkiireet, aikatauluhaasteet, tilaisuuden sisällön epäkiinnostavuus sekä se, ettei tilaisuus liity omiin työtehtäviin. Esimerkiksi kaksi vastaajista kertoi, etteivät osallistu valvonnan työpajapäivään, koska he eivät tee valvontaa. Vapaaehtoista kahvihetkeä puolestaan luonnehdittiin ”ei toimivaksi konseptiksi” useassa vastauksessa ja esimerkissä (14) sitä kuvailtiin jopa vaivaannuttavaksi.

- (14) Vapaaehtoinen kahvihetki, etenkin isommalla porukalla Skypea välityksellä on aika vaivaannuttava, eikä luonnollista vuoropuhelua oikein synny, kun äänessä voi olla vain yksi kerrallaan.

Esimerkki (14) viittaa siihen, että vapaaehtoiseen kahvihetkeen osallistuminen ei ole suosittua, sillä tilaisuuden ei koeta toimivan verkon välityksellä. Lisäksi 46,7 % vastaajista arvioi vapaaehtoisen kahvihetken ”ei kovin hyödylliseksi”, jolloin sen karsiminen sisäisten kokousten listalta olisi perusteltua. Yksi vastaajista koki, että osallistumisintoon vaikuttaa tilaisuuksien linkittyminen omiin työtehtäviin sekä se, että tilaisuuksissa esitetyn tiedon saa muuta kautta tehokkaammin. Tämä näkyy esimerkissä (15).

- (15) Kv-katsaus, Tietoiskut usein, YTE-infot ja vapaaehtoiset kahvihetket eivät liity omiin tehtäviini lähes lainkaan ja siinä määrin kuin liittyvät saan tiedon muuta kautta tehokkaammin.

Myös kiireellisten perustehtävien merkitys nousi avovastauksissa esiin ja sisäisten tilaisuuksien ajoittaista hyödyllisyyttä punnittiin tilaisuuksien puuduttavuuteen ja seuranta-aikeuteen liittyen, joka käy ilmi esimerkissä (16).

- (16) Mikä tahansa yllä mainituista sisäisistä tilaisuuksista ei voi eikä saa olla niin tärkeä, että mahdollinen kiireellinen perustekeminen menisi ohi. KV-

katsaukset ja YTE-infot ovat ajoittain hyödyllisyydestään huolimatta puuduttavaa ja raskasta seurattavaa eivätkä erityisesti houkuttele osallistumaan oli tilaisuus sitten läsnä tai etänä.

Esimerkkien (15) ja (16) perusteella voidaan tulkita, että organisaation sisäisissä tilaisuuksissa, kuten KV-katsauksissa ja YTE-infoissa, on haasteita liittyen niiden sisällön ja ajankäytön tasapainoon. Vaikka tilaisuudet saattavat tarjota hyödyllistä tietoa, ne voivat tuntua puuduttavilta ja raskailta seurata, mikä vähentää henkilöstön osallistumishalua. Lisäksi kiireellisten perustehtävien priorisointi osoittaa, että tilaisuudet eivät saa häiritä organisaation ydintoimintojen suorittamista.

Vastausten perusteella on perusteltua pohtia, tarvitaanko työyhteisössä näin monia eri tilaisuuksia. Myös tilaisuuksien järjestämistä läsnäolokokouksina ja etäkokouksina tulisi miettiä uudestaan. Tämä käy ilmi esimerkissä (17), jossa toivotaan enemmän pienen joukon läsnäolokokouksia.

(17) Enemmän pienen joukon läsnäolokokouksia. Kvartaalokokoukset yms. koko osaston kokoukset parhaita mahdollisuuksia etäkokouksiin, mutta ne ovat järjestäen läsnäoloja. Miksi? Pienet työryhmät toteuttavat mielestäni parhaiten läsnäolokokousten hyötyjä.

Esimerkistä (17) voidaan päätellä, että kokousten osallistujamäärällä ja muodolla on merkittävä vaikutus kokouksen hyödyllisyyteen ja koettuun tehokkuuteen. Kvartaalokokouksia on esimerkiksi järjestetty sekä etä- että lähitilaisuuksina, sillä osa on toivonut toimistopäiville enemmän yhteistä tekemistä. Nurmen ja Pakarisen (2023) mukaan pienen ryhmien läsnäolokokouksia suosimalla, voidaan mahdollistaa läheisempi ja tehokkaampi vuorovaikutus, mikä tukee ryhmätyöskentelyä ja parantaa tiedonkulkua. Toisaalta on tärkeä hahmottaa myös eri yksilöiden väliset mieltymyserot, jolloin tilaisuuksien järjestäminen vuoroin etä- ja vuoroin läsnätilaisuuksina voi olla paras mahdollinen vaihtoehto.

4.5 Sisäisen viestinnän laatu ja kehitystarpeet

Kyselyn viimeisessä osiossa pyrin selvittämään vastaajien näkemyksiä palautekäytäntöihin, etätyöhön ja avoimuuteen liittyen. Palautekäytäntöihin liittyviä väittämiä ja vastausten jakautumia keskiarvoineen tarkastellaan taulukossa 13. Mitä suurempi keskiarvo kunkin väittämän kohdalla on, sitä enemmän palautekäytäntöihin toivotaan parannusta.

Taulukko 13. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat palautekäytäntöjä raideliikenneosastossa?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä	Keskiarvo
Uskallan antaa palautetta työyhteisön sisällä	36,7 %	53,3 %	10,0 %	0,0 %	1,7
Tunnen, että toisille antamani palaute huomioidaan	10,0 %	66,7 %	20,0 %	3,3 %	2,2
Saamani palaute on rakentavaa	10,0 %	63,3 %	20,0 %	6,7 %	2,2
Työyhteisössä kannustetaan palautteen antamiseen	20,0 %	43,3 %	30,0 %	6,7 %	2,2
Saan tarpeeksi palautetta työstäni	10,0 %	50,0 %	33,3 %	6,7 %	2,4
Saan palautetta asiantuntijuuteeni liittyen	3,3 %	50,0 %	43,4 %	3,3 %	2,5
Erilaisille ryhmille annetaan tarpeeksi ryhmäpalautetta	0,0 %	43,3 %	50,0 %	6,7 %	2,6
Yhteensä	12,9 %	52,8 %	29,5 %	4,8 %	2,3

Vastausten perusteella palautetta uskallettiin antaa työyhteisön sisällä ja valtaosa koki, että toisille annettu palaute huomioidaan. Lisäksi saatu palaute koettiin pääosin rakentavaksi. Brosteinin (2003, s. 301) mukaan palautekulttuurilla on vahva yhteys työn tuottavuuteen, sillä kun asiantuntijat antavat toisilleen palautetta ja keskustelevat tehdyn työn tuloksista myös yhteistyön teho kasvaa. Hän jatkaa, että rakentava palaute auttaa

työntekijöitä ymmärtämään, mitä he voivat parantaa, ja mitä he tekevät hyvin, mikä puolestaan edistää yksilön ja koko työyhteisön tehokkuutta. Aina palautteen antajan ei tarvitse olla esihenkilö, vaan asiantuntijaorganisaatioissa työkaverit voivat olla luotettavampia palautteenantajia ja siksi työkavereiden välistä palautetta tulisi muistaa kehittää (Juholin, 2022, s. 154).

Raideliikenneosaston palautekäytännöissä on vastausten perusteella myös parantamisen varaa. Yhteensä 40 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että työstä saa tarpeeksi palautetta, kun taas 60 % koki saavansa palautetta työstään riittävästi. Tämä viittaa siihen, että palautteen laadussa sekä määrässä on havaittavissa eroja ja osa saattaa kaivata palautetta enemmän kuin toiset. Suurimmat haasteet liittyivät ryhmäpalautteen sekä asiantuntijuuteen liittyvän palautteen saamiseen työyhteisössä. Vastaajista 50 % koki, ettei asiantuntijuuteen liittyen saa riittävästi palautetta ja 60 % puolestaan koki, että ryhmäpalautetta voisi antaa enemmän. Palautteenantossa olisi tärkeä muistaa, että asiantuntijat kaipaavat usein juuri heidän asiantuntijuuteensa liittyvää palautetta (Juholin, 2022, s. 154). Lisäksi ryhmäpalautetta voitaisiin antaa enemmän, jolloin esimerkiksi eri verkostot tai yksiköt tietäisivät, miten asioita on hoidettu. Palaute on osa oppivan organisaation toimintaa ja sen avulla saadaan jatkuvaa tietoa organisaation onnistumisista ja epäonnistumisista (Bronstein, 2003, s. 303). Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisössä on onnistuttu luomaan ilmapiiri, jossa palautetta uskalletaan antaa, se otetaan vastaan rakentavasti, ja sen avulla pyritään jatkuvaan kehittämiseen. Edellytykset palautekulttuurin edelleen kehittämiseen ovat siis hyvät.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat etätöitä koskevista väittämistä, joita havainnoidaan taulukossa 14. Etätöitä on tehty raideliikenneosastossa jo pitkään ja työntekijät saavat itse päättää, työskentelevätkö he etänä vai toimistolla. Yhteisiä toimistopäiviä järjestetään kaksi kertaa kuukaudessa.

Taulukko 14. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat etätyötä?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä
Etätyö parantaa työssä viihtymistä	66,7 %	26,7 %	3,3 %	3,3 %
Etätyö tehostaa työskentelyä	66,7 %	30,0 %	3,3 %	0,0 %
Etätyössä yhteydenpito kollegoihin on riittävää	46,7 %	30,0 %	23,3 %	0,0 %
Etäkokoukset ovat sujuvia	40,0 %	43,3 %	16,7 %	0,0 %
Etätöissä ilmenee enemmän viestinnällisiä vääринymmärryksiä, kuin kasvokkain keskusteltaessa	20,0 %	26,7 %	36,6 %	16,7 %
Kameran tulisi olla useammin päällä Skype-palavereissa	13,3 %	26,7 %	50,0 %	10,0 %
Yhteisiä toimistopäiviä tulisi olla enemmän	13,3 %	23,3 %	43,4 %	20,0 %
Yhteisten toimistopäivien tulisi olla pakollisia	13,3 %	13,3 %	30,0 %	43,4 %

Valtaosa vastaajista näkee etätyön parantavan työssä viihtymistä, sillä 93,4 % on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 96,7 % puolestaan kokee, että etätyö tehostaa työskentelyä. Vastausten perusteella etätyö koetaan yleisesti positiivisena ja tuottavuutta lisäävänä työntekotapana. Vastaajista 76,7 % on vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteydenpito kollegoihin on riittävää etätöissä. Tämä kuitenkin jättää jäljelle 23,3 % joukon, jotka kokevat jonkinasteisia haasteita yhteydenpidossa, mikä voi viitata kehittämistarpeisiin. Haasteita koettiin erityisesti yli 8 vuotta työyhteisössä työskennelleiden joukossa ja tässä ryhmässä 75 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että yhteydenpito kollegoihin on riittävää, kun muiden työvuosien ryhmässä samainen luku oli alle 50 %. Tähän voi vaikuttaa se, että pitkään työyhteisössä olleet työntekijät ovat saaneet kokemusta raideliikenneosastossa työskentelystä ajalta,

jolloin yhteydenpito kollegoihin tapahtui pääasiassa toimistolla työskennellessä. Etäkoukukset koetaan yleisesti sujuviksi, mikä viittaa siihen, että käytetyt viestintävälineet ja kokouskäytännöt toimivat pääosin hyvin.

Viestinnällisiä väärinymmärryksiä koetaan jonkin verran enemmän etätyössä kuin kasvokkain keskusteltaessa. Vastausten jakautuminen (46,6 % joko samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, 53,3 % jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä) viittaa siihen, että osa kokee väärinymmärryksiä esiintyvät enemmän. Skype-kokouksissa ei koeta tarpeelliseksi pitää kameraa useammin päällä, sillä 60 % on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että kameran tulisi olla useammin päällä. Tämä voi viitata siihen, että kameran käyttöä pidetään rajoittavana tai epämukavana. Toimistopäivien lisäämiseen ei ole suurta halukkuutta, sillä 63,4 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että niitä tulisi olla enemmän. Lisäksi 73,4 % vastustaa ajatusta pakollisista toimistopäivistä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät haluavat säilyttää joustavuuden etä- ja toimistotyön välillä.

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat väittämistä, jotka koskevat avoimuutta työyhteisössä. Vastausprosentteja ja keskiarvoja havainnollistetaan taulukossa 15. Mitä suurempi keskiarvo kunkin väittämän kohdalla on, sitä enemmän muutosta avoimuuteen kaivataan.

Taulukko 15. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat avoimuutta työyhteisössä?

	1= samaa mieltä	2= jokseenkin samaa mieltä	3= jokseenkin eri mieltä	4= eri mieltä	Keskiarvo
Viestintä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta	36,7 %	60,0 %	3,3 %	0,0 %	1,7
Koen tulevani kuulluksi	36,7 %	53,3 %	10,0 %	0,0 %	1,7
Muutoksista viestitään riittävästi	33,3 %	56,7 %	10,0 %	0,0 %	1,8
Osaan asettua eri kollegoiden asemaan viestiesäni heille	20,0 %	66,7 %	13,3 %	0,0 %	1,9

Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	36,7 %	40,0 %	23,3 %	3,3 %	1,9
Eriävät mielipiteet otetaan avoimesti vastaan	23,3 %	46,7 %	20,0 %	10,0 %	2,2
Konfliktitilanteet käsitellään rakentavasti	16,7 %	53,3 %	20,0 %	20,0 %	2,2
Osaan tunnistaa, miten viestin eri kollegoille juuri heidän tarpeensa huomioiden	13,3 %	56,7 %	30,0 %	0,0 %	2,2
Esihenkilöt ovat tietoisia henkilöstön työssä kohtaamista haasteista	16,7 %	53,3 %	26,7 %	3,3 %	2,2
Työyhteisössä pystytään puhumaan hankalista asioista	20,0 %	46,7 %	10,0 %	23,3 %	2,4
Työyhteisössä on käytössä toimivat käytännöt ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi	13,3 %	36,7 %	40,0 %	10,0 %	2,5
Myös hiljaisemmat kollegat huomioidaan yhteisissä keskusteluissa	6,7 %	40,0 %	33,3 %	20,0 %	2,7
Yhteensä	22,8 %	50,8 %	20,0 %	6,4 %	2,1

Vastausten perusteella viestinnän koettiin luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä 96,7 % vastaajista on vähintään jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Tämä osoittaa, että yhteisöllisyyttä on olemassa ja sisäisen viestinnän merkitys sen luomisessa tunnustetaan. Valtaosa vastaajista (90 %) oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokee tulevansa kuulluksi, mikä on keskeistä koko organisaation toiminnan kannalta (Chien-Chic ja muut, 2024, s. 172). Myös muutosviestinnän riittävyys arvioitiin hyväksi ja vastaajista 90 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 86,7 % on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaa asettua eri kollegoiden asemaan viestiessään heille. Tämä on tärkeää, sillä väärinymmärrysten määrä pienenee, kun työyhteisössä osataan huomioida erilaisia näkökulmia ja tarpeita (Bahrain ja muut, 2023, s. 1496). Suurin osa vastaajista kokee, että heidän mielipiteillään on merkitystä, mikä on positiivista. Tämä osoittaa, että yksilöllä on tunne osallisuudesta ja arvostuksesta, joita tehokas työyhteisö tarvitsee toimiakseen.

Eriävien mielipiteiden avoimen vastaanoton sekä konfliktitilanteiden rakentavan käsittelyn nähdään toteutuvan työyhteisössä suhteellisen hyvin, sillä vastaajista 70 % ovat näiden väittämien kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin 30 % vastaajista kokee, että konfliktitilanteissa ja eriävien mielipiteiden ilmaisussa on vielä työs-tettävää. Vastaajista 70 % on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaa tunnistaa, miten viestii eri kollegoille juuri heidän tarpeensa huomioiden. Vastaajista 30 % on puolestaan jokseenkin eri mieltä siitä, että esihenkilöt ovat tietoisia henkilöstön työssä kohtaamista haasteista. Tämä viestii siitä, että haasteita saattaa olla hankalampi havaita etätöissä. Esimerkiksi työssä jaksamiseen liittyvät haasteet eivät välttämättä näy yhtä selvästi etätöissä ja niiden seurantaan tulisi siksi kiinnittää erityistä huomiota. Myös Van Wart (2019) muistuttaa, että virtuaalisella vuorovaikutuksella on taipumus tehdä viestinnästä entistä haastavampaa.

Vaikeista asioista puhuminen koetaan työyhteisössä osittain mahdolliseksi, mutta ei täysin ongelmattomaksi. Vaikka 66,7 % on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, 33,3 % on jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että hankalista asioista voidaan puhua työyhteisön sisällä. Vaikka hankalista asioista puhuminen saatetaan kokea haastavana, se voi olla myös erittäin hyödyllistä, sillä ne usein kertovat, mistä olisi tarvetta keskustella.

Käytännöt ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi saivat suhteellisen korkean määrän kriittistä palautetta. Puolet vastaajista olivat eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työyhteisössä on toimivat käytännöt ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Tämä viittaa siihen, että käytännöt eivät ole riittävän selkeitä tai tehokkaita. Haastavuutta aiheuttaa myös yksilöiden väliset erot kuuntelijoina ja keskustelijoina. Vastaajista 53,3 % on eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että myös hiljaisemmat kollegat huomioidaan yhteisissä keskusteluissa. Tämä käy ilmi myös esimerkissä (18).

- (18) Hiljaisemmat kollegat eivät saa ääntään kuuluviin helposti etäkokouksissa, mutta liekö tilanne sen parempi läsnätilaisuuksissakaan.

Esimerkki (18) tukee näkemystä siitä, että vaikka etäkokoukset voivat lisätä haasteita hiljaisten osallistumiselle, ei ole takeita siitä, että läsnäolotilaisuuksissa tilanne olisi sen parempi. On mahdollista, että samat dynaamiset ongelmat, kuten esimerkiksi dominoivat keskustelijat tai vähäinen rohkeus osallistua keskusteluun ovat läsnä, oli kokousmuoto mikä tahansa. Tässä tulee kuitenkin huomioida se, että valtaosa vastaajista koki tulevansa kuulluksi. Toisten hiljaisuus saattaa siis häiritä enemmän niitä, jotka ovat useammin äänessä, kuin hiljaisia yksilöitä itseään. Siksi jokaisen olisi hyvä pohtia omaa rooliaan ja suhtautumistaan kuuntelijana sekä antaa tilaa toisille tuoda näkemykset esiin. Lisäksi voitaisiin miettiä muita keinoja, jotka toimivat sekä etä- että lähikokouksissa, kuten puheenvuorojen jakaminen tasapuolisemmin ja hiljaisten kannustaminen mielipiteen ilmaisuun.

4.6 Käytännön kehitysehdotukset sisäisen viestinnän tehostamiseksi

Tässä luvussa käsitellään analyysin keskeisimmät löydökset ja esitetään niiden perusteella kehitysehdotuksia raideliikenneosaston sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Tutkimuksen vastauksista on tunnistettu mahdollisia kehityskohteita työyhteisön sisäiseen viestintään liittyen. Avovastauksista saatiin muutamia suoria ideoita ja ehdotuksia, jotka antavat arvokasta näkökulmaa jatkokehitystoimiin. Avovastauksista pyrittiin löytämään myös syvällisempiä merkityksiä sekä toiveita, joita ei välttämättä oltu ilmaistu suoraan kehitysehdotusten muodossa. Lisäksi suljettujen vastausten kautta analysoitiin ja tunnistettiin keskeisimpiä sisäisen viestinnän haasteita, joita tutkimuksessa ilmeni. Analyysin perusteella suurimmiksi sisäisen viestinnän haasteiksi nousivat viestintäkäytäntöjen toimivuus ja noudattaminen, erilaiset tavat käyttää viestintävälineitä, tiedonkulku ja tiedon löydettävyyden sekä toimintastrategian ja tavoitteiden välinen epäselvyys. Lisäksi haasteita koettiin kokousten määrässä ja toteutustavassa, palautekultuurissa sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan tarjoamalla konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka tähtäävät ongelmien ratkaisemiseen ja sisäisen viestinnän tehostamiseen raideliikenneosastossa.

4.6.1 Viestintäkäytäntöjen selkeyttäminen ja noudattaminen

Raideliikenneosastossa on olemassa suhteellisen paljon viestintäkäytäntöjä, joissa määritellään eri viestintävälineiden käyttötarkoituksia sekä ohjeita niiden yhdenmukaiseen käyttöön liittyen. Analyysin perusteella ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että ohjeistusta kyllä on ja valtaosa kokee sen riittäväksi, mutta kaikki eivät toimi sen mukaisesti. Avovastauksissa ehdotettiin käytäntöä, jossa jokaisen työntekijän tulisi allekirjoittaa kukin käytössä oleva ohje ymmärretyksi sekä luetuksi. Käytäntöä voitaisiin soveltaa perehdyttämisen, uusien ohjeiden sekä ohjepäivitysten yhteydessä. Tätä varten työyhteisössä voitaisiin pohtia tapaa, jolla ohjeet saataisiin allekirjoitettua esimerkiksi sähköisesti. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi sisäistää ajatus siitä, että työskenteleminen yhteisten ohjeiden mukaisesti johtaa parempiin tuloksiin (Hedman ja valo, 2015, s. 1016). Analyysissä ilmeni, että puutteellinen perehtyminen ohjeisiin on yksi keskeisistä syistä siihen, miksi viestintäkäytäntöjen ei nähdä tukevan työntekoa. Esimerkiksi viestinnän työpöytä-sivulla ohjeistetaan, milloin sähköposti on tarkoituksenmukaisin viestintäväline, ja milloin tulisi puolestaan suosia Rocket.Chat -viestintäkanavaa. Kaikki eivät vain ole tutustuneet näihin.

Lisäksi työyhteisössä olisi hyvä pohtia, voisiko olemassa olevia käytäntöjä selkeyttää tai täydentää siten, että niistä saisi helpommin noudatettavia. Myös Welch ja Jackson (2007) muistuttavat, että viestintävälineiden käyttötarkoitukset tulisi suunnitella vastaamaan mahdollisimman kattavasti sisäisen viestinnän tarpeita, ottaen huomioon viestinnän luonne, tiedon monipuolisuus sekä vastaanottajat. Lisäksi viestinnän rooleista ja vastuista voisi laatia erillisen ohjeistuksen, jossa määriteltäisiin, kuka vastaa eri tasoisten tietojen jakamisesta, viestintävälineiden käytön seurannasta sekä ohjeistuksen ylläpitämisestä ja päivittämisestä. Ohjeistuksen yhteyteen voisi myös kirjata, mitä kaikkea kuuluu jokaisen vastuulle sisäisen viestinnän osalta työtehtävästä riippumatta. Tämä selkeytys voisi auttaa varmistamaan, että kaikki työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa ja roolinsa yhteisten käytäntöjen noudattamisessa, mikä tukisi viestinnän sujuvuutta ja te-

hokkuutta. Toinen vaihtoehto olisi pohtia erillisen sisäisen viestintäsuunnitelman käyttöönottoa toiminnan tehostamiseksi. Raideliikenneosastossa ei ole ollut käytössä erillistä sisäisen viestinnän suunnitelmaa, vaan päivittäisviestintää ohjataan viestintäkäytännöillä. Suunnitelmaan olisi mahdollista kirjata jo olemassa olevien viestintäkäytäntöjen sekä ohjeiden lisäksi myös uusia käytäntöjä, kuten esimerkiksi sisäisen viestinnän rooleja ja vastuita. Viestinnän työpöytä sivua Kaistassa olisi myös mahdollista muokata suunnitelman muotoon. Sivulle voisi linkittää tai kirjata kaikki jo olemassa olevat viestintäkäytännöt, mikäli jokin käytäntö sivustolta vielä puuttuu.

4.6.2 Viestintävälineiden tehokkaampi hyödyntäminen

Jotta työn tehokkuutta saataisiin lisättyä osastossa, tulisi analyysin perusteella myös käytössä olevia viestintävälineitä hyödyntää tehokkaammin. Intranet Kaistan kehittämistä voitaisiin harkita siten, että ajankohtaisia asioita jaettaisiin enemmän raide liikenteen työpöydälle, ja että ohjedokumentit sekä esitykset saataisiin upotettua sivustolle. Ajankohtaisten asioiden jakaminen edellyttää kuitenkin rajauksia ja harkintaa, sillä jatkuvasti muuttuvan tiedon ylläpito intranetissä ei ole tehokkuusnäkökulmasta tarkasteltuna järkevää. Lisäksi on mietittävä, löytyykö työyhteisöstä henkilöitä, joiden aika riittäisi ajankohtaisten asioiden päivittämiseen. Päivittämisestä vastaavia henkilöitä tulisi myös olla riittävästi. Viestintäsuunnitelma tai erillinen ohje voisi auttaa myös määrittämään selkeät linjat siitä, millaisia ajankohtaisia asioita työpöydällä tulisi viestiä ja kuinka usein päivityksiä tehdä. Raideliikenteen työpöydän roolia on korostettu työyhteisössä ensisijaisena tietolähteenä, mutta vastausten valossa näyttää siltä, että tietoa etsitään yhä muualta. Työn tehokkuutta saataisiin lisättyä, jos kaikki löytäisivät etsimänsä tiedon samasta paikasta. Jos jokainen hyödyntäisi työpöytää ensisijaisena tietolähteenään, myös puuttuvat tiedot olisi helpompi huomata ja lisätä sivulle tarvittaessa.

Tutkimustulosten perusteella sähköposti on edelleen yleisin viestintäväline työyhteisössä, mutta Rocket.Chatin käyttöönoton koettiin kuitenkin vähentäneen sähköpostiviestintää. Rocket.Chatin käyttöä tulisi lisätä, jotta sähköpostiviestien tulvaa saataisiin vähennettyä. Rocket.Chatin haasteena on se, että viestit katoavat uusien viestien tulvassa kauas, eikä niitä enää löydetä myöhemmin helposti. Tämän vuoksi Rocket.Chat -ohjeessa tulisi vielä tarkemmin selkeyttää sitä, mitkä asiat voidaan viestiä kyseisen välineen kautta. Lisäksi Rocket.Chatin kohdalla tulisi miettiä, tarvitaanko erikseen tiedottamis- ja keskustelukanavaa. Näiden kanavien välistä eroa pohdittiin useassa avovastauksessa ja esiin nousi se, ettei aina tiedetä, kumpaan kanavaan viesti tulisi kirjoittaa. Teamsin käyttöönottoa lähitulevaisuudessa pidetään työyhteisössä mahdollisuutena vähentää liian monesta viestintävälineestä johtuvaa kuormitusta. Myös Vercic ja Spoljaric (2020) muistuttavat, että työntekijät suhtautuvat saamaansa tietoon positiivisesti, kun sitä välitetään monipuolisesti, mutta kuitenkin maltillisesti eri kanavissa. Teamsin käyttöönoton yhteydessä tulisi heti alussa luoda selkeät pelisäännöt siihen, mitä kanavia perustetaan, mihin kansioihin tai kanaviin tiedostoja tallennetaan, kuka vastaa ylläpidosta, ja mitkä asiat hoidetaan pikaviestein Teamsissa.

KANBAN-taulu ja siihen liittyvät yksiköiden seurantakokoukset koettiin tulosten perusteella tehottomiksi, jolloin työtehtävien edistämiseen ja seurantaan on perusteltua pohdita myös muita vaihtoehtoja. Seurantakokouksista luopumalla vapautettaisiin asiantuntijoiden aikaa muihin työtehtäviin ja raideliikenteen työpöydälle voitaisiin luoda esimerkiksi ”yksikköraportointi -osio”, jonne jokainen yksikkö kirjaisi keskeisimpien tehtäviensä edistymistiedot sekä muita ideoitaan. Tämä helpottaisi myös tiedonkulun haasteita yksiköiden välillä sekä vähentäisi käytössä olevien viestintävälineiden määrää, jonka kaksi kolmasosaa vastaajista koki liian suureksi.

4.6.3 Tiedon löydettävyyden ja jakamisen kehittäminen

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat helpotusta myös tiedon löydettävyyteen liittyen, erityisesti oman työn kannalta oleellisen tiedon osalta. Myös Juholin

(2015, s. 58) muistuttaa, että informaatiomäärän jatkuvasti kasvaessa on entistä tärkeämpää, että työntekijät tietävät, mistä tietolähteestä he tietoa etsivät. Analyysin perusteella dokumentin hallintajärjestelmä Dynastyn ei nähty tukevan työn tekoa kovinkaan hyvin. Dynastia hyödynnetään koko Traficomissa, joten sen tilalle ei voida ottaa uutta järjestelmää, mutta toimivuutta on silti mahdollista kehittää esimerkiksi kansiorakennetta selkeyttämällä. Lisäksi koko viraston tasolla olisi hyödyllistä selvittää, saisiko hakutulosten suodattamista kehitettyä. Dynastyn dokumentteja on linkitetty paljon raide liikenteen työpöydälle helpottamaan niiden löydettävyyttä, ja jokaisen aktiivinen ote puuttuvien dokumenttien lisäämiseksi työpöydälle tehostaisi myös työntekoa.

Merkittäväksi tiedonkulun haasteeksi osoittautui tiedon jumiutuminen yksiköiden sisälle. Ewing ja muut (2019, s. 114) ovat todenneet, että yksiköiden välisen yhteistyön lisääminen parantaa organisaation tehokkuutta, koska samaa ongelmaa ei tarvitse ratkaista erikseen jokaisessa yksikössä. Tämän vuoksi yhteistyötä tulisi kasvattaa organisaatiossa eri yksiköiden välillä ja tätä varten tulisi luoda selkeämmät viestintäkäytännöt. Osastossa tulisi tunnistaa ja määrittää selkeät roolit siihen, ketkä seuraavat tiedon liikumista ja varmistavat, että keskeiset tiedot eivät jää vain yksiköiden sisälle. Tiedon jakamisen osalta haasteena koettiin, etteivät kaikki halua jakaa tietoaan muille. Myös Waititu ja Baker (2023, s. 106) sekä Peurone (2007, s. 255) tunnistivat yksilötason viestinnän esteeksi muun muassa haluttomuuden jakaa tietoa. Lisäksi kaikille ei ollut selvää, milaista tietoa kannattaa välittää. Tiedon jakamattomuuteen on voinut vaikuttaa se, ettei aina tiedetä, kiinnostaako tieto muita. Tämän vuoksi työyhteisössä tulisi kannustaa yksilöitä avoimeen tiedon jakamiseen ja korostaa, että tiedon jakaminen on osa jokaisen työtehtävää. Yuenin ja Waldenin mukaan (2023, s. 200) johdolla on merkittävä rooli tiedon jakamisessa, sillä he näyttävät esimerkkiä, tukevat aktiivisesti työntekijöitä ja voivat viestinnällään korostaa tiedon jakamisen merkitystä.

Tulosten perusteella kaikki osaston työntekijät eivät ole täysin sitoutuneita sisäiseen viestintään, mikä heijastuu myös muihin havaittuihin sisäisen viestinnän haasteisiin, kuten tiedon jakamiseen, viestintäkäytäntöjen noudattamiseen, viestintäkanavien tehokkaaseen käyttöön sekä viestintävastuiden selkeyteen. Lisäksi tulokset osoittivat, että

joillekin on epäselvää, mitä kaikkea heidän työroolinsa pitää sisällään sisäisen viestinnän osalta. Tämä ilmeni esimerkiksi siinä, ettei kaikille ollut selvää, mitä delegointipäätös sisältää. Epäselvyydet voivat johtaa siihen, että sisäiseen viestintään liittyviä vastuita ei hoideta kattavasti, tai että viestinnälliset velvoitteet koetaan vain tiettyjen työntekijöiden vastuuksi. Tämän vuoksi työyhteisössä tulisi korostaa aiempaa enemmän tiedon jakamisen merkitystä kaikilla organisaation tasoilla.

4.6.4 Toimintastrategia ja tavoitteet osaksi arkea

Analyysin perusteella havaittiin, että Traficomien toimintastrategian ja raideliikenneosaston tavoitteiden tunnettuus ja niiden yhteys työntekijöiden perustehtäviin eivät ole selkeitä kaikille. Toimintastrategiaa tulisi käydä osastossa säännöllisemmin läpi ja sitä tulisi tuoda lähemmäs raideliikenneosaston perustehtäviä. Yhtenä keinona olisi järjestää esimerkiksi työpaja seuraavilla koulutuspäivillä ja pohtia yhdessä, miten näiden välille saisi selkeämmän yhteyden. Lisäksi koko viraston tasoiset strategiset tavoitteet olisi hyvä nostaa erikseen esiin raideliikenteen työpöydälle, jotta niiden olemassaolo muistuisi paremmin työntekijöiden mieleen. Traficomissa on tunnistettu tarve koko talon tasoiselle viestintästrategialle, joka voi osaltaan helpottaa viestinnän organisointia ja vahvistaa strategisten tavoitteiden tunnettuutta sekä yhteyttä perustehtäviin tulevaisuudessa.

Analyysissa nousi esiin myös se, etteivät kaikki tiedä, mitä delegointipäätös sisältää. Sisältöön perehtymistä voisi helpottaa jo aiemmin annettu ehdotus ohjeiden sähköisestä allekirjoittamisesta, joka toimisi hyvin myös delegointipäätöksen kohdalla. Lisäksi raideliikenteen työpöydälle voitaisiin koota tiivistelmä delegointipäätöksen keskeisimmästä sisällöstä ja sen yhteyteen luoda lyhyt ohjeistus siitä, miten jokainen voi tarkastaa omat toimivaltuutensa. Tästä hyötyisivät myös työyhteisöön tulevat uudet jäsenet. Tuottavuusohjelmassa korostetaan, että viranomaisten tulee toimia selkeiden ja tarkoituksenmukaisten rakenteiden pohjalta, joissa vastuut ja toimivaltuudet ovat selkeästi määriteltyjä (Valtiovarainministeriö, 2024). Tämä viittaa siihen, että delegointipäätöksen tun-

temus ja sen soveltaminen osaston arjessa tukee ohjelman tavoitteita, koska se varmistaa resurssien tehokkaan käytön, päätöksenteon sujuvuuden ja ehkäisee mahdollisia viivästyksiä tai päällekkäistä työtä. Tämän vuoksi delegointipäätöksen osalta olisi erityisen tärkeä varmistaa, että jokainen on perehtynyt sisältöön ja tarkastanut omat toimivaltuutensa sieltä.

4.6.5 Kokousten ja vuorovaikutuksen optimointi

Analyysissa nousi esiin myös sisäisiin tilaisuuksiin liittyviä haasteita. Kasvokkain viestintää toivottiin enemmän, sillä live-kokousten nähtiin tukevan hyvin työn tekoa. Myös Daft ja Lengel (1986) painottavat kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tehokkaimpana viestinnän muotona, koska siihen sisältyy osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja non-verbaalinen viestintä. Tulosten perusteella selvisi, että vuorovaikutuksen kokemisessa on yksilöllisiä eroja. Vaikka suurin osa nauttii etätyön tuomasta vapaudesta, kokee moni virtuaaliset palaverit puuduttavina. Juholin (2022, s. 113) muistuttaa resurssinäkökulmasta, että palaveeraaminen samassa paikassa on usein kallein tapa viestiä, koska paikasta toiseen siirtyminen vie aikaa aiheuttaen kustannuksia. Siksi kasvokkain tapaamiset tulisi varata tilanteisiin, joissa niistä on eniten hyötyä. Tulosten perusteella työyhteisössä tulisi pohtia, ovatko koko osaston kokoukset parhaita mahdollisuuksia etäkokouksiin, vai toteuttaisivatko pienemmät ryhmät paremmin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen hyötyjä, kuten Nurmi ja Pakarinen (2023) ovat todenneet.

Sisäisiä tilaisuuksia on raideliikenneosastossa paljon ja niiden määrää olisi hyödyllistä karsia toiminnan tehokkuuden kannalta. Analyysin pohjalta ainakin vapaaehtoinen kahvihetki voitaisiin karsia pois sisäisten tilaisuuksien joukosta. Lisäksi tilaisuuksien suunnittelussa kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että esityskokonaisuudet ovat tiiviitä ja keskittyvät vain olennaiseen tietoon. Usein työntekijöillä on vapaus valita, osallistuvatko he tilaisuuksiin paikan päällä vai etänä. Joustavia osallistumismahdollisuuksia voitaisiin kuitenkin parantaa tekemällä useammasta tilaisuudesta tallenteita, jotka voi katsoa myöhemmin. Tällä hetkellä työyhteisössä tehdään tallenteita vain muutamista

tilaisuuksista. Myös vuorovaikutteisuuden lisääminen voisi houkutella osallistumaan tapahtumiin, eikä seuranta koettaisi ehkä yhtä raskaaksi. Osallistujia voisi esimerkiksi pyytää useammin kommentoimaan tiettyä asiaa tai vastaamaan kysymykseen. Usein nämä toimet jäävät sisäisten tilaisuuksien loppuun.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kokouksissa on turhaan mukana henkilöitä, joita käsiteltävät asiat eivät koske. Tämä viittaa siihen, että kokouskäytäntöihin tulisi perehtyä vieläkin kattavammin, vaikka kokouskäytäntöihin oli vastausten perusteella perehdytty kaikista viestintäkäytännöistä parhaiten. Lisäksi kokouskäytäntöjä voitaisiin tämentää kutsuttavien henkilöiden sekä osallistumisveloitteen osalta. Suurin osa sisäisistä tilaisuuksista on vapaaehtoisia, jolloin yksilön vastuulle jää ratkaista, onko oma osallistuminen järkevää. Osastossa voisi olla myös hyödyllistä tarkentaa, milloin osallistumista eri tilaisuuksiin keneltäkin odotetaan.

4.6.6 Ongelmatilanteiden ratkaisun ja palautekulttuurin tehostaminen

Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisössä toivotaan parempia käytäntöjä ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Virastossa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli (VARTU), jonka tarkoituksena on tukea työntekijöiden työhyvinvointia sekä havaita epäkohtia ja puuttua niihin ripeästi. Toimintamalliin liittyvät keskustelut ovat luottamuksellisia, jolloin voi syntyä käsitys, ettei hankalien tilanteiden eteen tehdä mitään, vaikka todellisuudessa keskusteluja on voitu käydä paljonkin. VARTU-keskusteluihin liittyen on koottu tietoa intranet Kaistaan, johon jokaisen tulisi tutustua. Näin voitaisiin varmistaa, että kaikki työntekijät tuntevat VARTU-mallin tavoitteet ja käytännöt. Lisäksi työyhteisössä koettiin, että hankalista asioista puhumista tulisi parantaa. Hankalat asiat voivat liittyä myös VARTU-mallin ulkopuolisiin asioihin, jolloin niitä voidaan käsitellä harkinnan mukaan kollegoiden kesken epävirallisissa keskusteluissa. Työyhteisössä olisi hyödyllistä korostaa avoimen keskustelukulttuurin merkitystä, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin myös huolenaiheitaan omien rajojensa puitteissa. Pohja tähän on työyhteisössä jo

hyvällä mallilla, sillä valtaosa koki tulevansa kuulluksi, mikä edellyttää puolestaan työntekijöiden tuntemusta turvallisesta ilmapiiristä jakaessaan ajatuksia, huolenaiheita ja ideoitaan.

Analyysin perusteella palautteen määrässä ja laadussa koettiin eroja. Berlin (2008) toteaa, että luonnollisesti osa kaipaa palautetta enemmän kuin toiset. Vastausten perusteella koettiin, että työyhteisössä voitaisiin kannustaa vielä enemmän palautteen antamiseen. Palautetta toivottiin lisää etenkin ryhmäpalautteen sekä asiantuntijuuteen liittyvän palautteen osalta. Ryhmäpalautetta voitaisiin antaa enemmän erilaisissa sisäisissä tilaisuuksissa sekä spontaanisti sopivissa arkisissa tilanteissa. Asiantuntijuuteen liittyvää palautetta voitaisiin nostaa esiin kehityskeskustelujen lisäksi tilanteissa, joissa työntekijä on toteuttanut vaativan projektin, ratkaissut merkittävän ongelman tai onnistunut erityisesti jonkin asiantuntijatehtävän hoidossa. Lisäksi positiivista palautetta voitaisiin jakaa enemmän sellaisille henkilöille, jotka aktiivisesti jakavat tietoa ja edistävät osaltaan avointa keskustelua. Bronstein (2003, s. 301) muistuttaa, että esihenkilöiltä saadun palautteen lisäksi myös asiantuntijoiden olisi hyvä arvioida keskustelun kautta yhteistyön sujuvuutta ja antaa toisilleen palautetta, jonka avulla voidaan tehostaa yhteistyötä ja kehittää toimintaa edelleen. Siksi jokaisen olisi tärkeä muistaa antaa palautetta myös lähikollegoille esimerkiksi yhteisen tehtävän onnistuneen suorittamisen yhteydessä.

5 Päätäntö

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää Traficomien raideliikenneosaston työntekijöiden näkemyksiä sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan raideliikenneosaston sisäistä viestintää kyselylomakkeen vastausten sekä aiemman teorian kautta. Tutkimuskysymysten avulla pyrin kartoittamaan, millaisia haasteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä ilmenee, ja miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää siten, että työn tehokkuus paranisi. Tavoitetta lähestyttiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millaisia haasteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä ilmenee työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna?
2. Millaisin keinoin sisäistä viestintää voitaisiin kehittää työn tehokkuuden parantamiseksi?

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski sisäisen viestinnän haasteita työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna, johon vastasin kyselylomakkeelta saatujen vastausten pohjalta. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä eri aihepiireistä, kuten viestintävälineistä, tiedonkulusta, viestintävastuista, kokouksista ja sisäisen viestinnän kehitystarpeista. Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat kohdeorganisaation johdon toiveisiin, taustahaastetteluissa esiin nousseisiin näkökulmiin sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Analyysin yhteydessä kyselyn vastauksista nousseita haasteita tulkittiin suhteessa aiempaan tieteelliseen keskusteluun.

Toinen tutkimuskysymys koski keinoja, joilla sisäistä viestintää voitaisiin kehittää työn tehokkuuden parantamiseksi. Tähän kysymykseen vastaamiseksi hyödynsin paitsi aineiston analyysiä myös tutkimuksen teoriataustaa, joka painotti erityisesti viestintäteorioiden ja aiempien tutkimusten merkitystä sisäisen viestinnän kehitystyössä. Lisäksi käytin teoriataustaa jäsentämään ehdotuksia niin, että ne olisivat sovellettavissa organisaation käytäntöihin ja tukisivat sekä raideliikenneosaston että valtionhallinnon tuotavuusohjelman tavoitteita. Esimerkiksi viestintävälineiden käyttöä, yhteisiä viestintäkäytäntöjä, palautekulttuuria sekä etäkokouksia koskevat suositukset pohjautuivat sekä

työntekijöiden kokemuksiin että kirjallisuuden esittämiin näkemyksiin tehokkaasta viestinnästä.

Tutkimuksessa oli rajoitteita, jotka ovat tärkeä huomioida johtopäätöksiä ja tuloksia tarkasteltaessa. Ensimmäinen rajoite liittyy kyselytutkimukseen vastanneiden määrään ja valikoituun otokseen. Kyselytutkimukseen saatiin reliabiliteetin näkökulmasta korkea vastausprosentti, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja antaa laajan käsityksen lähes koko organisaation näkemyksistä. Silti on tärkeä huomioida, että tutkimuksen aineisto kerättiin yhden organisaation sisältä, joten tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä. Tutkimuksen tulokset tuovat kuitenkin ajankohtaista tietoa Traficomille muille osastoille sekä rajatusti kaikille julkisen sektorin organisaatioille, jotka ovat osana valtionhallinnon tuottavuusohjelmaa. Toiseksi kyselytutkimuksessa vastaajien ennakoasenteet ja aiemmat kokemukset ovat voineet vaikuttaa siihen, miten he ovat tulkinneet kysymyksiä ja antaneet niihin vastauksia.

Tiedonkulkuun liittyvät haasteet nousivat tuloksissa vahvasti esiin ja ne voivat haitata työn tehokkuutta monella eri tavalla. Työyhteisön näkemykset tiedonkulun haasteista ovat yhteneväisiä sekä keskenään että teoriataustan kanssa. Vastauksissa korostui se, että moni kokee tiedon suodattamisessa ja löytämisessä haasteita, mikä on linjassa myös Siukosaaren (2002, s. 81) näkemyksen kanssa. Työntekijöiden kokemat haasteet tiedon löydettävyydessä viittaavat siihen, että nykyiset tiedonhallintakäytännöt ja -järjestelmät eivät täysin tue tuottavuusohjelman tavoitteita. Esimerkiksi Hoqin (2014) havainto suoritustehon heikkenemisestä oleellisen tiedon etsimisen takia, korostaa tiedon löydettävyyden merkitystä tehokkuuden parantamisessa. Merkittäviä tiedonkulun haasteita koettiin myös yksilöiden halussa jakaa omaa tietämystään. Tämä tukee puolestaan Perounen (2007, s. 256) havaintoa siitä, että yksilöillä on taipumus suojella omaa tietämystään, mikä haittaa merkittävästi tiedonkulkua organisaation sisällä. Tiedon jakamisen puute voi johtaa siiloutumiseen ja hidastaa päätöksentekoa, mikä on ristiriidassa tuottavuusohjelman tavoitteiden kanssa. Näin ollen Perounen havainto osoittaa, että yksilöiden tietojensuojeluun liittyvien asenteiden muuttaminen ja tiedonjakamisen kulttuurin edistäminen ovat tärkeitä keinoja tuottavuuden parantamisessa.

Yleisesti ottaen kyselyn vastauksissa korostui tarve koko työyhteisön tehokkaammalle viestinnälle ja laajemmalle tiedon jakamiselle, etenkin yksiköiden välillä ja yhtenäisten viestintäkanavien kautta. Moni koki jakavansa tietoa tarpeeksi, mutta samalla kollegoiden jakamaa tietomäärää ei pidetty riittävänä. Esiin nousi myös se, etteivät kaikki välttämättä hahmota omaa rooliaan tiedon välittämisessä ja sen tuottamisessa. Tämä tukee Juholinin (2022, s. 104) havaintoa siitä, että jokaisen tulisi tiedostaa oma roolinsa sisäisessä viestinnässä ja toimia sen mukaan.

Kyselyn vastausten perusteella havaittiin, että eri yksilöiden välillä on eroja siinä, miten eri viestintävälineitä käytetään ja kuinka hyvin niiden koetaan toimivan. Samalla tutkimuksessa ilmeni, että yksiköiden välistä tiedonjakamista eri viestintävälineissä tulisi tehostaa. Tämä tukee muun muassa Welchin (2012, s. 246) sekä Vercicin ja Spoljaricin (2020) näkemyksiä siitä, että onnistunut sisäinen viestintä ja siihen liittyvät hyödyt perustuvat sopivan viestintävälineen valintaan ja viestin lähettämiseen vastaanottajalle hyödyllisessä muodossa. Etenkin yksiköiden välisten prosessien sujuvoittaminen edellyttää tarkoituksenmukaisten viestintävälineiden tehokkaampaa hyödyntämistä. Tämän vuoksi näkisin jatkotutkimuksena hyödylliseksi tutkia, miten tietoa voisi kohdentaa eri yksiköiden tai henkilöiden mukaan siten, että kukin saisi juuri heidän työnsä kannalta oleellisen tiedon.

Tulosten mukaan myös viestintävastuita tulee selkeyttää raideliikenneosastossa, jotta työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon, pystyvät tekemään päätöksiä ja tietävät kenen puoleen kääntyä haastavissa tilanteissa. Vastuiden selkeyden puolesta puhuvat myös Bahrain ja muut (2023), jotka ovat todenneet yhdeksi tehottoman työskentelyn erityispiirteistä roolien ja vastuiden epäselvyyden. Roolien ja vastuiden selkeyttäminen ei kuitenkaan yksin riitä tehostamaan työn tekoa, sillä siihen tarvitaan myös jokaisen työyhteisön jäsenen viestinnällisen panoksen valjastamista käyttöön sekä aktiivisena tiedon välittäjänä että vastaanottajana. Tässä tutkimuksessa sisäisen viestinnän nähtiin olevan riippuvainen myös henkilön omasta aktiivisuudesta, kiinnostuksesta ja mieltymyksestä. Welchin (2012) havainnot työntekijän omasta suhtautumisesta viestinnän onnistumiseen ovat yhteneväisiä tutkimuksen tulosten kanssa, sillä oman viestinnällisen panoksen

nähtiin vaikuttavan positiivisesti viestinnän onnistumiseen. Kun suhtautuminen on vastaanottavaa, tietoa halutaan avoimesti jakaa ja viestintään osallistutaan aktiivisesti. Tuloksissa ilmeni, että olemassa olevia viestintävälineitä ollaan halukkaita hyödyntämään entistä paremmin ja niissä nähtiin olevan hyödyntämätöntä potentiaalia, jolla voidaan tukea työn sujuvuutta sekä tehokkuutta tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin myös se, että Traficomien toimintastrategia ja sen kytkeytyminen raideliikenneosaston toimintaan sekä tavoitteisiin eivät ole täysin selkeitä työntekijöille. Hedman ja Valo (2015, s. 1017) toteavat strategian epäselvyyden johtavan siihen, että työntekijöiden työpanos ja johdon linjaukset eivät kohtaa. Tämä voi aiheuttaa turhaa työtä, resursseja hukkaavia prosesseja ja epäselvyyksiä vastuualueissa, jotka ovat ristiriidassa tuottavuusohjelman tavoitteiden kanssa. Lisäksi kaikki eivät olleet perehtyneet delegointipäätöksen sisältöön, mikä on myös ongelmallista tuottavuusohjelman näkökulmasta tarkasteltuna. Kun omiin tai lähikollegoiden toimivaltuuksiin ei perehdytä kunnolla, työn sujuvuus ja tuottavuus voivat kärsiä, sillä päätöksentekoon kuluu enemmän aikaa.

Etätöissä koettiin syntyvän jonkin verran enemmän viestinnällisiä väärinymmärryksiä kuin kasvokkain viestissä. Tämä vahvistaa Bahrainin ja muiden (2023) näkemyksen siitä, että väärinymmärryksiä syntyy helpommin, kun viestinnästä uupuu kasvokkain tapahtuvan viestinnän erityispiirteitä. Tutkimuksen tulosten perusteella kasvokkain viestintää pidetään raideliikenneosastossa rikkaimpana viestinnän muotona, mikä vahvistaa Daftin ja Lengelin (1986) sekä Welchin (2012) havainnot. Vuorovaikutusta pidettiin suhteellisen riittävänä ja sen nähtiin olevan hyvällä tasolla, vaikka työskentely tapahtuu organisaatiossa pääosin etänä. Tämä havainto on osin ristiriidassa Van Wartin ja muiden (2019) tutkimuksen kanssa, jossa teknologiavälitteisen viestinnän nähtiin heikentävän epävirallista vuorovaikutusta, sosiaalisia suhteita ja työyhteisön yhteisöllisyyttä. Taustalla voi vaikuttaa kuitenkin se, että etätö on ollut jo pitkään läsnä raideliikenneosastossa, siihen on ehditty sopeutua ja suurin osa osaston tehtävistä on selkeästi määriteltyjä. Tätä tukee puolestaan Van Zoonen ja muiden (2021) havainto siitä, että työntekijät sopeutuvat etätöolosuhteisiin paremmin organisaatioissa, joissa työtehtävät ovat itsenäisiä ja

työn kuva on selkeä. Vaikka etätyö koettiin työn tekoa tehostavana ja hyvinvointia lisäävänä työskentelytapana, suuri etäkokousten määrä koettiin kuormittavana. Tämä vahvistaa Nurmen ja Pakarisen (2023) havainnon siitä, että liian monet ja liian pitkät kokoukset voivat heikentää työntekijöiden keskittymiskykyä ja vähentää työn tuottavuutta.

Tutkimuksessa onnistuttiin kattamaan laajasti sisäisen viestinnän osa-alueita, mutta työn kuormittavuutta ja viestinnän välistä yhteyttä olisi voinut selvittää kyselylomakkeella enemmän, sillä tehokkuusnäkökulma oli tutkimuksessa keskeinen. Työn tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti työn kuormittavuus, sillä liiallinen työmäärä ja resurssien vähäisyys voivat heikentää työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota (Marques, 2010). Kun työntekijät kokevat työtehtävänsä liian raskaiksi tai stressaaviksi, heidän kykynsä suoriutua tehokkaasti ja tuottavasti voivat heikentyä. Jälkikäteen ajateltuna myös sisäisiä tilaisuuksia koskevaa avointa kysymystä olisi voinut muotoilla paremmin, jotta olisi saatu enemmän yksityiskohtaista tietoa siitä, miksi tiettyyn tilaisuuteen ei osallistuta. Moni unohti kirjoittaa tietyn tilaisuuden jättämänsä vastauksen yhteyteen.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät ymmärtävät vastuun sisäisestä viestinnästä kuuluvan jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mikä tukee Mazzein (2010, s. 223) näkemystä. Yleisesti ottaen sisäisen viestinnän nähdään olevan työyhteisössä edellytys asioiden edistämiseksi, mutta kaikki eivät täysin tiedosta omaa rooliaan siinä esimerkiksi perehtymisen ja yhteisten menettelyjen noudattamisen näkökulmista. Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2023) korostetaan, että sisäisen viestinnän onnistumisen takaamiseksi jokaisen tulisi viestiä vastuullaan olevista asioista ja tunnistaa oma viestinnällinen vastuunsa organisaatiossa. Tutkimuksessa tunnistetuista haasteista huolimatta rai-deliikenneosaston työntekijät kokevat viestinnän luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka merkitystä myös aiempi tutkimus korostaa organisaatioiden menestymisessä. Tutkimus siis osoittaa, että kohdeorganisaation toimintaa on mahdollista tehostaa sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisemisen kautta. Tämä kuitenkin edellyttää muutoksia sisä-

sessä viestinnässä, jotka tukevat avoimuutta, tiedon aktiivista jakamista sekä kannustavat kaikkia työntekijöitä ymmärtämään omaa rooliaan viestinnän onnistumisessa ja ottamaan siitä vastuuta.

Lähteet

- Bahrain, N. N. K., Sakrani, S. N. R. & Maiden, A. (2023). Communication Barriers in Work Environment: Understanding Impact and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(11), 1489-1503. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i11/19498>
- Berger, A. A. (2014). *Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071939017>
- Berger, B. K. (2008, 17. marraskuuta). *Employee / Organizational Communications*. Institute for Public Relations. Noudettu 29.10.2024 osoitteesta <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute: alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>
- Bovée, C. & Thill, J. (2016). *Business communication today*. Pearson Education.
- Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297–306. <https://doi.org/10.1093/sw/48.3.297>
- Chien-Chih, K., Chang, K. & Cheng, S. (2024). Can Manager's Listening behavior benefit Employees? Power Distance may have the Answer. *International Journal of Listening*, 38(3), 171–185. <https://doi.org/10.1080/10904018.2021.2004892>
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1059601102027001008>
- Cowan. (2017). *Strategic Internal Communication: How to build employee engagement and performance*. Kogan Page.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Dawn, K. (2000). Using vision to improve organizational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 92–101. <https://doi.org/10.1108/01437730010318183>
- Ditlevsen, G. M. (2018). Communication Policies. Teoksessa R. L. Heath & W. Johansen (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication* (s. 1–7). John Wiley & Sons. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/9781119010722.iesc0034>
- Dulek, R. E & Campbell, K. S. (2015). On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 122–142. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/2329488414560107>
- Eunjean, J. & Yong-Chan, K. (2021). Commuting, Communication, and Community Engagement From a Communication Infrastructure Theory Perspective. *Communication research*, 48(5), 740–766. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0093650218801>
- Ewing, M., Men, R. & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.). (2013). *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa -Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas*. [Suomen Kuntaliitto]. Noudettu 11.11.2024 osoitteesta https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf
- Haveman, H. A. & Wetts, R. (2019). Organizational theory: From classical sociology to the 1970s. *Sociology Compass*, 13(3), 1–14. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/soc4.12627>
- Hedman, E. & Valo, M. (2015). Communication challenges facing management teams Eerika. *Leadership & organization development journal*, 36(8), 1012–1024. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0074>

- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications*, 11(1), 78–92.
<https://doi.org/10.1108/13563280610643570>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoq, K. M. G. (2014). Information Overload: Causes, Consequences and Remedies – A Study. *Philosophy and progress*, 49–68. <http://dx.doi.org/10.3329/pp.v55i1-2.26390>
- Illomäki, I. & Välikoski, T. R. (2007). *Kuunteleminen ja havainnointi*. Suullisen viestinnän verkkomateriaali. Puheopin laitos.
- Jakubiec, M. (2019). The Importance of Internal Communication for Management of An Organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 134, 47–62. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>
- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. (2019). Hybridien hallinta ja arvonaluonti. Teoksessa: L-A. Kihl, L. Oulasvirta, J. Ruohonen, J. Rönkkö, M. Urpilainen & J. Wacker (toim.), *Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa*. (s. 189–209) Tampere University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-032-8>
- Juholin, E. (2022). *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. (2015). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. (2010). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Talentum Media Oy.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä Oy.
- Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Talentum Media Oy.
- Kallio, T. J. (2015). *Ammattilaisbyrokraatiat tehokkuuden aikakaudella –Tasapainoilua asi-
antuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä* [väitöskirja, Tampereen yli-
opisto] Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9729-2>

- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during Change Management. *Corporate Communication*, 7(1), 46–53.
<https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Kortetjärvi-Nummi, S. & Murtola, K. (2016). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja*. Edita.
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätö.
- Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P. & Kasisorn, V. (2018). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 186, 124–128.
<https://doi.org/10.2991/insyma-18.2018.31>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). *Onnistu palautteessa*. WSOYpro.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämä: kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013/1233*. Finlex. Nou-
 dettu 19.10.2024 osoitteesta [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
 tasa/2013/20131233](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20131233)
- Lohtala-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään*. Sanoma Pro.
- Lahdesmaki, K. (2003). *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen: tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva.
<https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-004-5>
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the Quality of Organizational Communication. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47–58.
<https://doi.org/10.1108/13632541011017807>

- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian Companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications*, 15(3), 22–234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 155–316. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2014). *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Sanoma Pro.
- Nurmi, N. & Pakarinen, S. (2023). Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(6), 343–362. <https://doi.org/10.1037/ocp0000362>
- Peroune, D. L. (2007). Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationship. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 244–258. <https://doi.org/10.1108/03090590710746414>
- Raupp, J. & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/13632541211217579>
- Repo, I. & Nuutinen, T. (2003). *Viestintätaito. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto]. Noudettu 1.11.2024 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma.

- Siukosaari, A. (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. Hakapaino.
- Steele, G. A. & Plenty, D. (2015). Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294–318, <https://doi.org/10.1177/2329488414525450>
- Steyn, B. (2009). The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 516–532. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0002764209347628>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.
- Uimonen, T. (2005). Asiantuntija kirjoittaa. Teoksessa M. Karhu, L. Salo-Lee, J. Sipilä, M. Selänne, L. Söderlund, T. Uimonen & P. Yli-Kokko (toim.) *Asiantuntija viestii– ajatuksesta vaikutukseen* (208–270). Inforviestintä Oy.
- Valtioneuvoston kanslia. (2023). *Avoimesti ajassa – Valtionhallinnon viestintäsuositus 2023*. [Valtioneuvoston kanslian julkaisu]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-373-9>
- Valtiovarainministeriö. (2024). *Valtionhallinnon tuottavuusohjelma*. Noudettu 3.10.2024 osoitteesta <https://vm.fi/valtionhallinnon-tuottavuusohjelma>
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Vartiainen, M. (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees’ Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vercic A. T. & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Waititu, P. & Barker, R. (2023). Employees' Perceptions on the use of Online Internal Communication for Knowledge Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(2), 103-113. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.2.2947>
- Waldek, J., Durante, C., Helmuth, B. & Marcia, B. (2012). Communication in a Changing World: Contemporary Perspectives on Business Communication Competence. *Journal of Education for Business*, 87(4), 230–240. <https://doi.org/10.1080/08832323.2011.608388>
- Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and post-graduate education. *Public Relations Review*, 39(5), 615–617. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.04.003>.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications An Internal Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wong, M. M. L., Lau, K. H. & Chan, C. W. F. (2021). The impacts and success factors of a work-from-home service-learning internship during COVID-19. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 284–301. <https://doi.org/10.1108/jwam-01-2021-0003>
- Yue, C. A. & Walden, J. (2023). Guiding employees through the COVID-19 pandemic: An exploration of the impact of transparent communication and change appraisals. *Journal of Contingencies & Crisis Management*. 31(2), 198–211. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12430>
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1. Kysely sisäinen viestintä raideliikenneosastossa



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kysely: Sisäinen viestintä Raideliikenneosastossa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,

Teen opintoihini kuuluvaa pro gradu -tutkielmaa Raideliikenneosaston sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Raideliikenneosaston sisäisen viestinnän toimivuutta, haasteita sekä mahdollisia kehityskohteita. Vastausten pohjalta tunnistetaan keinoja, joilla sisäistä viestintää voidaan edelleen kehittää ja työn tehokkuutta lisätä Raideliikenneosastossa.

Kysely on jaettu taustakysymykseen, avauskysymykseen sekä viiteen eri aihepiiriin. Kysely sisältää pääosin suljettuja kysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin **15–20 minuuttia**. Toivoisin, että jokaiselta löytyisi tämä aika vastata kyselyyn, sillä kaikkien vastauksilla on merkitystä sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamisen onnistumiseksi. Vastaamalla mahdollisimman rehellisesti sekä avoimesti edesautat tutkimukseni päätavoitteen, eli sisäisen viestinnän kehittämisen saavuttamista, ja vaikutat samalla sisäisen viestinnän tehostamiseen Raideliikenneosastossa.

Kysely toteutetaan anonyyminä eli nimettömänä ja ainoa taustatieto, jota kysytään, koskee Raideliikenneosastossa vietettyjä työvuosia. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, jolloin yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa. Suljetut kysymykset on määritelty pakollisiksi ja ne on merkitty tähdellä (*). Pakollisia kysymyksiä ei voi ohittaa. Jokaisen sivun jälkeen on mahdollista tallentaa vastaukset ja jatkaa lomakkeen täyttämistä myöhemmin.

Kysely on vastattavana 3.10–11.10.2024 välisen ajan.

Jos kaipaat lisätietoja tutkimuksesta tai tarvitset selvennystä lomakkeen kysymyksiin liittyen, voit laittaa minulle viestiä. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Iso kiitos avustasi!

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Raideliikenneosastossa? *

- alle 2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 5–8 vuotta
- yli 8 vuotta

Sisäisen viestinnän toimivuus

Tässä kyselyssä **sisäisellä viestinnällä** tarkoitetaan kaikkea Raideliikenneosaston sisällä sekä työntekijöiden välillä tapahtuvaa viestintää. Sisäiseen viestintään lukeutuvat sekä virallinen että epävirallinen viestintä. Virallinen viestintä on organisoitua ja se sisältää esimerkiksi virallisia tiedotteita, kokouksia ja raportteja, kun taas epäviralliseen viestintään lukeutuvat muun muassa pikaviestimissä jaettu informaatio ja spontaanit keskustelut.

2. Mitä mieltä olet työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta tällä hetkellä? *





(Arvioi sisäisen viestinnän toimivuus asteikolla 4–10)







Sisäinen viestintä ja viestintävälineet

3. Kuinka usein käytät seuraavia viestintävälineitä? *

(1= päivittäin, 2= useamman kerran viikossa, 3= kerran viikossa, 4= harvemmin kuin kerran viikossa)

	1 	2 	3 	4 
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet (Kaista)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rocket.Chat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokous (live)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokous (Skype)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 	2 	3 	4 
Dynasty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KANBAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kuinka hyvin nykyiset käytössä olevat viestintävälineet tukevat mielestäsi työn tekoa? *

(1= erittäin hyvin, 2= hyvin, 3= melko hyvin, 4= ei kovin hyvin)

	1 	2 	3 	4 
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet (Kaista)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rocket.Chat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokous (live)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kokous (Skype)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynasty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KANBAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät viestintävälineiden käyttöön yleisesti Raideliikenneosastossa? *

(1= samaa mieltä, 2= joksinkin samaa mieltä, 3= joksinkin eri mieltä, 4= eri mieltä)





	1	2	3	4
Erlaisia viestintävälineitä on liikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävälineet mahdollistavat tehokkaan viestimisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävälineet tarjoavat riittävästi mahdollisuuksia tiedonhallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävälineiden käytössä noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävälineet ovat helppokäyttöisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan valita sopivan viestintävälineen tilanteen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Viestintävälineiden käyttöön liittyvä ohjeistus on riittävää (voit tarkentaa avoimeen vastauskenttään halutessasi viestintävälineen/ -välineitä, joiden käyttöön toivot parempaa ohjeistusta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät uusiin viestintävälineisiin? *

(Uusia viestintävälineitä ovat uudistettu intranet Kaista, joka sisältää Raideliikenteen työpöydän sekä Rocket.Chat -viestintäalusta)

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1 	2 	3 	4 
Seuraan aktiivisesti Rocket.Chat -kanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rocket.Chatissa on liikaa eri kanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan valita oikean Rocket.Chat -kanavan viestin aiheen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rocket.Chatin käyttö on vähentänyt sähköpostiviestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raideliikenteen työpöytä on ensisijainen tietolähde, kun etsin työtehtäviini liittyviä ohjeistuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raideliikenteen työpöytää tulisi hyödyntää enemmän ajankohtaisten asioiden viestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn tekoa tukeva sisäinen viestintä

7. Kuinka hyvin nykyiset viestintäkäytännöt tukevat työtehtäviesi tehokasta suorittamista? *

(Viestintäkäytännöillä tarkoitetaan yhteisesti sovittuja menettelyjä, joiden puitteissa työyhteisössä tapahtuva viestintä organisoidaan ja toteutetaan. Viestintäkäytäntöjä on avattu tarkemmin Raideliikenteen työpöydän viestintä-sivulla.)

(1= erittäin hyvin, 2= hyvin, 3= melko hyvin, 4= ei kovin hyvin)


	1 	2 	3 	4 
Kokouskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rocket.Chat -ohje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän työpöytäsiivu (Kaistassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raideliikenteen työpöytäsiivu (Kaistassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohje sisäisten ohjeiden hallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten hyvin olet perehtynyt nykyisiin viestintäkäytäntöihin?

*





(1= erittäin hyvin, 2= hyvin, 3= melko hyvin, 4= en kovin hyvin)

	1 	2 	3 	4 
Kokouskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rocket.Chat -ohje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän työpöytäsiivu (Kaistassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raideliikenteen työpöytäsiivu (Kaistassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohje sisäisten ohjeiden hallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä mieltä olet seuraavista, sisäisen viestinnän vastuisiin liittyvistä väittämistä?

*

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1 	2 	3 	4 
Sisäisen viestinnän vastuut on selkeästi määritelty työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin tarpeeksi vastuulleni kuuluvista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegani viestivät tarpeeksi vastuulleen kuuluvista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esihenkilöt viestivät tarpeeksi vastuulleen kuuluvista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	1	2	3	4
Olen tietoinen siitä, miten minun tulee osallistua sisäiseen viestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitä mieltä olet seuraavista, strategisiin tavoitteisiin liittyvistä väittämistä?

*

(Strategialla tarkoitetaan Traficomın omaa toimintastrategiaa. Raideliikenneosaston toimintasuunnitelmaan on puolestaan kirjattu tavoitteet, jossa koko talon toimintastrategia on otettu huomioon.)

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)



	1	2	3	4
Traficomın toimintastrategiaa käydään Raideliikenneosastossa säännöllisesti läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä Traficomın toimintastrategian merkitys on oman työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raideliikenneosaston tavoitteet ja Traficomın toimintastrategia liittyvät tiiviisti toisiinsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että Traficomın toimintastrategia tukee hyvin perustehtävien suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että Raideliikenneosaston tavoitteet edistävät perustehtävien suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä Raideliikenneosaston delegointipäätös sisältää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä Raideliikenneosaston tavoitteet ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sisäinen viestintä ja tiedonkulku

11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät tiedonkulkuun koko Raideliikenneosaston sisällä?

*

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)





	1 	2 	3 	4 
Saan riittävästi tietoa työtehtävien suorittamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto tavoittaa minut nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tieto on ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tieto on hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ajan tasalla organisaation tärkeistä asioista ja päätöksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän etsimäni tiedon helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on selkeät käytännöt siihen, missä viestintävälineessä/ -kanavassa mitäkin asiaa käsitellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selvää, minkälaista tietoa ylipäätään kannattaa välittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informaation määrä tuntuu kuormittavalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kaikki haluavat jakaa tietoa avoimesti muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat oman yksikkösi sisäistä tiedonkulkua?

*

(Yksikön sisäisellä tiedonkululla tarkoitetaan sitä, kuinka sujuvasti ja tehokkaasti tieto kulkee oman yksikkösi sisällä.)

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1 	2 	3 	4 
Saan riittävästi tietoa oman yksikköni asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni välinen viestintä on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikönpäällikköni on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 	2 	3 	4 
Yksikköni muut jäsenet ovat helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkömme palaverit ovat tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat yksiköiden välistä tiedonkulkua?

*

(Yksiköiden välisellä tiedonkululla tarkoitetaan sitä, kuinka sujuvasti ja tehokkaasti tieto kulkee eri yksiköiden välillä Raideliikenneosastossa.)

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1	2	3	4
Saan riittävästi tietoa muiden yksiköiden tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden yksiköiden kanssa viestiminen on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden yksiköiden jäsenet ovat helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan oman yksikköni asioita tarpeen mukaan myös muihin yksiköihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokokoukset edistävät yksiköiden välistä tiedonkulkua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sisäiset tilaisuudet

14. Kuinka hyödyllisinä koet nykyiset osaston sisäiset tilaisuudet?

*

(1= erittäin hyödyllinen, 2= hyödyllinen, 3= melko hyödyllinen, 4= ei kovin hyödyllinen)

	1 	2 	3 	4 
Raideliikenneosaston maanantaikahvit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvartaalokokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköiden seurantokokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





	1 	2 	3 	4 
Yksiköiden kuukausikokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaiskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuvat keskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaston toimistopäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaston koulutuspäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valvonnan työpajapäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuuden tilakatsaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KV-katsaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoiskut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YTE-info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutussarjat (esim. sääntelykoulutusten sarja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoinen kahvihetki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kuinka usein osallistut nykyisiin osaston sisäisiin tilaisuuksiin?

*

(1= lähes aina, 2= usein, 3= vaihtelevasti, 4= en kovin usein)

	1 	2 	3 	4 
Raideliikenneosaston maanantaikahvit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvartaalokokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköiden seurantakokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköiden kuukausikokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaston toimistopäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaston koulutuspäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valvonnan työpajapäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuuden tilakatsaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KV-katsaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoiskut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 	2 	3 	4 
YTE-info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoinen kahvihetki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jos et osallistu johonkin nykyisistä osaston sisäisistä tilaisuuksista, mikä on yleisin syysi jättää osallistumatta?


(Kirjaa avoimeen vastauslaatikkoon tilaisuuden nimi/ tilaisuuksien nimet joihin et osallistu säännöllisesti ja kuvaa lyhyesti syy, miksi et osallistu.)

Sisäisen viestinnän laatu ja kehitystarpeet

17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat palautekäytäntöjä Raideliikenneosastossa?

*

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1 	2 	3 	4 
Saan tarpeeksi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta asiantuntijuuteeni liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisille ryhmille annetaan tarpeeksi ryhmäpalautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä kannustetaan palautteen antamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saamani palaute on rakentavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan antaa palautetta työyhteisön sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että toisille antamani palaute huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat etätöitä?

*


(1= samaa mieltä, 2= joksikin samaa mieltä, 3= joksikin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1 	2 	3 	4 
Etätö parantaa työssä viihtymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätö tehostaa työskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätöissä yhteydenpito kollegoihin on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkokoukset ovat sujuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kameran tulisi olla useammin päällä Skype-palavereissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisiä toimistopäiviä tulisi olla enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten toimistopäivien tulisi olla pakollisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätöissä ilmenee enemmän viestinnällisiä väärinymmärryksiä, kuin kasvokkain keskusteltaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka koskevat avoimuutta työyhteisössä?

*

(1= samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= jokseenkin eri mieltä, 4= eri mieltä)

	1 	2 	3 	4 
Työyhteisössä pystytään puhumaan hankalista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eriävät mielipiteet otetaan avoimesti vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktitilanteet käsitellään rakentavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulevani kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 	2 	3 	4 
Työyhteisössä on käytössä toimivat käytännöt ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myös hiljaisemmat kollegat huomioidaan yhteisissä keskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt ovat tietoisia henkilöstön työssä kohtaamista haasteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksista viestitään riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan asettua eri kollegoiden asemaan viestiessäni heille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tunnistaa, miten viestin eri kollegoille juuri heidän tarpeensa huomioiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mitä sisäisessä viestinnässä voitaisiin tehdä enemmän tai toisella tavalla?

(Tähän voit kirjata vapaasti toiveita, ideoita, kehitysehdotuksia tai ajatuksia Raideliikenneosaston sisäiseen viestintään liittyen.)
