

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

ORGANISAATIOVIESTINTÄ OSAAMISEN  
KEHITTÄJÄNÄ  
TERVEYDENHUOLTOALALLA

Hallintotiede  
Pro gradu-tutkielma  
Huhtikuu 2011  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Elina Ottela

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä:

OTTELA, ELINA

Tutkielman nimi:

Organisaatioviestintä osaamisen kehittäjänä terveydenhuoltoalalla

Pro gradu-tutkielma:

92 sivua, 21 liitesivua

Aika:

Huhtikuu 2011

Avainsanat:

Organisaatio, johtaminen, organisaatioviestintä, osaaminen, vaikutukset

---

Tämä tutkimus käsittelee organisaatioviestintää osaamisen kehittäjänä terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka esimiehet käyttävät ja hyödyntävät organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen työssään. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu viidestä, keskeisestä käsitteestä, jotka muodostavat tämän tutkimuksen pääkäsitteet. Organisaatio, johtaminen, organisaatioviestintä, osaaminen ja vaikutukset sekä näistä johdetut alakäsitteet muodostavat yhden kokonaisuuden, joka vastaa tutkimuksen päätehtävään.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio, Päijät-Hämeen keskussairaala, Päijät-Hämeessä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisellä, Tampereen yliopiston e-kyselylomakkeella. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat tutkimuksen näkökulman mukaisesti Päijät-Hämeen keskussairaalan kaikkien kolmen tulosryhmän osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat. Otokseen kuului 70 henkilöä. Kyseessä on kokonaistutkimus, koska siinä tutkittiin jokainen perusjoukon jäsen. Tutkimus edustaa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Suurin osa tutkimuksen kysymyksistä oli väittämiä, joiden vastausvaihtoehtona käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Tutkimuksen mittarin eri osiot käsittelivät organisaatioviestinnän kanavien käyttöä, organisaatioviestintää rajoittavia tekijöitä, viestintätekniisiä ongelmia, strategiaviestinnän vaikutuksia osaamiseen ja organisaatioviestinnän tilanteita, muotoja sekä osaamisen tukemista. Terveydenhuoltoalalla viestintä on kiinteästi sidoksissa päivittäisiin työtehtäviin ja henkilöstön osaamiseen. Tästä syystä tutkimuksessa tarkasteltiin kaikkia organisaatioviestinnän osa-alueita, jotka voisivat vaikuttavat osaamisen kehittämiseen.

Määräaikaan mennessä, tutkimuslomakkeita palautui 41 kappaletta, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 59 %. Tätä voidaan pitää tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta riittävänä, mutta tutkimuksen tulosten raportoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä, on huomioitu aineiston pieni koko. Tutkimukset tuloksia on kuvattu paljon keskiarvojen avulla, mikä onkin vakiintunut raportoinnin tapa viestinnän alalla. Tyypillinen tutkimukseen osallistunut esimies oli kohtalaisen pitkän työkokemuksen omaava 49 vuotta täyttänyt nainen.

Saatujen tutkimustulosten perusteella lähiesimiehet olivat keskimäärin tyytyväisiä omiin organisaatioviestinnän taitoihinsa, mutta halusivat edelleen kehittää ja hyödyntää niitä paremmin osaamisen kehittämisessä. Lähintä esimiestä pidettiin tärkeimpänä organisaatioviestinnän kanavana ja niin horisontaalinen kuin vertikaalinen viestintä koettiin tärkeiksi viestinnän muodoiksi. Vaikeinta esimiehille oli strategian viestintä ja siihen liittyvät kysymykset. Koulutuksella, organisaatioviestinnän koulutukseen osallistumisella, sukupuolella ja tulosalueella näyttäisi olevan eniten vaikutusta organisaatioviestinnän taitoihin osaamisen kehittämisessä.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>I JOHDANTO</b> .....	6
<b>II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT</b> .....	9
1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen .....	9
2 Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet .....	12
3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen .....	14
<b>III TEOREETTINEN VIITEKEYS</b> .....	16
1 Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet .....	16
2 Organisaatio .....	17
2.1 Organisaation määrittely .....	17
2.2 Rakenneteoria .....	18
2.3 Valta organisaatioissa .....	20
2.4 Organisaatiokulttuuri .....	22
3 Johtaminen .....	24
3.1 Johtajuus .....	24
3.2 Management-Leadership .....	25
3.3 Strategian johtaminen .....	27
3.4 Johtaminen terveydenhuoltoalalla .....	29
4 Organisaatioviestintä .....	30
4.1 Mitä viestintä on? .....	30
4.3 Organisaatioviestintä .....	32
4.2 Viestintätapahtuma .....	34
4.4 Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä .....	36
4.5 Strategian viestintä .....	37
4.6 Organisaation virallinen ja epävirallinen viestintä .....	38
4.7 Viestinnän häiriö .....	39
5 Osaaminen .....	40
5.1 Osaamisen määrittely .....	40
5.2 Osaamisprosessi .....	41
5.3 Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen .....	43
5.4 Osaamisen johtaminen .....	44
6 Vaikutukset .....	46
6.1 Vaikutusten määrittely .....	46
6.2 Vaikutusten mittaaminen ja arviointi .....	47
6.3 Viestinnän vaikutukset .....	48
<b>IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS</b> .....	50
1 Kohdeorganisaatio .....	50
2 Aineiston keruu .....	51
3 Aineiston analyysimenetelmät .....	54
4 Aineiston kuvaus .....	55

<b>V TUTKIMUKSEN ANALYYTTINEN OSUUS</b> .....	62
<b>1</b> Organisaatioviestinnän kanavat ja osa-alueet.....	62
1.1 Organisaatioviestinnän kanavien tärkeys ja käytön useus.....	62
1.2 Organisaatioviestinnän osa-alueiden tärkeys.....	64
<b>2</b> Esimiesten omat organisaatioviestinnän taidot.....	66
<b>3</b> Osaamisen kehittämistä rajoittavat tekijät.....	68
3.1 Osaamisen kehittämisen rajoitukset.....	68
3.2 Viestintätekniset ongelmat.....	70
<b>4</b> Strategiaviestinnän vaikutus osaamiseen.....	72
4.1 Strategisen viestinnän toteutuminen.....	72
4.2 Strategiaviestinnän vaikutukset.....	74
<b>5</b> Organisaatioviestintä osaamisen kehittäjän.....	76
5.1 Organisaatioviestinnän tilanteet.....	76
5.2 Organisaatioviestinnän muodot.....	78
<b>6</b> Esimiesten oma mielipide työyhteisön organisaatioviestinnästä.....	79
<b>VI JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	82
<b>LÄHTEET</b> .....	87

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Tutkimuksen tulokset

Liite 4. Keskiarvotestien tulokset

## TUTKIMUKSEN KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	16
KUVIO 2. Åbergin tulosviestinnän malli	34
KUVIO 3. Viestinnän siirtomalli Shannonin ja Weaverin (1949) mukaan	35
KUVIO 4. Kuiluanalyysi organisaatioviestinnän kanavien käytön tärkeydestä ja useudesta	64
KUVIO 5. Erilaisten organisaatioviestinnän osa-alueiden tärkeys	65
KUVIO 6. Oma toiminta esimiehenä	67
KUVIO 7. Organisaatioviestinnän rajoitukset osaamisen kehittämisessä	70
KUVIO 8. Viestintätekniset rajoitteet osaamisen kehittämisessä	71
KUVIO 9 Kohdeorganisaation strategiviestinnän toteutuminen	74
KUVIO 10. Strategiaviestinnän vaikutukset osaamisen kehittämiseen	76
KUVIO 11. Organisaatioviestinnän tilanteet	76
KUVIO 12. Organisaatioviestinnän muodot osaamisen kehittämisessä	79

## TUTKIMUKSENTAULUKOT

Taulukko 1. Sukupuolten välinen jakauma	56
Taulukko 2. Tulosaluekohtaiset jakaumat sukupuolen mukaan	56
Taulukko 3. Uudelleen luokiteltu ikä-muuttuja	57
Taulukko 4. Koulutusta kuvaavan-muuttujan jakaumat	57
Taulukko 5. Uudelleen luokiteltu koulutus-muuttuja	57
Taulukko 6. Työkokemusta kuvaava muuttujan jakauma	58
Taulukko 7. Työkokemus muuttuja uudelleen luokiteltuna	58
Taulukko 8. Työkokemus nykyisissä työtehtävissä muuttujan jakaumat	58
Taulukko 9. Työkokemus nykyisissä tehtävissä tunnusluvut	59
Taulukko 10. Alaisten lukumäärän tunnusluvut	59
Taulukko 11. Alaisten lukumäärä uudelleen luokiteltuna	59
Taulukko 12. Tutkimuksen taustamuuttujat uudelleen luokiteltuina	60
Taulukko 13. Osallistuminen organisaatioviestinnän koulutukseen muuttujan jakauma	61
Taulukko 14. Taustamuuttujien väliset korrelaatiot	61
Taulukko 15. Organisaatioviestinnän kanavat ja osa-alueet käytön tärkeys tunnusluvut	62
Taulukko 16. Organisaatioviestinnän kanavat ja osa-alueet käytön useus tunnusluvut	63
Taulukko 17. Organisaatioviestinnän osa-alueiden tärkeys	64
Taulukko 18. Mielipidejakaumat esimiesten organisaatioviestinnän taidoista	66
Taulukko 19. Esimiesten omat organisaatioviestinnän taidot	66
Taulukko 20. Organisaatioviestintää rajoittavien tekijöiden tunnusluvut	68
Taulukko 21. Kysymyksen 14.4 osaamisen puute tunnusluvut	69
Taulukko 22. Kysymyksen 14.4 Osaamisen puute vastausten jakautuminen	69
Taulukko 23. Tunnusluvut viestintäteknisistä ongelmista	70
Taulukko 24. kysymysten 16. 3 ja 16.6 vastausten jakautuminen	72
Taulukko 25. Kysymyksen 16. tunnusluvut tulosalueittain	73
Taulukko 26. Aseman mukainen tarkastelu kysymyksessä 17	75
Taulukko 27. Aseman vaikutus organisaatioviestintään	77
Taulukko 28 Vastausten jakautuminen kysymyksessä 19	78
Taulukko 29. Kysymyksen 20 vastausten jakautuminen	79
Taulukko 30. Kysymyksen 20. tunnusluvut	80
Taulukko 31. Aseman mukainen tarkastelu kysymyksessä 20	81
Taulukko 32. Kysymyksen 20 tunnusluvut tulosalueittain	81

# I JOHDANTO

Viestinnän merkitys voidaan kiteyttää ajatukseen: ”Kaikki on viestintää”. Yksikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Organisaatioviestintä tekee mahdolliseksi eri tilanteissa tapahtuvan sanomien vaihdannan työyhteisön ja sen jäsenten välillä. Viestintä on keino tai väline, jonka avulla organisaation arvoista ja päämääristä kerrotaan henkilöstölle.

Amerikkalainen viestinnän filosofi Lee Thayer on sanonut, että elämämme kaksi perusprosessia ovat viestintä ja energiatoiminnot. Hänen kehittämänsä viestinnän mallin mukaisesti, viestintä voidaan nähdä spiraalimaisena, dynaamisena prosessina, jossa yksilöt luovat ja tulkitsevat tietoa vuorovaikutusprosessissa. Viestintä on voimavara, resurssi, jolla on yhtä suuret vaikutukset elämiseemme kuin ravinnolla ja terveydellä. Siten viestinnän suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa on käytettävä samoja keinoja kuin muussakin toiminnan johtamisessa.

Viestintä on vuorovaikutteista, organisaation toimintaa tukeva johtamisen apuväline. Siinä hyödynnetään olemassa olevia, hyväksi havaittuja, viestinnän kanavia ja muotoja noudattaen organisaation tavoitteita ja arvoja. Viestinnän tyyli- ja sisällössä huomioidaan työntekijöiden toimenkuva, osaaminen ja työympäristö. Työntekijät valikoivat helposti viesteistä itselleen merkitykselliset asiat. Kun viesti koetaan itselle merkityksellisenä, käytetään myös enemmän aikaa sen sisäistämiseen. Erityisesti muuttuneissa tilanteissa, kun ennustettavuuteen ja suunnittelun lähtökohtiin liittyy paljon epävarmuustekijöitä, viestinnän merkitys korostuu. Tulevaisuuden suunnitteleminen yhdessä henkilöstön kanssa on entistä tärkeämpää.

2000-luvulla organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat ovat murtuneet. Tänä päivänä organisaatioviestinnän käsitteeseen liitetään sellaisia käsitteitä kuten työyhteisöviestintä, johtamisviestintä sen osa-alueena, markkinointiviestintä, mediaviestintä ja yhteiskunnallinen keskustelu. Myös viestinnän ammattilaisten koulutuksessa ja taustoissa on nähtävissä muutos. Kun vielä parikymmentä vuotta sitten viestinnän ammattilaiset saattoivat olla ”boheemeja taiteilijasieluja”, niin tänä päivänä he ovat tavoitetietoisia viestinnän ammattilaisia.

Viestintä tunnustetaan kriittiseksi menestystekijäksi ja kaikelta julkiselta toiminnalta haetaan tänä päivänä tehokkuutta, taloudellisuutta ja toimivuutta. Terveystieteiden alalla on tavoitteena tuottaa eri potilas- ja asiakasryhmille heidän tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavia palveluita, jotka yhteiskunta on lakien ja säädösten muodossa sille määrittänyt. Terveyspalveluiden kohdalla tämä tarkoittaa potilaan

saamaa mahdollisimman hyvää hoitoa, nopeaa hoitoon pääsyä, hoitotoimenpiteiden entistä nopeampaa suorittamista ja lyhentyneitä sairausaikoja.

Asioiden ja ihmisten johtamista ei voida enää eriyttää. Organisaatioiden strategian uudistamista niin, että kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät toiminnan kokonaisuuden ja osaavat hyödyntää strategiaa työvälineenä, on pidetty yhtenä parhaista ihmisten johtamisen muotona. Tähän, ihmisten johtamiseen, kuuluvat niin työyhteisöjen viestintä kuin esimiesten johtamistaidot. Hyvän johtamisen tuloksena työyhteisön jäsenet ymmärtävät oman työnsä osana työyhteisön ja organisaation kokonaisuutta sekä omat henkilökohtaiset mahdollisuudet strategian toteuttamiseen. Strategian toteuttaminen on yksittäisen työntekijän näkökulmasta jokapäiväistä, arjen toimintaa, jossa valinnat ja päätökset perustuvat yhteiseen strategiaan.

Terveystieteiden strategiatyöskentelyn painopiste on organisaation perustehtävän ymmärtämisessä ja strategian tarkoituksena on perustehtävän toteutumisen varmistaminen. Onnistunut strategian jalkauttaminen voidaan toteuttaa vain jokapäiväisellä työnteolla ja ottamalla henkilöstö mukaan strategiaprosessiin. Useissa eri tutkimuksissa on todettu, että suuri osa työntekijöistä ei ymmärrä työyhteisön ja organisaation tavoitteita eikä strategiaa. Tämän voidaan olettaa johtuvan ainakin osaksi strategian viestinnän epäonnistumisesta ja siitä, että johto ei ole ymmärtänyt ottaa koko henkilöstöä mukaan strategian suunnitteluun. Voidaan sanoa, että ilman onnistunutta implementointia hyväkin strategia jää pelkäksi paperiksi. Huonoa strategiaa taas ei hyväkään implementointi voi pelastaa (Kurkilahti & Äijö 2007, 229.) Menestyksellinen strategian implementointi vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä ja koko henkilöstön mukaan ottamista.

Strategian viestintää voidaan toteuttaa monella tavalla. Pää tavoitteena on kuitenkin antaa tietoa ja sitä kautta mahdollistaa henkilöstön ymmärrys, sisäistäminen ja sovellukset strategiseen viestintään. Käyttämällä samanaikaisesti mahdollisimman montaa eri viestinnän kanavaa, varmistetaan henkilöstön osaaminen parhaiten. Erilaiset esitykset, organisaatioiden tiedotustilaisuudet, internet- ja intranet-sivustot ja kirjalliset materiaalit, joihin voi palata myöhemmin, ovat hyviä viestintäkanavia. Sähköisten viestintävälineiden käytön lisääntyessä, on hyvä muistaa, että ne eivät koskaan poista kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeyttä osana osaamisen kehittämisestä.

Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten terveydenhuoltoalan organisaatiot, tieto ja käytännön osaaminen ovat jatkuvassa muutostilassa. Osaamisen kehittäminen edellyttää esimiehiltä selkeää käsitystä henkilöstön osaamisesta. Hyvä lähtökohta kehitys- ja koulutustarpeiden arvioinnille on organisaation strategia: ”Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitsemme vastataksemme haasteisiin”? Vuosittain

käydyt kahdenkeskiset kehityskeskustelut henkilöstön kanssa ovat hyvän tilaisuus arvioida jokaisen henkilökohtaista osaamista, keskustella toiveista ja kartoittaa tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Useimmissa organisaatioissa henkilöstön suuri määrä ja ajanpuute rajoittavat kehityskeskustelleet kuitenkin yhteen kertaan vuodessa.

Menestyvissä organisaatioissa on huomattu viestinnän merkitys organisaation toiminnalle. Tämä on vaikuttanut myös julkisten organisaatioiden viestintään niin, että tultaessa 2010-luvulle ovat kunnat kiinnittäneet entistä enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Kuntatyö 2010-tutkimuksen mukaan noin joka kolmannessa kunnassa on aikaisempaa enemmän panostettu tiedonvälitykseen, johtamiseen, esimiestyöhön, tiimityön parantamiseen ja yhteistyöhön. Terveystuollon asiakkaiden ja potilaiden kokonaisvaltaisen hoidon laatuun vaikuttavilla viestinnällisillä tavoitteilla on haluttu parantaa henkilöstön osaamista ja terveystuollon koko palvelujärjestelmää. Tätä tavoitetta on tuettu tiedottamiseen liittyvillä tietoteknisillä välineillä ja ratkaisuilla.

Organisaatioviestintää kohtaan on ollut selvästi aikaisempaa enemmän kiinnostusta ja monet työpaikat ovat palkanneet viestinnän ammattilaisia suunnittelemaan ja vastaamaan organisaation viestinnästä sekä henkilöstön koulutuksesta. Viestinnän tehtävänä on taata organisaation olemassaolo uudistamalla ja kehittämällä sitä. Kaikessa johtamisessa ja organisatorisessa toiminnassa on mukana viestintä. Viestinnällä voidaan edistää ja vaikuttaa organisaation strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Onnistunut organisaatioviestintä voidaan nähdä työkaluna, jonka avulla muu työ käynnistyy, jännevoituu ja lopulta toteutuu.

Hyvin toteutetun viestinnän voidaan katsoa johtavan pitkällä aikavälillä parempiin tuloksiin. Saumaton yhteistyö eri ammattiryhmien kesken varmistaa onnistuneen toiminnan suunnittelun ja toteutuksen. Johdon ja työntekijöiden välillä vallitseva luottamus näkyy työntekijöiden ylpeytenä siinä, mitä he tekevät ja miten he tekevät työnsä.. Työelämän tulevaisuuden haasteena saattaa viestinnän näkökulmasta olla nopea teknologiakehitys ja sen antamat mahdollisuudet ja haasteet.



## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Viestinnän merkitys työyhteisölle havaittiin jo sata vuotta sitten. Suomessa viestinnän tutkimus alkoi 1920-luvulla Helsingissä lehdistöoppina. Tällöin suomalaiset viestintätutkimukset saivat vaikutteita amerikkalaisesta kokeilevasta ja mittaavasta tutkimuksesta Ensimmäinen professuuri perustettiin 1947, jolloin myös koulutus siirtyi Tampereelle. (Wiio 1993, 43–45.)

Viestinnän tutkimuksen juuria voidaan etsiä antiikin Kreikasta, jossa harjoitettiin erityisesti retoriikan (vakuuttamisen, suostuttelun) tutkimusta ja opetusta. Antiikissa retoriikan opinnot koskivat puheviestintää, mutta myöhemmin retoriikkaa on sovellettu muuhunkin viestintään. Myös hermeneutiikkaa eli tekstien ja ennusmerkkien tulkintataitoa harjoitettiin antiikin aikana. Myös nykyaikaisen semiotiikan eli merkkiopin alaan kuuluvia pohdintoja esiintyi niin ikään jo antiikin ajattelijoilla.

Työolosuhteiden ja ilmapiirin merkitys työntekoon havaittiin ensimmäisen kerran Hawthornen tutkimuksissa (1927–1932). Tutkimusten avulla haluttiin selvittää fysikaalisten tekijöiden vaikutusta työn tuottavuuteen. Tutkimusten tuloksena havaittiin kuitenkin, että sosiaaliset ja psykologiset tekijät olivat tärkeimpiä työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näin tutkimuksen tärkeimmäksi huomioksi nousi ihmisten ymmärtäminen sosiaalisina henkilöinä työtilanteessa. Tämän tuloksena syntyi uusi johtamisen koulukunta, joka painotti henkilöiden välisiä suhteita (Human relations approach). Australialainen Elton Mayo, yksi tutkimuksessa mukana olleista tutkijoista, kuuluu ihmissuhdekoulukunnan uranuurtajiin. (Harmon & Mayer 1986, 131, 199.)

Kostiaisen (2003) mukaan tarve kehittää viestinnällistä osaamista herää usein vasta sitten, kun työelämään siirtymisen taidot punnitaan arjen työtilanteissa. Kaikkien organisaatioiden pyrkimyksenä on menestyä ja menestyäkseen tehtävissään organisaatiot laativat strategioita. Strateginen viestintä on uusi, melko nopeasti levinnyt tapa, tarttua työyhteisöjen johtamisen ja tehokkuuden kysymyksiin. Sillä tarkoitetaan strategian ohjaamaa viestintä, johon kuuluvat organisaation sisäinen - ja ulkoinen viestintä. Aulan mukaan viestinnän nostaminen strategiselle tasolle edellyttää, että viestintä on osa koko organisaation strategian toteutusta, sitä suunnitellaan, johdetaan ja sen vaikuttavuutta mitataan. (Aula 2008, 244.)

Strategiaviestinnän tavoitteena on tiedon välittyminen ja yhteinen, jaettu ymmärrys strategiasta organisaation sisällä. Onnistuneessa strategiaprosessissa strategia osataan viestiä niin ymmärrettävästi, että ymmärrys siitä on toivotun kaltainen. (Klein 1996, 44.) Strategiaprosessissa painottuu ja korostuu ylimmän- ja keskijohdon viestintätaidot. Molemmilla on myös oltava samanlaiset tiedot ja taidot strategiaviestin tiedon sisällöstä ja sen vaikuttavuudesta. Keskijohdon tehtävänä on ohjata henkilöstöä strategian impletoinnissa. (Kaplan & Norton 2002, 53.)

Useimmat strategian toteuttamisen tutkimukset on tehty strategisen johdon näkökulmasta, vaikka tutkimukset nostavat vahvasti esiin viestinnän ja henkilöstön roolin strategian toteuttamisessa. Beer & Eisenstatin (2000) tekemän tutkimuksen mukaan strategian viestintä on useiden organisaatioiden kompastuskivi strategian toteuttamisessa. Tutkimuksen tuloksena kymmenen organisaatiota kahdestatoista nimesi huonon vertikaalisen viestinnän kanavat yhdeksi suurimmista strategian toteutumista uhkaavista tekijöistä. Vertikaalisen viestinnän kanavat ovat kanavia, jotka toteuttavat organisaation virallista viestintää. Niitä ovat lähin esimies, muut esimiehet ja johto.

Organisaatioviestinnän tutkimuksissa mittaaminen ja mittarit yleistyivät noin viisikymmentä vuotta sitten ja nyt mittaaminen on arkipäivää lähes kaikissa organisaatioissa. Työn ja työelämän muutokset loivat paineita mittaamisen haasteelliselle tehtävälle ja mittareiden kehittämiseksi 2000-luvulla. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa suuret palvelurakenteiden muutokset, muuttuvat toimintatavat ja moniammatillisten organisaatioiden johtaminen lisäsi kiinnostusta organisaatioviestinnän tutkimuksiin ja sen antamiin mahdollisuuksiin toiminnan kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla organisaatioviestintää tarvitaan esimiestyössä johtamisen apuvälineenä helpottamaan eri henkilöstöryhmien välistä arkista työtä. Aikaisemmat organisaatioviestinnän tutkimukset ovat keskittyneet pääosin organisaatioiden väliseen viestintään tai henkilökunnan ja potilaiden/asiakkaiden väliseen viestinnän tutkimukseen. Tutkimusten tarkoituksena on ollut parantaa potilaiden saamaa kokonaishoitoa ja palvelun laatua. Tarve laajempiin, henkilöstöä koskeviin organisaatioviestinnän tutkimuksiin ja tutkimustulosten hyödyntäminen osana toiminnan kehittämistä on ollut ilmeinen jo jonkun aikaa. Tämä on osaltaan ohjannut tämän tutkimuksen aiheen valintaa.

Sisäisen viestinnän tutkimuksista voidaan mainita Vaasan sairaanhoitopiirissä (Häikiö 2004) tehty tutkimus, jossa kartoitettiin Vaasan keskussairaalan sisäisen viestinnän tilaa. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten silloiset viestintäkanavat tavoittivat vastaanottajat ja kuinka tyytyväistä henkilöstö oli toteutettuun viestintään. Saatujen tulosten perusteella henkilöstön tiedonsaantia

rajoittivat vuorotyö, tiedon vähäinen määrä, informaation huono laatu, kiire, osa-aikatyö, kielitaidon puute ja esimiehen kielteinen asenne tiedon välittämiseen. Tutkimuksen tuloksena tietoa olisi kaivattu eniten nimenomaan itseä koskevista asioista jo suunnitteluvaiheessa, mutta kehittämisen tarve kaikilla viestinnän osa-alueilla oli ilmeinen. (Häikiö 2004.)

Pietarsaaren sairaalassa tutkittiin 1990- ja 2000-luvulla viestintää kaksikielisyyden näkökulmasta kolme eri kertaa. Tutkimusten tekijä Maaret Styf halusi kartoittaa sairaalan ilmapiiri- ja kielitekijöitä, sekä selvittää sairaalan kaksikielisen henkilöstöpolitiikan kielteisen kritiikin aiheellisuutta. Tutkimusten tuloksena hän tuli siihen johtopäätökseen, että toimiva viestintä ei välttämättä ole riippuvainen yhteisestä kielestä, vaan tärkeämmiksi asioiksi nousevat asenteet ja henkilökemia. (Styf 1995, 1997 ja 2000.)

Tämä tutkimus käsittelee organisaatioviestintää terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksen aiheen valintaa on ohjannut organisaatioviestinnän aiheen ajankohtaisuus. Useiden menestyvien organisaatioiden taustalla on toimiva viestintä. Tämä on huomattu myös kunnallisella puolella ja esimerkiksi seuraten kunnallisissa organisaatioissa on 2010-luvulta lähtien kiinnitetty entistä enemmän huomiota viestinnällisiin asioihin. Taloudellisuus ja tehokkuus vaatimukset ovat muuttaneet osaamisvaatimuksia niin, että osaamisen kehittäminen on noussut yhdeksi tärkeäksi menestystekijäksi potilaan saamassa kokonaishoidossa. Muuttuvassa toimintaympäristössä työntekijät tarvitsevat oman toiminnan ohjausta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osana osaamisen kehittämistä, on organisaatioviestinnällä, iso merkitys esimiestyössä. Tämä tutkimus käsittelee organisaatioviestintää osaamisen kehittäjänä terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, kuinka esimiehet hyödyntävät organisaatioviestintää osana osaamisen kehittämisestä, millaiset organisaatioviestinnän taidot heillä on ja millaisia organisaatioviestinnän kanavia he käyttävät työssään. Tutkimuksen toivotaan tuottavan uutta tietoa siitä, miten esimiehet voisivat paremmin hyödyntää organisaatioviestintää henkilöstön osaamisen kehittämiseen osaamisen vaatimusten kasvaessa. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: ***”Kuinka esimiehet hyödyntävät työssään organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen.”***

Aiheen valintaa ja sen tärkeyttä perustelen kolmella, melko tuoreella ja erityyppisellä organisaatioviestinnän väitöstutkimuksella. Sanna Joensuun väitöskirja ”Kaksi kuvaa työntekijästä” (2006) on tutkimus sisäisen viestinnän opeista postmodernista näkökulmasta. Tuula Kivisen (2008) väitöskirja ”Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollossa” korostaa tiedon ja osaamisen johtamista tavoitteellisena toimintana ja merkittävänä osa-alueena kuntien

yhteistyömuotojen ja palveluiden muuttuessa. Väitöskirja on terveystieteiden alalta. Kolmas väitöskirja käsittelee strategiaviestintää. Väitöskirjassa Minna Mustonen (2009) esittää, että henkilöstön tekemiä tulkintoja strategiaviestinnästä ei voida johtaa lisäämällä valvontaa, vaan luomalla henkilöstölle strategiaviestinnän ymmärtämistä helpottavat ja ohjaavat puitteet.

## 2 Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet

Filosofisten lähtökohtien ymmärtämistä pidetään tärkeänä tutkimustyössä, koska niiden perusteella erilaisille tutkimuksille ratkaisuille löytyy perusteluja. Tutkimusten filosofinen viitekehys muodostuu neljästä filosofian alueesta ja niiden suhteesta tutkimukseen. Nämä neljä aluetta ovat ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Keskeisimpiä näistä filosofian aloista ovat epistemologiset ja ontologiset käsitykset. Epistemologia eli tieto-oppi käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostamista. Se vastaa kysymyksiin, mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä ja mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä. Ontologia puolestaan esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta ja vastaa kysymyksiin, mikä on tutkittavan ilmiön luonne, mikä on todellisuutta ja mitä voidaan pitää todisteina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 117–119.)

Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta nimitetään tutkimusstrategiaksi. Kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen eli eksperimentaalinen tutkimus, kvantitatiivinen survey-tutkimus ja jaottelusta riippuen joko kvalitatiivinen tai tapaustutkimus (case study). Määrälliset ja laadulliset menetelmät sekä niiden erilaiset menettelytavat voivat täydentää toisiaan tietyssä tutkimusongelmassa, mutta voivat myös kilpailla keskenään jossain toisessa yhteydessä. Vaihtoehdot tai strategiat ovat osa tietoteoriaa, jossa puolestaan voidaan erottaa kaksi erilaista tutkimusohjelmaa positivismi ja hermeneutiikka. Positivismi on kiinnostunut yleistyksistä ja korostaa tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston keruuta sekä käsittelyä. Positivistisen käsityksen mukaan prosessin tulisi kulkea yleistyksen tai havaintojen tarkkailun kautta. Hermeneutiikka korostaa laadullisia aineistoja sekä ymmärtävää otetta ja on kiinnostunut erityisyyksistä. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 25–26.)

Tutkimusmenetelmän valinnassa on oleellista tutkimuskohteen luonne, käytettävissä olevat tutkimusympäristöt ja tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen tavoite tai tarkoitus vastaa kysymykseen, minkä tyyppistä tietämystä tutkimuksen pääongelman annettu vastaus tuottaa. Jokaisella tutkimuksella on jokin tieteellinen tarkoitus, joka ohjaa tutkimuksen strategia valintoja.

Empiirisen tutkimuksen tarkastelutavat ovat kuvaileva selittävä, eksploratiivinen, kartoittava ja ennustava. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 25–26.)

Kuvaileva tutkimus, kun tutkija kohtaa kokonaan uuden tilanteen tai ongelman, joka on tehtävä ymmärrettäväksi. Selittävä tutkimus etsii selitystä jollekin ilmiölle, tapahtumalle tai tilanteelle käyttäen hyväksi erilaisia selitysmalleja. Kausaalisesti selittävän tarkoituksena on osoittaa, onko tietyillä asioilla riippuvuutta keskenään ja jos sitä on, niin miten se ilmenee. Eksploratiivisuus asettuu yleensä kuvauksen ja selityksen väliin ja tutkimuksen tavoitteena se tarkoittaa sekä kuvausta, että sen perusteella tehtäviä ehdotteisia selityksiä. Kartoittava tutkimus selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä, kartoittaa kirjallisuutta ja sen sisältöä tietyllä aihealueella, etsii uusia näkökulmia tai ilmiöitä, kehittää hypoteeseja ja katsoo tai kokeilee mitä tapahtuu tietyissä olosuhteissa. Ennustava tutkimus pyrkii arvioimaan tietyn ilmiön ilmenemismuotoja tai seurauksia tulevaisuudessa tai jossain toisessa yhteydessä. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 22–25, Hirsjärvi, ym. 2000, 127.)

Habermas jakaa tieteelliset tutkimustyytit tiedonintressin perusteella kolmeen ryhmään. Näistä ensimmäinen on empiiris-analyttisissä tutkimuksissa esiintyvä tekninen tai teknologinen tiedonintressi. Historiallis-hermeneuttiseen lähestymistapaan liittyy praktinen eli käytännöllinen tai hermeneuttinen tiedonintressi ja kriittisesti orientoituvien tieteiden piirissä vaikuttava emansipatorinen eli vapauttava tiedonintressi. (Habermas (1976, 130–139.)

Tiedonintressit kuuluvat kaikkeen tiedonhankintaan, koska tietoa tarvitaan aina johonkin tiettyyn tarkoitukseen. Tiedonintressit kuvaavat sitä, millaisiin todellisuuden piirteisiin tutkimus kohdistuu ja mihin tarkoituksiin tietoa hankitaan. (Määttänen 1998, 255, 258, Pietarinen 2002, 6364). Habermasin mukaan ei ole olemassa intressistä vapaata tietoa, vaan tutkimuksella on aina jokin intressi, joka on usein tiedostamaton ja julkilausumaton yhteiskunnallinen tehtävä (Huttunen & Heikkinen 1999, 160).

Organisaatioviestinnän tutkijoille on tuttua käsitelmäärityiden jakaminen prosessi- ja merkityskoulukuntaan. Positivistinen viestintäkäsitys näkee viestinnän ensisijaisesti johtamisen välineenä. Samanlaiseen ajatteluun on päätyneet myös Aula (2000) viestinnän prosessikoulukunnan määritelmässä. Tämän ajattelun mukaan viestintä on sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Vastakohtana positivistiselle ajattelulle on pidetty merkityskoulukunnan määritelmää viestinnästä. Sen mukaan viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa

ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja muokkaavat merkityksiä. (Aula 2000, 30–33.)

Jokaisella tutkimuksella on jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. (Hirsjärvi ym. 2000, 120.) Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Tämän, hallintotieteen alaan kuuluva tutkimus, edustaa empiiristä, survey-tutkimusta. Tutkimusstrategian valinnan perusteena on se, että tämä vaihtoehto vastaa parhaiten tutkimuksen päätehtävän asettamiin vaatimuksiin. Tutkimuksen tieteenfilosofian käsitteellistämiseksi käytän Jürgen Habermasin esitystä erilaisista tiedonintresseistä. Tämän tutkimuksen tiedonintressi on tekninen. Tutkimuskohteesta saatava tieto on luonteeltaan kuvaavaa.

### **3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen**

Tätä tutkimusta tarkastellaan strategisen johtamisen, keskijohdon ja työntekijöiden näkökulmasta Mintzbergin mallin mukaisesti. Tässä, Mintzbergin mallissa, organisaation ydinrakennetta, määritellään ja kuvataan viiden tekijän muodostamalla kokonaisuudella. Organisaation perustan muodostavat operatiivinen ydin, ihmiset, jotka valmistavat tuotteet ja huolehtivat palveluista. Pienemmissä ja yksinkertaisimmissa organisaatioissa työntekijät ovat melko itsenäisiä ja toiminnan koordinointi tapahtuu keskinäisen sopeutumisen keinoin. (Mintzberg 1990, 10–12.)

Organisaation kasvaessa toiminnan suoran ohjauksen tarve kasvaa ja organisaatioon on välttämätöntä hankkia kokopäiväinen johtaja. Samalla muodostuu uusi työnjakomalli, jonka mukaan toiset tekevät perustyön ja toiset johtavat sitä. Mintzbergin (1990) mukaan keskijohto ei useinkaan voida määritellä täsmällisesti, vaan yleensä sillä tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation jäseniä, jotka eivät kuulu strategiseen huippuun tai operatiiviseen ytimeen. Tämän määritelmän mukaisesti keskijohto käsittää siis myös teknostruktuurin ja tukihenkilöstön organisaatorakenteet. Toiminnan kehittymisen edellytyksenä on sen standardointi ja suunnittelu, jota varten on teknostruktuuri osana organisaation hallinnollista osaa. Tukihenkilöt ovat organisaation sisäisiä, itsenäisiä palveluorganisaatioita. (Mintzberg 1990, 10–13.)

Strategisella huipulla on kokonaisvastuu organisaatiosta, jonka tehtävänä on varmistaa, että organisaatio hoitaa tehtävänsä tehokkaasti ja palvelee myös toiminnan valvojien ja omistajien etua. Ylimmän johdon tehtävät muodostuvat kolmesta ydinalueesta; jotka ovat toiminnan suora ohjaus, organisaation suhteet ulkomaailmaan sekä toiminnan strateginen suunnittelu. Mintzbergin mukaan

organisaation "strateginen huippu liittyy operatiiviseen ytimeen keskilinjan muodostaman muodollisen käskyketjun välityksellä". (Mintzberg 1990, 10–13.)

Tämän tutkimuksen näkökulma sijoittuu Mintzbergin viisirakenteisessa organisaatiomallissa puhtaasti keskilinjan edustajiin, jotka toimivat strategisen huipun ja operatiivisen ytimen välisessä rakenteessa. Tämän mukaan johtamistyön päätarkoitusta eli toimintaa voidaan johtaa suoraan tai epäsuorasti henkilöiden kautta tai vielä epäsuoremmin informaation eli tiedon välittämällä henkilöille. Johtajan tehtävänä on sitouttaa työyhteisö yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin, mutta sen rinnalla jokaisella on myös henkilökohtainen vastuu ottaa selvää, kysyä, osallistua ja saattaa ajatuksensa muiden tietoon. (Mintzberg 1998, 32–33.)

Myös Nguyen-Huyin näkemys siitä, että keskijohto on lähellä operatiivista toimintaa, asiakkaita ja työntekijöitä, takaa hyvän käsityksen toiminnan todellisesta tilasta. Tämä on samansuuntainen Mintzbergin ja oman näkemykseni kanssa näkökulman valinnasta. Keskijohdon rooli organisaation toiminnan tehostamisessa ja osaamisen tukemisessa on merkittävä. Riittävä etäisyys ylimpään strategiseen johtoon mahdollistaa myös sen, että keskijohdolla on suurempi näkemys kokonaisuuksista. Tämä edesauttaa hakemaan uusia ratkaisuja sekä rohkaisemaan organisaatiotaan kasvuun ja kehitykseen. Myös tulosten vaikutukset ovat helpommin seurattavissa. (Nguyen-Huy 2003, 66–67.)

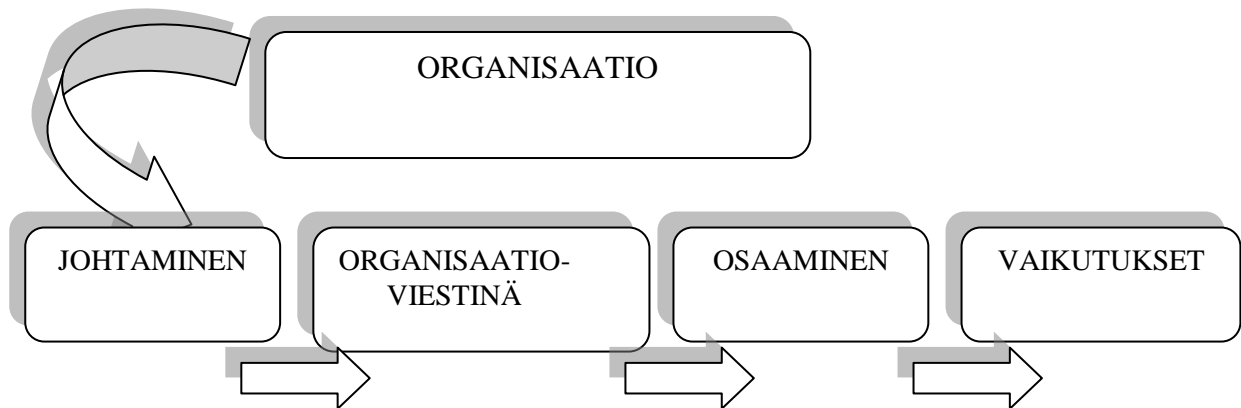
Terveystieteiden organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminta perustuu eri ammattiryhmien erityisosaamisen. Terveystieteidenhuollossa johtamisen yhtenä keskeisenä tekijänä on ollut johtajan asema, jonka on ilmaissut virkanimike. Erikoissairaanhoidon organisaatioissa ylintä johtoa ovat edustaneet hallintoylilääkäri ja hallintoylihoitaja. Keski- ja lähijohtoa edustavat ylilääkäri ja ylihoitaja sekä osastonlääkäri ja osastonhoitaja.

Viime aikoina perinteiset, koulutukseen perustuvat organisaatiomallit byrokratia ja professionaalinen malli, ovat joutuneet antamaan tilaa tulosajatteluun perustuvalla organisaatorakenteelle ja johtamiselle. Tämän seurauksena tehtäviä on siirtynyt pienempien yksiköiden tasolle, mikä puolestaan on muuttanut keski- ja lähijohdon asemaa ja tehtäviä. Muuttuneissa olosuhteissa johtaminen on ollut haasteellinen tehtävä, koska perinteinen, hierarkkinen johtamistyyli perustui organisaatorakenteille, jotka eivät vaatineet johtamisosaamista.

### III TEOREETTINEN VIITEKEYS

#### 1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu viidestä pääkäsitteestä, jotka ovat organisaatio, johtaminen, organisaatioviestintä, osaaminen ja vaikutukset sekä niiden väliset suhteet. Yhdessä, ne muodostavat tutkimuksen keskeiset alueet, joille tutkittava tieto perustuu. Pääkäsitteille asetettujen vaatimusten mukaisesti ne ovat yhtenäisiä tutkimuksen näkökulman ja tavoitteen kanssa. Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden riippuvuussuhteet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Kaikki, tässä tutkimuksessa, käytetyt keskeiset käsitteet liittyvät organisaatioon, johtamiseen, organisaatioviestintään ja osaamiseen kehittämiseen. Pääkäsitteistä johdetut alakäsitteet erittelevät tutkimuksen pääkäsitteet tarkemmin ja ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä ja merkittäviä. Alakäsitteiden valinnassa on kiinnitetty huomiota siihen, että niiden kautta pystytään saamaan vastaus tutkimusongelmaan tutkimuksen näkökulman mukaisesti. Tutkimuksen pää- ja alakäsitteiden kautta tarkastellaan tutkimusongelmaa ja analysoidaan tutkimusaineisto. Tutkimuksen tutkimuslomake on tämän takia luotu itse näiden alakäsitteiden kautta.



## 2 Organisaatio

### 2.1 Organisaation määrittely

Useimmat meistä kuuluvat elämänsä aikana erilaisiin organisaatioihin, mutta harvat kuitenkaan osaavat määritellä, mikä organisaatio on. Harisalon (2009) mukaan organisaatiot voidaan määrittellä neljällä eri tavalla, joista jokainen avaa oman näkökulmansa. Yleisin näistä organisaation määrittelytavoista on tavoite- ja tehokkuusmalli. Tämän mukaan organisaatiot ovat huolellisesti suunniteltuja järjestelmiä, joiden tehtävänä on toteuttaa niille asetetut tehtävät. Säilytysmalli tai luonnollinen järjestelmä on edellistä huomattavasti harvinaisempi määrittelytapa. Sen mukaan organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä ja niiden keskeisenä tarkoituksena on organisaatioiden olemassaolon ja toiminnan jatkuvuus. Kolmas organisaation määrittelytapa on vaihdantamalli, joka korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Neljännen mallin mukaan ihmisten ymmärrys organisaatioista riippuu omista käsityksistä ja tulkinnoista. Tätä mallia kutsutaan tulkinnalliseksi mielikuvaksi. (Harisalo 2009, 17–19.)

Organisoituminen on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen jotain sellaista, mitä he eivät yksinään voisi saavuttaa. Organisoitumisen seurauksena organisaatioon muodostuu vallan, työnjaon ja viestinnän rakenteita, jotka muotoutuvat ja muuttuvat kehittymisen myötä. (Aula & Mantere 2005, 84.) Organisaatioille voidaan esittää yleisiä ominaisuuksia, joita ovat tavoitteet, rationaalisuus, muodollisuus, keskitys ja hajautus, erikoistuminen, organisaation koko sekä monimutkaisuus. Luonteeltaan nämä ominaisuudet ovat persoonattomia, mutta keskeisiä jokaisessa organisaatiossa. Organisaatiossa yhteistoimintajärjestelmänä korostuu tavoitteiden mahdollisimman tehokas toteuttaminen. Nämä tavoitteet, jotka kuvaavat organisaatioiden olemassaolon tarkoitusta voivat olla joko yksiselitteisiä, moniselitteisiä tai virallisia ja epävirallisia. (Harisalo 2009, 19–20, 31.)

Luonteeltaan organisaatiot voivat olla avoimia, traditionaalisia tai suljettuja. Avoimessa organisaatiossa korostuu osallistuva johtaminen ja realistinen itsearviointi. Suljetussa organisaatiossa erikoistumisen aste on korkea ja siinä korostuu auktoriteetti johtaminen. Traditionaalisessa organisaatiossa korostuu perinteiset arvot sekä uskomukset. Voidaan puhua myös virallisista ja epävirallisista organisaatioista. Mallia täysin oikeasta organisaatiosta ei ole, vaan organisaatioita voidaan tarkastella tietyistä näkökulmista. Näkökulmana voi olla esimerkiksi

johtaminen, joka on ajan hengen mukainen ja näyttäytyy jostain toisesta näkökulmasta puutteellisena. Organisaation rakenne kuvaa työnjakoa, auktoriteettia, komento- ja valvontasuhteita, hierarkisuutta ja välttämättömiä koordinoitimekanismeja. Organisaatorakenteisiin liittyy olennaisesti organisaatioteoriat, jotka ovat kuvanneet organisaatioita oman aikansa näkökulmasta; kulttuurina, koneena, orgaanina tai omana ajatusmallina. Klassisiin organisaatioteorioihin on luettu tieteellinen liikkeenjohto, administratiivinen liikkeenjohto ja byrokrateoria. (Routamaa 1981, 4)

Taylorin tieteellistä liikkeenjohtoa (1910), jota kutsutaan myös klassiseksi motivaatioteoriaksi, pidetään ensimmäisenä teoreettisena yrityksenä ymmärtää organisaatioita. Taylorin työ keskittyi pääosin tehokkuuteen, joka oli hänen työnsä keskeisin kiinnostuksen kohde. Toinen tunnettu organisaatioteoria on Weberin (1920) byrokrateoria. Teorian mukaan teollistuneella ajalla monimutkaiset organisaatiot vaativat nopeutta, tarkkuutta, varmuutta ja jatkuvuutta. Nämä ominaisuudet saavutettiin parhaiten mahdollisimman konemaisella organisaatorakenteella. Uudempia tapoja määrittää organisaatioita ajan näkökulmasta ovat päätöksentekoteoria, järjestelmäteoria, valtateoria, kontingenssiteoria, strategisen johtamisen teoria, organisaatiokulttuuriteoria ja uusimpana innovaatioteoria 1990-luvulla. (Harisalo 2009, 40.)

## **2.2 Rakenneteoria**

Organisaatioiden rakenteiden monimutkaisuutta, ominaispiirteitä ja vaikutuksia kuvaavaa tarkastelua kutsutaan kokoavasti rakenneteoriaksi. Siihen sisältyvät Max Weberin byrokrateoria ja teoria organisaatioiden rakenteiden vallasta. Byrokrateoriallaan Weber tarkoitti oman aikansa rationaalista, järkeen ja objektiivisuuteen perustuvaa johtamistapaa. Kaksi asiaa, jotka Weber halusi ymmärtää, olivat se, miksi ihmiset tottelevat ja mukautuvat, ja se mihin johtajien oikeudenmukaiseksi ja hyväksytyksi koettu valta perustuu. Rakenteiden valtateoria puolestaan on eräänlainen muodostuma ihmissuhteiden koulukunnan ja klassisen koulukunnan ajattelusta. Sen katsotaan olevan sosiologisesti painottunut vastareaktio ja kritiikki ihmissuhteiden koulukunnan liian sopusointuisasta ja korostetun täydellisestä käsitteellistämisestä. (Harisalo 2009, 127.)

Byrokrateia on saanut alkunsa rationaalisesta tavasta toimia. Kirkko ja armeija käyttivät byrokrateian mukaista järjestelmää toimia ennen Max Weberin nimissä tunnettua ensimmäistä teoreettista kuvausta 1900-luvun alussa. Weber, joka tunnetaan ”byrokrateian isänä”, tarkasteli byrokrateiaa organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta. Hänen mukaansa organisaatiot, jotka haluavat toimia rationaalisesti ja tehokkaasti, ottavat tavoitteekseen kehittyä byrokrateiaksi. Huomiota on

kiinnitettävä erityisesti siihen, kuinka organisaatio ohjaa säännöillään välttämättömien tehtävien hoitoa, määrittää toimijoiden asiantuntemuksen ja siihen perustuvan vallankäytön alan, erottaa organisaatioiden omaisuuden henkilökunnan omaisuudesta ja miten organisaatiossa tehtävät päätökset dokumentoidaan. Hierarkia byrokratiassa rakentuu työtehtävien mukaan. Tämä johtaa siihen, että jokaisella on vain yksi esimies johtajana, jonka ensisijaisena tehtävänä on valvoa alaistensa toimintaa. (Harisalo 2009, 128–129.) Tiedonkulku tällaisessa hierarkkisessa organisaatiossa on hidasta, koska viestintä kulkee vain esimieheltä alaiselle tai alaiselta esimiehelle. Organisaation oppiminen on myös hidasta tai saattaa estyä kokonaan, koska tieto ja osaaminen eivät siirry vaakatasossa.

Organisaatioita kehitettäessä byrokratioiksi eli rationaalisiksi ja tehokkaiksi on rationaalisuudella keskeinen merkitys. Weberin ajattelussa on nähtävissä kolme eri rationaalisuuden muotoa. Sisällöllisellä rationaalilla toiminnalla tarkoitetaan organisaation päätöstä olemassaolonsa tarkoituksesta ja tavoitteista. Välineellisesti rationaalinen toiminta puolestaan tarkoittaa organisaatiossa mietittäviä keinoja toteuttaa tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Hallinnollisen rationaalisuuden avulla varmistetaan valittujen keinojen mahdollisimman tehokas käyttö tavoitteiden suuntaisesti. Weberin mukaan organisaatiossa pitäisi kiinnittää tasapuolisesti huomiota sisällölliseen ja välineelliseen rationaalisuuteen, jotta ei ajauduttaisi ”rautaiseksi häkiksi” kutsuttuun tilaan. Keinojen ja menetelmien alkaessa hallita organisaatiota enemmän kuin tavoitteet muuttuu myös organisaatio vähitellen epäinhimilliseksi ja ihmisistä tulee organisaation rattaita. (Harisalo 2009,129.)

Organisaatioiden kehittymisellä byrokratioiksi on ollut vaikutuksia myös yhteiskunnan kehitykseen. Ihmisiltä tämä on edellyttänyt ahkeruutta, tunnollisuutta, uskollisuutta ja lupauksen pitämistä. Organisaatioiden kannalta byrokratisoituminen on edistänyt ominaisuuksia, jotka ovat tunnusomaisia erityisesti läntisessä Euroopassa esiintyvälle kapitalismille. Edellytyksenä tälle kapitalismin synnylle on ollut julkisten organisaatioiden kehittyminen byrokratiaksi yksityisten organisaatioiden kehittyessä. (Harisalo 2009, 129, 141–142.)

Weberin byrokratia on ideaalityyppi, joka vain harvoin esiintyy puhtaassa muodossa. Sen pääpiirteitä on tunnistettavissa monissa organisaatioissa vielä nykyään. Se on yhteydessä moderniin rationaaliseen työn ja toiminnan organisoimiseen, jossa johtamisen ajatellaan olevan objektiivisilla säännöillä ratkaistavissa. Organisaatioiden toiminnan kannalta mahdollisimman rationaalilla ja tehokkaalla toiminnalla voidaan ajatella olevan toivottavia yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Organisaatioiden rakenteiden valtateorian erityisenä kiinnostuksen kohteena on ollut se, kuinka isot ja monimutkaiset organisaatiot vaikuttavat työntekijöidensä tarkoituksenmukaisina pitämiin valintoihin ja yhteiskunnan kehitykseen. Sen tarkoituksen mukaisesti organisaatioiden rakenteellisten ominaisuuksien tulisi ohjata organisaatioiden toimintaa enemmän kuin niiden puolesta tekevien ihmisten. Valtateoria auttaa näin ymmärtämään, miksi ihmisten tavoitteet eivät ehkä muutu konkreettisiksi päätöksiksi. (Harisalo 2009, 142.)

Organisaatioiden rakenteellisilla ratkaisuilla on toivottuja ja ei-toivottuja vaikutuksia, jotka heijastuvat organisaation sisäisiin valtakäyttöihin, ihmisten motivaatioon ja persoonallisuuteen. Organisaatioiden sosiologian uranuurtajan, Robert Mertonin mukaan organisaatioiden rakenteiden ennakoimattomat seuraukset ja piilevät tarkoitukset ovat usein luonteeltaan ei-toivottuja. Ne estävät organisaatioita saavuttamasta virallisia tavoitteita ja vievät lisäksi tehoa valituilta keinoilta. Näistä ei-toivotuista, organisaatioiden hyvässä tarkoituksessa tekemien valintojen seurauksista kiinnostuneita tutkijoita, kutsutaan rationaalisen byrokratian kritikoiksi. (Harisalo 2009, 132–133, 142.)

Koska organisaatioiden rakenteellisilla ratkaisuilla on niin hyviä kuin huonojakin ominaisuuksia, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja tehokkuuteen, on niiden ymmärtäminen tärkeää. Ei riitä, että luomme organisaatioille rakenteen, vaan se on myös saatava toimimaan niin, että halutut myötävaikutukset toteutuvat. Tämän takia organisaatioiden rakenteelliset ratkaisut ovatkin jatkuvan kehittelyn kohteena. (Harisalo 2009, 142.)

### **2.3 Valta organisaatioissa**

Klassinen, valtio-opillinen lähtökohta valtaan on amerikkalaisen politiikan tutkija Robert A. Dahlin (1969) määritelmä vallasta: "Valta on A:n kykyä saada B tekemään jotain, jota B ei ilman A:n vaikutusta tekisi" Tällaisella vallan käsityksellä on pitkä aatehistoriallinen perinne. Se voidaan löytää saksalaisen yhteiskuntatieteilijän Max Weberin tuotannosta 1900-luvun alusta ja vieläkin kauempaa englantilaisen yhteiskuntafilosofin Thomas Hobbesin ajattelusta 1600-luvulla. (Harisalo 2009, 201, 205.)

Legitimiteetti vallassa viittaa siihen, että vallankäytön kohteet kokevat vallan oikeutetuksi ja ovat sen vuoksi valmiita alistumaan sääntöihin ja määräyksiin. Max Weber erotti aikoinaan legitiimin vallan kolme lähdeä: perinne, legaalinen-byrokrattinen järjestelmä ja karisma. Kaksi ensimmäistä viittasivat historiallisesti erilaisiin järjestelmiin, joihin ihmiset olivat syntyneet ja oppineet

hyväksymään. Ihmisyhteisöjen hallinnassa oli perinteellä ollut alkujaan tärkeä rooli vallankäytön oikeutuksessa, mutta modernien valtioiden kehittyessä lakiin ja säännönmukaiseen hallintoon perustuvasta vallan oikeutuksesta oli tullut tärkeämpi legitimitetin perusta.

Karisma puolestaan edusti Weberille yksilöistä lähtevää vallankäytön muotoa ja sitä Weber tarkasteli eri tavalla kuin kahta ensimmäistä legitimitetin perustaa. Karisma oli hänen mukaansa muodostumassa nyky-yhteiskunnissa entistä tärkeämmäksi vallankäytön muodoksi. Sen avulla oli mahdollisuus rikkoa ihmisiä alistava byrokraattinen järjestelmä, mutta samalla se merkitsi eräänlaista ennakoimatonta vaaratekijää yhteiskunnassa. (Harisalo, 2009, 219)

Organisaatioissa esiintyviä vallan eri muotoja voidaan tunnistaa, niiden ominaispiirteiden mukaisesti. Avoimen vallan muodot, joita edustavat palkitseva valta, asemaan liittyvä valta, asiantuntijavalta ja henkilökohtainen valta, ovat luonteeltaan eksplisiittisiä ja selkeästi tunnistettavia. Implisiittisellä kätkeyllä vallalla tarkoitetaan sellaista vallan käyttöä, joka saa ihmiset toimimaan ilman vallan suoranaista käyttöä. Edellä esitetyt vallan muodot edustavat määräävää valtaa, jonka tarkoituksena on saada vallankäytön kohteet mukautumaan vallankäyttäjän tavoitteisiin. (Harisalo 2009, 214.)

Yhteinen valta on valtaa, joka saa ihmiset toimimaan yli erilaisten rajojen, ja se sekä tuo, että pitää heidät yhdessä. Heijasteinen valta perustuu yhteisten kiinnostuksen kohteiden etsinnälle ja jaettujen etujen vahvistamiselle. Organisaation toiminnan perustuessa heijasteiseen valtaan saadaan sen avulla ihmiset innostamaan, kannustamaan ja tukemaan toisiaan. Tietoa ja kokemuksia jaetaan, valta-asemissa olevien erot saadaan mahdollisimman pieniksi ja suhteet toisiin rakentuvat mahdollisille ja todellisille vahvuuksille. (Harisalo 2009, 205–206.)

Arvioitaessa valtaa organisaatioissa on huomioitava vallan eri ulottuvuudet, vallankäyttäjän tavoitteet, valtaresurssit ja valitut valtastrategiat. Vallankäyttäjän tavoitteiden mukaisesti valtaa hankitaan ja käytetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vallankäytön hyväksyminen viittaa tavoitteiden hyväksymiseen ja siihen, että vallankäytön kohteet kokevat vallan oikeutetuksi, legaaliksi ja ovat sen vuoksi valmiita alistumaan sääntöihin ja määräyksiin. Legitimiteettikriisi syntyy tilanteesta, jossa vallankäyttäjien tavoitteita ei hyväksytä eikä pystytä ratkaisemaan. (Harisalo 2009, 206.) Nykyään legitimitetti perustuu edelleen opittuihin sääntöihin ja tapoihin, lakeihin ja oikeudenmukaisuuteen, mutta enenevässä määrin myös tietoon.

Erilaisilla valtaresursseilla on todettu olevan vaikutuksia organisaation saavutuksiin tutkittaessa samanlaista valtaa käyttäviä. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että valtaresurssit tukevat vallankäyttöä. Valtastrategialla tarkoitetaan vallan käyttöä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valtastrategian avulla valta ja valtaresurssit otetaan käyttöön. Symboliset valtastrategiat vetoavat tarkoituksiin ja merkityksiin kuten arvot ja normit, kun taas aineelliset viittaavat aineellisten palkkioiden käyttöön halutun käyttäytymisen aikaansaamiseksi. Valtastrategiat voidaan jakaa myös normatiivisiin, normatiivissosiaalisiin ja sosiaalisiin keinoihin. (Harisalo 2009, 206.)

Organisaatioiden toiminnan kannalta johdon on tärkeää olla perillä omasta vallan käytöstä, tehdä oikeita johtopäätöksiä sen perusteella ja toimia niiden mukaisesti. Käyttämällä valtaa oikein ja taitavasti on organisaation mahdollista saavuttaa tavoitteet paremmin kuin lähtökohdiltaan vahvempi, mutta taidoiltaan heikompi organisaatio. Valta antaa mahdollisuudet yhdistää, mutta myös erottaa. (Harisalo 2009, 207–208, 213.)

Mintzberg toteaaakin, että byrokraattisesti muodostuneet professionaaliset organisaatiot ovat haluttomia uudistumaan ja haluttomia yhteistyöhön muiden professionaalisten organisaatioiden kanssa. Byrokraattinen organisaatio ei pysty vastaamaan muutoksen vaatimukseen joustavasti ja menestyksellisesti, koska yksilöt ovat pakotettuja noudattamaan hierarkian rajoituksia. Hierarkkisessa organisaatiossa tieto kulkee hitaasti ja heikosti. Muita muutosta rajoittavia piirteitä ovat tiukat ammattiryhmien ja alayksikköjen reviirit sekä niiden seurauksena syntyvä yhteistyökyvyttömyys. (Mintzberg 1989, 174.)

Terveystieteiden organisaatioissa yhdistyvät byrokraattinen ja professionaalinen organisaatiomalli. Toimintaperiaate ja päätehtävä kuitenkin edellyttävät, että organisaatiot toimivat palveluorganisaation tavoin. 1980-luvulle saakka vallalla oli keskusjohtoinen byrokratiomallin mukainen järjestelmä, jossa hallinto rakentui hierarkkisiin käskyvaltasuhteisiin ja erikoistuneeseen työnjakoon. (Itkonen 2005, 349.) Tällaista terveydenhuollon johtamis- ja toimintakulttuuria on perinteisesti pidetty hierarkkisenä ja hidasliikkeisenä. (Sinkkonen & Nikkilä 1988, 124, 229.)

## **2.4 Organisaatiokulttuuri**

Tukiaisen (1992) mukaan erilaisille organisaatiokulttuurin määritelmille, on löydettävissä yhteisiä ominaisuuksia. Kulttuuri syntyy kokemusten ja niiden kollektiivisen käsittelyn kautta. Sille on ominaista yhteisyys sen jäsenten kautta. Se sisältää yhteisiä uskomuksia, arvoja, arvostuksia,

asenteita, perinteitä ja normeja. Viimeisenä, yhteisenä kulttuuriin kuuluvana ominaisuutena voidaan pitää viestintää. (Tukiainen 1999, 42.)

Schein (1987) määrittelee organisaatiokulttuurin laajasti sopeutumiseen ja oppimiseen liittyvänä yhteisyytenä. Organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille. Se määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään ”itsestään selvällä” tavalla. Scheinin mukaan kulttuuri määrittelläänkin perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Kulttuurilla on tehtävänsä niin organisaation olemassaolon varmistajana kuin myös sen tehokkuuden ja tuottavuuden ylläpitäjänä ja lisääjänä. (Schein 1987, 21–38, 47–64.)

Organisaatio voi pitää sisällään myös osakulttuureja, jotka sopeutuvat kokonaiskulttuurin perususkomuksiin. Osakulttuurit vaikuttavat toisiinsa ja ovat omia kulttuureitaan samanaikaisesti, kun ne ovat osa koko organisaatiossa ja yhteiskunnassa vallitsevaa kulttuuria. Osakulttuuri voi olla esimerkiksi tietyn työyhteisön yhteisesti omaksuma näkemys kulttuuria muodostavista tekijöistä. Työyhteisön näkemys suhteestaan ympäristöön on kuitenkin osa kokonaiskulttuuria. (Schein 1987, 100.)

Scheinin mukaan kulttuurin tärkeä tehtävä on tasapainottaa osakulttuuristen ryhmien eroja ja mahdollisia yhteentörmäyksiä. Hänen mukaansa on voitu osoittaa, että organisaation tuottavuus ja tehokkuus ovat sidoksissa kulttuuriin sekä työyhteisöjen että koko organisaation tasolla. Kulttuurilla on tehtävänsä ei ainoastaan organisaation olemassaolon varmistajana, vaan myös sen tehokkuuden ja tuottavuuden ylläpitäjänä ja lisääjänä. (Schein 1987, 47–64.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ja muutoksen hallinta kytkeytyvät organisaation valtarakennelmiin. Scheinin mukaan kulttuurin muuttamiseksi on myös valtarakenteita muutettava johtajia vaihtamalla. Kulttuuri kätkeytyy organisaatorakenteissa sellaisiin tekijöihin, kuten palkkiojärjestelmään ja auktoriteettihierarkiaan ja silloin johtajan muutos on eniten kulttuuriin vaikuttava tekijä. ”Kulttuurin määritelmät korostavat, että kulttuuri on ryhmän jäsenten välisten jaettujen etujen merkitysten tuotetta” (Schein 1987, 321).

Hofsteden mukaan organisaatiokulttuurit ovat olleet muotiaiheena 1980-luvun alkupuolelta alkaen. Hän tuo organisaatiokulttuurin yhteisyyden esiin niin, että kulttuuri erottaa organisaation muista organisaatioista. Organisaatiokulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa

organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Hofstede jakaa organisaatiokulttuureja koskevat tutkimukset pehmeisiin, laadullisiin, informaatioon perustuviin ja koviin, määrällistä tietoa hakeviin tutkimuksiin. (Hofstede 1993, 38, 258, 263.)

Viestinnällä on keskeinen merkitys organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Viestintä on väline, jonka avulla kulttuurin normeja pidetään yllä ja siirretään uusille työntekijöille. Smythe (1997) pitääkin sisäisen viestinnän suurimpana haasteena sitä, että organisaation jäsenet ovat tietoisia organisaation kulttuurista ja sen arvoista. (Juholin 1999, 64.) Viestintä voidaan erottaa myös omaksi kulttuurikseen. Ero viestintäkulttuurin ja organisaatiokulttuurin välillä on hyvin samanlainen kuin ero viestintäilmaston ja organisaatioilmaston välillä; erotuksena organisaatiokulttuurista viestintäkulttuuri käsittää ainoastaan viestintään liitetyt kulttuurin ilmentymät. (Tukiainen 1999, 49.)

### **3 Johtaminen**

#### **3.1 Johtajuus**

Johtamisesta ja johtajuudesta on puhuttu ja kirjoitettu halki historian. Johtamisen tieteellinen tutkimus käynnistyi vastauksena kysymykseen, millaisia ominaisuuksia johtajalla pitäisi olla. Aina 1940-luvulle asti oli keskeistä johtajan synnynnäisten ominaisuuksien korostaminen. 1940–1960-luvuilla tieteellinen liikkeenjohto oli vallalla. Asiajohtamisessa korostuivat johtajan käyttäytyminen ja johtamisen tehokkuus. 1960–1980-luvuilla johtamisen tehokkuus sidottiin ympäristötekijöihin. Viime vuosikymmeninä mielenkiinto on suuntautunut ihmisten johtamiseen, karisman uudelleen löytymiseen ja visioiden korostamiseen. Toiminnallaan johtaja edistää strategian ja tavoitteiden toteutumista sekä luo työyhteisölle ja sen jäsenille toiminnan edellytykset.

Henry Mintzbergin (1980) johtamisen tutkimuksessa on hyödynnetty rooliteoriaa. Hän havainnoi ja tutki viittä amerikkalaista johtajaa, jotka kaikki työskentelivät erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä. viiden päivän ajan keräten tietoa johtajien työlle tyypillisistä piirteistä ja työn sisällöstä. Tutkimustulostensa perusteella hän määritteli kymmenen erilaista roolia kuvaamaan johtajien työtä. Nämä kymmenen erilaista roolia on jaettu kolmeen, toisiinsa vahvasti sidoksissa olevaa ryhmään, jotka täydentävät toisiaan ja joita kaikkia tarvitaan. Johtajan roolit ovat henkösuhderooli, informaatirooli ja päätöksentekorooli. (Mintzberg 1980, 25.)



Mintzhergin määritelmän mukaan johtaja on henkilö, joka on muodollisesti vastuussa yrityksestään. Tämä muodollinen auktoriteetti johtaa erityiseen status asemaan yrityksessä, josta muodostuu kolme henkilösuhderoolia. Ensimmäinen ja yksinkertaisin on keulakuvan rooli. Hän on symboli, jolla on velvollisuus edustaa organisaatiotaan kaikissa muodollisissa asioissa. ja hoitaa velvollisuutensa. Status tekee myös mahdolliseksi yhdyshenkilön roolin, joka on tärkeä edellytys informatiivisten roolien hoitamiseksi. Siinä johtaja on tekemisissä organisaation ulkopuolisten, organisaatiolle merkittävien tahojen kanssa. Kolmas henkilösuhderooli määrittelee johtajan suhteet alaisiinsa. Tässä roolissa johtajan valta näkyy kaikkein selvimmin ja on yksi tärkeimpiä sekä aikaa vievimpiä. Siihen kuuluu joukko selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta myös epävirallisempaa henkilösuhteiden hoitoa. Määriteltyjä tehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstön rekrytointi, alaisten tehtävien organisointi, työnjaon ja vastuun määrittely, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvonta. Epävirallisempaan yhteydenpitoon kuuluu keskustelua, motivointia, vaikuttamista ja käskemistä (Mintzberg 1980, 58–65.)

Mintzbergin mukaan johtajaa voidaan kutsua organisaation ”hermokeskukseksi”, koska hän on ainoa henkilö organisaatiossa, joka tietää asioista ”merkittävän” paljon. Johtajan kolmesta informaatio roolista ensimmäinen on tarkkailijan, tiedon hankkijan rooli. Tämä rooli identifioi johtajan informaation vastaanottajaksi ja kerääjäksi. Johtaja etsii jatkuvasti informaatiota, joka auttaa häntä ymmärtämään, mitä hänen johtamassaan organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Toinen informaatio rooli on välittäjän, sisäisen tiedottajan rooli. Se sisältää johtajan tekemät tiedon siirrot organisaatioonsa. Johtaja vastaanottaa hyvin paljon erilaista tietoa, joka on viestitettävä oikealla tavalla oikeille henkilöille. Suurin osa siirrettävästä tiedosta on suullista ja sen siirtäminen on sekä vaikeaa että aikavievää. Kolmas rooli on puhemiehen, puolestapuhujan rooli. Tässä roolissa johtaja siirtää tietoa organisaatiosta sen ympäristöön. Puhemiehen rooli on aktiivista pyrkimystä vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin tahoihin myönteisesti. (Mintzberg 1980, 65–77.)

Päätöksentekorooli on johtajan rooleista tärkein, koska johtajalla on organisaationsa puolesta valtuudet tehdä koko organisaatiota koskevia päätöksiä. Sisäiseen päätöksentekorooliin kuuluu häiriötekijöiden ja ongelmien poistaminen, jotka voidaan jakaa alaisten välisiin konflikteihin, vaikeuksiin eri organisaatioiden välillä ja resurssitappioihin tai niiden uhkiin. Ulkoisiin johtajan rooleihin kuuluvat neuvottelijan ja organisaation resurssien jakajan roolit. Yrittäjän roolissa johtajan tehtävänä on olla muutoksen aloittaja ja suunnittelija. Johtajan tulee päättää mitä tehdään, kuka tekee, millä vastuulla ja millä valtuuksilla. Neuvottelijan roolissa johtaja osallistuu neuvotteluihin edustaen omaa organisaatiotaan. (Mintzberg, 1980, 77–91.)

### 3.2 Management-Leadership

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Kumpikaan ei ole toisensa poissulkeva, vaan pikemmin niitä kumpaakin tarvitaan, eikä niiden paremmuutta voida vertailla. Ihmisten johtamisen perusajatuksena on mahdollistaa henkilöiden omien voimavarojen käyttö kohti tavoitteita. Asioiden johtaminen puolestaan on välineellisempää ja enemmän rutiineihin perustuvaa kuin ihmisten johtaminen. Siihen liittyviä peruskäsitteitä ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta.

Vuosisadan alun johtamis- ja organisaationäkökulmat ovat vaikuttaneet omaan aikaamme ja ajatuksiin syvästi. Taylorin ja Weberin teoriat edustivat yhdenlaista selkeää, mutta pakonomaista ajattelua organisaatioista. Rationaaliset säännöt, joita kaikkien oli noudatettava, loivat toiminnan perustan. Päivän työsuorituksia tarkasteltiin luotujen standardien avulla ja tehtävät muodostettiin helposti opetettaviksi kaikille, jotta työntekijöitä voitiin vaihtaa. Johdon tehtävänä oli valvoa ja alaisten tehtävänä totella. (Juuti 1995, 36–40.)

Rationaalisuuden korostaminen ja pitäytyminen siinä vaati perinteisessä johtamis- ja organisaatioajattelussa inhimillisyyden uhrausta. Ihmissuhdekoulukunta osoitti, että ihmisten sosiaalisilla motiiveilla on voimakas vaikutus. Se, että työpaikalla oli mukavia ihmisiä, joiden seurassa viihdyttiin, innosti ihmisiä tulemaan töihin ja toimi kannustimena yrittämään parastaan. Ihmissuhdekoulukunta painotti ihmisten välistä luottamuksellista ja avointa vuorovaikutusta, ryhmä- ja yhteistyötä, yhteisnäkemyksiä ja empaattista suhtautumista muihin ihmisiin. Ihmissuhdekoulukunnan merkitys itse työtilanteissa jäi kuitenkin vähäiseksi ja vasta nyt organisaatioissa ollaan valmiita hyväksymään omat ja muiden tunteet toiminnan rakentamiseksi. (Juuti 1995, 41–42.)

Management syntyi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin se otettiin käyttöön. Siinä korostuivat taloudelliset tunnusluvut, joiden avulla alaisten työpanosta kontrolloitiin. Tulosityksiköille asetettiin erityisin budjetointimenetelmin taloudellisia tavoitteita ja niitä valvoivat pääkonttoreiden asiantuntijoiden ohella johto. Ongelmien ratkaisu perustui hajautettuun organisaatioon ja taloudelliseen valvontajärjestelmään, joka vapautti tulosityksiköt toimimaan haluamallaan tavalla, kunhan taloudelliset tunnusluvut saavutettiin. Pitkät budjettikokoukset ja kuukausikohtaiset tulosraportit kuvasivat mallin ydintä, valvontaa. Tulosityksiköiden johtajat kilpailevat keskenään samoista resursseista, ihmisistä ja johdon suosiosta. Tämä aiheutti sen, että heidän välille

muodostui viharakkaussuhde, jonka purkautuminen saattoi johtaa osastojen väliseen taisteluun, jopa heimosotiin osastojen välillä. (Juuti 1995, 43 - 45.)

Ihmisten johtamisen vaihe sai alkunsa ihmissuhdekoulukunnasta. Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset eivät kuitenkaan johtaneet heti käytännön sovellutuksiin, vaan vähitellen kehittyi henkilöstöhallintoa, joka sittemmin on kehittynyt inhimillisten voimavarojen kehittämiseksi ja johtamiseksi. Ihmisten johtaminen organisaatioiden kulttuurien yleisenä johtamismenetelmänä on lisääntynyt tiimi- ja verkosto-organisaatioiden yleistymisen myötä. Toiminta- ja ajatusmallissa korostuu ihmisten pyrkimykset tuoda omaa osaamistaan yhteisön käyttöön ja kokea se haasteellisena sekä mielihyvää tuottavana asiana. (Juuti 1995, 46–47.)

Asioiden johtamisen kantasana tulee sanasta ”käsi”, joka liittyy asioiden johtamisen asioiden käsittelyyn. Asioiden johtamisessa korostuu etukäteen tietäminen, mihin lopputilaan asioita halutaan saattaa ennen kuin niitä voidaan käsitellä. Ihmisten johtamisen englanninkielinen verbiosa viittaa ihmisten johtamisen ajatuksellisesti uudistavaan merkitykseen. Sen on sanottu olevan parhaimmillaan silloin, kun tarvitaan uusia ajatusmalleja ja yhteistä sitoutumista niihin. Asioiden johtaminen puolestaan sopii tilanteisiin, joissa ympäristö ei muutu nopeasti. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan ihmisiä, johtamista, uudistumista ja uudistamista. (Juuti 1995, 47–48.)

Eri aikoina tarvitaan erilaista johtamista samoin kuin eri kehitysvaiheisiin liittyy oma johtamistapansa. Organisaatioiden olisi löydettävä ympäristönsä vaatimusten mukainen oikea suhde asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. Nykyisissä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä asioiden johtamisen yksipuolinen käyttäminen saattaisi helposti johtaa vaikeuksiin. Ympäristössä tapahtuvia muutoksia ei kyetä ymmärtämään taloudellisten raporttien kautta ja pelkkiin tunnuslukuihin perustuva johtaminen etäännyttää työntekijät organisaation ihanteista. Päämäärät, motiivit ja osaaminen muodostuvat johdolle ainoastaan välineelliseksi arvoksi. Tämän takia tarvitaan myös ihmisten johtajia luomaan uudenlaista kulttuuria

### **3.3 Strategian johtaminen**

Strategian käsite juontaa juurensa sodankäynnistä. Antiikin Kreikassa sana ”strategos” tarkoitti sodankäynnin taitoa. Mintzbergin mukaan strategiaa ei voida määrittellä yhdellä tavalla ja siksi hän esittelee strategialle viisi erilaista käyttötapaa eli strategian viisi P:tä. Ensimmäiseksi suurin osa strategian määrittelijöistä näkee strategian tietoisesti laadittuna suunnitelmana (plan). Toiseksi strategia voi olla johdonmukainen toimintamalli (pattern), joka syntyy asteittain vahvistamalla

organisaatiossa menestyksekkäitä toimintamalleja. Kolmanneksi strategia voi olla erityinen suunnitelma tai juoni (ploy), jolla pyritään voittamaan vastustaja. Neljänneksi strategia voi olla asema (position). Tämän mukaan organisaatiot asemoivat itsensä toimintaympäristöön nähden keskittymällä esimerkiksi tiettyyn asiakasryhmään. Viidenneksi strategia voi olla myös näkökulma (perspective), jolla tarkoitetaan henkilöstön yhteistä näkemystä. (Mintzberg 1994, 23–29.)

Strategiateorioiden avulla organisaatioiden huomio kohdistetaan tulevaan kehitykseen ja ne ohjaavat tunnistamaan uusia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Strategiateoriat myös motivoivat organisaatioita selkeyttämään haluamansa todelliset saavutukset. Strateginen johtaminen on tapa ajatella organisaation olemassaolon perusteita, arvoja, päämääriä ja niiden edistämiseksi vaadittavia vaihtoehtoja. Strategia antaa organisaatiolle järjestelmällisen viitekehyksen tulkita organisaatiota kokonaisuutena. (Harisalo 2009, 237–238.)

Strategisen johtamisen tavoitteena voidaan pitää organisaation menestyksen varmistamista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Strateginen johtaminen on tapa ajatella organisaation olemassaolon perusteita, arvoja ja päämääriä sekä niiden edistämiseksi vaadittavia vaihtoehtoja. Sen tärkeyttä ja merkittävyyttä on kuvattu seuraavilla tekijöillä: 1) niukkuus, 2) toiminnallisten painopisteiden määrittäminen, 3) valintakriteereiden määrittäminen, 4) johtamisen tehostaminen, 5) muutoksen vahvistaminen ja 6) monimutkaisuuden hallinta. Näiden tekijöiden perusteella vastuu strategisesta johtamisesta, strategioiden muotoilusta, hylkäämisestä ja uudelleen muotoilusta on ylimmällä johdolla, jonka tehtävänä on varmistaa, että organisaatio noudattaa näitä valittuja strategisia suuntauksia. (Harisalo 2009, 237, 240.)

Strategiaa voidaan kuvata dynaamisena prosessina, jossa on yleisesti erotettavissa seuraavat vaiheet: strateginen ajattelu, strategioiden kehittäminen, strateginen johtaminen ja strateginen arviointi. Strateginen ajattelu käynnistää organisaation strategiaprosessin, jonka kohteena on tulevaisuus ja organisaation asema siinä. Organisaation visio, missio ja päämäärä ovat sen ensisijaisia kohdistuksia ja ne edustavatkin organisaation syviä tarkoituksia, pyrkimyksiä sekä haluttuja mahdollisuuksia. Johdon on katsottava organisaation ulkopuolelle ja oltava perillä niistä muutoksista tekijöissä, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen olennaisesti. (Harisalo 2009, 241–242.)

Vision, mission ja arvojen päättämisen jälkeen organisaation seuraava tehtävä on etsiä keinot niiden toteuttamiseen. Strategisen kehittämisen tarkoituksena on tuottaa ne keinot, joilla strateginen tahtotila voidaan parhaiten toteuttaa yritystasolla, liiketoiminnan tasolla ja

funktionaalaisella tasolla. Sopivaa liiketoiminnan strategiaa seuraa sitä tukevien funktionaalisten strategioiden luominen. Tämä tarkoittaa rahoitus-, markkinointi-, tuotanto-, tuotekehitys- ja henkilöstöstrategioiden kehittelyä edistämään valittua liiketoimintastrategiaa. (Harisalo 2009, 243–244.)

Strategian johtaminen on valittujen toimintatapojen käyttöä strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Strategisen johtamisen avulla koko organisaatio saadaan tekemään työtä strategisten valintojen suuntaisesti. Luonteeltaan se on tarkkailevaa, arvioivaa, korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa, missä koko organisaatio miettii mahdollisuuksiaan edistääkseen strategisia linjauksia. (Harisalo 2009, 244.)

Strategisen johtamisen kaksi tasoa ovat kysymysten tarkoitusten ja merkityksen johtaminen eli strateginen johtaminen ja asioiden johtaminen eli operatiivinen johtaminen. Näistä johtamisen tasoista ensimmäistä edustaa organisaation ylin johto ja jälkimmäinen keskijohto. Strategisella johtamisella saadaan aikaan muutoksia ja sen avulla varmistetaan yhteistyö, kriittiset resurssit ja toimintaympäristön hyväksyntä tehdyille valinnoille. Operatiivisen johdon ihmisiltä edellytetään rationaalisuutta, harkitsevuutta ja asiantuntijuutta omalla alallaan. (Harisalo 2009, 245.)

Strategiset ja operatiiviset johtajat voidaan luokitella karismaattiset johtajat, muutosta mahdollistavat johtajat ja muutosta luovat johtajat. Näitä käsitteitä on kuitenkin mahdoton erottaa toisistaan, koska ne kuvaavat samoja asioita strategioteorioissa. (Harisalo 2009, 245.)

Strategian toteuttaminen nähdään tehtävänä, josta yrityksen ylin johto vastaa, mutta hyvälläkin strategialla on kuitenkin vain vähän arvoa ennen sen tehokasta toteuttamista. Jos strategia jää ylimmän johdon pohdiskeltavaksi tai sanoiksi paperille, se ei tuota yritykselle menestystä. (Mintzberg 1994, 25.) Strategiaprosessin arviointi kohdistuu kaikkien vaiheiden arviointiin ja näin se tukee koko organisaation oppimista. (Harisalo 2009, 246.)

### **3.4 Johtaminen terveydenhuoltoalalla**

Johtaja on aina suhteessa toimintaympäristöönsä, minkä vuoksi johtajan työn sisällön onnistuneessa määrittelyssä tulee aina tuntee asiayhteys. (Schein 1996, 60). Tämän päivän johtamisopeissa korostuvat itseohjautuvuus ja asiantuntijuus (Grönroos & Perälä 2004, 5-6). Vuoren mukaan terveydenhuollon ja terveyden johtamisen ongelmia on selitetty osittain sillä, että terveydenhuollon aito johtamistutkimus on jäänyt kaupallisilla markkinoilla tuotettujen johtamismallien varjoon. 1980-luvulla tulosjohtamisen mallit ja teoriat valtasivat alaa myös

julkisella sektorilla. Tämä käynnisti laajoja kehittämistoimia myös terveydenhuollossa, joissa tuloksikköorganisaatiot perustuvat tavallisesti klinisiin erikoisaloihin. (Vuori 2005, 13.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tulosjohtaminen johti tehtävien ja osittain myös taloudellisen vallan delegointiin hierarkiatasolla alaspäin. (Strömmer 1999, 113.) Erityisesti lähijohtajien tehtäväkenttä laajentui ja toimintaympäristö muuttui. Lähijohtajien tehtävät ovat kokoajan monipuolistuneet ja tulleet yhä vaativammiksi. Toiminnassa painottuu entistä enemmän tuloksen ja kehityksen aikaansaaminen sekä henkilökunnan jaksamisen ja oppimisen turvaaminen. (Mettiäinen, Laakso & Raatikainen 2003, 69.)

Tulosjohtamisen tueksi on myöhemmin tullut strategisen johtamisen opit ja menetelmät. Tässä, strategisen johtamisen mallissa, johdon tehtävänä on strategian toimeenpano. Se sisältää palveluiden kehittämisen, asiakkaiden tarpeiden seurannan, henkilöstön kehittämisen ja toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin tehtäviä. Eniten, tällä hetkellä käytössä oleva strategisen johtamisen malli julkisella sektorilla, on tasapainotetun mittariston malli. (Itkonen 2005, 353–354, Miettinen 1996, 60.)

Suomessa, nousi voimakkaasti esille laatujohtamisen malli ja palvelujen laatu 1990 - luvulla koko julkisella sektorilla. Aihetta korostettiin valtion ja kuntien yhteisellä "julkisen palvelun laatustrategia" -julistuksella. Keskeisiksi asioiksi nousivat henkilökunnan osaamisen merkitys, asiakaslähtöisyys sekä henkilöstön ja johdon sitoutuminen laadun parantamiseen. laatujohtamista on määritelty eri tavoin. Suppean määrittelyn mukaan laatujohtaminen on prosessi, joka korostaa tietoista pyrkimystä laadulliseen virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa. Lumijärven ja Jylhäsaaren mukaan laatujohtamisessa on erityisesti tärkeää keskijohdon sitouttaminen laatujohtamiseen. ongelmana saattaa kuitenkin olla keskijohdon vastustaminen tai toiminta oppositiona laatujohtamiselle. Syynä tähän on sen roolin muuttuminen, kun tiimien ja laaturyhmien asettaminen vie vaikutusvaltaa juuri keskijohdolta. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 12–16, Connor, 1997, 505.)

## **4 Organisaatioviestintä**

### **4.1 Mitä viestintä on?**

Åbergin mukaan viestintä on työväline, jonka avulla työntekijöille kerrotaan, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi tehdä työnsä voidakseen vastata organisaation tavoitteisiin ja

toiveisiin.(Åberg 2000, 213.) Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, erilaisista sanomista, viestinnän järjestelyistä sekä niiden välisistä suhteista. (Åberg, 1989, 62.) Viestintä on osatekijänä kaikessa organisatorisessa toiminnassa ja sitä voidaan pitää organisaation olemassaolon edellytyksenä. Organisaation viestintäjärjestelmä muotoutuu organisaatorakenteen mukaisesti. Tämän perusteella organisaation viestintä määritelläänkin usein sen tavoitteiden näkökulmasta. Viestintää voidaan pitää organisaation työkaluna, liitäntätekijänä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. (Wiio 1998, 162.)

Yksinkertaisimmassa muodossa viestintä tarkoittaa sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Se on ihmisten välistä vuorovaikutusta, toimintaa, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Asioiden ja tapahtumisen taustalla ovat ajatukset, erilaiset pohdinnat ja sitä kautta tapahtuva toiminta. Mitä vaikeammasta tai monimutkaisemmasta asiasta on kysymys, sitä enemmän tarvitaan keskinäistä pohdintaa asioiden ymmärtämiseksi. Voidaan sanoa, että uudet asiat syntyvät ainoastaan ihmisten välisen tiedon siirrän ja ajatusten vaihdannan kautta. Viestintää tarvitaan siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät, jotta vaihdettaisiin kokemuksia ja tuotettaisiin tietoa. (Juholin 2008, 24.)

Tavallisimpia viestimiä työyhteisöissä ovat sähköposti, internet, intranet, puhelin, erilaiset tiedotteet, TV ja radio. Viestit kulkevat moneen erisuuntaan ja erilaisia kanavia sekä verkostoja pitkin. Viestin lähettäjän, vastaanottajan aseman ja viestin suunnan mukaan viestintä voidaan jakaa horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään. Horisontaalisessa viestinnässä tieto kulkee samalla hierarkiatasolla olevien jäsenten välillä. Sen tärkeimpänä kanavana voidaankin pitää työtovereita. Horisontaalisen viestinnän avulla he koordinoivat työtehtäviä, kertovat työyhteisöä koskevista suunnitelmista, toiminnoista, ratkaisevat ongelmia, vahvistavat yhteisymmärrystä, keskustelevat mahdollisista eroavaisuuksista ja luovat yhteishenkeä tukemalla toinen toisiaan työtehtävissä. (Pace & Faules 1994, 134.) Horisontaalisen viestinnän merkitys kasvaa erityisesti rakenteeltaan matalissa organisaatioissa. Toimivan horisontaalisen viestinnän esteinä saattavat kuitenkin olla pelko ideoiden varastamisesta, kateus tai motivaation puute. (Kreps 1990, 206.)

Vertikaalinen viestintä voidaan jakaa ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan viestintään. Sen osapuolina ovat organisaation eri hierarkiatasoilla työskentelevät henkilöt. Esimieheltä alaiselle suuntautuvan viestintä on usein ohjeita työtehtävien suorittamiseksi, tietoa työtehtävien liittymisestä muihin organisaation toimintoihin, toimintavoista, palautetta työntekijän työstä tai tietoa organisaation tavoitteista ja tehtävistä. Se perustuu pitkälti

organisaatorakenteeseen ja viralliseen viestintäjärjestelmään. Vertikaalisessa alhaalta ylöspäin suuntautuvassa viestinnässä tieto siirtyy työntekijältä esimiehelle. Johdolle välittyy tietoa erilaisista työhön liittyvistä asioista ja ongelmista. Työntekijöiltä saamansa palautteen avulla johdolla on mahdollisuus arvioida oman työskentelynsä onnistumista, kuulostella työntekijöiden mielipiteitä työstään, organisaatiosta ja näihin liittyvistä asioista. (Pace & Faules 1994, 127, 130.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatiota, joiden viestinnässä ilmenevät samat viestinnän mallit kuin muissakin organisaatioissa. Onnistuneella viestinnällä voidaan katsoa olevan vaikutuksia potilaan saaman kokonaihoitoon ja sen laatuun. Jotta, terveydenhuoltoalalla voitaisiin vastata entistä paremmin asiakkaiden ja potilaiden tarpeisiin, on sosiaali- ja terveysministeriö asettanut hyvän hoidon tavoitteeksi saumattoman palveluketjun luomisen. Asiakkaiden ja potilaiden hoidon laatuun vaikuttavilla viestinnällisillä tavoitteilla on tarkoitus tehostaa sosiaali- ja terveydenhuollon koko palvelujärjestelmää. Tätä tavoitetta tuetaan erilaisilla tiedottamiseen liittyvillä tietoteknisillä ratkaisuilla, kiinnittämällä entistä enemmän huomiota johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003.)

## **4.2 Organisaatioviestintä**

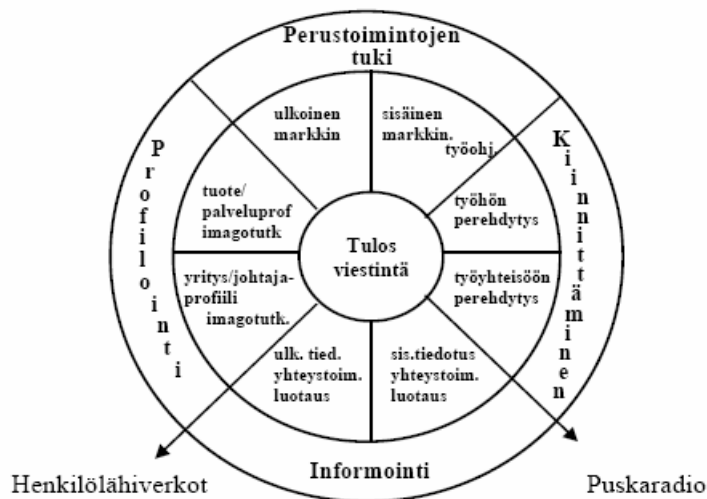
Jotta voitaisiin puhua organisaatioviestinnästä, on ensin määriteltävä organisaatio. Wiion (1998) mukaan organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin säätelemällä ihmisten ja välineiden toimintaa. (Wiio 1998, 161.) Organisaatioviestintää käytetään yleisesti yhteisöviestinnän synonyyminä, vaikka niillä tarkoitetaankin hieman eri aisaa. (Juholin 2009, 22.) Åbergin mukaan organisaatio- ja yhteisöviestinnän erona on se, että ensin mainittu kattaa kaiken työyhteisössä tapahtuvassa viestinnän ja jälkimmäinen puolestaan kaiken sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. (Åberg 2000, 21–22.) Tässä tutkimuksessa organisaatioviestinnän käsitteellä tarkoitetaan Åbergin organisaatioviestinnän määritelmää.

Juholinin mukaan organisaatioviestintä sisältää kaiken organisaatioiden virallisen ja vapaamuotoisen viestinnän. Hän tarkastelee organisaatioviestintää jakamalla sen kolmeksi paradigmaksi. Ensimmäinen on johtajakeskeinen eli funktionaalinen paradigma. Sen mukaan viestinnällä pyritään saavuttamaan työyhteisön tavoitteet. Siihen kuuluvat tulosviestintä ja esimiesviestintä. Toinen paradigma on hallitsematon paradigma, jonka mukaan viestintä on dynaaminen, epälineaarinen tapahtuma, jota on vaikea hallita keskitetysti. Kolmas paradigma on vastuullinen ja vuorovaikutteinen. Sille on ominaista yhteisöllisyys ja yhteisön kaikkien jäsenten oma aktiivisuus. (Juholin 1999, 59–61.)



Organisaatioviestinnässä sanomien vaihdantaa työyhteisön eri osapuolten välillä mahdollistaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen eri tilanteissa. Se on pääosin tavoitesuuntautunutta ja sille voidaan organisaation toiminnan kannalta osoittaa selvä tehtävä. Organisaatioviestintää tarvitaan jakamaan henkilöstön näkemyksiä siitä, mihin halutaan mennä, työtehtävien koordinointiin ja motivoimaan ihmisiä tekemään työnsä hyvin. Professori Osmo A. Wiio on sanonut, että viestintä on kuin liima tai naula, joka pitää kokonaisuuden kasassa. (Åberg 1997, 7-8, 31.)

Organisaatioviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää tehtävien määrittely. Åberg on kehittänyt 1980- luvulla niin sanotun tulosisviestinnän pizza-mallin (kuvio 2), jonka tarkoituksena on tukea työyhteisön toimintaa ja olla mukana tuottamassa tulosta. Tässä pizza-mallissa Åberg esittää organisaatioviestinnälle neljä erilaista ulottuvuutta, joita kaikkia tarvitaan työyhteisössä selkeyttämään työnjakoa. Nämä neljä ulottuvuutta ovat perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, informointi ja kiinnittäminen. Niitä kutsutaan tulosisviestinnäksi, koska yhdessä ne vaikuttavat ratkaisevasti ja suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen. Työntekijät voivat itse päättää, miten viestinnän avulla tuetaan toimintaa, miten profiloidaan, miten tiedotetaan ja miten jäsenet kiinnitetään työyhteisöön. (Åberg 1993, 104–106, Åberg 2000, 99–100.)



Kuvio 2. Åbergin tulosisviestinnän malli. (Åberg 2000, 102.)

Viestinnän viides tehtävä on sosiaalinen vuorovaikutus. Se ei ole suoraan työyhteisön valvottavissa ja näin sen ei myöskään katsota kuuluvan osaksi tulosisviestintää. Sosiaalinen vuorovaikutus on kuitenkin erittäin tärkeä viestinnän muoto ja se on huomioitava osana organisaation päivittäistä

viestintää. Ihmiset ovat luonteeltaan sosiaalisia ja tämän tarpeen tyydyttämiseen tarvitaan viestintää. (Åberg 1993, 106.)

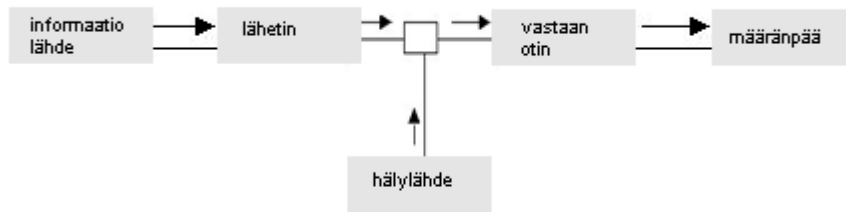
Åbergin pizzamallin mukaan työyhteisön tulosviestinnän tavoitteena on organisaation tukeminen sen ydintehtävissä. Tulosviestinnässä, viestinnän suunta voidaan ajatella jatkumona, jonka toinen pää on sisäisessä ja toinen ulkoisessa viestinnässä eli kiinnittäminen ja profilointi. Viestinnän sisältöä kuvaavan jatkumon toisessa päässä ovat palveluihin, tehtäviin ja tuotteisiin liittyvät sanomat ja toisessa päässä koko työyhteisöä koskevat sanomat eli perustoimintojen tuki ja informointi. Kun nämä kaksi ulottuvuutta, konteksti ja sisältö yhdistetään, saadaan organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli. (Åberg 1989, 64–65.)

Åbergin pizzamalli antaa viitekehyksen organisaation päivittäiselle viestinnän suunnittelulle ja arvioimiselle. Se kuvaa kattavasti erilaiset viestinnän yksiköt ja niiden suhteen toisiinsa. Käytännön kokemukset eri organisaatioissa ovat osoittaneet, että mallin yläreunassa olevat toiminnot saavat yleensä suurimmat budjetit ja mallin oikea reuna on toiminnan kannalta vaikein ja haastavin toteuttaa. (Aula 2008, 294–295.)

### **4.3 Viestintätapahtuma**

Viestintätapahtumaa voidaan kuvata erilaisilla viestinnän malleilla. Wiio (1970) määrittelee viestinnän informaation vaihdannaksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnän tutkijat puhuvat viestinnän prosessi- ja semioottisesta koulukunnasta. Prosessikoulukunta tutkii sanomien siirtoa sekä niihin liittyviä vaikutuksia. Heille viestinnän sisältö ei siis ole merkitsevää, ainoastaan prosessit. Semioottinen eli merkityskoulukunta puolestaan tutkii sitä, miten sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tarkoituksena tuottaa merkityksiä. Semioottisen koulukunnan saavutuksena voidaan pitää sitä, että viestintä nähdään hyvin sattumanvaraisena tapahtumana, missä vastaanottaja luo itse merkityksen oman elämäkokemuksensa ja tilanteensa pohjalta. Näin samat viestit saavat erilaisia merkityksiä eri ihmisten kautta. (Juholin 2009, 35,37.)

Shannonin ja Weaverin esittämä viestinnän siirto eli lineaarimalli (1949) edustaa viestinnän prosessikoulukuntaa. Se on tunnetuin esimerkki tiedonvälityksellisestä lähestymistavasta viestintään. Malli koostuu viidestä tekijästä, jotka ovat tiedon lähde, lähetin, kanava, vastaanotin ja määränpää. Kuudes, häiritsevä tekijä, on melu, hälynlähde, joka voi olla, mikä tahansa viestiin vaikuttava tekijä, joka muuttaa viestin sen alkuperäisestä muodosta. Kuviossa 3 on esitetty Shannonin ja Weaverin viestinnän siirtomalli.



Kuvio 3. Viestinnän siirtomalli Shannonin ja Weaverin (1949) mukaan

Mallin vahvuuksina voidaan pitää sen yleistettävyyttä, yksinkertaisuutta ja mitattavuutta. (Fiske, 1982, 6.) Viestin ajatellaan siirtyvän lähettäjältä vastaanottajalle kanavaa pitkin, joka purkaa koodin. Olennaista tässä mallissa on häly, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat viestin vastaanottamiseen. Olennaista, tässä mallissa, ovat prosessit, jotka ovat tyypillistä prosessikoulukunnalle.

Wiion (1970) prosessiteoriaan perustuvassa määritelmässä viestintä nähdään yksisuuntaisena ja suoraviivaisena ylhäältä alas etenevänä prosessina. Se on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma lähetetään ja vastaanotetaan viestintäkanavaa pitkin siinä muodossa, kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Viestintäkanava on silloin keino tai jokin vakiintunut viestintäyhteys, jolla sanoma lähetetään vastaanottajalle. (Wiio 1970, 11.)

Organisaatioviestinnän tutkijat ovat 2000-luvulta alkaen yhdistäneet nämä prosessi- ja semioottiset koulukunnat. Tässä tutkimuksessa organisaatioviestintä ymmärretään semioottisen koulukunnan mallin mukaisesti, jossa korostuvat merkityksien muodostaminen ja niiden uusiutuminen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Viestintätapahtuman saamiseksi liikkeelle tarvitaan ärsykeitä, jotka voivat olla mitä tahansa aistein havaittava tekijöitä, joilla on vaikutusta havaittajaan. Toteutuva ärsyke, on ärsyke, johon havaittaja reagoi. Muuttuakseen mahdollisesta toteutuvaksi ärsykkeeksi on sen täytettävä kolme vaatimusta. Ärsykkeeseen on oltava riittävän voimakas, jotta aistimme havaitsevat sen. Toiseksi vaaditaan muutos, koska aistit havaitsevat muutoksen, liikkeen, uuden tuoksun, erilaisen makuelämyksen tai kosketuksen. Kolmas vaatimus on äkillisyys, joka selittyy sillä, että aistit eivät havaitse asteittaisia muutoksia. (Åberg 2000, 28–29.)

Palaute, on merkki siitä, että sanoman vastaanottaja on reagoinut saamaansa viestiin. Käsitteenä, se sopii hyvin käytettäväksi vain tilanteissa, joissa voidaan selvästi osoittaa, että viesti kulkee

lähettäjältä vastaanottajalle. Palaute on aina lähettäjän ja hänen viestinnän tavoitteisiinsa liittyvä käsite. Se ei siis sisällä kaikkea sitä kahden ihmisen välistä keskustelua, joka puolestaan on viestintää. (Åberg 1997, 29.)

#### **4.4 Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä**

Organisaatioviestintä voidaan jakaa viestinnän kohderyhmän mukaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän kohteena ovat työyhteisön omat työntekijät ja heidän keskinäinen viestintänsä. Ulkoinen viestintä puolestaan kohdistetaan työyhteisön ulkopuolisille tahoille. Sillä pyritään tekemään organisaatiota ja tuloksia tunnetuksi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Perinteisessä, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään jaossa, on kuitenkin nähtävissä rajojen hämärtymistä ja päällekkäisyyttä. Erityisesti yrityksissä viestintä halutaan nähdä kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Tärkein sisäisen viestinnän tehtävä on tiedon välittäminen työntekijöille työn suorittamisen kannalta oleellisista asioista. Viestinnän avulla voidaan vaikuttaa uuden työntekijään sopeutumiseen työyhteisöön. Perehdyttäminen, keskustelu ja sosiaaliset kanssakäyminen ovat oivia viestinnän muotoja. Erityisesti perehdytyksellä on todettu olevan vaikutuksia siihen, miten uusi työntekijä kokee oman roolinsa osana työyhteisöä. Tällä puolestaan on vaikutuksia työtuloksiin. Työyhteisöön tai organisaatioon sitoutumisessa pidetään tärkeinä informointia ja sisäistä markkinointia, koska niiden avulla työntekijä pystyy suhteuttamaan oman työnsä kokonaisuuteen. (Åberg 2000, 100.)

Sisäinen viestintä voidaan jakaa myös henkilökohtaiseen, kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Näistä, henkilökohtaisen viestinnän kanavista, esimies-alaisviestintää pidetään tärkeimpänä. Lähimmän esimiehen puoleen käännetään niin omaa työtä kuin työyksikköä koskevissa asioissa. Luonteeltaan esimiehen ja alaisen välisiä viestintätilanteita pidetään herkkinä, koska niissä korostuvat esimiehen ja alaisen roolit. Muita henkilökohtaisen viestinnän kanavia ovat erilaiset tapaamiset, kokoukset ja tiedotustilanteet. Kirjallisiin viestinnän kanaviin kuuluvat erilaiset tiedotteet ja ohjeet, henkilöstölehdet, kirjeet ja sähköiset viestintävälineet kuten sähköposti ja intranet. Henkilöstön viestintätyytyväisyydessä korostuvat oman esimiehen rooli ja se millaisena hänet koetaan. Tutkimuksissa on todettu, että sisäiseen viestintään tyytyväiset työntekijät ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia työhönsä kuin tyytymättömät. (Åberg 1997, 102.)

Työpaikkahaastattelua, motivoivaa keskustelua, palautetta ja arviointikeskustelua voidaan Åbergin (1993) mukaan pitää työyhteisön sisäisen viestinnän haastavimpina viestintätilanteina. Työpaikkahaastattelua pidetään erinomaisena viestintäkeinona, koska siinä esimies ja mahdollinen, tuleva alainen, saavat konkreettisen tuntuman toisistaan. Motivoivaan keskusteluun kuuluvat työn ohjaus ja tuloskeskustelu. Näistä, esimiehen ja alaisten välistä työn ohjausta, voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä ja haastavimmista viestintätilanteista, koska ohjaus on yksi esimiestyön tärkeimmistä työkaluista. Palaute ja arviointikeskustelut ovat kolmas työyhteisön viestintätilanne esimiehen ja alaisen välillä. Oleellista näissä on etukäteen sopiminen, jotta kummallekin osapuolelle jää riittävästi aikaa huolelliseen valmistautumiseen. Jotta osapuolet pääsisivät haluttuun lopputulokseen, on niillä oltava myös tarkka tavoite ja päämäärä. (Åberg 1993, 76–80.)

Sisäisen viestinnän tutkimuksissa, jotka perustuvat johtamisen tehokkuuteen ja viestimien väliseen käyttöön, on Åberg (1997) jakanut viestinnän kanavat rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin kanaviin. Tutkimusten tulosten perusteella rikkaimpana kanavana pidetään henkilökohtaista kanssakäymistä. Tämän jälkeen tulevat kokoukset, puhelin ja sähköposti. Viestinnän kanavien jaon perusteina olivat palautteen saamisen nopeus, rinnakkaisten vihjeiden käytön mahdollisuus, luonnollinen kielen käyttö sekä viestimien henkilökohtaisuus. (Åberg 1997, 105.)

#### **4.5 Strategian viestintä**

Strategisen viestinnän päätavoitteena on tiedon antaminen ja sitä kautta saatu ymmärrys, sisäistäminen ja sovellukset käytännössä. (Kamensky 2000, 2006.) Koska kaikissa organisaatioissa strategian toteuttajina ovat työntekijät, on heillä myös keskeinen rooli strategian suunniteltaessa ja toteutuksessa. Strategian toteutumisen edellytyksenä on työntekijöiden tietämys ja osaaminen. Tietämys on yhteydessä siihen, miten helpoksi tai vaikeaksi tehtävä koetaan. Jotta henkilöstöltä voitaisiin odottaa korkealaatuista panosta, on henkilöstön suoritustasoon vaikuttavien kolmen tekijän osaamisen, resurssien ja tahdon oltava tasapainossa. (Lindroos & Lohivesi, 164, 165.)

Strategian viestintä koetaan usein vaikeaksi. Yhtenä strategian viestinnän suurimmista ongelmista on pidetty siinä käytettyjen käsiteiden vaikeutta. Tämän takia jo strategian laadintavaiheessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota strategian käsitteisiin, ja siihen ovatko ne selkeitä myös strategiaa toteuttavalle tasolle. (Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006, 36.) Erityistä huomiota olisi kiinnitettävä strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteensovittamiseen, koska strategian toteuttamiseen osallistuu koko organisaatio. (Kamensky 2000, 278.)

Strategian viestintää voidaan tyypillisenä alueena, jossa tiedottaminen ei muutu itsestään viestinnäksi, vaan siitä on tehtävä selkeä suunnitelma, määriteltävä tavoitteet, sisältö ja toteutustapa. Strategian viestinnän tavoitteena tulisi olla koko strategiakokonaisuuden sisäistäminen eikä ainoastaan asioiden ulkoa muistaminen. Strategian viestinnän voidaan sanoa onnistuneen vasta silloin, kun strategia on ymmärretty ja omaksuttu eikä opittu ulkoa. Asioiden omaksuminen on aikaa vievä prosessi. Yksi hyvä strategiakeskustelun käynnistäjä ovat tiedotustilaisuudet, mutta harvoin riittäviä yksinään. Usein tarvitaan lisäksi pienryhmäkeskusteluita, kirjallisia ja sähköisiä sisäisen viestinnän kanavaa, joissa keskustelua voidaan jatkaa ja henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä sekä saada lisätietoa. (Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006, 38–39.)

Erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa, on strategian viestinnällä merkittävä rooli. Se voi tarjota perusteluita muutokselle ja mahdollisesti auttaa työyhteisöjä näkemään muutokseen liittyviä syitä. Johdon kannalta viestintää voidaan pitää erityisen hankalana, koska heillä ei yleensä ole antaa valmiita vastauksia henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin. Viestintää ei saisi kuitenkaan unohtaa, vaikka valmiita vastauksia ei ole antaa. Usein henkilöstölle riittää keskeneräisistäkin asioista ilmoittaminen ja päätöksentekijöiden näyttäytyminen. Henkilöstö osaa arvostaa asioista tiedottamista ja vuorovaikutteista keskustelua, vaikka suuret uutiset jäisivätkin kertomatta. Voidaan sanoa, että organisaatioiden strateginen osaaminen, ei voi olla yhtään sen enempää kuin ihmisten strateginen osaaminen. (Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006, 44–45.)

#### **4.6 Organisaation virallinen ja epävirallinen viestintä**

Åbergin mukaan työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, sanomista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä, sekä niiden välisistä suhteista. (Åberg 1989, 62.) Työyhteisöjen viestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Epäviralliseen viestintään kuuluvat niin sanotut vapaammat tilanteet, jotka syntyvät tilannekohtaisesti ja yleensä tietynlaisella ”dynaamisuudella”. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että epävirallinen viestintä olisi epäluotettavampaa ja tiedollisesti kevyempää. Kyse on enemmänkin tilanteesta, missä viestintä tapahtuu vuorovaikutuksen avulla. Virallinen viestintä kattaa nimensä mukaisesti muodollisemman ja virallisemman viestinnän, joka yleensä myös annetaan kirjallisessa muodossa sähköisenä tai paperiversiona. Viralliseksi viestinnäksi lasketaan lisäksi erilaiset tiedotustilaisuudet ja palaverit. Organisaation virallinen viestintäjärjestelmä nojautuu organisaatorakenteeseen ja se kattaa kaikki orgaanitasot. (Kreps 1990, 201).

Viralliseen viestintään kuuluvat myös erilaiset painetut viestintämateriaalit, kuten sisäiset tiedotteet, ohjeet, raportit ja se suullinen, etukäteen suunniteltu viestintä, joka on tarkoitettu viralliseksi. Esimerkiksi esimies-alaisviestinnässä esimiehen tehtävänä on antaa alaisille tarvittavat tiedot työn suorittamista varten ja se kuuluu viralliseen viestintään. (Wiio 1992, 206.)

Epävirallinen viestintä on usein suunnittelematonta eikä se perustu viralliseen organisaatorakenteeseen (Kreps 1990, 201). Sitä kuvastaa kaikki se viestintä, joka jää virallisen viestinnän ulkopuolelle. Epävirallinen viestintä perustuu organisaation ja työyhteisön jäsenten sosiaaliseen kanssakäymiseen ja tilanteisiin, joissa epävirallinen keskustelua voidaan käydä. (Wiio 1992, 205.)

Epävirallisen viestinnän ehkä tunnetuin muoto on puskuradio. Goldhaberin (1981) mukaan puskuradion toiminta on nopeaa ja sen välittämä tieto on yleensä paikkansa pitävää ja tietorikasta. Puskaradion kautta välitetään useimmiten tietoa organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä, heidän asenteistaan, tulevaisuuden ennustuksista sekä organisaation arvoista ja normeista. Epäviralliset viestintäkanavat syntyvät usein paikkaamaan organisaation virallisen viestintäjärjestelmän jättämiä aukkoja. Työyhteisöissä, missä ei saada tarpeeksi tietoa virallisten kanavien kautta, epävirallisten kanavien merkitys kasvaa. Vastaavasti, jos organisaatiossa tieto kulkee riittävän hyvin virallisia kanavia pitkin, ei puskaradiota tarvita tietovajeen täyttämiseen. (Kreps 1990, 201–202.)

#### **4.7 Viestinnän häiriöt**

Professori Osmo A. Wiion ensimmäisessä viestinnän laissa sanotaan, että ”viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.” Tämä juontaa siitä, että usein viestintäprosesseihin vaikuttavat joko sisäiset tai ulkoiset häiriötekijät, jotka saattavat muuttavat sanoman sisältöä. Aula (1999) puolestaan kuvaa viestinnän häiriöitä niin, että viestintäprosessi kehittyy epäjatkuvuuksien kautta, koska viestintäprosessin katkaisee aina jokin häiriönä pidettävä seikka. Jos viestintäjärjestelmässä ei olisi häiriötekijöitä, voitaisiin olettaa viestin menevän perille täsmälleen samanlaisena kuin se on lähetetty. Näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan viestintä on hyvin altis häiriöille. Häiriöt voivat olla joko lähettäjän tai vastaanottajan sisäisiä häiriöitä, kuten asenteet ja mielipiteet tai viestintäkanavassa olevia ulkoisia häiriötekijöitä kuten melu. Wiion nelijaon mukaan viestinnän häiriöt voidaan jakaa esteisiin, katoon, vääristymään ja kohinaan. (Wiio 1970, 93–95, Wiio 1998, 213–214.)

Este on kyseessä silloin, kun sanoma ei mene olleenkaan perille. Se voi olla esimerkiksi kirje, joka ei mene perille väärän osoitteen takia. Kyseessä on tällöin ulkoinen tekijä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tieto saattaa myös esiintyä sellaisessa paikassa jota vastaanottaja ei lue tai huomaa. Sanoma voi myös hävitä tilapäisesti, kadota kokonaan tai sanomaa ei yksinkertaisesti havaita. Edellä mainittujen kaltaisia tilanteita voi aiheuttaa myös sanomien liian runsas saanti, jolloin tärkeä tieto hukkuu epäoleellisen joukkoon. Tietotekniikan keittymisen myötä, varsinkin sähköposteihin lähetetyt viestit saattavat jäädä vastaanottajalta huomioimatta runsauden takia. Esteenä voi myös olla niin vastaanottajan kuin lähettäjänkin puutteellinen kyky käyttää viestimiä. Sanoman viivästyessä tai myöhästyessä saattaa se muuttaa viestin sisällön merkityksettömäksi. (Wii 1998, 215–216.)

Kato on vastaanottajan sisäinen tekijä. Kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyä aisti- tai muiden sisäisten häiriöiden vuoksi, on kyseessä kato. Se voidaan jakaa häviöön ja torjuntaan. Rajallinen vastaanottokyky on usein syynä siihen, että osa vastaanotetuista viesteistä katoaa tai häviää. Aistijärjestelmämme häiriöt kuten huono näkö tai kuulo sekä keskittymisen puute ovat häviöitä. Viestin torjunta voi olla joko yksilöllistä tai sosiaalista torjuntaa ja se edellyttää päätöstä olla vastaanottamatta tietoa. Omat asenteemme ja vallitsevat normit vaikuttavat näihin molempiin. Viestintätekninen torjunta aiheutuu esimerkiksi väärästä viestintäkanavasta. (Wii 1998, 216–219.)

Vääristymä syntyy siitä, kun sanoma ymmärretään tai tulkitaan väärin. Sanoman tulkintaan voidaan sanoa sisältyvän aina vastaanottajan omaa arviointia, tulkintaa ja asenteita sanoman varsinaisesta merkityksestä tai sivumerkityksestä. Vääristymää pidetään sisäisenä häiriönä. Kohina on hyötysanomaa sekoittuva häiritsevä oheistieto. Sisäinen kohina on käsiteltävään asiaan kuulumattomia ajatuksia ja miellelyhtymiä, jotka häiritsevät sanoman vastaanottamista. Ulkoisen kohinan kuten melun merkitys työsuoritukseen riippuu työn laadusta. (Wii 1998, 220–222.)

## **5 Osaaminen**

### **5.1 Osaamisen määrittely**

Keksintöjen, koneellistumisen ja automatisoinnin myötä myös työn tekeminen on muuttunut. Aikaisemmin ammattikoulutuksessa saatu ammattiosaaminen riitti pitkälle koko työssäoloajan. Staattisessa ja hitaasti muuttuvassa yhteiskunnassa myös ammattitaidot olivat pysyviä tai hitaasti muuttuvia ja ammattikoulutus antoi valmiudet työtehtäviin. Tietoyhteiskunta on kuitenkin



muuttanut osaamisen vaatimuksia niin, että osaamisesta ja jatkuvasta oppimisesta on tullut vaatimus kaikkialla. Organisaatioilta tämä edellyttää henkilöstön ja työn kehittämistä oppimista tukevasi ja työn vaativuutta vastaavaksi. Tieto- ja osaaminen ovat tulevaisuuden tuotannontekijöitä, kun organisaatioiden toiminnalta vaaditaan tehokkuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan, prosessejaan ja arvojaan. Oppimisprosessissa oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin. Perusolettamus on, että oppijalla on käytännön työ- ja toimintakokemusta, minkä perusteella hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja on kiinnostunut ja motivoitunut kehittämään itseään. Tunnetuin oppimisprosessin perusmalli on Kolbin malli. Se soveltuu hyvin aikuisten oppimisen kuvaamiseen. (Sydänmaalakka 2001, 14–16, 34–35.)

Organisaatioiden kilpailukykyyn kehittämiseksi ja parantamiseksi tarvitaan osaamisen-, suorituksen- ja tiedon johtamista. Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista osaamis pohjan avulla. Se on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi osatekijöiksi jatkuvassa prosessissa. Se tarkoittaa sitä, että kaikki tietävät omat tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa, sen mitä osaamista edellytetään sekä riittävän ohjauksen ja palautteen saamisen tehtävien hoitamiseen. Tiedon johtaminen on prosessi, jonka tavoitteena on tiedon nopea soveltaminen päätöksentekotilanteissa. (Sydänmaalakka 2001, 16–18.)

## **5.2 Osaamisprosessi**

Jatkuva osaamisen ja tietojen päivittäminen on edellytys muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä selviämiseksi. Osaaminen liittyy niin yksittäisiin henkilöihin kuin ryhmä- ja organisaatorajat ylittäviin ammatillisen pätevyyden ominaisuuteen. Toisaalta, se voi olla vain tietyissä organisaatioissa ilmenevää tietämystä ja taitamista, joka voi ajan myötä muuttua myös ammatilliseksi osaamiseksi. Tämä näkyy esimerkiksi eri organisaatioissa työskennellen johtajien ammattipätevyytenä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 75.)

Osaamisen tuottaminen on prosessi, jossa toiminnot organisoidaan ja luodaan edellytykset oppimisen, kehittymisen ja osaamisen tuottamisen. (Poikela 1999). Kokemuksellinen oppimisprosessi lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia näiden kokemusten kautta. Pohdiskelun ja erilaisten näkemysten arvioinnin myötä kokemukset muutetaan tiedoksi, jotka pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Kokemukselliseen oppimiseen kuuluu lisäksi abstrakti käsitteellistäminen, jolloin ajattelun tuloksena syntyy uutta tietoa käytettäväksi kokemuksen tulkittamiseen. Viimeinen vaihe on soveltaminen. Siinä sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä, jolloin tieto voi myös laajentua ja syventyä. (Sydänmaalakka 2001, 34–36.)

Työyhteisöissä oppiminen ja sitä kautta osaaminen tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kaiken oppimisen lähtökohtana on yksilön oppiminen, koska oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Oppimistaito muodostuu opiskeluasenteesta, suunnitelmallisuudesta ja opiskelutekniikasta. Tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Edellytyksenä on, että tiimillä on yhteiset tavoitteet, toimintamallit, hyvä yhteishenki, yhteinen kieli, valmius keskustella ja jaettu vastuu tekemisestä. Tiimin oppiminen onkin sitä, miten hyvin tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista, eikä siis sen jäsenten osaamisen summa. (Sydänmaalakka 2001, 47–49.)

Osaamisprosessia voidaan lähestyä myös systeemiajattelun pohjalta. Tämän oppisuunnan edelläkävijä on Peter Senge. Ajattelussaan hän korostaa erityisesti kokonaisuuden ymmärtämistä. Kokonaisuuden hahmottamista auttaa organisaation ja toiminnan kuvaaminen systeeminä. Organisaation toiminta muodostuu toisiaan seuraavista sykleistä, jotka yhdessä muodostavat systeemin, järjestelmän ja prosessin. Systeemiajattelu korostaa asioiden keskinäistä riippuvuutta toisistaan ja auttaa ymmärtämään yhteisen vastuun merkityksen. Systeemiajattelun lisäksi oppimisen osatekijöitä ovat henkilökohtainen pätevyys, yhteinen visio, ajattelua ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit sekä ryhmässä oppiminen. (Ojala 2000, 165.)

Gareth Morgan kuvaa kirjassaan *Images of Organization* (1986) neljän, rakenteellisesti erilaisen, organisaation kehitystä tiedonkäsittelykyvyn ja oppimisen kannalta. Konemalliin perustuvan ajattelun mukaan suljetut systeemit uudistuvat vain, jos joku uudistaa niitä. Biologiseen malliin perustuvat organisaatiot eli elävät organismit ovat sopusoinnussa ympäristönsä kanssa ja sopeutuvat vallitseviin olosuhteisiin. Ne ovat avoimia systeemejä ja uudistuvat itsestään, jos muutokset eivät ole liian äkkinäisiä ja ne kykenevät oppimaan. Aivomalliin perustuvat

organisaatiot voivat toimia itsenäisinä ja palvella organisaatioita yksinkin, mutta verkostossa niiden yhdistetty osaaminen mahdollistaa asiakkaan kannalta parhaan mahdollisen tuotteen tai palvelun. Tämän tyyppinen organisaatio kykenee oppimaan jatkuvasti. Verkko-organisaatioissa tieto ja kyvyt muodostavat rakenteen ja osaaminen on sen raaka-aine. Organisaatio kykenee samanaikaisesti keskittymään ydintuotteeseen ja asiakkaaseen, mikä edustaa tämän päivän kilpailustrategiaa. (Ojala 2000, 186–189.)

### **5.3 Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen**

Ammatillinen osaaminen muodostuu ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta myös henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö muokkaavat elämän aikana. Käden taitojen ohella keskeiseksi asiaksi nousee ymmärrys siitä, mistä on kyse ja tietojen oikeasta soveltamisesta. Helakorven (2001) mukaan osaaminen muodostuu neljästä eri tekijästä, jotka ovat elämänhallinta, ammattitaito, asiantuntijuus ja kyvykkyys. Kyvykkyys on seurausta peritystä lahjakkuudesta ja toisaalta koulutuksen ja kokemuksen kautta opitusta.

Japanilaiset organisaatiotietämyksen asiantuntijat Nonaka & Takeuchi (1995) puhuvat käsitteestä ”Tacit knowledge”, jolla he tarkoittavat hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on osaamista, joka on kertynyt henkilölle hänen kokemustensa, tiedon, taitojen ja tapojen kautta. Se on osaamista, jota ei voida oppia kirjoista. Japanilaiset ovat nähneet tässä hiljaisessa tiedossa heidän yritystensä menestystä selittävän tekijän. Menestystekijäksi on muodostunut japanilaisten yritysten kyky tuottaa tietoa organisaation sisällä, luoda uutta tietoa, levittää sitä organisaation sisällä ja yhdistää tuotteisiin, palveluihin sekä järjestelmiin. Yhtenä esimerkkinä hiljaisen tiedon käytöstä voidaan pitää Hondan autotehdasta, jossa onnistuttiin muuttamaan hiljainen tieto eksplisiittiseksi. Koko prosessi lähti liikkeelle yhden työntekijän intuitiivisesti keksimästä iskulauseesta, jonka pohjalta tuotekehitystiimi ryhtyi miettimään, millaiseen autoon iskulause viittasi. Pohdinta johti siihen, että lopulta päädyttiin suunnittelemaan uudenlaista autotyyppiä, josta tuli menestys. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8–13.) Tulevaisuudessa, suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, tulee mietittäväksi, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä nuoremmalle sukupolvelle.

Työ ja osaaminen kohtaavat tänä päivänä entistä harvemmin työelämässä. Koulutusta ei ole pystytty uudistamaan riittävän nopeasti vastaamaan muuttuneita tilanteita ja näin työ pitää sisällään entistä enemmän sellaisia tehtäviä, jotka eivät kuulu ydinosaamisen alueelle. Ydinosaamisella tarkoitetaan toisaalta yksilön osaamista, mutta useimmiten kuitenkin organisaation kyvykkyyttä. Lehtosen (2002) mukaan ydinosaaminen avaa laajan toimintamahdollisuuksien alueen ja

mahdollistaa pääsyn hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Lehtonen yhdistääkin ydinosaamisen käsitteen syntyminen strategisesti keskeisen osaamisen tunnistamiseen. Organisaatiossa kriteerit tämän keskeisen osaamisen määrittelylle muotoutuvat strategiasta käsin. Yksilön kannalta on tärkeää pystyä suuntautumaan ammatillisesti niin, että omat tiedot ja taidot tukevat organisaation tavoitteita. Organisaation näkökulmasta taas työntekijän jatkuva ammatillinen uudistuminen on tärkeää. Ihanteellisin tilanne olisi se, että kaikilla olisi ydinosaamista vastaava työ. Tavallisin tilanne on kuitenkin se, että työntekijän ydinosaaminen vastaa vain osin työn vaatimuksia. Organisaatioilla on varaa ainoastaan sellaisen osaamisen kehittämiseen, jolla on merkitystä sen nykyisen ja tulevan menestymisen kannalta. (Lehtonen 2002, 17–34, 69.)

Osaamisen edistämisessä on tärkeää korostaa erilaisia oppimistapoja ja oppimisen liittämistä päivittäiseen toimintaan. Oppiminen edellyttää ennen kaikkea oikeaa asennetta, mutta tarvitaan myös halua etsiä tietoa, ratkaista ongelmia, kehittää omaa työtä ja yhteistyötä muiden kanssa. (Ojala 2000, 243- 244.) Organisaation, tiimin ja yksilön osaamista voidaan kehittää nostamalla jatkuva oppiminen yhdeksi organisaation perusarvoksi. Keinoja siihen ovat: 1) luoda oppimista tukeva työskentely-ympäristö, 2) järjestää oppimiskursseja, 3) kehittää konkreettisia malleja työssä oppimiseen, 4) perustaa oppimiskeskuksia eri puolille organisaatiota tai 5) kehittää virtuaalisia oppimismenetelmiä kuten tietokoneavusteista opetusta ja verkko-opetusta. (Sydänmaalakka 2001, 45.)

Osaamisen kehittäminen terveydenhuollon organisaatioissa on keskittynyt sellaisiin yksiköiden sisäisiin käytäntöihin kuten lyhytkestoisiin koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin. Myöskään strategiset linjaukset eivät ohjaa henkilöstön osaamisen kehittämistä kaikissa organisaatioissa. Organisaatiotasoinen tiedon ja osaamisen muodostaminen jää usein toteutumatta ja yksilöllä oleva osaaminen jää siten organisaatiotasoisesti hyödyntämättä. Monipuoliset käytännöt, kuten mentorointi, työkierto tai yhteiset analysointi- ja keskustelutilaisuudet saattaisivat muuttaa yksilöiden osaamista laajemmin ja syvällisemmin koko organisaation osaamiseksi ja pääomaksi.

#### **5.4 Osaamisen johtaminen**

Englanninkielisestä käännöksestä ”knowledge management” käytetään lähestymistavasta riippuen suomalaisessa keskustelussa ilmaisua tietojohtaminen, tiedon johtaminen, tietämyksen hallinta, tietämyshallinta, tiedon ja osaamisen johtaminen tai tietämysjohtaminen. (Kivinen, 2008, 61) Sydänmaanlakan mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännön työskentelyä organisaation,

yksikön, osaston, tiimin ja yksilön tasolla samanaikaisesti. Osaamisen johtaminen käsittää sekä organisaation että henkilöstön osaamisen säännöllisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen lähtien toiminnan tavoitteista. (Sydänmaalakka 2000, 14)

Viitala (2005) esittää osaamista koskevan tiedon käyttämistä osaamisen johtamisen infrastruktuurin eri elementeissä. Osaamisen johtamisen infrastruktuurilla hän tarkoittaa rakenteellisia ratkaisuja, sovittuja toimintamalleja ja periaatteita sekä työkaluja, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Suunnittelemalla ja arvioimalla osaamista voidaan seurata osaamisen laatua ja määrää sekä paikantaa osaamisalueita. Infrastruktuuri sisältää myös organisaatorakenteen ja työn organisointitavat, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, osaamisriskien hallinnan ja tietojärjestelmät. Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen sisältää rekrytoinnin, palkkauksen, urasuunnittelun, hyvinvoinnista huolehtimisen ja työsuhteet. Kokonaisvaltaisessa osaamisen johtamisjärjestelmässä eri elementit tukevat toisiaan, jolloin se kehittyessään palvelee yhä paremmin organisaation strategisia tavoitteita. (Viitala 2005, 193–194.)

Vaikuttamalla organisaatorakenteisiin, niin että ne olisivat mahdollisimman joustavia, mahdollistetaan samalla organisaatioissa olemassa olevan osaamisen yhdistäminen tarkoituksen mukaisella tavalla. Osaamisen hyödyntäminen riippuu kuitenkin myös ryhmän jäsenten osaamisen tasosta, keskinäisestä luottamuksesta, yhteistyön toimivuudesta, ryhmän tavoitteen selkeydestä ja resursseista. Oppimisen edistämiseksi tulisi osaamisen olla lähtökohtana tarkasteltaessa organisaatorakenteita, koska silloin osaamista organisoidaan niin, että tavoitteiden edellyttämästä tekemisestä suoriudutaan. (Viitala 2005, 219–221.)

Nonaka ja Takeuchin (1995) johtamismallin mukaan keskijohto on avainasemassa organisaation tiedon ja osaamisen johtamisessa ja hallinnassa. Organisaation jäsenillä on paljon yksilöllistä tietoa organisaation toimintarutiineista, käytetystä tietotekniikasta, tuotteista ja markkinoista, mikä kaikki pitäisi pystyä hyödyntämään. Keskijohdon tärkein tehtävä onkin tarjota alaisille käsitteellinen kehys, joka auttaa heitä ymmärtämään omia kokemuksiaan. Keskijohto toimii myös strategisena solmuna, joka sitoo ylimmän ja alimman johdon. Se on eräänlainen silta ylimmän johdon visioiden ja etulinjan työntekijöiden usein kaoottisen liiketoiminnallisen todellisuuden välillä. Keskijohdon kautta pyritään tehostamaan viestintää työntekijöiltä ylimmälle johdolle. Painottamalla keskijohdon roolia haastetaan byrokraattinen tapa organisoida. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 49–50.)

Ollilan (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin osaamisen johtamista julkisen ja yksityisen terveydenhuollon näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan perusedellytys onnistuneelle johtamistyölle on johtajan oma motivoituneisuus tiedostaa oma ja muiden osaaminen organisaatioissa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittäminen nähdään julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa erityisesti tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena. Yksityisissä organisaatioissa puolestaan se on rakenteellista työn sisällön uudistamista huomioiden tulevaisuus. Henkilöstön kehittämistyössä tulisikin huomioida ikääntyvien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, henkilöstön saatavuus, kansainvälistymisen haasteet ja asiakaskunnan muuttuvat tarpeet. Julkisissa organisaatioissa osaamisen hyödyntämistä pitäisi pyrkiä lisäämään rakentamalla sisäinen ilmapiiri kannustavaksi ja huomioimalla henkilökohtaiset kiinnostukset ja vahvuudet. Yksityisissä organisaatioissa henkilöstön osaamista, oppimista ja tietämystä pitäisi hyödyntää huomioimalla ja mahdollistamalla yksilön erityisosaamisalueita, tukemalla motivaatiota ja lisäämällä vastuuta osaamisen mittakaavassa. (Ollila 2006, 222–223.)

Osaamista on mahdollista varmistaa henkilöstösuunnittelulla. Sillä tarkoitetaan pitkän- ja lyhyen aikavälin henkilöstön määrän, ja rakenteen sekä laadun muutosten ennakointia. Siihen liittyy myös kustannussuunnittelu ja tiedon välittäminen rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille. Osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstösuunnittelu edellyttää sellaisia tietojärjestelmiä, joiden avulla voidaan selvittää poistuvan osaamisen määrää, sijoittaa osaajia tehokkaasti tarpeen mukaan, löytää tarvittavaa osaamista ja kehittää osaamista. Uutta osaamista saadaan rekrytoimalla henkilöstöä organisaation palvelukseen. (Viitala 2005, 233, 238.)

Vastuu osaamisesta kuuluu koko henkilöstölle, mutta erityisesti organisaation strategisia linjauksia käsittelevälle johdolle, jonka päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa toimia. Esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisesta ja siitä, että osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on mahdollisuuksia. Organisaation osaaminen ja uudistuminen ovat osa organisaation kokonaisstrategiaa ja sen toimeenpanoa. Oppimismyönteisellä kulttuurilla voidaan vaikuttaa osaamisen tasoon.

## **6 Vaikutukset**

### **6.1 Vaikuttaminen**

Vaikuttamisella tarkoitetaan voiman tai toiminnan kohdistamista johonkin niin, että kohteessa tapahtuu jokin muutos. Työyhteisössä vaikuttaminen kohdistuu moniin arkisiin asioihin kuten työn

järjestely, työehdot, henkilöstöpolitiikka, tuotteet ja palvelut sekä strategia ja sen johtaminen eli kaikki se mitä työyhteisössä tapahtuu. Vaikuttamisen kohteena voivat olla niin pitkäkestoiset kehitysprosessit kuin kertaluonteiset asiat ja toiminnot. (Juholin, 2008, 144.)

Viestinnän tutkijat ovat vuosikymmenien ajan olleet erimieltä siitä, mikä on viestinnän todellinen teho ja milloin voidaan sanoa, että viesti on vaikuttanut. Viestinnän voidaan sanoa vaikuttaneen silloin, kun se on saanut aikaan jonkin muutoksen vastaanottajassa. Muutos voi olla asennemuutos, tietojen tai mielipiteiden muutos tai muutos käyttäytymisessä. Viestinnän teho vaihtelee vaikuttamisen kohteesta riippuen. Parhaimmillaan se on silloin, kun sen suunta on lähettäjän toivomaan suuntaan. Mielipiteisiin on myös helpompi vaikuttaa kuin pysyviin käyttäytymisen muutoksiin. (Åberg 1993, 42.)

2000-luvun asiantuntijatyöyhteisöissä vaikuttaminen on tullut työelämään uudella tavalla. Aikaisemmin vaikuttaminen liitettiin ammattiyhdistystoimintaan tai politiikkaan, mutta tänä päivänä se on työ- ja organisaatiokeskeistä ja sillä halutaan vaikuttaa työn ja työyhteisöjen käytäntöön. Puhutaan ”arkivaikuttamisesta”, joka ilmiönä on uusi, mutta jolle on osoitettavissa selvää tarvetta. Vaikuttaminen kohdistuu organisaation peruskysymyksiin ja se on hyvin käytännöllistä. (Juholin, 2008, 144–145.)

Luonteeltaan vaikuttaminen voi olla virallista tai vapaamuotoista ja sävyltään rakentavaa tai jarruttavaa. Virallinen vaikuttaminen voi olla pitkäkestoista, vain määrätyn ajanjaksona tapahtuvaa, tai lyhytkestoista. Puolivirallinen vaikuttaminen on usein organisaatiokohtaista ja muodostuu osallistumisesta erilaisiin toimintojen valmisteluihin työryhmissä ja seminaareissa. Vapaamuotoinen vaikuttaminen on luontevaa, tilannekohtaista vaikuttamista, jossa keinot syntyvät tässä ja nyt. (Juholin, 2008, 145.)

## **6.2 Vaikutusten mittaaminen ja arviointi**

Tulos liittyy olennaisesti niihin tavoitteisiin, joita halutaan saavuttaa. Yritysten tavoite on yleensä mahdollisimman hyvä liiketoiminnan tulos, jonka saavuttaminen edellyttää tyytyväisiä asiakkaita ja motivoitunutta henkilöstöä. Tyytyväinen henkilöstö työskentelee tehokkaasti ja tekee parhaan mahdollisen tuloksen, millä taas on kilpailukykyä lisäävä vaikutus. (Ojala 2000, 214–215.)

Menestyvien ja kilpailukykyisten yritysten taustalla on usein oppivan organisaation malli, joka tarjoaa entistä haastavamman ja mielenkiintoisemman työpaikan. Henkilöstö viihtyy työssään ja

heillä on mahdollisuus kehittyä ja toteuttaa henkilökohtaisia tarpeitaan. Viihtyminen tuo sitoutumista ja sitoutuminen lisätehoa, jolla hankitaan kilpailuetua. (Ojala 2000, 264–265.)

Työyhteisöjen osaamisen arvioimiseen on olemassa erilaisia kyselylomakkeita ja malleja, jotka mittaavat usein ilmapiirin tapaan asioiden kehityssuuntaa. Suoria tuloksia on kuitenkin usein vaikea esittää, koska tulos on aina monen asian summa ja osaaminen sekä kehitystyö vaikuttavat pitkällä aikavälillä. Vertailemalla samoilla periaatteilla laskettuja lukuja aiempiin, voidaan nähdä joko positiivinen tai negatiivinen kehitys. Tuottavuusmittareilla voidaan mitata esimerkiksi sitä, kuinka paljon osaamista tuotetaan tietyssä aikayksikössä. Työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota arvioidaan henkilöstötyytyväisyys, työilmapiiri, vaihtuvuus, sairauden takia poissaolo ja tiedonkulun tehokkuus mittareilla. Ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua kuvaavissa mittareissa selvitetään aloitteita ja parannusehdotuksia sekä oppimisilmapiiriä. (Ojala 2000, 265–266.)

Laatu, on vakiintunut osaksi toimintaa useimmissa yrityksissä ja laadusta onkin tulossa organisaatioiden toiminnan mittari. Organisaatioiden toiminnan ja tulosten arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi Euroopan laatupalkintomallia, jonka perustana ovat kaikille menestyville organisaatioille yhteiset erinomaisuuden tunnuspiirteet tuloshakuisuus ja asiakassuuntautuneisuus. Laatustrategiaa voidaan myös käyttää apuna yhdistämään organisaation oppimistarve yrityksen strategiaan.

### **6.3 Viestinnän vaikutukset**

Viestinnän tehokkuutta tai sen onnistumista mitattaessa viitataan usein työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen. Työyhteisön jäsenet muodostavat mielikuvan viestinnän tasosta omien kokemustensa ja tuntemustensa perusteella. Työntekijöiden yleinen tyytyväisyys tietoon ja mahdollisuuteen tulla kuulluksi ja vaikuttaa organisaatiossa, muodostavat yhdessä viestintätyytyväisyyden. Se syntyy työntekijän verratessa tuntemuksiaan yrityksen viestinnästä omiin odotuksiin viestinnästä. (Juholin 1999, 70.) Viestintätyytyväisyys voidaan saavuttaa johdon aktiivisen ja vuorovaikutteisen viestinnän sekä kannustavan ilmapiirin kautta. Ammattimainen viestintä toimii eräänlaisena selkärankana, mutta se ei itsessään lisää eikä vähennä viestintätyytyväisyyttä. (Juholin 1997, 27 ).

Juholin (1999) päätyi neljään viestintätyytyväisyyden ulottuvuuteen tutkiessaan viestintä- ja työtyytyväisyyttä suomalaisissa organisaatioissa. Nämä neljä ulottuvuutta ovat: 1) johdon viestintä



koko organisaatiota koskevissa asioissa, 2) työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, 3) omaan työhön, uraan ja kehittymiseen vaikuttaminen sekä 4) ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmien toimivuus. Viidentenä ulottuvuutena tutkimuksessa oli materiaaliset edut, joilla todettiin olevan vain vähän vaikutusta viestintätyytyväisyydelle. (Juholin 1999, 79–80.) Kahdella ensimmäisellä ulottuvuudella todettiin olevan eniten merkitystä viestintätyytyväisyyteen. Ammattimaisella viestinnällä ei sen sijaan koettu olevan suurta merkitystä, koska se toimi taustalla. Viestintätyytyväisyyden onkin todettu perustuvan voimakkaimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. (Juholin 1999, 80–81.)

Yleinen käsitys tehokkaan viestinnän positiivisista vaikutuksista työyhteisön toiminnalle, on herättänyt myös yritysmaailman kiinnostuksen. Useat yritykset ovat viime aikoina panostaneet työyhteisön sisäiseen viestintään parantaakseen työtyytyväisyyttä ja sen seurauksena organisaation menestystä. Organisaatiot ovat myös yhä enemmän kiinnostuneita viestinnän tuottavuuden ja työhön sitoutumisen välisestä suhteesta. (Juholin 1999, 72.)

Työtyytyväisyys muodostuu työntekijän henkilökohtaisesta kokemuksesta omaa työtään kohtaan, mahdollisuuksista vaikuttaa työtehtäviin ja osallistua koko työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. (Juholin 1999, 70.) Viestintätyytyväisyyden vaikutus työtyytyväisyyteen vaihtelee työntekijöiden välillä. (Åberg 1989, 182.) Ikävalko puolestaan kuvaa viestintätyytyväisyyttä koko organisaation tyytyväisyydellä yrityksen sisäiseen viestintään. (Ikävalko 1995, 47) Åbergin (1989) mukaan viestintätyytyväisyydellä on todettu olevan selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin ja henkeen. (Åberg 1989, 182.)

Viestintätyytyväisyydellä on todettu olevan selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin sekä työyhteisön henkeen ja ilmapiiriin. Muutostilanteissa viestintä vaikuttaa välillisesti vielä muutoksen tai kriisin jälkeenkin työmotivaation syntyyn ja säilymiseen. Eniten tietoa saadaan epävirallisen viestinnän kautta eli työtovereilta. Koska, työtovereiden tieto perustuu pitkälti huhuihin ja spekulatioihin, ei sitä arvosteta yhtä paljon kuin virallista, esimiehiltä tai muulta johdolta tullutta tietoa. Kuitenkin ”puskaradion” kautta tullut tieto on monesti hyvin paikkaansa pitävää. Työntekijät kaipaavat eniten omaa työtä ja yritystä koskevaa tietoa lähimmältä esimieheltä, mutta myös luottamusmiehiltä toivottaisiin nykyistä enemmän tietoa. Ongelmana on kuitenkin se, että luottamusmiehet eivät usein tiedosta heihin kohdistuvaa informaatiovelvollisuutta. (Ikävalko 1999, 47–48).

## IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KUVAUS

### 1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Päijät-Hämeen keskussairaalaan. Päijät-Hämeen keskussairaala kuuluu 1.1.2007 toimintansa aloittaneeseen Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään, jonka toimialat ovat erikoissairaanhoito, sosiaali- ja perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto. Sosiaali- ja terveysyhtymä vastaa erikoissairaanhoitoon palveluista 14 jäsenkunnalleen, jotka ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä.

Erikoissairaanhoitoon ydin on keskussairaalan tulosryhmä, joka muodostuu konservatiivisesta, operatiivisesta ja psykiatrisesta tulosalueesta. Keskussairaala tuottaa ja toteuttaa erikoissairaanhoitoon palvelut jäsenkunnille siinä laajuudessa kuin niiden kanssa käydyissä palvelusopimusneuvotteluissa on sovittu. Arviot erikoissairaanhoitoon palveluiden tarpeesta perustuvat kansallisesti määriteltyihin yhtenäisiin lääketieteellisiin hoitoon perusteisiin. Vakinaista henkilökuntaa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymässä on 3800. Heistä 1465 työskentelee Keskussairaalan palveluksessa. Suurin osa henkilöstöstä on naisia. Suurimman ikäluokan muodostavat 50–54 –vuotiaat. Yleisimpiä ammattinimikkeitä ovat hoitoalan ammattinimikkeet sairaanhoitaja, lähihoitaja ja laitoshuoltaja. ([www.phsotey.fi/sivut/](http://www.phsotey.fi/sivut/))

Ylin päätösvalta kuntayhtymässä on valtuustolla, johon jäsenkuntien kunnanvaltuustot valitsevat jäsenet. Valtuuston alaisena kuntayhtymää johtaa hallitus. Kuntayhtymän konsernihallinnon tehtäviä hoitaa yhtymähallinto, jota johtaa kuntayhtymän johtaja. Sosiaali- ja terveysyhtymän sisäisen viestinnän tärkeimmät kanavat ovat intranet Infokanava, Viikkotiedote ja henkilöstölehti Sanatori. Näistä tärkein on Infokanava, johon myös yhtymän strategiaviestintä on keskitetty. ([www.phsotey.fi/sivut/](http://www.phsotey.fi/sivut/))

Mediatiedotteet ovat suhteellisen uusi viestinnän muoto. Niitä julkaistaan Infokanavalla samaan aikaan, kun ne lähetetään tiedotusvälineiden käyttöön. Kuntayhtymässä on lisäksi meneillään vuonna 2009 aloitettu videovälitteisen viestinnän kehittämishanke ja videovälitteisen opetuksen järjestäminen. Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu videovälitteisen viestinnän käyttäminen laajemmin koulutusilaisuuksissa. Se mahdollistaisi aikaisempaa paremmin alueen henkilökunnan

osallistumisen koulutustilaisuuksiin samanaikaisesti ja edullisesti. Yhtymän viestintäohjeisto perustuu syksyllä 2009 tehtyyn henkilöstön viestintäkyselyyn. ([www.phsotey.fi/sivut/](http://www.phsotey.fi/sivut/))

Kuntayhtymän osaamisen kehittäminen ja rekrytointi – vastuuyksikön tehtävänä on toteuttaa kuntayhtymän henkilöstöstrategiaa mahdollistamalla henkilöstön osaamispääoman ylläpito ja kartuttaminen tuottamalla kehittämistarpeita vastaavat kehittämis- ja koulutuspalvelut (HRD), rekrytointipalvelut ja henkilöstöhallinnon järjestelmät (HR). Osaamisen kehittäminen toimii yhteistyössä sosiaali- ja terveisyhtymän, koulutusorganisaatioiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Henkilöstön kulloisetkin kehittämistarpeet johdetaan kuntayhtymän toiminnan tulevaisuuden suunnitelmista ja kehittymisennusteista. Tulevaisuuden kehittämistoimet rakentuvat esimiesten laatimiin henkilöstösuunnitelmiin. Kunkin työntekijän henkilökohtaisia kehittämistarpeita arvioidaan suhteessa kuntayhtymän, tulosryhmän ja/tai vastuuyksikön toimintaan ja tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa henkilökohtaiset kehittämistarpeet tarkennetaan ja täydennetään.

Terveydenhuoltoalan jatkuvat muutokset ja uudistukset, ovat vaikuttaneet myös sisäisen viestinnän merkityksen korostumiseen osana osaamisen kehittämistä. Myös Päijät-Hämeen keskussairaalassa on meneillään uudistuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi perustuen henkilöstölle lähetettyyn viestintäkyselyyn. Ammattitaidon ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja siinä organisaatioviestinnällä on merkittävä osuus. Jatkossa on mahdollista, että tästä tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää meneillään oleviin sisäisen viestinnän uudistuksiin kohdeorganisaatiossa.

## **2 Aineiston keruu**

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä vaikuttaa oleellisesti siihen, millaista aineiston otanta- ja keruumenetelmää voidaan tutkimuksessa käyttää. Tämä tutkimus tehtiin käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tutkimuksen tarkoitus tuottaa kuvailevaa tietoa esimiesten organisaatioviestinnän taidoista terveydenhuoltoalalla.

Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmäksi valittiin itse laadittu kyselylomake, koska se soveltui tutkimusongelman perusteella parhaiten vastaamaan tutkimuksen kohderyhmää ja kvantitatiivisen aineiston keräämistä. Kyselylomake sisälsi pääosin mielipideväittämiä, joiden vastausvaihtoehtona oli Likertin viisiportainen asteikko. Itse laaditun kyselylomakkeen eduksi katsottiin se, että sen

avulla kysymykset voitiin parhaiten kohdentaa vastaamaan kohdeorganisaation erityistarpeita. Koska, itse laadittuun kyselylomakkeeseen, liittyy aina enemmän epävarmuustekijöitä, testattiin se etukäteen viestintäalan ja terveydenhuoltoalan asiantuntijoilla näiden epävarmuustekijöiden poissulkemiseksi. Metsämuurosen mukaan mittarin laadukkuus vaikuttaa siihen, miten hyvää tai huonoa tietoa sillä saadaan kerättyä. Tutkimuksen luotettavuus on myös suoraan verrannollinen siinä käytetyn mittarin luotettavuuteen. (Metsämuuronen 2006, 59–60.) Kyselylomakkeen etuna voidaan myös pitää sen tehokkuutta, varmuutta ja taloudellisuutta saada aineisto kerätyksi koko kohderyhmältä samanaikaisesti. Kyselylomakkeella kerätty aineisto on lisäksi helppo syöttää ja käsitellä jälkeinpäin tilasto-ohjelmalla. Vastausten voidaan myös olettaa olevan suhteellisen rehellisiä, koska vastaajia ei voida tunnistaa ja heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaasti.

Empiirisen aineiston hankkiminen ja tutkimuksen onnistuminen edellyttävät sellaista mittaria, jolla saadaan luotettavaa tietoa. Mittarin suunnitteluvaiheessa on huomioitava tutkimusongelma, tutkimusasetelma ja se, miten aineistoa tullaan käsittelemään. Tässä tutkimuksessa käytetty mittari luotiin teoriaosuudessa esitettyjen pää- ja alakäsitteiden operaationalisoinnin perusteella. Mittarin laadintaa edelsi alan kirjallisuuteen ja useihin standardisoiuihin kyselylomakkeisiin tutustuminen. Lähtökohtana oli luoda sellainen mittari, jolla voitaisiin mitata esimiesten taitoja hyödyntää organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen kyselylomakkeen suunnittelu ja kehittäminen aloitettiin tammikuussa 2010 tutkimusseminaarissa. Kyselylomakkeesta tehtiin useita sähköisiä ja paperiversioita ennen kuin se sai lopullisen muotonsa ja oli valmis testattavaksi maaliskuussa 2010. Kyselylomake testattiin terveyden- ja viestintäalan asiantuntijoilla sekä Päijät-Hämeen keskussairaalaan hallintoylihoitajalla. Kyselylomakkeen testaamisella haluttiin varmistaa kysymysten ja ohjeiden yksiselitteisyys ja selkeys sekä vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus. Heikkilän (2008) mukaan tutkimuslomake tulee aina testata kohdejoukon edustajilla, vaikka se olisi kuinka huolellisesti tehty. (Heikkilä 2008, 61.)

Lopullinen kyselylomake (Liite 1) sisälsi strukturoituja kysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen. Se muodostui seitsemästä osakokonaisuudesta, joista ensimmäinen sisälsi kymmenen taustamuuttujakysymystä. Taustamuuttujiksi valittiin sellaiset kysymykset, jotka kuvasivat parhaiten tutkimuksen henkilöiden ominaisuuksia ja olivat tutkimuksen onnistumisen kannalta tarpeellisia ja hyödyllisiä. Tutkimuslomakkeen seuraavat viisi osiota mittasivat esimiesten asenteita, arvoja ja mielipiteitä organisaatio- ja strategiaviestinnästä. Niissä käytettiin Likertin

asteikon 5-portaista järjestysasteikon tasoista asteikkoa, josta vastaajat valitsivat asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Heikkilän (2008) mukaan esitettäessä useita samaa asiaa koskevia väitteitä, on vastausten välisten korrelaatioiden perusteella mahdollista saada selville se, kuinka johdonmukaiset vastaajat ovat olleet. (Heikkilä 2008, 53,56.)

Kvalitatiivinen, avoin kysymys, sisällytettiin tutkimuslomakkeen viimeiseksi kysymykseksi, koska se mahdollisti vastaajien vapaiden mielipiteiden esittämisen. Lisäksi haluttiin saada selville, nousisiko aineistosta esille sellaista lisätietoa tutkittavasta asiasta, joka oli mahdollisesti jäänyt huomioimatta tutkimuslomakkeessa.

Tutkimusluvan sain Päijät-Hämeen keskussairaalan hallintojohtaja Martti Taljalta ja hallintoylihoitaja Merja Merastolta maaliskuussa 2010. Aineiston keruu aloitettiin maaliskuussa 2010 ja se toteutettiin hallintoylihoitajan toivomuksesta Tampereen yliopiston sähköisellä E-lomakkeella. Kyselylomakkeiden lähettämisestä vastasivat konservatiivisen ja operatiivisen tulosalueiden ylihoitajien sihteerit ja psykiatrian tulosalueen ylihoitaja. Tutkimukseen valituille lähetettiin sähköpostitse linkki e-lomakkeeseen saatekirjeen (Liite 1) kanssa. Tällä pystyttiin parhaiten varmistamaan kaikkien tutkimukseen osallistuvien saavan tutkimuslomakkeensa samaan aikaan. Aineiston lopullinen kerääminen ajoittui ajalle 15.3.2010–12.4.2010.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Päijät-Hämeen keskussairaalan konservatiivisen, operatiivisen ja psykiatrisen tulosryhmän osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat (70 henkilöä). Kohderyhmän valintaan vaikutti se, että tutkimuksen toteuttaminen edellytti riittävän suurta terveydenhuoltoalan organisaatiota ja henkilömäärää. Kyseessä on kokonaistutkimus, koska tutkimukseen valittiin jokainen kohderyhmän perusjoukon jäsen. Heikkilän (2008) mukaan tämä kannattaa tehdä aina kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata. (Heikkilä 2008, 38).

Kyselyyn vastasi ensimmäisen viikon aikana 11 henkilöä. 24.3.2010 mennessä tutkimuksen kyselyyn oli vastannut yhteensä 24 henkilöä. Tässä vaiheessa taustakysymykseen numero kolme lisättiin vaihtoehto opistotason tutkinto, koska saaduista vastauksista ilmeni, että vastaajat eivät olleet löytäneet vaihtoehtoista sopivaa, koulutustaan vastaavaa, vaihtoehtoa ja jättäneet kyseisen kohdan tyhjäksi. Tämän jälkeen vastausaikaa jatkettiin vielä kaksi kertaa niin, että kyselylomakkeen viimeinen vastauspäivä oli 12.4.2010. Kahden viimeisen viikon aikana kyselylomakkeita palautettiin 18 kappaletta. Määräaikaan mennessä tutkimukseen vastasi 41 henkilöä ja tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 58,6 %.

### 3 Aineiston analyysimenetelmät

Tapa, jolla aineisto kerätään, määrää hyvin pitkälle sen, mitä analyysimenetelmää tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin itse laadittua kyselylomaketta ja siinä käytetyt vastausvaihtoehdot olivat pääosin Likertin viisiportaisia, negatiivis-positiivisia asteikoita. Näiden, strukturoitujen kysymysten vastausten analysoinnissa, on käytetty SPSS 18.0 ja SPSS 19.0 for Windows -ohjelmaa. Kuiluanalyysi on tehty Excel-pohjaisella Tixel 8-taulukkolakentaohjelmalla. Tutkimuksessa esitetyt tulokset on siirretty suoraan Microsoft Office Word for Windows-ohjelmaan. Kyselylomakkeen avoin kysymys on analysoitu käyttäen sisällön analyysiä. Avoimesta kysymyksestä, esiin nousseet asiat, on yhdistetty tutkimuksen tilastollisiin tuloksiin. Denzin (1988) mukaan tällainen useamman tutkimusmenetelmän samanaikainen käyttö antaa varmempaa tietoa tutkittavasta asiasta. Uudet, avoimesta kysymyksestä nousseet asiat, on huomioitu tutkimuksen johtopäätöksissä.

Kyselylomakkeen vastaukset on analysoitu ensin frekvenssijakaumien ja kuvailevien tunnuslukujen sekä keskiarvotestien perusteella. Tutkimuksen tuloksia on kuvattu paljon keskiarvojen avulla, koska ne antavat yleiskuvan saaduista tuloksista. Keskiarvojen käyttö on myös yleistynyt tapa esitellä tuloksia viestinnän alalla. Aineistosta on lisäksi tehty lukuisia ristiintaulukointeja huomioiden tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tilastollisen merkitsevyyden testin, khiin neliö – testin (Chi-square) käyttö, ei onnistunut aineiston pienen koon takia. Suuremmissa aineistoissa Khiin neliö – testin avulla olisi voitu tutkia, ovatko vastauksissa havaitut erot olleet riittävän suuria, jotta riippuvuus olisi voitu yleistää perusjoukkoon. Kahden keskiarvon väliseen vertailuun on käytetty T-testiä ja 1-suuntaista varianssianalyysiä kolmen ryhmän väliseen vertailuun. Mittarin luotettavuuden tarkasteluun eli reliabiliteetin estimoimiseen on käytetty Cronbachin alfaa ( $\alpha$ ). Vastausten välisten korrelaatioiden perusteella saatiin selville se, kuinka johdonmukaiset vastaajat olivat olleet. Analyysin tulokset on esitetty kappaleessa V kunkin osion kohdalla erikseen. Liitteessä 4 on esitetty yksisuuntaisen varianssin tulokset.

Kyselylomakkeen mielipideväittämien kohdalla päädyttiin käyttämään käännettyä järjestystä, koska tutkimuksissa on loogista esittää asteikko niin, että alimpana vaihtoehtona on pienin arvo eli 1 (mitä pienempi luku, sitä vähemmän kyseistä ominaisuutta). Puuttuvien tietojen kohta jätettiin tyhjäksi, koska puuttuvia vastauksia oli vähän. Kyselylomakkeen koulutuskohtaan vastaamatta jättäneiden on oletettu edustavan myöhemmin lisättyä opistotason tutkintoa.

Pienen aineiston takia kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei tutkimuksessani esitetä. Tutkimuksen tulokset on esitelty lähinnä kuvailevaa tutkimusasetelmaa käyttäen. Ikää, sukupuolta ja ammattiryhmiä vertailtaessa on huomioitu eri ryhmien suhteelliset osuudet. Muuttujien väliset riippuvuudet ja ryhmien (tulosityksiköiden) väliset erot olisivat saattaneet löytyä paremmin suuremmassa aineistossa, mutta tutkimuksen näkökulman mukaisesti kohderyhmä rajattiin koskemaan esimiehiä. Kaikkien vastausten frekvenssijakaumat, keskiarvot ja hajontaluvut on esitetty liitteessä 3. Tutkimuksen eri kohdissa käytettyjä analyysimenetelmiä on lisäksi tarkennettu kunkin luvun kohdalla erikseen kappaleessa V.

#### **4 Aineiston kuvaus**

Määräaikaan mennessä kyselylomakkeita palautui 41 kappaletta. Näin tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 58.6 %. Sitä, voidaan pitää tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta riittävänä, mutta tutkimuksen tulosten raportoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä, on huomioitu aineiston pieni koko. Tulosalueittain vastausprosentit jakautuivat melko tasaisesti niin, että operatiivisen tulosalueen vastausprosentti oli 37.5 %, psykiatrisen tulosalueen 35.0 % ja konservatiivisen tulosalueen 27.5 %.

Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla taustamuuttujien frekvenssijakaumia. Frekvenssijakaumien perusteella osa tutkimuksen taustamuuttujista uudelleen luokiteltiin. Uudelleen luokittelemalla saatiin muuttujista muodostettua vastaajamäärältään tasaisemmat luokat aineiston myöhempää analysointia varten. Kaikki tutkimuksen taustamuuttujat uudelleen luokiteltuna on esitetty taulukossa 12. Tarkemman tarkastelun kohteena olivat lisäksi tutkimuksen tulosten kannalta olennaisimmat taustamuuttujat.

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen perusjoukkoa voidaan todeta sen edustavan hyvin terveydenhuoltolan esimiehiä sellaisten taustamuuttujien kuten iän, työkokemuksen, sukupuolen ja koulutuksen suhteen. Työssäkäyntitilaston mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon kaikista johtajista on naisia 82,0 %, ylihoitajista 94,0 % ja osastonhoitajista 95,0 %. (Työssäkäyntitilasto 2005). Taulukossa 1. on esitetty tutkimuksen kohderyhmän sukupuolten välinen jakauma, joka vastasi hyvin terveydenhuoltolan lähiesimiesten oletettua sukupuolijakaumaa (Taulukko 1.). Tutkimukseen vastanneista esimiehistä lähes joka neljäs oli nainen.

Taulukko 1. Sukupuolten välinen jakauma

<b>Luokka</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
1. Miehet	9	22,2 %
2. Naiset	32	78,0 %

Taulukko 2. Tulosaluekohtaiset jakaumat sukupuolen mukaan

<b>Tulosalue</b>	<b>1= Nainen</b>	<b>2=Mies</b>	<b>3=Yhteensä</b>
1. Operatiivinen tulosalue	37,5 % (15)	0 % (0)	37,5 % (15)
2. Konservatiivinen tulosalue	22,0 % (9)	5,5 % (2)	27,5 % (11)
3. Psykiatrian tulosalue	17,5 % (7)	17,5 % (7)	35,0 % (14)

Taulukosta 2. nähdään, että sukupuolten väliset jakaumat tulosalueittain eivät vastaa täysin otosta. Miesten suhteellisen suuri osuus (17,5 %) psykiatrian tulosalueella johtuu todennäköisesti työn luonteesta, jossa todennäköisesti korostuvan fyysiset ominaisuudet. Muiden tulosalueiden jakaumat noudattavat normaalia otosta vastaavaa jakaumaa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on esimiesten johtamistapoihin liittyvissä tutkimuksissa saatu osittain poikkeavia tuloksia miesten ja naisten johtamistavoissa. Surakan (2006) mukaan sukupuolten välisiä eroja on ollut kiinnostuksen suuntautumisessa eri asioihin. Miehet suuntautuvat helpommin teknisiin asioihin, kun naiset taas vuorovaikutuksellisiin tekijöihin. (Surakka 2006, 33.) Kanste (2005) puolestaan näkee nais- ja miesjohtajat terveydenhuoltoalalla hyvin yhtenäisenä ryhmänä johtuen alan organisaatioiden sosialisatioprosessista. (Kanste 2005, 56, 157.) Useissa tutkimuksissa on sukupuolella todettu olevan vaikutuksia vastaajien käsityksiin viestinnästä

Tämän tutkimuksen vastaajien keski-ikä oli 49 vuotta. Nuorimmat esimiehet olivat 36-vuotiaita ja vanhimmat 59-vuotiaita. Tulos vastaa melko hyvin terveydenhuoltoalalla yleensä vallitsevaa esimiesten ikäjakaumaa. Koko terveydenhuoltohenkilöstön ikärakenne on muuttunut vanhemmaksi ja nopeinta ikääntyminen on hoitotyön johtajien keskuudessa. Tällä hetkellä keski-ikäitään vanhimpia ammattiryhmiä ovat esimiesasemassa toimivat ylihoitajat ja osastonhoitajat. Näissä ammattiryhmissä yli 45-vuotiaiden työntekijöiden osuus on noin 50,0 %. (Kuntien eläkevakuutuksen eläke- ja palvelussuhderekisteri.)

Esimiesten ikä otettiin mukaan taustamuuttujiin, koska sillä voidaan olettaa olevan merkitystä siihen, miten esimiehet näkevät organisaatioviestinnän vaikutukset osaamisen kehittämisessä ja toisaalta se, miten he suhtautuvat eri organisaatioviestinnän kanaviin ja käyttävät niitä.



Tutkimuksen tulosten myöhempää tarkastelua varten on esimiesten ikämuuttuja uudelleen luokiteltu kahdeksi, vastaajamäärältään tasaiseksi luokaksi. Pienempien ryhmien tarkastelu ei olisi mahdollistanut ryhmien välistä vertailua. Taulukko 3. kuvaa tätä uudelleen luokiteltua ikämuuttujaa.

Taulukko 3. Uudelleen luokitellun ikä-muuttujan jakauma

<b>Luokka</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Nuoret: 36–48-vuotiaat	20	49,0 %
Viidessäkymmenessä olevat: 59–59-vuotiaat	21	51,0 %

Esimiesten koulutuksella voidaan olettaa olevan vaikutuksia heidän suhtautumiseensa eri organisaatioviestinnän kanaviin ja siihen, miten tärkeinä he niitä pitävät tai miten he hyödyntävät niitä. Tähän tutkimukseen vastanneista esimiehistä suurin osa (56,1 %) oli suorittanut opistotason tutkinnon. Ainoastaan yhdellä vastaajalla oli lisensiaatin tutkinto, korkeakoulututkinnon ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli myös niin pieni määrä, että se ei olisi mahdollistanut ryhmien välistä vertailua. (Taulukko 4.) Tämän perusteella esimiesten ylin mahdollinen koulutus uudelleen luokiteltiin opistotason tutkinnon suorittaneisiin ja muun tutkinnon suorittaneisiin. Uudelleen luokiteltu koulutus-muuttuja on esitetty taulukossa 5. Muu koulutus luokkaan on yhdistetty kaikki muut paitsi opistotason tutkinnon suorittaneet.

Taulukko 4. Koulutusta kuvaavan-muuttujan jakauma. (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Abs</b>	<b>%</b>
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	1	2,4 %
Ylempi korkeakoulututkinto	2	4,9 %
Alempi korkeakoulututkinto	1	2,4 %
Ammattikorkeakoulututkinto	14	34,1 %
Opistotason tutkinto	23	56,1 %

Taulukko 5. Uudelleen luokitellun koulutus-muuttujan jakauma. (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Opistotason tutkinto	23	56,1 %
Muu tutkinto	18	43,9 %

Koulutus-muuttujan jakaumaa voidaan selittää sillä, että Suomessa sairaanhoitajakoulutus lyhennettiin vuonna 1957 2,5-vuotiseksi. Tällöin peruskoulutuksesta erotettiin yhden lukuvuoden mittainen erikoistumiskoulutus, joka antoi erikoissairaanhoitajan ja samalla osastonhoitajan kelpoisuuden. Tämä, yhden lukuvuoden mittainen erikoistumiskoulutus, pätevoitti osastonhoitajan

työhön vuoteen 1994 asti, jolloin kyseinen koulutus lakkautettiin. Osana keski-asteen koulu-uudistusta uudistettiin vuonna 1987 myös terveydenhuollon koulutus. Tämän jälkeen on pätevyysvaatimuksensa ollut ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai yliopistotutkinto. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten keski-ikä (49 vuotta) selittää näin myös vastaajien iän, koulutuksen ja aseman jakaumat.

Taulukko 6. Työkokemus muuttujan tunnusluvut. (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ka</b>
Työvuodet kohdeorganisaatiossa	0,8 vuotta	33,6 vuotta	16,8 vuotta

Taulukko 6. osoittaa, että vastaajilla oli keskimäärin 17 vuotta työkokemusta kohdeorganisaatiossa, mutta työkokemuksen pituus vaihteli suuresti. Työkokemus muuttujan suuren vaihtelun takia, on tutkimuksen myöhempää analyysiä varten, työvuodet muuttuja uudelleen luokiteltu kolmeksi yhtä suureksi ryhmäksi (Taulukko 7).

Taulukko 7. Työkokemus muuttuja uudelleen luokiteltuna (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Vähäinen työkokemus (12 vuotta tai alle)	12	23,5 %
Kohtalainen työkokemus (13–20 vuotta)	15	37,5 %
Pitkä työkokemus (21 – 33 vuotta)	14	35,0 %

Taulukosta 7. nähdään, että noin kolmasosa vastaajista kuului pitkän ja kohtalaisen työkokemuksen omaaviin. Tämän perusteella voidaan olettaa, että näille ryhmille olisi ehtinyt muodostua melko hyvä käsitys koko kohdeorganisaation ja oman työyksikön organisaatioviestinnästä. Vähäisen työkokemuksen omaavilla työkokemus puolestaan vaihteli niin suuresti, että vähäisen työkokemuksen voidaan olettaa vaikuttaneen vastauksiin.

Taulukko 8. Työkokemus nykyisissä työtehtävissä muuttujan jakauma (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Aloittelijat	4 vuotta tai alle	59,4 %
Asemansa vakiinnuttaneet	5- 28 vuotta	40,6 %

Taulukko 9. Työkokemus nykyisistä työtehtävistä tunnusluvut. (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ka</b>
Työkokemus nykyisistä tehtävistä	0,25 vuotta	28,2 vuotta	6,4 vuotta

Tarkasteltaessa taulukoita 8. ja 9. voidaan todeta, että esimiesten työkokemus nykyisissä työtehtävissä vaihteli suuresti alle vuodesta 28 vuoteen. Keskimäärin työkokemusta tutkimuksen aikaisista työtehtävistä vastaajilla oli 6,4 vuotta. Vajaa puolet vastaajista (40,6 %) kuului asemansa vakiinnuttaneiden ryhmään. Suurimmalla osalla (59,4 %) vastaajista työkokemusta oli alle vuosi tai korkeintaan neljä vuotta. Aloittelijoiden suuren määrän voidaan olettaa johtuvan siitä, että esimiestasoa on hiljattain eläkeäitynyt, eikä tilalle valituille ole ehtinyt kertyä työkokemusta. Tällä voidaan olettaa olevan merkitystä tutkimuksen tuloksissa siihen, miten hyvin esimiehet ovat pystyneet arvioimaan omaan työhönsä ja tulosalueeseen liittyvää viestintää.

Taulukko 10. Alaisten lukumäärän tunnusluvut. (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ka</b>
Alaisten lukumäärä	0 alaista	47 alaista	18 alaista

Taulukko 11. Alaisten lukumäärä uudelleen luokiteltuna (N=41)

<b>Luokka</b>	<b>Abs.</b>	<b>%</b>
Pieni: 0-17 alaista	20	48,8 %
Suuri: 18-47 alaista	21	50,2 %

Taulukko 10. osoittaa, että esimiehillä oli keskimäärin 18 alaista, mutta määrä vaihteli suuresti. Kolmella esimiehellä ei ollut yhtään alaista. Tämä saattaa johtua siitä, että nämä vastaajat olivat ajatelleet työskentelevänsä itse osastonhoitajan alaisuudessa apulaisosastonhoitajana, eikä heillä näin ollut omia alaisia. Tutkimuksen myöhempää tarkastelua varten alaisten lukumäärä uudelleen luokiteltiin kahteen lähes yhtä suureen luokkaan (Taulukko 11). Pienempiä ryhmiä tarkasteltaessa olisi alaisten lukumäärä saattanut paljastaa esimiehen ja toisaalta pienten ryhmien vastauksia ei olisi voitu pitää luotettavina.

Alaisten lukumäärällä voitaisiin olettaa olevan merkitystä tutkimuksen myöhemmässä tarkastelussa. Suurissa työyksiköissä, alaisten lukumäärän ollessa suuri, korostuvat esimiesten vuorovaikutus- ja organisaatioviestinnän taidot sekä viestintäkanavien monipuolinen käyttö osana osaamisen kehittämistä. Tällaisissa työyksiköissä viestintä on myös alttiimpi erilaisille häiriöille ja niiden huomioiminen sekä poistaminen ovatkin tärkeä osa viestinnän perillemenoa.

Taulukko 12. Tutkimuksen taustamuuttajat uudelleen luokiteltuina. (N=41)

<b>Taustamuuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Prosentti</b>
1 Sukupuoli		
1. Nainen	32	78,0 %
2. Mies	9	22,0 %
2 Ikä		
1. Nuoret: 36–48-vuotiaat	20	49,0 %
2. Viidessäkymmenessä olevat: 49–59-vuotiaat	21	51,0 %
3 Koulutus		
1. Opistotason tutkinto	23	56,1 %
2. Muu tutkinto	18	43,9 %
4 Tulosalue		
1. Operatiivinen	15	37,5 %
2. Konservatiivinen	11	27,5 %
3. Psykiatria	14	35,0 %
5 Työkokemus kohdeorganisaatiossa		
1. Vähäinen: 0-12 vuotta	12	23,5 %
2. Kohtalainen: 13–20 vuotta	15	37,5 %
3. Pitkä: 21–33 vuotta	14	35,0 %
6 Työkokemus nykyisestä työstä		
1. Aloittelijat: 0-4 vuotta	23	59,4 %
2. Asemansa vakiinnuttaneet: 5-28 vuotta	18	40,6 %
7 Asema		
1. Osastonhoitaja	20	48,8 %
2. Apulaisosastonhoitaja	21	51,2 %
8 Alaisten lukumäärä		
1. Pieni: 0-17 alaista	20	48,8 %
2. Suuri: 18–47 alaista	21	51,2 %
9 Työsuhde		
1. Vakinainen	31	75,6 %
2. Määräaikainen	10	24,4 %
10 Organisaatioviestinnän koulutus		
1. Olen osallistunut	20	48,8 %
2. En ole osallistunut	21	51,2 %

Kysyttäessä vastaajien työsuhteen luonnetta, voitiin jakaumatarkastelun perusteella todeta, että hieman alle puolella (48,8 %) tutkimukseen vastanneista esimiehistä oli vakinainen virkasuhde. Lopuilla (50,2 %) esimiehistä työsuhde vaihteli viransijaisesta toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen työsuhteeseen. Vastausten perusteella työsuhde-muuttuja uudelleen luokiteltiin vakinaiisiin ja määräaikaisiin tutkimuksen myöhempää tarkastelua varten (Taulukko 12).

Tutkimuksen kannalta oleellisena tietona voidaan pitää esimiesten osallistumista organisaatioviestinnän koulutukseen. Taulukosta 13. nähdään, että tutkimukseen vastanneista esimiehistä yli puolet (51,2 %), ei ollut lainkaan osallistunut organisaatioviestinnän koulutukseen,

joka kolmas (34,1 %) oli osallistunut vain muutaman kerran ja ainoastaan yksi vastaaja (2,4 %) oli osallistunut useita kertoja. Tämän perusteella muuttuja uudelleen luokiteltiin niihin, jotka olivat osallistuneet ja jotka eivät ole osallistuneet viestinnän koulutukseen. (Taulukko 12). Vastausten perusteella voitaisiin olettaa, että tulevaisuudessa kiinnitetään enemmän huomiota esimiesten viestintäkoulutukseen.

Taulukko 13. Osallistuminen organisaatioviestinnän koulutukseen muuttujan jakauma. (N=41)

Luokka	Abs.	%
Useita kertoja vuodessa	1	2,4 %
Kerran vuodessa	5	12,2 %
Vain muutaman kerran	14	34,1 %
En lainkaan	21	51,2 %

Taulukko 14. Taustamuuttujien väliset korrelaatiot

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1,000	-,182	,205	-,065	-,138	,164	-,015	,154
	1,000	,170	,422**	,587**	-,118	,926	,338
		1,000	,386*	,410*	,149	-,047	,009
	-	.	1,000	,505**	-,100	-,161	-,245
				1,000	,190	-,136	-,058
					1,000	-,405**	,500**
						1,000	-,112
							1,000

I= sukupuoli, II= ikä, III= koulutus, IV= vuodet nykyisen työnantajan palveluksessa, V= vuodet nykyisissä työtehtävissä, VI= asema, VII= alaisten lukumäärä, VIII= Osallistuminen organisaatioviestinnän koulutukseen kahden viimeisen vuoden aikana

\*\* p < 0.01. \* p < 0.05

Taustamuuttujien välisiä korrelaatioita tarkastelemalla haluttiin selvittää, mitkä taustamuuttujat soveltuisivat parhaiten tutkimuksen jatkoanalyysiin. Taulukko 14. osoittaa, että sukupuoli ei korreloi muiden taustatekijöiden kanssa. Alaisten lukumäärän ja iän välillä on huomattava keskinäinen riippuvuus (,926). Ikä korreloi melko voimakkaasti vuosiin nykyisissä työtehtävissä (,587) ja työvuosiin kohdeorganisaatiossa (,422). Myös koulutus korreloi suhteellisen voimakkaasti vuosiin kohdeorganisaatiossa (,386) ja vuosiin nykyisissä tehtävissä (,410), samoin kuin asema alaisten lukumäärään (,405) ja osallistuminen organisaatioviestinnän koulutukseen viimeisten kahden vuoden aikana (,500).

# V TUTKIMUKSEN ANALYTTINEN OSUUS

## 1 Organisaatioviestinnän kanavat ja osa-alueet osaamisen kehittämisessä

### 1.1 Organisaatioviestinnän kanavien tärkeys ja käytön useus

Tarkasteltaessa mielipideväittämien tutkimustuloksia on tärkeää tietää sekä vastaajien tyytyväisyyden taso, että se, kuinka tärkeinä he pitävät eri tekijöitä. Kysymyksessä 11 esimiehiä pyydettiin arvioimaan organisaatioviestinnän eri kanavien tärkeyttä ja arvioimaan kuinka usein he kyseisiä kanavia käyttävät. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää esimiesten käyttämien viestintäkanavien monipuolisuutta ja käytön useutta. Aikaisempien tutkimusten mukaan useamman viestinnän kanavan käyttö tehostaa viestinnän vaikutusta.

Taulukko 15. Organisaatioviestinnän kanavien ja osa-alueiden käytön tärkeys tunnusluvut

Kysymys 11	Ka	Min	Max	Vaihtelu	Min/Max	Varianssi
Osioiden ka	4,0	3,2	4,7	1,6	1,5	,212
Osioiden varianssi	,785	,380	1,495	1,115	3,929	,062

Taulukko 15. kuvaa organisaatioviestinnän kanavien käytön ja osa-alueiden tärkeyttä osaamisen kehittämisessä. Se osoittaa, että kaikkia osa-alueita on pidetty melko tärkeinä (ka 4,029). Myös pieni vaihteluväli (1,5) ja varianssi kuvaavat havaintoaineiston keskittymistä keskiarvon ympärille. Tärkeimpänä organisaatioviestinnän kanavana osaamisen kehittämisen kannalta pitivät vastaajat lähintä esimiestä (ka 4,7). Vastaajista lähes kaikki (95,1 %) olivat sitä mieltä, että lähin esimies on erittäin tärkeä tai vähintään tärkeä osaamisen kehittämisessä. Tämä tukee myös Åbergin (1997) näkemystä sisäisen viestinnän kanavien tärkeydestä. Hänen mukaansa henkilökohtaisen viestinnän kanavista tärkeimpänä pidetään esimiesviestintää ja esimiehellä on erittäin keskeinen rooli viestinnässä onnistumisessa ja koko organisaation menestymisessä. (Åberg 1997, 102.)

Seuraavaksi tärkeimmät viestinnän kanavat olivat työtoverit, osastokokoukset, perehdytysohjelmat ja kehityskeskustelut, joiden kakkia keskiarvo oli 4,5. Kaikki muut edellä mainitut viestinnän kanavat, paitsi kehityskeskustelut, ovat päivittäisessä viestinnässä ilmeneviä työskentelyä tukevia ja mahdollistavia viestinnän muotoja. Siksi oli tärkeää, että ne on arvioitu tärkeiksi myös tässä tutkimuksessa. Asiantuntija työyhteisöissä päivittäisviestintää tarvitaan tiedon ja käytännön kokemusten vaihdantaan, jotta työt sujuisivat ja henkilöstö tietäisi missä mennään ja mitä on odotettavissa.

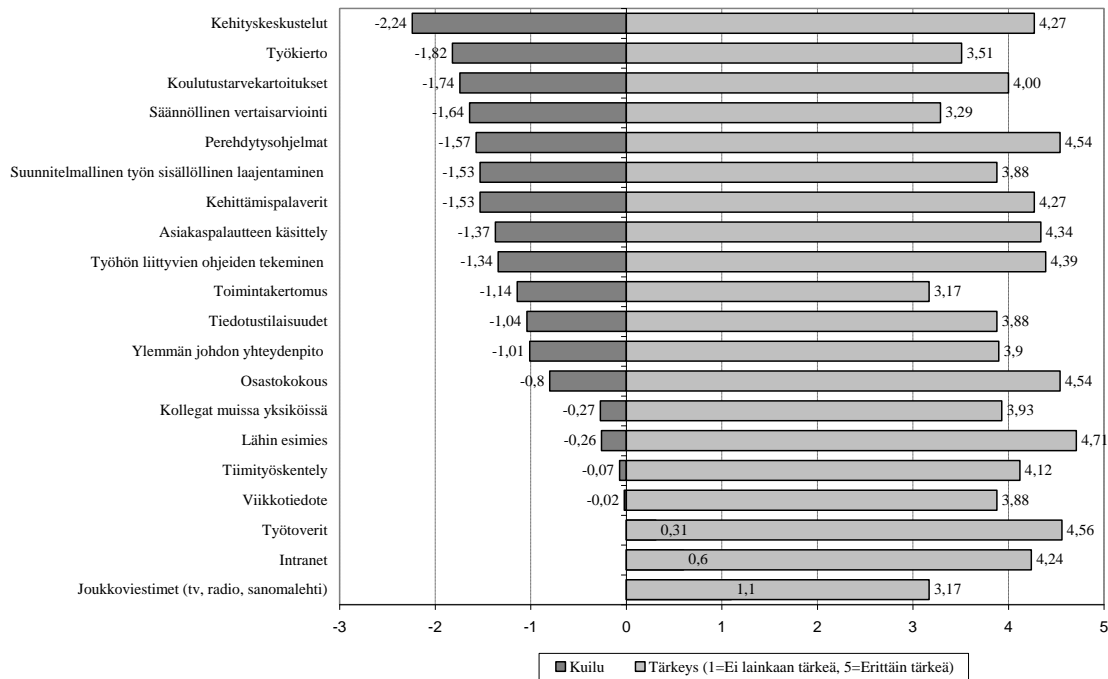
Vähiten tärkeinä viestinnän kanavina vastaajat pitivät säännöllistä vertaisarviointia (ka 3,3), joukkoviestimiä ja toimintakertomusta samalla keskiarvolla 3,2. Tämän voi olettaa johtuvan siitä, että terveydenhuoltoalalla ei korostu päivittäisviestinnässä edellä mainitut organisaatioviestinnän kanavat osaamisen kehittämisessä ja näin niitä ei myöskään ollut arvioitu yhtä tärkeiksi. Joukkoviestimet toimivat lähinnä suuremmissa tiedottamiseen liittyvissä asioissa kuten yleensä terveydenhuoltoalaa koskevat muutokset ja uudistukset eikä niinkään yksittäistä työyhteisöä koskevissa asioissa. Samoin toimintakertomukset ilmestyvät harvoin ja niissä on yleensä koko organisaatiota koskevaa tietoa. Vertaisarviointi on ehkä vieraampi ja vähemmän käytetty osaamisen kehittämisen muoto. Näkisin siinä kuitenkin olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa osaamisen kehittämiseen kuin, mitä tänä päivänä pystytään hyödyntämään.

Taulukko 16. Organisaatioviestinnän kanavat ja osa-alueiden käytön useus tunnusluvut

Kysymys 11	Ka	Min	Max	Vaihtelu	Min/Max	Varianssi
Osioiden ka	3,3	1,6	4,9	3,2	3,0	,995
Osioiden varianssi	,544	,129	1,473	1,344	11,400	,146

Tarkasteltaessa organisaatioviestinnän kanavien käytön useutta taulukosta 16. huomataan, että esimiesten mielipiteet hajoavat enemmän kuin tarkasteltaessa organisaatioviestinnän kanavien ja osa-alueiden tärkeyttä. Kaikkien vastausten keskiarvo (3,2) ja vaihteluvälin suuruus osoittavat, että käytön useudessa on ollut hajontaa. Viestintäkanavien käytön useus ei myöskään kohtaa niiden tärkeyttä. Vastausten lähempi tarkastelu osoittaa, että lähes kaikkia muita vastaajien tärkeinä pitämiä viestinnän kanavia, paitsi kehityskeskusteluja, käytettiin päivittäin tai viikoittain osaamisen kehittämiseen. Suurin osa vastaajista (90,2 %) kävi kehityskeskusteluja kerran vuodessa, vaikka he pitivätkin niitä tärkeinä (ka 4,27). Tämä vastaa kuitenkin yleisintä käytäntöä terveydenhuoltoalalla. Suositusten mukaan esimiesten tulee varmistaa, että jokaisen työntekijän kanssa käydään vähintään puolivuosittain tai vuosittain kehityskeskustelu, jossa osaamisen ja kehittymisen lisäksi huomioidaan työhyvinvoinnin näkökulma. Esimiesten vastuulla on näin säännöllisten kehityskeskusteluiden pitäminen ainoastaan kerran vuodessa.

Tarkasteltaessa vastausten reliabiliteettia Cronbachin alfan avulla, arvo ,480 osoittaa myös sen, että osioissa on mukana pienen varianssin omaavia arvoja, jotka laskevat alfan arvoa. Mikäli haluttaisiin parantaa alfan arvoa, olisi mahdollista poistaa nämä pienet arvot ja näin lisätä tutkimuksen tämän osion reliabiliteettia. Alfa alin hyväksyttävänä pidetty arvo on yleensä 0.60.



Kuvio 4. Kuiluanalyysi organisaatioviestinnän kanavien käytön tärkeydestä ja useudesta

Kuviosta 4. nähdään, että suurimmat kuilut ovat kehityskeskusteluiden ja työkierron tärkeyden sekä useuden välillä. Tämä johtuu siitä, että kehityskeskusteluita ja työkiertoa pidettiin yhtenä tärkeimmistä organisaatioviestinnän kanavista osaamisen kehittämisessä, mutta niitä molempia käytettiin kerran vuodessa tai harvemmin. Edellisen perusteella voidaan todeta, että kaikkia työkierron toteutusmahdollisuuksia ei ehkä vielä tiedosteta lähiesimiesten piirissä. Työkierron järjestäminen nähdään mahdollisesti aikaa vievänä ja suhteellisen vaikeana toteuttaa. Näin sen antamat mahdollisuudet ja hyöty osaamisen kehittämisen kannalta jäävät vähäisiksi kohdeorganisaatiossa. Myös kehityskeskusteluita pidettiin tärkeinä, mutta käytännön syistä niitä ei pystytä toteuttamaan useammin, vaikka halukkaalta lähiesimiesten taholta olisi.

## 1.2 Organisaatioviestinnän osa-alueiden tärkeys osaamisen kehittämisessä

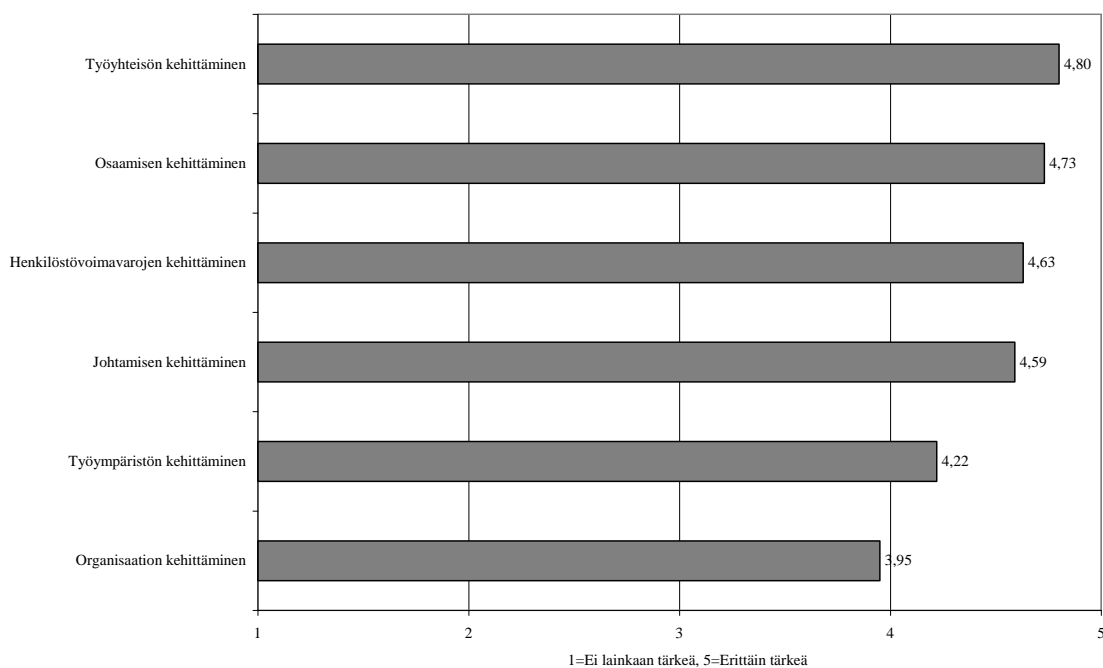
Kysymyksessä 12. vastaajia pyydettiin arvioimaan organisaatioviestinnän eri osa-alueiden tärkeyttä. Taulukko 17. osoittaa, että saatujen vastausten vaihteluväli oli pieni ja kaikkien vastausten korkea keskiarvo 4,5 osoittaa esimiesten tärkeinä pitämät osiot. Myös Cronbachin alfan korkea arvo ,873 osoittaa kysymyksen 12. vastatusten luotettavuuden.



Taulukko 17. Organisaatioviestinnän osa-alueiden tärkeyden tunnusluvut

	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Vaihtelu</b>	<b>Min/Max</b>	<b>Varianssi</b>
Osioiden ka	4,5	3,9	4,8	,854	1,216	,110
Osioiden varianssi	,520	,311	,749	,438	2,408	,031

Vastaajista (97,6 %) arvioi työyhteisön kehittämisen tärkeimmäksi organisaatioviestinnän osa-alueeksi (ka 4,8). Myös kaikilla muilla osa-alueilla keskiarvot olivat korkeita ja saadut vastaukset samansuuntaisia. Osaamisen kehittämisen keskiarvo 4,7, henkilöstövoimavarojen kehittämisen keskiarvo 4,6 ja johtamisen kehittäminen keskiarvo samoin 4,6. Ajateltaessa, työyhteisöjen osaamisen kehittämistä, voidaan tulosta pitää erittäin hyvänä. Suurin osa esimiehistä oli valinnut lähes kaikilla organisaatioviestinnän osa-alueilla asteikon positiivisimmat vaihtoehdot.



Kuvio 5. Erilaisten organisaatioviestinnän osa-alueiden tärkeys

Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät koko kohdeorganisaation kehittämistä (ka 4,0). Tulosta voidaan pitää työyhteisön kehittämisen kannalta hyvänä, koska esimiehet arvioivat oman työyhteisönsä ja henkilöstön kehittämisen tärkeimpinä. Saatujen vastausten perusteella voidaan edelleen todeta, että esimiehet arvioivat kaikki organisaatioviestinnän osa-alueet jossain määrin tärkeiksi osaamisen kehittämisessä.

## 2 Esimiesten omat organisaatioviestinnän taidot osaamisen kehittämisessä

Esimiesten omia organisaatioviestinnän taitoja ja toimintaa arvioitiin kysymyksessä 13. Saadut vastaukset osoittavat, että vaihteluvälit olivat hyvinkin pienet, mutta arviot vaihtelivat erittäin hyvästä huonoiksi. Osioiden ka 3,7 kuvaa myös sitä, että tässä kysymyksessä oli annettu enemmän vastausvaihtoehtoa ”ei hyvin eikä huonosti” (3) kuin aikaisemmissa vastauksissa. Erityisesti osio ”organisaatiokulttuurin vahvistaminen” oli 43,9 % mielestä selkeästi vaikea arvioida. Tämä saattaa johtua siitä, että organisaatiokulttuurin käsite ei ole ollut täysin selkeä tai sitä ei ole osattu yhdistää omaan toimintaan. Taulukossa 18. on esitetty vastausten jakautuminen eri osioiden välillä.

Taulukko 18. Mielpidejakaumat esimiesten organisaatioviestinnän taidoista kysymyksessä 13.

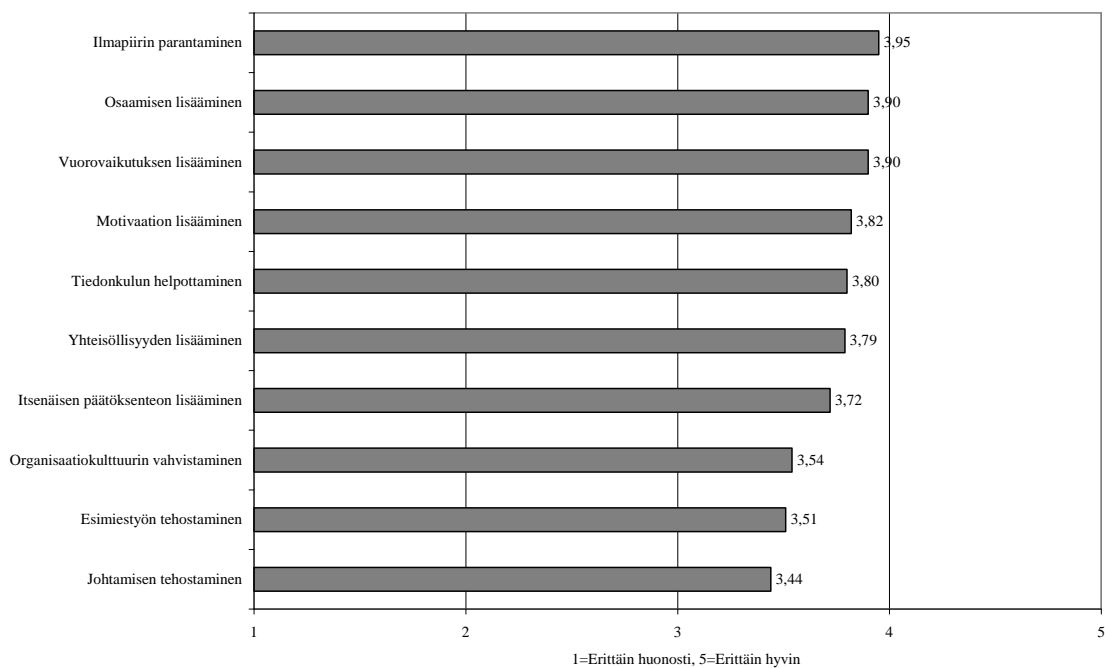
Osio	Huonosti/ erittäin huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Hyvin /erittäin hyvin
Kysymys 13.	abs / %	abs / %	abs / %
1. Tiedonkulun helpottaminen	2 / 4,8 %	10 / 24,4 %	28 / 68,3 %
2. Vuorovaikutuksen lisääminen	3 / 7,3 %	6 / 14,6 %	30 / 73,2 %
3. Organisaatiokulttuurin vahvistaminen	3 / 7,3 %	18 / 43,9 %	18 / 43,9 %
4. Yhteisöllisyyden lisääminen	3 / 7,3 %	10 / 24,4 %	26 / 63,4 %
5. Johtamisen tehostaminen	5 / 12,2 %	15 / 36,6 %	19 / 46,3 %
6. Esimiestyön tehostaminen	5 / 12,2 %	13 / 31,7 %	21 / 51,3 %
7. Ilmapiirin parantaminen	2 / 4,9 %	7 / 17,1 %	30 / 73,2 %
8. Motivaation lisääminen	3 / 7,3 %	9 / 22,0 %	27 / 65,8 %
9. Itsenäisen päätöksenteon lisääminen	3 / 7,3 %	11 / 26,8 %	25 / 61,0 %
10. Osaamisen lisääminen	3 / 7,3 %	7 / 17,1 %	29 / 70,7 %

Taulukko 19. Esimiesten omat organisaatioviestinnän taidot. Kysymys 13. tunnusluvut

	Ka	Min	Max	Vaihtelu	Min/Max	Varianssi
Osioiden ka	3,8	3,4	3,5	,513	1,1	,032

Taulukko 19. osoittaa vaihteluvälien olevan pienet kaikkien osioiden kohdalla. Taustamuuttujien suhteen suurimmat erot oli havaittavissa vastaajien koulutuksessa ja eri tulosalueiden välillä. Muun tutkinnon suorittaneet arvioivat käyttävänsä organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen opistotason tutkinnon suorittaneita paremmin. Tämä saattaa johtua siitä, että heillä on uudempi koulutus ja enemmän tietoa organisaatioviestinnän hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä. Tänä päivänä koulutuksessa painotetaan ja tiedostetaan paremmin hyvän, oppimista tukevan ilmapiirin vaikutukset työyhteisöön ja yksittäiseen työntekijään. Eri tulosalueiden välillä oli nähtävissä eroavaisuutta vuorovaikutuksen lisääminen osiossa. viestintäkoulutukseen

osallistumisessa. Konservatiivisessa tulostyhmässä kaikki vastaajat arvioivat käyttävänsä erittäin hyvin tai hyvin organisaatioviestinnän taitojaan, kun vastaavasti psykiatrian tulosalueella kaksi kolmasosaa ja operatiivisella vajaa kaksi kolmasosaa. Myös osaamisen lisäämisen osa-alueella oli täysin samansuuntaisia eroja eri tulosalueiden välillä. Konservatiivinen tulosryhmä ei ollut valinnut lainkaan mielipideasteikon negatiivisimpia vaihtoehtoja. Tiedonkulun helpottamisen ja vuorovaikutuksen lisäämisen arvioivat viestintäkoulutukseen osallistuneet vaikuttavan enemmän osaamisen lisäämiseen kuin ne, jotka eivät olleet osallistuneet viestintäkoulutukseen. Cronbachin alfan arvo tutkimuksen näissä osioissa oli ,950.



### Kuvio 6. Oma toiminta esimiehenä

Kuviosta 6. nähdään, että esimiehet käyttävät parhaiten organisaatioviestintää ilmapiirin parantamiseen (ka 4,0), osaamisen lisäämiseen (ka 3,9) ja vuorovaikutuksen lisäämiseen (ka 3,9). Kaikki edellä mainitut osa-alueet kuuluvat terveydenhuoltoalalla päivittäiseen esimiesviestintään. Näin niillä on myös vaikutuksia työsuorituksiin ja sitä kautta toiminnan tuloksiin.

Huonoiten organisaatioviestintää käytettiin johtamisen tehostamiseen (ka 3,4). Tämä saattaa johtua siitä, että esimiehet eivät miellä normaalia työyhteisön päivittäisviestintää johtamiseksi, vaikka siihen liittyisi selkeästi johtamista. Työyhteisöjen ajatellaan olevan hyvin pitkälle itseohjautuvia asiantuntijatyöyhteisöjä, joiden toiminta perustuu ammattitaitoon. Lähiesimiesten johtaminen ei ole niinkään alaisten käskemistä kuin edellytysten luomista tiimityöskentelylle.

Vastaajien mielipiteet johtamisen tehostamisen osiossa eri tulosalueiden välillä erosivat niin, että psykiatrian tulosalueella 71,4 % vastaajista oli valinnut mielipideasteikon negatiivisimmat vaihtoehdot (1-2), kun vastaava prosentti operatiivisella tulosalueella oli 42,9 % ja konservatiivisella tulosalueella 30,0 %. Psykiatrian tulosalueen vastausten negatiivisuutta voidaan selittää sillä, että työ on todennäköisesti hyvin pitkälle vuorovaikutukseen perustuvaa tiimityöskentelyä, jonka toimivuus nähdä hyvänä päivittäisviestintänä, eikä se ole riippuvaista johtamisesta tai sen tehostamisesta. Operatiivisella ja konservatiivisella tulosalueella organisaatioviestintään liittyy todennäköisesti hieman enemmän ohjeiden ja käskyjen antamista, joka mielletään osaksi johtamista.

### 3 Osaamisen kehittämistä rajoittavat tekijät

#### 3.1 Rajoitukset

Organisaatio- ja työyhteisötasolla voidaan aina havaita erilaisia toimintaa ja viestintää rajoittavia tekijöitä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Kysymyksessä 14. esimiehiä pyydettiin arvioimaan näitä tekijöitä. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka paljon 15 mainittua osaamisen kehittämistä rajoittavaa tekijää vaikuttavat esimiestyössä osaamisen kehittämiseen ja minkä verran taustamuuttujat vaikuttavat vastauksiin.

Taulukosta 20. nähdään kysymyksen 14 kaikkien 15 osion tunnusluvut. Kaikkien osioiden vastausten keskiarvo (2,4) osoittaa, että esimiesten osaamisen kehittämistä rajoittaa ainoastaan jonkin verran kaikki kysymyksessä mainitut tekijät. Lähes kaikissa kysymyksen osioissa vastaajat olivat valinneet asteikon positiivisimmat vaihtoehdot.

Taulukko 20. Organisaatioviestintää rajoittavat tekijät. Kysymys 14. tunnusluvut

	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Vaihtelu</b>	<b>Min/Max</b>	<b>Varianssi</b>
Osioiden ka	2,4	1,6	3,3	1,718	2,081	,242

Vastaajista suurin osa (61,5 %), arvioi kiireen (ka 3,3) osaamisen kehittämistä eniten rajoittavaksi tekijäksi. Tulosta voidaan pitää melko odotettuna tänä päivänä. Useissa työpaikoissa henkilökunnan määrä on minimissä ja työtehtävät lisääntyneet. Eri organisaatiotutkimuksissa onkin kiireen todettu olevan yksi suurimmista työntekoa ja työvihiytyvyyttä haittaavista tekijöistä. Kohdeorganisaation tulosta (ka 3,3) voidaan kuitenkin pitää kohtuullisen hyvänä, koska vastaukset

hajosivat välillä 1-5 eli kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät olleet arvioineet kiirettä yhtä rajoittavaksi tekijäksi.

Seuraavaksi eniten osaamisen kehittämistä rajoittivat taloudellisten resurssien puute (ka 3,0) ja organisaation liiallinen hierarkkisuus (3,0). Terveystieteiden ala on vielä tänä päivänä hierarkkinen työyhteisö, jonka toimintaa säätelevät tiukat, ylemmältä taholta säädetyt, budjetit ja määrärahat, mikä on omiaan rajoittamaan työyhteisöjen toimintaa. Vähiten osaamista kehittämistä näyttäisi rajoittavan huono työilmapiiri (ka 1,8 %), Atk-laitteiden määrä (1,6 %) ja puutteelliset Atk-taidot (2,0 %). Kuviossa 7. on nähtävissä kaikkien kysymyksen 14. osioiden keskiarvot.

Taulukoista 21. ja 22. nähdään kysymyksen 14. 4 osion, osaamisen puute tunnusluvut ja vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen välillä. Osio otettiin lähempään tarkasteluun, koska siinä vastausvaihtoehto ”vaikea sanoa” (3), oli yleisin yksittäinen arvo. Taulukosta 21. nähdään, että kaikkien saatujen vastausten keskiarvo 2,4 osoittaa, että esimiesten mielipiteet ovat olleet hyvin samansuuntaisia. Myöskään keskihajonta ei poikkea suuresti keskiarvosta.

Taulukko 21. Kysymys 14.4. Osaamisen puute tunnusluvut.

<b>N= 40</b>	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Md</b>	<b>Keskihajonta</b>	<b>Varianssi</b>
	2,4	1	5	3	,958	,917

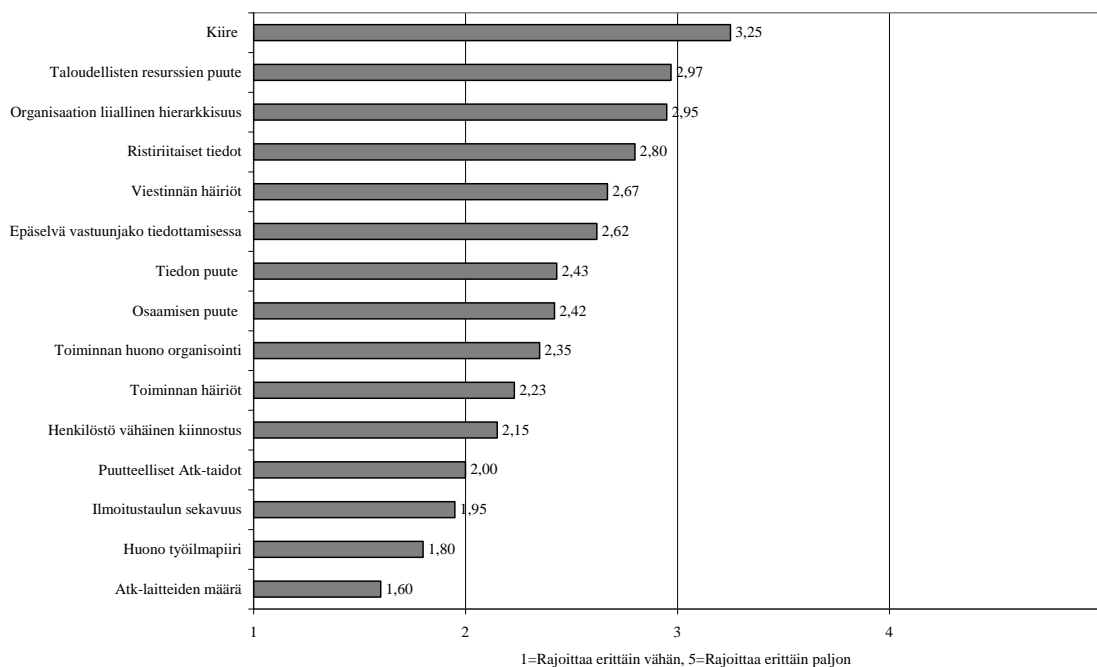
Taulukko 22. Kysymys 14.4 vastausten jakautuminen

	<b>% (lkm)</b>
Rajoittaa erittäin vähän / jonkin verran	51,2 % (21)
Vaikea sanoa	36,6 % (15)
Rajoittaa paljon / erittäin paljon	9,7 % (4)

Yhtenä syynä osaamisen puutteen osion vaikeaan arvioimiseen saattaisi olla työntekijöiden osaamisen arvioinnin vaikeus. Jotta arvioiminen onnistuisi, tulisi esimiehillä olla erittäin hyvä näkemys jokaisen yksittäisen työntekijän osaamisesta ja taidoista. Pienemmissä yksiköissä, joissa alaisten määrä on myös pienempi, voisi arvioinnin olettaa onnistuvan paremmin. Saadut vastaukset osoittivat kuitenkin, että osaamisen puutteen arvioiminen oli vaikeaa suuremmalla osalla esimiehistä, vaikka alaisten lukumäärä ja yksiköiden koko vaihtelivat suuresti.

Taustamuuttujien suhteen merkittävimmät erot olivat naisten ja miesten välillä, koulutuksessa ja eri tulosalueiden välillä. Miehistä, 77,8 % arvioi taloudellisten resurssien puutteen rajoittavan jonkin verran tai erittäin vähän osaamisen kehittämistä, kun naisilla luku oli 26,7 %. Opistotason tutkinnon suorittaneista 73,9 % arvioi kiireen rajoittavan paljon tai erittäin paljon osaamisen kehittämistä, kun muun tutkinnon suorittaneilla vastaava prosenttiluku oli 43,6 %. Tämä saattaa johtua siitä, että opistotason koulutuksen saaneet ovat iäkkäämpiä ja arvioivat kiireen häiritsevän enemmän osaamisen kehittämistä. Vastaava ero oli todettavissa myös eri tulosalueiden välillä. Operatiivisen tulosalueen esimiehistä 50,0 % arvioi kiireen rajoittavan paljon, kun konservatiivisella tulosalueella luku oli 9,1 %. Psykiatrian tulosalue sijoittui näiden väliin tuloksella 28,5 %: Operatiivisen tulosalueen kiire on selitettävissä toiminnan luonteella.

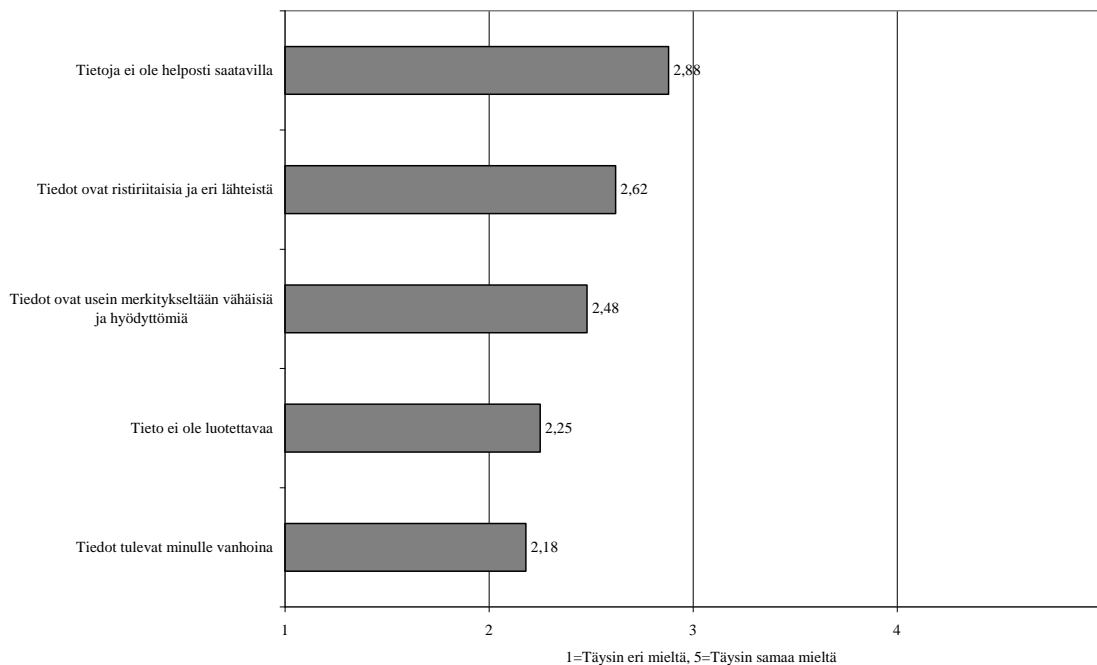
Varianssianalyysin avulla haluttiin selvittää, olisiko kysymyksen 14 eri osioiden välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Ryhmittelevänä muuttujana käytettiin esimiesten koulutusta. Varianssien yhtäsuuruustesti (Test of Homogeneity of Variances) osoitti, että ryhmien väliset varianssit eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkittävästi taustamuuttujan suhteen. Myöskään ANOVA-taulun F-testi ei osittanut keskiarvojen välille eroja (ks. Liite 4). Myös Alfan korkea arvo ,766 osoittaa mittarin yhtenäisyyttä.



Kuvio 7. Organisaatioviestinnän rajoitukset

### 3.2 Viestintätekniiset ongelmat

Kysymyksellä 15. haluttiin saada selville liittyisikö esimiestyöskentelyssä osaamisen kehittämiseen vaikuttavia viestintätekniisiä ongelmia. Kuvio 8. osoittaa, että vastausten jakaumien väliset erot ovat erittäin pienet. Kaikkien osioiden keskiarvo 2,5 osoittaa, että kaikki viisi tekijää rajoittavat ainoastaan jonkin verran osaamisen kehittämistä. Suurin osa vastaajista oli valinnut kaikissa vastausvaihtoehdoissa mielipideasteikon positiivisimmat vaihtoehdot eli vaihtoehdot 1-2 arvioidessaan viestintätekniisiä ongelmia osaamisen kehittämisessä. Tämän perusteella kohdeorganisaation esimiehillä näyttäisi olevan erittäin vähän viestintätekniisiä rajoitteita osaamisen kehittämisessä. Taulukko 23 kuvaa annettujen vastausten tunnuslukuja.



Kuvio 8. Viestintätekniiset rajoitteet osaamisen kehittämisessä

Taulukko 23. Tunnusluvut viestintätekniisistä ongelmista

	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Md</b>	<b>Varianssi</b>
Viestintätekniiset ongelmat	2,5	2,2	2,9	2	,081

Taulukon 23. ja kuvion 8. perusteella voidaan olettaa, että esimiesten saama tieto on lähes yhdensuuntaista. Tiedot ovat myös melko tärkeitä ja tieto on useimmiten sekä hyödyllistä että luotettavaa. Esimiesten käytössä on todennäköisesti sopiva määrä Atk-laitteita ja heillä on riittävästi taitoa käyttää niitä. Kohdeorganisaation esimiesviestintä näyttäisi olevan suurimmaksi

osaksi päivittäiseen työhön liittyvää esimies-alaisviestintää tai ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vertikaalista viestintää, johon ei vaikuttaisi erilaiset viestintätekniset ongelmat.

Tarkasteltaessa kysymyksen 15 ja avoimen kysymyksen vastauksia, voidaan niissä todeta selkeä ristiriita. Avoimessa kysymyksessä toivottiin sellaista, ajantasaista viestintää tai viestintämuotoa, joka mahdollistaisi kaikkien saavan saman tiedon reaaliajassa suorittavan tason tarpeet huomioiden. Johdolta toivottiin myös suoraa viestintää työyksiköihin, jotta asioista olisi mahdollista keskustella ja pienentää vääriä tulkintoja. Myös Intranetin käytön vahvistamista, sen ulkoasun selkeyttämistä ja helppoa saatavuutta kaikille toivottiin. Kysymyksen 15 vastausten perusteella voitaisiin kuitenkin päätellä päinvastaista.

Ryhmien välisten keskiarvojen testaamiseen käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä. Siinä ei ryhmien välille löytynyt merkitseviä eroja. Analyysin vastaukset on esitetty liitteessä 4. Cronbachin alfan arvo ,693 osoittaa myös mittarin yhtenäisyyttä ja luotettavuutta. Ristiintaulukoinnissa ei voitu havaita merkitseviä eroja taustamuuttujien suhteen.

## **4 Strategiaviestinnän vaikutus osaamiseen**

### **4.1 Strategisen viestinnän toteutuminen**

Useimmissa organisaatioissa strategiaviestintä koetaan vaikeaksi. Åberg (2006) nimeää sen ”Strategian linkittäminen arkeen.” Tällä hän tarkoittaa strategian, arkisen johtamisen ja työnteon välisen yhteyden löytämistä. (Åberg 2006, 123.) Kaplan & Nortonin mukaan strategiassa ei katsota olevan kyse ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta, vaan viestinnästä (Kaplan & Norton 2002, 13). Kysymyksellä 16 haluttiin kartoittaa esimiesten käsityksiä kohdeorganisaation strategiasta ja strategiaviestinnästä.

Saatujen vastausten keskiarvovertailu (ks. kuvio 9) osoittaa, että esimiesten mielestä on tärkeää kehittää kohdeorganisaation strategiaviestintää (ka 4,2), saada kehittämistä koskevaa tietoa organisaation internet sivuilla (ka 4,2) ja järjestää strategiaviestintää koskevaa koulutusta (ka 4,1). Kaikkien näiden vastausten vaihteluväli oli pieni. Kohdeorganisaation tulos tukee myös aikaisempia organisaatioiden strategiaa ja strategian viestintää koskevia tutkimuksia. Varsinkin alemmalla, operatiivisella tasolla, kaivattaisiin enemmän koko strategiaprosessiin ja strategian viestintään liittyvää tietoa.



Tarkasteltaessa kysymyksen 16. vastausten jakautumista, osoittaa taulukko 24 että osioissa 16.3 ja 16.6 yleisin vastausvaihto on ollut 3 eli ”en osaa sanoa”. Tämä saattaa johtua siitä, että vastaajien on ollut vaikea yhdistää strategiaviestintä toiminnallisiin ja taloudellisiin hyötyihin (ka 3,6) ja rakentavaan keskusteluun (ka 3,3). Saattaa olla myös, että strategiaviestintä käsitteenä on vähemmän käytetty ja tunnettu ja näin myös sen vaikutusten arvioiminen oli vaikeaa. Kumpikin osio sijoittui keskiarvovertailussa keskiarvon alapuolelle.

Taulukko 24. Kysymysten 16. 3 ja 16.6 osioiden vastausten jakautuminen

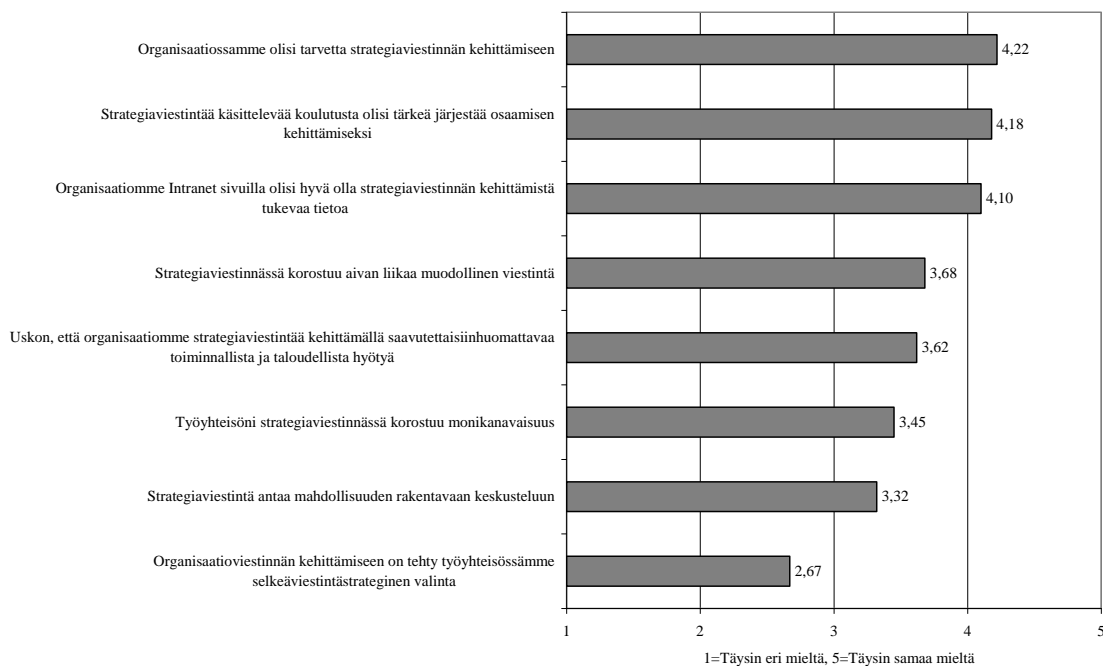
<b>% (lkm)</b>	<b>Kysymys 16.3</b>	<b>Kysymys 16.6</b>
Täysin tai osittain eri mieltä	9,8 % (4)	24,4 % (10)
En osaa sanoa	36,6 % (15)	26,8 % (11)
Täysin tai osittain eri mieltä	51,2 % (21)	46,3 % (17)

Taulukko 25. Kysymyksen 16. tunnusluvut tulosalueittain

<b>Kysymys 16</b>	<b>Tulosalue</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ka</b>	<b>Keskihajonta</b>
Kysymys 16.1	Operatiivinen	1	5	2,9	1,099
	Konservatiivinen	1	4	2,6	1,174
	Psykiatrian	1	4	2,6	1,151
Kysymys 16.2	Operatiivinen	3	5	4,3	,726
	Konservatiivinen	4	5	4,4	,505
	Psykiatrian	2	4	4,0	,997
Kysymys 16.3	Operatiivinen	1	5	4,0	,877
	Konservatiivinen	1	5	3,6	1,1206
	Psykiatrian	1	5	3,2	1,122
Kysymys 16.4	Operatiivinen	3	5	4,1	,770
	Konservatiivinen	2	5	3,6	,934
	Psykiatrian	2	4	3,1	,726
Kysymys 16.5	Operatiivinen	2	5	4,0	,917
	Konservatiivinen	4	5	4,5	,522
	Psykiatrian	3	5	4,0	,616
Kysymys 16.6	Operatiivinen	2	5	4,0	,997
	Konservatiivinen	3	5	4,4	,674
	Psykiatrian	3	5	4,0	,730
Kysymys 16.7	Operatiivinen	1	5	3,6	1,079
	Konservatiivinen	2	5	3,7	,859
	Psykiatrian	2	5	3,5	,815
Kysymys 16.8	Operatiivinen	1	5	3,3	1,248
	Konservatiivinen	2	5	4,2	,712
	Psykiatrian	2	5	4,1	,810

Taulukon 25. perusteella voidaan edelleen todeta, että saadut vastaukset kysymyksen 16. eri osioissa ovat hyvin samansuuntaisia kaikkien kolmen tulosalueen välillä. Suurimmat erot eri tulosalueiden välillä löytyivät osioista, joita oli muutenkin vaikeita arvioida. Osioista 16.3, jossa esimiehet arvioivat strategianviestinnän kehittämisen vaikutuksia taloudellisiin ja toiminnallisiin hyötyihin, olivat operatiivisen tulosalueen esimiehet eniten erimieltä (ka 4,0). Osiossa 16.4 olivat samoin operatiivisen tulosalueen esimiehet muiden tulosalueiden esimiehiä enemmän eri mieltä (ka 4,1). Osiossa 16.8 konservatiivinen tulosalue (4,2) puolestaan oli eniten erimieltä.

Saatujen vastausten perusteella voidaan edelleen päätellä, että kohdeorganisaatiossa ei ole tehty selkeää viestintästrategista suunnitelmaa (ka 2,7). Tämä tukee myös muiden osioiden vastauksia. Vastauksista käy lisäksi ilmi, että kohdeorganisaatiossa ei ole selkeää viestintästrategista suunnitelmaa, joka tukisi organisaation ja työyksiköiden muuta toimintaa. Näin esimiesten on vaikea myös hyödyntää sitä omassa työssään osaamisen kehittämiseen. Kuvio 9 kuvaa vastaajien mielipiteiden keskiarvoja kohdeorganisaation strategiasta ja strategianviestinnästä.



Kuvio 9. Kohdeorganisaation strategianviestinnän toteutuminen

## 4.2 Strategianviestinnän vaikutukset

Strategianviestintä on osa organisaatioviestintää. Aikaisemmat organisaatioviestintää käsittelevät tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöt kykenevät kehittämään omaa osaamistaan yrityksen strategian suuntaisesti vain, jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiset valintansa

selkeästi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124.) Kysymyksellä 17 haluttiin selvittää kohdeorganisaation strategiaviestinnän vaikutuksista osaamisen kehittämiseen.

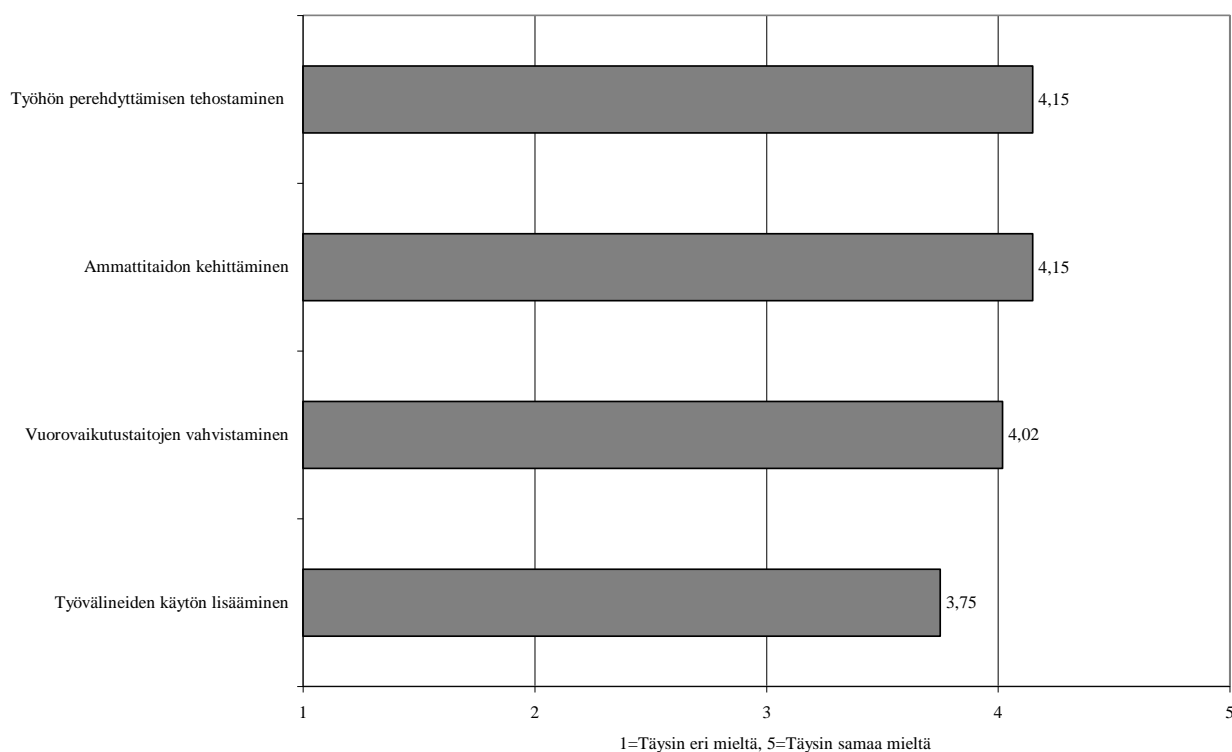
Taulukossa 26 on tarkasteltu esimiesten aseman mukaisesti strategiaviestinnän vaikutuksia neljällä osaamisen osa-alueella. Taulukko osoittaa, että niin osastonhoitajat kuin apulaisosastonhoitajat pitivät tärkeinä kaikkia strategiaviestinnän osioiden vaikutuksia osaamisen kehittämisessä. Suurin ero aseman mukaisessa tarkastelussa oli vuorovaikutustaitojen vahvistamisessa. Tämän osastonhoitajat arvioivat hieman tärkeämmäksi (ka 4,4) kuin apulaisosastonhoitajat (ka 3,7). Oleellista vastauksissa on kuitenkin se, että kaikkien osioiden keskiarvot olivat korkeita (3,7 - 4,4).

Taulukko 26. Aseman mukainen tarkastelu kysymyksessä 17.

	<b>Asema</b>	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Keskihajonta</b>
Kysymys 17.1	Osastonhoitaja	4,4	1	5	,955
	Apulaisosastonhoitaja	4,0	2	5	,921
Kysymys 17.2	Osastonhoitaja	3,8	1	5	1,259
	Apulaisosastonhoitaja	3,7	2	5	,913
Kysymys 17.3	Osastonhoitaja	4,4	1	5	1,121
	Apulaisosastonhoitaja	3,7	2	5	,913
Kysymys 17.4	Osastonhoitaja	4,3	1	5	1,002
	Apulaisosastonhoitaja	4,0	2	5	,894

Kuvio 10, (ks. sivu 76) kuvaa kohdeorganisaation esimiesten mielipiteiden keskiarvoja strategiaviestinnän vaikutuksista. Kuvion perusteella voidaan todeta, että saadut vastaukset ovat hyvin yhdensuuntaisia riippumatta siitä, mitä osiota tarkastellaan. Eniten vastaajat olivat samaa mieltä osioista, joiden mukaan strategiaviestinnällä on vaikutuksia ammattitaidon kehittämiseen (82,9 %), työhön perehdyttämisen tehostamiseen (78,1 %), ja vuorovaikutustaitojen vahvistamiseen (65,1 %). Työvälineiden käytön lisäämisellä sen sijaan näyttäisi olevan vähemmän merkitystä osaamisen kehittämisessä (ka 3,8).

Kohdeorganisaation esimiesten mielipiteet strategiaviestinnän vaikutuksista osaamiseen tukevat myös aikaisempia tutkimustuloksia. Näiden mukaan esimies on työyhteisönsä tärkein tiedonlähde ja ratkaisevassa asemassa strategian jalkauttamisessa. Esimiesten tehtävänä on selittää strategia alaisilleen sellaisessa muodossa, että he ymmärtävät, miten se vaikuttaa ja näkyy heidän työtehtävissään. Strategia voi ohjata organisaation toimintaa vain, jos työntekijät ymmärtävät, mistä siinä on kyse, mitä sillä tavoitellaan ja miten heidän oma toimintansa vaikuttavaa koko organisaation toimintaan.



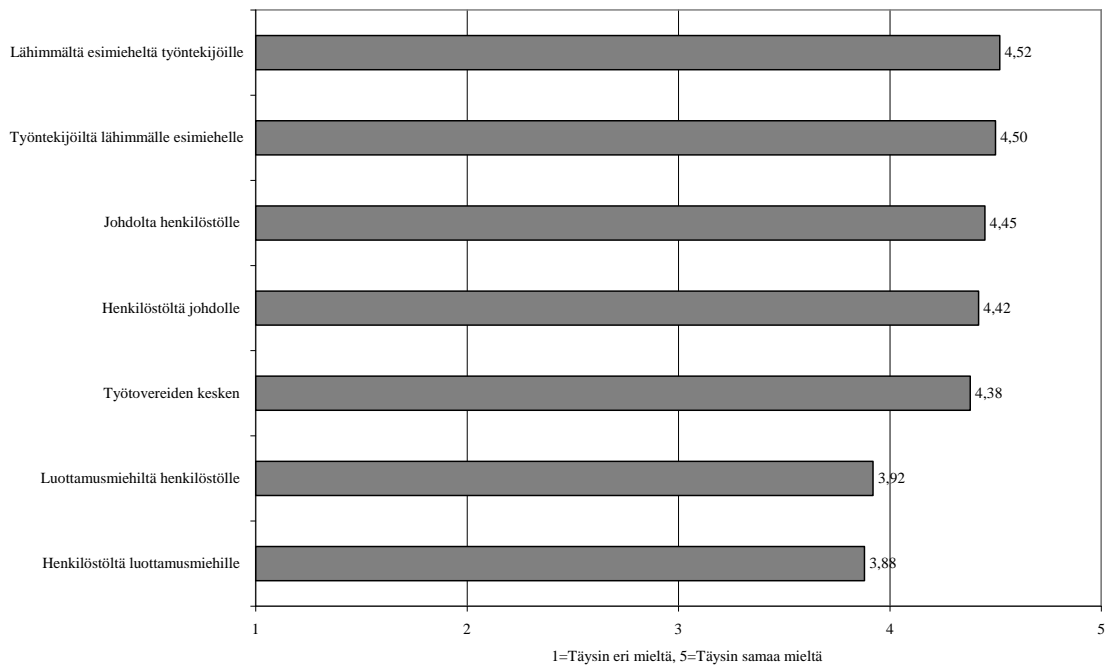
Kuvio 10. Strategiaviestinnän vaikutukset osaamisen kehittämiseen

Taustamuuttujista viestintäkoulutukseen osallistumisella näyttäisi olevan eniten merkitystä siihen, miten strategiaviestinnän vaikutukset arvioitiin. Suurimmat erot havaittiin ammattitaidon kehittäminen osiossa. Tämän, kaikki viestintäkoulutukseen osallistuneet (100,0 %), arvioivat vaihtoehdoin 4-5 (ka 4,15), kun vain alle puolet (40 % niistä), jotka eivät olleet osallistuneet viestintäkoulutukseen arvioi samoin. Samansuuntaisia arvioita saatiin myös vuorovaikutustaitojen vahvistamisen ja työhön perehdyttämisen tehostaminen osa-alueilla. Saatujen vastausten perusteella voitaisiin olettaa, että viestintäkoulutus lisääsi esimiesten ymmärrystä ja taitoa käyttää strategiaviestintää osaamisen kehittämiseen.

## 5 Organisaatioviestintä osaamisen kehittäjänä

### 5.1 Organisaatioviestinnän tilanteet

Organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisössä tapahtuvan viestinnän. Työyhteisössä esimies on tärkein viestijä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Kysymyksessä 18 esimiehiä pyydettiin arvioimaan, miten tärkeinä he pitävät erilaisia organisaatioviestinnän tilanteita osaamisen kehittämisessä. Kuviossa 11 on esitetty kysymyksen 18 eri osioiden vastausten keskiarvot.



Kuvio 11. Organisaatioviestinnän tilanteet

Kuvio 11 osoittaa esimiesten pitävän yhtä tärkeinä horisontaalista ja vertikaalista viestintää. Viestit kulkevat niin työtovereiden kuin esimiesten ja johdon välillä. Tulosta voidaan pitää koko kohdeorganisaation organisaatioviestinnän kannalta hyvänä. Hyödyntämällä useita eri sisäisen viestinnän kanavia saavat niin johto, esimiehet kuin alaiset omaa työtään, työyksikköään ja koko organisaatiota koskevaa tärkeää tietoa. Hyvällä, päivittäisellä organisaatioviestinnällä voidaan katsoa olevan erilaisia muotoja esimiehen ja työyksikön välillä, työyksikön jäsenten keskinäinen viestintä, työyksiköiden välinen viestintä, esimiesten ja johdon välinen viestintä sekä asiantuntijoiden ja saman alan edustajien välinen viestintä. (Juholin 2009, 43.)

Eniten erimieltä esimiehet olivat luottamusmiesten ja henkilöstön välisestä viestinnästä (ka 3,9). Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että henkilöstön ja luottamusmiesten välinen viestintä on vähäistä verrattuna muuhun päivittäisviestintään. Esimiehet toimivat omissa työyksiköissään ensisijaisina tiedonlähteinä ja yleensä luottamusmiehiin otetaan yhteyttä vasta esimiestason jälkeen.

Keskiarvojen välisessä vertailussa käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä. Taulukko 27 osoittaa aseman mukaisen tarkastelun tulokset. Siitä nähdään, että osastonhoitajien saamat keskiarvot ovat kaikissa osioissa hieman korkeammat kuin apulaisosastonhoitajien. Vastausten välistä eroa voidaan selittää osastonhoitajan roolilla työyhteisön tärkeimpänä viestittäjänä.

Taulukko 27. Aseman vaikutus organisaatioviestintään.

	<b>Asema</b>	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Keskihajonta</b>
Kysymys 18.1	Osastonhoitaja	4,7	4	5	,452
	Apulaisosastonhoitaja	4,1	1	5	1,062
Kysymys 18.2	Osastonhoitaja	4,8	4	5	,419
	Apulaisosastonhoitaja	4,1	1	5	,910
Kysymys 18.3	Osastonhoitaja	4,8	4	5	,419
	Apulaisosastonhoitaja	4,2	1	5	1,091
Kysymys 18.4	Osastonhoitaja	4,8	4	5	,419
	Apulaisosastonhoitaja	4,3	1	5	1,007
Kysymys 18.5	Osastonhoitaja	4,6	4	5	,496
	Apulaisosastonhoitaja	4,1	1	5	1,108
Kysymys 18.6	Osastonhoitaja	4,2	1	5	1,119
	Apulaisosastonhoitaja	3,7	2	5	,784
Kysymys 18.7	Osastonhoitaja	4,2	1	5	1,032
	Apulaisosastonhoitaja	3,6	2	5	,746

## 5.2 Organisaatioviestinnän muodot

Esimiehet voivat työssään hyödyntää organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen eri tavoin. Kysymyksessä 19 esimiehiä pyydettiin arvioimaan kuutta erilaista organisaatioviestinnän muotoa. Kysymys valittiin, koska päivittäisessä työssä, osana osaamisen kehittämistä, korostuvat erilaiset organisaatioviestinnän muodot.

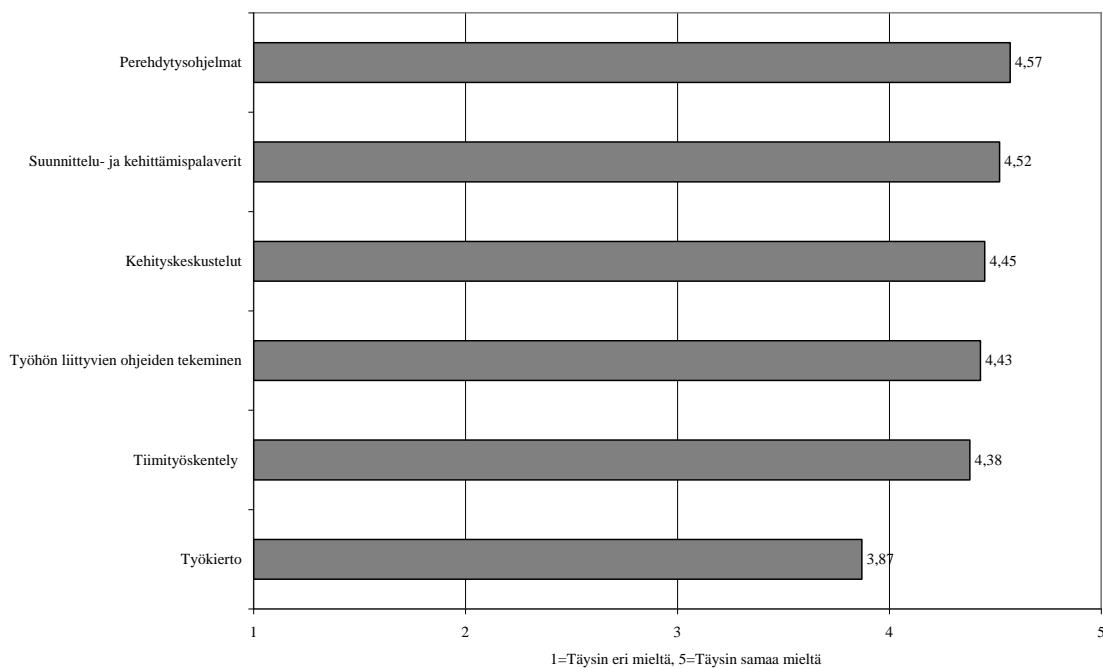
Kuviosta 12. nähdään kysymyksen 19. kaikkien vastausten keskiarvot. Tarkastelemalla kuviota, joka on muodostettu suorien jakaumien perusteella, voidaan todeta, että esimiehet olivat lähes yksimielisiä heidän tärkeinä pitämistään organisaatioviestinnän muodoista. Pehdytysohjelmat (ka 4,6), suunnittelu- ja kehittämispalaverit (ka 4,5), kehityskeskustelut (ka 4,5), työhön liittyvien ohjeiden tekeminen (ka 4,4) ja tiimityöskentely (ka 4,4) olivat melkein yhtä tärkeitä organisaatioviestinnän muotoja osaamisen kehittämisessä. Näissä viidessä osioissa esimiesten antama yleisin arvo oli viisi. Myös vähiten tärkeänä pidetyn työkierron suhteellisen korkea keskiarvo (3,9) osoittaa sen tärkeyden.

Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen kannalta tulosta voidaan pitää erinomaisena. Esimiehet arvostavat työssään eri organisaatioviestinnän muotoja osana osaamisen kehittämistä ja osaavat hyödyntää niitä. Se, että työkiertoa pidettiin vähiten tärkeänä organisaatioviestinnän

muotona saattaa johtua siitä, että työkierto on joissakin työyhteisöissä vaikeammin järjestettävissä. Näin myös sen tärkeyden arvioiminen osana osaamisen kehittämistä näkyi vastauksissa. Taulukko 28. osoittaa esimiesten mielipiteiden jakautumisen.

Taulukko 28 Vastausten jakautuminen kysymyksessä 19.

	<b>Täysin tai osittain samaa mieltä % (lkm)</b>	<b>En osaa sanoa % (lkm)</b>	<b>Täysin tai osittain eri mieltä % (lkm)</b>
Kysymys 19.1	85,4 % (35)	7,3 % (3)	6,3 % (1)
Kysymys 19.2	87,8 % (36)	7,3 % (3)	2,4 % (1)
Kysymys 19.3	75,6 % (31)	14,6 % (6)	7,3 % (3)
Kysymys 19.4	85,4 % (35)	7,3 % (3)	4,9 % (2)
Kysymys 19.5	87,8 % (36)	4,9 % (2)	2,4 % (1)
Kysymys 19.6	85,4 % (35)	4,9 % (2)	7,3 % (3)



Kuvio 12. Organisaatioviestinnän muodot osaamisen kehittämisessä.

Aseman mukaisessa tarkastelussa valitsivat osastonhoitajat kaikissa osioissa mielipideasteikolta positiivisempia vaihtoehtoja kuin apulaisosastonhoitajat. Tämän voi olettaa johtuvan siitä, että osastonhoitajien vastuulla on apulaisosastonhoitajia enemmän työyhteisöissä henkilöstön osaamisen kehittäminen, joka myös näkyi annetuissa vastauksissa.

### 5.3 Esimiesten oma mielipide työyhteisön organisaatioviestinnästä

Työyhteisöissä organisaatioviestintä on kiinteästi sidoksissa päivittäisiin työtehtäviin. Terveystieteiden alalla se on myös potilaan saaman hyvän hoidon ja saumattoman palveluketjun edellytys. Tutkimuslomakkeen toiseksi viimeisessä kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan mielipideasteikolla 1 - 5, onko organisaatioviestintä heidän työyksikössään osaamista tukevaa. Taulukosta 29 nähdään, että vastaajista lähes 80 % oli sitä mieltä, että heidän työyksikkönsä organisaatioviestintä on osaamista tukevaa.

Taulukko 29. Kysymyksen 20 vastausten jakautuminen (N=40)

<b>% (lkm)</b>	<b>Täysin tai osittain samaa mieltä % (lkm)</b>	<b>En osaa sanoa % (lkm)</b>	<b>Täysin tai osittain eri mieltä % (lkm)</b>
	78,1 % (32)	7,3 % (3)	12,2 % (5)

Tarkastelemalla taulukon 30. tunnuslukuja nähdään, että esimiehet eivät kuitenkaan ole olleet täysin tyytyväisiä oman työyksikkönsä organisaatioviestintään. Saatujen vastausten keskiarvo (3,8) on suhteellisen korkea, mutta vaihteluväli 1-5 osoittaa tietynlaista tyytymättömyyttä oman työyhteisön organisaatioviestintään. Tulos vastaa kuitenkin hyvin viimeisen, avoimen kysymyksen vastauksia, jossa esimiehiä pyydettiin vapaasti kertomaan ajatuksia oman organisaationsa organisaatioviestinnästä. Vastausten perusteella esimiehet toivoivat lisää viestinnän koulutusta ja henkilöstön mahdollisuutta osallistua koulutukseen. Lähiesimiehet halusivat myös kehittää omia viestintätaitojaan ja hyödyntää niitä paremmin osaamisen kehittämiseen omassa työyksikössään.

Taulukko 30. Kysymyksen 20. tunnusluvut (N=40)

<b>Mo</b>	<b>Ka</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Keskihajonta</b>
4	3,8	1	5	,870

Taulukoissa 31 ja 32 on kysymyksen 20 vastauksia tarkasteltu aseman ja tulosalueen mukaisesti. Esimiesten asemalla voitaisiin olettaa olevan vaikutuksia siihen, miten organisaatioviestintä nähdään omassa työyhteisössä. Saadut vastaukset osoittavat kuitenkin, että kohdeorganisaatiossa asemalla ei ollut vaikutuksia saatuihin tuloksiin. Myös tulosalueiden välinen vertailu osoittaa organisaatioviestinnän olevan osaamista tukevaa kaikilla tulosalueilla.



Taulukko 31. Kysymys 20. Aseman mukainen tarkastelu (N=40)

<b>Asema</b>	<b>Ka</b>	<b>Keskiarvon keskivirhe</b>	<b>Keskihajonta</b>
Osastonhoitaja	3,7	,240	1,046
Apulaisosastonhoitaja	3,8	,153	,700

Taulukko 32. Kysymyksen 20 tunnusluvut tulosalueittain (N=40)

<b>Tulosalue</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ka</b>	<b>Keskihajonta</b>
Operatiivinen	2	5	3,8	,699
Konservatiivinen	2	5	4,0	,894
Psykiatrian	1	5	3,6	,833

Arvioitaessa esimiesten vastauksia kohdeorganisaation organisaatioviestinnästä voidaan niiden todeta olevan hyvin samansuuntaisia aikaisempien organisaatioviestinnän tutkimusten kanssa. Osaamisen kehittämisessä esimiesten organisaatioviestinnällä on todettu olevan vaikutuksia henkilöstön osaamiseen, myönteiseen, ja oppimista tukevaan ilmapiiriin sekä henkilöstön viihtyvyyteen. Oppimista tukevassa, myönteisessä työympäristössä, myös henkilöstön työsuoritukset ovat tunnetusti parantuneet.

Osaamista tukeva viestintä on tänä päivänä hyvin paljon työ- ja organisaatiokeskeistä ja sillä halutaan vaikuttaa työn ja työyhteisöjen käytäntöön. Puhutaan ”arkivaikuttamisesta”, joka kohdistuu organisaation ja työyhteisön peruskysymyksiin ja se on hyvin käytännöllistä. Terveystieteiden alalla se voidaan nähdä henkilöstön osaamisena jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Siihen esimiehet voivat vaikuttaa omilla organisaatioviestinnän taidoillaan työyhteisön toimintaa tukevasti.

## VI TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus tutkimusongelmaan: ”Kuinka esimiehet hyödyntävät organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen työssään”. Tutkimuksen mittari, kyselylomake, luotiin itse, tutkimuksen pääkäsitteiden ja niistä johdettujen alakäsitteiden perusteella mittaamaan esimiesten organisaatioviestinnän taitoja osana osaamisen kehittämistä terveydenhuoltoalalla. Tutkimuslomake sisälsi osioita esimiesten omista organisaatioviestinnän taidoista, mielipiteitä koko kohdeorganisaation ja oman työyhteisön organisaatio- ja strategiaviestinnästä, sekä heidän tärkeinä pitämistään viestinnän kanavista ja niihin liittyvistä mahdollisista ongelmista ja rajoitteista osaamisen kehittämisessä.

Terveydenhuoltoalan organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminta perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön. Viestinnän avulla organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnalle asetetaan tavoitteita, vaikutetaan työtehtävien sujumiseen, henkilöstön osaamiseen, työviihtyvyyteen ja toiminnan tehokkuuteen. Voidaan sanoa, että viestintä on mukana kaikessa tekemisessä ja siksi sitä voidaankin pitää organisaatioiden olemassaolon edellytyksenä. Tässä, työyhteisöjen päivittäisviestinnässä, on esimiehillä keskeinen rooli. Omilla viestintätaidoillaan he voivat vaikuttaa henkilöstön osaamisen ja sitä kautta toiminnan sujuvuuteen. Työyhteisön toimintaa tukevalla viestinnällä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia henkilöstöön ja toiminnan tehokkuuteen. Terveydenhuoltoalalla hyvä esimiesviestintä näkyy potilaan saamassa kokonaisuudessa.

Tämä tutkimus rakentuu teoria- ja empiriaosasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa on aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen nojaten esitelty tutkimuksen pääkäsitteet organisaatio, johtaminen, organisaatioviestintä, osaaminen ja vaikutukset sekä niistä johdetut alakäsitteet. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tutkimuksen kohdeorganisaatiosta, Päijät-Hämeen keskussairaala. Tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluivat Päijät-Hämeen keskussairaalan operatiivisen, konservatiivisen ja psykiatrian tulosalueiden kaikki lähiesimiehet. Tutkimuslomake lähetettiin kaikille otokseen valituille 70 henkilölle. Määräaikaan mennessä kyselylomakkeita palautui 41 kappaletta. Näin tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 58,6 %, jota voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta riittävänä.

Tutkimusaineiston analysointimenetelminä käytettiin suoria jakaumia, ristintaulukointia, korrelaatiokertoimia, kahden keskiarvojen välisessä vertailussa T-testiä sekä useamman ryhmän välisessä vertailussa yksisuuntaista varianssianalyysiä. Tutkimuksen eri osioiden luotettavuutta on

tarkasteltu reliabiliteettianalyysillä eli määrittelemällä muuttujille Cronbachin alfan arvo. Khiin neliön testaus ei tässä tutkimuksessa onnistunut aineiston pienen koon takia. Näin suoritetuilla analyysillä saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Arvioitaessa vastausten luotettavuutta, voitaisiin vastaajien suhteellisen pitkällä työkokemuksella kohdeorganisaatiossa (keskimäärin 17 vuotta) olettaa olevan tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vaikutusta. Tyypillinen tutkimukseen osallistunut esimies oli 49 – vuotta täyttänyt nainen.

Vastauksena tutkimusongelmaan voidaan todeta, että esimiesten koulutus, sukupuoli, asema ja tulosalue näyttäisivät vaikuttavan eniten siihen, miten hyvin organisaatioviestintää käytetään osaamisen kehittämiseen. Esimiehet olivat yleisesti tyytyväisiä organisaatioviestinnän taitoihinsa, mutta lisää koulutusta toivottiin ennen kaikkea strategian viestintään. Vertikaaliseen viestintään toivottiin lisää avoimuutta ja nopeutta. Osa esimiehistä koki saavansa viestit vanhentuneina, vaikka toisaalta kohdeorganisaation viestintäkanavien määrään ja laatuun oltiin tyytyväisiä.

Tärkeimmäksi organisaatioviestinnän kanavaksi arvioitiin lähin esimies. Suurin osa vastaajista (95,2 %) oli sitä mieltä, että lähin esimies on erittäin tärkeä tai vähintään tärkeä linkki osaamisen kehittämisessä. Tämä tukee aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia ja sitä voidaan pitää työyhteisöjen kehittämisen kannalta hyvänä. Lähin esimies on se, jonka puoleen yleensä käännetään niin henkilökohtaisissa kuin koko työyhteisöä ja organisaatiota koskevissa asioissa.

Vähiten tärkeinä viestinnän kanavina pidettiin joukkoviestimiä, toimintakertomusta ja säännöllistä vertaisarviointia. Tuloksen voidaan olettaa johtuvan siitä, että edellä mainitut organisaatioviestinnän kanavat ovat sellaisia, joita tarvitaan ja käytetään harvemmin. Näin niitä ei myöskään arvioitu yhtä tärkeiksi. Terveysthuoltoalalla joukkoviestimien merkitys korostuu lähinnä suuremmissa, koko organisaatiota koskevissa asioissa. Vertaisarviointia puolestaan voidaan pitää vieraampana ja vähemmän käytettynä osaamisen kehittämisen muotona terveydenhuoltoalalla. Itse, näkisin siinä olevan enemmän hyötyä esimiestyössä kuin, mikä sen käyttö ja arvostus ovat.

Esimiesten arvioimien organisaatioviestinnän kanavien tärkeys ja niiden käytön useus on kuvattu kuiluanalyysin avulla. Tämän, kuiluanalyysin, perusteella voidaan todeta, että kaikkia muita esimiesten tärkeinä pitämiä viestinnän kanavia, paitsi kehityskeskusteluita, käytettiin päivittäin tai viikoittain osaamisen kehittämisessä. Useimmat esimiehet kävivät kehityskeskusteluita kerran vuodessa, mikä onkin yleisin käytäntö terveydenhuoltoalalla ja tulos vastaa myös muiden vastaavan kokoisten terveydenhuoltoalan organisaatioiden käytäntöjä.

Kehityskeskustelut ovat aikaa vieviä ja usein hankalia sovittaa työyhteisön muuhun toimintaan.

Saatujen vastausten perusteella voitaisiin kuitenkin olettaa, että esimiehet haluaisivat käydä kehityskeskusteluja useammin, jos se olisi käytännössä helpommin toteutettavissa. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta kehityskeskusteluja voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä henkilökohtaisten taitojen ja osaamisen arvioinnin tilanteista, koska ne mahdollistavat tulevaisuuden suunnittelun henkilökohtaisten taitojen ja toiveiden perusteella.

Työkiertoa pidetään työntekijän työssä jaksamista edistävänä, itsensä kehittämistä edistävänä ja ammattitaitoa syventävänä tapahtumana. Kohdeorganisaatiossa työkierto toteutui kuitenkin hyvin harvan kohdalla. Vastausten perusteella näytti siltä, että työkierron järjestäminen useimmissa työyksiköissä oli erittäin hankala toteuttaa ja se onnistui harvoin tavoitteellisena ja suunnitelmallisena. Näin työkierron hyöty yksilön ja työyhteisön kannalta oli vähäinen kohdeorganisaatiossa. Tavoitteellisen työkierron lisäämisen nähtiin kuitenkin positiivisena asiana tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan edelleen todeta, että merkitsevää eroa esimiesten henkilökohtaisissa organisaatioviestinnän taidoissa eri organisaatioviestinnän osa-alueilla ei ollut. Parhaiten esimiehet käyttivät organisaatioviestintää ilmapiirin parantamiseen, osaamisen lisäämiseen ja tiedonkulun helpottamiseen. Huonoiten organisaatioviestintää käytettiin johtamisen tehostamiseen. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että esimiehet eivät välttämättä miellä omia organisaatioviestinnän taitojaan johtamiseksi. Terveystieteiden alan työyhteisöjen ajatellaan olevan hyvin pitkälle itseohjautuvia asiantuntijayhteisöjä, joiden toiminta perustuu ammattitaitoon. Lähiesimiesten johtaminen ei ole niinkään alaisten käskemistä kuin edellytysten luomista tiimityöskentelylle. Esimiehet luottavat työntekijöiden ammattitaitoon ja antavat heidän tehdä hyvin pitkälle itsenäisiä ratkaisuja. Näin saadut vastaukset tukevat esimiestyölle asetettuja tavoitteita.

Vastausten perusteella näyttäisi myös siltä, että esimiesten koulutuksella ja osallistumisella viestintäkoulutukseen olisi vaikutusta siihen, miten organisaatioviestintää hyödynnetään osaamisen kehittämiseen. Muun tutkinnon suorittaneet esimiehet suhtautuivat opistotason tutkinnon suorittaneita myönteisemmin ja myös hyödynsivät organisaatioviestinnän taitojaan paremmin. Viestintäkoulutukseen osallistuminen näyttäisi myös korreloivan koulutuksen kanssa, niin että muun tutkinnon suorittaneet arvioivat organisaatioviestinnän taitonsa opistotason tutkinnon suorittaneita paremmiksi.

Osaamisen kehittämistä näyttäisi eniten rajoittavan kiire, taloudellisten resurssien puute ja organisaation liiallinen hierarkkisuus. Esimiesten koulutus ja sukupuoli vaikuttivat eniten kiireen kokemiseen. Opistotason tutkinnon suorittaneet arvioivat kiireen vaikuttavan enemmän kuin muun tutkinnon suorittaneet. Tämän saattaa johtua siitä, että opistotason koulutuksen saaneet olivat jonkun verran iäkkäämpiä ja kiire näyttäisi häiritsevän heitä enemmän. Miehet puolestaan arvioivat kiireen vaikuttavan naisia enemmän osaamisen kehittämiseen. Taloudellisten resurssien puute puolestaan vaikutti vähemmän miehiin kuin naisiin. Terveystieteiden organisaatiot ovat rakenteeltaan hierarkkisia ja tämä näkyi saaduissa vastauksissa niin, että esimiehet kokivat sen rajoittavan jonkin verran itsenäistä päätöksentekoa.

Strategian viestintää koskevat kysymykset koettiin selvästi muita kysymyksiä vaikeammiksi arvioida ja esimiehet toivoivat enemmän organisaation strategiaan liittyvää koulutusta, kirjallista materiaalia ja suullista ohjausta. Muutamissa, strategian viestintää, koskevissa osioissa en tiedä / en osaa sanoa vaihtoehto olikin valittu yleisimmäksi vaihtoehdoksi vastauksissa. Tämä saattaa osittain johtua terveydenhuoltoalan organisaatorakenteesta. Strategisen työn suunnittelu painottuu organisaation ylimmälle johdolle, mutta strategiaprosessin läpivieminen kuuluu kaikille organisaatiotasolle. Esimiestyössä nouseekin usein haasteeksi strategian vieminen käytäntöön.

Aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella, huonoa strategian viestintää, on pidetty yhtenä merkittävimmistä syistä strategian implementoinnin epäonnistumiseen. Tässä tutkimuksessa, viestintäkoulutukseen osallistumisella, näyttäisi olevan vaikutusta strategian viestinnän ymmärtämiseen. Strategian viestintää pidetään tyypillisenä alueena, jossa tiedottaminen ei muutu itsestään viestinnäksi, vaan siitä on tehtävä selvä, strateginen suunnitelma.

Työyhteisöjen toiminnan kannalta strategiaprosessin tuntemus on tärkeää. Se, miten yksittäinen työntekijä kokee osallistuvansa koko strategian toteuttamiseen, vaikuttaa osaltaan siihen, miten tärkeänä hän kokee sen oman työnsä kannalta. Kehityskeskusteluita pidetään yhtenä keinona tuoda strategia organisaatio- tai työyhteisötason sijasta yksilötasolle, koska niissä on mahdollista määrittellä työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet osaamisen kehittämiseen organisaation strategian pohjalta.

Esimiestyössä osaamisen kehittäminen tarkoittaa koko työyhteisön ammattitaidon ja asiantuntemuksen jatkuvaa vahvistamista. Osaamisen johtaminen on pitkälle strategian toteuttamista käytännön työssä. Terveystieteiden alalla viestintä on nähtävä tärkeänä osana organisaation päivittäistä toimintaa. Ammatillinen osaaminen on teorian ja käytännön työssä

opittujen tietojen, taitojen, kokemusten ja asenteiden kokonaisuus. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat edellytys työssä pärjäämiselle. Vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu työntekijän ja esimiehen kesken. Esimiesten tehtävänä on kannustaa ja luoda edellytykset oppimista ja osaamista tukevalle työyhteisölle, mutta viime kädessä työntekijällä on vastuu omasta osaamisestaan.

Organisaatioviestinnässä onnistumisessa ja tulevaisuuden haasteena terveydenhuoltoalalla voidaan pitää kahta, tässä tutkimuksessa, esiin noussutta asiaa. Ensinnäkin, kun suuret ikäluokat jäävät lähiaikoina eläkkeelle, ongelmaksi saattaa nousta se, miten kaikki heillä oleva hiljainen tietoa saadaan siirretyksi nuoremman esimiessukupolven käyttöön. Toiseksi, tietotekniikan nopea kehitys viestinnän alalla, saattaa aiheuttaa ongelmia viestintälaitteiden ja kanavien käytön hyödyntämisessä.

Puron (2004) mukaan viestinnässä onnistumisessa on kysymys siitä, millaisia työyhteisön jäsenet ovat henkilökohtaisilta viestintätaidoiltaan. Henkilökohtaiset viestinnän taidot, niin suulliset, sanattomat kuin kirjallisetkin taidot ovat keskeinen tekijä, kun pohditaan organisaatioiden toiminnan tehostamista. Ne eivät kuitenkaan ole ainoa tärkeä viestinnän osa-alue henkilöstön näkökulmasta, vaan tarvitaan myös motivaatiota, sitoutuneisuutta ja viestintähalukkuutta. Vaikka, organisaatioiden käytössä olisi uusin teknologia ja parhaat edellytykset käyttää laitteistoa, niin organisaatio, jossa ihmiset kykenevät tulkitsemaan ja ymmärtämään viestin nopeasti, menevät edelle. Henkilökohtaisten viestintätaitojen ja viestintäteknologian suhteessa teknologia luo kanavat, mutta sisältöjen välittyminen riippuu teknologian käyttäjästä. (Puro 2004, 111–114.)

Tutkimuksen hyödyllisyyttä ja jatkotutkimuksia ajatellen voidaan todeta, että saatuja vastauksia on mahdollista käyttää kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tämä tutkimus antoi hyvän kuvan Päijät-Hämeen keskussairaalan esimiesten organisaatioviestinnän taidoista osaamisen kehittämisessä. Saadut vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia aikaisempien organisaatioviestinnän tutkimusten kanssa. Tutkimusta on mahdollista hyödyntää myös muissa terveydenhuoltoalan organisaatioissa, koska tämän tutkimuksen kohderyhmä vastasi hyvin terveydenhuoltoalan lähiesimiehiä iän, työkokemuksen, aseman, koulutuksen ja sukupuolen suhteen. Tulevaisuudessa, suurten ikäluokkien jäätyä eläkkeelle saatetaan kuitenkin saada täysin erilaisia tuloksia organisaatioviestinnän vaikutuksista osaamisen kehittämiseen. Nuoremmalla, esimiestason sukupolvella, on todennäköisesti teknologian kehityksen ja koulutuksen myötä hyvinkin erilaiset tiedot, taidot ja käsitykset organisaatioviestinnästä osaamisen kehittäjänä.

## LÄHTEET

- Alkula, T., Pöntinen S., & Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY kirjapainoyksikkö.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY.
- Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys, strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Bachrach, P. and Baratz, M. S. 1962. Two Faces of Power. The American Political Science Review 3/1962.
- Baskin, O., Aronoff, C. & Lattimore, D. 1997. Public Relations. The Profession and the Practice. 4. painos. Boston, Massachusetts: McGraw Hill.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review 41.
- Connor, P. 1997. Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions with Special Preference on its Downside. Public Administration Review.
- Denzin, N.K 1988. Triangulation. Teoksessa Keeves J.P.(toimittanut) 1988. Educational research, methodology and measurement. An International Handbook.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.
- Elovainio, M. Forma, P. Halmeenmäki, T. Sinervo. T: 2000. Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstön ikärakenne ja eläkkeelle siirtyminen.
- Fiske, J. 1982. Introduction to Communication Studies. London: Routledge.
- Goldhaber, G. M. 1981. Organisaatioviestintä. Espoo: Weilin + Göös.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoria. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T., Talkkari, A. 2002. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Tampereen Yliopisto, Juvenes Print.
- Harmon, M. & Mayer, R. 1986. Organization Theory for Public Administration. Glenview: Scott, Foresman & Co.
- Hart, G. & Rotem, A. 1995. The clinical learning environment: Nurses' perceptions of professional development in clinical settings. Nurse Education Today 15 (1).

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Liikanen, P., Remes, P., Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related values. Beverly Hills: SAGE.
- Häikiö, M. 2004. Viestintä Vaasan keskussairaalassa. Vaasan sairaanhoitopiirin julkaisuja A 1/2004.
- Ikävalko, E. 1996. Vaikuta viestilläsi. Tiedottajana yrityksessä. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän opas. 4. painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.
- Itkonen, P. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon tutkimuskeskus. Helsinki: WSOY.
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Juholin, Elisa 1997. Paradise Lost or Regained? Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kamensky, M. 2001. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän Yliopistopaino.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Acta Universitatis Ouluensis. Medica D815. Oulu: Oulu University Press, 2005.



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kivinen, T. 2008. Akateeminen väitöskirja ”Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollossa.. Kuopio: Kuopion Yliopistopaino.”
- Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Tampere: Tampere University Press.
- Kreps, G. L. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice.2:nd edition. New York: Longman.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Lokikirjat.
- Lehtonen J.L. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi.K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Gaudeamus.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008 Monimuuttujamenetelmien perusteet. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2000. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Jaabes OU, Viro
- Mettiäinen, S., Laakso, H. & Raatikainen, R. 2003. Terveydenhuollon osastonhoitajien pätevyys. Hallinnon tutkimus 22: 1, 68–81.
- Miettinen, M. 1996. Yliopistosairaalan, terveystieteiden keskuksen ja yksityisen lääkäriaseman innovatiivisuuden edellytykset. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 37, Kuopio.
- Mintzberg, H. 1980. The Nature of managerial work. 2. painos. London: Prentice-Hall Inc.

- Mintzberg H. 1989. Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. The Free Press. A Division of Macmillan, New York.
- Mintzberg, H. 1990. Organisaatiosuunnittelu. Structure in Fives. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Mintzberg, H. & Westley, F. 1992. Cycles of organizational change. Strategicmanagement journal.
- Mintzberg H. 1994. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press. New York.
- Mintzberg, H. 1998. The Strategy Process. Prentice Hall Europe. Hertfordshire.
- Mustonen, M. 2009. Akateeminen väitöskirja. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsinki.
- Määttänen, P. 1998. Filosofia, johdatus peruskysymyksiin. Gaudeamus. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nguyen-Huy Quy 2003. Teoksessa The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Quinn James Brian, Ghoshal Sumantra. Second European edition. Prentice-Hall Europe.
- Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 1995. The Knowledge-creating Company. How japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.
- Otala, L. 2001. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Pace, R.W. 1983. Organizational Communication: Foundations for Human Reesource Development. Englewood Cliffs:Prentice Hall.
- Pace, R.W. & Faules, D.F. 1994. Organizational Communication. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy
- Routamaa, V. 1980. Organizational structuring. An empirical analysis of the relationships between structure and size in firms of The Finnish shoe and clothing industry. Acta Wasaensia 13. 79 p.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. 1996. Leadership And Organizational Culture. Teoksessa Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) The Leader of the Future. New Visions, Strategies and Practices for the Next Era. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Schein, E. H. 2001. Yrityskultturi - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatu keskus.
- Sinkkonen, S. & Nikkilä, J. 1988. Suomen terveydenhuollon hallinto. Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu. Juva: WSOY.
- STM 2002 a. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2002:6. Valtioneuvoston periaatepäätös terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi. <http://www.terveyshanke.fi/fin.pdf>.
- STM 2002 b. Kansallinen projekti terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi. Työryhmämuistioita 2002:3.
- STM 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma 2004–2007.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Surakka T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Acta Universitatis Tamperensis, 2006.
- Styf, M. 1995. Kaksikielisyys osana sairaalan laadun ja viestinnän toimivuuden arviointia. Esimerkkitapauksena Pietarsaaren sairaala. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 6.
- Styf, M. 1997. Sairaalan viestintäsuhteet ja viihtyvyys kaksikielisessä toimintaympäristössä. Esimerkkitapauksena Pietarsaaren sairaala. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 21.
- Styf, M. 2000. Viestinnän kehittäminen kaksikielisessä sairaalassa. Esimerkkitapauksena Vaasan keskussairaala. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 54.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Taylor, F. W. 1964a). Scientific management. Shop management. Harper & Row, LTD. London.
- Taylor F. W. 1964b). Scientific management. The principles of scientific management. Harper & Row, LTD. London.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2002: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasa: Liiketaloustiede.
- Viitala R.. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen, teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Vuori, J. 2005 (toim). Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuoltotyöyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Wiio, O. A. 1970. Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Helsinki: Weilin + Göös.
- Wiio, O. A. 1989. Viestinnän perusteet. 5. uudistettu painos. Espoo: Weilin + Göös.
- Wiio, O. A. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. 2. painos. Viestintätutkimuksen Seuran julkaisusarja N:o 12. Helsinki: Yliopistopaino.
- Wiio, O. A. 1998. Johdatus viestintään 6-8 painos. Porvoo: WSOY.
- Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksetekijä. Helsinki: Samerka.
- Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Gummerus.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä Infoviestintä.

#### MUUT LÄHTEET

<https://www.phsotey.fi/sivut>

# LIITTEET

## Liite 1 Saaatekirje

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Tampereen yliopistossa, johtamistieteiden laitoksella, pääaineena hallintotiede. Opintoihini liittyvä opinnäytetyö, Pro Gradu -tutkielma, käsittelee organisaatioviestintää osaamisen kehittäjänä.

Tämän työn tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten organisaatioviestintää voidaan hyödyntää esimiestyössä osaamiseen kehittämiseen. Tulevaisuudessa tutkimustietoa voidaan hyödyntää laajemminkin terveyden- ja sosiaalihuollon organisaatioiden organisaatioviestintään liittyvien kehittämishankkeiden johtamisessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa viestintää tarvitaan esimiestyössä, johtamisen apuvälineenä, helpottamaan eri henkilöstöryhmien välistä arkista työtä.

Tutkimuksen kohteeksi olen valinnut Päijät-Hämeen keskussairaalan konservatiivisen-, operatiivisen- ja psykiatrisen tulosalueen osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat. He työskentelevät lähellä operatiivista toimintaa, asiakkaita ja työntekijöitä ja voivat näin omalla osaamisellaan antaa merkittävän lisän koko organisaation ja oman työyksikkönsä osaamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että vastaatte jokaiseen kysymykseen ja jokaisen kysymyksen kohdalla kertoisitte oman, henkilökohtaisen mielipiteenne sekä **vastaisitte määräaikaan 12.4.2010.mennessä**

**Pääset lomakkeeseen klikkaamalla alla olevaa linkkiä:**

<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/3153/lomake.html>

Kaikki antamanne tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimustulokset myös raportoidaan siten, että niistä ei voi millään tavoin tunnistaa tai päätellä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkimustyön valmistuttua tulen halutessanne kertomaan tuloksista.

Tampereen yliopistossa tutkimustani ohjaa professori Risto Harisalo. Häneen voitte tarvittaessa ottaa yhteyttä joko puhelimitse (0500 675 477) tai risto.harisalo@uta.fi. Kaikissa tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voitte ottaa yhteyttä minuun alla mainituin yhteystiedoin.

Elina Ottela, sairaanhoitaja, hallintotieteiden yo

[elina.ottela@phsotey.fi](mailto:elina.ottela@phsotey.fi)

Puhelin:044 736 0777

Merja Merasto, Hallintoylihoitaja

Puhelin:6637

Yhteistyöstä kiittäen,

Elina Ottela

## Liite 2 Tutkimuslomake

# 1 ORGANISAATIOVIESTINTÄ OSAAMISEN EDISTÄJÄNÄ

### ***Kyselylomakkeen tarkoitus***

Tämän kyselyn tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten organisaatioviestintää voidaan hyödyntää esimiestyössä osaamiseen edistämiseen.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu Päijät-Hämeen keskussairaalan konservatiivisen-, operatiivisen- ja psykiatrisen tulosalueen osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että vastaisitte jokaiseen kysymykseen ja jokaisen kysymyksen kohdalla kertoisitte oman, henkilökohtaisen mielipiteenne sekä **vastaisitte määräaikaan 31.3.2010 mennessä.**

Kaikki antamanne tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimustulokset myös raportoidaan siten, että niistä ei voi millään tavoin tunnistaa tai päätellä yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkimustyön valmistuttua tulen halutessanne kertomaan tuloksista. Kyselyyn vastaamiseen menee vain 15 minuuttia.

### ***I TAUSTAKYSYMYKSET***

1. Sukupuoleni:

2. Ikäni (vuosina, esim. 38):

3. Ylin koulutukseni on:

4. Tulosalue, jossa työskentelen pääasiallisesti:

5. Olen työskennellyt

Nykyisen työnantajani palveluksessa (esim. 5 v 2 kk)

Nykyisissä työtehtävissäni (esim. 5 v 2 kk)

6. Työskentelen työyksikössäni:

7. Minulla on alaisenani seuraava määrä henkilöitä (vastaus numeroina):

8. Työsuhteeni on:

9. Olen osallistunut organisaatioviestinnän koulutukseen kahden viimeisen vuoden aikana

-Valitse tästä-

## II ORGANISAATIOVIESTIMIEN KÄYTTÖ

Valitse kysymyksissä 10-19 sinuun parhaiten sopiva vaihtoehto.

10. Alla on mainittu erilaisia organisaatioviestinnän kehittämisen kannalta tärkeitä kanavia. Arvioi, miten tärkeänä näitä pidät (viestinnän tärkeys) ja kuinka usein niitä käytät (käytön useus):

	Viestinnän tärkeys					Viestinnän käytön useus				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Lähin esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työtoverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Osastokokous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ylemmän johdon yhteydenpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kollegat muissa yksiköissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Viikkotiedote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Toimintakertomus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Joukkoviestimet (tv, radio, sanomalehti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Säännöllinen vertaisarviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Perehdytysohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Työkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Koulutustarvekartoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tiimityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tiedotustilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Asiakaspalautteen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Suunnitelmallinen työn sisällöllinen laajentaminen

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

20. Kehittämispalaverit

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia organisaatioviestinnän kehittämisen osa-alueita?

1=Erittäin tärkeä

2=Tärkeä

3=En osaa sanoa

4=Ei kovin tärkeä

5=Ei lainkaan tärkeä

	1	2	3	4	5
1. Työyhteisön kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työympäristön kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organisaation kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Johtamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### *III ESIMIESTEN OMAT ORGANISAATIOVIESTINNÄN TAIDOT*

12. Miten hyvin esimiehenä käytät organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen työyhteisössäsi?

1=Erittäin hyvin

2=Hyvin

3=En hyvin enkä huonosti

4=Huonosti

5=Erittäin huonosti

	1	2	3	4	5
1. Tiedonkulun helpottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Vuorovaikutuksen lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organisaatiokulttuurin vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yhteisöllisyyden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Johtamisen tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimiestyön tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ilmapiirin parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Motivaation lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Itsenäisen päätöksenteon lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Osaamisen lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## ***IV OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ RAJOITTAVAT TEKIJÄT***

**13. Minun mahdollisuuksiani esimiehenä kehittää osaamista rajoittavat seuraavat organisaatioviestinnän asiat:**

- 1=Rajoittaa erittäin paljon  
2=Rajoittaa paljon  
3=Vaikea sanoa  
4=Rajoittaa jonkin verran  
5=Rajoittaa erittäin vähän

	1	2	3	4	5
1. Taloudellisten resurssien puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedon puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Osaamisen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Henkilöstö vähäinen kiinnostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Toiminnan huono organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Puutteelliset Atk-aidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Atk-laitteiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toiminnan häiriöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Imoitustaulun sekavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Huono työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ristiriitaiset tiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Epäselvä vastuunjako tiedottamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Viestinnän häiriöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Organisaation liiallinen hierarkkisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Työyhteisömme organisaatioviestintää rajoittavat seuraavat viestintätekniiset ongelmat:**

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

	1	2	3	4	5
1.Tietoja ei ole helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Tiedot tulevat minulle vanhoina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Tieto ei ole luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Tiedot ovat ristiriitaisia ja eri lähteistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Tiedot ovat usein merkitykseltään vähäisiä ja hyödyttömiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## V STRATEGIAVIESTINNÄN VAIKUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

15. Onnistunut organisaatioviestintä edistää strategian toteutumista ja osaamista. Alla on esitetty organisaatiosi strategiaan ja strategiaviestintään liittyviä väittämiä. Valitse itseesi parhaiten sopiva vaihtoehto.

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

	1	2	3	4	5
1. Organisaatioviestinnän kehittämiseen on tehty työyhteisössämme selkeä viestintästrateginen valinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Organisaatiossamme olisi tarvetta strategiaviestinnän kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uskon, että organisaatiomme strategiaviestintää kehittämällä saavutettaisiin huomattavaa toiminnallista ja taloudellista hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Strategiaviestinnässä korostuu aivan liikaa muodollinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työyhteisöni strategiaviestinnässä korostuu monikanavaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Strategiaviestintä antaa mahdollisuuden rakentavaan keskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Strategiaviestintää käsittelevää koulutusta olisi tärkeä järjestää osaamisen kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Organisaatiomme Intranet sivuilla olisi hyvä olla strategiaviestinnän kehittämistä tukevaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mielestäni strategiaviestinnällä on vaikutuksia seuraavilla osaamiseen osa-alueilla:

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

	1	2	3	4	5
1. Ammattitaidon kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työvälineiden käytön lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vuorovaikutustaitojen vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työhön perehdyttämisen tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **VI ORGANISAATIOVIESTINNÄN TILANTEET, MUODOT JA OSAAMISEN TUKEMINEN**

**17. Mielestäni osaamisen kehittämisessä organisaatioviestintä on tärkeää alla mainituissa organisaatioviestinnän tilanteissa:**

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

	1	2	3	4	5
1. Henkilöstöltä johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Johdolta henkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työntekijöiltä lähimmälle esimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Lähimmältä esimieheltä työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työtovereiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Luottamusmiehiltä henkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Henkilöstöltä luottamusmiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Mielestäni osaamisen kehittämisessä ovat tärkeitä seuraavat organisaatioviestinnän muodot:**

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

	1	2	3	4	5
1. Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Perehdytysohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiimityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Mielestäni työyksikköni organisaatioviestintä on osaamista tukevaa**

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

## ***VII ORGANISAATIOVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN***

**20. Kerro, kuinka kehittäisit organisaatioviestintää:**

### ***4.1 Tietojen lähetys***

**Kiitos vastauksestasi!**

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, <http://www.e-lomake.fi/>

### Liite 3 Tutkimuksen tulokset

#### I VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Olet (N=41)
1. Mies 22 % (9)
  2. Nainen 78 % (32)

2. Ikäsi on (N=41)

Luokka	Min	Max	Ka
Ikä	36 vuotta	59 vuotta	48,6 vuotta

3. Koulutuksesi on (rengasta ylin mahdollinen vaihtoehto). (N=41)

1. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto 2,4 % (1)
2. Ylempi korkeakoulututkinto 4,9 % (2)
3. Alempi korkeakoulututkinto 2,4 % (1)
4. Ammattikorkeakoulututkinto 34,1 % (14)
5. Opistotason tutkinto 56,1 % (23)

4. Tulosalue, jossa työskentelet (rengasta sopivin). (N=40)

1. Operatiivinen tulosalue 36,6 % (15)
2. Konservatiivinen tulosalue 26,8 % (11)
3. Psykiatrian tulosalue 34,1 % (14)

5. Olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa: (N=41)

Luokka	Min	Max	Ka
Työvuodet kohdeorganisaatiossa	0,8 vuotta	33,6 vuotta	16,8 vuotta

6. Sinulla on työkokemusta nykyisestä työtehtävästäsi. (N=41)

Luokka	Min	Max	Ka
Työkokemus nykyisistä tehtävistä	0,25 vuotta	28,2 vuotta	6,4 vuotta

7. Ammattinimikkeesi:(N=41)

1. Osastonhoitaja 48,8 % (20)
2. Apulaisosastonhoitaja 51,2 % (21)

8. Alaistesi lukumäärä. (N=41)

Luokka	Min	Max	Ka
Alaisten lukumäärä	0 alaista	47 alaista	18 alaista

9. Työsuhteesi on (rengasta sopivin): (N=41)

1. Virkasuhde, vakinainen 48,8 % (20)
2. Virkasuhde, määräaikainen/viransijainen 7,3 % 3
3. Työsuhte, toistaiseksi voimassaoleva 26,8 % 11
4. Työsuhte, määräaikainen 17,1 % 7

10. Olet osallistunut organisaatioviestinnän koulutukseen kahden viimeisen vuoden aikana (rengasta sopivin): (N=41)

1. Useita kertoja vuodessa 2,4 % (1)
2. Kerran vuodessa 12,2 % (5)
3. Vain muutaman kerran 34,1 % (14)
4. En lainkaan 51,2 % (21)

## II. ORAGANISAATIOVIESTINNÄN KANAVIEN KÄYTTÖ

1. Alla on mainittu erilaisia organisaatioviestinnän kehittämisen kannalta tärkeitä kanavia. Arvioi, miten tärkeänä näitä pidät (viestinnän tärkeys) ja kuinka usein niitä käytät (käytön useus).

Viestinnän tärkeys

1. Ei lainkaan tärkeä
2. Ei kovinkaan tärkeä
3. En osaa sanoa
4. Tärkeä
5. Erittäin tärkeä

Viestinnän käytön useus

1. Harvemmin kuin kerran vuodessa
2. Kerran vuodessa
3. Kuukausittain
4. Viikottain
5. Päivittäin

VIESTINNÄN TÄRKEYS	1	2	3	4	5	ka	Hajonta
1. Lähin esimies N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (1) 2,4 %	3(0)	4 (5) 12,2 %	5 (34) 82,9 %	ka 4,71	Hajonta ,814
2. Työtoverit N=41. Min=2, Max=5	1(0)	2 (2) 4,9 %	3 (2) 4,9 %	4 (8) 19,5 %	5 (29) 70,7 %	ka 4,56	Hajonta ,808
3. Osastokokous N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (0)	3 (2) 4,9 %	4 (11) 26,8 %	5 (27) 65,9 %	ka 4,54	Hajonta ,809
4. Intranet N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (1) 2,4 %	3 (2) 4,9 %	4 (20) 48,8 %	5 (17) 41,5 %	ka 4,24	Hajonta ,860
5. Ylemmän johdon yhteydenpito N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (4) 9,8 %	3 (3) 7,3 %	4 (23) 56,1 %	5 (10) 24,4 %	ka 3,90	Hajonta ,970
6. Kollegat muissa yksiköissä N=41. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (5) 12,2%	3 (3) 7,3 %	4 (23) 56,1 %	5 (10) 24,4 %	ka 3,93	Hajonta ,905

VIESTINNÄN TÄRKEYS							
7. Viikkotiedote N=41. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (4) 9,8 %	3 (3) 7,3 %	4 (28) 68,3 %	5 (6) 14,6 %	ka 3,88	Hajonta ,781
8. Toimintakertomus N=41. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (13) 31,7%	3 (11) 26,8%	4 (14) 34,1 %	5 (3) 7,3 %	ka 3,17	Hajonta ,972
9. Joukkoviestimet N=41. Min= 1. Max=5	1 (2) 4,9 %	2 (14) 34,1%	3 (7) 17,1%	4 (11) 26,8 %	5 (7) 17,1 %	ka 3,17	Hajonta 1,223
10. Kehityskeskustelut N=41. Min= 1. Max=5	1 (2) 4,9 %	2 (2) 4,9 %	3(3) 7,3 %	4 (10) 24,4 %	5 (24) 58,5 %	ka 4,27	Hajonta 1,119
11. Säännöllinen vertaisarviointi N=41. Mini=2. Max=5	1 (0)	2 (7) 17,1%	3 (18) 43,9%	4 (13) 31,7 %	5 (3) 7,3 %	ka 3,29	Hajonta ,844
12. Perehdytysohjelmat N=41. Mini= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (0)	3 (0)	4 (16) 36,6 %	5 (25) 61,0 %	ka 4,54	Hajonta ,745
13. Työkierto N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (6) 14,6%	3 (9) 22,0%	4 (21) 51,2 %	5 (4) 9,8 %	ka 3,51	Hajonta ,952
14. Koulutustarvekartoitukset N=41. Min= 1, Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (1) 2,4 %	3 (3) 7,3 %	4 (28) 68,3 %	5 (8) 19,5 %	ka 4,00	Hajonta ,775
15. Tiimityöskentely N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (2) 4,9 %	3 (3) 7,3 %	4 (20) 48,8 %	5 (15) 36,6 %	ka 4,12	Hajonta ,927
16. Tiedotustilaisuudet N=41. Min= 1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (3) 7,3 %	3 (4) 9,8 %	4 (25) 61,0 %	5 (8) 19,5 %	ka 3,88	Hajonta ,900
17. Asiakaspalautteet N=41. Min=2, Max=5	1 (0)	2 (1) 2,4 %	3 (0)	4 (24) 58,5 %	5 (16) 39,0 %	ka 4,34	Hajonta ,617
18. Työhön liittyvät ohjeet N=41. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (0)	3 (1) 2,4 %	4 (19) 46,3 %	5 (20) 48,8 %	ka 4,39	Hajonta ,771
19. Työn sisällön suunnitelmallinen laajentaminen N=41. Min=2, Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3 %	3 (10) 24,4%	4 (17) 41,5 %	5 (11) 26,8 %	ka 3,88	Hajonta ,900
20. Kehittämispalaverit N=41. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (1) 2,4 %	3 (1) 2,4 %	4 (21) 51,2 %	5 (17) 41,5 %	ka 4,27	Hajonta ,837
	1	2	3	4	5	ka	Hajonta

<b>VIESTINNÄN KÄYTÖN USEUS</b>							
1. Lähin esimies N=38. Min=3. Max=5	1 (0)	2 (0)	3 (2) 4,9 %	4 (17) 41,5 %	5 (19) 46,3%	ka 4,45	Hajonta ,602
2. Työtoverit N=38. Min=4. Max=5	1 (0)	2 (0)	3 (0)	4 (5) 12,2 %	5 (33) 80,5%	ka 4,87	Hajonta ,343
3. Osastokokous N=38. Min=1. Max=4	1 (1) 2,4 %	2 (0)	3 (7) 17,1%	4 (30) 73,2 %	5 (0)	ka 3,74	Hajonta ,601
4. Intranet N=37. Min=4. Max=5	1 (0)	2 (0)	3 (0)	4 (6) 14,6 %	5 (31) 75,6%	ka 4,84	Hajonta ,374
5. Ylemmän johdon yhteydenpito N=38. Min=1. Max=4	1 (2) 4,9 %	2 (5) 12,2%	3 (26) 63,4%	4 (5) 12,2 %	5 (0)	ka 2,89	Hajonta ,689
6. Kollegat muissa yksiköissä N=38. Min=2. Max=4	1 (0)	2 (2) 4,9 %	3 (9) 22,0 %	4 (27) 65,9 %	5 (0)	ka 3,66	Hajonta ,582
7. Viikkotiedote N=37. Min=2. Max=4	1 (0)	2 (1) 2,4 %	3 (3) 7,3 %	4 (33) 80,5 %	5 (0)	ka 3,86	Hajonta ,419
8. Toimintakertomus N=38. Min=1. Max=3	1 (4) 9,8 %	2 (29) 70,7%	3 (5) 12,2%	4 (0)	5 (0)	ka 2,03	Hajonta ,492
9. Joukkoviestimet N=37. Min= 1. Max=5	1 (2) 4,9 %	2 (1) 2,4 %	3 (7) 17,1%	4 (2) 4,9 %	5 (25) 61,0%	ka 4,27	Hajonta 1,194
10. Kehityskeskustelut N=38. Min=2. Max=3	1 (0)	2 (37) 90,2%	3 (1) 2,4 %	4 (0)	5 (0)	ka 2,03	Hajonta .162
11. Säännöllinen vertaisarviointi N=37. Min=1. Max=4	1 (23) 56,1%	2 (6) 14,6%	3 (6) 12,6 %	4 (2) 4,9 %	5 (0)	ka 1,65	Hajonta ,949
12. Perehdytysohjelmat N=37. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (8) 19,5 %	3 (21) 51,2 %	4 (5) 12,2 %	5 (2) 4,9 %	ka 2,97	Hajonta ,833
13. Työkierto N=36. Min=1. Max=4	1 (18) 43,9%	2 (12) 29,3%	3 (5) 12,2 %	4 (1) 2,4 %	5 (0)	ka 1,69	Hajonta ,822
14. Koulutustarvekartoituk set N=38. Min=1. Max=5	1 (2) 4,9 %	2 (27) 65,9%	3 (6) 14,6 %	4 (3) 7,3 %	5 (0)	ka 2,26	Hajonta ,685
15. Tiimityöskentely N=38. Min=1. Max=5	1 (2) 4,9 %	2 (2) 4,9 %	3 (6) 14,6 %	4 (10) 24,4 %	5 (18) 43,9%	ka 4,05	Hajonta 1.161



16. Tiedotustilaisuudet N=38. Min=1. Max=4	1 (1) 2,4 % 1	2 (10) 24,4 % 2	3 (21) 51,2 % 3	4 (6) 14,6 % 4	5 (0) 0 % 5	ka 2,84 ka	Hajonta ,718 Hajonta
<b>VIESTINNÄN KÄYTÖN USEUS</b>							
17. Asiakaspalautteet N=38. Min= 2. Max=4	1 (0)	2 (6) 14,6 %	3 (27) 65,9 %	4 (5) 13,2 %	5 (0)	ka 2,97	Hajonta ,545
18. Työhön liittyvät ohjeet N=38. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (8) 19,5 %	3 (18) 43,9 %	4 (10) 24,4 %	5 (1) 2,4 %	ka 3,05	Hajonta ,837
19. Työn sisällön suunnitelmallinen laajentaminen N=37. Min=1. Max=4	1 (5) 12,2%	2 (17) 41,5 %	3 (12) 29,3 %	4 (3) 7,3 %	5 (0)	ka 2,35	Hajonta ,824
20. Kehittämispalaverit N=38. Min=2. Max=4	1 (0)	2 (16) 39,0 %	3 (16) 39,0 %	4 (6) 14,6 %	5 (0)	ka 2,74	Hajonta ,724

2. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia osaamisen kehittämiseen liittyviä organisaatioviestinnän osa-alueita Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

1. Ei lainkaan tärkeä
2. Ei kovin tärkeä
3. En osaa sanoa
4. Tärkeä
5. Erittäin tärkeä

1. Työyhteisön kehittäminen N=41. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (1) 2,4 %	3 (0)	4 (5) 12,2 %	5 (35) 85,4%	ka 4,80	Hajonta ,558
2. Työympäristön kehittäminen N=41, Min=3. Max=5	1 (0)	2 (0)	3 (3) 7,3 %	4 (26) 63,4 %	5 (12) 29,3%	ka 4,22	Hajonta ,571
3. Organisaation kehittäminen N=41. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (2) 4,9 %	3 (8) 19,5 %	4 (21) 51,2 %	5 (10) 24,4%	ka 3.95	Hajonta ,805
4. Osaamisen kehittäminen N=41. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (0)	3 (0)	4 ((7) 17,1%	5 (33) 80.5%	ka 4.73	Hajonta ,708
5. Johtamisen kehittäminen N=41. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (1) 2,4 %	3 (1) 2,4 %	4 (8) 19,5%	5 (30) 73,2%	ka 4.59	Hajonta ,865
6. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen N=41. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4 %	2 (0)	3 (1) 2,4 %	4 (9) 22,0 %	5 (30) 73,2%	ka 4,63	Hajonta ,767

### III ESIMIESTEN OMAT ORGANISAATIOVIESTINNÄN TAIDOT

1. Miten hyvin esimiehenä käytät organisaatioviestintää osaamisen kehittämiseen työyhteisössäsi alla mainituilla osa-alueilla. Valitse sopivin vaihtoehto

1. Erittäin huonosti
2. Huonosti
3. Ei hyvin eikä huonosti
4. Hyvin
5. Erittäin hyvin

1. Tiedonkulun helpottaminen N=40. Min=1. Max=5=	1 (1) 2,4 %	2 (1) 2,4 %	3 (10) 24,4%	4 (21) 51,2 %	5 (7) 17,1%	ka 3,80	Hajonta ,853
2. Vuorovaikutuksen lisääminen N==39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3 %	3 (6) 14,6%	4 (22) 53,7%	5 (8) 19,5%	ka 3,90	Hajonta ,821
3. Organisaatiokulttuurin vahvistaminen N=39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3 %	3 (18) 43,9%	4 (12) 29,3%	5 (6) 14,6%	ka 3,54	Hajonta ,854
4. Yhteisöllisyyden lisääminen N=39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3 %	3 (10) 24,4%	4 (18) 43,9%	5 (8) 19,5%	ka 3,79	Hajonta ,864
5. Johtamisen tehostaminen N==39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (5) 12,2%	3 (15) 36,6%	4 (16) 39,0%	5 (3) 7,3%	ka 3,44	Hajonta ,821
6. Esimiestyön tehostaminen N==39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (5) 12,2%	3 (13) 31,7%	4 (17) 41,5%	5 (4) 9,8%	ka 3,51	Hajonta ,854
7. Ilmapiirin parantaminen N==39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (2) 4,9 %	3 (7) 17,1%	4 (21) 51,2 %	5 (9) 22,0%	ka 3,82	Hajonta ,793
8. Motivaation lisääminen N==39. Min=2. Max=5	1	2 (3) 7,3%	3 (9) 22,0%	4 (19) 46,3%	5 (8) 19,5%	ka 3,82	Hajonta ,854
9. Itsenäisen päätöksenteon lisääminen N=39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3%	3 (11) 26,8%	4 (19) 46,3%	5 (6) 14,6%	ka 3,72	Hajonta ,826
10. Osaamisen lisääminen N=39. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3%	3 (7) 17,1%	4 (20) 48,8%	5 (9) 22,0%	ka 3,90	Hajonta ,852

#### IV OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ RAJOITAVAT ASIAT ORGANISAATIOVIESTINNÄSSÄ

1. Minun mahdollisuuksiani kehittää osaamista rajoittavat seuraavat organisaatioviestinnän asiat (rengasta sopivin vaihtoehto):

1. Rajoittaa erittäin vähän
2. Rajoittaa jonkin verran
3. Vaikea sanoa
4. Rajoittaa paljon
5. Rajoittaa erittäin paljon

1. Taloudellisten resurssien puute N=39. Min=1. Max=5	1 (4) 9,8 %	2 (11) 26,8%	3 (10) 24,4%	4 (10) 24,4%	5 (4) 9,8%	ka 2,97	Hajonta 1,181
2. Kiire N=40. Min=1. Max=5	1 (5) 12,2%	2 (9) 22,0%	3 (3) 7,3%	4 (17) 41,5%	5 (6) 14,6%	ka 3,25	Hajonta 1,316
3. Osaamisen puute N=40. Min=1. Max=5	1 (7) 17,1%	2 (14) 34,1%	3 (15) 36,6%	4 (3) 7,3%	5 (1) 2,4%	ka 2,42	Hajonta ,958
4. Henkilöstö vähäinen kiinnostus N=40. Min=1. Max=4	1 (11) 26,8%	2 (16) 39,0%	3 (9) 22,0%	4 (4) 9,8%	5 (0)	ka 2,15	Hajonta ,949
5. Toiminnan huono organisointi N=40. Min=1. Max=5=	1 (10) 24,4%	2 (13) 31,7%	3 (12) 30,0%	4 (3) 7,3%	5 (2) 4,9%	ka 2,35	Hajonta 1,099
6. Puutteelliset Atk-aidot N=40. Min=1. Max=5	1 (15) 36,6%	2 (16) 39,0%	3 (5) 12,2%	4 (2) 4,9%	5 (2) 4,9%	ka 2,00	Hajonta 1,086
7. Atk-laitteiden määrä N=40. Min=1. Max=3	1 (22) 53,7%	2 (12) 29,3%	3 (6) 14,6%	4 (0)	5 (0)	ka 1,60	Hajonta ,744
8. Atk-laitteiden toiminnan häiriöt N=40. Min=1. Max=4	1 (9) 22,0%	2 (16) 39,0%	3 (12) 29,3%	4 (3) 7,3 %	5 (0)	ka 2,23	Hajonta ,891
9. Ilmoitustaulun sekavuus N=40. Min=1. Max=5	1 (15) 36,6%	2 (15) 36,6%	3 (8) 19,5%	4 (1) 2,4%	5 (1) 2,4%	ka 1,95	Hajonta ,959
10. Huono työilmapiiri N=40. Min=1. Max=5	1 (22) 53,7%	2 (9) 22,0%	3 (5) 12,2%	4 (3) 7,3%	5 (1) 2,4%	ka 1,80	Hajonta 1,091
11. Ristiriitaiset tiedot N=40. Min=1. Max=5	1 (6) 14,6%	2 (14) 34,1%	3 (6) 14,6%	4 (10) 24,4%	5 (4) 9,8%	ka 2,80	Hajonta 1,265
12. Epäselvä vastuunjako tiedottamisessa N=40. Min=1. Max=5	1 (10) 24,4%	2 (11) 26,8%	3 (7) 17,1%	4 (8) 19,5%	5 (4) 9,8%	ka 2,62	Hajonta 1,334
13. Viestinnän häiriöt	1 (5)	2 (14)	3 (12)	4 (7)	5 (2)	ka	Hajonta

N=40. Min=1. Max=5	12,2%	34,1%	29,3%	17,1%	4,9%	2,67	1,071
14. Organisaation liiallinen hierarkkisuus N=40. Min=1. Max=5	1 (3) 7,3%	2 (14) 34,1%	3 (10) 24,4%	4 (8) 19,5%	5 (5) 12,2%	ka 2,95	Hajonta 1,176

2. Seuraavat viestintätekniiikan ongelmat rajoittavat organisaatioviestintää työyhteisössämme.  
Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En tiedä, en osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Tietoja ei ole helposti saatavilla N=40. Min=1. Max=5	1(3) 7,3%	2 (19) 46,3%	3 (3) 7,3%	4 (10) 24,4%	5 (5) 12,2%	ka 2,88	Hajonta 1,244
2. Tiedot tulevat minulle vanhentuneina N=40. Min=1. Max=4	1 (11) 26,8%	2 (18) 43,9%	3 (4) 9,8%	4 (7) 17,1%	5 (0)	ka 2,18	Hajonta 1,035
3. Tieto on epäluotettavaa ja epätarkkaa N=40. Min=1. Max=5	1 (12) 29,3%	2 (16) 39,0%	3 (5) 12,2%	4 (4) 9,8%	5 (3) 7,3%	ka 2,25	Hajonta 1,214
4. Saan ristiriitaista tietoa eri lähteistä N=40. Min=1. Max=5	1 (7) 17,1%	2 (18) 43,9%	3 (3) 7,3%	4 (7) 17,1%	5 (5) 12,2%	ka 2,62	Hajonta 1,314
5. Tiedot ovat usein hyödyttömiä ja merkitykseltään vähäisiä N=40. Min=1. Max=5	1 (6) 14,6%	2 (18) 43,9%	3 (8) 19,5%	4 (7) 17,1%	5 (1) 2,4%	ka 2,48	Hajonta 1,037

## V STRATEGIAVIESTINNÄN VAIKUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

1. Onnistunut organisaatioviestintä edistää strategian toteutumista ja osaamista. Alla on esitetty organisaatiosi strategiaviestintään liittyviä väittämiä. Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En tiedä, en osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Organisaatioviestinnän kehittämiseen on tehty työyhteisössämme selkeä viestintästrateginen valinta N=39. Min=1. Max=5	1 (7) 17,1 %	2 (11) 26,8 %	3 (10) 24,4 %	4 (10) 24,4 %	5 (1) 2,4%	ka 2,6 7	Hajont a 1,037
2. Organisaatiossamme olisi tarvetta strategiaviestinnän kehittämiseen N=40. Min=2. Max=5	1 (0) 4,9%	2 (2) 4,9%	3 (2) 4,9%	4 (21) 51,2 %	5 (15) 36,6 %	ka 4,2 2	Hajont a ,768
3. Uskon, että kehittämällä organisaatiomme strategiaviestintää saavutettaisiin huomattavaa toiminnallista ja taloudellista hyötyä N=40. Min=1. Max=5	1 (2) 4,9%	2 (2) 4,9%	3 (15) 36,6 %	4 (11) 26,8 %	5 (10) 24,4 %	ka 3,6 2	Hajont a 1,079
4. Strategiaviestinnässä korostuu aivan liikaa muodollinen viestintä N=40. Min=2. Max=5	1 (0) 7,3%	2 (3) 7,3%	3 (14) 34,1 %	4 (16) 39,0 %	5 (7) 17,1 %	ka 3,6 8	Hajont a ,859
5. Työyhteisöni strategia viestinnässä korostuu monikanavaisuus N=40. Min=2. Max=5	1 (0) 12,2 %	2 (5) 12,2 %	3 (15) 36,6 %	4 (17) 41,5 %	5 (3) 7,3%	ka 3,4 5	Hajont a ,815
6. Strategiaviestintä antaa mahdollisuuden rakentavaan keskusteluun N=40. Min= 1. Max=5	1 (4) 9,8%	2 (6) 14,6 %	3 (11) 26,8 %	4 (11) 26,8 %	5 (8) 19,5 %	ka 3,3 2	Hajont a 1,248
7. Strategiaviestintää käsittelevää koulutusta olisi tärkeä järjestää osaamisen kehittämiseksi N=40. Min=1. Max=5	1 (0) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (4) 9,8%	4 (22) 53,7 %	5 (13) 31,7 %	ka 3,3 2	Hajont a 1,248
8. Organisaatiomme Intranet sivuilla olisi hyvä olla strategiaviestinnän kehittämistä tukevaa tietoa N=40. Min=2. Max=5	1(0) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (8) 19,5 %	4 (17) 41,5 %	5 (14) 34,1 %	ka 4,1 0	Hajont a ,810

2. Mielestäni strategiaviestinnällä on vaikutuksia seuraavilla osaamiseen osa-alueilla.  
Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En tiedä, en osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Ammattitaidon kehittäminen N=40. Min=1. Max=5=	1 (1) 2,4%	2 (2) 4,9%	3 (3) 7,3%	4 (18) 43,9%	5 (16) 39,0%	ka 4,15	Hajonta ,949
2. Työvälineiden käytön lisääminen N=40. Min=1. Max=5	1 (1)	2 (4) 9,8%	3 (11) 26,8%	4 (12) 29,3%	5 (12) 29,3%	ka 3,75	Hajonta 1,080
3. Vuorovaikutustaitojen vahvistaminen N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (3) 7,3%	3 (7) 17,1%	4 (12) 29,3%	5 (17) 41,5%	ka 4,02	Hajonta 1,074
4. Työhön perehdyttämisen tehostaminen N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (6) 14,6%	4 (15) 36,6%	5 (17) 41,5%	ka 4,15	Hajonta ,949

## VI ORGANISAATIOVIESTINNÄN TILANTEET JA MUODOT

1. Mielestäni osaamisen kehittämisessä organisaatioviestintä on tärkeää alla mainituissa organisaatioviestinnän tilanteissa. Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En tiedä, en osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Henkilöstöltä johdolle N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (1) 2,4%	4 (14) 34,1%	5 (23) 56,1%	ka 4,42	Hajonta ,874
2. Johdolta henkilöstölle N=40. Min=1. Max=5	1(1) 2,4%	2 (0)	3 (1) 2,4%	4 (16) 39,0%	5 (22) 53,7%	ka 4,45	Hajonta ,783
3. Työntekijöiltä lähimmälle esimiehelle N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (1) 2,4%	4 (11) 26,8%	5 (26) 63,4%	ka 4,50	Hajonta ,877
5. Lähimmältä esimieheltä työntekijöille N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (0)	3 (2) 4,9%	4 (11) 26,8%	5 (26) 63,4%	ka 4,52	Hajonta ,816
6. Työtovereiden kesken N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (2) 4,9%	4 (14) 34,1%	5 (22) 53,7%	ka 4,38	Hajonta ,897

7. Luottamusmiehiltä henkilöstölle N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (2) 4,9%	3 ((8) 19,5%	4 (17) 41,5%	5 (12) 29,3%	ka 3,92	Hajonta ,971
8. Henkilöstöltä luottamusmiehille N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (1) 2,4%	3 (11) 26,8%	4 (16) 39,0%	5 (11) 26,8%	ka 3,88	Hajonta ,939

2. Mielestäni osaamisen kehittämisessä ovat tärkeitä seuraavat organisaatioviestinnän muodot.  
Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En tiedä, en osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Kehityskeskustelut N=40. Min=1. Max=5	1 (2) 4,9%	2 (1) 2,4%	3 (2) 4,9%	4 (7) 17,1%	5 (28 68,3%)	ka 4,45	Hajonta 1,061
2. Perehdytysohjelmat N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (0)	3 (3) 7,3%	4 (7) 17,1%	5 (29) 70,7%	ka 4,57	Hajonta ,844
3. Työkierto N=40. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3%	3 (6) 14,6%	4 (24) 58,5%	5 (7) 17,1%	ka 3,87	Hajonta ,791
4. Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen N=40. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (2) 4,9%	3 (3) 7,3%	4 (11) 26,8%	5 (24) 58,5%	ka 4,43	Hajonta ,844
5. Tiimityöskentely N=40. Min=1. Max=5	1 (1) 2,4%	2 (0)	3 (3) 7,3%	4 (15) 36,6%	5 (21) 51,2%	ka 4,38	Hajonta ,838
6. Suunnittelu- ja kehittämispalaverit N=40. Min=2. Max=5	1 (0)	2 (3) 7,3%	3 (2) 4,9%	4 (6) 14,6%	5 (29) 70,7%	ka 4,52	Hajonta ,905

3. Mielestäni työyksikköni organisaatioviestintä on osaamista tukevaa. Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En tiedä, en osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

N=40. Min=1. Max=540	1 (1) 2,4 %	2 (4) 9,8 %	3 (3) 7,3 %	4 (28) 68,3 %	5 (4) 9,8 %	ka 3,75	Hajonta ,870
-------------------------	----------------	----------------	----------------	------------------	----------------	------------	-----------------

## VII ORGANISAATIOVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Kerro, kuinka kehittäisit organisaatioviestintää omassa työyksikössäsi (N= 12)

## Liite 4. Keskiarvojen vertailu

### 1. Kysymys 14. ANOVA-taulu

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
14.1 Taloudellisten resurssien puute	Brown-Forsythe	2,407	1	30,990	,131
14.2 Tiedon puute	Brown-Forsythe	1,747	1	34,978	,195
14.3 Kiire	Brown-Forsythe	7,988	1	26,001	,009
14.4 Osaamisen puute	Brown-Forsythe	,580	1	37,557	,451
14.5 Henkilöstö vähäinen kiinnostus	Brown-Forsythe	2,649	1	37,950	,112
14.6 Toiminnan huono organisointi	Brown-Forsythe	1,286	1	32,210	,265
14.7 Puutteelliset Atk-taidot	Brown-Forsythe	1,435	1	35,997	,239
14.8 Atk-laitteiden määrä	Brown-Forsythe	,267	1	36,019	,608
14.9 Toiminnan häiriöt	Brown-Forsythe	,415	1	33,463	,524
14.10 Imoitustaulun sekavuus	Brown-Forsythe	1,283	1	36,490	,265
14.11 Huono työilmapiiri	Brown-Forsythe	,012	1	28,203	,913
14.12 Ristiriitaiset tiedot	Brown-Forsythe	1,326	1	32,627	,258
14.13 Epäselvä vastuunjako tiedottamisessa	Brown-Forsythe	,307	1	32,112	,583
14.14 Viestinnän häiriöt	Brown-Forsythe	1,691	1	27,635	,204
14.15 Organisaation liiallinen hierarkkisuus	Brown-Forsythe	,051	1	33,609	,822

### 2. Kysymys 17. ANOVA-taulu

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
17.1 Ammattitaidon kehittäminen	Between Groups	1,727	1	1,727	1,966	,169
	Within Groups	33,373	38	,878		
	Total	35,100	39			
17.2 Työvälineiden käytön lisääminen	Between Groups	,307	1	,307	,258	,614
	Within Groups	45,193	38	1,189		
	Total	45,500	39			
17.3 Vuorovaikutustaitojen vahvistaminen	Between Groups	5,677	1	5,677	5,489	,024
	Within Groups	39,298	38	1,034		
	Total	44,975	39			
17.4 Työhön perehdyttämisen tehostaminen	Between Groups	,995	1	,995	1,108	,299
	Within Groups	34,105	38	,898		
	Total	35,100	39			



### 3. Kysymys 18. ANOVA-taulu

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
18.1 Henkilöstöltä johdolle	Between Groups	3,519	1	3,519	5,094	,030
	Within Groups	26,256	38	,691		
	Total	29,775	39			
18.2 Johdolta henkilöstölle	Between Groups	4,171	1	4,171	8,033	,007
	Within Groups	19,729	38	,519		
	Total	23,900	39			
18.3 Työntekijöiltä lähimmälle esimiehelle	Between Groups	3,033	1	3,033	4,273	,046
	Within Groups	26,967	38	,710		
	Total	30,000	39			
18.4 Lähimmältä esimieheltä työntekijöille	Between Groups	2,531	1	2,531	4,103	,050
	Within Groups	23,444	38	,617		
	Total	25,975	39			
18.5 Työtovereiden kesken	Between Groups	2,383	1	2,383	3,123	,085
	Within Groups	28,992	38	,763		
	Total	31,375	39			
18.6 Luottamusmiehiltä henkilöstölle	Between Groups	1,963	1	1,963	2,143	,151
	Within Groups	34,812	38	,916		
	Total	36,775	39			
18.7 Henkilöstöltä luottamusmiehille	Between Groups	4,074	1	4,074	5,109	,030
	Within Groups	30,301	38	,797		
	Total	34,375	39			