

Kristiina Kortelainen

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN TOIMIVUUS
SUOMALAISEN YRITYKSEN
VIRON TOIMIPISTEESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN TOIMIVUUS SUOMALAISEN YRITYKSEN VIRON TOIMIPISTEESSÄ

Kortelainen, Kristiina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2017
Sivumäärä: 65
Liitteitä: 1

Asiasanat: työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, kyselytutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää työyhteisöviestinnän toimivuutta suomalaisen yrityksen Virossa sijaitsevassa toimipisteessä. Tutkimuksen näkökulmana oli Viron toimipisteen työntekijöiden mielipiteet yrityksen sisäisestä viestinnästä.

Tutkimuksessa kartoitettiin yrityksen ulkomaan toimipisteen sisäisen viestinnän nykytilannetta. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä tuotiin esille yrityksen työyhteisöviestinnän ongelmia ja kehityskohteita.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Tutkimusmetodina käytettiin strukturoitua kyselyä. Kyselylomake toteutettiin sekä sähköisenä että paperisena kaiken kaikkiaan kolmella eri kielellä: suomeksi, viroksi ja venäjäksi.

Monilta osin yrityksen viestintää voidaan pitää melko onnistuneena. Merkittävimmiksi kehittämistä kaipaaviksi seikoiksi osoittautuivat tiedon liikkuvuus osastojen välillä, viestintäilmapiiri, viestinnän avoimuus, esimiesten ja alaisten välinen viestintäyhteys sekä palautteen antaminen.

Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena oli luoda yritykselle paremmat mahdollisuudet kehittää työyhteisöviestintäänsä ja siten myös henkilöstön työhyvinvointia ja toiminnan tehokkuutta. Yrityksellä ei ole kirjallista viestintäsuunnitelmaa, joten tutkimus toimii myös perustana yrityksen viestintäsuunnitelmalle, jonka avulla yritys voi jatkossa parantaa tiedonkulkua ja yhtenäistää työyhteisöviestintää sekä lisätä luottamusta ja avoimuutta kaikissa toimipisteissä ja kaikilla osastoilla.

FUNCTIONING OF THE INTERNAL COMMUNICATIONS IN AN ESTONIAN SUBSIDIARY OF A FINNISH COMPANY

Kortelainen, Kristiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

April 2017

Number of pages: 65

Appendices: 1

Keywords: internal communications, staff communication, survey

The purpose of this research was to investigate the functioning of the internal communications of a subsidiary situated in Estonia. The parent company is based in Finland. The research is focused on the perspective of the employees working in Estonia.

The aim of this study was to identify the characteristics of the current situation of the internal communications within the Estonian subsidiary. Data for this study were collected via a structured opinion survey. In the opinion survey employees were asked about the functioning of the communications in different areas. The survey was executed both in electronic form and in paper form – and in three languages: Finnish, Estonian and Russian.

The survey revealed that the communications of the company have been rather successful: most of the answers were positive. However, there are some matters that need to be ameliorated. The issues that need the most attention in the future are the flow of communication between departments, the communicational atmosphere, the transparency of communications, the communication between foremen and subordinates, and giving feedback.

The major objective of the study was to create better possibilities for the company to improve its internal communications, and by doing that, also improving the wellbeing of the staff and the efficiency of the operations. The company has no clear scheme for communications, and therefore this research works as a basis for the communications plan which the company may use in the future to improve the flow of information, to make the communication more consistent, and to gain trust and transparency in communications within all branches and departments.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYS.....	9
2.1	Yrityksen esittely	9
2.2	Ulkomaan toimipisteen historia ja lähtötilanne	9
3	TYÖYHTEISÖViestintä.....	10
3.1	Työyhteisöviestinnän keinot ja kanavat.....	11
3.1.1	Kasvokkainen, kirjallinen ja sähköinen viestintä	11
3.1.2	Virallinen ja epävirallinen viestintä	12
3.2	Työyhteisöviestinnän merkitys	14
3.3	Viestinnän haasteet ja häiriöt.....	16
3.3.1	Tiedonkulku ja tiedon saatavuus viestinnän haasteena	17
3.3.2	Viestintäprosessin häiriöt	18
3.3.3	Monikulttuurisuus viestinnän haasteena	19
3.3.4	Suomalaisen ja virolaisen kulttuurin erot.....	20
3.4	Viestinnän mittaaminen ja arviointi.....	24
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
4.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus	28
4.2	Tutkimuksen strategiat.....	29
4.3	Kysely tutkimusmetodina	30
4.4	Tutkimuksen toteutus.....	32
5	TULOKSET	34
5.1	Osallistujat	34
5.2	Viestinnän kieli.....	35
5.3	Yleinen mielipide viestinnästä.....	38
5.4	Viestinnän kanavat ja keinot.....	41
5.5	Tiedon saatavuus ja kulku	44
5.6	Perehdytys ja ohjeistaminen	48
5.7	Viestintäilmapiiri	51
5.8	Palautteen antaminen ja saaminen	52
6	YHTEENVETO	58
6.1	Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset	58
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja hyödyllisyys	61
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	63
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

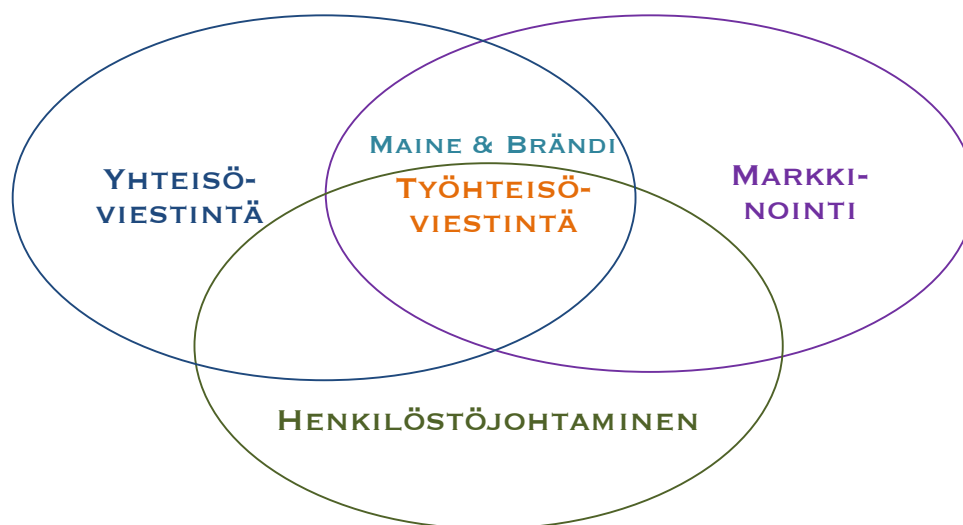
Jotta organisaatio voisi toimia, on sen sisäisen viestinnän oltava kunnossa. Työyhteisöviestinnän avulla välitetään tietoa työyhteisön sisällä – niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin.

Työyhteisöviestinnän avulla työyhteisön jäsenet saavat tietää omiin työtehtäviin ja omaan työyhteisöön liittyvän tiedon lisäksi koko organisaation yhteisen mission ja vision sekä sen arvot. Toimiva työyhteisöviestintä myös parantaa työntekijöiden motivaatiota, tehokkuutta ja työyhteisössä vallitsevaa työilmapiiriä. Vaikka työyhteisöviestinnän tärkeys tiedostettaisiinkin organisaatiossa, sen tila jää helposti kartoittamatta eikä sitä ryhdytä kehittämään.

Nykyisin työyhteisö ei tarkoita vain fyysistä tilaa tai rakennusta, jossa työyhteisön jäsenet toimivat. Työyhteisö voi toimia joko osin tai kokonaan verkossa. Sen jäsenet saattavat työskennellä saman katon alla tai jopa eri maissa, jolloin he pitävät toisiinsa yhteyttä erilaisin viestinnän keinoin. (Juholin 2010, 22–23.)

Käytän tässä tutkielmassa käsitettä *työyhteisöviestintä* Elisa Juholinin (2009, 141 ja 2010, 15) määritelmän mukaisessa merkityksessä: se on työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää, joka kattaa tiedotuksen lisäksi kaiken vuorovaikutuksen – niin vuoropuhelun kuin tiedon ja kokemusten vaihdonkin – kaikkien osapuolten välillä. Se sisältyy kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen ja mahdollistaa organisaation menestyksekkään toiminnan. Vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän avulla rakennetaan työskentelylle edellytykset, vahvistetaan työhyvinvointia, luodaan ja jalostetaan uutta tietoa sekä opitaan yhdessä. Kun vuorovaikutus ja hyvinvointi ovat kunnossa, on työyhteisö myös tuottava.

Seuraavassa kaaviossa (kaavio 1) havainnollistetaan työyhteisöviestinnän keskeistä asemaa organisaation toiminnassa. Työyhteisöviestintä on osa sekä yhteisöviestintää, markkinointia että henkilöstöjohtamista. Siihen sisältyy esimerkiksi strateginen viestintä sekä viestintäfoorumien, työnantajamaineen, rekrytoinnin, perehdyttämisen ja viestintäosaamisen kehittäminen. (Juholin 2010, 16.)



Kaavio 1. Yhteisöviestintä, markkinointi ja henkilöstöjohtaminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Työyhteisöviestintä on osa näitä kaikkia (Ks. Juholin 2010, 16.)

Juholinin mukaan (2010, 18) nykyisin viestinnän tutkimukset kohdistuvat siihen, miten organisaatio voi viestinnän avulla päästä tavoitteisiinsa. Viestinnän halutaan olevan strategisena tukena koko organisaation toiminnalle, jolloin pelkästään tyytyväisyys organisaation sisäiseen tiedonsiirtoon ei riitä. Viestintää onkin syytä pitää yhtenä organisaation ydintoiminnoista, ei vain vähäpätöisenä tukitoimintona.

Tässä tutkimuksessa selvitän suomalaisen yrityksen Viron-toimipisteen työyhteisöviestinnän toimivuutta – tavoitteena tuoda esiin keinoja kehittää sitä. Erityisiksi mielenkiinnon kohteiksi on noussut 2000-luvun trendin mukaisesti dialogi työyhteisössä sekä työhyvinvointi, luottamus, monikulttuurisuus ja kulttuurien välinen viestintä. Perinteisistä työyhteisöviestinnän teemoista mukana ovat tiedonkulku, viestintätyytyväisyys ja viestintäilmasto, jotka vaikuttavat välillisesti myös aiemmin mainittuun työhyvinvointiin, motivaatioon ja tehokkuuteen. (Juholin 2010, 23.)

1.1 Tutkimusongelmat, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyössäni selvitän työyhteisöviestinnän toimivuutta suomalaisen yrityksen Virossa sijaitsevassa toimipisteessä. Työn painopisteenä on Viron toimipisteen työntekijöiden näkemys yrityksen sisäisestä viestinnästä. Työn ulkopuolelle on jätetty työyhteisöviestinnän johtamiseen ja strategiaan liittyvät osa-alueet.

Työn tavoitteena on kartoittaa yrityksen ulkomaan toimipisteen sisäisen viestinnän nykytilannetta, selvittää esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä tuoda esille yrityksen työyhteisöviestinnän ongelmia ja kehityskohteita. Tutkimuksella halutaan selvittää vastauksia erityisesti seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mitä kieliä työyhteisöviestinnässä kannattaa käyttää? Aiheuttaako kielitaidon puute uutistyhjiöitä tai muita ongelmia työpaikalla?
2. Mitä viestintäkanavia työyhteisöviestinnässä kannattaa käyttää?
3. Kuinka tyytyväisiä työyhteisöviestintään ollaan?
4. Millaisia muutoksia työyhteisöviestinnässä on tapahtunut?
5. Onko tietoa riittävästi saatavilla? Miten tieto kulkee työyhteisön sisällä? Aiheuttaako tiedonpuute työn keskeytymistä?
6. Onko työhön ja työyhteisöön perehdytys onnistunut? Onko jokapäiväinen työn ohjaaminen onnistunut?
7. Millainen työyhteisön viestintäilmapiiri on? Onko viestintä avointa?
8. Miten ja kuinka usein työyhteisössä saadaan ja annetaan palautetta? Saadaanko työstä myös kiitosta?
9. Tulevatko työntekijät kuulluksi?

Perimmäisenä tavoitteena on luoda yritykselle paremmat mahdollisuudet kehittää työyhteisöviestintäänsä ja siten myös henkilöstön työhyvinvointia ja toiminnan tehokkuutta. Yrityksellä ei ole kirjallista viestintäsuunnitelmaa, joten tutkimuksella tavoitellaan myös perustaa yrityksen viestintäsuunnitelmalle, jonka avulla yritys voittemmin parantaa tiedonkulkua ja yhtenäistää työyhteisöviestintää sekä lisätä luotamusta ja avoimuutta kaikissa toimipisteissä ja kaikilla osastoilla.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Seuraavassa pääluvussa esittelen lyhyesti tutkimuksen kohdeyrityksen ja sen Virossa toimivan tytäryrityksen taustoja ja perustietoja. Luvussa kolme tutustutaan työyhteisöviestintään tutkimuskirjallisuuden avulla: alaluvuissa esitellään työyhteisöviestinnän keinoja ja kanavia, tehtäviä, merkitystä, haasteita ja häiriöitä sekä mittaamista ja arviointia. Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmät ja kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta tarkemmin. Luvussa viisi eritellään tutkimuksen tuloksia. Luvussa kuusi on yhteenveto tutkimustuloksista sekä pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta, pätevyydestä ja hyödynnettävyydestä. Työn lopussa esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

2.1 Yrityksen esittely

Tämän tutkimuksen ainoana tapausyrityksenä on suomalainen vaatetusalan yritys, jonka tuotteet on suunniteltu erityisesti pohjoismaisia olosuhteita ajatellen. Yrityksen liikevaihto on noin kuusi miljoonaa euroa. (Yrityksen verkkosivut 2017; Kauppalehti.fi 2017.)

Emoyritys on perustettu yli 50 vuotta sitten, ja se työllistää kotimaassa keskimäärin 15 henkeä. Ensimmäisten vuosikymmenten ajan yritys toimi vain Suomessa, mutta nykyisin yrityksen tuotantotilat sijaitsevat Virossa, jossa virolainen tytäryritys työllistää noin 100 henkeä. (Yrityksen verkkosivut 2017.)

2.2 Ulkomaan toimipisteen historia ja lähtötilanne

Virolainen tytäryhtiö perustettiin noin 25 vuotta sitten – melko pian Neuvostoliiton kaatumisen ja Viron uudelleen itsenäistymisen jälkeen. Vuonna 2004 Viro liittyi Euroopan unioniin ja seitsemän vuotta myöhemmin, vuonna 2011, valuutaksi vaihdettiin euro. (Yrityksen verkkosivut 2017; Eurooppatiedotus.fi 2017.)

Viron ainut virallinen kieli on viro, mutta vakinaisista asukkaista liki 30 prosenttia, noin 380 000, on äidinkieleltään venäjänkielisiä (Statistics Estonia, PCE06). Venäläistaustaisista noin kolmannes puhuu viroa (Statistics Estonia, PC0443). Valtaosa venäjänkielisistä asuu maan pohjoisosissa, vuonna 2016 pelkästään Tallinnassa 230 340 ilmoitti äidinkielekseen venäjän. (Tallin Arvudes 2016, 25.)

Toimeksiantajayrityksen virolaisessa tytäryhtiössä käytetään sisäisen viestinnän kielinä suomea, viroa ja venäjää sekä osassa toiminnoista myös englantia.

3 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

”Eihän mökkiäkään rakenneta niin, että rakennuttajalla on piirustukset päässään, mutta niistä ei kerrota tekijöille.” (Leif Åberg 1999, 10.)

Työyhteisö on organisaatio, jossa työskentelevät ihmiset pyrkivät yhteiseen päämäärään yhdistelemällä erilaisia voimavarojaan saavuttaakseen jotain sellaista, jota eivät yksinään voisi saavuttaa. Työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä edistetään koordinoimalla sen toimintaa, ja tämä koordinointi tapahtuu viestien. (Åberg 1999, 24–25.) Viestintä ei ole vain tiedonvälitystä viestinnän kohteille, se mahdollistaa myös epäselvien asioiden yhdessä pohtimisen ja yhteisen kulttuurin luomisen. Viestinnällä siis luodaan työyhteisöön yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 83.) Viestintä on se liima, jonka avulla työyhteisö säilyttää muotonsa ja toimivuutensa. Yhteisön jäsenten on myös tiedettävä, mitä työllä tavoitellaan ja miten työt jaetaan. Työntekijät eivät myöskään tiedä, miten he ovat työssään onnistuneet, jollei heille siitä kerrota. (Åberg 1999, 27, 31.)

Viestintäjärjestelmä koostuu käytettävistä viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 1999, 31). Yrityksen viestinnän onkin hyvä olla jossain määrin strukturoitua ja säänneltyä, jotteivat kaikki yhteisön jäsenet viestisi kaoottisesti kaikkien kanssa kaikista mahdollisista asioista. Liika strukturointi kuitenkin kangistaa, ja siksi työyhteisöissä tarvitaan myös esimerkiksi luovia ongelmanratkaisumenetelmiä ja spontaania tiedonvaihtoa. (Ks. Aula 1995). Onnistuneessa vuorovaikutuksessa sallitaan myös eri mielipiteet: osapuolia ei pakoteta olemaan samaa mieltä, mikä kannustaa luovaan vuoropuheluun myös jatkossa. (Juholin 2010, 16.)

Sanallisen viestinnän lisäksi kommunikointi on myös tietoista ja tiedostamatonta sanatonta viestintää: äänensävyjä, ja -voimakkuuksia, puheen rytmiä, hiljaisuutta, ilmeitä ja eleitä, katseita, liikkeitä, asentoja, tilankäyttöä ja välimatkaa. On toki huomattava, että myös se, että ei viesti, on viestintää. (Davidsson 2001, 40; Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007, 11; Wiio 1989, 109.) Kirjallisessa viestinnässä pääpaino on sanallisessa viestinnässä, mutta myös viestintävälineellä, tekstin ulkoasulla ja oikeinkirjoituksella on vaikutusta viestin välittymiseen ja viestin tulkitsemiseen (Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007, 11).

3.1 Työyhteisöviestinnän keinot ja kanavat

Viestintä ei ole vain tiedottamista, vaan vuorovaikutusprosessi, jossa on vähintään yksi viestin lähettäjä ja yksi vastaanottaja. Tuossa vuorovaikutusprosessissa lähettäjän ja vastaanottajan roolit vuorottelevat. Viestin siirtämiseksi lähettäjältä vastaanottajalle tarvitaan viestintäkanava. Kasvokkain tapahtuva viestintä on **suoraa**: ääniaallot kulkevat suoraan puhujan suusta kuulijan korvaan. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä myös sanaton viestintä on merkittävää, ja tuolloin vuorovaikutusmahdollisuudet ovat parhaimmillaan. Aina kasvokkaisviestintä ei ole kuitenkaan mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista, ja tuolloin tarvitaan **välillistä** viestintää, apuvälinettä viestin lähettämiseen. Tuolloin viestin vastaanottajia voi olla peräti miljoonia. Välineen avulla viesti voidaan välittää nopeasti ja taloudellisesti suurelle yleisölle, mutta tuolloin vuorovaikutusmahdollisuudet vähenevät ja väärinymmärryksen riski kasvaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12, 16; Juholin 2009, 170–177.)

3.1.1 Kasvokkainen, kirjallinen ja sähköinen viestintä

Työyhteisöllä on viestinnässään käytettävissä lukuisia eri kanavia ja viestintävälineitä. Åbergin mukaan kanavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: henkilökohtaiseen kanssakäymiseen (face-to-face-viestintä), kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään. (Åberg 1999, 102.)

Esimiehen ja alaisten välinen viestintä perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Kasvokkain järjestetään myös **kokouksia**, mutta nykyisin ainakin osa osallistujista on mukana internetin välityksellä. Operatiiviset tiedot kulkevat usein horisontaalisesti **työkaverilta toiselle**. Puskaradio käyttää samaa kanavaa. **Luottamusmies** toimii yhteyshenkilönä johdon ja alaisten välillä. **Tiedotustilaisuuksissa** tiedotetaan suurista asioista. Joissain yrityksissä on käytössä **toimitusjohtajan haastattelutunti** tai **kyselytunti**, jolloin toimitusjohtaja kiertää yksiköissä ja on kaikkien tavoitettavissa. **Sisäisellä markkinoinnilla** varmistetaan, että työntekijät tietävät esimerkiksi markkinointikampanjaan liittyvät olennaiset tiedot. (Åberg 1999, 102–103, 114.)

Kirjallinen viesti tavoittaa kohteensa samanmuotoisena. **Ilmoitustaulut, kiertokirjeet, kirjalliset toimintaohjeet ja kokousmuistiot** edustavat sisäistä kirjallista viestintää. **Tiedotteita** kirjoitetaan tarvittaessa, ja ne lähetään tyypillisesti myös sähköisesti. **Henkilöstölehdessä** käsitellään laajoja, koko työyhteisöä koskevia asioita. **Toimitusjohtajan katsaus** toimitetaan usein myös sisäisesti koko henkilökunnalle. **Aloitetoiminnasta** on hyvä olla tarkat ohjeet vastuuhenkilöineen, jotta työntekijöillä on mahdollista välittää palautetta ja ideoita yrityksen johdolle. (Åberg 1999, 104, 112–113.)

Sähköinen viestintä asettuu osin päällekkäin sekä henkilökohtaisen viestinnän että kirjallisen viestinnän kanssa. Viestinnän välineinä käytetään **puhelinta, sähköpostia, tekstiviestejä, sähköisiä ryhmätyösovelluksia, intranetiä, internetiä, vdeoneuvotteluja, sosiaalista mediaa ja wiki-alustoja**. (Åberg 1999, 104; Juholin 2009, 173.) Osa sähköisistä sisäisistä viesteistä saattaa pyöriä esimerkiksi työyhteisön sähköisellä ilmoitustaululla.

Sisäisessä viestinnässä erityisesti henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat kanavat ovat tärkeitä. Etenkin omaa työtä tai omaa yksikköä koskevat tiedot välitetään henkilökohtaisesti. Tässä lähin esimies on avainasemassa: häneen tukeudutaan lähes kaikissa asioissa. (Åberg 1999, 106.)

Lisäksi **sisäinen yhteystoiminta** on hyvän työilmapiirin ylläpitämisen ja me-hengen luomisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Siihen kuuluu esimerkiksi esimiehen työhön liittymätön yhteydenpito alaisiinsa, kuten syntymäpäiväonnittelut ja muut muistamiset sekä arkipäivän huomaavaisuus. (Åberg 1999, 115, 117.) Yhteystoiminnalla osoitetaan, että työyhteisön jäsenistä välitetään ja heitä arvostetaan.

3.1.2 Virallinen ja epävirallinen viestintä

Työyhteisön sisäistä viestintää voi jaotella myös sen virallisuuden perusteella. Jotta organisaation viestintä olisi mahdollisimman onnistunutta, on käytettävä sekä virallisia että epävirallisia viestintäkanavia. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51–52.)

Kun viestintäkanava on vakiintunut organisaation käyttöön, katsotaan viestinnän olevan virallista. Näissä yhteyksissä käsitellään säännöllisesti työyhteisön asioita. Esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskustelut, viikoittaiset palaverit, tiedotteet ja henkilös-tölehti lukeutuvat tähän ryhmään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15, 51.)

Epävirallinen viestintä ei ole yhtä suunnitelmallista, ja sen tehtävät eroavat virallisen viestinnän tehtävistä. Epävirallisia keskusteluja käydään esimerkiksi ohimennen käytävillä ja pikaviestisovelluksilla. Epävirallisen viestinnän avulla ideoidaan, kommentoidaan ja puretaan paineita. Tällaisellakin viestinnällä on merkityksensä: sen avulla täydennetään ja selvennetään virallista tietä saatuja tietoja esimerkiksi tiedotustilaisuuden jälkeen. Moni myös jakaa työpaikalla kokemiaan tuntemuksia kotona puolisolle. Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä, pysyy myös epävirallisen viestinnän sisältö ja sävy yleisesti ottaen positiivisena. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15.)

Elisa Juholin (2009, 182) on jaotellut työyhteisöviestinnän foorumit niiden virallisuuden mukaan. *Työfoorumit* (1) ovat tiloja, jossa työtä tehdään. Siellä vaihdetaan tietoa ja kokemuksia, kehitetään uutta ja opitaan yhdessä. Nämä tilat voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia. *Virallisilla foorumeilla* (2) jaetaan tietoa ja luodaan yhteistä ymmärrystä organisaation nykytilasta ja tulevaisuudesta. Näitä tietoja täydennetään virallisella materiaalilla verkossa tai fyysisesti. *Puolivirallisilla foorumeilla* (3) käsitellään työyhteisön asioita, mutta puitteet ovat vapaamuotoiset. *Vapaamuotoisilla foorumeilla* (4) ideoidaan, pidetään hauskaa ja luodaan yhteisöllisyyttä. *Sosiaalinen media* foorumina täydentää muita foorumeita yhteisen sopimuksen mukaisesti.

Epävirallisen viestinnän kanavista puskaradio on yleinen. Puskaradio muodostuu työkavereista, perheenjäsenistä, ystävistä ja tuttavista, jotka keskustelevat arkipäiväisistä asioista ja yhteisistä mielenkiinnon kohteista. Puskaradio välittää tietoa tehokkaasti niin hyvässä kuin pahassakin: ystävien sanaan luotetaan, ja sana leviää nopeasti. Sosiaalisen median myötä puskaradion voima on kasvanut, ja epäviralliset viestit leviävät kulovalkean tavoin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15.)

3.2 Työyhteisöviestinnän merkitys

Viestintä ei kuulu vain esimiehille ja viestintäosastolle, vaan se on kiinteä osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työarkea. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Viestintä on yrityksen voimavara – siihen on panostettava samoin kuin muihinkin resursseihin. Viestintää on suunniteltava ja sen mukaisesti toteutettava ja valvottava. (Åberg 1999, 34.)

Usein sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön toimintaan epäsuorasti. Sisäisellä tiedotuksella henkilöstö saa yhteisen tiedollisen perustan yhteistyön tekemiseksi. Sisäinen viestintä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin ja työmotivaatioon. Nämä kaikki vaikuttavat yhdessä työn tuottavuuteen. (Åberg 1999, 106.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että henkilöstön viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys ovat selvästi toisiinsa sidoksissa. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä viestintään, ovat he todennäköisemmin muita tyytyväisempiä myös työhönsä. Viestintätyytyväisyys vaikuttaa suoraan myös työmotivaatioon: jos sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisiä, ollaan myös muita todennäköisemmin työssä motivoituneita. Molemmissa tapauksissa esimiehen tehtävä on osoittautunut tärkeäksi. (Åberg 1999, 106.)

On myös muistettava, että ulkopuolelle näkyvä yrityskuva rakentuu yrityksen sisällä. Yrityksen sisällä on oltava yhtenäinen käsitys yrityksen identiteetistä, jotta se voisi näkyä samanlaisena myös ulospäin, sillä jokainen työntekijä viestii yrityksestä ulkopuolisille vähintäänkin epävirallisesti (ks. myös luku 3.1.2). Työntekijöiden on hyvä tietää, missä ollaan ja minne ollaan menossa sekä mihin arvoihin toiminta perustuu, jotta he osaisivat toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Visiosta on viestittävä kiinnostusta herättävällä tavalla niin, että oma väki innostuu. Kun yrityskuva vastaa todellisuutta, voidaan yhteisön viestintää pitää onnistuneena. Jos viestitty kuva on todellisuudesta poikkeava, on vaarana niin asiakaskato kuin työntekijöiden tiheä vaihtuvuuskin. Viestinnän on siis toimittava joka suuntaan: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivuttain kaikkien toimintojen välillä. Kun toimintaa kehitetään sisäisellä viestinnällä, näkyy tulos myöhemmin myös ulospäin. (Chydenius 2001, 19–20, 34, 36; Åberg 1999, 10, 65–72; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 19.)

3.2. Työyhteisöviestinnän tehtävät

Åbergin (2006, 96–97) mukaan työyhteisöviestinnällä on viisi funktiota. Ensinnä viestintää tarvitaan **toiminnan tueksi**: operatiivisen viestinnän avulla mahdollistetaan tuotanto ja tuotteiden siirtäminen asiakkaille. Toiseksi viestintää tarvitaan **profilointiin**: viestinnällä luodaan pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiili. Kolmanneksi viestintää tarvitaan **informointiin**: viestinnän avulla kerrotaan tärkeistä tapahtumista niin työyhteisön sisällä ja kuin sen ulkopuolellekin. Neljänneksi viestintää tarvitaan **kiinnittämiseen**: viestinnällä perehdytetään työhön ja työyhteisöön. Viidenneksi viestintää tarvitaan **vuorovaikutukseen**: ihmiset tarvitsevat viestintää sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen myös työyhteisön sisällä. Näistä neljää ensimmäistä funktiota Åberg kutsuu tulosviestinnäksi – ne vaikuttavat suoraan yrityksen tuloksellisuuteen. Tulosviestintää on mahdollista hallita ja valvoa, toisin kuin viestinnän viidettä funktiota – vuorovaikutusta.

Åbergin (1999, 110) mukaan työyhteisöviestinnän merkittävin tehtävä on tukea yrityksen perustoimintoja. Viestintä ei ole yrityksen muusta toiminnasta irrallinen toiminto, jota olisi mahdollista hoitaa tietämättä, mitä muut yrityksen osastot ja toiminnot tekevät. Tuotannon on toimittava yhdessä tuotesuunnittelun ja markkinoinnin kanssa, ja kaikkien osastojen on oltava yhteistyössä rahoituksen ja hallinnon kanssa. Yrityksen tuotekehityksen, tuotannon ja markkinoinnin tueksi tarvitaan monipuolista tietoa, ja tuon tiedon on yrityksen sisällä kuljettava esteettä. Tätä kutsutaan **operatiiviseksi viestinnäksi**. Ilman onnistunutta viestintää organisaation sisäinen yhteistyö ei voi toimia. (Chydenius 2001, 17; Åberg 1999, 110.)

Profiloinnilla tarkoitetaan yrityksen tavoitekuvan rakentamista. Profiloiva viestintä onkin tärkeässä asemassa niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin viestinnässä. Sen avulla kerrotaan sidosryhmille yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista, joita työntekijät toteuttavat yhdessä yhteinen päämäärä mielessään. On myös muistettava, että jotta voitaisiin ymmärtää, mihin ollaan menossa, on myös tehtävä selväksi mistä on lähdetty. Profilointiin kuuluu sanallisen viestinnän lisäksi yrityksen teot ja visuaalinen ilme logoineen ja palveluvaikutelmineen. Tämä kaikki on saatava ankkuroitua henkilöstöön, jotta tavoitekuva voisi toteutua käytännössä. (Åberg 2006, 100–102.)

Informoinnissa painopiste on uutisoinnissa – työntekijöille kerrotaan, mitä työyhteisössä tapahtuu. Kyseessä on siis tiedotus sen peruserkityksessään. Ei pidä silti luulla, että informointi olisi pelkästään yksisuuntaista tiedottamista, vaan myös työntekijät toimivat aktiivisesti tiedon hankkijoina ja tuottajina. (Åberg 2006, 102, 110.) Juholin (2008, 97) muistuttaa, että työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa tiedonvaihdannasta. Tiedonvaihdanta on vastavuoroista ja vuorovaikutteista: tietoa ei vain saada, vaan sitä myös etsitään, löydetään, tulkitaan ja hyödynnetään oma-aloitteisesti. (Juholin 2008, 97–98.)

Viestintää tarvitaan organisaation palveluksessa olevien henkilöiden **perehdyttämiseen ja kiinnittämiseen**. Ei riitä, että perehdytetään työtehtäviin, vaan on perehdytettävä myös työyhteisön toimintatapoihin ja kulttuuriin. Jo ensimmäisenä työpäivänä työntekijälle on tehtävä selväksi, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja yhteiset arvot. Jos tietoa ei anneta virallista reittiä, voi viesti vääristyä, kun tietoa hankitaan epävirallisten kanavien kautta. (Åberg 2006, 103–107.)

Puskaradiossa, läheisverkoissa ja satunnaisverkoissa viestitään ihmisten omilla ehdoilla. Puskaradiolla tarkoitetaan viestejä yhteisössä, jonka jäsenten kanssa ollaan melko aktiivisesti tekemisissä, esimerkiksi työyhteisöä. Läheisverkko on puskaradiota aavistuksen läheisempi: siihen kuuluu ihmiset, jotka tunnetaan läheisesti henkilökohtaisella tasolla. Satunnaisverkkoon kuuluu puolestaan henkilöt, joita tavataan satunnaisesti tai sattumalta. Tällaisissa verkostoissa viestintä on erityisen vuorovaikutteista, tehokasta ja nopeaa. Vuorovaikutuksen merkitystä ei pidäkään väheksyä, sillä puskaradion, henkilökohtaisen läheisverkon tai satunnaisverkon avulla välitetty viesti kulkee nopeasti ja tehokkaasti, ja se tukee parhaimmillaan yrityksen virallista viestintää (Åberg 2006, 105–107). (Ks. myös luku 3.1.2.)

3.3 Viestinnän haasteet ja häiriöt

Viestintäkanavan valinta on viestin oikeanlaisen välittymisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Pahimmassa tapauksessa väärin valittu kanava johtaa siihen, että viesti ei tavoita vastaanottajia lainkaan tai sen viesti vääristyy. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo

2007, 20.) Jotta viestintä voisi onnistua, on viestin lähettäjän muotoiltava ideansa sanoman muotoon niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Viestin oikeanlaisen välityksen kannalta keskeisessä asemassa on vuorovaikutus, sillä vuorovaikutteisessa tilanteessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. (Åberg 2006, 85.)

Viestintätapahtumaan voi liittyä myös muita haasteita ja ennalta-arvaamattomia tekijöitä. Viesti on lähetettävä ajallaan, sen sisällön on oltava virheetöntä ja esimerkiksi sähköpostiviestin otsikon on houkuteltava lukemaan. Jos kokouskutsu lähetetään myöhässä, viestin otsikkokenttä on jätetty tyhjäksi ja viesti on vieläpä jäänyt roska-postisuodattimeen, on viestintä epäonnistunut ratkaisevalla tavalla. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 20.)

Viestittäessä on aina huomioitava viestintätilanne ja kunkin viestijän aiemmat kokemukset, sillä ne vaikuttavat viestin tulkintaan. Myös viestintäympäristön muutokset, viestin sanomien määrä ja ymmärrettävyys vaikuttavat viestin vastaanottamiseen. (Ikävalko 1999, 11.) Ihmiset tekevät virheitä, tulkitsevat ja ilmaisevat asioita eri tavoin – ja tulevat toisinaan väärin ymmärretyiksi, joten viestin laatijan on kiinnitettävä sisältöön, ilmaisuun ja ulkoasuun erityistä huomiota (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12).

Seuraavissa alaluvuissa viestinnän haasteita ja häiriöitä käsitellään tarkemmin. Oma alalukunaan käsitellään myös monikulttuurisuutta viestinnän haasteena, sillä monikulttuurisuuden tuomat haasteet on huomioitava eri maiden kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa.

3.3.1 Tiedonkulku ja tiedon saatavuus viestinnän haasteena

Juholin (2009, 153) toteaa, että tieto ei ole toimija: se ei päättä, mihin se kulkee ja kenet se tavoittaa. Viestintä on riippuvaista ihmisen tahdosta ja toiminnasta: ihminen liikuttaa ja jalostaa tietoa vuorovaikutuksen avulla. Teknologia toimii tässä toki apuna, mutta siltäkin puuttuu oma tahto.

Liian vähäinen tieto ja tiedon liikkumattomuus ovat monissa yrityksissä viestinnän ongelmina. Jos tieto ei liiku, syntyy tilanteita, joissa ihmiset tietävät, että jotakin on tapahtunut, mutta siitä ei kerrota heille. Åberg (1999, 107) kutsuu näitä tilanteita uutistyhjiöiksi. Kun tietoa ei saada oikealta taholta, alkaa puskaradio täyttää tuota uutistyhjiötä. Ongelmia aiheuttaa se, että puskaradiolla on taipumus vääristää ja paisutella asioita. Ainut keino katkaista huhuilta siivet on tiedottaa nopeasti, aktiivisesti ja luotettavasti. (Åberg 1999, 107; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 52.)

Sisäisen viestinnän haasteena on lisäksi tietojen saatavuus. Kaikki tiedot eivät ole sellaisia, joista pitäisi erikseen tiedottaa, vaan niiden olisi hyvä pysyä paikoillaan niille varatussa paikassa. Tällöin tietoihin pääsee käsiksi, kun tietoa tarvitaan. Tietoja on hyvä säilyttää aktiivisessa tietokannassa, esimerkiksi intranetissä, josta ne voi helposti tarkistaa. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi yhteystiedot, ohjeet sairaustapausten varalta ja asiakastietokannat. (Ks. Åberg 1999, 108–109.)

Åberg (1999, 108) laskee viestinnän haasteeksi myös esimiehet. Esimies on avainasemassa oman yksikkönsä ja koko yrityksen välissä, sillä hän tuntee sekä oman yksikkönsä toiminnan että laajan näkökulman koko organisaation toimintaan. Esimiehillä on vastuu tiedottaa yrityksen asioista ymmärrettävällä tavalla alaisilleen ja kuljettaa tietoa myös alaisiltaan johdolle ja kollegoilleen.

3.3.2 Viestintäprosessin häiriöt

Toisinaan viestintäprosessiin tulee häiriöitä, jotka muuttavat viestin sisältöä. Nuo viestintäprosessin häiriöt voivat olla joko ihmismielen sisäisiä tai ulkoisia. Jotta viesti tavoittaisi vastaanottajan mahdollisimman halutunlaisena, on häiriöitä osattava ennakoida. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12–13.) Häiriöitä on vaikea kokonaan eliminoida, sillä viestintä ei tapahdu tyhjiössä. Suunnittelemalla viestintää voidaan kuitenkin löytää tilanne, jossa viestit tavoittavat vastaanottajan parhaalla mahdollisella tavalla. (Ikävalko 1999, 12.)

Osmo A. Wiio (1989, 220) jakaa viestinnän häiriöt neljään ryhmään. Kun sanoma ei ulkoisen häiriön vuoksi saavuta vastaanottajaa, on kyseessä *este* (1). Tällöin voi säh-

köposti jäädä roskapostisuodattimeen tai ilmoitustaulun tiedote jäädä huomaamatta. Kun sanoma ei tavoita sellaisenaan vastaanottajaa, siihen sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä, on kyseessä **kohina** (2). Tällöin tuloste saattaa olla epäselvä, radion kuulu- vuus heikko tai ympäröivä melu liian kova. Kun osa sanomasta katoaa sisäisten häi- riöiden vuoksi, on kyseessä **kato** (3). Tällaisia häiriöitä voi aiheuttaa esimerkiksi heikentynyt näkö tai kuulo, värisokeus tai huono keskittyminen. Kun sanoma vas- taanotetaan, mutta sen sisältö tulkitaan väärin, on kyseessä **vääristymä** (4). Virheel- liseen tulkintaan voi vaikuttaa esimerkiksi viestijöiden erilainen kulttuuri. (Ks. myös Åberg 1999, 28–29; Åberg 2006, 91.)

Mahdollisten ulkoisten häiriöiden lisäksi on siis muistettava, että viestin vastaanotta- ja ei ole vain passiivinen viestinnän objekti, vaan hän toimii vuorovaikutustilanteessa aktiivisesti. Lähettäjän on pohdittava viestiensä sisältöä ja viestinnän tapoja, mutta viime kädessä lopullisen merkityksen viestille antaa vastaanottaja itse. (Åberg 1999, 30.)

3.3.3 Monikulttuurisuus viestinnän haasteena

Yrityksen kansainvälinen viestintä mielletään usein vain osaksi yrityksen markki- nointiviestintää ja ulkoista tiedotusta. Yritysviestinnän monikulttuurisuus ei rajoitu kuitenkaan vain siihen. Viestintä on yksi yrityksen perustoiminnoista – sitä tarvitaan joka päivä kaikissa tilanteissa. Viestinnän avulla johdetaan yritystä, delegoidaan teh- täviä, koordinoidaan toimintoja, asetetaan yhteisiä tavoitteita, edistetään visiota – ja motivoidaan työntekijöitä. (Chydenius 2001, 11, 17.) Jotta yrityksen ulkomainen yk- sikkö voisi toimia yrityksen kokonaisstrategian ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti, on toiminta sopeutettava paikallisiin olosuhteisiin. Tässä viestintä on ratkaisevassa asemassa. (Chydenius 2001, 16.)

Jotta voisimme ymmärtää toisiamme, on tiedettävä, mitä viestit ja niiden merkit tar- koittavat. Nämä merkit kukin oppii sosiaalistumisen myötä. Viestintä on siis määräy- tynyt kulttuurisesti: se luo, toistaa ja ylläpitää kulttuuria. Sen avulla luodaan yhteisöl- lisyyttä ja me-henkeä. (Åberg 2006, 84.)

Jokainen meistä kuuluu moniin kulttuureihin. Kulttuurien sisällä on toisia kulttuureja, esimerkiksi eri-ikäisten viestintäkulttuureja, joten tavallaan suuri osa viestinnästä on kulttuurien välistä. Kulttuuri on kollektiivinen ilmiö, joka opitaan muilta samassa sosiaalisessa ympäristössä eläviltä. Kulttuurin sisällä jaetaan yhteisiä kokemuksia, ja nämä kokemukset muokkaavat yksilöiden tapaa ymmärtää ja jäsentää maailmaa – kuin myös tapaa ilmaista itseään. Menneisyyden tapahtumat vaikuttavat siihen, miten toimitaan tänään. Historian tuntemus auttaakin ihmisiä ymmärtämään sekä itseään että toisiaan paremmin. (Davidsson 2001, 40–41, Hofstede 1991, 5, Salo-Lee 1998, 6.)

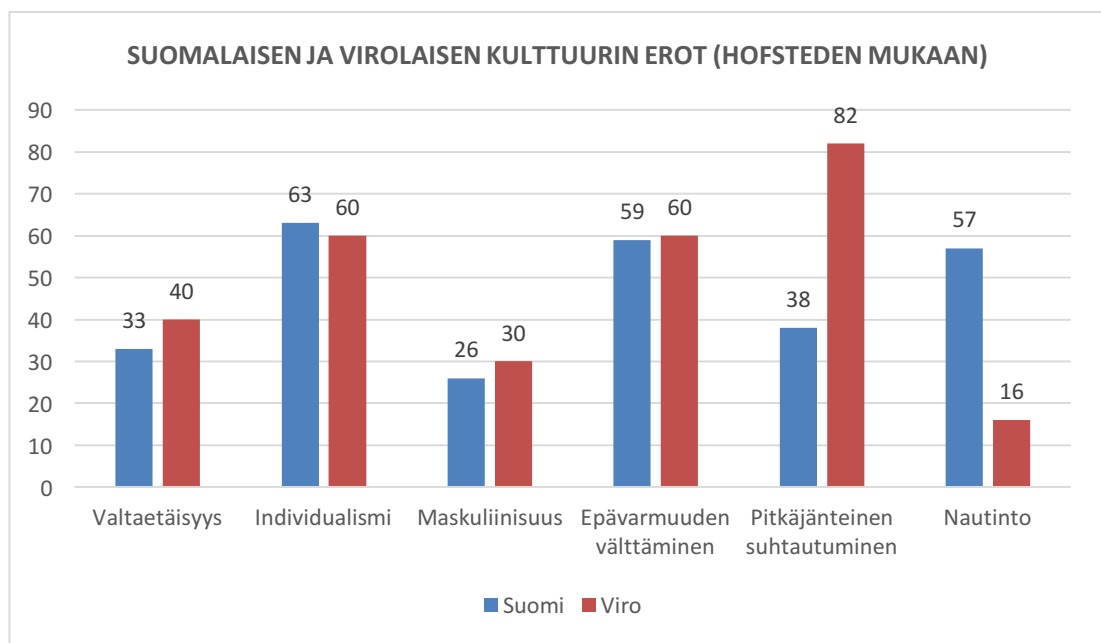
Kulttuurien välisessä viestinnässä, etenkin vieraalla kielellä viestittäessä, on aina läsnä väärinymmärryksen vaara. Kulttuurin läsnäolosta ei tavallisesti olla tietoisia, ja siksi sen aiheuttamaan väärinymmärrykseen ei aina osata varautua. Väärinkäsitykset voivat johtua kielellisistä erehdyksistä: ilmaisut voivat olla epäselviä tai virheellisiä, artikulointi voi olla heikkoa, puherytmi voi olla liian nopea tai äänensävy voi olla vääränlainen. Esimerkiksi suomalaisessa puhekulttuurissa hiljaisuudella ja vaiti ololla on paikkansa, mutta monissa muissa kulttuureissa se koetaan kiusallisena ja keskusteluyhteyden katkeamisena. On myös huomattava, että on sitä suurempi riski tulla väärinymmärretyksi mitä samankaltaisemmat kulttuurit ovat, koska tuolloin omasta kulttuurista poikkeavaa käyttäytymistä ei välttämättä osaa pitää kulttuurisidonnaisena. Kaikki väärinkäsitykset eivät kuitenkaan estä onnistunutta vuorovaikutusta: ne voivat ratketa tai ne voidaan ratkaista tilanteen edetessä. Toisinaan väärinymmärrys voi kuitenkin johtaa suhteiden huononemiseen tai jopa katkeamiseen. (Davidsson 2001, 40–45, Salo-Lee 1998, 7, 28–32.)

3.3.4 Suomalaisen ja virolaisen kulttuurin erot

Kulttuurintutkija Geert Hofstede on tutkinut kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien vuorovaikutusta. Hänen mukaansa kansallisia kulttuureita voi määritellä kuuden eri ulottuvuuden perusteella. Nämä ulottuvuudet ovat **valtaetäisyys** (power distance), **individualismi vs. kollektivismi** (individualism vs. collectivism), **maskuliinisuus vs. feminiinisyys** (masculinity vs. femininity), **epävarmuuden vält-**

täminen (uncertainty avoidance), **lyhyt- vs. pitkäjänteinen suhtautuminen** (long term orientation) sekä **nautinto vs. itsehillintä** (indulgence). (Hofstede 2017.)

Vaikka suomalainen ja virolainen kulttuuri muistuttavatkin toisiaan, Hofsteden tutkimusten mukaan näiden kulttuurien välillä on myös eroja. Alla olevassa Geert Hofsteden tutkimuksiin perustuvassa kaaviossa (kaavio 2) sinisellä merkitty palkki kuvaa Suomen numeraalisia arvoja, punainen palkki Viron.



Kaavio 2. Suomalaisen ja virolaisen kulttuurin erot (Ks. Hofstede 2017.)

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan ihmisten suhtautumista auktoriteetteihin. Jos valtaetäisyys on suuri, on eriarvoisuus yhteiskunnassa hyväksyttävää. Suomessa valtaetäisyys on pieni: ihmisiä pidetään keskenään samanarvoisina, ja täten myös esimiehen ja alaisen välinen etäisyys on hyvin pieni. Keskustelukumppanin arvoa ei tavallisesti korosteta teitittelemällä tai herroittelemalla, ja sitä pidetään usein vieraana, kömpelönä tai jopa ivailuna. Alaiset odottavat, että heidän mielipiteensä huomioidaan, eikä johtaminen saisi olla käskyttämistä vaan pikemminkin valmentamista. Virossa valtaetäisyys on hieman suurempi kuin Suomessa: teitittely on yleisempää ja ylempiarvoisen statusta korostetaan. Virossa hierarkia on Suomea tärkeämpää eikä pomon kanssa ole tapana ystävystyä. Tässä on kuitenkin sukupolvien välillä selvä ero: nuoret sukupolvet eivät pidä valtaetäisyyttä yhtä tärkeänä kuin vanhat. (Hofstede 2017 ja Mikluha 1998, 147, 173.)

Individualismi korostuu etenkin länsimaalaisessa kulttuurissa. Suomi on hyvin yksilökeskeinen yhteiskunta, kuten on Virokin. Kullakin yksilöllä on runsaasti sekä vastuuta että vapautta. Yksilölliset mielipiteet halutaan tuoda julki, ja niistä halutaan keskustella. Sekä suomalaiset että virolaiset ovat suoria ja rehellisiä viestijöitä: he sanovat, mitä ajattelevat, ja tarkoittavat, mitä sanovat. Turhanpäiväiselle jutustelulle ei haluta antaa sijaa. Jos yksilökeskeisessä kulttuurissa rikkoo sääntöjä, on kukin yksin vastuussa sen seuraamuksista. Koulutus ja osaaminen ovat sekä Virossa että Suomessa globaalisti tarkasteltuna huippuluokkaa ja yksilöiden osaamiseen halutaan panostaa. (Hofstede 2017, Mikluha, 148.)

Maskuliinisuus–feminiinisyys-asteikolla sekä Suomi että Viro ovat vahvasti feminiinisiä kulttuureja (vrt. esim. Slovakia tai Japani, joissa maskuliinisuusarvo on yli 100). Feminiinisessä kulttuurissa arvot ovat pehmeitä: hyvä elämänlaatu, suvaitsevaisuus, tasa-arvo, yhteistyö ja solidaarisuus. Hyvä mittari tälle on yhteiskunnan sosiaalijärjestelmä. Ideana on tasata tuloeroja ja antaa rahaa niille, joilla sitä ei ole. Feminiinisissä kulttuureissa myös naiset voivat toimia korkea-arvoisissa tehtävissä, esimerkiksi presidenttinä.

Sekä Suomessa että Virossa vallitsee pitkälti niin sanottu low-context-kulttuuri, jossa viestinnän kielellinen merkitys korostuu – uskotaan, että sanat vastaavat juuri sitä, mitä tarkoitetaan. Sekä Suomessa että Virossa arvostetaan rehellisyyttä, rauhallisuutta ja järkkymättömyyttä. Molempien kulttuurien edustajat sietävät hyvin hiljaisuutta ja miettivät sanansa tarkkaan. High-context-piirteitä ovat suoruus, kritiikin esittäminen sekä ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen merkityksen vähyys. (Salo-Lee 1998, 59–60 ja Mikluha 1998, 21–23, 35–36, 148.)

Suora keskustelukulttuuri viittaa Hofsteden (2017) mukaan sekä individualismiin että kulttuurin feminiinisyteen. Vaikka kulttuuri onkin asiakeskeinen ja asioista puhutaan suoraan, molemmissa kulttuureissa on tapana välttää ristiriitatilanteita. Sekä Virossa että Suomessa odotetaan maltillisesti omaa vuoroa ja vältetään viemästä toisen osapuolen aikaa. Hiljaiset hetket ovat tyyppisiä, ja tarkkaavainen kuunteleminen kuuluu osaksi tapaa viestiä. Päätökset tehdään demokraattisesti, ja kaikkien toivotaan

osallistuvan päätöksentekoa edeltävään keskusteluun. (Hofstede 2017 ja Mikluha 1998, 148.)

Epävarmuuden välttäminen on suomalaiselle ja virolaiselle kulttuurille yhtä tyypillistä. Käyttäytymissäännöt ovat melko tiukkoja: sopimatonta ja poikkeavaa käyttäytymistä ei sallita ja uudet ideat saavat usein vastarintaa. Suomalaiset ja virolaiset pitävät siitä, että sääntöjä on, vaikka ne eivät aina toimisikaan. Aika on arvokasta, joten ihmiset haluavat pitää itsensä kiireisinä ja saada paljon aikaan. Tarkkuus ja täsmällisyys ovat enemmän sääntö kuin poikkeus, ja turvallisuus motivoi yksilöä toiminnassaan ja valinnoissaan. (Hofstede 2017.)

Kansainvälisten yritysten viestinnässä on tärkeä huomioida myös aikakäsitys. Aika voidaan ymmärtää eri tavoin, mikä asettaa haasteita monikulttuuriseen viestintään. Monokroninen aikakäsitys on yleistä kulttuureissa, joissa edetään suunnitelmien mukaisesti ja pidetään arvossa täsmällisyyttä. Virossa ja Suomessa vallitseekin molemmissa tällainen joustamaton yksiaikainen kulttuuri, kuten esimerkiksi Saksassa ja muissa Pohjoismaissa (vrt. Etelä-Euroopan tai esim. Venäjän polykroninen aikakäsitys). Yksiaikaisessa kulttuurissa huomenna tarkoittaa seuraavaa päivää, mutta polykronisessa kulttuurissa se tarkoittaa vain aikaa tulevaisuudessa (”mañana”). (Salo-Lee 1996, 60–62.)

Lyhyt- vs. pitkäjänteinen suhtautuminen on ulottuvuus, joka kuvaa, kuinka kukin yhteisö pitää yllä yhteyksiä menneeseen ja suhtautuu nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. Suurimmat erot virolaisen ja suomalaisen kulttuurin välillä ovat tässä ulottuvuudessa. (Hofstede 2017.) Normatiivisissa yhteiskunnissa, kuten Suomessa, uskotaan absoluuttiseen totuuteen. Ihmiset haluavat pitää kiinni perinteistä ja säännöistä, ja he suhtautuvat yhteiskunnalliseen muutokseen epäileväisesti. Suomalaisilla on vain vähän taipumusta säästää tulevaa varten, ja he tavoittelevat pikaisia tuloksia. (Hofstede 2017.)

Pragmaattisissa yhteiskunnissa, kuten Virossa, ihmiset uskovat puolestaan, että totuus on riippuvainen tilanteesta, kontekstista ja ajasta. He mukautuvat helposti muuttuviin tilanteisiin ja heillä on taipumusta säästää ja sijoittaa tavoittelemiensa tulosten

saavuttamiseksi. Säästäväisyys ja koulutukseen panostaminen on tapa valmistautua tulevaan. (Hofstede 2017.)

Nautinto vs. itsehillintä -akselilla virolaisen ja suomalaisen kulttuurin välillä on jonkin verran eroavaisuuksia. Tämä ulottuvuus kuvaa, missä määrin ihmiset pyrkivät kulttuurisen kasvatuksensa perusteella kontrolloimaan heidän halujaan ja impulssejaan. Suomalaisten kontrolli on suhteellisen heikkoa, virolaisten suhteellisen vahvaa. Nautintokulttuureissa, kuten Suomessa, mielihalujen annetaan viedä: elämästä halutaan nauttia. Ihmisillä on usein myös positiivinen asenne ja taipumus optimismiin. Suomalaiset arvostavat vapaa-aikaa, käyttäytyvät miten haluavat ja kuluttavat rahaa mieleisiinsä asioihin.

Hofsteden mukaan virolainen kulttuuri on perimmäiseltä luonteeltaan huomattavasti pidättyväisempää kuin suomalainen. Itsehillintäkulttuureissa ihmisillä on taipumusta kyynisyyteen ja pessimismiin. Toisin kuin nautintokulttuureissa, itsehillintäkulttuureissa ei korosteta yhtä lailla vapaa-aikaa ja ihmiset kontrolloivat enemmän mielitekojaan. Tällaisissa kulttuureissa itsehillintää pidetään sosiaalisten normien mukaisena ja nautintoa ainakin jossain määrin vääränä. (Hofstede 2017.)

3.4 Viestinnän mittaaminen ja arviointi

Jotta yritys voisi kehittää viestintäänsä, on sen onnistumista myös syytä mitata. Viestintää seurataan, mitataan ja arvioidaan, jotta sitä voitaisiin suunnitella ja toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Jos ei tunneta viestinnällisiä vahvuuksia ja heikkouksia eikä tiedetä, millä viestinnän osa-alueella on onnistuttu ja epäonnistuttu, on vaikea ryhtyä kehitystyöhön.

Työyhteisöviestinnän arviointi tulisi nivoa sykliksi viestinnän suunnittelun ja toteutuksen kanssa. Tuolloin viestintää mitataan, seurataan ja siitä tehdään kauaskantoista luotausta joko säännöllisesti tai jatkuvasti. (Juholin 2010, 33.) Seuraavassa kaaviossa (kaavio 3) on havainnollistettu viestinnän prosessimallia, niin sanottua PRE-mallia (engl. planning, research, evaluation). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään viestinnän nykytila eli missä ollaan tällä hetkellä. Seuraavaksi määritellään tavoitteet,

eli pohditaan, minne halutaan päästä. Kolmanneksi tehdään strategia ja suunnitelma, miten tavoitteisiin päästään. Neljänneksi tarkistetaan suunnitelman toimivuus ja lopuksi arvioidaan, miten on onnistuttu ja miten toimintaa voidaan edelleen kehittää.



Kaavio 3. Viestinnän arvioinnin prosessimalli (Ks. Juholin 2010, 34.)

Tämä tutkimus on kohdistettu prosessin ensimmäiseen vaiheeseen eli viestinnän nykytilan kartoittamiseen. Tutkimuksella kerätään tietoa prosessin seuraavien vaiheiden toteuttamiseksi.

Viestinnän arvioinnin tarkoitus on siis selvittää viestinnän nykytilaa ja tunnistaa sen heikkoudet ja kehittämiskohteet. Arvioimalla saadaan selville, onko viestintä linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Koska tämän tutkimuksen kohdeyritys ei ole erikseen asettanut viestinnällisiä tavoitteita, on kyseessä tavoitteisiin sitoutumaton arviointi. Tässä tapauksessa arviointi perustuu yleisiin ihanteisiin. Tällainen arviointi voi kuitenkin toimia perustana, kun viestinnällisiä tavoitteita asetetaan: tutkimuksella selvitetään, miten asiat ovat tällä hetkellä. On kuitenkin huomattava, että vaikka organisaation viestintä olisikin yleisillä arviointikriteereillä onnistunutta, sitä ei voida pitää onnistuneena, jos se ei palvele organisaation tavoitteita. (Juholin 2010, 27.)

Viestinnän arviointi on aina suhteellista ja vertailevaa, eikä viestintää tutkimalla voi saada selville absoluuttisia totuuksia. Vastauksia tulkitaan aina organisaation tai toimintaympäristön kontekstin mukaan. Tärkeintä on selvittää, mihin suuntaan viestinnässä ollaan menossa, koska vain tulevaan on mahdollista vaikuttaa. (Juholin 2010, 28.)

Viestinnän arviointi on jokseenkin hankalaa myös siksi, että viestinnällä saatavat tulokset ovat tyypillisesti välillisiä. Viestinnällä vaikutetaan näkyvyyteen, tunnettuteen, muistamiseen ja sitoutumiseen. Nämä puolestaan vaikuttavat osaltaan organisaation tuloksiin, kuten sisäiseen tehokkuuteen, innovatiivisuuteen ja myyntiin. Viestinnällä voidaan vaikuttaa myös esimerkiksi maineeseen, mikä voi lisätä myyntiä ja houkuttaa hyviä työntekijöitä. Välilliset tulokset liittyvät siis ihmisten asenteisiin, suhtautumiseen ja toimintaan. Viestinnällä on kuitenkin myös välittömiä tuloksia: viesti huomataan ja tunnistetaan, tieto lisääntyy ja muokkautuu, ja kiinnostus organisaatiota kohtaan kasvaa. Viestinnän organisaatiolle tuottaman arvon selvittäminen ei olekaan helppoa, sillä onnistuneella viestinnällä voi sekä luoda hyvää että ehkäistä pahaa. (Juholin 2010, 25–26, 30–32.)

Arviointi edellyttää mittaamisen ja analyysin avulla saatavaa tietoa. Tärkeintä mittausten valinnassa on niiden potentiaali tuottaa merkityksellistä tietoa organisaation tarpeisiin. Kaikkea ei ole mahdollista mitata, joten on tehtävä valintoja. Sisäisesti voidaan esimerkiksi arvioida, mitä on saatu aikaan ja ovatko viestintäprosessit tehokkaita ja laadukkaita. (Juholin 2010, 28–32.)

Juholinin (2010, 36) mukaan arviointitutkimusta vaarantaa kielteinen suhtautuminen arvioinnin tulokseen. Tällöin organisaatiolle voi tulla houkutus manipuloida tuloksia tai suhtautua tutkimukseen epäileväisesti. Näin tehdessään organisaatio menettää mahdollisuutensa kehittyä. Heikkoja tuloksia ei tulisi oikeuttaa korostamalla hyviä tuloksia eikä tuloksia tule salata tai jättää esittelemättä. Yleisön silmissä ei tule kerätä uskottavuutta perustelemalla valittuja asioita tieteellisin faktoin. Asioihin puuttumista ei tule myöskään lykätä tulevaisuuteen eikä tutkimuksen tuloksia tule kieltää. (Juholin 2010, 36.)

Tässä tutkimuksessa kerätään sekä laadullista että määrällistä tietoa, joten tutkimuksen mittarina toimii verkkokyselyn kysymysten ja väitteiden kokoelma. Seuraavassa luvussa esittelen valittuja tutkimusmenetelmiä tarkemmin.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus on toteutettu käyttäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta toisiaan täydentäen. Kvantitatiivista tutkimusotetta edustaa sähköisellä kyselyllä selvitettävä määrällinen, numeraalinen tieto, kvalitatiivista tutkimusotetta puolestaan kysymysten avulla saatava laadullinen, sanallinen tieto.

Kvalitatiivinen tutkimus sopii osaltaan tutkimusongelman ratkaisemiseen, sillä sen avulla tutkimusprosessi ja kysymyksenasettelu voivat pysyä avoimena melko pitkään. Täten myös tutkimussuunnitelma voi joustaa tarpeen mukaan prosessin aikana (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 79; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 81.)

4.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei ole syytä asettaa vastakkain, sillä niillä saatava tieto ei sulje toisiaan pois. On hyvä puhua pikemminkin jatkumosta kahden tutkimuksellisen ääripään välillä. (Ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 131–133; Metsämuuronen 2008, 13 ja Alasuutari 2011, luku 2.)

Tutkimuksen peruslähtökohdaksi on hyvä valita joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusote, joista toista käytetään vain täydentämään ensisijaista. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan ryhdistää pienimuotoisella kvantitatiivisella mittauksella, ja vastaavasti kvantitatiivista tutkimusta voidaan havainnollistaa laadullisin tapausesimerkein. Mitä useampaa metodia tutkimuksessa käyttää, sitä varmempaa tietoa on mahdollista saada. (Metsämuuronen 2008, 60.)

4.2 Tutkimuksen strategiat

Tyypillisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti luonnollisista ja todellisista tilanteista. Tiedon keräämisen välineenä käytetään ihmistä: tässä apuna on lisäksi usein lomakkeita tai testejä. Aineistoa tarkastellaan tarkasti ja monista eri näkökulmista – tavoitteena on paljastaa induktiivisen analyysin avulla tutkimuskohteesta jotakin odottamatonta. Tutkittavien näkökulma ja ääni halutaan saada esille, joten tutkimukseen valitaan usein laadullisia metodeja. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukkoa ei valita satunnaisesti vaan tarkoituksenmukaisesti, ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 161.)

Lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on *tapaustutkimusta* (engl. case study). Tapaustutkimus voi kuitenkin olla luonteeltaan myös kvantitatiivista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 186). Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa ilmiöstä hankitaan tietoja monipuolisesti eri tavoin, ja näitä tietoja käytetään jossakin ympäristössä esiintyvän tapahtuman tai ilmiön analysoimiseen. Tapaustutkimuksen etuna on sen tuottama kuvaileva tieto, josta voidaan tehdä moninaisia tulkintoja ja jota voidaan myöhemmin hyödyntää käytännössä. (Metsämuuronen 2008, 16–18.)

Sisäisen viestinnän kehittämiseksi tutkimusstrategiana on tarkoituksenmukaista käyttää *toimintatutkimusta* (engl. action research). Sillä tarkoitetaan esimerkiksi työyhteisön sisällä tehtävää tutkimusta, jonka avulla ratkaistaan erilaisia käytännön ongelmia ja parannetaan sosiaalisia toimintatapoja – ja pyritään ymmärtämään niitä syvällisesti. (Syrjälä 1994, 30, 33.) Toimintatutkimus on tilannesidonnaista, tavallisesti yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään arvioivaa. Onnistuakseen kehittämisprojekti edellyttää koko organisaation sitoutumista ongelman ratkaisemiseen. (Metsämuuronen 2008, 29.) Praktisessa eli käytännöllisessä toimintatutkimuksessa kehittämisprojekti käynnistyy ulkopuolisen aloitteesta, kun taas emansipatorisessa toimintatutkimuksessa työntekijät itse pyrkivät muuttamaan toimintatapojaan ja -ympäristöään. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että työntekijät eivät osaa tai halua hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia. (Metsämuuronen 2008, 31–32.) Tässä tut-

kimuksessa tehdään nykytilan kartoitus (ks. kaavio 3), jota voidaan sittemmin hyödyntää varsinaisessa toiminnankehitysvaiheessa.

4.3 Kysely tutkimusmetodina

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään tyypillisesti haastatteluin, kyselyin, havainnoiden tai erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kun halutaan selvittää, mitä ihmiset tuntevat, ajattelevat, kokevat tai uskovat, tutkimusmetodeina käytetään haastatteluja, kyselylomakkeita ja asenneskaaloja (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2008, 180). Tässä tutkimuksessa metodina on käytetty kyselyä.

Strukturoidun kyselyn etuna on helppous: sillä on suhteellisen pienin ponnisteluin mahdollista kysyä monia asioita suurelta joukolta. Suljettujen monivalintakysymysten avulla saadaan vähemmän kirjavaa tietoa tutkittavasta aiheesta, mikä mahdollistaa vastausten mielekkään vertailun. Vastausvaihtoehdot helpottavat ja nopeuttavat vastaamista, sillä tällöin vastaajan ei tarvitse kaivaa vastausta muistista. Asteikkoon perustuvalla kysymystyypillä selvitetään, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Puoliavointen ja avointen kysymysten avulla on mahdollista pyytää tarkentavia tietoja ja kokemuksia tutkittavista aiheista, sillä ne sallivat vastaajien ilmaista itseään vapaasti omin sanoin. (Heikkilä 2008, 47–55; Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2008, 190–197.)

Kyselytutkimuksessa ongelmaksi muodostuu myös se, että tutkija ei voi tietää, ovatko vastaajat täyttäneet kyselyn huolellisesti ja rehellisesti. On myös vaikea tietää, ovatko valmiit vastausvaihtoehdot vastaajien kannalta oikeanlaisia. Ennalta ei voi myöskään tietää, kuinka selvillä vastaajat ovat tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes, Sarajärvi 2008, 190.) Tässä tutkimuksessa väärinymmärrysten välttämiseksi kuhunkin kyselyn osioon on jätetty mahdollisuus vapaamuotoisille kommenteille.

Vaarana kyselytutkimuksessa on suuri vastaamattomuusprosentti ja niukat vastaukset avoimiin kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei ole sinänsä ongelma, koska vastauksia ei pyritä yleistämään. Tässä tutkimuksessa kyselyn avulla kerätään

kuitenkin laadullisen tiedon lisäksi myös tilastollista tietoa. Jos aineisto jää kyselyn pohjalta kovin niukaksi, on määrällisiä yleistyksiä vaikea tehdä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 74.)

Kun kyselyn vastaukset on vastaanotettu, ensimmäinen toimenpide on tarkistaa tiedot. Jos aineistoon sisältyy selviä virheellisyyksiä tai vakavia puutteita, on harkittava lomakkeen hylkäämistä. Tarkistuksen jälkeen täydennetään tarvittaessa tietoja tekemällä lisähaastatteluja tai kyselyitä. Kun aineisto on hankittu, se järjestetään tiedon tallennusta ja analyysia varten. Kvantitatiivisen aineiston pohjalta tehdään muuttujia, joiden mukaan aineisto tarvittaessa koodataan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 216–217.)

Analysointivaiheessa kyselyn avulla löydetyt ilmiöt ja ongelmat otetaan tarkan jäsentelyn ja erittelyn kohteeksi. (Ks. Juholin 2010, 14, 25.) Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. Toisaalta analyysivaiheessa tutkija voi huomata, mitkä ongelmat olisivat olleet enemmän tarkoituksenmukaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 216.)

Kyselytutkimuksessa varsinainen analyysi alkaa, kun aineisto on ensin kerätty ja järjestetty. Usein analyysi etenee vaiheittain niin, että ensin aineistoa kuvataan, luokitellaan ja yhdistellään, minkä jälkeen päästään selityksiin. Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään apuna tilastollista analyysia ja päätelmiä. Ymmärtämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään puolestaan laadullista analyysia ja päätelmiä. Joskus kaikkea materiaalia ei ole mahdollista hyödyntää eikä kaikkea olekaan aina välttämätöntä analysoida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 218–220.)

Kun tulokset on analysoitu, ryhdytään tuloksia selittämään ja tulkitsemaan. On muistettava, että tutkija, tutkittava ja raportin lukija tulkitsevat kukin tutkimusta omalla tavallaan. Erimielisyyksiä voi syntyä faktatiedostakin. Kukin havaitsee asioita eri tavoin, mikä johtaa myös erilaisiin tulkintoihin. Tutkijan onkin hyvä harkita tuloksia pohtiessaan erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 224–225.)

Tutkimuksen lopuksi tuloksista laaditaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat selvät vastaukset pääongelmiin. Synteesien pohjalta teh-

dään vielä johtopäätöksiä tutkimustulosten merkityksestä. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2008, 224–225.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi, kaikkia Viron toimipisteessä työskenteleviä pyydettiin vastaamaan kyselyyn – kyseessä on siis kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksen avulla on mahdollista kertoa, mitä työntekijät ajattelevat työyhteisön sisäisestä viestinnästä. (Hirsjärvi, Remes, Sarajärvi 2008, 174–175.) Ennen varsinaisen kyselyn teettämistä toimeksiantajayrityksen omistajat täyttivät lomakkeen testimelessä.

Kohdeyrityksessä työskentelee tällä hetkellä 95 henkilöä. Kyselyyn lähetettiin sähköpostitse linkki kaikille yrityksen työntekijöille, jotka olivat antaneet sähköpostiosoitteensa työnantajalle tiedoksi eli yhteensä 64 henkilölle. Lisäksi kyselystä laitetiin ilmoitustaululle tiedote, jotta myös he, joilla ei ole käytössään sähköpostiosoitetta, saivat kyselystä tiedon.

Jos käytössä ei ollut omaa tietokonetta, oli sähköinen kysely mahdollista täyttää työpaikalla sijaitsevalla tietokoneella. Kyselyyn annettiin kaiken kaikkiaan viikko aikaa vastata: kysely oli auki 22.3.–29.3.2017. Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa vain sähköisessä muodossa, mutta kyselystä päätettiin ottaa käyttöön myös paperinen lomake, sillä kaikki eivät joko halunneet tai osanneet käyttää tietokonetta kyselyyn vastaamiseksi. Paperisen lomakkeen huomattiinkin lisäävän halukkuutta osallistua kyselyyn, ja näin työyhteisöstä saatiin mahdollisimman kattava kuva. Käsin täytetyt lomakkeet kerättiin varta vasten perustettuun postilaatikkoon. Myös paperilomakkeilla vastausaikaa oli 29.3.2017 asti, mutta myös seuraavana aamuna sihteerille toimitetut lomakkeet otettiin mukaan tutkimukseen.

Vastausajan päätyttyä lomakkeiden tiedot vietiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Tässä vaiheessa käsin täytettyjen lomakkeiden kohdalla ilmeni myös joitakin ongelmia: osa käsin kirjoitetuista vastauksista oli vaillinaisia, sillä aina kaikkiin kysymyksiin ei ollut vastattu. Tätä voikin pitää käsin täytettävän kyselyn huonona puolena:

tällöin ei ole mahdollista valvoa, että kaikkiin kysymyksiin todella vastataan. Puutteellisissa tapauksissa tilastoihin merkittiin vastauksen kohdalle tiedon kokoamisvaiheessa merkintä ”tyhjä”, joten vastaamatta jättäminen ei päässyt vääristämään tilastoja. Myös sähköisessä kyselyssä oli yhdessä kohdassa (tärkeimmät ja tehokkaimmat viestintäkanavat) mahdollista vastata puutteellisesti. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan listasta kolme vaihtoehtoa, mutta kyselylomakkeella pääsi etenemään, jos oli merkinnyt vähintään yhden vaihtoehdon. Tällaisia tapauksia oli kahdeksan kappaletta.

Kyselylomake toteutettiin kolmella eri kielellä, jotta jokainen sai vastata kyselyyn parhaaksi katsomallaan kielellä – joko suomeksi, viroksi tai venäjäksi. Yritys huolehti tarvittavien venäjänkielisten käännösten tekemisestä ja venäjänkielisillä kyselyillä saatujen vastausten kääntämisestä. Suomenkielinen kyselypohja on tutkimuksen liitteenä (Liite 1). Julkaistavasta lomakkeesta on poistettu yrityksen yksilöivät tiedot.

5 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa mittarina toimi strukturoitu kysely, jota käytettiin tiedonhankintaprosessissa sisällöltään samanmuotoisena mutta toteutettiin kolmena eri lomakkeena kielivaihtoehtojen vuoksi.

Kyselyn avulla tavoiteltiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa siitä, kuinka toimivana ja riittävänä yrityksen työyhteisöviestintää pidetään. Kysymyksiä esitettiin eri viestinnän näkökulmista ja eri tehtävistä: viestinnän kielestä, viestinnässä tapahtuneista muutoksista, viestintäkanavien käytöstä, tiedon saatavuudesta ja kulusta, työhön perehdyttämisestä ja työn ohjaamisesta, keskusteluilmapiiristä ja viestinnän avoimuudesta sekä palautteen antamisesta ja saamisesta.

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon lisätietoa. Seuraavissa alaluvuissa eritellään kyselyllä saadut vastaukset tiivistettynä.

5.1 Osallistujat

Juholinin (2010, 67) mukaan teetetyin kyselyn vastausprosentti kertoo kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. Hyvä vastausprosentti on 50–60 %, mutta usein on tyydyttävä pienempään osallistujamäärään (mt., 67).

Kyselyyn saatiin yhteensä 55 vastausta, joista 39 oli sähköisessä muodossa. Sähköisen lomakkeen täytti viroksi 31 henkilöä, venäjäksi kuusi ja suomeksi kaksi. Käsini kirjoitettuja vastauksia saatiin 16, joista puolet oli vironkielisiä ja loput venäjänkielisiä. Viroksi kyselyyn vastasi siis yhteensä 39 henkilöä, venäjäksi 14 henkilöä ja suomeksi kaksi. Henkilöstön 14 miehestä kyselyyn vastasi 8 (57 %) ja 82 naisesta vastasi 47 (57 %). Kyselyyn vastasi keskimäärin 57 prosenttia työntekijöistä.

Yrityksen omien tilastojen mukaan Viron-toimipisteen työntekijöiden keski-ikä oli vuoden 2016 lopussa 48,4 vuotta. Kyselyyn vastanneista yli puolet (29) olivatkin iäl-

tään 35–50-vuotiaita, 17 vastaajaa kertoi olevansa 51–60-vuotias, viisi vastaajaa 26–35-vuotias ja loput neljä vastaajaa yli 61-vuotias. Vastanneista seitsemän on työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta, 10 on työskennellyt yrityksessä 5–10 vuotta, 28 on työskennellyt yrityksessä 10–20 vuotta ja loput 10 yli 20 vuotta.

Yrityksen Viron-toimipisteessä toimii kuusi eri osastoa, jotka tässä tutkimuksessa on nimetty numeroin yhdestä kuuteen. Osastolla 1 työskentelee 8 henkilöä, osastolla 2 työskentelee 49 henkilöä, osastolla 3 työskentelee 17 henkilöä, osastolla 4 työskentelee 11 henkilöä, osastolla 5 työskentelee 4 henkilöä ja osastolla 6 työskentelee 2 henkilöä. Muita työntekijöitä on lisäksi 5 henkilöä. Osasto 2 on siis ylivoimaisesti suurin: siellä työskentelee noin puolet toimipisteen työntekijöistä.

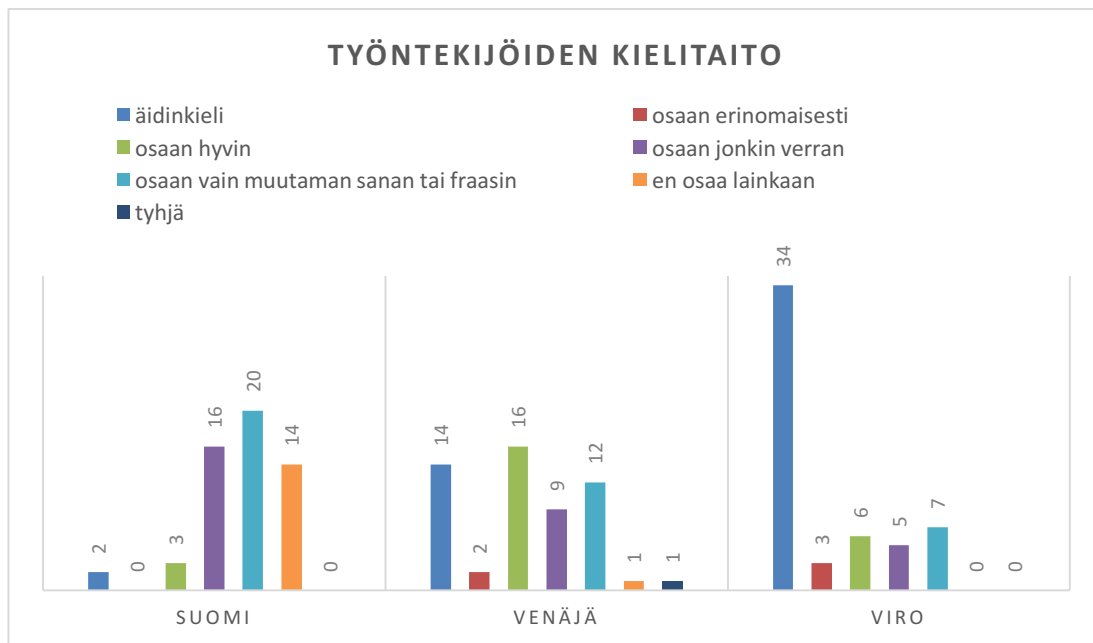
Kyselyyn osallistui työntekijöitä kaikilta osastoilta. Osastolta 1 kyselyyn vastasi 3/8, osastolta 2 vastasi 33/49, osastolta 3 kyselyyn osallistui 8/17, osastolta 4 osallistui 5/11. Osastoilta 5 ja 6 kyselyyn osallistuivat kaikki (4/4 ja 2/2).

5.2 Viestinnän kieli

Vastanneista kaksi oli äidinkieleltään suomenkielisiä, 34 vironkielisiä ja 14 venäjänkielisiä. Yksi kertoi olevansa kaksikielinen: hänen äidinkieliään ovat sekä venäjä että viro, myöhemmin lomakkeella hän kuitenkin kertoi osaavansa viroa vain ”hyvin”. Yksi vastaaja ilmoitti äidinkielekseen ukrainan. Yksi ei eritellyt äidinkieltään tarkemmin, mutta kertoi osaavansa venäjää hyvin ja viroa jonkin verran. Yksi ilmoitti ensin äidinkielekseen venäjän, mutta tarkensi osaavansa venäjää ”lähes yhtä hyvin kuin äidinkieltään”, joten on mahdollista, että hänen äidinkielsä on kuitenkin jokin muu kuin venäjä. Samoin yksi ilmoitti äidinkielekseen viron ja sittemmin kertoi osaavansa viroa ”lähes yhtä hyvin kuin äidinkieltään” ja toinen ilmoitti ensin äidinkielekseen viron ja sittemmin kertoi osaavansa viroa vain ”hyvin”.

Seuraavassa kaaviossa (kaavio 4) on esitelty työyhteisön jäsenten kielitaitoa viron, venäjän ja suomen osalta. Kielitaidon selvittäminen on olennaista tehokkaimman viestintäkielen löytämiseksi. Viro on työyhteisössä ylivoimaisesti vahvimmassa ase-

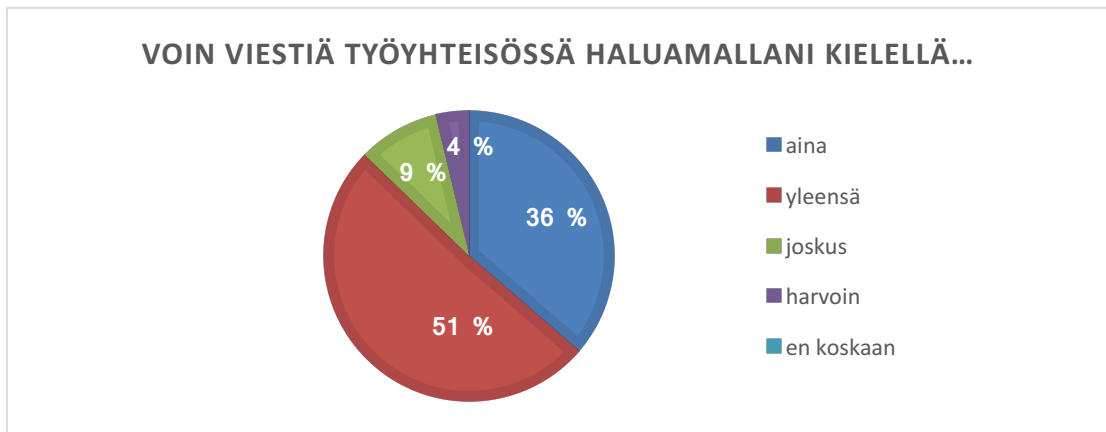
massa: kukaan ei kertonut olevansa täysin viron kielen taidoton. Liki 80 prosenttia työntekijöistä ilmoitti osaavansa viroa hyvin tai paremmin. Suomen kieltä osattiin vaihtelevasti: äidinkielisten lisäksi vain kaksi ilmoitti osaavansa suomea hyvin.



Kaavio 4. Työyhteisön jäsenten kielitaito

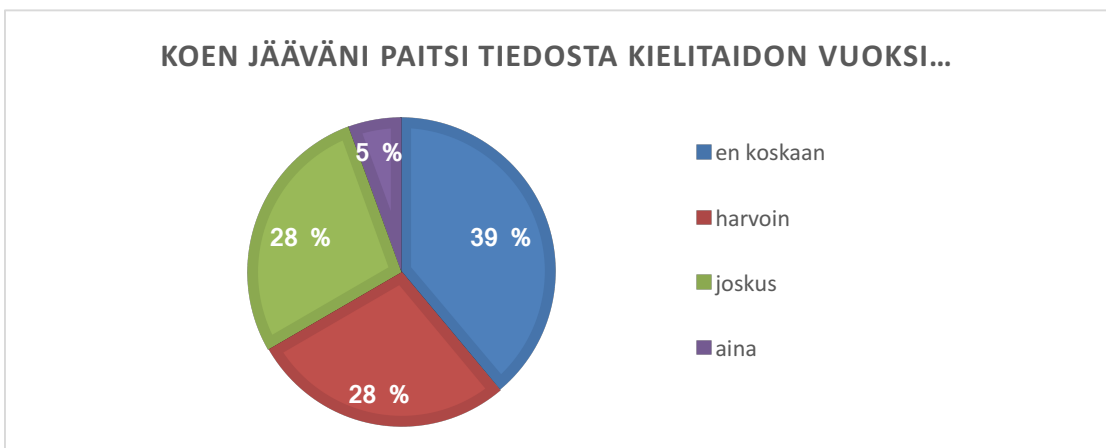
Yleisesti ottaen Virossa ollaan kiinnostuneita suomen kielestä ja suomea halutaan laajalti opiskella. Suomea on mahdollista opiskella monissa virolaisissa peruskouluissa ja lukioissa sekä ammattioppilaitoksissa. Lisäksi suomea voi opiskella yliopistoissa, kielikouluissa ja kansanopistoissa. Palvelualoilla suomen kielestä onkin työelämässä huomattavaa hyötyä. (Lipasti 2007.) Tutkimuksen kohdeyrityksen tuotantotyöntekijöillä suomen kielen taidolla ei ole samanlaista merkitystä. Siksi on myös ymmärrettävää, että suomea ei ole varta vasten opiskeltu.

Kyselyssä selvitettiin myös mahdollisten kielimuurien olemassaoloa sekä niiden aiheuttamia ongelmia. Ensimmäisen kysymyksen perusteella ongelmia ei vaikuttaisi juuri olevan: noin 87 prosenttia kertoi voivansa viestiä haluamallaan kielellä yleensä tai aina. Vastaajista seitsemän ilmoitti voivansa viestiä työyhteisön sisällä haluamallaan kielellä joskus tai vain harvoin. (Ks. seuraava kaavio 5.)



Kaavio 5. Mahdollisuus viestiä haluamallaan kielellä

Peräti kolmasosa vastaajista kokee kuitenkin jäävänsä tiedon ulottumattomiin vähintäänkin joskus. Tällaiset tietokatkokset olisi hyvä saada kokonaan kitkettyä pois, jottei synny niin sanottua uutistyhjiötä (ks. luku 3.3.1). Työyhteisön viestinnässä tulisi huolehtia siitä, että kaikenkieliset työntekijät saavat kaiken tarvittavan tiedon käsiinsä. (Ks. seuraava kaavio 6.)



Kaavio 6. Tiedon saavuttamattomiin jääminen kielitaidon vuoksi

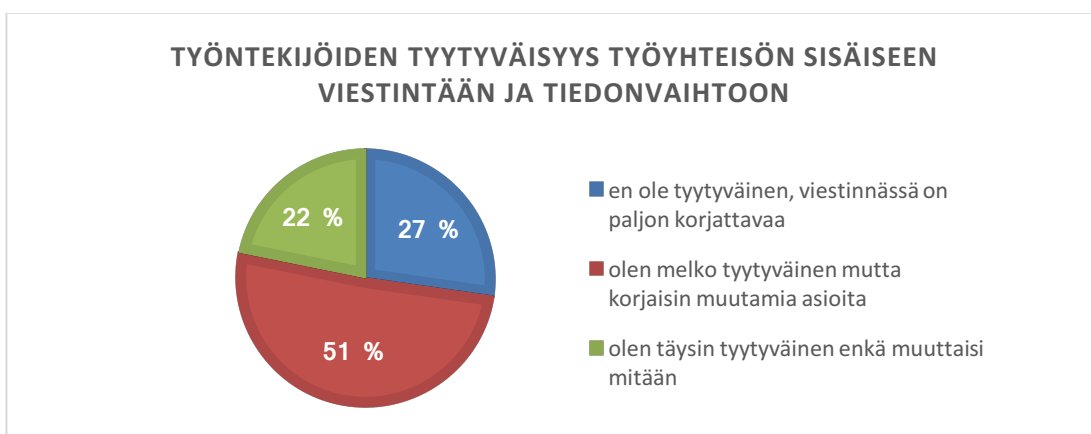
Vastausten perusteella kielitaito – tai lähinnä sen puute – on aiheuttanut työpaikalla jonkin verran ongelmia. Eräs kertoi keskustelun olevan toisinaan haastavaa, kun aina ei löydetä yhteistä kieltä. Näistä tilanteista hän kertoi kuitenkin tavallisesti selviävän tulkin avulla. Viron ja suomen vivahde-erot ovat myös aiheuttaneet vaihtelevia tulkintoja asioista: tehdään väriä tulkintoja tai ei saada selvää, mitä toinen haluaa sanoa. Eräs kertoi tästä aiheutuvan myös vääränlaista toimintaa: pyydetään tekemään jotakin, mutta tehdäänkin jotakin muuta väärinymmärryksen vuoksi.

Yksi kertoi myös oman mielipiteen ilmaisemisen olevan vaikeaa joissain tilanteissa. Vastaustensa perusteella hän osaa äidinkieltään venäjän lisäksi vain muutamia viron sanoja ja fraaseja. Suomea hän ei osaa lainkaan. Yksi kertoi joidenkin työhön liittyvien ohjeiden olevan vain suomeksi, minkä vuoksi jotkin seikat jäävät täysin arvailujen varaan. Yksi vastaaja ehdotti myös englannin kielen opetusta työyhteisön jäsenille. Hän ei kuitenkaan tarkemmin perustellut, miksi hän kokee olevan tarvetta englannille.

5.3 Yleinen mielipide viestinnästä

Tässä osiossa selvitettiin työntekijöiden mielipidettä työyhteisön viestinnän onnistumisesta sekä yleisesti että eri viestinnän osa-alueilla.

Noin puolet vastanneista ovat melko tyytyväisiä työyhteisön sisäiseen tiedonvaihtoon, mutta haluaisivat korjata kuitenkin joitakin asioita. Liki 30 prosenttia kuitenkin vastasi, ettei ole tyytyväinen työyhteisön sisäiseen tiedonvaihtoon. Noin 20 prosenttia ilmoitti olevansa tyytyväisiä eivätkä haluaisi muuttaa mitään. (Ks. alla oleva kaavio 7.)

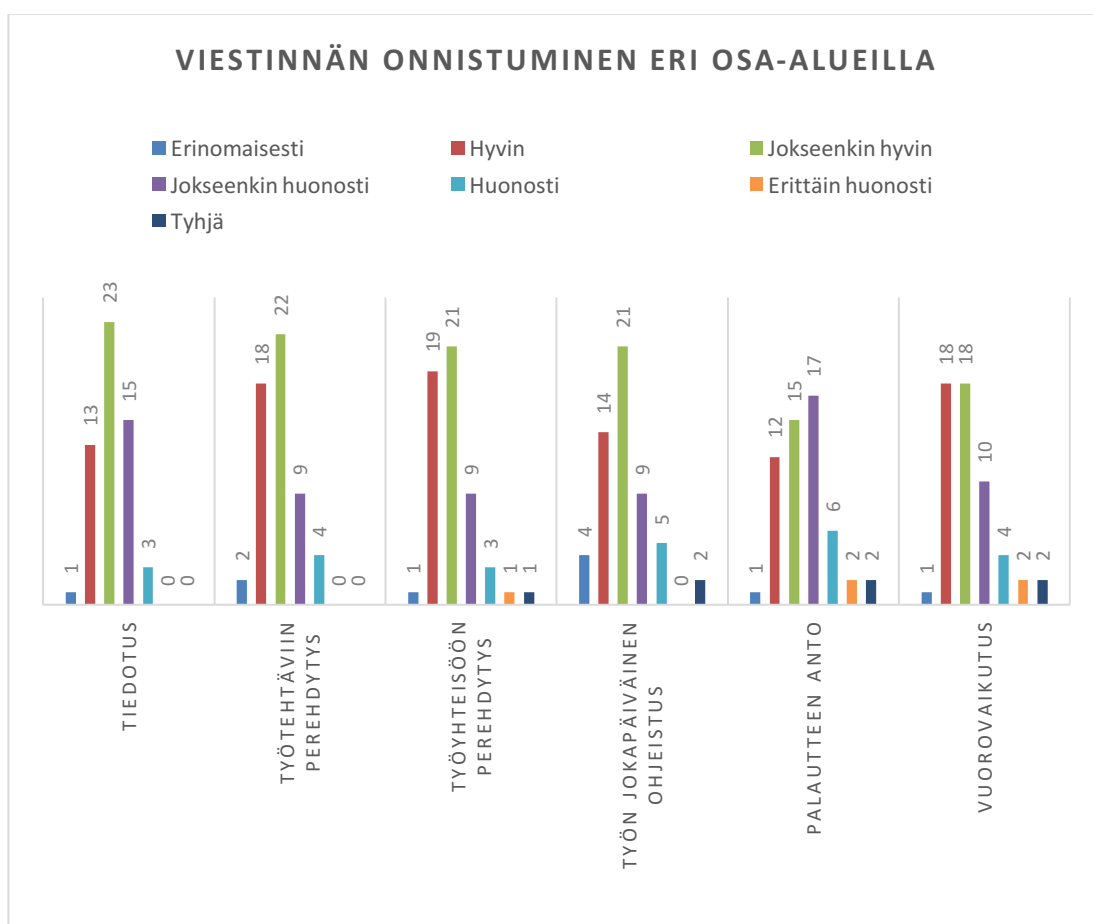


Kaavio 7. Tyytyväisyys työyhteisön sisäiseen tiedonvaihtoon

Kaiken kaikkiaan viestinnän koettiin olevan enemmän onnistunutta kuin epäonnistunutta kaikilla tiedustelluilla osa-alueilla. Kaksi kolmasosaa ilmoitti tiedotuksen ole-

van vähintään jokseenkin hyvää. Kolmannes ilmoitti tiedotuksen olevan jokseenkin huonoa tai huonoa. Noin 36 prosenttia vastanneista kertoi työtehtäviin perehdytyksen onnistuneen hyvin tai erinomaisesti ja tasan 40 prosenttia sanoi työtehtäviin perehdytyksen onnistuneen jokseenkin hyvin. (Ks. kaavio 8.)

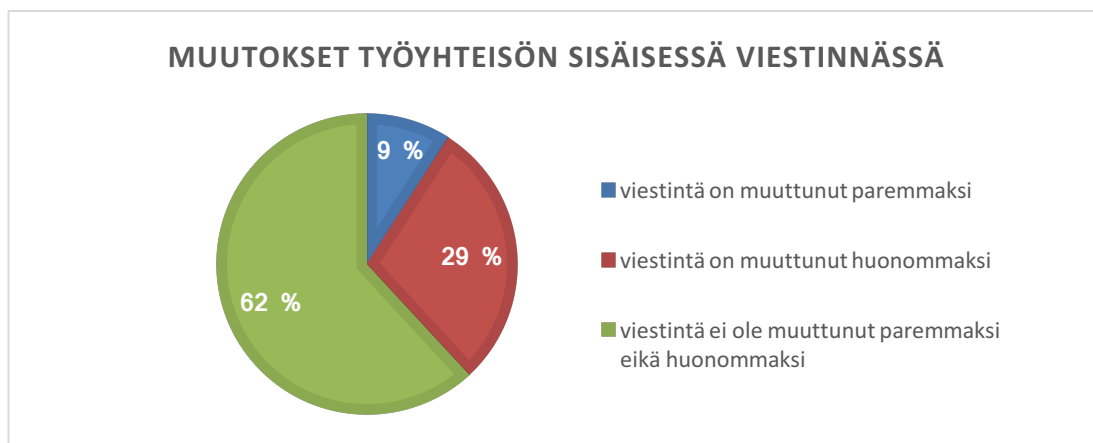
Työyhteisöön perehdytyksen onnistumisesta oltiin lähes samaa mieltä kuin työtehtäviinkin perehdytyksestä. Työn jokapäiväistä ohjeistusta pidettiin aavistuksen epäonnistuneempana kuin edellisiä osa-alueita. Noin puolet kertoi palautteen antamisen olevan jokseenkin hyvin, hyvin tai erinomaisesti onnistunutta. (Palautteen antamisesta ja saamisesta kysyttiin tarkemmin lomakkeen loppupuolella, ks. luku 5.7.) Noin kolmasosa piti viestinnän vuorovaikutusta vähintäänkin jokseenkin hyvin onnistuneena. (Ks. kaavio 8.)



Kaavio 8. Viestinnän onnistuminen eri osa-alueilla

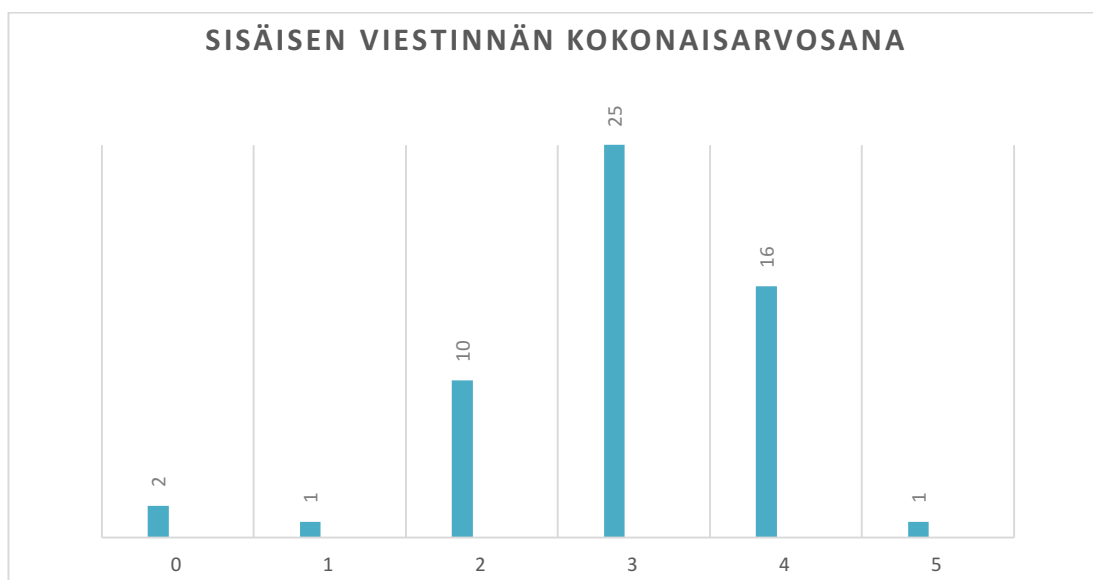
Noin 62 prosenttia vastaajista koki, että yrityksen sisäisessä viestinnässä ei ole oman työuran aikana tapahtunut muutoksia parempaan tai huonompaan. Vain yhdeksän

prosenttia koki sisäisen viestinnän muuttuneen paremmaksi. Loput melkein 30 prosenttia koki sisäisen viestinnän muuttuneen huonommaksi. (Ks. kaavio 9.)



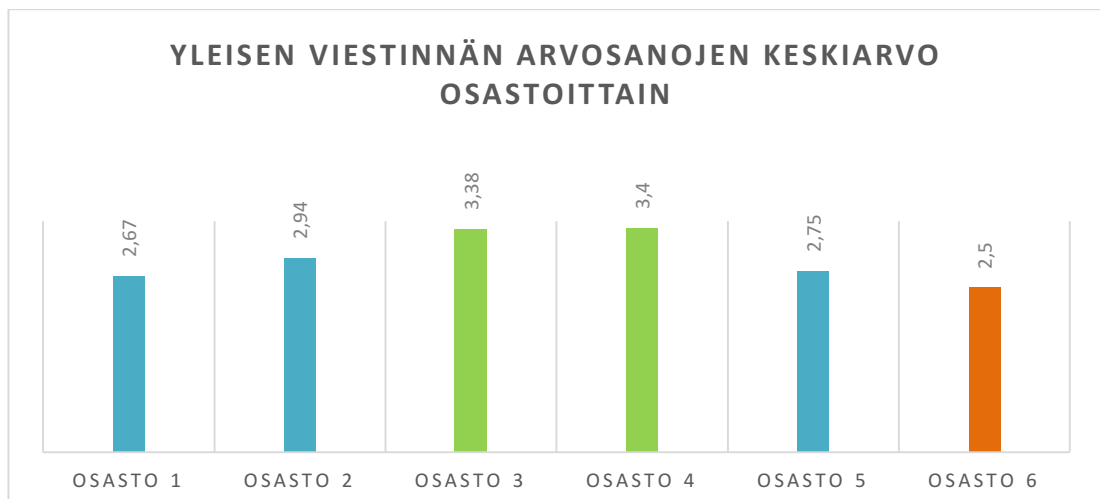
Kaavio 9. Muutokset yrityksen sisäisessä viestinnässä

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan työyhteisön sisäistä viestintään asteikolla nollasta viiteen. Arvosanojen keskiarvoksi saatiin 3. Tästä voidaan päätellä työntekijöiden olevan yleisesti ottaen melko tyytyväisiä työyhteisön sisäiseen viestintään. (Ks. seuraava kaavio 10.)



Kaavio 10. Sisäisen viestinnän kokonaisarvosana

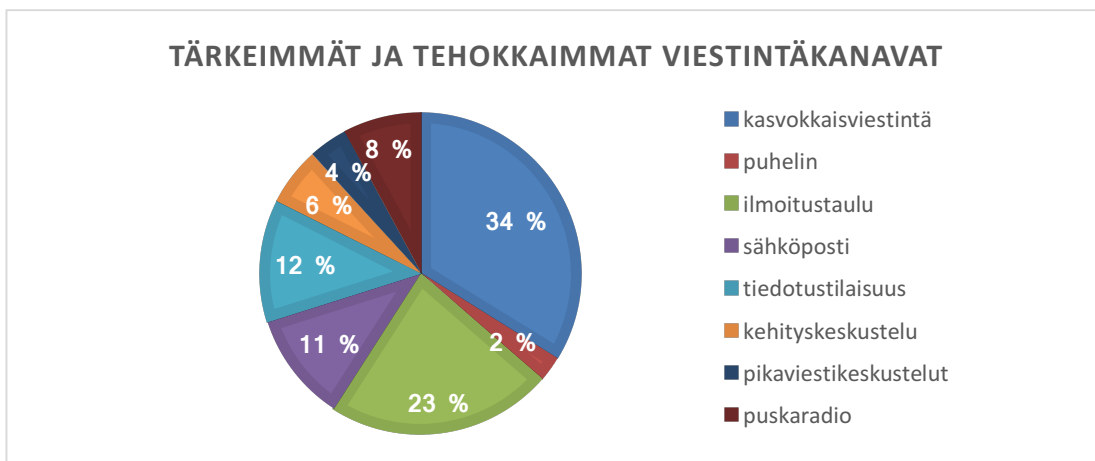
Osastojen 3 ja 4 vastausten keskiarvot olivat parhaimmat: noin 3,4. Osaston 6 keskiarvo oli heikoin: he antoivat sisäiselle viestinnälle arvosanaksi keskimäärin 2,5. (Ks. alla kaavio 11.)



Kaavio 11. Yleisen viestinnän arvosanojen keskiarvo osastoittain

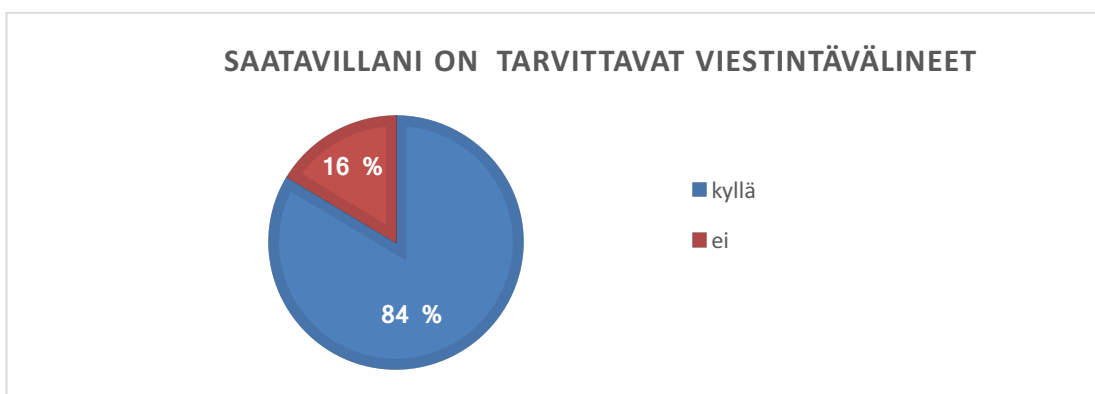
5.4 Viestinnän kanavat ja keinot

Odotetusti suurin osa vastaajista piti kasvokkaisviestintää tärkeimpänä ja tehokkaimpana viestintäkanavana (ks. seuraava kaavio 12). Toiselle sijalle tuli ilmoitustaulu ja kolmanneksi tiedotustilaisuus. Näitä voikin pitää sellaisina työyhteisön sisäisen viestinnän kanavina, jotka tehokkaimmin tavoittavat kaikki työyhteisön jäsenet. Vastauksissa mainittiin kuitenkin kaikki ehdotetut viestintäkanavat. Tehottomimpina ja vähiten merkityksellisinä pidettiin puhelinta, sähköpostia, kehityskeskustelua ja pikaviestikeskustelua. Tässä on kuitenkin huomattava, että vain osa kyselyyn vastanneista työskentelee toimistossa, jossa puhelimen, sähköpostin ja pikaviestikeskustelujen merkitys korostuu. Myös kehityskeskustelut ovat käytössä vain osassa työyhteisön henkilöstöä.



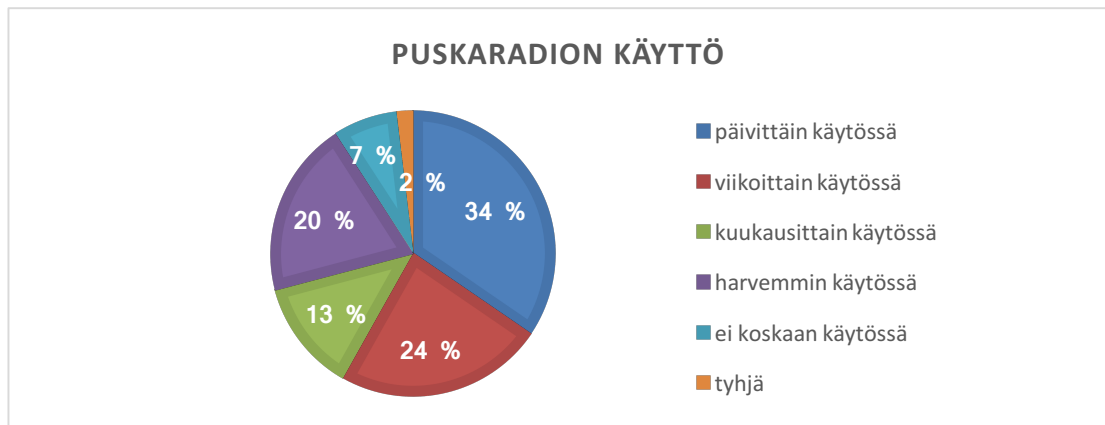
Kaavio 12. Työyhteisön tärkeimmät ja tehokkaimmat viestintäkanavat

Valtaosa vastaajista totesi, että heillä on saatavilla kaikki työssä tarvittavat viestintävälineet. Yksi kaipasi työkäyttöön Skype -internetpuhelu ja pikaviestintäohjelmaa. (Ks. kaavio 13.)



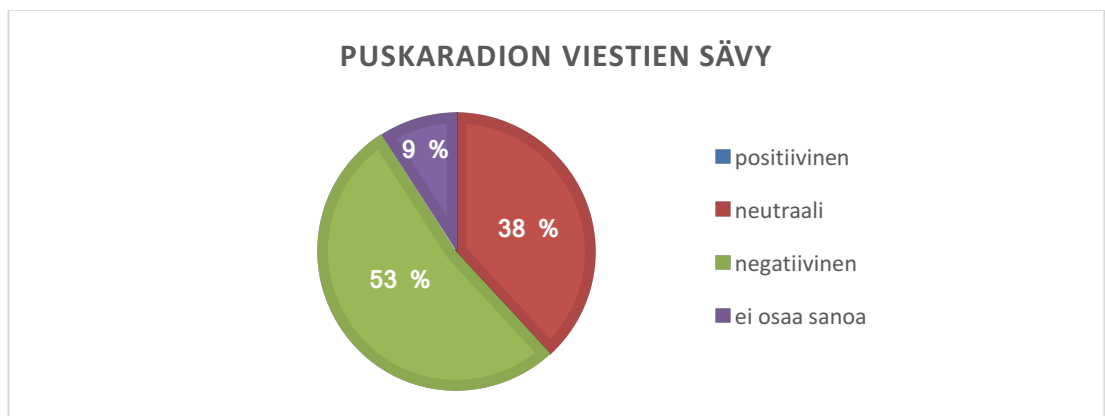
Kaavio 13. Tarvittavien viestintävälineiden saatavuus

Viestintäkanavista selvitettiin erikseen puskaradion asemaa työyhteisön viestintäkanavana. Kanava osoittautui varsin usein käytössä olevaksi, mikä toki on monissa työyhteisöissä asian tila (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15). Puskaradio on yli kolmanneksen kokemuksen mukaan päivittäisessä käytössä. Noin 24 prosenttia kertoi puskaradion olevan viikoittain käytössä. Noin kolmannes kertoi puskaradion olevan käytössä kuukausittain tai harvemmin. (Ks. alla kaavio 14.)



Kaavio 14. Puskaradion käyttö

Hieman yli puolet piti puskaradion viestien sävyä enimmäkseen negatiivisena. Noin 38 prosenttia piti sävyä neutraalina. Loput eivät osanneet arvioida sävyä. Huomattavaa on, että kukaan ei pitänyt puskaradion viestien sävyä enimmäkseen positiivisena. (Ks. kaavio 15.) Eräs vastaajista kommentoi oikeutetusti, että kun saatavilla on enemmän oikeaa tietoa, on huhuja liikkeellä vähemmän.



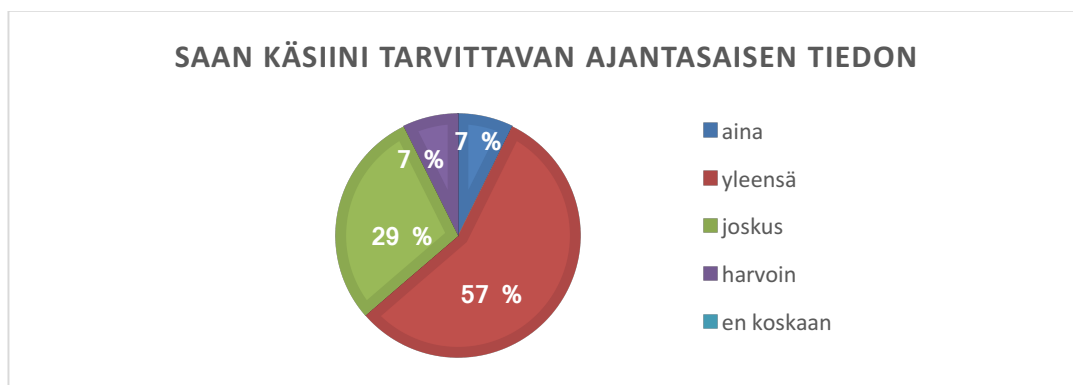
Kaavio 15. Puskaradion viestien sävy

Puskaradio on tehokas epävirallisen viestinnän kanava, jossa voi tietoa välittää tehokkaasti. Parhaimmillaan se tukee virallista viestintää, mutta koska työkavereiden sanaan luotetaan, työyhteisössä liitelevät huhut voivat aiheuttaa myös huomattavaa vahinkoa. Kun työyhteisön yleinen ilmapiiri on hyvä, myös puskaradion viestit pysyvät sävyiltään positiivisina. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15.) Vastauksista voi päätellä, että työyhteisön sisällä liikkuu melko paljon negatiivissävytteisiä huhuja. Puskaradiosta viestintäkanavana kerrotaan enemmän luvuissa 3.1.1, 3.1.2 ja 3.2.

5.5 Tiedon saatavuus ja kulku

Kuten luvussa 3.2 totesin, työyhteisön informoinnissa uutisoinnilla on merkittävin asema – työntekijöille siis kerrotaan, mitä työyhteisössä tapahtuu. Informointi ei ole kuitenkaan vain yksisuuntaista tiedottamista, vaan kaikki työyhteisön jäsenet ovat vastuussa tiedonvaihdannasta. Työntekijä ei voi odottaa saavansa kaikkea tietoa valmiiksi pureskeltuna, vaan sitä pitää myös oma-aloitteisesti etsiä, löytää, tulkita ja hyödyntää työssään. (Ks. luku 3.2.)

Kyselyn perusteella tieto kulkee työyhteisön sisällä osan mielestä suhteellisen hyvin, osan mielestä huonommin. Noin 64 prosenttia vastaajista kertoi saavansa käsiinsä kaiken tarvittavan ajantasaisen tiedon yleensä tai aina. Loput kertoivat saavansa kaiken tarvittavan ajantasaisen tiedon vain joskus tai harvoin. (Ks. kaavio 16.)



Kaavio 16. Ajantasaisen tiedon saatavuus

Kyselyssä selvitettiin viestinnän eri osa-alueiden onnistumista selvittämällä työntekijöiltä, kuinka samaa mieltä he ovat eri väittämien kanssa. Väittämien avulla pyrittiin saamaan selville, millä osa-alueilla on onnistuttu erityisen hyvin ja millä osa-alueilla olisi parantamisen varaa.

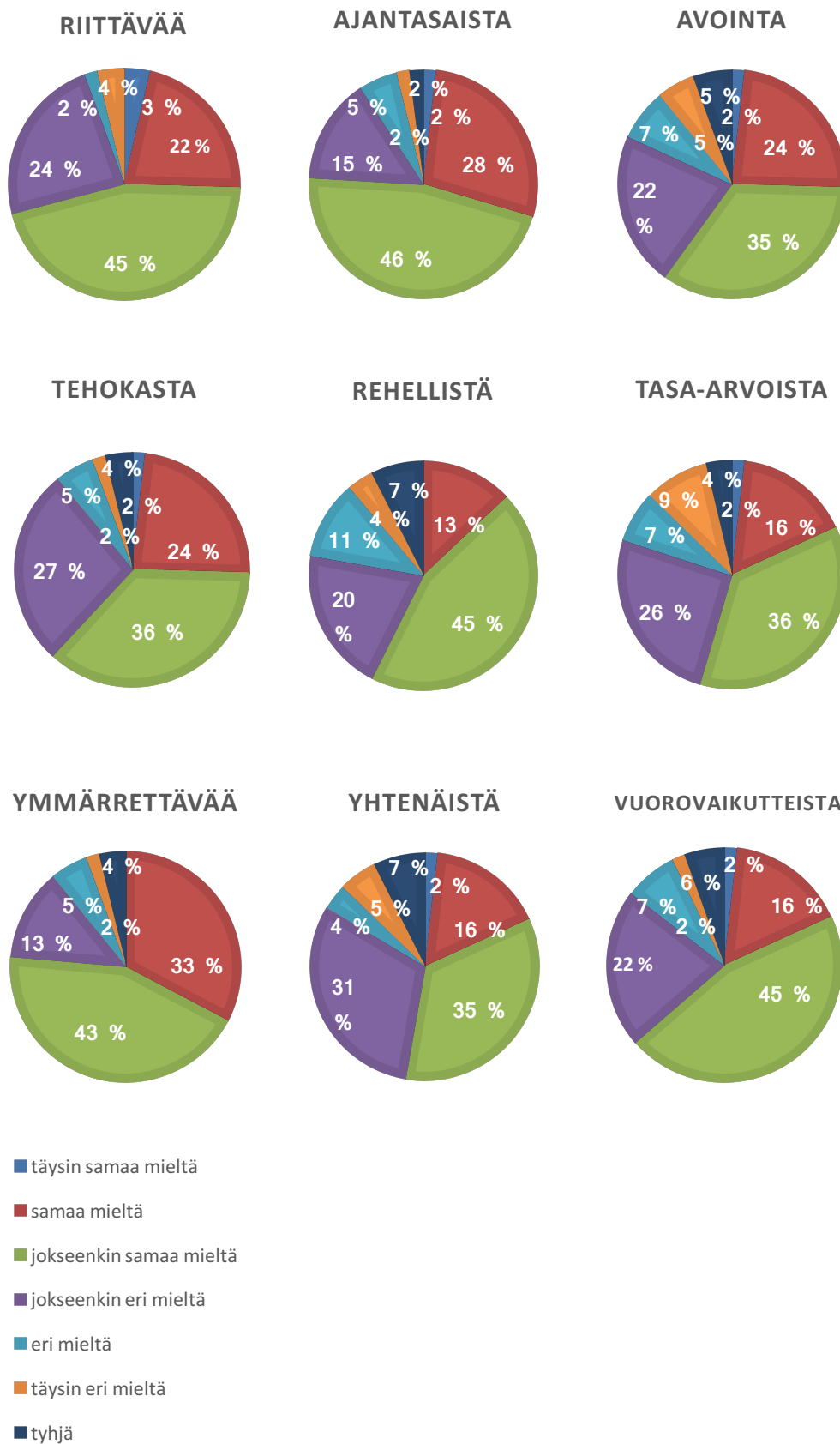
Väittämät koskivat ihanteellisen työyhteisöviestinnän ominaisuuksia: viestinnän riittävyttä, ajantasaisuutta, avoimuutta, tehokkuutta, rehellisyyttä, tasa-arvoisuutta, ymmärrettävyyttä, yhtenäisyyttä ja vuorovaikutteisuutta. (Ks. Juholin 2009.)

Kuusiportainen asteikko pani vastaajat pohtimaan mielipidettään, kun en osaa sanoa -vaihtoehtoa ei ollut. Tarjolla oli kolme eriasteista negatiivista ja kolme eriasteista positiivista vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä.

Sähköisen kyselyn täyttäneet eivät voineet ohittaa kysymyksiä, mutta käsin täytetyissä lomakkeissa oli muutamia tyhjiä kohtia. Osa vastaajista ei mahdollisesti ymmärtänyt väittämää ja osalla saattoi olla kiire saada lomake täytettyä.

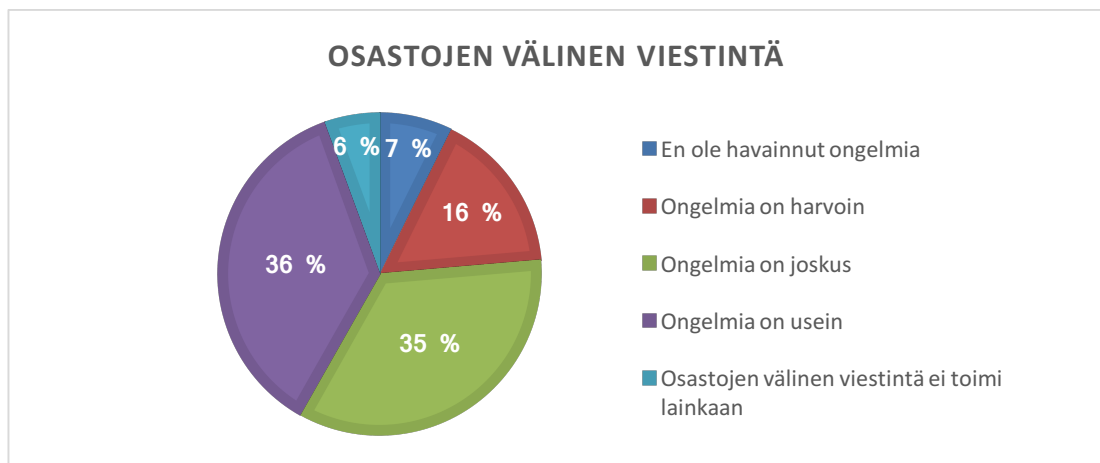
Vastauksissa oli melko paljon hajontaa, mutta valtaosa vastauksista sijoittui asteikon keskivaiheille. Kaikkiin väittämiin oli enemmän positiivisia kuin negatiivisia vastauksia. Vastausten perusteella parhaiten on onnistuttu viestinnän riittävydessä, ajantasaisuudessa, tehokkuudessa ja ymmärrettävyydessä. Heikoiten on onnistuttu viestinnän tasa-arvoisuudessa, avoimuudessa, rehellisyydessä ja yhtenäisyydessä. Vastausten jakautuminen selviää seuraavan sivun kaaviorykelmästä (kaavio 17.)

VIESTINTÄ ON...



Kaavio 17. Viestinnän onnistuminen eri osa-alueilla

Jotta toiminta olisi yhtenäistä ja tuotannon eri vaiheet toimisivat saumatta keskenään, on osastojen välisen viestinnän oltava jouhevaa ja ongelmatonta. Kyselyyn vastanneista seitsemän prosenttia kertoi, ettei ole havainnut osastojen välisessä viestinnässä ongelmia. Noin 16 prosenttia totesi, että ongelmia on vain harvoin. Valtaosa vastanneista oli kuitenkin toista mieltä. Osastojen välisessä viestinnässä 35 prosenttia totesi olevan joskus ongelmia, 36 prosenttia totesi ongelmia olevan usein ja loput viisi prosenttia totesi, että osastojen välinen viestintä ei toimi lainkaan. (Ks. alla kaavio 18.)



Kaavio 18. Osastojen välisen viestinnän toimivuus

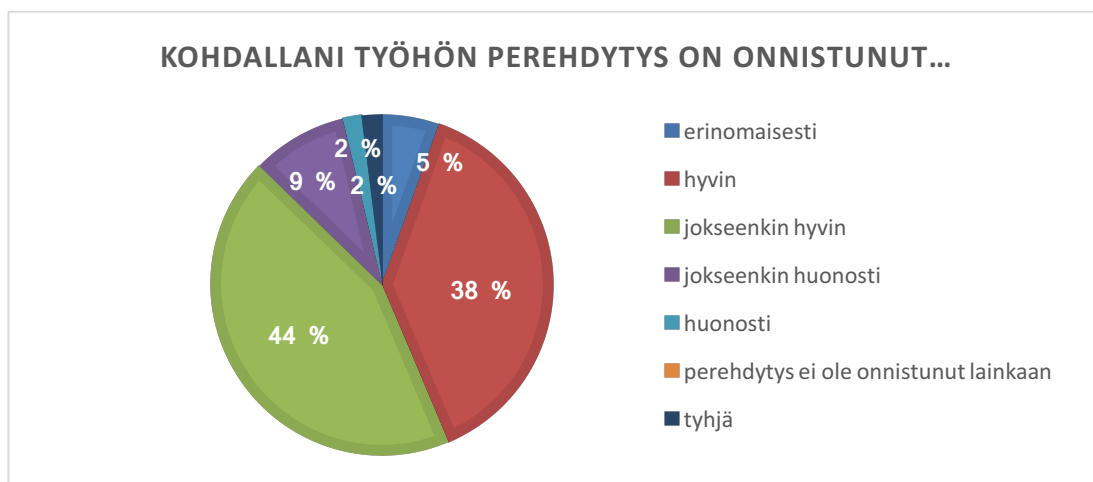
Osastojen välistä viestintää kommentoitiin myös vapaamuotoisesti. Eräs toivoi osastojen välille enemmän tiedonvaihtoa. Toinen totesi, että osastot voisivat tehdä keskenään enemmän yhteistyötä ja että havaituista ongelmista voitaisiin välittää tietoa eteenpäin muille osastoille. Kolmas ehdotti, että osastojen yhteisiä palavereja järjestettäisiin enemmän, koska nykyisin niitä ei juuri järjestetä. Neljäs toivoi vuorovaikutuksellista yhteistyötä tehostettavan. Viides kommentoi, että tiedon pitäisi kulkea eteenpäin ihmiseltä toiselle ja että tulisi tehdä enemmän yhteistyötä. Kuudes kehotti jokaista miettimään, miten voisi omalta osaltaan edistää yhteistyötä.

Kommenttien runsauden perusteella voi päätellä, että näihin ongelmiin todella toivotaan parannusta. On selvitettävä, miksi tieto ei kulje työntekijöiden ja osastojen välillä, ja etsittävä toimivia ratkaisuja tiedonkulun parantamiseksi.

5.6 Perehdytys ja ohjeistaminen

Perehdytys ja jokapäiväinen työn ohjaaminen ovat tärkeitä työyhteisöviestinnän osa-osa-alueita. Monissa yrityksissä on käytössä joko paperisena tai sähköisenä kirjallinen perehdytyspaketti, johon työntekijän tulee tutustua itsenäisesti, mutta lisäksi tarvitaan henkilökohtaista ohjausta työtehtävien selvittämiseksi. Työntekijä on perehdytettävä myös työyhteisön toimintatapoihin ja kulttuuriin. Lisäksi työntekijöille on tehtävä selväksi koko organisaation tavoitteet ja yhteiset arvot. (Ks. luku 3.2.) Kohdeyrityksessä ei ole käytössä erillistä perehdytyspakettia, vaan työnjohtaja perehdyttää henkilökohtaisesti uuden työntekijän työhön ja työyhteisöön.

Kyselyn perusteella kohdeyrityksen työhön perehdytys on onnistunut hyvin: noin 44 prosenttia vastaajista kertoi omalla kohdallaan työhön perehdytyksen onnistuneen hyvin tai erinomaisesti. Yhtä moni arvioi työhön perehdytyksen onnistuneen jokseenkin hyvin. (Ks. alla kaavio 19.)

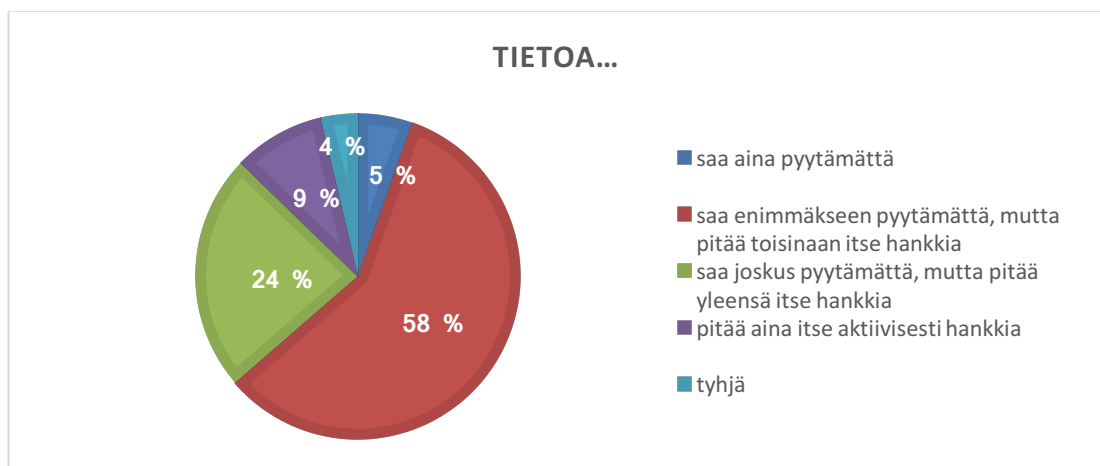


Kaavio 19. Työhön perehdytyksen onnistuminen

Eräs kommentoi lisätietokenttään, että vaikka hänen kohdallaan perehdytys onkin onnistunut jokseenkin hyvin, yleisesti ottaen työpaikka ei juurikaan kiinnitetä huomiota uusiin työntekijöihin ja että työhön perehdytyksessä on paljon parantamisen varaa.

Työyhteisön viestinnän toimivuuden kannalta ihanteellinen tilanne olisi, että kaikki saisivat omaa työtään ja työyhteisöään koskevan tiedon aina erikseen pyytämättä. Tällainen ideaali on kuitenkin käytännössä mahdoton tilanne, ja kuten aiemmin luvussa 3.2 totesin, kuuluu vastuu tiedon välittämisestä ja hankkimisesta kaikille työyhteisön jäsenille.

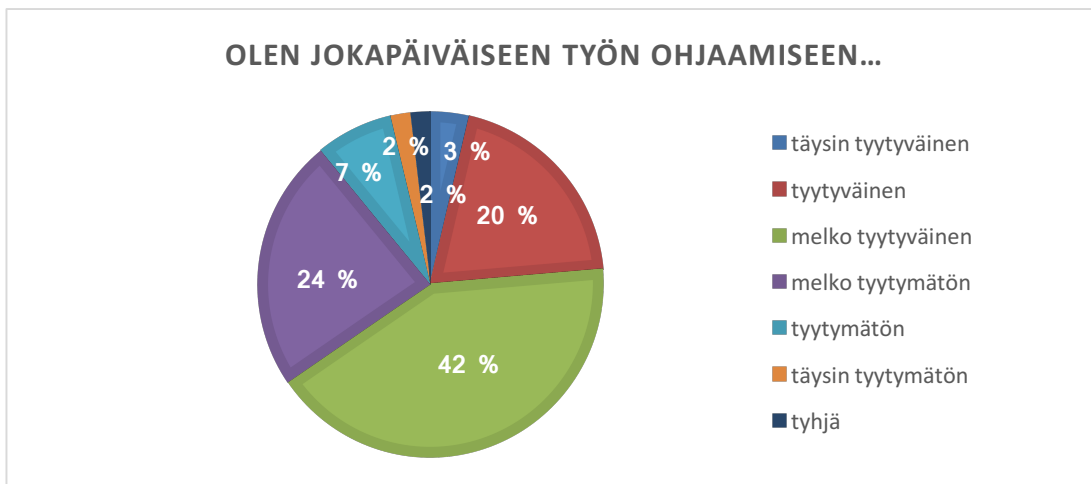
Kyselyyn vastanneista viisi prosenttia totesi tietoa saavan aina pyytämättä. Enemmistö, noin 58 prosenttia, kertoi, että työyhteisössä saa tietoa enimmäkseen pyytämättä mutta että sitä pitää toisinaan myös itse hankkia. Jos tiedonkulku takkuilee, eikä tietoa välitetä kaikille, joille tieto kuuluisi, ajaudutaan helposti ongelmatilanteisiin. Vastaajista 24 prosenttia kertoi, että tietoa saa kyllä joskus pyytämättäkin, mutta että sitä pitää yleensä itse aktiivisesti hankkia. Yhdeksän prosenttia vastanneista totesi, että tietoa pitää aina itse aktiivisesti hankkia. (Ks. alla kaavio 20.)



Kaavio 20. Tiedon saatavuus

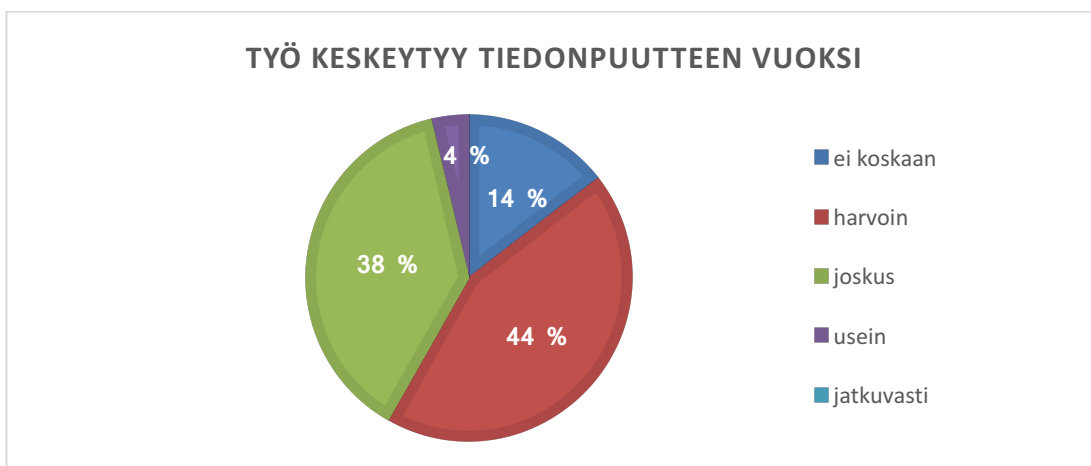
Jokapäiväisellä työn ohjaamisella eli operatiivisella viestinnällä pidetään huolta siitä, että jokainen tietää, mitä kunkin pitää missäkin järjestyksessä tehdä. Esimies toki delegoi työohjeet alaisilleen, mutta suuri osa työohjeista kulkee lopulta horisontaalisesti työntekijältä toiselle. (Ks. esim. Åberg 1999, 32 ja 112.) Näin työ etenee saumattomasti ja tuotanto pysyy tehokkaana. Jos työntekijät eivät saa kaikkea tarvittavaa tietoa käsiinsä, voi työ keskeytyä (ks. kaavio 19) tai tulos voi olla jotain muuta kuin oli toivottu.

Kyselyyn vastanneista neljä prosenttia oli työn ohjaamiseen täysin tyytyväisiä ja 20 prosenttia tyytyväisiä. Noin 42 prosenttia vastanneista oli melko tyytyväisiä työn ohjaamiseen. (Ks. seuraava kaavio 21.)



Kaavio 21. Tyytyväisyys jokapäiväiseen työn ohjaamiseen

Vastaajista 15 prosenttia totesi, ettei työ keskeydy tiedon puutteen vuoksi koskaan. Noin 44 prosenttia kertoi työn keskeytyvän tiedon puutteen vuoksi vain harvoin. Noin 38 prosenttia kertoi työn keskeytyvän joskus ja loput neljä prosenttia kertoi työn keskeytyvän usein. (Ks. alla kaavio 22.) Yksi vastaajista tarkensi, että työ keskeytyy vain silloin kun hän joutuu etsimään työtä itse.

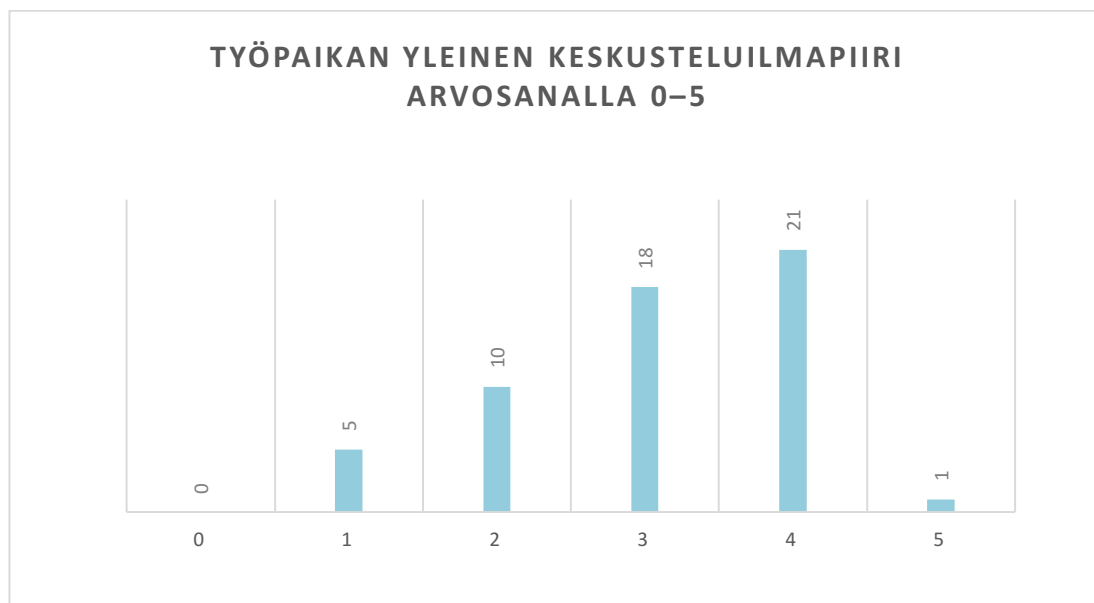


Kaavio 22. Työn keskeytyminen tiedon puutteen vuoksi

Eräs vastaajista sanoi, että esimiehiä on liikaa, minkä vuoksi ei ole aina selvää, kenen tulisi tehdä mitään. Työ ei siis esty vain tiedon puutteen vaan myös tiedon ristiriitaisuuksien vuoksi.

5.7 Viestintäilmapiiri

Jotta työyhteisön sisällä tieto kulkisi esteettä, on keskusteluilmapiirin oltava välitön ja keskusteluun kannustava. Tällöin tieto kulkee työntekijältä toiselle ikään kuin huomaamatta. (Ks. esim. Juholin 2009, 143.) Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan työpaikan yleisen keskusteluilmapiirin avoimuutta asteikolla nolasta viiteen. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3, eli ilmapiiri on yleisesti ottaen melko hyvä. Arvosanjakaumaa havainnollistaa kaavio 23.

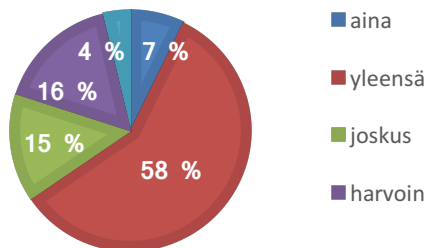


Kaavio 23. Työpaikan yleinen keskusteluilmapiiri arvosana-asteikolla 0–5

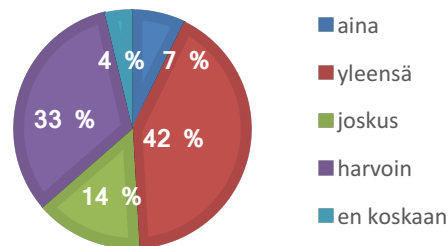
Työyhteisön keskusteluilmapiirin avoimuutta selvitettiin tarkemmin kysymällä työntekijöiltä, pystyvätkö he keskustelemaan kollegoiden ja esimiehen kanssa kaikesta tarvittavasta. Noin 65 prosenttia vastaajista ilmoitti voivansa keskustella kollegoidensa kanssa kaikesta tarvittavasta yleensä tai aina. Vain hieman alle puolet kertoi voivansa puhua esimiehensä kanssa kaikesta tarvittavasta yleensä tai aina. Peräti

kolmasosa totesi, ettei voi keskustella esimiehensä kanssa kaikesta tarvittavasta kuin harvoin. (Ks. alla kaaviot 24 ja 25.)

**PYSTYN KESKUSTELEMAAN
KOLLEGOIDEN KANSSA
KAIKESTA TARVITTAVASTA**



**PYSTYN KESKUSTELEMAAN
ESIMIEHENI KANSSA
KAIKESTA TARVITTAVASTA**



Kaaviot 24 ja 25. Keskusteluyhteys kollegoiden ja esimiehen kanssa

Eräs vastaaja kommentoi, että esimiehen kanssa ei ole mahdollista keskustella kaikesta tarvittavasta, koska hän koki, ettei häntä kuunnella. Toinen sanoi esimiehen kanssa keskustelusta olevan vain vähän hyötyä, koska esimies on aina oikeassa. Kolmas totesi, että rivityöntekijän tehtävänä on tehdä työtä, ei kertoa mielipiteitään lähiesimiehelleen. Hän kertoi, että toisinaan asioita mietitään yhdessä, mutta lopputulos on kuitenkin aina se, että esimies on lopulta aina oikeassa.

5.8 Palautteen antaminen ja saaminen

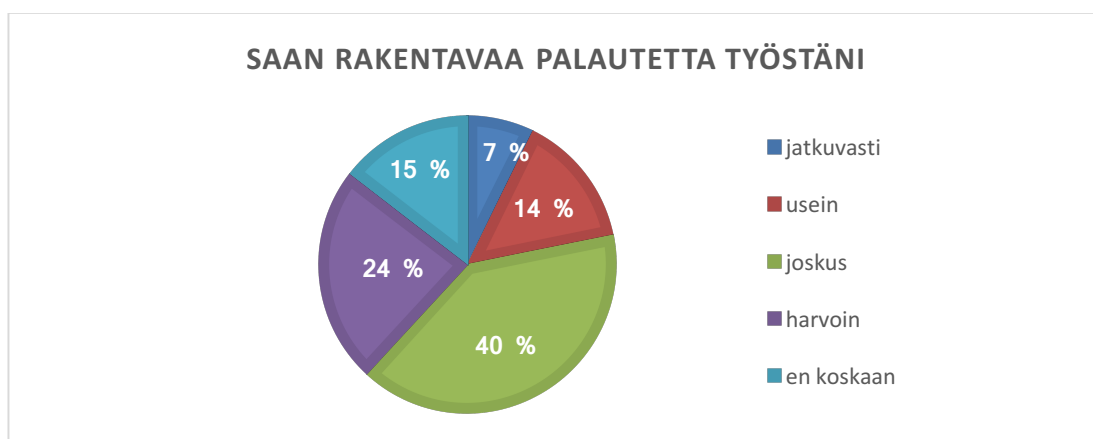
Työhyvinvointia edistää merkittävästi työntekijän kokemus siitä, että hän tekee työtä, jolla on merkitys. Tuo osallisuuden, vaikuttamisen ja merkityksellisyyden kokemus syntyy vuorovaikutuksen myötä – saamalla ja antamalla palautetta sekä keskustelemalla rohkaisevassa ilmapiirissä. (Juholin 2009, 148.)

Työyhteisössä olisikin hyvä luoda sellainen ilmapiiri, että palautteen antaminen niin kollegoille kuin esimiehellekin olisi luontevaa. Palautetta antaessa ei tulisi olla epäkohtelias, vaan myös epäkohtiin puututaan asiallisen rakentavasti. Kiitos puolestaan

ottaa vain vähän, mutta antaa paljon – se auttaa kiireen keskellä jaksamaan pitkälle. (Ks. esim. Siukosaari 2002, 68.)

Työssä kehittymisen kannalta työntekijän on arvokasta saada rakentavaa palautetta työstään, sillä hän ei voi muuten tietää, miten on työssään onnistunut (Åberg 1999, 96.) Jotta palautteesta olisi hyötyä tulevaisuuden kannalta, on palautteen aina oltava rakentavaa. Kritiikki tulisi siis antaa rakentavassa mielessä niin, että asiat jatkossa sujuisivat paremmin.

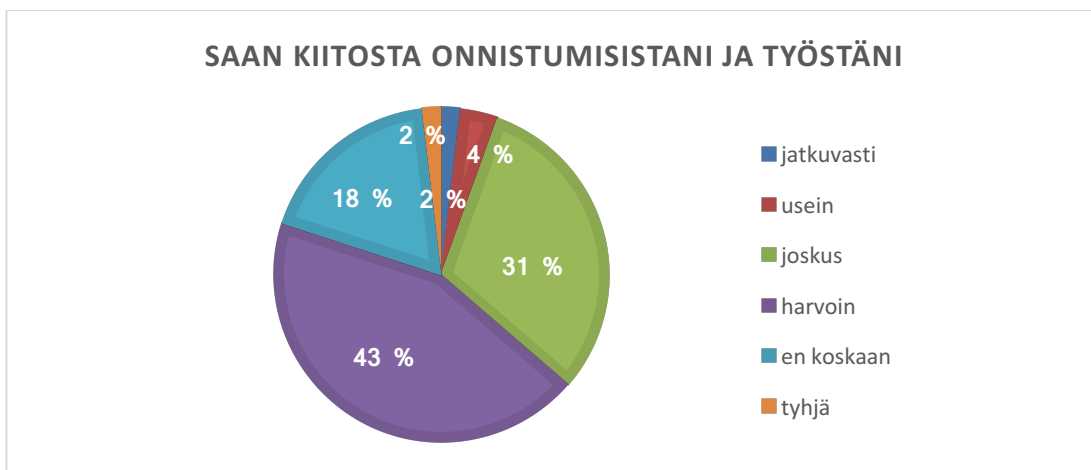
Vastaajista seitsemän prosenttia kertoi saavansa rakentavaa palautetta jatkuvasti ja 15 prosenttia kertoi saavansa rakentavaa palautetta usein. Noin 40 prosenttia vastaajista kertoi saavansa rakentavaa palautetta joskus. Loput 38 prosenttia kertoi saavansa rakentavaa palautetta vain harvoin tai ei koskaan. (Ks. kaavio 26.)



Kaavio 26. Rakentavan palautteen saaminen

Jos palaute on jatkuvasti syyttelyä tai epäkohtiin puuttumista, voi työskentelymotivaatio helposti laskea ajan saatossa. Eräs vastaajista totesikin, että ongelmien ilmetessä syytetään aina ensin muita, ennen kuin ryhdytään etsimään ongelmaan ratkaisua rauhallisella tavalla. Eräs kyselyyn vastanneista kommentoi palautteen antamista ja saamista jo ennen kuin lomakkeessa oli aiheesta kysymys. Hän totesi heti kyselylomakkeen alussa, että hyvää ja kannustavaa palautetta saataisiin etenkin vaikeina hetkinä enemmän.

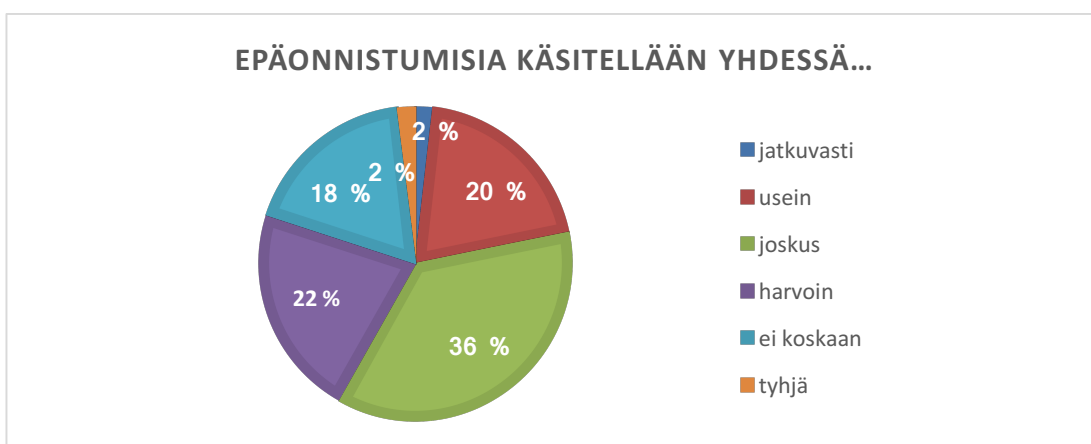
Työntekijöiden työpanosta tulisi arvostaa ja onnistumisista tulisi muistaa aina kiittää, jotta motivaatio pysyisi yllä. Vain viisi prosenttia vastaajista kertoi saavansa kiitosta työstään ja onnistumisistaan usein tai jatkuvasti. Noin 31 prosenttia kertoi saavansa kiitoksia joskus. Noin 44 prosenttia kertoi saavansa kiitosta harvoin ja 18 prosenttia ei koskaan. (Ks. alla kaavio 27.)



Kaavio 27. Kiitosten saaminen

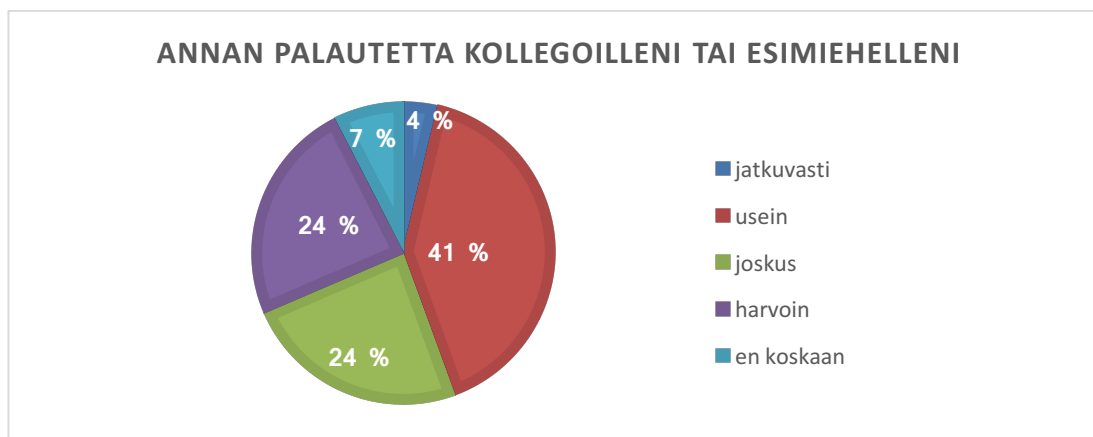
Jotta työyhteisössä tapahtuneista virheistä olisi mahdollista oppia, on epäonnistumisista osattava keskustella rakentavasti yhdessä. Vaikeiden asioiden lakaiseminen maton alle voi johtaa siihen, että ongelma toistuu toistumistaan.

Vain yksi vastaaja kertoi epäonnistumisia käsiteltävän yhdessä jatkuvasti. Noin 20 prosenttia kertoi epäonnistumisia käsiteltävän usein. Noin 22 prosenttia kertoi, että epäonnistumisia käsitellään yhdessä vain harvoin ja 18 prosenttia kertoi, että epäonnistumisia ei käsitellä koskaan yhdessä. (Ks. alla kaavio 28.)



Kaavio 28. Epäonnistumisten käsitteleminen yhdessä

Dynaamisessa työyhteisössä palautetta annetaan sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vain tällöin työyhteisö voi kehittyä paremmaksi. Vastaajista neljä prosenttia kertoi antavansa palautetta jatkuvasti ja 41 prosenttia usein. Noin 24 prosenttia kertoi antavansa palautetta joskus. Loput antavat palautetta vain harvoin tai ei koskaan. (Ks. kaavio 29.)



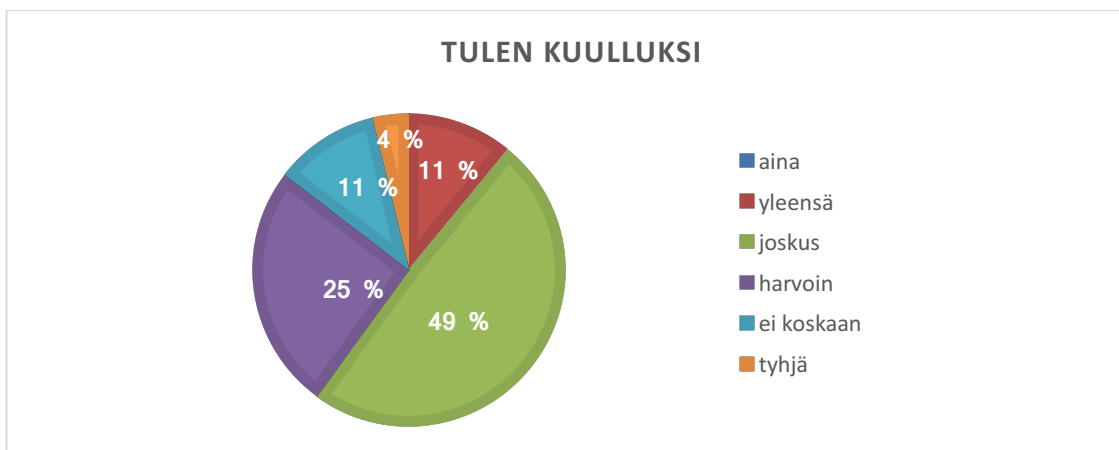
Kaavio 29. Palautteen antaminen kollegoille ja esimiehelle

Työyhteisössä olisi hyvä luoda sellainen ilmapiiri, että palautteen antaminen niin kollegoille kuin esimiehellekin olisi luontevaa. Palautetta antaessa ei tulisi olla epäkohotelias, vaan myös epäkohtiin puututaan asiallisen rakentavasti.

Jotta työntekijä kokisi asemansa työyhteisön jäsenenä merkitykselliseksi, on tärkeää, että hän tulee myös kuulluksi. Kuten jo aiemmin totesin (luku 2), onnistuneessa vuorovaikutuksessa on sallittua olla eri mieltä. Kun osapuolia ei pakoteta olemaan samaa mieltä, kannustaa se luovaan vuoropuheluun myös jatkossa. (Juholin 2010, 16.)

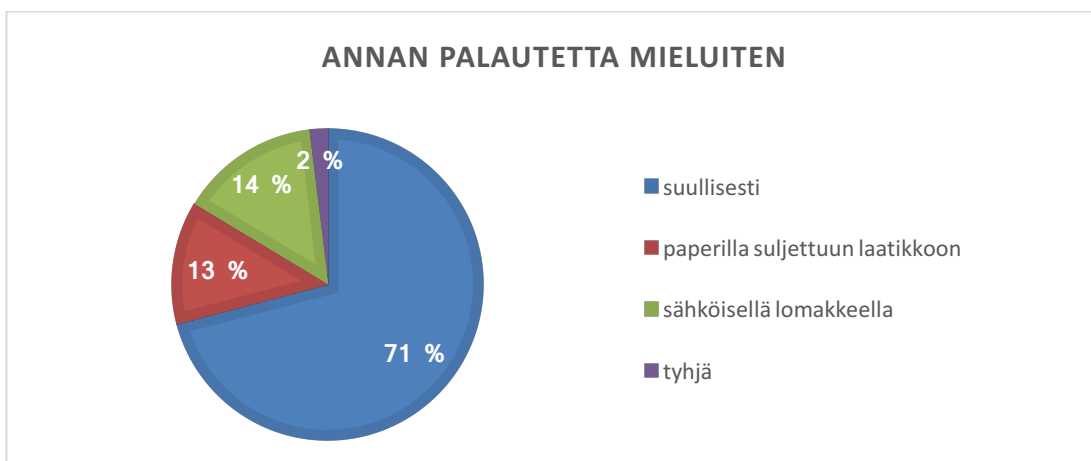
Mitä tärkeämpänä työntekijä pitää työtään, sitä enemmän hän haluaa voida myös vaikuttaa siihen. Vaikutus tapahtuu helpoiten vuorovaikutuksen myötä. Työtä tehdessä voi oivaltaa hyviä keinoja kehittää työntekoa tehokkaammaksi ja mielekkäämmäksi, ja sellaiset seikat olisi erityisen tärkeää myös tuoda toteen. (Ks. Juholin 2009, 148.)

Vastanneista kukaan ei kertonut tulevansa aina kuulluksi. Noin 11 prosenttia kertoi tulevansa yleensä kuulluksi, ja liki puolet vastanneista kertoi tulevansa joskus kuulluksi. Noin 36 prosenttia vastanneista kertoi, että tulee kuulluksi vain harvoin tai ei koskaan. (Ks. alla kaavio 30.)



Kaavio 30. Kuulluksi tuleminen

Kyselyn päätteeksi selvitettiin, miten työntekijät haluaisivat itse antaa palautetta mieluiten: suullisesti, paperille vai sähköisesti. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi palautteenantotavaksi todettiin suullinen palaute (Ks. alla kaavio 31).



Kaavio 31. Mieluisin tapa antaa palautetta

Eräs perusteli vastaustaan sillä, että suullista palautetta annettaessa toisen osapuolen on pakko kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. Taustalla piili ilmeisesti vastaajien

kokemus siitä, että työntekijöiden ajatuksia ei kuunnella ja että lomakkeelle annettu palaute ei välttämättä koskaan päädy vastaanottajalle asti.

Onkin tärkeää, että kaikista palautteista, joita työntekijät antavat esimiehilleen, saataisiin myös palautetta takaisin. On siis kerrottava työntekijöille, miten palautteen sanoma on vaikuttanut ja mitä asialle on tehty tai mitä sille ollaan tekemässä. (Siukosaari 2002, 69.)

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa selvitettiin työyhteisöviestinnän toimivuutta suomalaisen yrityksen Virossa sijaitsevassa toimipisteessä. Näkökulmana oli Viron toimipisteen työntekijöiden mielipiteet yrityksen sisäisestä viestinnästä.

Työn tavoitteena oli kartoittaa yrityksen ulkomaan toimipisteen sisäisen viestinnän nykytilannetta. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä tuotiin esille yrityksen työyhteisöviestinnän ongelmia ja kehityskohteita. Seuraavassa alaluvussa esitellään yhteenveto tuloksista sekä kehitysehdotuksista, minkä jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja hyödyllisyyttä. Viimeisessä alaluvussa esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset

Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää, mitä kieliä Viron toimipisteen työyhteisöviestinnässä kannattaa käyttää. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden kielitaitoa ja kielitaidon puutteen aiheuttamia ongelmia. Vastausten perusteella valtaosa työntekijöistä voi viestiä työyhteisössä haluamallaan kielellä yleensä tai aina. Huolestuttava tulos oli kuitenkin se, että peräti kolmannes työntekijöistä kokee jäävänsä kielitaitonsa vuoksi tiedon ulottumattomiin vähintäänkin joskus. Tutkimuksen perusteella yrityksen työntekijät osaavat yleisesti ottaen parhaiten viroa, mutta sitä ei voida pitää ainoana viestintäkielenä. Joukossa on työntekijöitä, jotka eivät osaa äidinkieltä lisäksi muita kieliä niin hyvin, että tulisivat toimeen vieraalla kielellä riittävän monipuolisesti työyhteisössään. Työyhteisön sisäinen viestintä on siis hyvä hoitaa kaikilla kolmella kielellä, jottei viestikatkoksia ja uutistyhjiöitä pääse kielitaidon vuoksi syntymään. On varmistettava, että etenkin työohjeet on annettu työntekijän hallitsemalla kielellä. Kielikoulutuksilla olisi mahdollista edistää työyhteisön jäsenten kielitaitoa niin, että vuorovaikutus kaikkien eri kieliryhmien välillä toimisi saumattomammin. Kun kieliä osataan hyvin, ei vääränlaiseen toimintaan johtavia vääriä tulkintoja synny yhtä helposti.

Toisena tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka tyytyväisiä työyhteisöviestintään ollaan. Vastausten perusteella tilanne on melko hyvä, mutta parantamisen varaa toki olisi: 73 prosenttia vastaajista oli melko tyytyväisiä tai täysin tyytyväisiä viestintään. Kaiken kaikkiaan vastaajat pitivät kaikkia viestinnän osa-alueita enemmän onnistuneina kuin epäonnistuneina. Eniten korjattavaa oli palautteen antamisessa ja vuorovaikutuksessa.

Kolmantena tutkimusongelmana oli selvittää, onko työyhteisöviestinnässä tapahtunut vuosien varrella muutoksia. Vastaajista valtaosa oli sitä mieltä, että viestinnässä ei ole tapahtunut oman työuran aikana muutoksia parempaan eikä huonompaan. Huomionarvoista on se, että peräti kolmanneksen mielestä viestintä on muuttunut huonommaksi. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kertonut, millä tavalla viestintä on heikentynyt. Kokonaisarvosanaksi (asteikolla 0–5) työyhteisöviestinnälle annettiin keskimäärin 3.

Neljäntenä tutkimusongelmana oli selvittää, mihin viestintäkanaviin työyhteisöviestinnässä kannattaa keskittyä. Kuten tutkimuskirjallisuudessa on yleisesti todettu, kasvokkaisviestintä on ehdottomasti tehokkain ja tärkein kanava. Näin oli asian laita myös tämän kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Seuraavaksi tärkeimpinä ja tehokkaimpina kanavina pidettiin ilmoitustaulua ja tiedotustilaisuutta. Henkilökoh- taista kanssakäymistä palaverien muodossa toivottiin kuitenkin enemmän. Kohdeyrityksen onkin hyvä selvittää, olisiko tarpeen ottaa käyttöön esimerkiksi osastojen väli- siä viikkopalavereja.

Erikseen selvitettiin myös puskaradion asemaa viestintäkanavana, sillä se on omiaan kertomaan myös yrityksen virallisen viestinnän toimivuudesta. Jos virallinen viestintä on riittävää, tehokasta ja ajantasaista, ei puskaradion viesteille ole enää yhtä paljon tarvetta ja huhuilta katkeaa siivet, ennen kuin ne pääsevät lentämään laajemmalle. Kyselyn perusteella puskaradio on työyhteisössä yleisesti käytössä, ja sen viestien sävy on enimmäkseen negatiivinen. Työyhteisön yleiseen ilmapiiriin olisikin hyvä kiinnittää huomiota, jotta puskaradion viestien sävy muuttuisi positiivisemmaksi.

Viidentenä tutkimusongelmana oli selvittää tiedon saatavuutta ja tiedon kulkua työyhteisön sisällä. Erikseen kysyttiin myös, aiheuttaako tiedonpuute työn keskeytymis-

tä. Vastausten perusteella valtaosa saa käsiinsä kaiken tarvittavan ajantasaisen tiedon yleensä tai aina. Valtaosa kertoi saavansa tietoa enimmäkseen pyytämättä, vaikka sitä toisinaan pitäisikin itse aktiivisesti hankkia. Huomionarvoista on se, että peräti 42 prosenttia kertoi tiedonpuutteen aiheuttavan työn keskeytymistä joskus tai usein.

Vastausten perusteella viestinnän riittävydessä, ajantasaisuudessa, tehokkuudessa ja ymmärrettävyydessä on onnistuttu parhaiten. Heikoiten on onnistuttu viestinnän tasarvoisuudessa, avoimuudessa, rehellisyydessä ja yhtenäisyydessä. Työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota yleisesti ottaen viestinnän luotettavuuden parantamiseen.

Peräti 42 prosenttia kyselyyn vastanneista totesi, että osastojen välisessä viestinnässä on ongelmia usein tai että osastojen välinen viestintä ei toimi lainkaan. Tämä lienee tutkimuksen yksi merkittävimmistä löydöksistä. Jouhevasti toimiva osastojen välinen viestintä on yrityksen sujuvan toiminnan perusta. Työyhteisössä olisikin syytä pohtia, miksi tieto ei kulje osastojen välillä. Esteet on pyrittävä kaatamaan, jotta operatiivinen viestintä ei katkeilisi. Mahdollinen ratkaisu olisi säännöllisesti järjestettävä yhteistyötä tekevien osastojen välinen palaveri, joissa jäsennellyn asialistan lisäksi käsiteltäisiin muita esille tulevia asioita vapaamuotoisemmin. Tällöin voisi nostaa esiin myös onnistumisia ja viikon kohokohtia sekä ratkaisua vaativia epäkohtia. Yrityksen tuloksen kannalta hyödyllistä on myös se, että kun kaikki tietävät, missä mennään, vältetään myös turhalta työltä.

Kuudentena tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka onnistunutta jokapäiväinen työn ohjaaminen sekä työhön ja työyhteisöön perehdytys on. Työn ohjaamiseen oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä, vaikkakin vastaajien joukossa oli jokunen tyytymätön ja täysin tyytymätönkin. Olisi hyvä selvittää, mikä tyytymättömyyttä aiheuttaa, jotta ongelmiin voitaisiin tarttua.

Työhön perehdytys on kyselyn perusteella onnistunut melko hyvin. Eräs vastaajista kuitenkin lisäsi, että vaikka hänen kohdallaan perehdytys onkin onnistunut melko hyvin, olisi perehdyttämisessä yleisesti ottaen parantamisen varaa. Yrityksen yhteisiä arvoja, missiota ja visiota ei ole aiemmin ollut kirjattuna sanalliseen muotoon. Tänä keväänä toimiin on kuitenkin ryhdytty, joten jatkossa nämä kaikki on hyvä ottaa osaksi myös henkilöstön perehdytystä ja kiinnittämistä. Kun työntekijät tietävät, mi-

hin toiminnalla pyritään, on oman työnsä merkitys helpompi nähdä, mikä lisää osaltaan työn mielekkyyttä.

Työpaikan yleinen keskusteluilmapiiri on vastausten perusteella yleisesti ottaen melko hyvä. Asteikolla nollasta viiteen keskiarvoksi saatiin kolme. Arvosanalla viisi tarkoitettiin viestintäilmapiiriä, jossa kaikki voivat aina puhua kaikesta tarvittavasta. Arvosanalla nolla tarkoitettiin puolestaan viestintäilmapiiriä, jossa keskustelu ei ole lainkaan mahdollista. Keskusteluilmapiirin avoimuutta selvitettiin myös parilla lisäkysymyksellä. Valtaosa vastaajista kertoi voivansa keskustella kollegoidensa kanssa kaikesta tarvittavasta yleensä tai aina. On kuitenkin pantava merkille, että vain hieman alle puolet kertoivat voivansa puhua esimiehensä kanssa kaikesta tarvittavasta yleensä tai aina. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät eivät aina koe, että heitä kuunnellaan. Toisaalta työntekijät kokivat, että keskustelu on turhaa, koska esimies on kuitenkin aina oikeassa. Työyhteisössä esimiehen ja alaisten välinen viestintäyhteys olisi siis hyvä saada avoimemmaksi. Tavoitteena olisi luoda työyhteisöön kannustava ja vuorovaikutukseen rohkaiseva ilmapiiri.

Rohkaisevassa ja avoimessa ilmapiirissä myös palautteen antaminen on luontevaa niin horisontaalisesti työkavereiden kesken kuin vertikaalisesti työntekijältä esimiehelle ja esimieheltä työntekijälle. Motivaation ylläpitämisen kannalta työntekijän on saatava myös arvostusta ja kiitosta osakseen. Palautteen antaminen ja saaminen olikin tämän työn seitsemäs tutkimusongelma. Vastausten perusteella työyhteisössä annetaan ja saadaan palautetta melko harvoin. Yli kolmannes kertoi tulevansa kuulluksi vain harvoin tai ei koskaan. Helppo tapa ryhtyä parantamaan työyhteisön viestintäilmapiiriä onkin antaa aiempaa aktiivisemmin hyvää ja rakentavaa palautetta muille työyhteisön jäsenille.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja hyödyllisyys

Vaikka tutkimuksessa pyritäänkin aina välttämään virheitä, tutkimusten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tutkimuksen reliiäbeliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta ja mittaustulosten toistettavuutta: tulokset eivät saa

olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan puolestaan tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.) Tämän tutkimuksen pätevyys on varmistettu etukäteen keräämällä aineisto harkitusti ja toteuttamalla tutkimus suunnitelmallisesti.

Tutkimuksen luotettavuus on varmistettu siten, että tutkija on koko tutkimuksen tekemisen ajan ollut tarkka ja kriittinen. Kyselyn vastausprosenttia voi myös pitää kokonaiskuvan kannalta riittävän suurena. Tutkimusmenetelmät on esitelty tarkasti ja tulosten tarkkuuteen vaikuttavat riskit on avoimesti selvitetty. Raportissa on kerrottu selvästi, missä, milloin ja miten aineisto on kerätty. Tulokset ovat tutkijasta riippumattomia, ja tutkimus on toteutettu mahdollisimman avoimesti. Toimeksiantajan etu ei ole vaikuttanut tuloksiin. Tutkimuksessa on esitetty kaikki merkittävät tulokset ja johtopäätökset. (Ks. esim. Heikkilä 2008, 30–31.)

Relevantin tutkimuksesta tekee tutkimuksen hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus. Kun tutkimus esittelee jotain uutta, on siitä ollut hyötyä. Kun aihe on tärkeäksi koettu, ovat myös tulokset sitä todennäköisemmin hyödyllisiä. Erilaisilla tutkimusmenetelmillä saadaan erilaista tietoa. Kyselyissä ja haastatteluissa esitettävät kysymykset on valittava tarkoin, jotta aineisto tuottaisi mahdollisimman paljon hyödyllistä informaatiota. (Heikkilä 2008, 32.)

Tutkimusta voi pitää hyödyllisenä, sillä sen perimmäisenä tavoitteena oli luoda yritykselle paremmat mahdollisuudet kehittää työyhteisöviestintäänsä ja siten myös henkilöstön työhyvinvointia ja toiminnan tehokkuutta. Yrityksellä ei ole kirjallista viestintäsuunnitelmaa, joten tutkimuksella tavoitellaan myös perustaa yrityksen viestintäsuunnitelmalle, jonka avulla yritys voi sittemmin parantaa tiedonkulkua ja yhtenäistää työyhteisöviestintää sekä lisätä luottamusta ja avoimuutta kaikissa toimipisteissä ja kaikilla osastoilla.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Olisi ollut erityisen mielenkiintoista päästä jatkamaan tutkimusaiheen parissa syvällisemmin erillisten teemahaastatteluiden muodossa. Teemahaastatteluiden avulla olisi mahdollista pureutua työyhteisöviestinnän ongelmakohtiin perusteellisemmin. Haastateltavilta olisi mahdollista tiedustella näkemyksiä ongelmia aiheuttavista tekijöistä ja ajatuksia ongelmien ratkaisemiseksi. Haastatteluja olisi hyvä tehdä kaikilta osastoilta, jotta tietoa saataisiin mahdollisimman kattavasti koko työyhteisöstä.

LÄHTEET

- Aula, Pekka 1995. Viestinnän kaaos ja kaaoksen viestintä. Helsingin yliopisto, viestinnän laitos. [Lisensiaatintutkielma.]
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. [Verkkoaineisto.]
- Chydenius, Leena 2001. Visiosta viestiksi. Teoksessa: Kansainvälinen viestintä. Yrityksen visiosta markkinoinnin toteutukseen. Toim. Leena Chydenius. Helsinki: Miktor Oy.
- Eurooppatiedotus.fi 2017. [Viitattu 4.2.2017.] Saatavissa: <eurooppatiedotus.fi>
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. [Verkkoaineisto.]
- Hirsjärvi Sirkka – Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, Geert 1991. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Lontoo: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, Geert 2017. Verkkosivusto. [Viitattu 13.3.2017.] Saatavissa: <<https://geert-hofstede.com/countries.html>>
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOYpro.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor.
- Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor. [Verkkoaineisto.]
- Kauppalehti.fi 2017. [Viitattu 4.2.2017.] Saatavissa: <kauppalehti.fi>
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lipasti, Järvi 2007. Virossa opiskellaan suomea. Kielikello 3/2007. [Verkkoaineisto.] [Viitattu 8.4.2017.] Saatavissa: <<http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=1873>>
- Lohtaja-Ahonen, Sirke – Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro. [Verkkoaineisto.]
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Salo-Lee, Liisa 1998. Kieli, kulttuuri ja viestintä. Teoksessa: Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä. Jyväskylä: Gummerus.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Statistics Estonia PCE06. Enumerated permanent residents, 31 December 2011 by Mother tongue and sex. [Viitattu 4.2.2017.] Saatavissa: <www.stat.ee>

Statistics Estonia PC0443. Population, 31. December 2011 by Place of residence, Sex, Age group, Ethnic nationality, Citizenship and Command of foreign languages. [Viitattu 4.2.2017.] Saatavissa: <www.stat.ee>

Syrjälä, Leena 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tallinn Arvudes 2016. [Verkojulkaisu.] Tallinna linnavalitsus. [Viitattu 4.2.2017.] Saatavissa: <<http://www.tallinn.ee/est/Tallinn-arvudes-2016.pdf>>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Åberg, Leif 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor.

Wiio, Osmo A. 1989. Viestinnän perusteet. 5. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Yrityksen verkkosivut 2017. [Viitattu 4.2.2017.]

Kysely työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta

Hyvä YRITYKSEN työntekijä,

olen Kristiina Kortelainen ja opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa yritysviestintää. Opinnäytetyössäni tutkin työntekijöiden tyytyväisyyttä työyhteisön sisäiseen viestintään. Tämän kyselyn avulla kartoitetaan työyhteisöviestinnän nykytilaa ja kerätään lisätietoa viestinnän parantamiseksi tulevaisuudessa.

Lomake täytetään anonymisti, eikä vastauksia voida yhdistää sähköpostiosoitteeseen. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti.

Valitkaa kunkin kysymyksen kohdalla paras vaihtoehto tai kirjoittakaa vastaus tyhjäin kenttään. Tutkimuksesta on eniten hyötyä, kun vastaukset ovat mahdollisimman totuudenmukaisia ja tarkkoja.

Suuri kiitos ajastasi!

Taustatiedot (taustatietoja käytetään vain tulosten analysoinnin apuna)

Sukupuoli

- mies
- nainen

Ikä

- 18–25
- 26–35
- 36–50
- 51–60
- 61–

Kuinka kauan olet työskennellyt YRITYKSESSÄ?

- alle 5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–20 vuotta
- yli 20 vuotta

Millä osastolla työskentelet

- osasto 1
- osasto 2
- osasto 3
- osasto 4
- osasto 5
- osasto 6

Oletko esimiesasemassa?

- kyllä
- ei

Lisätietoja tähän osioon:

Viestinnän kieli

Mikä on äidinkielesi?

- viro
- venäjä
- suomi
- muu (kirjoita äidinkielesi alla olevaan kenttään)

Jos äidinkieltäsi ei ole lueteltu yllä, mikä äidinkielesi on?

Kuinka hyvin osaat suomea?

- suomi on äidinkieleni
- erinomaisesti (lähes kuin äidinkieltäni)
- hyvin
- jonkin verran
- osaan vain joitain sanoja ja fraaseja
- en lainkaan

Kuinka hyvin osaat viroa?

- viro on äidinkieleni
- erinomaisesti (lähes kuin äidinkieltäni)
- hyvin
- jonkin verran
- osaan vain joitain sanoja ja fraaseja
- en lainkaan

Kuinka hyvin osaat venäjää?

- venäjä on äidinkieleni
- erinomaisesti (lähes kuin äidinkieltäni)
- hyvin
- jonkin verran
- osaan vain joitain sanoja ja fraaseja
- en lainkaan

Pystytkö viestimään työyhteisössä haluamallasi kielellä?

- aina
- yleensä
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Koetko jääväsi kielitaidon vuoksi paitsi jostakin tiedosta?

- aina
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Millaisia ongelmia kielitaito on aiheuttanut työpaikalla?

Lisätietoja tähän osioon:

Yleinen mielipide viestinnästä

Kuinka tyytyväinen olet työyhteisön sisäiseen viestintään?

- olen täysin tyytyväinen enkä muuttaisi mitään
- olen melko tyytyväinen mutta korjaisin muutamia asioita
- en ole tyytyväinen, viestinnässä on paljon korjattavaa

Miten viestintä on mielestäsi onnistunut seuraavilla osa-alueilla?

	Erinomaisesti	Hyvin	Jokseenkin hyvin	Jokseenkin huonosti	Huonosti	Erittäin huonosti
TIEDOTUS						
TYÖTEHTÄVIIN PEREHDYTYS						
TYÖYHTEISÖÖN PEREHDYTYS						
TYÖN JOKAPÄIVÄINEN OHJEISTUS						
PALAUTTEEN ANTO						
VUOROVAIKUTUS						

Onko työurasi aikana yrityksen sisäisessä viestinnässä tapahtunut muutoksia?

- viestintä on muuttunut paremmaksi (tarkenna alle)
- viestintä on muuttunut huonommaksi (tarkenna alle)
- viestintä ei ole muuttunut paremmaksi eikä huonommaksi

Millaisia muutoksia viestinnässä on tapahtunut?

Minkä kokonaisarvosanan antaisit työyhteisön sisäiselle viestinnälle asteikolla 0–5?

0 = viestintä on erittäin huonoa

5 = viestintä on erinomaista

Lisätietoja tähän osioon:

Viestinnän kanavat ja keinot

Mitkä ovat mielestäsi tehokkaimpia ja tärkeimpiä viestintäkanavia? (Valitse 3)

- kasvokkaisviestintä
- puhelin
- ilmoitustaulu
- sähköposti
- tiedotustilaisuus
- kehityskeskustelu
- pikaviestikeskustelut
- puskaradio

Onko käytössäsi työsi kannalta tarvittavat viestintävälineet?

- kyllä
- ei (kerro tarkemmin alla olevaan kenttään)

Mitä viestintävälineitä tarvitsisit nykyisten lisäksi?

Kuinka yleinen viestintäkanava puskaradio mielestäsi on?

- päivittäisessä käytössä
- viikoittain käytössä
- kuukausittain käytössä
- harvemmin käytössä
- ei koskaan käytössä

Puskaradion viestien sävy on mielestäni enimmäkseen... (valitse yksi)

- positiivinen
- neutraali
- negatiivinen
- en osaa sanoa, koska puskaradion viestit eivät ole koskaan kantautuneet minulle asti

Lisätietoja tähän osioon:

Tiedon saatavuus ja kulku

Saatko käsiisi kaiken tarvittavan ajantasaisen tiedon?

- aina
- yleensä
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Työyhteisömme viestintä on...

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
RIITTÄVÄÄ						
AJANTASAISTA						
TEHOKASTA						
YMMÄRRETTÄVÄÄ						
AVOINTA						
TASA-ARVOISTA						
REHELLISTÄ						
YHTENÄISTÄ						
VUOROVAIKUTTEISTA						

Kuinka hyvin eri osastojen välinen viestintä mielestäsi toimii?

- en ole havainnut ongelmia
- ongelmia on vain harvoin
- ongelmia on toisinaan
- ongelmia on usein
- osastojen välinen viestintä ei toimi lainkaan

Lisätietoja tähän osioon:

Perehdytys ja ohjeistaminen

Kuinka hyvin työhön perehdytys on kohdallasi onnistunut?

- erinomaisesti

- hyvin
- melko hyvin
- melko huonosti
- huonosti
- erittäin huonosti

Tietoa...

- saa aina pyytämättä
- saa enimmäkseen pyytämättä, mutta pitää toisinaan itse hankkia
- saa joskus pyytämättä, mutta pitää yleensä itse hankkia
- pitää aina itse aktiivisesti hankkia

Kuinka tyytyväinen olet jokapäiväiseen työn ohjaamiseen?

- täysin tyytyväinen
- tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- melko tyytymätön
- tyytymätön
- täysin tyytymätön

Keskeytykö työnteko tiedonpuutteen vuoksi?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- ei koskaan

Lisätietoja tähän osioon:

Viestinnän avoimuus

Kuinka avoin työpaikan yleinen keskusteluympäristö mielestäsi on? (asteikolla 0–5)

0 = työyhteisössä ei voi keskustella asioista lainkaan

5 = kaikista asioista on helppo keskustella kaikissa tilanteissa

Pystytkö keskustelemaan kollegoidesi kanssa kaikesta tarvittavasta?

- aina
- yleensä
- joskus
- harvoin
- ei koskaan

Pystytkö keskustelemaan esimiehesi kanssa kaikesta tarvittavasta?

- aina
- yleensä
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Lisätietoja tähän osioon:

Palautteen saaminen ja antaminen

Saatko rakentavaa palautetta työstäsi?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Saatko kiitosta työstäsi ja onnistumisistasi?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Käsitelläänkö epäonnistumisia yhdessä, jotta ne voitaisiin tulevaisuudessa välttää?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- ei koskaan

Annatko itse palautetta kollegoillesi tai esimiehellesi?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Tuletko kuulluksi?

- aina
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Miten antaisit palautetta mieluiten?

- sähköisellä lomakkeella
- paperilla suljettuun laatikkoon
- suullisesti

Lisätietoja tähän osioon:
