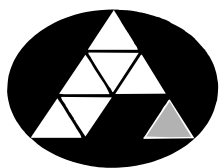


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutusohjelma

Jonna Kuosmanen

SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMIVUUS
CASE: PKO:N NOPEAN SYÖMISEN TOIMIPAIKAT

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2011

Matkailun koulutusohjelma

Länsikatu 15

80110 JOENSUU

p. 050 436 3686

Tekijä

Kuosmanen, Jonna Elise

Nimeke

Sisäisen viestinnän toimivuus PKO- ravintolassa Case: nopean syömisen toimipaikat

Toimeksiantaja: Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) nopean syömisen ravintoloiden sisäisen viestinnän toimivuutta. Kyselylomakkeella selvitettiin a) minkälaisia kehittämistarpeita henkilöstö näkee toimipaikkojen sisäisessä viestinnässä ja b) esimiesten toiminnassa sisäisen viestinnän vastaavina. Erilaisten sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta ja PKO:n organisaatiotason viestintäilmastoa tarkasteltiin sekä Likert-asteikollisilla kysymyksillä että avoimilla kysymyksillä. Aineisto analysoitiin hyödyntäen kvantitatiivisia analyysimenetelmiä.

PKO:n nopean syömisen ryhmää tutkimuksessa edustivat kahvilaravintola Coffee House, Prisman ravintolamaailma sekä Sokoksen ravintolamaailma. Kesäkuussa 2011 toteutettuun kyselytutkimukseen vastasi 48 henkilöä (72,8 % koko nopean syömisen henkilöstövahvuudesta). Kyselyn keskeisinä tuloksina todettiin, että nopean syömisen henkilökunta arvioi organisaatiotason viestinnän PKO:ssa kohtalaiselle tasolle sekä yksiköiden oman sisäisen viestinnän kohtalaisen ja hyvän tason välille. Tärkeimpänä viestinnän kanavana pidettiin omaa työtoveria. Työyhteisön viestintäilmapiiriä mittaavien kysymysten vastauksissa korostuivat avoimuuden ja palautteenannon tärkeys. Merkittävä tulos koko opinnäytetyön kannalta on se, että esimiehet arvioivat näkemyksensä viestinnän toimivuudesta huomattavasti paremmalle tasolle kuin työntekijät. Opinnäytetyöstä toimeksiantaja saa arvokasta tietoa työyhteisön sisäisen viestinnän nykytilasta sekä konkreettisia kehittämissuhteita, joihin opinnäytetyön tekijä on perehtynyt myös yksikön esimiehen näkökulmasta.

Kieli

suomi

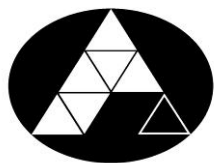
Sivuja 59

Liitteet 5

Liitesivumäärä 22

Asiasanat

organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, viestintätyytyväisyys



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS

November 2011

Länsikatu

FIN 80110 JOENSUU

FINLAND

Tel. 358- 50 436 3686

Author(s)

Jonna Elise Kuosmanen

Title

A Quantitative Case Study: Internal Communication at PKO Fast Food Restaurants

Commissioned by S Group Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Abstract

The purpose of this study was to examine how well internal communication works in the fast food restaurants of the North Karelia Cooperative Pohjois-Karjalan Osuuskauppa PKO. By means of a questionnaire this study discusses a) needs for development identified by the personnel to improve internal communication, and b) personnel's expectations of the managers' role in facilitating internal communication. Effectiveness of different internal communication channels as well as PKO's internal communication climate at the organisational level was examined by means of both the Likert scale and open-ended questions. The data were analysed with quantitative methods.

Coffee House, Prisma restaurants and Sokos restaurants represented the PKO fast food restaurants in this study. The study was conducted in June 2011 and 48 members of the personnel, representing 72.8 % of the entire personnel, responded to the survey. Internal communication was evaluated as moderate at the organisational level, whereas between moderate and good in separate restaurant units. The most important channel for internal communication was one's co-worker. Openness and giving feedback were also emphasised in the internal communication climate. In addition, managers evaluated internal communication being at a higher level compared to the personnel. The commissioner can thus obtain valuable information on the current state of internal communication as well as tangible suggestions for development.

Language

Finnish

Pages 59

Appendices 5

Pages of Appendices 22

Keywords

community communication, intra communication, satisfaction of communication.

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	5
1.2	Aikaisemmat tutkimukset	6
1.3	Tutkimuksen viitekehys	7
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	9
2.1	Sisäisen viestinnän merkitys	9
2.2	Organisaatioviestintä	10
2.3	Lainsäädännön vaikutus työyhteisöviestintään Suomessa	13
2.4	Tiedottamista vai viestintää?	14
3	Sisäinen viestintä osana päivittäisjohtamista	15
3.1	Organisaatiotason sisäinen viestintä	15
3.2	Viestintä strategian toteuttamisen välineenä	17
3.3	Viestintätyytyväisyys	18
3.4	Viestintäilmasto	20
3.5	Sisäisen viestinnän kanavat	21
3.6	Vuorovaikutus, palaute ja kehityskeskustelu	24
4	Pohjois-Karjalan Osuuskauppa tutkimuksen kohdeorganisaationa	25
5	Tutkimuskysymykset	26
6	Tutkimuksen suorittaminen	27
6.1	Kyselytutkimuksen suorittamisajankohta	27
6.2	Menetelmälliset valinnat	28
6.3	Tutkielman tutkimusjoukko ja -asetelma	28
6.4	Lomakekysely PKO:n nopean syömisen henkilökunnalle	31
6.5	Aineiston analyysi	33
6.6	Tutkimuksen luotettavuus	36
7	Tutkimustulokset	37
7.1	Keskeisimmät johtopäätökset	37
7.2	Nopean syömisen henkilöstöryhmät	39
7.3	Palvelusaika	42
7.4	Työsuhteen laatu, työsopimus ja työntekijän ikä	43
7.5	Esimiesten ja vuoropäälliköiden näkemys omasta roolista sisäisessä viestinnässä	45
8	Tulosten yhteenveto	45
8.1	Nopean syömisen henkilöstöryhmät	46
8.2	Palvelusaika	47
8.3	Työsuhteen laatu, työsopimus ja ikäryhmät	47
8.4	Esimiehen ja vuoropäälliköiden oma näkemys roolistaan sisäisessä viestinnässä	49
9	Kehittämisehdotukset	51
10	Pohdinta	53
	Lähteet	57

Liitteet

Liite 1	Kysymyssarjat ryhmiteltynä summamuuttujittain
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake
Liite 4	Avoimet vastaukset
Liite 5	Kysymyssarjat

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Työtyytyväisyyttä edistävät osallistuva johtamistapa ja hyvä työilmapiiri niin työryhmässä kuin organisaatiossakin. Toisin sanoen työtyytyväisyyttä koetaan silloin, kun työpaikalla on avoin, luottamuksellinen ja ihmisiä kunnioittava ilmapiiri sekä silloin, kun esimies tiedottaa alaisilleen avoimesti kaikista työpaikan asioista. Työtyytyväisyyttä koetaan todennäköisesti myös silloin, kun työryhmässä vallitsee avulias, luottamuksellinen, avoin sekä ihmiskeskeinen ilmapiiri ja ryhmän jäsenet pitävät toisistaan. (Juuti 1992, 27.) Viestintätyytyväisyys voidaan saavuttaa ennen kaikkea johdon aktiivisen ja vuorovaikutteisen viestinnän sekä vuorovaikutteisuuden kannustavan ilmapiirin kautta (Juholin 2006, 34).

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (PKO) viestinnän toimivuutta toimipaikoissa voidaan suppeasti tarkastella TNS Gallupin teettämän työyhteisötutkimuksen avulla, joka toteutetaan vuosittain. Työyhteisötutkimusten avulla selvitetään eri toimipaikkojen työtyytyväisyyttä. Kyselyissä henkilökunnan on mahdollista antaa myös pari avointa vastausta. Nopean syömisen toimipaikkojen osalta jokaisessa työtyytyväisyystutkimuksessa on avoimissa vastauksissa useasti kritisoitu ja kyseenalaistettu viestinnän toimivuutta, vähintäänkin yhden vastaajan toimesta. Tällä opinnäytetyöllä on pyritty löytämään vastaus seuraavaan kysymykseen: Millainen on eri henkilöstöryhmien tyytyväisyys kohdetoimipaikkojen sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen? Opinnäytetyön suorittajana sekä työyhteisön jäsenenä haluan kyseisen tutkimuksen avulla perustella omaa näkemystäni: sisäisen viestinnän toimivuudella on suuri merkitys työtyytyväisyyteen.

Pääasiallisena tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää, mitä sisäisen viestinnän osa-alueita eri henkilöstöryhmät PKO:n nopean syömisen toimipaikoissa pitivät kyselyajankohtana toimivina ja mitä ongelmallisina. Lomakekyselytutkimuksella on pyritty selvittämään, löytyykö tuloksissa

merkittäviä eroja eri vastaajaryhmien välillä. Vastaajaryhmiä eli kesäkuussa 2011 toteutettuun kyselytutkimukseen vastaajia olivat kahvilatyöntekijät sekä vuoropäälliköt ja yksiköiden päälliköt. Lisätavoitteena tutkimuksella on muodostaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kohdetoimipaikkojen sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Opinnäytetyö on pääosin kvantitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty lomakekyselyitä. Lomakekyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin vastaamaan 4–5 eri kysymyskokonaisuuteen sen mukaan, mihin henkilöstöryhmään kukin vastaaja kuului.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksia sisäisestä viestinnästä Suomessa on tehty useilta eri toimialoilta ja näkökulmat ja lähestymistavat tutkimuksissa poikkeavat toisistaan. Olennaisinta suunniteltaessa sisäisen viestinnän tutkimusta on huomioida ja hyväksyä se tosiasia, että tutkimuksen tulokset kertovat kohdeyrityksen viestinnän tilasta ennen kaikkea tutkimuksen suorittamisajankohtana. Viestinnän tilassa organisaatiotasolla voi tapahtua merkittäviä muutoksia lyhyessäkin ajassa.

Tunnetuimpia suomalaisia organisaatioviestinnän asiantuntijoita ovat Leif Åberg ja Elisa Juholin, joita lähestulkoon jokaisessa perehtymääni aikaisemmassa tutkimuksessa on käytetty tärkeänä lähdekirjallisuutena. Myös Jukka-Pekka Puro on julkaissut paljon kirjallisuutta, jossa käsitellään viestintää eritoten esimiesnäkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä tärkeimpänä lähteenä on käytetty yksittäisten aikaisempien tutkimusten osalta Piia Kumpulaisen Jyväskylän yliopistossa tarkastettua pro gradu -tutkielmaa (Kumpulainen 2008). Kumpulaisen pro gradu -tutkielmassa "Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa " on pyritty tutkimuksen avulla löytämään tietoa, jolla kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tasoa voitaisiin kehittää (Kumpulainen 2008).

Tuire Kulmala (2009) on Pirkanmaan ammattikorkeakouluun palautetussa opinnäytetyössään tarkastellut sisäistä viestintää ja työtyytyväisyyttä pikaruokalan yrityksessä. Kulmalan mukaan kyseisen tutkimuksen kohdetoimipaikassa ravintolapäällikköä on pidetty tärkeimpänä viestijänä yrityksessä. Keskeisimmäksi ongelmaksi Kulmalan mukaan pikaruokatoimipaikan sisäisessä viestinnässä on tutkimuksen perusteella määritelty alalle tyypillinen hektisyys ja ajan puute. (Kulmala 2009.) Myös näihin edellä mainittuihin näkökulmiin, jotka ovat ilmentäneet pikaruokatoimipaikan sisäistä viestintää, pyritään ottamaan kantaa tässäkin opinnäytetyössä.

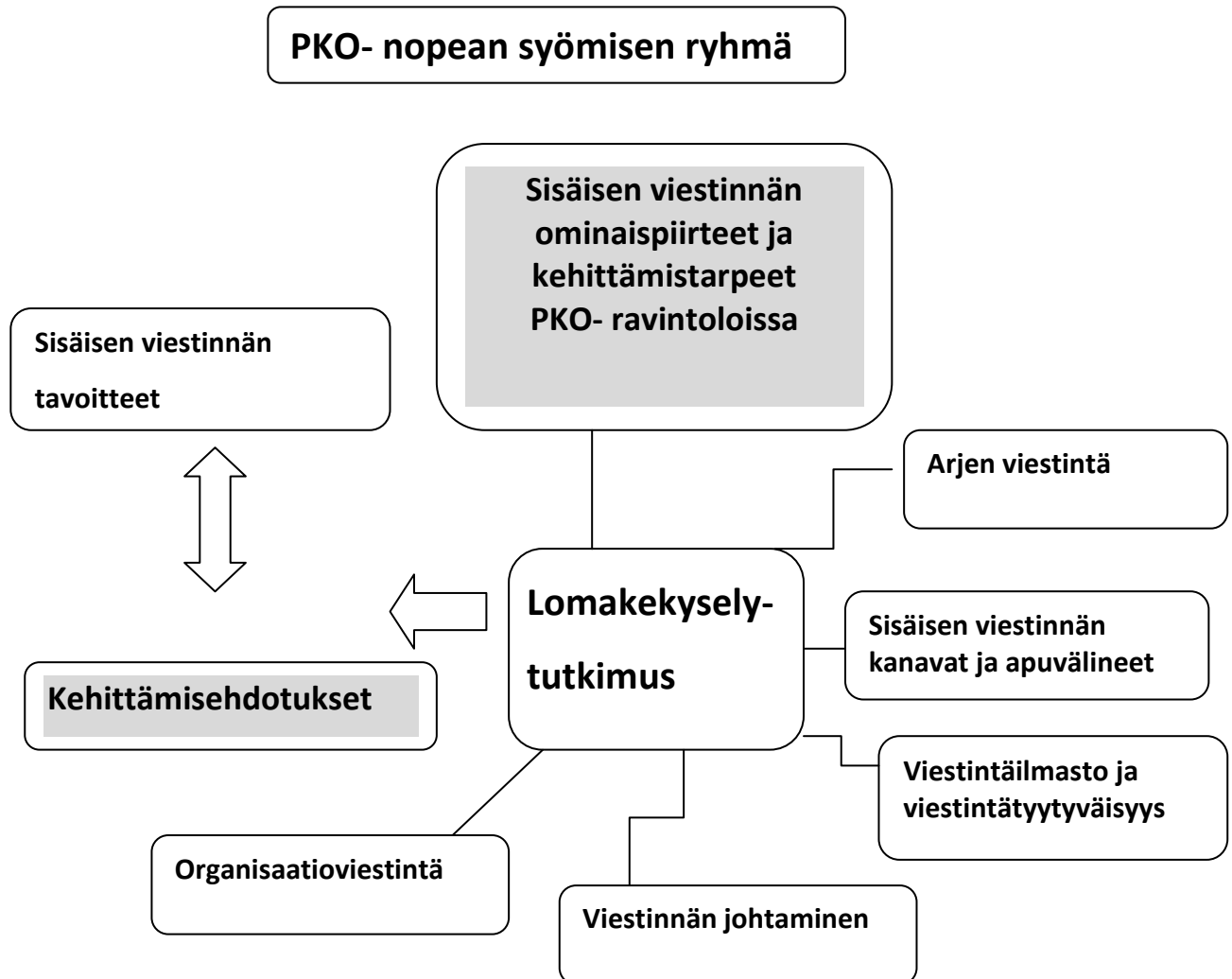
Janne Hakala (2008) on tarkastellut kvantitatiivisella tutkimuksella erään kohdeyrityksen sisäistä viestintää Turun ammattikorkeakouluun palautetussa opinnäytetyössä. Keskeisenä tuloksena Hakalan tutkimuksessa käy ilmi, että puutteita sisäisessä viestinnästä kohdeyrityksessä löytyi erityisesti osastojen välisessä kommunikaatiossa sekä palaverikäytännöissä. Kuten Hakalan tutkimustuloksissa, myös tämän opinnäytetyön osoittamissa tutkimustuloksissa käy ilmi, että organisaatiotasolta tulevan tiedon tasossa on puutteita. (Hakala 2008.) Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin vielä yksityiskohtaisemmin tarkastelemaan, mitkä henkilöstöryhmät suhtautuvat organisaatiotasolta tulevaan tietoon kriittisimmin.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Lähtökohtana opinnäytetyön tutkimukselle ovat Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) nopean syömisen toimipaikoissa havaitut sisäisen viestinnän ominaispiirteet ja käytänteiden toimivuus arjen viestinnässä. Ajatus tutkimuksen suorittamisesta sai alkunsa työn toimeksiantajan edustajan, nopean syömisen ryhmäpäällikkö Tiina Nykäsen, ehdotuksesta.

Ikävalkon (1995, 312) mukaan sisäisen viestinnän tutkimuksella voidaan selvittää muun muassa seuraavia asioita: 1. viestintäkanavien (tiedotteet, kokoukset, lehdet, esimies-alaisviestintä ja niin edelleen) toimivuus, 2. viestinnän sisältöön kohdistuvat odotukset, 3. tehokkaimmat viestintäkanavat ja

4. henkilöstöryhmien välinen tiedonkulku. Opinnäytetyön tutkimuksen viitekehyksestä (kuvio 1) ilmenee, että juuri näitä edellä mainittuja näkökohtia on pyritty tarkastelemaan tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys, jossa kuvataan sisäisen viestinnän toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaatiossa.

Viitekehys osoittaa, että lomakekyselytutkimuksella selvitettiin kohdeorganisaation viestintäilmastoa, kohdetoimipaikkojen sisäisen viestinnän ominaispiirteitä, esimies-alaisviestintää ja kollegoiden välistä viestintää. Lomakekyselytutkimuksesta saatujen tulosten avulla on arvioitu arjen viestintää, viestinnän johtamista, viestintäilmastoa, viestintätyytyväisyyttä sekä sisäisen viestinnän kanavia ja apuvälineitä. Olennaisinta oli selvittää, kuinka

toimipaikoissa viestitään, millaisia apuvälineitä hyödyntäen ja millainen olemassa olevien käytänteiden toimivuus on.

Tutkimuksen kyselylomakkeiden suunnittelua helpotti se, että kvantitatiiviseen lomakekyselyyn mietittiin huolella jo suunnitteluvaiheessa oikeanlainen mittaristo eli neljä eri summamuuttujaa, joilla jokaisella haluttiin mitata tiettyä asiaa. Summamuuttujat esitellään opinnäytetyön raportissa tarkemmin luvussa 5.3 Lomakekysely PKO:n nopean syömisen henkilökunnalle.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Sisäisen viestinnän merkitys

Tarkasteltaessa sisäisen viestinnän tasoa organisaatiossa voidaan hyödyntää useita eri menetelmiä. Erilaisten menetelmien avulla selvitetään esimerkiksi, millaisella tasolla viestintäilmasto tarkasteluyksikössä ja esimiesviestinnän toimivuus henkilöstön mielestä tarkasteluajankohtana on. Näin ollen sisäinen viestintä käsitteenä ja tarkastelun kohteena on hyvin monimuotoinen. (Juholin 2006, 142.) Työyhteisön työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia tarkasteltaessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota viestintää ja tiedonvälitystä koskeviin aihealueisiin. Viestinnällä on erityisen suuri merkitys työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen kannalta. Viestinnän onnistuessa työyhteisön jäsenet tuntevat paremmin kuuluvansa osaksi yhtenäistä työyhteisöä.

Onnistunut viestintä näkyy työntekijöiden tavoitteellisen ja tehokkaan toiminnan lisäksi myös hyvänä asiakaspalveluna. Mittaamalla ja arvioimalla sisäisen viestinnän haasteissa onnistumista voidaan myös todeta, onko onnistunut viestintä vaikuttanut organisaation tulokseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 119.) Sisäisen viestinnän tason kehittämiseen ei aina tarvita suuria toimenpiteitä; toisinaan epäkohtia saadaan selvitettyksi hyvin pienimuotoisinkin keinoin (Hämäläinen & Maula 2004, 119).

Tämän opinnäytetyötutkimuksen keskeisin käsite on sisäinen viestintä. Laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseksi on kuitenkin syytä määritellä myös muita viestinnän käsitteitä, joita ovat organisaatioviestintä, tiedottaminen, viestintätyytyväisyys ja viestintäilmasto. Olennaisinta opinnäytetyön teoriaosuuden avulla on perustella seuraavaa näkemystä: mikään työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää.

2.2 Organisaatioviestintä

Organisoinniksi voidaan kutsua tapahtumaa, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin kukaan ei pysty yksin. Seurauksena ilmiöstä syntyy yhteisö eli organisaatio. Työyhteisö on työorganisaatio eli ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ja yhteisiin tavoitteisiin. (Åberg 1989, 48.)

Työyhteisössä viestittäessä on tiedostettava ja hyväksyttävä se tosiasia, että viestintää on monenlaista: virallista ja epävirallista, suora ja epäsuoraa, ymmärrettävää ja sekavaa, reaaliaikaista ja viiveellä saatavaa, luotettavaa ja epäluotettavaa. Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on oma käsityksensä siitä, miten viestintää kuuluisi hoitaa. Yleisimmin viestinnän rooli korostuu silloin kun se epäonnistuu eli tieto ei mene perille, se ymmärretään väärin tai se vääristyy matkan varrella. (Ikävalko 1995, 10.) Rajaamalla viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet sisä- ja ulkopiiriin saadaan jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (Juholin 2009, 40). Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy tarkastelemaan sisäistä viestintää.

Nykypäivänä raja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on hämärtnyt. Viestinnän voidaan todeta integroituneen, mikä tarkoittaa, että kaikki sekä yrityksen sisäistä että ulkoista viestintää harjoittavat tahot muodostavat kokonaisuuden. Siinä missä sisäisen tiedottamisen alle voidaan jaotella kuuluvaksi muun muassa henkilöstön viestintätyytyväisyys, sisäisen viestinnän tavoitteet, sisällöt ja kanavat, voidaan ulkoista tiedottamista kuvailla uutisten

välittämisenä ja yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitamisena. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 103–117).

Åbergin (2000, 21) mukaan viestinnän rooli työyhteisössä on muuttunut. Viestinnän roolin tarkastelua on hankaloittanut osaltaan organisaatioviestinnän määrittelyn hankaluus. Organisaatioviestintä - *organizational communication* on usein suomennettu joko organisaatioviestinnäksi tai yhteisöviestinnäksi. Yhteisöviestintä rajataan kuitenkin tiedotus- ja suhdetoiminnaksi: *public relations*. Organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisön viestinnän. (Åberg 2000, 21–22.) Tärkein tarkoitus viestinnällä on tukea työyhteisön toimintaa ja tuloksen tekoa (Åberg 1997, 34). Viestinnän avulla ylläpidetään tietynlaista kulttuuria. Viestintäkulttuurilla tarkoitetaan viestintäilmiöiden merkitysten ja niihin liitettyjen uskomusten ja arvojen kokonaisuutta, joka syntyy yhteisten kokemusten kautta. (Juholin 2006, 141.) Åberg (2000, 96) on määritellyt organisaatioviestintään sisältyvän monenlaista viestintää:

1. työyhteisön tuloksen tekemiseen olennaisesti liittyvä, tavoitteellinen viestintä
2. työyhteisön sisällä tapahtuva kaikinainen viestintä
3. työyhteisön jäsenten ja sen ympäristössä olevien toimijoiden välinen, työyhteisön toimintaa koskeva viestintä
4. tässä-ja-nyt-viestintä ja taaksepäin tai tulevaisuuteen katsova viestintä.

Organisaatioviestintä tieteenalana on vakiintunut 1970-luvun loppupuolella, mutta silloinkaan ei ollut täysin selkeää, mitä se käsitteenä on ja mitä se tutkii. Näkökulmia on useita. Monissa tutkimuksissa organisaatioviestintä on määritelty *viestinnäksi työyhteisön puitteissa*. (Åberg 2000, 91.) Yrityksissä viestintää tapahtuu päivittäin ja kaikkialla: teksteinä ja puheina, henkilökohtaisesti ja viestinten välityksellä, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa ja tilanteissa (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 7). Bakerin (2008, 2) mukaan kehittynyt ja hyvin suunniteltu viestintä voi osaltaan lisätä keskustelua ja vuorovaikutteisuutta. Viestintä on tiiviisti kytköksissä johtamiseen ja sillä on vaikutusta muun muassa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä (Juholin 2009, 157).

Elisa Juholin (2009, 54) on pelkistänyt työyhteisön viestinnän tavoitteita seuraaviin luokkiin:

1. tiedon saatavuus ja tiedon välittyminen työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kesken
2. sitoutumisen edellytysten luominen sekä työhyvinvoinnin tukeminen
3. kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken
4. yhteisökuvaan vaikuttaminen, maineen tai brändin hallinta
5. yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu
6. tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen
7. viestintäosaamisen kehittäminen, koulutus ja konsultaatio
8. luotaus, seuranta ja arviointi.

Misteilin (1999, 59) mukaan ei ole itsestäänselvyys, että pienissä organisaatioissa viestintä olisi tehokkaampaa kuin suurissa. Suuremmissa organisaatioissa tarvetta yhtenäisten käytäntöjen luomiseen esimerkiksi viestinnän suunnittelun avulla kuitenkin ilmenee enemmän kuin pienissä (Juholin 2006, 110). Huolimatta organisaation koosta tärkeintä on huolehtia siitä, että käytössä olevat apuvälineet, kanavat ja menetelmät on luotu tukemaan viestimistä työyhteisössä, eivät tukahduttamaan sitä (Juholin 2009, 266).

Suomessa on eri toimialoilla olemassa omia eettisiä säädöksiään organisaatioviestinnässä. Jatkuvuuden ja turvallisuuden tunne lisääntyvät sitä mukaa, mitä selkeämmin yrityksen tavoitteissa on määritelty sovittuja käytäntöjä viestimisestä. Päivittäisessä viestinnässä olisi syytä määritellä huolella myös se, kuka mistäkin on vastuussa. Esimiesten tulisi oman roolinsa ohella viestijänä muistuttaa työyhteisön jäseniä siitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu välittää tärkeäksi kokemaansa tietoa eteenpäin. (Juholin 2006, 120.)

Esimies johtaa viestintää työyhteisössä. Esimieheen kohdistetaan lukuisia vaatimuksia: perusteellista tietoa asioista vaaditaan, mutta joskus kuuntelulle jää hyvin vähän aikaa. Eritoten esimiehet itse ovat riippuvaisia onnistuneesta

viestinnästä. (Misteil 1999, 9.) Esimiesten on kyettävä viestimään esimerkiksi yrityksen strategioista eteenpäin omille alaisilleen, toisaalta osallistuttava myös strategisten tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja raportointiin sekä tiedon välittämiseen yrityksen johdolle (Hämäläinen & Maula 2004, 107). Misteil (1999, 10) uskoo, että nykypäivänä työyhteisössä esimiehet pyrkivät liikaa luottamaan omaan arvioonsa työyhteisössä vallitsevista ajatuksista ja ilmapiiristä. Esimiestoiminnassa viestinnän osalta olisi syytä muistaa se, että tehokkain tulos syntyy hyvällä ennakkosuunnittelulla ja tietoisella toteutuksella. Lisäksi on syytä muistaa, että epäonnistunut viestintä ja väärinkäsitykset tulevat useimmiten kalliiksi. (Misteil 1999, 34.)

2.3 Lainsäädännön vaikutus työyhteisöviestintään Suomessa

Olennainen rooli yritysten sisäisen viestinnän tasoon vaikuttamisella on myös Suomen lakiin säädetyllä yhteistoimintalailla. Yhteistoimintalaissa (334/2007) lain tarkoitus määritellään seuraavasti:

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (1. §.)

Olennaista yllä esitetystä laista yritystoiminnan kannalta on ymmärtää se, että yritykset ovat velvollisia edistämään oman toimintansa avoimuutta tiedottamalla toiminnastaan ja tuottamalla siitä myös tietoaineistoa. Henkilöstöryhmää edustaville yrityksen tulee lain mukaan antaa tarvittavia tietoja esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilasta, palkkatiedoista sekä yrityksen yleisistä suunnitelmista, kuten työhönotto- ja koulutusasioista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.) Mahdollisissa yhteistoimintaneuvotteluissa tulee yrityksen

käsitellä myös sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 8 §).

Yrityksen viestintätoimintaan vaikuttavat osaltaan myös lukuisat muut säädökset. Esimerkiksi laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1.12.1999 sekä erilaiset arvopaperimarkkina- ja markkinalait antavat tiettyjä perussääntöjä. On syytä huomioida, että Suomessa lukuisat toimialat ovat laatineet myös omia viestinnän ja markkinoinnin eettisiä sääntöjä. (Juholin 2006, 67).

Yhteistoimintalaissa annetut tiedottamista koskevat asiakohdat ovat helposti tulkittavissa minimiohjeistuksena tiedottamisesta. Mikäli yrityksessä tavoitellaan menestystä, on sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen syytä suhtautua vakavasti. Sisäistä viestintää ei tulisi nähdä ikävänä velvollisuutena, vaan tärkeänä johtamisen työvälineenä, joka tukee yrityksen tuloksen tekemistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 114.)

2.4 Tiedottamista vai viestintää?

Sana viestintä on peräisin venäjän sanasta *vest*. Koska viestinnästä on tullut hyvinkin laaja yleiskäsite, on syytä tarkentaa, millaisia merkityksiä viestinnällä on. Lisäksi on syytä selventää, puhutaanko viestinnästä vai tiedottamisesta. (Juholin 2009, 23.)

Juholinin (2009) mukaan yhteisöjen ja organisaatioiden viestinnästä käytettiin pitkään käsitettä tiedotus, tiedottaminen tai tiedotustoiminta. Tausta-ajatuksena tiedottamisen käsitteelle oli, että yhteisölle on hyötyä kertoa itsestään ulkopuolisille ja sanomia on mahdollista kontrolloida. 1900-luvun loppupuolella alettiin ymmärtää paremmin, että organisaatiolla ei aina ole mahdollisuutta kontrolloida viestintäänsä, vaan siihen vaikuttavat myös toimintaympäristö ja olosuhteet. Viestintätilanteet ovat ainutkertaisia, ja jokainen tulkitsee viestejä omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan. (Juholin 2009, 21–22.)

Tiedotuksen mielletään käsittelevän yritysten ja yhteisöjen omaa ja omaehtoista tiedonvälitystä, kun taas joukkotiedotus tai -viestintä tarkoittaa viestintää, jonka toimeenpanijoita ovat joukkoviestimet. Suomen Tiedottajien Liiton (STiL) mukaan tiedottaminen on yrityksen tai muun organisaation yhteistyö- ja kohderyhmilleen suuntaamien viestintätoimenpiteiden kokonaisuus, joka tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Liitto kuitenkin käyttää tiedottamisen sijaan termiä *yhteisöviestintä*. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 104.)

Siukosaaren määritelmän mukaan sisäinen viestintä työyhteisössä on henkilöstöviestintää, johon kuuluvaksi lasketaan yhteistoiminta ja tiedotus. Lisäksi sisäiseen viestintään voidaan katsoa kuuluvan yrityksen sisäinen markkinointi, uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä työtiedotus, jolla tarkoitetaan työsuorituksiin liittyvää tiedottamista. (Siukosaari 2002, 65.)

3 Sisäinen viestintä osana päivittäisjohtamista

3.1 Organisaatiotason sisäinen viestintä

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto (MTL) mukaan tämän päivän sisäisessä viestinnässä ainakin Suomen mittakaavassa korostuvat strategialähtöisyys, teknologian hyödyntäminen, erilainen mittaamisen ja tulosten osoittaminen sekä henkilöstön sitoutumisen turvaaminen (MTL 2011). Perinteiset, hyväksi koetut viestinnän kanavat, ovat yhä tärkeässä roolissa viestinnän tukemisessa. Huolimatta uuden viestintäteknologian räjähdysmäisestä kehityksestä, tärkeimmäksi koetaan yhä kasvokkain viestintä (The Boston Consulting Group 2002, 4).

Sisäisen viestinnän suuriksi aihealueiksi voidaan luokitella erillisinä tarkastelun kohteina *koko organisaatiota käsittelevät asiat, oman yksikön tai tiimin asiat* sekä *omaan työuraan liittyvät kysymykset* (Juholin 2006, 160). Ihmisten välisen kommunikoinnin voidaan määritellä jakautuvan eri osa-alueisiin seuraavanlaisesti: lähettäminen ja vastaanottaminen (kuuntelu),

suullinen/kirjallinen/elektroninen viestintä sekä verbaali ja non-verbaali kommunikointi (Baker 2008, 5). Yrityksissä tapahtuvan sisäinen viestinnän taso on näin ollen tarkasteltavissa hyvin monista eri näkökulmista. Aihealueen monimuotoisuus tekee aihealueen tutkimisen haasteelliseksi, mutta sitäkin hyödyllisemmäksi.

Sisäisen viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Henkilöstön on helpompi ymmärtää muutostarve, kun strategioita perustellaan suhteessa jo olemassa oleviin haasteisiin tai tarpeen tullen yrityksen menneisyydessä olleisiin vastaaviin muutostilanteisiin (Hämäläinen & Maula 2004, 87–88). Kun yrityksessä ilmenee muutoksia tai niistä aletaan keskustella, on sisäisen viestinnän avulla syytä selvittää, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Muutostilanteessa viestinnästä vastuussa olevien toiminnalta edellytetään ennen kaikkea johdonmukaisuutta ja annettujen viestien paikkansapitävyyttä. (Juholin 2006, 329.)

Perinteinen sisäisen viestinnän kohderyhmä on yrityksen henkilöstö. Muutokset ja henkilöstön vaihtuvuus luovat haasteellisuutta yritysten sisäiselle viestinnälle. (Juholin 2006, 140.) Lisäksi nykypäivänä haasteellisuutta sisäisen viestinnän onnistumiselle esimerkiksi ravitsemistoimialan yrityksissä luo työn hektisyys. Monissa toimipaikoissa säästöjä tavoitellaan yhä enemmän vähentämällä työtuntien määrää suhteessa tehtävän työn määrään. Näin ollen viestinnästä vastuussa oleville jää yhä vähemmän aikaa suunnitelmalliseen viestintään.

Konkreettisimmillaan sisäinen viestintä tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii kertomaan asioista omalle henkilöstölleen ennen tiedon laajempaa julkistamista (Juholin 2006, 140). Erilaisiin organisaatioihin tarvitaan toimivan viestintäjärjestelmän kokonaisuus tukemaan työyhteisön sisäistä viestintää. Kokonaisuus muodostuu niistä viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä, joita kukin yritys on valinnut käyttöönsä. (Åberg 1997, 31.)

3.2 Viestintä strategian toteuttamisen välineenä

Strategia sisältää tavoitteet ja toiminnalle keskeisimmät suuntaviivat eli toimintalinjat. Sana strategia tulee kreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Viestintästrategia muuttuu luonnollisesti päästrategian muuttuessa, sillä se perustuu tyypillisesti koko yhteisön strategiaan tai liiketoimintastrategiaan. (Juholin 2006, 64–65.) Yritystoiminnassa koko yrityksen yhteinen strategia voi näyttäytyä yksittäisille työntekijöille erilaisena, sillä siitä johdetut tavoitteet ja toimintatavat saattavat poiketa toisistaan eri organisaation tasoilla ja osissa (Hämäläinen & Maula 2004, 16).

2000-luvulla sekä tutkijat että organisaatioviestinnän ammattilaiset ovat kiinnostuneet enemmän viestinnän merkityksestä osana yrityksen strategista toimeenpanoa. Kiinnostuneisuus on herännyt eritoten siksi, että strategioista puhuttaessa on viestintä jäänyt suhteellisen vähälle huomiolle sekä kirjallisuudessa että tutkimuksissa. (Hämäläinen & Maula 2004, 26.) Åberg (1997, 86) uskoo, että eri organisaatioissa ylin johto tarvitsee avukseen viestinnän asiantuntemusta, jotta strategisten päätösten teko mahdollistuu.

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002, 9) ovat todenneet, että viestinnän suunnittelu ja tavoitteellisuus ovat keskeisessä roolissa yrityksen liiketoiminnan strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa. Viestinnän suunnittelun prosessina voi jakaa eri tasoihin: strategiseen tasoon, taktiseen tasoon ja operatiiviseen tasoon. *Strateginen viestinnän taso* määrittelee peruslinjaukset strategisten tavoitteiden tueksi ja *taktinen taso* määrittää viestinnän eri voimavarat henkilöstöstä toimintaohjeisiin. Lisäksi *operatiivisella viestinnän tasolla* hyödynnetään suunnittelua, esimerkiksi vuosisuunnitelmilla ja suunnitelmilla viestinnän toteutuksen osalta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 9 - 10.)

Juholinin mukaan strategisten tavoitteiden määrittely ja asettaminen on tärkeää myös viestinnässä. Viestinnän strategisia tavoitteita voi jakaa esimerkiksi keskeisten teemojen tai aihealueiden mukaan tai erilaisten viestintäkanavien ja vuorovaikutuksen toimivuuden mukaan. (Juholin 2006, 104–105.)

Tarkasteltaessa viestinnän strategioiden merkitystä on olennaista huomioida ero sisäisen viestinnän ja ulkoisen viestinnän välillä. Viestinnän strategisella suunnittelulla voidaan tavoitteeksi määritellä myös sidosryhmiin kohdistuva tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistuminen. Tällä tavoitteella tarkoitetaan ihanteellista tilannetta, jossa tiedon kysyntä ja tarjonta ovat hyvässä tasapainossa keskenään. Sidosryhminä voisivat olla henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden niin ikään myös asiakkaat, sillä tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta kaivataan. Sidosryhmien kesken jaettavan tiedon laajuus ja tarpeellisuus tulisi määritellä kysynnän mukaan. (Juholin 2006, 47.)

3.3 Viestintätyytyväisyys

Juholin (1999, 238) on määritellyt viestintätyytyväisyyden käsitteen seuraavasti:

Henkilökohtainen tyytyväisyyden tunne siitä, että pystyy viestimään asiansa onnistuneesti muille ja kommunikoimaan muiden kanssa. Viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksia ovat johdon viestintä, oman lähiyhteisön viestintä, mahdollisuudet kommunikoida omaa työtä ja uraa koskevista asioista.

Nykypäivänä sisäisen viestinnän rooli yrityksessä nähdään aiempaa laajempaan: sitä pidetään tärkeänä osana johtamis- ja esimiestyötä. Yrityksen sisäisessä viestinnässä ongelmana voi olla tiedon määrä: esimiehiltä tietoa tulee toisaalta liikaa ja toisaalta liian vähän. Viestintätyytyväisyyden voidaan katsoa olevan tiiviisti sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja sitä kautta viestinnän sisältöön. Johtamistyyli konkretisoituu johdon ja esimiesten valmiudessa viestiä alaisilleen sekä halussa myös kuunnella alaisten näkemyksiä ja vastata kysymyksiin. Tyytyväisyys viestintään edistää osaltaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 106.)

Ikävalkon (1995, 47) mukaan viestintätyytyväisyydellä työyhteisössä on selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin, ilmapiiriin ja henkeen. Viestinnällä on välitön yhteys työmotivaatioon ja asenteisiin. Saadun ja halutun informaation välistä erotusta voidaan kutsua viestintävajeeksi. Viestintävaje toimii viestintätyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden mittarina. (Ikävalko 1995, 47.)

Erilaiset henkilöt, osastot ja henkilöstöryhmät työyhteisöissä kokevat viestintätarpeensa ja saamansa informaation monin eri tavoin. Mikäli työyhteisössä ei ole aiemmin tutkittu sisäistä viestintää, voidaan tuloksia verrata muiden yhteisöjen saamiin tuloksiin. Oleellista on tutkimuksen puolueettomuus, joka mahdollistaa kunkin henkilöstöryhmän viestintävajeen tarkastelun parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Ikävalko 1995, 313.)

Monissa työyhteisöissä sisäisen viestinnän keskeisenä ongelmana ilmenee viestinnän yksisuuntaisuus. Viestintää toteutetaan hierarkkisesti ylhäältä alaspäin eli esimieheltä alaisille, mutta palautteenanto alaisilta esimiehille voi olla vähäistä. Aarnikoivu (2008, 129) on esitellyt seitsemän vinkkiä esimiehelle aktiivisen kuuntelun tueksi:

- 1) Ole aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistasi.
- 2) Kiinnitä koko huomiosi henkilöön, jota kuuntelet.
- 3) Keskity kuuntelemiseen.
- 4) Kuuntele ensin, tulkitse vasta sitten.
- 5) Hyväksy ja siedä tyytymättömyyttä. Anna keskustelukumppanisi kertoa sinulle.
- 6) Älä kiirehdi esittämään omia mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi. Kuuntele ensin.
- 7) Hyödynnä kuulemaasi keskustelussa.

Ikävalkon (1995, 48) mukaan työyhteisön keskuudesta on löydettävä tiettyjä periaatteita hyvän sisäisen viestinnän tason ylläpitämiseksi (Ikävalko 1995, 48). Hyvän viestintätyytyväisyyden ylläpitämiseksi sisäisen viestinnän periaatteita työyhteisössä tulisi pohtia yhdessä. Olennaisinta olisi, että yhdessä asetettuihin tavoitteisiin sitoutuisivat kaikkien henkilöstöryhmien edustajat. Tehokkaan ja oikea-aikaisen sisäisen viestinnän lähtökohtana on, että työyhteisö on luonut sisäiselle viestinnälle tehtävät ja sisällön. (Ikävalko 1995, 47–51.) Åbergin (1997, 106) mukaan henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys.

3.4 Viestintäilmasto

Ravintolaympäristössä työskennellessä vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Vuorovaikutus tapahtuu kaikkien eri tehtävissä työskentelevien välillä. Mikäli vuorovaikutus ei toimi hyvin, voi työskentelystä tulla hyvinkin raskasta ja huonolla vuorovaikutuksella on kielteinen vaikutus työyhteisössä vallitsevaan viestintäilmastoon.

Viestintäilmastolla tarkoitetaan työyhteisön "ilmanalaa", yhteisön jäsenten viestintää koskevia näkemyksiä ja tulkintoja sekä suhtautumista viestintään tietyllä hetkellä. Viestintäilmaston merkitys organisaatiolle ja sen toiminnalle on hyvin keskeinen. Viestintäilmasto vaikuttaa yksittäisten jäsenten kommunikaatioon, käyttäytymiseen, arvoihin ja asenteisiin. Viestintäilmasto vaikuttaa myös poissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. (Juholin 2006, 49.)

Vapaamuotoinen viestintä sisäisen viestinnän muotona on kasvattanut merkitystään. Tämä ilmenee siten, että monimutkaisia asioita käsitellään nykyaikana yhä enemmän pohdiskellen, keskustellen ja epävirallisen viestinnän avulla. Ihmisten tunteiden ja erilaisten arvomaailmojen huomioiminen on nykypäivänä korostunut ja suurelta osin tunteiden näyttäminenkin hyväksyttyä. (Juholin 2006, 140.)

Muutosviestinnässä viestintäilmapiirin merkitys korostuu. On itsestään selvyyttä, että tiedon panttaus kiristää työpaikan ilmapiiriä ja sen myötä vähentää myös työmotivaatiota. Näin ollen onkin tärkeää antaa oikea tieto niin pian kuin se kussakin tilanteessa on mahdollista. Joskus tärkeä tieto on myös informoida se, ettei mitään uutta kerrottavaa olekaan; näin ihmiset pysyvät rauhallisempina ollessaan tietoisia siitä, miten mahdollinen muutosprosessi etenee ja millä aikataululla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 107–108).

3.5 Sisäisen viestinnän kanavat

Juholinin (2006, 161) mukaan kiireisessä työelämässä erilaisten viestintäkanavien runsaus voi synnyttää tiedon ylikuormitusta ja olennaisen tiedon löytäminen hankaloituu huomattavasti. Monissa suurissa organisaatioissa vastuu viestinnästä on muutamasta hengestä koostuvalla tiedotustiimillä. Viestimiseen käytetty kanava ja asioiden esitystapa tulisi valita ennen kaikkea viestittävän asian ja vastaanottavan kohderyhmän mukaan – huolimatta siitä, kuka viestin välittämisestä on vastuussa. Useimmiten tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava on henkilökohtainen keskustelu eli kasvokkain viestintä, mutta siihen voi kulua paljon aikaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 110.)

Valtaosassa suomalaisista yrityksissä käytetään seuraavia viestinnän kanavia mahdollistamaan sisäisen viestinnän onnistuminen: esimies-alaiskeskustelut, kokoukset, verkostot, tiedotustilaisuudet, koulutukset, sähköpostit, tiedotteet, tiedotuslehdet, ilmoitustaulu sekä intranet (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 110–113). Edellä mainittuja sisäisen viestinnän kanavia on mahdollista profiloida, eli voidaan sopia työyhteisön edustajien kesken, mitkä kanavat ovat ensisijaisia viestinnän välineitä. Näin voidaan vähentää myös liiallisen informaation tuomia ylikuormittumisen riskejä. (Juholin 2006, 121.)

Viestintäkanavan valinta vaikuttaa osaltaan viestinnän lopputulokseen - joko onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Viestien vaikutusta on mahdollista tehostaa käyttämällä useampia kanavia rinnakkain (Timm 1986, 50). Seuraavassa tarkastellaan edellä mainittuja sisäisen viestinnän kanavia käsitteinä yksityiskohtaisemmin:

Esimies-alaiskeskustelut mielletään nykypäivänäkin tärkeimmiksi sisäisen viestinnän kanaviksi. Esimiehellä on hyvin keskeinen rooli niin viestinnän onnistumisen kuin koko organisaation menestymisen kannalta. Esimies on työntekijän tärkein tietolähde, sillä esimiehen puoleen käännytään niin suoraan työtä kuin omaa työyksikköäkin koskevissa asioissa. (Åberg 1989, 108.)

Verkostot ovat työyhteisön jäsenten keskenään luomia vuorovaikutussuhteita. Verkostoja ei muodostu ilman työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta tiedonhankinnassa. Verkostoissa leviää myös hiljainen tieto (tacit knowledge), joka on kokemuksen pohjalta syntynyttä henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea julkisesti välittää. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 110.) Ravintolaympäristössä hiljaisen tiedon välittyminen on hyvin keskeisessä roolissa, sillä työtehtävät ovat pääosin fyysisiä toimintoja.

Kriittisempi näkökulma ja kyseenalaistettavampi käsite kollegoiden väliseen viestintään eli verkostoitumiseen on *puskaradio*. Puskaradio mielletään usein uhkana työyhteisön sisäiselle viestinnälle, ja siihen onkin syytä suhtautua kriittisesti. Koska monien työyhteisöjen sisälle muodostuu erilaisia verkostoja, tuottavat ne osaltaan tietoa riippumatta virallisesta viestinnästä (Juholin 2009, 169). Ikävalkon (1995, 47) mukaan työyhteisössä eniten tietoa saadaan työtovereilta, mutta sitä ei arvosteta yhtä paljon kuin esimiehiltä ja johdolta tulevaa informaatiota. Työtovereiden mielletään edustavan epävirallista viestintää, sillä monesti heiltä saatava tieto saattaa perustua enemmän huhuihin ja spekulointiin kuin tosiasioihin. (Ikävalko 1995, 47.) Verkostojen ja kuppikuntien keskuudessa syntyy myös helposti huhupuhetta ja epäselvää informaatiota, joka vaikuttaa osaltaan asenteisiin ja yleiseen työyhteisön ilmapiiriin. Tehokkain tapa ehkäistä puskaradiotoimintaa on pyrkiä tehostamaan virallisten viestintäkanavien toimintaa, esimerkiksi lisäämällä palaverieita.

Kokoukset ovat tehokkaita viestinnän kanavia silloin, kun niitä pidetään säännöllisesti toistuvien väliajoin. Kokouksissa käsitellään tyypillisimmin ajankohtaisia, päivittäiseen työhön liittyviä asioita. Kokousten säännöllisyys voi osaltaan ehkäistä puskaradion toimintaa. Eduksi voidaan katsoa myös se, että viestintä tapahtuu kasvokkain. Lisää tehokkuutta kokouksiin saadaan ilmoittamalla käsiteltävät asiat osallistujille etukäteen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 110.)

Koulutus voi olla tehokas keino saada tietoa suuremmalle ryhmälle. Monissa yrityksissä koulutustilaisuudet toimivat myös osana uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmaa. *Tiedotustilaisuuksia* järjestetään silloin, kun halutaan

käsitellä isoja, yleensä useampaa yksikköä koskevia asioita. Hyvin toteutettuna tiedotustilaisuus on erittäin toimiva sisäisen viestinnän muoto, jonka etuna on kokousten tavoin mahdollisuus viestinnän kaksisuuntaisuuteen. Tyypillisesti tiedotustilaisuudessa käsiteltävä aihe on sellainen, että sen odotetaan herättävän paljon keskustelua työyhteisön sisällä. (Åberg 1989, 186.)

Sähköposti edustaa verkkoviestinnän muotoa. Sähköpostia voidaan käyttää tehokkaana viestimisen välineenä silloin, kun kaikki sitä osaavat käyttää. Tiedotteen tavoin paras sähköposti on sanomaltaan lyhyt ja ytimekäs. (Ikävalko 1995, 66.) *Tiedotteilla* tarkoitetaan sekä yksittäisiä postin mukana kulkevia paperitiedotteita että sähköisiä tiedotteita. Monissa yrityksissä sama tiedote on jakelussa sekä sähköisenä että paperiversiona. Hyvänä tiedotteena pidetään lyhyttä ja ytimekästä tiedotetta, jossa on kaikki olennainen eikä mitään turhaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 112.) *Tiedotuslehdet* ovat tiedotteita harvemmin ilmestyviä lehtiä tai lehtisiä, joissa käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita. Suurin etu tiedotuslehdellä on se, että kaikki lukijat saavat tietoa samassa muodossa ja samanaikaisesti. Suomalaisten yritysten henkilöstölehtiä pidetään laadultaan korkeatasoisina. (Åberg 1989, 189.)

Ilmoitustaulun tulisi viestinnän kanavana ja apuvälineenä toimia niin, ettei taulusta tule sekavaa kokoelmaa erilaisia lippusia ja lappusia. Ilmoitustauluviestintään saadaan helposti selkeyttä jakamalla asiat otsikoittain, esim. henkilöstö, lomat, vapaa-aika, henkilöstöedut jne. Verkkoviestinnän myötä ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt. (Juholin 2009, 178.) Monissa työpaikoissa, eritoten ravitsemistoimialalla, ilmoitustaulut mielletään yhä edelleen tärkeäksi viestintävälineeksi.

Intranet on oman henkilöstön käyttöön rajattu verkkoympäristö. Se sisältää tyypillisesti liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita päivittäisen työn apuvälineiksi. Intranet mahdollistaa viestintäkulttuurin luomisen työyhteisöön. Sittemmin intranet on yhä enemmän alkanut monissa työyhteisöissä toimia uudenaikaisena virtuaalisena työskentely-ympäristönä, jota hyödynnetään monin eri tavoin. (Juholin 2009, 266.)

3.6 Vuorovaikutus, palaute ja kehityskeskustelu

Yksi tärkeimmistä lähtökohdista organisaatioviestinnälle on tavoitteiden tukemisen ohella vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä ihmiset ovat sosiaalisia ja viestintää pidetään tärkeänä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisen kannalta. (Åberg 1997, 33.) Mikäli pyrkimyksenä on avoimuus, edellytetään mahdollisuuksia omien mielipiteiden ja tuntemusten ilmaisemiseen. Työyhteisössä jokaisen yksilön tulisi muistaa välillä puhumisen sijaan kuunnella toista. (Korpi 2002, 165.) Yksinomaan ihmisten erilaisuus tekee vuorovaikutuksesta ja niin ikään viestinnästä hyvin haasteellista (Korpi 2002, 138).

Palaute viestinnän osakäsitteenä mielletään hankalaksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa-alue erityisesti esimiesviestinnässä. On luonnollista, että alaiset odottavat palautetta esimieheltään ja esimies omalta esimieheltään. Myös työtovereiden välistä palautetta työyhteisöissä on syytä kehittää. (Juholin 2009, 165.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen pitäisi nähdä keinona sekä yksilöiden että koko yhteisön kehittymiselle. Käytännön tasolla on syytä pohtia, tuleeko palautetta antaa muiden läsnä ollessa vai kahden kesken esimiehen kanssa, annetaanko sitä työprosessin aikana vai sen jälkeen. (Puro 2003, 69.)

Kehityskeskustelua pidetään yksilön johtamisen välineenä ja samalla työntekijän vuosittaisena mahdollisuutena vaikuttaa työkenttäänsä ja siihen liittyviin tekijöihin. Työntekijälle kehityskeskustelun tulisi olla mahdollisuus saada palautetta työstään ja onnistumisestaan, määritellä tavoitteet ja työnkuva, tarkistaa asioita sekä varmistaa oman osaamisen kehittyminen. Myös esimies hyötyy kehityskeskusteluista; ne tarjoavat mahdollisuuden kuunnella työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä, varmistaa yhteisiä tavoitteita ja niin ikään saada palautetta omasta työstään. (Juholin 2009, 165–166)

4 Pohjois-Karjalan Osuuskauppa tutkimuksen kohdeorganisaationa

Opinnäytetyötutkimuksen kohdeorganisaationa toimii S-ryhmään kuuluva Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Osuuskauppaliike Suomessa kehittyi 1900-luvun alussa vastaamaan ihmisten jokapäiväisiä tarpeita. Jo alkuperäisenä tehtävänään osuuskaupoilla on ollut asiakkaiden hyväksi toimiminen, kiinnittäen huomiota erityisesti tavaroiden kunnolliseen laatuun ja kohtuulliseen hintaan. (PKO 2009.)

Vuonna 1919 perustettu Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, PKO, harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa 11 kunnan alueella yli 60 toimipaikassa. Asiakkaiden omistamalla yrityksellä on tarkoituksena tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluita oman alueensa asiakasomistajille. Vuonna 2010 PKO:n myynti oli 310,3 miljoonaa euroa ja uusia asiakasomistajia liittyi 4 142. Työntekijöitä organisaatiossa oli vuoden 2010 loppupuolella noin tuhat. (PKO 2010.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan majoitus- ja ravitsemistoimiala koostuu majoitus- ja rinnetoiminnasta, pubeista, iltaravintoloista, ruokaravintoloista sekä nopean syömisen toimipaikoista. Tämän opinnäytetyötutkimuksen kohdetoimipaikoilla, Prisman ja Sokoksen ravintolamaailmoilla sekä ravintola Coffee Housella on tiettyjä erityispiirteitä, jotka osaltaan ovat vaikuttaneet kyselytutkimuksen tuloksiin. Kyseisissä toimipaikoissa osa-aikaisten työntekijöiden osuus on keskimäärin 82,5 % koko henkilöstön määrästä (Nykänen 2011). Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus on suurta.

Vuonna 2011 nopean syömisen ryhmään kuuluu kolme tulosityksikköä ja seitsemän liikeideaa. Liikeideat ovat Hesburger, Presso, Buffa, Wurst, Coffee House, Fiesta ja Rosso Express. Joensuun Raatekankaalla sijaitsevassa Prisma- kauppakeskuksen yhteydessä toimiva Prisman ravintolamaailma on nopean syömisen yksiköistä suurin. Henkilökuntavahvuus opinnäytetyötutkimuksen kyselyajankohtana Prisman ravintolamaailmassa oli

36 ja ravintolamaailmassa on noin 330 asiakaspaikkaa. Ravintolakokonaisuuteen kuuluu kuusi liikeideaa: Hesburger, Wurst, Presso, Fiesta, Buffa ja Rosso Express. (Nykänen 2011.)

Toiseksi suurin nopean syömisen yksikkö on Joensuun ydinkeskustassa sijaitseva Sokoksen ravintolamaailma Sokos-tavaratalon yhteydessä. Sokoksen ravintolamaailma on vuonna 2003 avattu yksikkö, johon kuuluu kaksi liikeideaa: Hesburger ja Presso. Asiakaspaikkoja ravintolamaailmassa on noin 110. Kyselyajankohtana kesäkuussa 2011 Sokoksen ravintolamaailman henkilöstövahvuus oli kesätyöntekijät mukaan lukien 18. Coffee House on Joensuun keskustassa toimiva kahvila, joka avattiin vuonna 2007. Coffee Housessa oli kyselyajankohtana kuusi työntekijää ja asiakaspaikkoja Coffee Housessa on 90. (Nykänen 2011.)

Monille nuorille työntekijöille nopean syömisen toimipaikat ovat ensimmäisiä työpaikkoja. Työntekijät ovat joko ravitsemisalan opiskelijoita tai täysin muun alan opiskelijoita, jotka työskentelevät opiskeluidensa ohella. Tästä syystä osa-aikaisten työntekijöiden määrä on suuri. Kaikissa tutkimuksen toimipaikoissa syksyllä 2010 suoritettut TNS-gallupin tyytyväisyystutkimusten tulokset osoittavat, että yleinen tyytyväisyys viestintään on koko nopean syömisen ryhmässä keskiarvoltaan hyvällä tasolla. Arkipäivän työssä henkilöstöltä kuitenkin usein kuulee kannanottoja, ettei viesti ole tavoittanut vastaanottajaansa riittävän hyvissä ajoin tai oikealla tavalla.

5 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) sisäisen viestinnän ominaispiirteitä ja kehittämistarpeita nopean syömisen työntekijöiden, vuoropäälliköiden ja yksin esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin itse laadittua lomakekyselyä, jonka kysymyskokonaisuuksien tarkoituksena on vastata ennalta määritettyihin

tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön kyselylomakkeissa käytettiin seuraavia summamuuttujia: 1) PKO tutkimuksen kohdeorganisaationa 2) toimipaikan sisäinen viestintä, 3) esimies-alaisviestintä ja 4) kollegoiden välinen viestintä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

- Millainen on tyytyväisyys tiedottamiseen ja sisäiseen viestintään PKO:n nopeassa syömisessä?
- Millainen on päälliköiden oma näkemys roolistaan sisäisessä viestinnässä (ryhmä-/ravintolapäälliköt ja vuoropäälliköt)?
- Kuinka hyvin sisäisen viestinnän eri kanavat toimivat eri henkilöstöryhmien mielestä?
- Millaisia kehittämistarpeita PKO:n nopean syömisessä toimipaikoissa työskentelevät näkevät työyhteisössään?

Tutkimustuloksissa on tarkasteltu myös eri taustamuuttujien (henkilöstöasema, ikäryhmä, palvelusaika, työsopimuksen muoto ja työsuhteen laatu) mahdollisia merkitseviä eroja eri ryhmien sisällä.

6 Tutkimuksen suorittaminen

6.1 Kyselytutkimuksen suorittamisajankohta

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kesäkuussa 2011 Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) henkilökunnalle. Tutkimuksen lomakekyselyä varten ohjeistettiin yksiköiden esimiehiä suullisesti; ohjeistuksen jälkeen esimiehet jakoivat tutkimuslomakkeet henkilökunnalle. Tutkimuksen kyselyä varten varattiin jokaista vastaajaa kohden yksi kirjekuori, joka sisälsi kyselylomakkeen (liite 3), ohjeistuksen, vastausmalliesimerkin ja palautekuoren. Tarpeen vaatiessa kyselyyn vastaajat pystyivät kysymään neuvoja esimiehiltä tai opinnäytetyön laatijalta.

Opinnäytetyön tutkimus on kokonaistutkimus, sillä tutkimuksen lomakkeet jaettiin jokaiselle nopean syömisen henkilökunnan jäsenelle vastattavaksi. Täytetyt vastaukset palautettiin suljetuissa kirjekuorissa esimiehille, jotka palauttivat kirjekuoret opinnäytetyön tekijälle. Nimettömyyttä vastauslomakkeissa vaalittiin tarkasti, jotta opinnäytetyön tekijä ei pystynyt vastausten perusteella yhdistämään vastaajia mihinkään henkilöihin. Kyselytutkimus suoritettiin kaiken kaikkiaan hyvien eettisten periaatteiden mukaisesti.

6.2 Menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön tutkimuksen suunnittelu ja lähdekirjallisuuteen tutustuminen on aloitettu syksyllä 2010. Aiheen rajautuminen vaati aikaa useamman kuukauden, ja se tarkentui keväällä 2011, kun tutkimuksen käytännön toteuttamisen suunnittelu tuli ajankohtaiseksi. Koska kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin tutkittu sisäisen viestinnän tilaa yksityiskohtaisesti, oli selvää, että tutkimuksessa hyödynnettävät lomakekyselyt tehdään alusta loppuun itse.

Vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselylomakkeiden eri kysymyskokonaisuuksiin. Analyysimenetelminä on käytetty keskiarvoja ja keskihajontoja sekä keskiarvoerojen merkitsevyystestejä. Tutkimusaineisto on analysoitu kvantitatiivisen aineiston analysointiin tarkoitettulla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) -ohjelmistolla. Tutkimuksen luotettavuuden takia kysymyskokonaisuudet eivät käy kyselylomakkeista suoraan ilmi, vaan kysymykset esitettiin vastaajille sekalaisessa järjestyksessä. Kyselytutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan hyödyntämällä Likert-asteikollisten kysymyssarjojen lisäksi kahta avointa kysymystä.

6.3 Tutkielman tutkimusjoukko ja -asetelma

Opinnäytetyön kyselylomakkeissa on käytetty Likert-asteikollisia kysymyskokonaisuuksia, joiden käsittely mahdollistui tilastomenetelmällisin

keinoin. Kyselylomakkeisiin valittiin 4 eri summamuuttujaa eli kysymyskokonaisuutta, joissa kussakin esitettiin 4 - 18 kysymystä. SPSS-ohjelmistoa tutkimuksen apuvälineenä käytettiin ennen kaikkea siksi, että eri ryhmien keskiarvojen vertailu mahdollistui ja Excel-taulukointia selkeämmin pystytään arvioimaan, ovatko erot tilastollisesti merkittäviä.

Tavoitteena kyselylomakkeisiin oli saada vastaamaan vähintään 40 henkilöä. Kyselylomakkeita jaettiin koko nopean syömisen henkilöstölle eli yhteensä 66 kappaletta. Lopullinen vastaajamäärä oli 48, joten palautusprosentiksi muodostui 72,8 %. Viestinnän kannalta merkitykselliseksi ei tässä tutkimuksessa katsottu tarkastella sukupuolta taustamuuttujana. Taulukossa 1 näkyvät otoksen vastaajat henkilöstöryhmittäin prosenttiosuuksineen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta katsottiin tärkeäksi eritellä vuoden 2011 kesäsesongin työntekijät omaksi vastaajaryhmäkseen. Kyseistä vastaajaryhmää nimitetään jatkossa raportissa nimellä sesonkityöntekijät.

Taulukko 1. Vastaajat henkilöstöryhmittäin ja prosenttiosuudet kokonaisotannasta.

	yksikön esimies/ ryhmäpäällikkö	vuoropäälliköt	kahvila- työntekijät	2011 kesä- sesongin työntekijät	yhteensä
N=48	4 (8,3 %)	7 (14,6 %)	30 (62,5 %)	7 (14,6 %)	48 (100 %)

Otoksen vastaajat jaoteltuna palvelusajaltaan käyvät ilmi taulukosta 2. Palvelusaika taustamuuttujana jouduttiin koodaamaan uudelleen ryhmän yli 10 vuotta palvelleet pienuuden takia. Uudelleen koodaus tapahtui siten, että ryhmä yli 10 vuotta palveluksessa olleet yhdistettiin samaan ryhmään kuin 6 - 10 vuotta palvelleet, jolloin uudeksi ryhmäksi tuli yli 6 vuotta palvelleet.

Taulukko 2. Vastaajat ryhmiteltynä palvelusajan mukaan

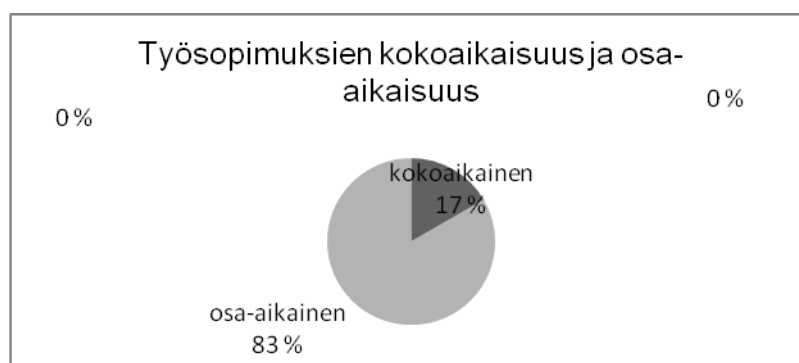
	alle 20v tai 20-25v	yli 26v	yhteensä
N=48	38 (79,2 %)	10 (20,8 %)	48 (100 %)

Kyselyjen suorittamisajankohtana 31,25 % nopean syömisen työsuhteista oli määräaikaaisia. Suuri luku suhteessa koko otokseen selittyy kesätyöntekijöiden määrällä. Muutoinkin määräaikaaiset työsuhteet ovat nopean syömisen toimipaikoissa melko yleisiä, joten prosentuaalinen osuus olisi ollut lukuna melko suuntaa antava, vaikka kyselyajankohta olisi sijoittunut eri aikaan vuodesta.

Taulukko 3. Vastaajat ryhmiteltynä työsuhteen laadun mukaan.

	vakituinen työsuhte	määräaikainen työsuhte	yhteensä
N=48	33 (68,75 %)	15 (31,25 %)	48 (100 %)

Kuviossa 2 on esitetty kokoaikaisten ja osa-aikaisten osuudet. Tarkasteltaessa tuloksia työsuhteiden koko- ja osa-aikaisuuden osalta on syytä ottaa huomioon, että kaikki kokoaikaisia edustavat vastaajat ovat joko ravintola- tai vuoropäälliköitä. Lisäksi osa-aikaisilla on useita erilaisia tunti-työsuhteita, minimi 15 h/ 3vko, maksimi 90 h/ 3vko. Kokoaikaiset työsuhteissa olevat ovat kuukausipalkkalaisia, osa-aikaiset ovat tuntipalkkalaisia.



Kuvio 2. Työsuhteen kokoaikaisuus ja osa-aikaisuus.

Niin ikään taustamuuttujista koodattiin uudelleen myös ikäryhmiä. Taustamuuttujista jouduttiin uudelleen koodaamaan ikäryhmämuuttujat siten, että alle 20-vuotiaiden ryhmä yhdistettiin 21–25-vuotiaiden ryhmään ja 26–40-vuotiaiden ryhmä yhdistettiin yli 40-vuotiaiden ryhmään. Taulukosta 4 käyvät ilmi prosentiosuudet ikäryhmittäin.

Taulukko 4. Vastaajien ikäjakauma ja prosenttiosuudet.

	alle 20 v. tai 20-25 v.	yli 26 v.	yhteensä
N=48	38 (79,2 %)	10 (20,8 %)	48 (100 %)

6.4 Lomakekysely PKO:n nopean syömisen henkilökunnalle

Kyselylomakkeiden mittariston teossa hyödynnettiin Piia Kumpulaisen Jyväskylän yliopistossa tarkastettua pro gradu -tutkielmaa (Kumpulainen, 2008). Kumpulaisen puheviestinnän tutkielma on sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa. Aineiston analyysissä käytetyt summamuuttujat muodostettiin Kumpulaisen opinnäytetyön kysymyksien perusteella (Kumpulainen 2008, 43) siten, että kysymyksiä muokattiin kyseisen opinnäytetyön tarkoitusta vastaamaan.

Likert-asteikko on järjestysasteikko, jota tässä opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin viittä eri summamuuttujaa mittaavissa kysymyksissä. Kyseessä on asteikko, joka on yleensä 4- tai 5-portainen, asteikon toisena ääripäänä voi olla esimerkiksi väittämä täysin samaa mieltä ja toisena täysin eri mieltä. (Metsämuuronen 2005, 94.) Tässä opinnäytetyössä vastaajat ottivat kyselylomakkeella kantaa erilaisiin väittämiin käyttäen Likert-asteikkoa 0–5, jossa 1 tarkoittaa erittäin huonosti, 5 tarkoittaa erittäin hyvin. Vastausvaihtoehto 0 tarkoittaa en osaa sanoa.

Summamuuttujien reliabiliteettia kuvaamaan on kyseisessä tutkimuksessa laskettu Cronbachin alfa -kertoimet. Alfa laskeminen perustuu SPSS-ohjelmistossa muuttujajoukon keskiarvon käyttöön, ja sanotaan, että se antaa reliabiliteetin alarajan–todellinen reliabiliteetti on siis aina alfaa korkeampi (Metsämuuronen 2005, 510, 512). Cronbachin alfa -kerroin on tunnusluku, jota yleisimmin käytetään menettelynä mittauksen reliabiliteetin arvioimiseen. Reliabiliteetilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin eri summattavat muuttujat mittaavat samaa asiaa (Nummenmaa 2009, 357.) Metsämuurosen

(2005, 69) mukaan alfakertoimen arvoa 0.600 voidaan pitää suuntaa antavana rajana mittarin luotettavuudesta.

Kumpulaisen pro gradu -tutkielman summamuuttujista tutkielman taulukosta 3 sivulla 43 kaikki muuttujat ylittävät selkeästi alfakertoimen 0.600. Kumpulaisen pro gradu -tutkimuksessa summamuuttujat laskettiin seuraavista aihealueista: johdon viestintä, koko organisaation tiedonkulku, konttorin sisäinen viestintä, konttorien välinen viestintä, esimies-alaisviestintä sekä kollegoiden välinen viestintä ja luottamusmiesviestintä. Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen summamuuttujat laskettiin Kumpulaista (2008) mukaillen ja ne ovat seuraavat: 1) PKO tutkimuksen kohdeorganisaationa, 2) toimipaikan sisäinen viestintä 3) esimies-alaisviestintä ja 4) kollegoiden välinen viestintä. Kysymykset ryhmiteltynä kunkin summamuuttujan alle käyvät ilmi opinnäytetyön raportin liitteestä 1. Lisäksi päällikötason henkilöstöryhmiltä (ryhmäpäällikkö, ravintolapäällikkö ja vuoropäällikkö) kysyttiin erillisenä osiona vastuuta sisäisestä viestinnästä ja omaa halukkuutta olla perillä sisäisestä viestinnästä. Kuvio 3 käy ilmi, mitä kunkin summamuuttujan on tarkoitus mitata.

SUMMAMUUTTUJA	MITTAA
1) PKO tutkimuksen kohdeorganisaationa	viestintää ja tiedonkulkua organisaatiossa
2) toimipaikan sisäinen viestintä	oman yksikön sisäistä viestintää ja sen toimivuutta
3) esimies-alaisviestintä	henkilöstön näkemystä viestinnästä esimiehelle
4) kollegoiden välinen viestintä	kollegoiden välistä viestintää

Kuvio 3. Summamuuttujat.

Ennen itse aineiston analyysia tarkasteltiin summamuuttujien luotettavuutta laskemalla reliabiliteetti-arvot eli Crohnbachin alfa -kertoimet (α). 'PKO tutkimuksen kohdeorganisaationa' -summamuuttujan $\alpha = .85$, 'toimipaikan sisäinen viestintä' $\alpha = .79$, 'esimies-alaisviestintä' $\alpha = .69$, 'kollegoiden välinen

viestintä' $\alpha = .69$. Huomionarvoista on, että summamuuttujissa 3) esimies-alaisviestintä sekä 4) kollegoiden välinen viestintä jouduttiin käyttämään uudelleenkoodaamista, sillä näiden summamuuttujien joukossa oli niin kutsuttuja kontrollikysymyksiä. Uudelleen koodaaminen tapahtui SPSS-ohjelmiston koodimuutostointojen avulla. Koodien muuttamiseen tarvittavat komennot löytyvät SPSS-ohjelmiston Transform-valikosta, johon on tyypillisesti sijoitettu muuttujamuunnokset (*recode*). (KvantiMotTV.)

Summamuuttujassa "esimies-alaisviestintä" esitettiin kaksi kontrollikysymystä: työsnro 10 ("Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.") ja työsnro 24 ("Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle."). Likertin asteikolla esitettynä edellä mainitut kysymykset olivat niin kutsuttuja negatiivisia kysymyksiä eli niihin tuli vastata käänteisesti verrattuna kysymyssarjan muihin kysymyksiin. Näin ollen kysymyksiin vastaaminen saattoi tuntua haasteelliselta. Kontrollikysymykset koodattiin näin ollen uudelleen SPSS-ohjelmiston avulla. Vastaava uudelleen koodaus toteutettiin myös summamuuttuja nro 4 (kollegoiden välinen viestintä) kysymyksessä työsnro 20 ("Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä").

Likert-asteikollisten kysymyssarjojen lisäksi lomakekyselyssä esitettiin kaksi avointa kysymystä. Avoimissa kysymyksissä ei vastaajalle ehdoteta valmiita vastauksia vaan vastaaja saa muotoilla vastauksen haluamallaan tavalla. Avoimilla kysymyksillä saadaan selville laajemmin ja tarkemmin vastaajan mielipiteitä ja näkemyksiä. Avoimet vastaukset antavat lisätietoja tulkittaessa monivalintakysymyksiä ja hahmotettaessa vastaajan kokonaismotivaatiota sekä tunteiden voimakkuutta. (Hirsjärvi ym. 2005, 187–190.)

6.5 Aineiston analyysi

Huolimatta siitä, mikä on käytetty tutkimusasetelma, noudattaa tutkimuksen toteuttaminen joka tapauksessa aina suunnilleen samoja vaiheita. Nämä vaiheet voidaan jakaa 1. tutkimuksen suunnitteluun, 2. aineiston

keräämiseen, 3. aineiston analysoimiseen ja 4. tulosten raportointiin. (Nummenmaa 2009, 34.)

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, aineiston analyysia silmällä pitäen, tuli huomioida tutkimuksen suorittamiseen tarvittavat analyysitavat ja analyysien vaatimat taustaoletukset. Taustaoletuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pitkälti valintaa parametristen ja ei-parametristen analyysitapojen välillä. Ei-parametrisia analyysimenetelmiä voimakkaammat parametriset analyysimenetelmät vaativat tiettyjen taustaoletusten ehtojen täyttämisen. Näitä ovat usein 1. aineiston havaintojen riippumattomuus toisistaan, 2. satunnainen valikoituneisuus, 3. normaalisti jakautuneisuus populaatissa ja 4. ryhmien varianssien yhtäsuuruus. Aineiston koolle asetetaan usein myös vaatimuksia riittävästä määrästä ja mittauksien oletetaan olevan vähintään välimatka-asteikollisia. (Metsämuuronen 2005, 866.)

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto on pienehkö ($N=48$). Näin ollen ei-parametristen analyysimenetelmien käyttö on perusteltua. Tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää valita oikea analyysimenetelmä, joka on otettu huomioon aina tutkimuksen suunnitteluvaiheesta alkaen. Kun opinnäytetyön tutkimusaineistoa analysoidaan hyödyntäen SPSS-ohjelmistoa, on syytä tuoda esille, että aineistoanalyysiin kuuluvat keskiarvojen, keskihajonnan, frekvenssien ja keskiarvoerojen laskeminen sekä prosenttiosuuksien kuvailu.

Keskiarvo (lyhennetään k.a.), joka tunnetaan myös nimellä aritmeettinen keskiarvo tai summakeskiarvo, on keskiluvuista yleisin. Keskiarvo saadaan laskettua havaintojen summa ja jakamalla se havaintojen lukumäärällä. Pelkästään keskiarvojen käyttäminen voi olla kuitenkin harhaanjohtavaa. Tällöin vaaditaan rinnalle hajontaluku, joka kertoo keskiarvon hajonnasta. Näitä ovat esimerkiksi varianssi ja erityisesti varianssin neliöjuuri eli keskihajonta (lyhennetään k.h.). (Metsämuuronen 2005, 324, 327–329; Nummenmaa 2009, 69–69).

*Kruskal-Wallis*in testiä käytetään silloin, kun halutaan verrata useamman kuin kahden ryhmän keskiarvoja toisiinsa (Metsämuuronen 2005, 1051–1052 & Nummenmaa 2009, 266). *Kruskal-Wallis*in testi on yksisuuntaisen varianssianalyysin ei-parametrinen vastine. Varianssianalyysin ja *Kruskal-Wallis*in testin avulla tarkastellaan, poikkeavatko kahden tai useamman muuttujan keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. (Nummenmaa 2009, 194, 266.) Tässä opinnäytetyössä *Kruskal-Wallis*in testiä käytettiin eri henkilöstöryhmien (esimies, vuoropäällikkö, kahvilatyöntekijä, kesäsesongin työntekijä) ja palvelusajan (alle 1 vuotta, 1–2 vuotta, 2–5 vuotta ja yli 6 vuotta) välisten erojen vertailuun. Raportoinnissa käytetään k:hiin neliö $\chi^2(df)$ merkkiä, ja suluissa oleva lukema *df* kertoo vapausasteiden määrän, joka on vertailtavien ryhmien lukumäärä – 1 (Nummenmaa 2009, 269).

*Kruskal-Wallis*in testin osoittamia tuloksia vertailtiin ja tarkennettiin tarvittaessa luotettavuuden parantamiseksi myös Mann-Whitneyn U-testillä. Mann-Whitneyn U-testi on ei-parametrinen vastine parametriselle riippumattomien otosten t-testille. Mann-Whitneyn U-testin avulla voidaan mitata kahden eri ryhmän välisten keskiarvojen eroja ja niiden merkitsevyyttä tarkemmin kuin *Kruskal-Wallis*in testillä (Nummenmaa 2009, 171, 261–263). Ei-parametrisen U-testin sanotaan olevan tehokas järjestysasteikollisten muuttujien tutkimuksissa, mutta sitä voidaan käyttää myös välimatka-asteikollisilla muuttujilla. (Metsämuuronen 2005, 361, 552.)

Mann-Whitneyn U-testin ja *Kruskal-Wallis*in testin tulosten merkitsevyyttä ilmaistaan p-arvolla, jonka rajat menevät seuraavasti: $p < 0,01$ erittäin merkitsevä, $p = 0,01-0,05$ merkitsevä ja $p > 0,05$ ei merkitsevä (Nummenmaa 2009, 152–153, 263–264, 266–267). Merkitsevyystason eli p-arvon mittaaminen liittyy hypoteesin asettamiseen. Nollahypoteesi on se, että ryhmien välillä ei ole eroa. Vastahypoteesi astuu silloin voimaan, kun p-arvo on vähintään $< 0,05$, mikä tarkoittaa sitä, että ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ero. (Nummenmaa 2009, 147–149). Tulosten lukemisen selkiyttämiseksi ja helpottamiseksi tuloksissa on käytetty numeraalisten arvojen lisäksi seuraavia kuvioita: $< 0,05 = *$, $\leq 0,01 = **$, $< 0,001 = ***$.

Merkitsevyystasot ovat aina yhteydessä havaintoaineistoon ja sen kokoon. Pienen otoksen suuretkaan erot eivät välttämättä muodostu tilastollisesti merkitseviksi. Pienen otoksen tuloksista tehtävät suuret johtopäätökset ovatkin arveluttavia. Vastaavasti suurten otosten aineistoissa pienemmätkin erot voivat olla tilastollisesti merkitseviä ja mahdollistavat yleistykset muihin ryhmiin (Nummenmaa 2009). Nämä tekijät on otettu huomioon aineiston analyyseissa ja tuloksissa.

Testien tekoa ennen kyselyllä saatu tutkimusaineisto oli syötettävä SPSS-ohjelmistoon analyysien tekoa varten. Lisäksi alkuvaiheessa tutkittiin tarkasti SPSS-ohjelmaan annetut tulokset virhelyöntien varalta sekä mahdollisten ääriarvojen ja vastausten varalta. Virhelyöntien, ääriarvojen ja sattumanvaraisuuksien tutkiminen on tärkeää luotettavuuden kannalta ja analyysien odotusten takia. Avointen vastausten analysointi aloitettiin lukemalla kaikki vastaukset läpi ja listaamalla ne ylös. Vastaukset käyvät ilmi opinnäytetyön raportin liitteestä 4.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksessa on pyritty täyttämään hyvän ja luotettavan tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen ulkoista luotettavuutta ja vastaa kysymyksiin onko tutkimus tehty oikein ja sääntöjen mukaan (Metsämuuronen 2005, 64–65.) Tutkimuksen reliabiliteettia lisää tutkimussuunnitelman noudattaminen, hyvän eettisen lähtökohdan huomioiminen ja sääntöjen noudattaminen.

Validiuden tarkastelulla pyritään poistamaan mahdolliset systemaattiset virheet. Näin ollen validilla mittarilla mitatut tulokset ovat keskimäärin oikeita. (Metsämuuronen 2005, 66–67.). Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää pienehkö otoskoko ja siihen vaikuttava vain muutamankin vastauksen hylkääminen. Metsämuuronen (2005, 96) mukaan luotettavuutta lisää, jos mittarin skaala on yli neliportainen.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään objektiivisuudella analysoinnissa ja tulkinnassa. Tutkimuksen lopullisia tuloksia analysoitaessa on syytä muistaa, että yhtä ainoaa toimintatapaa viestintätyytyväisyyden kehittämiseen tai ylläpitämiseen tuskin on olemassa. Jokainen kyseisiä toimipaikkoja edustava työyhteisön jäsen tulisi huomioida yksilöllisellä tavalla. Olennaista on korostaa, että esimiehellä on aina suuri vastuu työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimus on suoritettu hyvien eettisten perusteiden mukaisesti; kaikkiin kyselylomakkeisiin vastattiin nimettömänä. Kyselylomakkeiden taustamuuttujiin ei laitettu taustamuuttujaksi sukupuolta, sillä miehiä on huomattavasti vähemmän kuin naisia, eikä sukupuoli muuttujana ole kyseisen tutkimuksen kannalta oleellinen. Toinen tutkimuseettinen kysymys on se, että opinnäytetyön kyselylomakkeissa ei taustamuuttujaksi ole valittu myöskään työskentelytoimipaikkaa. Näin ollen opinnäytetyön tekijä ei saa tietoonsa sitä, minkä toimipaikan viestinnän tasoon ollaan tätä nykyä tyytyväisimpiä. Tarkoituksena ei ole vertailla viestintätyytyväisyyttä toimipaikkojen välillä.

Läpi koko opinnäytetyöprosessin ajan minun tutkimuksen suorittajana oli syytä tiedostaa ja muistaa oma roolini yksikön esimiehenä. Selkeällä ohjeistuksella vastaajat saatiin ymmärtämään, että tarkoituksena on ennen kaikkea tehdä opinnäytetyötä, ei pelkästään arvioida työyhteisömme nykytilaa ja selvittää mahdollisia kielteisiä kannanottoja.

7 Tutkimustulokset

7.1 Keskeisimmät johtopäätökset

Seuraavassa esitellään opinnäytetyön tutkimustulokset kyselylomakkeen antamin kysymyskokonaisuuksin. Aluksi käsitellään koko aineisto yhtenä kokonaisuutena, minkä jälkeen tuloksia ryhmitellään taustamuuttujien mukaan.

Lisäksi taustamuuttujien perusteella tarkastellaan eri ryhmien näkemystä eri viestintäkanavien toimivuudesta. Avoimista vastauksista tietoa on pyritty poimimaan niiden taustamuuttujien yhteyteen, joihin kunkin vastauksen katsotaan kuuluvan. Pääsääntöisesti avointen kysymysten tarkoituksena oli tuoda esille keinoja sisäisen viestinnän ja viestintäilmaston kehittämiseen. Tuloksiin on kirjattu suoria lainauksia vastaajien kyselylomakkeista.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan (PKO) nopean syömisen henkilöstön näkemys organisaatiotason viestinnästä ja tiedonkulusta oli kohtalainen (keskiarvo [k.a.] = 3,08; keskihajonta [k.h.] = 0,99). PKO:n nopean syömisen henkilökunta arvioi keskimääräisesti oman yksikön sisäisen viestinnän sekä sen toimivuuden kohtalaisen ja hyvä välille (k.a. = 3,42; k.h. = 0,64). Nopean syömisen henkilöstön näkemys esimies-alaisviestinnästä oli kohtalaista tasoa (k.a. = 3,22; k.h. = 0,45) ja kollegoiden välisestä viestinnästä kohtalaisen-hyvän tasoa (k.a. = 3,44; k.h. = 0,50).

PKO:n nopean syömisen henkilöstö mielsi tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi työkaverit (k.a. = 4,17; k.h. = 0,72). Vähiten tärkeimpänä pidettiin intranettia (k.a. = 1,33; k.h. = 1,63). Taulukossa 5 on esitetty nopean syömisen henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän eri muotojen tärkeysjärjestyksestä. Kyselylomakkeesta viestintäkanavien tärkeysjärjestysarvioinnista jäivät puuttumaan ilmoitustaulut, joiden olisi ehdottomasti kannattanut olla listassa. Ilmoitustauluviestinnän toimivuutta vastaajat pääsivät arvioimaan kuitenkin kysymyssarjan kysymyksessä nro 16.

Taulukko 5. Viestintäkanavien tärkeysjärjestys.

Tärkeysjärjestys	Viestintäkanava	k.a.	k.h.
1.	Työkaverit	4,17	0,72
2.	Esimies	3,87	0,76
3.	Puhelin	3,67	1,67
4.	Palaverit	3,56	1,49
5.	Tiedotus/koulutustilaisuudet	3,02	1,62
6.	Puskaradio	2,63	1,35
7.	Sähköposti	1,77	1,70
8.	Intranet	1,33	1,63

Avoimina kysymyksinä vastaajilta tiedusteltiin vastausta kahteen kysymykseen: 1) ”Miten viestintäilmapiiriä työyhteisössasi voitaisiin kehittää?” ja 2) ”Millä kolmella sanalla kuvailisit toimipaikkasi viestintää?”. Avoimeen palautekenttään saatiin kohtalainen määrä kehittämisideoita ja ajatuksia työyhteisöjen viestintää koskien. Kaikki avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset käyvät ilmi opinnäytetyöraportin liitteestä 4. Avointen kysymysten kohtaan 4.1, joka käsitteli viestintäilmapiiriä, vastasi 16 kyselyyn vastanneista eli 33 %. Kohtaan 4.2 saatiin 18 vastausta, mikä on 37,5 % vastaajista.

Avointen vastausten perusteella tutkimuksen kohdetoimipaikkojen sisäiseen viestintään kaivataan lisää suunnitelmallisuutta sekä avoimuuden lisäämistä. Seuraavassa on poimintoja vastauksista, joissa peräänkuulutetaan avoimuuden lisäämistä:

*Avointa keskustelua – kysyvä ei tieltä eksy!
Myös suoremmat keskustelut olisivat hyviä, etteivät huhut leviäisi ja
synnyttäisi epätietoisuutta.
Suoraa puhetta ja palautteenantoa voi lisätä.
Kehityskeskusteluissa ei oikeasti uskalla puhua.
Jokainen puhuisi avoimesti asioista.*

Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimustulokset jaoteltuna taustamuuttujittain. Taustamuuttujia olivat henkilöstöryhmä (ryhmä-/ravintolapäällikkö, vuoropäällikkö, kahvilatyöntekijä ja sesonkityöntekijä), palvelusaika (alle 1 vuotta, 1 - 2 vuotta, 2 - 5 vuotta, yli 6 vuotta), työsuhde (vakituinen, määräaikainen), työsopimuksen tuntimäärä (kokoaikainen, osa-aikainen), ja ikäryhmä (alle 26-vuotiaat, 26-vuotiaat ja sitä vanhemmat). Lisäksi tarkastellaan päällikötasoisten henkilöiden näkemystä omasta roolista sisäisessä viestinnässä.

7.2 Nopean syömisen henkilöstöryhmät

PKO:n nopean syömisen eri henkilöstöryhmien (ryhmä-/ravintolapäällikkö, vuoropäällikkö, kahvilatyöntekijä ja sesonkityöntekijä) vastauksien keskiarvot (k.a.) ja keskihajonnat (k.h.) on esitetty taulukossa 6. Nopean syömisen ryhmä-

/ravintolapäälliköt arvioivat omat tietonsa PKO:n organisaatioviestinnästä melkein erittäin hyvälle tasolle (k.a. = 4,70, k.h. = 0,26) ja vuoropäälliköt melkein hyvälle tasolle (k.a. = 3,77, k.h. = 0,75). Kaikkien ryhmä-/ravintolapäälliköiden vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, minkä osoittaa keskihajonnan tunnusluku. Vuoropäälliköillä vastauksissa oli hajontaa hieman enemmän, hajonnan ollessa kuitenkin pienehköä. Kahvila- (k.a. = 2,81, k.h. = 0,86) ja sesonkityöntekijät (k.a. = 2,58, k.h. = 0,73) arvioivat omat tietonsa PKO:n organisaatioviestinnästä huonon ja kohtalaisen tason välille.

Vastaavasti ryhmä-/ravintolapäälliköiden arvio myös muista summamuuttujista (toimipaikan sisäinen viestintä, esimies-alaisviestintä ja kollegoiden välinen viestintä) on arvoltaan muita henkilöstöryhmiä paremmalla tasolla. Vuoropäälliköiden antama arvio seuraa toiseksi korkeimpana eli tasoltaan kohtalaisen ja hyvän välillä kaikkien summamuuttujien osalta. Huomionarvoista aineiston tarkastelussa eri henkilöstöryhmien välillä on, että kahvilatyöntekijät (k.a. = 3,33, k.h. = 0,51) mieltävät summamuuttujana kollegoiden välisen viestinnän huonommalle tasolle kuin sesonkityöntekijät (k.a. = 3,43, k.h. = 0,44). Taulukossa 6 tuodaan esille keskiarvot ja keskihajonnat henkilöstöryhmittäin.

Taulukko 6. Keskiarvot ja keskihajonnat henkilöstöryhmittäin.

	Ryhmä-/ ravintola- päällikkö (N = 4)		Vuoropäällikkö (N = 7)		Kahvila- työntekijä (N = 30)		Sesonki- työntekijä (N = 7)	
	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.
PKO organisaatio- viestintä	4,70	0,26	3,77	0,75	2,81	0,86	2,58	0,73
Toimipaikan sisäinen viestintä	4,72	0,32	3,60	0,59	3,31	0,60	3,08	0,34
Esimies-alais- viestintä	3,75	0,23	3,40	0,26	3,16	0,47	3,00	0,40
Kollegoiden välinen viestintä	4,13	0,16	3,55	0,37	3,33	0,51	3,43	0,44

Tarkasteltaessa kyselytutkimuksen antamia tuloksia henkilöstöryhmittäin yksityiskohtaisemmin eri summamuuttujien osalta korostuu tuloksissa selkeästi se, että esimiesten tyytyväisyys viestintää kohtaan sekä tiedon taso on muita korkeampi. Tämä tulos on merkittävä koko opinnäytetyön tutkimuksen kannalta. Raportin luettavuuden helpottamiseksi sanalla esimiehet viitataan jatkossa henkilöstöryhmään nro 1 eli ryhmä/ravintolapäälliköihin. Tarkasteltaessa henkilöstöryhmiä nro 1 ja nro 2 eli vuoropäälliköitä yhdessä, käytetään ryhmistä yhteisnimitystä päälliköt.

Kysymyssarjan vastausten nro 6:n ”Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta” perusteella esimiehet kokivat tietävänsä PKO:n toiminnasta sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan roolista organisaatiossa työntekijöitä enemmän. Esimiehet arvioivat tietävänsä PKO:n toiminnasta erittäin hyvin (k.a. = 5,0, k.h. = 0), vuoropäälliköt hyvin (k.a. = 4,0, k.h. = 0,82), työntekijät kohtalaisesti (k.a. = 3,67, k.h. = 0,72) ja kesätyöntekijät niin ikään kohtalaisesti (k.a. = 3,00, k.h. = 0,33).

Henkilöstöryhmien tulosten erojen merkitsevyyttä tarkasteltiin Kruskal-Wallis testillä ja tarkennettiin Mann-Whitneyn U-testillä. Kruskal-Wallis testin mukaan henkilöstöryhmien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero kaikissa summamuuttujissa: 1) PKO:n sisäinen viestintä ($\chi^2(3) = 16,3$, $p=.001$), 2) toimipaikan sisäinen viestintä ($\chi^2(3) = 12,3$, $p=.006$), 3) esimies-alais-viestintä ($\chi^2(3) = 9,5$, $p=.024$), 4) kollegoiden välinen viestintä ($\chi^2(3) = 9,4$, $p=.025$). Tämän testin tulos ei kuitenkaan vielä kerro, missä ero tarkalleen on. Näin ollen Mann-Whitneyn U-testillä on syytä tarkastaa yksityiskohtaisemmin, millaisia eroja löytyy eli minkä kahden henkilöstöryhmän vastaukset poikkeavat eniten toisistaan. Seuraavassa henkilöstöryhmien välisten erojen tulokset käydään läpi henkilöstöryhmittäin, ei summamuuttujittain.

Esimiesten ja vuoropäälliköiden välillä erot olivat seuraavat: 1) PKO:n sisäinen viestintä ($p =$ ei merkitsevä eli $p > 0,05$), 2) toimipaikan sisäinen viestintä ($p < 0,05^*$), 3) Esimies-alais-viestintä ($p < 0,05^*$), 4) Kollegoiden välinen viestintä ($p < 0,05^*$). Testin tulos osoittaa, että tilastollisesti merkitseviä eroja esimiesten ja

vuoropäälliköiden näkemyksissä löytyy summamuuttujissa 2 –4 eli toimipaikan sisäisessä viestinnässä, esimies-alaisviestinnässä ja kollegoiden välisessä viestinnässä.

Esimiesten ja työntekijöiden välillä erot olivat seuraavat: 1) PKO:n sisäinen viestintä ($p < 0,01^{**}$), 2) toimipaikan sisäinen viestintä ($p < 0,01^{**}$), 3) esimies-alais-viestintä ($p < 0,05^{*}$), 4) kollegoiden välinen viestintä ($p < 0,01^{**}$). Testin tulos osoittaa, että esimiesten ja työntekijöiden näkemyksissä löytyy tilastollisesti merkitsevä ero summamuuttujassa 3) esimies-alaisviestintä ja tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja summamuuttujissa 1) PKO:n sisäinen viestintä, 2) toimipaikan sisäinen viestintä ja 4) kollegoiden välinen viestintä.

Esimiesten ja sesonkityöntekijöiden välillä erot olivat niin ikään seuraavat: 1) PKO:n sisäinen viestintä ($p < 0,01^{**}$), 2) toimipaikan sisäinen viestintä ($p < 0,01^{**}$), 3) esimies-alais-viestintä ($p < 0,05^{*}$), 4) kollegoiden välinen viestintä ($p < 0,01^{**}$). Vuoropäälliköiden ja kahvilatyöntekijöiden sekä vuoropäälliköiden ja sesonkityöntekijöiden välisiä eroja tarkasteltaessa tilastollisesti merkitsevä ero löytyy ainoastaan näkemyksestä PKO:n sisäisestä viestinnästä ($p < 0,05^{*}$). Työntekijöiden ja sesonkityöntekijöiden näkemysten välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa.

7.3 Palvelusaika

Taulukosta 7 käyvät ilmi vastausten keskiarvot ja keskihajonnat palvelusajan mukaan. Palvelusaikojen välillä Kruskal-Wallis testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ero oli ainoastaan summamuuttujassa 1) PKO:n sisäinen viestintä ($\chi^2(3) = 14,8$, $p=.002$). Mann-Whitneyn U-testin mukaan tilastollisesti merkitsevät erot olivat alle 1 vuotta palvelleiden ja 2–5 vuotta sekä yli 6 vuotta palvelleiden välillä ($p < 0,01^{**}$).

Taulukko 7. Keskiarvot ja keskihajonnat ryhmiteltynä palvelusajan mukaan.

	alle 1 vuotta (N = 15)		1 - 2 vuotta (N = 13)		2 - 5 vuotta (N = 13)		yli 6 vuotta (N = 7)	
	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.
PKO organisaatio-viestintä	2,39	0,70	3,12	1,18	3,31	0,59	4,03	0,80
Toimipaikan sisäinen viestintä	3,24	0,48	3,47	0,57	3,44	0,60	3,65	1,07
Esimies-alais-viestintä	3,13	0,53	3,26	0,41	3,20	0,42	3,41	0,45
Kollegoiden välinen viestintä	3,42	0,53	3,31	0,37	3,45	0,49	3,74	0,53

7.4 Työsuhteen laatu, työsopimus ja työntekijän ikä

Taustamuuttujista työsuhteen laatua, työsopimusta ja työntekijän ikää voidaan käsitellä tulosten osalta samassa luvussa, sillä niissä jokaisessa on vain kaksi eri vastausryhmää. Näin ollen myös tilastollisen menetelmän testinä käytettiin ainoastaan Kruskal-Wallis testiä. Taulukossa 8 esitellään vastaustulosten mukaiset keskiarvot ja keskihajonnat työsuhteen laadun ja työsopimuksen mukaan.

Taulukko 8. Keskiarvot ja keskihajonnat ryhmiteltynä työsuhteen laadun ja työsopimuksen mukaan.

	vakituinen työsuhde		määräaikainen työsuhde		kokoaikainen työntekijä		osa-aikainen työntekijä	
	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.
PKO organisaatio-viestintä	3,36	0,91	2,44	0,88	4,03	0,89	2,89	0,90
Toimipaikan sisäinen viestintä	3,53	0,67	3,19	0,52	3,83	0,90	3,34	0,55
Esimies-alais -viestintä	3,25	0,47	3,17	0,44	3,47	0,36	3,17	0,46
Kollegoiden välinen viest.	3,49	0,49	3,34	0,53	3,79	0,52	3,38	0,48

Tarkasteltaessa vakituista ja määräaikaista työsuhdetta Kruskal-Wallis-testillä ilmenee, että tilastollisesti erittäin merkitsevä ero oli tässäkin tapauksessa ainoastaan summamuuttujassa 1) PKO:n sisäinen viestintä ($\chi^2(3) = 7,8$, $p=.005$). Sen sijaan tarkasteltaessa kokoaikaisten ja osa-aikaisten näkemyksiä osoitti Kruskal-Wallis testin, että tilastollisesti erittäin merkitsevä ero löytyy jälleen summamuuttujasta 1) PKO:n sisäinen viestintä ($\chi^2(3) = 7,5$, $p=.006$), jonka lisäksi myös merkitsevä ero muuttujasta 4) kollegoiden välinen viestintä ($\chi^2(3) = 4,5$, $p=.03$).

Taulukossa 9 esitellään vastaustulosten mukaiset keskiarvot ja keskihajonnat ikäryhmittäin jaoteltuna. Tarkasteltaessa kahta eri ikäryhmää taustamuuttujina ilmenee Kruskal-Wallis testin avulla, että myös ikäryhmien näkemyksissä tilastollisesti erittäin merkitsevä ero oli summamuuttujassa 1) PKO:n sisäinen viestintä ($\chi^2(3) = 10,3$, $p=.001$).

Taulukko 9. Keskiarvot ja keskihajonnat Ikäryhmittäin.

	ikäryhmä alle 20v tai 20-25v		ikäryhmä 26v ja yli	
	k.a.	k.h.	k.a.	k.h.
PKO organisaatio-viestintä	2,85	0,93	3,94	0,68
Toimipaikan sisäinen viestintä	3,34	0,54	3,71	0,89
Esimies-alais - viestintä	3,19	0,47	3,36	0,38
Kollegoiden välinen viestintä	3,38	0,50	3,69	0,47

7.5 Esimiesten ja vuoropäälliköiden näkemys omasta roolista sisäisessä viestinnässä

Esimiehille ja vuoropäälliköille (yksikön esimiehet, vuoropäälliköt) esitettiin neljä kysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, kuinka esimiehet itse kokevat ottavansa vastuuta toimipaikan viestinnästä. Taulukossa 10 esitellään, millaiset keskiarvot päälliköt antoivat kustakin kysymyksestä arvioidessaan omaa työskentelyään esimiehenä.

Taulukko 10. Päälliköiden ($N=11$) antama arvio omasta työskentelystään.

	k.a.	k.h.
Otan vastuun tärkeän tiedon välittämisestä alaisilleni.	4,64	0,674
Otan vastuun tärkeän tiedon välittämisestä kollegoilleni.	4,45	0,688
Haluan olla perillä työyhteisöni tavoitteista ja strategiasta.	4,55	0,688
Haluan kysyä ja ottaa asioista selvää.	4,73	0,467

Oman näkemyksensä mukaan päälliköt ottavat vastuuta tiedon välittämisestä hyvin/erinomaisesti. Tulos saatiin yhdistämällä esimiesten ja vuoropäälliköiden ryhmät yhdeksi ryhmäksi. Vuoropäälliköiden ja esimiesten antamilla tuloksilla ei juuri ollut eroa, sillä molemmat henkilöstöryhmät arvioivat toimintansa vähintään hyvälle tasolle.

8 Tulosten yhteenveto

Seuraavassa esittelen opinnäytetyön tutkimuksen tulosten yhteenvedon kyselylomakkeen antamin kysymyskokonaisuuksin. Jokaisessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen kokonaisuuksien summamuuttujia ja niiden saamia

arvoja. Tämän tutkimuksen osoittamissa tuloksissa ei keskitytä olennaisena osana koko organisaatiota koskevaan viestintään, vaan syvennyttään analysoimaan ennen kaikkea toimipaikkojen sisäistä viestintää ja tyytyväisyyttä esimies-alaisviestintään.

8.1 Nopean syömisen henkilöstöryhmät

Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että esimiehillä verrattuna muihin henkilöstöryhmiin on kaiken kaikkiaan myönteisempi näkemys viestinnän tasosta kaikkien summamuuttujien kohdalla. Merkittävimmät erot tuloksissa viittaisivat henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna toistuvasti summamuuttujaan 1) PKO:n sisäinen viestintä. On luonnollista, että isossa organisaatiossa yksiköiden esimiesten tietämys koko organisaatiota koskevista asioista on suurempi kuin työntekijöiden. Nopean syömisen toimipaikkoja tarkasteltaessa on huomioitava se tosiasia, että pikaruoka-alalle tyypilliseen tapaan työntekijät ovat nuoria ja työsuhteen kesto on yleensä suhteellisen lyhyt. Esimiehellä on tyypillisesti takanaan useampi palvelusvuosi yrityksessä ja näin ollen tietoa organisaation asioista on enemmän.

Kuten tulosten yhteydessä jo aiemmin mainittiin, tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi koko nopean syömisen henkilöstö mieltää työkaverit (k.a. = 4,17; k.h. = 0,72). Mielenkiintoista tulosten tarkastelussa olikin arvioida erityisesti sitä, kuinka viestintä kollegan kanssa koetaan eri henkilöstöryhmissä. Esimerkiksi vuoropäälliköt mieltävät viestinnän toimivuuden toisen vuoropäällikön kanssa heikommalle tasolle (k.a. = 3,55, k.h. = 0,37) kuin ravintolapäällikkö toisen ravintolapäällikön kanssa (k.a. = 4,13, k.h. = 0,16). Kahvilatyöntekijät mieltävät kollegoiden välisen viestinnän toimivuuden kohtalaiselle tasolle (k.a. = 3,33, k.h. = 0,51). Näiden tulosten perusteella voidaan varovaisesti tulkita, että esimiehet luottavat työtoveriinsa hieman paremmin kuin työntekijät.

Viestintätyytyväisyys on koko henkilöstöllä henkilöstöryhmien välisesti tarkasteltuna melko samalla tasolla. Sekä kehityskeskusteluita että palavereita

pidetään tärkeinä ja avoimissa vastauksissa usea vastaaja mainitsee, että palavereita voisi olla enemmän. Luonnollisesti koko henkilöstön palaverit ovat iso kustannuskysymys, joten niiden määrän lisäämisen sijaan olisi syytä miettiä, kuinka hyvällä ennalta suunnittelulla vähistäänkin palavereista saataisiin mahdollisimman antoisia.

8.2 Palvelusaika

Tarkasteltaessa palvelussuhteen kestoa taustamuuttujana voidaan todeta vastausten olleen ennako-odotuksiin nähden yhtäläisiä. Mitä useampi palvelusvuosi vastaajalla on takanaan, sitä vahvempi on tietämys PKO:sta organisaationa sekä matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista osana organisaatiosta.

Keskiarvoja ja keskihajontaa vertailemalla tulokset antoivat palvelusajan osalta mielenkiintoista tietoa kysymyksestä 15 "Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.". 1 - 2 vuotta työskennelleiden näkemys oli hyvällä tasolla (k.a. = 4,08, k.h. = 0,277), kun taas 2 - 5 vuotta työskennelleiden näkemys kohtalainen (k.a. = 3,92, k.h. = 0,76). Tätä tulosta on syytä analysoida lisää Kruskal-Wallis- testillä sekä verrata tuloksia kysymykseen 19 "Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme." Kruskal-Wallis- testi osoittaa, että ryhmien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p > 0,05$). Tyytyväisyys viestinnän toimivuuteen molemmilla ikäryhmillä on keskiarvoltaan samalla tasolla eli k.a. = 3,69.

8.3 Työsuhteen laatu, työsopimus ja ikäryhmät

Osa-aikaisia työntekijöitä taustamuuttujana olisi kyselytutkimuksessa syytä ollut jaotella tarkemmin. Osa-aikaisista kyselyyn vastanneista lukuisalla työsopimus on tuntimäärältään 45 h/ 3vko, kun taas muutamalla se on 90 h/ 3vko eli lähestulkoon yhtä paljon kuin kokoaikaisilla. Kyselyssä olisi voinut yksityiskohtaisemmin selvittää, mistä syystä juuri harvemmin työssä käyvät (esim. 45 h/ 3vko työsopimuksella) mieltävät viestinnän sellaiseksi kuin

mieltävät. Harvemmin työssäkäyville kohdistetut kysymykset eritoten kehittämistoimenpiteistä olisivat voineet antaa hyviä ajatuksia ja arvokkaita mielipiteitä työn toimeksiantajalle.

Tutkimuksen osoittamilla tuloksilla voidaan pyrkiä analysoimaan, vastaako viestintä riittävästi tarkoitukseensa kohdetoimipaikoissa. Viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi Leif Åbergin (1997, 87) mukaan määriteltiin opinnäytetyöraportin teoriaosuudessa työyhteisön toiminnan ja tuloksenteon tukeminen. Olennaisinta toiminnan ja tuloksenteon kehittämisen kannalta on tarkastella, kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi työnsä kannalta oleellista tietoa.

Kokoaikaisten ($N=8$) ja osa-aikaisten ($N=40$) työntekijöiden välillä on selkeä ero siinä, mielletäänkö työn kannalta oleellista tietoa tulevan riittävästi. Kokoaikaiset saavat mielestään tietoa hyvin (k.a. = 4,12, k.h. = 1,25), osa-aikaiset työntekijät kokevat saavansa tietoa kohtalaisesti (k.a. = 3,73, k.h. = 1,04). Edellä mainittuja tutkimustuloksia analysoitaessa on syytä huomioda, että kaikki kokoaikaisista työntekijöistä ovat joko ravintola- tai vuoropäälliköitä. Tutkimuksen osoittamat tulokset kertovat, että parannettavaa tiedonkulun välittämisen osalta löytyy. Tiedon tulisi välittyä paremmin esimiehiltä alaisille.

PKO:n nopean syömisen ryhmässä yhteisiä tulostavoitteita käsitellään palaverissa, minkä lisäksi tavoitteita pyritään nykyisin selventämään myös toimipaikkojen ilmoitustauluilla. Kuukausittain toteutuneet myynnit suhteessa edelliseen vuoteen ja budjettiin tuodaan esille ilmoitustauluilla mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi. Yksikön esimiehenä olen työryhmässämme peräänkuuluttanut, että omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta tulostavoitteitamme kohtaan saa esimiehelle tulla kertomaan ja asioista voi halutessaan kysellä. Olen kuitenkin tullut siihen johtopäätökseen, että palaverissa ja ilmoitustaululla tiedottaminen tuntunee henkilöstöllemme riittävän, sillä toistaiseksi kukaan ei ole tullut kyselemään lisäinformaatiota.

8.4 Esimiehen ja vuoropäälliköiden oma näkemys roolistaan sisäisessä viestinnässä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen keskeisin tulos ja vastaus tutkimuskysymyksiin on seuraava: päälliköt mieltävät toimivansa viestinnän vastuuhenkilöinä paremmin kuin koko henkilöstö on arvioinut esimiesten ja alaisten välisen viestinnän toimivan. Tätä lopputulosta hyödyntäen pyritään perustelemaan toimeksiantajalle, miksi sisäisen viestinnän toimivuuden kriittinen tarkastelu ja kehittäminen työyhteisössä ovat tärkeitä. Opinnäytetyöraportin teoriaosuuteen viitaten kriittisen tarkastelun alle otetaan tutkimustulosten yhteenvedossa seuraavaksi erityisesti palautteenanto ja kehityskeskustelut.

PKO:n nopeassa syömisessä henkilöstö mieltää saavansa palautetta esimieheltä (k.a. = 3,35, k.h. = 0,91) ja kollegoiltaan (k.a. = 3,15, k.h. = 0,97) kohtalaisesti. Vuosittain myös TNS-gallupin suorittamissa työtyytyväisyystutkimuksissa ja palaverissa peräänkuulutetaan palautteen antamisen tärkeyttä. Nopean syömisessä toimipaikoissa palautteen antaminen nousee keskeiseen rooliin erityisesti siksi, että työntekijöiden suuri vaihtuvuus vaatii sekä ravintolapäälliköiltä että vuoropäälliköiltä jatkuvaa työnkuvaan perehdyttämistä. Perehdyttämisessä korostuu palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sillä ilman palautetta omaa työnkuvaa on mahdotonta oppia.

Ravintolaympäristössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen tehdystä työstä on yhtä tärkeää kuin muissakin työpaikoissa. Jokainen työyhteisöön kuuluva odottaa saavansa työstään palautetta vähintään omalta esimieheltään, toiset odottavat sitä tietoisesti myös vertaisiltaan. Ravintolaympäristössä, jossa työ tehdään pääosin fyysisesti, on vanhemman työntekijän helppoa huomata kokemattomamman työntekijän tekemä virhe. Suusanallisen palautteen antaminen ei kuitenkaan aina ole kaikille helppoa, olipa kyseessä sitten kielteinen tai myönteinen palaute.

Avointen vastausten avulla tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaiseksi henkilöstö arvioi toimipaikkojen viestintäilmaston kyselyajankohtana. Avoimia

vastauksia analysoitaessa on syytä ottaa huomioon, että yhteneviä vastauksia niiden joukossa ei juuri ollut. Moni kannanotto oli näin ollen vain yhtä henkilöä edustava mielipide. Kuudestatoista avoimesta vastauksesta, joita saatiin kysymykseen 4.1. ”Miten viestintäilmapiiriä voitaisiin kehittää?”, kahdeksassa viitattiin kuitenkin jollain muotoa viestinnän avoimuuteen.

Mikäli toimipaikassa viestintää ei mielletä riittävän avoimeksi, on viime kädessä esimiehen vastuulla pyrkiä luomaan henkilöstön keskuuteen lisää avoimuutta. Mielenkiintoista tämän näkökohdan tarkastelusta tekee se, että PKO:n nopeassa syömisessä henkilöstö mieltää satunnaiset keskustelut kollegan kanssa (k.a. = 4,24, k.h. = 0,79) tärkeämmäksi kuin esimiehen kanssa (k.a. = 3,94, k.h. = 1,17). Voidaankin todeta, että vain osallistumalla itse aktiivisemmin keskusteluun työyhteisössä voi esimies edesauttaa ja kehittää avoimuutta. Kehityskeskustelut ja palaverit ovat oivia tilaisuuksia esimiehelle peräänkuuluttaa avoimuuden tärkeyttä, mikäli arkipäivän työnteke ei siihen anna riittävästi aikaa.

Lukuun ottamatta sesonki- eli kesätyöntekijöiden antamia vastauksia mieltää koko PKO:n nopean syömisessä henkilöstö kehityskeskustelut hyvin tärkeäksi viestinnän muodoksi. Myös esimiehet eli ravintolapäälliköt itse mieltävät kehityskeskustelut tärkeiksi (k.a. = 4,75, k.h. = 0,5). Heidän tulisi siis henkilöstön lähiesimiehinä ymmärtää, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä kenelle tahansa työryhmän jäsenelle.

Huolimatta siitä, että kyseessä on vain yhden ihmisen antama kannanotto avoimissa vastauksissa, olisi hyvä pohtia, mistä seuraava mielipide voisi johtua: *”Kehityskeskusteluissa ei oikeasti uskalla puhua”*. Tärkeintä kehityskeskusteluiden toimivuutta arvioidessa on huomioida, että yli 26-vuotiaiden ikäryhmä (k.a. 4,60, k.h. = 0,52) mieltää kehityskeskustelut huomattavasti tärkeämmäksi kuin alle 26-vuotiaiden (k.a. 3,79, k.h. = 1,38). Tämä johtunee pitkälti siitä, että alle 26-vuotiaita työntekijöitä edustaa huomattavasti suurempi joukko sellaisia työntekijöitä, jotka eivät ole koulutukseltaan suuntautumassa kyseiselle toimialalle. Näin ollen esimiesten on

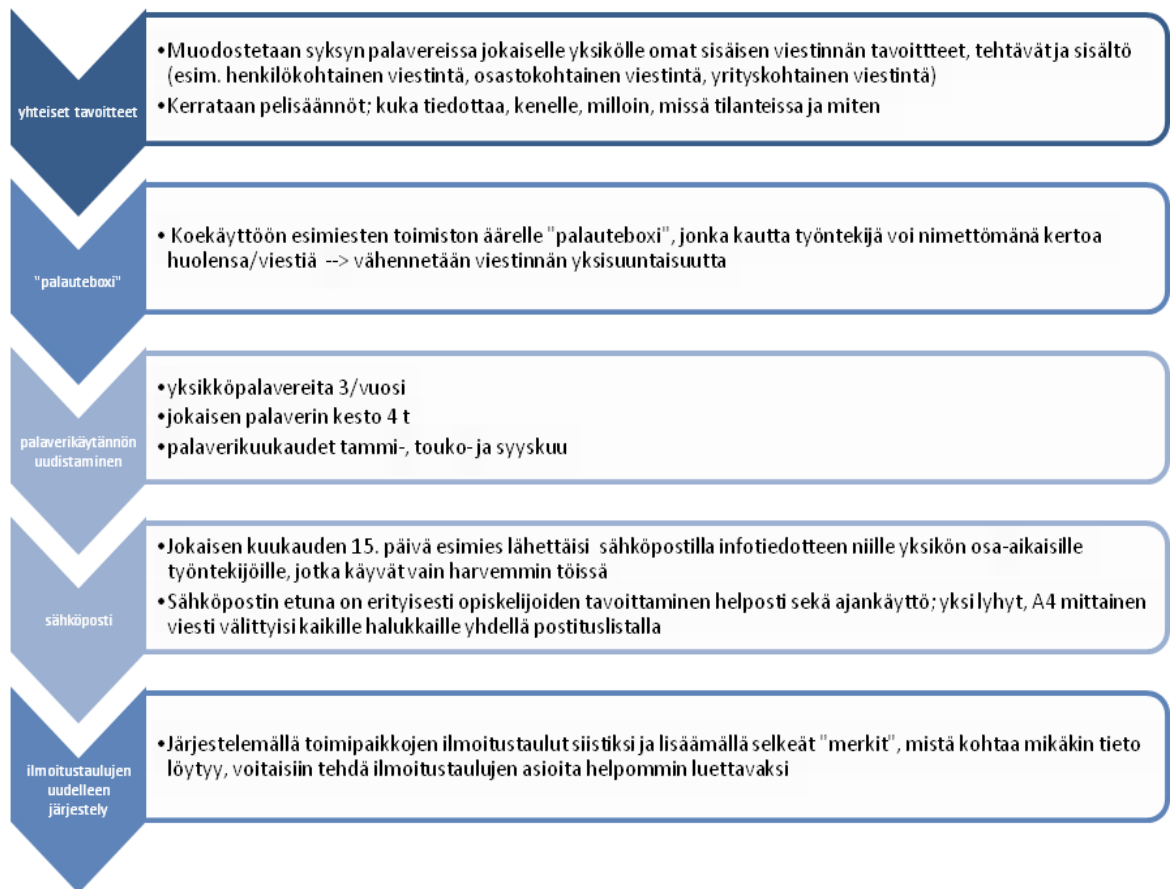
hyvä ymmärtää, että erityisen tärkeässä roolissa kehityskeskustelut ovat pitkän työsuhteen omaaville ja alalla eteenpäin pyrkiville työntekijöille.

9 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön lomakekyselytutkimuksen avointen vastausten tulokset esiteltiin yksiköiden esimiehille sekä ryhmäpäällikölle nopean syömisen kuukausittaisessa päällikköpalaverissa 12.8.2011. Esittelemäni vastaukset herättivät keskuudessamme sekä tyytyväisyyden että hämmennyksen tunteita ja saivat aikaan vilkassanaista keskustelua. Ryhmäpäällikkö eli toimeksiantajan edustaja toivoi minun opinnäytetyön tekijänä tuovan opinnäytetyöraportissani selkeästi esille konkreettisia kehittämisehdotuksia, joilla toimipaikkojen viestintätyytyväisyyttä ja viestinnän toimivuutta voitaisiin kohentaa.

Päällikköpalaverissa käydyn aivoriihen sekä koko opinnäytetyön tutkimuksen analyysivaiheen jälkeen olen muodostanut toimipaikoillemme 5-osaisen kehittämisehdotelman, jossa tuon esille vaihtoehtoisia menetelmiä jo olemassa olevien viestinnän käytänteiden rinnalle. Tarkoituksena on, että toimeksiantajan edustaja sekä kollegani, Prisman ravintolamaailman ja Coffee Housen ravintolapäälliköt, voivat halutessaan hyödyntää tekemääni kehittämisehdotelmaa. Kehittämisehdotelma käy ilmi kuviosta 4.

Sokoksen ravintolamaailman esimiehenä olen jo ottanut testikäyttöön uudenlaisen menetelmän, jossa hyödynnän sähköpostia viestimisen välineenä. Sähköpostilla lähettämäni ”infokirje” välittyy jokaisen kuukauden 15. päivä sellaisille osa-aikaisille työntekijöille, jotka opiskelijoina tekevät vain pari työvuoroa viikossa. Infokirjeeseen liitän tietoa mm. uusista asioista ja pelisäännöistä. Suusanallista palautetta olen kyseistä toimenpiteestä saanut jo muutamaan otteeseen: työtä opiskeluidensa ohella tekevät työntekijät kokevat, että sähköpostilla heidät on helppo tavoittaa. Koen, että infokirjeen tulostaminen myös ilmoitustaulumme seinälle on paikallaan, jotta myös sellaiset, joita postituslistalta ei ole, saavat täysin saman tiedon.



Kuvio 4. Sisäisen viestinnän kehittämis ehdotelma PKO-ravintolalle.

Jokaiselle yksikölle on PKO:n matkailu- ja ravitsemisalan toimintaohjeistuksen mukaisesti vuosittain varattu 12 tuntia aikaa palavereihin. Tätä nykyä nopean syömisen toimipaikoissa palavereita on tyypillisesti pidetty kaksi kertaa vuodessa, keväisin ja syksyisin. Mielestäni palaverikäytäntöä olisi hyvä kokeilla toteutettavaksi kolmessa osassa.

Mikäli jokaisessa toimipaikassa olisi kolme palaveria vuodessa, olisi kuhunkin palaveriin mahdollista varata aikaa neljä tuntia. Jotta palaverien järjestäminen ja ennalta suunnittelu toteutuisi hyvin, olisi palaverien ajankohta hyvä suunnitella jo edellisenä vuonna. Toimiva ratkaisu voisi olla myös se, että palaverit olisi jaettu aina esimerkiksi tammi-, touko- ja syyskuussa pidettäväksi. Näin saataisiin käsiteltyä kunkin "palaverikuukauden" aikana palaveripäivää edeltäneet neljä työskentelykuukautta ja tarkasteltua tulevaa neljää siten, että

kaikki työyhteisön jäsenet kokisivat osallistuvansa yhteisten tavoitteiden asettamiseen.

Jokaisella PKO:n nopean syömisen toimipaikalla on käytössään yksi tai useampi ilmoitustaulu, riippuen yksikön koosta. Esimerkiksi Prisman ravintolamaailmassa ilmoitustauluja löytyy useilta seiniltä, sillä suuressa yksikössä ja usealla liikeidealla myös informoitavaa riittää enemmän verrattaessa pienempään toimipaikkaan. Ilmoitustaulujen ylläpitämisen helpottamiseksi olisi yksiköissä syytä tehdä järjestely teemoittain eli nimetä ilmoitustaululta kullekin tärkeälle asialle oma osio. Teemoja voisivat olla esimerkiksi "PKO/Hesburger/työsuojeluasiat/lomat/työvuorotoiveet" ja niin edelleen.

Tutkimuksen avointen vastausten perusteella osa PKO:n nopean syömisen henkilöstöstä on sitä mieltä, että alaisen on vaikeaa välittää tietoa esimiehelleen. Jatkossa olisi siis syytä kiinnittää huomiota siihen, ettei viestintä voi olla pelkästään yksisuuntaista, esimieheltä alaiselle suuntautuvaa tiedon välittämistä. Mielenkiintoista olisi ottaa testikäyttöön niin sanottu "palauteboxi", jonne työntekijät voisivat jättää esimiehelleen palautetta nimettömänä, mikäli kasvokkain keskustelu tuntuu joskus vaikealta. "Palauteboxi" kehittämis ehdotuksena lienee kyseenalaistettavin, mutta miksipä nykypäivänä nuorekkaassa työyhteisössä ei voisi kokeilla erilaisia ratkaisuja toimintojen kehittämiseksi.

10 Pohdinta

Sisäisen viestinnän merkitys eri organisaatiossa ymmärretään nykypäivänä paremmin kuin muutama vuosikymmen sitten. Nykyään eri yrityksessä viestinnästä ja tiedottamisen tärkeydestä on kiinnostuttu, sillä niiden merkitys henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen on havaittu tärkeäksi. Mielenkiintoisinta työyhteisön viestinnän tarkastelemisessa oli mielestäni

havaita se, kuinka eri tavalla työryhmän eri jäsenet kokevat viestimisen toteutumisen ja sen merkityksen.

Tavoitteenani opinnäytetyöni tutkimuksen avulla oli helpottaa kohdetoimipaikkojen sisäisen viestinnän kehittämisen mahdollisuuksia ja tuoda esille kyselytutkimuksesta ilmeneviä kehittämisehdotuksia. Kyseisen aihealueen tutkiminen oli minulle opinnäytetyön suorittajana uutta ja toivon sen antavan itsellenikin ajattelemisen aihetta omaan työhöni esimiehenä. Toivon, että tutkimukseni osoittamat tulokset ja kehittämisehdotukset innoittaisivat eritoten toimipaikkojen esimiehiä kriittisesti pohtimaan viestinnän tärkeyttä osana päivittäisjohtamista ja työyhteisön arkea. Kun esimies pyrkii ansaitsemaan paikkansa alaistensa silmissä, edellyttää se esimieheltä aitoutta, oman persoonan läsnäoloa ja kykyä käsitellä asioita avoimesti (Aarnikoivu 2008, 33).

Mielestäni tärkein kehittämiskohde sisäisen viestinnän osalta PKO:n nopean syömisen toimipaikoissa on ehdottomasti suunnitelmallisuuden lisääminen. On selvää, että pikaruokapuolella työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja yksinomaan lisäämällä suunnitelmallisuutta voitaisiin välttyä monien virheiden tekemiseltä uusien työntekijöiden vastaanottamisessa osaksi työyhteisöä. Suunnitelmallisuudella ja ennakkoinnilla välttyttäisiin ainakin paremmin tekemästä samoja virheitä uudelleen.

Käytännössä suunnitelmallisuus konkreettisesti voisi olla lähinnä asioiden kirjaamista ylös ja toimintaohjeistusten huolellisempaa taltiointia. Tarkoituksenmukainen ”suunnittelulle” varattu aika ei mielestäni niinkään olisi iso kustannuskysymys, sillä paljon kehittämistyötä voisi tapahtua jo esimiehen yhdessä paperityöpäivässä. Myös ennalta suunniteltua viestintää ja sen ylläpitämistä ja toteuttamista voisi määrätietoisemmin delegoida ravintolapäälliköltä vuoropäälliköille.

Kun esimiehiä on useita, olisi hyvä määritellä ja suunnitella ennalta, kuka viestittää mistäkin asioista. Esimerkiksi Hesburger-ketjulta viikoittain tulevia uusia ohjeistuksia työntekijät kyseenalaistavat toimipaikoissamme toistuvasti. Näin ollen esimiesten olisi syytä panostaa enemmän siihen, että heidän

välittämänsä viestit ovat keskenään yhteneviä. Vuoropäälliköt, joille uudet ohjeistukset välittyvät ketjun intranetin kautta, ovat toisinaan ymmärtäneet uuden ohjeistuksen monella eri tavalla. Mikäli tärkeästä asiasta tulee siis välittää tieto koko henkilökunnalle, olisi esimiesten syytä yhdessä selventää mahdolliset epäselvyydet ennen tiedon välittämistä eteenpäin.

Yksikön esimiehenä mieltäni huolestuttaa henkilöstön antama kokonaisarvio ilmoitustaulujen toiminnasta. Koko henkilöstö nopeassa syömisessä on arvioinut ilmoitustaulujen toimivuuden kohtalaiselle tasolle (k.a. = 3,29, k.h. = 1.07). Mielestäni ilmoitustauluilla tiedottaminen on nopeassa syömisessä esimiehelle ehdottomasti yksi tärkeimmistä viestinnän apuvälineistä. Arjessa toisinaan kuitenkin tuntuu, ettei yksikön esimiehellä ole riittävästi aikaa huolella ylläpitää ilmoitustaulujen kuntoa.

Koska aiempaa tutkimusta toimipaikkojen sisäisestä viestinnästä ei PKO:n nopean syömisen ryhmässä ole tehty, oli opinnäytetyön tutkimuksen toimeksianto mielestäni haastava ja mielenkiintoinen. Pidän esimiesviestinnän toimivuutta työyhteisössä erittäin tärkeänä yleisen työssä viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden kannalta. Suurin vastuu henkilökunnan viestintätyytyväisyydellä ja työmotivaation ylläpitämisellä on toimipaikan lähiesimiehellä. Opinnäytetyön tekeminen osoitti minulle esimiehen näkökulmasta sen, kuinka haasteellista hyvän viestintäilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen voi olla.

Tämän opinnäytetyön suorittaminen ja raportointi prosessina kiireisen esimiestyön ohella oli loppujen lopuksi raskas mutta opettavainen prosessi. Tärkeänä oppina kaiken sisäiseen viestintään liittyvän oppimani lisäksi pidän myös perusteellista kertausta kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnettävästä SPSS-analyysiohjelman käytöstä. Tiesin, että ohjelmiston käytön valitseminen osaksi opinnäytetyötä tulee vaikeuttamaan omaa oppimisprosessiani, mutta toisaalta lopputulos on huomattavasti antoisampi. Koen, että keskiarvoerojen vertailulla aikaansaadut lopputulokset lisäsivät koko opinnäytetyön tulosten luotettavuutta.

Nopean syömisen yksiköiden toiminnassa korostuu työntekijöiden vaihtuvuus ja nuori ikäjakauma, joka näkyi tutkimuksen antamissa tuloksissa. Tulokset voisivat olla täysin erilaisia jossakin toisessa toimipaikassa. Kyselyiden suorittamisajankohta toi opinnäytetyön tutkimukseen oman lisähaasteensa, sillä vastaajien joukossa oli myös vuoden 2011 kesätyöntekijöitä. Koska heidän työhistoriansa ja kokemuksensa eroavat merkittävästi muista työntekijöistä, erotettiin kyselylomakkeen taustamuuttujissa kyseinen vastaajaryhmän muista.

Olisi hyvin mielenkiintoista suorittaa samankaltainen tutkimus muihinkin Pohjois-Karjalan Osuuskaupan ravitsemistoimipaikkoihin. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla saatiin nopean syömisen toimipaikoille arvokasta, suuntaa antavaa tietoa sisäisen viestinnän tilasta. Tutkimus paljasti toimeksiantajalle tärkeimpiä sisäisen viestinnän kehityskohteita sekä antoi myös konkreettisia ehdotuksia toimenpiteisiin viestinnän ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Baker, A. 2002. Organizational communication.
<http://au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
 18.8.2011.
- The Boston Consulting Group, Company Communication Trends. 2002.
http://www.abi.it/doc//doc/home/prodottiServizi/analisiGestioneBanc-aria/Comunicazione/Studi/doc/tmp1037195076202_13CompanyCommunicationTrends.pdf. 18.8.2011.
- Hakala, J. 2008. "Huhut kuullaan aiemmin kuin virallinen tieto": tutkimus yrityksen sisäisestä viestinnästä. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Markkinointi. Opinnäyte.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- KvantiMOTV.Spss-oppimisympäristö. 2008.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/muunnokset/harjoitus3.html>
- Korpi, R. 2002. Yhteispeli työelämässä – Valmentavalla johtamisella menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kulmala, T. 2009. Sisäinen viestintä ja työtyytyväisyys pikaruoka-alan toimipaikassa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Markkinoinnin ja kansainvälisten liiketoimintojen suuntautumisvaihtoehto. Opinnäyte.
- Kumpulainen, P. 2008. Kahvipöydästä yleiseen tietoon – sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu- tutkielma.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.
- Markkinointiviestinnän toimistojen liitto. Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. 2011. Sisäinen viestintä. <http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>. 18.8.2011.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Misteil, S. 1999. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttämistieteiden tilastolliset menetelmät. Keuruu: Otava.
- Nykänen, T. 2010. Ryhmäpäällikkö. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, nopean syömisen ryhmä. Joensuu. Haastattelu 27.1.2011.

- PKO. 2009. Tietoa osuuskaupasta. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/tietoa-alueosuuskaupasta>. 3.3.2011.
- PKO. 2010. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimintakatsaus 2010.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Timm, P.R. 1986. Managerial Communication. A Finger On The Pulse. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- TNS Gallup Oy. 2010. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työyhteisötutkimus (proj. nro 78539). PowerPoint-esitys.
- Åberg, L. 1989. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: WSOY.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kysymyssarjat ryhmiteltynä summamuuttujittain

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA
työs6	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.
työs14	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.
työs15	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.
työs17	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.
työs18	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.
	TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ
työs1	Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.
työs8	Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.
työs16	Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.
työs19	Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.
työs26	Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.
työs22	Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.
työs23	Tieto on ymmärrettävässä muodossa.
työs27	Saan saman tiedon kuin työtoverini.
työs31	Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.
	ESIMIES-ALAVISIESTINTÄ
työs2	Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.
työs3	Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä voin.
työs7	Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.
työs10	Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.
työs11	Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.
työs21	Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.
työs24	Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.
työs25	Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.
työs30	Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.
	KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ
työs4	Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.
työs5	Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.
työs12	Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.
työs13	Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.
työs20	Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä.
työs9	Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.

Saatekirje.



SAATEKIRJE

Kesäkuu 2011

HYVÄ TYÖTOVERINI,

mitä ajattelet toimipaikkasi sisäisestä viestinnästä?

Nyt pääset vaikuttamaan vastaamalla tutkimukseen, jolla pyritään selvittämään sisäisen viestinnän nykytilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita Pohjois-Karjalan Osuuskaupan nopean syömisen toimipaikoissa. Kysely on tarkoitettu kaikille Sokoksen ja Prisman ravintolamaailmoissa sekä Coffee Housessa työskenteleville. Se on osa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa suorittamaani opinnäytetyötä.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Valmiit vastauslomakkeet pyydetään laittamaan liitteenä olevaan kirjekuoreen ja palauttamaan esimiehellesi viimeistään keskiviikkona 22.6.2011.

Lämmin kiitos etukäteen kaikille osallistujille!

Lisätietoa tutkimuksesta:

Jonna Kuosmanen

opinnäytetyön suorittaja

Sokoksen ravintolamaailman ravintolapäällikkö

gsm 050 388 4360

e-mail: jonna.kuosmanen@sok.fi

Opinnäytetyön ohjaava opettaja:

Raija-Liisa Ikonen

lehtori, PKAMK

Toimeksiantaja:

Tiina Nykänen

nopean syömisen ryhmäpäällikkö

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

Hyvä nopean syömisen ammattilainen!

Seuraavilla kysymyksillä pyritään selvittämään, mitkä asiat ovat tärkeitä toimipaikkasi sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta.

Taustatiedot

Ympyröi valintasi numero.

Mihin henkilöstöryhmään kuulut

1 Yksikön esimies/ryhmäpäällikkö

2 Vuoropäällikkö

3 Kahvilatyöntekijä

4 Vuoden 2011 kesäsesongin työntekijä

Kauanko olet ollut PKO:n palveluksessa

1 Alle 1 vuotta

2 1-2 vuotta

3 2-5 vuotta

4 6-10 vuotta

5 Yli 10 vuotta

Onko työsuhteesi

1 Vakituinen (toistaiseksi voimassaoleva työsopimus)

2 Määräaikainen

Oletko..?

1 Kokoaikainen työntekijä (työsopimus yli 111h/3vko)

2 Osa-aikainen työntekijä (työsopimus alle 111h/3vko)

Ikäryhmä

1 Alle 20 vuotta

2 21–25 vuotta

3 26–40 vuotta

4 Yli 40 vuotta

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

1 Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa työsuhteessasi PKO:ssa?

Ympyröi omaa käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat: 0-5

1: Erittäin huonosti, 2: Huonosti, 3: Kohtalaisesti, 4: Hyvin, 5: Erittäin hyvin, 0: En osaa sanoa

1 Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	1	2	3	4	5	0
2 Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	1	2	3	4	5	0
3 Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	1	2	3	4	5	0
4 Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	1	2	3	4	5	0
5 Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	1	2	3	4	5	0
6 Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	1	2	3	4	5	0
7 Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	1	2	3	4	5	0
8 Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	1	2	3	4	5	0
9 Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	1	2	3	4	5	0
10 Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1	2	3	4	5	0
11 Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	1	2	3	4	5	0
12 Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	1	2	3	4	5	0
13 Saan palautetta tekemästäni työstä työtovereiltani.	1	2	3	4	5	0
14 Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	1	2	3	4	5	0
15 Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	1	2	3	4	5	0
16 Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	1	2	3	4	5	0
17 Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	1	2	3	4	5	0
18 Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa	1	2	3	4	5	0

2 Miten seuraavat sisäisen viestinnän kanavat toimivat tällä hetkellä oman työsi kannalta?

Ympyröi omaa käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat: 0-5

1: Erittäin huonosti, 2: Huonosti, 3: Kohtalaisesti, 4: Hyvin, 5: Erittäin hyvin, 0: En osaa sanoa

1 Työkaverit	1	2	3	4	5	0
2 Esimies	1	2	3	4	5	0
3 Palaverit	1	2	3	4	5	0
4 Tiedotus-/koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5	0
5 Sähköposti	1	2	3	4	5	0
6 Intranet	1	2	3	4	5	0
7 Puhelin	1	2	3	4	5	0
8 Puskaradio/huhut	1	2	3	4	5	0

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

3 Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa?

Ympyröi omaa käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat: 0-5

1: Erittäin huonosti, 2: Huonosti, 3: Kohtalaisesti, 4: Hyvin, 5: Erittäin hyvin, 0: En osaa sanoa

19 Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	1	2	3	4	5	0
20 Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä.	1	2	3	4	5	0
21 Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	1	2	3	4	5	0
22 Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	1	2	3	4	5	0
23 Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	1	2	3	4	5	0
24 Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1	2	3	4	5	0
25 Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	1	2	3	4	5	0
26 Voin tehdä parannus- ja kehittämisehdotuksia.	1	2	3	4	5	0
27 Saan saman tiedon kuin työtoverinikin.	1	2	3	4	5	0
28 Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	1	2	3	4	5	0
29 Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	1	2	3	4	5	0
30 Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	1	2	3	4	5	0
31 Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	1	2	3	4	5	0

4 Seuraavassa arvioi lyhyesti tyytyväisyyttäsi viestintäilmapiiriin ja viestintään toimipaikassasi.

4.1 Miten viestintäilmapiiriä työyhteisössäsi voitaisiin kehittää?

4.2 Millä kolmella sanalla kuvailisit toimipaikkasi viestintää? Perustele valintasi lyhyesti.

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake

Seuraavaan kysymykseen vastaavat vain vuoropäälliköt/yksikön esimies/ryhmäpäällikkö.

5. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa työsuhteessasi PKO:ssa?

Ympyröi omaa käsitystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat: 0-5

1: Erittäin huonosti, 2: Huonosti, 3: Kohtalaisesti, 4: Hyvin, 5: Erittäin hyvin, 0: En osaa sanoa

1 Otan vastuun tärkeän tiedon välittämisestä alaisilleni.	1	2	3	4	5	0
2 Otan vastuun tärkeän tiedon välittämisestä kollegoilleni.	1	2	3	4	5	0
3 Haluan olla perillä työyhteisöni tavoitteista ja strategiasta.	1	2	3	4	5	0
4 Haluan kysyä ja ottaa asioista selvää.	1	2	3	4	5	0

Laita valmiit vastauksesi ohessa olevaan kirjekuoreen ja palauta esimiehellesi viimeistään keskiviikkona 22.6.2011.

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Liite 4. Avoimet vastaukset

Vastaukset lomakekyselyn kysymykseen 4.1.

Miten viestintäilmapiiriä työyhteisössäsi voitaisiin kehittää?

"Isompi taulu. Enemmän palavereja."

"Viestivihko voitaisiin esitellä uusille työntekijöille, jotta hekin uskaltaisivat antaa palautetta sen kautta."

"En osaa sanoa."

"En keksi varsinaista kehitettävää ilmapiirissä, mielestäni viestintä tapahtuu asialliseen, mutta hyväntuuliseen sävyyn."

"Avointa keskustelua - kysyvä ei tieltä eksy!"

"Ilmoitustauluille selkeästi ajankohtaiset ja tärkeät asiat. Jonkun olisi hyvä tarkistaa säännöllisesti, että ilmoitustauluilla ei olisi vanhaa tietoa. Myös suuremmat keskustelut olisivat hyviä, etteivät huhut leviäisi ja synnyttäisi epätietoisuutta."

"Suoraa puhetta ja palautteenantoa voi lisätä."

"Infovihko olisi suuri apu ja sellainen löytyykin, mutta kaikki tärkeä jää siihen kirjoittamatta/lukematta. Vihko saattaisi toimia, jos esimies myöskin käyttäisi vihkoa ja huolehtisi, että muutkin käyttävät sitä. Ravintolamaailman ilmoitustaulu toimii hyvin."

"Kaikkia koskevat asiat laitetaan ilmoitustaululle. On turha olettaa, että joku muistaa kertoa; kiireessä kaikki unohtuu. Välillä on todella vaikeaa tehdä töitä, kun kaikki neuvovat tekemään asiat eri tavalla, mikä on oikeasti oikein? Kehityskeskusteluissa ei oikeasti uskalla puhua."

Avoimet vastaukset

"Jokainen puhuisi avoimesti asioista."

"Ei ilmapiirissä mitään vikaa ole. Jos mahdollista niin entistäkin avoimemmaks..."

"Toivoisin, että palavereja olisi useammin."

"Voitaisiin puhua selkeämmin, suoremmin ja aina tilanteessa asioista! Palautetta tulisi antaa kaikkien kaikille."

"Sen täytyisi olla avointa, jokaisen tulisi sitoutua informoimaan kaveria: ei hällä väliä-asennetta."

"Tekstiviestit tuntuisivat toimivan."

"Ois voinu olla jotkut bileet uusien ja vanhojen työntekijöiden kaa silloku moni kesäesa alottaa hommat niin tutustus kaikkiin eikä vaan niihin kenen kaa on samas vuoros"

Vastaukset lomakekyselyn kysymykseen 4.2.

Millä kolmella sanalla kuvailisit toimipaikkasi viestintää? Perustele valintasi lyhyesti.

"Tekstiviestit toimii ja tarpeelliset tiedot tulevat yleensä niissä."

"Yhdensuuntaista."

"Lappupainotteista, selkeää, kehityskykyistä. Suurin osa infoista lapuin. Laput selkeitä ja ytimekkäitä. Lisää kokouksia!"

"Tehokas, toimiva, rento. Viestintä on rentoa ja luonnollista, mutta silti asiallista ja tehokasta."

"Toimiva, ilmoitusasiat seinillä kaikkien nähtävillä. Epävarma, ilmoitusasioiden sisäistäminen vaatii oma-aloitteisuutta ja omaa aikaa perehtyä - työntekijän aktiivisuus."

Avoimet vastaukset

"Vihko, facebook, ilmoitustaulu. Tärkeimmät mediat."

"Avoimuus, rehellisyys..."

"Se on ok - no onhan se."

"Siinä ois vähän parannettavaa."

"Huono, välinpitämätön, vastuuton. Tieto kulkee tiettyjen ihmisten välillä, mutta ei tavoita kaikkia. Ei oteta vastuuta tiedottamisesta vaan oletetaan jokaisen tajuavan asiat itse, myös opiskelijoiden ja osa-aikaisten työntekijöiden."

"Päämäärätön → viesti ei kulje perille eikä tieto saavuta tekijää. Hölmöä → huomautellaan ja naristaan pikkuasioista, kun olisi isompia ja tärkeämpiäkin asioista korjattava ja parannettava. Yksisuuntaista."

"Sekava. Jokainen voisi huolehtia ilmoitustaulusta, jotkut asiat eivät mene eteenpäin. Asioista pitäisi voida puhua suoraan."

"Kaunisteleमतonta, ytimekästä, mutkatonta."

"Ytimekästä, vaihtelevaa, mutta toimivaa! Asiat käydään yleensä läpi lyhyesti ja ytimekkäästi. Viestintä on vaihtelevaa, koska kaikki eivät viesti asioista yhtä paljon kuin toiset. Viestintä on kuitenkin ihan toimivaa ja tuloksekasta."

"Rajoittunut, suppea, toisinaan onnistunut"

"Lyhyt, ytimekäs ja kaikille lähtee sama tekstiviesti aina."

"Nopea- sanotaan kun on asiaa. Tehokas- puhutaan asiaa. Rento- puhutaan myös muuta kuin asiaa."

"Toimiva. Melko selkeä."

Kysymyssarjat

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, esimies N=4	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	4	0,667
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	4,29	0,238
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	3,86	1,143
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,29	1,238
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,43	1,286

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, vuoropäällikkö N=7	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3	0,333
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,57	0,286
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,57	0,976
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,29	1,38
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,43	1,512

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, kahvilatt. N=30	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,67	0,713
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,87	1,43
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,77	1,357
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,3	1,666
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,47	1,913

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, kesätt N=7	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3	0,333
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,57	0,286
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,57	0,976
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,29	1,38
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,43	1,512

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, palveluss. alle 1v N=15	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,27	0,704
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,4	0,737
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,13	1,06
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,07	1,28
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,07	1,486

POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, palveluss. 1-2v, N=13		k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,62	1,121
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	3,08	1,553
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	3,31	1,316
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,54	1,664
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,08	1,605
POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, palveluss. 2-5v, N=13		k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,92	0,494
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	3,62	0,87
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	3,38	0,768
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,77	1,103
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,88	1,144
POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, palveluss. 6-10v, N=3		k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	4	1,0
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	4,33	1,155
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	3,33	1,528
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,33	1,528
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,33	1,528
POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, palveluss. yli 10v, N=4		k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	5	0
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	4,5	0,577
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	4,5	0,577
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,5	0,577
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	4	0,816
POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, vakituinen työssuhde, N= 33		k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,97	0,847
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	3,58	1,173
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	3,42	1,173
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,88	1,193
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,97	1,425

	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, määräaikainen työssuhde, N= 15	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,2	0,775
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,4	0,986
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,27	1,033
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	1,93	1,438
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,4	1,502
	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, kokoaikainen, N= 8	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	4,38	0,916
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	4,38	1,061
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	4	1,309
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,5	0,926
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,8	1,126
	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, osa-aikainen, N= 40	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,6	0,841
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,98	1,143
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,88	1,159
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,4	1,336
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,58	1,430
	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, alle 26v, N=38	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	3,58	0,858
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	2,92	1,194
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	2,82	1,205
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,37	1,364
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	2,55	1,483
	POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPPA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA, yli 26v, N=10	k.a.	k.h.
	Tiedän riittävästi PKO:n toiminnasta.	4,3	0,823
	Tiedän riittävästi matkailu- ja ravitsemuskaupan roolista PKO:ssa.	4,3	0,675
	Tiedän riittävästi muiden toimipaikkojen toiminnasta.	4	0,943
	Tiedon kulku eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,4	0,843
	Tiedon kulku nopean syömisen eri toimipaikkojen välillä on toimivaa.	3,7	0,949

TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, esimies N=4	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	4,75	0,5
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	4,75	0,5
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	4	0
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,75	0,5
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	5	0
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	3,25	2,217
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	4,75	0,5
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	5	0
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	5	0
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, vuoropäälikkö N=7	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	4,14	0,690
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	3,86	0,900
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,57	0,976
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,43	0,787
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	4	0,577
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2	0,816
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,71	0,951
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	3,86	1,345
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	3,86	1,069
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, kahvilatt. N=30	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	3,71	0,626
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	3,2	0,925
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,3	1,055
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,63	0,765
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	3,3	0,750
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2,1	1,348
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,7	0,750
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	3,33	1,213
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	3,5	1,042
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, kesätt N=7	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	3,14	1,464
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	2,71	0,951
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	2,57	1,272
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,71	0,951
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	3	0,816
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	1,86	0,900
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,14	1,676
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	3,29	0,756
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	4,29	0,756

TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, palveluss. alle 1v N=15		k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.		3,4	1,056
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.		3,13	0,915
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.		2,87	1,302
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.		3,73	0,799
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.		3,2	0,676
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.		2	1,134
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.		3,53	1,302
Saan saman tiedon kuin työtoverini.		3,33	0,900
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.		4	0,926
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, palveluss. 1-2v, N=13		k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.		4,08	0,277
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.		3,15	0,899
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.		3,69	0,947
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.		3,69	0,63
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.		3,46	0,877
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.		1,77	1,536
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.		4	0,707
Saan saman tiedon kuin työtoverini.		3,38	1,387
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.		4	0,707
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, palveluss. 2-5v, N=13		k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.		3,92	0,76
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.		3,69	0,947
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.		3,23	0,927
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.		3,69	0,751
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.		3,62	0,87
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.		2,31	1,109
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.		3,54	0,776
Saan saman tiedon kuin työtoverini.		3,77	1,092
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.		3,23	1,301
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, palveluss. 6-10v, N=3		k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.		3,33	1,528
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.		3	2
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.		3,33	1,155
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.		2,67	1,155
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.		3,67	1,528
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.		2,33	1,528
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.		3,33	1,528
Saan saman tiedon kuin työtoverini.		2,67	2,082
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.		3,33	1,528

TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, palveluss. yli 10v, N=4	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	4,5	0,577
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	4	1,155
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,75	0,500
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,5	0,577
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	4,25	0,957
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	3,25	1,708
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	4,25	0,500
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	4,75	0,500
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	4,5	0,500
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, vakituinen työssuhde, N= 33	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	3,91	0,947
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	3,58	1,001
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,42	1,062
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,58	0,751
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	3,70	0,918
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2,24	1,370
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,85	0,755
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	3,67	1,190
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	3,79	1,023
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, määräaikainen työssuhde, N= 15	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	3,60	0,632
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	2,87	0,915
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,00	1,069
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,73	0,799
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	3,07	0,594
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	1,93	1,223
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,40	1,352
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	3,27	1,223
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	3,80	1,146
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, kokoaikainen, N= 8	k.a.	k.h
Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	4,13	1,126
Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	4,13	0,991
Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,50	1,069
Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,38	0,744
Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	4,50	0,756
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2,75	1,669
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,88	1,246
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	4,13	1,458
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	4,13	1,126

TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, osa-aikainen, N= 40		k.a.	k.h
	Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	3,75	0,809
	Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	3,20	0,966
	Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,25	1,080
	Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,67	0,764
	Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	3,30	0,758
	Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2,02	1,230
	Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,68	0,944
	Saan saman tiedon kuin työtoverinikin.	3,43	1,130
	Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	3,73	1,037
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, alle 26v, N=38		k.a.	k.h
	Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	3,74	0,82
	Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	3,26	0,921
	Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,18	1,136
	Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,68	0,739
	Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	3,34	0,781
	Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2,05	1,293
	Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,66	0,994
	Saan saman tiedon kuin työtoverinikin.	3,42	1,130
	Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	3,74	1,083
TOIMIPAIKAN SISÄINEN VIESTINTÄ, yli 26v, N=10		k.a.	k.h
	Olen perillä työyhteisömme tämänhetkisestä tilanteesta.	4,1	0,994
	Mielipiteitäni eri asioista kysytään riittävästi.	3,7	1,337
	Tiedottaminen ilmoitustauluillamme on selkeää.	3,7	0,675
	Olen tyytyväinen viestinnän toimivuuteen toimipaikassamme.	3,4	0,843
	Voin tehdä parannus- ja kehittämis ehdotuksia.	4,1	0,994
	Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	2,5	1,434
	Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	3,9	0,994
	Saan saman tiedon kuin työtoverinikin.	4	1,414
	Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	4	0,943

ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, esimies N=4	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,75	0,5
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	5	0
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	4	0
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1	0
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	4,75	0,5
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	4,5	1
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	0,75	0,5
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	4	0,816
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	5	0
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, vuoropäälikkö N=7	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,75	0,535
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,71	0,756
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,29	0,756
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,71	0,951
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,43	0,535
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,86	0,690
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,43	0,787
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,57	0,787
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,00	1,155
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, kahvilatt. N=30	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,17	0,834
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	3,77	0,935
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,37	0,999
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	2	1,259
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,5	0,938
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,37	1,269
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	2	1,196
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,37	0,999
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,70	1,264
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, kesätt N=7	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	2	1,915
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	3,57	0,976
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3	0,816
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,86	0,900
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,14	0,378
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,71	0,488
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,86	1,345
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,57	0,535
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,29	0,756

ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, palveluss. alle 1v N=15	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,07	1,751
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	3,73	0,961
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,20	0,941
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	2,07	1,163
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,33	0,617
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,40	1,121
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,60	1,298
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,67	0,724
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,07	0,884
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, palveluss. 1-2v, N=13	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,31	0,855
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,00	0,913
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,54	0,967
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,69	1,032
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,62	1,044
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,54	0,877
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,23	1,166
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,38	1,044
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,00	1,291
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, palveluss. 2-5v, N=13	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,31	0,751
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,00	1,00
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,46	0,877
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	2,00	1,225
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,46	0,776
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,08	1,256
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,69	1,109
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,31	0,855
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,46	1,330
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, palveluss. 6-10v, N=3	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,67	0,577
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,00	1,732
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	2,67	1,155
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	2,00	1,732
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,33	1,528
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,00	2,00
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,67	1,155
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,33	1,528
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	5	0

ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, palveluss. yli 10v, N=4	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,50	0,577
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,75	0,500
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,50	0,577
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1	0
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	4,50	0,577
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	4,50	1
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1	0
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,75	0,957
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,00	1,414
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, vakituinen työsuhte, N=33	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,33	0,777
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,12	0,960
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,33	0,924
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,67	1,080
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,61	0,966
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,42	1,347
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,36	0,994
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,48	0,939
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,88	1,293
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, määräaikainen työsuhte, N= 15	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,13	1,767
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	3,67	0,976
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,40	0,910
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	2,27	1,163
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,40	0,632
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,40	0,632
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,73	1,387
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,47	0,834
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,07	0,884
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, kokoaikainen, N= 8	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,38	0,744
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,63	1,061
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,5	0,756
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,38	1,061
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	4,13	0,835
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	4,13	0,991
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,13	0,835
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,63	1,061
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,37	1,061

ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, osa-aikainen, N= 40	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,88	1,362
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	3,85	0,921
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,33	0,944
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,95	1,131
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,42	0,844
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,28	1,154
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,55	1,176
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,45	0,876
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,85	1,189
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, alle 26v, N=38	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,79	1,379
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	3,89	0,953
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,39	0,946
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,97	1,150
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,45	0,828
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,34	1,122
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,55	1,224
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,45	0,891
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,84	1,220
ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ, yli 26v, N=10	k.a	k.h
Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,60	0,516
Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä vain.	4,30	1,059
Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta.	3,20	0,789
Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni.	1,40	0,966
Saan riittävästi työsuhteasioihin liittyvää tietoa esimieheltäni.	3,90	0,994
Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	3,70	1,337
Minua jännittää ilmoittaa sairaslomastani esimiehelle.	1,20	0,632
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästani virheestä.	3,60	0,966
Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,30	0,949

KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, esimies N=4	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	4,25	0,5
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	5	0
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	5	0
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,75	0,5
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,75	1,258
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	4,25	0,5
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, vuoropäällikkö N=7	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	4,0	0,816
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	4,14	0,378
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,71	0,488
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3	0,577
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,29	0,756
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	2,71	0,756
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, kahvilatt. N=30	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,20	0,761
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,70	0,877
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,03	0,809
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,03	0,850
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,90	1,094
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,03	1,033
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, kesätt N=7	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,29	0,756
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,71	0,951
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,00	0,577
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,43	0,535
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	3,43	1,134
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,71	0,951
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, palveluss. alle 1v N=15	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,20	0,676
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,87	0,990
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	3,93	0,704
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,40	0,737
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	3,20	1,207
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,47	1,060
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, palveluss. 1-2v, N=13	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,38	0,768
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,85	0,899
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4	1
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	2,62	0,870
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	3,00	0,816
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	2,92	0,954

KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, palveluss. 2-5v, N=13	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,38	0,870
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,69	0,751
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,46	0,519
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,23	0,439
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,54	1,050
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3	1
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, palveluss. 6-10v, N=3	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,67	1,528
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	4	1
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,67	0,577
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3	1
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2	1,732
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3	1,732
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, palveluss. yli 10v, N=4	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	4,25	0,500
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	4,50	0,577
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,75	0,500
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,75	0,500
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	3	0,816
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,75	0,500
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, vakituinen työsuhde, N=33	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,55	0,833
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,94	0,864
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,3	0,810
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,09	0,723
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,73	1,069
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,18	0,950
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, määräaikainen työssuhde, N= 15	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,13	0,743
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,73	0,884
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4	0,655
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,27	0,884
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	3,20	1,082
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,20	1,207
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, kokoaikainen, N= 8	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	4	0,926
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	4,50	0,756
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,88	0,354
Saan palautetta tekemästani työstä työtovereiltani.	3,50	0,535
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,38	1,061
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,25	1,282

KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, osa-aikainen, N= 40	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,30	0,758
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,75	0,840
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,08	0,564
Saan palautetta tekemästäni työstä työtovereiltani.	3,08	0,797
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,97	1,074
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,17	0,984
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, alle 26v, N=38	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,29	0,768
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	3,79	0,875
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,08	0,784
Saan palautetta tekemästäni työstä työtovereiltani.	3,11	0,798
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,95	1,089
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,13	1,044
KOLLEGOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ, yli 26, N=10	k.a	k.h
Minusta on helppo antaa palautetta kollegoilleni.	3,90	0,276
Tarvittaessa saan työni kannalta oleellista tietoa kollegoiltani.	4,20	0,789
Keskustelut kollegoiden kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	4,70	0,483
Saan palautetta tekemästäni työstä työtovereiltani.	3,30	0,675
Minusta on vaikea kertoa kollegalleni hänen tekemästään virheestä	2,60	1,075
Lähimmät kollegani antavat palautetta hyvistä työsuorituksista.	3,40	0,966