



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**”HUHUT KUULLAAN AIEMMIN
KUIN VIRALLINEN TIETO”**

Tutkimus yrityksen sisäisestä viestinnästä

Janne Hakala

Liiketalous

Marraskuu 2008

Liiketalous	
Tekijä: Janne Hakala	
Työn nimi: ”Huhut kuullaan aiemmin kuin virallinen tieto” Tutkimus yrityksen sisäisestä viestinnästä	
Markkinointi	Ohjaaja: Ari Jolkkonen
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Marraskuu 2008	Sivumäärä: 50 + 9
<p>Organisaation kasvaessa voimakkaasti sisäinen viestintä ei aina ehdi kehittyä muutoksen edellyttämässä tahdissa. Organisaation toiminta on kuitenkin mahdollista vain, kun sen eri tahot viestivät keskenään. Toimiva sisäinen viestintä ja avoin tiedonkulku ovat jokaiselle yritykselle askel parempaan kommunikaatioon ja kannustavat henkilöstöä sekä toimimaan että ymmärtämään yrityksen tavoitteita paremmin.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin kohdeorganisaation henkilöstön arvioita, näkemyksiä ja kokemuksia sisäisen viestinnän merkityksestä ja nykytilasta. Lisäksi työssä muodostettiin kokonaiskuva sisäisen viestinnän laadusta sekä eri viestintäkanavien tärkeydestä ja toimivuudesta. Opinnäytetyön voidaan sanoa olevan perustutkimus, jonka tarkoitus on auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään sisäisen viestinnän rakenteita ja kommunikaatiokulttuuria.</p> <p>Teoriaosassa käsiteltiin sisäisen viestinnän lähtökohtia, viestintää sosiaalisena pääomana, viestintästrategiaa, viestintäkanavia ja palautekulttuuria. Tutkimusongelmaa ja kysymyksiä tarkennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tästä johtuen empiirisessä osassa kysymykset keskittyvät enimmäkseen organisaation tuntemuksen tasoon, viestinnän ominaisuuksiin sekä viestintäkanaviin.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin kvantitatiivisena kyselylomaketutkimuksena. Kysely toteutettiin sähköisenä web-kyselynä kohdeorganisaation Suomen henkilökunnalle. Aineisto analysoitiin taustamuuttujittain SPSS- tilastoanalyysiohjelmalla, kuvailevia analyysimenetelmiä käyttäen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella sisäisessä viestinnässä havaittiin puutteita, erityisesti osastojen välisessä kommunikaatiossa ja palaverikäytännöissä. Kohdeorganisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota osastojen väliseen tiedonkulkuun, viestinnän organisointiin ja sen oikea-aikaisuuteen. Sitä vastoin organisaation tuntemuksen ja tavoitteiden tiedostamisen todettiin yrityksessä olevan varsin hyvällä tasolla. Tutkimuksen jälkeen kohdeorganisaatiossa puutteisiin reagoitiin nopeasti aloittamalla tarvittavat kehitystoimenpiteet sisäisen viestinnän parantamiseksi.</p>	
Hakusanat: sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kanavat, palautekulttuuri	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Business Administration	
Author: Janne Hakala	
Title: Rumors Fly Faster than Official Announcements; Research on a Company's Internal Communication	
Marketing	Instructor: Ari Jolkkonen
Date: November 2008	Total number of pages: 50 + 9
<p>Internal communication is the key element in enabling organizations to function as planned. While organizations are growing strongly internal communication may not be able to develop as expected. Functional and open communications are essential elements to guarantee better information sharing and prompt strategy implementation.</p> <p>This thesis consists of a research to summarize employees' experiences of internal communication, its importance and current state in the organization. This thesis also gives a general view about the quality and importance of internal communication. The aim of this thesis is to enhance internal communication and communication culture in the target organization.</p> <p>The theory in this thesis concentrates on analyzing the basic elements of internal communication, communication strategy, communication channels and feedback culture in the target organization. While processing this thesis the research problem and the theoretical frame of the reference were adjusted with the client. Based on these adjustments the empirical study was focusing mainly on the organization, understanding the organization and on the communication channels and possible propositions around the communication.</p> <p>Material related to this research was collected with a quantitative questionnaire, which was based on web research and the target group consisted of organization employees located in Finland. The outcome of the questionnaire was analyzed with statistical analysis method by using descriptive method of analyzing.</p> <p>Based on the outcome of this research several deprivations were detected. The main deprivations were detected in communication between different organizations and also meeting behavior was considered insufficient. On the other hand understanding organizational culture and objective setting were discovered out to be in sufficient level. The analyzed organization can react quickly and improve the situation smoothly if any deficiencies are found. Special attention in the target organization should be paid to the information sharing inside the company. Information should be shared timely, and communication between different organizations should be well organized.</p>	
Keywords: internal communication, internal communications channels, feedback culture	
Deposit at: Library, Turku University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	9
2.1	Sisäisen viestinnän lähtökohdat	9
2.2	Sisäinen viestintä – yrityksen sosiaalinen pääoma	10
2.3	Viestintästrategia	11
2.4	Sisäisen viestinnän kanavat	13
2.4.1	Lähtökohdat	13
2.4.2	Suorat lähikanavat	14
2.4.3	Suorat kaukokanavat	16
2.4.4	Välitetyt lähi- ja kaukokanavat	17
2.5	Palautekulttuuri	18
2.5.1	Lähtökohdat	18
2.5.2	Esimiehen ja alaisen välinen palaute	19
2.5.3	Työkavereiden välinen palaute	20
3	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
3.1	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	21
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen	23
3.3	Kysymystyypit ja mitta-asteikko	24
3.4	Aineiston käsittely	25
3.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	25

4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
4.1	Vastaajat taustamuuttujittain	27
4.2	Tutkimustulokset kysymyksittäin	29
4.2.1	Organisaation tuntemus	29
4.2.2	Organisaation tavoitteet	30
4.2.3	Sisäisen viestinnän tärkeys	31
4.2.4	Sisäistä viestintää kuvaavat väittämät	33
4.2.5	Sisäisen viestinnän ominaisuudet	35
4.2.6	Sisäisen viestintäkanavien tärkeys	37
4.2.7	Sisäisten viestintäkanavien toimivuus	38
4.2.8	Kanavat joista saadaan eniten tietoa	40
4.2.9	Sisäisen viestinnän kanavien käyttö ja seuranta	41
4.2.10	Palautekulttuuri	42
4.2.11	Sisäisen viestinnän onnistumiset, ongelmat ja kehitysideoita	44
5	POHDINTA	47
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

KUVIOT

Kuvio 1. Viestinnän suunnittelupyramidi.	12
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.	22
Kuvio 3. Organisaation tuntemus.	29
Kuvio 4. Tavoitteiden tuntemus.	30
Kuvio 5. Sisäisen viestinnän tärkeys.	32
Kuvio 6. Sisäistä viestintää kuvaavat väittämät.	34
Kuvio 7. Sisäisen viestinnän ominaisuudet.	36
Kuvio 8. Viestintäkanavien tärkeys.	38
Kuvio 9. Viestintäkanavien toimivuus.	39
Kuvio 10. Palautekulttuuri.	43

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajat taustamuuttujittain.	28
Taulukko 2. Toimivuus vs. tärkeys.	40
Taulukko 3. Hyödyllisimmät viestintäkanavat.	41
Taulukko 4. Viestintäkanavien käytön useus.	42

1 JOHDANTO

Suomenkielisen sanan *viestintä* otti käyttöön Helsingin yliopiston viestinnän emeritusprofessori Osmo A. Wiio kielitoimiston suosituksesta 1970-luvulla. Viestintä sanalla korvattiin aiemmin käytössä ollut sana *kommunikaatio* (engl. communication), joka on johdettu latinankielen sanasta *communicare*, tehdä yhdessä. (Wiio 1994, 68.)

Wiion mukaan viestintä tarkoittaa informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnällä tavoitellaan vaikuttamista; tarkoituksena on muuttaa, lisätä tai vahvistaa vastaanottajan tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä, joskus myös käyttäytymistä ja asenteita. Viestintä onkin yksi yhteisön keinoista saavuttaa tavoitteensa. (Wiio 1994, 68.)

Organisaation viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tarkastelen opinnäytetyössäni vain yrityksen sisäistä viestintää, eli kaikkea kommunikaatiota, joka tapahtuu yrityksen sisällä henkilöstön keskuudessa. Ulkoinen viestintä, joka suunnataan organisaation muille sidosryhmille, jää opinnäytetyöni ulkopuolelle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on taloushallinnon ulkoistuspalveluja yrityksille ja julkisille organisaatioille Euroopassa tarjoava kansainvälinen yritys. Yrityksen palveluihin kuuluu asiakasorganisaatioiden myyntiä ja taloushallintoa tukevien prosessien hoitaminen. Tutkimus keskittyy pelkästään yhtiön Suomen organisaatioon, jossa työskenteli tutkimushetkellä noin 370 ihmistä.

Sisäistä viestintää on kohdeorganisaatiossa tutkittu viimeksi vuonna 2003. Aikaisemmasta tutkimuksesta kulunut aika, henkilöstömäärän nopea kasvu sekä halu kehittää kommunikaatiokulttuuria ja -tapoja loivat pohjan tutkimuksen tekemiselle. Aiheen kiinnostavuus ja se, että työskentelen itse kohdeorganisaatiossa, olivat keskeisessä roolissa valitessani opinnäytetyöni aihetta.

Tutkimuksella haluttiin selvittää henkilöstön arvioita, näkemyksiä ja kokemuksia sisäisen viestinnän merkityksestä ja nykytilasta. Lisäksi pyrin muodostamaan

kokonaiskuvan sisäisen viestinnän laadusta sekä eri viestintäkanavien tärkeydestä ja toimivuudesta. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään sisäisen viestinnän rakenteiden sekä kommunikaatiokulttuurin kehitystyössä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti se, että sen avulla voidaan ottaa tutkimuksen perusjoukoksi koko organisaation Suomen henkilökunta. Henkilökunta koostuu toimihenkilöistä ja tiiminvetäjistä, ilman esimiesvastuuta olevista asiantuntijoista ja päälliköistä sekä esimiesasemassa olevista johtajista ja päälliköistä. Käytännön toteutus tapahtui sähköisenä webkyselynä: Henkilökunnalle lähetettiin sähköpostilla linkki, josta kyselylomake avautui. Tutkimusaineiston analysoitiin SPSS-tilastoanalyysiohjelmalla.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosa käsittelee työyhteisön viestintää ja sen keskeisiä määritelmiä. Työn loppuosassa esittelen keskeisimmät tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Yrityksen viestinnästä on kirjoitettu lukuisia teoksia, joita hyödynsin lähdemateriaalina. Kyselylomakkeen rakentamisessa käytin apuna myös organisaation omaa kommunikaatio-opasta. Tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä vertailin tuloksia muissa vastaavissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

2.1 Sisäisen viestinnän lähtökohdat

Yhteisön sisäisen viestinnän kokonaisuus, sen perustehtävä, rakentuu monista osaluista. *Yhteystoiminnalla* pidetään yhteyttä henkilöstöön ja *tiedottamisella* välitetään sanomia talon sisällä. *Sisäisellä markkinoinnilla* henkilöstö tutustutetaan muun muassa yrityksen visioon, arvoihin, tavoitteisiin, yhteisökuultuuriin, toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin. Uusien työntekijöiden *perehdytys* on niin ikään tärkeä osa sisäistä viestintää. Merkityksellisiä osia ovat myös henkilöstön kuunteleminen, *luotaus* ja puhdas *työtiedotus* eli työsuoritukseen liittyvän tiedon välittäminen. (Siukosaari 2002, 65.)

Kiteytettynä voidaan sanoa, että yhteisön sisällä tapahtuvalla viestinnällä halutaan lisätä organisaation tietoisuutta ja tunnettuutta henkilöstön keskuudessa. Tavoitteena ovat muun muassa seuraavat seikat:

- työhön sitouttaminen
- yhteistyön tehostaminen
- tuloksenteon varmistaminen
- työilmapiirin ja me-hengen parantaminen
- yhteisökuvan rakentaminen
- oikean tiedon ja ilmapiirin välittyminen. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäisen viestinnän merkitys korostuu entisestään nyky maailmassa, jossa muutoksesta on tullut jatkuva ilmiö. Viestintäteknologioiden kehittyminen on tuonut sisäiseenkin viestintään uusia piirteitä, samalla kun käsitykset sisäisestä viestinnästä muuttuvat. Perinteisestä tiedottamisajatuksesta, jossa informaatiota vain siirretään paikasta toiseen, ollaan siirtymässä uudenlaiseen keskustelukulttuuriin ja moniäänisyyteen. (Juholin 2006, 140.)

2.2 Sisäinen viestintä – yrityksen sosiaalinen pääoma

Yrityksen aineeton pääoma muodostuu sen osaamisesta sekä tärkeistä sidosryhmistä. Aineetonta pääomaa ei voida muun pääoman tavoin liikutella pääomamarkkinoilla, joten sille ei voida laskea puhdasta, euromääräistä tuottoa. Toimiakseen organisaatio kuitenkin tarvitsee niin aineellista kuin aineetontakin pääomaa. Yrityksen toimiessa hyvin aineeton pääoma vaikuttaa myönteisesti liiketoiminnan tulokseen. (Lehtonen 2000, 188–189.)

Aineettomaan pääomaan kuuluu sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteistä tavoitesuuntautuneisuutta ja keskinäistä luottamusta. Nämä saavat aikaan arvoa tukemalla osapuolten välistä, tuloksellista vuorovaikutusta. Yrityksen sosiaalinen pääoma kattaa yrityksen yhteisen kulttuurin, toiminta-ajatuksen ja arvot, mutta myös organisaation ja sen sidosryhmien välisen luottamuksen. (Lehtonen 2000, 188–189.) Sosiaalisen pääoman ongelmat ovat lähinnä sen siirrettävyydessä ihmiseltä toiselle (Nahapiet & Ghoshal 1998 [viitattu 26.10.2008]).

Organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet toteutuvat yhteisen tavoitesuuntautumisen ja keskinäisen luottamuksen muodossa. Sisäinen viestintä ei ole vain yksilöressurssien summa vaan niin sanottua yhteisomistusta, joka mahdollistaa yhteisötoiminnan. Yhteinen luottamus sekä yhteisön jäsenten kyky ja halukkuus asettaa yhteisön tavoitteet ja tekemiset henkilökohtaisten intressien edelle, ovat edellytyksiä onnistuneelle sisäiselle viestinnälle. Lehtosen mukaan sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella kolmessa olomuodossa:

- yksilöiden ja niiden välisten suhteiden tasolla, yksilöiden välisten siteiden verkkoina ja yksilöiden taitoina tai kykynä kommunikoida ja toimia yhteisöverkossa
- formaalisten ja informaalisten roolien, käytänteiden ja rakenteiden verkkona, joka mahdollistaa kanssakäymisen ja ohjaa sitä
- kulttuurina, joka antaa merkityksiä kommunikoinnille ja legitimitoi yhteisöllistä käyttäytymistä. (Lehtonen 2000, 195–197.)

Edellytys sosiaaliselle pääomalle on yleinen luottamus siihen, että työyhteisön jäsenet toimivat yhteisen tavoitteen hyväksi, riippumatta siitä onko osapuolten välillä aktiivista kommunikointia tai yhteistyösuhdetta vai ei. Osana yrityksen sosiaalista pääomaa, toimivan sisäisen viestinnän edellytys on myös organisaation oppiminen. Organisaation oppiminen ja sisäinen viestintä edellyttävät yhteistä tukitoimintaa, sisäisen tietoverkon luomista ja ylläpitämistä, yhteistyön tukemista työryhmäohjelmilla sekä tietovarastojen ja tietotyön yhteisöverkostojen luomista. (Lehtonen 2000, 195–197.)

Oppiminen työyhteisössä ei saa olla vain kursseja tai muita erillisiä oppimistapahtumia, vaan osa jokapäiväistä toimintaa ja työyhteisön kokonaisvaltaista oppimisympäristöä. Kun oppimistavoitteisiin sisältyy organisaation arvojen, yhteisen kulttuurin ja toiminta-ajatuksen omaksuminen, toiminta täsmää perinteisen sisäisen tiedottamisen keskeisten tehtävien kanssa. (Lehtonen 2000, 195–197.) Nahapiet ja Ghoshal ovat luoneet mallin, jonka mukaan sosiaalisen pääoman avulla voidaan luoda tietopääomaa ja uutta arvoa. Nämä taas vaikuttavat organisaation toimintaan ja kilpailuedun luomiseen. (Nahapiet & Ghoshal 1998 [viitattu 26.10.2008].)

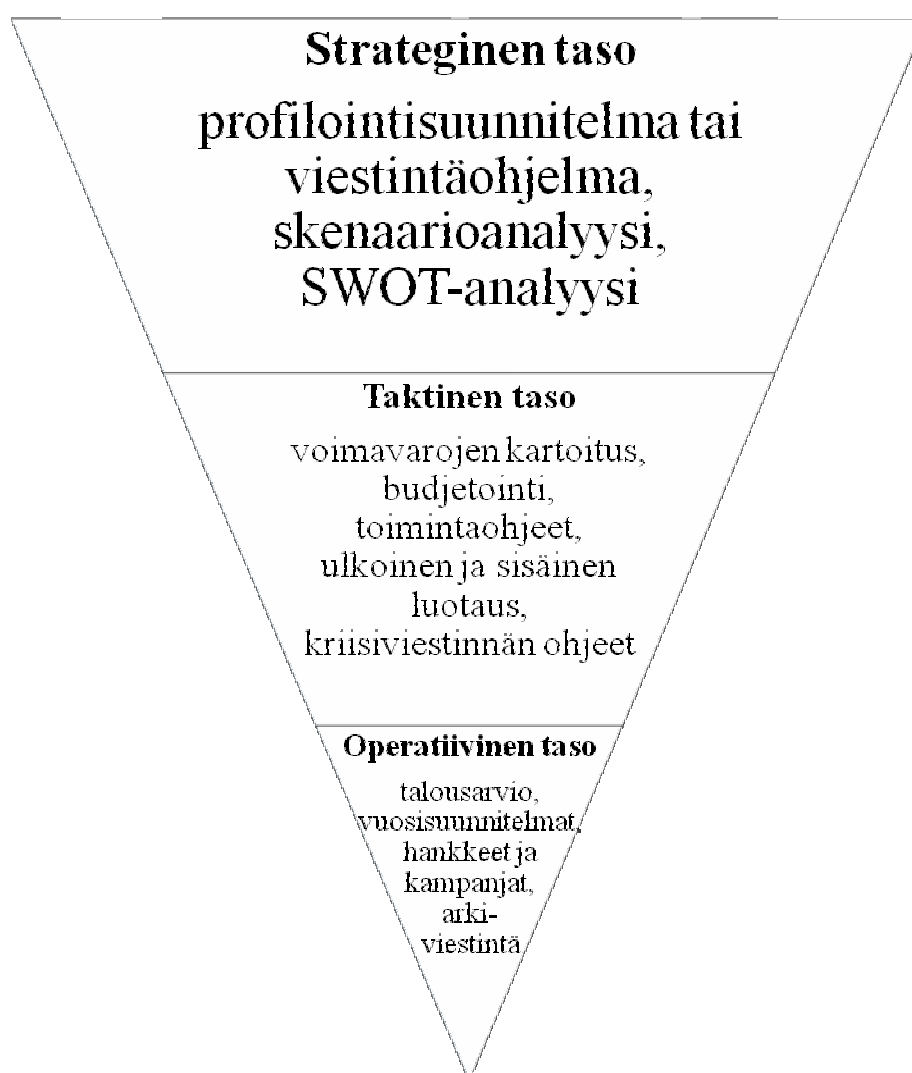
2.3 Viestintästrategia

Yrityksen viestinnän suunnittelu rakentuu sen perustehtävän, tavoitteiden sekä sille annettujen muiden tehtävien pohjalta. Kokonaisvaltaista viestinnän suunnitelmaa kutsutaan usein viestintästrategiaksi, joka erottaa sen käytännön toimenpiteiden suunnittelusta. Viestintästrategia pohjautuu yrityksen yleiseen strategiaan, joten tarkennettaessa tai muutettaessa päästrategiaa, tulee viestintästrategiaa päivittää sen mukana. Suunnitelmaa ei aina välttämättä ole kirjoitettu, vaan sen olemassaolo voidaan havaita työyhteisön tavoista ja käytännöistä kommunikoida. Viestintästrategia käsitteenä saatetaan kokea vaikeaksi ja se voidaankin korvata arkisemmilla sanoilla: pelisäännöt, tavoitteet, linjaukset tai suuntaviivat. (Juholin 2006, 64–65.)

Strategia toteutuu, kun ihmiset saadaan toimimaan sen mukaisesti. Työntekijältä vaaditaan usein omakohtaista tulkintaa ja varmistusta siitä, mitä strategia omalta

kohdalta edellyttää. Strategian laatijoilla ja toteuttajilla pitäisikin olla yhdenmukainen käsitys sen saavutettavuudesta. Perinteisen kommunikoinnin lisäksi käsitystä voidaan vahvistaa yhteisillä kokoontumisilla sekä yhdessä tekemisen avulla. (Juholin 2006, 64–65.)

Leif Åberg on kuvannut yhteisöviestinnän suunnittelumallin kirjassaan *Viestinnän strategiat* (1997 a) viestinnän suunnittelupyramidin muotoon. Pyramidissa menetelmät vaihtelevat suunnittelujakson pituuden ja suunnittelun sisällön mukaan.



Kuvio 1. Viestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 1997a, 177).

Strategisella tasolla luodaan ne pitkän aikavälin peruslinjat, joiden avulla tuetaan organisaation strategisia tavoitteita. Profiloinnissa on kyse kolmen tekijän, tekojen,

viestien ja tyylin saumattomasta yhteensovittamisesta. Viestintäohjelma on vaihtoehtoinen tapa kuvata työyhteisön viestintästrategiaa, jossa esitetään viestinnän periaatteet, voimavarat ja viestintävastuut. (Åberg 1997a, 176–178). Skenaarioanalyysissä työyhteisölle hahmotetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden tilanteita; myönteisiä, kielteisiä ja neutraaleja. Skenaarioanalyysissä tulisi myös esittää, miten työyhteisön tulisi toimia vaihtoehtoisissa tilanteissa. (Åberg 1997a, 81.) Eräs strategisen suunnittelun perusmenetelmiä on SWOT-analyysi, jossa sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu yhdistyy ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien tarkasteluun (Åberg 1997a, 83).

Taktisella tasolla suunnittelu toteutetaan lyhyemmällä tähtämellä. Tarkoituksena on määrittellä suuntaviivat, jotka tulee huomioida keskipitkän aikavälin (3–5 vuotta) suunnittelussa, jotta pitkän tähtäimen tavoitteiden saavutettavuus säilyy. Operatiivinen suunnittelu on lyhyellä aikavälillä tehtävää suunnittelua, jonka tavoite on korkeintaan vuoden päässä. (Åberg 1997a, 83–85).

2.4 Sisäisen viestinnän kanavat

2.4.1 Lähtökohdat

Menestyvän organisaation kulmakiviä ovat reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta. Tällöin viestinnän välineet ja käytännöt elävät jatkuvasti. (Juholin 2006, 163.) Nykyisessä työyhteisössä on mahdollista käyttää monia eri viestintäkanavia, joiden kautta viestit välittyvät henkilökohtaisesti, suullisesti, kirjallisesti ja sähköisesti. Jokaisessa viestintätilanteessa tulee huomioida viestinnän tavoite, sanoma, kohderyhmä, aikataulu ja maantieteellinen etäisyys viestin tehokkaimman mahdollisen perillemenon saavuttamiseksi. Tämän vahvistamiseksi ja varmistamiseksi voidaan käyttää eri kanavien yhdistelmiä. Viestintäkanavia yhdisteltäessä on tosin huomioitava vastaanottajan mahdollinen kuormittuminen. Vastaanottajan kannalta vähämerkityksellisen viestin perille saamiseen ei ole järkevää käyttää useita viestintäkanavia rinnakkain. (Isohookana 2007, 226.)

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa kauko- ja lähikanaviin, joiden avulla viestitään suoraan tai välitetyksi. Lähikanavat palvelevat työyhteisön pienempää osaa, kuten yksittäistä työyhteisön jäsentä tai osastoa. Kaukokanavat taas viestivät koko työyhteisön jäsenille. Lähi- ja kaukokanavat puolestaan voidaan jakaa suoraan keskinäisviestintään tai välitettyyn pienjoukko- ja verkkoviestintään. Suorat lähikanavat perustuvat kasvokkaisviestintään, joko kahden tai useamman henkilön välillä. Välitetystä viestinnästä käytetään joukkoviestinnän keinoja. (Åberg 2002, 173.)

2.4.2 Suorat lähikanavat

Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi *vapaamuotoiset kohtaamiset ja kohtaamispaikat* sekä verkostot, esimiesviestintä, palaverit ja kokoukset (Juholin 2006, 164). Vapaamuotoisilla kohtaamispaikoilla voidaan luoda ja vahvistaa henkilöiden keskinäistä viestintää ilman merkittäviä järjestelyjä. Ihmiset kertovat kohtaamispaikoilla mielipiteitä joista voi syntyä ideoita ja näkemyksiä, jollaisia ei muodollisissa tilaisuuksissa välttämättä saavuteta. Vapaamuotoisiin kohtaamispaikkoihin voi kokoontua ihmisiä yli organisaatio- ja hierarkiarajojen. Tämän kaltaisessa toiminnassa on kyse myös yhteisön sisäisestä verkostoitumisesta, joka voi olla vapaata tai työtehtäviin liittyvää. (Juholin 2006, 174–175.)

Tarkoituksellinen verkostoituminen on menetelmä, jolla lisätään työyhteisön tiedon ja osaamisen kasautumista sekä yhteisöllisyyden hyväksikäyttöä vuorovaikutuksen keinoin. Se on myös yhdessä oppimista, tiedon ja osaamisen levittämistä sekä ketjuttamista, viestintää ja vuorovaikutusta. (Juholin 2006, 174–175.)

Suoriin lähikanaviin kuuluu aiemmin mainittujen lisäksi *epävirallinen viestintä*. Epävirallinen kommunikaatio ei yleensä ole suunniteltua, vaan se toimii spontaanisti yrityksessä työskentelevien henkilöiden välillä. Epävirallisen viestinnän luullaan usein olevan huhuista ja spekulatioista koostuvaa, ei paikkansa pitävää, informaatiota. Todellisuudessa organisaation työntekijät saattavat kuitenkin saada epävirallisista viestintäkanavista tietoa, joka on hyvinkin oikeaa. (Hartley & Bruckmann 2002, 125.)

Esimies on työyhteisössä keskeinen viestijä, joka toiminnallaan vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. Esimies muodostaa yhdessä alaisten kanssa sisäisen viestinnän perusverkon. (Juholin 2006, 164.) Esimies–alaisviestintää tapahtuu työsuhteen jokaisessa vaiheessa aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Viestintää tapahtuu jatkuvasti niin kokouksissa ja palavereissa kuin jokapäiväisten työtehtävien hoitamisen yhteydessä. (Isohookana 2007, 229.)

Optimaalisessa tilanteessa tietoa esimiehen ja alaisen välillä vaihdetaan ennakkoon ja kasvotusten, jolloin viestintä on nopeaa ja kattavaa (Juholin 2006, 164). Pelkkä kuunteleminen ja läsnäolo voivat kuitenkin olla joissakin tilanteissa tärkeämpää kuin puhdas informointi ja tiedonanto (Juholin 2006, 167). Puron (2002, 35) mukaan esimiestilanteissa käytettävä kieli tai sanaton viestintä ei poikkea muusta arkisesta viestinnästä. Ainoastaan sanojen, ilmeiden ja eleiden käyttötavat vaihtelevat. Alainen pyrkii tulkitsemaan esimiehen viestin, joka arkisessa elämässä saattaa vaikuttaa merkityksettömältä.

Kokouksista ja palavereista osa liittyy päivittäiseen työviestintään, osa taas pitkäjänteisempään suunnitteluun. Kokoukset ja palaverit voivat olla työyhteisöissä etukäteen sovittuja käytäntöjä noudattaen pidettäviä tapaamisia tai tarvittaessa koolle kutsuttavia foorumeita. Tutuus ja yhteinen viitekehys ovat pienemmissä ryhmissä pidettävien kokousten vahvuus. Epämuodollinen ja luottamuksellinen asioiden käsittely edesauttaa niin osallistujien vapaata ideointia kuin mielipiteiden vaihtoa. Ratkaisevaa tässä on myös työyhteisön ilmapiiri. (Juholin 1999, 143.)

Palavereja ei aina mielletä viestintätilanteiksi, vaan jotkut pitävät niitä niin sanotusti välttämättömänä ajanhukkana. Kokousten ja palaverien kompastuskiveksi saattaa muodostua niissä käsiteltävien asioiden vaikeus, mikäli tilaisuuden koolle kutsujalla ei riitä rohkeutta käsitellä hankalia asioita tarpeen vaatiessa. Myös epäsäännöllisyys, epäselvät roolit ja asioiden löysä käsittely saattavat muodostua kokousten ja palaverien heikkoudeksi. (Juholin 1999, 143–144.)

2.4.3 Suorat kaukokanavat

Viestinnän suoria kaukokanavat ovat ylimmän johdon suora viestintä työyhteisön jäsenille, kuten vapaamuotoinen keskustelu ja tiedotustilaisuudet. Lisäksi suoriksi kaukokanaviksi voidaan lukea myös yhteistyöelimet, luottamusmiehet sekä muissa yksiköissä ja tiimeissä toimivat työtoverit. (Juholin 2006, 176.)

Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa sekä koko organisaation toimintaa. Sen tehtävänä on varmistaa työyhteisön toimivuus. Toimivan työyhteisön peruspilareita ovat:

- työntekoa tukeva organisaatio
- työntekoa palveleva johtaminen
- selkeät töiden järjestelyt
- yhteiset pelisäännöt
- avoin vuorovaikutus
- toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 1998, 46.)

Johtamisviestintä ei ole yksisuuntaista informointia tai tiedottamista, vaan vuorovaikutteista toimintaa. Se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: suoraan johtamisviestintään, epäsuoraan johtamisviestintään sekä oheisviestintään. Suoran johtamisviestinnän tarkoituksena on ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan, epäsuorassa vaikutetaan henkilöstön päätöksentekovalmiuksiin ja oheisviestintä pitää sisällään kaiken sanattoman viestinnän. (Juholin 2006, 176–177.)

Johdon viestinnällä pyritään vaikuttamaan organisaation kulttuuriin, ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työyhteisön työilmapiiriin. Tärkeintä johdon omilla viestintätilanteissa on läsnäolo, puheet sekä näkemykset asioista. Tehokkaimmillaan johdon viestintä täydentää ja syventää muita kanavia käyttäen annettua yleistä tietoa. (Juholin 2006, 176–177.) Merkitystä on myös vapaamuotoisilla keskustelutilanteilla, kuten yhteisillä ateria- ja kahvitilaisuuksilla tai johdon jalkautumisella henkilöstön pariin. Johdon ja alaisten väliset vapaamuotoiset

viestintätilanteet on jo otettu monessa työyhteisössä vakiintuneeksi käytännöksi (Juholin 2006, 178).

Tiedotustilaisuus on esimerkiksi kokousta laajempi tilaisuus, jossa mukana on usein yrityksen koko henkilöstö (Ikävalko 1999, 61). Tiedotustilaisuuksissa viestin perillemenoaa parantaa käsiteltävän asian sopivuus kuulijoihin nähden. Liian teoreettinen tai yleinen asian käsittely ei lisää ymmärrystä vaan pikemminkin hämmennystä. Tiedotustilaisuuksien annin odotetaan olevan enemmän, mitä asiasta on jo kerrottu tiedotteessa tai Intranetissä. Onnistuneessa tiedotustilaisuudessa aikaa jätetään kysymyksille sekä aktiiviselle kuuntelemiselle. Tiedotustilaisuuksien jälkeen kannatta myös huomioida jälkimarkkinointi, eli tiedottaa tilaisuuden keskeisimmät asiat tiedotteella. (Juholin 2006, 178.)

2.4.4 Välitetyt lähi- ja kaukokanavat

Välitetyssä lähiviestinnässä käytetään omassa organisaatiossa vakiintunutta verkkoviestintää, tiedotteita ja ilmoitustaulua. Nopeassa viestinnässä voidaan hyödyntää myös matkapuhelimen tekstiviestiä. Välitetyiksi kaukokanaviksi katsotaan henkilöstölehdet, toimintakertomukset, muut verkossa toimivat tietokannat sekä poikkeustilanteissa joukkoviestimet. (Juholin 2006, 180.)

Perinteisen ilmoitustaulun merkitys on pienentynyt yrityksen sisäisenkin uutisoinnin siirryttyä verkkoviestimiin, eli Intranetiin. Kokonaan sen tarve ei kuitenkaan ole poistunut. Esimerkiksi työyhteisöissä, joissa työntekijät eivät tapaa toisiaan liikkuvan työn takia, eikä heillä ole mahdollisuutta päästä verkkoon, on yrityksen tukikohdassa sijaitseva ilmoitustaulu toimiva viestintäväline. Olipa ilmoitustaulu sitten perinteisessä tai sähköisessä muodossa (*Intranet*), sen rakenne on hyvä pitää toimivana, esimerkiksi jaottelomalla tiedotteet aihepiirien mukaan. Toimivuutta lisää myös ajankohtaisuuden säilyttäminen sopimalla yhteisesti, kuinka kauan ilmoitukset pidetään luettavissa. (Juholin 2006, 180.)

Tiedotteen vahvuutena on nopeus ja sitä voidaan pitää yhtenä viestinnän perustyökäluna. Hyvän tiedotteen perusvaatimus on informatiivisuus ja sen tarkoitus on kertoa asiat mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tiedotetta täydennetään kasvokkaisviestinnän keinoin ja se toimii esimerkiksi aikaisemmin kokouksissa ja palaverissa annetun tiedon virallistajana. Sisäisen tiedotteen tulee olla tiivis. Paperisen tiedotteen on hyvä olla yhden sivun mittainen, sähköisessä muodossa siitä riittää puolet. Sisäinen tiedote voidaan kirjoittaa tyyliltään henkilökohtaisemmaksi ja yksinkertaisemmaksi kuin ulkoinen tiedote. (Juholin 2006, 181–182).

Henkilöstölle tarkoitettua lehteä voidaan käyttää joko verkkoviestinnän täydentäjänä tai se voidaan jopa siirtää kokonaan sähköiseen muotoon. Sen tavoitteena on asioiden taustoittaminen ja me-hengen luominen. Lehdessä on mahdollisuus luoda erilaisia katsauksia ja syventää muissa viestintäkanavissa kerrottuja asioita. Siinä voidaan kertoa myös asiakkaista, tuotteista ja palveluista, kilpailutilanteista sekä muista yrityksen sidosryhmiin liittyvistä aiheista. (Isohookana 2007, 241.)

Verkkoviestinnän yleistyttyä henkilöstölehdelle on syntynyt paljon uusia haasteita. Sen voidaankin sanoa kilpailevan informointikanavien, kuten päivittäisviestinnän, sekä muiden kotiin tulevien lehtien kanssa. Näin ollen lehden ulkoasuun ja luettavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Juholin 2006, 183–184.)

2.5 Palautekulttuuri

2.5.1 Lähtökohdat

Palaute on tietoa siitä, että viestin voidaan osoittaa kulkeneen lähettäjältä vastaanottajalle ja vastaanottaja on reagoinut sanomaan (Åberg 1997b, 20). Palautekulttuuri on osa organisaation kulttuuria. Kulttuuri on ilmiö, joka näyttäytyy arvojen lisäksi arvostuksina, asenteina ja käytäntöinä, joihin ihmiset ovat sitoutuneet. Kulttuuri muotoutuu, kun tiettyjä käytäntöjä toistetaan tai ne toistuvat tiedostamatta. Palautekulttuurin rakentuminen alkaa siitä, kun organisaation yksilöt, tiimit, projektit ja eri yksiköt antavat ja saavat palautetta toisiltaan sovittujen käytäntöjen mukaisesti. (Juholin 2008, 252.)

Palautekäytäntö taas muodostuu säännöllisesti toistuvista työn arvioinneista sekä vapaamuotoisesta, työn ohessa tapahtuvasta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palaute vaatiikin pohjakeseen tietoa niin organisaatiolta itseltään kuin sen sidosryhmiltä, mutta myös huomioita, havaitsemista ja spontaania kyselemistä. (Juholin 2008, 252.)

Palautteen aikajänne liikkuu välittömästä palautteesta harvemmin tapahtuvaan puolivuositaiseen tai vuosittaiseen arviointiin. Muodollinen palaute saatetaan kokea helpommaksi kuin vapaamuotoinen, sillä vapaamuotoiseen palautteeseen ei ole olemassa määrämuotoisia käytäntöjä tai vuorosanoja. Palautteen antajalta, pyytäjältä, välittäjältä sekä vastaanottajalta vaaditaan tilannetajua, herkkyyttä ja oikeaa sävyä, sillä palautetilanteet voivat tulla yllättäen. Tilanteet saattavat mennä helposti ohi jos jää miettimään antaako palautetta ja miten sen antaa. (Juholin 2008, 246.)

2.5.2 Esimiehen ja alaisen välinen palaute

Esimiesviestinnän yksi tärkeimmistä osa-alueista on palautteen antamien ja vastaanottaminen. Esimies odottaa palautetta niin omalta esimieheltään kuin alaisiltaan. Esimiehen ja alaisen välisessä palautteessa hierarkia saattaa kaikesta huolimatta vääristää heidän suhtautumista toisiinsa. (Juholin 2008, 251–252.)

Palaute on tärkeää, sillä se on jokaiselle itsetuntemuksen ja esimiehelle johtamiskäyttäytymisen kehittämisen väline. Esimies pystyy palautteella arvioimaan alaisten kokemukset sekä miten he tulkitsevat hänen antamansa viestit. Tällöin esimies saa ideoita itsensä ja toiminansa kehittämiseen. Palautteen saaminen vaatii mahdollisuutta palautteen antamiseen. Jos sitä varten ei ole sovittu käytäntöjä tai puitteita, saattaa palaute jäädä saamatta. Palautteen voi houkutella esiin esittämällä avoimia kysymyksiä, jotka toimivat usein paremmin kuin suljetut kysymykset, esimerkiksi *”Mitä mieltä olet?”* *”Onko tämä hyvä?”*. (Juholin 2008, 251–252.)

2.5.3 Työkavereiden välinen palaute

Aiemmin palaute on nähty kategorisesti vain esimiehen palautteena alaiselle. Vastattemmin on havaittu, että esimiehet tarvitsevat sekä myös odottavat palautetta samalla tavoin kuin kaikki muutkin. Joskus kollegan antama vertaispalaute saattaa olla arvostetumpaa kuin esimieheltä saatu palaute. (Juholin 2008, 243.) Toisaalta palaute käsitteenä on hankalampi tilanteissa, jossa lähettäjä ja vastaanottaja viestivät toisiinsa nähden tasa-arvoisina (Åberg 1997b, 21).

Työkavereiden kesken jaettu palaute toimii niin sanotusti sytykkeenä, jolloin sitä kautta saadaan motivaatiota, kannustusta sekä ideoita toiminnan parantamiseksi. Palautteen antaminen ja merkitys eivät ole iästä kiinni vaan sen antaminen on kaikille tärkeää. Nuoria palaute auttaa kehittymään ja kasvamaan, kun taas seniori saa palautteesta virikkeitä, jos vaan uskaltaa olla vastaanottavaisin ja avoimin mielin. (Juholin 2008, 245.)

3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

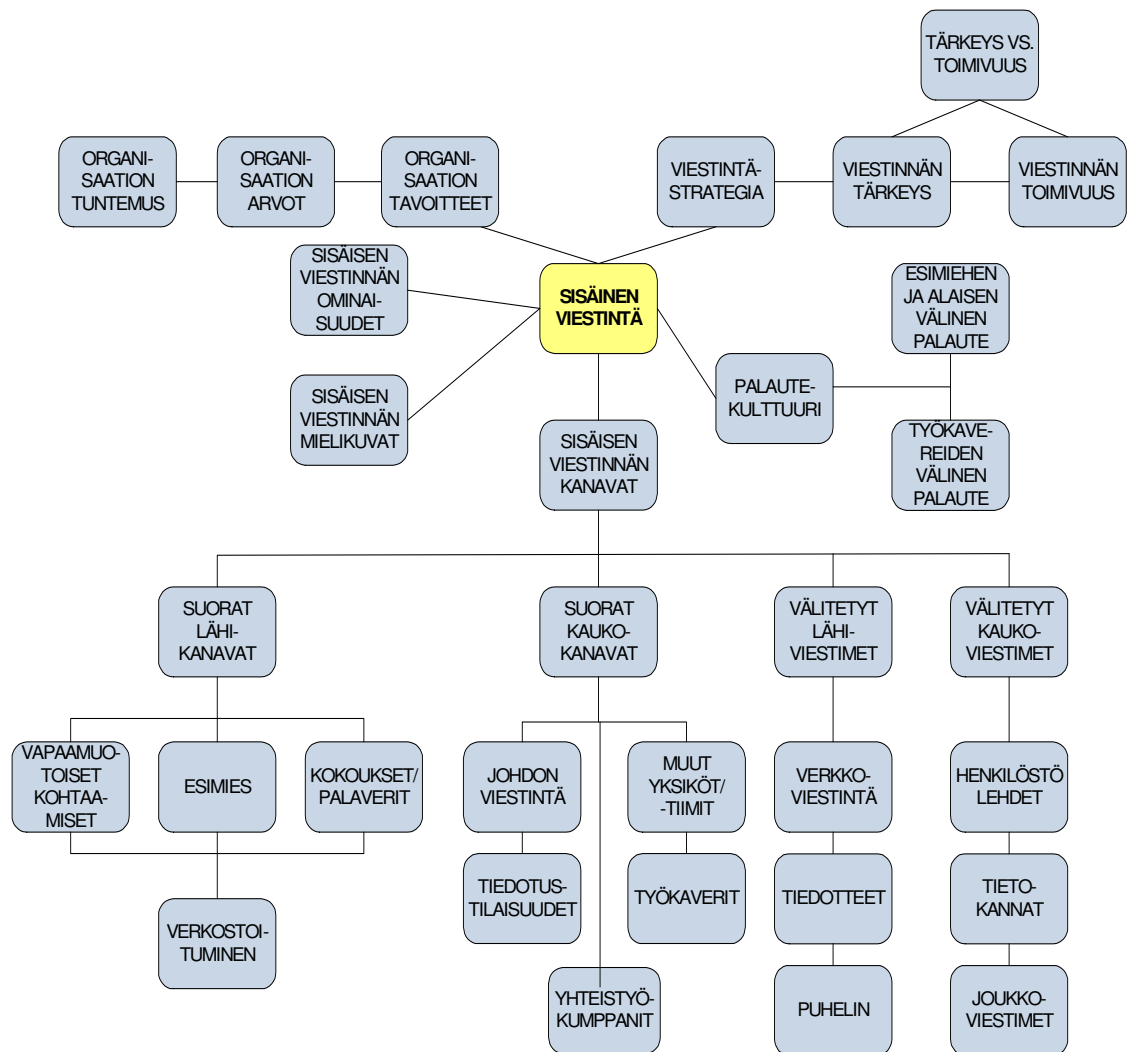
3.1 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelman määrittäminen alkoi keskustelulla toimeksiantajan kanssa. Kartoitimme yhdessä tutkimuksen lähtökohtia ja viestinnän ongelmia. Esille nousi seuraavia henkilöstön keskuudessa selvitettäviä seikkoja:

- organisaation tavoitteet ja tuntemus
- sisäisen viestinnän tärkeys ja toimivuus
- sisäisten viestintäkanavien tärkeys ja toimivuus
- organisaation palautekulttuuri.

Koska sisäinen viestintä tutkimusongelmana on hyvin laaja kokonaisuus, aihealueen rajaukseen tuli kiinnittää erityistä huomiota. Tästä johtuen rajasin tutkimuksen koskemaan vain kysymyksiä, jotka nimenomaisesti nousivat esille toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Näin tutkimusongelmaksi muodostui selvittää henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä eri viestintäkanavien tärkeydestä ja toimivuudesta.

Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen vertasin sitä vastaavien sisäisten viestinnän tutkimusten tutkimusongelmiin. Keräämäni tiedon pohjalta rakensin oman tutkimukseni teoreettisen viitekehysten. Heikkilän (2008, 143) mukaan viitekehysten tarkoituksena on yhdistää teoreettinen ja empiirinen osa yhteneväiseksi kokonaisuudeksi. Teoreettinen viitekehys on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.

Teoreettisessa viitekehyksessä tärkeässä roolissa on eri viestintäkanavien toimivuuden ja tärkeyden vastaavuus sekä henkilöstön kokemukset viestinnän taustalla vaikuttavista seikoista. Taustalla vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi organisaation tuntemus, arvot ja tavoitteet. Työn teoriaosa poikkeaa hieman teoreettisesta viitekehystä, sillä tutkimuskysymyksiä täsmennettiin lopulliseen kyselylomakkeeseen.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimustavaksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Käytännössä tutkimus toteutettiin siten, että kyselylomake lähetettiin sähköposti linkkinä Digium Enterprise kyselysovellukseen, kaikille 368:lle yrityksessä Suomessa työskentelevälle. Sähköpostin kautta toteutetun kyselyn etuna on kustannustehokkuus ja sen kyky tavoittaa mahdollisimman suuri joukko ihmisiä (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 50). Lisäksi vastausten määrää pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti. Kyselyn saatekirje (liite 1) oli vastaanottajien luettavissa ennen linkin avaamista. Saatekirjeen tehtävänä on selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista sekä ennen kaikkea motivoida vastaajia täyttämään lomake (Heikkilä 2008, 61).

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 210 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 57 %. Laajuudeltaan kahdeksan sivun pituinen kyselylomake (liite 2) lähetettiin vastaajille 10.4.2008 ja viimeinen vastauspäivä oli 17.4.2008. Tutkimusajankohtaan vaikutti lähestyvä kesälomakausi. Tutkimus haluttiin toteuttaa ennen lomakauden alkamista, sillä lomakaudella henkilöstön tavoitettavuus olisi ollut heikompi. Tällä tavoin, mahdollisimman suuren osan vastaajista ollessa yrityksessä vakituisesti työskenteleviä henkilöitä, saatiin tutkimustulosten vinoutuneisuuden mahdollisuus pienemmäksi (Heikkilä 2008, 76). Näin toimittaessa aineisto saatiin myös analysoitua ja esiteltyä yrityksen keskeisimmille henkilöille ennen lomakauden alkua.

Analyysissa käytettiin enimmäkseen kuvailevia analyysimenetelmiä, kuten frekvenssi- ja prosenttijakaumia, ristiintaulukointia sekä tilastollisia merkitsevyytestejä: Khiin neliö riippumattomuustestiä ja yksisuuntaista varianssianalyysia. Merkitsevyytestin avulla varmistettiin oletusten paikkansa pitävyys ja se, johtuuko tulos pelkästä sattumasta vai ovatko erot ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä (Mäntyneva ym. 2008, 63).

Tutkimusongelmana oli selvittää henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia sisäisestä viestinnästä sekä viestintäkanavien tärkeyttä ja toimivuutta, joten kaikki kysymykset

analysoitiin taustamuuttujittain. Näin tutkimustulosten hyödynnettävyys esimerkiksi osastokohtaisesti saatiin maksimoitua.

3.3 Kysymystyypit ja mitta-asteikko

Kysymykset jaetaan usein kahteen perustyyppiin: monivalinta- ja avoimiin kysymyksiin. Strukturoiduissa eli monivalintakysymyksissä vastaaja antaa vastauksensa valitsemalla annetuista vastausvaihtoehdoista omaa näkemystään parhaiten vastaavan. Avoimissa kysymyksissä vastaaja kirjoittaa vastauksensa sille varattuun tyhjään tilaan. (Mäntyneva ym. 2008, 55.)

Käytettäessä monivalintakysymyksiä avointen kysymysten sijaan vaihtoehtojen määrä on rajatumpi ja tutkija voi halutessaan vaikuttaa siihen, miten vastaajat vastaavat kysymyksiin. Strukturoidut kysymykset ovat myös helpommin koodattavissa, analysoitavissa, tulkittavissa ja raportoitavissa kuin avoimet kysymykset, jotka tosin antavat sisällöllisesti erityyppisiä vastauksia. (Mäntyneva ym. 2008, 55–56.)

Tässä tutkimuksessa monivalintakysymyksissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa valittavana oli jokin luku yhden ja viiden väliltä. Likertin asteikkoa käytetään usein mielipideväittämässä, tavallisesti 4- tai 5-portaisena järjestysasteikon tasoisena asteikkona. Asteikon ääripäät ovat usein toistensa vastakohtia, kuten *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä*. Vastajaan tulee valita asteikolta omaa käsitystään parhaiten kuvaava vaihtoehto. (Heikkilä 2008, 53.)

Avoimia kysymyksiä käytetään pääasiassa kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa. Avoimet kysymykset ovat perusteltuja, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen ja on oletettavaa, että vastaukset tuovat uusia näkökulmia tai vartenotettavia parannusehdotuksia. Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne ovat helppo laatia, mutta työläitä käsitellä. Ne houkuttelevat vastaamatta jättämiseen ja niiden luokittelu on vaikeampaa kuin monivalintakysymyksien. Avoimia kysymyksiä käytetään kuitenkin juuri siksi, että ne mahdollistavat vastaukset, joita ei

etukäteen ole osattu huomioida. (Heikkilä 2008, 49–50.) Tämän tutkimuksen lopussa kolme viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä.

Toteutetussa tutkimuksessa vastausasteikko oli yhdestä viiteen siten, että numero yksi merkitsi negatiivisinta ja numero viisi positiivisinta vaihtoehtoa. Vastausasteikkoon oli annettu vain ääripäävaihtoehdot esimerkiksi 1 = erittäin huonosti ja 5 = erittäin hyvin. Asteikon keskelle (vastausvaihtoehdot 2, 3 ja 4) annettiin ainoastaan numerot, eikä niissä ollut tarkempaa kuvailua numeron tarkoituksesta (esimerkiksi 3 = ei eri eikä samaa mieltä). Tällä haluttiin välttää liika vastaajiin vaikuttaminen.

3.4 Aineiston käsittely

Vastausten analysoinnissa käytettiin SPSS for Windows 15.0 -ohjelmaa. Alustavassa tarkastelussa havaittiin osan taustamuuttujaryhmien (ikä, osasto ja työsuhteen kesto) jäävän liian pieneksi, joten ne luokiteltiin uudelleen. Taustamuuttuja ikä luokiteltiin uudestaan siten, että luokat 1 (alle 20) ja 2 (20–29) yhdistettiin luokaksi 1 (alle 29). Osasto -muuttujassa muodostettiin uudet muuttujat, jossa osastot 2 (laskutuspalvelu), 6 (tiedonsiirto ja vaihde), 7 (kansainväliset palvelut) sekä 8 (hallinto: johto, taloushallinto, henkilöstöhallinto ja markkinointiviestintä) yhdistettiin luokaksi 7 (Muu). Työsuhteen kesto -muuttujasta muodostettiin neljä luokkaa yhdistämällä luokat 4 (11–20) ja 5 (yli 20) luokaksi 4 (11–).

3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan arvioida kysymyksellä: Kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, joita halutaan tutkia? Korkea validiteetti saavutetaan silloin, kun raportoinnin yhteydessä onnistutaan kuvailemaan tutkimusprosessi perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin tutkimusraportti on niin tarkka, että sen lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. (Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän sekä käytettyjen mittareiden kykyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetti merkitsee kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliaabeli, mikäli mittaustulokset ovat pysyviä, eli ne antavat eri kerroilla samoja tuloksia. Reliabiliteetti-käsite liitetään erityisesti kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen, jolloin siitä käytetään myös termiä toistettavuus. Toistettavuuden toteutumista voidaan arvioida silloin, kun joku toinen taho toistaa saman tutkimuksen noudattaen samaa tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmää ja päätyy samoihin tuloksiin. (Mäntyneva ym. 2008, 34–35.)

Tutkimuksen validiuden ja reliabiliteetin osoituksena voidaan pitää hyvää otoskokoa, korkeaa vastausprosenttia sekä tulosten yksityiskohtaista esittämistä taustamuuttujittain. Lisäksi luotettavuutta ja pätevyyttä lisäävät taulukossa 1 esitetty vastaajien vastaavuus henkilökunnan todelliseen jakaumaan ja muiden vastaavien tutkimusten yhteneväiset tulokset tämän tutkimuksen kanssa. Myös vastaajien vastausaktiivisuus monivalintakysymyksiin oli korkea ja ainoastaan avoimiin kysymyksiin vastattiin kappalemääräisesti vähemmän.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Vastaajat taustamuuttujittain

Kyselyyn vastasi yhteensä 210 henkilöä eli 57 % koko henkilöstömäärästä. Vastaajista 73 % oli naisia ja 27 % miehiä. Tämä vastasi hyvin yrityksen henkilöstön todellista sukupuolijakaumaa, jossa naisia on 69 % ja miehiä 31 %. Vastanneista 38 % oli 20–29 -vuotiaita ja 37 % 30–39 -vuotiaita. Loput vastaajista olivat jakautuneet 40–49 -vuotiaisiin (19 %), 50–59 -vuotiaisiin (6 %) ja 20 -vuotiaisiin tai nuorempiin, joita oli alle yksi prosentti vastaajista. Tarkkaa tietoa yrityksen henkilöstön todellisesta ikäjakaumasta ei ollut saatavissa.

Suurin osa vastaajista (78 %) toimi yrityksessä toimihenkilönä tai tiiminvetäjänä. Päällikkö- tai asiantuntijatehtävissä ilman esimiesvastuuta toimivat (13 %) sekä esimiesasemassa olevat johtajat tai päälliköt (9 %) edustivat kahta pienempää ryhmää. Jakauma vastasi hyvin todellisuutta, sillä koko henkilökunnasta laskettaessa osuudet ovat 74 %, 16 % ja 10 %.

Osastoittain eniten vastaajia oli Asiakaspalvelusta (20 %) ja seuraavaksi eniten (17 %) Sisäisistä palveluista. Kahden suurimman osaston jälkeen vastaajat jakautuivat tasaisemmin. Kolmanneksi suurinta osaa vastaajista edusti IT -osasto (13 %), jota seurasi Myynti (11 %), Oikeudelliset palvelut (11 %) sekä Lakiasiat (9 %). Loput osastot: Tiedonsiirto ja vaihde (6 %), Hallinto (6 %), Laskutuspalvelut (5 %) sekä Kansainväliset palvelut (2 %) olivat pienimmät yksittäiset vastausjoukot.

Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut voimakkaasti; neljännes vastaajista oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden. Valtaosa vastanneista (79 %) oli työskennellyt organisaatiossa alle 10 vuotta. Pidempään, 11–20 vuotta työskennelleitä oli vähemmän (19 %) ja 20 vuotta tai kauemmin työsuhteessa olleita selkeästi vähemmän (2 %) vastaajista. Työsuhteiden kestoista oli saatavissa vain keskiarvotiedot, joten vertailu tutkimukseen vastanneiden ja todellisuudessa yrityksessä työskentelevien kokemusvuosien välillä ei ollut toteutettavissa.

Kokoaikaisia vastaajia oli 79 % ja osa-aikaisia 21 %. Vastaajista 93 prosentilla oli vakituinen työsuhde. Vastaajat taustamuuttujittain ovat havainnollistettu tarkemmin taulukossa 1

Taulukko 1. Vastaajat taustamuuttujittain.

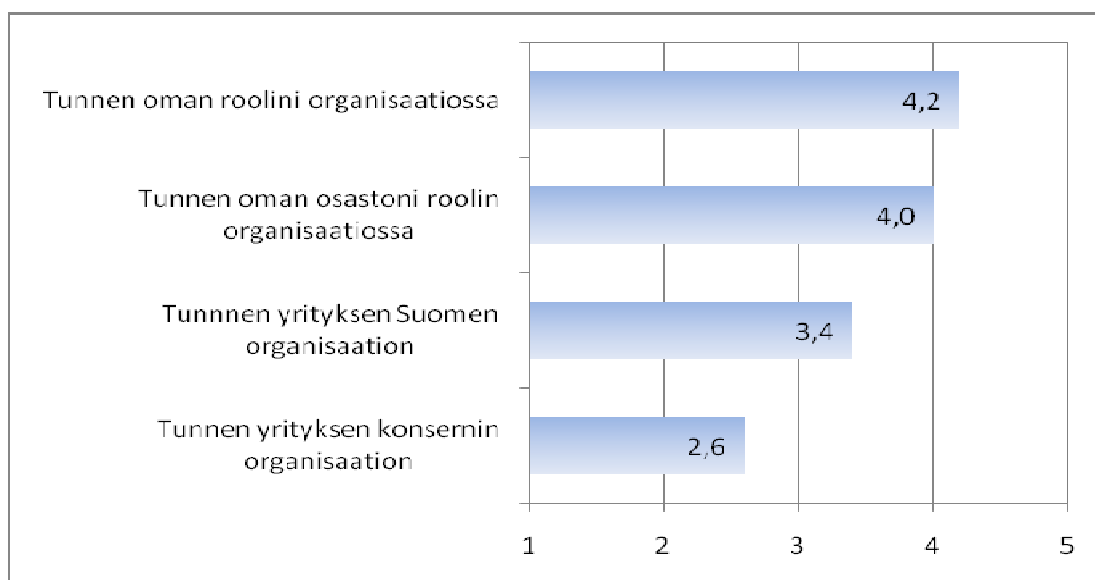
		Vastaajat		Koko henkilömäärä	
		N	%	N	%
Sukupuoli	Nainen	146	73 %	245	69 %
	Mies	54	27 %	108	31 %
Ikä	alle 20	1	1 %	*	*
	20–29	80	38 %	*	*
	30–39	78	37 %	*	*
	40–49	39	19 %	*	*
	50–59	12	6 %	*	*
Asema	toimihenkilö	157	78 %	260	74 %
	päällikkö tai asiantuntija ilman esimiesvastuuta	27	13 %	58	16 %
	esimiesvastuussa oleva johtaja tai päällikkö	18	9 %	35	10 %
Osasto	Asiakaspalvelu	43	20 %	87	25 %
	Sisäiset palvelut	35	17 %	45	13 %
	IT	28	13 %	45	13 %
	Myynti	24	11 %	47	13 %
	Oikeudelliset palvelut	23	11 %	44	12 %
	Lakiasiat	18	9 %	34	10 %
	Tiedonsiirto ja vaihde	12	6 %	17	5 %
	Hallinto	12	6 %	19	5 %
	Laskutuspalvelut	11	5 %	11	3 %
	Kansainväliset palvelut	4	2 %	4	1 %
Työsuhteen kesto	alle vuosi	53	25 %	*	*
	1–4 vuotta	57	27 %	*	*
	5–10 vuotta	56	27 %	*	*
	11–20 vuotta	39	19 %	*	*
	yli 20 vuotta	5	2 %	*	*
Työsuhteen laatu	vakituinen	194	93 %	338	96 %
	määräaikainen	15	7 %	15	4 %
	kokoaikainen	165	79 %	268	76 %
	osa-aikainen	44	21 %	70	20 %

Tähdillä merkityistä kohdista (ikä ja työsuhteen kesto) oli saatavilla vain keskiarvotiedot (ikä 32,73 vuotta ja työsuhteen kesto 5,36 vuotta).

4.2 Tutkimustulokset kysymyksittäin

4.2.1 Organisaation tuntemus

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin he tuntevat yrityksen organisaation sekä oman osaston ja oman roolin organisaatiossa. Asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) parhaiten vastaajat arvioivat tuntevansa oman ja oman osaston roolin organisaatiossa. Heikommat arviot sai konsernin organisaation tuntemus. Keskiarvotulokset ovat esitetty tarkemmin seuraavassa kuviossa.



Kuvio 3. Organisaation tuntemus (keskiarvot väittämistä).

Taustamuuttujittain tarkasteltuna naiset arvioivat organisaation tuntemuksensa heikommaksi kuin miehet. Sama sukupuolten välinen ero koski kaikkia väittämiä. Iän mukaan tarkasteltuna 29 -vuotiaat tai sitä nuoremmat arvioivat tuntevansa organisaation hieman heikommiksi kuin vanhemmat työntekijät. Jokaisessa ikäluokassa yhtiön konsernin organisaatio tunnettiin lähes yhtä heikosti.

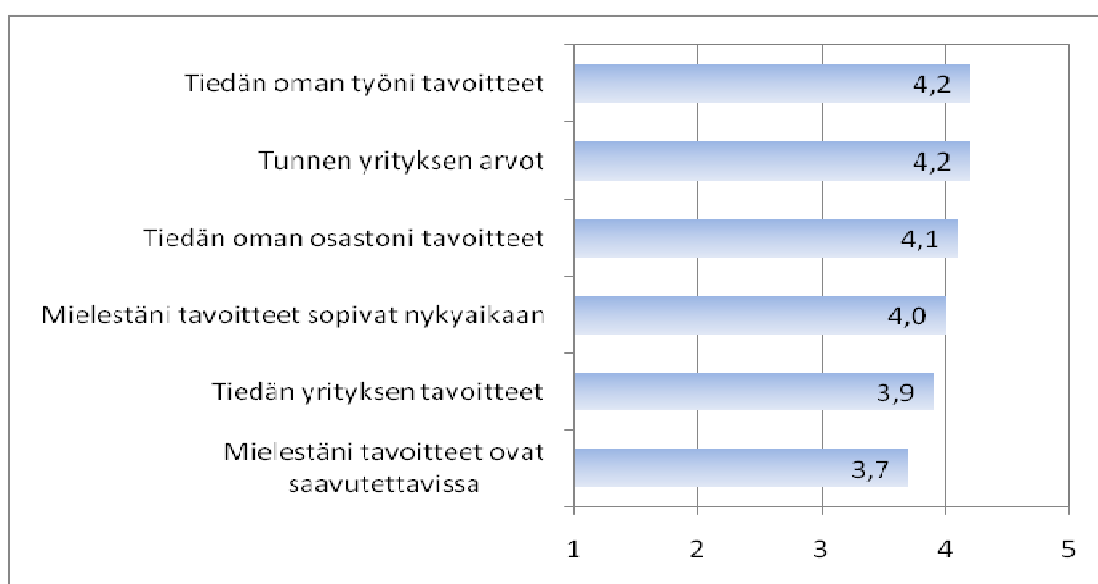
Esimiesasemassa olevat johtajat tai päälliköt tunsivat organisaation selvästi paremmin kuin ilman esimiesvastuuta työskentelevät päälliköt tai asiantuntijat. Vielä suurempi

oli esimiesasemassa olevien johtajien tai päälliköiden sekä toimihenkilöiden ja tiiminvetäjien arvioiden välinen ero organisaation tuntemuksen tasosta. Erot asemien välisissä vastauksissa olivat merkitseviä. Osastojen keskinäisessä vertailussa Myynti tunti sekä Suomen että oman osaston roolin organisaatiossa selvästi muita paremmin. Lakiasiat -osastolla tuntemus oli heikointa. Merkitseviä eroja oli Suomen organisaation tuntemuksessa sekä oman osaston roolissa organisaatiossa.

Pidempään yritykseen työskennelleiden organisaation tuntemus oli muita parempaa. Työsuhteen kestoa vertailtaessa merkitseviä eroja löytyi Suomen organisaation tuntemuksesta. Vakituiset ja kokoaikaiset työntekijät tunsivat organisaation määräaikaista ja osa-aikaisia paremmin. Merkitseviä eroja löytyi kaikista organisaation tuntemusta koskevista vastauksista.

4.2.2 Organisaation tavoitteet

Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan tietämystään organisaation tavoitteista asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin). Vastaajat kokivat tuntevansa kaikki tavoitteisiin liittyvät väittämät hyvin. Erityisesti oman työn tavoitteet, yrityksen arvot ja oman osaston tavoitteet tunnettiin varsin hyvin. Tarkemmat tulokset ovat nähtävissä seuraavassa kuviossa.



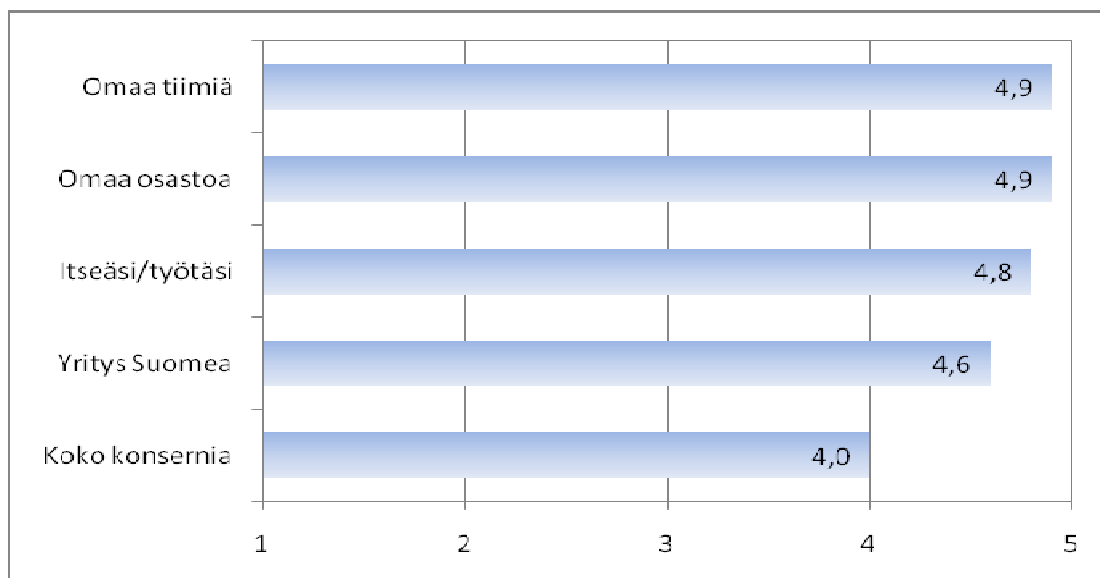
Kuvio 4. Tavoitteiden tuntemus (keskiarvot väittämistä).

Naiset olivat miehiä kriittisempiä arvioidessaan tavoitteiden sopivuutta nykyaikaan ja niiden saavutettavuutta. Yrityksen arvot sen sijaan olivat yhtä hyvin naisten ja miesten tiedossa. Vastaajista 40-vuotiaat ja sitä vanhemmat arvioivat tavoitteiden saavuttamisen vaikeammaksi kuin muut ikäryhmät. Yrityksen tavoitteet sama ryhmä koki tietävänsä vastaavasti muita paremmin.

Organisaation tavoitteet olivat selvästi parhaiten tiedossa esimiesasemassa olevilla johtajilla ja päälliköillä. Toimihenkilöiden ja tiiminvetäjien tietämys tavoitteista oli heikointa, kuitenkin niin, että yrityksen tavoitteiden ja arvojen tietämys oli samalla tasolla ilman esimiesvastuuta olevien päälliköiden ja asiantuntijoiden kanssa. Merkitseviä eroja löytyi kaikista vastauksista. Osastojen, työsuhteiden kestojen ja -laatuojen sisällä vastauksissa ei löytynyt merkitseviä eroja.

4.2.3 Sisäisen viestinnän tärkeys

Tutkimuksen kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän tärkeyttä asteikolla 1 (ei lainkaan tärkeä) – 5 (erittäin tärkeä). Kaiken kaikkiaan sisäistä viestintää pidettiin erittäin tärkeänä. Kaikkein tärkeimmiksi vastaajat arvioivat omaa tiimiä ja omaa osastoa koskevan viestinnän. Lähes yhtä tärkeiksi arvioitiin itseä ja omaa työtä, Suomen organisaatiota, sekä koko konsernia käsittelevä viestintä. Arviot sisäisen viestinnän tärkeydestä on esitetty tarkemmin seuraavassa kuviossa.



Kuvio 5. Sisäisen viestinnän tärkeys (keskiarvot väittämistä).

Naiset kokivat sisäisen viestinnän tärkeimmäksi sen koskiessa omaa tiimiä, osastoa ja työtä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu muissakin tutkimuksissa, joissa naisten on havaittu olevan miehiä kiinnostuneempia työtä koskevistä, pehmeämmistä, asioista. Esimerkiksi Anne Kanto on tutkinut Vaasan kauppatieteellisen tiedekunnan, Johtamisen laitoksella muutoksen vaikutusta Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj:n sisäiseen viestintään. Tutkimuksessaan Kanto havaitsi naisten olevan miehiä kiinnostuneempia toimipaikkoja ja henkilöstöpolitiikkaa koskevista muutoksista sekä oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista. (Kanto 2007, 102.)

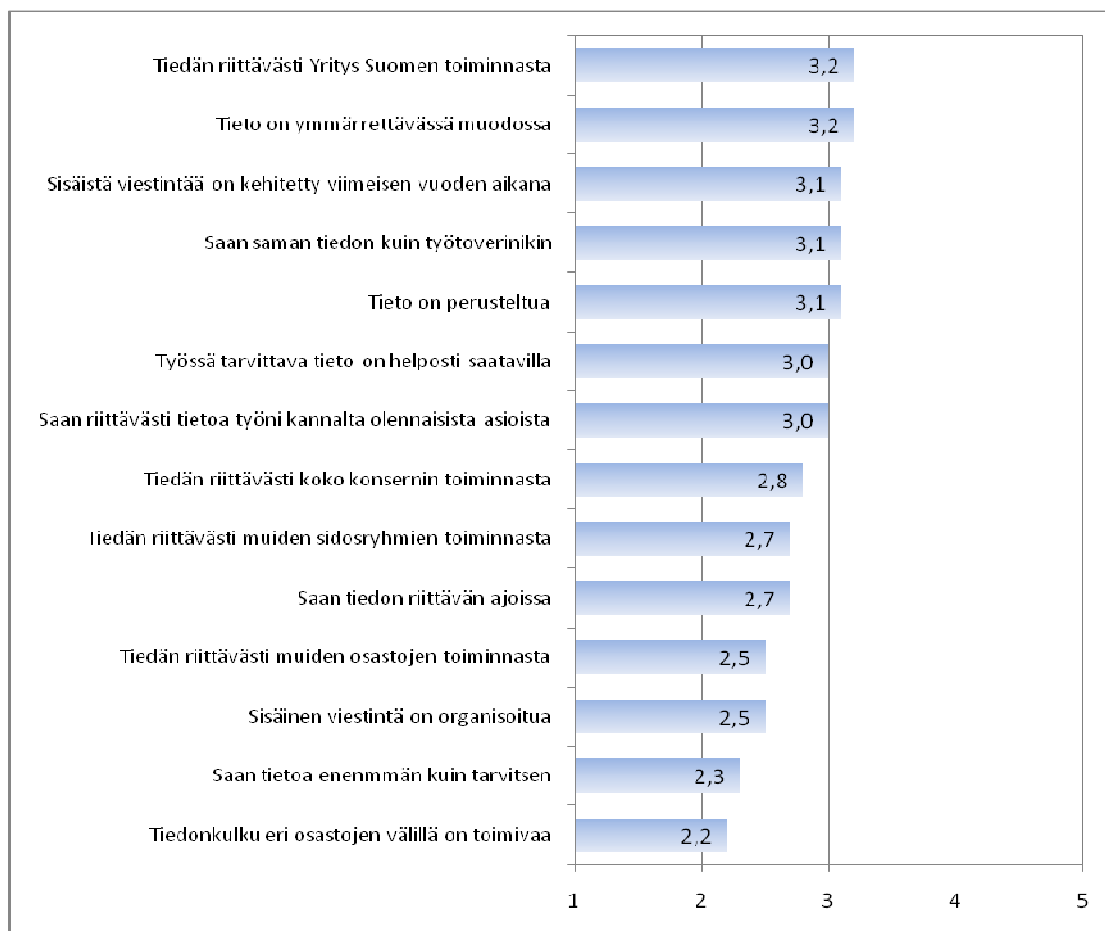
Vastaajien iästä riippumatta, viestinnän tärkeys koettiin jokaisessa väittämässä lähes yhtä tärkeäksi, eikä vastauksista ollut merkitseviä eroja. Sen sijaan, tarkasteltaessa vastauksia aseman perusteella, oli havaittavissa selkeitä eroja. Esimiesasemassa olevat johtajat tai päälliköt kokivat yrityksen Suomen organisaatiota koskevan viestinnän tärkeämmäksi kuin itseään tai omaa työtä käsittelevän. Ilman esimiesasemaa olevat johtajat ja asiantuntijat sekä toimihenkilöt ja tiiminvetäjät taas kokivat omaa tiimiä koskevan viestinnän hieman tärkeämmäksi kuin itseään ja omaa työtään koskevan. Koko konsernia koskeva viestintä koettiin kaikissa asemissa selvästi vähemmän tärkeäksi kuin muu viestintä. Myynti koki viestinnän muita osastoja tärkeämmäksi

lukuun ottamatta koko konsernin viestintää. Muuten osastojen väliset erot ovat hyvin pieniä.

Työsuhteen keston mukaan sisäisen viestinnän tärkeys noudatti edellisten kaavaa. Hajontaa tuli ainoastaan koko konsernia koskevassa viestinnässä, sillä alle vuoden työsuhteessa olleet eivät pitäneet koko konsernin viestintää yhtä tärkeänä kuin pidempään työskennelleet. Vakituiset ja kokoaikaiset työntekijät kokivat viestinnän tärkeämmäksi. Koko konsernin osalta määräaikaiset pitivät viestintää kuitenkin vakituksia työntekijöitä tärkeämpänä.

4.2.4 Sisäistä viestintää kuvaavat väittämät

Neljännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan kohdeorganisaation sisäistä viestintää kuvaavia väittämiä. Asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) vastaajat arvioivat kaikkien väittämien kuvaavan viestintää joko huonosti tai erittäin huonosti. Erityisesti osastojen väliseen tiedonkulkuun, sisäisen viestinnän organisointiin sekä viestinnän oikea-aikaisuuteen tulisi kohdeorganisaatiossa kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Parhaiten arvioidut väittämät, *tiedän riittävästi yrityksen Suomen organisaatiosta ja tieto on ymmärrettävässä muodossa*, saivat nekin vain hieman yli kolmen keskiarvot. Tarkemmat tulokset sisäistä viestintää kuvaavien väittämien arvioista ovat nähtävissä seuraavalla sivulla olevasta kuviosta.



Kuvio 6. Sisäistä viestintää kuvaavat väittämät (keskiarvot väittämistä).

Miespuolisten vastaajien mielestä väittämät kuvasivat paremmin organisaation sisäistä viestintää. Merkitseviä eroja löytyi lähes kaikista väittämistä. Iän mukaan tarkasteltuna 30–39 -vuotiaat antoivat hieman parempia arvioita tiedon ymmärrettävyydestä kuin muut ikäryhmät. Tämän väittämän erot olivat myös merkitseviä. 29 -vuotiaiden tai nuorempien sekä 40 -vuotiaiden tai vanhempien arviot olivat keskenään hyvin vastaavia.

Esimiesasemassa olevat johtajat tai päälliköt antoivat positiivisempia arvioita kuin muissa asemissa työskentelevistä muodostuvat vastaajaryhmät. Ilman esimiesvastuuta työskentelevät päälliköt ja asiantuntijat antoivat kuitenkin positiivisempia arvioita kuin toimihenkilöt ja tiiminvetäjät. Merkitseviä eroja oli väittämässä: tiedän riittävästi koko konsernin toiminnasta, tiedän riittävästi Suomen organisaation toiminnasta,

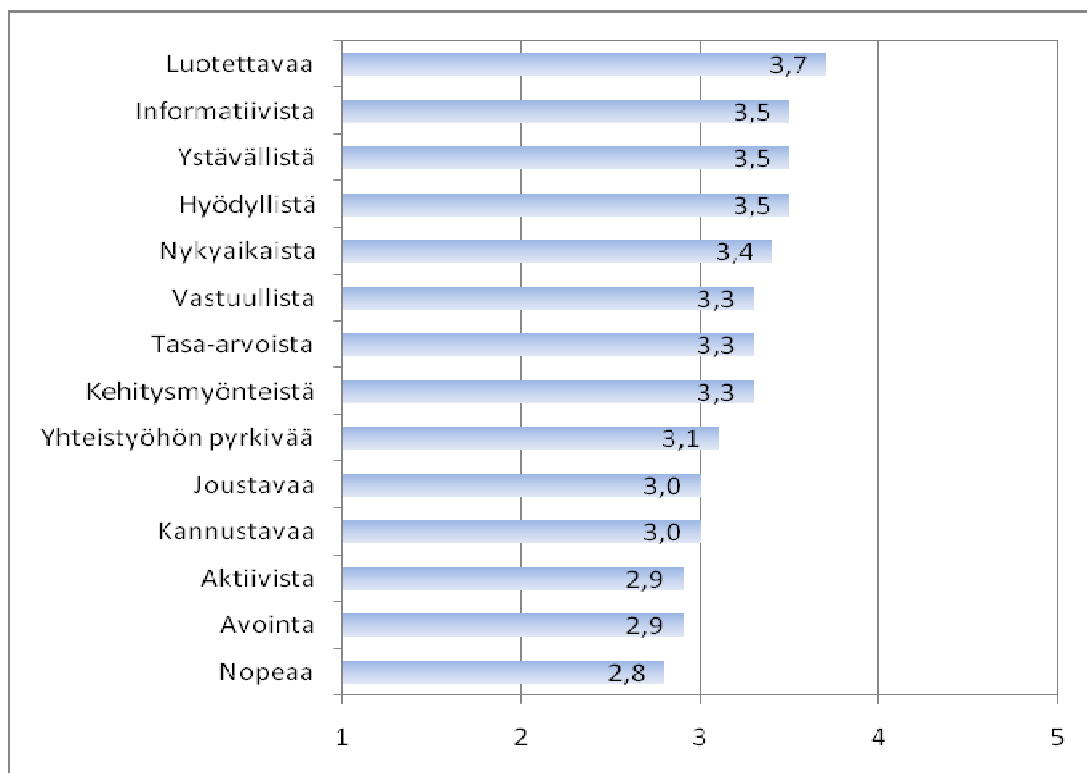
tiedän riittävästi muiden osastojen toiminnasta ja saan saman tiedon kuin työtoverinikin.

Osastoittain tarkasteltuna hajonta oli melko suurta, positiivisimmat arvioita monessa väittämässä antoi Oikeudelliset palvelut. IT ja lakiasiat -osastot antoivat negatiivisimmat arviot. Useissa osastojen välisissä vastauksissa oli merkitseviä eroja.

Yhdestä neljään vuotta yrityksessä työskennelleet antoivat keskimäärin negatiivisemmat arviot kuin pidempään työskennelleet. Muissa muuttujissa hajonta oli suurempaa. Merkitseviä eroja oli väittämässä: tiedonkulku eri osastojen välillä on toimivaa, tieto on perusteltua ja tiedän riittävästi muiden sidosryhmien toiminnasta. Yrityksen vakituiset ja kokoaikaiset työntekijät antoivat hieman negatiivisempia arvioita kuin määräaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät. Työsuhteen laatuun välillä merkitseviä eroja oli erityisesti väittämässä: tiedän riittävästi eri osastojen toiminnasta sekä tiedonkulku eri osastojen välillä on toimivaa.

4.2.5 Sisäisen viestinnän ominaisuudet

Viidennessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) yrityksen sisäisen viestinnän ominaisuuksia. Kaikkien vastausten keskiarvoista kohdeorganisaation viestinnän voidaan päätellä olleen luotettavaa, informatiivista, ystävällistä ja hyödyllistä. Toisaalta taas arvioista voidaan päätellä viestinnän olevan hidasta, suljettua ja passiivista. Tarkemmin sisäisen viestinnän ominaisuudet ovat esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 7. Sisäisen viestinnän ominaisuudet (keskiarvot väittämistä).

Naiset suhtautuivat väittämien viestinnän kuvaavuudesta kriittisemmin kuin miehet. Merkitseviä eroja oli väittämässä: tasa-arvoista, avointa, ystävällistä, yhteistyöhön pyrkivää sekä kehitysmuonteista. Ainoastaan viestinnän nykyaikaisuus yhdisti naisten ja miesten näkemyksiä. Vastaajien iästä riippumatta vastaukset olivat sisäistä viestintää kuvaavissa väittämässä hyvin yhdenmukaisia. Ainoastaan 29 -vuotiaat tai nuoremmat pitävät yrityksen sisäistä viestintää joustavampana, joten ero muihin vastaajiin oli myös merkitsevä.

Esimiesasemassa olevien johtajien tai päälliköiden mielestä esitetyt väittämät kuvasivat sisäistä viestintää parhaiten. Tämän joukon mielestä sisäisen viestintä on yhteistyöhön pyrkivää, vastuullista, kannustavaa, informatiivista ja hyödyllistä. Näissä väittämässä erot olivat myös merkitseviä. Päälliköt ja asiantuntijat, ilman esimiesvastuuta, sekä toimihenkilöt ja tiiminvetäjät olivat väittämistä lähes yhtä mieltä.

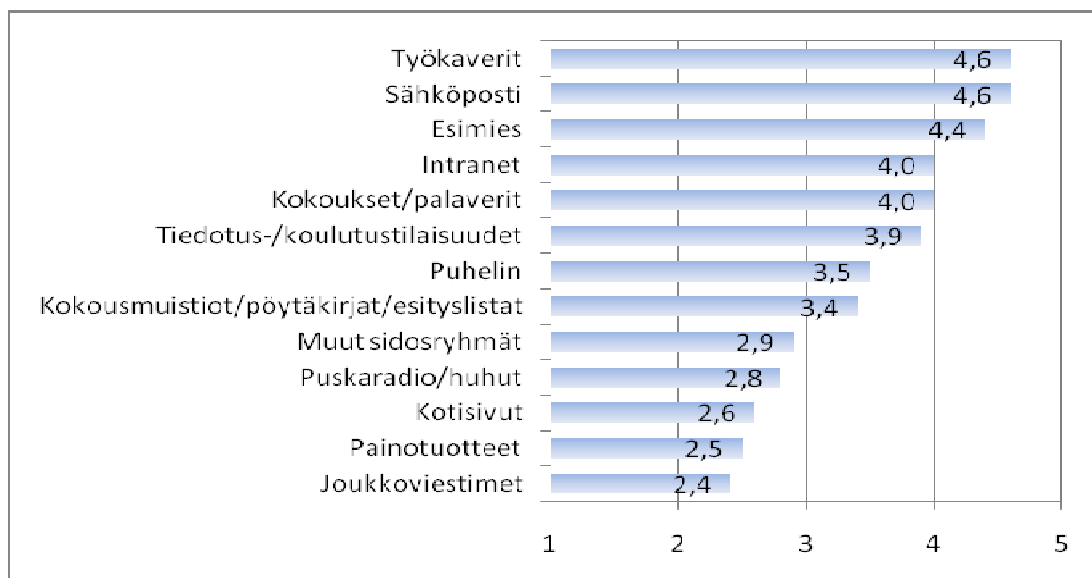
Osastoista Oikeudelliset palvelut arvioi väittämien kuvaavan parhaiten sisäistä viestintää. Erityisesti luotettavuus oli ominaisuus, joka sai usealta osastolta hyvän arvion. Myynti arvioi sisäistä viestintää käsitteleviä väittämiä kriittisemmin kuin muut osastot. Merkitseviä eroja osastojen välillä oli väittämissä: nykyaikaista, nopeaa ja luotettavaa.

Alle vuoden työsuhteessa olleiden mielestä väittämät kuvasivat parhaiten sisäistä viestintää. Tämän vastaajaryhmän mielestä viestintä oli joustavaa yhteistyöhön pyrkivää, ystävällistä, luotettavaa, aktiivista, avointa ja kannustavaa. Lisäksi edellä mainittujen väittämien erot olivat merkitseviä suhteessa kokeneempiin työntekijöihin. Muissa työsuhteen kestoissa vastaukset olivat hyvin tasaisesti jakautuneita, esille nousi kuitenkin pidempään työskennelleiden kriittisyys väittämiä kohtaan.

Määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden mielestä väittämät kuvasivat sisäistä viestintää hyvin. Vakituiset ja kokoaikaiset työntekijät vastasivat tiettyihin osa-alueisiin (aktiivisuus, avoimuus ja nopeus) hieman kriittisemmin. Luotettavuus kuvasi kaikkien mielestä sisäistä viestintää parhaiten.

4.2.6 Sisäisen viestintäkanavien tärkeys

Kuudennessa kysymyksessä vastaajien tuli arvioida asteikolla 1 (ei lainkaan tärkeä) – 5 (erittäin tärkeä) sisäisten viestintäkanavien tärkeyttä. Kaikkien vastaajien keskiarvolla mitattuna tärkeimmiksi viestintäkanaviksi arvioitiin työkaverit, sähköposti, esimies, Intranet, kokoukset ja palaverit. Tarkemmin sisäisen viestinnän ominaisuudet on havainnollistettu seuraavassa kuviossa.

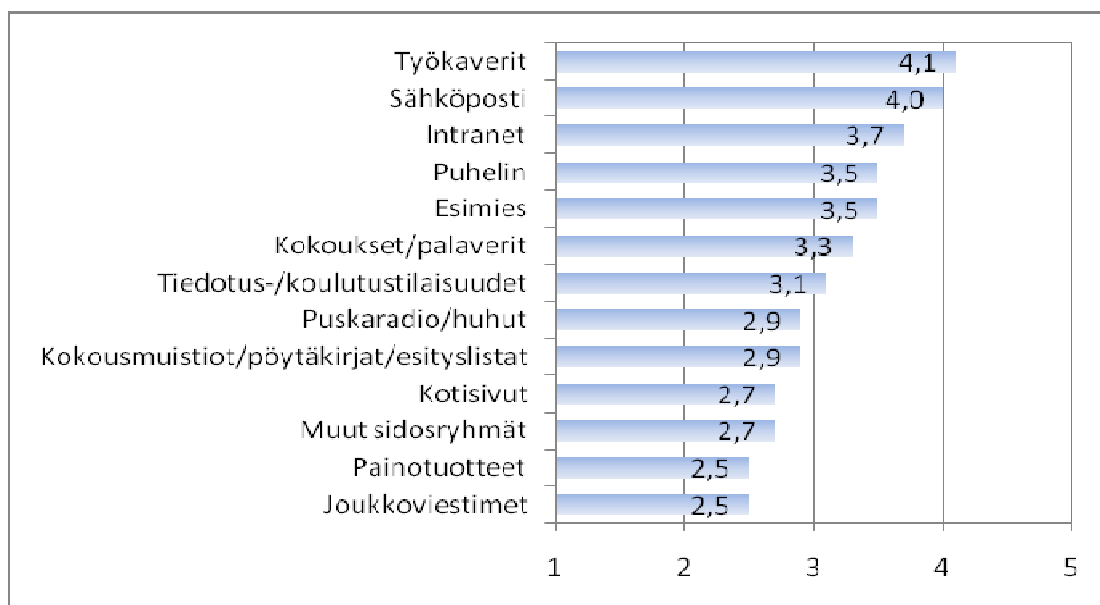


Kuvio 8. Viestintäkanavien tärkeys (keskiarvot väittämistä).

Tarkasteltaessa sisäisten viestintäkanavien tärkeyttä vastaajaryhmittäin, esille nousi kolme selkeästi tärkeintä kanavaa (esimies, sähköposti ja työkaverit), joiden järjestys muuttui taustamuuttujittain. Vastaavasti selvästi vähemmän tärkeiksi koettiin joukkoviestimet, painotuotteet ja kotisivut. Lähes kaikissa taustamuuttujissa oli merkitseviä eroja. Otin joukkoviestimet mukaan tutkimukseen, koska kohdeorganisaation toiminta on lainsäädännön ohjaamaa ja muuttuvaa lainsäädäntöä sekä alan liiketoimintaa saatetaan käsitellä julkisuudessa. Siksi halusin tutkimuksessa selvittää onko joukkoviestinnällä vaikutusta henkilökunnan asenteisiin. Kuten kuviosta 8 nähdään, ei joukkoviestimien vaikutusta voida pitää merkittävänä. Myös muut vähiten arvostusta saaneet viestimet (painotuotteet ja kotisivut) ovat lähinnä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin tarkoitettuja viestintävälineitä.

4.2.7 Sisäisten viestintäkanavien toimivuus

Viestintäkanavien tärkeyden jälkeen vastaajien tuli arvioida asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) viestintäkanavien toimivuutta oman työn kannalta. Keskiarvolla mitattuna vastaajien mielestä toimivimmat viestintäkanavat olivat työkaverit, sähköposti, Intranet, puhelin, esimies. Viestintäkanavien toimivuus on havainnollistettu tarkemmin alla olevassa kuviossa.



Kuvio 9. Viestintäkanavien toimivuus (keskiarvot väittämistä).

Sisäisen viestinnän kanavien toimivuus käyttäytyi taustamuuttujittain samalla tavalla kuin viestintäkanavien tärkeys. Toisin sanoen lähes samat kanavat olivat vastaajien mielestä sekä tärkeitä että toimivia. Esimies sai kuitenkin toimivuudessa kriittisempiä arvioita kuin Intranet ja puhelin. Kumpulaisen rahoitusalan organisaatiolle tehdyssä, sisäisen viestinnän tutkielmassa havaittiin myös samanlaisia yhteneväisyyksiä esimiesviestinnässä. Se koettiin toimivaksi, mutta sen olisi toivottu toimivan vielä paremmin (Kumpulainen 2008, 102 [viitattu 17.10.2008].)

Tarkemmin tämän tutkimuksen viestintäkanavien tärkeyden ja toimivuuden vertailua voidaan tarkastella ristiintaulukoinnilla, jossa selvitetään kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä sekä sitä, millä tavalla ne vaikuttavat toisiinsa. Kontingenssi- eli ristiintaulukon soluissa olevat solufrekvenssit kertovat, kuinka monta mainituin ominaisuuksin varustettua yksilöä aineistossa on. (Heikkilä 2008, 210.) Esimerkkinä taulukko 2, jossa 80 % vastaajista on arvioinut esimiehen viestintäkanavana erittäin tärkeäksi sekä erittäin toimivaksi.

Taulukko 2. Toimivuus vs. tärkeys.

		Esimies - toimivuus					
		Erittäin huonosti	2	3	4	Erittäin hyvin	Yht.
Esimies - tärkeys	Ei lainkaan tärkeää	0 %	10,0 %	10,0 %	20,0 %	60,0 %	100 %
	2	0 %	14,8 %	22,2 %	33,3 %	29,6 %	100 %
	3	0 %	3,3 %	15,0 %	41,7 %	40,0 %	100 %
	4	0 %	0 %	2,6 %	33,8 %	63,6 %	100 %
	Erittäin tärkeää	0 %	0 %	0 %	20,0 %	80,0 %	100 %
	N	0	7	18	68	111	204

Yleisesti ne viestintäkanavat joita pidettiin tärkeänä, koettiin myös toimiviksi. Toisaalta taas oli kanavia, jotka saivat hyvin kaksijakoisia vastauksia. Esimerkiksi puhelinta ei joidenkin vastaajien mielestä koettu tärkeäksi eikä toimivaksi. Toisissa vastauksissa sitä taas saatettiin pitää erittäin tärkeänä sekä erittäin hyvin toimivana.

4.2.8 Kanavat joista saadaan eniten tietoa

Kysymyksessä kahdeksan vastaajille annettiin lista sisäisen viestinnän kanavista, joista heidän piti valita kolme kanavaa, joiden kautta he kokivat saavansa eniten tietoa tutkimushetkellä. Kolmeksi tärkeimmäksi kanavaksi nousivat työkaverit (85 %), sähköposti (74 %) ja esimies (46 %). Tarkasteltaessa vastauksia taustamuuttujittain järjestys pysyi samana. Hyödyllisimmät kanavat on havainnollistettu tarkemmin seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Hyödyllisimmät viestintäkanavat.

	%
Työkaverit	85 %
Sähköposti	74 %
Esimies	46 %
Intranet	32 %
Kokoukset/palaverit	25 %
Puskaradio/huhut	16 %
Puhelin	10 %
Tiedotus- ja koulutustilaisuudet	8 %
Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	2 %
Muut sidosryhmät	1 %
Kotisivut	0 %
Painotuotteet	0 %
Joukkoviestimet	0 %

Hyödyllisimmät viestintäkanavat noudattivat myös samaa kaavaa tärkeimpien ja toimivimpien viestintäkanavien kanssa. Ainoastaan esimies nousi Intranetin edelle kolmannelle paikalle.

4.2.9 Sisäisen viestinnän kanavien käyttö ja seuranta

Yhdeksännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka usein he käyttävät ja seuraavat eri sisäisen viestinnän kanavia. Vaihtoehdot olivat: useasti päivän aikana, päivittäin, useana päivänä viikossa, viikoittain sekä kuukausittain tai harvemmin. Kuten taulukosta 4 nähdään, useasti päivän aikana käytettiin sähköpostia (78 %), työkavereita (67 %) sekä puhelinta (47 %). Vastaavasti kuukausittain tai harvemmin seurattiin sekä käytettiin painotuotteita (94 %), tiedotus- ja koulutustilaisuuksia (93 %) sekä kokousmuistioita, pöytäkirjoja ja esityslistoja (72 %). Taustamuuttujittain erot olivat samanlaisia.

Taulukko 4. Viestintäkanavien käytön useus.

	Useasti päivän aikana	Päivittäin	Useana päivänä viikossa	Viikoittain	Kuukausittain tai harvemmin	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	N	%
Sähköposti	78	16	4	2	0	209	100
Työkaverit	67	19	12	2	0	210	100
Puhelin	47	19	12	12	11	208	100
Intranet	31	43	16	9	1	208	100
Esimies	10	17	25	34	14	209	100
Muut sidosryhmät	6	10	9	21	54	205	100
Puskaradio/huhut	6	18	22	28	26	207	100
Joukkoviestimet	1	9	4	18	68	202	100
Kokousmuistiot/ pöytäkirjat/ esityslistat	0	0	2	25	72	208	100
Tiedotus-/ koulutustilaisuudet	0	0	0	6	93	204	100
Kotisivut	0	4	11	22	63	206	100
Painotuotteet	0	0	1	4	94	208	100
Kokoukset/palaverit	0	1	7	33	59	207	100

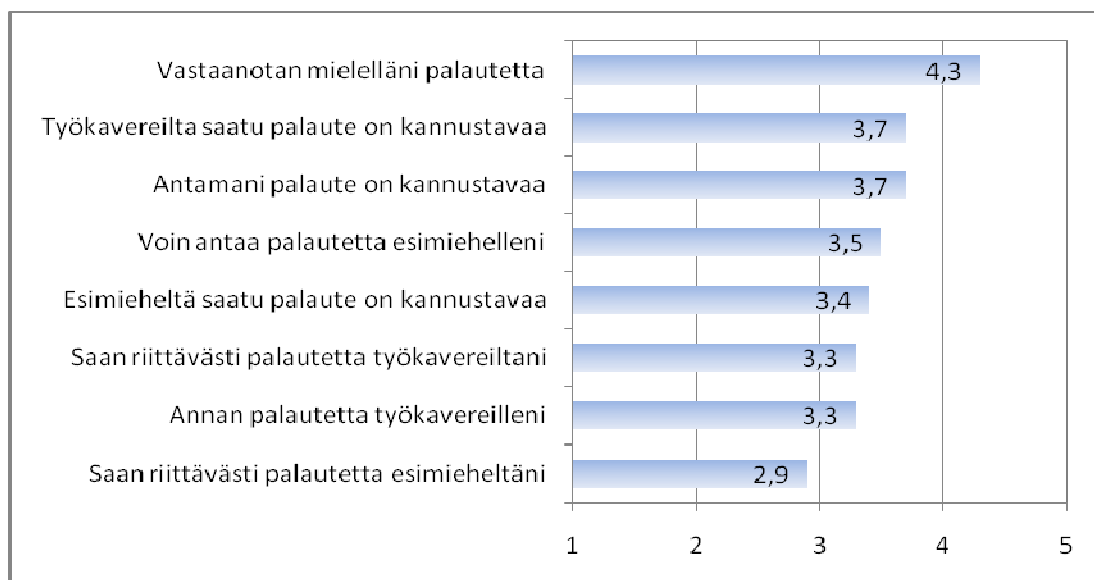
Myös Kanto havaitsi tutkimuksessaan esimiehen olleen eniten käytetty viestintäkanava sukupuolesta, iästä, toiminnosta ja työskentelytavoista riippumatta. Sähköiset viestintävälineet taas koettiin melko helposti hyödynnettäviksi. (Kanto 2007, 101.)

Kumpulainen taas havaitsi tutkimuksessaan sähköpostin, puhelimen sekä työyhteisössä käytyjen keskustelujen olleen eniten käytetyt viestintävälineet työyhteisössä (Kumpulainen 2008, 55 [viitattu 17.10.2008]).

4.2.10 Palautekulttuuri

Viimeinen monivalintakysymys koski organisaation palautekulttuuria. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 (erittäin huonosti) – 5 (erittäin hyvin) kuinka hyvin annetut väitteet pitävät paikkansa. Kaikkien vastaajien vastauksia voidaan päätellä, että henkilöstö vastaanottaa mielellään palautetta, työkavereilta saatu palaute on kannustavaa ja itse annettu palaute on kannustavaa. Hyvällä tasolla on myös

henkilöstön mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Kuitenkin henkilöstö koki, etteivät he saa itse riittävästi palautetta esimieheltään. Palautekulttuuria käsittelevät väittämät on havainnollistettu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 10. Palautekulttuuri (keskiarvot väittämistä).

Naiset ja miehet vastaanottivat palautetta yhtä mielellään. Naiset eivät mielestään saaneet esimieheltään riittävästi palautetta, eikä saatu palaute ollut kannustavaa. Näissä vastauksissa erot olivat merkitseviä.

Ikäjakaumissa ei palautekulttuurisia eroja ollut juurikaan havaittavissa. Ainoastaan 40 vuotta tai vanhemmat vastasivat hieman kriittisemmin, tosin he voivat mielestään antaa paremmin palautetta omalle esimiehelleen.

Esimiesasemassa olevien johtajien tai päälliköiden mielestä annetut väittämät kuvasivat yrityksen palautekulttuuria parhaiten. Tosin asemasta riippumatta, kaikki vastaajat olivat lähes yhtä mieltä palautteen riittävästä saannista työkavereiltaan. Merkitsevät erot vastaajien kesken olivat väittämässä: saan riittävästi palautetta esimieheltäni, annan palautetta työkavereilleni, antamani palaute on kannustavaa.

Osastoista Asiakaspalvelu antoi palautekulttuuria koskevista väittämistä positiivisimmat arviot, erityisen tyytyväisiä he olivat esimiehen palautteeseen. Lakiasiat -osastolla oltiin tyytymättömiä esimieheltä saatuun palautteeseen sekä palautteen antamiseen omalle esimiehelle. Sisäiset palvelut -osasto antoi mielestään heikoiten palautetta työkavereilleen. Osastojen välisissä vastauksissa merkitseviä eroja väittämissä: esimieheltä saatu palaute on kannustavaa, voin antaa palautetta esimiehelleni, annan palautetta työkavereilleni, työkavereilta saatu palaute on kannustavaa ja saan riittävästi palautetta esimieheltäni.

Työsuhteen kestojen väliset palautekulttuurin erot olivat vähäisiä, ainoastaan 5–10 vuotta työskennelleet eivät mielestään saaneet riittävästi palautetta esimieheltään. Tässä vastauksessa ero oli muihin muuttujiin nähden merkitsevä. Työsuhteen laadussa palautekulttuurin erot näkyivät ainoastaan merkitsevänä erona palautteen antamisessa omalle esimiehelle, jota vakituiset työntekijät voivat mielestään antaa paremmin kuin määräaikaissä työsuhhteissa olevat.

4.2.11 Sisäisen viestinnän onnistumiset, ongelmat ja kehitysajat

Kolmessa viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa sisäisen viestinnän onnistumisia, ongelmakohtia sekä omia kehitysideoita. Esimerkeissä on ensin merkitty luettelomerkeillä kysymyksistä tehdyt yleiset johtopäätökset. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia tutkimuksen vastauksista.

Esimerkkejä esille tulleista onnistumisista:

- viestintäkoulutukset
”Kommunikaatiokoulutukset ovat olleet positiivinen juttu! Lisää tällaista.”
- Intranet
”Intra on suhteellisen toimiva koko yritystä koskevissa yleisissä asioissa.”
- henkilökunnalle tarkoitetut lyhyet tiedotustilaisuudet
”Lyhyet tilannekatsaukset kahviossa koko henkilöstölle, siinä otetaan kaikki mukaan kuulemaan yhteisistä asioista, se luo yhteishenkeä ja käsityksen ”meidän” yrityksestä.”

- työkaverit
”Työkavereilta voi kysyä ja saa aina vastauksen tai tiedon keneltä voi kysyä.”

Esimerkkejä esille tulleista ongelmakohdista:

- muutoksista kerrotaan vasta jälkikäteen, kun ne on jo koettu
”Epäjohdonmukainen viestintä. Ohjeistuksia tipahtelee lähes päivittäin sähköpostitse, joista saa itse koota selkeän kokonaisuuden.”
- tiedon tulva
”Kaikkea ei tarvitsisi kirjoittaa aina sähköpostilla cc:ksi, tai tiedoksi muuten.”
- osastojen välinen viestintä
”Ohjeistuksen puuttuminen, sekä vähäinen tieto eri osastojen toiminnasta.”
- viestien sisältö ”piikittelevää” tai ”töykeää”
”Piikittelevät sähköpostit, jos joku on tehnyt virheen.”
- puskaradio
”Yleensä asiat kuulee epävirallista tietä ennen kuin virallinen ilmoitus tulee.”

Esimerkkejä miten viestintää voitaisiin kehittää:

- vakiintuneet palaverikäytännöt oman osaston tai tiimin kesken, osastojen välillä
”Viikko- tai kuukausipalaverit osastoittain käyttöön ja esimiehet olisi velvoitettu niitä pitämään. Palavereissa käytäisiin läpi koko taloa ja osastoa koskevia asioita.”
- keskitetty tai ammattimaisempi viestintä
”Viestinnän keskittäminen. Tiedottajan vastuullisuus. Eli välittäjä miettisi etukäteen kenelle tämä viesti on olennaista ja kenelle ei. Kohdentaisi sen paremmin.”
- tiedotettaisiin enemmän yrityksen tilasta sekä tulevaisuuden suunnitelmista
”Täällä talossa on paljon sellaista mitä muissa osastoilla ei ole hajuakaan, esim. kaikki uudet projektit, niistä ei kerrota, kuin asianosaisille ei muille. Ja esim. mikä on esim. vuoden toimintasuunnitelma tässä talossa.”

- pysyväistiedon helppo saatavuus

”Sisäisen viestinnän pitäisi olla avointa ja kaikille yhtäaikaista. Pantataan tietoa liikaa ja se aiheuttaa turhia juoruja ja spekulointia kahvipöydässä.”

Yhteenvedona avoimista kysymyksistä voidaan päätellä sisäisen viestinnän onnistumisiksi viestintäkoulutuksia, lyhyitä tiedotustilaisuuksia, Intranetiä sekä työkavereita. Sisäisen viestinnän ongelmiksi nousivat puskaradio, osastojen välinen tiedonkulku, sisällöltään tönkeät viestit ja viestinnän ajantasaisuus. Henkilöstön kehitysajatuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi olivat sen keskittäminen, pysyväistiedon helppo saatavuus, yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta tiedottaminen, palaverikäytäntöjen vakinaistaminen sekä viestintä poikkeustilanteissa.

5 POHDINTA

Kohdeorganisaation liiketoiminnan vahva kasvu näkyy myös voimakkaasti lisääntyneenä henkilöstömääränä. Tästä johtuvat niin sanotut ”kasvukivut” ovat todennäköisesti olleet ainakin yhtenä osatekijänä aiheuttamassa *viestintävajetta*, jolla Juholinin (1999, 92) mukaan tarkoitetaan saadun ja halutun tiedon erotusta. Viestintävajeen myötä myös epä tietoisuus henkilöstön keskuudessa lisääntyy.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viestintäkanavien tärkeys ja toimivuus sisäisen viestinnän ja kommunikoinnin kehittämisen pohjaksi. Tulosten perusteella oma ja oman osaston rooli tunnettiin hyvin, mutta koko organisaation sekä konsernin tuntemus oli heikolla tasolla. Myös organisaation tavoitteet tunnettiin hyvin, mutta niiden saavutettavuuteen ei uskottu aivan yhtä hyvin.

Sisäinen viestintä koettiin yleisesti tärkeäksi, tosin sen koskiessa koko konsernia tärkeyttä ei arvostettu yhtä korkealle. Väittämien perusteella sisäisessä viestinnässä on paljon kehitettävää, sillä vain kolmasosa väittämistä sai yli kolmen keskiarvon. Niistä voidaan päätellä, että sisäinen viestintä koetaan henkilöstön keskuudessa luotettavaksi, informatiiviseksi ja ystävälliseksi. Toisaalta taas henkilöstö koki saavansa liian vähän tietoa tai ainakin tiedonkulku on passiivista ja hidasta.

Tärkeimmiksi viestintäkanaviksi arvioitiin työkaverit, sähköposti ja esimies. Joukkoviestimiä, painotuotteita sekä kotisivuja pidettiin merkityksettömämpinä sisäisen viestinnän kanavista. Toimivina viestintäkanavina esille nousivat työkaverit, sähköposti ja Intranet. Esimiestä, sen tärkeydestä huolimatta, ei kuitenkaan pidetty niin toimivana, kuin muita kärkikolmikossa olleita: työkavereita ja sähköpostia. Vastaajien mielestä joukkoviestimiä, painotuotteita ja muita sidosryhmiä ei arvostettu toimivana sisäisen viestinnän kanavana.

Vastaajien tuli myös arvioida eniten seurattuja ja käytettyjä sisäisen viestinnän kanavia. Näistä esille nousivat useasti päivän aikana käytetyt: työkaverit, sähköposti sekä esimies. Edellä mainittujen kanavien keskinäinen järjestys vaihteli

taustamuuttujittain tarkasteltuna. Lisäksi kuukausittain tai harvemmin käytetyt kanavat olivat tiedotus- ja koulutustilaisuudet, painotuotteet sekä kokousmuistiot, pöytäkirjat ja esityslistat. Taustamuuttujittain tarkasteluna kanavien käyttöuseus säilyivät samoina.

Viestintävajeen merkitys korostuu niin osastojen välisessä viestinnässä kuin palaverikäytännöissä. Myös Kumpulainen havaitsi tutkimuksessaan henkilöstön arvostavan säännöllisiä palaverikäytäntöjä, sillä niissä käsitellään asiat yhteisesti, samanaikaisesti ja tehokkaasti. Lisäksi palaverit toimivat tehokkaana palautekanavana esimieheltä yksikölle ja yksiköltä esimiehelle. (Kumpulainen 2008, 75 [viitattu 17.10.2008].)

Palautetta vastaanotetaan mielellään, mutta esimieheltä saadun palautteen koetaan olevan vain vähäistä. Toisaalta vastaajat kokevat antavansa myös itse vähän palautetta. Kumpulainenkin havaitsi tutkimuksessaan palautteen antamisen olevan tärkeä viestinnän muoto ja henkilöstön kaipaavan sitä erityisesti esimieheltään enemmän (Kumpulainen 2008, 83 [viitattu 17.10.2008]).

Avoimista kysymyksistä saaduista konkreettisista kehittämis ehdotuksista selkeimmin esille nousivat osastojen välinen viestintä ja epäsäännölliset palaverikäytännöt. Sähköposti oli kanavana hieman kaksijakoinen, vaikka se koettiin sekä toimivaksi, että tärkeäksi, osa vastaajista koki kärsivänsä tiedontulvasta. Suljetuissa kysymyksissä puskaradion merkitys oli vähäinen, mutta avoimissa kysymyksissä se nousi ajoittain esille. Vastaavanlaista jakaumaa on havaittu muissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Kumpulaisen tutkimuksessa kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että asioita käsitellään liikaa kahvipöytäkeskusteluissa. Kuitenkin yhtä suuri osa vastaajista oli täysin päinvastaista mieltä. (Kumpulainen 2008, 94 [viitattu 17.10.2008].)

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä riittää parannettavaa. Erityisesti henkilöstön arviot sisäistä viestintää koskevista väittämistä olivat hyvin kriittisiä. Merkittävää tietoa saatiin osaltaan viestintäkanavien arvostuksesta: Mitä kanavia henkilöstö mielellään käyttää ja mihin kanaviin

tulevaisuudessa kannattaa panostaa. Huomiota tulisi kiinnittää osastojen väliseen tiedonkulkuun, viestinnän organisointiin sekä sen oikea-aikaisuuteen.

Uskon, että tutkimus toimi tehokkaana lähtölaukauksena matkalla kohti paremmin toimivaa sisäistä viestintää. Todennäköisesti asiat ovat olleet aikaisemminkin tiedostettuja, mutta tutkimus konkretisoi ja havainnollisti henkilöstön mielipiteet sisäisen viestinnän tilasta. Esiitellessäni tutkimustuloksia yrityksen keskeisimmille henkilöille oli ilo nähdä, jo tilaisuuden aikana, niiden herättävän keskustelua sekä ajatusten vaihtoa. Kehitysjatoksia alettiin miettiä heti tulostenesittelytilaisuuden virallisemmän osuuden jälkeen.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi on mielestäni onnistunut ja keskeiset tavoitteet saavutettiin. Vaikka työskentelin tutkimuksen ajan organisaatiossa, koen että pystyin analysoimaan tulokset objektiivisesti. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisäävät muissa tutkimuksissa saadut samansuuntaiset tulokset.

Kehitystoimenpiteisiin kohdeorganisaatiossa ryhdyttiin tutkimuksen jälkeen varsin nopeasti. Yrityksessä otettiin käyttöön muun muassa uusia kanavia osastojen välisen viestinnän parantamiseksi. Nopea reagointi kertoo osaltaan siitä, että sisäisen viestinnän kehittäminen on asia, johon halutaan panostaa aidosti.

Toteutettu tutkimus oli kartoittava tutkimus ja sitä voitaisiin jatkaa ottamalla tutkimukseen mukaan uusia viestintäkanavia. Tämä mahdollistaisi vertailun pidempään käytössä olleisiin kanaviin ja sen, ovatko uudet kanavat vaikuttaneet muiden kanavien toimivuuteen ja tärkeyteen. Myös Åbergin mukaan tavoitteiden saavuttamisen arviointi edellyttää usein ennen ja jälkeen – mittausta: Mitkä olivat henkilökunnan tiedot tai asenteet tai miten käyttäydyttiin ennen muutosta ja mitä muutos sai aikaan (Åberg 1997a, 217).

Vastaavia, laajoja kyselytutkimuksia kannattaa kuitenkin välttää, sillä usein käytettynä ne saattavat aiheuttaa turhautumista henkilöstön keskuudessa. Sopiva aikaväli uudelle tutkimukselle olisi vuoden, kahden kuluttua, jolloin uusista kanavista olisi jo riittävästi

kokemuksia. Lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus koko konsernin tasolla ja vertailla maiden toimistoja keskenään. Tosin siinä tapauksessa tutkimuksessa tulisi huomioida kulttuurierot.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Hartley, Peter & Bruckman, Clive G. 2002. Business Communication. London: Routledge.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

Ikävalko, Elisa 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän opas. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, Jaakko 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineeton pääoma. Teoksessa Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat.

Mäntyneva Mikko; Heinonen Jarmo & Wrangle Kim 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Wiio, Osmo A. 1994. Johdatus viestintään. Kuudes, uudistettu painos. Porvoo: WSOY

Åberg, Leif 1997a. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 1997b. Viestintä – tuloksen tekijänä. 2. painos. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, Leif 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Sähköiset lähteet:

Kanto Anne, Muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen viestintään. Tutkimuskohteena Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj [pdf-dokumentti]. Vaasa: Vaasan kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos. Saatavilla www-muodossa: <http://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta_pdf.php?id=2460>.

Kumpulainen Piia, Kahvipöydästä yleiseen tietoon. Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa [pdf-dokumentti]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos [online: viitattu 17.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-200806265554>>.

Nahapiet Janine & Ghoshal Sumantra 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of Management Review. 23(2) [online: viitattu 26.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://proquest.umi.com.ezproxy.turkuamk.fi/pqdlink?did=29206572&sid=1&Fmt=4&clientId=45290&RQT=309&VName=PQD>>.

Hyvä työntekijä,

Mitä ajattelet yrityksen sisäisestä viestinnästä?

Nyt pääset vaikuttamaan vastaamalla tutkimukseen, jolla pyritään selvittämään sisäisen viestinnän nykytilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Kysely on tarkoitettu kaikille yrityksen työntekijöille Suomessa. Se on osa Janne Hakalan Turun ammattikorkeakoulussa tekemää opinnäytetyötä.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 20 minuuttia, vastausaikaa on torstaihin 17.4. asti. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kyselylomake avautuu alla olevasta linkistä.

Lämmin kiitos etukäteen kaikille osallistujille!

Lisätietoa tutkimuksesta:

Janne Hakala, puh. numero, sähköposti

Toimeksiantajan edustaja, puh. numero, sähköposti

Linkki tutkimukseen:

<http://digiumentprise.com/answer/?inv=768806&chk=JCCMUZ4N>

Yrityksen sisäisen viestinnän tutkimus 2008**Sukupuoli**

- € mies
- € nainen

Ikä

- € 19 vuotta
- € 20–29 vuotta
- € 30–39 vuotta
- € 40–49 vuotta
- € 50–59 vuotta
- € 60- vuotta

Asema

- € Esimiesasemassa oleva johtaja tai päällikkö
- € Päällikkö tai asiantuntija ilman esimiesvastuuta
- € Teamleader, toimihenkilö

Osasto

- € Asiakaspalvelu
- € Laskutuspalvelut
- € Oikeudelliset palvelut
- € Lakiasiat
- € Sisäiset palvelut
- € Tiedonsiirto, vaihde
- € IT
- € Myynti
- € Kansainväliset palvelut
- € Hallinto

Työsuhteen kesto

- € alle vuosi
- € 1 – 4 vuotta
- € 5 – 10 vuotta
- € 11 – 20 vuotta
- € 21 vuotta tai enemmän

Työsuhteen laatu 1

- € vakituinen
- € määräaikainen

Työsuhteen laatu 2

- € kokoaikainen
- € osa-aikainen

Vastaa kysymyksiin ja väittämiin valitsemalla se numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi asteikolla 1 - 5. Valitse ainoastaan yksi numero väittämää kohden.

Arvioi tietämyksesi yrityksen organisaatiosta

1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Tunnen yrityksen konsernin organisaation	€	€	€	€	€
Tunnen yrityksen Suomen organisaation	€	€	€	€	€
Tunnen oman osastoni roolin organisaatiossa	€	€	€	€	€
Tunnen oman roolini organisaatiossa	€	€	€	€	€

Arvioi tietämyksesi organisaation tavoitteista

1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Tunnen yrityksen arvot	€	€	€	€	€
Tiedän yrityksen tavoitteet	€	€	€	€	€
Tiedän oman osastoni tavoitteet	€	€	€	€	€
Tunnen oman työni tavoitteet	€	€	€	€	€
Mielestäni tavoitteet sopivat nykyaikaan	€	€	€	€	€
Mielestäni tavoitteet ovat saavutettavissa	€	€	€	€	€

Arvioi sisäisen viestinnän tärkeyttä sen koskiessa

1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Koko konsernia	€	€	€	€	€
Yritys Suomea	€	€	€	€	€
Omaa osastoa	€	€	€	€	€
Omaa tiimiä	€	€	€	€	€
Itseäsi/työtäsi	€	€	€	€	€

Arvioi, kuinka hyvin seuraavat Yrityksen sisäistä viestintää kuvaavat väittämät pitävät paikkansa.

1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Tiedän riittävästi koko konsernin toiminnasta.	€	€	€	€	€
Tiedän riittävästi yrityksen Suomen toiminnasta.	€	€	€	€	€
Tiedän riittävästi muiden osastojen toiminnasta.	€	€	€	€	€
Tiedon kulku eri osastojen välillä on toimivaa.	€	€	€	€	€
Saan riittävästi tietoa työni kannalta olennaisista asioista.	€	€	€	€	€
Työssä tarvittava tieto on helposti saatavilla.	€	€	€	€	€
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen.	€	€	€	€	€
Saan saman tiedon kuin työtoverini.	€	€	€	€	€
Saan tiedon riittävän ajoissa.	€	€	€	€	€
Tieto on perusteltua.	€	€	€	€	€
Tieto on ymmärrettävässä muodossa.	€	€	€	€	€

Tiedän riittävästi muiden sidosryhmien toiminnasta	€	€	€	€	€
Sisäinen viestintä on organisoitua.	€	€	€	€	€
Sisäistä viestintää on kehitetty viimeisen vuoden aikana.	€	€	€	€	€

Arvioi, kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Yrityksen sisäistä viestintää.
1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Nopeaa	€	€	€	€	€
Nyky aikaista	€	€	€	€	€
Joustavaa	€	€	€	€	€
Kehitysmuotoista	€	€	€	€	€
Yhteistyöhön pyrkivää	€	€	€	€	€
Ystävällistä	€	€	€	€	€
Luotettavaa	€	€	€	€	€
Avointa	€	€	€	€	€
Aktiivista	€	€	€	€	€
Vastuullista	€	€	€	€	€
Kannustavaa	€	€	€	€	€
Informatiivista	€	€	€	€	€
Hyödyllistä	€	€	€	€	€
Tasa-arvoista	€	€	€	€	€

Seuraavat kolme kysymystä käsittelevät sisäisen viestinnän kanavia. Ensimmäisessä kysytään mielipidettäsi viestintäkanavien tärkeydestä yleensä, toisessa arvioitasi kanavien toimivuudesta tällä hetkellä ja kolmannessa omaa viestintäkanavien käyttöäsi.

Arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta.
1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Työkaverit	€	€	€	€	€
Esimies	€	€	€	€	€
Kokoukset/palaverit	€	€	€	€	€
Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	€	€	€	€	€
Tiedotus-/koulutus-tilaisuudet	€	€	€	€	€
Sähköposti	€	€	€	€	€
Intranet	€	€	€	€	€
Kotisivut	€	€	€	€	€
Puhelin	€	€	€	€	€
Painotuotteet	€	€	€	€	€
Joukkoviestimet	€	€	€	€	€
Muut sidosryhmät	€	€	€	€	€
Puskaradio/huhut	€	€	€	€	€
Jokin muu, mikä	€	€	€	€	€

Arvioi, miten seuraavat sisäisen viestinnän kanavat toimivat tällä hetkellä oman työsi kannalta.

1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Työkaverit	€	€	€	€	€
Esimies	€	€	€	€	€
Kokoukset/palaverit	€	€	€	€	€
Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	€	€	€	€	€
Tiedotus-/koulutus-tilaisuudet	€	€	€	€	€
Sähköposti	€	€	€	€	€
Intranet	€	€	€	€	€
Kotisivut	€	€	€	€	€
Puhelin	€	€	€	€	€
Painotuotteet	€	€	€	€	€
Joukkoviestimet	€	€	€	€	€
Muut sidosryhmät	€	€	€	€	€
Puskaradio/huhut	€	€	€	€	€
Jokin muu, mikä	€	€	€	€	€

Valitse listalta 3 kanavaa, joiden kautta saat tällä hetkellä eniten tietoa?

- € Työkaverit
- € Esimies
- € Kokoukset/palaverit
- € Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat
- € Tiedotus-/koulutus-tilaisuudet
- € Sähköposti
- € Intranet
- € Kotisivut
- € Puhelin
- € Painotuotteet
- € Joukkoviestimet
- € Muut sidosryhmät
- € Puskaradio/huhut
- € Jokin muu, mikä

Arvioi, kuinka usein käytät/seuraat seuraavia sisäisen viestinnän kanavia?

	useasti päivän aikana	päivittäin	useana päivänä viikossa	viikoittain	kuukausittain tai harvemmin
Työkaverit	€	€	€	€	€
Esimies	€	€	€	€	€
Kokoukset/ palaverit	€	€	€	€	€
Kokousmuistiot/ pöytäkirjat/ esityslistat	€	€	€	€	€
Tiedotus-/ koulutus- tilaisuudet	€	€	€	€	€
Sähköposti	€	€	€	€	€
Intranet	€	€	€	€	€
Kotisivut	€	€	€	€	€
Puhelin	€	€	€	€	€
Paino- tuotteet	€	€	€	€	€
Joukko- viestimet	€	€	€	€	€
Muut sidosryhmät	€	€	€	€	€
Puskaradio/ huhut	€	€	€	€	€
Jokin muu, mikä	€	€	€	€	€

Arvioi, kuinka hyvin seuraavat Yrityksen palautekulttuuria käsittelevät väitteet pitävät paikkansa.

1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni.	€	€	€	€	€
Esimieheltä saatu palaute on kannustavaa.	€	€	€	€	€
Voin antaa palautetta esimiehelleni.	€	€	€	€	€
Saan riittävästi palautetta työkavereiltani.	€	€	€	€	€
Työkavereilta saatu palaute on kannustavaa.	€	€	€	€	€
Annan palautetta työkavereilleni.	€	€	€	€	€
Antamani palaute on kannustavaa.	€	€	€	€	€
Vastaanotan mielelläni palautetta.	€	€	€	€	€

Kerro vapaasti omia kokemuksiasi, näkemyksiäsi ja mahdollisia kehitysideoita yrityksensisäiseen viestintään liittyen.**Kerro esimerkkejä sisäisen viestinnän onnistumisista?**

Mikä on sisäisessä viestinnässä ongelmallista? Kerro esimerkkejä.

Miten kehittäisit Yrityksen sisäistä viestintää?
