

## X-yhtiöiden sisäinen viestintä

Minna Kerko-Rämänen



<b>Tekijä(t)</b> Minna Kerko-Rämänen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> X-yhtiöiden sisäinen viestintä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 6
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäinen viestintä X-yhtiöissä. Aihetta tutkittiin henkilöstökyselyn muodossa. Tutkimus rajattiin koskemaan sisäistä viestintää ja sen tavoitteena oli saada mahdollisten kehittämistoimien pohjaksi henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän nykyisestä tilasta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia.</p> <p>Teoriaosa koostuu organisaation sisäisen viestinnän lähtökohtien, keinojen, kanavien ja keskeisten määritelmien läpikäymisestä ja lisäksi teoriaosuudessa käsitellään johtamisviestintää ja muutosviestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimusongelmaksi muodostui sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien tärkeyden ja toimivuuden, organisaation arvojen ja tavoitteiden sekä organisaation tiedonkulun ja tiedon saatavuuden selvittäminen henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2014 sähköisenä kyselynä ja sen kohderyhmänä oli kohdeorganisaation henkilöstö kokonaisuudessaan. Näin ollen kyseessä oli kokonaistutkimus, sillä tutkittavana oli koko perusjoukko. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja tuloksien analysointi tehtiin SPSS for Windows 22-ohjelmiston avulla. Tutkimuksen vastausprosentti oli todella hyvä, joka omalta osaltaan varmisti toteutetun tutkimuksen luotettavuutta.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan päätellä kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilan olevan melko hyvällä mallilla ja tulokset olivatkin hyvin positiiviset. Tärkeimpinä kehityskohteina voidaan mainita koko organisaatiota koskevan tiedon välittyminen, yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden, visioiden ja haaveiden selkeä ja ajantasainen esilletuonti sekä Intranetin käytön tehostaminen sisäisenä viestintäkanavana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sisäinen tiedotus, yhteisöviestintä, kvantitatiivinen tutkimus.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Sisäinen viestintä .....	3
2.1	Mitä viestintä on .....	3
2.2	Yhteisöviestintä .....	3
2.3	Sisäisen viestinnän lähtökohdat .....	4
2.4	Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat .....	4
2.5	Kasvokkaisviestintä .....	6
2.5.1	Osasto- ja tiimikohtaiset kokoukset ja palaverit .....	6
2.5.2	Henkilökohtaiset esimies- ja alaiskeskustelut .....	7
2.5.3	Tiedotustilaisuudet .....	7
2.6	Kirjallinen viestintä .....	8
2.6.1	Tiedote .....	8
2.6.2	Ilmoitustaulu .....	9
2.6.3	Henkilöstölehti .....	9
2.7	Sähköinen viestintä .....	9
2.7.1	Sähköposti .....	10
2.7.2	Intranet .....	10
2.7.3	Puhelin .....	11
2.7.4	Virtuaal kokoukset .....	11
3	Johtamisviestintä .....	12
4	Muutosviestintä .....	13
4.1	Muutosviestinnän jatkuvuus .....	14
4.2	Esimies osana muutosviestintää .....	14
5	Tutkimuksen toteuttaminen .....	16
5.1	Sisäisen viestinnän tutkimus X-yhtiöille .....	16
5.2	Kohdeorganisaation kuvaus .....	16
5.2.1	Yhtiö A .....	17
5.2.2	Yhtiö B .....	17
5.2.3	Yhtiö C .....	17
5.2.4	Yhtiö D .....	17
5.3	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys .....	18
5.4	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi .....	19
5.5	Kysymystyypit ja mitta-asteikko .....	21
6	Tutkimustulokset ja yhteenveto .....	23
6.1	Vastaajat taustamuuttujittain .....	23
6.2	Sisäisen viestinnän merkitys ja tärkeys .....	24
6.3	Sisäisen viestinnän kanavien tärkeys ja toimivuus .....	26

6.4	Sisäistä viestintää ja sen toimivuutta kuvaavat väittämät .....	28
6.5	Organisaation arvot ja tavoitteet.....	31
6.6	Työn kannalta tärkeä tieto.....	32
6.7	Työssä viihtyvyyden kannalta tärkeä tieto .....	33
6.8	Sisäinen viestinnän kehittäminen .....	34
7	Pohdinta.....	37
7.1	Kehitysehdotukset.....	38
7.1.1	Koko organisaatiota koskeva tieto.....	39
7.1.2	Intranet ja sähköposti .....	40
7.2	Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti .....	40
7.3	Oma oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Saatekirje.....	44
	Liite 2. Tutkimuslomake.....	45

# 1 Johdanto

Viestintä on prosessi, jossa välitetään ja vastaanotetaan viestejä kaksisuuntaisesti tiettyä viestintäkanavaa pitkin sekä sanallisesti että sanattomasti. Puhuttaessa viestinnästä organisaatioihin liittyen, puhutaan yhteisöviestinnästä, joka voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä kuvaa organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua ja sen onnistuneella toteuttamisella tuetaan työssä viihtymistä ja työmotivaatiota, puhumattakaan sen osuudesta hyvän johtamisen tukipilarina. Organisaatio ei pysty toimimaan ilman viestintää ja viestintää voitaneenkin pitää yhtenä tärkeimpänä osana yrityksen pääomaa.

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen kohdeorganisaationa on X-yhtiöt, joka koostuu emoyhtiöstä A sekä kolmesta tytäryhtiöstä B, C ja D. Kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jonka toimialana on rakennusalan tutkimus-, kehitys-, rakennuttamis- ja kustannusinsinööri-toiminta sekä muu tekninen testaus ja analysointi. Henkilöstöä yrityksessä oli tutkimushetkellä 131 henkilöä.

Kohdeorganisaatiossa ei aiemmin ole tutkittu sisäistä viestintää, mutta se on jo pidemmän aikaa tunnistettu kehityskohteeksi yrityksessä ja näin ollen sen tilaa haluttiin selvittää henkilöstökyselyn avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisten kehittämistoimien pohjaksi henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän nykyisestä tilasta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimusongelmaksi muodostui sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien tärkeyden ja toimivuuden, organisaation arvojen ja tavoitteiden sekä organisaation tiedonkulun ja tiedon saatavuuden selvittäminen henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka toteutettiin survey- eli kyselytutkimuksena Survey Monkey-kyselysovelluksen avulla. Kyselyyn pääsi vastaamaan sähköpostitse lähetetyn linkin kautta ja vastaukset tallentuivat kyselyportaaliin, josta vastaukset siirrettiin SPSS for Windows 22-ohjelmistoon, jonka avulla tulosten analysointi tehtiin.

Opinnäytetyö koostuu teoria- tutkimus- ja pohdintaosasta sekä lisäksi johdannosta. Johdannossa on esitetty lyhykäisyydessään opinnäytetyön aihe, tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen rakenne. Teoriaosassa käydään läpi organisaation sisäisen viestinnän lähtökohtia, keinoja, kanavia ja keskeisiä määritelmiä sekä johtamisviestintää ja muutosviestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimusosassa käsitellään tutkimuksen toteuttamista kokonaisuudessaan alkaen tutkimuksen taustoista ja kohdeorganisaation esittelystä

loppuen tutkimustuloksien esittelyyn ja yhteenvetoon. Pohdintaosiossa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään muutamia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation tarpeisiin.

Opinnäytetyö on tehty X-yhtiöiden käyttöön ja sen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation tulevaisuuden toimintaa suunniteltaessa ja pohdittaessa mahdollisia kehitystoimia yrityksen sisäisen viestinnän näkökulmasta. Työ voi myös toimia apuna tai vertailupohjana organisaation mahdollisille tuleville sisäisen viestinnän tutkimuksille ja tilannekartoituksille.

## 2 Sisäinen viestintä

### 2.1 Mitä viestintä on

Viestintä on määritelty ihmisten väliseksi toiminnaksi, vuorovaikutukseksi, kaksisuuntaiseksi prosessiksi, joka muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Viestin lähettäjä välittää viestin vastaanottajalle valittua viestintäkanavaa pitkin sen mukaisesti mikä on kohderyhmä ja tavoite. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.)

Viestintää voidaan kuvailla tapahtumana, prosessina, jossa asioiden tilaa tulkitaan merkityksen antamisen kautta ja jossa tämä tulkinta saatetaan vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta muiden tietoisuuteen. Viestintä on informaatiota sisällään pitävien sanomien vaihdantaprosessi lähettäjän ja vastaanottajan kesken tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä kontekstissa. Lisäksi viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä, kulttuuria luovaa ja uusintavaa ja kulttuurista yhteisyyttä synnyttävää. Kaiken edellä mainitun lisäksi se pitää sisällään myös sekä lähettäjä- että vastaanottajapäässä tapahtuvaa merkityksien tuottamista, jakamista ja tulkintaa. (Åberg 2006, 85.)

### 2.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihdantaa, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, joka syntyy organisaatioiden sisällä ja niiden käydessä vuoropuhelua ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa. (Juholin 2009, 21).

Yritysviestinnästä puhuttaessa taas tarkoitetaan nimenomaan yksityisen sektorin organisaatioiden viestintää. (Juholin 2009, 22).

Yhteisöviestintä tukee liiketoimintaa ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista.

Yhteisöviestintä voidaan Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012, 13–16) mukaan määritellä useammalla eri tavalla. Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on yksi tapa. Toinen tapa on viralliseen ja epäviralliseen viestintään jako. Kolmantena tapana on jakaa yhteisöviestintä eri osa-alueisiin sen mukaan, millaisesta viestinnästä on kysymys. Neljäntenä tapana on tehdä jaottelu käytettävien viestintäkanavien eli viestinnän foorumeiden perusteella. Osaa näistä jaoista käyn läpi seuraavissa luvuissa.

Ulkoisen viestinnän määritelmää en käy tässä opinnäytetyössäni läpi sen tarkemmin, sillä tämän työn pohjaksi tekemäni tutkimus rajattiin koskemaan nimenomaan X-yhtiöiden sisäistä viestintää.

### **2.3 Sisäisen viestinnän lähtökohdat**

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta sekä työyhteisössä että missä tahansa organisaatiossa. Se on kaikkialla yhteisön toiminnassa vaikuttava laaja ilmiö, jossa kyse on toisaalta tiedon ja informaation tuottamisesta sekä vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, ymmärryksen luomisesta, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista, josta heijastuvat työyhteisön arvot ja historia. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183; Juholin 1999, 13.)

Yrityksen sisäisessä viestinnässä on päätavoite hyvä ja avoin tiedonkulku yrityksessä. Sen tehtävänä on yrityksen toiminnan tukeminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja myös johtamisen tukeminen kuuluu sisäisen viestinnän tavoitteisiin. Onnistunut sisäinen viestintä tukee työmotivaatiota ja työssä viihtymistä, kun taas tiedon puute ja viihtymättömyys työssä voivat kantautua myös yrityksen ulkopuolelle työntekijöiden kautta, ja tämä taas ei ole suotuisaa yrityksen maineen kannalta ja saattaa heikentää erityisesti työnantajakuva. (Honkala ym. 2013, 183; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9.)

Nykyään painopiste on kaikilla viestinnän tutkimusalueilla siirtynyt vuorovaikutteiseen ja vastaanottajan huomioivaan tarkasteluun lähettäjäkeskeisten mallien sijaan. Myös yrityksen työntekijöiltä edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. (Åberg 2006, 110.) Paine ja vastuu kohdistuvat yksittäisiin työyhteisön jäseniin, joiden on oltava itse aktiivisia kysymään muilta, tarkistamaan ja etsimään tietoa ja lisäksi myös välitettävä tietoa, tiedonmurusia ja ideoita muille. Muilta voi tällöin odottaa samaa vastavuoroisuuden nimissä. Kaikkea ei tarvitse tietää itse vaan apua saa myös muilta, kun on myös itse valmis auttamaan. Ajantasaistiedon vaihdanta on siis koko organisaation asia ja kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla. (Juholin 2009, 145–146.)

Itse koen vuorovaikutteisen viestinnän toteutuvan melko hyvin yrityksessä, jossa työskentelen. Henkilöstö on yleisesti ottaen aktiivinen kysymään asioista ja välittämään tietoa myös kollegoilleen. Kehitysideoita myös annetaan hyvinkin avoimesti ja lisäksi yritys tukee vuorovaikutteista viestintää muun muassa Intranetissä olevan avoimen Ideaboxin avulla. Mielestäni on tärkeää, että työntekijöitä selkeästi rohkaistaan vuorovaikutteiseen viestintätapaan ja kerrotaan myös heti työsuhteen alussa, että työntekijältä tätä odotetaan.

### **2.4 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat**

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan Juholinin (1999, 35–36) mukaan jaotella kolmeen luokkaan; kasvokkais- eli suullisiin, painettuihin- eli kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin.



Kanavien määrittelyssä tulee huomioida mitä kanavia on olemassa ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Mitä paremmin yritys onnistuu valitsemaan viestiinsä ja sen kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat, sitä paremmin organisaation viestintä onnistuu. Nykyisissä organisaatioissa viestinnän kanavien määrä on suuri ja yrityksillä on paine määrän kasvattamiseen. Ajatuksena on monesti, että erilaisia sähköisiä ja graafisia kanavia tulisi olla mahdollisimman paljon käytössä. Kuvitellaan, että tällöin asiat olisivat paremmin, mutta tämä osoittautuu usein harhaluuloksi.

Viestintäkanavien jako voidaan tehdä virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Virallisia kanavia hyödynnetään suunnitellussa viestinnässä ja niitä ovat esimerkiksi tiedotteet, osastopalaverit, verkkosivut ja henkilöstölehti. Tulee kuitenkin muistaa, että viralliset kanavat muodostavat vain osan kaikesta viestinnästä, epäviralliset kanavat ovat myös suuressa roolissa. Epävirallisissa kanavien kautta käydyissä keskusteluissa työyhteisön jäsenet täydentävät ja selkiyttävät virallisten viestintäkanavien kautta saamaansa tietoa. Epävirallisia kanavia ovat kahvihuone-, kopiokone- ja tupakkapaikkakeskustelut sekä sähköpostitse ja sosiaalisessa mediassa käytävät työntekijöiden keskinäiset keskustelut. Onnistunut virallisten kanavien käyttö välittää riittävästi sitä tietoa, mitä henkilöstö kaipaa ja tällöin epävirallisen viestinnän tehtäväksi jää virallisen viestinnän täydentäminen. Jos näin ei tapahdu, muodostuu tilanne ongelmalliseksi ja syntyy uutistyhjiö, joka täyttyy usein värityneistä epävirallisista viesteistä ja huhuista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51–52.)

Itse olen törmännyt suhteellisen vähän epävirallisen viestinnän ongelmiin työpaikallani. Toki huhuja on aina silloin tällöin kiirinyt työympäristössä, mutta melko vähäisiksi ne ovat loppujen lopuksi jääneet. Sinänsä olisi huhuja voinut liikkua enemmänkin, huomioon ottaen organisaation sisäisen viestinnän perustuneen monen vuoden ajan pitkälti toimitusjohtajan katsaukseen päätoimipisteen viikoittaisen perjantaikakun yhteydessä, edelleen silloinkin kun henkilöstön määrä oli jo usean vuoden ajan ollut tiuhaan kasvussa.

Jokaisessa yrityksessä on oma viestintäkulttuuri ja tietyt suuntaviivat viestien välittämiseksi antaa oman työyhteisön kulttuuri. Toisaalta tulee myös huomioida, että joukossa saattaa olla toimivien kanavien lisäksi huonosti toimivia kanavia, joten käytäntöjä ei tarvitse orjallisesti noudattaa. Viestintäkanavaa valitessa tulisi pohtia sopiiko kanava varmasti viestiin, säilyykö viesti muuttumattomana, saavatko vastaanottajat viestin sopivaan aikaan, edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno ja voidaanko viestissä hyödyntää useaa esitystapaa, kuten tekstiä, kuvaa ja ääntä. Nykypäivänä Internetin avulla on mahdollista yhdistää kirjallinen ja suullinen kanava onnistuneesti. (Lohtaja-Ahonen &

Kaihovirta-Rapo 2012, 49–50.) Tarkastelen näitä kanavaluokkia tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

## **2.5 Kasvokkaisviestintä**

Kasvokkaisviestintä toimii vaikuttavimpana ja ilmaisuvoimaltaan vahvimpana kanavana, joten sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn.

Kasvokkaisviestinnän positiivisena ominaisuutena on mahdollisuus, esimerkiksi kokouksessa tai tiedotustilaisuudessa, tiedon välittämiseen laajalle kuulijakunnalle samanaikaisesti saman sisältöisenä ja samassa yhteydessä luoda keskustelua ja muuta ajatustenvaihtoa. Sanoman perillemeno voidaan todeta saman tien, jos yhteisössä vallitsee avoin ja osallistava kulttuuri. Huonona puolena kasvokkaisviestinnässä on esimerkiksi suurien kokouksien valmisteluun ja pitämiseen kuluva aika, sekä osallistujien että valmistelijoiden. Näin ollen yhä useampi yritys on vähenevän vuorovaikutuksen kustannuksellakin siirtynyt käyttämään intranetiä ja muita nopeita keinoja tiedon välittämisessä. (Juholin 1999, 141–142.)

Suullisten kanavien tilanteita ovat esimerkiksi osasto- ja tiimikohtaiset kokoukset, palaverit, henkilökohtaiset esimiehen ja alaisen väliset keskustelut, työhön perehdyttämistilaisuudet ja tiedotustilaisuudet (Honkala ym. 2013, 184; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50).

### **2.5.1 Osasto- ja tiimikohtaiset kokoukset ja palaverit**

Osaston ja tiimin sisäisellä viestinnällä ja tiedonkululla on tarkoitus varmistaa, että työhön kuuluvat ja vaikuttavat asiat ovat kaikkien tiedossa joka tilanteessa. Osasto- ja tiimikokouksia ja palavereja voidaan pitää tarvittaessa tai ne voivat olla sovittuja käytäntöjä säännöllisin väliajoin. Tiedonkulun onnistumisesta niin osaston sisällä kuin osastolta johdolle ja muille osastoille on erityisen suuri vastuu osaston omalla esimiehellä. Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on myös vastuu työhönsä liittyvästä viestinnästä ja sitä kautta töiden sujumisesta. Kaikilta osallistujilta voidaan odottaa valmistautumista kokoukseen ennalta. Jotta tämä onnistuu, tulisi käsiteltävien asioiden eli agendan olla osallistujien tiedossa etukäteen. Tiedottaminen ja keskustelu osastokohtaisesti voi koostua esimerkiksi tulostavoitteista ja niiden seuraamisesta, työtilanteesta ja työtehtävistä sekä organisaatiomuutoksista. (Honkala ym. 2013, 184; Juholin 1999, 143–144.)

Vahvuuksina pienryhmissä pidettävillä kokouksilla ovat tuttuus ja yhteinen viitekehys. Usein tilaisuudet ovat epämuodollisia ja luottamuksellisia, jolloin on hyvät puitteet

osallistujien ideoinnille ja vapaalle mielipiteiden vaihdolle. Sudenkuopiksi näissä kokouksissa ja palaverissa voi puolestaan muodostua läheisyys, epä säännöllisyys, epäselvä rooli ja asioiden käsittelyn löysyys. Esimerkiksi jos esimies ei rohkene käsitellä hankalia ja vaikeita asioita tiimin kesken, on mahdollisuus että hän etäännyy tiimistään. Tai jos kokouksista ei saada oikeaa ja haluttua tietoa, ei kiinnostus kokouksia kohtaan ole enää ennallaan ja jossakin vaiheessa todetaan edellisestä kokouksesta olevan pitkä aika. (Juholin 1999, 143.)

### **2.5.2 Henkilökohtaiset esimies- ja alaiskeskustelut**

Työntekijän perehdyttäminen taloon ja työtehtäviin, työn tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen, koulutus ja urasuunnittelu sekä mahdolliset työn muutokset ovat esimerkkejä työntekijän ja esimiehen tai hänen edustajansa välisestä viestinnästä. Edellä mainituista asioista voidaan myös keskustella työntekijän ja esimiehen välisissä kehityskeskusteluissa, joissa kumpikin osapuoli voi antaa palautetta työn onnistumisesta. Vastaavia kuin kehityskeskustelu ovat myös tuloskeskustelu, palautekeskustelu ja arviointikeskustelu. Se, mitä nimeä yrityksessä kyseisistä keskusteluista käytetään, riippuu siitä, millainen johtamisjärjestelmä on käytössä. (Honkala ym. 2013, 184; Åberg 2002, 80.)

Kehityskeskustelu on kehittyvässä organisaatiossa esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä ja usein tapahtuvaa vuoropuhelua. Keskeisenä erona kehityskeskustelussa verrattuna muihin esimiehen ja alaisen välisiin keskusteluihin, on sen tavoitehakuisuus. Aihepiirit ovat molemmilla osapuolilla tiedossa etukäteen, ja kummankin odotetaan valmistautuvan kyseisten aihepiirien käsittelyyn. Monissa yrityksissä on yleisenä käytäntönä käydä kehityskeskusteluja puolivuositain tai vuosittain. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 154.)

### **2.5.3 Tiedotustilaisuudet**

Tiedotustilaisuus järjestetään silloin, kun halutaan kertoa jotakin sellaista, mihin tiedote ei riitä. Ennen tiedotustilaisuuden suunnittelua on syytä miettiä, kannattaako tilaisuutta ylipäättään järjestää. Lähtökohtana tilaisuuden järjestämiselle tulee olla tilaisuuden tuoma lisäarvo henkilöstölle. Yritysjohdon näkemys kerrottavan asian tärkeydestä ei riitä, vaan myös kohderyhmän on pidettävä sitä tärkeänä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 102.)

Tiedotustilaisuudet voivat koskea muun muassa yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden viestimistä, tulostavoitteiden asettamista sekä tulosseurantaa. Taustalla on Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja yhteisöissä eli YT-laki, joka säätelee koko yrityksen henkilöstölle suuntautuvaa viestintää vähintään 20 työntekijän yrityksissä. (Honkala ym. 2014, 185.)

## **2.6 Kirjallinen viestintä**

Kirjallisiin kanaviin voidaan lukea muun muassa raportti, muistio, tiedote, vuosikertomus, ilmoitustaulu, henkilöstölehti ja perehdyttämisaineisto. Näissä kanavissa asia välitetään tekstin avulla. Tieto välittyy yhdenmukaisemmin kirjoitettuna viestinä kuin puhuttuna ja kirjallisesta tekstistä voi tarkistaa asian myöhemmin, kun taas puheesta ei. Asiaan pystyy palaamaan vuosienkin päästä dokumentoidun tiedon perusteella. (Juholin 1999, 140; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 52.) Kirjallisia kanavia tulisi taas Juholinin (1999, 36) mukaan käyttää rutiinomaisissa tai taustoittavissa asioissa sekä kasvokkaisviestinnän rinnalla, sillä kirjalliset kanavat eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle.

### **2.6.1 Tiedote**

Tiedotteella voidaan Juholinin (1999, 148) mukaan välittää tietoa nopeasti ja edullisesti. Hänen mukaansa perinteisellä painetulla sisäisellä tiedotteella on edelleen vankka asema monen yrityksen viestinnässä. Sen korvaaminen sähköisellä tiedotteella onnistuu vasta kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus käyttää sähköpostia tai intranetiä. Tiedotteella kerrotaan asiallisesti, selkeästi ja helppolukuisesti yrityksen henkilöstölle jostakin ajankohtaisesta tärkeästä asiasta tai asioista. Usein tiedotteella täydennetään kasvokkaisviestintää ja se voi virallistaa esimerkiksi kokouksessa tai palaverissa annetun tiedon. Tiedotteen rakenne ja ilmaisu ovat oleellisia asioita ja kun tiedote laaditaan oikein, toimii se tehokkaana tiedonvälittäjänä. (Honkala ym. 2013, 186; Juholin 1999, 148–149.)

Tiedotteella viestitään aina yksi uutinen kerrallaan, vaikka yrityksessä olisi saman päivän aikana useampi tiedotettava asia. Tarpeeksi hyvä ymmärrettävyys ja tarkkuus tiedotteessa varmistavat sen, että asia herättää mahdollisimman vähän kysymyksiä ja huhuille ei juuri jää sijaa. Myös tiedotteen lähettämisen sopivalla ajankohdalla on olennainen vaikutus viestin vaikuttavuuden kannalta, joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota tiedottamista suunniteltaessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 96.)

## 2.6.2 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulu perinteisessä mielessä, eli seinälle sijoitettuna, on monissa yrityksissä jäänyt pois käytöstä tai ainakin sen rooli on muuttunut. Toisten mielestä perinteisestä ilmoitustaulusta voitaisiin siirtyä kokonaan sähköisten ilmoitustaulujen pariin, kun taas osa pitää niiden käyttöä vielä perusteltuina. Esimerkiksi työyhteisöissä, joissa kaikki eivät pääse verkkoon tai joissa tehdään liikkuvaa työtä toimiston ulkopuolella, on perinteisellä ilmoitustaululla edelleen vakaa asema.

Tiedonvälittäjänä ja uutisvälineenä on perinteiseen ilmoitustauluun suhtauduttu yleisesti ottaen melko ristiriitaisesti jo ennen intranetiä. Ilmoitustaulut sisältävät useasti perus- ja käyttötietoa tai niin sanottua ”hyvä tietää” – aineistoa tuoreen tiedon sijaan. Jakaminen esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin tai otsikoiden mukaan auttaa pitämään ilmoitustaulun rakenteen toimivana niin, ettei siitä tule sekavaa kokoelmaa erilaisia lippusia ja lappusia. Lisäksi on hyvä sopia, kuinka pitkään yhtä tiedotetta pidetään taululla, jotta se pysyy ajan tasalla. (Juholin 1999, 151; Juholin 2009, 178.)

## 2.6.3 Henkilöstölehti

Henkilöstölehti edustaa perinteistä työyhteisöviestintää ja se toimii edelleen joidenkin yritysten yhtenä viestintäkanavana. Lehden harvahan ilmestymisen vuoksi sen rooli on useimmiten täydentää muita foorumeja ja kanavia, toimia asioiden ja tapahtumien taustoittajana sekä tuoda esiin kiinnostavia ihmisiä ja ilmiöitä organisaatiosta. Se voi toimia joissakin tapauksissa enemmänkin viihdyttävänä mediana. Haasteena henkilöstölehdellä on myös nykyään sen kilpailevuus muiden kotiin tulevien lehtien kanssa, kun yritysten päivittäisviestintä tapahtuu tänä päivänä erilaisissa keskusteluissa ja verkon välityksellä. Jotta henkilöstölehti menestyisi muiden lehtien ohella ja jaksaisi kiinnostaa kohderyhmää, kiinnitetään sen visuaalisuuteen ja luettavuuteen yhä enemmän huomiota. (Juholin 2009, 180–181; Juholin 1999, 150.)

## 2.7 Sähköinen viestintä

Sähköisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, puhelin, telefaksi, televisio ja virtuaalikokoukset. Yritysten vuorovaikutus ja tiedonkulku on muuttunut paljolti sähköisen tiedonvälityksen yleistyttyä ja vakiinnutettua paikkansa. Sähköiset viestinnän kanavat ovat yleistyneet nopeasti etenkin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä ja niiden merkitys erityisesti nopean ja ajantasaisen tiedon välittämisessä on todettu tärkeäksi. Organisaatioiden viestinnän rakenne on muuttunut sähköisten kanavien myötä ja tiedotteet, julkaisut ja ilmoitustaulut ovatkin nykyään yhä enemmän verkkoversioina

kirjallisten sijaan. Osittain myös kasvokkaisviestintään tällä on nähty olevan merkitystä ja osa yrityksistä onkin todennut sen vähentyneen määrän verkkoviestinnän yleistyessä. (Juholin 1999, 152–153; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227.)

### **2.7.1 Sähköposti**

Ensimmäisen kokemuksen digitaalisesta viestinnästä yrityksissä on moni saanut sähköpostin välityksellä. Sähköposti on useimmissa yrityksissä kaikkien ulottuvilla ja kaikilla on osaaminen sen käyttöön, joten se toimii tehokkaana ja hyvänä informointi- ja keskustelukanavana. Sähköpostin kautta välitetään muun muassa tietoja ja tiedotteita, jotka aikaisemmin ovat löytyneet painettuna versiona perinteiseltä ilmoitustaululta. (Juholin 2009, 77; Juholin 1999, 155.)

Haasteena sähköpostin tarkoituksenmukaisessa käytössä on nykyään sen ruuhkautuminen ja tietotulva, jota voidaan kutsua jo infoähkyksi. Viestien määrä on niin suuri, ettei aika enää riitä kaikkien lukemiseen ja tärkeän tiedon erottamiseen. Näin ollen viestinnän teho laskee ja tiedon saatavuus kärsii. (Juholin 2009, 178; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227.) Sähköpostin käytössä tulee kuitenkin pitää mielessä, ettei sitä tule käyttää monimutkaisiin henkilöstöhallinnon viestintätilanteisiin eikä kielteisten asioiden viestimiseen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009).

Oman kokemukseni mukaan sähköpostin käyttö haastavissa henkilöstöhallinnon viestintätilanteissa tai kielteisten asioiden viestimässä ei ole paras mahdollinen tapa hoitaa asiaa. Välillä kuitenkin on tilanteita, joissa tämän tyyppisten asioiden parissa joutuu viestimään sähköpostitse. Asian ymmärrettävä ja tarkoituksenmukainen viestiminen tällä tavoin ei ole mielestäni mahdotonta, mutta erityistä keskittymistä ja niin sanottua tuntoherkkyyttä se kyllä vaatii. Väärinymmärryksen mahdollisuus ja viestin tulkinnanvaraisuus on erittäin suuri etenkin vaikeiden ja monimutkaisten asioiden viestimässä sähköpostitse. Pahimmillaan voidaan saada todella suuria haittoja ja ristiriitaitilanteita aikaiseksi, jos asiaa ei osata viestiä oikein ja ymmärrettävästi. Mieluummin näissä tilanteissa tulisi käydä asiat läpi henkilökohtaisesti kasvotusten, jolloin tulkinnanvaraisuuksille ja epäselvyyksille jää huomattavasti vähemmän tilaa.

### **2.7.2 Intranet**

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko hyödyntäen samaa teknologiaa kuin Internet ja sinne pääsevät vain organisaation jäsenet. Intranet on noussut yhdeksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän foorumeista viime vuosina sen yleistymisen myötä.

Intranetin tärkeimpiä tehtäviä on tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä myös vuorovaikutus. Tämä sisäinen tietoverkko on korvannut ja vähentänyt sähköpostin käyttöä monissa yrityksissä rutiininomaisten asioiden tarkistamisen, kysymisen tai sopimisen osalta ja sen mahdollisuudet vuorovaikutteisen kommunikaation toteuttamiseen ovat tiedossa. (Juholin 1999, 152–153; Juholin 2009, 77.)

Suhtautuminen intranetiin on kuitenkin vaihtelevaa, osa käyttää intraa päivittäin ja hakee tarvitsemansa ajantasaisen tiedon sieltä rutiininomaisesti, kun taas osa kokee turhautumista eikä löydä sieltä tietoa tarpeeksi helposti. Jos tieto päivittyy intraan liian hitaasti tai siitä on muodostunut enemmänkin kaatopaikka tiedolle, syö se henkilöstön mielenkiintoa käyttäen kyseistä tietokanavaa. (Juholin 2009, 176.)

### **2.7.3 Puhelin**

Puro (2004, 51) toteaa puhelimen olleen aikaisemmin väline, johon vastattiin, jos oltiin paikalla, kun taas matkapuhelimen tultua käyttöön, on oletusarvona jatkuva tavoitettavuus. Matkapuhelin tekee monen työpäivästä melko hektisen ja toisaalta myös työpuhelimien myötä ulottuu työ entistä helpommin työajan ulkopuolelle. Puhelinviestintä ohitti 1990-luvulla kasvokkaisen viestinnän, sillä se koettiin muodikkaaksi ja dynaamiseksi tavaksi hoitaa asioita. Tästä ilmiöstä on osittain päästy irti, mutta nykyongelmana matkapuhelinten käytössä on niiden käyttäminen kokouksissa, etenkin kun sähköpostit ja sosiaalisen median sovellukset ovat käytettävissä niiden kautta. Esimerkiksi kokouksissa henkilöstö saattaa keskittyä enemmänkin puhelimen räpläilyyn kuin itse kokoukseen. Tällöin pitää tehdä pelisäännöt, joilla selkeytetään matkapuhelimen rooli työyhteisössä ja kuinka sen kanssa toimitaan erilaisissa työtilanteissa.

### **2.7.4 Virtuaal kokoukset**

Perinteiset kokoukset ovat korvaantuneet nykyään yhä useammin virtuaal kokouksilla, vaikkakaan täysin ne eivät korvaa kasvokkaista palaveerausta, etenkin monimutkaisten tai vaikeiden asioiden käsittelyssä. Virtuaal kokouksien avulla voidaan järjestää useamman henkilön kokoontuminen samaan aikaan riippumatta heidän senhetkisestä sijainnistaan. (Juholin 2009, 74.) Virtuaal kokouksissa osallistujat näkevät toisensa ja kuulevat toisiaan kameran ja mikrofoniin välityksellä, joten keskustelu onnistuu perinteisellä tavalla. Viestiminen osallistujien kesken tapahtuu myös kirjallisesti verkkojutteluna eli chattinä, jolloin viestit tulevat näkyviin kaikille palveluun samanaikaisesti kirjautuneille ja lisäksi tiedostoja voidaan jakaa ja avata näkyviin kaikille samaan aikaan esimerkiksi muokkausta varten. (Lohtaja-Ahonen & Kaihoviirta-Rapo 2012, 50.)

### 3 Johtamisviestintä

Åberg (2006, 93) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti: ”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.”

Hyvä yritysjohto suunnittelee viestintää liiketoiminnan suunnittelun rinnalla, jolloin uutisoiminnan tai ohjeistuksen tarve ei tule johdolle yllätyksenä. Viestintää ymmärtävä johto saavuttaa suuren edun, sillä suunnitellulla toiminnallaan he edistävät yrityksen haluaman yrityskuvan rakentumista, vähentävät viestinnällisiä yllätyksiä ja toisaalta tekevät yllätyksistä hallittavia sekä tehostavat kaikkien ajankäyttöä. Viestinnästä tulee sattumanvaraista, jos sitä ei suunnitella ja tällöin yritys viestii vain jonkun kysyessä jotain tai kun asia on juuri tapahtumassa tai jo tapahtunut. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 88.)

Strategisesti elintärkeiden asioiden saattaminen koko työyhteisön tietoon ja niistä keskustelu on yrityksen johdon ja etenkin johtoryhmän tärkein tehtävä. Myös esimiesten tehtävänä on strategisten kysymysten esillä pitäminen. (Juholin 2009, 157.) Juholin on määritellyt johdon viestinnän keskeisiksi sisältöalueiksi seuraavat asiat:

- organisaatiotasolla visio, strategiat, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet
- yksikkötasolla samat kuin edellä
- toimialan tapahtumat, muutokset, muutospaineet, näkymät
- toimintaympäristön muutokset ja näkymät
- yhteishengen luominen, ”tsemppihenki”, kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen

Juholinin (2009, 187–188) mukaan johdon viestintään kohdistuu suuria odotuksia, koska johdolla on periaatteessa työyhteisöä ja sen toimintaympäristöä koskevaa tietoa eniten käytettävissään. Odotukset voivat olla joskus ylimitoitettuja, sillä tietoa kuuluukin olla enemmän johdolla kuin muilla. Johtoa, joka keskustelee henkilöstönsä kanssa, arvostetaan, koska keskustelu ilmentää johtajien arvostusta henkilöstöä kohtaan. Kun taas etäisenä ja ylimielisenä pidetään helposti johtoa, jonka kanssa ei päästä keskusteluihin ja jota ei lainkaan nähdä.



Yrityksessä, jossa itse työskentelen, on johto aina keskustellut henkilöstön kanssa ja pitänyt yllä avointa ilmapiiriä. Uskon, että asiantuntijaorganisaatioissa tämä on erityisen arvostettu piirre johtajassa. Itseäni on useamman kerran motivoinut keskusteluun osallistaminen johtajiemme toimesta ja antanut samalla uskoa omaan tekemiseen ja arvostukseen. Hyvän yhteishengen kannalta on tämä varmasti myös positiivinen asia ja lisäksi uskon, että henkilöstö saa tällaisen toiminnan kautta muodostettua vahvemman tiimihengen ja yhteen puhaltamisen ilmapiirin.

#### **4 Muutosviestintä**

Juholinin (2009, 125) mukaan ihmiset kokevat muutoksen eri tavoin ja niistä ollaan yleensä jotakin mieltä, se herättää siis tunteita suuntaan tai toiseen. Esimerkiksi yksi ihminen kokee sen peikkona, joka järkyttää turvallisuuden tunnetta, toinen odotettuna mahdollisuutena johonkin uuteen ja kolmatta se ei liikuta eikä kosketa. Isoiksi muuttuviksi asioiksi voidaan mainita muun muassa organisaation uudet strategiat tai toiminnan linjaukset, rakennemuutokset ja – järjestelyt, organisaatiomuutokset ja ylimmän johdon vaihdokset. Toisaalta myös pieneltä tuntuvasta konkreettisesta asiasta voi kehkeytyä iso asia ja tulkintoja vyörytä paljonkin, jolloin itse asia saattaa jäädä jalkoihin. Eli muutoksen merkitys on aina suhteellinen.

Muutos tulisi nähdä dynaamisena ja syklisenä prosessina, joka etenee erinäisten sivupolkujen kautta eikä niinkään viivasuorasti. Muutosviestintään liittyen on usein törmätty uskemukseen yksisuuntaisen tiedottamisen voimasta, on ajateltu henkilöstön alkavan toimia toivotulla tavalla, kun he saavat tarpeeksi tietoa. Ihmiset eivät kuitenkaan niele asioita puraisematta, jos he eivät ymmärrä asioiden lopullista tarkoitusta, joten tällainen toimintamalli ei usein ole toteutunut.

Perinteinen tiedottaminen ei riitä muutostilanteessa, vaan tässä tilanteessa vaaditaan enemmän ja mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, lisääntyy tarve tiedolle ja keskusteluille. Ihmisten tunteiden ja työyhteisön tunnelman tiedostaminen sekä tietämys tai oletus siitä, kuinka muutokseen luultavasti suhtaudutaan, toimii pohjana henkilöstölähtöisen muutoksen käsittelylle.

Myös parhaimmaksi muutosviestinnän strategiaksi on todettu jatkuva tiedonvirta valmisteluprosessista lähtien. Jos yritys panttaa asioita ja kertoo niistä vain vähän, pahentaa se useimmiten vain tilannetta henkilöstön osatessa hankkia tietoa ja toisaalta myös tiedon pursutessa useammasta suunnasta. Tämän seurauksena huhut rupeavat

kiertämään enenevissä määrin ja organisaation toiminta saattaa pahimmassa tapauksessa jopa lamaantua. (Juholin 2009, 126–135.)

#### **4.1 Muutosviestinnän jatkuvuus**

Viestinnän jatkuvuus muutoksen suhteen on tärkeää, kun muutos on jatkuva prosessi. Harvemmin muutokset toteutuvat siten kuin alun perin on ajateltu, jolloin on myös oleellista, että muutoksesta saadaan synnitettyä kokonaiskuva. Epävarmuus on myös aina läsnä muutostilanteessa, etenkin jos edessä on tuntematon. Jatkuvaa muutosviestintää toteutettaessa on kuvattava muutosprosessi ja seurattava sitä ajantasaisesti sekä tiedotettava jatkuvasti. Muutosprosessin suhteen on hyvä selventää ja tuoda esiin koko hankkeen tausta, tavoitteet, aikataulu ja nykytila.

Myös silloin kun ei ole varsinaista asiaa tai uutista on pidettävä huoli tiedottamisesta, sillä muuten huhut täyttävät uutistyhjiön. Uutinen tulee kytkeä muutosprosessiin kertomalla mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Lisäksi on hyvä kertoa perustellusti, mitkä ovat sellaisia asioita, joista ei voi kertoa juuri sillä hetkellä. (Åberg 2006, 131–132.)

#### **4.2 Esimies osana muutosviestintää**

Esimiehen tulisi muutostilanteessa pystyä välittämään kokonaiskuva muutokseen liittyen omalle tiimilleen tai projektilleen eli kertoa muutoksen syistä ja tavoitteista, mitä muutos tarkoittaa kyseisen tiimin tai projektin suhteen, mitä se vaatii koko yhteisöltä yhteisesti ja jokaiselta yksilöltä erikseen. Keskustelu pitäisi myös ulottaa yksilötasolle saakka tiimi- tai projektikokonaisuuden ohella.

Muutostilanteessa esimiehen pitää uskaltaa laittaa itsensä peliin, jotta tämä voi esiintyä uskottavana esimiehenä. Oman esimerkin näyttäminen, oman sitoutumisen osoittaminen sanoin ja teoin, halu ja uskallus keskustella omien alaisten kanssa sekä valmius vastata vaikeisiin ja epämiellyttäviin kysymyksiin ovat asioita, jotka toteuttavat tätä itsensä laittamista peliin. Myös esimiehen oman puhutavan käyttäminen on vakuuttavaa ja liian kaunisteltua tai kiillotettua puhetta ei kannata käyttää, sillä se vain vie uskottavuutta. (Juholin 2009, 133.)

Olennaista esimiehen toimiessa muutosviestijänä on, että hän varmistaa ensin ymmärtäneensä itse asian. Esimiehen tulee pohtia asiaa ensin itsekseen ja vahvistaa oma ymmärryksensä omalta esimieheltään tai ylimmältä johdolta, ennen kuin hän aloittaa

kommunikoinnin omien alaistensa tai tiiminsä kanssa. Jos esimies ei itse ole asiaa ymmärtänyt oikein, tulee asiaa käydä tarkemmin läpi ja keskustella siitä lisää. Jatkuva toisto keskeisen viestin suhteen on tarpeen, vaikka se välillä tuntuisikin toistolta ja kyllästyttäisi. (Juholin 2009, 134–135.)

Kyseenalaistaminen kuuluu myös yleensä muutoksessa kuvaan ja esimiehen tuleekin olla valmistautunut tähän. Osaa ihmisistä esimerkiksi pelottaa muutos ja esimiehen on pystyttävä asettumaan heidän tilanteeseensa ja miettimään itse, miten suhtautuisi kyseiseen tilanteeseen ja mitä odottaisi omalta esimieheltään. Keskustelut voivat olla välillä epämiellyttäviä ja kaikkiin kysymyksiin ei esimiehellä aina ole vastausta. Silti on oltava valmiina kaikenlaisiin kysymyksiin ja niihin joihin ei ole vastausta, voi sanoa ettei tiedä ja yrittää selvittää. Tärkeää on, että esimies kuuntelee, ei aina niinkään vastaukset tai kommentit. (Juholin 2009, 134–135.)

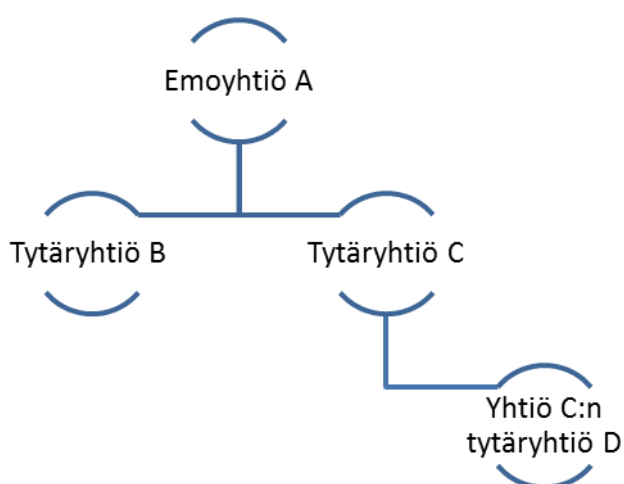
## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

### 5.1 Sisäisen viestinnän tutkimus X-yhtiöille

Opinnäytetyöni aihe määriteltiin alustavasti yhdessä työnantajani kanssa jo vuonna 2012 ja aihe pysyikin muuttumattomana opinnäytetyöni aloittamiseen saakka. Sisäinen viestintä on tunnistettu yrityksen haasteeksi jo pidemmän aikaa, etenkin kun henkilöstömäärä koko organisaatiossa on kasvanut viime vuosina tiuhaan tahtiin. Olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä reilu 11 vuotta ja havainnoinut viime vuosien aikana sisäisen viestinnän puutteita ja kiinnostunut myös asian kehittämistä. Työhöni kuuluu toimiminen sisäisen viestinnän parissa ja oikeanlaisen tiedon välittäminen oikealla tavalla, jonka johdosta koen myös kiinnostusta tutkimusaihetta kohtaan. Näin ollen koen myös, että yritys hyötyisi sisäisen viestinnän tilanteen kartoituksesta, vaikka kehittämistoimia on jo muutamien viime vuosien aikana tehtykin.

### 5.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on X-yhtiöt, joka on vuonna 1975 perustettu asiantuntijaorganisaatio ja sen kotipaikka on Helsinki. Konserniin kuuluvat emo-yhtiö sekä kolme operatiivista tytäryhtiötä, joista käytän tässä työssäni nimityksiä Yhtiö A, Yhtiö B, Yhtiö C ja Yhtiö D. X-yhtiöiden palveluksessa on tutkimushetkellä kokonaisuudessaan yhteensä 131 henkilöä. Alla kuviossa 1 on havainnollistettu organisaation yrityshierarkia.



Kuvio 1. X-yhtiöiden yrityshierarkia

### **5.2.1 Yhtiö A**

Yhtiö A on konsernin emoyhtiö, jonka toimintaan kuuluu tukitoimintojen tuottaminen konsernin muille yhtiöille. Muun muassa taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon palvelut toteutetaan konsernin sisäisesti emoyhtiön henkilöstön tarjoamana. Henkilöstöä yhtiö A:ssa on tutkimushetkellä ollut yhteensä 9 henkilöä.

### **5.2.2 Yhtiö B**

Yhtiö B on konsernin emoyhtiön toinen tytäryhtiö ja sen toimialue on laaja alkaen strategisesta toimitila-suunnittelusta ja päätyen tilaympäristön elinkaaren hallintaan. Yritys on erikoistunut talonrakennushankkeiden projektinjohtoon ja toimii rakennuttajakonsulttina pääkaupunkiseudulla erityisen vaativissa kohteissa. Tämä edellyttää ymmärrystä asiakkaiden tavoitteista sekä taitoa hallita suunnittelun ja rakentamisen eri osa-alueita ja johtaa rakennushanketta oikeiden välineiden avulla. Hankkeiden projektiorganisaatio koostuu projektinjohtajien lisäksi työpäälliköistä, vastaavista työnjohtajista, kohdevalvojista, aikataulusuunnittelijoista sekä kustannus- ja määrälaskijoista. Työntekijöitä Yhtiö B:ssä on tutkimushetkellä ollut yhteensä 71 henkilöä.

### **5.2.3 Yhtiö C**

Yhtiö C on konsernin emoyhtiön toinen tytäryhtiö ja tutkimus- ja kehitysorganisaatio, jonka tehtävänä on luoda perusteet, menetelmät ja näihin soveltuva tietoaaineisto strategisen toimitilasuunnittelun sekä kiinteistö- ja rakentamistalouden käytännön tehtävien suorittamiselle. Yhtiö C on tuotteistanut kehitystyön tulokset ohjelmistoiksi, joita voidaan käyttää joko käyttäjälisensseillä tai ohjelmistopalveluina ja lisäksi yhtiö on luonut kiinteistö- ja rakennusalalle useita käsitteitä ja standardeiksi muodostuneita toimintamalleja ja tietomalleja. Yhtiö on myös tehnyt tiivistä akateemista yhteistyötä Yhdysvaltain Berkeleyn ja Stanfordin yliopistojen kanssa vuodesta 2002 lähtien. Henkilöstöä Yhtiö C:ssä on tutkimushetkellä ollut yhteensä 47 henkilöä.

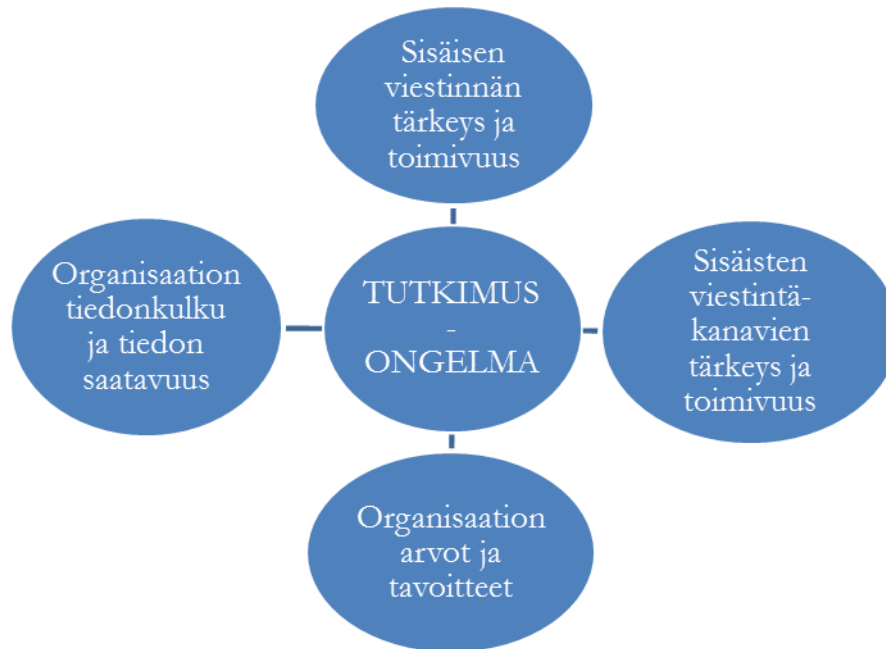
### **5.2.4 Yhtiö D**

Yhtiö D on Yhtiö C:n tytäryhtiö ja sen henkilöstömäärä on tutkimushetkellä ollut yhteensä 4 henkilöä. Tämä yhtiö on perustettu vuonna 2009 ja sen ydintoimintaa on henkilöstöhallinnon prosessien tehostaminen ja henkilöstöhallintoa palvelevien tietojärjestelmien tuottaminen.

### 5.3 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen lähtökohtia ja sisäisen viestinnän ongelmia on kartoitettu ja havainnoitu muutaman viime vuoden ajan ja nyt kun opinnäytetyön aihe pysyi ennallaan suunnitellun mukaisesti, oli vain tarpeen tarkentaa näitä vielä hieman tarkemmin.

Tutkimusongelma on havainnollistettu kuviossa 2.



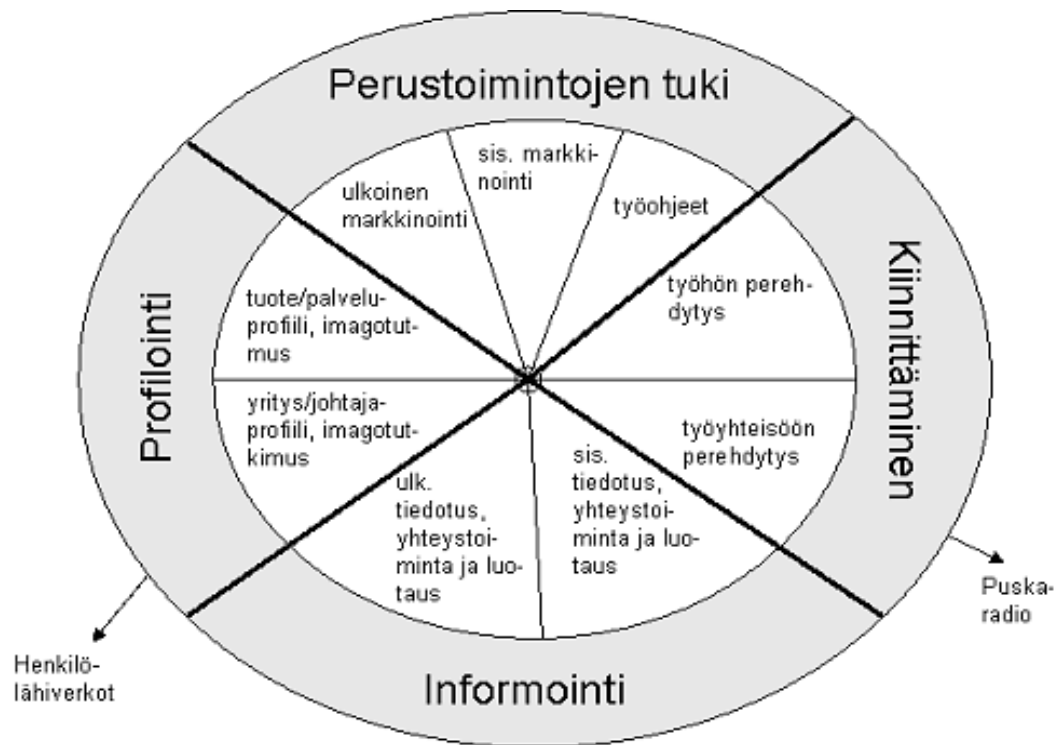
Kuvio 2. X-yhtiöiden sisäisen viestinnän tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi muodostui sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien tärkeyden ja toimivuuden, organisaation arvojen ja tavoitteiden sekä organisaation tiedonkulun ja tiedon saatavuuden selvittäminen henkilöstön näkökulmasta. Edellä mainitut asiat tulivat voimakkaimmin esille tutkimusongelmaa määriteltäessä ja rajaus aihealueen suhteen olikin tarpeellista tehdä huolella, sillä sisäisestä viestinnästä tutkimusongelmana olisi muuten tullut liian laaja.

Teoreettinen viitekehys muodostui Leif Åbergin tulosviestinnän mallin pohjalta, jota kutsutaan myös nimellä "Åbergin pizza". Tästä pizzamallista muokkasin tälle tutkimukselle sopivan viitekehysten, sillä kokonaisuudessaan kyseistä mallia käyttämällä työstä olisi tullut liian laaja.

Åbergin (2000, 102) mukaan mallissa on yhdistetty kaksi organisaatioviestinnän sisältöä tarkasteltaessa esiin noussutta ulottuvuutta, jotka ovat viestinnän konteksti ja sisällön painopiste. Konteksti kertoo missä työyhteisön viestinnän painopiste sijaitsee sisäisen ja

ulkoisen viestinnän ollessa kontekstin ääripäitä. Toisen ulottuvuuden sisällön painopisteen toisessa päässä ovat tarkat sanomat, jotka liittyvät yksittäiseen työtehtävään, tuotteisiin ja palveluihin ja toisessa päässä puolestaan sisällöltään laajemmat koko työyhteisöön liittyvät sanomat. Kun nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään, muodostuu organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli. (Åberg 2000, 101–102.) Seuraavassa kuviossa on esitetty tämä niin kutsuttu ”Åbergin pizza”.



Kuvio 3. Åbergin tulosviestinnän malli, ”Åbergin pizza” (Åberg 2000, 102)

Tämän tutkimuksen viitekehystä varten jätettiin Åbergin tulosviestinnän mallista jäljelle perustoimintojen tuen osalta työohjeet, kiinnittäminen kokonaisuudessaan ja informoinnin osalta sisäinen tiedotus ja yhteystoiminta. Mallista puolestaan poistettiin profilointi kokonaisuudessaan, informoinnin osalta ulkoinen tiedotus, yhteystoiminta ja luotaus ja perustoimintojen tuen osalta ulkoinen sekä sisäinen markkinointi. Näin saatiin muodostettua sopiva ja tarkoituksenmukainen teoreettinen viitekehys tälle tutkimukselle.

#### 5.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Perusjoukosta eli populaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan kohderyhmää, josta tietoa halutaan ja johon tutkittava ilmiö kohdistuu. Kun tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena, tutkitaan koko perusjoukko. Jos perusjoukko on pieni, on

suositeltavaa toteuttaa kokonaistutkimus, tosin myös suuremman perusjoukon ollessa kyseessä voidaan tutkimus suorittaa tällä tavoin.

Tutkimus voidaan tehdä myös otantatutkimuksena, jolloin tutkitaan vain perusjoukkoa edustava tietty osajoukko eli otos. Tavoitteena otokselle on olla pienoiskuva perusjoukosta, jotta otantatutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Otantatutkimus tulee kyseeseen muun muassa silloin, kun koko perusjoukon tutkiminen olisi liian kallista, perusjoukko on hyvin suuri, tiedot pitää saada nopeasti tai tutkiminen todetaan monimutkaiseksi. (Heikkilä 2008, 14, 33; Kananen 2008, 70). Heikkilän (2008, 36) mukaan otantamenetelmiä, joita yleisimmin käytetään, ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu eli stratifioitu otanta, ryväotanta ja otanta otosyksikön koon mukaan.

Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ja tutkimuksen perusjoukoksi eli kohderyhmäksi määriteltiin X-yhtiöiden henkilöstö kokonaisuudessaan, mukaan lukien ylin johto sekä osa-aikaiset työntekijät, jolloin vastaanottajia toteutetussa kyselyssä oli yhteensä 131 henkilöä. Tietoa sisäisen viestinnän tilasta haluttiin nimenomaan koko organisaatiossa yleisesti, jolloin tutkimuksen kohderyhmän määrittely oli helppo tehdä koskevaksi kaikkia henkilöstön jäseniä. Näin ollen otantatutkimus ei tullut kysymykseen eikä otantavirheen mahdollisuutta tämän johdosta päässyt syntymään.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin survey- eli kyselytutkimus ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on yleistäminen ja sille ominaista on mittaustuloksien käsittely tilastollisin menetelmin taulukoiden tai kuvioiden havainnollistamana. Olemassa olevan tilanteen kartoittaminen pystytään yleensä tekemään kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, mutta asioiden syitä ei sillä kyetä riittävästi selvittämään. (Heikkilä 2008, 16; Kananen 2008, 10).

Tämä tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomake kohderyhmälle sähköpostin linkkinä Survey Monkey- kyselysovelluksen kautta. Tutkimuksen kyselykaavakkeen ohessa lähetettiin saateviesti (Liite 1), jossa kerrottiin mitä tutkitaan, miksi tutkitaan ja mihin toimenpiteisiin vastausten avulla pyritään. Heikkilä (2008, 61) toteaa saatekirjeen tehtäväksi avata tutkimuksen taustaa ja vastaamista sekä motivoida vastaajaa kyselyn täyttämiseen. Täyttääkö vastaanottaja kyselyn, voi olla kiinni juurikin saatekirjeestä ja sen tuleekin olla sopivan pituinen ja kohtelias.



Vastauslomakkeet tallentuivat vastaanottajien vastaamisen jälkeen Survey Monkey-palveluun, josta pystyi kätevästi seuraamaan vastaustilannetta ja vastaajien määrää reaaliaikaisesti. Vastausaikaa kyselyyn annettiin puolitoista viikkoa ja se lähetettiin 13.10.2014 ja viimeinen vastauspäivä oli 22.10.2014. Kolme päivää ennen kyselyn sulkeutumista lähetettiin muistutusviesti henkilöille, jotka eivät olleet kyselyyn vielä vastanneet.

Vastauksia analysoitiin kuvailevien analyysimenetelmien avulla, joita olivat frekvenssi- ja prosenttijakaumat. Tutkimuksen vastaukset analysoitiin SPSS for Windows 22 – ohjelmiston avulla ja monivalintakysymykset käsiteltiin samassa yhteydessä esitettävään muotoonsa. Avoimien kysymysten vastausaineisto käytiin myös läpi huolellisesti ja ne esitettiin tutkimustuloksissa sillä periaatteella, että ne edustavat useampaa samansuuntaista vastausta. Kaikkia avoimien kysymyksiä vastauksia olisi ollut mahdotonta kirjoittaa auki tuloksiin, sillä niitä saatiin huomattavan suuri määrä.

### **5.5 Kysymystyypit ja mitta-asteikko**

Tämän tutkimuksen kysymyslomake sisälsi yhteensä 13 kysymystä, jotka koostuivat sekä avoimista kysymyksistä että Likert-asteikon mukaisista ja strukturoiduista monivalintakysymyksistä ja dikotomisesta kysymyksestä. Taustakysymyksillä kartoitettiin vastaajien ikä, työsuhteen kesto, työsuhteen kokoaikaisuus tai osa-aikaisuus ja yhtiö, jossa työskentelee. Taustakysymyksiä tutkimus sisältää yhteensä neljä kappaletta ja kaikki muut kysymykset ovat strukturoituja monivalintakysymyksiä, paitsi kysymysnumero 4, joka on dikotominen kysymys. Tutkimuksen kysymysnumerot 5, 9 ja 10 ovat strukturoituja kysymyksiä, kysymysnumerot 7 ja 8 sekakysymyksiä ja viimeiset kolme kysymysnumeroa 11, 12 ja 13 avoimia kysymyksiä. Kysymysnumero 6 on puolestaan tehty käyttäen viisiportaista Likert-asteikkoa. Kyselylomake käytiin läpi yhdessä työnantajan kanssa ennen sen lähettämistä ja pieniä muutoksia lukuun ottamatta todettiin se sopivaksi tutkimusta varten.

Strukturoiduissa eli niin sanotuissa suljetuissa kysymyksissä on annettu vastausvaihtoehdot valmiiksi, jolloin niiden vastausten käsittely on helppoa ja myös tietyt virheet pystytään torjumaan. Strukturoitujen kysymysten käyttö on perusteltua silloin, kun mahdolliset ja selvästi rajatut vastausvaihtoehdot ovat tiedossa etukäteen ja niitä on rajoitetusti. Valmiiden vastausvaihtoehtojen tarjoamisella helpotetaan myös kritiikin antamista ja vastaamista sellaisissa tapauksissa, joissa vastaaja ei syystä tai toisesta ole hyvä muotoilemaan vastaustaan. (Heikkilä 2008, 50–51.)

Monivalintakysymys on kyseessä silloin, kun vastaaja voi valita yhden tai useamman vaihtoehdon ja dikotominen kysymys puolestaan silloin, kun vastausvaihtoehtoja on vain kaksi. Monivalintakysymyksiä käytettäessä on huomioitava, että kaikille vastaajille löytyy sopiva vaihtoehto, vaihtoehdot ovat järkeviä ja mielekkäitä eikä niitä ole kovin suurta määrää, valittavien vaihtoehtojen lukumäärä ilmoitetaan selvästi ja että riskinä voi olla luokittelun epäonnistuminen, jota on vaikea korjata. (Heikkilä 2008, 52.)

Sekamuotoisella kysymyksellä tarkoitetaan sellaista kysymystä, jossa osa vastausvaihtoehtoista on annettu ja osa on avoimia. Tätä vaihtoehtoa on perusteltua käyttää silloin, kun on syytä epäillä, osataanko kysymyksiä laadittaessa keksiä kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. Tällaisissa kysymystyypeissä käytetään yleensä yhtä avointa kysymystä, kuten vaihtoehtoa ”Muu, mikä?”. (Heikkilä 2008, 52.)

Tämän tutkimuksen kysymyksissä 7 ja 8 pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa ja lisäksi annettiin vaihtoehdoksi ”Muu, mikä”. Myös muissa strukturoiduissa kysymyksissä, paitsi taustakysymyksissä, annettiin vastaajalle mahdollisuus tarkentaa vastaustaan avoimella kommentilla.

Likertin asteikko on useimmiten 4- tai 5-portainen järjestysasteikko ja sitä käytetään mielipideväittämissä, joissa vastaaja valitsee asteikolta lähinnä omaa käsitystään olevan vaihtoehdon. Likertin asteikkoa käytettäessä tulee harkita kuinka monta arvoa asteikolle annetaan, miten asteikon eri arvot kerrotaan sanallisesti ja kuinka asteikon keskikohta muotoillaan vai käytetäänkö sitä ollenkaan tai otetaanko sen sijaan viimeiseksi vaihtoehdoksi käyttöön ”en osaa sanoa”. (Heikkilä 2008, 53.)

Tämän tutkimuksen Likertin asteikon mukaisessa monivalintakysymyksessä käytettiin viisiportaista asteikkoa, jossa vaihtoehtona oli valita luku yhden ja viiden väliltä. Asteikon ääripäiksi oli määritelty 1 = ei yhtään tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä ja keskelle sijoitetuille vastausvaihtoehtoilta 2, 3 ja 4 ei tehty tarkempaa kuvailua numeron merkityksestä.

Avoimet kysymykset voivat olla rajattuja / suunnattuja tai täysin rajaamattomia, jolloin niistä voidaan saada vastauksia, joita ei etukäteen ollut huomioitu. Avoimia kysymyksiä käytetään pääasiassa kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa. Avoimien kysymysten avulla on mahdollista saada esimerkiksi hyviä ideoita, ajatuksia tai tietoa tutkimuksen aiheeseen liittyen, joita strukturoidulla kysymyksellä ei voida saada. Avoimille kysymyksille tyypillistä on niiden laatimisen helppous, mutta työläs käsittely, luokittelun vaikeus ja houkutus vastaamatta jättämiseen. (Heikkilä 2008, 49; Kananen 2008, 25–26.)

Toteutetussa tutkimuksessa avoimia kysymyksiä olivat kolme viimeistä kysymystä.

## 6 Tutkimustulokset ja yhteenveto

Kyselyyn vastanneita oli kaiken kaikkiaan 91 henkilöä ja näin ollen vastausprosentti oli 69,5 % eli todella hyvä ja tutkimuksen katoprosentti eli poistuma oli 30,5 %. Kun puhutaan poistumasta tai toisin sanoen kadosta, tarkoitetaan määrää, joka on tavoittamattomissa eli ei vastaa kyselyyn eikä palauta tutkimuslomaketta. Noin 30 %:n vastausprosentti on yleinen yrityksille kohdistettavien postikyselyjen ensimmäisen kyselykierroksen tulos, kun karhukierroksien jälkeen saadaan vastausprosenttia yleensä hieman nostettua, mutta harvoin se kuitenkaan ylittää 50 %:n. Tilastotieteen näkökulmasta ei luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta koeta saatavan 20 – 30 %:n vastausprosentteilla. (Kananen 2008, 77.)

Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli siis myös tältä osin katsottuna erinomainen. Kohdeyrityksessä on tosin aina ollut aktiivinen henkilöstö vastaamaan kyselyihin ja antamaan palautetta, mikä näkyy tämänkin kyselyn vastausaktiivisuudessa.

Itse vastaukset olivat suurimmalta osin sen mukaisia, mitä itse olin olettanutkin omaan kokemukseeni perustuen. Aihe on ollut ajankohtainen yrityksessämme jo pidemmän aikaa ja keskusteluita siitä on käyty monella eri taholla organisaatiossamme. Näin ollen on muodostunut suurpiirteinen kuva siitä, millaiset tämän kyselyn tulokset voisivat olla ja melko hyvin oletukseni osuivatkin oikeaan. Sanoisin siltikin, että tulokset olivat mielestäni hieman positiivisemmat kuin oletin. Palaan tuloksien yhteenvetoon yksityiskohtaisemmin työn lopussa. Seuraavissa alakappaleissa käydään tutkimuksen tulokset läpi tarkemmin.

### 6.1 Vastajaat taustamuuttujittain

Vastajista enemmistö (35 %) oli 20–30 –vuotiaita, toiseksi eniten (32 %) oli 31–40 –vuotiaita ja kolmanneksi eniten (21 %) 41–50 –vuotiaita. Loput vastajista jakaantuivat 51–60 –vuotiaiden osuuden ollessa 8 % ja yli 60 –vuotiaiden 4 %. Henkilöstön todellista jakauman mukaista erittelyä ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut saatavilla.

Suurin osa (34 %) tutkimukseen vastajista oli työskennellyt organisaatiossa 2-5 vuotta ja alle 2 vuotta työskennelleitä oli 26 % eli toiseksi eniten. 18 %:lla vastanneista oli 6-10 vuoden työsuhde yrityksessä ja 22 %:lla yli 10 vuoden työsuhde. Vaihtuvuus yrityksessä on aina ollut hyvin pieni ja toisaalta taas henkilöstömäärän kasvu on ollut suurta muutamien viime vuosien aikana, joka ilmenee myös näistä tuloksista.

Kokoaikaisessa työsuhteessa vastajista ilmoitti olevansa 78 % ja osa-aikaisessa 14 %.

Valtaosa vastaajista (40 %) oli C- ja D-yhtiöiden puolelta ja toiseksi eniten (36 %) vastaajat edustivat yhtiö B:n työmaahenkilöstöä. 18 % vastaajista toimi B-yhtiön toimistopuolella ja 7 % yhtiö A:ssa.

Taulukossa 1 on havainnollistettu tarkemmin vastaajat taustamuuttujittain.

Taulukko 1. Vastaajat taustamuuttujittain

Ikä	Vastaajat	
	N	%
20 - 30	32	35 %
31 - 40	29	32 %
41 - 50	19	21 %
51 - 60	7	8 %
Yli 60	4	4 %
<b>Olen työskennellyt X-yhtiöissä</b>		
Alle 2 vuotta	24	26 %
2-5 vuotta	31	34 %
6-10 vuotta	16	18 %
Yli 10 vuotta	20	22 %
<b>Työsuhteeni on</b>		
Kokoaikainen	78	86 %
Osa-aikainen	13	14 %
<b>Yhtiö jossa työskentelen</b>		
X-yhtiöt – Yhtiö C / X-yhtiöt – Yhtiö D	36	40 %
X-yhtiöt – Yhtiö B, toimisto	16	18 %
X-yhtiöt – Yhtiö B, työmaa	33	36 %
X-yhtiöt – Yhtiö A	6	7 %
<b>Yhteensä</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

## 6.2 Sisäisen viestinnän merkitys ja tärkeys

Taustamuuttuja kysymyksien jälkeen kysymyksissä numero 5 ja 6 kysyttiin tietävätkö vastaajat mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan ja pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän tärkeyttä.

Enemmistö vastaajista (94 %) koki tietävänsä mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan ja pieni osa (6 %) vastaajista ei osannut sanoa. Kukaan ei vastannut, ettei tiedä mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan.

Vastausjakauma on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan?

Sisäisen viestinnän tärkeyttä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, jossa 1 = ei yhtään tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä. Kokonaisuudessaan vastaajat kokivat sisäisen viestinnän erittäin tärkeäksi tai melko tärkeäksi. Suurin osa vastaajista (51 %) arvioi sisäisen viestinnän tärkeyden erittäin tärkeäksi ja lähestulkoon yhtä suuri osa vastaajista (48 %) arvioi sitä vastausnumerolla 4. Pienin vastausprosentti (1 %) kohdistui vastausvaihtoehtoon 3. Avoimessa kommenttikentässä tuli kommentti, jossa todettiin organisatorisen todellisuuden, aineettoman pääoman ja resurssikapasiteetin rakentuvan sisäisen viestinnän kautta ja organisaation ja työyhteisön olevan ainoastaan joukko erilaisia ihmisiä ilman sisäistä viestintää. Avoimissa kommentteissa todettiin myös sisäisen viestinnän tehostavan yrityksen toimintaa merkittävästi ja auttavan väärinkäsitysten minimoimisessa sekä lisäksi sitouttavan työntekijöitä paremmin osaksi yritystä ja työyhteisöä. Kuviossa 5 on havainnollistettu tämän kysymyksen vastausjakauma.



Kuvio 5. Arvioi sisäisen viestinnän tärkeyttä?

### 6.3 Sisäisen viestinnän kanavien tärkeys ja toimivuus

Kysymyksessä seitsemän tuli vastaajien valita yhdeksästä vaihtoehdosta kolme kanavaa, jotka he kokivat tärkeimmiksi tiedonkulun kanaviksi. Tärkeimmät kolme kanavaa koettiin olevan sähköposti tärkeimpänä (70 %), Intranet toisena (46 %) ja tiimipalaveri kolmanneksi tärkeimpänä (43 %). Vaihtoehdoissa annettiin mahdollisuus vastata myös jokin muu kuin valmiiksi esitetty vaihtoehto ja tähän saatiin neljä vastausta, joista kahdessa oli ehdotettu jotakin muuta kanavaa. Nämä ehdotukset olivat HipChat ja kokonaisvaltainen sähköinen kommunikaatio- ja tiedonhallintajärjestelmä, jolla voitaisiin korvata sähköposti ja muut sähköiset viestintäkeinot. Kokous (9 %), muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset (17 %) ja ”kahvikeskustelut” tai muut vapaamuotoiset keskustelut (19 %) olivat vastaajien mielestä kolme vähiten tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa. Tarkempi vastausjakauma on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tärkeimmät sisäisen viestinnän kanavat

Valitse omasta mielestäsi KOLME tärkeintä tiedonkulun kanavaa sisäisessä viestinnässä (N=91)	
	%
Sähköposti	<b>70 %</b>
Intranet	<b>46 %</b>
Tiimipalaveri	<b>43 %</b>
Tiedotus- / koulutustilaisuus	37 %
Keskustelu esimiehen kanssa	36 %
Keskustelu työkavereiden kanssa	23 %
"Kahvikeskustelut" tai muut vapaamuotoiset keskustelut	19 %
Muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset	17 %
Kokous	9 %
Muu, mikä:	

Kysymyksessä kahdeksan annettiin samat vastausvaihtoehdot kuin viestintäkanavien tärkeyttä arvioitaessa ja vastaajien tuli valita kolme sisäisen viestinnän kanavaa, joiden kautta he saivat eniten tietoa tutkimushetkellä.

Taulukko 3. Sisäisen viestinnän toimivat kanavat

K8. Valitse KOLME tiedonkulun kanavaa, joiden kautta saat tällä hetkellä eniten tietoa (N=91)	
	%
Sähköposti	<b>84 %</b>
Keskustelu työkavereiden kanssa	<b>57 %</b>
"Kahvikeskustelut" tai muut vapaamuotoiset keskustelut	<b>45 %</b>
Keskustelu esimiehen kanssa	41 %
Intranet	22 %
Tiimipalaveri	21 %
Tiedotus- / koulutustilaisuus	13 %
Muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset	11 %
Kokous	9 %
Muu, mikä:	

Vastausten perusteella kolmeksi eniten tietoa välittäväksi kanavaksi nousivat sähköposti (84 %), keskustelu työkavereiden kanssa (57 %) ja "kahvikeskustelut" tai muut vapaamuotoiset keskustelut (45 %).

Kokous (9 %), muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset (11 %) ja tiedotus- / koulutustilaisuus (13 %) koettiin kolmeksi vähiten tietoa välittäväksi sisäisen viestinnän kanavaksi.

Kun näitä vastauksia verrattiin tärkeimmiksi sisäisen viestinnän kanaviksi koettuihin tuloksiin, oli vastauksissa eroja. Ainoastaan tärkeimmäksi koettu tiedonkulun kanava sähköposti oli vastausten mukaan myös kanava, jonka kautta saatiin eniten tietoa. Kun taas Intranet ja tiimipalaveri koettiin toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmäksi tiedonkulun kanavaksi, eivät ne kuitenkaan nousseet kolmen eniten tietoa välittävän kanavan joukkoon. Vastaajat kokivat saavansa työkavereiden kanssa keskusteluista tietoa selkeästi enemmän verrattuna siihen kuinka tärkeäksi he kyseisen kanavan kokivat. Samoin voidaan todeta myös ”kahvikeskusteluista” tai muista vapaamuotoisista keskusteluista. Intranetin kautta koettiin tiedonsaanti selkeästi alhaisemmaksi kuin miten tärkeänä tiedonkulun kanavana sitä vastausten perusteella pidettiin. Puolestaan vähiten tärkeiksi koetut sisäisen viestinnän kanavat kokous sekä muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset, koettiin kanaviksi, joista myös vastausten mukaan saadaan vähiten tietoa.

#### **6.4 Sisäistä viestintää ja sen toimivuutta kuvaavat väittämät**

Yhdeksännessä kysymyksessä esitettiin kohdeorganisaation sisäistä viestintää ja sen toimivuutta kuvaavia väittämiä, joita vastaajia pyydettiin arvioimaan. Vastausvaihto-ehdot olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa.



Taulukko 4. Sisäistä viestintää kuvaavat väittämät

K9. Seuraavien väittämien avulla on tarkoitus selvittää, miten tiedonkulku toimii tällä hetkellä koko organisaation sisällä				
	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	N
Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa	85 %	10 %	5 %	91
Saan riittävästi tietoa tiimini yhteisistä asioista	72 %	17 %	11 %	90
Saan riittävästi koko organisaatiota koskevaa tietoa	37 %	41 %	22 %	91
Olen itse aktiivinen hakemaan tietoa	66 %	19 %	15 %	91
Työssä tarvittava tieto on helposti saatavilla	68 %	21 %	11 %	90
Tiedän mistä haen tarvitsemaani tietoa	85 %	8 %	8 %	91
Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin	86 %	12 %	2 %	90
Tiedonkulku työkavereideni kanssa toimii hyvin	90 %	7 %	3 %	91
Saan riittävästi tietoa muilta työyhteisön jäseniltä	64 %	22 %	14 %	91
Saan tiedon riittävän ajoissa	61 %	26 %	13 %	89
Saamani tieto on luotettavaa	89 %	5,5 %	5,5 %	91
Saan saman tiedon kuin työkaverinikin	53 %	21 %	26 %	91
Tieto on perusteltua	71 %	17 %	12 %	89
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen	14 %	78 %	8 %	91
Saan turhaa tietoa	20 %	70 %	10 %	90
Tieto on ymmärrettävässä muodossa	89 %	4 %	7 %	91
Tiedonkulku on organisoitua	32 %	38 %	30 %	91
Saan riittävästi tietoa muutoksista	54 %	29 %	17 %	90
Sisäistä viestintää on kehitetty viimeisen vuoden aikana	76 %	8 %	16 %	91
Sisäisessä viestinnässä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan	58 %	4 %	37 %	91
Sisäiseen viestintään liittyvät kehittävät ideat huomioidaan yrityksessä hyvin	31 %	8 %	62 %	91

Selkeä enemmistö (85 %) vastaajista koki saavansa riittävästi työsuhteeseen liittyvää tietoa, kun taas koko organisaatiota koskevan tiedon suhteen ei tilanne ole yhtä hyvällä tasolla. Enemmistö(41 %) oli sitä mieltä, ettei saa tarpeeksi tietoa koskien koko organisaatiota ja noin viidesosa vastaajista (22 %) vastasi tähän kysymykseen ”en osaa sanoa”. Tämä on varmasti asia, johon tulee kiinnittää huomiota jatkossa ja pyrkiä

kehittämään tilannetta paremmaksi koko organisaatiota koskevan informaation saatavuuden suhteen.

Tiimin yhteisistä asioista valtaosa (72 %) koki saavansa riittävästi tietoa, kun puolestaan vajaa viidennes vastaajista (17 %) ei kokenut saavansa tietoa riittävästi ja 11 % ei osannut sanoa.

Vastaajista suurin osa (66 %) koki itse olevansa aktiivinen hakemaan tietoa ja enemmistö (68 %) oli myös sitä mieltä, että työssä tarvittava tieto on helposti saatavilla. Samalla linjalla oltiin myös siltä osin, että tiedettiin mistä tarvitsemaansa tietoa voi hakea, kun selvä enemmistö (85 %) vastasi tähän kysymykseen kyllä.

Hyvällä mallilla näyttäisi olevan myös tiedonkulun toimivuus esimiehen kanssa, sillä erittäin suuri osa vastaajista (86 %) vastasi kysymykseen kyllä. Tästä vielä hieman paremman tuloksen sai tiedonkulun toimivuus työkavereiden kanssa, vastaajista lähes kaikkien (90 %:n) kokiessa tiedonkulun toimivan tältä osin hyvin. Muilta työyhteisön jäseniltä koettiin myös saatavan riittävästi tietoa suurimman osan (64 %) mielestä.

Enemmistö (61 %) koki saavansa tiedon tiittävän ajoissa, kun taas 26 % vastaajista puolestaan oli sitä mieltä, että he eivät saa tietoa tarpeeksi ajoissa.

Luotettavaksi saamansa tiedon koki lähestulkoon kaikki vastaajat (89 %), kun taas saman tiedon saaminen kuin työkaveri ei yltänyt näin hyvälle tasolle. Tässä asiassa hieman yli puolet (53 %) olivat sitä mieltä, että saavat saman tiedon työkaverin kanssa, 21 % että tämä ei toteudu ja noin neljäsosa vastaajista ei osannut sanoa.

Perustelluksi tiedon koki suurin osa (71 %) ja vajaa viidennes (17 %) oli sitä mieltä, ettei tieto ole perusteltua. Pieni osa vastaajista (14 %) koki saavansa enemmän tietoa kuin tarvitsee, kun taas enemmistö vastaajista (78 %) oli sitä mieltä, että tämä ei pidä paikkaansa. Samankaltaisesti edellisen väittämän kanssa jakaantuivat kokemukset turhan tiedon saannista, kun suurin osa vastaajista (70 %) oli sitä mieltä, ettei saa turhaa tietoa ja viideosa (20 %) vastaajista puolestaan koki saavansa turhaa tietoa.

Lähestulkoon kaikkien (89 %) vastaajien kesken koettiin tiedon olevan ymmärrettävässä muodossa, ainoastaan 4 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei tämä väittämä toteudu. Yhtä hyviä tuloksia ei saanut väittämä ”Tiedonkulku on organisoitua”, kun enemmistö (38 %) koki ettei tämä pidä paikkaansa, lähestulkoon kolmasosa vastasi ettei osaa sanoa ja 30 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa.

Muutoksista riittävästi tietoa koki saavansa hieman reilu puolet (54 %) vastaajista, 29 % oli sitä mieltä, että näin ei tapahdu ja 17 % vastanneista ei osannut sanoa.

Suurin osa (76 %) oli sitä mieltä, että sisäistä viestintää on kehitetty viimeisen vuoden aikana ja pieni osa (8 %) oli puolestaan eri mieltä. En osaa sanoa – vaihtoehdon mukaisesti vastasi 16 % vastaajista. Vastaukset ”Sisäisessä viestinnässä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan” – väittämään eivät jakaantuneet yhtä tasaisesti edellisen väittämän kanssa, kun 58 % vastasi kysymykseen kyllä, hyvin pieni osa (4 %) ei ja jopa 37 % ei osannut sanoa.

Viimeiseen väittämään koskien sisäiseen viestintään liittyvien kehittävien ideoiden huomioimista hyvin yrityksessä, vastasi suurin osa (62 %) ettei osaa sanoa tapahtuuko näin. 31 % oli samaa mieltä väittämän kanssa ja 8 % sitä mieltä ettei tämä pidä paikkaansa.

## 6.5 Organisaation arvot ja tavoitteet

Kysymys 10 koski yrityksen arvoja ja tavoitteita ja vastaajia pyydettiin arvioimaan tietämystään organisaation arvoista ja tavoitteista. Tietämystään vastaajat saivat arvioida vastauksin kyllä, ei tai en osaa sanoa.

86 % vastaajista koki tietävänsä yrityksen arvot, 8 % ei kokenut tietävänsä ja 7 % ei osannut sanoa tietääkö yrityksen arvoja. Yrityksen tavoitteet olivat vastausten perusteella tiedossa suurimmalle osalle, kun taas 13 % vastaajista koki, ettei tiedä yrityksen tavoitteita ja 12 % ei osannut sanoa tietääkö tavoitteita. Oman tiimin tavoitteet olivat selkeän enemmistön (85 %) mielestä selvät, pieni osa (7 %) koki, ettei tiedä tiimensä tavoitteita ja 9 % vastaajista ei osannut sanoa tietääkö tiimin tavoitteita. Kysyttäessä oman työn tavoitteiden tietämystä vastasi lähestulkoon kaikki (92 %) vastaajista kyllä, 2 % ei ja 6 % en osaa sanoa.

Taulukko 5. Tietämys yrityksen arvoista ja tavoitteista

K10. Arvioi tietämyksesi yrityksen arvoista ja tavoitteista (N = 91)			
	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Tiedän yrityksen arvot	86 %	8 %	7 %
Tiedän yrityksen tavoitteet	75 %	13 %	12 %
Tiedän oman tiimini tavoitteet	85 %	7 %	9 %
Tiedän oman työni tavoitteet	92 %	2 %	6 %

## 6.6 Työn kannalta tärkeä tieto

Viimeiset kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin kertomaan millainen tieto koetaan tärkeäksi oman työn kannalta. Vastauksista on poimittu suoria lainauksia, jotka on merkitty lainausmerkein. Vastaukset on poimittu sillä periaatteella, että ne edustavat useampaa samansuuntaista vastausta.

- ”Kaikki tieto on periaatteessa hyväksi, tieto pitää jakaa siten, että turhan voi jättää lukematta / huomioimatta.”
- ”Henkilöstömuutokset siinä suhteessa, että ne koskevat minun työtäni, tuleeko uusia työntekijöitä, vaihtaako joku paikkaa ja/tai tehtävää. Pitää siis tietää, että kenen kanssa olla yhteyksissä tiettyjen asioiden tiimoilta jos tarvis.”
- ”Mitä muut puuhaavat? On yhteisiä asiakkaita ja mahdollisesti päällekkäisyyksiä tai sivuavuuksia.”
- ”Täytyy tietää selkeä tavoite.”
- ”Aikataulut, vaatimukset, tavoitteet, työvälineet, uusien työntekijöiden vaikutukset omaan työhöni.”
- ”Sellaisen, joka vaikuttaa suoraan tai välillisesti työn tekemiseen tai työolosuhteisiin.”
- ”Muutokset organisaatiossa, muutokset toiminnassa, palaute / kritiikki, tulevaisuuden näkymät, kehittäminen.”
- ”Kaiken tiedon, joka auttaa minua suorittamaan työni paremmin.”
- ”Yrityksen tilanne yleensä, ja muuten omaan työhöni liittyvät asiat.”
- ”Tulevaisuuden näkymät, ja kulkusuunnan, yhteiset tavoitteet, oman työni liittyminen projektikokonaisuuteen, sekä projektien liittyminen organisaation toimintakokonaisuuteen.”

- ”Yhtiön sisäisten ohjeitten ja käytäntöjen tiedottaminen nopeasti esim. Intrassa on hyvin tärkeää. Näin tietoa ei jää myöskään arkistoon ja on helppoa ”kaivettavissa esiin”, kun tulee tarve tarkistaa tietoja.”
- ”Eri henkilöiden vastuut ja järjestäytyminen kussakin projektissa.”

Vastausten perusteella oman työn kannalta tärkeiksi tiedoksi koettiin tavoitteet, tulevaisuuden näkymät ja suunnitelmat, yrityksen ajankohtainen tilanne, henkilöstön työnkuvat ja vastuut sekä tieto uusista työntekijöistä, muutokset toiminnassa ja sisäisten toimintatapojen nopea tiedottaminen.

## 6.7 Työssä viihtyvyyden kannalta tärkeä tieto

Kysymys 12 oli myös avoin kysymys ja siinä vastaajilta kysyttiin, millaisen tiedon he kokevat tärkeäksi työssä viihtyvyyden kannalta. Tämänkin kysymyksen osalta on vastauksista poimittu suoraa lainauksia sillä periaatteella, että ne edustavat samansuuntaisia vastauksia.

- ”Kaikki omaan työhön liittyvä tieto. Tietämättömyys vähentää viihtyvyyttä.”
- ”Ulkopuolinen palaute, jota johto on saanut esim. tilaajilta omasta toiminnasta (myönteinen ja kielteinen). Firman taloudellinen tilanne, tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet yleisesti.”
- ”Henkilöstömuutokset siinä suhteessa, että tietää kuka kukin on ja ehkä vähän mitä tekee / missä istuu. Toimiston pyörittämiseen liittyvät käytännön muutokset. Ja tietysti tieto tyhyistä / muista työpaikan tapahtumista sekä työsuhte-etuista tuovat viihtyvyyttä.
- ”Aikataulut, vaatimukset, tavoitteet, työvälineet, uusien työntekijöiden vaikutukset omaan työhöni.”
- ”Palaute omasta työstä. Esimerkiksi rakentava kritiikki on paljon parempi vaihtoehto kuin ei palautetta ollenkaan.”
- ”Omia työtehtäviä tai työympäristöä koskevat tiedot.”
- ”Oikea-aikaisen tiedon.”

- ”Kaikki tieto on vain hyväksi! Itse voi toimia suodattimena, jos kaikkea tietoa ei tarvitse.”
- ”Organisaatiossa tai toimintatavoissa tapahtuvat muutokset.”

Työssä viihtyvyyden kannalta tärkeänä tietona pidettiin sekä sisäistä että ulkopuolista palautetta omasta työstä, organisaatio- ja henkilöstömuutoksia, työpaikan henkilöstötapahtumia, työsuhde-etuja, projektien aikatauluja ja vaatimuksia sekä tavoitteita ja oikea-aikaista tietoa. Vastausten perusteella tietoa haluttiin mieluummin runsaasti kuin liian vähän. Periaatteella, että jokainen voi itse suodattaa tietoa, jos sitä tulee liikaa.

## 6.8 Sisäinen viestinnän kehittäminen

Viimeisessä kysymyksessä 13 vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehitysideoita sekä risuja ja ruusuja organisaation sisäisen viestinnän osalta. Tähän on myös poimittu suoria lainauksia vastauksista samalla periaatteella kuin kahdessa aiemmassa kysymyksessä.

- ”Tietoa yhtiön uusista hankkeista ja projekteista, mistä hankkeista ollaan kilpailemassa ja miten kilpailuissa pärjätään.”
- ”Yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, visioista ja haaveista tulisi kertoa vielä avoimemmin ja yksityiskohtaisemmin.”
- Viestintä on muuttunut ja parantunut vuosien saatossa, mikä on tietenkin ollut välttämätöntäkin firman koon kasvaessa. Mieleeni on jäänyt esim ensimmäiset Haahtela-päivät Ateneumissa; tapahtuma oli erinomainen.”
- ”Mielestäni voisi olla enemmän keskustelua ja avoimia foorumeja sisäisen viestinnän osana. Esim. aiemmat projektipäällikköpalaverit keräsivät eri tason henkilöt saman pöydän ääreen, jolloin sekä päätöksentekijät ja toteuttajat keskustelivat asioista. Tämän tapaiset istunnot osallistavat työntekijää sekä toimivat tehokkaana palautekierron osana.”
- ”Intranet on hyvä väline viestimiseen, kun vaan saataisiin se yleisesti käytettäväksi. ”

- ”Pääosin viestintä toimii melko hyvin. Jossain tapauksissa tieto voisi kulkea myös vapaammin, eikä niin kokouksiin painottuen.”
- ”Pitämällä useammin sopivan kokoisia ja pituisia tiedotustilaisuuksia, sisäiset palaverit ja tiedonkulku molempiin suuntiin, sekä intran laajennettu käyttö ja tiedottamisen laajentaminen.”
- ”Viestintää tulisi ohjata enemmän Intraan, näin välttyttäisiin turhalta sähköpostiviestittelyltä. Työntekijöille kunnon ohjeistus Intran lukemiseen ja käyttämiseen = tietokanava. Nyt olemme menneet jo ison harppauksen eteenpäin, siitä kiitos! Intraan voisi vielä lisätä "henkilöuutisia" -osaston eli uudet henkilöt voitaisiin jotenkin esitellä siellä.”
- ”Yritys voisi panostaa enemmän perehdyttämiseen jotta soveltaminen olisi helpompaa. Työntekijöille kerrotaan hienosti tiedonkulunväylät mistä tietoa voi kysyä.”
- ”Eri tiimit ja työmaat vaikuttavat tekevän asiat "omalla tavallaan" eli yrityksen sisällä on muodostunut erilaisia käytäntöjä, joista muut eivät tiedä. Mikäli käytännöt ovat hyviä, voisi niitä yrittää jakaa (en tosin tiedä millä tavoin).”
- ”Oleellisista tiedoista, kuten uusista työntekijöistä, tieto voisi tulla vähän aiemmin. Työskentelyä voisi suunnitella tarkemmin.”
- ”Tärkeimmistä tapahtumista tulee tieto aina hyvissä ajoin. Koko konsernin tila on aina pieni mysteeri.”
- ”Samanaikainen tiedottaminen kaikille, ei niin, että kahvipöydässä kuulee huhuja. Tiiminvetäjille perustellumpaa viestintää, jotta he osaavat välittää oikeaa tietoa omalle tiimilleen.”

Tutkimuksen viimeisen kysymyksen vastausten perusteella henkilöstö toivoi muun muassa tietoa yrityksen uusista hankkeista ja projekteista, ajankohtaisempaa ja yksityiskohtaisempaa tiedottamista yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, visioista ja haaveista sekä koko konsernin tilasta. Kommenteissa toivottiin myös enemmän keskustelua ja avoimia foorumeja sekä sopivan kokoisia ja pituisia tiedotustilaisuuksia

osana sisäistä viestintää. Tämän lisäksi nousi esiin myös tiedon välittyminen vapaammin ilman kokouksiin painottumista.

Vastausten mukaan Intra koettiin hyväksi välineeksi viestimiseen, kuitenkin toiveissa oli sen käytön laajentaminen ja viestinnän ohjaaminen yhä enemmän Intraan kuin myös henkilöstön perusteellinen ohjeistaminen sen käyttämiseen. Perehdyttämiseen toivottiin vielä syvempää panostusta ja toiveissa oli myös parannusta tiedon välittymiseen ajallaan, esimerkiksi tietoa uusien työntekijöiden aloittamisesta ei koettu aina saatavan ajoissa. Tiiminvetäjien suuntaan toivottiin perustellumpaa viestintää, jotta varmistetaan tiimeille oikean tiedon välittyminen ja huomionarvoiseksi seikaksi nousi myös samanaikainen viestintä kaikille kahvipöytähujujen välttämiseksi. Näiden asioiden lisäksi esille nousivat vastaajien kokemukset viestinnän kehittymisestä ja parantumisesta viime vuosien aikana.



## 7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa X-yhtiöiden sisäisen viestinnän tilannetta selvittämällä viestintäkanavien tärkeyttä ja toimivuutta, organisaation arvojen ja tavoitteiden tietämystä sekä organisaation tiedonkulkua ja tiedon saatavuutta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksella saatiin hyvin vastauksia ja näkemyksiä kysymyksiin liittyen sekä pystyttiin havainnollistamaan sisäisen viestinnän nykytilaa ja sen toivottua kehityssuuntaa henkilöstön näkökulmasta.

Tulokset olivat oikeastaan yllättävänkin hyvät siihen nähden mitä itse odotin sen perusteella, minkälaista palautetta henkilöstö on kasvotusten viime vuosien aikana antanut. Olinkin erittäin positiivisesti yllättynyt, että tilanne koetaan koko organisaatiossa näin hyväksi. Pientä parannettavaa ja kehitettävää toki löytyy, mutta kokonaisuudessaan sisäisen viestinnän tilanne vaikuttaa melko hyvältä. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin organisaation sisäisen viestinnän parissa ja pyrkiä pitämään tilanne vähintäänkin tällä tasolla myös tulevaisuudessa.

Tuloksien perusteella tiedetään mitä sisäinen viestintä tarkoittaa ja sen merkitys koetaan yleisesti hyvin tärkeäksi. Lisäksi yrityksen sekä oman työn ja tiimin arvot ja tavoitteet ovat erittäin hyvin tiedossa ja nämä asiat myös koetaan työn kannalta tärkeäksi tiedoksi tietää.

Tärkeimmiksi viestintäkanaviksi nousivat sähköposti, intranet ja tiimipalaveri, kun taas vähemmän merkityksellisimmiksi koettiin ”kahvikeskustelut” tai muut vapaamuotoiset keskustelut, muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset ja kokoukset.

Eniten tietoa välittäviksi viestintäkanaviksi arvioitiin sähköposti, keskustelu työkavereiden kanssa ja ”kahvikeskustelut” tai muut vapaamuotoiset keskustelut. Tiedotus-/koulutustilaisuudet, muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset ja kokoukset arvioitiin puolestaan vähiten tietoa välittäviksi viestintäkanaviksi.

Tärkeimmiksi koetut viestintäkanavat ja tietoa eniten välittävät viestintäkanavat eivät vastausten perusteella kulkeneet täysin käsi kädessä, kun sähköposti oli ainoa kanava joka miellettiin sekä tärkeimmäksi että eniten tietoa välittäväksi viestintäkanavaksi. Toisaalta vähiten tärkeinä pidetyt viestintäkanavat arvioitiin myös vähiten tietoa välittäviksi kanaviksi.

Henkilöstöä pyydettiin myös arvioimaan sisäisen viestinnän toimivuutta koskevia väittämiä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että tietoa saadaan riittävästi omiin

työtehtäviin ja tiimin yhteisiin asioihin liittyen, kun taas koko organisaatiota koskevaa tiedonsaantia tulisi parantaa. Henkilöstö kuitenkin koki, että työssä tarvittava tieto on melko helposti saatavilla ja myös tietävänsä, mistä tarvitsemaansa tietoa voi hakea.

Tiedonkulun toimivuus esimiehen ja työkavereiden kanssa voidaan vastausten perusteella todeta erittäin hyvin toimivaksi. Lisäksi saatua tietoa pidetään luotettavana ja tieto saadaan riittävän ajoissa. Tietoa myös saadaan sopivissa määrin.

Voidaan myös todeta, että tieto on ymmärrettävässä muodossa, mutta organisoitua tiedonkulku ei vielä parhaalla mahdollisella tavalla ole. Myös muutoksien suhteen on riittävässä tiedonvälityksessä vielä jonkin verran kehittämisen varaa.

Vastausten perusteella on pääteltävissä, että sisäisen viestinnän kehittäminen viimeisen vuoden aikana on huomattu henkilöstön keskuudessa ja myös suurimmalta osin koetaan, että siinä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan. Havaittavissa on lisäksi, että vastaajien parissa on pientä epätietoisuutta koskien sisäisen viestintään liittyvien kehittävien ideoiden huomioimista.

Avoimien kysymyksien vastausten perusteella voidaan päätellä henkilöstön haluavan ajantasaista tietoa laajalti sekä välittömästi omaan työhön liittyen että koko organisaation tilaan ja toimiin liittyen. Mentaliteetti on, että mieluummin liikaa tietoa kuin liian vähän ja henkilöstö voi itse tarvittaessa suodattaa saadun tiedon.

Intranet, erilaiset tiedotus- ja henkilöstötilaisuudet sekä avoimet foorumit koetaan mieluisiksi välineiksi sisäiseen viestimiseen.

Kehittämisen kohteiksi sisäisen viestinnän osalta nousivat etenkin tieto koko konsernin tilasta, tulevaisuuden tavoitteista, haaveista, visioista sekä yrityksen projekteista ja hankkeista. Lisäksi riittävä tiedonsaanti muutoksista, ajantasainen tieto henkilöstömuutoksista, tiedon ja hyvien käytäntöjen jakaminen eri tiimien kesken, perehdyttämisen syventäminen, tiiminvetäjien tiedottaminen, palautteen antaminen sekä henkilöstön samanaikainen tiedottaminen tulivat myös esille kehittämisen suhteen.

## **7.1 Kehitysehdotukset**

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta sisäisen viestinnän tilanteen olevan hyvällä tasolla, mutta muutaman osa-alueen suhteen voidaan toimintaa pyrkiä kehittämään entisestään.

Hyvällä tasolla kun ollaan, niin erityisen tärkeää on kuitenkin ylläpitää hyvää tilannetta pitkäjänteisesti. Tämä omalla tavallaan pitää sisällään myös luontevat kehitystoimet sisäiseen viestintään liittyen, mutta oleellista on myös, että muutoksia ei kannata väkisin tehdä vaan ennemminkin pitää kiinni hyviksi koetuista toimintatavoista ja huolehtia näiden toimivuudesta. Muutostarpeisiin tulee tietenkin tarvittaessa reagoida, mielellään jo etukäteen, ja ennakoivaa työtä näiden tarpeiden suhteen tulee tehdä jatkuvalla sykkeellä. Seuraavissa alaluvuissa kerron tarkemmin varsinaisista kehitysehdotuksista.

### **7.1.1 Koko organisaatiota koskeva tieto**

Koko organisaatiota koskevaa tietoa kaivattiin selkeästi lisää. Tämän suhteen voisi hyvä viestintätapa olla esimerkiksi yrityksen tilannekatsaus henkilöstötapahtumien yhteydessä. Avoimessa koko organisaatiolle suunnatussa tilaisuudessa voi tehdä katsauksen yrityksen senhetkisestä tilanteesta, projekteista sekä avata hieman tulevaisuuden näkymiä yrityksen tavoitteiden ja visioiden pohjalta. Samalla voisi myös esitellä organisaation eri toimintoja, jolloin vahvistetaan henkilöstön omaa sisäistä yrityskuvaa ja saadaan tehokkaasti välitettyä yhteistä tietoa eri tiimeissä ja toimipaikoissa työskenteleville. Yrityksen vuosittain järjestettävät kesä-/syyspäivät ovat mainio tilaisuus tätä varten ja näissä tilaisuuksissa on jo tämäntyyppistä katsausta tehtykin ja vastaaotto on henkilöstön keskuudessa ollut erinomainen. Vielä kun saataisiin vakiinnutettua kyseinen käytäntö jokavuotiseksi toimeksi, toisi se uskoakseni luotettavuutta yhä enemmän yrityksen johtoa kohtaan henkilöstön puolelta.

Myös esimerkiksi niin kutsuttu organisaation vuosipaketti voitaisiin jakaa Intrassa, joka sisältäisi edellä mainitut asiat sekä toimitusjohtajan katsauksen. Yrityksen halutessa säilyttää perheyhtiön hengen ja välttää turhan virallisia ja byrokraattisia toimintatapoja, voitaisiin tämä brändätä sisäisesti yrityksen arvojen ja mentaliteetin mukaisesti. Näin pystyttäisiin myös samalla toteuttamaan sisäistä markkinointia huokein keinoin.

Yhtenä vaihtoehtona saada välitettyä tietoa organisaation eri yhtiöiden tilanteesta projektien ja asiakkaiden suhteen, olisi järjestää niin sanottuja tytäryritys- tai osastokatsauksia, jotka olisivat avoimia koko henkilöstölle. Katsauksen voisi vetää johdon lisäksi esimerkiksi joku kyseisen tytäryrityksen tai osaston esimiehistä tai projektinvetäjistä ja tilaisuuteen osallistujien olisi mahdollista kysellä asioista perusteellisemmin. Näissä tilaisuuksissa voitaisiin esimerkiksi myös esitellä yrityksen ohjelmistoja, joita monia käytetäänkin organisaation omassa toiminnassa. Näin myös uudet työntekijät voisivat saada paremmin käsityksen organisaation palveluista eri yrityksittäin ja toki myös tieto uusista palveluista ja kehitystoimista saataisiin tällä tavoin välitettyä sisäisesti.

### **7.1.2 Intranet ja sähköposti**

Intranet koettiin hyväksi viestintäkanavaksi, mutta sen tehostamista ja laajentamista kaivattiin sekä henkilöstön ohjaukselta sen käyttämiseen. Suurimpana ongelmana tämänhetkessä Intranetissa on tiedon hukkiminen epäselvän rakenteen alle. Intranetia uusittaessa muutama vuosi sitten, tehtiin jaottelut eri asiasisältöjen perusteella. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole ollut optimaalisin toimintamalli. Intranetiin tulisi luoda vieläkin selkeämpi rakenne sisällön suhteen ja varmistaa tiedon ajantasaisuus. Etusivun tulisi myös ohjata selkeämmin työntekijää hakemansa tiedon pariin. Henkilöstön ohjaukseen Intranetia pariin tulisi myös panostaa enemmän. Lisäksi Intranetissa voisi informoida selvemmin henkilöstömuutoksista. Esimerkiksi pienimuotoinen henkilöesittely uusista työntekijöistä, mitä tulee tekemään, mikä on työnkuva, mihin tiimiin kuuluu jne.

Sähköposti on edelleen yrityksen selkeästi eniten tietoa välittävä kanava, josta tulisi osittain päästä eroon. Tämä on varmasti pitkä prosessi saada sisäinen tieto ohjattua henkilöstön tietoisuuteen ennemminkin Intranetia kuin sähköpostin kautta.

Toisaalta taas sähköposti koettiin tärkeimmäksi tiedonvälityskanavaksi ja tietoa, jonka pitää nopeasti välittyä koko henkilöstölle, on vaikea toimittaa muulla tavoin. Enemminkin pitäisi tehdä linjaus mitä tietoa välitetään sähköpostitse ja mitä Intranetia kautta. Näin saataisiin viestintä myös askelta organisoidummaksi.

### **7.2 Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti**

Heikkilän (2008, 29–30) mukaan tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista eli tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä oli tarkoituskin selvittää. Oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittareita käyttämällä sekä oikeita asioita mittaamalla voidaan varmistaa validiteetti, jota on hankala tarkastella jälkikäteen. Korkean validiteetin takaamiseksi tulee tutkimuksen suunnittelu tehdä huolellisesti ja tiedonkeruu harkita tarkoin sekä varmistaa, että kysymykset tutkimuslomakkeessa kattavat koko tutkimusongelman ja mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti. Tässä pitää huomioida myös mittarin johtaminen oikein teoriasta. Lisäksi validin tutkimuksen toteutumista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely, korkea vastausprosentti ja edustavan otoksen saaminen. (Heikkilä 2008, 29–30; Kananen 2008, 81.)

Tulosten luotettavuutta kutsutaan realibiliteetiksi. Jotta tutkimus on luotettava, eivät sen tulokset saa olla sattumanvaraisia vaan toistettaessa tutkimus tulisi saada samat tulokset.

Eri mittauskerroilla käytetyn mittarin pitäisi tuottaa samat tulokset eli tutkimustuloksien pitäisi siis olla pysyviä. Luotettavuuden arviointi tulee tehdä aina kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla sitä ei pidetä yhtä tärkeänä. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyen tulee myös huomioida, ettei tieteellisiä tuloksia tule yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle ja ettei yhden tutkimuksen tulokset välttämättä päde jossakin toisessa yhteiskunnassa tai eri aikana yhteiskunnan monimuotoisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi. (Heikkilä 2008, 30; Kananen 2008, 79–80.)

Tutkimuslomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää kutsutaan kadoksi eli poistumaksi. Otokseen ollessa hyvin pieni, ovat tulokset sattumanvaraisia ja myös kato saattaa joskus nousta suureksi. Jotta tutkimuksella saadaan luotettavia tuloksia, tulee varmistaa, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tällöin huolehditaan siitä, ettei kohderyhmä ole vino. (Heikkilä 2008, 30–31.)

Arvioitaessa tämän tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettia, voidaan näiden todeta toteutuneen perusjoukon tarkan määrittelyn ja tälle koko joukolle osoitetun kyselyn, korkean vastausprosentin sekä tulosten yksityiskohtaisen esittelyn perusteella. Tutkimusongelman näkökulmasta saatiin vastauksien kautta tarpeeksi tietoa, jotta johtopäätökset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskien. Vastauksia olisi toki voinut käsitellä laajemmin taustamuuttujittain, mutta tämä jäi aikataulun puitteissa tekemättä. Ainoastaan avoimien kysymyksien kohdalla eivät kaikki vastaajat vastanneet kysymyksiin, kun taas monivalintakysymyksissä oli vastausaktiivisuus lähes 100 %, jota voidaan pitää erinomaisena. Myös luotettavuutta lähdemateriaalin suhteen voidaan pitää toteutuneena, sillä taustateorian suhteen oli käytössä alan tunnettujen asiantuntijoiden julkaisuja ja teoksia, jotka ovat vakiinnuttaneet paikkansa aiheeseen liittyen.

En myöskään koe, että oma työskentelyni kohdeorganisaatiossa olisi vaikuttanut kyselyn vastauksiin ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuteen. Vastaukset eivät antaneet aihetta tulkita näin ja myöskin vastausprosentin ollessa näin hyvää luokkaa, voitaneen todeta, ettei työskentelylläni samassa organisaatiossa ollut merkitystä saatuihin tuloksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen.

### **7.3 Oma oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli mielestäni pitkä ja antoisa prosessi. Tutkimuksen tekemisestä en lähtökohtaisesti ole ollut koskaan kovin kiinnostunut, mutta tässä prosessissa tuntui se oikealta vaihtoehdolta. Myöskään kun en tutkimuksen tekemiseen ollut aiemmin kuin yhden kurssin verran tutustunut, oli aika kokeilla sen

tekemistä. Aloittaessani työn suunnittelua, tuntui se melko haasteelliselta itselleni ja en osannut täysin sisäistää prosessin hyvää toteutustapaa. Mutta pienen tutustumisen jälkeen tutkimusmaailmaan ja opinnäytetyön ohjaajani kanssa keskusteltuani, aukesi ajatus työn toteuttamisesta paremmin ja sain pohdittua itselleni sopivan toteutussuunnitelman, jota en tosin muutamien ennalta arvaamattomien elämän oikkujen vuoksi kyennyt täysin noudattamaan. Mutta näistäkin mutkista matkalla opin paljon omaan toimintaani liittyviä asioita.

Prosessin aikana tutustuin suurissa määrin aiheen taustateoriaan, joka auttoi itseäni hahmottamaan aiheen suurta kuvaa. Mielenkiintoista oli myös huomata kuinka teoriaan tutustuminen avasi näkemystäni työhöni liittyviin asiakokonaisuuksiin ja käytössä oleviin sisäisen viestinnän toimintamalleihin. Eri asioiden ja toimintojen vaikutus toisiinsa on niin suuri, että sitä ei välttämättä edes aina ymmärrä hyödyntää työelämän tarpeissa. Tähän sainkin prosessin aikana uusia näkökulmia sekä ajatuksia ja toisaalta myös tietyt jo toiminnassa olevat toimintatavat saivat perustelut olemassaololleen.

Kokonaisuutena voin todeta opinnäytetyön tekoprosessin sujuneen suhteellisen hyvin, mutta haasteita koin erityisesti ajankäytön suhteen. Opinnäytetyön tekeminen oman kiireisen päivätyön ohessa, muiden velvollisuuksien hoitaminen ja elämän yllätyksellisten tapahtumien yhdistelmä ei ole omalla kohdallani mennyt aivan niin kuin alun perin suunnittelin. Mutta kasvattanut tämä kyllä on kaiken tämän edestä.

Näin jälkikäteen ajateltuna olisi työ pitänyt ehdottomasti aloittaa aiemmin ja pitää paremmin kiinni tietyistä aikatauluista. Itselläni on aina ollut haasteena kirjoittaa tekstiä niin sanottuun luonnosvaiheeseen ja pyrinkin väkisin kirjoittamaan tuotoksen lopulliseen muotoonsa. Tämä aiheuttaa sen, että tätäkin työtä tehdessäni huomasin useamman kerran istuvani tietokoneen edessä ilman, että saan tekstiä kirjoitettua. Sillä jos en saanut lauseita muodostettua valmiiksi heti, jätin kaiken kirjoittamatta ja tämä tapa todella hidastaa työn etenemistä ja saa kirjoittamisen tuntumaan erittäin haasteelliselta. Tässä on varmasti itselläni vielä paljon oppimista, mutta tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeen olen siinä jo hieman parempi ja kaikki kirjoitusprosessit myös työelämässä varmasti tukevat tämän asian kehittymistä parempaan suuntaan.

Prosessin aikana olen oppinut itsestäni paljon ja omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen on ollut silmiä avartavaa. Työn edetessä totesin myös aiheen laajemmassa mittakaavassa olevan erittäin lähellä sydäntäni ja innostus oppia siitä lisää tulevaisuudessa on suuri.

## Lähteet

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Sisäinen viestintä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2002. Esimiehen viestintäopas. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje**

Tervetuloa X-yhtiöiden sisäistä viestintää koskevaan kyselyyn!

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyöni koskien X-yhtiöiden sisäistä viestintää.

Tämä tutkimus on osa työtäni ja sen avulla on tarkoitus selvittää sisäisen viestinnän nykytilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimuksesta saatuja tietoja käytetään koko organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Vastauksesi on erittäin tärkeä ja toivon, että voit käyttää ajastasi pienen hetken kyselyn täyttämiseen. Aikaa vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn voit vastata 22.10.2014 saakka.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Minna Kerko-Rämänen



## Liite 2. Tutkimuslomake

### \*1. Ikä

- Alle 20
- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- Yli 60

### \*2. Olen työskennellyt X-yhtiöissä

- Alle 2 vuotta
- 2 – 5 vuotta
- 6 – 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

### \*3. Työsuhteeni on

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen

### \*4. Yhtiö, jossa työskentelen

- Yhtiö C / Yhtiö D
- Yhtiö B – toimisto
- Yhtiö B – työmaa
- Yhtiö A

### \*5. Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Avoin kommentti

**\*6. Arvioi sisäisen viestinnän tärkeyttä**

(1 = Ei yhtään tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä)

1             2             3             4             5

Avoin kommentti

**\*7. Valitse omasta mielestäsi KOLME tärkeintä tiedonkulun kanavaa sisäisessä viestinnässä**

- Intranet
- Sähköposti
- Kokous
- Tiimipalaveri
- Tiedotus- / koulutustilaisuus
- Keskustelu esimiehen kanssa
- Keskustelu työkavereiden kanssa
- ”Kahvikeskustelut” tai muut vapaamuotoiset keskustelut
- Muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset

Muu, mikä:

**\*8. Valitse KOLME tiedonkulun kanavaa, joiden kautta saat tällä hetkellä eniten tietoa**

- Intranet
- Sähköposti
- Kokous
- Tiimipalaveri
- Tiedotus- / koulutustilaisuus

- Keskustelu esimiehen kanssa
- Keskustelu työkavereiden kanssa
- ”Kahvikeskustelut” tai muut vapaamuotoiset keskustelut
- Muistiot, pöytäkirjat tai sisäiset ohjeistukset

Muu, mikä:

**\*9. Seuraavien väittämien avulla on tarkoitus selvittää, miten tiedonkulku toimii tällä hetkellä koko organisaation sisällä**

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa tiimini yhteisistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi koko organisaatiota koskevaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen itse aktiivinen hakemaan tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä tarvittava tieto on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä haen tarvitsemaani tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedonkulku työkavereideni kanssa toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa muilta työyhteisön jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tiedon riittävän ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tieto on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan saman tiedon kuin työkaverinikin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto on perusteltua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan turhaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto on ymmärrettävässä muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on organisoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäistä viestintää on kehitetty viimeisen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisessä viestinnässä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäiseen viestintään liittyvät kehittävät ideat huomioidaan yrityksessä hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*10. Arvioi tietämyksesi yrityksen arvoista ja tavoitteista**

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Tiedän yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän yrityksen tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman tiimini tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin kommentti

**\*11. Millaisen tiedon koet tärkeäksi työsi kannalta?**

**\*12. Millaisen tiedon koet tärkeäksi työssä viihtyvyyden kannalta?**

**\*13. Kerro vapaasti omin sanoin, kuinka kehittäisit yrityksen sisäistä viestintää (risuja, ruusuja ja ehdotuksia)**