

## **Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla**

Christel Angela Mirano

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2017



<p><b>Tekijä</b> Christel Angela Mirano</p>	
<p><b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma</p>	
<p><b>Opinnäytetyön otsikko</b> Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 8</p>
<p>Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. Sillä mahdollistetaan yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatiossa sisäisen viestinnän toimivuudella on suuri vaikutus menestykseen ja hyvin hoidettuna sisäinen viestintä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työyhteisöönsä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation sisäistä viestintää ja selvittää, mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeiksi ja säilyttämisen arvoisiksi organisaation sisäisessä viestinnässä. Toimeksiantajana oli Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, joka on taiteen, kulttuurin ja luovuuden edistäjä Helsingissä. Helsingin kaupungin uudistumisen myötä organisaatio käy läpi suurta organisaatiomuutosta, ja muutoksen jälkeisen ajan sisäisen viestinnän toimivuuden tukemiseksi ja sen kehittämiseksi, kartoitetaan organisaation nykyistä sisäisen viestinnän tilannetta, tarkoituksena löytää nykyisistä käytännöistä ja toimintatavoista hyviä ja säilyttämisen arvoisia käytäntöjä. Hyviksi koettuja käytänteitä halutaan säilyttää, mutta haluttiin myös kartoituksen myötä selvittää, mitä mahdollisia puutteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on ja sitä kautta, mitä kehitettävää on.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käyttäen. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja tulosten analysointiin käytettiin Excel - ja IBM SPSS Statistics -ohjelmia. Kyselyn ajankohta oli toukokuu 2017.</p> <p>Tässä opinnäytetyöraportissa käsitellään viitekehyksenä sisäistä viestintää, käydään läpi tutkimustuloksia ja esitellään muun muassa opinnäytetyön tekijän kehittämisohjeita ja jatkotutkimusehdotuksia kohdeorganisaatiolle.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, organisaatiomuutos, viestintäkanava, organisaatiokäytännöt</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja työn rajaus .....	1
1.3	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet .....	2
2	Sisäinen viestintä .....	3
2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät .....	3
2.2	Virallinen ja epävirallinen viestintä .....	6
2.3	Esimiesviestintä ja viestinnän suunnat .....	6
2.4	Sisäisen viestinnän sisällöt .....	8
2.4.1	Talousviestintä .....	8
2.4.2	Työ- ja markkinointiviestintä .....	8
2.4.3	Muutos- ja kriisiviestintä .....	9
2.4.4	Strategiset tietosisällöt .....	11
2.4.5	Lakisäätöinen viestintä .....	12
2.5	Sisäisen viestinnän kanavat .....	12
2.6	Viestintäkulttuuri ja -ilmasto .....	14
2.7	Sisäisen viestinnän ongelmakohdat .....	14
3	Sisäisen viestinnän tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	16
3.1	Kohdeorganisaatio .....	16
3.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	17
3.3	Tutkimuksen toteutus Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle ...	19
4	Sisäisen viestinnän tutkimustulokset .....	21
4.1	Vastaajien taustatiedot .....	21
4.2	Työpaikan asioista, työtehtävistä ja henkilöstöasioista viestiminen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla .....	23
4.3	Avoimet kysymykset ja niiden vastaukset .....	32
5	Pohdinta .....	35
5.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	35
5.2	Johtopäätökset tutkimuksesta .....	36
5.3	Kehittämisehdotukset .....	38
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	39
5.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet .....	44
	Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeeseen .....	44
	Liite 2. Kyselylomake .....	45

# 1 Johdanto

Organisaatioissa vallitsee tänä päivänä hektinen työrytmi, ja ajanpuutteen sekä muun kiireen keskellä sisäinen viestintä ja siihen panostaminen jäävät helposti vähäiselle huomiolle. Sisäinen viestintä, etenkin sen toimivuuden merkitys unohtuu usein, eikä siihen aina huomata panostaa tarpeeksi. Toimiva viestintä kuitenkin on tärkeä, ellei edellytys henkilöstön johtamisen onnistumiselle, ja päivittäin kaikkialla on viestimisen tarve olemassa. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatioissa tulisi panostaa sisäisen viestinnän toimivuuteen ja onnistumiseen.

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aihe on sisäinen viestintä ja sen kehittäminen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla. Työ tehdään toimeksiantona Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle. Monissa organisaatioissa ja yrityksissä panostetaan paljon enemmän ulkoiseen kuin sisäiseen viestintään unohtaen sisäisen viestinnän tärkeyden. Joistakin asioista ei ole monessa organisaatiossa oikein osattu viestiä, ja paljon saat-  
taa olla hiljaista tietoa, jonka siirtämiseksi puuttuu keinoja. Tästä heräsi kiinnostus ja idea tämän opinnäytetyön tekijälle opinnäytetyöaiheesta.

Tämä opinnäytetyö, jossa kartoitetaan uudistuvan Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sisäistä viestintää, on tutkimusperusteinen työ, jonka tarkoituksena on selvittää, miten sisäinen viestintä toimii Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla, ja mitkä ovat ne asiat organisaation sisäisessä viestinnässä, joita työntekijät kokevat tärkeiksi ja säilyttämisen arvoisiksi myös organisaation uudistuksen jälkeen. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimuksen tavoitteena on organisaation nykyisten käytänteiden selvittäminen, parhaiden toimintatapojen löytäminen ja analysointi sekä kehittäminen ja hyödyntäminen uudistuvan organisaation sisäisessä viestinnässä. Tämän tutkimusperusteisen työn lopputulema on tämä raportti.

## 1.2 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää:

- Miten sisäinen viestintä toimii Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla?
- Mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeiksi sisäisessä viestinnässä ja sitä kautta säilytettäväksi Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla?
- Mitä mahdollisia puutteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on ja sitä kautta, mitä kehitettävää on?

Opinnäytetyö liittyy viestintään, mutta on rajattu koskemaan ainoastaan sisäistä viestintää. Ulkoista viestintää mainitaan ja sivutaan lyhyesti, mutta keskitytään sisäiseen viestintään.

Tutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation koko sisäinen viestintä eli sekä viestintäyksikön viestintä että esimiesviestintä. Tämä työ ja koko tutkimus on valmis syksyyn 2017 mennessä.

### **1.3 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyöraportti koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen kuvauksesta, tutkimustuloksista ja pohdintaosuudesta. Johdannossa kuvataan työn taustaa ja tavoitteita, tutkimusongelmia ja työn rajausta. Teoriaosuudessa käydään perusteellisesti läpi sisäinen viestintä ja sen osa-alueet, suunnittelun ja toteutuksen kuvauksessa kuvataan toimeksiantajaorganisaatiota, tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmää. Tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset selkeästi ja avoimesti. Pohdinnassa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, kerrotaan johdopäätökset tutkimustuloksista ja kehittämisehdotukset tutkimustulosten pohjalta. Raportin lopussa opinnäytetyön tekijä luettelee jatkotutkimusehdotuksiaan, kertoo opinnäytetyöprosessista ja arvioi omaa oppimistaan.

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, organisaatiomuutos, viestintäkanava ja organisaatiokäytännöt.

Organisaatioviestinnällä eli yhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön omaa viestintää, joka käsittää yhteisön sisäisen viestinnän eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä kanssakäymisen erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa (Juholin 1999, 22). Organisaatiot eli yhteisöt ovat ryhmämuodostelmia, joiden tarkoituksena on suorittaa laajoja ja monimutkaisia tehtäviä, mikä edellyttää viestinnältä suunnitelmallisuutta ja monimuotoisuutta (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 52). Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan johtamisrakenteiden tai liiketoimintaprosessien muuttamista organisaatiossa (Smallbusiness 2017).

Viestintäkanava on tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen käytettävä viestintäyhteys tai keino (Juholin 1999, 232).

Organisaatiokäytännöt viittaavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja toimintaan. Ne ovat käyttäytymismalleja, jotka pitävät työyhteisökulttuuria yllä. (Sheilamargolis 2017.)

## 2 Sisäinen viestintä

Viestintä on yleisen määritelmän mukaan sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Se on viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, niin kuin latinankielestä peräisin oleva viestinnän kantasana vihjaa: *communicare*, tehdä yhdessä. (Åberg 1996, 14.) Viestintää voidaan pitää prosessina, jossa tietoja vaihdetaan symboleilla, merkeillä tai käyttäytymisellä. Prosessina viestintä on tunteiden ilmaisua, tietojen vaihdantaa, puhumista, kirjoittamista, kuuntelemista ja lukemista. Se voidaan käsittää myös merkitysten tuottamisena ja vaihtona. Viestinnän suurin merkitys on siinä, että se auttaa ihmisiä hyväksymään itsensä ja toisensa sekä ryhmänsä ja yhteisönsä, joihin he kuuluvat. Viestinnällä annetaan tietoja, taivutellaan tai huvitetaan niin suullisesti, kirjallisesti kuin sanattomasti. Nonverbaaliset viestit ovat ilmeitä, eleitä, liikkeitä, tuoksuja, pukeutumista, esineitä ja kaikki mahdolliset muut symbolit, merkit ja käyttäytymiset. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 50–51.) Viestinnän lopullinen tavoite on vaikuttaa: muuttaa, lisätä tai vahvistaa vastaanottajan tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä, ja vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä, joskus myös asenteisiinsa. (Siukosaari 2002, 11.)

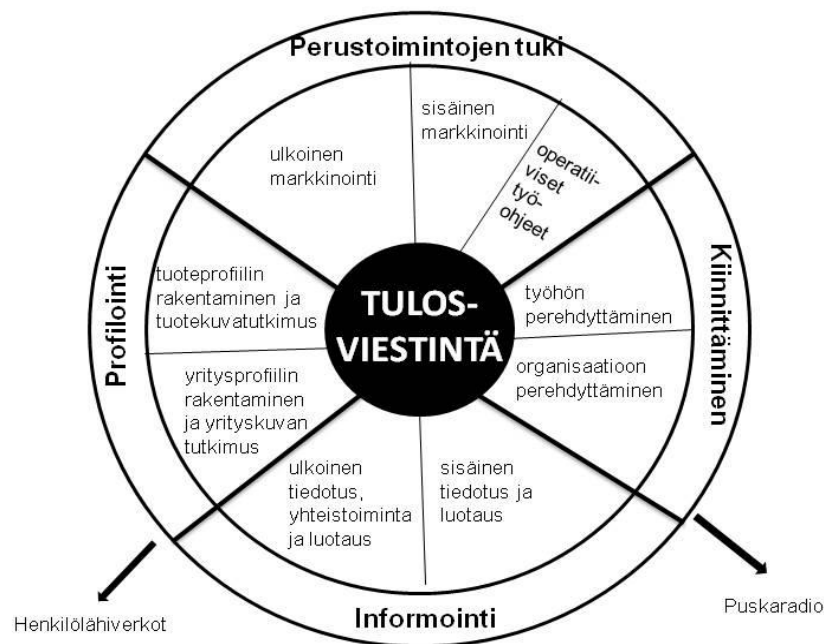
Organisaation viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Perinteinen jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on perustunut siihen, että viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet voidaan rajata selkeästi sisä- ja ulkopiiriin. Sisäpiiriä edustavat työntekijät ja toimihenkilöt johto mukaan lukien sekä heihin verrattavat yhteistyökumppanit, ja ulkopuolista maailmaa eli ulkopiiriä edustavat asiakkaat ja muut yhteistyö- ja kohderyhmät. (Juholin 2013, 51.)

### 2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Sisäisellä viestinnällä on monta tehtävää. Pelkistään voidaan jakaa sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan: tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen sekä keskeisten tietosisältöjen käsittelyyn. Tarkoitus on, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon ja että tieto on helposti saatavilla ja etsittävässä; jokainen voisi ilmaista mielipiteitään henkilöiden, henkilöstöryhmien ja tiimien osastojen kesken ja häntä kuunnellaan. Käytännössä viestinnän tärkein tehtävä on selittää ihmisille organisaation olemassaolon kannalta tärkeimmät asiat eli tulevaisuuden tavoite (visio), keinot (strategiat) ja arvot, joiden vallitessa tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Juholin 1999, 32 & 43.)

Yritysviestinnän tutkija Leif Åberg on määritellyt yhteisön sisäisen viestinnän tehtäviä seuraavasti:

- 1) Yhteisön toiminnan tukeminen: viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Tämä on tärkein työyhteisön viestinnän muoto.
- 2) Organisaation profilointi: viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili.
- 3) Informointi: viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista.
- 4) Kiinnittäminen: viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä.
- 5) Sosiaalinen vuorovaikutus: viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000, 63.)



Kuvio 1. Työyhteisön viestinnän kenttä, "Åbergin pizza" (Åberg 2000, 66.)

Oman toiminnan tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen viestinnän avulla edellyttävät yhteisöiltä hyvin toimivaa ja monipuolista viestintää. **Perustoimintojen tuen eli päivittäisviestinnän** epäonnistuminen näkyy nopeasti ja konkreettisesti, sillä silloin työyhteisössä asiat eivät etene, ne menevät väärään suuntaan ja syntyy väärinkäsityksiä. Hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että prosessit toimivat, että asiat tulevat hoidetuiksi ja että palaute toimii. Tämän ansiosta taas niin henkilöstö kuin sidosryhmätkin tietävät missä mennään, mitä on tulossa ja mitä pitää tietää. Päivittäisviestinnän sujuvuutta lisää työyhteisön avoimuus, hyvä yhteishenki ja rento tunnelma; salailu ja kilpailuhenkisyys vaikeuttavat sitä. (Juholin 2013, 56.)

Yhteisökuvan luominen eli **profilointi** on kaiken yhteisön viestinnän perusta. Se on pitkäjänteistä, suunnitelmallista toimintaa, jonka tavoitteena on luoda haluttu mielikuva yhteisöstä ja sen tuotteista asiakkaille ja omalle henkilöstölle. Yhteisön viestinnästä vastaavien tulisi juuri huolehtia, että ihmiset saavat oikeaa tietoa yhteisön toiminnasta ja tavoitteista. Yhteisön viestitetty profiili omasta toiminnasta tulisi vastata todellisuutta ja tuotteiden sekä palvelujen vastattava niistä annettuja lupauksia. Profiloinnin pohjana ovat muutamat perusviestit: mitä yhteisö on, mitä se tekee ja mihin se pyrkii. Keskeistä profiloinnissa on myös yhteisöilme, joka muodostuu toimipaikan ulkonäöstä, sisustuksesta, esineiden ja työasujen väreistä ja tyylistä. Myös kirjeiden, kirjekuorien, painotuotteiden, liikelahjojen ja liikemerkin ulkoasu luovat yhteisöilmettä. Yhteisöilme vaikuttaa tiedostamattomasti, siksi sen suunnitteluun kiinnitetään erityistä huomiota. Tavoitellun mielikuvan varmistamiseksi monilla yrityksillä on käytössään tarkat kirjalliset ohjeet, joilla halutaan varmistaa oikeanlaisen mielikuvan syntyminen yhteisöstä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 55–56.)

Informoinnin kantasana informatio tarkoittaa muovausta, selitystä, tiedotusta tai tiedonantoa. Informoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota suunnitelmallisesti ja tietoisesti hoidetaan organisaatiossa. Se on usein yksisuuntaista ja parhaimmillaan niin selkeää, ettei syviä keskusteluja tarvita. **Informointi** eroaa päivittäisviestinnästä siinä, että se on muodollisempaa ja kurinalaisempaa. Informointi on keskeinen yhteisöviestinnän muoto, jossa viestejä voidaan välittää jatkuvana virtana, jopa niin, että täydennetään alkupeleistä viestiä asioiden tarkentuessa tai virheiden ilmaantuessa; kuitenkin vaarana on tiedon ylitarjonta, joka voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. Yleistynyt ristiriitatilanne on, että joissakin organisaatioissa kamppaillaan tiedon ylitarjonnan eli informoinnin liiallisen tehokkuuden kanssa, kun taas toisissa valitetaan tiedon puutetta. Tiedon vastaanottajien valppaus on tärkeää, ja heidän on oltava tietoisia, mikä tieto on oleellista ja osattava ohittaa epäoleellinen tieto. Tänä päivänä tehokasta ja kerralla ymmärrettävää informointia tarvitaan entistä enemmän, jotta rutiiniasiat eivät vie resursseja tärkeämmältä viestinnältä. (Juholin 2013, 57–58.)

**Kiinnittäminen** eli yhteisöllisyyden rakentaminen tai sosiaalistaminen, on pyrkimys saada organisaation palveluksessa oleva työntekijä sitoutumaan työhön ja työyhteisöönsä. Kiinnittäminen ei kohdistu vain uusiin tulokkaisiin, vaan työtehtävien sisällön muuttuminen, työkierto ja uusien työmenetelmien käyttöönotto tekevät sen, että kiinnittäminen koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös jo kauemmin työssä olleita. Työyhteisöön perehdyttämisessä on kyse siitä, että viestitään henkilöstölle työyhteisön yleiset pelisäännöt, kuten:

- talon ”viralliset” normit
- vallitsevat sopimukset ja määräykset
- tiedot itse työyhteisöstä, sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista
- noudatettavat työ säännöt



- selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja työyhteisön harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta
- henkilöstön kehittämisen muodot työyhteisössä: työkierto, urakierto, koulutus, opiskelun tukeminen, opintomatkat
- henkilöstöpalvelut: terveydenhuolto, asuntokysymykset, työmatkat, lomamökit, harrastus- ja virkistystoiminta, kerhotoiminta, henkilöstön alennukset
- työturvallisuusasiat
- tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä. (Åberg 2000, 202–203.)

Nämä neljä edellä mainitut sisäisen viestinnän tehtävät ovat suoraan työyhteisön hallinnassa, ja työyhteisö voi itse vaikuttaa niihin. Sen sijaan viides viestinnän tehtävä, sosiaalinen kanssakäyminen eli **sosiaalinen vuorovaikutus** on sellaista, mitä työyhteisö ei suoraan voi hallita, ja siksi lähiverkot ja puskaradio ovat ”Åbergin pizza:ssa” ulkopuolella. Tätä viestintää harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla, mutta sitä voidaan pyrkiä suuntaamaan, vaikkei sitä voida suoraan hallita. (Åberg 2000, 214–215.)

## 2.2 Virallinen ja epävirallinen viestintä

Työyhteisössä vallitsee samanaikaisesti sekä virallinen että epävirallinen viestintä. Virallinen viestintä liittyy työn tekemiseen ja teettämiseen sekä työn valvontaan. Organisaation ulkopuolisia virallisen viestinnän kohteita ovat tekniset, poliittiset ja taloudelliset sidosryhmät. Epävirallinen viestintä kehittää ihmisten vuorovaikutusta virallisessa viestinnässä ja tyydyttää sosiaalisia ja psykologisia tarpeita niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Virallinen ja epävirallinen viestintäjärjestelmä toimivat rinnakkain kaikissa yhteisöissä. Ryhmässä toimiessa epävirallinen viestintä auttaa esimerkiksi ryhmään sopeutumista ja helpottaa vuorovaikutusta. Kommunikaatio on helpompaa, kun se ei ole vain virallista vaan parhaimpaan tulokseen päästään, jos vuorovaikutus on myös epämuodollista kanssakäymistä. Voidaan puhua jopa ”työystävyydestä”. Sanoma tai tieto lähtee helposti liikkeelle esimerkiksi epämuodollisissa kahvipöytäkeskusteluissa, joissa puheenaiheina ovat usein työ, yhteisö, johtajat tai työkaverit. ”Puskaradio” on hyvin nopea tiedonkulun kanava, jota usein pidetään pahamaineisena huhujen levittäjänä, koska se kertoo epävirallisia viestejä. Mikäli työyhteisössä virallinen viestintä ei toimi tai se on riittämätöntä, tieto kulkee helposti epävirallisia kanavia pitkin; yhteisön viestinnässä on tunnistettava se tosiasia, että niin kauan kuin ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, organisaatiossa toimii sekä virallinen että epävirallinen viestintäjärjestelmä. (Alajärvi, Herono, Koskinen & Yrttiaho 1999, 52–53.)

## 2.3 Esimiesviestintä ja viestinnän suunnat

Viestien tulee työyhteisössä kulkea ylös- ja alaspäin eli esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle, mutta myös vaakasuoraan. Johtamisessa tulee pyrkiä mahdollisimman henkilökohtaisella ja avoimella viestinnällä yhteistyön lisäämiseen. Tarkoitus on, että organisaa-

tiossa toimivan yhteistyön kautta ymmärrettäisiin oman ja toisten työn merkitys koko yhteisön menestymisen kannalta. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 52–53.) Jokainen hyvä henkilöstöjohtaja tietää, että sisäinen viestintä on yksi yrityksen johtamisen kulmakivistä. Sisäisestä viestinnästä vastaavana henkilönä ja sen toteuttajana, henkilöstöjohtajan täytyy olla tietoinen organisaationsa sisäisen viestinnän tavoitteista, jotta siitä saataisiin otettua kaikki hyöty irti, tavoitteisiin pääsemiseksi. (Revolution RH 2017.) Yksilöiden ja ryhmien välisen todellisen yhteistyön lisäksi on ehdottomasti pyrittävä esteettömään tiedonkulkuun työyhteisössä. Ylöspäin suuntautuva viestintä on yleensä palautetta alaspäin suuntautuvasta viestinnästä, ja vaikka alaiset kertovatkin usein esimiehelleen sitä, mitä he olettavat tämän haluavan kuulla, toimiva ylöspäin suuntautuva viestintä pitää johdon tietoisena alaisten tunteista, auttaa johtoa käsittämään sekä vaikeudet että edistymiset ja tekee tietä paremmalle viestinnälle. Vuorovaikutuksen kannalta parasta on sellainen organisaatorakenne, jossa ylhäältä ohjaaminen on minimoitu ja päätökset tehdään yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 52–54.)

Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoisuutta omassa yksikössä kaikesta, mikä liittyy tuloksentekijään, työntekoon ja työpaikkaan. Tavoitteena on myös hyvä ilmapiiri omassa yksikössä ja koko talossa. Esimies on vastuussa tiedon hankinnasta ja vastaanotosta, hän yhdistelee tietoja ja arvioi, mikä merkitys niillä on vastaanottajille ja mitä tiedoilla tehdään. Esimies huolehtii sanomista, niiden sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta. Hän valitsee myös kanavat ja keinot, joilla välittää sanomia eteenpäin. Hän arvioi lopulta, mikä kokonaisvaikutus on saatu aikaan, onko työmotivaatio yksikössä hyvä, syntykö laadukasta jälkeä, pysytäänkö aikataulussa ja onko yksikkö menestyvä. Esimiehen on saatava palautetta viestintätyöstään. Kehityskeskustelut, joita käydään työpaikasta riippuen kerran tai pari kertaa vuodessa ovat hyvä keino sekä esimiehelle että alaiselle päästä puhumaan ja kuuntelemaan sekä antamaan palautetta. Kehityskeskustelut lisäävät työyksiköissä tietoisuutta, ymmärrystä, hyväksymistä, arvostusta, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja parantavat työtuloksia. Kehityskeskusteluissa arvioidaan sekä esimiehen että alaisen suorituksia, onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista työssä sekä tarkistetaan toimenkuva ja puhutaan tulevaisuuden suunnitelmista. (Siukosaari 2002, 93.) Kehityskeskustelujen lisäksi esimies kohtaa alaisiaan esimerkiksi seuraavanlaisissa tilanteissa, joissa viestintä on läsnä: rekrytointi ja työhönotto, yhteisöön ja työhön perehdyttäminen ja päivittäiset työviestintätilanteet. Koko organisaation tilanteen ja tavoitteiden tulkinta oman yksikön kannalta on esimiehelle tärkeää. Viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä. (Juholin 1999, 180.)

## **2.4 Sisäisen viestinnän sisällöt**

Sisäisen viestinnän tietosisällöt voidaan jakaa yhteisön perusoletuksiin ja arkiasioihin. Perusoletuksia ovat visio, arvot ja strategiat sekä niiden viestinnällinen kiteytys, ja arkiasioita ovat ne toiminnot, joiden tarkoituksena on pitää yhteisö toiminnassa ja ihmiset kiinnostuneina omasta työstään, yhteisöstään ja ympäristöstään. Nämä arkiasiat voidaan luokitella seuraavasti: 1) taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet, 2) toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset, 3) työllisyystilanne, 4) oma työ, 5) koulutus, valmennus ja kurssit, 6) henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka, 7) muiden yksiköiden ja projektien toiminta, 8) harrastukset ja vapaa-aika, 9) tuotteet ja palvelut, 10) toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat. (Juholin 1999, 133–139.)

### **2.4.1 Talousviestintä**

Talousviestinnällä on kaksi tehtävää: informaation jakaminen ja merkitysten antaminen sille, mitä on tapahtunut ja tapahtumassa. Ihmiset haluavat kokea olevansa turvassa; pelkkä numerofakta ei riitä, vaan sen lisäksi halutaan tietää, mitä saatu informaatio merkitsee kunkin kohdalla. Muuttuva maailma lisää ihmisten tarvetta tietää, miten organisaatio tai yhteisöllä menee, ja työpaikan tulevaisuuden näkymät mietityttävät. Seuraaviin kysymyksiin ihmiset muun muassa haluavat vastauksia: onko tavoitteet saavutettu vai ei, miten kaukana ollaan ja miksi? Lisäksi halutaan selvitystä yleisistä näkymistä ja niiden vaikutuksesta tulokseen jatkossa, sekä mitä merkitsee, jos tavoitteisiin ei päästä tai ne ylitetään. Uuden teknologian antamien mahdollisuuksien ansiosta, monissa yhteisöissä on siirrytty jatkuvan viestinnän periaatteeseen. Talousinformaatio voi olla globaalista tai liittyä valtakunnalliseen, paikalliseen, osastokohtaiseen ja jokaisen yksilön elämäntilanteeseen. Suurimmat haasteet talousviestinnässä ovat viestinnän tiivistäminen oleelliseen kohtaan, vaikeaselkoisen numeerisen tiedon esittäminen yksinkertaisessa muodossa ja kielenkäytön yksinkertaistaminen. Taloudellisen tilanteen lisäksi työllisyystilanne saa ihmiset huolestumaan omasta asemasta ja työpaikasta. Työntekijöille on annettava informaatiota siitä, millainen työllisyystilanne on nyt, millaisia muutoksia on odotettavissa, miten työvoiman rakenne tulee mahdollisesti muuttumaan ja mitä ominaisuuksia sekä osaamisalueita ihmisiltä vaaditaan. (Juholin 1999, 134–135.)

### **2.4.2 Työ- ja markkinointiviestintä**

Omaa työtä koskevat asiat kiinnostavat jokaista eniten. Oman työn riittävydestä, työn näkymistä ja mahdollisista muutoksista sekä työtehtävän sisällöstä ja kehityksestä ihmiset haluavat saada tietoa. Halutaan vastauksia liittyen mahdollisiin koulutuksiin, urakehitykseen ja etenemismahdollisuuksiin. Kehittämistä ja koulutusta käsittelevällä tiedolla on monia tasoja. Koko yhteisön kehittämishankkeista tulisi informoida laajasti koko organisaati-

ossa, yksikkökohtaisista hankkeista yksiköissä ja henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista yksilötasolla niin, että jokaiselle tulee tieto perille. Henkilöstöeduista annetaan yleensä huonosti tietoa, vaikka viestintäkanavia niiden informointiin on olemassa useita. Ne ovat yleisiä ja yhteisiä etuja ja palveluja, ja niiden informointiin soveltuu parhaiten yhteiset kanavat, kuten intranet. Harrastuksista ja vapaa-ajan aktiviteeteistä viestitään työyhteisöissä hyvin. Niistä informoi usein asiasta kiinnostuneet aktiiviset ihmiset. Työntekijälle oman toimialan ja sitä sivuvien alojen asioiden tietäminen on tärkeää, koska laajempi näkemys asioista auttaa ymmärtämään myös oman yhteisön asioita. Toimialakohtainen tieto, jota saadaan joukkoviestimistä, voidaan hyödyntää yhteisön sisäisessä viestinnässä, esimerkiksi kun perustellaan asioita ja laaditaan tulevaisuuden suunnitelmia. Tuotteita ja palveluja koskeva viestintä kuuluu sisäisen markkinoinnin alueelle. Työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita tietämään, mitä uusia tuotteita tai palveluita heidän organisaationsa tuottaa, ja organisaatiot, joissa viestintä on arvossaan, huolehtivat eri keinoin siitä, että oma henkilöstö tietää aina, mitä uutta on tulossa, sillä he ovat potentiaalisia markkinoijia, eikä heidät saa unohtaa. Myös asiakkaiden ja jäsenten toiveet, tarpeet ja etenkin palaute ovat tärkeää materiaalia omaan kehitystyöhön. Yleinen ratkaisu organisaatioissa on, että yleisten tai yhteisten asioiden viestintä kuuluu viestintäyksikölle ja henkilökohtaisten asioiden käsittely, kuten palkka, edut ja urasuunnittelu kuuluvat henkilöstöhallinnolle. Verkostoitumisen ja tiimityöskentelyn yleistymisen myötä organisaatioissa muiden yksiköiden ja prosessien asioista ei enää olla yhtä tietoisia ja tämä aiheuttaa monesti tiedonkatkoja työyhteisön sisällä. Sen sijaan, että viestintä jätetään yhden ihmisen hoidettavaksi, monissa yhteisöissä onkin pyritty siihen, että jokainen kantaa vastuu siitä, että välittää muualle organisaatioon tarpeelliseksi katsomansa tiedon ja on itse myös aktiivinen tiedonetsinnässä. Näin kukaan ei voi sanoa, ettei ollut saanut tietoa. Koko organisaatiota on epärealistista yrittää pitää koko ajan tietoisena kaikesta, joten oleellisen tiedon välittämiseen on hyvä käyttää viestintäjärjestelmää ja muiden asioiden välittämiseen voidaan käyttää epävirallisia kanavia. (Juholin 1999, 135–138.)

### **2.4.3 Muutos- ja kriisiviestintä**

Toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset luokitellaan muutosviestintään, johon kohdistuu suurimmat odotukset, sillä muutostilanteessa viestintä nousee avainasemaan. Muutoksia koskevassa viestinnässä on osoittautunut tärkeimmäksi se, että muutoksen syitä ja seurauksia perustellaan riittävästi ja että viestit konkretisoidaan mahdollisimman pitkälle. Kaksi oleellista asiaa muutosviestinnässä ovat viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina ja viestinnän sisällöt eli mitä muutoksen syistä ja seurauksista kerrotaan. Muutostilanteessa viesteiltä edellytetään ennen muuta johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Tällainen viestintä koetaan hyödylliseksi ja turvallisuutta tuottavaksi, vaikka uutiset olisivatkin huonoja. (Juholin 1999, 134 & 196–201.)

Muutosviestintä jaetaan reaktiiviseen ja proaktiiviseen muutosviestintään. Yleisimmin muutostilanteessa noudatetaan niin sanottua reaktiivista viestintää, jolla tarkoitetaan jo tapahtuneiden asioiden kommentointia ja selittämistä jälkikäteen. Siinä asiat tulevat virallista tietä myöhässä ihmisten tietoon, jolloin puskaradion kautta samaisesta asiasta on jo kuultu. Reaktiivinen viestintä on usein kirjallista eikä sellaisenaan pysty vastaamaan henkilöstön tiedontarpeeseen. Proaktiivinen muutosviestintä on vastakohta reaktiiviselle viestinnälle. Proaktiivinen muutosviestintä varautuu ennakkoon tilanteisiin ja käyttää viestintää taitavasti välineenä muutoksen hallinnassa. Se on prosessi, ei yksittäinen tapahtuma. Proaktiivinen viestintä on vuorovaikutteinen ja paljon kasvokkaisviestintää käyttävä viestintämuoto, jonka tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa yhteisymmärrys siitä, mitä se pyrkii saavuttamaan, ja antaa jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen kaksi päätavoitetta onkin henkilöstön ja läheisten kumppaneiden auttaminen ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse ja mihin se tähtää sekä saada kaikki organisaatiossa oleva tieto ja kokemus hyödynnetyksi muutoksen johtamisessa. Viestintä ei itsessään voi ratkaista ongelmia, mutta se voi madaltaa muutosta koskevaa vastarintaa, vähentää muutospelkoa ja motivoida ihmisiä näkemään muutoksen myös mahdollisuutena. (Juholin 1999, 134 & 196–201.)

Kriisit saavat alkunsa jostakin tapahtumasta, joka merkitsee suoranaista uhkaa ihmisille tai yrityksen aineellisille ja aineettomille arvoille. Sen voidaan sanoa syntyvän ja kehittyvän vuorovaikutuksessa toisaalta organisaation ja sen lukuisien sidosryhmien välillä ja toisaalta eri sidosryhmien kesken. Kriisi voi syntyä yhtäkkiä tai kehittyä pitkän ajan kuluessa ja on usein vaikeasti ennakoitavissa. Organisaatioon kohdistuvat uhat voidaan luokitella sisäisiin ja ulkoisiin uhkiin. Sisäisillä uhkilla tarkoitetaan esimerkiksi seuraavia asioita:

- tietovahinko
- kavallus
- virheet, joista koituu vakavia seurauksia asiakkaille tai muille sidosryhmille
- tuotevirheet
- ympäristövahingot ja muuntyyppiset onnettomuudet
- työntekijöille aiheutuvat terveysriskit
- tavarantoimittajan käyttämä lapsityövoima
- lahjonta
- tulipalo
- henkilöstön virheellinen kohtelu (varsinkin irtisanomisten yhteydessä)
- äkillinen kuolemantapaus (toimitusjohtaja tai muu avainhenkilö)
- sukupuolinen häirintä
- talous- ja rahoituskriisit
- toimitusjohtajan erottaminen
- virheinvestoinnit, jotka johtavat sisäisiin ja ulkoisiin luottamuskriiseihin.

Ulkoisia uhkia ovat:

- pommiuhkaus
- kidnappaus

- haasteet tai oikeusprosessit
- sabotaasi
- mielipide- tai painostusryhmän esittämä kritiikki
- äkillinen ja vakava suhdannetaantuma
- finanssikriisi markkina-alueella, jolle on tehty suuria investointeja
- valuuttamarkkinoiden levottomuus
- vihamielinen ostotarjous yrityksestä tai organisaatiosta.

Sisäiset uhat johtuvat usein huolimattomuudesta, virheellisistä työrutiineista ja muun muassa huonosta johtamistaidosta. Kun voidaan päätellä riskien olevan ylipäätään mahdollista, niihin voidaan varautua sekä toiminnallisesti että viestinnällisesti, jolloin puhutaan kriisijohtamisesta. Kriisijohtaminen ja -viestintä voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ennakkoivaan, reagoivaan ja oppivaan. Reagoiva toiminta pyrkii palauttamaan tasapainotilan ennalleen, ennakoiva toiminta tähtää tilanteen ehkäisemiseen ja oppiva kriisijohtaminen on jatkuvaa kehittämistä, jossa aiempien onnistumisten ja epäonnistumisten pohjalta kriisiviestinnän mallia parannetaan. Kriisitilanne vaatii saumatonta yhteispeliä ja tiedonkulkua henkilöstön kesken; tietojen oikeellisuus, viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus ovat hyvin tärkeässä asemassa. (Juholin 1999, 216–225.)

#### 2.4.4 Strategiset tietosisällöt

Yhteisön perusoletukset visio, arvot ja strategia tulisi huomioida viestinnässä, että vaikka kyse on liikkeenjohdon käsitteistä, niiden sisällöt koskettavat kaikkia ja viestinnällisesti ne ovat ehkä yhteisöjen vaativin tehtävä. (Juholin 1999, 206.)

**Visio** kuvaa yhteisön tavoitetilaa tulevaisuudessa. Se auttaa suuntaamaan toimintaa, luo yhteisen viitekehyksen ja auttaa kaikkia ymmärtämään, mihin ollaan menossa. Visioviestinnältä vaaditaan, että tulevaisuuden tahtotila viestitään yksinkertaisesti, ymmärrettävästi ja lyhyesti. Kymmenien sivujen pituiset selostukset perusteluineen on tiivistettävä pariksi lauseeksi tai muutamaksi avainsanaksi. Vision pitää olla uskottava ja konkreettinen siten, että sen kuullessaan voi itse todeta sen mahdolliseksi. Tulevaisuuden tahtotila pitää muuntaa yksiköiden ja yksilöiden kielelle, eli tulee määrittää yhteisön vision pohjalta oman yksikön ja oma henkilökohtainen visio sekä, mitä siihen pääseminen edellyttää itseltä ja muilta. Yhteisön vision viestinnässä on osattava viestiä selkeästi, miten kaukana tai lähellä ollaan päämäärään, mitä uhkia tai esteitä sen saavuttamisen tiellä on ja miten ne uhat voidaan torjua sekä mitä yhteisöltä edellytetään. On hyvä viestiä myös yksittäisten toimienpitemien ja tapahtumien vaikutuksesta visioon; miten ne palvelevat visiota tai ovat sitä vastaan. Visio tulee viestiä kaikilla viestintäkanavilla ja sen esiintymistä eri kanavilla pitää seurata. (Juholin 1999, 206–208.)

**Arvot** luovat myös yhteisen viitekehyksen yhteisön jäsenille, ja tämän pitää näkyä ulospäin. Ulkopuoliset tunnistavat arvot käytännön teoissa. Arvoillaan yhteisö viestii henkilös-

tölle ja muille, mikä yhteisölle on tärkeää ja mikä ei, miten se kohtelee omiaan ja ympäristöään, mitä yhteisö sietää ja antaa tapahtua ja minkä se taas ehdottomasti kieltää sekä mistä asioista yhteisö palkitsee ja mistä se rankaisee. Arvojen viestiminen auttaa niiden ymmärtämisessä, hyväksymisessä ja sisäistämisessä, mikä puolestaan auttaa siinä, että yhteisön arvojen perusteella osataan tehdä valintoja arjen tilanteissa. (Juholin 1999, 210–211.)

Strategiatyöllä on eri yhteisöissä erilainen rytmi ja etenemismalli. Suhtautuminen strategiaan myös vaihtelee. Joissakin yhteisöissä **strategia** on vision tapaan julkinen ja kaikkien tiedossa, kun taas toisissa se on salaista. Strategian viestiminen ja saattaminen yhteisössä kaikkien tietoon on kannattavaa työyhteisön jäsenten sitoutumisen ja motivaation vuoksi. Hyvällä viestinnällä voidaan saada yhteisön jäsenet kiinnostumaan strategiasta. Strategian pelkistäminen ja tavoitteiden määrittely yhteisö- ja yksilötasolla auttavat huomattavasti tässä asiassa. (Juholin 1999, 208–209.)

#### **2.4.5 Lakisääteinen viestintä**

Lakisääteinen viestintä viittaa yhteistoimintalakiin (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä), joka säädettiin 1970-luvun lopulla, jotta henkilöstöön kuuluvilla olisi mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. Laissa on muun muassa määritelty työnantajan tiedotusvelvollisuus. Yhteistoimintalain (334/2007) mukaan työnantajan on tiedotettava muun muassa seuraavista asioista:

- tilinpäätös
- yrityksen/organisaation taloudellinen tila
- tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma
- henkilöstöryhmien palkkatilastot
- henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- muutokset edellä mainituissa asioissa.

Yhteistoimintalaissa on määrätty kuitenkin vain tiedottamisen minimimäärä; menestystä haluava yritys/organisaatio ei voi jättää tiedottamisen lain määräämälle minimitasolle ja nähdä sisäisen tiedottamisen minkäänlaisena ikävänä velvollisuutena, vaan tehokkaana johtamisen välineenä, joka hyvin hoidettuna tukee tuloksen tekemistä merkittävästi.

(Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 105.)

#### **2.5 Sisäisen viestinnän kanavat**

Sisäisen viestinnän kanavat jakautuvat periaatteessa kolmeen luokkaan: kasvokkais- eli suullisiin, painettuihin eli kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin. Kanavat voidaan myös jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä viestintää toteutetaan sekä suoraan että välitettynä. Kasvokkaisuviestintä eli suullinen viestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin viestintäkanava, jota tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Välilliset eli

kirjalliset ja sähköiset kanavat eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle, joten ne kannattaa yleensä varata rutiininomaisille asioille ja käyttää suullisen viestinnän rinnalla. (Juholin 1999, 35–36.) Kanava ja asian esitystapa valitaan siis sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Kohteena voi olla yksi henkilö, työryhmä, yksikkö, koko yritys tai konserni. Tärkeää on, että organisaatiolla on keinot nopeaan, tosiaikaiseen ja asian ytimen kertovaan viestintään, nopeaan, ajankohtaisista asioista hieman tarkemmin kertovaan viestintään ja syvällisempään, asioiden ja tapahtumien taustoista kertovaan viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 109.)

#### **Suullisen viestinnän** kanavia ovat:

- esimies
- keskustelut
- kokoukset (muodolliset tai määrämuotoiset)
- palaverit (kahdenkeskiset esimiehen kanssa)
- neuvottelut
- tiimikokoukset
- työtoverit
- työhön perehdyttäminen ja ohjaaminen
- yhteiset ateriat ja muut vapaamuotoiset tilaisuudet
- konferenssit
- puhe- ja esittelytilaisuudet sekä tiedotustilaisuudet
- teematilaisuudet
- workshopit ja seminaarit
- palaute. (Juholin 1999, 139–140.)

#### **Kirjallisen viestinnän** kanavia ovat:

- lehdet ja julkaisut
- tiedotteet ja kirjeet
- ilmoitustaulu
- esitteet
- raportit
- perehdyttämisaineistot
- manuaalit, ohjekirjat, käsikirjat. (Juholin 1999, 139–140.)

#### **Sähköisen viestinnän** kanavia ovat:

- puhelin
- telefaksi
- radio
- TV
- telekonferenssi
- video ja videokokous
- sähköposti
- intranet
- Internet
- multimedia. (Juholin 1999, 139–140.)

Organisaatiotason kokonaisviestintä, joka luo puitteet edellä mainituille kanaville ovat organisaatiokulttuurin lisäksi työympäristö ja -ilmapiiri, palkitseminen, auditointi, viestintäverkostot, ”puskaradio”, PR ja mainonta. Kanavien runsaus ei tehosta viestintää eikä lisää



viestintäytyvyäisyyttä, vaan keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo voi synnyttää tiedon ylikuormitusta, minkä seurauksena olennaisen tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. Kunkin asiasisällön tai -kokonaisuuden viestintään tulisi määritellä yksi tai kaksi pääkanavaa. Omaan työhön liittyvien asioiden ensisijainen kanava on oma esimies ja toinen voisi olla oma tiimi. Osastokohtaisten asioiden viestinnän tärkein kanava on osastokokous ja esimies sekä niiden lisäksi esimerkiksi sähköposti ja intranet. Käytettäviä kanavia voi olla useita, mutta on tärkeää määritellä kaikkein tärkeimmät kanavat. Tiedon tulisi olla saatavilla helposti ja nopeasti. Sisäisen viestinnän rakenteen selkiyttäminen merkitsee tiedon tuottajille, välittäjille ja vastaanottajille huomattavaa helpotusta, kun tietää etukäteen, mitä kanavaa käyttäen tieto välitetään tai mistä kanavasta sitä voi etsiä. (Juholin 1999, 139–141 & 159.)

## **2.6 Viestintäkulttuuri ja -ilmasto**

Kulttuuri on tapa toimia. Kulttuurilla tarkoitetaan hyväksytyjä tai sovittuja käyttäytymisen malleja, jotka muodostuvat arvoista, ulkoisista tunnusmerkeistä ja uskomuksista, joiden avulla ja joihin uskoen yhteisö pysyy hengissä ja menestyy. Kulttuuri on yhteisön elämäntapa tai -tyyli, joka pitää sisällään tavan käyttäytyä, kielen, rituaalit ja käyttäytymisnormit. Yhteisön kulttuuri säteilee myös sen ympäristöön ja tästä syntyy ulkopuolisillekin kuvan työyhteisöstä ja joko tunteen haluta mennä sinne töihin tai olla menemättä sinne missään tapauksessa. Tässä vaikuttaa kyllä myös yhteisön tietoinen profilointityö. Jotta kuva olisi aito ja uskottava, sen on perustuttava todellisuuteen. Organisaatiokulttuurit tyypitellään kahteen luokkaan: osallistavaan ja autoritaariseen. Osallistavalle kulttuurille on ominaista avoimuus, tasa-arvoisuus, tiimit, yhteinen päätöksenteko ja vastuunotto, kun taas autoritaariselle kulttuurille on tyypillistä keskitetty päätöksenteko, kontrolli ja valvonta, menneeseen sitoutuminen ja sulkeutuneisuus. Osallistava kulttuuri luo erinomaiset edellytykset viestinnälle, etenkin kun viestintä on kulttuurisidonnainen ja -herkkä toiminto organisaatiossa. Viestintä on eri muodoissaan riippuvainen siitä, millainen organisaatio itsessään on. (Juholin 1999, 62–63.)

## **2.7 Sisäisen viestinnän ongelmakohdat**

Viestintä on yleensä hyvin häiriöaltista. Monenlaiset häiriöt voivat johtua lähettäjältä, vastaanottajasta tai viestintäkanavasta. Sanoma voidaan torjua kokonaan, se voidaan ymmärtää eritavalla, kuin lähettäjä on tarkoittanut, tai se voi jäädä saapumatta vastaanottajalle. Professori Osmo A. Wiionin mukaan viestinnän häiriöitä ovat este, kohina, kato ja vääristymä. Kun sanoma ei mene lainkaan perille tai joutuu väärään osoitteeseen, tai tiedote jää huomaamatta, puhutaan esteestä. Este on siis ulkoinen häiriö, joka esiintyy sen jälkeen, kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vas-

taanottajan. Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä, esiintyy epäselvyyksiä ja kilpailevat viestit sekoittuvat toisiinsa. Kohina on myös ulkoinen häiriö. Kato tarkoittaa sitä, että sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyy aisti-häiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen; huono näkö tai kuulo, värisokeus, krapula tai väsymyksestä aiheutuva keskittymisen puute. Kato on sisäinen häiriö ja se siis esiintyy sen jälkeen, kun sanoma on saavuttanut vastaanottajan. Vääristymä on sitä, kun sanoma tulee vastaanottajalle ja se ylittää aistien erotuskynnyksen, mutta se ymmärretään ja tulkitaan väärin. Arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat tällöin sanomien tulkintaan. Vääristymä on sisäinen häiriö. Viestinnän häiriöitä voidaan kyllä jaotella monella muullakin tavalla, ja se, onko viestintä onnistunut vai epäonnistunut, kuuluu palautteesta, jonka lähettäjä saa vastaanottajalta. (Åberg 2000, 19–21.)

Sisäisen viestinnän haasteina ovat:

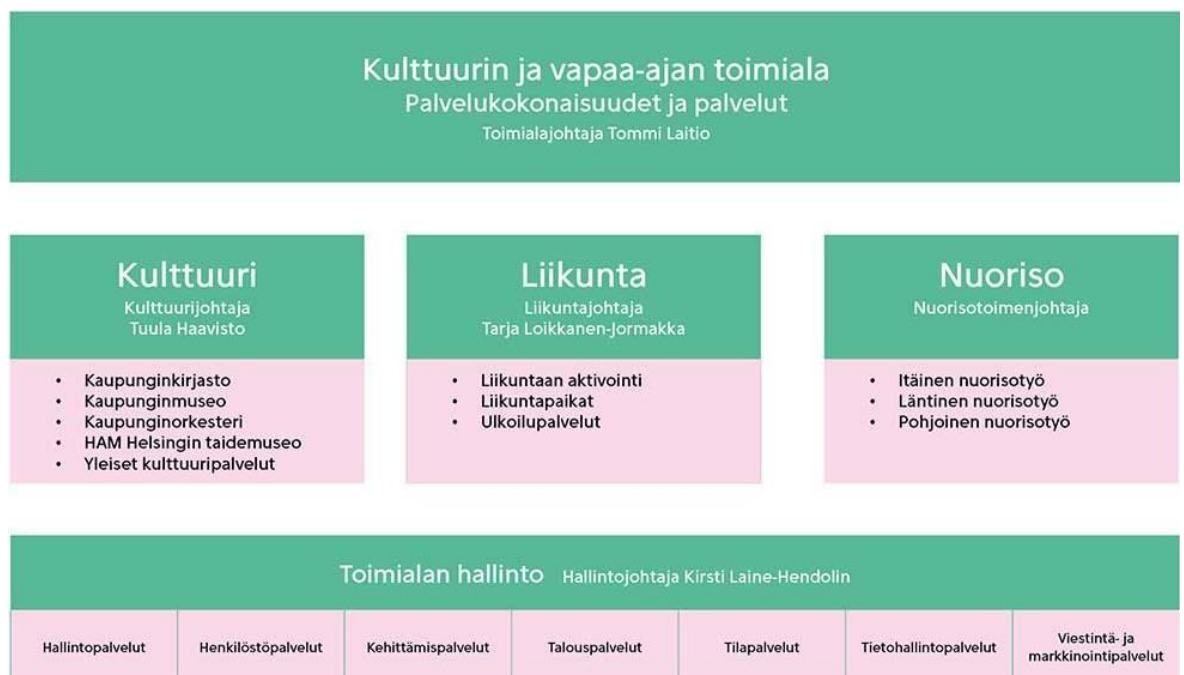
- 1) Odotusten ja tarpeiden tiedostaminen: mikä henkilöstöä kiinnostaa, mitä tietoja tarvitaan?
- 2) Tiedon turvattu saanti: tiedon panttaajat ja tiedon hallinnalla arvostusta etsivät johtajat ja esimiehet eivät enää kuulu uuden vuosikymmenen viestintäilmastoon.
- 3) Kaikkien valmius avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen: tieto ei liiku itsestään, kaikkien tulee tuntee vastuu tiedon välittämisestä toisille työpaikassa, joilla on hyötyä tiedosta yhteisessä tuloksenteossa.
- 4) Ihmisten, tehtävien ja talon tunteminen: tiedon liikkeellä pitämiseksi tulee tuntee talon toiminta ja ihmiset.
- 5) Sanomien karsiminen ja kohdistaminen: tiedon tulva uhkaa näännyttää vastaanottajat, siksi sanomia on karsittava ja oikeat sanomat on kohdistettava oikeille henkilöille.
- 6) Toimivien keinojen ja kanavien valinta: Jatkovasti joudutaan harkitsemaan, mitä tietoa välitetään paperilla, mitä verkoissa, mutta vielä tärkeämpää on osata käyttää kaikkein vaikuttavinta keinoa, henkilökohtaista viestintää oikein ja oikeissa tilanteissa.
- 7) Onnistumisen arviointi ja mittaus: viestinnälle on asetettava tavoitteita ja määrätietoisesti arvioitava, miten tavoitteet saavutettiin. (Siukosaari 2002, 130.)

### 3 Sisäisen viestinnän tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatiota, kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutusta Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle.

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, arkikielessä toimiala, on organisaatio, joka ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen sekä aktiiviseen kansalaisuuteen ja tukee Helsingin elinvoimaisuutta. Toimiala vastaa kirjastoaineistosta, museo- ja taidemuseokokoelmista ja kulttuuriperinnön ylläpitämisestä. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan alaisuudessa toimiva toimiala huolehtii myös kulttuuriympäristön vaalimiseen liittyvistä viranomaistehtävistä. (Helsingin kaupunki 2017.)



Kuvio 2. Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan organisaatiorakenne ja palvelukokonaisuudet (Helsingin kaupunki 2017).

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala jakautuu kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat kulttuuripalvelukokonaisuus, liikuntapalvelukokonaisuus ja nuorisopalvelukokonaisuus. Kulttuuripalvelukokonaisuus vastaa Helsingin kaupungin kulttuuripolitiikasta sekä kirjasto-, kulttuuri-, orkesteri-, museo- ja taidemuseotoiminnoista. Lisäksi se vastaa sille kuuluvista valtakunnallisista ja alueellisista erityistehtävistä, joista laeilla erikseen säädetään. Liikuntapalvelukokonaisuus vastaa liikunnasta ja liikuntapolitiikasta sekä liikunnan järjestämisestä ja liikuntapaikoista sekä leirintäalueesta. Nuorisopalvelukokonaisuus tuottaa yhdessä nuorten

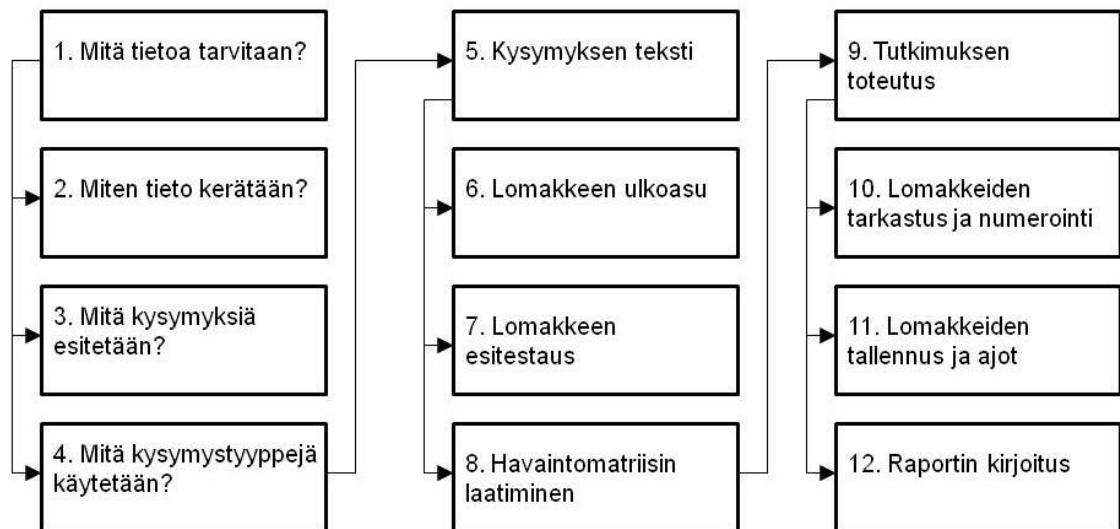
kanssa kulttuuripalveluita ja harrastuksia, ja edistää nuorten yhteiskunnallista osallistumista tarjoamalla nuorille tukea ja neuvontaa. Nuorisopalvelukokonaisuus huolehtii nuorisotyöstä ja nuorisopolitiikasta. (Helsingin kaupunki 2017.)

Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla halutaan toimia ketterästi ja vastata kaupunkilaisten ideoihin ja tarpeisiin. Halutaan tehdä palvelut saavutettaviksi kaikille kaupunkilaisille, sillä tulevaisuuden Helsinki nähdään aktiivisen toiminnan ja yhteistyön näyttämönä, jossa eri toimijat ja kaupunkilaiset tekevät töitä ennakkoluulottomasti paremman arjen eteen. (Helsingin kaupunki 2017.)

### **3.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään. Perusideana on kysyä pieneltä joukolta tutkittavaa ilmiötä, tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Pienen joukon eli otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa, ja tutkimustulosten voidaan näin katsoa edustavan koko joukkoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään mittauksen tuloksena saatua aineistoa tilastollisin menetelmin. Tutkimus edellyttää riittävää määrää havaintoyksiköitä, jotta tulokset olisivat luotettavia ja ne voitaisiin siirtää koskemaan koko perusjoukkoa. On todella tärkeää, että tutkimuksessa saatu tieto on perusteltua, luotettavaa ja yksiselitteistä, sillä kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin. Positivismi pyrkii absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen. (Kananen 2008, 10–11.)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, joka viedään läpi vaihe vaiheelta. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tai vastausta ja se ratkaistaan tiedolla. Kun on määritelty, mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi, tulee ratkaista, mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. Jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen, ja valittu tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa käytettäviin kysymyksiin. (Kananen 2008, 10–11.)



Kuvio 3. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2008, 12).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tarvittavasta tiedosta johdetaan kysymykset. Kysymykset ovat eräänlaisia mittareita, joilla selvitetään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä. Kysymysten mittarit voidaan asettaa monella tavalla, ja kysymysteksti harkitaan tarkkaan virhetulkintojen välttämiseksi, nimittäin huonosti aseteltu kysymysteksti voidaan tulkita monella tavalla. Lomakkeen ulkoasuun tulee kiinnittää myös huomiota; sen tulee olla vastaajajystävällinen ja houkutteleva. Lomake on myös testattava ennen varsinaista kenttätöitä, ja esitestauksen jälkeen tehtävä tarvittavat muutokset kyselylomakkeeseen. Lomakkeen laatimisen yhteydessä on otettava huomioon havaintomatriisin eli tietokantapohjan vaatimukset; on varmistettava, että kaikki kysymysvaihtoehdot ja asetellut mukautuvat käytettävissä olevaan tietojärjestelmään. Testauksen jälkeen toteutetaan kenttätö, suoritetaan tarpeelliset tietokoneajot ja voidaan ryhtyä raportin kirjoittamiseen. (Kananen 2008, 12–13.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ongelmina ovat virhemahdollisuudet. Kun tarkoituksena on saada otoksella riittävän tarkat tulokset, sillä kaikkia asianomaisia ei ole taloudellista tutkia, ja vetää saaduista tuloksista yleistävät johtopäätökset, jos valittu edustava joukko eli otos ei vastaakaan todellista kohderyhmää, ovat saadut tulokset virheellisiä. Tutkimukseen valitun joukon pitäisi olla kaikilta ominaisuuksiltaan pienoiskuva tai peilikuva koko perusjoukosta. Harvoin määrällisessä tutkimuksessa otoksen valinnassa onnistutaan täydellisesti. Tutkijan on hyvä aina miettiä tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja validiteettia ja määrittellä tarvittava tieto. Virheitä voi syntyä myös kysymysten laatimisessa; koska täysin varmaa ja luotettavaa kysymysten esittämistapaa ei ole, tekstin voi ymmärtää monella tapaa ja esitetty kysymys voidaan myös tulkita monella tavalla. On osattava

esittää kysymyksensä mahdollisimman oikein, sillä kyselytutkimuksen kysymysten pitää palvella tutkimusongelman ratkaisua. Tutkimukseen otetaan mukaan vain ne kysymykset, jotka ovat välttämättömiä ongelman ratkaisun kannalta. (Kananen 2008, 13–15.)

Tilastollinen tutkimus perustuu mittauksiin. Havaintoyksiköihin liitetään ominaisuuksia, jotka perustuvat mittauksiin. Mitattavia ominaisuuksia kutsutaan muuttujiksi. Havaintoyksikköjen saamat muuttujan arvot kerätään havaintomatriisiksi, jota käsitellään tilastollisin menetelmin, ja mittaaminen suoritetaan mittarilla. Mittari on eräänlainen sääntö, jolla tilastoyksikköön liitetään ominaisuutta vastaava arvo. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitattaviksi käytetään lukuja, joilla ilmiötä mitataan, ja mittauksen tuloksena saatuja lukuja käsitellään tilasto-ohjelmalla. Mittarit perustellaan ja määritellään hyvin. Tutkimuksen kohderyhmä on kuvattava ja määriteltävä hyvin. Nämä kaikki lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Kananen 2008, 16–17.)

### **3.3 Tutkimuksen toteutus Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle**

Opinnäytetyön tekijä toteutti sisäisen viestinnän tutkimuksen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle vuoden 2017 toukokuussa. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin tehty samanlaista sisäisen viestinnän kartoittamistutkimusta, mutta muita työntekijöiden tyytyväisyyttä mittaavia kyselyitä on tehty. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin nettikyselyllä käyttäen Webropol -ohjelmaa. Webropol on luotettava ja helppokäyttöinen ohjelma, josta tutkimustulosten keruu on nopeaa ja selkeää. Tutkimuksen toteuttaja on käyttänyt Webropolia aikaisemmin ja siksi sen valitseminen kyselyn toteuttamiseen oli varma ratkaisu.

Kyselylomakkeen kysymykset ja itse kyselylomakkeen ulkoasu suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä pohti kysymykset teorian pohjalta ja kirjoitti ne Word-dokumenttiin, jota hän lähetti kahdelle toimeksiantajalle edustaville yhteyshenkilöille nähtäväksi. Tekijä ja yhteyshenkilöt tapasivat pari kertaa suunnitteluvaiheessa suunnittelemaan tutkimusta ja sen toteuttamista. Toimeksiantajalta saadun palautteen valossa opinnäytetyön tekijä muokkasi ja täsmensi kyselylomakkeen kysymyksiä ja loi varsinaisen kyselyn Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Webropol-ohjelmalla luotu kysely lähetettiin vielä nähtäväksi yhteyshenkilöille ulkoasun ja sanamuodon tarkastamiseksi. Yksimielisesti haluttiin luoda selkeän ja helpon kyselyn, joten kysymykset rakennettiin niin, että niihin oli helppo ja nopea vastata. Tavoitteena oli saada vastaajat vastaamaan mahdollisimman oikein esitettyihin kysymyksiin; ei haluttu monimutkaisia, ympäröityjä kysymyksiä. Kyselylomakkeen sisältämät 21 kysymystä esitettiin ymmärrettävästi. Kysymykset muodostuivat taustatietoja kartoittavista kysymyksistä, monivalintakysymyksistä ja avoimista ky-

symyksistä. Kyselyyn oli tarkoitus vastata anonyymisti, joten kysymykset esitettiin niin, ettei ketään tunnistettaisi vastauksiensa perusteella.

Kyselylomake testattiin niin, että ennen kyselyn alkamista toimeksiantajan edustaja, viestintäpäällikkö, kävi vastaamassa kyselyyn kellottaen vastaamista varmistaakseen, että lomake toimii ja ettei kysely ole liian pitkä. Opinnäytetyön tekijä kävi itse pariin otteeseen vastailemassa kyselyyn varmistaakseen, että linkki toimii ongelmitta, ja että kysymyksiin vastaamiseen ei mene kymmentä minuuttia enempää aikaa. Testauksen jälkeen lomake koettiin erittäin hyvin toimivaksi ja se oli sopivan pituinen. Vasta sitten toimeksiantajan edustaja lähetti esimiehenä opinnäytetyön tekijältä saamansa linkin sähköiseen kyselyyn työntekijöille sähköpostitse, ja kyselyyn vastaaminen alkoi. Toimeksiantajan edustaja liitti työntekijöille lähtevään viestiin myös opinnäytetyön tekijän kirjoittama saatekirje, jossa tekijä esittäytyy ja kertoo tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa.

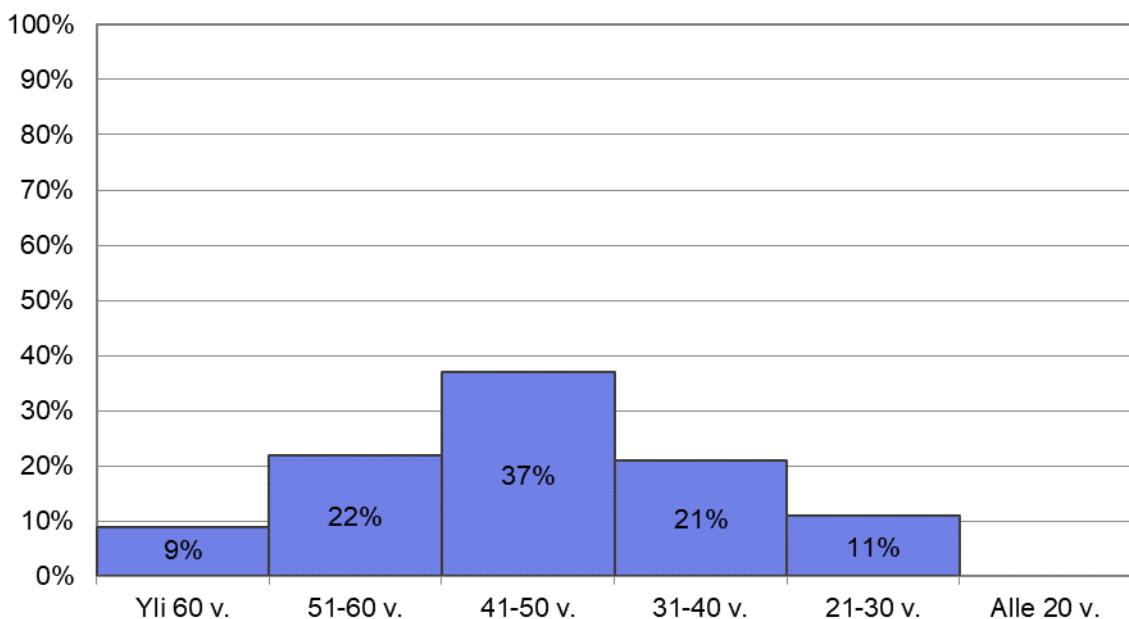
Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin analysointimenetelminä Exceliä ja IBM SPSS Statistics -ohjelmaa.

## 4 Sisäisen viestinnän tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia. Kyselylomakkeessa esitettiin kysymyksiä vastaajien taustatietoihin, organisaation sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien toimivuuteen, henkilöstöasioihin ja omaan työhön liittyen. Kysymyksissä oli myös mukana avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vapaasti vastata kirjoittamalla varattuun tilaan ajatuksiaan, havaintojaan ja mielipiteitään työpaikkansa sisäisestä viestinnästä. Sai myös esittää omia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Tutkimustulokset -osiossa vastaukset käydään läpi osittain kyselylomakkeen järjestyksessä.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

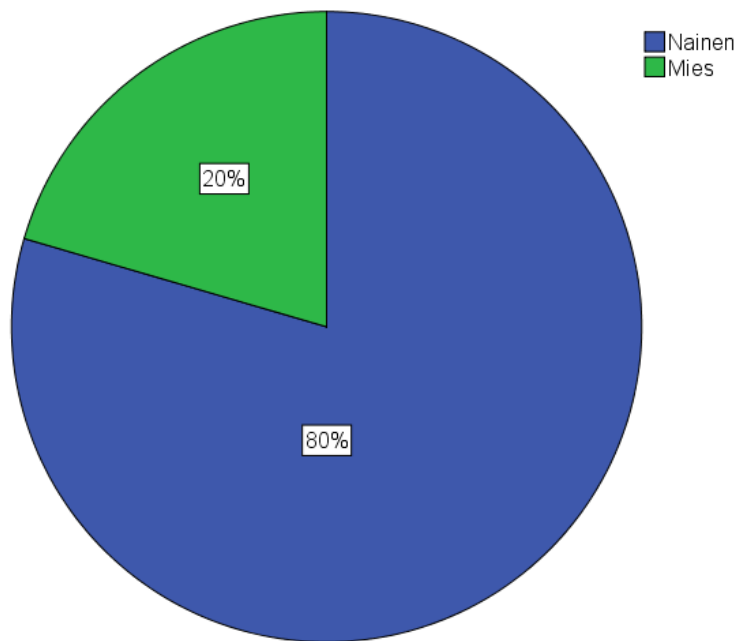
Kyselylomakkeen alussa esitettyjen ikään, sukupuoleen, henkilöstöryhmään kuulumiseen ja työsuhteen pituuteen liittyvien kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien taustatietoja.



Kuvio 4. Ikäjakauma (n = 85)

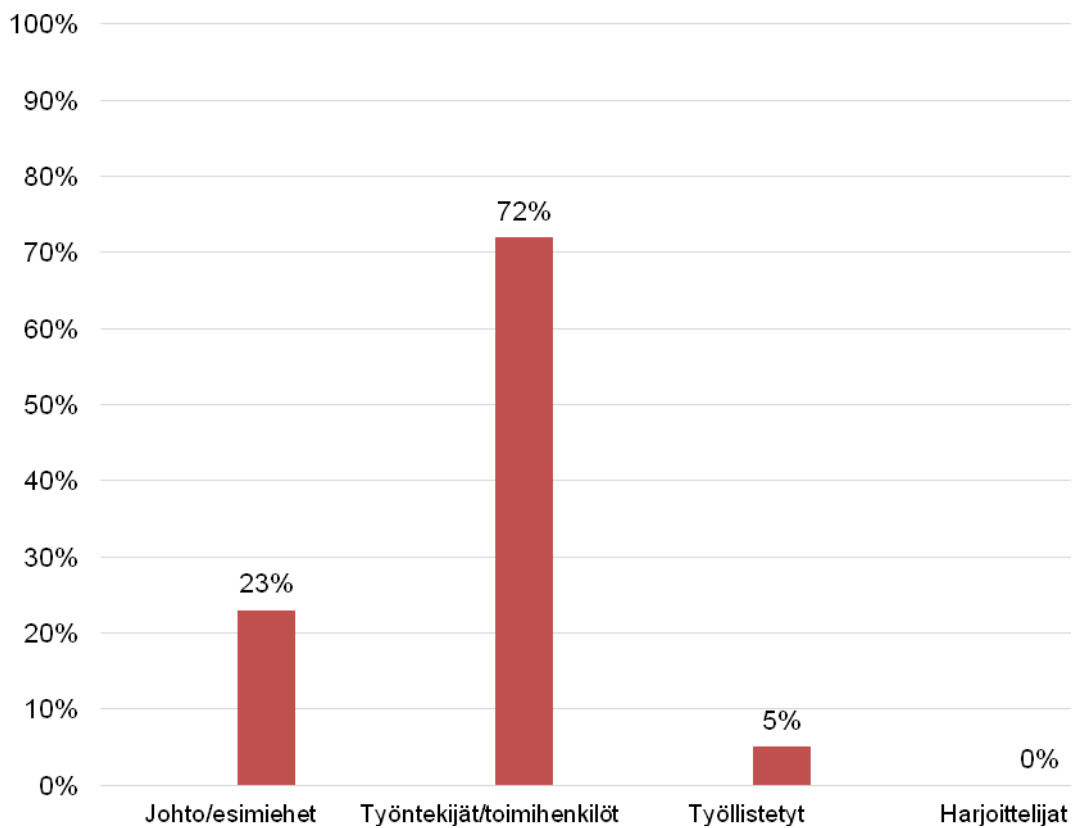
Ikäkysymykseen vastasi 85 henkilöä, joista suurin osa, 37 %, oli 41–50-vuotiaita. 22 % vastaajista oli 51–60-vuotiaita ja 21 % vastaajista kuului 31–40-vuotiaisiin. Vastaajien joukossa oli myös mukana 21–30-vuotiaita 11 %, ja loput 9 % vastaajista oli yli 60-vuotiaita. Ikäkysymyksessä kysyttiin myös alle 20-vuotiaiden määrää ja tuloksen mukaan vastaajissa ei ollut 21 vuotta nuorempaa henkilöä mukana. Tutkimukseen osallistuneista tosin yksi henkilö jätti kokonaan vastaamatta ikäkysymykseen, eikä täten voida sanoa mihin ikäryhmään hän kuuluu. (Kuvio 4.)





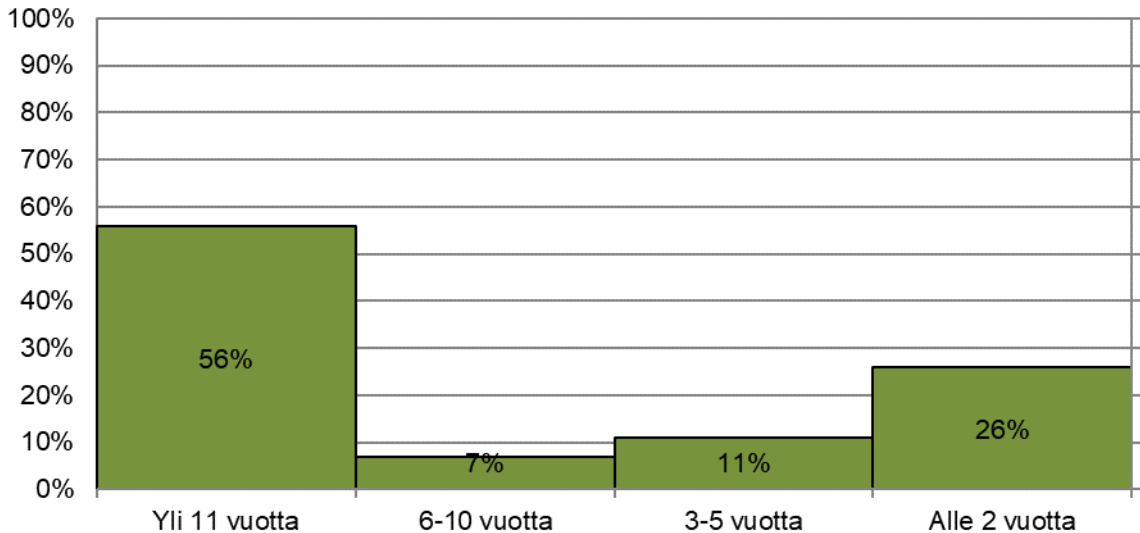
Kuvio 5. Sukupuoli (n = 83)

Vastaajissa oli sekä miehiä että naisia, mutta naisten osuus oli huomattavasti suurempi, sillä kyselyyn vastanneista 80 % oli naisia ja 20 % miehiä (kuvio 5).



Kuvio 6. Henkilöstöryhmään kuuluminen (n = 85)

Tuloksen mukaan vastaajien joukossa oli eniten työntekijöitä, jotka ovat toimihenkilöitä ja heitä oli 72 % vastaajista. Johto- tai esimiesasemassa olevia henkilöitä oli 23 % vastaajista ja pienin vastaajaryhmä oli työllistetyt henkilöt, joita oli vain 5 % vastaajista. Harjoittelijoita ei ollut vastaamassa kyselyyn. (Kuvio 6.)

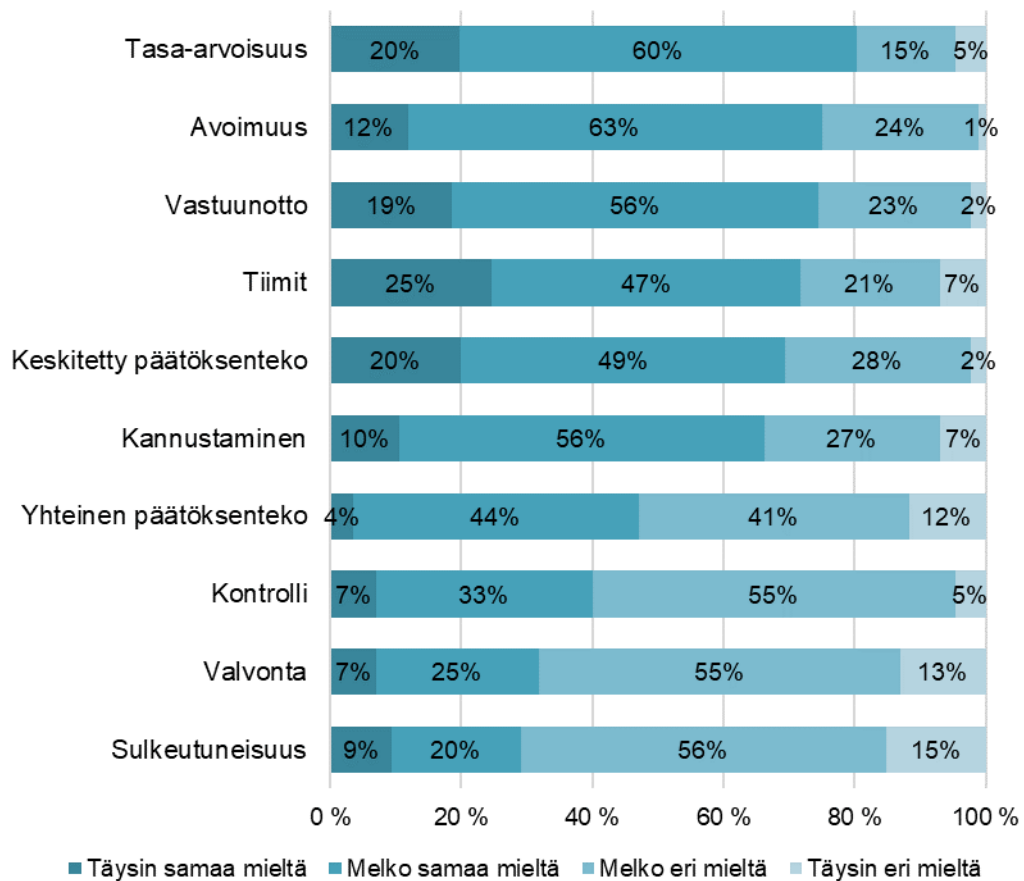


Kuvio 7. Nykyisen työsuhteen kesto (n = 85)

Kyselyyn vastanneista 56 % on ollut töissä Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla yli 11 vuotta. Pitkään kestänyt työsuhte on merkki siitä, että työpaikalla on viihtynyt hyvin. Uusia henkilöitäkin tulee tuloksen mukaan sopivasti; työpaikka kiehtoo ja sinne halutaan töihin, sillä 26 % vastaajista on ollut alle 2 vuotta kohdeorganisaation palveluksessa. 11 % vastaajista on ollut 3-5 vuotta talossa ja 7 % on ollut 6-10 vuotta töissä Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla. (Kuvio 7.)

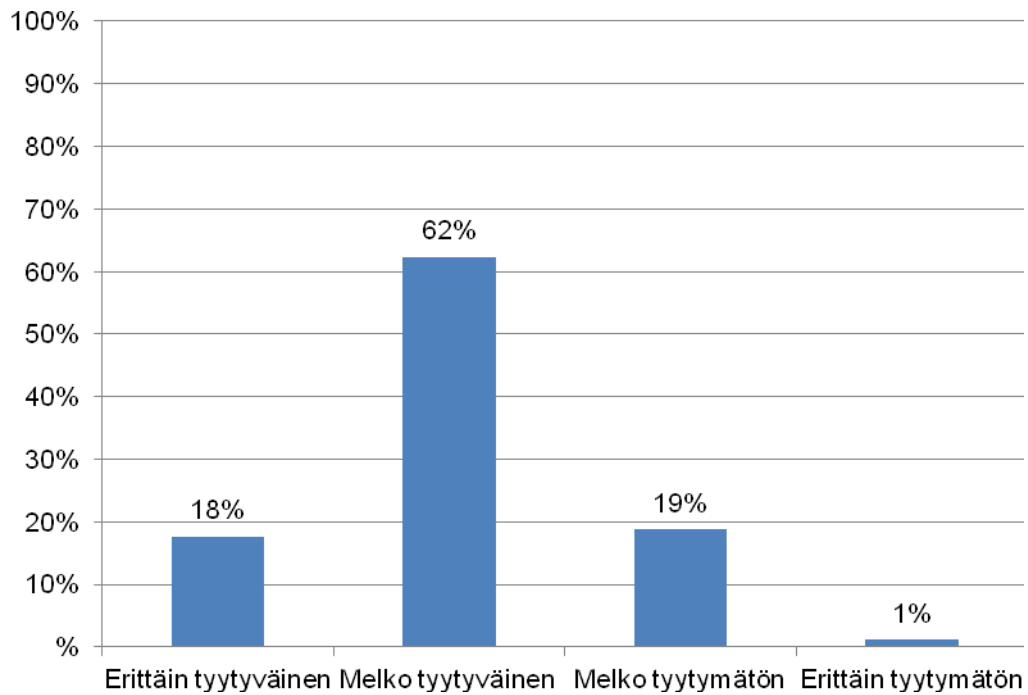
#### 4.2 Työpaikan asioista, työtehtävistä ja henkilöstöasioista viestiminen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla

Työntekijöiltä kysyttiin heidän työpaikkansa ilmapiiristä, ja selvitettiin heidän tyytyväisyytensä työpaikkansa viestinnän määrään, laatuun, toimivuuteen ja ajoitukseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka paljon työntekijät saavat tietoa työpaikkansa tavoitteista, taloudellisesta tilanteesta, työpaikassa tapahtuvista muutoksista, omiin päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista, työpaikan tapahtumista, henkilöstökoulutuksesta ja ammatillisen osaamisen kehittämisestä sekä henkilöstö- ja sosiaalieduista.



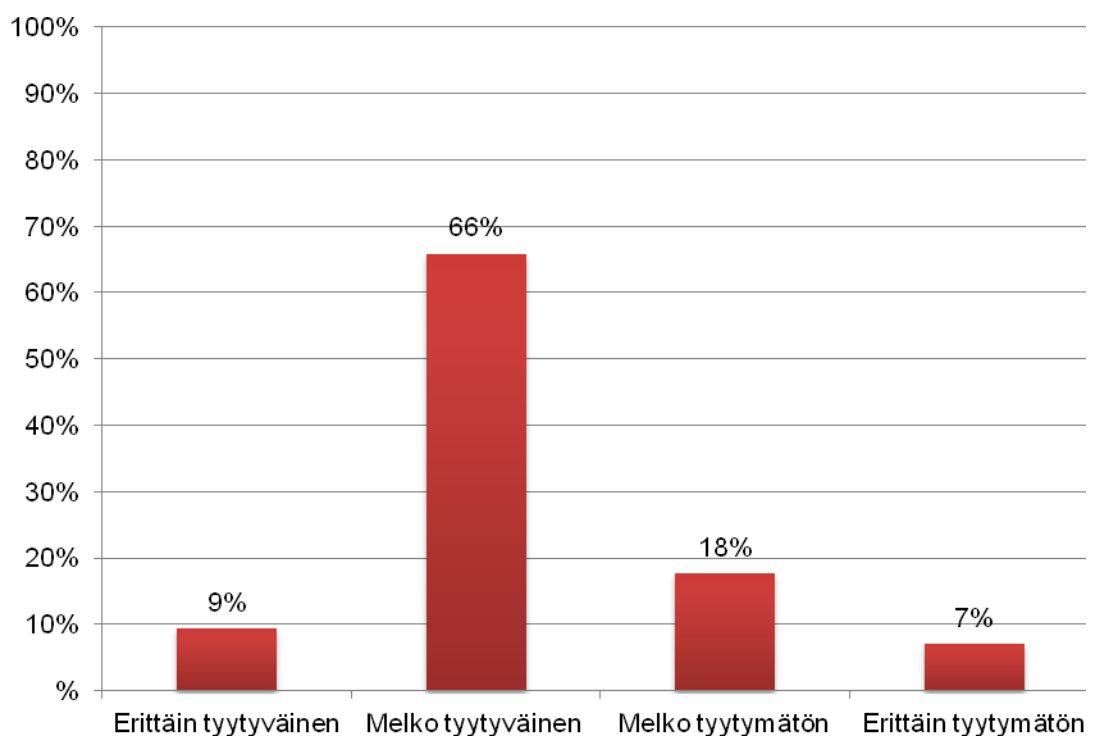
Kuvio 8. Työpaikan ilmapiiri (n = 86)

Kyselyyn vastanneiden mukaan Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla työpaikkailmapiiriä kuvastavat etenkin tasa-arvoisuus ja avoimuus. Kuitenkin täysin samaa mieltä olivat työntekijät eniten siitä, että tiimit kuvastavat parhaiten työyhteisön ilmapiiriä (25 %). Valvonnan esiintyvyyteen on 55 % vastaajista melko eri mieltä, mikä kertoo, että työpaikalla vallitsee jonkinlainen vapaus työn tekemiseen. Tämä näkyy myös siinä, että työpaikalla otetaan vastuuta tekemisistä, koska 56 % vastanneista koki, että ilmapiiriä kuvastaa vastuunotto. (Kuvio 8.)



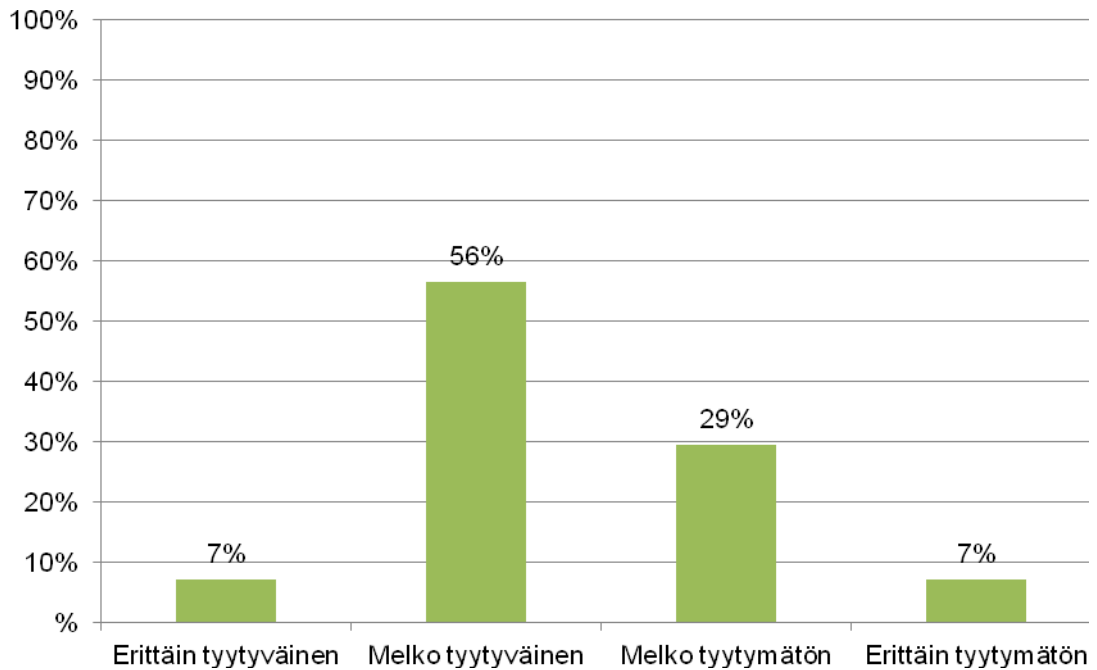
Kuvio 9. Tyytyväisyys viestinnän määrään (n = 85)

Viestinnän määrään oli 18 % vastanneista erittäin tyytyväisiä. Suurin osa, 62 %, vastanneista oli melko tyytyväisiä ja 19 % vastaajista melko tyytymättömiä. Vain 1 % vastanneiden joukossa oli erittäin tyytymätön viestinnän määrään. (Kuvio 9.)



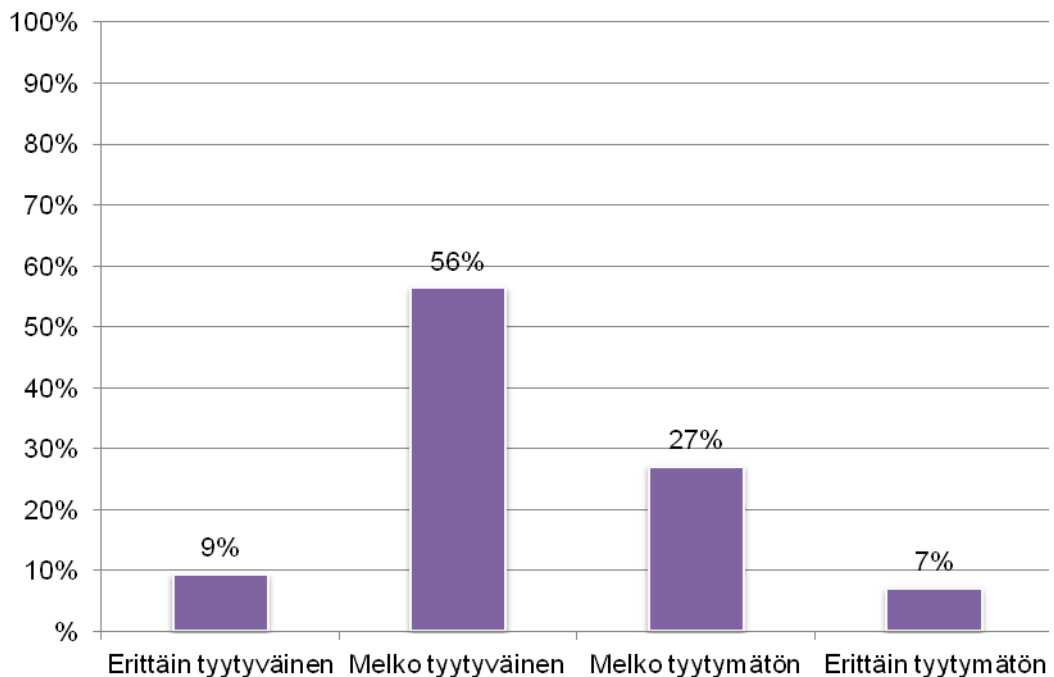
Kuvio 10. Tyytyväisyys viestinnän laatuun (n = 85)

Viestinnän laatuun oli 9 % vastaajista erittäin tyytyväisiä, kun 66 %:n joukko oli melko tyytyväinen. Melko tyytymättömiä viestinnän laatuun oli 18 % vastanneista ja 7 % vastasi olevansa erittäin tyytymättömiä. (Kuvio 10.)



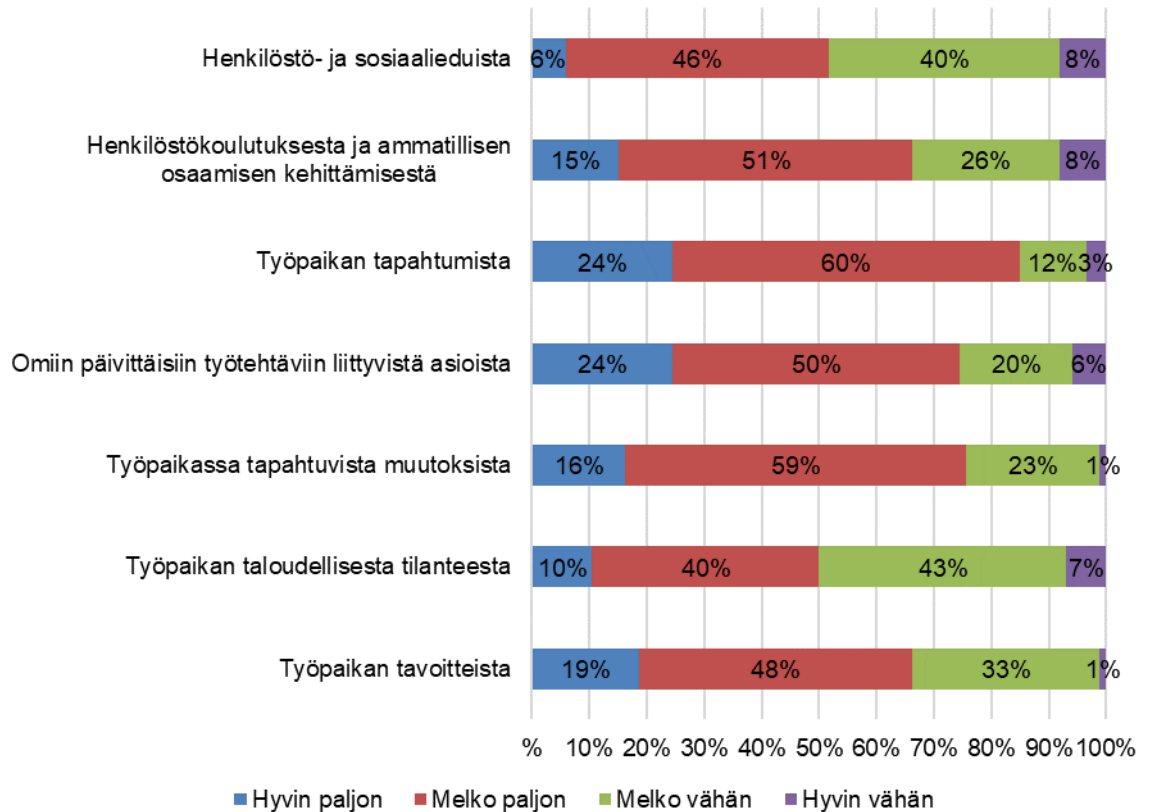
Kuvio 11. Tyytyväisyys viestinnän toimivuuteen (n = 85)

Melko tyytyväisiä viestinnän toimivuuteen oli 56 % vastaajista ja erittäin tyytyväinen oli 7 %:n vastaajajoukko. Erittäin tyytymättömiä viestinnän toimivuuteen oli toinen 7 %:n vastaajaryhmä ja 29 % vastaajista oli melko tyytymättömiä. (Kuvio 11.)



Kuvio 12. Tyytyväisyys viestinnän ajoitukseen (n = 85)

Erittäin tyytymättömiä viestinnän ajoitukseen oli 7 % vastaajista. 27 % oli melko tyytymättömiä, kun suurin osa, 56 %, oli melko tyytyväisiä ajoitukseen. Erittäin tyytyväisiä oli vastaajista 9 %. (Kuvio 12.)



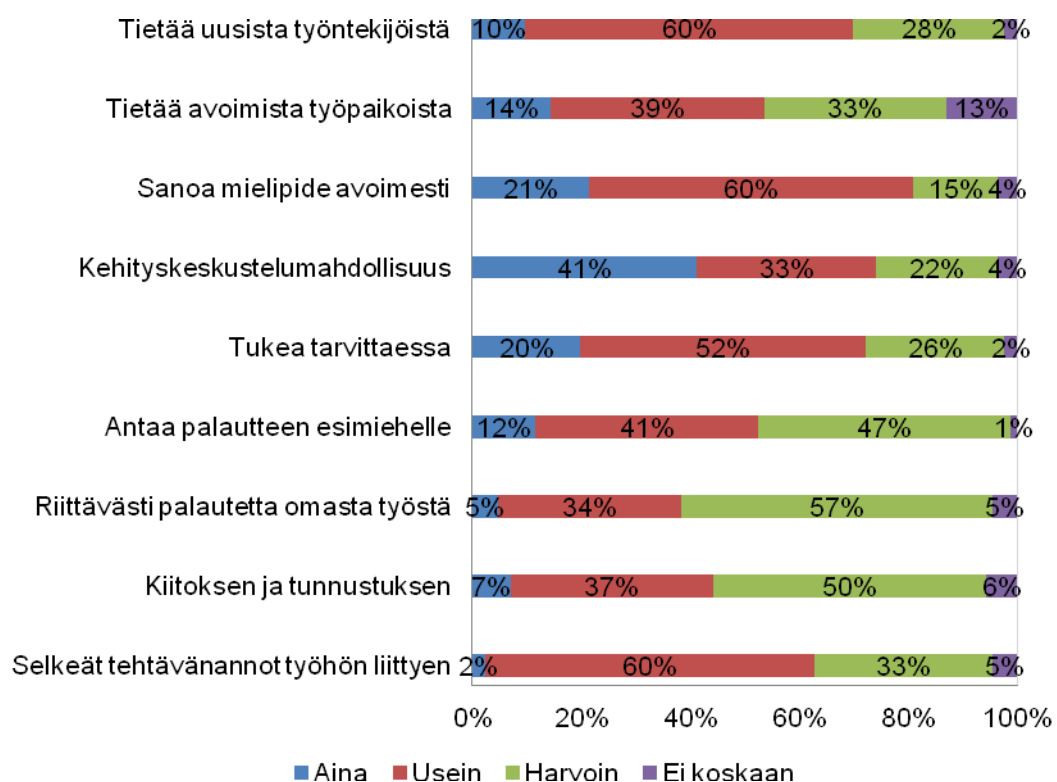
Kuvio 13. Tiedonsaanti liittyen työpaikkaan ja työhön (n = 86)

Tuloksen mukaan eniten saadaan tietoa työpaikan tapahtumista, työpaikassa tapahtuvista muutoksista ja omiin päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista. Työpaikan tapahtumista suurin osa, 60 %, vastaajista saa melko paljon tietoa ja 24 % saa hyvin paljon tietoa. Melko vähän tietoa työpaikan tapahtumista saa 12 % vastaajista ja 3 % saa hyvin vähän tietoa. Työpaikassa tapahtuvista muutoksista oli 16 % vastanneista sitä mieltä, että tietoa saa hyvin paljon, 59 % vastasi saavansa tietoa melko paljon, ja 23 % vastaajista saa melko vähän tietoa. Vain 1 % vastaajista saa hyvin vähän tietoa työpaikassa tapahtuvista muutoksista. Omiin päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista 50 % vastanneista koki saavansa melko paljon tietoa, 24 % saa hyvin paljon tietoa ja 20 % vastaajista saa melko vähän tietoa. 6 % vastanneista saa tietoa hyvin vähän omiin päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista.

Vähiten saadaan tietoa työpaikan taloudellisesta tilanteesta sekä henkilöstö- ja sosiaalieduista. Työpaikan taloudellisesta tilanteesta 7 % vastaajista saa hyvin vähän tietoa ja vaikka 40 %:n vastaajajoukko saa melko paljon tietoa ja 10 % vastaajista saa hyvin paljon tietoa, niin 43 %:n vastaajajoukko saa melko vähän tietoa työpaikan taloudellisesta tilan-

teesta. Henkilöstö- ja sosiaalieduista vain 6 % vastaajista saa hyvin paljon tietoa. 46 % vastaajista saa tietoa melko paljon, mutta 40 %:n vastaajajoukko saa henkilöstö- ja sosiaalieduista melko vähän tietoa. Hyvin vähän tietoa saa 8 % vastaajista. (Kuvio 13.)

Tutkimuksessa selvitettiin edellä mainittujen asioiden lisäksi, miten hyvin työntekijät saavat työpaikallaan selkeitä tehtävänantoja työhön liittyen, kiitoksen ja tunnustuksen, riittävästi palautetta omasta työstä ja antaa palautetta esimiehelle. Selvitettiin myös, saavatko työntekijät hyvin tukea tarvittaessa, kehityskeskustelumahdollisuuden, sanoa mielipiteensä avoimesti, tietää avoimista työpaikoista ja uusista työntekijöistä. Vastaajilta kysyttiin lisäksi mainituista asioista sen, miten tärkeiksi he näitä kokevat.

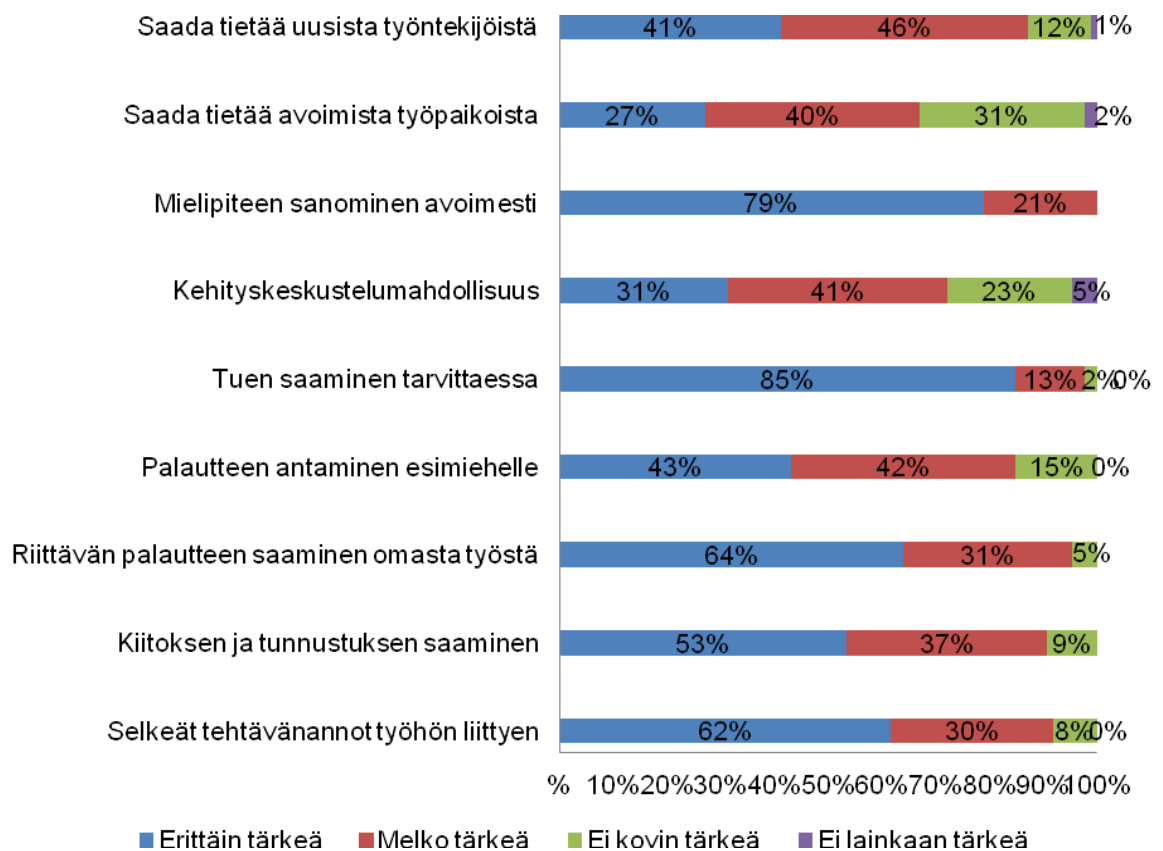


Kuvio 14. Tiedonsaanti ja esimiehestä lähtöisin oleva viestintä (n = 86)

Eniten työpaikalla saadaan sanoa mielipiteensä avoimesti, saadaan kehityskeskustelumahdollisuuden ja saadaan tietää uusista työntekijöistä. Mielipidettään saa sanoa avoimesti 60 %:n vastaajajoukon mukaan usein. 21 % vastaajista sanoi saavansa aina sanoa mielipiteensä avoimesti, kun 15 % vastanneista saa harvoin näin tehdä. 4 %:n vastaajajoukko ei saa koskaan sanoa mielipiteensä avoimesti. Kehityskeskustelumahdollisuuden saa 41 % vastanneista aina ja 4 % ei saa koskaan. 22 % vastanneista saa harvoin tämän mahdollisuuden, mutta 33 %:n vastaajajoukko vastasi saavansa kehityskeskustelumahdollisuuden usein. Uusista työntekijöistä saa aina tietää 10 % vastaajista, 28 % tietää har-

voin ja 2 % ei tiedä koskaan. Suurin osa, 60 %, vastaajista tietää usein uusista työntekijöistä.

Vähiten saadaan riittävästi palautetta omasta työstä sekä kiitoksen ja tunnustuksen. Usein riittävästi palautetta omasta työstään saa 34 % vastanneista. 5 % vastaajista ei saa lainkaan riittävästi palautetta omasta työstään ja suurin osa, 57 %, saa sitä harvoin. Vain 5 % vastanneista saa aina riittävästi palautetta työstään. Kiitoksen ja tunnustuksen saa 50 %:n vastaajajoukon mukaan harvoin. 37 % vastaajista sanoi saavansa kiitoksen ja tunnustuksen usein, mutta vain 7 % saa sitä aina. 6 % vastanneista ei saa koskaan kiitosta ja tunnustusta. (Kuvio 14.)



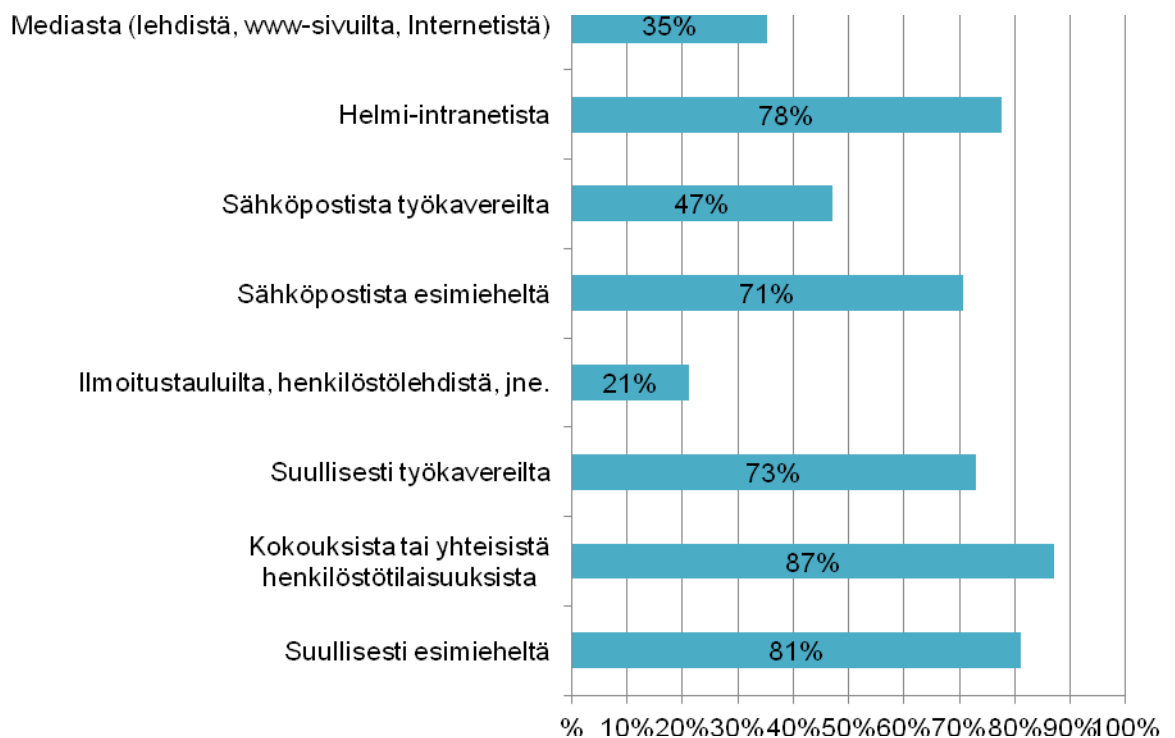
Kuvio 15. Tärkeiksi koetut asiat (n = 86)

Neljä tärkeimmiksi koetuiksi asioiksi nousivat: mielipiteen sanominen avoimesti, tuen saaminen tarvittaessa, riittävän palautteen saaminen omasta työstä ja selkeät tehtävänannot työhön liittyen. 79 % vastanneista koki mielipiteen sanomisen avoimesti erittäin tärkeäksi ja 21 % piti sitä melko tärkeänä. Kukaan vastaajista ei pitänyt mielipiteen sanomista avoimesti epätärkeänä. 85 % vastaajista koki tuen saamisen tarvittaessa erittäin tärkeäksi ja 13 % koki sen melko tärkeäksi. Ainoastaan 2 % vastaajista koki, ettei tuen saaminen tarvittaessa ole kovin tärkeä, mutta kukaan ei kokenut, ettei se olisi lainkaan tärkeä. Vastaajista 64 % piti riittävän palautteen saamisen omasta työstä erittäin tärkeänä, 31 % vastasi sen olevan melko tärkeää ja vain 5 % vastanneista ei pitänyt sitä kovin tärkeänä.



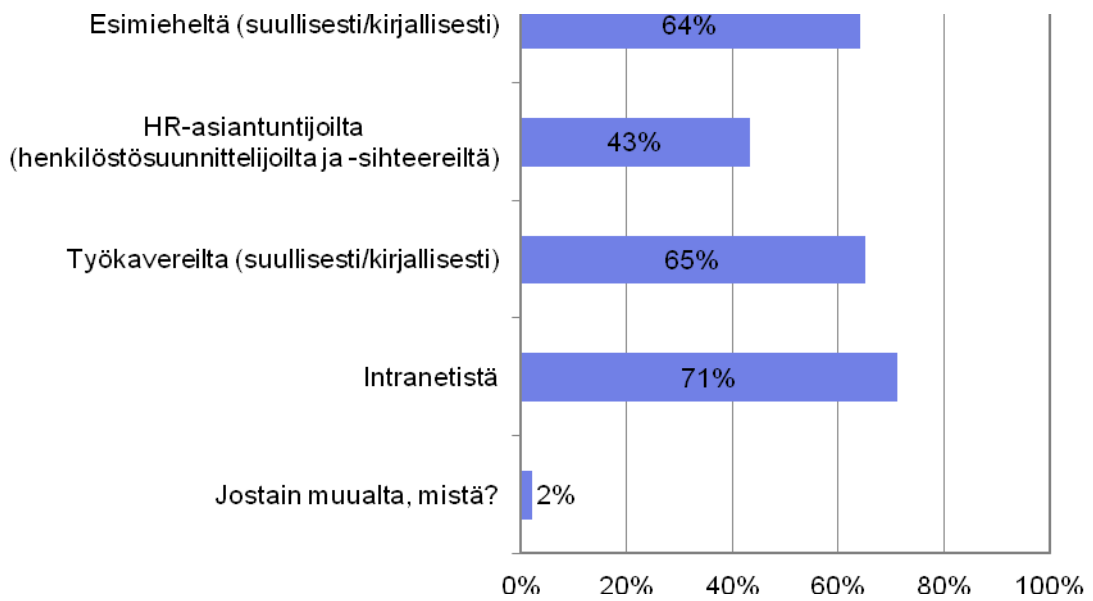
keänä. 62 %:n vastaajajoukko koki selkeät tehtävänannot työhön liittyen erittäin tärkeiksi, 30 % sanoi sen olevan melko tärkeää, mutta 8 % vastaajista oli sitä mieltä, etteivät selkeät tehtävänannot työhön liittyen ole kovin tärkeitä. Kaiken kaikkiaan kaikki vastaajilta kysytyt asiat osoittautuivat jollain tapaa tärkeiksi, sillä tosi niukasti oli niitä, jotka pitivät kysytyjä asioita epätärkeinä. (Kuvio 15.)

Vastaajilta kysyttiin, mistä tai keneltä he saavat työtehtäväänsä, työpaikkaansa toimintaa ja tavoitteita koskevaa tietoa. Selvitettiin tutkimuksessa myös, mistä työntekijät saavat tietoa henkilöstöasioista ja saavatko työntekijät palautetta esimiehiltään ja millaista palautte on. Vastaajia pyydettiin myös antamaan työpaikkansa sisäisen viestinnän toimivuudelle kouluarvosana 4-10, kymmenen ollessa paras mahdollinen arvosana, minkä voi antaa.



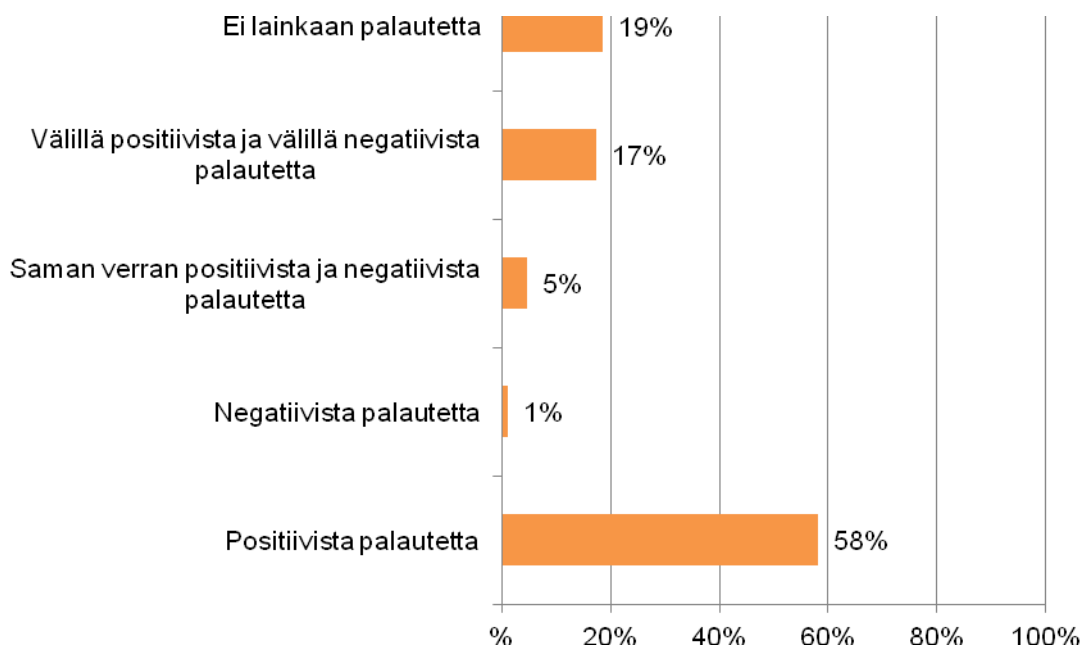
Kuvio 16. Tiedonlähde työtehtäviä, työpaikan toimintaa ja tavoitteita koskevissa asioissa (n = 85)

Työtehtäviä, työpaikan toimintaa ja tavoitteita koskevissa asioissa, tietoa saadaan tutkimustuloksen mukaan eniten kokouksista tai yhteisistä henkilöstötilaisuuksista (87 %), suullisesti esimieheltä (81 %) ja Helmi-intranetista (78 %). Huomattavaa on, että tosi moni (73 %) vastasi saavansa työkavereilta suullisesti tietoa työtehtäviä, työpaikan toimintaa ja tavoitteita koskevissa asioissa. Vähiten tällaista tietoa saa ilmoitustauluilta tai henkilöstölehdistä (21 %) ja mediasta (35 %). (Kuvio 16.)



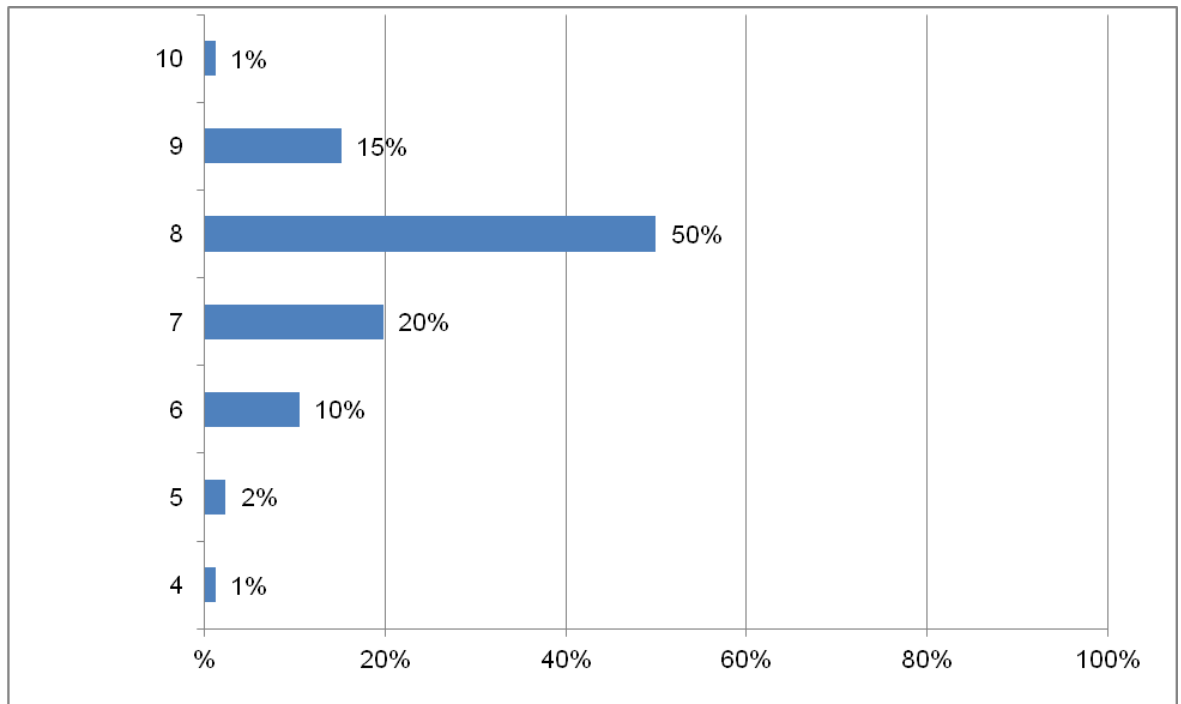
Kuvio 17. Tiedonlähde henkilöstöasioissa (n = 86)

Henkilöstöasioissa ensisijainen tiedonlähde tutkimustuloksen mukaan on intranet (71 %). Muita käytettyjä tiedonlähteitä henkilöstöasioissa ovat työkaverit ja esimies, ja heiltä tiedon saa joko suullisesti tai kirjallisesti. Jostain muualta, kuten ammattijärjestöltä ja kaupungin Internet sivuilta, kokouksista ja yhteisistä tilaisuuksista, henkilöstöasioista ei saa niinkään hyvin tietoa. (Kuvio 17.)



Kuvio 18. Palautteensaanti (n = 86)

Yli puolet, 58 % vastanneista, sanoi saavansa positiivista palautetta. 1 % vastaajista saa pelkästään negatiivista palautetta, ja silmiinpistävää on, että 19 % vastaajista ei saa lainkaan palautetta. (Kuvio 18.)



Kuvio 19. Kouluarvosana sisäisen viestinnän toimivuudelle (n = 86)

Pyydettyäessä työntekijöitä antamaan Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan sisäisen viestinnän toimivuudelle kouluarvosana, jokainen arvosanaehdokka sai jonkinlaisen kannatuksen ja arvosanoja annettiin ihan nelosesta kymmeneen. Tämä kertoo, että sisäisen viestinnän toimivuudesta ollaan montaa mieltä. Organisaation sisäinen viestintä näyttää kyselyyn vastanneiden mukaan kuitenkin toimivan hyvin, sillä eniten työpaikan sisäisen viestinnän toimivuudelle annettiin arvosanaksi 8. Tämä osoittautui myös arvosanojen keskiarvoksi 50 %:n kannatuksella. (Kuvio 19.)

### 4.3 Avoimet kysymykset ja niiden vastaukset

Kysymyslomakkeen lopussa oli avoimia kysymyksiä, joihin sai vastata vapaasti kirjoittamalla annettuun tilaan omia mietteitään. Näihin kysymyksiin tuli kiitettävästi vastauksia, vaikka kaikki vastaajat eivät vastanneetkaan kaikkiin kysymyksiin, kun osa vastaajista jätti kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin.

Kysymykseen, mikäli koet, että työpaikkasi sisäinen viestintä on toimiva, mikä omasta mielestäsi tekee siitä toimivan, vastasi 37 henkilöä. Suurin osa vastaajista koki, että kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tekee toimivaksi se, että tietoa on saatavilla ja, että sisäinen viestintä on säännöllistä sekä vuorovaikutteista. Saatavilla olevan tiedon ajan-

tasaisuutta ja selkeyttä arvostettiin ja organisaatiossa käytössä oleva Helmi-intranet, arkikielessä intranet tai intra, koettiin tärkeäksi ja toimivaksi tiedonlähteeksi, vaikka oli mainittavaa, että monista asioista kuulee vain käytävillä. Toimivana pidettiin myös useiden eri välineiden tarkoituksenmukaista käyttöä: Skypeä käytetään henkilökohtaiseen pikaviestintään ja Intranetia sekä sähköpostia laajemmille tiedotuksille. Vastaajien vastauksista tuli esille, että vaikka Helmi-intranetia käytetäänkin kiitettävästi ja sitä koetaan toimivaksi, tiedotuksen määrässä ja laadussa on parannettavaa. Vastaajat, jotka kokivat työpaikkansa sisäisen viestinnän toimivaksi, kertoivat, että Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sisäisestä viestinnästä tekee toimivan myös se, että oikeisiin asioihin reagoidaan ja työpaikan kokouksissa vallitsee avoin ilmapiiri. Kokouksia pidetään säännöllisesti, mitä koettiin hyväksi ja etenkin kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa arvostettiin suuresti. Vastaajien mukaan kuulumisia vaihdellaan hyvin myös työntekijöiden kesken taukoiloissa ja yhteisiin viikoittaisiin kokouksiin ja palaverikäytäntöihin oltiin tyytyväisiä ja koettiin, että kaikki osallistuvat tiedottamiseen; kaikki tekevät osansa, että viesti kulkee.

Kysyttäessä, mistä asioista tahtoisit saada enemmän tietoa ja mistä asioista viestitään liikaa, eniten haluttiin lisää tietoa ja perusteluja johtoryhmässä käsitellyistä asioista - etenkin muutostilanteissa. Tähän kysymykseen vastasi 41 henkilöä. Työntekijät haluavat tietää, mitä perusteluja ja syitä päätöksenteon taustalla on, eikä pelkästään päätöstä. Johtoryhmässä käsitellyistä asioista haluttiin tietoa muutenkin kautta kuin muistioista. Myös yhteisistä tavoitteista ja päämääristä toivottiin paljon tietoa. Omasta työnkuvasta haluttiin kuulla enemmän ja haluttiin tietää omaan tehtävään liittyvästä suunnittelusta niin ajoissa, että pääsisi itsekin vaikuttamaan siihen. Koulutuksista ja seminaareista oltiin montaa mieltä; toiset kokivat, että niistä tarvittaisiin lisää tietoa, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että niistä tulee liikaa tietoa. Uusien ihmisten tulosta taloon ja vanhojen työntekijöiden siirtymisestä muualle haluttiin olla tietoisia. Moni halusi ylipäänsä tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu; johtamisperiaatteista ja konkreettisista, työtehtäviin ja työpaikan käytäntöihin liittyvistä asioista tiedotetaan liian vähän. Työntekijät kaipaivat lisää tietoa ajankohtaisista hankkeista ja projekteista. Myös kollegoiden työtehtävistä haluttiin tietää enemmän, jotta voitaisiin ymmärtää, kuka tekee mitään ja kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. Omista vastuistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan esimiehetkin halusivat tietää lisää. Vastaajien mukaan viestinnästä tulevien viestien tulisi olla kohdennetumpia ja ytimekkäämpiä.

Kysymyksiin, mitkä asiat ovat työpaikkasi sisäisen viestinnän hyviä, säilyttämisen arvoisia käytäntöjä ja mitkä ovat työpaikkasi sisäisen viestinnän ongelmakohdat, vastasi 53 henkilöä. Hyviksi asioiksi Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan sisäisessä viestinnässä nimettiin Helmi-intranet ja sen toimivuus, henkilökuntakokoukset ja viikkopalaverit. Viikkopalavereissa käydään yhdessä läpi viikon tapahtumat ja läsnäolijoiden yhteiset asiat, ja

paikallaolijat saavat tarvitsemansa tiedon tasapuolisesti palavereissa, mikä koettiin säilyttämisen arvoiseksi käytännöksi. Helmi-intranetia koettiin ehdottomasti säilyttämisen arvoisimmaksi asiaksi. Työyhteisön avoimuudesta oltiin eri mieltä; toiset kokivat, että organisaatiossa vallitsee avoimuus, ja toiset puhuivat avoimuuden puutteesta työpaikalla. Koettiin, että työntekijöiden välillä avoimuutta esiintyy kyllä, mutta johdon avoimuus on näennäistä, eikä johto halua keskustella asioista tai antaa siihen mahdollisuutta henkilökunnalle. Myös joidenkin työntekijöiden liiallista sulkeutuneisuutta pidettiin ongelmallisena. Hyviä käytänteitä organisaatiossa ovat myös viestinnän säännöllisyys ja se, että viestintä tulee henkilöiltä, jotka ovat fyysisesti lähellä. Yhteissähköpostit ovat hyviä, koska niissä kaikki saavat saman tiedon. Eri ryhmien, kuten johtoryhmän ja esimiesten kokousmuistiot Helmi-intranetissa pidettiin säilyttämisen arvoisina ja selkeää organisointia arvostettiin suuresti. Ongelmaksi koettiin sitä, ettei palveluille ole määritelty vastuuhenkilöitä, vaan selvittääkseen jonkun asian, pitää ensin selvittää pitkän kaavan kautta. Koettiin, että siitä seuraa tehottomia, pitkiä sähköpostiketjuja laajalla jakelulla, mikä on resurssien tuhlausta.

Kysyttäessä, miten kehittäisit sisäistä viestintää, sen palveluita tai kanavia Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla, kiinnostusta asioiden kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen oli monella työntekijällä. Kysymykseen vastasi 34 henkilöä ja vastaajat kehittäisivät mielellään työpaikkansa sisäistä viestintää, mutta oli myös niitä, jotka vastasivat, etteivät osaa oikein sanoa, miten sitä pitäisi kehittää. Ehdotettiin ulkopuolista viestintäkonsulttia kartoittamaan tilanteen ja tekemään uudistuksia. Sisäistä viestintää haluttiin kehittää kohdennetummaksi ja Helmi-intranetia toimivammaksi ja selkeämmäksi. Intranetiin toivottiin enemmän ohjeistusta, miten toimia sairastapauksissa, tietoa uusista ja poistuvista henkilöistä ja ihmisten vastuualueista. Tiedon löytyminen intranetistä tulisi tehdä helpommaksi, koska nykyisellään Helmi-intranetin hakuominaisuudet tuntuvat hankalilta, eivätkä ole aina toimivia. Esimiesten tulisi ottaa aktiivisemmin kantaa intranetissä nouseviin keskusteluihin selkeiden vastausten antamiseksi, eikä jättää hyvien keskustelujen aina jäädä leijumaan ilmaan. Ehdotettiin Helmi-intranetille päätoimista päivittäjää ja jonkinäköistä sähköistä kalenteria toivottiin, johon kaikilla olisi pääsyoikeus työsuhteesta riippumatta. Viestintää haluttiin kehittää entistä avoimemmaksi ja toivottiin lisää perustelua ja syitä päätöksen teon pohjalta luopuen ympäröivästä vastauksista. Toivottiin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan toimenkuvaan, ennen kuin asioista päätetään, ja asioista tiedottaminen tulisi tapahtua hyvissä ajoin ennakoiden, eikä myöhässä tai jälkikäteen. Vastausta vaativissa asioissa tulisi antaa työntekijöille riittävästi aikaa vastata. Jatkuvasti uusien järjestelmien ja alustojen käyttöönottoa tulisi vähentää ja integroitava jo käytössä olevia järjestelmiä käyttäjälähtöisyyttä huomioiden. Uutiskirje kerran viikossa, jossa olisi tärkeimmät yhteiset asiat olisi hyvä ottaa käyttöön vastaajien mukaan ja sisäiselle viestinnälle pitäisi antaa tilaa ja arvoa myös organisaatiouudistuksen jälkeen.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa opinnäytetyön tekijä pohtii tämän tutkimuksen luotettavuutta, tekee johtopäätöksiä tutkimuksesta ja esittää Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi opinnäytetyön tekijä arvioi opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistaan.

### 5.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa, ja luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset; käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla, jolloin voidaan sanoa, että saadut tulokset eivät johdu sattumasta. Reliabiliteetissa voidaan erottaa kaksi tekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Käytännössä opinnäytetyössä ei juurikaan voida kiinnittää huomiota stabiliteettikysymykseen, sillä uusintamittaukset eivät ole taloudellisista syistä mahdollisia. Konsistenssi merkitsee sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Validiteetti eli pätevyys kertoo mittaako mittari oikeaa asiaa. Mittari on validi, jos se mittaa sitä, mitä sen pitääakin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Validiteetissa voidaan erottaa seuraavanlaisia alalajeja: sisäinen validiteetti, joka kuvaa syy-seuraus-suhdetta, face-validiteetti, ulkoinen validiteetti, joka kuvastaa yleistettävyyttä, sisältövaliditeetti, ennustevaliditeetti, käsite- eli rakennevaliditeetti, joka kertoo, heijastavatko käytetyt muuttujat juuri haluttua asiaa, ja kriteerivaliditeetti. (Kananen 2008, 79–81.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia mitattaessa, on otettava huomioon, että kyseessä on opinnäytetyö, eivätkä resurssit riitä uusintamittaukseen. Tutkimuksen toteuttaminen heti uudelleen samanlaisissa olosuhteissa samoille henkilöille voi olla työlästä senkin takia, että kohdeorganisaatiossa tapahtuvan suuren organisaatiomuutoksen vuoksi, kaikkia vastanneita on vaikea tavoittaa samalla tavalla kootusti, kuin tutkimusta tehdessä. Organisaatiossa työtehtävät ovat muuttuneet ja ihmiset voivat olla erilaisissa tehtävissä, kuin tutkimuksen tekohetkellä ja näkemys asioista on saattanut muuttua uuden työn myötä. Mikäli kohdeorganisaatiossa ei olisi meneillään näin suurta organisaatiomuutosta, tutkimus olisi kyllä toteutettavissa uudelleen samoille henkilöille postituslistaa hyödyntämällä. Ison organisaatiomuutoksen vaikutuksesta kyselyyn eivät kaikki vastanneet, joille linkki kyselyyn oli lähetetty. Kysely lähetettiin 670 henkilölle ja kiireiden vuoksi vastaamaan ehti perusjoukkoa edustamaan 86 henkilöä. Toistettaessa tutkimus, mikäli kyselyyn vastaisi

samat ihmiset, tutkimustulokset olisivat samat, koska vastanneet ilmaisivat selkeästi mielipiteensä vastatessaan kyselyyn, eikä mikään jäänyt epäselväksi ja kysymyksiä ei käsitetty väärin. Jos taas tulisi huomattavasti lisää uusia vastaajia, tutkimustulos voisi olla toisenlainen. Kyselylomakkeen kysymykset ja täydentävät kysymykset ovat tarkkaan harkittuja ja mittaavat samaa asiaa, mikä tekee konsistenssista hyvän.

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, vaikkakin tutkimustulosten yleistettävyyden kanssa on oltava varovainen alhaisen vastausprosentin vuoksi. Tutkimus täyttää muita validiteetin kriteereitä enemmän kuin hyvin; käytetyt mittarit ovat valideja ja tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan haluttuja asioita. Kyselyyn vastanneet vastasivat kunnolla ja saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän valinta oli oikea päätös, sillä tutkimuksen toteuttaminen helpoimmin anonymisti onnistui tätä kautta. Jokaisen työntekijän haastattelu erikseen olisi ollut mahdotonta organisaatiossa tapahtuvan ison muutoksen vuoksi. Moni vastaaja ei olisi myöskään uskaltanut välttämättä vastata työpaikan ilmapiiriin liittyviin kysymyksiin henkilökohtaisessa haastattelussa. Parhaiten saatiin haastavimpiinkin kysymyksiin vastauksia kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kyselylomakkeen kysymykset ja lomakkeen lopullinen ulkomuoto laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja yhdessä myös pohdittiin kysymysmuotoja väärinymmärrysten poistamiseksi. Kaikkien kuvauksien ja niihin liitettyjen selityksien sekä tulkintojen yhteensopivuus varmistettiin. Lopullista kyselylomaketta testattiin pariin otteeseen loogisuuden varmistamiseksi ja vastaamiseen käytettävän ajan arvioimiseksi. Testaajina toimivat toimeksiantajan edustaja, viestintäpäällikkö ja opinnäytetyön tekijä itse. Tämä tutkimus on siis luotettava, mutta tulokset suuntaa-antavia, koska perusjoukkoa oli edustamassa alle puolet.

## **5.2 Johtopäätökset tutkimuksesta**

Sisäinen viestintä ja sen merkitys nähdään monin eri tavoin, mikä kertoo yhteisön arvoista ja kulttuurista. Viestinnän tehtävien määrittely omassa työyhteisössä on tärkeää, ja kun tehtävät tiedetään, osataan hankkia oikeanlaisia henkilöitä niitä hoitamaan ja kyetään arvioimaan realistisesti viestinnän vaatimat resurssit. Koko organisaatio osataan perehdyttää viestintäkäytäntöihin, ja kun tiedetään tavoitteet, niiden toteutumista voidaan myös arvioida. (Juholin 1999, 29–30.)

Tutkimuksen aikoihin toimeksiantajaorganisaatiossa, kun oli meneillään iso organisaatiomuutos, opinnäytetyön tekijä oli varautunut siihen, ettei kovin montaa vastaajaa saada mukaan muutoskiireiden vuoksi. Riittävästi kuitenkin vastauksia tuli ja kyselyyn vastanneet henkilöt vastasivat kysymyksiin riittävän selkeästi ja avoimesti, ja näin tutkimuksen tavoitteet saavutettiin; saatiin vastaukset tutkimusongelmiin.

Vastanneiden joukossa oli niitä, jotka toivoivat, heiltä kysyttäessä sisäisen viestinnän kehittämideoitanaan, ulkopuolista viestintäkonsulttia kartoittamaan tilanteen ja tekemään uudistuksia. Tämä osoittaa, että opinnäytetyö ja sisäisen viestinnän tutkimus kohdeorganisaatiossa on tarpeen ja toivottu tilanteen kartoittamisen kannalta. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön johtamiskeinojen parantamisessa ja sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan, miten sisäinen viestintä toimii Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla, vastaus on, että Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla viestitään säännöllisesti ja avoimen ilmapiirin ansiosta asiat tulevat sanotuiksi ja käsitellyiksi. Tietoa on saatavilla ja tutuimmat viestintäkanavat, kuten Helmi-intranet, ovat ahkerassa käytössä, mutta tieto, jota työntekijät sanovat kaipaavansa, on enemmänkin kohdennettua tietoa. Tietoa siis on ja sitä saa, mutta ei niinkään kohdennettuna, ja työntekijät haluavat nimenomaan tietoa, jota on suunnattu tarkoituksenmukaisesti vastaanottajalleen, eikä kaikkea kaikille -tyyppisesti. Työntekijät haluavat tietää omiin työtehtäviin liittyvien asioiden lisäksi myös muustakin, kunhan tieto, joka ei koske itseä tai omia työtehtäviä, on sopivasti ajoitettua. Näin asiat on helpompi muistaa ja palauttaa mieleen myöhemmin. Tämän työn teoriaosuudessa mainitaan, että viestintäkanavien runsaus ei tehosta viestintää eikä lisää viestintätyytyväisyyttä, vaan keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo voi synnyttää tiedon ylikuormitusta, minkä seurauksena olennaisen tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. Tämä pitää paikkaansa myös Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tutkimustulosten mukaan. Kunkin asiasisällön tai -kokonaisuuden viestintään tulisi määritellä yksi tai kaksi pääkanavaa, näin tiedon kohdentaminen on helpompaa. Tutkimustulosten mukaan Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla sisäisen viestinnän kanavista käytössä on lähinnä sähköisen viestinnän ja suullisen viestinnän kanavia. Viestinnän osalta oltiin eniten erittäin tyytyväisiä organisaation viestinnän määrään, mutta kaiken kaikkiaan vastaajat olivat viestintään melko tyytyväisiä, niin määrään, laatuun, toimivuuteen kuin ajoitukseenkin.

Toiseen tutkimusongelmaan, mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeiksi sisäisessä viestinnässä ja sitä kautta säilytettäväksi Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla, saatiin vastaus kyselyyn vastanneilta, ja tärkeimpinä, säilyttämisen arvoisina pidettyä asiaa ovat:

- Helmi-intranet
- viestinnän säännöllisyys
- henkilökuntakokoukset/viikkopalaverit
- avoimuus työyhteisössä
- kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa
- kokousmuistiot.



Kolmanteen tutkimusongelmaan, mitä mahdollisia puutteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä on ja sitä kautta, mitä kehitettävää, saatiin myös vastaus tutkimukseen osallistuneilta vastaajilta. Viisi puutetta, jotka haittaavat työntekijöitä eniten, ovat:

- kohdennetun viestinnän puute
- johdon sulkeutuneisuus
- vaikuttamismahdollisuuden vähyys työntekijöillä
- riittämätön kannustus työntekoon
- monelle palvelulle ei määriteltyjä vastuuhenkilöitä.

Viestintä ei ole itsetarkoitus, vaan se on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka onnistuminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja kaikkien työyhteisössä työkentelevien omaan panokseen tavoitteiden saavuttamiseksi (Siukosaari 2002, 11). Se on työyhteisön työkalu, joka liittyy yhteisön jäsenet ja ryhmät toisiinsa esteittä ja koko yhteisön ympäristöönsä. Yhteistyö ja yhteisten päämäärien saavuttaminen onnistuvat parhaiten, kun viestintä toimii tehokkaasti. Säännöllinen ja toimiva viestintä muodostaa pohjan tulokselliselle toiminnalle. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 52.)

### 5.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulosten pohjalta, kun kehittämiskohteet ovat tiedossa, on hyvä lähteä kehittämään toimintaa parempaan suuntaan. Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan vuoden 2017 sisäisen viestinnän tutkimuksen tuloksista heräsi asioita, joita voitaisiin kehittää organisaation sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Tässä opinnäytetyön tekijän kehittämisehdotukset Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle:

1) Työntekijän perehdyttämisopas Helmi-intranetiin.

Tämä opas voisi olla kunnan paketti, jossa on ohjeita niin uudelle kuin vanhallekin työntekijälle, mutta myös perehdyttäjälle sähköisessä muodossa. Paketissa olisi mukana kaikki tieto, mitä uusi aloittava työntekijä tarvitsee päästäkseen kunnolla mukaan organisaatioon. Oppaan pitää olla nimenomaan sähköisessä muodossa, jotta se löytyisi helpoimmin ja olisi nopeimmin saatavilla ja päivitettävissä. Opas sisältäisi ohjeita myös vanhojen työntekijöiden tarpeisiin, kuten työpaikan käytänteistä, noudatettavista työsäännöistä, menettelystä sairastapauksissa yms.

2) Intranetin päivittäminen määrätietoisemmaksi ja entistä selkeämmäksi.

Intranetin kehittämiseen määrätietoisesti tarvitaan nimetty henkilö vastaamaan intranetin päivittämisestä. Henkilön tulee olla osaava viestintäorientoinut ihminen kokoamaan toimialan uutisia ja muita tiedotteita ja päivittämään ne säännöllisesti intranetiin. Tämä sen takia, koska intranet osoittautui sisäisen viestinnän pääkanavaksi tutkimustulosten mukaan, ja sen kehittämiseen tulisi näin panostaa.

### 3) Esimiesten palautteenantokäytäntö paremmaksi.

Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että kaikki saavat palautetta. Tarkoituksena ei ole antaa vain positiivista palautetta, mutta positiivista palautetta ja kiitosta pitäisi muistaa antaa, kun työntekijä on saavuttanut jotakin. Tämä motivoisi työntekijöitä saavuttamaan enemmän. Tutkimuksessa 19 % vastanneista sanoi, ettei saa lainkaan palautetta (kuvio 18) ja asialle tulisi tehdä jotain. Rakentavaa kritiikkiä on hyvä antaa, kun on sen paikka, mutta jonkinlainen positiivinen palaute olisi hyvä säännöllisesti antaa työntekijöille. Pelkkä kiitoksen sanominen ja pieni kehuminen tehdystä työstä tai edes työn osasta on tärkeää työntekijälle. Myös esimiesten tulisi saada palautetta säännöllisemmin tekemisistään, ei vain alaisiltaan, mutta myös omilta esimiehiltään.

### 4) Kohdennettua viestintää enemmän.

Työntekijät haluavat kohdennetumpaa viestintää ja tähän tarpeeseen voidaan vastata kehittämällä viestintäkeinoja ja parantamalla viestinnän ajoitusta. Jos palveluille määriteltäisiin vastuuhenkilöitä, ei olisi niin vaikeaa tietää, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa.

### 5) Johto avoimemmaksi ja huomioonottavaisemmaksi.

Johdon toimintaa arvosteltiin sen sulkeutuneisuuden ja sen takia, etteivät työntekijät pääse osallisiksi päätöksentekoon ja vaikuttamaan halutulla tavalla itseään koskeviin asioihin. Johdon tulisi olla avoimempi ja huomioonottavaisempi, sekä muuttua työntekijöiden mielipiteitä arvostavammaksi johdoksi. Työntekijät kokevat, etteivät heidän mielipiteensä ole arvokkaita, kun niitä ei kukaan ota huomioon, ja kaipaavat lisää kannustusta työntekoon. Työyhteisön osallistamiseen tulisi tehdä enemmän työtä.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

1) Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan perehdytystä. Perehdyttämisen tehokkuus ja onnistuminen ovat hyvin tärkeitä asioita työhön sitouttamisen kannalta. Sitä on hyvä tutkia jatkossa sen takia, koska Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan organisaatiomuutos tuo muutosta monen työntekijän työnkuvaan, ja suuren muutoksen jälkeen on erittäin tärkeää varmistaa, että kaikki työntekijät on hyvin perehdytetty mahdollisiin uusiin tehtäviin ja työympäristöön. Tämä ei siis koske vain uusien työntekijöiden perehdyttämistä uuteen työpaikkaan, vaan myös vanhojen työntekijöiden perehtymistä uusiin tehtäviin samaisessa työpaikassa.

2) Työtyytyväisyyskysely voitaisiin pitää jatkotutkimuksena Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla vuoden päästä organisaatiouudistuksesta, eli vuoden 2018 lopul-

la. Tarkoituksena olisi selvittää, millaisin eväin uudistunut organisaatio on lähtenyt käyntiin, ja miten tyytyväisiä ollaan uudistuksen tuomiin asioihin. Työntekijöillä saattaa olla asioita sydämellä uudistuksen jälkeen ja näitä asioita on hyvä tuoda esille tai ne jäävät sanomatta ja tämä voi näyttäytyä käyttäytymisen muuttumisena ja pahimmillaan työilmapiirin muutoksena huonoon suuntaan. Anonyymikysely on siitä hyvä, että voi vapaasti sanoa mielipiteensä prosesseista ja uusista asioista. Itse asiassa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja työyhteisöön voidaan jatkossakin tutkia säännöllisesti, kerran vuodessa.

3) Samanlainen sisäisen viestinnän tutkimus voitaisiin tehdä uudelleen parin vuoden päästä paremmalla ajankohdalla, jolloin organisaatiomuutos ei ole päällä. Ideana olisi saada enemmän vastaajia vastaamaan samanlaiseen kyselyyn kuin tässä tutkimuksessa. Tarkoituksena olisi verrata, miten tilanne on muuttunut, ovatko sisäisen viestinnän kehittämistoimenpiteet auttaneet, ollaanko tyytyväisimpiä sisäiseen viestintään ja onko se toimiva?

## **5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta hyvin antoisa prosessi. Tämä opinnäytetyö on tekijälleen tärkeä, sen ollessa isoin yksin tehty projekti. Opinnäytetyön tekeminen oli aikaavievää ja vaati paljon keskittymistä, mutta hyvin opettavainen ja kaiken vaivan arvoisen. Työn tekijä oppi todella paljon teoriaa sisäisestä viestinnästä, tutkimuksen toteuttamisesta käytännössä, raportoinnista ja ajankäytöstä. Ei ollut tekijällä aikaisempaa kokemusta tutkimuksen toteuttamisesta, vaikka Webropol oli tullut tutuksi koulutehtävistä.

Toimeksiantajan löytäminen jännitti opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa aiheen selkiytyttyä, vaikka alusta lähtien opinnäytetyön tekijää kiinnosti tehdä tutkimus silloiselle Helsingin kulttuurikeskukselle, tietämättä vielä silloin vuoden 2016 lopussa, että Helsingin kaupungin uudistumisen myötä, vuonna 2017 kyseistä organisaatiota ei enää ole. Helsingin kulttuurikeskus on yhtynyt parin muun organisaation kanssa yhteen muodostaen täysin uuden organisaation, Helsingin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan vuonna 2017. Ennen tätä muutosta, opinnäytetyön tekijä oli jo ehtinyt sopimaan tutkimuksen toteuttamisesta Helsingin kulttuurikeskukselle silloisen organisaation viestintäpäällikön kanssa, ja tuli päälliköltä soitto vuoden 2017 alkupuolella, että he toimeksiantajana näkevät parhaaksi tutkimuksen laajentamista koskemaan koko uutta organisaatiota, eikä vain Helsingin kulttuurikeskusta. Ideana oli saada aikaiseksi tutkimus, joka olisi hyödyllinen uudelle organisaatiolle vanhan lopetettua toimintaansa. Opinnäytetyön tekijä halusi myös ehdottomasti tehdä työtä, josta on hyötyä organisaatiolle; päädyttiin tutkimuksen avulla selvittämään virastoilta, ennen niiden yhdistymistä, mitkä asiat he kokevat omassa virastossaan tärkeiksi ja säilyttämisen arvoisiksi ja mitä kehitettävää on, jotta voitaisiin uuteen organisaatioon, Hel-

singin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalle, tuoda hyviä käytänteitä ja luoda niinkään hyvän perustan yhteiselle sisäiselle viestinnälle.

Toimeksiantajaorganisaatiossa opinnäytetyöprosessin aikana meneillään ollut iso organisaatiomuutos todisti opinnäytetyön tekijälle tutkimuksen tekemisestä sen, mitä hän oletti, että muutoksen aikaan suurta tutkimusta ei sovi lähteä tekemään. Ihmiset ovat muutoksen aikana hyvin kiireisiä, peloissaan, stressaantuneita ja epävarmoja, että kyselyyn vastaaminen ei ole päällimmäisenä mielessä. Opinnäytetyön tekijä ei tahtonut liikaa painottaa kyselyyn vastaamista kiireisille työntekijöille organisaatiomuutoksen alla, eikä halunnut toimeksiantajan kokevan, että heiltä edellytetään liikaa työn valmistumiseksi. Opinnäytetyön tekijä ei voinut ajoittaa tutkimuksen toteuttamista muulloin, koska organisaatiomuutos tuli hänellekin yllätyksenä ja tarkoitus olisi valmistua tradenomiksi joulukuussa 2017. Jos valmistuminen ei olisi ollut ajankohtainen, tutkimusta olisi voinut tehdä paremalla aikataululla. Toisaalta opinnäytetyön tekijä kokee, että kun haluttiin selvittää yhdistyvien virastojen omia hyviä käytänteitä, olisi ollut vaikeata toteuttaa tutkimus vasta organisaatiomuutoksen jälkeen, koska silloin olisi ehtinyt jo muodostua uuden organisaation organisaatiokulttuuri ja ehkä uudet toimintatavat. Tämä ajankohta oli kuitenkin se paras mahdollinen, koska organisaatiomuutoskin on prosessi, joka ei hetkessä lopu ja muutoksen ollessa vielä vaiheessa, ennen uusien yhteisten toimintatapojen muodostumista, voidaan hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia kehittämismielessä. Tämä tukisi yhdistyneiden virastojen yhtenäistymistä ja yhdessä toimimista.

Opinnäytetyöprosessi eteni kaiken kaikkiaan hyvin, oppilaitoksessa opinnäytetyön ohjaaja, oma opintojen ohjaaja ja toimeksiantajan nimeämät yhteyshenkilöt organisaatiosta avustivat paljon tämän työn tekemisessä. Opinnäytetyön tekijä oli samanaikaisesti opinnäytetyötä tehdessään työharjoittelussa ja opinnäytetyöprosessin aikana oli vielä kursseja suoritettavana, mikä oli työlästä, mutta antoisaa, ja tekijä on tyytyväinen lopputulokseen. Kahden lapsen äitinä, opiskelun ja työssä käymisen sovittaminen ei ole helppoa, mutta perheen ja läheisten tukemana ja kannustamana, on selvitty hyvin. Tämän työn myötä on vahvistunut opinnäytetyön tekijän ammatti-identiteetti, mikä on tarpeen, kun on voimakas halu olla oman alansa ammattilainen.

## Lähteet

Alajärvi, K., Herno, J. & Koskinen, H., Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. WSOY - Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Helsingin kaupunki 2017. Kulttuuri ja vapaa-aika. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/>. Luettu 15.11.2017.

Helsingin kaupunki 2017. Kulttuuri ja vapaa-aika. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/kulttuurin-palvelukokonaisuus/>. Luettu 15.11.2017.

Helsingin kaupunki 2017. Kulttuuri ja vapaa-aika. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/liikunnan-palvelukokonaisuus/>. Luettu 15.11.2017.

Helsingin kaupunki 2017. Kulttuuri ja vapaa-aika. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/nuorison-palvelukokonaisuus/>. Luettu 15.11.2017.

Helsingin kaupunki 2017. Galleries. Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/galleries/kanslia/toimialojen%20palvelurakenne/kulttuuri-ja-vapaa-aika.jpg>. Luettu 15.11.2017.

Helsingin kaupunki 2017. Strategiat ja kehittäminen. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/tietoa-meista/strategiat-ja-kehittaminen/>. Luettu 15.11.2017.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY - Kirjapainoyksikkö. Juva.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Oy. Kopijyvä.

Kananen, J. 2008. Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Karhu, M. Henriksson, A. & Inforviestintä. 2002. Kriisit ja viestintä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Revolution RH 2017. Communication interne: ses 15 objectifs. Luettavissa:  
<https://revolution-rh.com/objectifs-communication-interne/>. Luettu 11.5.2017.

Sheilamargolis 2017. Organizational Practices. Luettavissa:  
<https://sheilamargolis.com/core-culture-and-five-ps/the-five-ps-and-organizational-alignment/practices/>. Luettu 15.11.2017.

Siukosaari, A. & Tietosanoma. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Hakapaino. Helsinki.

Skoglund, T. & Tietosanoma. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. RT-Print Oy. Pieksämäki.

Smallbusiness 2017. What Is the Meaning of Organizational Change? Luettavissa:  
<http://smallbusiness.chron.com/meaning-organizational-change-35131.html>. Luettu 15.11.2017.

Åberg, L. & Inforviestintä Oy. 2000. Viestintä - Tuloksen tekijä. Tammer-Paino Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeeseen**

**Hei!**

Olen Christel Angela Mirano ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketalouden tutkintoa, jossa erikoistumiseni on HRM ja johtaminen.

Teen opinnäytetyötäni Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sisäisestä viestinnästä, minkä vuoksi lähestyn teitä sisäisen viestinnän kyselyllä. Tarkoituksena on nykyisten virastojen käytänteiden selvittäminen ja parhaiden toimintatapojen analysointi ja hyödyntäminen Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla, ja kehittää organisaation sisäistä viestintää.

Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa työpaikkasi sisäisen viestinnän kehittämiseen, antaa palautetta ja tuoda omia näkemyksiäsi esille. Tutkimus toteutetaan luottamuksellisesti, eikä kenenkään henkilöllisyys selviä kyselyn vastauksista. Kyselyyn pääsee vastaamaan verkossa 8.5 alkaen annetun linkin kautta. Pyydän vastaamaan kyselyyn viimeistään 23.5.2017.

Kiitos aktiivisuudestasi! Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin tutkimuksestani.

Ystävällisin terveisin,

**Christel Angela Mirano**

christelmirano@hotmail.com

## Liite 2. Kyselylomake

# Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan sisäisen viestinnän tutkimus 2017

Ole hyvä ja vastaa kaikkiin kysymyksiin ja väittämiin. Ensimmäisellä sivulla on vastaajan taustatietoja kartoittavia kysymyksiä.

### 1. Sukupuoli:

- Nainen
- Mies

### 2. Ikä:

- Alle 20 v.
- 21-30 v.
- 31-40 v.
- 41-50 v.
- 51-60 v.
- Yli 60 v.

### 3. Ylin suoritettu tutkinto:

- Peruskoulu/Kansakoulu
- Toisen asteen tutkinto (lukio/ammattikoulu/opistotaso)
- Alempi korkeakoulututkinto (AMK-tutkinto/kandidaatti)
- Ylempi korkeakoulututkinto (maisteri)
- Tutkijakoulutus (lisensiaatti/tohtori)

### 4. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

- Johto/esimiehet
- Työntekijät/toimihenkilöt



- Työllistetyt
- Harjoittelijat

**5. Nykyisen työsuhteen kesto:**

- Alle 2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 11 vuotta

**6. Työpaikkani ilmapiiriä kuvastaa:**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskitetty päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuunotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sulkeutuneisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin viestinnän osalta?**

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Kuinka paljon saat tietoa seuraavista työpaikkaasi ja työhösi liittyvistä asioista?**

	Hyvin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Hyvin vähän
Työpaikan tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan taloudellisesta tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikassa tapahtuvista muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omiin päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan tapahtumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökoulutuksesta ja ammatillisen osaamisen kehittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö- ja sosiaalieduista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Työpaikallani saan:**

	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan
Selkeät tehtävänannot työhön liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitoksen ja tunnustuksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävästi palautetta omasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa palautteen esimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukea tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelumahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanoa mielipide avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietää avoimista työpaikoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietää uusista työntekijöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Miten tärkeiksi koet nämä asiat?**

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Selkeät tehtävänannot työhön liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitoksen ja tunnustuksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävän palautteen saaminen omasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen esimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen saaminen tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelumahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteen sanominen avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saada tietää avoimista työpaikoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saada tietää uusista työntekijöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Mistä/keneltä saat työtehtävääsi, työpaikkasi toimintaa ja tavoitteita koskevaa tietoa?**

(Saat valita useamman vaihtoehdon)

- Suullisesti esimieheltä
- Kokouksista tai yhteisistä henkilöstötilaisuuksista
- Suullisesti työkavereilta
- Ilmoitustauluilta, henkilöstölehdistä, jne.
- Sähköpostista esimieheltä
- Sähköpostista työkavereilta
- Helmi-intranetista
- Mediasta (lehdistä, www-sivuilta, Internetistä)

**12. Mistä saat tietoa henkilöstöasioista?**

(Saat valita useamman vaihtoehdon)

- Esimieheltä (suullisesti/kirjallisesti)
- HR-asiantuntijoilta (henkilöstösuunnittelijoilta ja -sihteereiltä)

Työkavereilta (suullisesti/kirjallisesti)

Intranetistä

Jostain muualta, mistä?

---

**13.** Kuulutko viestintätiimiin / onko viestinnästä vastaaminen tehtäväsi pääasiallinen sisältö?

Kyllä

En

En osaa sanoa

**14.** Saan työstäni enimmäkseen esimieheltä:

Positiivista palautetta

Negatiivista palautetta

Saman verran positiivista ja negatiivista palautetta

Välillä positiivista ja välillä negatiivista palautetta

Ei lainkaan palautetta

**15.** Minkä arvosanan antaisit työpaikkasi sisäisen viestinnän toimivuudelle? Anna kouluarvosana 4-10.

4  5  6  7  8  9  10

**16.** Mikäli koet, että työpaikkasi sisäinen viestintä on toimiva, mikä omasta mielestäsi tekee siitä toimivan?

---

---

---

**17.** Miten usein käytät seuraavia sosiaalisen median palveluita työssäsi?

	Päivittäin	Silloin tällöin	Ei lainkaan
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype / Lync	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18.** Jos et käytä lainkaan sosiaalista mediaa, miksi et käytä?

---

---

---

**19.** Mistä asioista tahtoisit saada enemmän tietoa ja mistä asioista viestitään liikaa?

---

---

---

**20.** Mitkä asiat ovat työpaikkasi sisäisen viestinnän hyviä, säilyttämisen arvoisia käytäntöjä? Mitkä ovat työpaikkasi sisäisen viestinnän ongelmakohdat?

---

---

---

**21.** Miten kehittäisit sisäistä viestintää, sen palveluita tai kanavia Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla?

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**