

Sisäinen viestintä ja sisäinen yhteisökuva koulutus konsernissa

Case Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Satu Kungsbacka
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Syksy 2003
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Satu Sinikka Kungsbacka	
Työn nimi Sisäinen viestintä ja sisäinen yhteisökuva koulutus konsernissa Case Jyväskylän koulutuskuntayhtymä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2003	Sivumäärä 163 + 49
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>The aim of this study is to examine internal communication and corporate image and their possible connections in an educational concern. The emphasis is on clarifying how personnel and elected officials experience internal communication of concern organization and what kind of images they have on the organization they are working in. The organization to be studied is Municipal Federation of Education in the Jyväskylä district. The research questions are: 1) How do the personnel and the elected officials experience internal communication, 2) What is internal corporate image like in the educational concern and 3) Are there any connections between attitudes towards internal communication and positive and negative images.</p> <p>The theoretical frame of this study is divided into three parts. The first part has been constructed around internal communication, communication satisfaction and communication caps. The second part concentrates on the definitions of corporate image, identity, reputation and profile. In the third part the special characteristics of a concern is tried to be explained through organizational culture, organizational climate and organizational structure.</p> <p>Both qualitative and quantitative methods are used in this study. Firstly some directors of the target organization were interviewed in order to find out what is the organization and internal communication like and how the organization is described. The questionnaire of this study was created on the basis of those interviews. Secondly the questionnaire was mailed by post to 750 employees and 40 elected officials of Municipal Federation of Education in Jyväskylä district. In order to analyze the data factor analysis, sum variables, variance analysis and ttests were used. The differences between different positions and different profit centres were tested with statistical tests of significance.</p> <p>The image of Municipal Federation of Education in the Jyväskylä district among personnel and elected officials is generally positive. The core elements of the image are flexibility-openness, professionalism-diversity, renown and activeness. According to the results professionalism-diversity is connected most strongly to the organization, whereas flexibility-openness most weakly. The respondents experience internal communication quite positively. From the elements of internal communication possibility and willingness to communicate is experienced most positively. The respondents' attitudes towards accessibility and openness of information are most negative. The study also indicated that the attitudes towards internal communication have some connections to the positive or negative images. Those, who have a positive image, have also more positive attitudes towards internal communication than those who have a negative image.</p>	
Asiasanat: sisäinen viestintä, viestintätyytyväisyys, viestintävajeet, yhteisökuva, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne, internal communication, communication satisfaction, communication caps, corporate image, organizational culture, organizational structure	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Sisäinen viestintä.....	5
2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät	6
2.2 Virallinen ja epävirallinen viestintä	8
2.3 Sisäisen viestinnän kanavat.....	10
2.4 Sisäisen viestinnän sisällöt.....	12
2.5 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä.....	13
2.6 Esimiesviestintä	15
3 Sisäisen viestinnän kokeminen	17
3.1 Viestintätyytyväisyys	17
3.1.1 Viestintätyytyväisyyden lähteet	19
3.1.2 Viestintätyytyväisyyden merkitys.....	20
3.2 Viestintävajeet.....	21
4 Yhteisökuva ja lähikäsitteet	23
4.1 Yhteisökuva	24
4.1.1 Yhteisökuvan merkitys	25
4.1.2 Yhteisökuvan muodostuminen.....	27
4.2 Identiteetti	28
4.3 Tavoitekuva ja profilointi.....	30
4.4 Maine	32
4.5 Yhteisökuvan tutkiminen.....	34
4.6 Aikaisempia tutkimuksia koulutusorganisaation yhteisökuvasta	36
5 Sisäiseen viestintään ja yhteisökuvaan vaikuttavat tekijät.....	40
5.1 Organisaatiokulttuuri	40
5.2 Organisaatioilmasto ja viestintäilmasto	43
5.3 Organisaatorakenne	45
6 Tutkimuksen kohdeorganisaatio - Jyväskylän koulutuskuntayhtymä	49
7 Tutkimuskysymykset	52
8 Tutkimuksen toteutus	54
8.1 Esitutkimus	54
8.2 Aineiston keruu kyselytutkimuksena	55
8.2.1 Kysymystyypit ja mitta-asteikot	56
8.2.2 Kyselylomake.....	59
8.2.3 Kyselylomakkeen esitestaus	62
8.3 Aineiston analyysi.....	63
8.3.1 Jako positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryhmiin ...	64
8.3.2 Faktorianalyysi.....	65
8.3.3 Summamuuttujat	68
8.3.4 Tilastollinen testaus	69
8.4 Validiteetti ja reliabiliteetti	72
8.5 Vastaajat ja vastausaktiivisuus.....	73
8.5.1 Vastaajat taustamuuttujittain.....	76
9. Tutkimuksen tulokset	80
9.1 Esitutkimuksen tulokset	80
9.2 Spontaani mielikuva.....	82
9.3 Yhteisökuvan ulottuvuudet ominaisuuksina	84

9.3.1 Ominaisuudet eri työtehtävissä	87
9.3.2 Ominaisuudet eri tulosalueilla	89
9.4 Yhteisökuvaväittämät.....	91
9.4.1 Yhteisökuva eri työtehtävissä	94
9.4.2 Yhteisökuva eri tulosalueilla.....	96
9.5 Sisäisen viestinnän kokeminen	98
9.5.1 Sisäisen viestinnän kokeminen eri työtehtävissä	101
9.5.2 Sisäisen viestinnän kokeminen eri tulosalueilla	102
9.6 Esimiesviestinnän kokeminen.....	104
9.6.1 Esimiesviestinnän kokeminen eri työtehtävissä.....	105
9.6.2 Esimiesviestinnän kokeminen eri tulosalueilla	107
9.7 Viestintävajeet.....	108
9.7.1 Viestintäkanavista saatu ja haluttu tieto.....	109
9.7.2 Kanavavajeet	110
9.7.3 Tietosisällöistä saatu ja haluttu tieto	113
9.7.4 Tietovajeet.....	115
9.8 Viestintään kohdistuvien asenteiden yhteys positiiviseen ja negatiiviseen yhteisökuvaan.....	118
9.8.1 Positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden viestintävajeet	122
10 Yhteenveto tuloksista	127
10.1 Sisäisen viestinnän kokeminen	127
10.2 Sisäinen yhteisökuva	133
10.3 Sisäisen viestinnän kokemisen ja sisäisen yhteisökuvan yhteys	138
11 Pohdinta	140
11.1 Tulosten tarkastelu	140
11.2 Tutkimuksen arviointi.....	147
11.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	151
Lähteet.....	154
Liitteet	163

1 Johdanto

Kilpailu koulutusta tarjoavien organisaatioiden kesken on vain kiristynyt. Koulutusorganisaatiot joutuvat kilpailemaan niin opiskelijoista, yhteistyökumppaneista kuin mahdollisista rahoittajistakin. Tässä kilpailussa menestyvät ne koulutusorganisaatiot, jotka ovat tunnettuja ja arvostettuja. Koulutusorganisaatioiden onkin kiinnitettävä huomiota kiristyvässä kilpailussa yhteisökuvaansa, koska kilpailevien koulutuspalvelujen välillä ei aina ole suuria eroja johtuen koulutuspalvelujen korkeasta abstraktiivisuusasteesta. Koulutuksen ostamiseen vaikuttaa se, mikä organisaatio tai kouluttaja koetaan imagoltaan luotettavimmaksi. (Lehtonen 1989; Ranta & Törnroos 1993.)

Pelkästään ulkoisen yhteisökuvan tarkastelu ei kuitenkaan ole riittävää, sillä siihen, millainen kuva ulkopuolisille yhteisöstä muodostuu, vaikuttaa myös henkilöstön suhtautuminen omaan organisaatioonsa. Organisaation oman henkilöstön on nähty olevan tehokkain ja luotettavin kanava yhteisökuvan luomisessa ja vahvistamisessa. Sisäinen yhteisökuva siis luo pohjan ulkoiselle yhteisökuvulle. (Juholin 1999b; Karvonen 1999.) Kun kyseessä on koulutuskonserni, joka on muodostettu liittämällä useampia itsenäisiä yksiköitä ja oppilaitoksia yhteen tulosalueiksi ja tulosalueet taas konsernin osiksi, henkilöstöllä eri yksiköissä voi olla hyvinkin erilainen kuva organisaatiosta pohjautuen yksiköiden erilaiseen historiaan ja toimintaan. Kun mielikuvia voidaan välittää toiselta sidosryhmältä toiselle sidosryhmälle, on tärkeää selvittää millaisena henkilöstö eri yksiköissä tällaisen monitahoisen organisaation

näkee ja kokee. Erityisen tärkeää tämä on siksi, että organisaatio voi itse vain rajoitetusti vaikuttaa sidosryhmiensä yhteisökuvaan ja kun halutaan saavuttaa tietynlainen kuva organisaatiosta, on tärkeää, etteivät organisaation eri osista lähetetyt viestit ainakaan olisi keskenään kovin ristiriitaisia. (Vos & Schoemaker 1999). Täten koulutus konsernin sisäisen yhteisökuvan tarkasteleminen antaa tietoa mahdollisista eroista sisäisen yhteisökuvan ja tavoitekuvan välillä sekä antaa viitteitä ulkoisesta yhteisökuvasta.

Sisäisen viestinnän yhtenä tehtävänä voidaan nähdä sisäisen toiminnan ja ulkoisen yhteisökuvan liittäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhteisön tekojen ja viestien on vastattava toisiaan. Yhteisön tulee viestiä yhteneväisesti keskenään ja myös ulkoisten sidosryhmiensä kuten asiakkaidensa kanssa. (Smythe 1997.) Tietynlaisen yhtenäisyyden saavuttaminen sisäisen viestinnän ja toiminnan avulla korostuu erityisesti suuressa ja monimuotoisessa koulutus konsernissa. Kun asenteilla sisäistä viestintää kohtaan on vielä todettu olevan yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan (ks. esim. Peltola 1999), on tärkeää selvittää, miten koulutusorganisaatiossa koko organisaatiotason sisäinen viestintä koetaan.

Tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia ammatillista koulutusta tarjoavan koulutus konsernin sisäistä viestintää ja sisäistä yhteisökuvaa sekä näiden välistä mahdollista yhteyttä. Kohdeorganisaationa on Jyväskylän koulutus kuntayhtymä, joka on suurin kolmesta Keski-Suomen alueella ammatillista koulutusta tarjoavasta koulutus kuntayhtymästä. Tutkimuksessa yhteisökuvaa ja sisäistä viestintää lähestytään nimenomaan henkilöstön ja luottamus henkilöstön näkökulmasta. Tästä syystä tutkimuksessa erotetaan sisäinen ja ulkoinen yhteisökuva keskittyen ensimmäiseen. Sisäisellä yhteisökuvalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä kuvaa, mikä sisäisillä ryhmittymillä on omasta organisaatiostaan. Työyhteisön jäsenen yhteisökuva on niiden kuvi- telma- ja arvo sisältöjen, ajatusten ja tuntemusten kokonaisuus, jonka henkilö

liittää omaan työyhteisöönsä. (Lehtonen 1997; Rope & Mether 1987; Vos & Schoemaker 1999.)

Tutkimuksen teorettinen viitekehys jakaantuu kolmeen pääosaan. Ensimmäkin teorettisessa viitekehyksessä tarkastellaan sisäisen viestinnän, viestintätyytyväisyyden ja viestintävajeiden käsitteistöä. Toisekseen teoriatausta rakentuu sisäisen yhteisökuvan ja sen lähikäsitteiden kuten identiteetin tarkastelusta. Konserniorganisaation erityispiirteitä pyritään selittämään lopuksi organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin kautta.

Työn empiirinen osuus muodostuu kevättalven 2003 aikana tilaustyönä tehdystä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän ja sisäisen yhteisökuvan tutkimuksesta, jossa selvitettiin kyselylomaketutkimuksella organisaation henkilöstön ja luottamushenkilöstön (hallitus ja valtuusto) kokemuksia ja asenteita koulutuskuntayhtymän sisäisestä viestinnästä sekä mielikuvia koulutuskuntayhtymästä. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on kyselylomakkeilla kerätyn aineiston syvällisempi analyysi faktorianalyysien, summamuuttujien sekä tilastollisten merkitsevyydestien avulla. Vastausta haetaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten Jyväskylän koulutuskuntayhtymän henkilöstö ja luottamushenkilöstö kokevat sisäisen viestinnän?

Tällä kysymyksellä selvitetään, miten tyytyväisiä vastaajat ylipäättänsä ovat sisäiseen viestintään ja sisäisen viestinnän osatekijöihin. Lisäksi tarkastellaan, millaisia viestintävajeita vastaajilla on. Viestintävajeilla tarkoitetaan eri kanavista ja tietosisällöistä halutun ja saadun tiedon erotusta. Tarkoituksena on myös selvittää, miten sisäinen viestintä koetaan eri työtehtävissä ja eri tulosalueilla.

2. Millainen on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäinen yhteisökuva?

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäistä yhteisökuvaa tarkastellaan spontaanien mielikuvien, organisaatioon liitettävien ominaisuuksien ja tavoiteku-

vasta johdettujen yhteisökuvaväittämien perusteella. Lisäksi selvitetään, eroaako yhteisökuva eri asemassa ja eri tulosalueilla työskentelevillä.

3. Onko asenteilla sisäistä viestintää kohtaan yhteyttä sisäiseen yhteisökuvaan?

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastausta haetaan aiempien tutkimusten perusteella muodostetun hypoteesin avulla. Tutkimuskysymykseen vastaimiseksi vastaajajoukko jaetaan yhteisökuvaa positiivisesti ja negatiivisesti arvioineihin koulutuskuntayhtymään liitettävien ominaisuuksien perusteella.

2 Sisäinen viestintä

Organisaation viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kun organisaatio viestii organisaation ulkopuolisten tahojen, esimerkiksi asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden tai median kanssa, puhutaan ulkoisesta viestinnästä. Sisäisen viestinnän kohteena ovat organisaation omat jäsenet. (Kreps 1990, 201.) Juholinin (1999b, 13) mukaan sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Tosin nykyään rajaa organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille voi olla vaikeaa vetää varsinkin, jos organisaatio tekee yhteistyötä ulkopuolella toimivien tahojen kuten yritysten, alihankkijoiden tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa (Vos & Schoemaker 1999, 83). Täten organisaatiossa viestintä nähdään ennemminkin kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä tulee hyvin esille myöhemmin, kun käsitellään yhteisökuvan muodostumista ja sitä, kuinka virallinen ja epävirallinen viestintä vaikuttavat siihen, millainen kuva organisaatiosta muodostuu sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäiseen viestintään. Lähinnä tutkimuksessa painottuu työntekijöiden kokemukset tiedonkulusta, mutta myös vuorovaikutusta käsitellään tässä tutkimuksessa jonkin verran siltä osin, mitä se tulee esille virallisen viestintäjärjestelmän yhteydessä.

2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: tiedonkuluun, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen sekä keskeisten tietosisältöjen käsittelyyn. Tiedonkulku liittyy viestintäjärjestelmän toimivuuteen eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla ja etsittävässä. Vuoropuhelussa ja vaikuttamisessa on kyse henkilöiden, henkilöstöryhmien, tiimien, osastojen välisistä ihmissuhteista ja siitä, että jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja häntä kuunnellaan. Keskeisten tietosisältöjen viestimisellä tarkoitetaan vision, strategian ja arvojen käsittelyä eli yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tietämyksen vahvistamiseen. (Juholin 1999b, 43 – 44.)

Ikävalko (1999, 46) ilmaisee tarkemmin sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät Åbergin (1985) viestintäpizzaa mukaillen seuraavasti:

- 1) Informointi. Työntekijöille kerrotaan yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöstöä kiinnostavista asioista.
- 2) Perehdyttäminen. Henkilöt perehdytetään työhön ja työyhteisöön sekä kiinnitetään ja sitoutetaan organisaatioon.
- 3) Informointi ja keskustelu. Organisaatiossa keskustellaan yhteisistä asioista sekä kunkin henkilön omasta työstä, sen muutoksista, tulostavoitteista, koulutuksesta, etenemisestä, kehittymisestä ja muista tulevaisuuden asioista.
- 4) Sisäinen markkinointi. Yhteisön tulee markkinoida tuotteensa, palvelunsa ja aatteensa omalle henkilöstölleen, jotta he voivat markkinoida näitä myös yhteisön ulkopuolelle.
- 5) Yleinen vuorovaikutus. Ihmiset luontaisesti kommunikoivat niin epävirallisissa kuin virallisissakin yhteyksissä.

Smythen (1997) mukaan sisäisen viestinnän tehtävien tunnistaminen on tärkeää varsinkin organisaation muutosvaiheessa. Muutostilanteessa henkilöstön on tärkeää ymmärtää, miksi muutos on välttämätön ja mistä siinä on kyse. Samalla organisaation on pystyttävä hyödyntämään henkilöstön asiantuntemusta muutoksen toteuttamisessa mahdollisimman hyvin. Näistä lähtökohdista Smythe määrittelee keskeisiä viestinnän tehtäviä seuraavasti:

- 1) Organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen. Arvojen ja kulttuurin ymmärtäminen tapahtuu pohdinnan kautta ja vasta tämän jälkeen niitä voidaan soveltaa omassa työssä.
- 2) Sisäisen toiminnan ja ulkoisen yhteisökuvan liittäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhteisön tekojen ja viestien on vastattava toisiaan. Yhteisön tulee viestiä yhteneväisesti keskenään ja myös asiakkaiden kanssa.
- 3) Oman työn ja organisaation tavoitteen näkeminen kokonaisuutena. Henkilöstön tulisi ymmärtää oma työ suhteessa organisaation kokonaiskuvaan. Viestinnän roolina on käyttää viestinnän kanavia luovasti kerrottaessa uusista käytännöistä, prosesseista ja tuotteista. Nämä tulisi myös asettaa vision kontekstiin siten, että se sekä motivoi ja innostaa.
- 4) Vision vahvistaminen. Visio tulisi ilmaista niin siten, että se innostaa työyhteisön jäseniä ja että he haluavat sitoutua siihen. Visio tulisi myös pystyä toteuttamaan toiminnassa.
- 5) Reaaliaikainen tiedottaminen ja päätöksien läpinäkyvyys. Päättäjien on tehtävä nopeita päätöksiä ja henkilöstölle on tiedotettava ajankohtaisista asioista ja organisaation tilanteesta selvästi, nopeasti ja avoimesti.
- 6) Sitoutuminen ja vastuullisuus. Jotta visio voitaisiin toteuttaa, on ensinnäkin uskottava sen sisältöön ja toisekseen on omattava tahtoa sen toteuttamiseen.
- 7) Kuunteleminen ja vuoropuhelu. Kuuntelutaidot ovat oleellinen osa toimivaa ja hyvinvoivaa organisaatiota. Myös palautteen antaminen olisi mahdollistettava organisaatiossa. Yksi, muttei kuitenkaan riittävä väylä tähän on kehityskeskustelut.

8) Yhteen sovitettu, vastaanottajalähtöinen viestintä. Viestinnän avulla yhdistetään ja muokataan tietoa siten, että se palvelee työyhteisössä työskenteleviä ryhmiä niiden tarpeista lähtien. Tässä tärkeä rooli on johdon ja esimiehen viestinnällä, jonka avulla pyritään ymmärtämyksen lisäämiseen. (Smythe 1997; Juholin 1999b, 39–42.)

Kuten Smythe (1997) toteaa, muutostilanteessa tärkeää on henkilöstön sitoutuminen muutokseen sen ymmärtämisen kautta sekä siihen osallistumalla. Täten sisäisen viestinnän merkitys korostuu muutostilanteessa. Kohdeorganisaatiossa muutoksesta koulutuskuntayhtymäksi on kulunut vasta muutama vuosi. Organisaatio elää edelleen tietynlaisessa muokkautumisvaiheessa, jossa sisäistä viestintää tarvitaan, jotta useista ennen itsenäisistä osista pystyttäisiin rakentamaan yhtenäinen ja toimiva kokonaisuus. Ennen kaikkea organisaation jäsenten olisi tärkeää ymmärtää, miten oma työ suhteutuu koko organisaatioon ja sen tavoitteisiin, sillä toimintaympäristö on laajentunut käsittämään koko koulutus konsernin yksittäisen oppilaitoksen sijasta.

2.2 Virallinen ja epävirallinen viestintä

Organisaation sisäinen viestintä muodostuu sekä virallisista ja epävirallisista viestintäkanavista (Kreps 1990, 201). Virallisella viestinnällä viitataan organisaation virallisesti määrittelemiін viesteihin. Se noudattaa organisaation virallista rakennetta. Virallista organisaatiota kuvataan organisaatiokaaviolla, jossa on mainittu viralliset työroolit ja vastuu- sekä viestintälinjat. Organisaation virallinen viestintärakenne on määritelty systemaattisesti ja sen tarkoituksena on viestien vaihtaminen tiettyjen, ennalta määriteltyjen suhteiden välillä. Tästä syystä virallinen viestintä on yleensä ennakoitavissa ja myös suhteellisen vakaata. (Hartley & Bruckmann 2002, 125; Hellweg 1997, 40.)

Epävirallinen viestintä taas ei ole yleensä suunniteltua eikä se perustu viralliseen organisaatorakenteeseen, vaan sen kanssa samanaikaisesti olemassa

olevaan henkilökohtaisten tai poliittisten suhteiden verkostoon (Hartley & Bruckmann 2002, 125; Kreps 1990, 201). Se on tilannekohtaista ja syntyy organisaation jäsenten tarpeista. Tästä syystä epävirallinen viestintä on paljon nopeampaa kuin virallinen viestintä. (Hellweg 1997, 40.) Epävirallinen viestintä syntyy usein siksi, että organisaation virallinen viestintäjärjestelmä pysyy harvoin täyttämään organisaation kaikkia viestintätarpeita. Jos työyhteisössä ei saada tarpeeksi tietoa virallisten kanavien kautta, epävirallisten kanavien merkitys kasvaa. Vastaavasti jos organisaatiossa tieto kulkee riittävän hyvin virallisia kanavia pitkin, puskaradiota ei tarvita samalla tavoin informaatiovajeen täyttämiseen. (Kreps 1990, 201–202.)

Organisaation epävirallista viestintää usein erehdytään luulemaan huonompilaatuiseksi, vain vuodoista, huhuista ja spekulatioista koostuvaksi. Kuitenkin työntekijät saattavat saada tätä verkostoa pitkin hyvin paikkansapitäväkin tietoa. (Hartley & Bruckmann 2002, 125.) Viestien sisällöt, vaikutukset, tiedon täydellisyys ja viestien hyväksyttävyyys vaikuttavat siihen, koe taanko epävirallinen viestintä toimivaksi vai ei. Viestinnän toimivuuden taatukseen johdon tulisi olla selvillä työntekijöiden tiedon tarpeesta erilaisissa tilanteissa. Tarpeellinen tieto tulisi tarjota avoimesti, rehellisesti ja nopeasti, ettei ylimääräistä spekulointia asioista ehdi syntyä. Johdon tulisi paikantaa avainviestijät työntekijöiden keskuudessa ja luottaa viestinnässä myös näihin työntekijöihin. Lisäksi tulisi varmistaa, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedon. (Hellweg 1997, 51.)

Yhteisökuvan muodostumiseen vaikuttaa niin virallinen kuin epävirallinenkin viestintä. Organisaation profiloinnin lisäksi yhteisökuvan muodostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi keskustelut työtovereiden kanssa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään enemmänkin virallisen viestinnän mitaamiseen ja virallisten viestintäkanavien ja tietosisältöjen tutkimiseen. Koska kohdeorganisaatio on muokkautumisvaiheessa, on tärkeämpää tässä vai-

heessa selvittää, miten virallisen viestintäjärjestelmän koetaan toimivan. Virallisen viestintäjärjestelmän tutkiminen myös antaa perustietoa siitä, miten sisäistä viestintää tulisi kehittää. Vaikka epävirallinenkin viestintä voi antaa viitteitä siitä, miten toimivaa viestintä organisaatiossa on, sen tutkiminen näinkin suuressa ja muutosvaihetta elävässä organisaatiossa vaatisi huomattavasti resursseja.

2.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Viestintäkanavalla tarkoitetaan vakiintunutta viestintäyhteyttä viestijöiden välillä (Åberg 1986, 20). Sisäisen viestinnän kanavat välittävät viestejä, jotka tiedottavat organisaation jäsenille organisaation päämääristä, tehtävistä, toiminnasta ja ongelmista. Nämä viestit auttavat organisaation jäseniä ymmärtämään organisaation nykyistä tilaa ja myös omaa rooliansa organisaatiossa. Sisäisiä kanavia käytetään myös ohjaamaan organisaation jäseniä suorittamaan tietyt heille määrätyt toiminnot tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä taas loppujen lopuksi johtaa koko organisaation päämäärien saavuttamiseen. (Kreps 1990, 20–21.) Toisaalta sisäisen viestinnän kanavia käytetään myös esimerkiksi annettaessa palautetta esimiehelle tai yhteydenpitoon työtoverien kanssa.

Organisaation sisäinen viestintäjärjestelmä muodostuu käytössä olevista viestintäkanavista, tietosisällöistä, viestinnän sopimuksista ja niiden välisistä suhteista (Juholin 2001, 76, 110). Åberg (2000, 173–174) jakaa sisäisen viestinnän kanavat suoran viestinnän lähi- ja kaukokanaviin sekä välitetyn viestinnän lähi- ja kaukokanaviin. Suoralla lähiviestinnällä tarkoitetaan suoraa keskinäisviestintää, jossa vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden välillä tällä hetkellä. Suoran viestinnän lähikanavia ovat muun muassa lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset, ahaa-aukiot sekä työtoverit. Suorat kaukokanavatkin voidaan laskea kasvokkaisuviestinnäksi, mutta ne eivät ole niin henkilökohtaisia kuin suorat lähikanavat. Näitä ovat tiedotustilaisuudet, ko-

koukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito, työkaverit toisissa yksiköissä. Välitetyssä viestinnässä saatetaan jo käyttää joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat kulkeutuvat suppeammalle joukolle kuin joukkoviestinnässä. Välitettyä lähiviestintää edustavat yksikön oma ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet, lehdet, verkkoviestintä ja sähköposti. Välillisiä kaukokanavia ovat koko yhteisön ilmoitustaulu, tiedotteet, kirjeet lehdet, toimintakertomukset, sisäinen radio ja tv, verkkoviestintä, tietokannat. (Åberg 2000, 173–179.) Juholinin (1999b, 139) mukaan sisäisen viestinnän kanavat voidaan myös jakaa kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään sekä sähköiseen viestintään.

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa myös monipuolisiin ja yksipuolisiin kanaviin. Jako perustuu palautteen saamisen nopeuteen, rinnakkaisten viesteiden käytön mahdollisuuteen, luonnollisen kielen käyttöön ja viestimien henkilökohtaisuuteen. Daftin, Lengelin ja Trevinon (1987) tutkimuksen perusteella monipuolisin viestintä oli henkilökohtainen kanssakäyminen. Seuraavaksi monipuolisimmat viestimet olivat kokoukset, puhelin ja sähköposti. (Åberg 1997, 105.)

Sähköiset viestintäkanavat kuten sähköposti, internet ja intranet ovat työyhteisöissä yleistyneet. Nämä eivät kuitenkaan pysty korvaamaan kasvokkaisviestintää. Koska työntekijöitä yleensä kiinnostaa eniten omaan työhön läheisesti liittyvät asiat, usein tärkeimmäksi kanavaksi koetaan lähin esimies (Åberg 2000, 180). Kasvokkaisviestinnän kanavien tärkeys näkyy myös International Association of Business Communicators:n (IABC) tutkimuksessa, jonka mukaan kolme työntekijöiden mieluisinta tietolähdettä ovat lähin esimies, pienryhmätapaamiset sekä ylin johto. (Center & Jackson 1995, 40, Baskin, Aronoff & Lattimore 1997, 234 mukaan.)

Sopivimman kanavan valinta vaikuttaa omalta osaltaan viestinnän onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kanavan valinta sellaisenaan saattaa luoda tiettyjä mielikuvia viestin merkityksestä ja painoarvosta. Yleensä useampien kanavien rinnakkainen käyttö tehostaa viestin vaikutusta. (Timm 1995, 58, 66.) Kanavan valintaan vaikuttavat saatavilla olevat kanavat, kanavan käytön kustannukset, haluttu vaikutus, tarkoituksenmukaisuus, palautteen antamisen mahdollisuus sekä lähettäjän ja vastaanottajan taidot (Level & Galle 1988, Pace & Faules 1994, 128 mukaan). Juholinin mukaan kanavien valinnassa olisi otettava huomioon kanavan kulloinenkin käyttötarkoitus. Tärkeimpien asioiden käsittelyyn työyhteisössä olisi hyvä käyttää kasvokkain viestintää ja kirjallisia ja sähköisiä kanavia taas käytetään rutiininomaisempiin tehtäviin. (Juholin 1999b, 36.)

2.4 Sisäisen viestinnän sisällöt

Sisäisen viestinnän sisällöt voidaan jakaa yhteisön perusoletuksiin ja arkiasioihin. Perusoletuksia ovat visio, arvot, strategiat ja niiden viestinnällinen kiinteytyminen. Arkiasiat taas ovat niitä toimintoja, joiden tarkoituksena on pitää yhteisö toiminnassa ja ihmiset kiinnostuneina omasta työstään, yhteisöstään ja ympäristöstään. Arkiasiat voidaan luokitella esimerkiksi seuraavasti: työyhteisön taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet (1), toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset (2), työllisyystilanne (3), oma työ ja koulutus (4), valmennus ja kurssit (5), henkilöstöedut ja -palvelut ja henkilöstöpolitiikka (6), muiden yksiköiden ja projektien toiminta (7), harrastukset ja vapaa-aika (8), tuotteet ja palvelut (9) sekä toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat (10). (Juholin 1999b, 133–139.) Omaan työskentelemiseen liittyvät asiat koetaan yleensä erittäin tärkeiksi. Ne voidaan jakaa oman työn riittävyyteen, oman työn näkyviin ja mahdollisiin muutoksiin, työtehtävän sisältöihin, muutoksiin ja kehitykseen, koulutukseen sekä urakehitykseen ja etenemismahdollisuuksiin. (Juholin 1999b, 135–136.)

Moisala ja Åberg (1980, 352–357) jakoivat tietosisällöt viiteen ryhmään: työviestintä, uraviestintä, yksikkötasoinen ylläpitoviestintä, yhtiötasoinen ylläpitoviestintä sekä muutosta ja tulevaisuutta koskevat tietosisällöt.

- 1) Työviestinnän tietosisältöihin kuuluvat oman työn tulevaisuus, palaute oman työn onnistumisesta ja oman työn käytännön järjestelyihin, työaikoihin ja työhjeisiin liittyvät asiat.
- 2) Uraviestintä pitää sisällään koulutukset ja kurssit sekä henkilövaihdot, mahdollisuudet uudelleensijoittumiseen, tehtävien siirrot ja nimitykset.
- 3) Yksikkötasoiseen ylläpitoviestintää kuuluvat oman yksikön kehittämishankkeet, oman yksikön toiminta ja investoinnit ja hankinnat.
- 4) Yhteisötasoisia tietosisältöjä ovat organisaation tulevaisuudennäkymät, koko organisaatiota koskevat kehittämishankkeet, organisaation taloudellinen tilanne, työllisyystilanne koko yhtiössä ja siihen liittyvä henkilöstötoiminta sekä yhtiön sosiaalitoiminta ja vapaa-ajan toiminta.
- 5) Muutosta ja tulevaisuutta koskevat tietosisällöt jaetaan oman työn tulevaisuuteen, oman yksikön tulevaisuuteen, organisaation tulevaisuuteen ja kehittämishankkeisiin sekä taloudelliseen tilanteeseen. (Moisala ja Åberg 1980, 352–357.)

2.5 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä

Työyhteisössä viestit kulkevat moneen suuntaan. Työyhteisön viestintä voidaan jakaa viestin lähettäjän ja vastaanottajan organisaatioaseman sekä viestin suunnan mukaan horisontaaliseen tai vertikaaliseen viestintään (Peltonen 2000, 22.) Horisontaalinen viestintä tapahtuu yleensä sellaisten organisaation jäsenten välillä, joilla on suhteellisen samanlainen asema organisaatiossa (Hellweg 1997, 40). Horisontaalisen viestinnän avulla koordinoitaan työtehtäviä, kerrotaan työyksikön suunnitelmista ja toiminnoista, ratkaistaan ongelmia, vahvistetaan yhteisymmärrystä, keskustellaan mahdollisista eroavaisuuksista sekä luodaan yhteishenkeä tukemalla toisia työntekijöitä heidän työssään (Pace & Faules 1994, 134).

Vertikaalisen viestinnän osapuolina ovat eri hierarkkisen aseman omaavat työntekijät, esimerkiksi toimitusjohtaja ja osaston johtaja. Vertikaalista viestintää on sekä ylhäältä alaspäin (downward communication) että alhaalta ylöspäin (upward communication) suuntautunut viestintä. (Hellweg 1997, 40.) Yleensä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää on esimiehiltä alaisille suuntautuva viestintä, jossa määritellään työn päämäärät, annetaan työohjeita, ilmoitetaan organisaatiossa vallitsevista periaatteista ja käytännöistä, huomautetaan ratkaisua vaativista ongelmista tai annetaan palautetta työsuorituksesta (Robbins 2000, 118). Erityisen tärkeää ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä on työntekijöiden työsuoritusten suuntaamisessa siten, että heidän tehtävänsä organisaatiossa tulee täytetyksi (Kreps 1990, 203).

Organisaation ylemmiltä tasoilta alemmille tasoille suuntautuvan viestinnän ongelmana voidaan pitää viestintäkanavien ylikäyttöä, mikä saattaa turhauttaa ja sekoittaa työntekijöitä. Ahdistusta ja sekaannuksia saattaa aiheuttaa myös esimiesten sekavat ja keskenään ristiriitaiset viestit. Lisäksi ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä voi olla epäselvää johtuen kiireestä ja esimiesten käyttämästä työntekijälle vieraasta ammattisanastosta. Esimiehen välinpitämätön asenne työntekijöitä kohtaan saattaa myös heijastua ylhäältä alaspäin suuntautuvassa viestinnässä. (Chase 1970, Kreps 1990, 204–205 mukaan.)

Alhaalta ylöspäin suuntautuvan viestinnän avulla työntekijät antavat palautetta esimiehelle. Täten esimiehet saavat tietoa työn edistymisestä ja siinä ilmenneistä ongelmista. (Kreps 1990, 203; Robbins 2000, 119.) Alhaalta ylöspäin suuntautuvan viestinnän avulla johtajat tulevat tietoisiksi työntekijöiden asenteista työtä, työtovereita ja organisaatiota kohtaan. Parhaimmillaan tällaisen viestinnän välityksellä johdon on mahdollista saada ideoita organisaation kehittämiseksi. (Robbins 2000, 119.)

Palautteen antaminen esimiehelle saattaa kuitenkin olla ongelmallista. Johtajat eivät välttämättä osaa ottaa vastaan työntekijöiden palautetta ja reagoivat siihen negatiivisella käyttäytymisellä. Tällöin työntekijät sanktioiden pelossa eivät uskalla kertoa epämiellyttäviä uutisia esimiehille. Lisäksi työntekijöiden saattaa olla vaikeaa päästä yhteyksiin johdon kanssa, sillä tällaiset viralliset palautekanavat ovat usein riittämättömät. (Roberts & O'Reilly 1974; Read 1962; Athanassiades 1973, Kreps 1990, 206 mukaan.) Tilanne vaihtelee riippuen organisaation luonteesta. Suurissa ja hierarkkisissa organisaatioissa vuorovaikutus alempi- ja ylempi-arvoisten työntekijöiden välillä on rajoitettua (Grunig 1992, 561). Tällöin myös palautteen antaminen on vaikeaa. Henkilömäärältään pienemmissä organisaatioissa henkilöstön välinen vuorovaikutus voi olla helpompaa ja täten palautettakin uskalletaan antaa. Osaltaan palautteen antamiseen ja yleensäkin vuorovaikutukseen vaikuttaa se, kuinka avoin organisaatio- ja viestintäilmasto organisaatiossa vallitsee (ks. luku 5.3).

2.6 Esimiesviestintä

Esimies-alaisverkko on sisäisen viestinnän perusverkko. Lukemattomat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. (Juholin 2001, 126.) Lähin esimies on työntekijän tärkein tietolähde, sillä esimiehen puoleen käännytään niin suoraan omaa työtä kuin omaa tulosityksikköäkin koskevissa asioissa. Esimiehellä onkin keskeinen asema viestinnän onnistumisen suhteen. (Åberg 1986, 144–145.)

Esimiehen viestintätehtävä voidaan jakaa kuuteen sisältöalueeseen. Esimies viestittää työntekijälle tämän työtehtävän sisällöstä sekä perehdyttää työntekijän tehtäväänsä ja antaa palautetta työntekijän onnistumisesta tehtävässään. Hän välittää työntekijälle tähän kohdistuvat odotukset ja mielipiteet. Työntekijän omaan työhön liittyvien sisältöjen lisäksi esimies pitää työnteki-

jän tietoisena tavoitteiden saavuttamisesta ja koko yksikön tai osaston tuloksesta. Organisaation arvot, missio ja visio välittyvät työntekijälle esimiehen kautta. Esimies myös selvittää työntekijälle, miten tämä voi olla osana suurempaa kokonaisuutta ja suhteuttaa työntekijän työpanoksen osaksi kokonaisuutta esimerkiksi muutostilanteessa. (D'Aprix 1996, 82–99.)

Juholin (2001, 126–127) tiivistää esimiesviestinnän asiasisällöt suunnitelmiin ja muutoksiin sekä niiden vaikutuksiin omaan yksikköön tai tiimiin, yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyviin asioihin ja näkymiin sekä vaikeiden, yksilöitä koskettavien asioiden läpikäymiseen tiimi- ja yksilötasolla.

3 Sisäisen viestinnän kokeminen

Yhteisöviestinnän käyttösyiden ja vaikutusten keskinäisestä suhteesta riippuu, milloin viestinnän koetaan onnistuneen tai epäonnistuneen. Viestinnän tehokkuutta tai sen onnistumista mitattaessa viitataan usein siis työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen eli miten tyytyväisiä he ovat organisaation viestintään liittyviin seikkoihin. Viestintätyytyväisyys taas on suhteessa organisaation jäsenten tietoon ja tiedontarpeeseen. (Juholin 1999a, 25; Tukiainen 1999, 2.) Viestintätyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden lähteistä voidaan organisaatiossa löytää vihjeitä tutkimalla viestintävajeita. Wiion 1978 kehittämään OCD -menetelmään perustuvassa viestintävajeiden mittauksessa selvitetään niin kanava- kuin tietovajeitakin. (Juholin 2001, 116.)

3.1 Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyys voidaan nähdä kokonaisuutena tai -tunteena, joka kertoo kuinka tyytyväinen henkilö on eri kanavien kautta saamaansa informaatioon sekä siihen, millaisia mahdollisuuksia hänellä on viestiä muiden kanssa ja ilmaista itseään (Juholin 1999a, 25). Alunperin viestintätyytyväisyyden ajateltiin olevan yksiulotteinen, yleisluonteinen tunne viestintäympäristöstä kokonaisuudessaan. Muun muassa Thayer (1968, 144) määritteli viestintätyytyväisyyden yksilön henkilökohtaiseksi tunteeksi onnistuneesta viestintätapahtumasta (Juholin 1999b, 73; Downs 1977, 367). Myöhemmin

viestintätyytyväisyys on määritelty monialaiseksi käsitteeksi, joka koostuu erilaisista mitattavissa olevista osa-alueista (Downs 1977, 367).

Wiio määrittelee kehittelemässään OCD -mittarissa (Organizational Communication Development) viestintätyytyväisyyttä suhteessa neljään tasoon: työtyytyväisyyteen, viestin tai tiedon sisältöön, viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä käytettävien viestintäkanavien tehokkuuteen (Wiio 1978, 58). Downs ja Hazen (1977) puolestaan jakavat viestintätyytyväisyysmittarissaan (Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ) viestintätyytyväisyyden kahdeksaksi ulottuvuudeksi: viestintäilmasto, esimiesviestintä, työntekijän integrointi organisaatioon eli organisaation integraatioaste, viestintäkanavien toimivuus, horisontaalinen ja epävirallinen viestintä, organisaation tulevaisuudennäkymät, henkilökohtainen palaute sekä esimiesalaisytytyväisyyden toimivuus (Downs 1977, 368–369; 1988, 113–114).

Pincus (1986, 402–403) lisäsi Downsien ja Hazenin malliin yhdeksänneksi kohdaksi tyytyväisyyden johdon viestintään. Lisäksi hän ryhmitteli yhdeksän tyytyväisyyteen vaikuttavaa tasoa kolmeksi kategoriaksi: virallisen tiedottamisen tasoksi (informational), keskinäisten viestintäsuhteiden tasoksi (relational) ja virallisen tiedottamisen/keskinäisten viestintäsuhteiden tasoksi (informational/relational). Downs (1990) itse laajensi kahdeksan ulottuvuutta sisältävää viestintätyytyväisyysmittariaan Pincuksen tapaan ylimmän johdon viestinnällä, sekä osastojen välisellä viestinnällä. Ylimmän johdon viestintään kuulu kuinka avoin ylin johto on uusille ideoille, kuinka paljon he välittävät muista organisaation jäsenistä ja kuinka valmiita he ovat kuuntelemaan muita. Osastojen välisellä viestinnällä tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan organisaation osastojen välillä tehokkuuden saavuttamiseksi. Tähän sisältyy ongelmanratkaisukyky, tiimityöskentely sekä viestintä johtajien välillä. (Varona 1996, 113.)

Toisinaan viestintätyytyväisyyden käsite on sekoitettu viestintäilmaston käsitteeseen. Viestintätyytyväisyys on kuitenkin mikrotason käsite, kun taas viestintäilmasto on abstraktimpi ja vaikeammin määriteltävissä oleva makrotason käsite. Viestintäilmaston käsite koskee koko organisaatiota ja organisaation viestintää. Se on yksilön ulkopuolisten olosuhteiden kuvailua. Viestintätyytyväisyys taas koskee yksilön työtä ja henkilökohtaista viestintää. Se on sisäinen tunnetila, joka muodostuu henkilön arvioidessa sitä, miten hyvin hän viestinnällään saavuttaa haluttuja tuloksia. (Pace & Faules 1994, 112–113.)

3.1.1 Viestintätyytyväisyyden lähteet

Tutkiessaan viestintä- ja tyytyväisyyttä suomalaisissa organisaatioissa Juholin löysi neljä viestintätyytyväisyyden ulottuvuutta: johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja oman osaston tai tiimin ilmapiiri, omaan työhön, uraan ja kehittymiseen vaikuttaminen sekä ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän toimivuus. Tutkimuksessa oli viidentenä osuutena mukana materiaaliset edut, mutta tällä kuitenkin todettiin olevan vain vähän merkitystä viestintätyytyväisyydelle. (Juholin 1999a, 135; 1999b, 79–80.) Eniten viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omassa tiimissä tai työryhmässä ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, uraan ja kehittymiseen (Juholin 1999a). Viestintätyytyväisyys perustuukin vahvimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen (Juholin 1999b, 81).

Tutkimuksissa, joissa on käytetty Downsien ja Hazenin CSQ - viestintätyytyväisyysmittaria, on todettu työntekijöiden yleensä olevan kaikkein tyytyväisimpiä esimiesten viestintään sekä alaisten viestintään, kun taas kaikkein tyytymättömiä ollaan henkilökohtaiseen palautteeseen. Esimiesasemassa olevien työntekijöiden viestintätyytyväisyys on todettu olevan

muuta parempi, mutta demografisilla tekijöillä kuten iällä tai sukupuolella, ei ole havaittu olevan vaikutusta viestintätyytyväisyyteen. (Varona 1996, 113; Clampitt & Downs 1993, 7.)

3.1.2 Viestintätyytyväisyyden merkitys

Viestintätyytyväisyyden on ajateltu lisäävän työntekijän tyytyväisyyttä työtänsä kohtaan sekä vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseen. Useiden tutkimuksien (esim. Downs 1977; Wiio 1978; Pincus 1986; Gregson 1990) mukaan viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä onkin havaittu olevan positiivista yhteyttä, mutta viestinnän ja työsuorituksen välinen yhteys ei näytä olevan näin suoraviivainen (esim. Pincus 1986). Vaikka työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä on yhteyttä, ei voida ajatella viestintään tyytyväisen työntekijän olevan kuitenkaan automaattisesti tyytyväinen työhönsä. Joissakin tapauksissa saattaa olla jopa niin, että viestinnän parantuminen vähentää työtyytyväisyyttä. Liiallinen viestintä saattaa jopa aiheuttaa ahdistusta ja siten jopa vähentää työtyytyväisyyttä. (Wiio 1978, 58, 105–106, 138.)

Pincuksen viestintätyytyväisyyden, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen tutkimuksessa (1986) viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys olivat merkittävästi yhteydessä toisiinsa. Viestintätyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä oli yleisellä tasolla positiivinen suhde, mutta se oli heikompi verrattuna viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Vahvimmat sidonnaisuudet viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden sekä työsuorituksen välillä ilmenivät esimiesviestinnässä, henkilökohtaisessa palautteessa ja viestintäilmastossa. Nimenomaan vuorovaikutukseen liittyvän viestinnän onnistuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Pincus 1986, 395, 406–414.)

Pincus & Rayfield (1989, 200) kuvasivat organisaation jäsenten viestintäasenteiden ja työtyytyväisyyden välillä vallitsevaa suhdetta positiiviseksi, mutta

hyvin monimutkaiseksi. Tärkeimmäksi tässä nousivat esimies-alaisuuden toimivuus, johtamiskäyttäytyminen, vapaa informaation kulku sekä selvyys omasta roolista organisaatiossa. Pincuksen ja Rayfieldin mukaan mitä avoimemmaksi, luotettavammaksi ja työntekijäkeskeisemmäksi työntekijät viestintäympäristönsä kokevat, sitä todennäköisemmin työntekijä kokee tyytyväisyyttä työtään, esimiestään ja organisaatiota kohtaan.

3.2 Viestintävajeet

Viestintävajeiden mittaaminen perustuu Wiion (1978) kehittämään OCD -menetelmään. Viestintävajeita analysoimalla voidaan löytää vihjeitä viestintätyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden lähteistä. (Juholin 2001, 116.) Viestintävajeella tarkoitetaan henkilön kokemaa eroa tietystä aiheesta tai kanavasta saamansa ja haluamansa tietomäärän välillä, ja se voidaan jakaa kanavavajeisiin ja tietovajeisiin. Kanavavajeella tarkoitetaan tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta. Tietovajeella puolestaan tarkoitetaan tietystä asiasta halutun ja saadun tietomäärän erotusta. Jos kanavavaje tai tietovaje on suuri, sitä enemmän kyseisestä kanavasta tai asiasta haluttaisiin saada lisää tietoa. (Juholin 2001, 116–117; Åberg 2000, 181.)

Viestintävajeita voidaan tutkia kysymällä kuinka paljon vastaaja haluaa tietoa jostakin kanavasta tai tietosisällöstä ja kuinka paljon hän nykyisin tietoa saa. Molempia arvioidaan asteikolla yhdestä viiteen. Halutun tiedon määräästä vähennetään saadun tiedon määrä, jolloin selviää vajeen suuruus. Käytännön osoittaman ohjeen mukaan yli 1.0:n suuruinen vaje on huolestuttava, kun taas 0.5:ttä pienemmät vajeet eivät aiheuta ongelmia. Negatiivisistakaan vajeista ei organisaatiossa kannata vielä huolestua. Jos negatiivinen vaje kuitenkin saa suuremman arvon kuin -1.0 , on harkittava tarvitsevatko kaikki henkilöt tiettyä tietoa ollenkaan. (Juholin 1999a, 92.)

Inforviestintä on koonnut OCD -tutkimuksista tietopankin, joka sisälsi vuonna 2001 noin 60 yhteisötutkimusta ja joihin on osallistunut noin 23 000 vastaajaa. Tämän aineiston mukaan eniten tietoa haluttaisiin johdolta, lähimmiltä esimiehiltä, luottamushenkilöiltä, tiedotustilaisuuksista, kokouksista ja neuvotteluista. Pienimpiä kanavavajeet näyttävät olevan työtovereiden välillä sekä välillisessä viestinnässä (mm. tiedotteet, lehdet, sähköposti, intranet). Saman aineiston mukaan muutosviestinnässä on suurimmat tietovajeet. Tyydyttävintä viestintä taas on vapaa-ajantoiminnan ja siihen liittyvien asioiden kohdalla. (Juholin 2001, 116–117.)

Viestintävajeissa on useimmiten kyse siitä, etteivät viestinnän jonkin osapuolen tiedon tarpeet ja organisaation viestinnän tarpeet kohtaa. Syitä voi etsiä todellisista puutteista tiedonkulussa. Tällöin on todellakin niin, että tietoa pantataan jossakin. Ajoitusongelmat voivat olla myös yksi syy. Asioista on kyllä saatettu tiedottaa, mutta tätä ei muisteta tai tietoa ei enää löydetä silloin, kun sitä tarvittaisiin. Saattaa myös olla, että tietoa arvellaan olevan, mutta siitä ei kerrota. Tässä tapauksessa kyseessä on henkilökohtaiset arvelut, mitkä eivät välttämättä pidä todellisuudessa paikkaansa. (Åberg 2000, 181–182.)

Viestintävajeita tutkittaessa on huomioitava, että voidaan mitata ainoastaan virallista viestintäjärjestelmää. On myös huomioitava, että kysymys on harvoin todellisista vajeista eli ei pystytä mittaamaan, mistä asioista henkilöstö oikeasti saa vähemmän tietoa, vaan mitataankin, mistä he kokevat saavansa vähemmän tietoa kuin haluavat. Voi olla niinkin, että työntekijä ei vastatesaan kyselyyn välttämättä vastaakaan viestintään liittyviin asioihin. Vastaajat saattavat kokea viestintätyytyväisyyden yleisenä tyytyväisyytenä tai heijastelevat vastauksissaan tyytymättömyyttään johtoon. (Joensuu 2001, 20–21.)

4 Yhteisökuva ja lähikäsitteet

Puhe imagosta, identiteetistä, persoonallisuudesta, luonteesta ja mielikuvasta on kaikkea muuta kuin selvää. Näitä kaikkia sanoja on käytetty synonyymeinä ja joissakin tapauksissa jopa organisaation todellisesta toiminnasta erottuvina. (Bernstein 1985, 10.) Useissa imagon määritelmissä on lisäksi yritetty yhdistää eri tieteenalojen määritelmiä (Ranta & Törnroos 1993, 1, 3).

Joissakin määritelmissä erotellaan sisäinen ja ulkoinen imago siten, että puhutaan omakuvasta eli sisäisestä imagosta, joka vastaa lähinnä identiteettiä ja vieraskuvasta, joka vastaa lähinnä mainetta (ks. Lehtonen 1997, 27–28). Hatch (1997, 257) viittaa yhteisökuvan käsitteellä (corporate image) pelkääntään organisaation ulkopuolisilla ryhmillä organisaatiosta muodostuviin käsityksiin. Hänen mukaansa imagolla tarkoitetaan niitä useita mielikuvia, joita nimenomaan organisaation ulkopuolisilla yleisöillä siitä on.

Identiteetin käsite edellä mainitun tapaisissa määritelmissä lähestyy siis sisäisen yhteisökuvan käsitettä ja niitä käytetään samaa tarkoittavina. Esimerkiksi Hatchin (1997, 257) mukaan yhteisön identiteetillä viitataan yhteisön jäsenten kokemuksiin ja uskomuksiin organisaatiosta kokonaisuudessaan. Myös Dutton ja Dukerich (1991, 547) tarkoittavat organisaation identiteetillä sitä, mitä organisaation jäsenet uskovat olevan organisaation luonne.

Tässä tutkimuksessa yhteisökuvan käsitettä käytetään synonyymina imagon käsitteelle. Lisäksi erotetaan ulkoinen ja sisäisen yhteisökuva keskittyen lähinnä sisäisen yhteisökuvan käsitteeseen. Organisaation ulkopuolisten käsityksiä organisaatiosta voidaan nimittää ulkoiseksi yhteisökuvaksi. Sisäisellä yhteisökuvalla tarkoitetaan tässä sitä kuvaa, mikä organisaation henkilöstöllä on omasta organisaatiostaan (ks. Karvonen 1999, 44). Myös identiteetti erotetaan sisäisen yhteisökuvan käsitteestä. Identiteetti tässä tutkimuksessa määritellään siten, että se kertoo mikä yhteisö on (ks. esim. van Rekom 1997).

4.1 Yhteisökuva

Lehtosen (1998, 135) mukaan yksi käyttökelpoisimmista imagomääritelmistä on Harfieldin (1976) määritelmä, jonka mukaan ”Imago on niiden kuvitelma- ja arvoisältöjen, ajatusten ja tuntemusten kokonaisuus, joita henkilöllä tai joukolla on itsestään, toisista ihmisistä, ryhmistä, organisaatioista, ihmisluokista, tietyistä esineistä tai yhteiskunnallista olosuhteista”. Harfieldin määritelmässä ei tehdä eroa sisäisen ja ulkoisen yhteisökuvan välillä. Myöskään Åberg (1997, 66) ei tällaista eroa tee määritellessään imagon ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Yhteisökuvan käsitettä hän sen sijaan käyttää nimenomaan silloin, kun mielikuvat liittyvät itse työyhteisöön.

Useimmissa yhteisökuvan määritelmissä yhteisökuvalla tarkoitetaan mielikuvien kokonaisuutta, joka syntyy tiedon, asenteiden, uskomusten ja kokemusten perusteella tarkastelun kohteena olevasta organisaatiosta (ks. esim. Juholin 1999b, 212; Rope ja Mether 1987, 16). Yhteisökuva syntyy nimenomaan näiden kaikkien yhteisvaikutuksesta (Bernstein 1985, 125).

Yhteisökuva on erilaisten yleisryhmittymien havaitsema kuva organisaatiosta (Vos ja Schoemaker 1999, 52). Kuitenkin eri tavoin organisaation kanssa

tekemisissä olevilla ihmisryhmillä voi olla erilaisia käsityksiä organisaatiosta. Työntekijöillä, asiakkaila, kilpailijoilla voi olla aivan erilaiset näkemykset organisaatiosta. (Karvonen 1999, 44; Markwick & Fill 1997.) Sisäisellä yhteisökuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, mikä sisäisillä ryhmittymillä eli henkilöstöllä on omasta organisaatiostaan. Työyhteisön jäsenen yhteisökuva on niiden kuvitelma- ja arvoisältöjen, ajatusten ja tuntemusten kokonaisuus, jonka henkilö liittää omaan työyhteisöönsä. (Lehtonen 1997, 28; Rope & Mether 1987, 146; Vos & Schoemaker 1999, 57.)

Sisäinen yhteisökuva luo myös pohjan ulkoiselle yhteisökuvalle. Se miten oma henkilöstö suhtautuu yhteisöönsä, vaikuttaa siihen, millainen kuva ulkopuolisille yhteisöstä muodostuu. Yhteisön oma henkilöstö on täten tehokain ja luotettavin kanava yhteisökuvan luomiselle ja vahvistamiselle. (Juholin 1999b, 212; Karvonen 1999, 44.)

4.1.1 Yhteisökuvan merkitys

Yhteisökuvan, eli sen mitä yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät yhteisöstä ajattelevat ja miten he suhtautuvat yhteisöön, sanotaan ennustavan osaltaan tapaa, jolla henkilöt käyttäytyvät yhteisöä kohtaan (Bernstein 1985, 11). Vosin (1996, 45) mukaan yhteisökuva ei voi kuitenkaan suoraan vaikuttaa käyttäytymiseen, vaan se kannustaa tietynlaiseen käyttäytymiseen ja luo päätöksentekoilmapiiriä.

Vahva myönteinen imago merkitsee organisaatiolle lisäarvoa lisäten sen vetovoimaisuutta mm. palvelujen tuottajana ja työpaikkana (Bernstein 1985, 11). Lisäarvoa ja kilpailuetua yhteisökuvan sanotaan tuovan erityisesti silloin, kun tuotteen tai palvelun abstraktiivisuusaste on korkea. Voisi olettaa, että näin on myös ammatillisia koulutuspalveluja tarjoavan Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kohdalla. Kilpailevien koulutuspalvelujen välillä ei aina ole suuria eroja. Täten koulutukseen hakeutumiseen vaikuttaa se, mikä or-

ganisaatio tai kouluttaja koetaan imagoltaan luotettavimmaksi. (Lehtonen 1989; 17; Ranta & Törnroos 1993, 17.) Saattaa olla, että imagoltaan hyvänä pidetty koulutusorganisaatio saa parhaan oppilasaineksen ja sen imago paranee entisestään. Huonoina pidetyt organisaatiot taas menettävät asiakkaitaan ja niiden arvostus vähenee entisestään. (Karvonen 1999, 32.)

Yhteisökuva vaikuttaa myös henkilöstön asenteisiin työnantajayhteisöään kohtaan (Peltola 1999, 69). Organisaation kannalta vahva myönteinen sisäinen yhteisökuva ymmärretään lisäarvotekijäksi, joka lisää sen vetovoimaisuutta ja henkilöstön työviihtyvyyttä (Lehtonen 1997, 28; Karvonen 1999, 44). Yhteisökuvan tutkiminen työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, koska työntekijät ovat oleellisia organisaation toiminnassa. Siinä missä määrin työntekijöiden käsitykset yhteisökuvasta liittyvät heidän työasenteisiinsa ja käyttäytymiseen, yhteisökuva voi vaikuttaa organisaation toimintaan. (Rordan, Gatewood & Bill 1997, 402.)

Kuten aikaisemmin todettiin, mielikuvat voivat välittyä toiselta sidosryhmältä toiselle sidosryhmälle, esimerkiksi työntekijöiltä asiakkaille. Täten sisäinen yhteisökuva vaikuttaa ulkoiseen yhteisökuvaan ja tällöin negatiivinen sisäinen yhteisökuva tulisi nähdä varoitusmerkkinä, mikä voi vaikuttaa myöhemmin ulkoisten sidosryhmien mielipiteisiin. Tästä syystä työntekijöiden yhteisökuvan tunnistaminen ja seuraaminen voidaan nähdä asiakkaiden yhteisökuvan barometrinä. (Marwick & Fill 1997.)

Myös sillä, mitä ulkoiset sidosryhmät ajattelevat organisaatiosta, on merkitystä sisäisen yhteisökuvan muodostumiselle. Duttonin ja Dukerichin (1991, 520, 548) mukaan ulkopuolisten näkemykset organisaatiosta vaikuttavat henkilöstön minäkuvaan ja identiteettiin. Henkilöstö kokee, että arvioidessaan heidän työpaikkaansa ulkopuoliset arvioivat myös heitä. Täten se, millaisia käsityksiä henkilöstö olettaa ulkopuolisilla olevan, motivoi ja sitouttaa

henkilöstöä toimintaan, joka edesauttaa organisaation yhteisökuvan ylläpitämistä. Riordanin et al. (1997, 410) mukaan työntekijöiden näkemykset siitä, miten ulkopuoliset heitä arvioivat, myös vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että haluun lähteä organisaatiosta tai haluun jäädä sinne. Jos työntekijä arvioi ulkoisten ryhmien käsitykset organisaatiosta huonoiksi, hänen työtyytyväisyytensä on matalampi ja hän on myös halukkaampi eroamaan organisaation palveluksesta. Sellaisella organisaation toiminnalla, joka saa aikaan positiivisia reaktioita ulkoisissa sidosryhmissä, voi olla suoria, positiivisia vaikutuksia organisaation työntekijöihin ja päinvastoin.

Henkilöllä voi olla positiivisia tai negatiivisia käsityksiä siitä, mitä muut organisaatiosta ajattelevat. Nämä sisäisten sidosryhmien käsitykset eivät välttämättä aina ole samansuuntaisia todellisuuden kanssa. Esimerkiksi organisaation johdolla saattaa olla hyvinkin myönteinen käsitys ulkoisesta yhteisökuvasta, vaikka ympäristöllä ei todellisuudessa olisikaan näin positiivinen käsitys organisaatiosta. (Vos ja Schoemaker 1999, 57–58.)

4.1.2 Yhteisökuvan muodostuminen

Yhteisökuva syntyy organisaation toiminnan tuloksena ja se heijastuu toiminnassa. Jokaisella organisaatiolla on aina jonkinlainen yhteisökuva riippumatta organisaation tietoisista toimista yhteisökuvan kehittämiseksi. (Bernstein 1985, 12, 240; Pitkänen 2001, 90.) Yhteisökuvaa ei voida luoda tai rakentaa, sillä organisaatio ei voi koskaan määrätä vastaanottajan mielessä tulkittua kuvaa organisaatiosta. Organisaatio ainoastaan voi antaa ihmisille aineksia, joiden pohjalta he luovat itselleen käsitykset ja mielikuvat omien erityisten edellytystensä pohjalta. (Karvonen 1999, 44; Pitkänen 2001, 85.) Tässä mielessä yhteisökuva ei ole sitä, mitä organisaatio uskoo tai haluaa uskoa, vaan mitä esimerkiksi asiakkaat uskovat organisaatiosta todellisuuden perustuvien kokemuksiensa ja havaintojensa perusteella (Ranta & Törnroos 1993, 3-4).

Henkilöt muodostavat käsityksensä organisaatiosta kaiken, eri lähteistäkin saamansa tiedon pohjalta. Organisaation työntekijät, asiakkaat, viranomaiset ja journalistit voivat kukin antaa havainnoitsijalle organisaation virallisesta tiedottamisesta poikkeavaa tietoa. (Karvonen 1999, 44.) Yhteisökuvan muodostumiseen vaikuttavat henkilön omat, aikaisemmat kokemukset, muiden kertomat kokemukset ja joukkoviestinten antama kuva organisaation virallisen viestinnän lisäksi. Suuri osa mielikuviin vaikuttavista tekijöistä on siis sellaisia, joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa. (Åberg 1997, 66–67; Vos & Schoemaker 1999, 54–55.) Organisaatio voi ainoastaan pyrkiä yhtenäistämään niitä viestinnällisiä ilmauksia, joita sen eri yksiköistä lähtee (Vos & Schoemaker 1999, 55).

Yhteisokuva voi muodostua sekä suoran, henkilökohtaisen kokemuksen että epäsuoran kokemuksen kautta (Bromley 1993, 163; Vos & Schoemaker 1999, 54 – 55). Epäsuora kokemus muodostuu toisten ihmisten kanssa käydyn vuorovaikutuksen perusteella tai median tai huhujen välityksellä (Vos & Schoemaker 1999, 54 – 55). Kuitenkin yhteisökuvan muodostumisessa omakohtaiset kokemukset ja vuorovaikutus organisaation kanssa, esimerkiksi keskustelut henkilöstön ja asiakkaiden välillä, ovat vaikuttavampia tekijöitä (Hatch & Schultz 1997, 362).

4.2 Identiteetti

Alunperin organisaation identiteetillä tarkoitettiin organisaation ulkoista ilmettä kuten logot, talontyyli ja visuaalinen identifioituminen. Sittemmin identiteetin käsite on laajentunut merkitsemään tapaa, jolla organisaation identiteetti ilmaistaan sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille sekä toiminnan, viestinnän että symbolien välityksellä. (van Riel ja Balmer 1997.) Vaikka tutkijat vielääkään eivät ole täysin yksimielisiä perusidentiteetin käsitteestä, niin

yhteistä eri määritelmille näyttää olevan se, että identiteetillä tarkoitetaan jotakin, joka symboloi organisaatiota kokonaisuudessaan (van Rekom 1997).

Identiteetti perustuu todellisuuteen ja organisaation ainutkertaisuuteen (Bernstein 1986, 210; Balmer & Gray 2000). Sillä tarkoitetaan yhteisön jäsenten yhteistä käsitystä organisaation keskeisistä, luonteeltaan pysyvistä ja sen muista erottavista ominaisuuspiirteistä. Se pitää sisällään käsityksen siitä, miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen tehtävä ja miten se pyrkii tehtävänsä hoitamaan. (Lehtonen 1997, 26; Alvesson 1990, 364; Hatch & Schultz 2000, 15.) Identiteetti juontaa juurensa organisaation perustamisesta lähtien kertyneistä kokemuksista sekä menestyksistä ja tappioista (Fombrun 1996, 36) ja se on ajallisesti varsin pysyvä (Lehtonen 1998, 136).

Yhteisöllä ei kuitenkaan välttämättä ole vain yksi identiteetti, vaan sillä saattaa olla useita erilaisia identiteettejä, koska se voi koostua hyvinkin itsenäisesti ja eri tavoilla toimivista yksiköistä. Yksiköiden erilaisuus taas johtuu historiasta ja johtamiskulttuureista, henkilöstön tai sen alaryhmien ominaisuuksista, toimialan erityisominaisuuksista ja maantieteellisestä sijainnista. (Ikävalko 1996, 182.)

Identiteetin avulla organisaatio löytää paikkansa ihmisten mielessä ja pystyy erottautumaan kilpailijoistaan (Bernstein 1986, 217; Vos ja Schoemaker 1999, 53). Ulospäin identiteetti heijastuu organisaation maineena. Asiakkaille ja organisaatioon hakeutuville työntekijöille se antaa yleiskuvan organisaatiosta. Työyhteisön jäsenelle organisaation identiteettiä voivat edustaa sen sisäiset toiminnot, sen palvelut ja tuotteet, työkaverit ja esimiehet sekä ulkoinen imago, jonka jäsen omalle organisaatiolleen olettaa. (Lehtonen 1998, 136.)

Vaikka identiteetti on aina todellinen ja oikea eikä sitä voida väkivalloin muuttaa kulloisenkin muotivirtauksen mukaan, ei sekään ole täysin muut-

tumaton: identiteetti voi muuttua esimerkiksi organisaation laajentuessa, pilkkoutuessa osiin, yhdentymisessä muihin organisaatioihin. Jos organisaatio käy lävitse suuria muutoksia, omaakuvaa olisikin hyvä arvioida silloin tällöin, jotta yhteisössä ja sen lähipiirissä toimivat olisivat tietoisia yhteisön luonteesta ja tavoitteista. (Ikävalko 1996, 181.)

Jos organisaation yhteisökuvaan halutaan vaikuttaa, niin silloin pitäisi vaikuttaa organisaation identiteettiin. Vain identiteettiä on mahdollista muuttaa, minkä jälkeen kaikki riippuu siitä, onko toiminnan lopputulos sellainen kuin sen pitikin olla. (Bernstein 1986, 209; Markwick & Fill 1997.) Yhteisökuva ja identiteetti ovatkin harvoin yhtenäisiä: yleensä organisaation identiteetti voi muuttua ja yhteisökuva seuraa perässä. Viestinnän avulla yhteisökuva voidaan tuoda lähemmäksi identiteettiä, mistä seuraa, että yleisöllä on paikaansa pitävämpi kuva organisaatiosta. Viestinnän avulla identiteetti voidaan tuoda myös lähemmäksi haluttua identiteettiä. Tällöin sisäisellä viestinnällä tuetaan muutosprosessia. Jos halutaan parantaa yhteisökuvaa, niin pitäisi oikeastaan parantaa identiteettiä. (Vos ja Schoemaker 1999, 52–53.)

4.3 Tavoitekuva ja profilointi

Organisaatio voi itse vaikuttaa vain rajoitetusti yksilöiden mielikuvien muodostumisprosessiin. Jotta kuitenkin saataisiin tuloksia aikaan, viestinnällisten ilmaisujen tulisi olla yhdenmukaista. Viestinnästä ei ole kovinkaan paljon hyötyä, jos organisaation eri osista lähetetyt viestit ovat keskenään ristiriitaisia. Yhteisökuvaa koskien organisaatiossa tulisi olla yhtenäiset edellytykset viestinnälle. (Vos & Schoemaker 1999, 54–56.) Organisaation viestintäammatilaisten tehtävänä onkin varmistaa, että luottamuksesta organisaation toimiin ja uskomuksista viestitään tarkoituksenmukaisesti ja että viestit ovat samansuuntaisia keskenään. (Bernstein 1985, 13.)

Organisaation viestinnän yhtenä tehtävänä on saavuttaa tietty tavoitekuva kohderyhmien keskuudessa. Tavoitekuva voi olla erilainen kuin todellinen yhteisökuva. (van Rekom 1997.) Tavoitekuvalla voidaan Juholinin (2001, 37) mukaan tarkoittaa sitä, millaisen kuvan tai maineen organisaatio haluaisi itsellään olevan ja mistä se tunnistettaisiin tai muistettaisiin. Tavoitekuvalla eli profiililla tarkoitetaan sellaista strategisista perusviesteistä koostuvaa mielikuvien kokonaisuutta, jota viestitään tietyssä ajankohtana. Perusviestit kuvaavat strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevia avainalueita, ylivoimaisen osaamisen alueita. (Åberg 2000, 129–130.) Tavoitekuva on siis sidoksissa yhteisön visioon, liikeideaan, strategiaan ja arvoihin (Juholin 2001, 62).

Saavuttaakseen asettamansa tavoitekuvan organisaatio saattaa joutua esittämään sidosryhmille entisestä erottuvia merkityksiä. Päällimmäinen strateginen päätös tässä on, missä määrin organisaatio haluaa vaikuttaa siihen, mitä viestitään lukuisista asioista. Jos johto haluaa vaikuttaa organisaation lukuisiin tietoisesti tai tiedostamattomasti lähetettäviin viesteihin, sen on otettava huomioon todellinen identiteetti eli mitä organisaatio todella on tietyllä hetkellä, tavoitekuva eli mitä johto haluaa organisaation olevan ja mitä sidosryhmät ovat valmiita uskomaan organisaation identiteetistä. (van Rekom 1997.) Tällaisesta toiminnasta, jolla tavoitellaan yritykselle, yhteisölle, kaupungille, kunnalle, järjestölle, yhdistykselle, henkilölle tai idealle tietynlaista mielikuvaa, käytetään nimitystä profilointi. Profilointi on johdonmukaista ja tavoitteellista työtä, jonka tavoitteena on luoda ja vahvistaa yhteisöstä sille määriteltyä kuvaa. (Juholin 2001, 33, 147.)

Koska mielikuviin vaikuttavat myös muut kuin työyhteisön omat tekemiset, on tärkeää, että se osa mielikuvien muodostusta, johon työyhteisö voi vaikuttaa, on johdonmukaisesti hoidettu. Profilointi on jatkuvaa toimintaa eli sen tavoitteena on mielikuviin vaikuttaminen pitkällä tähtäyksellä. (Åberg 2000, 109–110.) Profilointi perustuu johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden lisäksi

totuudellisuuteen. Jos organisaatio haluaa muuttaa yhteisökuvaansa, ei pelkkä visuaalisen ilmeen muutos riitä, vaan myös koko organisaation on muututtava (Bromley 1993, 158). Jos halutaan saavuttaa hyvä yhteisökuva ja maine, on pohjalla oltava hyvä identiteetti eli yhteisökuvan ja maineen on pohjattava todellisuuteen. Vahvan identiteetin pohjalta määräytyy organisaation tapa toimia, organisaatiosta lähtevät sanat ja tarinat, samoin kuin organisaation ulkoasukin ja ilme. (Pitkänen 2001, 12.) Vuokon (1993, 64–65) mukaan hyvä yrityskuva syntyy hyvästä toiminnasta ja hyvästä viestinnästä. Nämä eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Jos viestintä lupaa jotakin sellaista, mille ei löydykään katetta, on seurauksena jopa asiakassuhteen katkeaminen. Hyvä viestintä ei pelasta huonoa toimintaa ja todellisuutta, toisaalta hyväkään toiminta ei pelasta huonoa viestintää.

On tärkeää, että profiloinnissa ei unohdeta profiloinnin kannalta tärkeintä ryhmää eli omaa henkilöstöä. Työntekijöiden sitoutuminen profilointiin on oleellista, sillä he ovat tekemisissä asiakkaiden lisäksi monien muiden erilaisten ihmisten kanssa ja luovat samalla yhteisökuvaa. Kun työntekijät tietävät ja ymmärtävät profiloinnin merkityksen, he sitoutuvat yhteisön viestinnän sävyyn ja sisältöön paremmin. (Ind 1997, 83, 93, Peltola 1999, 77 mukaan.)

4.4 Maine

Maineen käsite liittyy läheisesti yhteisökuvan käsitteeseen. Stuartin (1999, 204) mukaan yhteisökuvan ja maineen käsitteitä on aikaisemmin käytetty samaa tarkoittavina ja vasta viime aikoina maineella ja yhteisökuvalla on alettu ymmärtää eri asioita. Yritysten maineesta ja maineenhallinnasta on alettu viime aikoina puhua mieluummin kuin yrityskuvasta ja yrityskuvan rakentamisesta, sillä imagoon on liitetty jokseenkin negatiivisiakin mielikuvia. Maineenhallinnalla on haluttu korostaa sitä, että yrityksen maineen tulee perustua todellisuuteen eli organisaation tekoihin, ja että keskeisellä sijalla maineenhallinnassa on luottamus. (Åberg 2000, 117; Pitkänen 2001, 16.)

Organisaation maine (corporate reputation) on kokonaisarvio, mikä organisaation sidosryhmillä siitä on. Maine on asiakkaiden, sijoittajien, työntekijöiden ja yleisön yrityksen nimeen liittyvien tunteenomaisten reaktioiden summa. (Fombrun 1996, 37.) Maineella käsitetään ajan myötä identiteetistä muotoutuvaa käsitystä ja se on paljon vakaampi kuin yhteisökuva (Stuart 1999, 204). Maine on yhteisökuvaa kestävämpi ja sen muuttuminen edellyttää pitkää ajanjaksoa ja profiloinnin jatkuvuutta (Marwick & Fill 1997).

Hyvällä maineella on suuri merkitys organisaatiolle, sillä hyvä maine ilmenee organisaation sidosryhmien keskuudessa organisaation tuotteiden ja palveluiden ostamisena, halukkuutena työskennellä organisaatiossa sekä halukkuutena sijoittaa organisaatioon (van Riel & Balmer 1997). Suotuisan maineen on havaittu antavan organisaatiolle kilpailuetua. Organisaatiot, jotka ovat hyvin näkyviä ja joilla on vahva maine, omaavat kilpailuetua muihin nähden, sillä niiden arvostettu nimi lisää arvoa tuotteisiin vähentämällä epä-tietoisuutta asiakkaiden, jälleenmyyjien ja jakelijoiden keskuudessa. (van Riel & Balmer 1997; Balmer & Gray, 2000.)

Suotuisaa mainetta voidaan organisaation sidosryhmien keskuudessa vahvistaa yrityksen identiteetin hallinnan (Corporate identity management = CIM) kautta. Tässä tulee ottaa huomioon sellaiset tekijät kuten organisaation historia, persoonallisuus, yritysstrategia sekä organisaation jäsenten käyttäytyminen, viestintä ja symbolit. Näillä tekijöillä uskotaan olevan vaikutusta suotuisan maineen saavuttamisessa, mikä taas johtaa organisaatiossa parantuneeseen tulokseen. Maineeseen ja parantuneeseen tulokseen vaikuttavat myös ulkoisen ympäristön kehittyminen kuten kilpailijoiden, asiakkaiden, henkilöstön ja hallituksen käyttäytymisen muutokset. (van Riel & Balmer 1997.)

4.5 Yhteisökuvan tutkiminen

Yhteisökuvatutkimukset ovat asennetutkimuksia, jotka mittaavat yleisön käsityksiä yhteisöstä sekä millainen on kokonaisyhteisökuva (Baskin et al. 1997, 124). Yleensä tällaisia tutkimuksia käytetään suunnittelun välineinä vertaamaan olemassa olevaa yhteisökuvaa tavoitekuvaan. Jos todellinen yhteisökuva ja tavoitekuva eivät vastaa toisiaan, ryhdytään toimenpiteisiin, jolla todellinen yhteisökuva saadaan lähestymään tavoitekuvaan. (Baskin et al. 1997, 124; Bernstein 1996, 273; Karvonen 1999, 44.) Täten yhteisökuvatutkimukset toimivat profiloinnin perustana.

Rannan ja Törnroosin (1993, 9-14) mukaan imagotutkimusta voidaan suorittaa niin kokeellisella, tilastollisella kuin tulkitsevalla otteella. Kuitenkin yli puolet tehdyistä imagotutkimuksista on tilastollisia imagotutkimuksia. Näissä useimmin kysytyt ulottuvuudet ovat tietoisuus (awareness), tuttuus (familiarity), assosiaatiot (associations), suosittuus (preferences) ja kokemukset (experiences). Baskinin et al. (1997, 124) mukaan yhteisö- tai yrityskuva-kyselyissä yleensä mitataan ensinnäkin organisaation, sen henkilöstön, tuotteiden, käytäntöjen ja muiden ilmentymien tunnettuutta suuren yleisön tai sidosryhmien keskuudessa, toiseksi tutkimuksessa ilmenneiden käsitysten ja asenteiden positiivisuutta tai negatiivisuutta ja kolmanneksi eri yleisöjen tai sidosryhmien yritykseen liittämiä ominaisuuksia. Yhteisökuvaa selvitetessä voidaan myös verrata oman organisaation yhteisökuvaa kilpailijoiden yhteisökuvaan sekä suhteuttaa yhteisökuva koko toimialan imagoon (Karvonen 1999, 118–119).

Vosin (1992) kehittämän yhteisökuvan mittaamismallin osa-alueita ovat ensivaikutelmat eli spontaanit vaikutelmat yhteisöstä (primary impression), yhteisön toimintojen tuttuus (familiarity), yhteisöön liitetyt havain-

not/ominaisuudet (perception) sekä niiden mielekkyys ja painoarvo vastajalle (preference) ja lisäksi yhteisön asema muihin yhteisöihin nähden (position). Näistä yhteisö voi valita mittaukseen tulevat osa-alueet tilanteen mukaan. Tuloksien tulkitsemiseksi on tärkeää tietää, millä perusteella ihmiset muodostavat kuvansa organisaatiosta. On aivan eri asia, jos henkilöllä on suoria kuin välittyneitä kokemuksia organisaatiosta. (Vos 1996, 121–123; Vos & Schoemaker 1999, 49.)

Yhtenä menetelmänä yhteisökuvan tutkimiseen on sovellettu Osgoodin kehittämää semanttisen differentiaation tutkimusta, jossa vastaajille esitetään vastakkaisia ominaisuuksia, mistä hän valitsee sopivimman. Yhteisökuvatutkimuksissa perusulottuvuuksiksi on valittu esimerkiksi yhteisön profiilia kuvaavia adjektiivejä. (Karvonen 1999, 119; Bromley 1993, 263.) Ongelmallisena tässä menetelmässä on pidetty sitä, ettei siitä selviä kuinka tärkeänä vastaaja pitää jotakin ominaisuutta. Eri sidosryhmät saattavat myös tulkita ominaisuudet eri tavalla. (Karvonen 1999, 120; Marwick & Fill 1997.)

Yhteisökuvatutkimuksissa voidaan myös lähteä liikkeelle siitä, miten jokin ryhmä esimerkiksi työntekijät uskovat muiden näkevän tutkimuksen kohteena olevan organisaation. Riordan et al. (1997, 406) ovat käyttäneet työntekijöiden yhteisökuvan tutkimiseksi kuusikohtaista mittaria, mikä perustuu Duttonin ja Dukerichin (1991, 520) yhteisökuvan määritelmään työntekijöiden uskomukseksi siitä, miten muut näkevät organisaation. Tässä mittarissa yhteisökuvaa mitataan sen perusteella, millaisen maineen työntekijät organisaatiolla uskovat olevan yhteisössä, teollisuudenalalla, työpaikkana sekä asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi työntekijät arvioivat, millainen organisaation kokonaisimago on ja kuinka sitoutunut se on yhteisöön. (Riordan et al. 1997, 406.)

Kaiken kaikkiaan yhteisökuvan tutkiminen on tärkeää, koska tällöin toiminta voidaan suhteuttaa siihen, millaisia mielikuvia eri sidosryhmillä organisaatiosta todellisuudessa on. Ulkoisen yhteisökuvan ohella olisi tärkeää myös tutkia sisäistä yhteisökuvaa, sillä sisäinen yhteisokuva luo pohjan ulkoiselle yhteisökuvalle (Juholin 1999b, 212; Karvonen 1999, 44). Jotta voitaisiin suhteuttaa henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien mielikuvat toisiinsa, sisäisen yhteisökuvan tutkimisessä tärkeää on selvittää henkilöstön näkemykset täsmälleen samoista tekijöistä kuin ulkoisellakin yhteisötutkimuksella. (Rope & Mether 1987, 146).

4.6 Aikaisempia tutkimuksia koulutusorganisaation yhteisökuvasta

Vaikka yhteisökuvaa on tutkittu laajasti mainonnan, markkinoinnin, johtamisen ja PR:n alueilla, huomattavasti vähemmän on olemassa tutkimuksia palvelusuuntautuneiden organisaatioiden kuten kirkkojen, sairaaloiden ja yliopistojen yhteisökuvista. Kuitenkin nykyään myös tällaisten organisaatioiden on menestymisen kannalta tärkeää ilmaista tavoitekuvasa. Tällaisten organisaatioiden pitää pystyä ilmaisemaan, kuinka ne jatkavat toimintaansa tietynlaisena aatteellisena organisaationa, mutta myös taloudellisesti kannattavana organisaationa, joka on toiminnastaan vastuussa tärkeimmille sidosryhmilleen. (Kazoeles, Yungwook & Moffitt 2001.)

Chakerin (1997) Jyväskylän yliopiston yhteisökuvan tutkimuksessa selvitettiin yliopiston yhdeksän sekä sisäisen (opiskelijat ja henkilöstö) että ulkoisen (mm. valmistuneet opiskelijat, lukiolaiset ja opinto-ohjaajat, rahoittajat) kohderyhmän tietoja, odotuksia ja yleisiä havaittuja mielikuvia Jyväskylän yliopistosta ja yliopiston viestinnästä kyselytutkimuksena. (Chaker 1997, 36–39, 47–49.)

Tutkimuksessa havaittiin tiedon sekä positiivisen ja negatiivisen yhteisöku-
van olevan yhteydessä toisiinsa. Ne, joilla oli positiivisempi yhteisökuva,
myös tiesivät enemmän Jyväskylän yliopistosta kuin negatiivisen yhteisöku-
van omaavat. Tulosten perusteella ei voitu todeta, että tuttuudella olisi sel-
keä yhteys positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan. Myöskään sillä, että
tekee yhteistyötä yliopiston kanssa, ei ollut yhteyttä positiiviseen tai negatii-
viseen yhteisökuvaan. (Chaker 1997, 74–79.)

Yhtenä osana Chakerin tutkimuksessa tutkittiin positiivisen ja negatiivisen
yhteisökuvan yhteyttä viestintätyytyväisyyteen. Kuitenkaan ei voitu todeta,
että koko otoksessa olisi ollut merkitsevää yhteyttä viestintätyytyväisyyden
sekä negatiivisen ja positiivisen yhteisökuvan välillä. Vain opiskelijoiden ne-
gatiivisilla ja positiivisilla mielikuvilla oli tulosten mukaan yhteyttä sisäiseen
viestintään. Negatiivisimmin yhteisökuvaa arvioineet opiskelijat olivat myös
tyytymättömiä yliopiston sisäiseen viestintään. Positiivisimmin yhteisö-
kuva arvioineet opiskelijat taas olivat tyytyväisempiä sisäiseen viestintään
kuin negatiivisen yhteisökuvan omaavat opiskelijat. Lisäksi melkein kaikki
positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet opiskelijat kokivat saavansa tarpeeksi
tietoa yliopistosta. Sekä negatiivisimmin että positiivisimmin yliopistoa ar-
vioivat henkilökunnan jäsenet olivat kaikki tyytyväisiä saamaansa tietoon
yliopistosta. (Chaker 1997, 81–82.)

Peltola (1999) tutki pro gradu – tutkielmassaan Jyväskylän täydennyskoulu-
tuskeskuksen yhteisökuvaa ja palvelujen laatua. Tutkimuksessa tarkasteltiin
neljän eri sidosryhmän (henkilöstö, asiakkaat, suomalaisten yritysten henki-
löstöpäälliköt ja Jyväskylän yliopiston laitosten johtajat) tietoja, asenteita ja
odotuksia Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen toimintaa,
palveluita ja viestintää kohtaan. (Peltola 1999, 6-7, 66–67.) Tutkimuksen pe-
rusteella täydennyskoulutuskeskuksen yhteisökuva oli yleisesti ottaen posi-
tiivinen. Yhteisökuvan ulottuvuuksiksi saatiin faktorianalyysillä arvostus,

lähestyttävyyys ja joustavuus, joita voidaan pitää täydennyskoulutuskeskuksen yhteisökuvan peruselementteinä. Vaikka yhteisökuva oli positiivinen, eri sidosryhmien välillä tässä oli eroja. Selvästi positiivisin käsitys täydennyskoulutuskeskuksesta oli henkilökunnalla ja asiakkailta. Henkilöstöpäälliköt arvioivat täydennyskoulutuskeskusta hieman positiivisemmin kuin laitosten johtajat. Laitosten johtajat pitivät täydennyskoulutuskeskusta muita ryhmiä vähemmän arvostettuna ja joustamattomampana. (Peltola 1999, 105–106.)

Peltolan tutkimuksessa tarkasteltiin myös täydennyskoulutuskeskuksen viestintään liittyviä asenteita. Viestintäasenteiden ulottuvuuksiksi saatiin viestinnän ymmärrettävyys, tiedon saatavuus sekä viestinnän systemaattisuus. Viestintään suhtauduttiin yleisesti myös melko myönteisesti. Sidosryhmittäin tarkasteltuna asiakkaiden asenteet olivat kaikkein positiivisimpia. Negatiivisimmat asenteet olivat henkilöstöpäälliköillä. Tutkittaessa tiedon, palvelun laadun ja viestintää koskevien asenteiden yhteyttä positiiviseen ja negatiiviseen yhteisökuvaan palvelun laatua ja viestintää koskevilla asenteilla havaittiin olevan yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan. Positiivisemmän yhteisökuvan omaavat ryhmät myös arvioivat sekä palvelua että viestintää myönteisemmin. (Peltola 1999, 108–109.)

Kazoleasin et al. (2001) tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa kohteena olleen pohjoisamerikkalaisen yliopiston imago ympäröivässä yhteisössä sekä tunnistaa imagoon liittyvät tekijät. Yliopiston kokonaisimago oli kohtalaisen positiivinen tutkitussa kohderyhmässä eli yliopiston sijaintiosavaltion asukkailla. Keskimääräistä kokonaisimagoa positiivisempi imago yliopistosta oli niillä osavaltion asukkailla, joilla oli organisaatiosta enemmän tietoa. Tuloksien mukaan yliopistosta muodostettuihin imagoihin vaikuttivat henkilökohtaiset kontaktit sekä läheisyys yliopistoon. Imagon muodostumisessa oli erityisesti merkitystä henkilökohtaisilla suhteilla perheenjäseniin, ystäviin, ystävien lapsiin, jotka kävivät tutkimuksen kohteena ollutta yliopistoa sekä

suhteet työntekijöihin. Vastaajilla oli yliopistosta erilaisia mielikuvia, jotka eivät olleet identtisiä ja joihin vaikuttivat eri tekijät. Tutkimuksessa tunnistettiin seitsemän yliopiston imagoon yhteydessä olevaa tekijää: kokonaisimago ja koulutussuuntien imago, opetus, koulutuksen laatu, ympäristöllinen tilanne, taloudelliset syyt ja urheiluohjelma. Merkittävästi positiivisen tai negatiivisen imagon muodostumiseen tutkimuksen mukaan olivat yhteydessä akateeminen ohjelma, kampuksen maisema ja kampuksen koko. (Kazoleas et al. 2001.)

5 Sisäiseen viestintään ja yhteisökuvaan vaikuttavat tekijät

Sisäiseen viestintään ja sen laatuun vaikuttavat useat organisaation eri tekijät. Vosin & Schoemakerin (1999, 82) mukaan siihen, millaiseksi sisäinen viestintä muodostuu, vaikuttavat organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, henkilöstön viestintätaidot, viestintäjärjestelmä ja organisaatiostrategia. Organisaatorakenteesta riippuu, mitä asioita organisaation toiminnassa ylipääntänsä korostetaan ja organisaation valtasuhteet ja vastuut myös vaikuttavat sisäiseen viestintään. Vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä taas riippuu pitkälti siitä, miten avoin organisaatiokulttuuri organisaatiossa vallitsee. Åbergin (1986, 25–36) mukaan organisaation viestintään organisaatorakenteen lisäksi vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan katsoa ainakin organisaation koko, sen toimiala ja tavoite, valittu toimintatapa sekä valittu johtamistapa.

5.1 Organisaatiokulttuuri

Viestintä on riippuvainen siitä, millainen organisaatio itsessään on. Kulttuuri on tapa toimia, vaikka sitä ei varsinaisesti opeteta uudelle tulokkaalle. (Juholin 1999b, 62.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisesti hyväksytyjä tai sovittuja käyttäytymisen malleja, jotka muodostuvat arvoista, artefakteista eli ulkoisista tunnusmerkeistä ja uskomuksista, joiden avulla ja joihin uskoen yhteisö pysyy hengissä ja menestyy (Juholin 1999b, 63; Tilev 1994). Åbergin (1997, 22) mukaan organisaatiokulttuuri on syntynyt ajan kuluessa.

Organisaatiokulttuuri koskettaa kaikkia organisaation jäseniä, on peräisin ja kehittyä kaikilla hierarkkisilla tasoilla ja pohjautuu laaja-alaiseen historiaan, mikä tulee esiin artefakteina (Hatch & Schultz 1997, 359).

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan Scheinin (1987, 26) mukaan ”perusole-
tusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppies-
saan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen
liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan
pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koske-
vana tapana havaita, ajatella ja tuntea”.

Organisaatiokulttuuri jakautuu Scheinin (1987, 31–38) mukaan kolmeen osa-
tekijään: perusoletuksiin, arvoihin sekä artefakteihin ja luomuksiin. Artefak-
tit ovat ihmistyön aikaansaannoksia kuten teknologia, taide, näkyvä ja kuu-
luva käyttäytyminen. Nämä sijoittuvat kulttuurin näkyvälle tasolle ja näiden
havaitseminen on helppoa. Tosin artefaktitkaan eivät aina ole tulkittavissa.
On vaikeampaa selvittää niiden merkitystä, keskinäisiä suhteita sekä sitä,
mitä syvemmillä olevia rakenteita ne heijastelevat. (Schein 1987, 32.) Kult-
tuurin muodostavia artefakteja ovat esimerkiksi värit, muodot, tyyli, hajut,
maut, vastaanottotilat, liikemerkki, logo, julkaisut, autot, henkilöstön asut,
web-sivut (Juholin 1999b, 63–64).

Kulttuurin toisella tasolla eli selvemmällä tiedostamisen tasolla sijaitsevat
arvot. Nämä ovat testattavissa fyysisen ympäristön välityksellä, mutta vain
yhteisön fyysisen konsensuksen muodossa. Arvot ilmaisevat sitä, mitä orga-
nisaatiossa arvostetaan eli miten asioiden tulisi olla. (Schein 1987, 33–35.) Yh-
teisön arvot tulevat esiin esimerkiksi siinä, mikä on luvallista ja suositeltavaa
ja mikä ei. Arvot konkretisoituvat esimerkiksi siinä, miten yhteisö suhtautuu
henkilöstöönsä, ympäristöönsä, omistajiinsa, miten se kertoo toimistaan ja
tavoitteistaan. Arvot ovat tapa myös erottua muista yhteisöistä ja korostaa

omalle henkilöstölle kulttuuria. Arvot tulevat esiin jokapäiväisessä toiminnassa ja valinnoissa. (Juholin 1999b, 65–66.)

Kulttuurin kolmannella tasolla olevat perusoletukset ovat itsestään selviä, näkymättömiä ja alitajuisia. Perusoletukset syntyvät siten, että jokin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi ja tällöin tuosta ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia oletuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten ryhmän jäsenten tulisi havainnoida, ajatella ja tuntea. Tästä syystä perusoletusten muuttaminen on vaikea prosessi. Perusoletuksia voidaan Scheinin mukaan havaita ja löytää tutkimalla artefakteja ja arvoja. (Schein 1987, 35–38.)

Organisaatiokulttuureja voidaan jaotella monella tavalla eri piirteiden perusteella. Dozier, Grunig & Grunig (1995, 131, 138–140) jakavat organisaatiokulttuurit osallistaviin ja autoritaarisiin organisaatiokulttuureihin. Osallistavan kulttuurin ominaisuuksia ovat avoimuus, tasa-arvoisuus, tiimityö, osallistuva päätöksenteko ja vastuullisuus. Autoritaarinen kulttuuri taas perustuu keskitettyyn päätöksentekoon, kontrolliin, valvontaan, ja menneisyyden korostamiseen. Hofstede (1997, 188) taas jakaa IRIC – tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuurin kuudeksi ulottuvuudeksi: prosessikeskeinen – tulokeskeinen, ihmislähtöinen – työlähtöinen, samastumiskohteena yritys – samastumiskohteena työtehtävät, avoin järjestelmä – suljettu järjestelmä, löyhä – tiukka valvonta sekä normatiivinen – käytännönläheinen. Viestinnän kannalta mielenkiintoinen ulottuvuus on avoin järjestelmä-suljettu järjestelmä, sillä ulottuvuus kuvaa nimenomaan viestinnän ilmapiiriä. Avoimessa järjestelmässä uudet työntekijät kotiutuvat organisaatioon helposti, kun taas suljetussa järjestelmässä organisaatioon liittyy tietty sulkeutuneisuus ja salailevaisuus. (Hofstede 1997, 191.)

Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien tiedostaminen auttaa ymmärtämään organisaatiokulttuurin monitahoisuutta (Hofstede 1997, 199). Organisaatiossa voidaan nimittäin havaita koko organisaatiotason kulttuurin lisäksi osakulttuureja. Näin voi olla varsinkin konserniorganisaatiossa, joka koostuu keskenään hyvinkin erilaisista yksiköistä. Osakulttuurien perustana voi olla eri toiminnat, ammattiryhmät, ikäryhmät ja samanlainen sijainti organisaatiossa (Kreps 1990, 126). Organisaatiot voivat jakautua hierarkkisten tasojen mukaisiin osakulttuureihin seuraavalla tavalla: ylin johto, keski- ja alemmat johtotasot, asiantuntijat, toimistotyöntekijät ja työntekijät (Hofstede 1997, 199). Kulttuurin ulottuvuuksien tiedostaminen auttaa varsinkin niissä tilanteissa, kun syntyy ongelmia organisaation yhteistoiminnassa erilaisten osakulttuurien välille (Vos & Schoemaker 1999, 92.)

Organisaatiokulttuurin tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta tärkeää. Työyhteisön viestintää tarkastellessa on ensiarvoisen tärkeää tuntee yhteisön toiminta kokonaisuudessaan, jotta viestintä voidaan soveltaa palvelemaan parhaiten kyseisen työyhteisön tavoitteita ja toimintaa (Juholin 1999b, 43). Organisaation kulttuuriin tutustuminen auttaa paremmin ymmärtämään, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten organisaatiota olisi hyvä johtaa ja kehittää (Schein 1987, 19). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös peruslinjaukseen. Kulttuuri vaikuttaa organisaatioiden tapaan analysoida ja ratkaista ongelmia. Kulttuuri myös vaikuttaa organisaation muutokseen suhtautumistapaan. Hyvin perustava vaikutus kulttuurilla on työntekijöiden motivaatioon. (Clampitt 2001, 51, Hartley & Bruckmann 2002, 73–74 mukaan.)

5.2 Organisaatioilmasto ja viestintäilmasto

Organisaatioilmastolla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa sen hetkistä tunnelmaa ja ilmapiiriä (Juholin 1999b, 66). Organisaatioilmasto on organisaation sisäinen tunnetila, joka perustuu siihen, kuinka miellyttäväksi orga-

nisaation jäsenet tuntevat toistensa keskuudessa työskentelemisen sekä organisaatiossa työskentelemisen. Viestintä vaikuttaa ja viestintään vaikuttaa organisaatioilmasto. Viestintäkäyttäytyminen johtaa ilmastojen kehittymiseen. Toisaalta ystävällinen viestintäilmasto rohkaisee organisaation jäseniä viestimään avoimesti, rennosti ja hyväntuulisesti työkavereidensa kanssa. Negatiivinen ilmasto taas ehkäisee avointa ja ystävällistä viestintää. Ilmasto ei ole kuitenkaan automaattisesti huono tai hyvä, vaan ilmasto voi vaihdella kahden ääripään välillä. Esimerkiksi Gibb (1961) määritteli viestintäilmastoa jatkumolla kannustava (supportive) ja lamaannuttava (defensive). (Kreps 1990, 193–195.)

Käytännössä organisaatioilmasto koostuu työntekijöiden subjektiivisista käsityksistä sellaisista asioista kuin organisaatiossa vallitseva politiikka, rakenne, johtajuus, käytänteet, arvot ja säännöt. Organisaatioilmasto käytännössä sisältyy lauseeseen ”tapa, jolla me asiat täällä hoidamme”. Ihanteellista organisaatioilmastoa määrittävät luottamus, avoimuus, kannustaminen, turvallisuus, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, ylpeydentunne omasta organisaatiosta sekä korkeat odotukset. Onnistuneet henkilösuhteet ja tehokas sisäisen viestintä erityisesti riippuvat pitkälti myönteisestä organisaatioilmastosta. (Baskin et al. 1997, 230.)

Viestintäilmasto on määritelty osaksi organisaatioilmastoa. Viestintäilmasto eroaa organisaatioilmastosta siinä, että se koskee erityisesti viesteihin ja viestintätilanteisiin liittyvää tunnelmaa ja ilmapiiriä organisaatiossa. (Pace & Faules 1994, 100; Tukiainen 1999, 55.) Viestintäilmasto merkitsee kasautuneita viestintää koskevia näkemyksiä, tulkintoja ja tyytyväisyyttä viestintään organisaation jäsenten keskuudessa tietyllä hetkellä (Tilev 1994, 17.) Sillä tarkoitetaan organisaation jäsenten havaintoja ja käsityksiä työyhteisön viestintätilanteista, organisaation jäsenten käyttäytymisestä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta sekä odotuksista, interpersonaalista konflikteista sekä kehitysmahdollisuuksista organisaatiossa. (Pace & Faules 1994, 100.)

Viestintäilmasto vaikuttaa siihen, kenelle organisaatiossa viestitään, kenestä pidetään, kuinka organisaatiossa koetaan asioita, kuinka innovatiivisia ollaan ja mitkä ovat organisaation toiminnan tavoitteet. Viestintäilmasto vaikuttaa päätöksiin tehdä työ hyvin, organisaatioon sitoutumiseen, työtovereiden kannustamiseen ja heihin luottamiseen, luovuuteen rohkaisemiseen ja innovatiivisuuteen. Vahva ja positiivinen viestintäilmasto edesauttaa myös kannustavien johtamiskäytäntöjen ja toimintatapojen syntymisessä. (Pace & Faules 1994, 100, 105–107.)

5.3 Organisaatiorakenne

Rakenne on virallinen määrittely säädetyille voimasuhteiden hierarkialle organisaatiossa. Se määrittelee, kuinka työtehtävät ovat virallisesti jaettu, ryhmitelty ja koordinoitu. Rakenne muodostuu seuraavista ominaisuuksista: 1) organisaation sääntöjen ja käytänteiden muodollisuuden aste, 2) keskittyneisyys ja hajautuneisuus eli missä määrin johtajat delegeoivat valtaa organisaation jäsenille, 3) jako vastuualueisiin, joilla tarkoitetaan yhden johtajan vastuulla olevien alaisten määrää, 4) johtosuhteet eli kenelle kukin organisaation jäsen tai ryhmä raportoi ja on vastuullinen, 5) organisaatiohierarkian aste, 6) erottelu erikoistuneisiin alayksikköihin (departmentalization) sekä 7) erikoistumisaste eli miten kunkin työntekijän virallinen työtehtävä ja vastuut on määritelty. (Kreps 1990, 218; Robbins 2000, 183–184.) Erityisesti neljällä rakennemuuttujalla on todettu olevan suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja viestintään. Grunigin mukaan nämä ovat keskittyneisyys (centralization), hierarkkisuus (stratification), muodollisuus (formalization) ja monimutkaisuus (complexity). (Grunig 1992, 560–561.)

Keskittäminen kuvaa sitä, missä määrin päätöksenteko organisaatiossa on keskitetty organisaation ylimmälle johdolle. Mitä enemmän päätöksenteko on keskitetty, sitä enemmän työntekijöitä määrällään ja sitä vähemmän heillä on valtaa tehdä omia päätöksiä. Vastaavasti hajauttaminen on ominaisuus, jossa päätöksentekovaltaa on jaettu ympäri organisaatiota. (Kreps 1990, 219;

Grunig 1992, 560–561.) Hajautetuissa organisaatioissa ongelmiin voidaan puuttua nopeammin, useampi ihminen osallistuu päätöksentekoon ja työntekijät eivät tunne etäännyvänsä päätöksentekijöistä (Robbins 2000, 189).

Hierarkkisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tarkasti organisaatiossa määritellään henkilön asema ja tehdään jako korkeampiarvoisiin työntekijöihin ja alempiarvoisiin työntekijöihin. Hierarkkisissa organisaatioissa rajoitetaan vuorovaikutusta alempi- ja ylempiarvoisten työntekijöiden välillä ja tehdään myös vaikeaksi liikkuminen alemmista asemista ylempiin asemiin. Muodollisuus taas kertoo siitä, kuinka tarkasti organisaatiossa seurataan sääntöjä ja käytäntöjä. Säännöt ja määräykset heikentävät autonomiaa, innovatiivisuutta sekä moraalialueita organisaatiossa, vaikkakin ne myös saattavat lisätä työtyytyväisyyttä silloin, kun ne autonomisuutta vähentämättä selventävät työntekijöiltä odotettuja tuloksia. (Grunig 1992, 561.)

Monimutkaisuus kuvaa sitä, kuinka paljon organisaatiossa on korkeasti koulutettuja ammattilaisia asiantuntijaroolleissa sekä missä määrin organisaation työtehtävät ovat rutiininomaisia ja missä määrin ne vaativat joustavia työtapoja. Tähän rakenteellisten muuttujien listaan voitaisiin myös lisätä viidentenä muuttujana osallistuminen päätöksentekoon. (mt. 561.)

Rakenteelliset muuttujat eivät ilmene yksin, vaan yleensä vaikuttavat yhdessä muodostaen erilaisia organisaatiotyyppejä. Mekaaninen organisaatiotyyppi on keskitetty, muodollinen, hierarkkinen, vähemmän monimutkainen eikä tällaisessa organisaatiossa työntekijät voi osallistua päätöksentekoon. Orgaaninen tyyppi taas on hajautettu, vähemmän muodollinen, vähemmän hierarkkinen ja monimutkaisempi. Tällaisessa organisaatiossa myös työntekijät osallistuvat päätöksentekoon. Yleensä organisaatiot ovat enemmänkin näiden kahden välimuotoja kuin puhtaasti kumpaakaan tyyppiä. (Grunig 1992, 561–562; Robbins 2000, 196–197.) Voidaan esimerkiksi erotella sellaisia tyyppillisiä organisaatiomuotoja kuten yksinkertainen rakenne, byro-

kratia (linjaorganisaatio) ja matriisirakenne. Sekä uudempia muotoja kuten tiimirakenne, virtuaaliorganisaatio ja rajaton organisaatio. (Robbins 2000, 190–196.)

Koulutuskuntayhtymä konserniorganisaationa pääpiirteisesti on rakenteeltaan ja viestinnältään verrattavissa perinteiseen linjaorganisaatioon. Linjaorganisaatiossa on jaoteltu tarkasti ylemmällä organisaatiotasolla työskentelevät sekä alemmalla tasolla työskentelevät. Lisäksi ylemmällä organisaatiotasolla työskentelevät valvovat alemmalla organisaatiotasolla työskenteleviä. Ohjeet ja tieto kulkevat ylhäältä alaspäin ja tieto ja pyynnöt alhaalta ylöspäin. Linjarakenteessa jokainen organisaation jäsen tietää oman tehtävänsä ja kelle hänen kuuluu siitä raportoida. Kaikilla organisaation tasoilla ollaan tietoisia niistä asioista, jotka tietylle tasolle kuuluvat. Tällaisessa organisaatiossa viestinnän ketjut ovat pitkiä. Ylempien tasojen henkilöstö saattaa saada liian paljon tietoa. Rakenne saattaa myös johtaa tiedon lokeroimiseen. (Hartley & Bruckmann 2002, 120.)

Tutkimuksen kohteena olevassa koulutuskuntayhtymässä rakenne noudattelee siinä mielessä linjarakennetta, että ylimpänä hierarkiassa on koulutuskuntayhtymän johtaja ja johtoryhmä ja seuraavana tulosalueiden johtajat. Tulosalueet jakaantuvat yksiköiksi, joissa ylinä hierarkiassa on yksikön johtaja eli rehtori tai tulosityksikön johtaja. Toisaalta konserniorganisaationa koulutuskuntayhtymä poikkeaa linjarakenteesta siinä, että linjarakenteessa päätäntävalta on keskitetty ylimmälle johdolle (Robbins 2000, 191), kun taas konsernissa päätäntävaltaa on hajautettu eri tasoille. Voitaisiinkin puhua tietynlaisesta keskitetyn rakenteen ja osastorakenteen välimuodosta. Varsinainen toiminta tapahtuu yksiköissä ja osa päätöksistä tehdään myös yksiköissä. Ylin johto kuitenkin valvoo ja koordinoi toimintoja sekä käyttää ylintä päätäntävaltaa. (Hartley & Bruckmann 2002, 119.)

Rakenne ohjaa virallisten viestintäkanavien kehittymistä. Organisaation suunniteltu rakenne määrittää ne viralliset viestintäkanavat, joita tulee käyttää, kenen kanssa viestitään ja mitä viestitään. Organisaation epävirallinen viestintä lisää suunniteltuun rakenteeseen epävirallisen viestintärakenteen. Epävirallisesti organisaation jäsenten keskuudessa syntyvät viestintäsuhteet usein poikkeavat virallisesta organisaatorakenteesta ja laajentavat rakennetta luomalla epävirallisia viestintäverkostoja. (Kreps 1990, 218.)

Esitutkimuksen perusteella koulutuskuntayhtymässä sisäisen viestintä noudattelee pääsääntöisesti virallista organisaatorakennetta. Viestintä kulkee vertikaalisesti ylös- tai alaspäin tai horisontaalisesti samalla tasolla olevien välillä. Kuitenkin koulutuskuntayhtymässä voidaan erotella sisäisen viestinnän eri tasoja kuten koko organisaatiotaso, tulosaluetaso, yksikkötaso. Lisäksi erilaiset projektit ja hankkeet rikkovat perinteistä linjaorganisaationrakennetta ja sen mukaista viestintärakennetta. Tältä osalta koulutuskuntayhtymä lähestyy matriisirakennetta. Matriisiorganisaatiossa projektien toteutus vaatii eri alojen henkilöstön yhteistyötä (Vos & Schoemaker 1999, 90). Työntekijöillä on kaksi esimiestä: oman yksikkönsä esimies sekä sen projektin johtaja, jossa he työskentelevät. Matriisirakenteen etuja ovat lyhyet viestintäketjut, pääsy erikoistietoon ja tehokas yhteistyö eri alojen välillä. Ryhmiä voidaan muodostaa sen mukaan kuin työtilanne vaatii. (Robbins 200, 192; Hartley & Bruckmann 2002, 124.) Projekteissa ja hankkeissa viestintä ei noudata virallista organisaatorakennetta, vaan viestintää tapahtuu työntekijöiden välillä, jotka eivät ole suoranaisesti toistensa alaisia tai esimiehiä ja jotka toimivat eri toimialoilla tai osastoilla. Tällaista viestintää kutsutaan ristikkäisviestinnäksi. (Pace & Faules 1994, 135.)

6 Tutkimuksen kohdeorganisaatio - Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on suurin kolmesta Keski-Suomen alueella ammatillista koulutusta tarjoavasta koulutuskuntayhtymästä. Se on 13 kunnan muodostama kuntayhtymä, jonka liikevaihto on 50 miljoonaa euroa vuosittain. Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä opiskelee vuosittain noin 6000 opiskelijaa: yli 4000 opiskelijaa nuorisoasteen oppilaitoksissa ja vajaa 2000 opiskelijaa aikuiskoulutuksen puolella. Aikuiskoulutuksen osalta luku on laskennallinen ja se on muodostettu muuttamalla opiskelijapäivät vastaamaan lukukausityöskentelyä. Aikuiskoulutuksen puolella vuosittain opiskelee noin 10 000 opiskelijaa, mutta heistä vain pieni osa on kokopäiväisiä opiskelijoita.

Koulutuskuntayhtymä kirjaa perustehtäväkseen nuorten ja aikuisten ammatillisen osaamisen kehittämisen, valmiuksien antamisen opiskelijoille itsenäisen ammatin harjoittamiseen, työelämän kehittämisen ja sen osaamistarpeisiin vastaamisen sekä työllisyyden edistämisen ja elinikäisen oppimisen tukemisen. (Kuntayhtymän strategiset linjaukset 2000–2006.) Nykyisessä muodossaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on toiminut 1.8.2000 alkaen, jolloin Oppilaitokset-tulosalue muodostettiin. Tämän tulosalueen lisäksi koulutuskuntayhtymä muodostuu konsernijohdosta, Jyväskylän aikuiskoulutuksesta, Jyväskylän oppisopimuskeskuksesta, Liikelaitos Priimuksesta sekä

Kiinteistöliikelaitoksesta. Lisäksi Koulutuskuntayhtymässä on erilaisia oppimisen ja oppimismenetelmien kehittämiseen tähtäviä EU-hankkeita, jotka on sidottu organisatorisesti johonkin oppilaitokseen lukuunottamatta Taitava Keski-Suomi -hankekokonaisuutta. Kaksi suurinta tulosaluetta, Oppilaitokset-tulosalue sekä Jyväskylän aikuiskoulutus, koostuvat useimmista pienemmistä yksiköistä. Oppilaitokset-tulosalueen muodostavat neljä nuorisoasteen koulutusta antavaa oppilaitosta ja Aikuiskoulutus jakaantuu kuuteen yksikköön, joista kaksi sijaitsee Jyväskylän ulkopuolella, Keuruulla ja Viitasaarella.

Koulutuskuntayhtymää johtaa konsernijohto kuntayhtymän johtajan johdolla. Luottamuseliminä toimivat koulutuskuntayhtymän 32-jäseninen valtuusto, joka vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta sekä 9-jäseninen hallitus, jonka tehtävänä on valvoa kuntayhtymän etua ja edustaa kuntayhtymää ja käyttää sen puhevaltaa. Vuoden 2002 lopussa koulutuskuntayhtymän palveluksessa työskenteli yhteensä 725 henkilöä, joista 53 prosenttia työskenteli Oppilaitokset-tulosalueella ja 33 prosenttia Aikuiskoulutuksessa. Suurin osa (61 %) henkilöstöstä on opetushenkilöstöä. Tukihenkilöstöä, johon kuuluvat muun muassa toimisto-, oppilashallinto-, ravitsemispalvelu-, atk-, varastotyöhenkilöstöryhmät, organisaation henkilöstöstä on 29 prosenttia, hankehenkilöstöä 6 prosenttia ja johtoa, johon lasketaan kuntayhtymän johtoryhmä, oppilaitoksien rehtorit ja aikuiskoulutuksen yksiköiden johtajat, noin 3 prosenttia.

Sisäistä viestintää koko organisaatiossa ollaan vasta kehittämässä, sillä nykyisessä muodossaan koulutuskuntayhtymä on toiminut vasta muutaman vuoden ja viestintäpäällikkökin koulutuskuntayhtymässä on toiminut vasta vuoden 2002 maaliskuusta lähtien. Täten yksi viestinnän tärkeimmistä tehtävistä koko organisaatiossa koulutuskuntayhtymän viestintäpäällikön mukaan on viestinnän rakenteiden luominen. Sisällöllisistä asioista hänen

mukaansa tärkeimmäksi nousee ammatillisen koulutuksen toimijoiden identiteetin vahvistaminen ja tukeminen.

Nykyisessä tilanteessa viestintävastuista koko organisaatiotasolla ei ole sovittu kirjallisesti. Käytäntönä on, että ulkoisesta viestinnästä virallisissa asioissa vastaavat koulutuskuntayhtymän johtaja, Aikuiskoulutuksen rehtori, Oppilaitokset-tulosalueen johtaja sekä viestintäpäällikkö. Sisäinen viestintä on järjestetty siten, että johtoryhmään kuuluvat ihmiset tiedottavat siellä käsitellyistä asioista eteenpäin omissa yksiköissään. Tavoitteena on myös, että lehdistölle tiedotettavat asiat kulkevat viestintäpäällikön kautta. Yksiköissä sisäinen viestintä toimii pääsääntöisesti valtahierarkian mukaisesti. Yksiköissä rehtoreilla/yksikön johtajilla on päävastuu viestinnässä ja heidän lisäksi koulutuspäälliköt vastaavat viestinnästä. Koulutuskuntayhtymän eri yksiköissä sisäinen viestintä on järjestetty omalla tavallaan ja yksiköt eroavatkin jonkin verran siinä, kuinka suunnitelmallista sisäinen viestintä niissä on. Sisäisen viestinnän järjestelyihin tuovat oman leimansa erilaiset hankkeet. Ne tuovat organisaatioon uusia toimijoita, jolloin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien rajat hämärtyvät. Lisäksi hankkeet toimivat koko organisaation tasolla ylittäen yksiköiden ja tulosalueiden rajoja ja yhdistäen toimijoita eri yksiköistä ja eri aloilta.

7 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tutkia koulutuskonsernin sisäistä viestintää ja sisäistä yhteisökuvaa sekä näiden mahdollista yhteyttä. Tutkimustehtävä voidaan jakaa seuraaviin kolmeen päätutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin.

1. Miten sisäinen viestintä koetaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä?

- Miten henkilöstö ja luottamushenkilöstö kokevat sisäisen viestinnän?
- Kuinka tyytyväisiä henkilöstö ja luottamushenkilöstö ovat sisäiseen viestintään? Onko eri työtehtäväryhmien ja tulosalueiden välillä eroa viestintätyytyväisyydessä?
- Millaisia viestintävajeita organisaation jäsenet kokevat? Onko eri työtehtäväryhmien ja tulosalueiden välillä eroja viestintävajeissa?

2. Millainen on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäinen yhteisökuva?

- Millaisia spontaaneja mielikuvia vastaajilla on koulutuskuntayhtymästä?
- Miten vastaajat arvioivat yhteisöä eri ominaisuuksilla?
- Mitkä ovat koulutuskuntayhtymän sisäisen yhteisökuvan ulottuvuudet?
- Miten sisäinen yhteisökuva vastaa koulutuskuntayhtymän tavoitekuvaa?

- Onko sisäisellä yhteisökuvalla eroa eri työtehtäväryhmissä ja eri tuloalueilla?

3. Onko asenteilla sisäistä viestintää kohtaan yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan?

Hypoteesi	H0: Asenteilla koulutuskuntayhtymän sisäistä viestintää kohtaan ei ole yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen sisäiseen yhteisökuvaan
	H1: Asenteilla koulutuskuntayhtymän sisäistä viestintää kohtaan on yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen sisäiseen yhteisökuvaan

8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuspyyntö Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän ja sisäisen yhteisökuvan tutkimiseksi tuli kohdeorganisaation taholta lokakuussa 2002. Tämän jälkeen suoritettiin esitutkimus teemahaastatteluina marras-joulukuun vaihteessa 2002. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, jolla haluttiin kartoittaa sekä henkilöstön ja luottamushenkilöstön asenteita sisäiseen viestintään että heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan sisäisestä yhteisökuvasta, aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Kyselylomake esiteltiin helmikuun 2003 alussa ja varsinainen kyselytutkimus suoritettiin helmikuun 2003 puolivälissä. Kyselylomakkeet (790 kpl) postitettiin vastaajille 12.2.2003 mennessä ja viimeinen palautuspäivä oli 21.2.2003. Kyselyn suorittamisajankohtaan vaikuttivat tammikuun lopulla pidetty valtakunnallinen Taitaja 2003 – kilpailu sekä hiihtoloma viikolla 9. Näinä ajankohtina koulutuskuntayhtymän henkilöstöä olisi ollut vaikeaa tavoittaa ja vastausprosentti olisi jäänyt alhaiseksi.

8.1 Esitutkimus

Esitutkimuksen tarkoituksena on tutustuttaa tutkijat henkilöstön näkemyksiin, kuten myös johdon tärkeinä pitämiin asioihin ja hyödyntää saatava palaute varsinaisen kyselylomakkeen suunnittelemisessa. Esitutkimuksessa voidaan kysyä seuraavista asiasisällöistä: päätöksenteko, viestintäkanavat,

viestintäsuhteet, viestinnän esteet, organisaation rakenne, vastaanottavuus. (Tourish & Hargie 2000, 31.)

Tässä tutkimuksessa esitutkimus suoritettiin teemahaastattelulla, jossa selvitettiin koko organisaation rakennetta ja henkilöstöä, viestintäjärjestelmää ja viestintävastuuta sekä sisäistä yhteisökuvaa (ks. Esitutkimuksen teemahaastattelurunko liite 1). Esitutkimuksessa haastateltiin seitsemää johtoon kuuluva henkilöä koulutuskuntayhtymän eri tulosalueilta ja yksiköistä 25.11.–10.12.2002 välisenä aikana. Haastattelujen avulla kartoitettiin niitä osia, joita varsinaisessa kyselytutkimuksessa henkilöstöltä kannattaisi kysyä ja joihin kannattaisi kiinnittää huomiota. Haastattelujen tuloksia käytettiin apuna kyselylomakkeen kokoamisessa sekä muotoilemisessa sopivaksi kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ja yhteisökuvan tutkimiseen. Esitutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 9.1.

8.2 Aineiston keruu kyselytutkimuksena

Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää sitä, että sillä voidaan kerätä tietoja kohtalaisen nopeasti ja varsin taloudellisesti suurelta tutkimusjoukolta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 182). Koska tämä tutkimus on kokonaistutkimus, kyselylomakkeen käyttö on perusteltua kohdejoukon suuruuden takia. Kokonaistutkimukseen taas päädyttiin, koska tutkimusta käytetään organisaation viestinnän kehittämisen apuna. Jos tällaisessa tilanteessa käytetään otostutkimusta, voi tutkimukseen osallistumattomat väittää, ettei heillä ollut mahdollisuutta sanoa omaa näkemystään. He voivat myös väittää, että johto on valinnut vastaajat saadakseen juuri haluamansa tulokset. Toiseksi kokonaistutkimuksen tulosten yleistämisessä koko organisaatiota koskeviksi ei ole sellaisia virheen mahdollisuuksia kuin otostutkimuksessa. (Clampitt 2000, 53.) Lisäksi otostutkimuksessa koko henkilöstöä on myös vaikeampi saada sitoutumaan kehittämistyöhön ja mahdollisiin muutoksiin.

Kysely voidaan suorittaa postikyselynä tai kontrolloituna kyselynä, jossa tutkija on itse läsnä joko kyselyn jakamisvaiheessa tai kyselyn palautustilanteessa (Hirsjärvi et al. 2000, 183–184). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeet lähetettiin ja palautettiin postitse. Tämä koettiin toimivimmaksi menetelmäksi, koska henkilökohtainen posti on harvemmin käytetty viestintäkanava koulutuskuntayhtymässä. Täten oletettiin, että vastaajat kiinnittävät kyselyyn enemmän huomiota ja kokevat vastaamisen tärkeämmäksi kuin esimerkiksi sähköpostitse lähetettyyn kyselyyn. Myöskään kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ole mahdollisuutta käyttää sähköpostia työpaikallaan. Freyn, Botanin ja Krepsin (2000) mukaan postikyselyssä vastaaja pystyy vastaamaan kyselyyn omassa rauhassaan ja vastaajan anonymiteetti säilyy paremmin kuin siinä tapauksessa, jossa tutkija on läsnä kyselylomakkeen täyttöhetskellä. Toisaalta jos kyselylomakkeet lähetetään postitse vastaajalle, niiden täytyy olla mahdollisimman selkeitä ja niissä täytyy olla hyvin selkeät täyttöohjeet. Lisäksi vastausprosentti on yleensä pienempi kuin kyselyissä, joissa tutkija on läsnä. (Frey et al. 2000, 215.)

Tässä tutkimuksessa hyvän vastausprosentin turvaamiseksi tutkimuksesta ilmoitettiin etukäteen Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisällä pääsääntöisesti sähköpostitse. Etukäteisilmoituksen lisäksi henkilöstöä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta ennen viimeistä palautuspäivää ja myös viimeisen palautuspäivän jälkeen. Kyselylomakkeeseen liitettiin saatekirje, jossa korostettiin vastaamisen tärkeyttä koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta. Vastausaktiivisuutta tarkastellaan luvussa 8.5.

8.2.1 Kysymystyypit ja mitta-asteikot

Kysely voi sisältää dikotomisia väittämiä, monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä asenneväittämiä. Yhteisökuvatutkimuksissa useimmin käytettävät asenneasteikot ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Tässä tutkimuksessa käytettiin asenneväittämissä viisiportaista Likertin asteikkoa.

Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä ilmaisemaan vastaajan omaa käsitystä (samaa mieltä–eri mieltä) vastaavaa vaihtoehtoa tavallisesti 4- tai 5- portaisella järjestysasteikolla (Churchill & Iacobucci 2002, 379–381; Heikkilä 2002, 52–54). Käyttämällä samoja vastausvaihtoehtoja useammassa kysymyksessä voidaan kerätä paljon tietoa lyhyessä ajassa (Edwards, Thomas, Rosenfeld & Booth-Kewley 1997, 43). Tässä tutkimuksessa käytettiin kautta kyselylomakkeen samansuuntaisia asenneväittämiä, joissa vaihtoehdot 1,2 tarkoittavat negatiivisia asioita ja vaihtoehdot 4,5 positiivisia asioita. Vaihtoehto 3 tarkoittaa useimmissa väittämissä kohtalaisuutta, mutta esimiesviestinnän ja sisäisen viestinnän väittämissä se merkitsee sitä, ettei vastaaja osaa ilmaista mielipidettään.

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla joko suljettuja eli strukturoituja tai avoimia eli strukturoimattomia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset voidaan edelleen jakaa monivalintakysymyksiin, kyllä–ei – tyyppisiin dikotomiisiin kysymyksiin sekä numeerisiin arvosteluasteikkoihin kuten samaa mieltä olemisen arvioiminen asteikolla 1-5 perustuviin kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin taas pyydetään vastaamaan omin sanoin. Suljetuilla kysymyksillä voidaan rajoittaa vastauksien määrää tutkimuksen suunnan mukaisesti ja ne tarjoavat vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot, mikä yleensä tekee vastamisesta nopeaa ja vaivatonta. Toisaalta suljetut kysymykset pakottavat vastaajan vastaamaan tietyllä tavalla, mikä ei välttämättä heijasta heidän todellista mielipidettään. (Edwards et al.1997, 24–25.)

Avoimilla kysymyksillä voidaan saada syvällisempää tietoa kuin suljetuilla kysymyksillä ja ne ovat myös toimivampia, kun kyseessä on arkaluontoisemmat asiat. Suurimpia avoimien kysymysten etuja on, että vastaaja voi vastata niihin oman viitekehäyksensä puitteissa. Lisäksi avoimet kysymykset saattavat tarjota organisaation jäsenille keinon purkaa omia tunteitaan. Toi-

saalta avoimia kysymyksiä sisältävän lomakkeen täyttämiseen ja analysoimiseen menee huomattavan paljon aikaa. (Edwards et al. 1997, 26–27.)

Muuttujien arvon mittaamiseen voidaan käyttää neljää erilaista mitta-asteikkoa: luokittelu- eli nominaaliasteikko, järjestys- eli ordinaaliasteikko, välimatka- eli intervalliasteikko sekä suhde- eli absoluuttinen asteikko. Luokitteluasteikon tasoisten muuttujien (esim. sukupuoli ja siviilisääty) arvoista voidaan sanoa vain, mihin luokkaan ne kuuluvat, kun taas järjestysasteikon tasoisten muuttujien arvot voidaan jo laittaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen. (Heikkilä 2002, 81; Tähtinen & Kaljonen 1996, 12.)

Järjestysasteikollisille muuttujille ei yleensä voida laskea keskiarvoa, mutta tästä tekevät poikkeuksen mielipidemittaukset. Tällöin muuttujia käsitellään välimatka-asteikollisina. Välimatka-asteikon tasolla mittausarvojen etäisyys toisistaan tunnetaan, mutta yksiselitteistä nollakohtaa asteikolla ei ole. Celsius-asteikolla mitattu lämpötila tai syntymävuosi on esimerkkejä välimatka-asteikollisista muuttujista. Välimatka-asteikollisten muuttujien kuvailuun ja testaukseen voidaan käyttää sekä parametrisia että ei-parametrisia testejä, tulomomenttikorrelaatiota, regressioanalyysiä, faktorianalyysia ja muita monimuuttujamenetelmiä sekä keskiarvotestejä (t-testi ja varianssianalyysi). Suhdeasteikollisilla muuttujilla on selkeä nollakohta. Tällaisia muuttujia ovat suurin osa fyysikaalisista suureista kuten pituus, paino, aika, matka sekä rahamääriin tai lukumääriin liittyvät muuttujat. Jos vastausvaihtoehtoja kuitenkin luokitellaan kyselylomakkeessa, muuttujat ovatkin välimatka-asteikollisia (luokkien välit tasaisia) tai järjestysasteikollisia (luokat epätasavälisiä). (Heikkilä 2002, 81–82, 194; Tähtinen & Kaljonen 1996, 13.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa on käytetty luokitteluasteikkoa kysyttäessä samastumista organisaatioon sekä useimpia taustakysymyksiä (sukupuoli, ikä, työtehtävä, työpaikka). Koulutus - ja työsuhteen kesto - taust-

tamuuttujien voidaan katsoa olevan järjestysasteikollisia muuttujia. Kyselylomakkeen muissa kysymyksissä on käytetty järjestysasteikkoa. Koska kyseessä kuitenkin on asennemuuttujia, nämä voidaan tulkita välimatka-asteikoillisten muuttujien tapaan.

8.2.2 Kyselylomake

Tutkimuksen kyselylomake on luotu esitutkimuksen, Koulutuskuntayhtymän tavoitekuvan sekä aikaisemmissa tutkimuksissa (Peltola 1999) käytettyjen kyselylomakkeiden pohjalta. Kyselylomakkeen muotoilussa on käytetty apuna Downsien & Hazenin 1977 luomaa Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) ja Wiion 1978 kehittämää OCD – kyselylomaketta. Näistä kyselylomakkeista on uuden kyselylomakkeen muotoilussa lähinnä hyödynnetty ideaa ja mallia viestintätyytyväisyyttä ja viestintävajeita mittaavissa osioissa.

Henkilöstön ja valtuuston/hallituksen kyselylomakkeet (ks. liitteet 2 ja 3) poikkeavat toisistaan siten, että jälkimmäisestä väittämiä on karsittu tai poistettu kokonaan lähinnä esimiesviestinnän osiossa ja viestintävajeita mittaavassa osiossa. Henkilöstön kyselylomake koostuu yhteensä 149 väittämästä, joista kuusi viimeistä on taustatietoja kartoittavaa väittämää. Valtuuston/hallituksen kyselylomake koostuu 109 väittämästä, joista viisi viimeistä kartoittavat vastaajan taustatietoja. Kyselylomake sisältää pääasiassa viisiportaisen Likertin asteikon mukaisia asenneväittämiä, mutta sen lisäksi kyselylomakkeessa on neljä avointa kysymystä, muutamia dikotomisias – ja monivalintakysymyksiä.

Kyselylomakkeessa mitataan sisäistä yhteisökuvaa Vosin 1992 kehittämään yhteisökuvan mittaamismalliin perustuen (ks. Vos 1996, 121–123). Aluksi kartoitetaan spontaania mielikuvaa avoimella kysymyksellä (kysymys 1) eli millaisia ominaisuuksia vastaajat itse liittävät Jyväskylän koulutuskuntayh-

tymään. Seuraavassa osiossa (kysymykset 2-15) tutkitaan, kuinka hyvin pääosin tavoitekuvasta, kuntayhtymän strategisista linjauksista sekä esitutkimuksen tuloksista johdetut ominaisuudet kuvaavat koulutuskuntayhtymää. Yhteisökuvan mittaamista jatketaan koulutuskuntayhtymän tavoitekuvasta johdetuilla väittämillä (kysymykset 16–33). Osiossa selvitetään, kuinka hyvin väittämät kuvaavat vastaajien mielestä Jyväskylän koulutuskuntayhtymää.

Ennen varsinaista sisäisen viestinnän osuutta kyselylomakkeessa tutkitaan organisaatioon samastumista yhdellä monivalintakysymyksellä (kysymys 34). Väittämässä kysytään, mihin vastaaja organisaatiossa ensisijaisesti kokee kuuluvansa. Organisaation tuntemista ja kiinnostusta organisaation tuntemista kohtaan kartoitetaan kolmella kysymyksellä (kysymykset 35–37). Vastaajalta kysytään, kuinka hyvin hän tuntee koko organisaation ja oman yksikön paikan organisaatiossa sekä kiinnostaako häntä edes tietää tällaiset asiat. Osiolla mitataan, kuinka tärkeänä henkilöstö pitää organisaation tuntemista sekä myös suoraan, kuinka hyvin he organisaation tuntevat.

Lomakkeen loppupuolella keskitytään sisäisen viestinnän mittaamiseen (kysymykset 38–43, 44–55 ja 56–68). Aluksi tarkastellaan henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation eri tasojen sisäiseen viestintään eli tyytyväisyyttä koko koulutuskuntayhtymän, oman tulosalueen, oman yksikön, oman lähityöyhteisön, eri tulosalueiden väliseen sekä eri yksikköjen väliseen sisäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän kokemista tutkitaan väittämillä, jotka perustuvat Downsien ja Hazenin (1977) viestintätyytyväisyyden kahdeksaan ulottuvuuteen (ks. Downs 1977, 368–369) ja Downsien ja Hazenin (1977) Communication Satisfaction Questionnaire:een (Downs 1988, 112–118) sekä viestinnän pahimpiin puutteisiin (Wiio 1978, 150; Juholin 1999a, 79, 84; Juholin 2001, 117). Tyytyväisyyttä esimiesviestintään kyselylomakkeessa tarkastellaan omana osionaan, koska esimiesviestinnällä on tärkeä osa

osionaan, koska esimiesviestinnällä on tärkeä osa viestintätyytyväisyyden kokemisessa.

Viestintävajeita mittaava osio jakaantuu kanavavajeisiin (kysymykset 69–85 ja 86–102) ja tietovajeisiin (kysymykset 103–121 ja 122–140). Sekä kanavavajeita että tietovajeita mittaavissa osiossa aluksi selvitetään, kuinka paljon työntekijät saavat tietoa eri viestintäkanavista/eri tietosisällöistä ja sitten kuinka paljon työntekijät samoista viestintäkanavista/tietosisällöistä haluaisivat saada tietoa. Kyselylomakkeessa käytetyt viestintäkanavat perustuvat esitutkimuksen tuloksiin sekä Åbergin (2000, 173–174) ja Juholinin (2001, 125–145; 1999b, 139–158) viestintäkanavien luokitteluun. Tietosisällöt taas perustuvat esitutkimukseen sekä Juholinin (1999b, 133–138) sisäisen viestinnän tietosisältöjen luokitteluun.

Lopuksi selvitetään avokysymyksillä (kysymykset 141–143), mikä organisaation sisäisessä viestinnässä on onnistunutta, mikä on ongelmallista ja miten hän ehdottaisi viestintää kehitettävän. Avokysymyksillä on tarkoitus selvittää, mikä vastaajien mielestä sisäisessä viestinnässä toimii ja mikä ei.

Taustatiedot on kyselylomakkeessa jätetty viimeiseksi. Taustatietojen osio (kysymykset 144–149) sijoitetaan viimeiseksi siitä syystä, että tällöin vastaamatta jättämisen riski pienenee. Vastaaja saattaa jättää vastaamatta koko kyselyyn, jos hän kokee taustamuuttujat liian henkilökohtaiseksi tai sellaisiksi, joista vastaaja mahdollisesti pystytään tunnistamaan. Kuitenkin vastattuaan kaikkiin muihin kysymyksiin/väittämiin ensin, vastaaja todennäköisesti ei jätä kyselyn täyttämistä kesken taustamuuttujien takia. Taustatiedoista tässä kysytään sukupuolta, ikää, koulutusta, työtehtävää, työpaikkaa (missä yksikössä koulutuskuntayhtymässä työskentelee) sekä työsuhteen kestoa.

8.2.3 Kyselylomakkeen esitestaus

Kyselylomake ja aineiston keräämiseen liittyvät toimenpiteet tulisi testata etukäteen, koska usein tutkija tulee sokeaksi omalle tekstilleen eikä näe kyselylomakkeessa niitä ongelmia, mitä muut voivat siinä nähdä. Esitestaus antaa mahdollisuuden tarkistaa, miten kyselylomake todellisuudessa toimisi sekä mahdollisuuden korjata ilmenevät virheet ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Esitestauksessa vastaajien tulisi kiinnittää huomiota ohjeiden selkeyteen, kysymyksien sanamuotoon, vastausvaihtoehtoihin ja –asteikkoihin. Sisällön arvioimisen lisäksi esitutkimuksessa saadaan selville kyselylomakkeen täyttämiseen menevä aika. (Clampitt 2000, 59; Edwards et al. 1997, 84–85.)

Kyselylomaketta käytiin läpi kohdeorganisaation viestintäpäällikön kanssa ja sitä käsiteltiin johtoryhmän kokouksessa 21.1.2003. Kyselylomaketta muokattiin johtoryhmässä ilmenneet ehdotukset huomioiden ja siitä pyydettiin kommentit Oppilaitokset-tulosalueen sekä Jyväskylän aikuiskoulutuksen johtajilta. Kyselylomake esitestattiin yhteensä kuudella työntekijällä neljästä eri yksiköstä sekä yhdellä valtuuston/hallituksen jäsenellä. Kyselylomaketta testattiin neljällä eri kerralla, jolloin paikalla oli 1-3 testattavaa. Testaustilanteessa vastaajat täyttivät kyselylomakkeen, jonka jälkeen keskusteltiin fokusryhmän tapaan kyselylomakkeesta ja vastaamisesta. Vastaamisen aikana mitattiin vastaamiseen käytetty aika sekä merkittiin ylös sellaiset kohdat kyselylomakkeesta, joita vastaaja pysähtyi miettimään pidemmäksi aikaa. Esitutkimuksessa kyselylomake todettiin pituutensa takia raskaaksi täyttää ja myös paikoitellen vaikeaksi ymmärtää. Kyselylomaketta pyrittiinkin parantelemaan lisäämällä ohjeita, muotoilemalla kysymyksiä sekä poistamalla muutamia väittämiä kokonaan.

8.3 Aineiston analyysi

Kyselylomakkeiden käsittelyssä käytettiin Windowsin SPSS 10.1 – ohjelmaa. Alustavan tarkastelun perusteella havaittiin joidenkin taustamuuttujaryhmi- en (taustamuuttujissa ikä, työpaikka sekä työsuhteen kesto) jäävän liian pie- neksi, joten ne luokiteltiin uudestaan. Taustamuuttuja ikä luokiteltiin uudes- taan siten, että luokat 1 (=alle 25 v.) ja 2 (=25-35 v.) yhdistettiin luokaksi 1 (=alle 25 v.-35 v.). Työpaikka-muuttujasta muodostettiin uusi muuttuja, jossa luokat vastaavat pääsääntöisesti koulutuskuntayhtymän tulosalueita: 1 = konsernijohto, 2 = Oppilaitokset-tulosalue, 3 = Aikuiskoulutus/ Oppisopi- muskeskus, 4 = Liikelaitos Priimus, 5 = Kiinteistöliikelaitos, 6 = Hankkeet, 7 = Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus sekä 8 = useita työpaikkoja. Työsuhteen kesto – muuttujasta muodostettiin viisi luokkaa yhdistämällä luokat 5 (=21-30 vuotta) ja 6 (=yli 30 vuotta) luokaksi 5 = yli 20 vuotta. Val- tuuston/hallituksen kyselylomakkeessa taustamuuttujaa työn kesto ei ollut ollenkaan.

Kyselylomakkeilla kerätty aineisto järjestettiin ensin tutkimusraportin muo- toon. Tutkimusraportissa, joka työstettiin kohdeorganisaation tarpeisiin, käy- tettiin pääasiassa kuvailevia analyysimenetelmiä kuten frekvenssi- ja pro- senttijakaumia, ristiintaulukointia sekä keskiarvoja. Jatkoanalyysissä, jonka perusteella tämä pro gradu – tutkielma tehtiin, aineistoa analysoitiin edis- tyneemmillä tilastollisilla analyysimenetelmillä kuten faktorianalyysillä, summamuuttujilla sekä tilastollisilla merkitsevyytsteillä: t-testit (Indepen- dent Samples T Test) ja varianssianalyysit (Oneway ANOVA). T-testejä ja yksisuuntaisia varianssianalyysejä käytettiin erojen selvittämiseksi eri työ- tehtävissä työskentelevien ja eri tulosalueiden sekä positiivisesti ja negatiivi- sesti yhteisökuvaa arvioineiden välillä. Koska tutkimuksessa tutkittiin ni- menomaan, millainen sisäinen yhteisökuva on rakenteeltaan pääsääntöisesti linjaorganisaation muotoa noudattavassa koulutus konsernissa ja miten sisäi-

sen viestintä siellä koetaan, taustamuuttujista keskityttiin työtehtävään eli asemaan sekä tulosalueisiin. Nämä taustamuuttajat kuvaavat päätöksenteon keskittyneisyyttä ja organisaation hierarkkisuutta, joilla on todettu olevan suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja viestintään (Grunig 1992, 560–561). Sisäistä viestintää ja yhteisökuvaa tarkasteltiin vain koko organisaation ja tulosalueiden tasolla, koska ryhmien pieni koko esti vertailun eri yksikköjen välillä. Tästäkin rajauksesta huolimatta tilastollisten keskiarvotestien tuloksia tarkastellessa on huomioitava joidenkin ryhmien pieni koko johtuen alhaisesta vastausprosentista sekä varsinaisista yksiköiden välisistä kokoeroista.

8.3.1 Jako positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryhmiin

Kolmatta tutkimuskysymystä, *onko asenteilla sisäistä viestintää kohtaan yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisokuvaan*, varten aineisto on jaettu kahteen ryhmään koulutuskuntayhtymää kuvaavien ominaisuuksien arviointien perusteella. Nämä kaksi ryhmää muodostuvat kaikista vastaajista yhteispistemäärän mukaan ominaisuuksia positiivisimmin arvioineista (77 hlöä) ja negatiivisimmin arvioineista (78 hlöä). Tällainen jako suoritettiin, koska haluttiin tutkia, onko koulutuskuntayhtymään negatiivisia ominaisuuksia ja positiivisia ominaisuuksia liittävä eroa vastauksissa ja asenteissa. Eli mikä yhteys positiivisilla ja negatiivisilla mielikuvilla on asenteisiin sisäistä viestintää kohtaan. Aikaisempien tutkimusten mukaan voidaan olettaa, että positiivisesti koulutuskuntayhtymää kuvaavia ominaisuuksia arvioineilla on myös positiivisempia asenteita organisaation viestintää kohtaan (ks. Sintonen 1998, 79; Peltola 1999, 102–103).

Vastaajat jaettiin koulutuskuntayhtymään liitettävien ominaisuuksia mittaavan osion (väittämät 2-15, ks. liite 2) pohjalta negatiivisesti ja positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden perusteella kahteen ryhmään. Ryhmien muodostaminen tehtiin SPSS -ohjelmalla. Jokaiselle havaintoyksikölle laskettiin summamuuttujatunnusluku, joka muodostui kaikkien 14 adjektiivin arvioin-

tipisteiden keskiarvosta. Tästä muodostettiin uusi muuttuja (OMIN) ja uudelle muuttujalle laskettiin ala- ja yläkvartiilit. Alakvartiiliksi (25 %:n raja) saatiin arvo 2.87 ja yläkvartiiliksi (75 %:n raja) saatiin arvo 3.79. Lisäksi tarkasteltiin frekvenssi- ja prosenttijakaumasta, kuinka ryhmät aineistossa jakautuvat. Kumulatiivisen prosentin perusteella 25 % vastaajista täyttyi arvon 2.86 kohdalla ja 75 % vastaajista arvon 3.79 kohdalla. Tarkastelun perusteella muodostettiin muuttuja OMINAI, jossa luokka 1 kuvaa negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineita ja luokka 2 positiivisesti yhteisökuvaa arvioineita. Negatiivisen yhteisökuvan luokkaan määriteltiin vastaajat, joiden keskiarvo oli pienempi tai yhtä suuri kuin 2.86 ja positiivisen yhteisökuvan luokkaan määriteltiin vastaajat, joiden keskiarvo oli suurempi tai yhtä suuri kuin 3.79. Muita arvoja saaneet (157 vastaajaa) määriteltiin puuttuviksi. Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineita vastaajista on 78 (25 %) ja positiivisesti arvioineita 77 (24.7 %), yhteensä 155 havaintoyksikköä. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden keskiarvot liikkuvat välillä 3.79 ja 5.00. Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden keskiarvot taas liikkuvat välillä 1.36 ja 2.86.

8.3.2 Faktorianalyysi

Faktorianalyysin perusideana on pyrkiä kuvaamaan muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien määrällä. Faktorianalyysi on tarkoitettu vähintään välimatka-asteikon tasoisille muuttujille, mutta sitä käytetään usein myös järjestysasteikollisille muuttujille. Faktorianalyysiä käytetään sellaisten muuttujien korrelaatorakenteen analysointiin, joita ei voida suoraan havaita eli etsitään havaittujen muuttujien taustalla olevia tekijöitä, ns. piilomuuttujia. Faktorianalyysissa muuttujista tehdään normaalisuusoletus sekä hypoteesi muuttujien välisestä korrelaatorakenteesta. Tässä havaitut muuttujat saavat sisältää mittausvirhettä (populaatiolle ominaisen vaihtelun lisäksi). (Heikkilä 2002, 248; Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto/SPSS -oppimisympäristö 2003.)

Faktorianalyysia voidaan käyttää joko eksploratiivisena muuttujien korrelaatiotietorakenteen selittämiseen (*exploratory factor analysis*) tai konfirmatorisena faktorien lukumäärän ja faktorilatauksia koskevien hypoteesien testaamiseen (*confirmatory factor analysis*) (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto/SPSS -oppimisympäristö 2003). Tässä tutkimuksessa käytettiin eksploratiivista faktorianalyysia kyselylomakkeen osioiden 2-15, 16-33, 44-55 tiivistämiseen ja tulkitsemiseen. Eksploratiivisen faktorianalyysin vaiheet ovat Nummenmaan et al. (1997, 243) mukaan faktoreiden lukumäärän arviointi, faktorointi eli faktoreiden eristäminen, rotaatio, faktoreiden tulkinta ja riimeäminen.

Faktorianalyysi on syytä aloittaa alkuperäisten muuttujien korrelaatioiden tarkastelulla. Mikäli korrelaatiokertoimien itseisarvot ovat hyvin pieniä, on selvää, ettei löydy faktoreita, joille muuttujien vaihtelut keskittyisivät. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto/SPSS -oppimisympäristö 2003.) Faktoreiden lukumäärää on mietittävä tarkkaan, jotta ne eivät perustu sattumaan ja jotta niiden välillä on todellista korrelaatiota. Lukumäärän valintaperusteena voidaan käyttää ominaisarvoa, joka kertoo kuinka suuren osan faktori selittää kaikista siinä olevien muuttujien varianssista. Mukaan otetaan vain ne faktorit, joiden ominaisarvo on vähintään yksi. Toisena ratkaisuna on, että mukaan otettavien faktoreiden muuttujien lataukset eivät ole kauttaaltaan kovin pienet. Myös tilastollisten testien (esim. Khin neliö- ja Cattelin Scree - testi) sekä aikaisempien tutkimusten tai teorian perusteella voidaan faktorien lukumäärää arvioida. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 129.)

Faktorointi voidaan suorittaa monella eri menetelmällä. Yleisimmin käytetään pääakseliratkaisua (Principal axis factoring), pääkomponenttiratkaisua (Principal components) ja suurimman uskottavuuden menetelmää (Maximum likelihood). Erot näiden menetelmien välillä eivät ole suuria. (Nummenmaa et al. 1997, 244.) Tässä tutkimuksessa faktorimenetelmänä käytettiin

pääakseliratkaisua. Faktoriakseleiden kierrättämisellä eli rotaatiolla pyritään löytämään erilaisista vaihtoehdoista tulkinnallisesti helpoin. Tällöin faktorien tulkittavuus paranee ja ne voidaan nimetä uusien latausten perusteella. Rotaatiomenetelmät voidaan jakaa suorakulmaisiin ja vinokulmaisiin rotaatioihin. Suorakulmaisista menetelmistä varimax-menetelmä on yleisin. Tässä rotaatiossa on vain suuria tai lähellä nollaa olevia latauksia eivätkä faktorit korreloi keskenään. Vinokulmaisista menetelmistä käytetyimpiä on oblim-rotaatio, mikä sallii faktorien korreloinnin keskenään. (Nummenmaa et al. 1997, 245.)

Rotaation jälkeen faktorit tulee nimetä ja tulkita. Tulkinta tapahtuu tutkimalla, mitkä alkuperäisistä muuttujista ovat eniten korreloituneita kyseisen faktorin kanssa. Faktorianalyysin avulla saadaan usein yleiskuva tutkittavaan ilmiöön liittyvistä tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Siten tulkinnan avulla saadaan vihjeitä jatkoanalyysin tarpeesta. Faktorit voidaan nimetä suurimman latauksen saaneiden muuttujien mukaan tai faktoreiden syntyyn vaikuttaneiden prosessien avulla. Faktorin nimeäminen ja tulkinta tulisi perustua teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Heikkilä 2002, 248–249; Tähtinen & Kaljonen 1996, 63–64.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analyysissä pääakseliratkaisuun (Principal Axis) perustuvaa faktorianalyysiä, koska se sopii paremmin tutkitavan ilmiön tarkasteluun ja tutkimuksen tavoitteisiin. Faktorianalyysiä käytettiin sekä yhteisökuvan rakenteen tarkasteluun että summamuuttujien muodostamisen apuna viestintäväittämissä ja yhteisökuvaväittämissä. Faktoreiden lukumäärän tarkastelu aloitettiin ominaisarvokriteerillä eli ominaisarvon tulee olla suurempi kuin yksi. Parhaan sisällöllisestikin tulkittavan ratkaisun löytämiseksi kokeiltiin useita faktorimääräratkaisuja. Faktoreiden rotatoinnissa käytettiin menetelmänä Oblim- rotaatiota, koska se mahdollis-

taa faktoreiden korreloinnin. Faktoreiden korrelointi on teorian ja aikaisemmin tehtyjen tutkimusten perusteella odotettavissa.

8.3.3 Summamuuttujat

Summamuuttujien avulla voidaan vähentää käsiteltävien muuttujien määrää. On erityisen tarkoituksenmukaista tiivistää suurta muuttujamäärää muutamaksi summamuuttujaksi käsittelyn ja tulkinnan helpottamiseksi. Summamuuttujien sisälle tulevien muuttujien tulee kuvata samaa ilmiötä. Tätä voidaan tarkastella summamuuttujaan kuuluvien yksittäisten muuttujien välisten korrelaatioiden kautta tai käyttäen Cronbachin alfa-reliabiliteettikerrointa. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 63–64, 138.)

Cronbachin alfa voi saada arvoja nollan ja yhden väliltä ja suuret arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista. Summamuuttujien kohdalla kerrointa tulkitaan siten, että mitä lähempänä arvo on yhtä, sen yhdenmukaisempia osion vastaukset ovat keskenään. Kun kerroin lähestyy nollaa, on syytä pohtia mahdollisuutta yhdistää muuttujia. Jos muuttuja korreloi huonosti yhdistettyyn muuttujaan, se voidaan jättää pois muuttujasta kokonaan. Summamuuttujien muodostuksessahan tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman homogeeninen yhdistetty muuttuja. Yksiselitteistä rajaa siitä, mitä suurempi alfa-kertoimen tulisi olla, ei ole olemassa. Kuitenkin useimmissa tutkimuksissa tuon kertoimen arvon tulisi olla mielellään yli 0.7. (Erätuuli et al. 1994, 103–104; Heikkilä 2002, 187.)

Tässä tutkimuksessa summamuuttujia muodostettiin käsiteltävien muuttujien vähentämiseksi ja täten analyysin helpottamiseksi. Lisäksi summamuuttujia muodostettiin tulkinnan selkeyttämiseksi. Summamuuttujia käytettiin tiedon tiivistämiseen yhteisökuvaa ominaisuuksina kuvaavassa osiossa (2–15), yhteisökuvaväittämissä (16–33), sisäisen viestinnän kokemista mittaavassa osiossa (44–55) sekä esimiesviestinnän osiossa (56–68). Sisäisen viestin-

nän ja esimiesviestinnän osioissa käytettiin viisiportaista asteikkoa ja keskikohdan vaihtoehtona en osaa sanoa (arvo 3), joten summamuuttujaan tulevat yksittäiset muuttujat luokiteltiin uudelleen luotettavuuden säilyttämiseksi. Tässä luokittelussa arvo 3 merkittiin puuttuvaksi tiedoksi (sysmis) ja muut arvot luokiteltiin seuraavasti: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä.

Summamuuttujien muodostaminen aloitettiin pääakseliratkaisuun perustuvalla faktorianalyysillä (ks. luku 8.3.2). Jotta summamuuttujaan tulevat yksittäiset muuttujat varmasti mittaisivat samantyyppistä asiaa, laskettiin näille yhdistetyille muuttujille Cronbachin alfa-kertoimet ennen summamuuttujien muodostamista. Lukuunottamatta esimiesviestinnän osiota summamuuttujat perustuivat kolmen tai neljän faktorin ratkaisuun. Esimiesviestinnän osiosta ei rakenteellisesti eikä myöskään sisällöllisesti pystytty löytämään selkeästi tulkittavaa faktoriratkaisua. Koska kuitenkin myös tämän osion väittämät haluttiin kuitenkin tiivistää, muodostettiin kolme summamuuttujaa sisällön perusteella sekä tukeutuen osiosta ajettuun kolmen faktorin ratkaisuun. Koska summamuuttujissa haluttiin säilyttää alkuperäinen asteikko, summamuuttujat muodostettiin keskiarvomuuuttujien periaatteella. Sisäisen viestinnän kokemisen osiosta ja esimiesväittämistä muodostetuissa summamuuttujissa asteikko muuttui uudelleen luokittelussa viisiportaisesta neliportaiseksi.

8.3.4 Tilastollinen testaus

Tilastollisen testauksen vaiheet voidaan jakaa hypoteesin asettamiseen, otoksen poimimiseen, tilastollisen testin valintaan, testin suorittamiseen, tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekemiseen. Hypoteesin testauksella pyritään selvittämään tiettyjen teorian pohjalta muodostettujen ennakkokäsitysten paikkaansa pitävyyttä jossakin perusjoukossa. Hypoteesin asettamisen jälkeen tehtävien tilastollisten testien avulla ratkaistaan hyväksytäänkö nollahypoteesi H_0 , jonka mukaan asioiden välillä ei ole yhteyttä vai hyväksytään-

kö asioiden välistä yhteyttä ilmaiseva vastahypoteesi H1. (Heikkilä 2002, 189, 191.)

Tällaisessa päätöksenteossa voidaan tehdä kahdenlaisia virheitä: joko hylätään oikea nollahypoteesi (hylkäämisvirhe) tai hyväksytään väärä nollahypoteesi (hyväksymisvirhe). Merkitsevyystasolla tarkoitetaan hylkäämisvirheen todennäköisyyttä. Merkitsevyystaso eli riskitaso (Significance) ilmoittaa, kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Testauksen eron tai riippuvuuden sanotaan olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä, kun $p = 0,001$ (***) . Tulos on tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p = 0,01$ (**). Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p = 0,05$ (*). Joskus voidaan myös ilmoittaa, että tulos on tilastollisesti suuntaa antava, kun $0,05 < p = 0,1$. (Heikkilä 2002, 194–195.)

Tilastolliset testit voidaan jakaa parametrisiin ja ei-parametrisiin testeihin. Parametrisen testin käytön edellytyksenä on, että muuttujat ovat vähintään välimatka-asteikollisia. Tavallisimmin käytettyjä parametrisia testejä ovat keskiarvotestit (t-testi, varianssianalyysi) ja Pearsonin korrelaatiokertoimen testaus. Ei-parametrisen testin edellytyksenä on luokittelu- tai järjestysasteikollisten muuttujien käyttö. Tyypillisin ei-parametrinen testi on Khiin neliö-testi. (mt. 193–194.)

Khiin neliö – testi on perustesti empiiristen havaintojen ja tarkasteltavien muuttujien tilastollisen riippumattomuuden eron testaamiseksi. Testin edellytyksenä on, että korkeintaan 20 prosenttia odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5. Jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin 1. Jos nämä edellytykset eivät ole voimassa, niin testin tuloksena voidaan liian helposti hylätä nollahypoteesi ja näin tehdä virheellinen johtopäätös. (mt. 212–213.)

Keskiarvotesteissä testataan joko otoksesta laskettua keskiarvoa hypoteesin mukaiseen vakioarvoon tai verrataan eri ryhmien keskiarvoja toisiinsa. Keskiarvotesteissä olettamuksena on, että tutkittavasta muuttujasta on ylipääntänsä mielekästä laskea keskiarvoa. On myös huomioitava, ovatko vertailtavat ryhmät toisistaan riippumattomia tai riippuvia. (Heikkilä 2002, 224.) Kahden keskiarvon eron tilastollista merkitsevyyttä mitataan t-testillä. Voidaan verrata joko kahden ryhmän välisiä eroja (esim. miesten ja naisten eroja) tai saman ryhmän eri aikoina riippuvassa muuttujassa saamia keskiarvoja. Merkitsevyyden testaamiseen voidaan käyttää yksisuuntaista t-testiä silloin, kun voidaan etukäteen jonkin teorian tai mallin perusteella olettaa keskiarvojen eroavan toisistaan tietyllä tavalla. Muissa tapauksissa käytetään kaksisuuntaista t-testiä. Testin käytön edellytyksenä on, että muuttujat ovat vähintään välimatka-asteikollisia, muuttuja on jakautunut normaalisti ja muuttujan varianssit ovat yhtä suuret perusjoukossa. (Nummenmaa et al. 1997, 77.)

Varianssianalyysiä käytetään keskiarvojen eron merkitsevyyden mittaamiseen silloin, kun verrataan useampaa kuin kahta keskiarvoa jonkin riippuvan muuttujan suhteen. Analyysi perustuu ryhmien välisen ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. Varianssianalyysi voidaan tehdä joko yksisuuntaisena tai monisuuntaisena (ANOVA), monimuuttujaisena (MANOVA) tai kovarianssianalyysinä (ANCOVA). (Heikkilä 2002, 224–225, 252–253; Nummenmaa et al. 1997, 78–80.) Tyypillisin näistä on yksisuuntainen varianssianalyysi, jolloin tilastoyksiköt jaetaan ryhmiin yhden muuttujan perusteella (esim. ikä) ja verrataan näiden luokkien keskiarvoja. Yksisuuntaisen varianssianalyysin käytön edellytyksenä on ensinnäkin, että muuttujat ovat vähintään välimatka-asteikollisia. Lisäksi ryhmät tulee olla riippumattomia, muuttujan arvot tulee olla normaalisti jakautuneet kaikilla vertailtavilla ryhmillä ja muuttujan varianssit eri ryhmissä ovat yhtä suuret tai ainakin lähellä toisiinsa. (Heikkilä 2002, 224–225; Nummenmaa et al. 1997, 78.)

Tässä tutkimuksessa t-testejä ja yhdensuuntaisia varianssianalyysejä käytettiin eri taustamuuttujaryhmien, erityisesti eri tulosalueiden ja työtehtävien välisten erojen ja tilastollisen merkitsevyyksien tutkimiseen yhteisökuvasta, viestintäasenteista, esimiesviestinnästä muodostettujen summamuuttujien kohdalla. Testit suoritettiin SPSS-ohjelmalla 95 % luottamusvälillä. Lisäksi tutkittiin ryhmien välisiä eroja joidenkin yksittäisten muuttujien kohdalla. Hypoteesin testauksessa käytettiin t-testiä.

8.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata sen reliabiliteetilla (pysyvyydellä) ja validiteetilla (pätevyydellä). Nämä käsitteet muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta voivat alentaa erilaiset virheet kuten käsittelyvirheet, mittausrvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. (Heikkilä 2002, 185; Hirsjärvi et al. 2000, 213.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Se merkitsee myös mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Mittaus on siis sitä reliaabelimpaa, mitä vähemmän mittaamiseen liittyy satunnaisten seikkojen kuten aineiston käsittelyssä tapahtuvien virheiden eli satunnaisvirheiden aiheuttamaa vaihtelua. Tutkimuksesta on toistettaessa saatava samanlaisia tuloksia. Tutkimuksen sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan juuri tätä, että mittaustulokset pysyvät toistettaessa samoina. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. Satunnaisvirheet aiheuttavat useimmiten puutteellista reliabiliteettia. (Heikkilä 2002, 30,187; Hirsjärvi et al. 2000, 213.)

Validius tarkoittaa mittauksen kykyä mitata niitä ominaisuuksia ja käsitteitä, joita mittaamaan mittaväline on laadittukin eli se kertoo, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Validiteetti tarkoittaa

myös systemaattisen virheen puuttumista. Systemaattinen virhe syntyy jos-takin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Jos mittari on validi, niin sillä suoritettut mittaukset ovat keskimäärin oikeita. (Heikkilä 2002, 29, 186; Hirsjärvi et al. 2000, 213–214.)

Luotettavuutta arvioidessa voidaan erottaa sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja ekologinen validiteetti. Sisäiseen validiteettiin kuuluvat mittauksen tarkkuus tai virheettömyys ja pysyvyys eli reliabiliteetti. Sisäinen validiteetti viittaa tietystä tutkimuksesta johdettujen päätelmien paikkaansa pitävyyteen. Missä määrin tutkimus on suunniteltu ja viety läpi siten, että se johtaa paikkaansa pitäviin tuloksiin tutkitusta ilmiöstä tutkitussa joukossa tai tekstissä. Ulkoinen validiteetti kertoo mittauskohteen edustavuudesta eli tutkitun aineiston suhteesta perusjoukkoon. Se kertoo, voidaanko tietyn tutkimuksen tulokset yleistää koskemaan muita ihmisiä, tekstejä, paikkoja tai muuta aikaa. Jos tutkimus on ulkoisesti validi, siitä johdetut tulokset eivät rajoitu koskemaan vain tiettyjä tutkittuja ihmisiä, tekstejä, paikkoja tai ajanjaksoja. Ekologinen validiteetti taas sisältää olosuhteiden ja tilanteiden relevanssin sekä edustavuuden. (Frey et al. 2000, 109; Erätuuli et al. 1994, 98–99.)

8.5 Vastaajat ja vastausaktiivisuus

Varsinainen aineisto kerättiin lomakekyselynä koko koulutuskuntayhtymän henkilöstöltä (750) sekä valtuuston ja hallituksen jäseniltä (40, koska yksi jäsenistä toimii sekä hallituksessa että valtuustossa). Henkilöstömäärä perustuu 16.1.2003 ja 4.2.2003 (Aikuiskoulutus) ajettuihin henkilöstön perustietolistauksiin. Henkilöstömäärä eroaa 25 henkilöllä 31.12.2002 tietoihin perustuvasta henkilöstöraportista. Henkilöstöön laskettiin kuuluvaksi ne henkilöt, jotka saivat koulutuskuntayhtymältä palkkaa kyselyn suorittamisen ajankohdaksi. Vaikka tutkimusta voidaan pitää kokonaistutkimuksena, tutkimuksesta rajattiin pois alle puoli vuotta koulutuskuntayhtymän palveluksessa olleet

työntekijät. Aikarajaan päädyttiin, koska varsinkin määräaikaisissa työntekijöissä on sellaisia, jotka saattavat työskennellä koulutuskuntayhtymän palveluksessa vain muutaman päivän. Puoli vuotta (noin yksi lukukausi) katsottiin olevan tarpeeksi pitkä ajanjakso jonkinlaisen kuvan muodostamiseksi koulutuskuntayhtymästä ja sen sisäisestä viestinnästä. Rajaus tehtiin sekä henkilöstörekistereiden että kyselylomakkeen työn kesto -taustamuuttujan ensimmäisen vastausvaihtoehdon mukaan.

Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeita palautui 323 kappaletta. Täten vastausprosentti on noin 41 prosenttia. Julkaistuissa tutkimuksissa vastausprosentit ovat useimmiten vaihdelleet 35 prosentista jopa 80 prosenttiin. Jokaisessa yhteisökyselyssä tavoitteellinen vastausprosentti tulisi olla 50 prosenttia. (Edwards et al. 1997, 91.) Palautetuista kyselylomakkeista 13 oli valtuuston/hallituksen kyselylomakkeita. Valtuuston ja hallituksen kohdalla vastausprosentti jää kokonaisprosenttia huomattavasti heikommaksi eli 32.5 prosenttiin.

Henkilöstöltä kyselylomakkeita palautui yhteensä 310 kappaletta. Näistä kyselylomakkeista jouduttiin kuitenkin hylkäämään yhteensä 11 kappaletta. Kyselylomake hylättiin, jos se oli kokonaan tyhjä, hyvin puutteellisesti täytetty tai vastaaja oli työskennellyt koulutuskuntayhtymässä alle puoli vuotta. Henkilöstön osalta tutkimukseen hyväksyttiin mukaan 299 kyselylomaketta, mikä on 39.9 prosenttia lähetettyjen kyselylomakkeiden määrästä. Kaiken kaikkiaan hyväksyttävästi täytettyjä ja palautettuja kyselylomakkeita oli 312, mikä on 39.5 prosenttia lähetettyjen kyselylomakkeiden määrästä. Taulukossa 1 esitellään vastausaktiivisuus vastausryhmittäin.

TAULUKKO 1 Vastausaktiivisuus yksiköittäin

Yksikkö	Lähetetyt lomakkeet	Palautetut ja hyväksytyt lomakkeet	Vastausprosentti
1. Konsernijohto	16	12	75 %
2. Jyväskylän palvelualueen oppilaitos	114	46	40,4 %
3. Jyväskylän kauppaoppilaitos	36	15	41,7 %
4. Jyväskylän tekninen oppilaitos	168	51	30,4 %
5. Jyväskylän sosiaali- ja terveysalan oppilaitos	71	30	42,3 %
6. Hallinto, talous ja muut	*	5 *	-
Oppilaitokset tulosalue kokonaisuudessaan	389	147	37,8 %
7. Tekniikka ja liikenne	62	31	50 %
8. Hallinto ja kauppa	84	30	35,7 %
9. Palvelualueet	30	7	23,3 %
10. Sosiaali- ja terveysala	34	11	32,4 %
11. Keuruun yksikkö	4	2	50 %
12. Viitasaaren yksikkö	12	5	41,7 %
13. Hallinto, talous ja muut	14	8	57,1 %
Sivutoimiset tuntiopettajat	8 **	-	-
Jyväskylän aikuiskoulutus kokonaisuudessaan	248	94	37,9 %
14. Jyväskylän oppisopimuskeskus	5	3	60 %
15. Hotelli Priimus	22	8	36,4 %
16. Kiinteistöliikelaitos	53	16	30,2 %
17. Hankkeet	17	10	58,8 %
18. Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	40	13	32,5 %
19. Työskentelee useammassa yksikössä	-	7 ***	-

* Osoitelistauksissa, joiden perusteella kyselylomakkeet lähetettiin, Oppilaitokset-tulosalueen hallintoon, talouteen ja muihin tehtäviin kuuluvia ei ollut näin tarkasti eroteltu. Heidät oli listauksessa sisällytetty oppilaitoksiin.

** Aikuiskoulutuksen listauksessa oli kahdeksan sivutoimista tuntiopettajaa, joita ei voitu sijoittaa yhteen ja tiettyyn oppilaitokseen. Osaltaan he näkyvät luokassa 19, johon sijoittuvat sellaiset vastaajat, jotka ilmoittivat työpaikakseen kaksi yksikköä.

*** Taustatiedoissa kysymyksessä 148 kysyttiin työpaikkaa eli tulosaluetta/yksikköä, jossa vastaaja työskentelee pääsääntöisesti. Ohjeena oli vain yhden vaihtoehdon valitseminen. Kuitenkin osa vastaajista valitsi tässä kohdassa kaksi yksikköä. Koska tällaisia vastaajia ei varmuudella voitu sijoittaa jompaan kumpaan heidän ilmoittamistaan työpaikoista, luotiin näitä vastauksia varten luokka 19.

8.5.1 Vastaajat taustamuuttujittain

Vastaajista enemmistö on naisia (62 %) ja yli puolet vastaajista (66 %) on 36–55 -vuotiaita. Suurimman yksittäisen ikäryhmän (38 %) vastaajista muodostavat 46 - 55 - vuotiaat. Alimman korkea-asteen eli opistoasteen tutkinnon vastaajista on suorittanut 37 prosenttia. Seuraavaksi eniten (35 %) vastaajista on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon.

Suurin osa (63 %) vastaajista kuuluu opetushenkilöstöön. Luottamushenkilöitä vastaajista on vain 4 prosenttia. Noin puolet (47 %) vastaajista kuuluu Oppilaitokset-tulosalueen palvelukseen. Vastaavasti Jyväskylän aikuiskoulutuksen palvelukseen kuuluu 30 prosenttia vastaajista. Yli puolet (53 %) vastaajista on ollut koulutuskuntayhtymän tai paremminkin nykyiseen koulutuskuntayhtymään kuuluvien oppilaitoksien ja yksikköjen palveluksessa 11–30 vuotta. Kuitenkin varsin lyhyen ajan eli puolesta vuodesta viiteen vuoteen vastaajista on työskennellyt peräti 33 prosenttia. Tarkemmin vastaajaryhmistä on taulukossa 2. Taulukossa vastaajaryhmiä taustamuuttujittain vertailaan koko henkilömäärään, vaikka vastaajien lukumäärä sisältää myös valtuuston ja hallitusten jäsenet (13). Kuitenkaan erot eivät ole merkittäviä, vaikka valtuuston ja hallituksen jäsenetkin on otettu mukaan vertailuun.

TAULUKKO 2 Vastaajat taustamuuttujittain

		vastaajat		Koko henkilö- määrä	
		N	%	N	%
Sukupuoli	Nainen	192	61,9 %	433	59,7 %
	Mies	118	38,1 %	292	40,3 %
Ikä	alle 25 v.	5	1,6 %	9	1,2 %
	25–35 v.	35	11,3 %	85	11,7 %
	36–45 v.	88	28,4 %	213	29,4 %
	46–55 v.	118	38,1 %	270	37,2 %
	yli 55 v.	64	20,6 %	148	20,4 %
Koulutus	Perusaste	10	3,2 %	*	*
	Keskiaste	27	8,7 %	*	*
	Alin korkea-aste	114	36,7 %	*	*
	Alempi korkeakouluaste	46	14,8 %	*	*
	Ylempi korkeakouluaste	108	34,7 %	*	*
	Tutkijakoulutusaste	6	1,9 %	*	*
Työtehtävä	Johto	17	5,4 %	21	2,7 %
	Opetushenkilöstö	193	62,9 %	444	58,0 %
	Tukihenkilöstö	60	10,5 %	213	27,8 %
	Hankehenkilöstö	24	7,8 %	47	6,1 %
	Luottamushenkilöstö	13	4,2 %	40	5,2 %
Työpaikka	1. Konsernijohto	12	3,9 %	16	2,2 %
	Oppilaitokset tulosalue	147	47,4 %	385	53,1 %
	2. Jyväskylän palvelualueen oppilaitos	46	14,7 %	108	14,9 %
	3. Jyväskylän kauppaoppilaitos	15	4,8 %	34	4,7 %
	4. Jyväskylän tekninen ammat- tioppilaitos	51	16,5 %	160	22,1 %
	5. Jyväskylän sosiaali- ja terve- ysalan oppilaitos	30	9,7 %	75	10,3 %
	6. Hallinto, talous ja muut	5	1,6 %	8	1,1 %
	Jyväskylän aikuiskoulutus	94	30,3 %	238	32,8 %
	7. Tekniikka ja liikenne	31	10,0 %		
	8. Hallinto ja kauppa	30	9,7 %		
	9. Palvelualat	7	2,3 %		
	10. Sosiaali- ja terveysala	11	3,5 %		
	11. Keuruun yksikkö	2	0,6 %		
	12. Viitasaaren yksikkö	5	1,6 %		
	13. Hallinto, talous ja muut	8	2,6 %		
	14. Jyväskylän oppisopimuskes- kus	3	1,0 %	5	0,7 %
	15. Hotelli Priimus	8	2,6 %	18	2,5 %
	16. Kiinteistöliikelaitos	16	5,2 %	53	7,3 %
	17. Hankkeet	10	3,2 %	10	1,4 %
	18. Koulutuskuntayhtymän va- luusto/hallitus	13	4,2 %	41	5,7 %
19. Useita työpaikkoja	7	2,3 %	*	*	
Työsuhteen kesto	½-5 vuotta	98	32,8 %	*	*
	6-10 vuotta	33	11,0 %	*	*
	11–20 vuotta	84	28,1 %	*	*
	21–30 vuotta	73	24,4 %	*	*
	yli 30 vuotta	11	3,7 %	*	*

Taulukossa koko henkilöstömäärän luvut perustuvat vuoden 2002 henkilöstöraporttiin. Henkilöstöraporttiin on laskettu mukaan kaikki ne henkilöt, jotka ovat olleet koulutuskuntayhtymän palveluksessa 31.12.2002. Henkilöstöraportissa koulutuskuntayhtymän kokonaishenkilömäärä on 725. Kuitenkin on huomioitava, että tämä luku perustuu vuoden vaihteen tilanteeseen. Kyselylomakkeita lähti henkilöstölle kaiken kaikkiaan 750 kappaletta perustuen henkilöstöstä ajettuihin nimi- ja osoiterekistereihin. Ero on selitettävissä henkilöstön vaihtuvuudella. Kyselylomakkeessa on joiltakin osin haluttu kysyä tietoja tarkemmin kuin henkilöstöraportissa. Tästä syystä vertailutiedot työsuhteen keston ja koulutuksen kohdalla puuttuvat. Henkilöstöraportissa henkilöstön ikäjakauma on myös laskettu hieman eri tavalla kuin kyselylomakkeessa. Henkilöstöraportissa luokkia on enemmän, joten tätä vertailua varten henkilöstöraportin luokkia on yhdistetty. Koko henkilöstön ikäjakauma perustuu siten seuraavaan luokitteluun: 1 = alle 25 vuotta, 2 = 25–34 vuotta, 3 = 35–44 vuotta, 4 = 45–54 vuotta ja 5 = yli 55 vuotta.

Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakaumat ovat lähes samaa luokkaa kuin koko henkilöstömäärässä. Työtehtävän perusteella vastaajat eroavat hieman koko henkilöstöstä. Kaikista vastaajista kuuluu opetushenkilöstöön 63 prosenttia. Vain henkilöstön vastaajat huomioiden prosenttiosuus on 66 %. Koko koulutuskuntayhtymän henkilöstöstä opetushenkilöstöä on 58 prosenttia. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä on tukihenkilöstö (11 %). Vain henkilöstön vastaajat huomioiden osuus on 20 %. Koko henkilöstöstä tukihenkilöstöön kuuluu jopa 28 %, joten vastaajien joukossa he ovat aliedustettuina. Johtoon koko henkilöstöstä kuuluu 3 prosenttia, kun taas vastaajien keskuudessa heitä on 5 prosenttia ja vain henkilöstön vastaajat huomioiden 6 %. Hankehenkilöstön ja luottamushenkilöstön kohdalla erot eivät ole näin suuria. Henkilöstöraportissa, johon kokonaishenkilömäärän luvut perustuvat, erikseen on ilmoitettu Taitava Keski-Suomi -hankkeen henkilöstö (10 henkilöä), muuten hankehen-

kilöstö on laskettu oppilaitoksien ja yksiköiden henkilöstöön mukaan eikä se ole tarkemmin kokonaishenkilöstöstä täten eroteltavissa. Kyselylomakkeessa hankehenkilöstöön kuuluvat ne, jotka saavat yli 50 % palkastaan hankkeista. Hankkeiden parissa työskentelevät vastaajat (24 hlöä), ovat täten työpaikka kohdassa ilmoittaneet työpaikakseen jonkin yksikön tai sitten hankkeet (10 hlöä). Kaiken kaikkiaan aineisto vastaa melko hyvin kohdeorganisaation todellista tilannetta.

9. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksista tässä käsitellään sekä esitutkimuksen tulokset että varsinaisen kyselytutkimuksen tulokset. Ensiksi käsitellään esitutkimuksen tulokset tiivistetysti ja varsinaisen kyselylomakkeen tuloksien käsittely alkaa spontaaneista mielikuvista. Tuloksien raportoinnissa edetään kyselylomakkeen osioiden mukaisesti perehtyen ensimmäiseksi sisäiseen yhteisökuvaan ja sitten sisäiseen viestintään. Yhteisökuvan tulokset jakaantuvat spontaaniin mielikuvaan, yhteisökuvan ulottuvuuksiin ominaisuuksina sekä yhteisökuvaaväittämiin. Sisäisessä viestinnässä käsitellään sisäisen viestinnän väittämi- en tuloksien lisäksi esimiesviestinnän - ja viestintävajetus tutkimuksen tuloksia. Lopuksi käsitellään yhteisökuvan ja sisäisen viestinnän välistä yhteyttä. Tuloksissa ensin käsitellään kokonaistulokset ja sitten vertaillaan tuloksia työtehtäväryhmien ja eri tulosalueiden välillä. Varsinainen yhteenveto tuloksista esitetään luvussa 10.

9.1 Esitutkimuksen tulokset

Esitutkimuksessa haastateltiin marras-joulukuun 2002 vaihteessa seitsemää johtoon kuuluvaa henkilöä eri tulosalueilta ja eri yksiköistä. Esitutkimuksen mukaan viestintä koulutuskuntayhtymässä kokonaisuudessaan ei ole ollut kovin suunnitelmallista ainakaan siinä mielessä, että kirjallisia viestintäsuunnitelmia on hyvin vähän. Viestinnän suunnitelmallisuus vaihtelee eri yksiköiden ja oppilaitoksien välillä. Hankkeissa viestintä näyttäisi olevan

kaikkein suunnitelmallisinta, koska osaan hankkeista on laadittu omat viestintäsuunnitelmansa.

Koulutuskuntayhtymässä viestintää ohjaavia periaatteita ei ole olemassa kirjallisena organisaatiotasolla eikä niistä myöskään ole keskusteltu. Lähinnä viestinnän periaatteista ja käytännöistä on sovittu oppilaitosten ja yksikköjen tasolla. Nämä periaatteet ja käytännöt näyttävät ohjaavan myös viestintää koulutuskuntayhtymän tasolla. Sisäisessä viestinnässä haastateltujen mukaan pyritään vuorovaikutteisuuteen ja aktiiviseen tiedon hakemiseen. Kuitenkin nykyisin ennemminkin henkilöstölle tarjotaan tietoa tai se on olemassa jossakin. Sisäistä viestintää ohjaavat haastateltujen mukaan erilaiset johtamistavat, viestinnän avoimuus ja tasapuolisuus. Keskeistä heidän mielestään on itsenäisten tulosityksikköjen johdon oma tapa viestiä henkilöstölleen omista lähtökohdistaan.

Esitutkimuksessa mainittiin sisäisen viestinnän onnistuneimpia asioita vähemmän kuin ongelmallisia tai kehittämistä tarvitsevia asioita. Suurimmaksi osaksi onnistuneet asiat liittyvät yksittäisiin, yksittäisen oppilaitoksen tai yksikön viestintää koskettaviin seikkoihin. Koko koulutuskuntayhtymän sisäisessä viestinnässä hyvänä pidetään viestinnän avoimuutta sekä joidenkin yksiköiden systemaattista tapaa tiedottaa. Ongelmia sisäiseen viestintään näyttää aiheuttavan organisaation suuri koko ja yksiköiden hajasijoitus, mikä koetaan aiheuttavan ongelmia eri yksiköiden ja tulosalueiden väliseen viestintään. Toisaalta ongelmia vastaajien mielestä aiheuttaa systemaattisen tiedotustavan puuttuminen eri yksikköjen välillä. Tieto kulkee lähinnä toiminnan ja ihmisten kautta. Useat ongelmat liittyvät haastateltujen mielestä myös siihen, että tietoa yksinkertaisesti tulee liian paljon. Heidän mukaansa pitäisikin pystyä kohdentamaan tieto paremmin.

Sähköposti on haastattelujen perusteella käytetyin viestintäkanava, jonka välityksellä saadaan tietoa niin omasta yksiköstä, koulutuskuntayhtymästä kuin muista yksiköistä ja tulosalueistakin. Tietoa saadaan myös eri tasoilla pidettävien säännöllisten kokousten välityksellä. Haastattelujen perusteella yksiköt saavat aika vähän tietoa toisistaan. Lähinnä tieto tulee toiminnan ja henkilökohtaisten kontaktien, esimerkiksi yhteisten hankkeiden sekä erilaisien kokousten kautta.

Haastateltujen mukaan henkilöstö samastuu ensisijaisesti omaan oppilaitokseensa tai jopa omaan koulutuslinjaansa. Tämän arvellaan johtuvan yksiköiden pitkästä itsenäisestä historiasta. Yksittäinen työntekijä ei vielä välttämättä hahmota koulutuskuntayhtymää ja oman yksikkönsä paikkaa siinä. Lisäksi koulutuskuntayhtymän arvellaan jäävän vieraaksi henkilöstölle tietoisista toimenpiteistä huolimatta. Vaikka mainittiinkin, että päätös liittymisestä koulutuskuntayhtymään on saattanut olla joillekin oppilaitoksille hankala, koulutuskuntayhtymään kuulumisen uskotaan kuitenkin koettavan positiivisena. Haastatellut arvelevat henkilöstön näkevän koulutuskuntayhtymän isona, turvallisena ja kehitystä tukevana tukiorganisaationa.

9.2 Spontaani mielikuva

Varsinaisessa kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä (kysymys 1), millaisia asioita heille tulee ensimmäisenä mieleen Jyväskylän koulutuskuntayhtymästä. Vastaajat ilmaisivat mielikuvaansa sekä yksittäisillä sanoilla, useimmiten adjektiiveilla, että kokonaisilla lauseilla. Kaiken kaikkiaan mainintoja kertyi 540 kappaletta. Vastaajista 15 prosenttia jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kysymykseen vastanneet kirjoittivat keskimäärin kaksi mainintaa vastaajaa kohden. Kuvaukset on jaoteltu kolmeen pääluokkaan: positiiviset, neutraalit ja kriittiset. Eniten on käytetty neutraaleja ilmauksia, joita kaikista vastauksista on 40 prosenttia (215 kappaletta). Il-

maisista on kriittisiä 190 kappaletta (35 %) ja positiivisia ilmauksia on 135 kappaletta (25 %). Spontaanit mielikuvat esitellään liitteessä 4.

Eri luokkien sisällä käytetyissä ilmauksissa esiintyy varsin suurta hajontaa, mutta myös selkeitä yleisiä linjauksia on havaittavissa. Neutraaleissa ilmauksissa lähinnä kuvaillaan koulutuskuntayhtymää, sen toimintaa, muotoa sekä tehtävää. Yleisimmin koulutuskuntayhtymää kuvataan suureksi organisaatioksi. Peräti 23 prosentissa ilmauksista mainitaan organisaation suuri koko. Tämän lisäksi ilmauksista selvästi erottuvat seuraavat luokat: työpaikka ja työnantaja (10 %), monialainen koulutustarjonta ja toiminta (8 %), ammatillinen koulutus (8 %) sekä kuntien yhteenliittymä, joka hallinnoi ammatillista koulutusta antavia oppilaitoksia (7 %).

Kriittisissä ilmauksissakin suuri koko tuodaan esiin, mutta näissä vastaajat suhtautuvat kielteisesti suureen kokoon. Lisäksi tuodaan esiin organisaation byrokraattisuus, hajanaisuus, yhteistyön puute ja epäselvä rakenne. Yleisimmin ilmauksissa kritisoidaan koulutuskuntayhtymän liian suurta kokoa (18 %). Koulutuskuntayhtymää pidetään myös hyvin hierarkkisena, byrokraattisena ja jäykkänä (17 %). Kriittisistä ilmauksista 13 prosentissa organisaatio koetaan hajanaiseksi ja 9 prosentissa ilmauksista kokonaisuus ei ole selkeä eikä ole hahmottunut selvästi vastaajalle.

Positiivisissa vastauksissa eivät yleisimmät ilmaukset erotu niin selvästi kuin neutraaleissa ja kriittisissä ilmauksissa. Positiivisissa ilmauksissa koulutuskuntayhtymää kuvataan kehittyväksi, monipuoliseksi, ammattitaitoiseksi, aktiiviseksi. Johtoa pidetään hyvänä ja organisaatiota muutenkin hyvänä työpaikkana. Lisäksi viitataan koulutuskuntayhtymän merkittävään asemaan ammatillisen koulutuksen järjestäjänä paikallisesti, maakunnallisesti ja valtakunnallisesti. Yleisimmin positiivisissa ilmauksissa esiintyy monipuolinen koulutustarjonta (13 %) sekä kehittyvä ja kehitysmuotoinen (13 %). Jy-

väskylän koulutuskuntayhtymää pidetään myös ammattitaitoisena ja osavana (10 %) sekä merkittävänä ammatillisen koulutuksen järjestäjänä Jyväskylässä ja koko maakunnassa (9 %).

9.3 Yhteisökuvan ulottuvuudet ominaisuuksina

Sisäisen yhteisökuvan selvittämiseksi vastaajia pyydettiin aluksi arvioimaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymää sen perusteella, miten hyvin heidän mielestään 14 annettua adjektiivää kuvaavat koulutuskuntayhtymää. Vahvimmin Jyväskylän koulutuskuntayhtymää määrittävät adjektiivit monialainen, ammattitaitoinen, aktiivinen, kehitysmuonteinen sekä maakunnallinen. Heikoimmalla koulutuskuntayhtymää kuvaavat vastaajien mielestä ominaisuudet yhtenäinen, joustava sekä avoin. Yhteisökuvan arviointia ominaisuuksin on seuraavassa taulukossa tarkasteltu keskiarvojen perusteella.

TAULUKKO 3 Organisaatiota kuvaavat ominaisuudet

	N	Keskiarvo
X14 Monialainen	309	4,46
X13 Ammattitaitoinen	308	3,76
X10 Aktiivinen	309	3,59
X4 Kehitysmuonteinen	310	3,59
X8 Maakunnallinen	310	3,55
X9 Yhteistyöhön pyrkivä	309	3,44
X2 Arvostettu	310	3,40
X11 Luotettava	310	3,38
X5 Nykyaikainen	310	3,32
X3 Tunnettu	311	3,30
X12 Ystävällinen	309	3,06
X15 Avoin	306	2,87
X6 Joustava	310	2,77
X7 Yhtenäinen	310	2,34

Koulutuskuntayhtymää kuvaavia ominaisuuksia mittaaville väittämille 2-15 suoritettiin kaikkien vastausten perusteella (N=312) faktorianalyysi, jotta osion 14 väittämää voitiin tiivistää helpommin hallittavaan muotoon sekä saada selville muuttujien taustalla oleva rakenne sekä myös tutkia, millaisia ulottuvuuksia ominaisuudet muodostavat. Aluksi käytettiin faktoriratkaisu-

jen määrän valinnassa ominaisarvokriteeriä, jolloin saatiin kahden faktorin ratkaisu. Tämän lisäksi kokeiltiin kolmen ja neljän faktorin ratkaisuja ja päädyttiin neljän faktorin ratkaisuun sisällöllisen tulkinnan vuoksi. Taulukon 4 mukaisesti koulutuskuntayhtymää kuvaavat ominaisuudet voidaan jakaa neljään faktoriin.

TAULUKKO 4 Koulutuskuntayhtymää kuvaavien ominaisuuksien faktorimatriisi

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
X6 Joustava	,802	2,237E-02	-6,65E-02	9,186E-02
X15 Avoin	,776	-4,61E-02	-7,23E-04	2,508E-02
X11 Luotettava	,642	-,206	-3,16E-03	6,088E-02
X12 Ystävällinen	,570	-,147	6,308E-02	6,320E-02
X7 Yhtenäinen	,567	,296	,354	2,661E-02
X5 Nykyaikainen	,416	-,240	8,908E-02	,138
X4 Kehitysmuuttava	,372	-,283	3,663E-02	,300
X13 Ammattitaitoinen	,240	-,566	,239	-3,02E-02
X14 Monialainen	4,788E-02	-,531	4,624E-02	,117
X3 Tunnettu	-1,67E-02	-5,81E-02	,735	4,052E-02
X2 Arvostettu	,291	-,215	,497	-3,79E-02
X8 Maakunnallinen	-2,94E-02	-2,03E-02	,320	,255
X9 Yhteistyöhön pyrkivä	9,408E-02	6,290E-03	6,576E-03	,870
X10 Aktiivinen	,333	-,208	9,040E-02	,377

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 24 iterations.

Ominaisuusväittämien faktorianalyysin faktorin 1 ominaisarvo on 7.4 ja se selittää 53 prosenttia varianssista. Faktori 1 (Adjekt1) nimetään sisältönsä perusteella *joustavuudeksi-avoimuudeksi*. Joustavuus-avoimuus -faktorin adjektiivit saavat pääsääntöisesti hyviä latauksia. Adjektiivien nykyaikainen ja kehitysmuuttava lataukset ovat muita hieman heikompia, mutta eri ratkaisujen perusteella ne sopivat kuitenkin tähän faktoriin. Faktorin 2 (Adjekt2) ominaisarvo on 1.0 ja se selittää 7 prosenttia varianssista. Faktori 2 nimetään sisältönsä perusteella *ammattitaitoisuudeksi-monialaisuudeksi*. Kolmannen faktorin (Adjekt3) ominaisarvo on 0.9 ja se selittää 6 prosenttia varianssista. Tälle faktorille annetaan nimeksi *tunnettuus*. Neljäs faktori (Adjekt4) nimetään

aktiivisuudeksi. Neljännen faktorin ominaisarvo on 0.7 ja se selittää 5 prosenttia varianssista.

Ominaisuutta kuvaavien faktorien kokonaisselityksaste on noin 72 prosenttia. Faktoreiden korrelaatiomatriisista on havaittavissa, että joustavuus-avoimuus -faktori korreloi kohtuullisen voimakkaasti tunnettuus-faktorin (0.611) sekä aktiivisuus-faktorin (0.642) kanssa. Ammattitaitoisuus-monialaisuus -faktori korreloi joustavuus-avoimuus -faktorin kanssa (-0.483) sekä aktiivisuus-faktorin kanssa (-0.455). Lisäksi tunnettuus- ja aktiivisuus-faktorit korreloivat keskenään (0.504). Faktoreiden Cronbachin alfa-reliabiliteettikertoimet ovat seuraavat:

Joustavuus-avoimuus	0.8969
Ammattitaitoisuus-monialaisuus	0.6554
Tunnettuus	0.6629
Aktiivisuus	0.8144

Ensimmäisen ja viimeisen faktorin kohdalla luotettavuuden ja sisäisen konsistenssin voidaan sanoa olevan hyvä, koska alfakerroin on suurempi kuin 0.7. Kahden keskimmäisen faktorin kohdalla sisäisen yhdenmukaisuuden voidaan katsoa olevan kohtuullinen, sillä molemmissa faktoreissa alfakerroimen arvo on hyvin lähellä 0.7.

Tämän ominaisuuksien faktorianalyysin perusteella yhteisökuvasta on erotettavissa neljä ulottuvuutta, tosin ominaisarvokriteeriä käyttäen muuttujat muodostivat vain kaksi faktoria, missä suurin osa muuttujista oli latautunut ensimmäiselle faktorille. Täten ulottuvuudet eivät välttämättä ole niin selkeästi erotettavissa ja ne kuitenkin liittyvät toisiinsa, mikä on havaittavissa faktoreiden välisistä korrelaatioista. Puolet muuttujista on latautunut voimakkaasti ensimmäiselle faktorille. Mielenkiintoinen on ulottuvuus tunnettuus,

sillä sille ovat latautuneet sellaiset muuttujat kuin tunnettu, arvostettu ja maakunnallinen.

Tarkasteltaessa summamuuttujien saamia keskiarvoja voidaan todeta, että yhteisökuva on kohtalaisen positiivinen henkilöstön ja luottamushenkilöstön mielestä. Koulutuskuntayhtymän yhteisökuvaa kuvaavista ulottuvuuksista *ammattitaitoisuus-monialaisuus* kuvaa vastaajien mielestä parhaiten koulutuskuntayhtymää (4.11). Yksittäisistä muuttujista vahvimmin Jyväskylän koulutuskuntayhtymää määrittävät summamuuttujan muodostavat adjektiivit *monialainen* (4.46) ja *ammattitaitoinen* (3.76). Heikoiten kaikkien vastaajien mielestä koulutuskuntayhtymää kuvaa *joustavuus-avoimuus* (3.04). Tätä vahvistaa se, että summamuuttujaan kuuluvat adjektiivit *yhtenäinen* (2.34), *joustava* (2.77) sekä *avoin* (2.87) kuvaavat vastaajien mielestä heikoimmin koulutuskuntayhtymää. Summamuuttujien keskiarvot on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Ominaisuus-summamuuttujat ja keskiarvot

Ominaisuus-summamuuttujat

	N	Keskiarvo
ADJEKT1 Joustavuus	312	3,0444
ADJEKT2 Ammattitaitoisuus- monipuolisuus	311	4,1125
ADJEKT3 Tunnettuus	312	3,4113
ADJEKT4 Aktiivisuus	310	3,5113

9.3.1 Ominaisuudet eri työtehtävissä

Eri työtehtävissä työskentelevillä yhteisökuva on siinä mielessä samanlainen, että ulottuvuuksista *ammattitaitoisuus-monialaisuus* kuvaa kaikkien ryhmien mielestä vahvimmin koulutuskuntayhtymää ja heikoiten sitä kaikkien ryhmien mukaan kuvaa *joustavuus-avoimuus*. Kuitenkin eroja työtehtäväryhmien välillä on siinä, miten voimakkaasti ominaisuudet koulutuskuntayhtymään liitetään. Työtehtävien mukaan muodostettujen ryhmien välillä on ominaisuussummamuuttujissa tilastollisesti merkitseviä eroja lukuunottamatta *ammattitaitoisuus-monialaisuus* -summamuuttujaa. Työtehtävä-

ryhmien keskiarvojen eroja sekä varianssianalyysin tuloksia esitellään taulukossa 6 sekä liitteessä 5.

TAULUKKO 6 Työtehtäväryhmien väliset erot ominaisuus-summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työtehtävä	Keskiarvo	p-arvo
Adjekt1 Joustavuus- avoimuus	1 Johto	3.2325	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.9114	
	3 Tukihenkilöstö	3.1357	
	4 Hankehenkilöstö	3.1786	
	5 Luottamushenkilöstö	3.8901	
Adjekt2 Ammattitaitoisuus- monialaisuus	1 Johto	4.2353	0.186
	2 Opetushenkilöstö	4.1146	
	3 Tukihenkilöstö	3.9917	
	4 Hankehenkilöstö	4.1042	
	5 Luottamushenkilöstö	4.4615	
Adjekt3 Tunnettuus	1 Johto	3.5668	0.046
	2 Opetushenkilöstö	3.3316	
	3 Tukihenkilöstö	3.4778	
	4 Hankehenkilöstö	3.4444	
	5 Luottamushenkilöstö	3.9231	
Adjekt4 Aktiivisuus	1 Johto	3.7647	0.003
	2 Opetushenkilöstö	3.3953	
	3 Tukihenkilöstö	3.5000	
	4 Hankehenkilöstö	3.7917	
	5 Luottamushenkilöstö	4.2308	

Luottamushenkilöstö liittyy muita vastaajaryhmiä vahvemmin joustavuuden-avoimuuden koulutuskuntayhtymään (3.89). Heikoiten tämä summamuuttuja kuvaa opetushenkilöstön mielestä koulutuskuntayhtymää (2.91). Tilastollisesti merkitseviä erot ovat luottamushenkilöstön ja opetushenkilöstön välillä ($p=0.001$) sekä luottamushenkilöstön ja tukihenkilöstön välillä ($p=0.032$).

Kuten aiemmin todettiin, ammattitaitoisuus-monialaisuus -summamuuttujassa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä. Tunnettuus-summamuuttujan kohdalla ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti vain melkein merkitseviä ($p=0.046$). Jälleen luottamushenkilöstö liittyy tunnettuuden muita vahvemmin tutkittavaan organisaatioon (3.92), kun taas opetushenkilöstön mielestä tämä kuvaa heikoiten koulutuskuntayhtymää (3.33). Verrattaessa ryhmien välisiä eroja pareittain Post Hoc -testien avulla ei kuitenkaan minkään ryhmien välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja.

Aktiiviseksi koulutuskuntayhtymän muita ryhmiä vahvemmin kokee jälleen luottamushenkilöstö (4.23). Opetushenkilöstö taas kokee tämän kuvaavan muita heikoimmin organisaatiota (3.40). Erot ovatkin tilastollisesti merkitseviä juuri luottamushenkilöstön ja opetushenkilöstön välillä ($p=0.027$).

9.3.2 Ominaisuudet eri tulosalueilla

Ominaisuuksien mukaiset ulottuvuudet liitetään eri tulosalueilla koulutuskuntayhtymään yhteneväisesti. Kaikilla tulosalueilla koetaan ammattitaitoisuus-monialaisuuden kuvaavan vahvimmin koulutuskuntayhtymää ja joustavuus-avoimuuden heikoiten. Tulosalueiden välillä eroja on siinä, kuinka voimakkaasti ominaisuudet organisaatiota mielletään kuvaaviksi. Tulosalueiden välillä tilastollisesti merkitseviä eroja on varianssianalyysin perusteella kaikissa muissa summamuuttujissa paitsi ammattitaitoisuus-monialaisuus - summamuuttujassa. Vaikka varianssianalyysin perusteella tunnettuus - summamuuttujassa on ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja ($p=0.046$), parivertailujen perusteella ei kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä eroja ole ryhmien välillä havaittavissa. Tulosalueiden välisiä eroja tarkastellaan taulukossa 7. Varianssianalyysin tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 6.

TAULUKKO 7 Tulosalueiden väliset erot ominaisuus-summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työpaikka	Keskiarvo	p-arvo
Adjekt1 Joustavuus- avoimuus	1 Konsernijohto	3.0476	0.000
	2 Oppilaitokset- tulosalue	3.0481	
	3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus	2.8321	
	4 Liikelaitos Priimus	3.3661	
	5 Kiinteistöliikelaitos	3.5089	
	6 Hankkeet	3.2857	
	7 Koulutuskuntayhty- män valtuusto/ hallitus	3.8901	
	8 Useita työpaikkoja	2.7347	
Adjekt2 Ammattitaitoisuus- monialaisuus	1 Konsernijohto	3.9583	0.498
	2 Oppilaitokset- tulosalue	4.1259	
	3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus	4.1146	
	4 Liikelaitos Priimus	4.2500	
	5 Kiinteistöliikelaitos	4.0313	
	6 Hankkeet	4.1500	
	7 Koulutuskuntayhty- män valtuusto/ hallitus	4.4615	
	8 Useita työpaikkoja	3.8571	
Adjekt3 Tunnettuus	1 Konsernijohto	3.2778	0.046
	2 Oppilaitokset- tulosalue	3.3923	
	3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus	3.3196	
	4 Liikelaitos Priimus	3.7083	
	5 Kiinteistöliikelaitos	3.7917	
	6 Hankkeet	3.4333	
	7 Koulutuskuntayhty- män valtuusto/ hallitus	3.9231	
	8 Useita työpaikkoja	3.2381	
Adjekt4 Aktiivisuus	1 Konsernijohto	3.5417	0.000
	2 Oppilaitokset- tulosalue	3.6069	
	3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus	3.1959	
	4 Liikelaitos Priimus	3.8125	
	5 Kiinteistöliikelaitos	3.7500	
	6 Hankkeet	3.9000	
	7 Koulutuskuntayhty- män valtuusto/ hallitus	4.2308	
	8 Useita työpaikkoja	3.3571	

Joustavuus-avoimuus kuvaa voimakkaimmin koulutuskuntayhtymää valtuuston/hallituksen mukaan (3.89) ja heikoiten Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen mukaan (2.83). Parivertailujen (Post Hoc Tests) perusteella erot ovat tilastollisesti merkitseviä valtuuston/hallituksen ja konsernijohdon ($p=0.006$), Oppilaitokset-tulosalueen ($p=0.000$) sekä Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen ($p=0.000$) välillä.

Aktiiviseksi koulutuskuntayhtymä muita vahvemmin mielletään valtuustossa/hallituksessa (4.23) ja heikoiten Aikuiskoulutuksessa/ Oppisopimuskeskuksessa (3.20). Näiden ryhmien välinen ero on myös tilastollisesti merkitsevä ($p=0.019$).

9.4 Yhteisökuvaväittämät

Kyselylomakkeen yhteisökuvaväittämistä (väittämät 16–33) muodostettiin summamuuttujia faktorianalyysin avulla. Koska yhteisökuvaa mittaavia väittämiä alunperin oli peräti 18 kappaletta, oli erittäin tärkeää tiivistää nämä väittämät helpommin hallittavaan muotoon jatkoanalyysijä silmällä pitäen. Lisäksi haluttiin tutkia, millaisia ulottuvuuksia tavoitekuvan mukaan muodostetuista yhteisökuvaväittämistä muodostuu. Faktorointi aloitettiin ominaisarvokriteeriä käyttäen, jolloin saatiin kahden faktorin ratkaisu ja jossa väittämät olivat latautuneet pääsääntöisesti ensimmäiselle faktorille. Kuitenkin faktorointia jatkettiin sisällöllisesti parhaan ratkaisun saavuttamiseksi, jolloin päädyttiin neljän faktorin ratkaisuun. Faktorianalyysin tulokset on esitelty taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Yhteisökuvaväittämien faktorianalyysi

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
X18 Koulutuskuntayhtymällä on aktiivinen rooli ammatillisen koulutuksen kehittämisessä	,605	,107	,319	-3,41E-02
X16 Koulutusta ohjataan maakunta- ja aluestrategian suuntaisesti	,564	,114	-1,74E-04	,171
X25 Koulutuskuntayhtymä on merkittävä ammatillisen koulutuksen kehittäjä Suomessa	,397	,167	,143	,317
X21 Koulutuskuntayhtymä on yksi maakunnan kehittäjistä	,356	,129	,170	,314
X29 Ammatillisen tutkinnon suorittaminen antaa hyvän pohjan työelämässä pärjäämiselle	6,274E-02	,887	-6,12E-02	-5,35E-02
X30 Ammatilliset opinnot mahdollistavat jatko-opinnot korkeakouluissa	2,200E-02	,533	7,060E-02	7,419E-02
X32 Opiskelu antaa hyvän pohjan elinikäisen oppimisen kehittämiseen	-,203	,429	,328	,225
X33 Opintojen lähtökohtana ovat opiskelijan tarpeet ja valmiudet	-,151	5,499E-02	,750	8,965E-02
X19 Oppimista tuetaan laaja-alaisesti perustarpeista lähtien	6,713E-02	-4,63E-02	,690	6,708E-02
X17 Koulutuskuntayhtymä tarjoaa yksilöllisiä opinpolkua	9,894E-02	-5,40E-03	,661	-3,03E-03
X20 Opiskelu on työelämälähtöistä	,139	3,152E-02	,585	8,388E-02
X27 Koulutuskuntayhtymässä ammatillisia opintoja voi suorittaa monipuolisesti	,110	,235	,508	-7,56E-02
X31 Koulutuskuntayhtymässä on yhteinen toimintamalli työssä oppimiseen	-5,52E-02	6,207E-02	-4,42E-02	,733
X22 Eri yksiköt tekevät yhteistyötä laaja-alaisesti	5,047E-02	-5,31E-02	,133	,624
X26 Työyhteisön osaamista kehitetään erilaisilla hankkeilla	,237	,161	1,932E-02	,483
X28 Toimialat tekevät yhteistyötä koko maakunnan alueella	,164	5,805E-03	,198	,461
X23 Koulutuskuntayhtymä kehittää työelämää	,290	-7,15E-02	,264	,375
X24 Oppilaitokset, tulosyksiköt ja hankkeet toimivat yhteistyössä työelämän kanssa	,310	6,957E-02	,195	,321

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Yhteisökuvaväittämien faktorianalyysin faktorin 1 (Yhtkuva1) ominaisarvo on 9.0 ja se selittää 50 prosenttia varianssista. Tämä faktori nimetään *ammattillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjäksi*. Seuraavan faktorin (Yhtkuva2) ominaisarvo on 1.2 ja se selittää vain 7 prosenttia varianssista. Tälle faktorille annetaan nimeksi *ammattilliset opinnot tulevaisuuden perusta*. Faktori 3 (Yhtkuva3) selittää 5 prosenttia varianssista sen ominaisarvon jäädessä 0.9. Tämä faktori nimetään *opintojen tueksi ja monipuolisuudeksi*. Neljäs faktori (Yhtku-

va4) selittää ainoastaan vajaat 5 prosenttia varianssista ja sen ominaisarvo on 0.9. Tämä faktori nimetään *työelämän kehittämiseksi ja yhteistyöksi*. Faktoreiden kokonaisselityssaste on noin 66 prosenttia.

Korrelaatiomatriisia tarkastellessa havaitaan kaikkien faktoreiden korreloivan keskenään Heikoiten korreloivat keskenään ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä -faktori sekä ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -faktori (0.356). Vahvimmin korreloivat opiskelun tuki ja monipuolisuus -faktori sekä työelämän kehittäminen ja yhteistyö-faktori (0.738). Faktoreiden Cronbachin alfa-kertoimet ovat seuraavat:

Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	0.8712
Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	0.7373
Opiskelun tuki ja monipuolisuus	0.8457
Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	0.8610

Kaikkien faktorien kohdalla luotettavuuden ja sisäisen konsistenssin voidaan sanoa olevan hyvä, koska reliabiliteettikerroin on kaikissa faktoreissa suurempi kuin 0.7. Faktorianalyysin perusteella muodostettiin edelleen neljä summamuuttujaa. Yhteisökuvaväittämistä muodostetuista summamuuttujista ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -summamuuttuja saa korkeimman keskiarvon (3.86) koko aineistossa. Myös yksittäiset muuttujat *ammatilliset opinnot mahdollistavat jatko-opinnot korkeakouluissa* (3.98) ja *ammatillisen tutkinnon suorittaminen antaa hyvän pohjan työelämässä pärjäämiselle* (3.97) kuvaavat vastaajien mielestä parhaiten koulutuskuntayhtymää. Heikoiten koulutuskuntayhtymää kuvaa kaikkien vastaajien mielestä työelämän kehittäminen ja yhteistyö -summamuuttuja (2.88). Tulosta tukee se, että yksittäisistä muuttujista summamuuttujaan kuuluvat muuttujat *eri yksiköt tekevät yhteistyötä laaja-alaisesti* (2.59), *koulutuskuntayhtymä kehittää työelämää* (2.71), *koulutuskuntayhtymässä on yhteinen toimintamalli työssä oppimiseen* (2.75) sekä *toimialat tekevät yhteistyötä koko maakunnan alueella* (2.83) kuvaavat vastaajien mielestä kaikista yhteisökuvaväittämistä heikoiten koulutuskuntayhtymää.

Yhteisökuvaväittämistä muodostettujen summamuuttujien keskiarvot on esitetty taulukossa 9.

TAULUKKO 9 Yhteisokuva-summamuuttujat ja keskiarvot

Yhteisokuva-summamuuttujat		
	N	Keskiarvo
YHTKUVA1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	311	3,5619
YHTKUVA2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	309	3,8641
YHTKUVA3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	311	3,2823
YHTKUVA4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	311	2,8856

9.4.1 Yhteisokuva eri työtehtävissä

Lähes kaikkien työtehtävryhmien mukaan ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -ulottuvuus kuvaa parhaiten koulutuskuntayhtymää. Ainoastaan hankehenkilöstön ja luottamushenkilöstön mukaan parhaiten koulutuskuntayhtymää kuvaa ulottuvuus ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä, mutta keskiarvojen erot ovat hyvin pieniä. Heikoiten kaikkien työtehtävryhmien mukaan organisaatiota kuvaa työelämän kehittäminen ja yhteistyö -ulottuvuus. Eroja työtehtävien välillä on siinä, miten vahvasti summamuuttujien koetaan kuvaavan koulutuskuntayhtymää. Työtehtävien mukaisten ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja on havaittavissa kaikissa yhteisökuvaväittämistä muodostetuissa summamuuttujissa lukuunottamatta ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -summamuuttujaa. Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä -summamuuttujan sekä työelämän kehittäminen ja yhteistyö -summamuuttujan kohdalla ryhmien välinen ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0.000$). Opintojen tuki ja monipuolisuus -summamuuttujan kohdalla ero vastaajaryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0.013$). Työtehtävryhmien väliset erot

on esitetty taulukossa 10 sekä varianssianalyysin tulokset tarkemmin liitteessä 7.

TAULUKKO 10 Työtehtäväryhmien väliset erot yhteisokuva-summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työtehtävä	Keskiarvo	p-arvo
Yhtkuva1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	1 Johto	3.8971	0.000
	2 Opetushenkilöstö	3.3834	
	3 Tukihenkilöstö	3.6398	
	4 Hankehenkilöstö	4.0833	
	5 Luottamushenkilöstö	4.3462	
Yhtkuva2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	1 Johto	4.0196	0.094
	2 Opetushenkilöstö	3.7749	
	3 Tukihenkilöstö	3.9322	
	4 Hankehenkilöstö	4.0417	
	5 Luottamushenkilöstö	4.1795	
Yhtkuva3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	1 Johto	3.3765	0.013
	2 Opetushenkilöstö	3.2067	
	3 Tukihenkilöstö	3.3073	
	4 Hankehenkilöstö	3.3313	
	5 Luottamushenkilöstö	3.9231	
Yhtkuva4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	1 Johto	3.3235	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.6891	
	3 Tukihenkilöstö	3.0746	
	4 Hankehenkilöstö	3.2167	
	5 Luottamushenkilöstö	3.6154	

Myönteisemmin koulutuskuntayhtymää ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjänä arvioivat luottamushenkilöstö (4.35) ja hankehenkilöstö (4.08) ja kielteisemmin opetushenkilöstö (3.38). Tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen erot ovat opetushenkilöstön ja hankehenkilöstön välillä ($p=0.004$) sekä opetushenkilöstön ja luottamushenkilöstön välillä ($p=0.003$).

Vahvimmin opintojen tuen ja monipuolisuuden koulutuskuntayhtymään liittävää luottamushenkilöstö (3.92) ja heikoiten se kuvaa koulutuskuntayhtymää opetushenkilöstön mielestä (3.21). Keskiarvojen erot ovat tilastollisesti merkitseviä luottamushenkilöstön ja opetushenkilöstön ($p=0.000$), tukihenkilöstön ($p=0.006$) sekä hankehenkilöstön ($p=0.010$) välillä. Nämä kaikki ryhmät arvioivat summamuuttujaa luottamushenkilöstöä heikommin. Myös johdon keskiarvo on alhaisempi kuin luottamushenkilöstön, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Työelämän kehittäminen ja yhteistyö -summamuuttuja kuvaa koulutuskuntayhtymää vahvimmin luottamushenkilöstön mielestä (3.62) ja heikoiten opetushenkilöstön mielestä (2.69). Tämän summamuuttujan kohdalla kaikkien ryhmien keskiarvojen erot ovat tilastollisesti merkitseviä: opetushenkilöstön ja johdon ($p=0.031$), tukihenkilöstön ($p=0.023$), hankehenkilöstön ($p=0.040$) sekä luottamushenkilöstön välillä ($p=0.002$). Merkitsevin keskiarvojen ero on opetushenkilöstön ja luottamushenkilöstön välillä. Muiden ryhmien väliset erot ovat lähinnä tilastollisesti melkein merkitseviä.

9.4.2 Yhteisökuva eri tulosalueilla

Kaikilla tulosalueilla ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -ulottuvuus kuvaa koulutuskuntayhtymää vahvimmin lukuunottamatta valtuustoa/hallitusta. Valtuuston ja hallituksen mukaan koulutuskuntayhtymää kuvaa vahvimmin ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä -ulottuvuus. Heikoiten kaikilla tulosalueilla koetaan koulutuskuntayhtymää kuvaavan ulottuvuuden työelämän kehittäminen ja yhteistyö. Vastaajat eri tulosalueilla eroavat toisistaan siinä, miten vahvasti he kokevat yhteisökuvaamista muodostettujen summamuuttujien kuvaavan koulutuskuntayhtymää. Eri tulosalueiden välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja kaikissa muissa summamuuttujissa paitsi ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -summamuuttujassa.

Koulutuskuntayhtymän valtuustossa/hallituksessa (4.35) sekä Liikelaitos Priimuksessa (4.22) vastaajat pitävät koulutuskuntayhtymää muita vahvimmin ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjänä. Ylipäänsä tämä summamuuttuja saa varsin korkeita arvoja vastaajien keskuudessa (keskiarvot 3.35–4.35). Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä -summamuuttuja kuvaa heikoiten koulutuskuntayhtymää Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen vastaajien mielestä (3.35). Tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen erot ovat Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen

sekä Koulutuskuntayhtymän valtuuston/hallituksen vastaajien välillä ($p=0.018$).

Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta -summamuuttuja saa kaikkien vastaajaryhmien keskuudessa varsin korkeita keskiarvoja (3.77–4.25) eli sen koetaan kaikkien vastaajaryhmien keskuudessa kuvaavan hyvin koulutuskuntayhtymää. Oletus keskiarvojen yhtäsuuruudesta jää kuitenkin tämän summamuuttujan kohdalla voimaan eikä tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä ole havaittavissa.

Opintojen tuki ja monipuolisuus-summamuuttuja kuvaa vahvimmin koulutuskuntayhtymää valtuuston/hallituksen vastaajien mielestä (3.92) ja heikoiten Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen vastaajien mielestä (3.22). Tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen erot ovat juuri Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen ja Koulutuskuntayhtymän valtuuston/hallituksen välillä ($p=0.018$).

Työelämän kehittäminen ja yhteistyö kuvaa vahvimmin koulutuskuntayhtymää jälleen Koulutuskuntayhtymän valtuuston/hallituksen vastaajien mielestä (3.62). Heikoiten tämä kuvaa Koulutuskuntayhtymää Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen henkilöstön mielestä (2.59). Ylipäänsä työelämän kehittäminen ja yhteistyö kuvaa muita summamuuttujia heikommin koulutuskuntayhtymää. Keskiarvojen väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen ja Kiinteistöliikelaitoksen välillä ($p=0.012$) sekä Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen ja valtuuston/hallituksen välillä ($p=0.005$). Tulosalueiden välisiä eroja on esitetty taulukossa 11 sekä varianssianalyysin tuloksia liitteessä 8.

TAULUKKO 11 Tulosalueiden väliset erot yhteisökuvasummamuuttujissa

Summamuuttuja	Työpaikka	Keskiarvo	p-arvo
Yhtkuva1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	1 Konsernijohto	3.6667	0.000
	2 Oppilaitokset-tulosalue	3.5634	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	3.3548	
	4 Liikelaitos Priimus	4.2188	
	5 Kiinteistöliikelaitos	3.8594	
	6 Hankkeet	4.1250	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	4.3462	
	8 Useita työpaikkoja	2.8333	
Yhtkuva2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	1 Konsernijohto	3.8056	0.132
	2 Oppilaitokset-tulosalue	3.8345	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	3.7674	
	4 Liikelaitos Priimus	4.2500	
	5 Kiinteistöliikelaitos	4.1458	
	6 Hankkeet	4.1667	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	4.1795	
	8 Useita työpaikkoja	3.9524	
Yhtkuva3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	1 Konsernijohto	3.2333	0.002
	2 Oppilaitokset-tulosalue	3.2285	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	3.2158	
	4 Liikelaitos Priimus	3.6250	
	5 Kiinteistöliikelaitos	3.7083	
	6 Hankkeet	3.3750	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	3.9231	
	8 Useita työpaikkoja	2.8571	
Yhtkuva4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	1 Konsernijohto	3.1528	0.000
	2 Oppilaitokset-tulosalue	2.9258	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	2.5876	
	4 Liikelaitos Priimus	3.1042	
	5 Kiinteistöliikelaitos	3.4625	
	6 Hankkeet	3.1533	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	3.6154	
	8 Useita työpaikkoja	2.6190	

9.5 Sisäisen viestinnän kokeminen

Kyselylomakkeen sisäisen viestinnän kokemista mittaavat väittämät pyrittiin tiivistämään analysoinnin helpottamiseksi muutamaa keskeiseen, parem-

min hallittavan muuttujan muotoon. Väittämässä oli käytetty asteikkoa 1-5 täysin eri mielestä täysin samaan mieleen ja asteikon keskikohta eli arvo 3 =en osaa sanoa. Jotta summamuuttujat olisivat luotettavia, niihin tulevat yksittäiset muuttujat oli luokiteltava uudelleen. Tässä luokittelussa arvo 3 merkittiin puuttuvaksi tiedoksi ja muut arvot luokiteltiin seuraavasti: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Tämän jälkeen luokitelluille väittämille suoritettiin faktorianalyysi, jotta saatiin selville sisäisen viestinnän osion rakenne ja ulottuvuudet. Ominaisarvokriteerin mukaan faktoreiden lukumääräksi tuli kaksi, mutta sisällöllisen tulkinnan parantamiseksi ajettiin vielä kolmen faktorin ratkaisu. Sisäisen viestinnän väittäminen faktorirakenne on kuvattu taulukossa 12.

TAULUKKO 12 Sisäisen viestinnän muuttujien faktorianalyysi

Pattern Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
LX51 Saamani tieto on ymmärrettävässä muodossa	,878	3,639E-02	-,135
LX47 Tieto on luotettavaa	,718	-,323	-5,96E-02
LX50 Saan saman tiedon kuin työtoverini	,688	-,121	-1,52E-02
LX54 Johto on tietoinen henkilöstön työssä kohtaamista ongelmista	,578	7,035E-02	,232
LX45 Saan tietoa työni kannalta olennaisista asioista	,526	-,445	6,491E-02
LX55 Viestintä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta	,502	,161	,111
LX44 Tieto on oikea-aikaista	,432	-,424	-2,69E-02
LX52 Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen	-,141	-,767	-4,40E-02
LX53 Viestintä on avointa	,349	-,549	,152
LX46 Tietoa on saatavilla	,281	-,543	,339
LX49 Edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani	-,101	4,769E-02	,753
LX48 Minulla on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitäni	,275	-,234	,562

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

Sisäisen viestinnän väittämien faktorianalyysin faktorin 1 ominaisarvo on 5.7 ja se selittää 48 prosenttia varianssista. Ensimmäinen faktori (Siskok1) nime-

tään sisältönsä perusteella *tiedon laaduksi*, koska tähän kuuluvat muun muassa tiedon ymmärrettävyys, luotettavuus, olennaisuus sekä oikea-aikaisuus. Toisen faktorin (Siskok2) ominaisarvo on 1.4 ja se selittää 12 prosenttia varianssista. Faktori nimetään sisältönsä perusteella *tiedon saatavuudeksi ja avoimuudeksi*. Kolmannen faktorin (Siskok3) ominaisarvo on 1.1 ja se selittää 9 prosenttia varianssista. Tälle faktorille annetaan nimeksi *mahdollisuus ja halu viestiä*. Näiden kolmen faktorin kokonaisselitysaste on noin 69 prosenttia.

Faktoreista tiedon laatu –faktori ja tiedon saatavuus ja avoimuus –faktori korreloivat kohtalaisesti keskenään (0.401). Myös tiedon laatu –faktori ja mahdollisuus ja halu viestiä –faktori korreloivat kohtalaisesti keskenään (0.396). Faktoreiden Cronbachin alfa-reliabiliteettikertoimet ovat seuraavat:

Tiedon laatu	0.8560
Tiedon saatavuus ja avoimuus	0.7872
Mahdollisuus ja halu viestiä	0.5749

Kahden ensimmäisen faktorin kohdalla luotettavuuden ja sisäisen konsistenssin voidaan sanoa olevan hyvä, koska alfakerroin on suurempi kuin 0.7. Kolmannen faktorin kohdalla sisäisen yhdenmukaisuuden voidaan katsoa olevan alfakertoimen arvostakin huolimatta kohtuullinen, sillä faktoriin kuuluu vain kaksi muuttujaa.

Faktorianalyysin perusteella muodostettiin edelleen kolme summamuuttujaa. Sisäisen viestinnän kokemista mittaavista osiosta muodostetuista summamuuttujien keskiarvoissa ei koko aineistossa ole suuria eroja (keskiarvot 2.63–2.77). Keskiarvot voidaan laskea jo kohtalaisen hyväksi, sillä summamuuttujissa käytetään asteikkoa 14. Vastaajat arvioivat mahdollisuutta ja halua viestiä myönteisimmin (2.77). Heikoin keskiarvo on tiedon saatavuus ja avoimuus -summamuuttujalla (2.63). Vastaajat ovat siis vähiten tyytyväisiä tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen. Tulosta tukee se, että yksittäisten muut-

tujien kohdalla vastaajat kokevat, ettei väittämä *viestintä on avointa* pidä kovin hyvin paikkaansa koulutuskuntayhtymässä (keskiarvo 2.93 asteikolla 1-5). Kuitenkin yksittäisten muuttujien kohdalla vastaajat kokevat, että tietoa on organisaatiossa saatavilla. Summamuuttujien keskiarvot on esitetty taulukossa 13.

TAULUKKO 13 Sisäisen viestinnän summamuuttujat ja keskiarvot

Sisäisen viestinnän summamuuttujat		
	N	Keskiarvo
SISKOK1 Tiedon laatu	307	2,7351
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	300	2,6272
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	289	2,7716

9.5.1 Sisäisen viestinnän kokeminen eri työtehtävissä

Työtehtäväryhmät kokevat pääsääntöisesti mahdollisuus ja halu viestiä – summamuuttujan myönteisimmin. Opetushenkilöstö ja luottamushenkilöstö ovat tyytyväisimpiä tiedon laatuun. Tyytymättömmimpiä kaikki työtehtäväryhmät ovat tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen. Summamuuttujissa on havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja työtehtävän mukaisten ryhmien välillä tiedon laatu –summamuuttujassa sekä mahdollisuus ja halu viestiä –summamuuttujassa. Näissä ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0.000$). Tiedon laatuun tyytyväisin on luottamushenkilöstö (3.47) ja tyytymättömin opetushenkilöstö (2.62). Parivertailun perusteella tilastollisesti merkitseviä erot ovat luottamushenkilöstön ja opetushenkilöstön välillä ($p=0.000$) sekä luottamushenkilöstön ja tukihenkilöstön välillä ($p=0.003$).

Tiedon saatavuus ja avoimuus –summamuuttujassa työtehtävän mukaisten ryhmien välillä ei keskiarvoissa ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Kuitenkin tyytyväisin tähän on luottamushenkilöstö ja tyytymättömin tukihenkilöstö. Mahdollisuus ja halu viestiä –summamuuttujaa positiivisimmin arvioi johto

(3.32) ja sitten luottamushenkilöstö (3.27). Tyytymättömin tähän ovat opetushenkilöstö (2.62). Tilastollisesti merkitseviä eroja ilmenee opetushenkilöstön ja johdon ($p=0.002$), hankehenkilöstön ($p=0.004$) sekä luottamushenkilöstön ($p=0.039$) välillä. Työtehtäväryhmien väliset erot on esitetty taulukossa 14 sekä varianssianalyysin tulokset tarkemmin liitteessä 9.

TAULUKKO 14 Työtehtävän mukaisten ryhmien väliset erot sisäisen viestinnän summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työtehtävä	Keskiarvo	p-arvo
Siskok1 Tiedon laatu	1 Johto	3.0214	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.6219	
	3 Tukihenkilöstö	2.7673	
	4 Hankehenkilöstö	2.9357	
	5 Luottamushenkilöstö	3.4677	
Siskok2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	1 Johto	2.8235	0.203
	2 Opetushenkilöstö	2.5937	
	3 Tukihenkilöstö	2.5472	
	4 Hankehenkilöstö	2.7899	
	5 Luottamushenkilöstö	3.0153	
Siskok3 Mahdollisuus ja halu viestiä	1 Johto	3.3235	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.6208	
	3 Tukihenkilöstö	2.7768	
	4 Hankehenkilöstö	3.1957	
	5 Luottamushenkilöstö	3.2727	

9.5.2 Sisäisen viestinnän kokeminen eri tulosalueilla

Konsernijohdossa, Oppilaitokset-tulosalueella ja Hankkeissa myönteisimmin suhtaudutaan sisäisen viestinnän ulottuvuuksista mahdollisuuteen ja haluun viestiä. Kiinteistöliikelaitoksessa ja valtuustossa/hallituksessa tyytyväisimpiä ollaan tiedon laatuun. Muut tulosalueet ovat tyytymättömmimpiä tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen, kun taas sisäisen viestinnän ulottuvuuksista tähän tyytyväisimpiä ollaan Aikuiskoulutuksessa/Oppisopimuskeskuksessa sekä Liikelaitos Priimuksessa. Tulosalueiden mukaisten ryhmien välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja suhtautumisessa tiedon laatuun ($p=0.000$). Vaikka yksisuuntainen varianssianalyysi ilmoittaa, että ryhmien välillä olisi eroja myös mahdollisuudessa ja halussa viestiä ($p=0.007$), ryhmien välisessä parivertailutestissä (Post Hoc Tests) tilastollisesti merkitsevää eroa ei ole ha-

vaittavissa minkään kahden ryhmän välillä. Tiedon saatavuudessa ja avoimuudessa ryhmien välillä ei ole havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja.

Tiedon laatuun tyytyväisimpiä ollaan Koulutuskuntayhtymän valtuustossa/hallituksessa (3.47), tyytymättömiä taas ollaan Oppilaitokset-tulosalueella (2.65), kun useita vastauksia antaneita ei huomioida. Tilastollisesti merkitseviä keskiarvojen erot ovat juuri Koulutuskuntayhtymän valtuuston/hallituksen ja Oppilaitokset -tulosalueen ($p=0.001$) sekä Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen ($p=0.003$) välillä. Aikuiskoulutuksessa/ Oppisopimuskeskuksessa tiedon laatuun ollaan Oppilaitokset -tulosalueen jälkeen seuraavaksi tyytymättömiä (2.68). Erot tulosalueiden välillä on esitetty taulukossa 15 ja varianssianalyysin tulokset tarkemmin liitteessä 10.

TAULUKKO 15 Tulosalueiden väliset erot sisäisen viestinnän summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työpaikka	Keskiarvo	p-arvo
Siskok1 Tiedon laatu	1 Konsernijohto	3.0615	0.000
	2 Oppilaitokset-tulosalue	2.6472	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	2.6782	
	4 Liikelaitos Priimus	2.8973	
	5 Kiinteistöliikelaitos	2.9485	
	6 Hankkeet	3.0371	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	3.4677	
	8 Useita työpaikkoja	2.5680	
Siskok2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	1 Konsernijohto	2.3750	0.094
	2 Oppilaitokset-tulosalue	2.5456	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	2.6807	
	4 Liikelaitos Priimus	3.0833	
	5 Kiinteistöliikelaitos	2.6146	
	6 Hankkeet	2.9167	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	3.0152	
	8 Useita työpaikkoja	2.2381	
Siskok3 Mahdollisuus ja halu viestiä	1 Konsernijohto	3.1250	0.007
	2 Oppilaitokset-tulosalue	2.7372	
	3 Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus	2.6333	
	4 Liikelaitos Priimus	2.9286	
	5 Kiinteistöliikelaitos	2.9286	
	6 Hankkeet	3.2778	
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/ hallitus	3.2727	
	8 Useita työpaikkoja	2.7143	

9.6 Esimiesviestinnän kokeminen

Kyselylomakkeessa vastaajien tyytyväisyyttä esimiesviestintään tutkittiin 13 väittämällä. Nämä esimiesviestintää mittaavat muuttujat oli tarkoitettu tiivistää muutamaksi helpommin käsiteltäväksi summamuuttujaksi faktorianaalysin avulla. Rakenteellisesti eikä sisällöllisesti pystytty kuitenkaan löytämään selkeästi tulkittavaa faktoriratkaisua. Täten muodostettiin kolme summamuuttujaa (Esimie1-Esimie3) mukaillen kolmen faktorin ratkaisua. Cronbachin alfa-kertoimien tarkastelun perusteella muuttujan *saan kielteistä palautetta esimieheltäni* pois jättäminen näytti parantavan reliabiliteettia. Koska muuttujalla tämän lisäksi oli hyvin pieni kommunaliteetti (0.19), se jätettiin lopuksi faktoriratkaisuista pois. Esimiesviestinnän summamuuttujien muodostaminen esitellään seuraavassa taulukossa (taulukko 16).

TAULUKKO 16 Esimiesviestinnän summamuuttujat

Summamuuttuja	Summamuuttujan nimi	Summamuuttujan muodostavat muuttujat
Esimie1	Esimiehen tuki ja luottamus	56. Olen tyytyväinen esimieheeni
		57. Luotan esimieheeni
		58. Esimieheeni on minulle rehellinen
		59. Esimieheeni kuuntelee minua
		65. Esimieheeni on perillä työhöni liittyvistä tarpeista
		68. Esimieheeni luo yhteishenkeä
Esimie2	Palautteen saaminen	62. Saan myönteistä palautetta esimieheltäni
		64. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta
Esimie3	Esimiehen vastaanottavuus	60. Voin ilmaista avoimesti mielipiteeni esimiehelleni
		61. Esimiestäni on helppo lähestyä
		66. Voin antaa esimiehelleni palautetta hänen toiminnastaan

Näiden summamuuttujien avulla esimiesviestinnän osion 13 väittämää tiivistettiin kolmeksi muuttujaksi. Summamuuttujien reliabiliteetit testattiin Cronbachin alfa-kertoimella, minkä perusteella summamuuttujien sisäistä konsistenssia voidaan pitää hyvänä:

Esimiehen tuki ja luotettavuus	0.9573
Palautteen saaminen	0.8868
Esimiehen vastaanottavaisuus	0.9009

Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että näitä kysymyksiä ei Koulutus-
kuntayhtymän valtuuston/hallituksen kyselylomakkeessa ollut ollenkaan.
Esimiesviestintää koskevien summamuuttujien keskiarvot voidaan tulkita
kohtalaisen hyviksi, sillä summamuuttujissa arviointiasteikko vaihtelee välil-
lä 1-4. Vastaajat suhtautuvat positiivisimmin (2.90) esimiehen vastaanotta-
vaisuuteen. Toisaalta vastaajat ovat lähes yhtä tyytyväisiä (2.88) esimiehen
tukeen ja luotettavuuteen. Tyytymättömiä vastaajat ovat palautteen saa-
miseen (2.61). Tulosta tukee se, että yksittäisistä esimiesviestinnän muuttujis-
ta asteikolla 1-5 Esimiehen vastaanottavaisuus –summamuuttujaan kuuluvat
muuttujat *esimiestäni on helppo lähestyä* (3.91) ja *voin ilmaista avoimesti mielipi-
teeni esimiehelleni* (3.80) saavat korkeimmat keskiarvot koko aineistossa. Pa-
lautteen saaminen –summamuuttujaan kuuluvaan muuttujaan *saan esimiehel-
täni riittävästi palautetta* (3.04) ollaan esimiesviestinnän muuttujista tyytymät-
tömiä. Esimiesviestinnän summamuuttujien saamat keskiarvot on esitet-
ty taulukossa 17.

TAULUKKO 17 Esimiesviestintä-summamuuttajat ja keskiarvot

Esimiesviestinnän summamuuttajat

	N	Keskiarvo
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	296	2,8805
ESIMIE2 Palautteen saaminen	279	2,6129
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavaisuus	296	2,9046

9.6.1 Esimiesviestinnän kokeminen eri työtehtävissä

Lähes kaikki työtehtäväryhmät ovat tyytyväisimpiä esimiehen tukeen ja luo-
tettavuuteen. Ainoastaan opetushenkilöstö on tyytyväisin esimiehen vas-

taanottavaisuuteen. Tyytymättömmimpiä kaikissa tehtäväryhmissä ollaan palautteen saamiseen. Summamuuuttujissa tilastollisesti merkitseviä eroja eri työtehtäväryhmien välillä on jokaisessa summamuuuttujassa. Johto on tyytyväisin esimiehen tukeen ja luotettavuuteen (3.50) hankehenkilöstön ollessa seuraavaksi tyytyväisin ryhmä (3.37). Opetushenkilöstö on tähän muita ryhmiä tyytymättömämpi (2.71). Tilastollisesti merkitseviä nämä erot ovat opetushenkilöstön ja johdon välillä ($p=0.000$) sekä opetushenkilöstön ja hankehenkilöstön välillä ($p=0.000$). Lisäksi ryhmien välinen ero on tilastollisesti merkitsevä johdon ja tukihenkilöstön välillä ($p=0.005$).

Johto on myös tyytyväisin palautteen saamiseen (3.12), mutta ero ei ole suuri seuraavaksi tyytyväisimpään ryhmään, hankehenkilöstöön (3.10). Opetushenkilöstö on selkeästi tyytymättömin palautteen saamiseen (2.42). Erot ovat myös tilastollisesti merkitseviä opetushenkilöstön ja johdon välillä ($p=0.005$) sekä opetushenkilöstön ja hankehenkilöstön välillä ($p=0.000$).

Esimiehen vastaanottavaisuuteen positiivisimmin suhtautuvat jälleen johto (3.39) sekä hankehenkilöstö (3.35). Tyytymättömmimpiä esimiehen vastaanottavaisuuteen on opetushenkilöstö (2.77), joskin myös tukihenkilöstön keskiarvo (2.97) tässä summamuuuttujassa on selvästi johtoa ja hankehenkilöstöä alhaisempi. Erot ovat tilastollisesti merkitseviä opetushenkilöstön ja johdon välillä ($p=0.016$) sekä opetushenkilöstön ja hankehenkilöstön välillä ($p=0.001$). Työtehtävien väliset erot on esitetty taulukossa 18 sekä varianssi-analyysin tulokset tarkemmin liitteessä 11.

TAULUKKO 18 Työtehtävien mukaisten ryhmien erot esimiesviestinnän summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työtehtävä	Keskiarvo	p-arvo
Esimie1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	1 Johto	3.5020	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.7096	
	3 Tukihenkilöstö	3.0017	
	4 Hankehenkilöstö	3.3743	
Esimie2 Palautteen saami- nen	1 Johto	3.1176	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.4195	
	3 Tukihenkilöstö	2.7627	
	4 Hankehenkilöstö	3.1042	
Esimie3 Esimiehen vastaan- ottavuus	1 Johto	3.3922	0.000
	2 Opetushenkilöstö	2.7654	
	3 Tukihenkilöstö	2.9736	
	4 Hankehenkilöstö	3.3472	

9.6.2 Esimiesviestinnän kokeminen eri tulosalueilla

Lähes kaikilla tulosalueilla ollaan tyytyväisimpiä esimiehen vastaanottavuuteen. Oppilaitokset-tulosalueella tyytyväisimpiä ollaan esimiehen tukeen ja luotettavuuteen. Konsernijohdossa tähän ollaan yhtä tyytyväisiä kuin esimiehen vastaanottavuuteen. Kaikkein tyytymättömmimpiä kaikilla tulosalueilla ollaan palautteen saamiseen. Eri tulosalueiden välillä tilastollisesti merkitseviä eroja on yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella esimiehen tuki ja luotettavuus –summamuuttujassa ($p=0.019$) sekä esimiehen vastaanottavuus –summamuuttujassa ($p=0.015$). Kuitenkaan vertailtaessa eroja pareittain (Post Hoc Tests) tilastollisesti merkitseviä eroja ei ole havaittavissa esimiehen tuki ja luotettavuus -summamuuttujassa.

Esimiehen vastaanottavuuteen positiivisemmin suhtautuvat vastaajat Hankkeissa (3.51). Kun useita vastauksia antanutta ryhmää ei oteta huomioon, Oppilaitokset-tulosalueen vastaajat ovat tähän kaikkein tyytymättömmimpiä (2.77). Keskiarvojen ero Oppilaitokset –tulosalueen ja Hankkeiden välillä on myös tilastollisesti merkitsevä ($p=0.011$). Tulosalueiden väliset erot on esitetty taulukossa 19 sekä varianssianalyysi tarkemmin liitteessä 12.

TAULUKKO 19 Tulosalueiden väliset erot esimiesviestinnän summamuuttujissa

Summamuuttuja	Työpaikka	Keskiarvo	p-arvo
Esimie1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	1 Konsernijohto	3.2083	0.019
	2 Oppilaitokset- tulosalue	2.7787	
	3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus	2.9828	
	4 Liikelaitos Priimus	2.9750	
	5 Kiinteistöliikelaitos	2.8906	
	6 Hankkeet	3.4267	
	8 Useita työpaikkoja	2.1714	
	Esimie2 Palautteen saami- nen	1 Konsernijohto	
2 Oppilaitokset- tulosalue		2.5634	
3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus		2.5591	
4 Liikelaitos Priimus		3.0000	
5 Kiinteistöliikelaitos		2.8667	
6 Hankkeet		3.0000	
8 Useita työpaikkoja		2.4000	
Esimie3 Esimiehen vastaan- ottavuus		1 Konsernijohto	3.2083
	2 Oppilaitokset- tulosalue	2.7730	
	3 Aikuiskoulutus/ Op- pisopimuskeskus	3.0252	
	4 Liikelaitos Priimus	3.1875	
	5 Kiinteistöliikelaitos	2.8958	
	6 Hankkeet	3.5083	
	8 Useita työpaikkoja	2.3810	

9.7 Viestintävajeet

Vastaajien sisäiseen viestintään kohdistamien asenteiden selvittämiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin myös viestintävajeita. Viestintävajeita analysoimalla voidaan löytää vihjeitä viestintätyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden lähteistä. (Juholin 2001, 116). Viestintävajeita tutkittiin laskemalla ensin jokaiselle vastaajalle eri kanavista halutun ja saadun tietomäärän erotus sekä eri tietosisällöistä halutun ja saadun tietomäärän erotus. Näistä muodostettiin uudet muuttujat KVAJE 1-17 sekä TVAJE 1-19, jonka jälkeen laskettiin koko aineistosta keskiarvot, mistä saatiin kaikkien vastaajien kanava- ja tietovajeet.

9.7.1 Viestintäkanavista saatu ja haluttu tieto

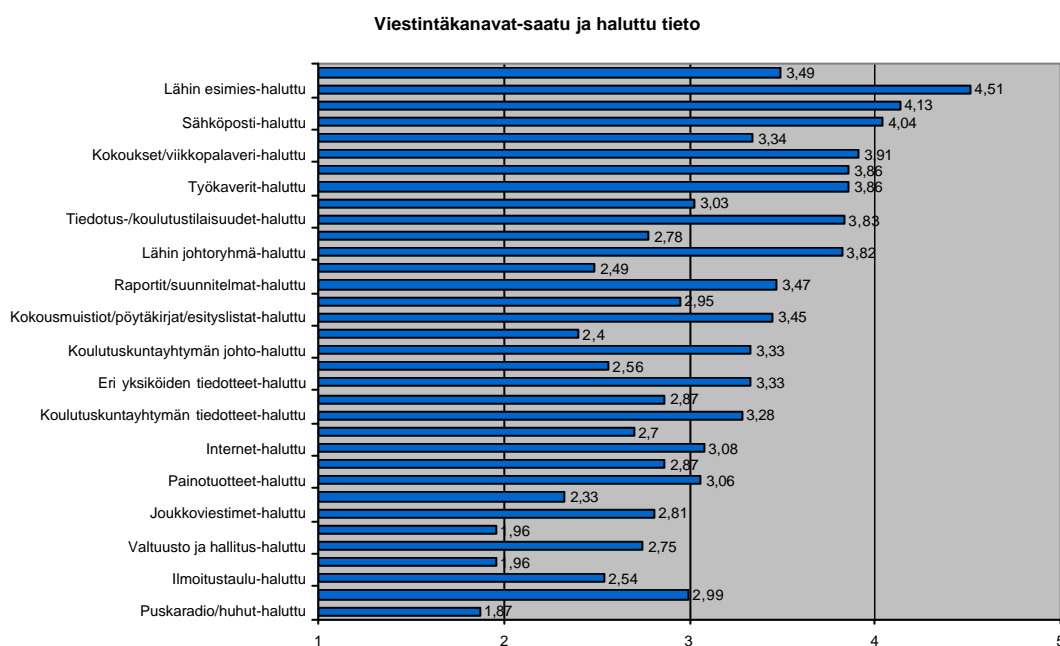
Henkilöstöltä ja valtuuston/hallituksen jäseniltä kysyttiin, kuinka paljon he saavat ja haluavat saada tietoa työstään ja työyhteisöstään eri tietolähteistä eli viestintäkanavista. Vastaajat arvioivat saamansa ja haluamansa tiedon määrää viisiportaisella asteikolla, jossa arvo 1 merkitsi ei lainkaan ja arvo 5 erittäin paljon. Asteikon keskikohtana oleva arvo 3 vastasi kohtalaisen tiedon määrää. Verrattuna koko henkilöstön kyselylomakkeeseen valtuuston/hallituksen kyselylomakkeesta puuttuivat sellaiset viestintäkanavat kuin lähin esimies ja lähin johtoryhmä.

Vastaajat saavat eniten tietoa sähköpostitse (4.13), työkavereilta (3.86), lähimmältä esimieheltä (3.49) sekä kokouksista/viikkopalaverista (3.34). Tiedotus-/koulutustilaisuuksista tietoa saadaan kohtalaisesti (3.03). Myös puokaradion kautta saadaan kohtalaisesti tietoa (2.99). Vähiten tietoa saadaan sen sijaan valtuustolta ja hallitukselta (1.96), ilmoitustauluilta (1.96), joukkoviestimistä (2.33) ja koulutuskuntayhtymän johdolta (2.40). Saadun tiedon määrää mitattaessa vain viiden viestintäkanavan kohdalla vielä kohtalaiseksi tulkittava keskiarvo 3.0 ylittyy. Näitä ovat sähköposti, työtoverit, lähin esimies, kokoukset/viikkopalaverit sekä tiedotus-/ koulutustilaisuudet. Suurimmassa osassa viestintäkanavia keskiarvo jää alle kolmen. Tämä tarkoittaa sitä, että näistä kanavista saadaan tietoa vain vähän. Ilmoitustaulun sekä valtuuston ja hallituksen kohdalla keskiarvo jää jopa alle kahden, joten näistä ei tietoa juurikaan saada.

Tietoa eri viestintäkanavista halutaan saada yleisesti enemmän kuin niistä nykyisin saadaan. Suurimmassa osassa viestintäkanavia keskiarvot ovat suurempia kuin 3.0 ja kuuden viestintäkanavan kohdalla suurempia kuin 3.5, joten näistä kanavista halutaan saada paljon tietoa. Tällaisia kanavia ovat lähin esimies, sähköposti, kokoukset/-viikkopalaverit, työtoverit, tiedotus-

/koulutustilaisuudet ja lähin johtoryhmä. Vain neljän viestintäkanavan kohdalla keskiarvot jäävät keskiarvo 3.0:n alapuolelle. Tietoa halutaan saada erittäin paljon lähimmältä esimieheltä (4.51) ja sähköpostista (4.04). Paljon tietoa halutaan saada myös kokouksista/viikkopalavereista (3.91), työtovereilta (3.86), tiedotus-/koulutustilaisuuksista (3.83) sekä lähimmältä johtoryhmältä (3.82). Vähiten tietoa halutaan saada puskaradiosta (1.87), ilmoitustaululta (2.54), valtuustolta ja hallitukselta (2.75) sekä joukkoviestimistä (2.81). Viestintäkanavista saadun ja halutun tiedon määrää koko aineistossa on kuvattu kuviossa 1. Kuviossa viestintäkanavat on järjestetty halutun tiedon mukaan suuruusjärjestykseen. Ensiksi ilmaistu palkki kunkin kanavan kohdalla kuvaa saadun tiedon määrää. Luvut tarkoittavat keskiarvoja asteikolla 1-5.

KUVIO 1 Eri viestintäkanavista saatu ja haluttu tieto



9.7.2 Kanavavajeet

Koko aineistossa kanavavajeet ovat pienempiä kuin yksi, lukuunottamatta kasvokkaisviestintään lukeutuvia kanavia lähin johtoryhmä (vaje 1.07) ja lähin esimies (vaje 1.03). Täten vajeet suurimmalta osalta eivät ole organisaation kannalta huolestuttavan suuria. Kuitenkin kuuden viestintäkanavan kohdalla vaje on suurempi kuin 0.5. Tällaisia kanavia ovat raportit ja suunnitel-

mat, Koulutuskuntayhtymän johto, valtuusto ja hallitus, tiedotus-/koulutustilaisuudet, eri yksiköiden tiedotteet sekä kokoukset/viikkopalaverit. Pienimpiä kanavavajeet ovat Koulutuskuntayhtymän tiedotteiden (0.43), internetin (0.39) sekä painotuotteiden (0.19) kohdalla. Työtovereilta saadaan lähes yhtä paljon tietoa kuin halutaankin, koska vaje on hyvin lähellä nollaa (-0.01). Sähköpostista saadaan hieman enemmän tietoa kuin halutaan, koska vaje on -0.9. Puskaradion kohdalla vaje on -1.09, joten tätä kautta ei todellakaan haluta saada tietoa. Kanavavajeet koko aineistossa esitellään taulukossa 20.

TAULUKKO 20 Kanavavajeet koko aineistossa

Viestintäkanava	Vaje
Lähin johtoryhmä	1.07
<u>Lähin esimies</u>	<u>1.03</u>
Raportit ja suunnitelmat	0.98
Koulutuskuntayhtymän johto	0.97
Valtuusto ja hallitus	0.82
Tiedotus-/koulutustilaisuudet	0.81
Eri yksiköiden tiedotteet	0.80
Ilmoitustaulu	0.64
<u>Kokoukset/viikkopalaverit</u>	<u>0.60</u>
Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	0.49
Joukkoviestimet	0.48
Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	0.43
internet	0.39
<u>Painotuotteet</u>	<u>0.19</u>
Työtoverit	-0.01
Sähköposti	-0.09
Puskaradio/huhut	-1.09

Kanavavajeet ovat muita työtehtäväryhmiä suurempia tukihenkilöstöllä suurimmassa osassa (59 %) viestintäkanavista. Opetushenkilöstöllä vajeet ovat muita suurempia lähimmän esimiehen (1.13) ja tiedotus-/koulutustilaisuuksien kohdalla (0.91). Yleisestikin opetushenkilöstöllä on tukihenkilöstön jälkeen suurimmat kanavavajeet verrattuna muihin ryhmiin. Johdolla vajeet ovat muita työtehtäväryhmiä suurempia työtovereiden (0.56) ja joukkoviestimien (0.59) kohdalla. Muita työtehtävän mukaan muodostet-

tuja ryhmiä pienempiä vajeet ovat luottamushenkilöstöllä suurimmassa osassa (65 %) viestintäkanavista. Luottamushenkilöstöllä kanavavajeet ovat hyvin pieniä tai jopa negatiivisia, joten luottamushenkilöstö saa eri kanavista tietoa lähes saman verran kuin haluaakin tai hieman enemmän kuin haluaa saada tietoa. Hankehenkilöstöllä kanavavajeet ovat muita pienempiä lähimmän esimiehen (0.50) kohdalla. Työtovereilta (-0.04), sähköpostista (-0.25) internetistä (-0.04) ja huhuina (-1.50) hankehenkilöstö saa hieman enemmänkin tietoa kuin haluaa saada. Luottamushenkilöstön ohella hankehenkilöstöllä sekä johdolla kanavavajeet ovat pääsääntöisesti muita ryhmiä pienempiä. Kanavavajeet työtehtävittäin on esitetty liitteessä 13.

Tarkasteltuna kanavavajeita tulosalueittain Kiinteistöliikelaitoksessa vajeet ovat suurimpia muihin tulosalueisiin verrattuna lähes puolessa viestintäkanavista (47 %). Erityisen suuri vaje Kiinteistöliikelaitoksessa on eri yksiköiden tiedotteiden kohdalla (1.85). Yli 1.5:n menevä arvo osoittaa, ettei Kiinteistöliikelaitoksessa tämä kanava toimi oikeastaan ollenkaan. Sähköisiin viestintäkanaviin laskettavissa sähköpostissa ja internetissä vajeet ovat suurimmat (0.88 ja 1.00) Liikelaitos Priimuksessa. Konsernijohdossa vajeet ovat muita alueita suuremmat kokouksien/viikkopalavereiden (1.17), tiedotus-/koulutustilaisuuksien (1.08), Koulutuskuntayhtymän tiedotteiden (1.17) sekä painotuotteiden (0.45) kohdalla. Lukuunottamatta painotuotteita näistä kanavista saadaan Konsernijohdossa huomattavasti vähemmän tietoa kuin sitä haluttaisiin saada.

Muita pienempiä vajeet ovat pääsääntöisesti Hankkeissa ja Koulutuskuntayhtymän valtuustossa/hallituksessa. Hankkeissa monesta viestintäkanavasta saadaan hieman enemmänkin tietoa kuin siitä halutaan. Tällaisia kanavia ovat sähköposti (-0.30), internet (-0.22), Koulutuskuntayhtymän tiedotteet (-0.20), kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat (-0.10) sekä puskaradio/huhut (-1.60). Kuitenkin negatiiviset arvot ovat hyvin pieniä lukuunot-

tamatta huhuja, joten tiedon haluttu ja saatu määrä ovat näissä kanavissa melko lailla tasapainossa. Kanavavajeet tulosalueittain on esitetty liitteessä 13.

9.7.3 Tietosisällöistä saatu ja haluttu tieto

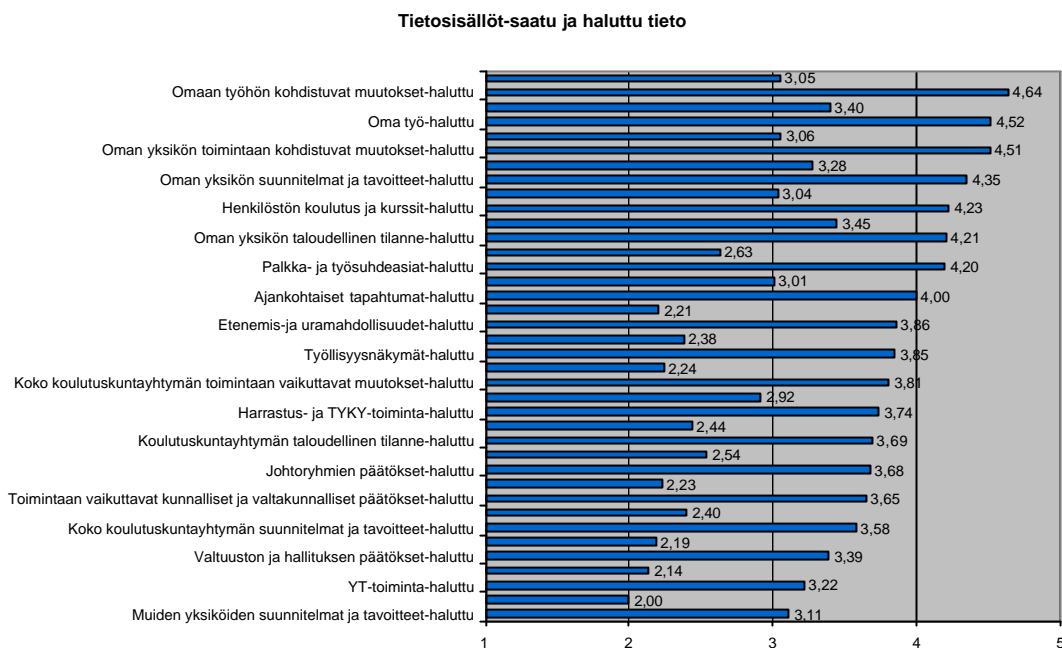
Kuten viestintäkanavissakin, henkilöstöltä sekä valtuuston ja hallituksen jäseniltä kysyttiin asteikolla 1-5, kuinka paljon he saavat ja haluavat saada tietoa työhönsä ja työyhteisöön liittyvistä asioista eli tietosisällöistä. Valtuuston/hallituksen kyselylomakkeesta puuttuivat seuraavat tietosisällöt: etenemis-/uramahdollisuudet, palkka- ja työsuhdeasiat, henkilöstön koulutus ja kurssit, harrastus- ja TYKY -toiminta, työllisyysnäkömät, oman yksikön taloudellinen tilanne, muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet sekä YT-toiminta.

Tietoa saadaan eri tietosisällöistä vain kohtalaisesti, sillä keskiarvot jäävät kaikkien tietosisältöjen kohdalla alle 3.5. Peräti 12 tietosisällössä (63 %) keskiarvot ovat pienempiä kuin 3.0, joten näistä tietosisällöistä ei koeta saatavan tietoa kovinkaan hyvin. Tietoa eniten saadaan omaan työhön ja omaan yksikköön liittyvistä asioista. Eniten tietoa vastaajat saavat omaan työhön ja omaan yksikköön liittyvistä asioista sekä niihin kohdistuvista muutoksista eli oman yksikön taloudellisesta tilanteesta (3.45), omasta työstään (3.40), oman yksikön suunnitelmista ja tavoitteista (3.28), omaan työhön kohdistuvista muutoksista (3.06) sekä oman yksikön toimintaan kohdistuvista muutoksista (3.05). Keskiarvot näissä tietosisällöissä ovat 3.00 ja 3.50 välillä, joten saadun tiedon määrää voidaan pitää enintään kohtuullisena. Vähiten tietoa yleisesti saadaan sellaisista tietosisällöistä, jotka eivät liity henkilön välittömään lähiympäristöön tai välittömästi henkilön omaan työhön. Tästä poikkeuksen muodostaa etenemis-/uramahdollisuudet, josta enemmistö vastaajista (63 %) ei saa lainkaan tietoa tai saa vain jonkin verran tietoa. Vähiten tietoa saadaan muiden yksiköiden suunnitelmista ja tavoitteista (2.00), YT-

toiminnasta (2.14), valtuuston ja hallituksen päätöksistä (2.19) sekä etenemis-/uramahdollisuuksista (2.21).

Vastaajat haluavat saada tietoa eri tietosisällöistä enemmän kuin he nykyisin saavat tietoa. Kaikkien tietosisältöjen kohdalla keskiarvot ylittävät keskiarvon 3.0 ja lukuunottamatta kolmea tietosisältöä keskiarvot ovat suurempia kuin 3.5. Täten tietoa erilaisista työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista halutaan saada varsin paljon. Tietoa halutaan saada eniten omaan työhön ja omaan yksikköön liittyvistä asioista sekä niihin kohdistuvista muutoksista, joista myös saadaan nykyisinkin eniten tietoa. Vastaajat haluavat saada eniten tietoa omaan työhön kohdistuvista muutoksista (4.64), omasta työstä (4.52), oman yksikön toimintaan kohdistuvista muutoksista (4.51) sekä oman yksikön suunnitelmista ja tavoitteista (4.35). Vähiten tietoa halutaan saada sellaisista asioista, jotka eivät liity vastaajien välittömään työympäristöön. Kuitenkin näissäkin tietosisällöissä keskiarvot ovat suurempia kuin 3.0, joten näistäkin asioista halutaan saada kohtalaisesti tietoa. Vastaajat haluavat saada vähiten tietoa muiden yksiköiden suunnitelmista ja tavoitteista (3.11), YT-toiminnasta (3.22), valtuuston ja hallituksen päätöksistä (3.39) sekä koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmista ja tavoitteista (3.58). Tietosisällöistä saadun ja halutun tiedon määrää on kuvattu kuviossa 2. Kuviossa tietosisällöt on järjestetty halutun tiedon mukaan suuruusjärjestykseen. Ensiksi ilmaistu palkki kunkin tietosisällön kohdalla kuvaa saadun tiedon määrää. Luvut tarkoittavat keskiarvoja asteikolla 1-5

KUVIO 2 Eri tietosisällöistä saatu ja haluttu tieto



9.7.4 Tietovajeet

Tietovajeet ovat koko aineistossa huomattavasti suurempia kuin kanavavajeet. Tällainen tilanne on useimmissa suomalaisissa työyhteisöissä. Tämä on osoitus siitä, että vaikka viestintäkanavia onkin olemassa, niistä ei kuitenkaan koeta saatavan riittävästi tietoa. Suurimmassa osassa tietosisällöistä (89 %) vaje on suurempi kuin 1.0. Täten tietoa halutaan saada huomattavasti enemmän kuin nykyisin saadaan. Etenemis-/uramahdollisuuksien, palkka- ja työsuhteasioiden, omaan työhön kohdistuvien muutoksien sekä koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvien muutosten kohdalla vaje ylittää kriittisenä pidetyn 1.5:n rajan. Tämä voidaan tulkita siten, että näistä asioista ei saada juuri ollenkaan tietoa. Näiden lisäksi suurimpia vajeet ovat työllisyysnäkömien (1.48), oman yksikön toimintaan kohdistuvien muutosten (1.47) sekä toimintaan vaikuttavien kunnallisten ja valtakunnallisten päätösten kohdalla (1.43). Muutoksia koskevat vajeet ovat yleensä suurimpia suomalaisissa työyhteisöissä (Juholin 2001, 116). Tässä tutkimuksessa muutoksia koskevat vajeet sijoittuvat kolmannelle, neljännelle ja kuudennelle sijalle. Suurin muutoksia koskeva vaje on omaan työhön kohdistuvat muutok-

set (1.57). Pienimpiä vajeet ovat sellaisissa tietosisällöissä kuin oman yksikön taloudellinen tilanne (0.77) sekä harrastus- ja TYKY –toiminta (0.82). Kuitenkin nämäkin vajeet ovat suurempia kuin 0.5. Tietovajeet koko aineistossa on esitelty seuraavassa taulukossa (taulukko 21).

TAULUKKO 21 Tietovajeet koko organisaatiossa

Tietosisältö	Vaje
<u>Etenemis-/uramahdollisuudet</u>	<u>1.65</u>
Palkka- ja työsuhdeasiat	1.57
Omaan työhön kohdistuvat muutokset	1.57
Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1.57
Työllisyysnäkömät	1.48
Oman yksikön toimintaan kohdistuvat muutokset	1.47
Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	1.43
Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	1.26
Valtuuston ja hallituksen päätökset	1.20
Henkilöstön koulutus ja kurssit	1,19
Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1.18
Johtoryhmien päätökset	1.14
Oma työ	1.11
Muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet	1.11
YT-toiminta	1.07
Oman yksikön suunnitelmat ja tavoitteet	1.07
<u>Ajankohtaiset tapahtumat</u>	<u>1.00</u>
Harrastus- ja TYKY –toiminta	0.82
Oman yksikön taloudellinen tilanne	0.77

Tietovajeet ovat työtehtävän mukaan muodostetuissa ryhmissä suurimpia tukihenkilöstöllä 12 tietosisällössä (63 %) ja opetushenkilöstöllä kuudessa tietosisällössä (32 %). Opetushenkilöstöllä tietovajeet ovat tukihenkilöstön ohella pääsääntöisesti muita ryhmiä suurempia. Hankehenkilöstöllä tietovaje on muita suurempi etenemis- ja uramahdollisuuksissa (1.96) ja tällä ryhmällä on samansuuruinen tietovaje tukihenkilöstön kanssa työllisyysnäkömissä (1.58). Pienimpiä vajeet ovat luottamushenkilöstöllä lähes kaikissa tältä ryhmältä kysytyissä tietosisällöissä lukuunottamatta johtoryhmän päätöksiä se-

kä ajankohtaisia tapahtumia. Näissä vajeet ovat pienimmät hankehenkilöstöllä (0.79 ja 0.29). Johdolla vajeet ovat muita ryhmiä pienempiä etenemis-/uramahdollisuuksissa (0.71), palkka- ja työsuhdeasioissa (0.53), henkilöstön koulutuksessa ja kursseissa (0.29), työllisyysnäkymissä (0.47), oman yksikön taloudellisessa tilanteessa (0.06) ja YT-toiminnassa (0.35). Ylipäätänsäkin luottamushenkilöstöllä, johdolla ja hankehenkilöstöllä tietovajeet ovat muita pienempiä, joskin luottamushenkilöstöllä vajeet ovat huomattavasti muita pienemmät. Tietovajeet työtehtävärhmittäin on esitetty liitteessä 14.

Tulosalueittain tietovajeita tarkasteltaessa havaitaan vajeiden olevan pääsääntöisesti suurempia kuin 1.0. Liikelaitos Priimuksessa tietovajeet ovat muihin tulosalueisiin verrattuna suurimpia 13 tietosisällön kohdalla (68 % tietosisällöistä). Myös Kiinteistöliikelaitoksessa vajeet ovat muita vastaajaryhmiä suurempia Liikelaitos Priimuksen ohella suurimmassa osassa tietosisältöjä (58 % tietosisällöistä). Oppilaitokset -tulosalueella vajeet ovat muihin vastaajaryhmiin verrattuna suurimpia oman työn (1.31) sekä omaan työhön kohdistuvien muutoksien (1.82) kohdalla. Etenemis-/uramahdollisuuksissa vaje on suurin konsernijohdossa (1.83).

Tietovajeet ovat pienimpiä Koulutuskuntayhtymän valtuustossa/hallituksessa sekä Hankkeissa. Valtuustossa/hallituksessa vajeiden arvot liikkuvat välillä -0.8 ja 0.85. Valtuustossa/hallituksessa vajeet ovat muita huomattavasti pienimpiä lähes kaikissa niissä tietosisällöissä, joita valtuuston/hallituksen kyselylomakkeessa kysyttiin (ks. luku 9.7.3), lukuunottamatta johtoryhmien päätöksiä ja ajankohtaisia tapahtumia. Näissä tietovajeet ovat pienimpiä Hankkeissa. Kiinteistöliikelaitoksessa tietovaje etenemis-/uramahdollisuuksissa (1.06) on pienin verrattuna muihin vastaajaryhmiin. Tietovajeet tulosalueittain on esitetty liitteessä 14.

9.8 Viestintään kohdistuvien asenteiden yhteys positiiviseen ja negatiiviseen yhteisökuvaan

Teoriataustan perusteella muodostettiin seuraavat koulutuskuntayhtymän sisäistä viestintää ja sisäistä yhteisökuvaan tutkivat hypoteesit:

- H0: Asenteilla koulutuskuntayhtymän sisäistä viestintää kohtaan ei ole yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen sisäiseen yhteisökuvaan
- H1: Asenteilla koulutuskuntayhtymän sisäistä viestintää kohtaan on yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen sisäiseen yhteisökuvaan

Tämän hypoteesin testaamiseksi vastaajat jaettiin ensiksi kahteen ryhmään koulutuskuntayhtymää kuvaavien ominaisuuksien arviointien perusteella (ks. Luku 8.3.1). Positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaan arvioineet jakaantuvat työtehtävän mukaan taulukon 22 osoittamiin ryhmiin.

TAULUKKO 22 Koulutuskuntayhtymää positiivisesti ja negatiivisesti arvioineet ryhmät työtehtävittäin

Työtehtävä	Negatiivinen yhteisökuva		Positiivinen yhteisökuva		Yhteensä	
	N	%	N	%	N	%
Johto	2	3 %	6	8 %	8	5 %
Opetushenkilöstö	58	74 %	38	51 %	96	63 %
Tukihenkilöstö	15	19 %	16	21 %	31	20 %
Hankehenkilöstö	3	4 %	6	8 %	9	6 %
Luottamushenkilöstö	-	-	9	12 %	9	6 %
Yhteensä	78	100 %	75*	100 %	153*	100 %

* Kokonaismäärästä puuttuu kaksi havaintoyksikköä johtuen siitä, että muutamat vastaajat (5) eivät ilmoittaneet työtehtävää kyselylomakkeessa, mutta heidät silti hyväksyttiin mukaan tutkimukseen.

Taulukosta 22 havaitaan, että positiivisesti yhteisökuvaan arvioineissa on yli puolet enemmän johtoon kuuluvia ja puolet enemmän hankehenkilöstöön kuuluvia kuin negatiivisesti yhteisökuvaan arvioineiden ryhmässä. Lisäksi positiivisesti yhteisökuvaan arvioineihin kuuluu 12 prosenttia luottamushenkilöstöä, jota ei kuulu ollenkaan negatiivisesti yhteisökuvaan arvioineiden ryhmään. Aikaisemmin mainittujen tulosten perusteellakin luottamushenkilöstö, johto ja hankehenkilöstö ovat pääsääntöisesti muita tyytyväisempiä

sisäiseen viestintään ja näillä ryhmillä on myös pienimmät viestintävajeet. Lisäksi luottamushenkilöstö, johto ja hankehenkilöstö arvioivat sisäistä yhteisökuvaa muita positiivisemmin. Toisaalta negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineissa opetushenkilökuntaa on enemmistö (74 %), kun taas positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryhmässä heitä on noin puolet (51 %). Aikaisemmin raportoitujen tulosten mukaan opetushenkilöstö on pääsääntöisesti muita tyytymättömämpi sisäiseen viestintään. Lisäksi opetushenkilöstöllä on tukihenkilöstön ohella suurimmat viestintävajeet. Opetushenkilöstö suhtautuu myös muita kriittisemmin yhteisökuvaan.

Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineista naisia on enemmistö (68 %), kun taas negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineista naisia ja miehiä on lähes yhtä paljon (naisia 52 % ja miehiä 48 %). Noin puolet (51 %) positiivisesti yhteisökuvaa arvioineista samoin kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineista (49 %) työskentelee Oppilaitokset -tulosalueella. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineista 17 prosenttia työskentelee Aikuiskoulutuksessa/ Oppisopimuskeskuksessa, kun negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineista Aikuiskoulutuksessa/ Oppisopimuskeskuksessa työskenteleviä on 38 prosenttia. Koulutuskuntayhtymän valtuustoon ja hallitukseen positiivisesti yhteisökuvaa arvioineista kuuluu 12 prosenttia.

Työsuhteen kestossa tai iässä suuria eroja positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden välillä ei ole. Työsuhteen keston mukaan positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet ovat jakautuneet melko tasaisesti eri ryhmiin: 32 prosentilla työsuhde on kestänyt ½ vuodesta viiteen vuoteen ja 56 prosentilla 11 vuodesta yli 20 vuoteen. Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineista suurin osa (62 %) on työskennellyt organisaation palveluksessa 11 vuodesta yli 20 vuoteen ja 30 prosenttia ½-5 vuotta. Valtuustoon ja hallitukseen kuuluvilla yhteisökuvaa positiivisesti arvioineilla kysymystä työsuhteen kestosta ei ollut. Iältään suurin osa (68 %) positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryh-

mästä on 36 – 55 –vuotiaita. Samoin suurin osa (66 %) negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineista on 36–55 –vuotiaita

Sisäisen viestinnän kokemisen ja yhteisökuvan tarkasteleminen eri työtehtäväryhmissä ja tulosalueilla antaa viitteitä siitä, että asenteilla sisäistä viestintää kohtaan olisi yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan. Kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyviä hypoteeseja testattiin kahden riippumattoman otoksen t-testillä (Independent Samples T-test) positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryhmillä sisäisen viestinnän väittämistä muodostettujen summamuuttujien kohdalla. Testien tulokset ilmenevät taulukosta 23 sekä liitteestä 15.

TAULUKKO 23 Negatiivisesti ja positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden erot sisäisen viestinnän kokemisessa

Summamuuttuja	Arviointiryhmä	N	Keskiarvo	Keskiarvojen erotus	p-arvo
Tiedon laatu	Negatiivinen yhteisökuva	77	2.3	0.8	,000
	Positiivinen yhteisökuva	76	3.1		
Tiedon saatavuus ja avoimuus	Negatiivinen yhteisökuva	76	2.2	0.7	,000
	Positiivinen yhteisökuva	75	2.9		
Mahdollisuus ja halu viestiä	Negatiivinen yhteisökuva	75	2.4	0.6	,000
	Positiivinen yhteisökuva	71	3.1		

Näiden t-testien osalta tulokset ovat kaikkien sisäisen viestinnän summamuuttujien kohdalla tilastollisesti erittäin merkitseviä. Täten nollahypoteesi (H0) siitä, ettei asenteilla sisäistä viestintää kohtaan ole yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan, voidaan hylätä ja vastahypoteesi H1 astuu voimaan. Tutkittaessa t-testillä ryhmien eroja yksittäisissä sisäisen viestinnän väittämissä lähes kaikissa väittämissä ryhmien välinen ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. Muuttujan *Edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani* kohdalla ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0.030$) ja muuttujan *Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen* ero on tilastollisesti myös melkein merkitsevä ($p=0,023$). Täten summamuuttujille tehty t-testi ei poikkea kuin näiden kahden muuttujan kohdalla, joten summamuuttujien muodostaminen ei hävittänyt alkuperäisten arviointien tietoa. Kun tarkastellaan ryhmien saamia

keskiarvoja summamuuttujissa, havaitaan positiivisen yhteisökuvan omaavien saavan korkeampia arvoja kuin negatiivisen yhteisökuvan omaavat. Täten positiivisen yhteisökuvan omaavat arvioivat myös sisäistä viestintää positiivisemmin. Tämä näkyy taulukosta 23.

Positiivisen ja negatiivisen yhteisökuvan omaavien ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin myös esimiesviestinnän osiosta muodostettujen kolmen summamuuttujan kohdalla. Tuloksien mukaanhan positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryhmässä hyvin edustetut ryhmät: johto ja hankehenkilöstö suhtautuvat myös esimiesviestintään muita ryhmiä myönteisemmin. Luottamushenkilöstön kyselylomakkeessa ei esimiesviestinnästä kysytty, mistä syystä positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden lukumäärä on todellista määrää alhaisempi. T-testien tulokset ilmenevät taulukosta 24 sekä liitteestä 16.

TAULUKKO 24 Negatiivisesti ja positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden erot esimiesviestinnän kokemisessa

Summamuuttuja	Arviointiryhmä	N	Keskiarvo	Keskiarvojen erotus	p-arvo
Esimiehen tuki ja luotettavuus	Negatiivinen yhteisokuva	77	2.3	1.0	,000
	Positiivinen yhteisokuva	68	3.3		
Palautteen saaminen	Negatiivinen yhteisokuva	74	2.1	1.0	,000
	Positiivinen yhteisokuva	66	3.1		
Esimiehen vastaanottavaisuus	Negatiivinen yhteisokuva	75	2.4	1.0	,000
	Positiivinen yhteisokuva	68	3.4		

T-testien tulokset ovat esimiesviestinnän summamuuttujissakin tilastollisesti erittäin merkitseviä. Asenteilla esimiesviestintää kohtaan näyttää siis olevan yhteyttä positiiviseen ja negatiiviseen yhteisokuvaan. Yksittäisten esimiesviestinnän muuttujien tarkastelu tukee summamuuttujissa saatua tulosta, sillä positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä lähes kaikissa muuttujissa. Ainoastaan muuttujassa *Saan kielteistä palautetta esimieheltäni* ryhmien välillä ei ole havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Ryhmien summamuuttujissa saamien keskiarvojen tarkastelun perusteella voidaan sanoa, että positiivisen yhteisökuvan omaavat suhtautuvat positiivisemmin myös esimiesviestintään. Ryhmi-

en keskiarvojen vertailu esimiesviestinnän summamuuttujissa on esitetty taulukossa 24.

9.8.1 Positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden viestintävajeet

Koska positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet ovat tyytyväisempiä sisäiseen viestintään ja esimiesviestintään, päätettiin selvittää, miten positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet kokevat viestintävajeet. Tulosten perusteella viestintävajeet ovat pienimpiä luottamushenkilöstöllä, hankehenkilöstöllä ja johdolla, joilla myös on positiivisempi yhteisokuva kuin muilla ryhmillä. Lisäksi opetushenkilöstöllä viestintävajeet ovat tukihenkilöstön ohella suurimpia ja opetushenkilöstö suhtautuu myös kriittisimmin yhteisokuvaan. Täten oletettavaa on, että positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla on myös pienemmät viestintävajeet kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla.

Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet kokevat saavansa enemmän tietoa eri viestintäkanavista kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet, sillä heidän keskiarvonsa ovat kauttaaltaan suuremmat kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla. Kuitenkaan positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet eivät paljon eroa siinä, mistä viestintäkanavista he saavat eniten tietoa. Molemmat ryhmät saavat eniten tietoa sähköpostista (keskiarvot 4.40 ja 3.83) ja työtovereilta (keskiarvot 4.03 ja 3.55). Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat tietoa eniten myös lähimmältä esimieheltä (4.06). Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat kohtalaisesti tietoa puskaradiosta/huhuina (3.46). Sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat vähiten tietoa ilmoitustaululta (keskiarvot 2.33 ja 1.65) sekä valtuustolta ja hallituksesta (keskiarvot 2.58 ja 1.55). Molemmat ryhmät haluavat eniten saada tietoa lähimmältä esimieheltä (4.72 ja 4.38) ja sähköpostista (4.26 ja 3.94). Vähiten tietoa molemmat ryhmät haluavat saada puskaradiosta (2.04 ja 1.81) ja ilmoitustaululta (2.68 ja 2.62). Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet haluavat vä-

hiten tietoa myös valtuustolta ja hallitukselta (2.59) ja positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet joukkoviestimistä (3.09).

Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat huomattavasti enemmän tietoa eri tietosisällöistä kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet. Kuitenkaan suuria eroja ei ole siinä, mistä asioista tietoa eniten saadaan. Sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat eniten tietoa oman yksikön taloudellisesta tilanteesta (keskiarvot 4.15 ja 2.95) sekä omasta työstä (keskiarvot 3.99 ja 2.78). Seuraavaksi eniten tietoa positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat oman yksikön suunnitelmista ja tavoitteista (3.99) ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet ajankohtaisista tapahtumista (2.61). Suurempia eroja löytyy niistä tietosisällöistä, joista ryhmät saavat vähiten tietoa, vaikkakin molemmilla ryhmillä muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet (2.41 ja 1.63) kuuluvat näihin. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat vähiten tietoa tämän lisäksi YT -toiminnasta (2.59) sekä toimintaan vaikuttavista kunnallisista ja valtakunnallisista päätöksistä (2.65). Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat vähiten tietoa koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvista muutoksista (1.62) sekä etenemis-/uramahdollisuuksista (1.66).

Eri tietosisällöistä halutun tiedon määrässä ei ryhmien välillä ole suuria eroja. Lisäksi tietoa halutaan saada eniten samoista asioista. Sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet haluavat saada eniten tietoa omaan työhön kohdistuvista muutoksista (keskiarvot 4.74 ja 4.67), oman yksikön toimintaan kohdistuvista muutoksista (keskiarvot 4.66 ja 4.47) sekä omasta työstä (keskiarvot 4.60 ja 4.47). Vähiten tietoa sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet haluavat saada muiden yksiköiden suunnitelmista ja tavoitteista (keskiarvot 3.43 ja 3.03) sekä YT -toiminnasta (keskiarvot 3.52 ja 3.26). Positiivisen yhteisökuvan omaavat haluavat saada seuraavaksi vähiten tietoa valtuuston ja hallituksen päätöksistä (3.75), kun

taas negatiivisen yhteisökuvan omaavat haluavat saada seuraavaksi vähiten tietoa koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmista ja tavoitteista (3.32).

Tarkasteltaessa kuinka positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet kokevat kanavavajeet, voidaan havaita negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla olevan suuremmat vajeet kuin positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla. Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla vajeet ovat lähes puolessa viestintäkanavista (47 %) suurempia kuin 1.0, kun taas positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla edes suurimmat vajeet eivät ylitä tätä rajaa. Positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla suurimpia vajeet ovat raporttien ja suunnitelmien (vaje 0.73 ja 1.65), lähimmän esimiehen (vaje 0.66 ja 1.57) sekä Koulutuskuntayhtymän johdon kohdalla (vaje 0.64 ja 1.36). Kuitenkin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla suurin vaje on lähimmän johtoryhmän (vaje 1.87) kohdalla ja positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla toiseksi suurin vaje on eri yksiköiden tiedotteet (0.66). Pienimpiä vajeita molemmilla ryhmillä ovat työtoverit (vaje -0.05 ja 0.10), sähköposti (vaje -0.12 ja 0.10) ja painotuotteet (vaje 0.09 ja 0.35). Sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat puskaradiosta enemmän tietoa kuin haluavat, mutta negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden kohdalla tämä negatiivinen vaje on varsin suuri (vaje -1.63). Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet siis kokevat saavansa tietoa huhuina huomattavasti enemmän kuin mitä haluaisivat saada. Positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden eroja kanavavajeissa tarkasteltiin myös tilastollisesti, t-testin avulla. T-testien mukaan erot positiivisen ja negatiivisen yhteisökuvan omaavien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä lukuunottamatta työtovereita, sähköpostia, internetiä, yksiköiden tiedotteita, kokousmuistioita/pöytäkirjoja/esityslistoja sekä painotuotteita. T-testien tulokset on esitetty liitteessä 17.

Myös tietovajeiden kohdalla positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla vajeet ovat huomattavasti pienempiä kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla.

Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla tietovajeet ovat huomattavan suuria. Kaikki tietovajeet ovat suurempia kuin 1 ja neljä vajetta on jopa suurempia kuin 2. Lisäksi vajeet jäävät vain viiden tietosisällön kohdalla pienemmiksi kuin 1.5. Täten negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet kokevat, etteivät he saa oikeastaan ollenkaan tietoa eri tietosisällöistä. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla kaikki tietovajeet ovat pienempiä kuin 1.5 ja vain kahdeksan tietosisällön kohdalla vaje on suurempi kuin 1.0.

Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla suurin tietovaje on toimintaan vaikuttavissa kunnallisissa ja valtakunnallisissa päätöksissä (1.36), kun taas negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla suurin tietovaje on oman yksikön toimintaan kohdistuvissa muutoksissa (2.13). Muuten suurimmat tietovajeet ryhmillä ovat samoissa tietosisällöissä: koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvissa muutoksissa (vaje 1.22 ja 2.06) sekä etenemis-/uramahdollisuuksissa (vaje 1.21 ja 2.11). Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla on näiden lisäksi suuri vaje työllisyysnäkymissä (1.15), kun taas negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla omaan työhön kohdistuvissa muutoksissa (2.08). Täten positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla tietovajeet ovat suurimpia koko koulutuskuntayhtymän toimintaan ja omaan uraan liittyvissä asioissa, kun negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla vajeet ovat suurimpia lähinnä muutosviestinnässä. Pienimpiä tietovajeet sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla on harrastus- ja TYKY -toiminnassa (keskiarvot 0.33 ja 1.21) ja oman yksikön taloudellisessa tilanteessa (keskiarvot 0.34 ja 1.22). Positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden eroja tietovajeissa tarkasteltiin myös tilastollisesti, t-testin avulla. Erot positiivisen ja negatiivisen yhteisökuvan omaavien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä kaikkien tietosisältöjen kohdalla. T-testien tulokset on esitetty liitteessä 18.

Tulosten perusteella positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet eroavat siinä, miten paljon he kokevat saavansa tietoa eri viestintäkanavista

ja eri tietosisällöistä. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat enemmän tietoa eri kanavista ja tietosisällöistä. Kuitenkaan eroja ei juuri ole siinä, mistä yksittäisistä kanavista ja tietosisällöistä saadaan eniten ja vähiten tietoa. Näin on myös kanava- ja tietovajeiden kohdalla. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla on pienemmät vajeet kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla. Vajeet ovat kuitenkin pääsääntöisesti suurimpia samojen kanavien ja tietosisältöjen kohdalla.

10 Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa pyritään luomaan yleisempää kuvaa ja yhteenvetoa edellisen luvun yksittäisistä tuloksista. Samalla pyritään vastaamaan tarkemmin kolmeen tutkimuskysymykseen yhdistelemällä eri osioista saatuja tuloksia. Tuloksia käsitellään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensin pyritään vastaamaan, miten sisäinen viestintä koulutuskuntayhtymässä koetaan ja millainen yhteisökuva koulutuskuntayhtymässä on. Tämän jälkeen selvitetään tulosten perusteella, onko näillä yhteyttä toisiinsa.

10.1 Sisäisen viestinnän kokeminen

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, *miten sisäinen viestintä koetaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä*. Sisäisen viestinnän ulottuvuudet tiivistettiin kolmeen ryhmään summamuuttujien avulla. Näitä ovat 1) *tiedon laatu*, 2) *tiedon saatavuus ja avoimuus* sekä 3) *mahdollisuus ja halu viestiä*. Sisäiseen viestintään suhtaudutaan koulutuskuntayhtymässä kohtalaisen positiivisesti. Positiivisimmin suhtaudutaan mahdollisuuteen ja haluun viestiä. Kielteisimpiä vastaajien asenteet ovat tiedon saatavuutta ja avoimuutta kohtaan.

Asenteet sisäistä viestintää kohtaan vaihtelevat työtehtävittäin ja tulosalueittain. Työtehtäväryhmittäin tarkastellessa sisäiseen viestintään positiivisimmin suhtautuu luottamushenkilöstö ja sitten johto sekä hankehenkilöstö. Negatiivisin asenne sisäiseen viestintään on pääsääntöisesti opetushenkilöstöllä.

Tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen negatiivisimmin suhtautuu tukihenkilöstö. Erot työtehtäväryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä tiedon laadussa sekä mahdollisuudessa ja halussa viestiä. Tiedon laadussa erot ovat tilastollisesti merkitseviä luottamushenkilöstön ja opetushenkilöstön sekä luottamushenkilöstön ja tukihenkilöstön välillä. Mahdollisuus ja halu viestiä –summamuuttujassa erot ovat tilastollisesti merkitseviä opetushenkilöstön ja muiden työtehtäväryhmien välillä lukuunottamatta tukihenkilöstöä. Tulosalueista sisäiseen viestintään tyytyväisimpiä ollaan valtuustossa/hallituksessa sekä Hankkeissa. Tyytymättömmimpiä pääsääntöisesti ollaan Oppilaitokset-tulosalueella. Konsernijohdossa ollaan tyytymättömmimpiä tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen. Tulosalueiden välillä tilastollisesti merkitseviä eroja on vain suhtautumisessa tiedon laatuun. Tähän tyytyväisimpiä ollaan valtuustossa/hallituksessa ja tyytymättömmimpiä Oppilaitokset-tulosalueella.

Tutkimuksessa esimiesviestintä nostettiin omaksi osiokseen, koska esimies on työyhteisössä keskeinen viestijä ja omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen (Juholin 2001, 126). Esimiesviestinnän onnistumisella on todettu olevan yhteys viestintätyytyväisyyden kokemiseen (Downs 1988, 113). Esimiesviestinnän muuttujat tiivistettiin kolmeksi ulottuvuudeksi summamuuttujien avulla. Nämä ulottuvuudet ovat 1) *esimiehen tuki ja luotettavuus*, 2) *palautteen saaminen* sekä 3) *esimiehen vastaanottavaisuus*. Vastaajat kokevat esimiesviestinnän kokonaisuudessaan hieman positiivisemmin kuin sisäisen viestinnän yleensä. Tyytyväisimpiä vastaajat ovat esimiehen vastaanottavaisuuteen ja tyytymättömmimpiä ollaan palautteen saamiseen lähimmältä esimieheltä. Samankaltaisia tuloksia on saatu tutkimuksissa, joissa on käytetty Downsin ja Hazenin CSQ – viestintätyytyväisyysmittaria. Työntekijöiden on todettu olevan tyytyväisimpiä esimiesten viestintään sekä alaisten viestintään. Tyytymättömmimpiä

työntekijöiden on todettu olevan henkilökohtaiseen palautteeseen. (Varona 1996, 113; Clampitt & Downs 1993, 7.)

Itsekin esimiehinä toimiva johto suhtautuu työtehtäväryhmistä positiivisimmin esimiesviestintään ja seuraavaksi positiivisimmin siihen suhtautuu hankehenkilöstö. Negatiivisimmin esimiesviestintään suhtautuu opetushenkilöstö. Tulokset ovat yhteneväisiä sisäisen viestinnän tuloksien kanssa. Kuitenkin sisäiseen viestintään tyytyväisimmällä ryhmällä, luottamushenkilöstöllä, ei kyselylomakkeessa esimiesviestintää käsittelevää osiota ollut lainkaan. Esimiehen tuki ja luotettavuus –summamuuttujassa erot ovat tilastollisesti merkitseviä opetushenkilöstön ja johdon sekä hankehenkilöstön välillä sekä johdon ja tukihenkilöstön välillä. Palautteen saamisessa erot ovat tilastollisesti merkitseviä opetushenkilöstön ja johdon sekä opetushenkilöstön ja hankehenkilöstön välillä. Tulosalueista myönteisimmin esimiesviestintä koetaan Hankkeissa. Muita tulosalueita negatiivisemmin esimiesviestintään suhtaudutaan pääsääntöisesti Oppilaitokset–tulosalueella. Tilastollisesti merkitseviä eroja tulosalueiden välillä on havaittavissa vain esimiehen vastaanottavaisuus –summamuuttujassa. Tähänkin positiivisimmin suhtautuvat vastaajat Hankkeissa, kun taas Oppilaitokset – tulosalueen vastaajat ovat tähän kaikkein tyytymättömmimpiä.

Sisäisen viestinnän summamuuttujista kaikkein positiivisimmin suhtaudutaan mahdollisuuteen ja haluun viestiä, joka koostuu sellaista yksittäisistä muuttujista kuin *edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani ja minulla on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitäni*. Myös esimiesviestinnän summamuuttujista positiivisimmin suhtaudutaan esimiehen vastaanottavaisuuteen, joka mittaa muun muassa mielipiteiden ilmaisemista avoimesti esimiehelle sekä palautteen antamista esimiehelle. Kuitenkin esimiesviestinnän summamuuttujista negatiivisimmin suhtaudutaan palautteen saamiseen eli esimieheltä ei koeta saatavan riittävästi palautetta. Tämä näyttäisi osoittavan, että työntekijät ko-

kevat kyllä voivansa esittää mielipiteitään, mutta välttämättä nämä mielipiteet eivät saa vastakaikua esimiehissä tai työntekijöiden esittämiä asioita ei viedä eteenpäin. Tämä saattaa osaltaan myös vaikuttaa siihen, että sisäisen viestinnässä kaikkein tyytymättöimpiä ollaan tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen. Tulokset tukevat lähimmän esimiehen tärkeää asemaa työyhteisön viestinnässä. Varsinkin tilanteessa, jossa organisaatiossa tapahtuu muutoksia, esimiesviestinnän merkitys korostuu. Perinteisen linjaorganisaation viestinnässä, jollaista koulutuskuntayhtymäkin pääpiirteiltään edustaa, omaa työtä ja omaa yksikköä koskevista asioista tietoa saadaan lähimmältä esimieheltä (Åberg 1986, 144–145). Tässä tutkimuksessa lähimmän esimiehen asema tietolähteenä näkyy myös viestintävajeissa, joiden tuloksia käsitellään seuraavaksi. Koulutuskuntayhtymässä lähimmältä esimieheltä tietoa halutaan saada huomattavasti enemmän kuin sitä nykyisin saadaan. Tällaisessa muokkautumistilanteessa, missä koulutuskuntayhtymä on tällä hetkellä, paineet lähintä esimiestä kohtaan kasvavat. Muutostilanteessa esimieheltä halutaan ennen kaikkea vastauksia oman yksikön ja koko organisaation tulevaisuudesta, omaan työhön liittyvistä muutoksista sekä palautetta omasta työstä (Juholin 2001, 249).

Asenteita sisäistä viestintää kohtaan tarkasteltiin myös viestintävajeiden kautta, sillä viestintävajeita tutkimalla voidaan selvittää viestintätyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden lähteitä (Juholin 2001). Sisäiseen viestintään koulutuskuntayhtymässä suhtaudutaan kohtalaisen myönteisesti. Kuitenkin koska koulutuskuntayhtymässä tyytymättöimpiä sisäisen viestinnän ulottuvuuksista ollaan tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen, voidaan olettaa, ettei myöskään tietoa koeta saatavan eri kanavista ja tietosisällöistä niin paljon kuin halutaan. Tämän perusteella voidaan olettaa, että vastaajilla on viestintävajeita. Kuitenkaan kanavavajeet suurimmalta osalta eivät ole organisaation kannalta huolestuttavan suuria, sillä koko aineistossa kanavavajeet ovat pienempiä kuin 1.0 lukuunottamatta lähintä johtoryhmää ja lähintä esimies-

tä. Suurimpia vajeet ovat lähimmän johtajiston: lähin johtoryhmä ja lähin esimies kohdalla, joten vajeet ovat juuri suurimmat kasvokkaisviestintään perustuvien lähikanavien kohdalla. Tässä koulutuskuntayhtymä ei poikkea muista suomalaisista työyhteisöistä, sillä yleensäkin suomalaisissa työyhteisössä suurimmat viestintävajeet ovat johdon ja lähimmän esimiehen kohdalla (Juholin 2001, 116). Toisaalta myös raporteista ja suunnitelmista sekä Koulutuskuntayhtymän johdolta koetaan saatavan vähemmän tietoa kuin halutaan. Pienimpiä kanavavajeet ovat Koulutuskuntayhtymän tiedotteiden, internetin sekä painotuotteiden kohdalla eli välitetyn viestinnän kaukokanavien kohdalla. Nämä ovat sellaisia kanavia, joista lähinnä saa koko koulutuskuntayhtymää koskevaa tietoa, mutta se ei välttämättä liity omaan yksikköön tai omaan työhön tai se ei välttämättä anna suoraa vastausta, miten se vaikuttaa henkilön omaan työhön. Työtovereilta, sähköpostitse sekä huhuina saadaan hieman enemmän tietoa kuin halutaan saada. Sekä työtehtäväryhmittäin että tulosalueittain on havaittavissa eroja kanavavajeissa. Kanavavajeet ovat pääsääntöisesti suurimpia tukihenkilöstöllä sekä opetushenkilöstöllä ja pienimpiä luottamushenkilöstöllä, johdolla sekä hankehenkilöstöllä. Tulosalueittain tarkasteltuna suurimpia vajeet ovat lähinnä Kiinteistöliikelaitoksessa, kun taas Hankkeissa ja Koulutuskuntayhtymän valtuustossa ja hallituksessa kanavavajeet ovat muita tulosalueita pienempiä, mikä näkyy jo työtehtäväryhmien välisessä vertailussa.

Tietovajeet ovat koko aineistossa huomattavasti suurempia kuin kanavavajeet. Yleensäkin suomalaisissa työyhteisöissä tietovajeet ovat kanavavajeita suurempia (ks. Juholin 1999a). Tämä osoittaa, ettei melko hyvin toimivista kanavista kuitenkaan saada tarpeeksi paljon tietoa eri asioista. Koulutuskuntayhtymässä suurimmassa osassa tietosisällöistä (89 %) vaje on suurempi kuin 1.0. Tietovajeet ovat kuitenkin melko samansuuruisia kuin Juholinin (1999a, 9, 95) tutkimuksessa, jonka aineisto koostui vuosina 1993–97 yhteensä 27 suomalaisesta organisaatiosta kerätystä aineistosta. Suurimpia tietovajeet

ovat omaan uraan ja omaan työhön läheisesti liittyvissä asioissa sekä toimintaan kohdistuvissa muutoksissa. Yleensä suomalaisissa työyhteisöissä vajeet ovat olleet suurimpia muutoksissa, työllisyystilannetta ja palkkausta koskevissa asioissa (Juholin 2001, 117). Pienimpiä vajeet ovat koulutuskuntayhtymässä sellaisissa tietosisällöissä kuin oman yksikön taloudellinen tilanne sekä harrastus- ja TYKY -toiminta. Pienimpiä vajeet ovat suomalaisissa työyhteisöissä yleensä olleet vapaa-ajantoiminnassa ja siihen liittyvissä asioissa (Juholin 2001, 117). Koulutuskuntayhtymä eroaa siinä mielessä suomalaisista työyhteisöistä, että vajeet ovat pienimpiä myös oman yksikön taloudellisen tilanteen kohdalla. Suurimpia tietovajeet tulosten perusteella ovat tuki- ja opetushenkilöstöllä, niiden ollessa pienimpiä johdolla ja luottamushenkilöstöllä. Tulosalueista suurimpia tietovajeet ovat Liikelaitos Priimuksessa sekä Kiinteistöliikelaitoksessa. Pienimpiä tietovajeet ovat Koulutuskuntayhtymän valtuustossa ja hallituksessa sekä Hankkeissa. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että koulutuskuntayhtymässä sisäisen viestinnän ja esimiesviestinnän positiivisimmin kokevilla ryhmillä myös viestintävajeet ovat pieniä. Näin on luottamushenkilöstön, johdon ja hankehenkilöstön kohdalla. Niillä ryhmillä, jotka suhtautuvat negatiivisemmin sisäiseen viestintään ja esimiesviestintään, myös viestintävajeet ovat suuria. Tästä ovat esimerkkeinä opetus- ja tukihenkilöstö.

Koska tietovajeet ovat suurempia kuin kanavavajeet, niin kohtalaisesti toimivien kanavien kautta saadaan vähän tietoa eri asioista. Ongelma ei niinkään ole viestintäkanavissa, vaikkakin näyttää siltä, että muutamaa viestintäkanavaa esimerkiksi sähköpostia käytetään enemmän kuin muita kanavia. Viestintävajeissa useimmiten on kyse siitä, etteivät viestinnän jonkin osapuolen tiedon tarpeet ja organisaation viestinnän tarpeet kohtaa (Åberg 2000, 182). Suuriin tietovajeisiin koulutuskuntayhtymässä saattaa nimenomaan vaikuttaa se, että vaikka tietoa organisaatiossa saadaankin, niin se ei kohdennu oikein. Tällainen on ymmärrettävää, kun kyseessä on suuri, useita

yksikköjä käsittävä organisaatio. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytty tarkemmin siihen, millaista tietoa eri työtehtävissä työskentelevät työnsä suorittamiseksi tarvitsevat ja millaista tietoa he ensisijaisesti haluavat ja minä kanavien kautta tätä tietoa halutaan. Tiedon kohdentamisessa suuressa organisaatiossa tällaiset kysymykset saattaisivat tuoda sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta oleellista tietoa.

10.2 Sisäinen yhteisökuva

Toinen tutkimuskysymys oli, *millainen on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäinen yhteisökuva*. Yleisesti ottaen Jyväskylän koulutuskuntayhtymän yhteisökuva on positiivinen. Sisäisessä yhteisökuvassa on havaittavissa eroja eri työtehtävien ja eri tulosalueiden välillä siinä, kuinka positiiviseksi yhteisökuva koetaan. Yleisesti voidaan myös todeta, että luottamushenkilöstöllä on positiivisempi yhteisökuva kuin henkilöstöllä. Vaikka sisäinen yhteisökuva on positiivinen, spontaaneissa mielikuvissa Jyväskylän koulutuskuntayhtymää kuvataan eniten neutraalein (40 %) ja kriittisin ilmauksin (35 %). Positiivisia spontaaneista ilmauksista on vain neljäsosa. Organisaation suuri koko tulee esiin niin neutraaleissa kuin kriittisissäkin ilmauksissa. Neutraaleissa ilmauksissa organisaatio lisäksi nähdään työpaikkana sekä ammatillisen koulutuksen tehtävän kautta. Kriittisissä ilmauksissa organisaatio koetaan byrokraattiseksi, epäselväksi sekä hajanaiseksi. Myös yhteistyön puutetta kritisoidaan. Positiivisissa ilmauksissa koulutuskuntayhtymää kuvataan kehittyväksi, monipuoliseksi, ammattitaitoiseksi, aktiiviseksi.

Positiiviset spontaanit ilmaukset ovat samansuuntaisia kuin koulutuskuntayhtymään vahvimmin liitetyt ominaisuudet. Vastaajat mieltävät Jyväskylän koulutuskuntayhtymän monialaiseksi, ammattitaitoiseksi, aktiiviseksi, kehitysmyönteiseksi sekä maakunnalliseksi. Vastaajat kuitenkin kokevat, ettei Jyväskylän koulutuskuntayhtymä ole yhtenäinen, joustava eikä avoin. Tulos on spontaanien ilmausten kanssa samansuuntainen, koska niissä orga-

nisaatio koetaan muun muassa byrokraattiseksi ja hajanaiseksi. Tässä tulee ilmi, etteivät vastaajat vielä täysin hahmota koulutuskuntayhtymää kokonaisuutena, vaan enemmänkin joukkona eri oppilaitoksia ja yksikköjä. Sisäinen yhteisökuva jakaantuu ulottuvuuksiin, joita ovat 1) *joustavuus-avoimuus*, 2) *ammattitaitoisuus-monialaisuus*, 3) *tunnettuus* ja 4) *aktiivisuus*. Nämä ulottuvuudet kuvaavat koulutuskuntayhtymää vähintäänkin kohtalaisesti. Parhaiten koulutuskuntayhtymää kuvaa ammattitaitoisuus-monialaisuus, kun taas heikoiten sitä kuvaa juuri joustavuus-avoimuus. Myös sisäisessä viestinnässä vastaajat ovat tyytymättömiä juuri tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen. Nämä havainnot kuvaavat koulutuskuntayhtymässä vallitsevaa organisaatio- ja viestintäilmastoa. Vastaajat kokevat, ettei vuorovaikutus koulutuskuntayhtymässä ole avointa eikä asioista kerrota avoimesti kaikille organisaation jäsenille. Tämä saattaa myös vaikuttaa siihen, että vastaajat kokevat suuria vajeita viestinnässä.

Kaikki työtehtäväryhmät liittävät koulutuskuntayhtymään ensisijaisesti ulottuvuuden ammattitaitoisuus-monialaisuus. Tässä summamuuttujassa ryhmien välillä ei ole myöskään tilastollisesti merkitseviä eroja. Luottamushenkilöstö kokee kaikki yhteisökuvan ulottuvuudet muita ryhmiä positiivisemmin. Seuraavaksi positiivisimmin ulottuvuuksia arvioi johto. Opetushenkilöstön mielestä ulottuvuudet kuvaavat koulutuskuntayhtymää pääsääntöisesti heikoiten. Seuraavaksi kriittisimmin ulottuvuuksiin suhtautuu tukihenkilöstö. Erot eri työtehtäväryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä joustavuus-avoimuus – ja aktiivisuus –summamuuttujissa juuri luottamushenkilöstön ja opetushenkilöstön välillä. Tulosalueittain tarkastellessa ulottuvuudet kuvaavat valtuuston/hallituksen mielestä koulutuskuntayhtymää muita vahvemmin. Heikoiten ominaisuudet koetaan kuvaavan koulutuskuntayhtymää Aikuiskoulutuksessa/Oppisopimuskeskuksessa sekä konserni-johdossa. Tilastollisesti merkitseviä erot ovat ulottuvuuksissa joustavuus-avoimuus sekä aktiivisuus.

Tavoitekuvasta johdettujen yhteisökuvaväittämien perusteella muodostettiin neljä ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat 1) *ammattillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä*, 2) *ammattilliset opinnot tulevaisuuden perusta*, 3) *opintojen tuki ja monipuolisuus* sekä 4) *työelämän kehittäminen ja yhteistyö*. Parhaiten Jyväskylän koulutuskuntayhtymää kuvaa ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta –ulottuvuus. Vastaajat kokevat, että koulutuskuntayhtymässä annettava ammatillinen koulutus antaa monella tavalla hyvän perustan jatkoopinnoille ja työelämässä pärjäämiselle. Koulutuskuntayhtymää pidetään myös ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjänä. Tämä näkyy myös siinä, että koulutuskuntayhtymää kuvataan nimenomaan sellaisilla ominaisuuksilla kuin kehitysmuotoinen ja maakunnallinen. Sen sijaan opintojen tuki ja monipuolisuus kuvaa vain kohtalaisesti koulutuskuntayhtymää eikä työelämän kehittäminen ja yhteistyö kuvaa sitä ollenkaan.

Luottamushenkilöstö arvioi kaikkia yhteisökuvaväittämistä muodostettuja summamuuttujia muita ryhmiä positiivisemmin. Seuraavaksi positiivisimmin ulottuvuuksiin suhtautuu johto ja hankehenkilöstö. Opetushenkilöstö taas suhtautuu ulottuvuuksiin muita negatiivisemmin. Erot työtehtäväryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä lukuunottamatta ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta –summamuuttujaa. Tulosalueiden välillä tilastollisesti merkitseviä eroja on samalla tavalla kuin työtehtävienkin välillä. Tulosalueita verrattaessa ulottuvuudet kuvaavat muita vahvemmin organisaatiota valtuuston/hallituksen vastaajien mielestä, paitsi ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta –summamuuttuja vahvimmin liitetään organisaatioon Liikelaitos Priimuksessa. Kriittisimmin yhteisökuvaväittämistä muodostettuihin ulottuvuuksiin suhtaudutaan Aikuiskoulutuksessa/Oppisopimuskeskuksessa. Seuraavaksi kriittisintä suhtautuminen on Oppilaitokset-tulosalueella ja konsernijohdossa. Kuitenkin näilläkin tulosalueilla ulottuvuuksien koetaan kuvaavan vähintäänkin kohtalaisesti koulu-

tuskuntayhtymää lukuunottamatta työelämän kehittämistä ja yhteistyötä. Tässä keskiarvot jäävät osalla vastaajaryhmistä alle 3.0:n.

Tulosten perusteella eri asemassa eli työtehtävissä työskentelevillä on eroja sisäisessä yhteisökuvassa. Luottamushenkilöstöllä yhteisökuva on kaikista positiivisin, mutta myös johdolla ja hankehenkilöstöllä yhteisökuva on muita työtehtäväryhmiä positiivisempi. Nämä ryhmät myös arvioivat yhteisökuvaväväittämistä muodostettuja ulottuvuuksia muita positiivisemmin. Opetushenkilöstöllä yhteisökuva on muita ryhmiä negatiivisempi ja heidän mielestään yhteisökuvaväväittämistä muodostetut ulottuvuudet myös kuvaavat heikoiten koulutuskuntayhtymää. Tulosalueista valtuustossa/hallituksessa yhteisökuva on muita tulosalueita positiivisempi, mikä ilmenee jo työtehtäväryhmien vertailussa. Kuitenkin seuraavaksi positiivisin yhteisökuva on Liikelaitos Priimuksessa ja Kiinteistöliikelaitoksessa. Aikuiskoulutuksen/Oppisopimuskeskuksen vastaajien yhteisökuva on muita negatiivisempi, mutta myös konsernijohdossa ja Oppilaitokset-tulosalueella yhteisökuva on muita negatiivisempi. Aikuiskoulutuksen/Oppisopimuskeskuksen ja Oppilaitokset-tulosalueen osalta tulos on samansuuntainen työtehtäväryhmien vertailun kanssa, sillä näillä tulosalueilla suurin osa vastanneista kuuluu opetushenkilöstöön. Sen sijaan on yllättävää, että Liikelaitos Priimuksessa ja Kiinteistöliikelaitoksessa yhteisökuvaa arvioidaan niinkin positiivisesti, sillä näiden tulosalueiden vastanneista suurin osa (63 % ja 93 %) kuuluu tukihenkilöstöön, joka opetushenkilöstön jälkeen suhtautuu kriittisimmin yhteisökuvaan. Kuitenkin ryhmät ovat kooltaan pieniä, joten yksittäinen vastauskin saa suuremman painoarvon kuin suuremmassa ryhmässä.

Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida, miten sisäinen yhteisökuva vastaa tavoitekuva eli sitä millaisena yhteisö haluaa näkyä tai tulla tunnetuksi sidosryhmiensä keskuudessa (Juholin 2001, 62). Sisäisen yhteisökuvan vertaaminen tavoitekuvaan koettiin oleelliseksi, sillä henkilöstö vaikuttaa

osaltaan siihen, millainen yhteisökuva organisaatiosta muodostuu muille sidosryhmille (Ind 1997, 83, Peltola 1999, 77 mukaan). Koulutuskuntayhtymän tavoitekuva on jaettu kolmeksi perustehtäväksi, kuitenkin faktorianaalyyssissä yhteisökuvalle saatiin muodostettua neljä ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus vastaa tavoitekuvasa mainittua aluekehittäjän roolia maakunnassa, sillä kaikki sille latautuneet muuttajat liittyvät tähän aihepiiriin. Tulosten perusteella vastaajat hyväksyvät tämän ulottuvuuden täysin. Myös toinen ulottuvuus vastaa tavoitekuvasa määriteltyä opiskelijoiden mahdollisuutta suorittaa opintoja yksilöllisesti sekä erityisesti tähän perusviestiin liittyvää yleistä jatko-opintokelpoisuutta. Ulottuvuus myös hyväksytään vastaajien keskuudessa. Kolmanteen ulottuvuuteen liittyy yleinen jatko-opintokelpoisuus sekä laaja oppimisen tuki, mutta siihen liittyy myös opiskelun työelämälähtöisyys. Tämä ei siis kuvaa selkeästi tavoitekuvan perustehtäviä, vaan on sekoitus kahdesta tehtävästä. Lisäksi se kuvaa vastaajien mielestä vain kohtalaisesti koulutuskuntayhtymää. Viimeiselle ulottuvuudelle on latautunut kuusi muuttujaa, joista puolet liittyy työelämän kehittämiseen. Lisäksi ulottuvuudelle ovat latautuneet yhteistyöhön liittyviä muuttujia. Neljännelle ulottuvuudelle on latautunut kaikkiin tavoitekuvan perusviesteihin pohjautuvia muuttujia. Toisaalta se vastaa vahvimmin työelämän kehittämisen tehtävää. Vastaajien mielestä tämä ulottuvuus ei kuvaa lainkaan koulutuskuntayhtymää, sillä sen saama keskiarvo jää alle 3.0:n. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että henkilöstön yhteisökuva varsinkin jatko-opintokelpoisuuden tarjoamisen ja ammatillisen koulutuksen kehittämisen osalta vastaa hyvin tavoitekuvaa. Kuitenkaan koulutuskuntayhtymän ei niinkään koeta kehittävän työelämää eivätkä vastaajat koe sen eri yksiköiden toimivan yhteistyössä keskenään ja työelämän kanssa.

10.3 Sisäisen viestinnän kokemisen ja sisäisen yhteisökuvan yhteys

Kolmannella tutkimuskysymyksellä selviteltiin, *onko asenteilla sisäistä viestintää kohtaan yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan*. Viitteitä sisäisen viestinnän kokemisen ja yhteisökuvan yhteydestä saatiin jo vertailtaessa tuloksia sekä sisäisen viestinnän kokemisessa että sisäisessä yhteisökuvassa eri työtehtävien ja tulosalueiden välillä. Pääsääntöisesti ne ryhmät (luottamushenkilöstö, johto ja hankehenkilöstö), jotka ovat tyytyväisimpiä sisäiseen viestintään ja joilla viestintävajeet ovat pienimpiä, arvioivat myös yhteisökuvaa positiivisimmin. Opetushenkilöstö taas suhtautuu sisäiseen viestintään muita negatiivisemmin ja opetushenkilöstöllä tukihenkilöstön ohella on suurimmat viestintävajeet. Opetushenkilöstö myös arvioi yhteisökuvaa muita negatiivisemmin. Mahdollisen yhteyden testaamiseksi vastaajat jaettiin positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineihin ja ryhmien eroja testattiin t-testeillä sekä sisäisen viestinnän että esimiesviestinnän summamuuttujissa. Tulosten perusteella asenteilla sisäistä viestintää kohtaan on yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden asenteet sisäistä viestintää ja esimiesviestintää kohtaan ovat positiivisempia kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineilla. Tuloksia tarkastellessa on kuitenkin muistettava, ettei yhteisökuva välttämättä vaikuta suoraan käyttäytymiseen, vaan sen voidaan sanoa kannustavan tietynlaiseen käyttäytymiseen (Vos 1996, 45).

Tutkimuksessa sisäisen viestinnän kokemisen yhteyttä sisäiseen yhteisökuvaan jatkettiin tarkastelemalla, miten positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet kokevat viestintävajeet. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet saavat eri viestintäkanavista ja eri tietosisällöistä enemmän tietoa ja heillä viestintävajeet ovat myös pienempiä kuin negatiivisesti yhteisökuvaa ar-

vioineilla. Negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet erottuvat positiivisesti yhteisökuvaa arvioineista myös siinä, että he saavat kohtalaisen paljon tietoa huhuina.

11 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli jatkaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä suoritettua sisäisen viestinnän - ja sisäisen yhteisökuvatutkimuksen tarkastelua edistyneemmällä tilastollisilla menetelmillä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen yhteisökuva koulutuskuntayhtymän henkilöstöllä ja luottamushenkilöstöllä on sekä miten kyseiset ryhmät kokevat koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän tilanteessa, jossa eri yksiköiden yhdistymisestä konserniorganisaatioksi on kulunut vain muutama vuosi. Lisäksi tutkimuksen avulla selviteltiin sisäisen viestinnän kokemisen yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan.

11.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksessa vertailtiin sisäisen viestinnän kokemista ja yhteisökuvaan työtehtävoryhmien eli eri asemien sekä eri tulosalueiden välillä. Tällä pyrittiin selvittämään, koetaanko sisäinen viestintä samalla tavalla organisaation eri osissa ja onko sisäinen yhteisökuva samanlainen kaikkialla organisaatiossa. Erityisen tärkeäksi tämä vertailu koettiin, koska kyseessä on suhteellisen nuori koulutus konserni, joka on muodostettu yhdistämällä pitkään itsenäisiä toimineita oppilaitoksia ja kokonaisuuksia. Taustamuuttujista tulosalueeseen ja työtehtävään päädyttiin, koska ensinnäkin rakennemuuttujista muun muassa organisaation hierarkkisuuudella ja keskittyneisyydellä on todettu olevan yhteyttä työtyytyväisyyteen ja viestintään (Grunig 1992, 560–561).

Toisaalta kun tarkastelun kohteen on koulutus konserni, voidaan ajatella tulosalueiden muodostavan organisaatiotason kulttuurin ohella osakulttuureja. Krepsin (1990, 126) mukaan osakulttuurit voivat perustua eri toimintoihin, ammattiryhmiin, ikäryhmiin tai samanlaiseen sijaintiin organisaatiossa. Täten voisi olettaa, että tulosalueet ja jopa eri työtehtäväryhmät muodostavat omat osakulttuurinsa. Kun organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisesti hyväksytyjä käyttäytymisen malleja, jotka muodostuvat arvoista, artefakteista ja uskomuksista (Juholin 1999b, 62), osakulttuureille on ajan kuluessa muodostunut oma kulttuurinsa ja tämä saattaa poiketa jonkin verran organisaatiotason kulttuurista. Täten eri tulosalueilla ja työtehtäväryhmissä viestintään saatetaan suhtautua eri tavalla.

Tuloksien perusteella koulutuskuntayhtymässä eri työtehtävässä työskentelevät kokevat sisäisen viestinnän eri tavalla. Asema näyttäisi tulosten perusteella olevan yhteydessä enemmänkin tiedon saatavuuteen ja tätä kautta viestintätyytyväisyyteen. Koulutuskuntayhtymässä luottamushenkilöstö, johto ja hankehenkilöstö näyttävät saavat eniten tietoa eri viestintäkanavista ja tietosisällöistä ja heillä viestintävajeet ovat pienimpiä. Nämä ryhmät ovat myös muita tyytyväisimpiä sisäiseen viestintään, myös tiedon saatavuuden ja avoimuuden ulottuvuuteen. Lisäksi johto ja hankehenkilöstö ovat muita ryhmiä tyytyväisempiä esimiesviestintään. Tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa, sillä viestintätyytyväisyys on todettu olevan esimiesasemassa työskentelevillä muita parempi (Varona 1996; Clampitt & Downs 1993). Tätä voidaan koulutuskuntayhtymän tapauksessa selittää sillä, että johtoon kuuluvat henkilöt ovat johtoryhmän jäseniä sekä toimivat yksikköjen ja oppilaitoksien johtotehtävissä. Koska he ovat itse päättävässä asemassa, he saavat enemmän tietoa koko koulutuskuntayhtymästä kuin henkilöstö. Luottamushenkilöstö taas tekee koko koulutuskuntayhtymää koskevia päätöksiä, joten koko organisaation tilanne saattaa heillä olla paremmin tiedossa kuin henkilöstöllä. Toisaalta he työskentelevät luottamustoimessa ja tekevät varsinaisen päivätyönsä

toimessa ja tekevät varsinaisen päivätyönsä muualla, jolloin samanlaista arkiasioiden tiedontarvetta heillä ei ole koulutuskuntayhtymän sisäisessä viestinnässä kuin työsuhteessa työskentelevällä henkilöstöllä. Hankehenkilöstö taas hankkeiden luonteen takia on tiedon saannin suhteen erikoisasemassa. Opetushenkilöstö on pääsääntöisesti muita ryhmiä tyytymättömämpi sisäiseen viestintään ja esimiesviestintään ja tällä ryhmällä viestintävajeet ovat tukihenkilöstön ohella muita suurempia. Tukihenkilöstö on tyytymättömin tiedon saatavuuteen ja avoimuuteen ja tällä ryhmällä myös viestintävajeet ovat muita suurempia. Tukihenkilöstön osalta suuret viestintävajeet ovat selitettävissä osaksi koulutuskuntayhtymän tehtävän kautta. Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on ammatillisen koulutuksen tarjoaminen ja kehittäminen. Pääpaino on siten tätä tehtävää tukevassa viestinnässä. Tällöin tukihenkilöstön tiedon tarpeeseen ei kiinnitetä niin paljon huomiota. Toisaalta tukihenkilöstö työskentelee ympäri organisaatiota toimisto-, oppilashallinto-, ravitsemuspalvelu-, atk- sekä varastotyötehtävissä eikä heillä kaikilla välttämättä ole niin hyvät mahdollisuudet käyttää eri viestintäkanavia kuin kiinteässä työpisteessä työskentelevillä. Tukihenkilöstö ei myöskään ole niin yhtenäinen ryhmä, vaan ryhmän sisällä työtehtävät vaihtelevat suuresti.

Myös tulosalueiden välillä on eroa sisäisen viestinnän kokemisessa, joskaan erot eivät ole kaikilta osin niin säännönmukaisia kuin työtehtävän mukaisten ryhmien välillä. Osittain tulosalueiden väliset erot voidaan kuitenkin selittää työtehtäväryhmien kautta. Sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisimpiä valtuustossa ja hallituksessa sekä Hankkeissa. Tämä tulos on nähtävissä jo työtehtävän mukaisista ryhmistä, sillä koko luottamushenkilöstö työskentelee valtuustossa ja hallituksessa. Lisäksi hankehenkilöstöstä 42 prosenttia ilmoittaa työpaikakseen Hankkeet. Valtuustossa/hallituksessa ja Hankkeissa työskentelevillä viestintävajeet ovat myös pienempiä kuin muilla tulosalueilla työskentelevillä eli näillä tulosalueilla ollaan kutakuinkin tyytyväisiä saadun tiedon määrään. Muita tyytymättömiä sisäiseen viestintään sekä esi-

miesviestintään ollaan Oppilaitokset-tulosalueella, mutta myös Kiinteistöliikelayksessä ja Aikuiskoulutuksessa/ Oppisopimuskeskuksessa. Tulosta tukee Oppilaitokset-tulosalueen ja Aikuiskoulutuksen/ Oppisopimuskeskuksen osalta työtehtäväryhmien väliset erot, sillä näiden tulosalueiden vastaajista suurin osa on opetushenkilöstöä (Oppilaitokset-tulosalue 77 % ja Aikuiskoulutus/ Oppisopimuskeskus 76 %). Kuitenkin suurimmat kanavavaajeet on vastaajilla Kiinteistöliikelayksessä ja suurimmat tietovajeet niin ikään Kiinteistöliikelayksen henkilöstöllä Liikelaitos Priimuksen henkilöstön ohella. Kiinteistöliikelaykset suuria viestintävajeita tukee se, että suurin osa Kiinteistöliikelayksen vastaajista (93 %) työskentelee ympäri kohdeorganisaatiota tukitehtävissä. Liikelaitos Priimuksen vastaajista myös suurin osa (63 %) on tukihenkilöstöä. Tehtävänmukaisen tarkastelun perusteella juuri tukihenkilöstöllä viestintävajeet ovat muita suurempia. Täten eroja sisäisen viestinnän kokemisessa eri tulosalueiden välillä voidaan selittää ainakin osittain aseman perusteella.

Mielenkiintoista tuloksissa on, että koulutuskuntayhtymän suurin henkilöstöryhmä, opetushenkilöstö (yli puolet henkilöstöstä) suhtautuu pääsääntöisesti negatiivisimmin sekä sisäiseen viestintään että sisäiseen yhteisökuvaan, kun taas koko henkilöstömäärään verrattuna hyvin pieni ryhmä, luottamushenkilöstö kokee sisäisen viestinnän pääsääntöisesti muita positiivisemmin ja sillä on myönteisempi kuva Jyväskylän koulutuskuntayhtymästä kuin muilla ryhmillä. Lisäksi negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineista 78 prosenttia on opetushenkilöstöä eikä tässä ryhmässä ole yhtään luottamushenkilöä. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineista 51 prosenttia kuuluu opetushenkilöstöön ja 12 prosenttia on luottamushenkilöstöä. Opetushenkilöstön kriittinen suhtautuminen ja luottamushenkilöstön muita myönteisempi suhtautuminen sisäiseen viestintään on osaksi tulkittavissa sisäisen viestinnän kokemisen ja sitoutumisen välisellä yhteydellä. Varona (1996, 132) havaitsi viestintätyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä positiivisen yhteyden tutki-

essaan aihetta kolmessa guatemalalaisessa organisaatiossa. Hänen tutkimuksessaan vahvimmin viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksista sitoutumisen kanssa oli yhteydessä työntekijän integrointi organisaatioon ja horisontaalinen viestintä. Myös Potvinin (1991) tutkimuksessa kolmessa amerikkalaisessa organisaatiossa viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä havaittiin olevan positiivinen yhteys. Tässä tutkimuksessa vahvimmin sitoutumisen kanssa korreloivat viestintäilmasto ja esimiesten viestintä. (Potvin 1991, Varona 1996, 115–116 mukaan.) Peltosen (2000) tutkimuksen mukaan heikommin sitoutuneet suhtautuvat esimies-alaisviestintään ja tiedonkulkuun negatiivisemmin kuin vahvemmin sitoutuneet. Vahvemmin sitoutuneet ovat myös aktiivisempia tiedon hankkimisessa ja sen eteenpäin välittämisessä kuin heikommin sitoutuneet. Peltosen tutkimuksen perusteella luottamushenkilöstö olisi siten vahvasti sitoutunut koulutuskuntayhtymään ja opetushenkilöstö olisi taas sitoutunut luottamushenkilöstöä heikommin koko organisaatioon. Toisaalta jos tarkastellaan vastausprosentteja, luottamushenkilöstöllä vastausprosentti on alhaisempi kuin henkilöstöllä. Voisi arvioida, että vahvasti organisaatioon sitoutunut henkilö, myös on kiinnostunut organisaation kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä eli vahvasti sitoutuneilla myös kyselyn vastausprosentti olisi korkeampi. Mahdollisesti kuitenkin pieneen vastausprosenttiin syynä ovat muut seikat kuten riittävän tiedottamisen puute ja organisaatioon liittyminen luottamustoimen, ei työsuhteen kautta. Mutta miten on selitettävissä opetushenkilöstön kriittinen suhtautuminen sisäiseen viestintään ja sisäiseen yhteisökuvaan? Kun organisaation tehtävänä on kouluttaminen, tätä tehtävää suorittavan opetushenkilöstön olettaisi olevan sitoutunut tehtäväänsä. Mahdollisesti opetushenkilöstö onkin sitoutunut tehtäväänsä ja lähimpään työyhteisöönsä, muttei niinkään koko koulutuskuntayhtymään, jonka sisäistä viestintää ja yhteisökuvaa tämä tutkimus mittasi. Mahdollisesti tulokset olisivat saattaneet olla toiset, jos olisi tutkittu esimerkiksi yksittäistä oppilaitosta tai yksikköä.

Toisaalta voidaan myös ajatella siten, että organisaatioon ja sen toimintaan sitoutuneella työntekijällä on jatkuvasti suuret viestintävajeet, sillä hän haluaa tietää paljon työstään, siihen liittyvistä asioista ja organisaatiosta sekä omalta osaltaan osallistua organisaation kehittämiseen. Tämän ajattelun mukaan opetushenkilöstö olisikin sitoutunut työhönsä ja organisaatioon, koska he suhtautuvat sisäiseen viestintään kriittisesti. Joensuun (2001) tutkimuksessa tutkittiin viestintävajeita ja niihin liittyviä arvoja postmodernissa organisaatiossa. Tämän tutkimuksen mukaan kriittiset, suuria vajeita kokevat työntekijät olivat sitoutuneempia työyhteisöön kuin viestintään positiivisesti suhtautuvat, joilla ei ollut vajeita ja jotka olivat tyytyväisiä viestintään. Tutkimuksessa tyytyväiset, viestintävajeettomat työntekijät olivat lähinnä kiinnostuneita omasta urastaan, kun taas viestintävajeiset olivat juuri niitä, joille organisaation kehittäminen oli tärkeämpää. (Joensuu 2001, 85, 88.) Joensuun tutkimuksen kohteena oli kuitenkin postmoderni organisaatio, jossa koko henkilöstö on korkeasti koulutettua (mt. 88). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio samoin kuin Peltosen tutkimuksen kohdeorganisaatio muistuttaa enemmänkin perinteistä organisaatiota. Perinteisessä organisaatiossa toimitaan työelämän vanhan sopimuksen mukaisesti ja tällaisessa organisaatiossa sitoutuminen näyttää olevan yhteydessä viestintätyytyväisyyteen (mt. 88). Tällaista tulkintaa tukee myös se, että tulosten perusteella vajeet näyttäisivät johtuvan kohdeorganisaatiossa enemmänkin siitä, että tietoa koetaan saatavan vähän tai enintäänkin vain kohtalaisesti. Koulutuskuntayhtymässä tietoa halutaan paljon ja kuitenkin sitä saadaan eri tietosisällöistä vain vähän tai enintäänkin vain kohtalaisesti. Suurimmassa osassa tietosisällöistä (63 %) saadun tiedon kohdalla keskiarvot jäävät alle 3.0:n. Tämä tarkoittaa sitä, että näistä tietosisällöistä saadaan heikosti tietoa. Täten viestintävajeita voitaisiin tulkita perinteisemmin eli vastaajilla on todellisia puutteita tiedossa tai he kokevat, etteivät saa tarpeeksi tietoa.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan, millainen sisäinen yhteisökuva useasta eri yksiköstä ja tulosalueesta muodostuneen koulutus konsernin henkilöstöllä ja luottamushenkilöstöllä on. Tulosten perusteella koulutuskuntayhtymän sisäinen yhteisökuva on kokonaisuudessaan positiivinen, joskin sisäinen yhteisökuva eroaa jonkin verran tavoitekuvasta. Organisaatiota ei varsinkaan nähdä työelämän kehittäjän roolissa eikä koulutuskuntayhtymän yksiköiden koeta toimivan yhteistyössä keskenään ja työelämän kanssa. Mahdollisesti tähän on syynä se, ettei koulutuskuntayhtymä organisaationa ja toiminnaltaan ole hahmottunut vastaajille. Vastaajat eivät ole selvillä, mitä henkilöstö muissa yksiköissä tekee. Se antaa myös viitteitä siitä, että eri yksiköillä, oppilaitoksilla eri tulosalueilla ovat edelleenkin hyvin vähän tekemisissä toistensa kanssa.

Konserniorganisaation yksiköillä saattaa olla useita erilaisia identiteettejä johtuen muun muassa yksiköiden erilaisesta historiasta, johtamiskulttuureista, henkilöstön ominaisuuksista (Ikävalko 1996, 182). Myös sisäinen yhteisökuva voi olla eri asemassa työskentelevillä ja eri osastoilla erilainen (Kazoeles et al. 2001; Vos & Schoemaker 1999, 57). Eri työtehtävissä sekä eri tulosalueilla työskentelevät kuvaavat organisaatiota samojen ominaisuuksien ja tehtävien kautta. Kuitenkin ryhmien välillä on eroja siinä, kuinka vahvasti he kokevat yhteisökuvan ulottuvuuksien kuvaavan koulutuskuntayhtymää. Täten voitaisiin todeta sisäisen yhteisökuvan vaihtelevan eri työtehtävissä ja eri tulosalueilla. Mitkä tekijät sitten vaikuttavat siihen, että joillakin on myönteisempi yhteisökuva kuin toisilla? Yhteisökuvan määritelmässä yhteisökuvan muodostumiseen vaikuttavat tieto, asenteet, uskomukset ja kokemukset kohdeorganisaatiosta (Rope & Mether 1987, 16). Tässä tutkimuksessa todettiin, että sisäisen viestinnän kokemisella on yhteyttä positiiviseen tai negatiiviseen yhteisökuvaan. Positiivisesti yhteisökuvaa arvioineet kokevat myös sisäisen viestinnän positiivisemmin kuin negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet. Kuitenkaan ei voitu todeta kausaalisuhteita eli vaikuttaako sisäisen

viestinnän kokeminen yhteisökuvaan vai toisinpäin. Havaittavissa kuitenkin oli, että sisäiseen viestintään tyytyväisimmillä ja viestintävajeettomilla ryhmillä (luottamushenkilöstö, johto ja hankehenkilöstö) on myös myönteisempi yhteisökuva kuin sisäisen viestinnän kielteisemmin kokevilla (opetushenkilöstö, tukihenkilöstö). Muutamia poikkeuksia (Liikelaitos Priimuksen ja Kiinteistöliikelaitoksen positiivinen yhteisökuva) lukuunottamatta myös niillä tulosalueilla, joilla sisäinen viestintä koetaan positiivisimmin, myös sisäinen yhteisökuva on positiivisempi kuin muilla tulosalueilla ja toisinpäin. Sisäisen yhteisökuvan muodostumisessa koulutuskuntayhtymässä sisäisen viestinnän kokeminen ja erityisesti se, kokeeko henkilöstö saavansa tarpeeksi tietoa, on tärkeässä asemassa. Ennen kaikkea tilanteessa, jossa useammasta osasta koostuva organisaatio on hakemassa yhtenäisyyttä, organisaation jäsenten olisi sitoutumisen kannalta oltava tietoisia organisaation luonteesta ja tavoitteista (Ikävalko 1996, 181). Luottamushenkilöstö, hankehenkilöstö sekä johto näyttävät saavan asemansa ansioista tarpeeksi tietoa koulutuskuntayhtymästä, mikä näkyy myös positiivisena yhteisökuvana. Sen sijaan varsinkin opetushenkilöstön ja tukihenkilöstön kohdalla tarvitaan sisäistä viestintää sitouttamaan heidät koko koulutuskuntayhtymään ja sen tavoitteisiin. Sisäisen viestinnän kannalta oleellista olisi, että henkilöstö näkisi oman työnsä osana koko koulutuskonsernia ja sen tavoitteita eikä vain osana omaa oppilaitostaan.

11.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen mittauksia ja tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliaabeleina, sillä faktorit todettiin yhdenmukaisiksi ja summamuuttujien reliabiliteettikertoimet olivat hyviä, koska ne ylittivät 0.7 rajan pääsääntöisesti kaikkien summamuuttujien kohdalla. Sisäisen viestinnän summamuuttuja *mahdollisuus ja halu viestiä* sai alfa-kertoimen arvoksi vain 0.5749, mutta tässäkin tulosta voidaan pitää hyvänä, sillä summamuuttuja muodostuu vain kahdesta muuttujasta. Luotettavuutta testattiin lisäksi ajamalla reliabiliteettikertoimet

kullekin kyselylomakkeen osiolle erikseen. Osioiden alfa-kertoimet vaihtelivat välillä 0.8222 ja 0.9415, joten reliabiliteetin voidaan sanoa olevan hyvää tutkimuksen eri osioissa. Korkeat reliabiliteettikertoimet myös kertovat, että osiot ovat yhteneväisiä ja osioiden muuttujat mittaavat samaa asiaa.

Vaikka tässäkin tutkimuksessa käytetty kokonaisotanta yleensä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia, heikentää alhainen vastausprosentti puolestaan tässä tutkimuksessa luotettavuutta. Muistutuksista huolimatta vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (41 %) verrattuna siihen, että kyseessä oli organisaation sisäinen kyselytutkimus. Suurimpana syynä alhaiseen vastausprosenttiin saattaa olla kyselylomakkeen laajuus ja se, että kyselylomake piti täyttää kotona omalla ajallaan. Kuitenkin kyselylomakkeella haluttiin kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilaa ja sisäistä yhteisökuvaa mahdollisimman laaja-alaisesti, koska aikaisempia tutkimuksia aiheesta ei kyseisessä organisaatiossa ollut tehty ja koska tuloksia haluttiin käyttää perustana sisäisen viestinnän kehittämisessä. Vastausprosenttiin saattoi myös vaikuttaa se, että kaikki vastaajat eivät välttämättä koe koulutuskuntayhtymää tarpeeksi läheiseksi itselleen, että olisivat mielestään luotettavasti voineet vastata kyselyyn. Koska eri yksikköjen ja oppilaitoksien yhdentymisestä koulutuskuntayhtymäksi ei ole kulunut kovin monta vuotta, vastaajilla saattoi vielä olla negatiivisia asenteita koko organisaatiota kohtaan, jolloin myöskään kyselyyn vastaaminen ei tuntunut mielekkäältä. Vastausaktiivisuus siis kertoo henkilöstön ja luottamushenkilöstön suhtautumisesta Jyväskylän koulutuskuntayhtymään. Yllättävää kuitenkin on, että luottamushenkilöstöstä kyselylomakkeen palautti pienempi osuus kuin henkilöstöstä. Luottamushenkilöstö on kuitenkin valittu tehtäväänsä ja heidän olettaisi olevan kiinnostuneita kaikesta koulutuskuntayhtymää kehittävästä toiminnasta. Mahdollisesti paremman vastausprosentin aikaansaamiseksi luottamushenkilöstölle olisi pitänyt tiedottaa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta paremmin. Toisaalta luottamushenkilöstön tehtävänkuva on erilainen kuin henkilöstöllä, kyseessä on luot-

tamustoimi eikä kokopäiväinen työ. Täten vastaamista ei saatettu mieltää niin tärkeäksi asiaksi oman työn kannalta.

Kohtalaisen alhainen vastaajien lukumäärä vaikutti osaltaan tutkimuksen tuloksien tulkintaan ja erityisesti tuloksien tilastolliseen vertailemiseen eri työtehtäväryhmien ja tulosalueiden välillä. Koska kokonaisvastaajamäärä jäi alhaiseksi, niin erilaiset taustamuuttujaryhmät jäivät paikoittain myös pieniksi. Tästä syystä jouduttiin joitakin ryhmiä yhdistämään, jotta ryhmien välisen vertailun suorittaminen olisi ollut mahdollista. Ryhmien yhdistelemisestä huolimatta tuloksien analysoinnissa oli mukana varsin pieniäkin ryhmiä. Tästä syystä kaikkia tilastollisia testejä ei pystytty täysin luotettavasti suorittamaan. Pienet ryhmäkoot siis vaikuttivat tulosten analysoimiseen ja jossain määrin myös tulosten luotettavuuteen. On huomioitava, että pienemmässä ryhmässä yksittäiset vastaukset korostuvat enemmän kuin isomassa ryhmässä. Toisaalta on muistettava, että tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa työtehtävien, tulosalueiden ja yksikköjen mukaiset ryhmät ovat luonnostaankin hyvin erisuuruisia: esimerkiksi Oppilaitokset-tulosalueella työskentelee 385 henkilöä, kun taas Oppisopimuskeskus muodostuu vain viidestä henkilöstä. Opettajakuntaa henkilöstöstä on suurin osa, kun taas hankehenkilöstön määrä on hyvinkin pieni.

Tutkimuksessa käytettiin faktorianalyysiä tiivistettäessä muuttujia helpommin käsiteltävään muotoon sekä tutkittavan ilmiön ulottuvuuksien havaitsemiseksi. Kuten aiemmin faktorianalyysiä käsittelevän luvun yhteydessä todettiin, faktoreiden lukumäärän valintaperusteena voidaan käyttää ominaisarvoa, jolloin mukaan otetaan vain ne faktorit, joiden ominaisarvo on vähintään yksi. Kuitenkin tätä kriteeriä käyttäen olisi saatu vain kahden faktorin ratkaisuja, joissa suurin osa muuttujista olisi latautunut ensimmäiselle faktorille. Tämä ja faktoreiden väliset korrelaatiot osoittavat, että faktorit mitaavat samaa asiaa. Kuitenkin haluttiin muodostaa useampia ulottuvuuksia

ja täten tutkimuksen kannalta hedelmällisempää oli etsiä sisällöllisesti parhaita ratkaisua. Toisaalta tällöin muutamat faktorit ja niiden pohjalta muodostetut summamuuttujat sisälsivät vain kaksi muuttujaa. Vaikka Cronbachin alfa-kertoimien perusteella tällaistenkin summamuuttujien luotettavuutta voidaan pitää vähintään kohtalaisena, niin kahden muuttujan muodostamaa summamuuttujaa ei voida pitää parhaana mahdollisena ratkaisuna. Lisäksi vaikka faktoreiden lukumäärä ja nimeäminen tulisi perustua aikaisempaan tutkimukseen, niin tällainen parhaan faktoriratkaisun etsiminen ei voi olla vaikuttamatta tuloksiin. Lähinnä tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina ja on huomioitava, että toinen tutkija saattaisi muodostaa samasta aineistosta erilaisia ulottuvuuksia.

Vaikka kyselylomakkeen laajuus saattoi vaikuttaa vastausaktiivisuuteen, kyselylomaketta voidaan pitää kohtuullisen toimivana tutkimusmenetelmänä. Sisäisen viestinnän nykytilaa ja sisäistä yhteisökuvaa koko koulutuskuntayhtymässä haluttiin kartoittaa mahdollisimman laajasti. Täten kyselylomakkeella pystyttiin kohtuullisen vaivattomasti keräämään aineistoa näinkin suurelta joukolta sekä myös käsittelemään suurta aineistoa kohtuullisen helposti. Lisäksi kyselylomake mahdollisti eri taustamuuttujaryhmien välisen vertailun. Kun aineisto on kerätty kyselylomakkeella, voidaan tutkimus uusia muutamien vuosien kuluttua ja verrata tuloksia keskenään ja katsoa, onko kehitystä tapahtunut mitatuissa asioissa.

Toisaalta kyselylomakkeeseen liittyy myös ongelmia. Koulutuskuntayhtymä koostuu useasta tulosalueesta ja yksiköstä, jotka eroavat toisistaan rakenteeltaan ja toiminnaltaan. Kuitenkin kyselylomake täytyi muokata sellaiseksi, että se soveltuu sisäisen viestinnän ja yhteisökuvan mittaamiseen koko koulutuskuntayhtymässä. Täten kyselylomake saattoi sisältää sellaisia kysymyksiä tai osioita, jotka eivät välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla toimineet kaikissa yksiköissä. Tämä saattoi jonkin verran vaikuttaa validiteettiin.

Kuitenkin kyselylomake pyrittiin muokkaamaan kohdeorganisaatioon mahdollisimman sopivaksi. Tätä varten suoritettiin ennen kyselylomakkeen rakentamista esitutkimus. Lisäksi kyselylomakkeen kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja helposti vastattavia. Kyselyn validiteettia paransi omalta osaltaan se, että kyselyä testattiin etukäteen ja sitä korjattiin esitestauksen perusteella. Kyselylomakkeen eräs ongelma on se, että sillä saadaan tietoa vain kysytyistä asioista eli vastaajien ilmaisua tällä tavalla rajoitetaan (ks. luku 8.2.1). Vaikka tässäkin kyselylomakkeessa oli muutamia avokysymyksiä, niin sen avulla saatiin tietoa vain lomakkeessa kysytyistä asioista eli kyselylomakkeessa esitetyt vaihtoehdot pakostakin rajaavat vastauksia. Lisäksi tässä tutkimuksessa avokysymyksistä käsiteltiin vain spontaaneja mielikuvia kartoittava kysymys. Syvällisempää tietoa olisi varmasti saatu analysoimalla kolmen muunkin avokysymyksen vastaukset sekä haastatteleamalla henkilöstöä ja luottamushenkilöstöä, mutta varsinkin haastatte- luja olisi ollut mahdotonta toteuttaa näin suuressa mittakaavassa.

Koska tutkimus suoritettiin vain Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä ja koska aihetta lähestyttiin henkilöstön näkökulmasta, tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskettamaan kaikkia koulutuskuntayhtymiä. Vaikka vastausprosentti jäi alle 50 %, niin tulokset voidaan kuitenkin kohtalaisen hyvin yleistää koskettamaan koko koulutuskuntayhtymää. Verrattuna eri yksiköiden vastaajien osuutta koko vastaajajoukosta todellisiin osuuksiin, ei suuria eroavaisuuksia havaita. Lisäksi vastausprosentit kussakin yksikössä ylittävät 30 prosenttia lukuunottamatta Aikuiskoulutuksen Palvelualojen yksikköä.

11.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yhteisökuvatutkimuksissa yhtenä osa-alueena on tuttuuden tai tietoisuuden mittaaminen. Tällä tarkoitetaan, kuinka hyvin vastaajat ovat tietoisia organisaatiosta, sen tuotteista tai palveluista, sen henkilöstöstä tai toimintaperiaatteesta. (Vos 1996, 121–123.) Yhteisökuvan yhteydessä on tutkittu vastaajien

tietoa organisaatiosta sellaisissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu lähinnä ulkoista yhteisökuvaa tai joissa on tutkittu yhteisökuvaa organisaation eri sidosryhmien keskuudessa. Koska tässä keskityttiin organisaation omaan henkilöstöön ja luottamushenkilöstöön, vastaajilta ei kysytty, mitä tietoja näillä on Jyväskylän koulutuskuntayhtymästä. Koska kuitenkin aikaisemmissa tutkimuksissa tiedolla on havaittu olevan yhteyttä positiiviseen ja negatiiviseen yhteisökuvaan (ks. Chaker 1997; Peltola 1999; Sintonen 1998), organisaatiota koskevan tiedon tutkiminen olisi tärkeää. Lisäksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on suhteellisen nuori organisaationa ja koska se muodostuu hyvinkin erilaisista tulosalueista ja yksiköistä, olisi mielenkiintoista selvittää, onko eri työtehtäväryhmillä ja eri tulosalueiden henkilöstöllä oleellisia eroja tiedossa koulutuskuntayhtymästä. Olisi hyvä selvittää, millaisen tiedon perusteella henkilöstö ja luottamushenkilöstö muodostavat kuvansa organisaatiosta. Esitutkimuksen tuloksien ja esimerkiksi spontaanien mielikuvien perusteella voidaan olettaa, ettei koulutuskuntayhtymä organisaationa ole hahmottunut kaikille vastaajille. Täten kriittisiin yhteisökuvan arviointeihin saattaa liittyä vähäinen tieto koulutuskuntayhtymästä.

Tätä tutkimusta voidaan pitää ensiaskeleena Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän kehittämisessä, sillä aikaisemmin sisäistä viestintää ja sisäistä yhteisökuvaa ei organisaatiossa ole koko organisaation tasolla kartoitettu. Tutkimusta voidaankin pitää lähinnä kartoittavana tutkimuksena. Aikaisempien tutkimuksien (ks. esim. Chaker 1997; Peltola 1999; Sintonen 1998) perusteella tässä tutkimuksessa tutkittiin viestinnän ja yhteisökuvan yhteyttä. Tätä varten vastaajista muodostettiin positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineiden ryhmät. Vaikka tutkimuksessa alustavasti pyrittiin taustamuuttujien ristiintaulukoinnin avulla kuvaamaan näitä ryhmiä, olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin jatkotutkimuksella, millaisia positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineet ovat. Jatkossa voisi rakentaa tyypillisimmän positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineen.

Lisäksi olisi hyvä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisiin ja negatiivisiin arvioihin. Tätä olisi hyvä selvittää haastattelemalla positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineita. Haastattelulla saataisiin tarkempaa tietoa yhteisökuvan muodostumiseen liittyvistä tekijöistä ja positiivisten ja negatiivisten arvioiden takana olevista arvoista. Tässä tutkimuksessa kysely suoritettiin kuitenkin nimettömänä, joten jälkikäteen ei ollut mahdollista tavoittaa positiivisesti ja negatiivisesti yhteisökuvaa arvioineita.

Lähteet

Alvesson, M. 1990. Organization: From Substance to Image. *Organization Studies* 11 (3), 371-394.

Balmer, J. M. T & Gray, E. R. 2000. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training* 32 (7). Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com)

URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=00000115721308&Fmt=3&Delimit=1&Mtd=1&Idx=21&Sid=6&RQT=309>>. 29.1.2003.

Baskin, O., Aronoff, C. & Lattimore, D. 1997. *Public Relations. The Profession and the practice*. 4. painos. Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

Bernstein, D. 1985. *Company image and reality. A critique of corporate communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.

Bernstein, D. 1986. *Yrityksen imago ja todellisuus*. Jyväskylä: Gummerus.

Bromley, D. B. 1993. *Reputation, image and impression management*. Chichester: John Wiley & Sons.

Chaker, M. 1997. *The Image of the University of Jyväskylä. Towards a stakeholder model of University images*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.

Churchill, G. A. Jr & Iacobucci, D. 2002. *Marketing research. Methodological foundations*. (8.painos). Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.

Clampitt, P. G. & Downs, C. W. 1993. Employee Perceptions of the Relationship between organizational communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* 30 (1), 5-28.

Clampitt, P. G. 2000. The Questionnaire approach. Teoksessa Hargie, O. & Tourish, D.(toim.) *Handbook of Communication audits for Organizations*. London: Routledge.

D'Aprix, R. 1996. *Communicating for Change. Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Downs, C. W. 1977. The relationship between communication and job satisfaction. Teoksessa Huseman, R.C., Logue, C.M. & Freshley, D.L. (toim.) *Readings in interpersonal and organizational communication*. 3.painos. Boston, Mass.: Holbrook Press.

Downs, C. W. 1988. *Communication audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Dozier, D. M., Grunig, L.A. & Grunig, J. E. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dutton, J. E. & Dukerich, J.M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.

Edwards, J. E., Thomas, M. D, Rosenfeld, P. & Booth-Kewley, S. 1997. *How to conduct organizational surveys. A step-by-step guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.

Fombrum, C. 1996. Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Frey, L. R., Botan C. H. & Kreps G. L.(toim.) 2000. Investigating Communication. An introduction to research methods. Needham Heights, MA: Allun & Bacon.

Gregson, T. 1990. Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms. Behavioral Research in Accounting 2, 32—49.

Grunig, J. E. 1992. Symmetrical Systems of Internal communication. Teoksessa Grunig, J. E. (toim.) Excellence in Public Relations and Communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 513-575.

Hartley, P. & Bruckmann, C. G 2002. Business Communication. London: Routledge.

Hatch, M. J. 1997. Organization theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.

Hatch, M. J. & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing 31 (5/6), 356–365.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. 4. painos. Helsinki: Edita.

Hellweg, S. A. 1997. Formal and Informal Communication Networks. Teoksessa Byers, P. Y.(toim.) Organizational Communication. Theory and behaviour. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 3-38.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1997. Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.

Ikävalko, E. 1996. Organisaatiot julkisuuden pelikentillä. Teoksessa Uimonen, R. & Ikävalko, E. Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Helsinki: Inforviestintä, 167–306.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Joensuu, S. 2001. Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.

Juholin, E. 1999a. Paradise lost or regained? The meanings and perceptions of organisational communication of 1990's in Finnish work organisations. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 18.

Juholin, E. 1999b. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Kazoleas, D., Yungwook, K. & Moffitt, M.A. 2001. Institutional image: a case study. *Corporate communications* 6 (4). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?TS=1046334977&RQT=309&CC=2&Dtp=1&Did=0>>. 27.2.2003.

Kreps, G. L. 1990. *Organizational Communication*. 2.painos. White Plains, New York: Longman.

Kuntayhtymän strategiset linjaukset 2000–2006. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä.

Lehtonen, J. 1989. Yhteisöt, viestintä ja tietoyhteiskunta. Kirjoituksia työelämän viestinnästä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 6.

Lehtonen, J. 1997. Kansallinen identiteetti ja yhteisöidentiteetti-käsitteitä ja käsityksiä. Teoksessa Virtapohja, K. (toim.) *Puheenvuoroja identiteetistä*. Jyväskylä: Atena, 23–36.

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, J. & Kunelius, R (toim.) *Viestinnän jäljillä*. Juva: WSOY, 119–142.

Marwick, N. & Fill, C. 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing* 31 (5). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?INT=0&SelLanguage=0&TS=1054>

880317&Did=000000115924803&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=1&Sid=1&RQT=309>. 29.1.3002.

Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto/ SPSS-oppimisympäristö. 2003. Saatavilla www- muodossa: <URL:www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/harjoitus1.html>. 14.5.2003.

Moisala, U.E. & Åberg, L. 1980. Organisaation viestinnän holistisen teorian kehittämistä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4, 335–368.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, J. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Helsinki: WSOY.

Pace, R. W. & Faules, D. F. 1994. Organisational communication. 3.painos. New Jersey: Prentice- Hall.

Peltola, S. 1999. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen yhteisökuva. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma.

Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvimmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma.

Pincus, J. D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research 12 (3), 395—419.

Pincus, J. D. & Rayfield, R. E. 1989. Organisational Communication and Job Satisfaction: A metaresearch perspective. Teoksessa Dervin, B. & Voigt, M. J.

(toim.) Progress in communication sciences. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 183—208.

Pitkänen, K. P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Ranta, T. & Törnroos, JÅ. 1993. Foundations of image research. Working papers W-42. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

van Rekom, J. 1997. Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing* 31 (5). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000115924782&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=1&Sid=5&RQT=309>>. 26.3.2003.

van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31 (5). Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):

<URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?INT=0&SelLanguage=0&TS=1054880659&Did=000000115924781&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=1&Sid=4&RQT=309>>. 29.1.2003.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Bill, J. B. 1997. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16 (4), 401-412.

Robbins, S. P. 2000. *Essentials of Organizational Behavior*. 6.painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rope, T. & Mether, J. 1987. *Mielikuvamarkkinointi*. Helsinki: Weilin+Göös.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Liljamo, R. & Miettinen, A. Helsinki: Welin+Göös.

Sintonen, J. 1998. Yrityskuva- ja viestintätutkimus ulkoisen viestinnän strategian kehittämisen ja suunnittelun lähtökohtana. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Smythe, J. 1997. The changing role of communication in tomorrow's company. *Corporate Communications* 2 (1), 4-8.

Stuart, H. 1999. Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications* 4 (4), 200-207.

Tilev, K-M. 1994. Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos.

Timm, P. R. & Tienne, K. B. 1995. *Managerial Communication. A Finger on the pulse.* 3.painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Tourish, D. & Hargie, O. 2000. Auditing communication to maximise performance. Teoksessa Hargie, O. & Tourish, D. (toim.) *Handbook of Communication audits for Organizations.* London: Routledge.

Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Helsinki: Gummerus.

Tähtinen, J. & Kaljonen, A. 1996. Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Turun opettajankoulutuslaitos. Turun yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta julkaisusarja B:55.

Varona, F. 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communications* 34 (1), 111-140.

Vos, M. F. 1996. *The corporate image concept. A strategic approach.* 2.painos. Haag: ACC Ede.

Vos, M. & Schoemaker, H. 1999. *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication.* Utrecht: Lemma.

Vuokko, P. 1993. *Markkinointiviestintä.* Helsinki: WSOY.

Wiio, O. A. 1978. *Contingencies of organisational communication: studies in organization and organizational communication.* Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 30.

Åberg, L. 1986. *Information seeking structures in work organizations. Structural parameters, measurement techniques and empirical results for eighteen Finnish work organizations.* Helsingin yliopisto. Viestintätutkimuksen seurannan julkaisusarja n.o 10.

Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat.* Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen.* Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

- 1 Esitutkimuksen haastattelurunko
- 2 Henkilöstön kyselylomake
- 3 Valtuuston/hallituksen kyselylomake
- 4 Jyväskylän koulutuskuntayhtymään liitetyt spontaanit mielikuvat
- 5 Työtehtäväryhmien varianssianalyysi ominaisuussummamuuttujissa
- 6 Tulosalueiden varianssianalyysi ominaisuussummamuuttujissa
- 7 Työtehtäväryhmien varianssianalyysi yhteisökuvasummamuuttujissa
- 8 Tulosalueiden varianssianalyysi yhteisökuvasummamuuttujissa
- 9 Työtehtäväryhmien varianssianalyysi sisäisen viestinnän summamuuttujissa
- 10 Tulosalueiden varianssianalyysi sisäisen viestinnän summamuuttujissa
- 11 Työtehtäväryhmien varianssianalyysi esimiesviestinnän summamuuttujissa
- 12 Tulosalueiden varianssianalyysi esimiesviestinnän summamuuttujissa
- 13 Kanavavajeet työtehtäväryhmittäin ja tulosalueittain
- 14 Tietovajeet työtehtäväryhmittäin ja tulosalueittain
- 15 Yhteisökuvaa positiivisesti ja negatiivisesti arvioineiden t-testien tulokset sisäisen viestinnän summamuuttujissa
- 16 Yhteisökuvaa positiivisesti ja negatiivisesti arvioineiden t-testien tulokset esimiesviestinnän summamuuttujissa
- 17 Yhteisökuvaa positiivisesti ja negatiivisesti arvioineiden kanavavajeet
- 18 Yhteisökuvaa positiivisesti ja negatiivisesti arvioineiden tietovajeet

Esitutkimuksen haastattelurunko

1. Koulutuskuntayhtymän ja yksiköiden organisaation rakenne

1. Mitä käsität sanalla koulutuskuntayhtymä?
2. Minkälainen organisaatorakenne Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä on?
3. Millaisen organisaation kaikki yksiköt yhdessä muodostavat?
4. Millainen organisaatorakenne omassa yksikössäsi on?
5. Millaisia eri toimijoita/henkilöstöryhmiä Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä/yksikössä on? Minkälaisista toimijoista henkilökunta koostuu?

2. Viestinnän tehtävät ja tavoitteet

1. Mihin asioihin sisäinen viestintä voi mielestäsi vaikuttaa ja millaisia tuloksia tai vaikutuksia siltä voidaan odottaa. Miten viestintä voi vaikuttaa? Eli mikä on sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävä?
2. Mikä on tärkeintä koulutuskuntayhtymän/oman yksikön sisäisessä viestinnässä?
3. Kuinka suunnitelmallista sisäinen viestintä on eri yksiköissä?
4. Mikä on erityisen onnistunutta koulutuskuntayhtymän/eri yksiköiden sisäisessä viestinnässä? Entä erityisen ongelmallista?
5. Mitkä periaatteet ja käytännöt ohjaavat sisäistä viestintää koulutuskuntayhtymässä/yksikössä?

3. Viestintäkanavat, tietosisällöt, viestinnän rakenne

1. Mitä viestintäkanavia koulutuskuntayhtymässä/yksiköissä yleensä käytetään?
2. Minkälaisista asioista koulutuskuntayhtymässä/eri yksiköissä viestitään? Millaisista asioista yleensä tiedotetaan?
3. Mitä kautta saadaan työssä tarvittavaa ajankohtaista tietoa?
4. Mistä saadaan omaan työhön liittyvää tietoa?
5. Mistä saadaan omaa yksikköä koskevaa tietoa?
6. Mistä saadaan koko koulutuskuntayhtymää koskevaa tietoa?/ Mitä kautta yksiköissä saadaan koko koulutuskuntayhtymää koskevaa tietoa?

7. Mitä kautta saadaan tietoa organisaation ulkopuolisista, mutta organisaatiota koskevista asioista?
8. Mistä saadaan tietoa konsernin suunnitelmista/päätöksistä/muutoksista?
9. Miten päätöksistä tiedotetaan? Miten valmisteilla olevista asioista tiedotetaan?
10. Mitä kautta yksiköissä saadaan tietoa toisista yksiköistä/ Miten pidetään yhteyttä toisiin yksiköihin?
11. Miten henkilökunta pitää yhteyttä toisiinsa?
12. Onko yksiköissä henkilöstölehteä/intranetiä?
13. Pystyvätkö kaikki henkilökunnan jäsenet käyttämään sähköpostia ja/tai internetiä?
14. Millaisia kokouksia koulutuskuntayhtymässä/yksikössä pidetään eri tasoilla?

4. Viestintävastuu

1. Kuka/ketkä koulutuskuntayhtymässä/yksiköissä tiedottavat ja miten?
2. Millä tavalla viestintävastuu on jaettu?

5. Muutokset

1. Onko viestinnässä ollut havaittavissa muutoksia kuluneen vuoden aikana?
2. Onko sisäinen viestintä nyt jotenkin erilaista kuin ennen yhdentymistä koulutuskuntayhtymäksi? Miten?

6. Sisäinen yhteisökuva

1. Miten kuvailisit lyhyesti koulutuskuntayhtymää/omaa yksikköäsi?
2. Mitkä ovat koulutuskuntayhtymän/oman yksikön tehtävät/tavoitteet?
3. Mitkä ovat koulutuskuntayhtymän tärkeimmät tavoitteet?
4. Millaisia ominaisuuksia koulutuskuntayhtymään/omaan yksikköön liitetään?
5. Miten kuvailisit koulutuskuntayhtymää/omaa yksikköäsi työyhteisönä?

Arvoisa vastaaja

Olen yhteisöviestinnän pääaineopiskelija Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitokselta. Teen opintoihini kuuluvaa pro gradu –tutkielmaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisestä viestinnästä ja sisäisestä yhteisökuvasta. Sisäisellä yhteisökuvalla tarkoitetaan tässä niitä kokemuksia, käsityksiä, tunteita, tietoja ja vaikutelmia, joita henkilöstöllä on omasta työyhteisöstään. Tutkimuksen toimeksiantajana on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä ja sen tarkoituksena on kartoittaa kokonaistutkimuksena sisäistä viestintää ja sisäistä yhteisökuvaa henkilöstön näkökulmasta. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voit vaikuttaa sisäisen viestinnän kehittämiseen koulutuskuntayhtymässä. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseen.

Kyselylomakkeessa Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu konsernijohdosta, Oppilaitokset-tulosalueesta, Jyväskylän aikuiskoulutuksesta, Jyväskylän oppisopimuskeskuksesta, Hotelli Priimuksesta, Kiinteistöliikelaitoksesta sekä hankkeista. Kyselylomakkeessa omalla yksiköllä tarkoitetaan omaa oppilaitosta (esim. Jyväskylän palvelualueen oppilaitos), Aikuiskoulutuksen tulosyksikköä (esim. Tekniikka ja liikenne), sitä hanketta, jossa pääsääntöisesti työskentelet tai muuta vastaavaa.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Lähetän ohessa vastauskuoren, jonka postimaksu on valmiiksi maksettu. Pyydän palauttamaan kyselylomakkeen huolellisesti täytettynä vastauskuoressa viimeistään **21.02.2003**.

Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit soittaa alla olevaan numerooni. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Tutkimuksen toimeksiantajan, Jyväskylän koulutuskuntayhtymän puolesta lisätietoja antaa viestintäpäällikkö Erkki Mäntymaa.

Kiitos avustasi!

Satu Kungsbacka

Humanististen tieteiden kandidaatti
gsm. 040 736 5052

Lisätietoja antaa myös:

Viestintäpäällikkö Erkki Mäntymaa

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä
puh. (014) 444 6346
gsm. 040 505 2080

**Jyväskylän
koulutuskuntayhtymän
sisäisen viestinnän ja sisäisen
yhteisökuvan tutkimus 2003**

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän ja sisäisen yhteisökuvan tutkimus 2003

Tässä kyselylomakkeessa Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu konsernijohdosta, Oppilaitokset-tulosalueesta, Jyväskylän aikuiskoulutuksesta, Jyväskylän oppisopimuskeskuksesta, Hotelli Priimuksesta, Kiinteistöliikelaitoksesta sekä hankkeista. Kyselylomakkeessa omalla yksiköllä tarkoitetaan **omaa oppilaitosta** (esim. Jyväskylän palvelualueen oppilaitos), **Aikuiskoulutuksen tulosityksikköä** (esim. Tekniikka ja liikenne), **sitä hanketta, jossa pääsääntöisesti työskentelet tai muuta vastaavaa**.

Vastausohjeet

Ole hyvä ja vastaa lomakkeen kysymyksiin/väittämiin ympyröimällä selkeästi se numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi. Ympyröi ainoastaan yksi numero väittämää kohden. Toivon sinun käyttävän vastatessasi myös asteikon ääripäitä.

Esimerkkikysymys: Kuinka paljon syöt makeisia? Arvioi seuraavalla asteikolla.

en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
1	2	3	4	5

1. Millaisia asioita sinulle tulee ensimmäisenä mieleen **Jyväskylän koulutuskuntayhtymästä**?

Vastaa lyhyesti alla oleville viivoille.

2–15

Alla on lueteltu joukko ominaisuuksia. **Kuinka hyvin ne MIELESTÄSI kuvaavat Jyväskylän koulutuskuntayhtymää?** Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava numero.

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
2. arvostettu	1	2	3	4	5
3. tunnettu	1	2	3	4	5
4. kehitysmönteinen	1	2	3	4	5

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
5. nykyaikainen	1	2	3	4	5
6. joustava	1	2	3	4	5
7. yhtenäinen	1	2	3	4	5
8. maakunnallinen	1	2	3	4	5
9. yhteistyöhön pyrkivä	1	2	3	4	5
10. aktiivinen	1	2	3	4	5
11. luotettava	1	2	3	4	5
12. ystävällinen	1	2	3	4	5
13. ammattitaitoinen	1	2	3	4	5
14. monialainen	1	2	3	4	5
15. avoin	1	2	3	4	5

16–33

Seuraavaksi on lueteltu väittämiä, joilla voidaan yleisesti kuvata Jyväskylän koulutuskuntayhtymää ammatillisen koulutuksen järjestäjänä. **Miten seuraavat väittämät MIELESTÄSI kuvaavat koulutuskuntayhtymää?** Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava numero.

Koulutuskuntayhtymällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu seuraavista toimijoista: konsernijohto, Oppilaitokset-tulosalue, Jyväskylän aikuiskoulutus, Jyväskylän oppisopimuskeskus, Hotelli Priimus, Kiinteistöliikelaitos sekä hankkeet.

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
16. Koulutusta ohjataan maakunta- ja aluestrategian suuntaisesti	1	2	3	4	5
17. Koulutuskuntayhtymä tarjoaa yksilöllisiä opinpolkuja	1	2	3	4	5
18. Koulutuskuntayhtymällä on aktiivinen rooli ammatillisen koulutuksen kehittämisessä	1	2	3	4	5
19. Oppimista tuetaan laaja-alaisesti perustarpeista lähtien	1	2	3	4	5
20. Opiskelu on työelämälähtöistä	1	2	3	4	5
21. Koulutuskuntayhtymä on yksi maakunnan kehittäjistä	1	2	3	4	5
22. Eri yksiköt (oppilaitokset, tulosyksiköt, hankkeet tmv.) tekevät yhteistyötä laaja-alaisesti	1	2	3	4	5

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
23. Koulutuskuntayhtymä kehittää työelämää	1	2	3	4	5
24. Oppilaitokset, tulosityksiköt ja hankkeet toimivat yhteistyössä työelämän kanssa	1	2	3	4	5
25. Koulutuskuntayhtymä on merkittävä ammatillisen koulutuksen kehittäjä Suomessa	1	2	3	4	5
26. Työyhteisön osaamista kehitetään erilaisilla hankkeilla	1	2	3	4	5
27. Koulutuskuntayhtymässä ammatillisia opintoja voi suorittaa monipuolisesti	1	2	3	4	5
28. Toimialat tekevät yhteistyötä koko maakunnan alueella (yli koulutuskuntayhtymien rajojen)	1	2	3	4	5
29. Ammatillisen tutkinnon suorittaminen antaa hyvän pohjan työelämässä pärjäämiselle	1	2	3	4	5
30. Ammatilliset opinnot mahdollistavat jatko-opinnot korkeakouluissa	1	2	3	4	5
31. Koulutuskuntayhtymässä on yhteinen toimintamalli työssä oppimiseen	1	2	3	4	5
32. Opiskelu antaa hyvä pohjan elinikäisen oppimisen kehittämiseen	1	2	3	4	5
33. Opintojen lähtökohtana ovat opiskelijan tarpeet ja valmiudet	1	2	3	4	5

34. Kun ajattelet **työtäsi, mihin koet ensisijaisesti kuuluvasi? Ympyröi vain yksi vaihtoehto. Tulosalueella tarkoitetaan konsernijohtoa, Oppilaitokset-tulosaluetta, Aikuiskoulutusta, Oppisopimuskeskusta, Hotelli Priimusta tai Kiinteistöliikelaitosta.**

- 1 Omaan ammattikuntaan
- 2 Omaan koulutuslinjaan
- 3 Omaan yksikköön (oppilaitos, tulosityksikkö tmv.)
- 4 Omaan hankkeeseen
- 5 Omaan tulosalueeseen
- 6 Jyväskylän koulutuskuntayhtymään
- 7 Ei ole merkitystä

35. Tunnetko Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaation?

en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
1	2	3	4	5

36. Tunnetko oman yksikkösi (oppilaitos, tulosityksikkö, hanke tmv.) aseman Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä?

en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
1	2	3	4	5

37. Kiinnostaako sinua tuntea Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatiota?

ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
1	2	3	4	5

38–43

Miten tyytyväinen olet sisäiseen viestintään Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä?

Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava numero.

	erittäin tyytymä- tön	melko tyytymä- tön	en osaa sanoa	melko tyyty- väinen	erittäin tyytyväinen
38. Koko koulutuskuntayhtymässä	1	2	3	4	5
39. Omalla tulosalueellasi	1	2	3	4	5
40. Omassa yksikössäsi (oppilaitos, tulosityksikkö, hanke tmv.)	1	2	3	4	5
41. Lähimmässä työyhteisössäsi (esim. tiimi)	1	2	3	4	5
42. Eri tulosalueiden välillä	1	2	3	4	5
43. Eri yksiköiden välillä (oppilaitoksien, tulosityksiköiden, hankkeiden tmv. välillä)	1	2	3	4	5

44–55

Seuraavaksi on lueteltu **Jyväskylän koulutuskuntayhtymän** eli konsernijohdosta, Oppilaitokset-tulosalueesta, Aikuiskoulutuksesta, Oppisopimuskeskuksesta, Hotelli Priimuksesta, Kiinteistöliikelaitoksesta sekä hankkeista muodostuvan kokonaisuuden **sisäistä viestintää** kuvaavia väittämiä. Kuinka hyvin nämä sisäisen viestinnän väittämät mielestäsi pitävät paikkansa?

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
44. Tieto on oikea-aikaista	1	2	3	4	5
45. Saan tietoa työni kannalta olennaisista asioista	1	2	3	4	5
46. Tietoa on saatavilla	1	2	3	4	5
47. Tieto on luotettavaa	1	2	3	4	5
48. Minulla on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitäni	1	2	3	4	5
49. Edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani	1	2	3	4	5
50. Saan saman tiedon kuin työtoverini	1	2	3	4	5
51. Saamani tieto on ymmärrettävässä muodossa	1	2	3	4	5
52. Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen	1	2	3	4	5
53. Viestintä on avointa	1	2	3	4	5
54. Johto on tietoinen henkilöstön työssä kohtaamista ongelmista	1	2	3	4	5
55. Viestintä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta.	1	2	3	4	5

56–68

Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät mielestäsi paikkansa? Ympyröi mielipidettäsi parhaiten kuvaava numero. Esimiehellä tarkoitetaan **lähintä esimiestäsi**.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
56. Olen tyytyväinen esimieheeni	1	2	3	4	5
57. Luotan esimieheeni	1	2	3	4	5
58. Esimieheni on minulle rehellinen	1	2	3	4	5
59. Esimieheni kuuntelee minua	1	2	3	4	5
60. Voin ilmaista avoimesti mielipiteeni esimiehelleni	1	2	3	4	5
61. Esimiestäni on helppo lähestyä	1	2	3	4	5

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
62. Saan myönteistä palautetta esimieheltäni	1	2	3	4	5
63. Saan kielteistä palautetta esimieheltäni	1	2	3	4	5
64. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta	1	2	3	4	5
65. Esimieheni on perillä työhöni liittyvistä tarpeista (materiaaliset, koulutus, osaaminen)	1	2	3	4	5
66. Voin antaa esimiehelleni palautetta hänen toiminnastaan	1	2	3	4	5
67. Esimieheni huomioi palautteen	1	2	3	4	5
68. Esimieheni luo yhteishenkeä	1	2	3	4	5

Seuraavaksi kysytään tärkeimmistä tietolähteistä ja tietosisällöistä

69–85

Kuinka paljon **SAAT nykyisin tietoa työstäsi ja työyhteisöstäsi seuraavista tietolähteistä?** Jos sinulla ei ole mahdollisuutta käyttää jotakin tietolähdettä, laita rasti asteikon perässä sijaitsevalle viivalle.

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalaisesti	melko paljon	erittäin paljon	___
69. Työtoverit	1	2	3	4	5	___
70. Lähin esimies (esim. koulutuspäällikkö, rehtori)	1	2	3	4	5	___
71. Koulutuskuntayhtymän johto (kuntayhtymän johtaja, muu johto)	1	2	3	4	5	___
72. Lähin johtoryhmä	1	2	3	4	5	___
73. Valtuusto ja hallitus	1	2	3	4	5	___
74. Kokoukset/viikkopalaverit	1	2	3	4	5	___
75. Tiedotus-/koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5	___
76. Ilmoitustaulu	1	2	3	4	5	___
77. Sähköposti	1	2	3	4	5	___
78. Internet	1	2	3	4	5	___
79. Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	1	2	3	4	5	___
80. Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tulosyksiköiden, hankkeiden tmv. tiedotteet (esim. viikkotiedote)	1	2	3	4	5	___

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon	___
81. Kokousmuistiot/pöytäkirjat/ esityslistat	1	2	3	4	5	___
82. Raportit ja suunnitelmat	1	2	3	4	5	___
83. Painotuotteet (esim. vuosikertomus, esitteet)	1	2	3	4	5	___
84. Joukkoviestimet	1	2	3	4	5	___
85. Puskaradio/Huhut	1	2	3	4	5	___

86–102

Kuinka paljon **HALUAISIT** saada tietoa työstäsi ja työyhteisöstäsi seuraavista tietolähteistä?

Ympyröi mielipidettäsi parhaiten kuvaava numero.

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
86. Työtoverit	1	2	3	4	5
87. Lähin esimies (esim. koulutuspäällikkö, rehtori)	1	2	3	4	5
88. Koulutuskuntayhtymän johto (kuntayhtymän johtaja, muu johto)	1	2	3	4	5
89. Lähin johtoryhmä	1	2	3	4	5
90. Valtuusto ja hallitus	1	2	3	4	5
91. Kokoukset/viikkopalaverit	1	2	3	4	5
92. Tiedotus-/koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5
93. Ilmoitustaulu	1	2	3	4	5
94. Sähköposti	1	2	3	4	5
95. Internet	1	2	3	4	5
96. Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	1	2	3	4	5
97. Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tulosyksiköiden, hankkeiden tmv. tiedotteet (esim. viikkotiedote)	1	2	3	4	5
98. Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	1	2	3	4	5
99. Raportit/suunnitelmat	1	2	3	4	5
100. Painotuotteet (esim. vuosikertomus/esitteet)	1	2	3	4	5
101. Joukkoviestimet	1	2	3	4	4
102. Puskaradio/Huhut	1	2	3	4	5

103–121

Kuinka paljon SAAT nykyisin tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista?

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
103. Oma työ	1	2	3	4	5
104. Omaan työhön kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
105. Etenemis-/uramahdollisuudet	1	2	3	4	5
106. Palkka- ja työsuhteasiat	1	2	3	4	5
107. Henkilöstön koulutus ja kurssit	1	2	3	4	5
108. Harrastus- ja TYKY-toiminta	1	2	3	4	5
109. Työllisyysnäköymät	1	2	3	4	5
110. Oman yksikön (oppilaitoksen, tuloyksikön, hankkeen, tmv.) suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
111. Oman yksikön (oppilaitoksen, tuloyksikön, hankkeen, tmv.) toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
112. Oman yksikön (oppilaitoksen, tuloyksikön, hankkeen, tmv.) taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
113. Muiden yksiköiden (muiden oppilaitoksien, tuloyksiköiden, hankkeiden) suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
114. YT-toiminta	1	2	3	4	5
115. Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
116. Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
117. Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
118. Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	1	2	3	4	5
119. Johtoryhmien päätökset	1	2	3	4	5
120. Valtuuston ja hallituksen päätökset	1	2	3	4	5
121. Ajankohtaiset tapahtumat	1	2	3	4	5

122–140

Kuinka paljon **HALUAISIT** saada tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista?

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
122. Oma työ	1	2	3	4	5
123. Omaan työhön kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
124. Etenemis- ja uramahdollisuudet	1	2	3	4	5
125. Palkka- ja työsuhteasiat	1	2	3	4	5
126. Henkilöstön koulutus ja kurssit	1	2	3	4	5
127. Harrastus- ja TYKY-toiminta	1	2	3	4	5
128. Työllisyysnäkömät	1	2	3	4	5
129. Oman yksikön (oppilaitoksen, tulosityksikön, hankkeen, tmv.) suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
130. Oman yksikön (oppilaitoksen, tulosityksikön, hankkeen, tmv.) toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
131. Oman yksikön (oppilaitoksen, tulosityksikön, hankkeen, tmv.) taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
132. Muiden yksiköiden (muiden oppilaitoksien, tulosityksiköiden, hankkeiden) suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
133. YT-toiminta	1	2	3	4	5
134. Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
135. Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
136. Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
137. Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	1	2	3	4	5
138. Johtoryhmien päätökset	1	2	3	4	5
139. Valtuuston ja hallituksen päätökset	1	2	3	4	5
140. Ajankohtaiset tapahtumat	1	2	3	4	5

Seuraavat kysymykset koskevat Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän kehittämistä. Vastaa seuraaviin kysymyksiin niille varatuille viivoille.

141. Mikä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisessä viestinnässä on **onnistunutta**?

142. Mikä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisessä viestinnässä on **ongelmallista**?

143. Kerro sisäisen viestinnän **kehittämis ehdotuksesi**.

Ole hyvä ja vastaa vielä kahden seuraavan sivun taustatietoja kartoittaviin kysymyksiin.

Vastaajan taustatiedot

144. Sukupuoli:

- 1 nainen
- 2 mies

145. Ikä:

- 1 alle 25 v.
- 2 25-35 v.
- 3 36-45 v.
- 4 46-55 v.
- 5 yli 55 v.

146. Koulutus:

- 1 Perusaste (peruskoulu tai kansakoulu)
- 2 Keskiaste (lukio, ammattikoulu tmv.)
- 3 Alin korkea-aste (opistotaso)
- 4 Alempi korkeakouluaste (AMK-tutkinto tai kandidaatti)
- 5 Ylempi korkeakouluaste (maisteri, DI, ekonomi tmv.)
- 6 Tutkijakoulutusaste (lisenssiaatti tai tohtori)

147. Työtehtävä:

- 1 Johto (Koulutuskuntayhtymän johtoryhmä/rehtorit/aikuiskoulutuksen yksikön johtajat)
- 2 Opetushenkilöstö
- 3 Tukihenkilöstö (toimisto-, oppilashallinto-, ravitsemuspalvelu-, atk-, varastotyö)
- 4 Hankehenkilöstö (yli puolet palkasta hankkeista)
- 5 Luottamushenkilöstö (Koulutuskuntayhtymän valtuusto ja hallitus)

Muutamia taustatietoja kysytään vielä seuraavalla sivulla

148. Työpaikka (tulosalue/yksikkö, jonka palveluksessa työskentelet pääsääntöisesti)**1 Konsernijohto****Oppilaitokset -tulosalue**

- 2 Jyväskylän palvelualojen oppilaitos
- 3 Jyväskylän kauppaoppilaitos
- 4 Jyväskylän tekninen ammattioppilaitos
- 5 Jyväskylän sosiaali- ja terveysalan oppilaitos
- 6 Hallinto, talous ja muut

Jyväskylän aikuiskoulutus

- 7 Tekniikka ja liikenne
- 8 Hallinto ja kauppa
- 9 Palvelualat
- 10 Sosiaali- ja terveysala
- 11 Keuruun yksikkö
- 12 Viitasaaren yksikkö
- 13 Hallinto, talous ja muut

14 Jyväskylän oppisopimuskeskus**15 Hotelli Priimus****16 Kiinteistöliikelaitos****17 Hankkeet****18 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus****149. Työsuhteen kesto:**

- 1 alle ½ vuotta
- 2 ½–5 vuotta
- 3 6–10 vuotta
- 4 11–20 vuotta
- 5 21–30 vuotta
- 6 yli 30 vuotta

Kiitos vastauksestasi!

Arvoisa valtuuston/hallituksen jäsen

Olen yhteisöviestinnän pääaineopiskelija Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitokselta. Teen opintoihini kuuluvaa pro gradu –tutkielmaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisestä viestinnästä ja sisäisestä yhteisökuvasta. Sisäisellä yhteisökuvalla tarkoitetaan tässä niitä kokemuksia, käsityksiä, tunteita, tietoja ja vaikutelmia, joita henkilöstöllä on omasta työyhteisöstään. **Tutkimuksen toimeksiantajana on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä** ja sen tarkoituksena on kartoittaa kokonaistutkimuksena sisäistä viestintää ja sisäistä yhteisökuvaa henkilöstön näkökulmasta. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voit vaikuttaa sisäisen viestinnän kehittämiseen koulutuskuntayhtymässä. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseen.

Kyselylomakkeessa Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu konsernijohdosta, Oppilaitokset-tulosalueesta, Jyväskylän aikuiskoulutuksesta, Jyväskylän oppisopimuskeskuksesta, Hotelli Priimuksesta, Kiinteistöliikelaitoksesta sekä hankkeista.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Lähetän ohessa vastauskuoren, jonka postimaksu on valmiiksi maksettu. Pyydän palauttamaan kyselylomakkeen huolellisesti täytettynä vastauskuoressa viimeistään **21.02.2003**.

Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit soittaa alla olevaan numerooni. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Tutkimuksen toimeksiantajan, Jyväskylän koulutuskuntayhtymän puolesta lisätietoja antaa viestintäpäällikkö Erkki Mäntymaa.

Kiitos avustasi!

Satu Kungsbacka

Humanististen tieteiden kandidaatti
gsm. 040 736 5052

Lisätietoja antaa myös:

Viestintäpäällikkö Erkki Mäntymaa

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä
puh. (014) 444 6346
gsm. 040 505 2080

**Jyväskylän
koulutuskuntayhtymän
sisäisen viestinnän ja sisäisen
yhteisökuvan tutkimus 2003**

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän ja sisäisen yhteisökuvan tutkimus 2003. Valtuuston ja hallituksen kyselylomake.

Tässä kyselylomakkeessa Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu konsernijohdosta, Oppilaitokset-tulosalueesta, Jyväskylän aikuiskoulutuksesta, Jyväskylän oppisopimuskeskuksesta, Hotelli Priimuksesta, Kiinteistöliikelaitoksesta sekä hankkeista. Kyselylomakkeessa kysymysten/väittämien numerointi noudattaa henkilöstön kyselylomakkeen numerointia juoksevan numeroinnin sijasta.

Vastausohjeet

Ole hyvä ja vastaa lomakkeen kysymyksiin/väittämiin ympyröimällä selkeästi se numero, joka parhaiten vastaa näkemystäsi. Ympyröi ainoastaan yksi numero väittämää kohden. Toivon sinun käyttävän vastatessasi myös asteikon ääripäitä.

Esimerkkikysymys: Kuinka paljon syöt makeisia? Arvioi seuraavalla asteikolla.

en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
1	2	3	4	5

1. Millaisia asioita sinulle tulee ensimmäisenä mieleen **Jyväskylän koulutuskuntayhtymästä**? Vastaa lyhyesti alla oleville viivoille.

2–15

Alla on lueteltu joukko ominaisuuksia. **Kuinka hyvin ne MIELESTÄSI kuvaavat Jyväskylän koulutuskuntayhtymää?** Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava numero.

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
2. arvostettu	1	2	3	4	5
3. tunnettu	1	2	3	4	5
4. kehitysmyönteinen	1	2	3	4	5

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
5. nykyaikainen	1	2	3	4	5
6. joustava	1	2	3	4	5
7. yhtenäinen	1	2	3	4	5
8. maakunnallinen	1	2	3	4	5
9. yhteistyöhön pyrkivä	1	2	3	4	5
10. aktiivinen	1	2	3	4	5
11. luotettava	1	2	3	4	5
12. ystävällinen	1	2	3	4	5
13. ammattitaitoinen	1	2	3	4	5
14. monialainen	1	2	3	4	5
15. avoin	1	2	3	4	5

16–33

Seuraavaksi on lueteltu väittämiä, joilla voidaan yleisesti kuvata Jyväskylän koulutuskuntayhtymää ammatillisen koulutuksen järjestäjänä. **Miten seuraavat väittämät MIELESTÄSI kuvaavat Koulutuskuntayhtymää?** Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava numero.

Koulutuskuntayhtymällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu seuraavista toimijoista: konsernijohto, Oppilaitokset-tulosalue, Jyväskylän aikuiskoulutus, Jyväskylän oppisopimuskeskus, Hotelli Priimus, Kiinteistöliikelaitos sekä hankkeet.

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
16. Koulutusta ohjataan maakunta- ja aluestrategian suuntaisesti	1	2	3	4	5
17. Koulutuskuntayhtymä tarjoaa yksilöllisiä opintopolkuja	1	2	3	4	5
18. Koulutuskuntayhtymällä on aktiivinen rooli ammatillisen koulutuksen kehittämisessä	1	2	3	4	5
19. Oppimista tuetaan laaja-alaisesti perustarpeista lähtien	1	2	3	4	5
20. Opiskelu on työelämälähtöistä	1	2	3	4	5
21. Koulutuskuntayhtymä on yksi maakunnan kehittäjistä	1	2	3	4	5
22. Eri yksiköt (oppilaitokset, tulosyksiköt, hankkeet tmv.) tekevät yhteistyötä laaja-alaisesti	1	2	3	4	5

	ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
23. Koulutuskuntayhtymä kehittää työelämää	1	2	3	4	5
24. Oppilaitokset, tulosityksiköt ja hankkeet toimivat yhteistyössä työelämän kanssa	1	2	3	4	5
25. Koulutuskuntayhtymä on merkittävä ammatillisen koulutuksen kehittäjä Suomessa	1	2	3	4	5
26. Työyhteisön osaamista kehitetään erilaisilla hankkeilla	1	2	3	4	5
27. Koulutuskuntayhtymässä ammatillisia opintoja voi suorittaa monipuolisesti	1	2	3	4	5
28. Toimialat tekevät yhteistyötä koko maakunnan alueella (yli koulutuskuntayhtymien rajojen)	1	2	3	4	5
29. Ammatillisen tutkinnon suorittaminen antaa hyvän pohjan työelämässä pärjäämiselle	1	2	3	4	5
30. Ammatilliset opinnot mahdollistavat jatko-opinnot korkeakouluissa	1	2	3	4	5
31. Koulutuskuntayhtymässä on yhteinen toimintamalli työssä oppimiseen	1	2	3	4	5
32. Opiskelu antaa hyvän pohjan elinikäisen oppimisen kehittämiseen	1	2	3	4	5
33. Opintojen lähtökohtana ovat opiskelijan tarpeet ja valmiudet	1	2	3	4	5

35. Tunnetko Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaation?

en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko hyvin	erittäin hyvin
1	2	3	4	5

37. Kiinnostaako sinua tuntea Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatiota?

ei lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
1	2	3	4	5

38–43

Miten tyytyväinen olet **sisäiseen viestintään Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä?**

Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava numero.

	erittäin tyytymätön	melko tyytymätön	en osaa sanoa	melko tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
38. Koko koulutuskuntayhtymässä	1	2	3	4	5
40. Valtuustossa/hallituksessa	1	2	3	4	5

44–55

Seuraavaksi on lueteltu **Jyväskylän koulutuskuntayhtymän** eli konsernijohdosta, Oppilaitoksetulosalueesta, Aikuiskoulutuksesta, Oppisopimuskeskuksesta, Hotelli Priimuksesta, Kiinteistöliikelaitoksesta sekä hankkeista muodostuvan kokonaisuuden **sisäistä viestintää** kuvaavia väittämiä.

Kuinka hyvin nämä sisäisen viestinnän väittämät mielestäsi pitävät paikkansa?

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
44. Tieto on oikea-aikaista	1	2	3	4	5
45. Saan tietoa työni kannalta olennaisista asioista	1	2	3	4	5
46. Tietoa on saatavilla	1	2	3	4	5
47. Tieto on luotettavaa	1	2	3	4	5
48. Minulla on mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitäni	1	2	3	4	5
49. Edistän tiedonkulkua omasta aloitteestani	1	2	3	4	5
50. Saan saman tiedon kuin muut valtuuston/hallituksen jäsenet	1	2	3	4	5
51. Saamani tieto on ymmärrettävässä muodossa	1	2	3	4	5
52. Saan tietoa enemmän kuin tarvitsen	1	2	3	4	5
53. Viestintä on avointa	1	2	3	4	5
54. Johto on tietoinen henkilöstön työssä kohtaamista ongelmista	1	2	3	4	5
55. Viestintä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta.	1	2	3	4	5

Seuraavaksi kysytään tärkeimmistä tietolähteistä ja tietosisällöistä

69–85

Kuinka paljon **SAAT** nykyisin tietoa työstäsi (valtuustossa/hallituksessa) sekä työyhteisöstäsi seuraavista tietolähteistä? Mikäli sinulla ei ole mahdollisuutta käyttää jotakin tietolähdettä, laita rasti asteikon perässä sijaitsevalle viivalle.

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon	___
69. Työtoverit (valtuuston/ hallituksen muut jäsenet)	1	2	3	4	5	___
71. Koulutuskuntayhtymän johto (kuntayhtymän johtaja, muu johto)	1	2	3	4	5	___
73. Valtuusto ja hallitus	1	2	3	4	5	___
74. Kokoukset/viikkopalaverit	1	2	3	4	5	___
75. Tiedotus-/koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5	___
76. Ilmoitustaulu	1	2	3	4	5	___
77. Sähköposti	1	2	3	4	5	___
78. Internet	1	2	3	4	5	___
79. Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	1	2	3	4	5	___
80. Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tulosityksiköiden, hankkeiden tmv. tiedotteet (esim. viikkotiedote)	1	2	3	4	5	___
81. Kokousmuistiot/pöytäkirjat/ esityslistat	1	2	3	4	5	___
82. Raportit ja suunnitelmat	1	2	3	4	5	___
83. Painotuotteet (esim. vuosikertomus, esitteet)	1	2	3	4	5	___
84. Joukkoviestimet	1	2	3	4	5	___
85. Puskaradio/Huhut	1	2	3	4	5	___

86–102

Kuinka paljon **HALUAISIT** saada tietoa työstäsi (valtuustossa/hallituksessa) ja työyhteisöstäsi seuraavista tietolähteistä? Ympyröi mielipidettäsi parhaiten kuvaava numero.

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
86. Työtoverit (valtuuston ja hallituksen muut jäsenet)	1	2	3	4	5
88. Koulutuskuntayhtymän johto (kuntayhtymän johtaja, muu johto)	1	2	3	4	5

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
90. Valtuusto ja hallitus	1	2	3	4	5
91. Kokoukset/viikkopalaverit	1	2	3	4	5
92. Tiedotus-/koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5
93. Ilmoitustaulu	1	2	3	4	5
94. Sähköposti	1	2	3	4	5
95. Internet	1	2	3	4	5
96. Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	1	2	3	4	5
97. Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tuloyksiköiden, hankkeiden tmv. tiedotteet (esim. viikkotiedote)	1	2	3	4	5
98. Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	1	2	3	4	5
99. Raportit/suunnitelmat	1	2	3	4	5
100. Painotuotteet (esim. vuosikertomus/esitteet)	1	2	3	4	5
101. Joukkoviestimet	1	2	3	4	4
102. Puskaradio/Huhut	1	2	3	4	5

103–121

Kuinka paljon SAAT nykyisin tietoa seuraavista valtuustossa/hallituksessa työskentelyysi liittyvistä asioista?

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
103. Oma työskentely valtuustossa/hallituksessa	1	2	3	4	5
104. Omaan työskentelyyn kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
110. Valtuuston ja hallituksen suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
111. Valtuuston ja hallituksen toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
115. Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
116. Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
117. Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
118. Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	1	2	3	4	5
119. Johtoryhmien päätökset	1	2	3	4	5
120. Valtuuston ja hallituksen päätökset	1	2	3	4	5
121. Ajankohtaiset tapahtumat	1	2	3	4	5

122–140

Kuinka paljon **HALUAISIT** saada tietoa seuraavista valtuustossa/hallituksessa työskentelyysi liittyvistä asioista?

	en lainkaan	jonkin verran	kohtalai- sesti	melko paljon	erittäin paljon
122. Oma työskentely valtuustossa/hallituksessa	1	2	3	4	5
123. Omaan työskentelyyn kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
129. Valtuuston ja hallituksen suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
130. Valtuuston ja hallituksen toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
134. Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1	2	3	4	5
135. Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1	2	3	4	5
136. Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
137. Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	1	2	3	4	5
138. Johtoryhmien päätökset	1	2	3	4	5
139. Valtuuston ja hallituksen päätökset	1	2	3	4	5
140. Ajankohtaiset tapahtumat	1	2	3	4	5

Seuraavat kysymykset koskevat Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisen viestinnän kehittämistä. Vastaa seuraaviin kysymyksiin niille varatuille viivoille.

141. Mikä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisessä viestinnässä on **onnistunutta**?

142. Mikä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäisessä viestinnässä on **ongelmallista**?

143. Kerro sisäisen viestinnän **kehittämis**ehdotuksesi.

Ole hyvä ja vastaa vielä taustatietoja kartoittaviin kysymyksiin.**144. Sukupuoli:**

- 1 nainen
- 2 mies

145. Ikä:

- 1 alle 25 v.
- 2 25-35 v.
- 3 36-45 v.
- 4 46-55 v.
- 5 yli 55 v.

146. Koulutus:

- 1 Perusaste (peruskoulu tai kansakoulu)
- 2 Keskiaste (lukio, ammattikoulu tmv.)
- 3 Alin korkea-aste (opistotaso)
- 4 Alempi korkeakouluaste (AMK-tutkinto tai kandidaatti)
- 5 Ylempi korkeakouluaste (maisteri, DI, ekonomi tmv.)
- 6 Tutkijakoulutusaste (lisenssiaatti tai tohtori)

147. Työtehtävä:

- 1 Johto (Koulutuskuntayhtymän johtoryhmä/rehtorit/aikuiskoulutuksen yksikön johtajat)
- 2 Opetushenkilöstö
- 3 Tukihenkilöstö (toimisto-, oppilashallinto-, ravitsemuspalvelu-, atk-, varastotyö)
- 4 Hankehenkilöstö (yli puolet palkasta hankkeista)
- 5 Luottamushenkilöstö (Koulutuskuntayhtymän valtuusto ja hallitus)

Vastaa vielä seuraavalla sivulla olevaan kysymykseen.

148. Työpaikka:

1 Konsernijohto

Oppilaitokset-tulosalue

- 2 Jyväskylän palvelualojen oppilaitos
- 3 Jyväskylän kauppaoppilaitos
- 4 Jyväskylän tekninen ammattioppilaitos
- 5 Jyväskylän sosiaali- ja terveysalan oppilaitos
- 6 Hallinto, talous ja muut

Jyväskylän aikuiskoulutus

- 7 Tekniikka ja liikenne
- 8 Hallinto ja kauppa
- 9 Palvelualat
- 10 Sosiaali- ja terveysala
- 11 Keuruun yksikkö
- 12 Viitasaaren yksikkö
- 13 Hallinto, talous ja muut

14 Jyväskylän oppisopimuskeskus

15 Hotelli Priimus

16 Kiinteistöliikelaitos

17 Hankkeet

18 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus

Kiitos vastauksestasi!

Spontaanien arviointien jakautuminen

Positiiviset ilmaukset (135 kpl)

kehittyvä, kehitysmuotoinen (18)
monipuolinen koulutustarjonta (18)
ammattitaitoinen ja osaava (13)
merkittävä ammatillisen koulutuksen järjestäjä/toimija Jyväskylässä ja koko maakunnassa (12)
maakunnan johtava ammatillisen koulutuksen järjestäjä (9)
hyvä johto (8)
aikaansa seuraava ja edistyksellinen (7)
hyvä työpaikka/työnantaja (6)
suuri työnantaja (5)
aktiivinen (5)
koulutuksen ja työelämän yhteistyön kehittäjä (4)
vetovoimainen, suosittu (4)
valtakunnallisesti merkittävä toimija (3)
aiempaa joustavampi (1)
ulospäin suuntautuva (1)
tunnettu (1)
paljon nuoria ja vanhempia opiskelemissa, onnistumassa ja saamassa hyvän ammatin (1)
paljon esillä julkisuudessa (1)
hyvin verkostoitunut (1)
menestyvä (1)
haasteita vastaanottava (1)
opiskelijaystävällinen (1)
turvallisuus (1)
henkilökunnalla hieno yhteishenki (1)
yhteistyötä yli yksikkörajojen (1)
tulevaisuus edessä (1)
toiminnallisesti hallinto selkeästi organisoitu (1)
panostettu myös koulutustarjontaan (1)
ihan yes (1)
myönteinen kokonaiskuva (1)
oiva opinahjo (1)
hyvä ja parantuva talous (1)
Taitava Keski-Suomi valtava voimanponnistus-suurkiitokset (1)
uudistuksia aikaansaava (1)
ammatillisten valmiuksien, perustaitojen mahdollistaja (1)
hyvä koulutustaso (1)

Neutraalit ilmaukset (215 kpl)

suuri organisaatio (49)
työpaikka/työnantaja (22)
monialainen koulutustarjonta ja toiminta (18)

ammattillinen koulutus (18)

kuntien yhteenliittymä, joka hallinnoi ammatillista koulutusta antavia oppilaitoksia (16)

koulutusta antava organisaatio (13)

ammattillisen koulutuksen järjestäjä Jyväskylässä ja Keski-Suomessa (9)

yksikköjen yhteenliittymä (8)

(ammattilliset) oppilaitokset (8)

Hannu Salminen (4)

aikuiskoulutus (3)

ammattikoulu (2)

julkinen hallinto (2)

maakunnallinen keskus (2)

ammattillisen koulutuksen katto-organisaatio (2)

moniportainen organisaatio (2)

projektit ja hankkeet (1)

iso porukka hoitamassa koulutusasioita (1)

monikulttuurinen työyhteisö (1)

luottamustoimi (1)

vielä tehtävä töitä, että media olisi viikoittainen yhteistyökumppani (1)

yhdenmukaisuus (1)

kokonaisuus (1)

kunnallinen (1)

verkostoitunut (1)

moniammatillinen (1)

team-työskentely (1)

eri ammattialojen osaamisen oppiminen (1)

monta tulosityksikköä (1)

Saara (1)

nuoriso (1)

Keski-Suomi (1)

toinen aste (1)

yliorganisaatio (1)

oikein oivallettuna tarjoaa mahdollisuuden (1)

noin 3500 nuorta opiskelijaa (1)

logo (1)

opiskelupaikka nuorille (1)

ammatti kaikille nuorille (1)

Salminen-Kotamäki (1)

Primus (1)

kukin työskentelee tahollaan (1)

useita oppilaitoksia, hankkeita (1)

kouluttaja eri ammattiryhmille (1)

opinahjo (1)

koulutuksen tuottaja (1)

hallinto-siitä huolehtiva taso (1)

opiskelu (1)

perinteet (1)

koulutus konserni (1)

hakee muotoaan (1)

neljä eri oppilaitosta, joilla kullakin on oma logo (1)

toinen aste myös maakunnassa, toimipisteet esim. Keuruulla ja Viitasaarella (1)

Kriittiset ilmaukset (190 kpl)

liian suuri (35)
hierarkkinen ja byrokraattinen (32)
hajanainen ja yhteistyön puute (25)
kokonaisuus ei ole selvä (17)
liian paljon johtajia (11)
perustehtävä eli opetus on unohdettu (9)
tuntematon sekä organisaation sisällä että ulkopuolella (8)
henkilöstöä ei arvosteta eikä oteta huomioon (6)
vanhanaikainen (5)
nimihirviö (4)
tieto ei kulje kunnolla, viestintä ole avointa (3)
organisaatiota on vaikea hallita (3)
kaukainen (2)
suojatyöpaikka aika monelle henkilölle (2)
pysykö henkilöstö mukana muutoksissa, onko edes aina halua? (1)
muuttumaton (1)
hidas (1)
ammattillisen koulutuksen imagon rasisitustekijöitä mukana (1)
Kakola (1)
liian paljon paperia luettavaksi ja täydennettäväksi (1)
projekteja oman työn ohella (1)
nurkkakuntainen (1)
ulkokultainen (1)
sisältä käymistilassa (1)
kiinteistöihin satsataan liikaa (1)
säätämistä (1)
tekemistä paljon (1)
autoritaarinen (1)
tehokkuus avoin (1)
paljon melua (toivottavasti ei) tyhjästä (1)
paisunut organisaatio, jossa tehdään paljon päällekkäistä työtä (1)
mammuttiyhteisö, jossa pienet ovat vaarassa jäädä maksumiehiksi (1)
osa johdosta selkeästi sopimatonta uudenlaiseen työskentelytapaan (1)
vain niistä asioista sallitaan keskustelua, jotka johto katsoo tarpeelliseksi (1)
raskas hallinto-organisaatio (1)
Kiinteistöliikelaitos rahastaa oppilaitoksia (1)
liian monta toimipistettä (1)
kallis konsernijohto (1)
tylsä (1)
suuruuden hulluutta (1)
kiva työpaikka aina 90-luvun puoleen väliin asti (1)
liittyä myös epämiellyttäviä kokemuksia (1)

Liite 5

Työtehtäväryhmien väliset erot ominaisuussummamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ADJEKT1 Joustavuus								
1 Johto	17	3,2325	,64261	,15586	2,9021	3,5629	2,29	4,57
2 Opetushenkilöstö	193	2,9114	,77256	,05561	2,8017	3,0211	1,14	5,00
3 Tukihenkilöstö	60	3,1357	,81385	,10507	2,9255	3,3460	1,29	5,00
4 Hankehenkilöstö	24	3,1786	,60499	,12349	2,9231	3,4340	2,14	4,43
5 Luottamushenkilöstö	13	3,8901	,46347	,12854	3,6100	4,1702	3,14	4,71
Total	307	3,0354	,77859	,04444	2,9479	3,1228	1,14	5,00
ADJEKT2 Ammattitaitoisuus-mo nipuolisuus								
1 Johto	17	4,2353	,43724	,10605	4,0105	4,4601	3,50	5,00
2 Opetushenkilöstö	192	4,1146	,65514	,04728	4,0213	4,2078	1,50	5,00
3 Tukihenkilöstö	60	3,9917	,81038	,10462	3,7823	4,2010	1,00	5,00
4 Hankehenkilöstö	24	4,1042	,53118	,10843	3,8799	4,3285	3,00	5,00
5 Luottamushenkilöstö	13	4,4615	,32026	,08882	4,2680	4,6551	4,00	5,00
Total	306	4,1111	,66338	,03792	4,0365	4,1857	1,00	5,00
ADJEKT3 Tunnettuus								
1 Johto	17	3,5686	,65367	,15854	3,2325	3,9047	2,00	4,33
2 Opetushenkilöstö	193	3,3316	,74185	,05340	3,2263	3,4369	1,00	5,00
3 Tukihenkilöstö	60	3,4778	,81734	,10552	3,2666	3,6889	2,00	5,00
4 Hankehenkilöstö	24	3,4444	,59520	,12150	3,1931	3,6958	2,33	4,67
5 Luottamushenkilöstö	13	3,9231	,57981	,16081	3,5727	4,2735	2,67	4,67
Total	307	3,4072	,74412	,04247	3,3236	3,4907	1,00	5,00
ADJEKT4 Aktiivisuus								
1 Johto	17	3,7647	,90342	,21911	3,3002	4,2292	2,50	5,00
2 Opetushenkilöstö	191	3,3953	,88379	,06395	3,2691	3,5214	1,00	5,00
3 Tukihenkilöstö	60	3,5000	,92517	,11944	3,2610	3,7390	1,00	5,00
4 Hankehenkilöstö	24	3,7917	,73598	,15023	3,4809	4,1024	2,00	4,50
5 Luottamushenkilöstö	13	4,2308	,59914	,16617	3,8687	4,5928	3,00	5,00
Total	305	3,5033	,89037	,05098	3,4030	3,6036	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ADJEKT1 Joustavuus	Between Groups	14,220	4	3,555	6,268	,000
	Within Groups	171,276	302	,567		
	Total	185,496	306			
ADJEKT2 Ammattitaitoisuus-mo nipuolisuus	Between Groups	2,718	4	,680	1,555	,186
	Within Groups	131,504	301	,437		
	Total	134,222	305			
ADJEKT3 Tunnettuus	Between Groups	5,338	4	1,334	2,456	,046
	Within Groups	164,100	302	,543		
	Total	169,438	306			
ADJEKT4 Aktiivisuus	Between Groups	12,266	4	3,067	4,022	,003
	Within Groups	228,731	300	,762		
	Total	240,997	304			

Liite 6

Tulosalueiden väliset erot ominaisuussummuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ADJEKT1	12	3,0476	,49237	,14213	2,7348	3,3605	2,43	4,29
Joustavuus-avoimuus	147	3,0481	,77634	,06403	2,9215	3,1746	1,14	5,00
	97	2,8321	,66887	,06791	2,6973	2,9669	1,43	4,57
	8	3,3661	,68877	,24352	2,7902	3,9419	2,43	4,43
	16	3,5089	,96181	,24045	2,9964	4,0214	2,00	5,00
	10	3,2857	,76783	,24281	2,7364	3,8350	2,14	4,43
	13	3,8901	,46347	,12854	3,6100	4,1702	3,14	4,71
	7	2,7347	1,02827	,38865	1,7837	3,6857	1,14	3,86
Total	310	3,0484	,77216	,04386	2,9621	3,1347	1,14	5,00
ADJEKT2	12	3,9583	,39648	,11445	3,7064	4,2102	3,50	4,50
Ammattitaitoisuus-mo nipuolisuus	147	4,1259	,66426	,05479	4,0176	4,2341	1,50	5,00
	96	4,1146	,61763	,06304	3,9894	4,2397	2,00	5,00
	8	4,2500	,70711	,25000	3,6588	4,8412	3,00	5,00
	16	4,0313	,76308	,19077	3,6246	4,4379	2,50	5,00
	10	4,1500	,70907	,22423	3,6428	4,6572	3,00	5,00
	13	4,4615	,32026	,08882	4,2680	4,6551	4,00	5,00
	7	3,8571	,55635	,21028	3,3426	4,3717	3,50	5,00
Total	309	4,1230	,63662	,03622	4,0517	4,1942	1,50	5,00
ADJEKT3	12	3,2778	,64875	,18728	2,8656	3,6900	2,00	4,33
Tunnettuus	147	3,3923	,76620	,06320	3,2674	3,5172	1,00	5,00
	97	3,3196	,66304	,06732	3,1860	3,4532	1,67	5,00
	8	3,7083	,72237	,25540	3,1044	4,3123	2,67	5,00
	16	3,7917	,80623	,20156	3,3621	4,2213	2,67	5,00
	10	3,4333	,77060	,24369	2,8821	3,9846	2,33	4,67
	13	3,9231	,57981	,16081	3,5727	4,2735	2,67	4,67
	7	3,2381	,91721	,34667	2,3898	4,0864	1,33	4,00
Total	310	3,4140	,73756	,04189	3,3316	3,4964	1,00	5,00
ADJEKT4	12	3,5417	,94046	,27149	2,9441	4,1392	2,00	5,00
Aktiivisuus	145	3,6069	,88228	,07327	3,4621	3,7517	1,00	5,00
	97	3,1959	,78911	,08012	3,0368	3,3549	1,00	5,00
	8	3,8125	,79899	,28249	3,1445	4,4805	2,50	5,00
	16	3,7500	,89443	,22361	3,2734	4,2266	1,50	5,00
	10	3,9000	,80966	,25604	3,3208	4,4792	2,00	4,50
	13	4,2308	,59914	,16617	3,8687	4,5928	3,00	5,00
	7	3,3571	1,06904	,40406	2,3684	4,3458	1,50	4,50
Total	308	3,5179	,87705	,04997	3,4195	3,6162	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ADJEKT1	Between Groups	19,201	7	2,743	5,019	,000
Joustavuus-avoimuus	Within Groups	165,035	302	,546		
	Total	184,236	309			
ADJEKT2	Between Groups	2,589	7	,370	,911	,498
Ammattitaitoisuus-mo nipuolisuus	Within Groups	122,238	301	,406		
	Total	124,827	308			
ADJEKT3	Between Groups	7,721	7	1,103	2,077	,046
Tunnettuus	Within Groups	160,374	302	,531		
	Total	168,095	309			
ADJEKT4	Between Groups	21,018	7	3,003	4,187	,000
Aktiivisuus	Within Groups	215,134	300	,717		
	Total	236,152	307			

Työtehtäväryhmien väliset erot yhteisökuvasummamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
YHTKUVA1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	1 Johto	17	3,8971	,60634	,14706	3,5853	4,2088	3,00	4,75
	2 Opetushenkilöstö	193	3,3834	,85362	,06145	3,2622	3,5046	1,00	5,00
	3 Tukihenkilöstö	59	3,6398	,86193	,11221	3,4152	3,8645	1,25	5,00
	4 Hankehenkilöstö	24	4,0833	,70966	,14486	3,7837	4,3830	2,50	5,00
	5 Luottamushenkilöstö	13	4,3462	,47367	,13137	4,0599	4,6324	3,25	5,00
	Total	306	3,5572	,86096	,04922	3,4603	3,6540	1,00	5,00
YHTKUVA2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	1 Johto	17	4,0196	,46354	,11242	3,7813	4,2579	3,00	4,67
	2 Opetushenkilöstö	191	3,7749	,73900	,05347	3,6694	3,8803	1,67	5,00
	3 Tukihenkilöstö	59	3,9322	,80177	,10438	3,7233	4,1411	1,67	5,00
	4 Hankehenkilöstö	24	4,0417	,70411	,14373	3,7443	4,3390	2,00	5,00
	5 Luottamushenkilöstö	13	4,1795	,42197	,11703	3,9245	4,4345	3,33	4,67
	Total	304	3,8575	,73180	,04197	3,7749	3,9400	1,67	5,00
YHTKUVA3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	1 Johto	17	3,3765	,60367	,14641	3,0661	3,6868	2,40	4,60
	2 Opetushenkilöstö	193	3,2067	,72458	,05216	3,1039	3,3096	1,40	5,00
	3 Tukihenkilöstö	59	3,3073	,84491	,11000	3,0872	3,5275	1,60	5,00
	4 Hankehenkilöstö	24	3,3313	,52540	,10725	3,1094	3,5531	2,20	4,20
	5 Luottamushenkilöstö	13	3,9231	,43618	,12098	3,6595	4,1867	3,20	4,80
	Total	306	3,2758	,73181	,04183	3,1934	3,3581	1,40	5,00
YHTKUVA4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	1 Johto	17	3,3235	,67307	,16324	2,9775	3,6696	2,00	4,50
	2 Opetushenkilöstö	193	2,6891	,75177	,05411	2,5824	2,7959	1,00	5,00
	3 Tukihenkilöstö	59	3,0746	,87646	,11410	2,8462	3,3030	1,33	5,00
	4 Hankehenkilöstö	24	3,2167	,71465	,14588	2,9149	3,5184	1,67	4,50
	5 Luottamushenkilöstö	13	3,6154	,53309	,14785	3,2932	3,9375	2,67	4,67
	Total	306	2,8794	,80537	,04604	2,7888	2,9700	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YHTKUVA1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	Between Groups	22,930	4	5,733	8,494	,000
	Within Groups	203,152	301	,675		
	Total	226,083	305			
YHTKUVA2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	Between Groups	4,242	4	1,060	2,007	,094
	Within Groups	158,026	299	,529		
	Total	162,268	303			
YHTKUVA3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	Between Groups	6,672	4	1,668	3,205	,013
	Within Groups	156,671	301	,521		
	Total	163,343	305			
YHTKUVA4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	Between Groups	22,360	4	5,590	9,589	,000
	Within Groups	175,471	301	,583		
	Total	197,831	305			

Tulosalueiden väliset erot yhteisökuvasummamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
YHTKUVA1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	1 konsernijohto	12	3,6667	,64256	,18549	3,2584	4,0749	2,50	4,75
	2 Oppilaitokset-tulosalue	146	3,5634	,84159	,06965	3,4257	3,7010	1,00	5,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	97	3,3548	,76832	,07801	3,2000	3,5097	1,00	5,00
	4 Liikelaitos Priimus	8	4,2188	,84976	,30044	3,5083	4,9292	3,00	5,00
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	3,8594	,94169	,23542	3,3576	4,3612	2,00	5,00
	6 Hankkeet	10	4,1250	,85188	,26939	3,5156	4,7344	2,50	5,00
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	13	4,3462	,47367	,13137	4,0599	4,6324	3,25	5,00
	8 useita työpaikkoja	7	2,8333	,98249	,37134	1,9247	3,7420	1,00	4,25
	Total	309	3,5688	,84767	,04822	3,4739	3,6637	1,00	5,00
YHTKUVA2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	1 konsernijohto	12	3,8056	,45965	,13269	3,5135	4,0976	3,33	4,33
	2 Oppilaitokset-tulosalue	145	3,8345	,74548	,06191	3,7121	3,9569	1,67	5,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	96	3,7674	,74319	,07585	3,6168	3,9179	1,67	5,00
	4 Liikelaitos Priimus	8	4,2500	,63621	,22493	3,7181	4,7819	3,00	4,67
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	4,1458	,74006	,18501	3,7515	4,5402	2,67	5,00
	6 Hankkeet	10	4,1667	,65263	,20638	3,6998	4,6335	2,67	5,00
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	13	4,1795	,42197	,11703	3,9245	4,4345	3,33	4,67
	8 useita työpaikkoja	7	3,9524	,52453	,19825	3,4673	4,4375	3,33	4,67
	Total	307	3,8675	,72147	,04118	3,7865	3,9486	1,67	5,00
YHTKUVA3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	1 konsernijohto	12	3,2333	,64854	,18722	2,8213	3,6454	2,20	4,20
	2 Oppilaitokset-tulosalue	146	3,2285	,72128	,05969	3,1106	3,3465	1,40	5,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	97	3,2158	,68582	,06963	3,0776	3,3540	1,60	4,80
	4 Liikelaitos Priimus	8	3,6250	,53918	,19063	3,1742	4,0758	2,60	4,20
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	3,7083	,87598	,21899	3,2416	4,1751	2,20	5,00
	6 Hankkeet	10	3,3750	,64775	,20484	2,9116	3,8384	2,20	4,20
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	13	3,9231	,43618	,12098	3,6595	4,1867	3,20	4,80
	8 useita työpaikkoja	7	2,8571	1,00475	,37976	1,9279	3,7864	1,40	4,20
	Total	309	3,2854	,72588	,04129	3,2041	3,3666	1,40	5,00
YHTKUVA4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	1 konsernijohto	12	3,1528	,62949	,18172	2,7528	3,5527	2,17	4,17
	2 Oppilaitokset-tulosalue	146	2,9258	,80086	,06628	2,7948	3,0568	1,17	5,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	97	2,5876	,68385	,06943	2,4498	2,7255	1,00	4,33
	4 Liikelaitos Priimus	8	3,1042	,64203	,22699	2,5674	3,6409	2,33	4,17
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	3,4625	1,02248	,25562	2,9177	4,0073	1,50	5,00
	6 Hankkeet	10	3,1533	,74323	,23503	2,6217	3,6850	1,67	4,17
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	13	3,6154	,53309	,14785	3,2932	3,9375	2,67	4,67
	8 useita työpaikkoja	7	2,6190	,80343	,30367	1,8760	3,3621	1,67	4,17
	Total	309	2,8903	,79898	,04545	2,8009	2,9797	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YHTKUVA1 Ammatillisen koulutuksen ja maakunnan kehittäjä	Between Groups	24,027	7	3,432	5,237	,000
	Within Groups	197,282	301	,655		
	Total	221,309	308			
YHTKUVA2 Ammatilliset opinnot tulevaisuuden perusta	Between Groups	5,788	7	,827	1,611	,132
	Within Groups	153,492	299	,513		
	Total	159,280	306			
YHTKUVA3 Opintojen tuki ja monipuolisuus	Between Groups	11,409	7	1,630	3,252	,002
	Within Groups	150,877	301	,501		
	Total	162,286	308			
YHTKUVA4 Työelämän kehittäminen ja yhteistyö	Between Groups	23,543	7	3,363	5,849	,000
	Within Groups	173,075	301	,575		
	Total	196,618	308			

Liite 9

Työntäväryhmien väliset erot sisäisen viestinnän summamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
SISKOK1 Tiedon laatu	1 Johto	17	3,0214	,36690	,08899	2,8328	3,2101	2,50	3,71
	2 Opetushenkilöstö	190	2,6219	,55466	,04024	2,5426	2,7013	1,00	3,86
	3 Tukihenkilöstö	60	2,7673	,53974	,06968	2,6278	2,9067	1,40	3,83
	4 Hankehenkilöstö	24	2,9357	,45967	,09383	2,7416	3,1298	1,67	3,67
	5 Luottamushenkilöstö	11	3,4677	,34537	,10413	3,2357	3,6998	2,75	3,86
	Total	302	2,7290	,55969	,03221	2,6657	2,7924	1,00	3,86
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	1 Johto	17	2,8235	,76710	,18605	2,4291	3,2179	1,00	4,00
	2 Opetushenkilöstö	185	2,5937	,76233	,05605	2,4831	2,7043	1,00	4,00
	3 Tukihenkilöstö	60	2,5472	,81713	,10549	2,3361	2,7583	1,00	4,00
	4 Hankehenkilöstö	23	2,7899	,72686	,15156	2,4755	3,1042	1,33	4,00
	5 Luottamushenkilöstö	11	3,0152	,56003	,16886	2,6389	3,3914	2,33	4,00
	Total	296	2,6284	,76803	,04464	2,5405	2,7162	1,00	4,00
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	1 Johto	17	3,3235	,52859	,12820	3,0518	3,5953	2,50	4,00
	2 Opetushenkilöstö	178	2,6208	,65808	,04933	2,5234	2,7181	1,00	4,00
	3 Tukihenkilöstö	56	2,7768	,74419	,09945	2,5775	2,9761	1,00	4,00
	4 Hankehenkilöstö	23	3,1957	,57877	,12068	2,9454	3,4459	2,00	4,00
	5 Luottamushenkilöstö	11	3,2727	,34378	,10365	3,0418	3,5037	3,00	4,00
	Total	285	2,7649	,69264	,04103	2,6842	2,8457	1,00	4,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SISKOK1 Tiedon laatu	Between Groups	10,748	4	2,687	9,553	,000
	Within Groups	83,540	297	,281		
	Total	94,288	301			
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	Between Groups	3,510	4	,878	1,498	,203
	Within Groups	170,500	291	,586		
	Total	174,011	295			
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	Between Groups	16,114	4	4,029	9,389	,000
	Within Groups	120,135	280	,429		
	Total	136,249	284			

Tulosaluiden väliset erot sisäisen viestinnän summamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
SISKOK1 Tiedon laatu	1 konsernijohto	12	3,0615	,45053	,13006	2,7753	3,3478	2,43	3,67
	2 Oppilaitokset-tulosalue	145	2,6472	,57508	,04776	2,5528	2,7416	1,00	3,86
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	96	2,6782	,49559	,05058	2,5778	2,7786	1,00	3,50
	4 Liikelaitos Priimus	8	2,8973	,39253	,13878	2,5692	3,2255	2,29	3,57
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	2,9485	,45010	,11253	2,7087	3,1884	2,00	3,67
	6 Hankkeet	10	3,0371	,28375	,08973	2,8342	3,2401	2,71	3,67
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	11	3,4677	,34537	,10413	3,2357	3,6998	2,75	3,86
	8 useita työpaikkoja	7	2,5680	,71672	,27089	1,9052	3,2309	1,86	3,83
	Total	305	2,7362	,55300	,03166	2,6739	2,7985	1,00	3,86
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	1 konsernijohto	12	2,3750	,88227	,25469	1,8144	2,9356	1,00	4,00
	2 Oppilaitokset-tulosalue	139	2,5456	,79192	,06717	2,4127	2,6784	1,00	4,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	95	2,6807	,74443	,07638	2,5291	2,8323	1,00	4,00
	4 Liikelaitos Priimus	8	3,0833	,66069	,23359	2,5310	3,6357	2,00	4,00
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	2,6146	,65183	,16296	2,2672	2,9619	1,33	4,00
	6 Hankkeet	10	2,9167	,59447	,18799	2,4914	3,3419	2,00	4,00
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	11	3,0152	,56003	,16886	2,6389	3,3914	2,33	4,00
	8 useita työpaikkoja	7	2,2381	,96156	,36344	1,3488	3,1274	1,00	3,50
	Total	298	2,6225	,76907	,04455	2,5348	2,7102	1,00	4,00
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	1 konsernijohto	12	3,1250	,97991	,28288	2,5024	3,7476	1,00	4,00
	2 Oppilaitokset-tulosalue	137	2,7372	,66994	,05724	2,6240	2,8504	1,00	4,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	90	2,6333	,67790	,07146	2,4913	2,7753	1,00	4,00
	4 Liikelaitos Priimus	7	2,9286	,73193	,27664	2,2517	3,6055	2,00	4,00
	5 Kiinteistöliikelaitos	14	2,9286	,54973	,14692	2,6112	3,2460	2,00	4,00
	6 Hankkeet	9	3,2778	,50690	,16897	2,8881	3,6674	2,50	4,00
	7 Koulutuskuntayhtymän valtuusto/hallitus	11	3,2727	,34378	,10365	3,0418	3,5037	3,00	4,00
	8 useita työpaikkoja	7	2,7143	,69864	,26406	2,0682	3,3604	2,00	4,00
	Total	287	2,7718	,68654	,04053	2,6920	2,8515	1,00	4,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SISKOK1 Tiedon laatu	Between Groups	10,660	7	1,523	5,495	,000
	Within Groups	82,307	297	,277		
	Total	92,967	304			
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	Between Groups	7,175	7	1,025	1,764	,094
	Within Groups	168,493	290	,581		
	Total	175,668	297			
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	Between Groups	8,990	7	1,284	2,848	,007
	Within Groups	125,811	279	,451		
	Total	134,801	286			

Tehtäväryhmien väliset erot esimiesviestinnän summamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	1 Johto	17	3,5020	,39361	,09546	3,2996	3,7043	3,00	4,00
	2 Opetushenkilöstö	190	2,7096	,84271	,06114	2,5891	2,8302	1,00	4,00
	3 Tukihenkilöstö	60	3,0017	,81996	,10586	2,7898	3,2135	1,00	4,00
	4 Hankehenkilöstö	24	3,3743	,52410	,10698	3,1530	3,5956	2,00	4,00
	Total	291	2,8710	,83357	,04886	2,7748	2,9671	1,00	4,00
ESIMIE2 Palautteen saaminen	1 Johto	17	3,1176	,69663	,16896	2,7595	3,4758	2,00	4,00
	2 Opetushenkilöstö	174	2,4195	,85806	,06505	2,2911	2,5479	1,00	4,00
	3 Tukihenkilöstö	59	2,7627	,89710	,11679	2,5289	2,9965	1,00	4,00
	4 Hankehenkilöstö	24	3,1042	,58938	,12031	2,8553	3,3530	2,00	4,00
	Total	274	2,5967	,87221	,05269	2,4930	2,7005	1,00	4,00
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavuus	1 Johto	17	3,3922	,71064	,17235	3,0268	3,7575	2,00	4,00
	2 Opetushenkilöstö	190	2,7654	,86366	,06266	2,6418	2,8889	1,00	4,00
	3 Tukihenkilöstö	60	2,9736	,81973	,10583	2,7619	3,1854	1,00	4,00
	4 Hankehenkilöstö	24	3,3472	,59773	,12201	3,0948	3,5996	1,50	4,00
	Total	291	2,8929	,85014	,04984	2,7948	2,9910	1,00	4,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	Between Groups	18,818	3	6,273	9,855	,000
	Within Groups	182,687	287	,637		
	Total	201,505	290			
ESIMIE2 Palautteen saaminen	Between Groups	17,881	3	5,960	8,479	,000
	Within Groups	189,806	270	,703		
	Total	207,687	273			
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavuus	Between Groups	12,673	3	4,224	6,157	,000
	Within Groups	196,919	287	,686		
	Total	209,593	290			

Liite 12

Tulosalueiden väliset erot esimiesviestinnän summamuuttujissa

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	1 konsernijohto	12	3,2083	1,00284	,28949	2,5712	3,8455	1,00	4,00
	2 Oppilaitokset-tulosalue	145	2,7787	,87927	,07302	2,6344	2,9231	1,00	4,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	96	2,9828	,73341	,07485	2,8342	3,1314	1,00	4,00
	4 Liikelaitos Priimus	8	2,9750	,65411	,23126	2,4282	3,5218	2,20	4,00
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	2,8906	,67418	,16854	2,5314	3,2499	1,33	3,83
	6 Hankkeet	10	3,4267	,59230	,18730	3,0030	3,8504	2,00	4,00
	8 useita työpaikkoja	7	2,1714	1,04535	,39510	1,2046	3,1382	1,00	4,00
	Total	294	2,8819	,83316	,04859	2,7863	2,9775	1,00	4,00
ESIMIE2 Palautteen saaminen	1 konsernijohto	12	2,7917	1,05439	,30438	2,1217	3,4616	1,00	4,00
	2 Oppilaitokset-tulosalue	134	2,5634	,92668	,08005	2,4051	2,7218	1,00	4,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	93	2,5591	,79348	,08228	2,3957	2,7226	1,00	4,00
	4 Liikelaitos Priimus	8	3,0000	,59761	,21129	2,5004	3,4996	2,00	3,50
	5 Kiinteistöliikelaitos	15	2,8667	,81211	,20969	2,4169	3,3164	1,00	4,00
	6 Hankkeet	10	3,0000	,70711	,22361	2,4942	3,5058	2,00	4,00
	8 useita työpaikkoja	5	2,4000	,96177	,43012	1,2058	3,5942	1,50	4,00
	Total	277	2,6137	,87055	,05231	2,5107	2,7167	1,00	4,00
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavuus	1 konsernijohto	12	3,2083	,90975	,26262	2,6303	3,7864	1,75	4,00
	2 Oppilaitokset-tulosalue	145	2,7730	,90850	,07545	2,6239	2,9221	1,00	4,00
	3 Aikuiskoulutus/Oppisopimuskeskus	96	3,0252	,75743	,07730	2,8717	3,1786	1,00	4,00
	4 Liikelaitos Priimus	8	3,1875	,45806	,16195	2,8046	3,5704	2,25	3,75
	5 Kiinteistöliikelaitos	16	2,8958	,72361	,18090	2,5102	3,2814	1,33	4,00
	6 Hankkeet	10	3,5083	,46721	,14775	3,1741	3,8426	2,50	4,00
	8 useita työpaikkoja	7	2,3810	,93276	,35255	1,5183	3,2436	1,25	4,00
	Total	294	2,9067	,84697	,04940	2,8095	3,0040	1,00	4,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	Between Groups	10,371	6	1,729	2,570	,019
	Within Groups	193,019	287	,673		
	Total	203,390	293			
ESIMIE2 Palautteen saaminen	Between Groups	4,870	6	,812	1,073	,379
	Within Groups	204,298	270	,757		
	Total	209,168	276			
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavuus	Between Groups	11,219	6	1,870	2,697	,015
	Within Groups	198,967	287	,693		
	Total	210,186	293			

Kanavavajeet eri työtehtävryhmissä

Mean

	X147 Työtehtävä				
	1 Johto	2 Opetus- henkilöstö	3 Tuki- henkilöstö	4 Hanke- henkilöstö	5 Luottamus henkilöstö
KVAJE1 Työtoverit	,56	-,09	,10	-,04	,17
KVAJE2 Lähin esimies	,76	1,13	1,05	,50	
KVAJE3 Koulutuskuntayhtymän johto	,88	1,03	1,11	,70	,17
KVAJE4 Lähin johtoryhmä	,41	1,14	1,32	,62	
KVAJE5 Valtuusto ja hallitus	,76	,88	,92	,74	,00
KVAJE6 Kokoukset/viikkopalaverit	,41	,64	,80	,39	-,38
KVAJE7 Tiedotus-/koulutustilaisuu- det	,59	,91	,82	,50	,36
KVAJE8 Ilmoitustaulu	,44	,62	1,04	,27	-,17
KVAJE9 Sähköposti	-1,00	-,21	,59	-,25	,22
KVAJE10 Internet	,24	,29	,85	-,04	,67
KVAJE11 Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	,82	,32	,95	,04	-,25
KVAJE12 Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tulosyksiköiden, hankkeiden tmv. tiedotteet	1,31	,71	1,13	,40	,14
KVAJE13 Kokousmuistiot/pöytäkirja t/esityslistat	,29	,50	,77	,08	,00
KVAJE14 Raportit ja suunnitelmat	,71	1,00	1,37	,46	-,10
KVAJE15 Painotuotteet	,06	,22	,31	,33	-,83
KVAJE16 Joukkoviestimet	,59	,44	,57	,54	,42
KVAJE17 Puskaradio/huhut	-,75	-1,21	-,88	-1,50	,22

Kanavavajeet eri tulosalueilla

Mean

	Tulosalueet						
	1 Konsernijohto	2 Oppi- laitokset- tulosalue	3 Aikuis- koulutus/ Oppisopi- muskeskus	4 Liikelaitos Priimus	5 Kiinteistö- liikelaitos	6 Hankkeet	7 valtuusto/ hallitus
KVAJE1 Työtoverit	,09	,00	-,16	-,38	,60	,40	,17
KVAJE2 Lähin esimies	1,17	,95	1,12	1,00	1,27	,60	
KVAJE3 Koulutuskuntayhtymän johto	1,08	1,01	1,00	,63	1,23	,50	,17
KVAJE4 Lähin johtoryhmä	,82	1,21	,89	1,13	1,13	,70	
KVAJE5 Valtuusto ja hallitus	,17	,88	,90	1,00	1,08	,80	,00
KVAJE6 Kokoukset/viikkopalaverit	1,17	,75	,46	,33	,53	,20	-,38
KVAJE7 Tiedotus-/koulustustilaisuudet	1,08	,77	,94	1,00	,67	,22	,36
KVAJE8 Ilmoitustaulu	1,00	,66	,55	,43	1,21	,11	-,17
KVAJE9 Sähköposti	,08	-,10	-,30	,88	,73	-,30	,22
KVAJE10 Internet	,83	,37	,33	1,00	,47	-,22	,67
KVAJE11 Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	1,17	,40	,42	,71	,80	-,20	-,25
KVAJE12 Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tulosityksiköiden, hankkeiden tmv. tiedotteet	,91	,80	,82	,13	1,85	,25	,14
KVAJE13 Kokousmuistiot/pöytäkirjat/ esityslistat	,27	,58	,36	,88	1,00	-,10	,00
KVAJE14 Raportit ja suunnitelmat	,55	1,00	1,00	1,13	1,60	,50	-,10
KVAJE15 Painotuotteet	,45	,41	,07	-,29	,07	,30	-,83
KVAJE16 Joukkoviestimet	,73	,49	,40	,50	,64	,60	,42
KVAJE17 Puskaradio/huhut	-,64	-1,17	-1,21	-,38	-,36	-1,60	,22

Tietovajeet eri työtehtäväryhmissä

Mean

	X147 Työtehtävä				
	1 Johto	2 Opetus- henkilöstö	3 Tuki- henkilöstö	4 Hanke- henkilöstö	5 Luottamus henkilöstö
TVAJE1 Oma työ	,47	1,28	1,22	,70	,15
TVAJE2 Omaan työhön kohdistuvat muutokset	,76	1,80	1,53	1,22	,31
TVAJE3 Etenemis-/uramahdollisu udet	,71	1,67	1,79	1,96	
TVAJE4 Palkka- ja työsuhdeasiat	,53	1,63	1,87	1,13	
TVAJE5 Henkilöstön koulutus ja kurssit	,29	1,36	1,25	,54	
TVAJE6 Harrastus- ja TYKY-toiminta	,12	1,02	,81	-,25	
TVAJE7 Työllisyysnäkömät	,47	1,55	1,58	1,58	
TVAJE8 Oman yksikön suunnitelmat ja tavoitteet	,47	1,23	1,13	,50	,23
TVAJE9 Oman yksikön toimintaan kohdistuvat muutokset	,76	1,72	1,42	,74	,38
TVAJE10 Oman yksikön taloudellinen tilanne	,06	,79	,98	,54	
TVAJE11 Muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet	1,24	1,04	1,35	,96	
TVAJE12 YT-toiminta	,35	1,10	1,31	,65	
TVAJE13 Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1,12	1,18	1,53	1,00	,15
TVAJE14 Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1,35	1,62	1,87	1,33	,31
TVAJE15 Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	,71	1,38	1,53	,79	,00
TVAJE16 Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	,82	1,53	1,64	1,04	,46
TVAJE17 Johtoryhmien päätökset	,35	1,16	1,53	,79	,85
TVAJE18 Valtuuston ja hallituksen päätökset	,59	1,32	1,42	,83	-,08
TVAJE19 Ajankohtaiset tapahtumat	,47	1,06	1,33	,29	,62

Tietovajeet eri tulosalueilla

Mean

	Tulosalueet						
	1 konsernijohto	2 Oppi- laitokset- tulosalue	3 Aikuis- koulutus/ Oppisopi- muskeskus	4 Liikelaitos Priimus	5 Kiinteistö- liikelaitos	6 Hankkeet	7 Valtuusto/ hallitus
TVAJE1 Oma työ	1,00	1,31	1,00	,88	1,00	,56	,15
TVAJE2 Omaan työhön kohdistuvat muutokset	1,17	1,82	1,46	1,00	1,38	1,44	,31
TVAJE3 Etenemis-/uramahdollisu- udet	1,83	1,61	1,82	1,38	1,06	1,50	
TVAJE4 Palkka- ja työsuhdeasiat	1,50	1,59	1,57	1,75	1,37	,90	
TVAJE5 Henkilöstön koulutus ja kurssit	1,17	1,14	1,41	1,62	,63	,30	
TVAJE6 Harrastus- ja TYKY-toiminta	,50	,82	1,13	1,13	,27	-1,20	
TVAJE7 Työllisyysnäkyvät	1,33	1,55	1,41	2,50	1,06	1,40	
TVAJE8 Oman yksikön suunnitelmat ja tavoitteet	,92	1,13	1,11	1,50	,69	,80	,23
TVAJE9 Oman yksikön toimintaan kohdistuvat muutokset	1,17	1,56	1,52	1,88	1,06	1,11	,38
TVAJE10 Oman yksikön taloudellinen tilanne	,75	,65	,87	,75	,69	,60	
TVAJE11 Muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet	1,25	1,05	1,04	1,63	1,31	1,10	
TVAJE12 YT-toiminta	,75	1,15	,92	1,38	1,56	,78	
TVAJE13 Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1,00	1,23	1,18	1,38	1,31	1,10	,15
TVAJE14 Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1,17	1,69	1,47	2,25	1,69	1,40	,31
TVAJE15 Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	,92	1,15	1,49	2,25	1,63	,70	,00
TVAJE16 Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	,92	1,39	1,49	2,38	1,50	1,40	,46
TVAJE17 Johtoryhmien päätökset	,83	1,32	,80	1,86	1,50	,80	,85
TVAJE18 Valtuuston ja hallituksen päätökset	,33	1,28	1,23	2,00	1,38	,80	-,08
TVAJE19 Ajankohtaiset tapahtumat	1,00	1,08	,83	1,63	1,63	,10	,62

Group Statistics

	OMINAI Yhteisokuva	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SISKOK1 Tiedon laatu	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	2,2982	,57061	,06503
	2 Positiivinen yhteisokuva	76	3,1385	,41493	,04760
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	1 Negatiivinen yhteisokuva	76	2,1776	,69353	,07955
	2 Positiivinen yhteisokuva	75	2,9200	,64571	,07456
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	1 Negatiivinen yhteisokuva	75	2,4533	,68858	,07951
	2 Positiivinen yhteisokuva	71	3,0986	,58322	,06921

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SISKOK1 Tiedon laatu	Equal variances assumed	5,783	,017	-10,407	151	,000	-,8403	,08075	-,99987	-,68078
	Equal variances not assumed			-10,428	138,859	,000	-,8403	,08058	-,99966	-,68100
SISKOK2 Tiedon saatavuus ja avoimuus	Equal variances assumed	1,523	,219	-6,805	149	,000	-,7424	,10908	-,95792	-,52682
	Equal variances not assumed			-6,809	148,500	,000	-,7424	,10903	-,95782	-,52691
SISKOK3 Mahdollisuus ja halu viestiä	Equal variances assumed	2,342	,128	-6,093	144	,000	-,6453	,10590	-,85457	-,43595
	Equal variances not assumed			-6,121	142,277	,000	-,6453	,10542	-,85364	-,43687

Group Statistics

	OMINAI Yhteisökuva	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	1 Negatiivinen yhteisökuva	77	2,3043	,84424	,09621
	2 Positiivinen yhteisökuva	68	3,3255	,67033	,08129
ESIMIE2 Palautteen saaminen	1 Negatiivinen yhteisökuva	74	2,0878	,84545	,09828
	2 Positiivinen yhteisökuva	66	3,0682	,77403	,09528
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavaisuus	1 Negatiivinen yhteisökuva	77	2,3820	,85073	,09695
	2 Positiivinen yhteisökuva	68	3,3958	,64684	,07844

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ESIMIE1 Esimiehen tuki ja luotettavuus	Equal variances assumed	8,111	,005	-7,993	143	,000	-1,0212	,12775	-1,27368	-,76864
	Equal variances not assumed			-8,107	141,464	,000	-1,0212	,12595	-1,27016	-,77217
ESIMIE2 Palautteen saaminen	Equal variances assumed	2,471	,118	-7,126	138	,000	-,9803	,13758	-1,25238	-,70831
	Equal variances not assumed			-7,162	137,900	,000	-,9803	,13688	-1,25100	-,70968
ESIMIE3 Esimiehen vastaanottavaisuus	Equal variances assumed	8,565	,004	-7,995	143	,000	-1,0138	,12681	-1,26446	-,76313
	Equal variances not assumed			-8,129	140,012	,000	-1,0138	,12471	-1,26035	-,76724

Group Statistics

	OMINAL Yhteisökuva	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KVAJE1 Työtoverit	1 Negatiivinen yhteisökuva	78	,10	1,076	,122
	2 Positiivinen yhteisökuva	76	-,05	1,130	,130
KVAJE2 Lähin esimies	1 Negatiivinen yhteisökuva	77	1,57	1,229	,140
	2 Positiivinen yhteisökuva	67	,66	,880	,108
KVAJE3 Koulutuskuntayhtymän johto	1 Negatiivinen yhteisökuva	72	1,36	1,190	,140
	2 Positiivinen yhteisökuva	76	,64	1,029	,118
KVAJE4 Lähin johtoryhmä	1 Negatiivinen yhteisökuva	69	1,87	1,392	,168
	2 Positiivinen yhteisökuva	67	,63	,918	,112
KVAJE5 Valtuusto ja hallitus	1 Negatiivinen yhteisökuva	67	1,09	1,041	,127
	2 Positiivinen yhteisökuva	73	,59	1,052	,123
KVAJE6 Kokoukset/viikkopalaverit	1 Negatiivinen yhteisökuva	75	1,01	1,214	,140
	2 Positiivinen yhteisökuva	73	,23	1,007	,118
KVAJE7 Tiedotus-/koulutustilaisuudet	1 Negatiivinen yhteisökuva	76	1,01	1,249	,143
	2 Positiivinen yhteisökuva	75	,53	1,107	,128
KVAJE8 Ilmoitustaulu	1 Negatiivinen yhteisökuva	63	,95	1,263	,159
	2 Positiivinen yhteisökuva	72	,35	1,269	,150
KVAJE9 Sähköposti	1 Negatiivinen yhteisökuva	78	,10	1,325	,150
	2 Positiivinen yhteisökuva	75	-,12	,999	,115
KVAJE10 Internet	1 Negatiivinen yhteisökuva	74	,64	1,495	,174
	2 Positiivinen yhteisökuva	72	,21	1,278	,151
KVAJE11 Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	1 Negatiivinen yhteisökuva	74	,77	1,277	,148
	2 Positiivinen yhteisökuva	74	,14	1,186	,138
KVAJE12 Eri yksiköiden tiedotteet	1 Negatiivinen yhteisökuva	67	1,10	1,372	,168
	2 Positiivinen yhteisökuva	70	,66	1,371	,164
KVAJE13 Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	1 Negatiivinen yhteisökuva	77	,74	1,240	,141
	2 Positiivinen yhteisökuva	75	,40	1,040	,120
KVAJE14 Raportit ja suunnitelmat	1 Negatiivinen yhteisökuva	77	1,65	1,403	,160
	2 Positiivinen yhteisökuva	73	,73	1,121	,131
KVAJE15 Painotuotteet	1 Negatiivinen yhteisökuva	74	,35	,985	,115
	2 Positiivinen yhteisökuva	76	,09	1,085	,125
KVAJE16 Joukkoviestimet	1 Negatiivinen yhteisökuva	74	,69	,935	,109
	2 Positiivinen yhteisökuva	74	,35	,818	,095
KVAJE17 Puskaradio/huhut	1 Negatiivinen yhteisökuva	75	-1,63	1,468	,170
	2 Positiivinen yhteisökuva	74	-,65	1,379	,160

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KVAJE1 Työtoverit	Equal variances assumed	,054	,816	,873	152	,384	,16	,178	-,196	,506
	Equal variances not assumed			,872	151,150	,384	,16	,178	-,196	,507
KVAJE2 Lähin esimies	Equal variances assumed	14,971	,000	5,064	142	,000	,91	,181	,558	1,272
	Equal variances not assumed			5,180	137,111	,000	,91	,177	,566	1,264
KVAJE3 Koulutuskuntayhtymän johto	Equal variances assumed	1,589	,209	3,923	146	,000	,72	,183	,355	1,077
	Equal variances not assumed			3,907	140,463	,000	,72	,183	,354	1,079
KVAJE4 Lähin johtoryhmä	Equal variances assumed	8,612	,004	6,125	134	,000	1,24	,203	,841	1,644
	Equal variances not assumed			6,161	118,152	,000	1,24	,202	,843	1,642
KVAJE5 Valtuusto ja hallitus	Equal variances assumed	,822	,366	2,827	138	,005	,50	,177	,150	,851
	Equal variances not assumed			2,828	137,217	,005	,50	,177	,151	,850
KVAJE6 Kokoukset/viikkopalaverit	Equal variances assumed	4,806	,030	4,251	146	,000	,78	,184	,418	1,143
	Equal variances not assumed			4,262	142,466	,000	,78	,183	,418	1,142
KVAJE7 Tiedotus-/koulutustilaisuudet	Equal variances assumed	,164	,686	2,497	149	,014	,48	,192	,100	,860
	Equal variances not assumed			2,499	147,317	,014	,48	,192	,100	,859
KVAJE8 Ilmoitustaulu	Equal variances assumed	,004	,949	2,771	133	,006	,61	,218	,173	1,037
	Equal variances not assumed			2,772	130,797	,006	,61	,218	,173	1,037
KVAJE9 Sähköposti	Equal variances assumed	5,383	,022	1,169	151	,244	,22	,190	-,153	,599
	Equal variances not assumed			1,176	142,992	,242	,22	,189	-,152	,597
KVAJE10 Internet	Equal variances assumed	3,041	,083	1,852	144	,066	,43	,230	-,029	,882
	Equal variances not assumed			1,856	141,656	,066	,43	,230	-,028	,881
KVAJE11 Koulutuskuntayhtymän tiedotteet	Equal variances assumed	,730	,394	3,135	146	,002	,64	,203	,235	1,036
	Equal variances not assumed			3,135	145,201	,002	,64	,203	,235	1,036
KVAJE12 Eri yksiköiden eli oppilaitoksien, tulosyksiköiden, hankkeiden trnv. tiedotteet	Equal variances assumed	,000	1,000	1,908	135	,059	,45	,234	-,016	,911
	Equal variances not assumed			1,908	134,731	,059	,45	,234	-,016	,911
KVAJE13 Kokousmuistiot/pöytäkirjat/esityslistat	Equal variances assumed	3,251	,073	1,831	150	,069	,34	,186	-,027	,707
	Equal variances not assumed			1,835	146,785	,068	,34	,185	-,026	,707
KVAJE14 Raportit ja suunnitelmat	Equal variances assumed	5,971	,016	4,438	148	,000	,92	,208	,512	1,334
	Equal variances not assumed			4,464	143,948	,000	,92	,207	,515	1,332
KVAJE15 Painotuotteet	Equal variances assumed	,007	,935	1,530	148	,128	,26	,169	-,075	,594
	Equal variances not assumed			1,532	147,284	,128	,26	,169	-,075	,594
KVAJE16 Joukkoviestimet	Equal variances assumed	,661	,418	2,339	146	,021	,34	,144	,052	,623
	Equal variances not assumed			2,339	143,464	,021	,34	,144	,052	,623
KVAJE17 Puskaradiohuhut	Equal variances assumed	1,820	,179	-4,189	147	,000	-,98	,233	-1,439	-,517
	Equal variances not assumed			-4,191	146,647	,000	-,98	,233	-1,439	-,517

Group Statistics

	OMINAI Yhteisokuva	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TVAJE1 Oma työ	1 Negatiivinen yhteisokuva	76	1,67	1,215	,139
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	,61	,830	,095
TVAJE2 Omaan työhön kohdistuvat muutokset	1 Negatiivinen yhteisokuva	75	2,08	1,271	,147
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	1,10	1,046	,119
TVAJE3 Etenemis-/uramahdollisuudet	1 Negatiivinen yhteisokuva	76	2,11	1,528	,175
	2 Positiivinen yhteisokuva	67	1,21	1,728	,211
TVAJE4 Palkka- ja työsuhteasiat	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,94	1,313	,149
	2 Positiivinen yhteisokuva	68	1,09	1,358	,165
TVAJE5 Henkilöstön koulutus ja kurssit	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	1,62	1,396	,159
	2 Positiivinen yhteisokuva	68	,79	1,253	,152
TVAJE6 Harrastus- ja TYKY-toiminta	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	1,21	1,454	,166
	2 Positiivinen yhteisokuva	67	,33	1,211	,148
TVAJE7 Työllisyysnäkymät	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	1,91	1,599	,182
	2 Positiivinen yhteisokuva	67	1,15	1,270	,155
TVAJE8 Oman yksikön suunnitelmat ja tavoitteet	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,68	1,253	,142
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	,60	,963	,110
TVAJE9 Oman yksikön toimintaan kohdistuvat muutokset	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	2,13	1,303	,148
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	,92	1,036	,118
TVAJE10 Oman yksikön taloudellinen tilanne	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,22	1,593	,180
	2 Positiivinen yhteisokuva	68	,34	1,045	,127
TVAJE11 Muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,40	1,188	,135
	2 Positiivinen yhteisokuva	68	1,01	,954	,116
TVAJE12 YT-toiminta	1 Negatiivinen yhteisokuva	76	1,37	1,209	,139
	2 Positiivinen yhteisokuva	66	,94	,975	,120
TVAJE13 Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,60	1,220	,138
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	,91	1,078	,123
TVAJE14 Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	2,06	1,361	,154
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	1,22	1,154	,132
TVAJE15 Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	1,68	1,508	,172
	2 Positiivinen yhteisokuva	76	,82	1,003	,115
TVAJE16 Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,76	1,197	,136
	2 Positiivinen yhteisokuva	76	1,36	1,055	,121
TVAJE17 Johtoryhmien päätökset	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	1,52	1,188	,135
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	,86	1,167	,133
TVAJE18 Valtuuston ja hallituksen päätökset	1 Negatiivinen yhteisokuva	78	1,67	1,147	,130
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	1,01	1,082	,123
TVAJE19 Ajankohtaiset tapahtumat	1 Negatiivinen yhteisokuva	77	1,35	1,285	,146
	2 Positiivinen yhteisokuva	77	,77	1,037	,118

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TVAJE1 Oma työ	Equal variances assumed	17,225	,000	6,312	151	,000	1,06	,168	,729	1,393
	Equal variances not assumed			6,297	132,250	,000	1,06	,168	,727	1,394
TVAJE2 Omaan työhön kohdistuvat muutokset	Equal variances assumed	4,038	,046	5,176	150	,000	,98	,189	,603	1,349
	Equal variances not assumed			5,163	143,182	,000	,98	,189	,602	1,350
TVAJE3 Etenemis-/uramahdollisuudet	Equal variances assumed	2,261	,135	3,292	141	,001	,90	,272	,358	1,435
	Equal variances not assumed			3,266	132,824	,001	,90	,274	,354	1,439
TVAJE4 Palkka- ja työsuhteasiat	Equal variances assumed	,132	,716	3,831	144	,000	,85	,221	,410	1,285
	Equal variances not assumed			3,822	139,877	,000	,85	,222	,409	1,286
TVAJE5 Henkilöstön koulutus ja kurssit	Equal variances assumed	1,951	,165	3,745	143	,000	,83	,221	,392	1,267
	Equal variances not assumed			3,770	142,959	,000	,83	,220	,394	1,264
TVAJE6 Harrastus- ja TYKY-toiminta	Equal variances assumed	7,578	,007	3,909	142	,000	,88	,225	,435	1,324
	Equal variances not assumed			3,959	141,743	,000	,88	,222	,440	1,319
TVAJE7 Työllisyysnäkömät	Equal variances assumed	4,620	,033	3,124	142	,002	,76	,243	,279	1,241
	Equal variances not assumed			3,174	140,882	,002	,76	,239	,287	1,233
TVAJE8 Oman yksikön suunnitelmat ja tavoitteet	Equal variances assumed	7,570	,007	6,021	153	,000	1,08	,180	,727	1,437
	Equal variances not assumed			6,031	144,345	,000	1,08	,179	,727	1,437
TVAJE9 Oman yksikön toimintaan kohdistuvat muutokset	Equal variances assumed	5,858	,017	6,374	153	,000	1,21	,189	,832	1,580
	Equal variances not assumed			6,384	146,367	,000	1,21	,189	,833	1,580
TVAJE10 Oman yksikön taloudellinen tilanne	Equal variances assumed	12,052	,001	3,883	144	,000	,88	,227	,432	1,328
	Equal variances not assumed			3,991	134,238	,000	,88	,220	,444	1,316
TVAJE11 Muiden yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet	Equal variances assumed	4,666	,032	2,125	144	,035	,38	,180	,027	,739
	Equal variances not assumed			2,157	143,076	,033	,38	,177	,032	,733
TVAJE12 YT-toiminta	Equal variances assumed	5,123	,025	2,304	140	,023	,43	,186	,061	,797
	Equal variances not assumed			2,339	139,261	,021	,43	,183	,066	,792
TVAJE13 Koko koulutuskuntayhtymän suunnitelmat ja tavoitteet	Equal variances assumed	2,271	,134	3,747	153	,000	,69	,185	,328	1,059
	Equal variances not assumed			3,750	151,162	,000	,69	,185	,328	1,059
TVAJE14 Koko koulutuskuntayhtymän toimintaan kohdistuvat muutokset	Equal variances assumed	1,756	,187	4,158	153	,000	,84	,203	,443	1,244
	Equal variances not assumed			4,162	149,603	,000	,84	,203	,443	1,244
TVAJE15 Koulutuskuntayhtymän taloudellinen tilanne	Equal variances assumed	9,972	,002	4,145	151	,000	,86	,207	,450	1,269
	Equal variances not assumed			4,156	132,409	,000	,86	,207	,450	1,269
TVAJE16 Toimintaan vaikuttavat kunnalliset ja valtakunnalliset päätökset	Equal variances assumed	1,769	,185	2,204	152	,029	,40	,182	,042	,761
	Equal variances not assumed			2,208	150,487	,029	,40	,182	,042	,760
TVAJE17 Johtoryhmien päätökset	Equal variances assumed	1,121	,291	3,491	152	,001	,66	,190	,287	1,037
	Equal variances not assumed			3,491	151,951	,001	,66	,190	,287	1,037
TVAJE18 Valtuuston ja hallituksen päätökset	Equal variances assumed	,550	,460	3,648	153	,000	,65	,179	,300	1,008
	Equal variances not assumed			3,650	152,685	,000	,65	,179	,300	1,008
TVAJE19 Ajankohtaiset tapahtumat	Equal variances assumed	3,774	,054	3,105	152	,002	,58	,188	,213	,956
	Equal variances not assumed			3,105	145,523	,002	,58	,188	,212	,956