

SISÄINEN VIESTINTÄ

Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö

Elokuu 2007

Jenni Rötö

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JENNI RÖTKÖ:

Sisäinen viestintä
Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki

Markkinoinnin opinnäytetyö, 66 sivua, 18 liitesivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä selvitetään sisäisen viestinnän toimivuutta Päijät-Hämeen Osuuspankissa. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välillään tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Työn konkreettisenä tavoitteena on saada kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toteuttamiseen sekä dokumentointia siitä, kuinka sisäinen viestintä toimii case -yrityksessä.

Teoriaosassa selvitetään aluksi, mitä viestintä on ja mistä se koostuu. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin sisäistä viestintää työyhteisössä. Aiheeseen syvennyttään muun muassa tutustumalla sisäisen viestinnän kanaviin ja keinoihin sekä miten työilmapiiri ja esimies vaikuttavat sisäisen viestinnän toimintaan.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu Päijät-Hämeen Osuuspankkiin tehdystä sisäisen viestinnän tutkimuksesta. Tutkimus suoritettiin lomaketutkimuksena sekä osin haastattelututkimuksena. Tutkimus suunnattiin yrityksen pääkonttoriin ja sen eri osastoihin Lahdessa sekä viiteen sivukonttoriin. Kyselyssä selvitettiin muun muassa yrityksen käyttämien sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta sekä esimiehen vaikutusta viestintään.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Päijät-Hämeen Osuuspankin henkilöstö on pääosin tyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen. Joissain viestinnän kanavissa todettiin puutteita (esimerkiksi ilmoitustaulun kautta tulevassa viestinnässä). Tuloksista selvisi myös, että kasvokkain viestintä on tärkeä viestinnän kanava sähköisten ja kirjallisten kanavien rinnalla. Onnistunut esimiesviestintä koettiin yrityksessä vahvuutena ja työilmapiirin koettiin vaikuttavan sisäisen viestinnän toimivuuteen.

Avainsanat: viestintä, sisäinen viestintä, yritysviestintä/yhteisöviestintä, esimiesviestintä

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

JENNI RÖTKÖ:

Internal communication
Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki

Thesis in marketing, 66 pages, 18 appendices

Autumn 2007

ABSTRACT

This thesis is about internal communication and how it works in case company Päijät-Hämeen Osuuspankki. Internal communication is communication inside a company between employees. The basic idea is to develop and find the functional parts in internal communication in the case company.

Theory part is first about communication and what it actually consists of. Then internal communication and communication in organizations is discussed. The matter goes further, channels and methods of internal communication, the impact of work atmosphere and the superiors, is focused on.

Empiric part contains the research on internal communication in practise and it was done in Päijät-Hämeen Osuuspankki. Research was done both with a questionnaire and an interview. The research focused on headquarters and its departments of Päijät-Hämeen Osuuspankki and five branch offices. The questions were, for example, about how the channels of internal communication work and what is the role of the superior in the success of internal communication?

Based on this research can be said the employees in Päijät-Hämeen Osuuspankki are basically satisfied in internal communication. Some channels were found insufficient (for example the matters that were presented on notice board). As a result, it can be said that face-to-face communication is a very important way to communicate in addition to electronic channels. Successful superior communication was said to be one of the strengths in Päijät-Hämeen Osuuspankki and also work atmosphere was said to have an impact on how the internal communication functions.

Key words: communication, internal communication, organisational communication, communication and management

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	1
1.2 Työn rakenne	2
2. VIESTINTÄ	3
2.1 Mitä viestintä on?	3
2.2 Ulkoinen ja sisäinen viestintä	5
2.3 Viestinnän mallit	6
2.4 Viestintäkulttuuri- ja ilmasto	7
2.5 Esimiesviestintä	10
3. SISÄINEN VIESTINTÄ	13
3.1 Mitä sisäinen viestintä on?	13
3.1.1 Yhteistoimintalaki	14
3.1.2 Sisäisen viestinnän tehtävät	16
3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu	17
3.3 Kanavat ja keinot	18
3.3.1 Sisäisen viestinnän kanavat	19
3.3.2 Suora ja epäsuora viestintä	21
3.4 Sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat	21
3.5 Sisäinen viestintä suomalaisissa yrityksissä	22
4. CASE YRITYS: PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI	24
5. TUTKIMUS	27
5.1 Tutkimuksen tarkoitus	27
5.2 Tutkimuksen suorittaminen	27
5.2.1 Validiteetti	28
5.2.2 Reliabiliteetti	28
5.2.3 Objektivisuus	28
5.3 Tutkimuksen tulokset	29
5.3.1 Taustamuuttajat	29
5.3.2 Tarkentavat kysymykset	33

5.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	58
5.4.1 Taustamuuttajat	58
5.4.2 Tarkentavat kysymykset	58
5.4.2.1 Sisäisen viestinnän toimivuus	58
5.4.2.2 Sisäisen viestinnän kanavat	59
6. YHTEENVETO	63
LÄHTEET	64
LIITTEET	67

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sisäistä viestintää ja sen toimivuutta Päijät-Hämeen Osuuspankissa. Työssä käydään myös läpi, kuinka sisäinen viestintä toimii esimiesten ja alaisten välillä ja kuinka viesti saavuttaa jokaisen organisaation jäsenen. Huomioarvoa saa myös se, mitä esimiehen erityisesti pitäisi ottaa huomioon sisäisessä viestinnässä.

Työ jakautuu kahteen osaan; teoriaan sisäisestä viestinnästä ja tutkimukseen sen toiminnasta. Teoriaosuudessa selvitetään sisäisen viestinnän perusteita sekä syvennytään sisäisen viestinnän kanaviin, työilmapiiriin sekä esimiesviestintään. Tutkimusosiossa tehdään lomaketutkimus Päijät-Hämeen Osuuspankin Lahden konttoriin sekä kaikkiin sivukonttoreihin.

Työn konkreettisena tavoitteena on saada kehittämissuhteita sisäisen viestinnän toteuttamiseen sekä dokumentointia siitä, kuinka sisäinen viestintä toimii case - yrityksessä. Työssä tarkastellaan myös kommunikaation toimimista eri toimipisteiden välillä, sillä fyysisesti eri paikoissa olevien ”osastojen” viestintä on haasteellisempaa. Tutkimusmenetelminä ovat sekä kvalitatiivinen eli laadullinen että kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on saada selville ajatuksia sekä laadukkaita vastauksia. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa hahmotetaan mielipiteitä, joista voidaan laskea esimerkiksi keskiarvo.

Tutkimus suoritettiin osin haastattelemalla ja osin kyselylomakkeella (ks. liite 3: Kyselylomake). Tutkimus suoritettiin otantatutkimuksen, ja vastaajina olivat satunnaisesti valitut henkilöt sekä toimihenkilö- että esimiestasolta.

Kyselylomakkeessa käytetään sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä (Ks. Liite 4: Avoimet kysymykset) haetaan perusteluita suljetuille kysymyksille sekä syvennyttään aiheeseen tarkemmin.

1.2 Työn rakenne

Työn alussa (toisessa pääluvussa) käsitellään viestintää yleisesti sekä viestintään yleisimmin vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa pääluvussa syvennyttään tarkemmin sisäiseen viestintään ja sisäisen viestinnän eri elementteihin. Neljännen pääluvun tarkoituksena on esitellä tarkemmin case -yritystä Päijät-Hämeen Osuuspankkia ja millaisena sisäisen viestintä koetaan siellä. Viides pääluku painottuu tutkimukselle ja tutkimusten tuloksille. Tarkastelussa ovat myös tutkimuksen analysointi ja kehitysehdotukset. Viimeisessä pääluvussa on koko työn yhteenveto.

Työssäni käytän seuraavia termejä:

- Viestintä = systeemien välistä informaation vaihtoa ja myös merkitysten syntymistä. Viestintä voi olla yksisuuntaista tai vuorovaikutteista. Yleensä sillä tarkoitetaan ihmisten välistä viestintää, kommunikaatiota.
- Sisäinen viestintä = organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välillään tapahtuvaa viestintää.
- Yhteisöviestintä = erilaisten yhteisöjen, kuten yritysten ja järjestöjen, viestintää.
- Yritysviestintä = yksityisen organisaation sisäistä viestintää.
- Strategiaviestintä = työntekijät ovat tietoisia yrityksen tulevaisuudesta ja strategioista sekä siitä, kuinka tavoitteisiin pyritään.
- Organisaatioidentiteetti = mitä yritys on tai päinvastoin, mitä yritys ei ole.
- Yrityskulttuuri = yrityksen sisäiset tavat ja traditiot, jotka ovat osaksi hiljaista tietoa. Yrityskulttuuri muodostuu pitkän ajan kuluessa.
- Viestinnän kanavat = tapa, jolla viesti saatetaan eri ihmisten tietoisuuteen (esimerkiksi kasvokkain viestimällä tai kokouksissa).

2. VIESTINTÄ

”Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. --Tarkemmin ottaen se on vaihdantaa. Sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnän kantasana on latinan *communicare*, tehdä yhdessä.” (Åberg 1993, 14)

Viestintä on sanana tai terminä lähtöisin venäjänkielisestä sanasta *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Viestintä on hyvin yleinen käsite nyky-yhteiskunnassa. Jokainen ihminen on viestin tuottaja, vastaanottaja sekä tulkitsija. Viestintä -sanana tarkoitus on myös 1900 -luvulla muuttunut. Aiemmin viestinnällä tarkoitettiin sanoman lähettämistä, kun taas nykyään se mielletään monimutkaiseksi prosessiksi. Tässä prosessissa merkityksellä ja ihmisten välisillä suhteilla on suuri merkitys. Tärkeä osa viestintää ovat myös viestinnän erilaiset välineet sekä kanavat. (Juholin 2006, 16)

2.1 Mitä viestintä on?

Viestintä on ilmiönä laaja käsite. Pieni osa viestintää rajoittuu vain viestin perille viemiseen. Suurimman osan ajasta viestintä on yhdessä tekemistä ja sosiaalista toimintaa. Käsitettä ajateltaessa tärkeintä on se, mikä puoli viestinnästä nostetaan merkitykseltään tärkeimmäksi. Merkityksiä voivat olla esimerkiksi tiedon välittyminen, vallankäyttö tai ihmisten välisten yhteyksien rakentuminen. Viestinnän avulla voidaan yhteisössä luoda yhdessä muiden jäsenten kanssa jotain merkityksellistä. (Juholin 2006, 16 - 18)

Viestinnässä on tapana erotella kaksi koulukuntaa; prosessi- sekä semioottinen eli merkityskoulukunta. Ensimmäisessä koulukunnassa avain on prosessi eli se, kuinka viesti saavuttaa vastaanottajan teknisesti. Jälkimmäisessä koulukunnassa päätekijä on viestin merkitys ja se, että viesti tavoittaa vastaanottajan

ymmärrettävästi. Viestintää ei voi kuitenkaan pitää täysin mutkattomana. Vaikka viesti menisi sekä teknisesti että merkityksellisesti oikein perille, sitä ei välttämättä haluta vastaanottaa, mikä tekee viestistä merkityksettömän. (Juholin 2006, 30 - 34)

Viestintä tapahtuu prosessina. Prosessi on aina tietynlainen tapahtuma, jolla on alku ja loppu. Viestintä prosessina on kooste tapahtumista, jotka nitoutuvat yhteen. Tapahtumia ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus sekä kontekstit. Viestintää kuvataan usein lineaarisesti; on piste A, josta viesti lähtee ja piste B, johon viesti saapuu. Viestin lähettäjä voi olla yksittäinen henkilö, yritys tai esimerkiksi media. Vastaanottajana voi puolestaan olla yksittäinen henkilö, työntekijät ja niin edelleen. (Åberg 2000, 26 - 33)

Viesti ei kuitenkaan toimi käytännössä pelkästään lineaarisena prosessina, kuten prosessikoulukunta sen määritteli. Viesti ei tavoita jokaista vastaanottajaa samalla tavalla kuin se on tarkoitettu. Jokainen kuulija ja vastaanottaja on subjektiivinen toimija, joten jokainen vastaanotettu viesti on yksilöllinen. Prosessin ideaalinen ja teoreettinen toiminta on lineaarista, mutta todellisuudessa se on satunnainen tapahtuma, jossa loppujenlopuksi vastaanottaja on se, joka määrittelee tiedolle merkityksen. (Åberg 2000, 26 - 33)

Viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen toimintaa. Toiminnalla tarkoitetaan jokapäiväisiä tilanteita: asiakaspalvelua, myyntiä, markkinointia ja esimerkiksi johtamista. Tarkoituksena ei ole pitää ainoastaan yrityksen työntekijöitä tietoisina tapahtumista, vaan myös ulkoiset sidosryhmät on hyvä viestiä ajan tasalle. Työyhteisön tapahtumista informointi luo tietynlaisen kontrollin työntekijöille. Viestinnällä luodaan ja ylläpidetään myönteistä mielikuvaa vastaanottajille sekä perehdytetään ja sitoutetaan henkilöstöä. (Saarenpää 2005)

Viestinnän tehtävänä on myös työyhteisön profilointi. Profiloinnin tarkoituksena on saada aikaan pitkäjänteinen työyhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili. Yrityksen kautta huomioitavien tehtävien lisäksi tärkeänä tulee ottaa huomioon myös

työntekijöiden puoli. Viestintä luo paljon sosiaalisia tilanteita ja saa työntekijät usein kommunikoimaan keskenään. Viestintä siis omalta osaltaan luo kanavan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 1993a, 62 - 63)

2.2 Ulkoinen ja sisäinen viestintä

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää ja tyyliä, jonka yritys antaa itsestään ulospäin. Ulkoisesta viestinnästä on myös käytetty esimerkiksi seuraavia käsitteitä: ulkoinen tiedotus, suhdetoiminta sekä PR eli public relations. Kuten viestintää yleensä, myös ulkoista viestintää on alettu hahmottaa myös kaksisuuntaisena. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on vuorovaikutuksessa myös muun maailman kanssa. (Jyväskylän yliopisto 2007)

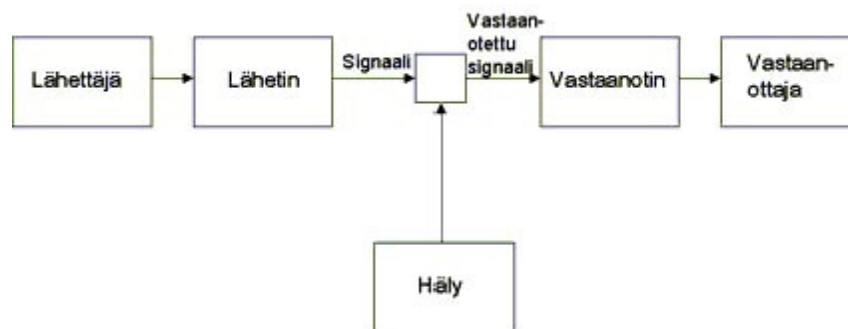
Ulkoiseen viestintään kuuluvat läheisesti esimerkiksi seuraavat käsitteet: mediasuhteet, yhteiskuntasuhteet, sidosryhmäsuhteet (yrityksen yhteistyökumppanit, alihankkijat jne.), sijoittajasuhteet sekä markkinointiviestintä. Käytännössä sidosryhmäsuhteet kattavat lähes koko yrityksen ulkoisen viestinnän, sillä eri sidosryhmiin kuuluvat käytännössä kaikki yrityksen yhteistyötahot. Sisäinen viestintä erottuu ulkoisesta viestinnästä niin, että kaikki viestintä tapahtuu yrityksen sisällä ja on suunnattu organisaation jäsenille. (Jyväskylän yliopisto 2007)

Viestintä ei ole kuitenkaan pelkkää viestien saamista perille, vaan myös tarkoin valittuja välineitä ja kanavia, joiden kautta viestin halutaan menevän perille - viestintä ei siis ole vain informaation välitystä. Tärkeää on miettiä, mille kohderyhmälle viesti halutaan välittää ja kuinka suuri määrä kohderyhmästä halutaan tavoittaa. Perinteisesti sisäisen viestinnän kohderyhmänä on aina tietyn yrityksen henkilöstö. Tiedon tekninen perille pääsy ei ole sama asia, kuin asian ymmärtäminen. Tieto tavoittaakin siis usein vastaanottajan, mutta se ei vielä takaa sitä, että viesti menee oikeassa merkityksessä perille. (Juholin 2006, 16 - 18)

Organisaatioidentiteetti on aina taustalla suunniteltaessa yrityksen arvoja, visiota sekä missiota. Näiden kautta yritykselle muodostuu ulkoinen imago sekä tietysti yrityskuva. Strategisesti organisaatioidentiteetti nousee esille silloin, kun aletaan miettiä tulevaisuutta – mitä yritys on ja mitä sen ei haluta olevan. Identiteettiin vaikuttaa myös kilpailijoiden yrityskuva sekä sidosryhmien näkemykset yrityksestä. Keskeiseksi organisaatioidentiteetti nousee silloin, kun halutaan rakentaa tiettyä imagoa eri kohderyhmille. Sisäisessä viestinnässä organisaatioidentiteetti on tärkeä silloin, kun eri viestit halutaan saada henkilöstön tietoisuuteen. (Hämäläinen & Maula 2004, 11 - 29)

2.3 Viestinnän mallit

Viestinnässä on käytössä useita eri malleja. Seuraavassa tarkastellaan viestinnän siirtomallia (l. informaatioteoria) sekä vuorovaikutusmallia.



KUVIO 1. Shannonin ja Weaverin siirtomalli 1949 (Jyväskylän yliopisto 2007)

Siirtomallissa alettiin 1940 -luvulla tutkia sitä, kuinka tehokkaasti viesti saavuttaa vastaanottajan. Yllä olevan kuvion tarkoituksena oli alun perin mallintaa viestin kulkeminen puhelinlinjaa pitkin, mutta nykyään sitä sovelletaan henkilöiden välisessä viestinnässä. Kuvion tarkoituksena on mallintaa, kuinka lähettäjä ”koodaa” viestin ja kuinka se välittimen kautta saavuttaa vastaanottajan, joka purkaa koodin. Tässä koodauksella tarkoitetaan sitä tapahtumaa, kun viesti muotoillaan. (Jyväskylän yliopisto 2007)

Viestinnän siirtomalliin kytkeytyy läheisesti hajeen käsite (entropia). Käsitteellä viitataan siihen, miten suurella todennäköisyydellä annettu viesti ymmärretään

vastaanottajan päässä. Mitä pienempi haje on, sitä varmemmin viesti on ymmärretty. Viestin ymmärrettävyyttä pyritään parantamaan toistoilla. (Jyväskylän yliopisto 2007)

Toinen tärkeä, ja organisaatioon helpommin sovellettava malli on vuorovaikutusmalli. Kuten prosessi- ja merkityskoulukunnassakin, siirtomallissa ja vuorovaikutusmallissa keskitytään tarkkailemaan viestin siirtymistä sekä viestin merkityksen ymmärtämistä. Vuorovaikutusmallissa on tärkeää se, miten tehokkaasti viestin merkitys saavuttaa vastaanottavan henkilön. Vuorovaikutusmallissa tärkeää ovat esimerkiksi palaute ja merkityksen antaminen. Tärkeää on lähettämisen tehokkuuden lisäksi se, miten nopeasti ja aktiivisesti vastaanotettavaan viestiin reagoidaan. (Jyväskylän yliopisto 2007)

Merkityksiä arvioitaessa on huomioitava, että merkityksiä ei voida siirtää. Tiedot asiat saavat merkityksen vasta siinä vaiheessa, kun toinen osapuoli reagoi ja tulkitsee viestin. Vastaanottajien demografiset tekijät (kuten ikä, sukupuoli, uskonto) vaikuttavat siihen, miten tuleva viesti otetaan vastaan ja tulkitaan. Vain viesti, joka ymmärretään, on mahdollista vastaanottaa. Viesti ei siis liity mitenkään ulkoisiin tekijöihin, vaan kaikki lähtee tulkitsijasta. (Jyväskylän yliopisto 2007)

2.4 Viestintäkulttuuri- ja ilmasto

Viestintä on iso osa organisaatiokulttuuria, joka määrittelee osin sen, miten ja missä muodossa viesti saadaan perille. Tohtori Tuuli Tukiaisen mukaan ”Organisaatio on kokonaisuus ja viestintäkulttuuri osa tätä kokonaisuutta”. Seuraavassa kuviossa on esitelty Tukiaisen näkemys viestintäkulttuurin toiminnasta organisaatiossa (Juholin 2006, 140 - 143):



KUVIO 2. Viestintäkulttuurin osatekijät (Juholin 2006, 140 – 143)

Kuviossa kolme ensimmäistä osiota (esimiesten viestintä, horisontaalinen keskinäisviestintä sekä viestintäprosessin toimivuus) kuvaavat viestinnällistä ilmastoja organisaatioissa. Kuvion viimeinen osa, viestintäjärjestelmä, pitää sisällään viestintään käytetyt kanavat, tietosisällöt sekä tavoitteet, joita viestinnälle on organisaatioissa asetettu. (Juholin 2006, 140 - 143)

Useiden tutkimusten perusteella on tehty johtopäätös, että suotuisa viestintäilmapiiri sekä positiivisesti koettu viestintä ja tiedottaminen lisäävät tyytyväisyyttä organisaatioissa. Tämän kautta myös motivaatio ja työtulos paranevat. Keskustelu sekä yleinen kommunikointi työpaikalla lisäävät viestinnälle suotuisaa työilmapiiriä. Työntekijöiden välillä vallitseva positiivinen ilmapiiri puolestaan vaikuttaa kommunikoinnin lisääntymiseen sekä sisäisen viestinnän vastaanottamiseen. Erityisen ratkaisevaksi tekijäksi työ- sekä viestintätyytyväisyyden syntymisessä on todettu esimiehen tyyli viestiä ja käyttäytyä. (Juholin 2006, 140 - 143)

Pelkästään positiivinen työilmapiiri ei ole aina paras. Työyhteisössä tapahtuvat konfliktit voivat myös negatiivisuuden kautta tuoda paljon positiivista tulosta. Jos konfliktit eivät ole jokapäiväisiä, ne voivat usein edistää sisäisen viestinnän

kulkua ja saada aikaan keskustelua. Osa työntekijöistä se motivoi ja innostaa myös kehittämään asioita työpaikalla. (Fisher 1981, 282 - 283)

Eräässä tutkimuksessa kysyttiin huonon työilmapiirin aiheuttamien konfliktien positiivisia vaikutuksia. Seuraavassa kyselyn tuloksia:

- Stimuloi keskustelun aloittamista.
- Uusia tapoja haluttiin kokeilla.
- Pitkjänteisiä ongelmia ratkaistiin.
- Työntekijöiden näkökulmat tulivat esille tarkemmin.
- Kiinnostus työpaikalla tapahtuviin asioihin kasvoi.
- Työntekijät olivat pakotettuja miettimään omia mahdollisuuksiaan ja taitojaan.

Negatiivisia vaikutuksia olivat seuraavat:

- Tietyt työntekijät tunsivat itsensä loukatuiksi ja häpäistyiksi.
- Kontakti ja vuorovaikutus toisiin työntekijöihin laski.
- Epäluulot kasvoivat.
- Useat eri työryhmät kehittivät omia tapojaan eivätkä ottaneet huomioon yleisiä tiedossa olevia toimintatapoja.
- Osa sanoi itsensä irti.

Hyvässä työympäristössä ja hyvässä ilmapiirissä konfliktit ovat piristäviä ja saavat aikaan keskustelua. Alun perin huonossa työilmapiirissä työskentelevät henkilöt stressaantuvat usein ennestään ja välit kiristyvät. (Fisher 1981, 282 - 283)

Tärkeää työilmapiirissä on huomioida, että viestinnän määrä ei välttämättä lisää työtyytyväisyyttä. Liiallinen viestintä voi aiheuttaa paineita henkilöstölle ja saada aikaan jännitystiloja. Sen vuoksi tärkeää on miettiä, kenelle viesti kohdistetaan ja kenen työtä viesti koskee. Viestintä voi myös luoda turhia odotuksia, jotka toteutumatta jäädessään voivat aiheuttaa pettymystä henkilöstön keskuudessa. Pelkästään viestinnän lisääminen ei auta korjaamaan viestinnän ja kommunikaation puutetta. (Fisher 1981, 282 - 283)

2.5 Esimiesviestintä

Menestyvän työyhteisön johtamisessa tärkeintä on vuorovaikutteisuus. Esimies kuuntelee alaisensa toiveita sekä keskustelee työyhteisön toiminnasta. Esimiehenä toimiva henkilö tiedottaa alaisilleen avoimesti yhteisön muutoksista, joten viestinnän tarkoituksena on pitää koko organisaatio tietoisena ajankohtaisista tapahtumista ja asioista. (Nakari & Valtee 1995, 28 - 30)

Sisäisen viestinnän peruskanava toimii esimiehen ja alaisen välillä, oli esimies sitten johtaja, tiiminvetäjä tai ryhmänvastaava. Esimiesviestintä on pääosin kasvokkain viestintää, joka on nopeaa ja vuorovaikutteista. Tällöin viestistä tulee kattava. Esimieheltä saa usein tietoa ennakkoon, jolloin asiaan pystytään valmistautumaan. Sisäisen viestinnän keskeisin tekijä onkin esimies, joka vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen sekä sitoutuneisuuteen. Tärkeää esimiehen työssä on se, että hän toimii alaisensa läheisyydessä, jolloin ongelmatilanteissa joku on heti läsnä. (Juholin 2006, 164 -165)

Esimiehen viestintätilanteita ovat:

- rekrytointi ja työhöntulo
- yhteisöön ja työhön perehdyttäminen
- tavoite- ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelu
- päivittäinen työviestintä ja käytäväkeskustelut
- oman yksikön palaverit.

(Juholin 2006, 164 - 165)

	Johtamisviestinnän näkökulma	Viestinnän johtamisen näkökulma
Strateginen taso	Visiotyö ja muu strateginen johtaminen	Vision esillepano
Taktinen taso	Voimavarojen suuntaamisen organisointi	Viestinnän voimavarojen suuntaus
Operatiivinen taso	Arkivaikuttaminen	Arkinen viestintätyö

KUVIO 3. Viestintä työyhteisön voimavarana (Åberg 2000, 23 - 24)

Johtaja tai esimies, johtamisviestinnän näkökulmasta riippuen, käyttää viestinnässä kolmea eri tasoa: Strategisella tasolla johtaja on mukana suunnittelussa ja siinä, kuinka viestitään ja mitä viestitään. Toinen taso eli taktinen taso on se, jossa mietitään mihin viestinnän voimavaroja käytetään, eli viestinnän suunnittelua. Kolmannella eli operatiivisella tasolla johtaja on mukana arkivaikuttamisessa ja siinä, miten sisäinen viestintä toimii jokapäiväisessä työssä. Viestinnän johtamisessa on samat kolme tasoa; strateginen, taktinen sekä operatiivinen taso. Näkökulma eroaa siinä, että tasot ovat lähinnä viestinnän johtamisen apuna ja mallina. Johtamisviestinnässä tasoilla on konkreettiset ohjeet. (Åberg 2000, 23 - 24)

Esimies on viestintätilanteissa se, joka johtaa viestinnän kulkua. Viestintätilanteet, joihin esimies joutuu, ovat usein erittäin haastavia. Esimies on tärkein linkki henkilöstön ja johdon välillä. Esimiehen tehtävä on tulkita työyhteisön ymmärtämistä sekä viestittää ongelmallisista tapahtumista johdolle. Viestinnässä sekä muussa työyhteisön tekemisessä esimies on se, joka luo hyvän ilmapiirin viestin vastaanottamiselle. (Åberg 1993a, 75 - 88)

Esimiesviestinnässä tilanteet eivät ole pelkästään informatiivisen viestin perille viemistä, vaan jokaisen esimiehen on viestittävä alaisilleen myös ikäviä asioita. Ikävän viestinnän tärkeimpänä huomiona on pidettävä sitä, että esimies tuo tilanteeseen oman persoonansa ja että asiaan ei suhtauduta kevyesti. Usein ikävät

asiat voivat vaikuttaa alaisiin syvästikin. Tärkeää on myös tuoda asia esille mahdollisimman nopeasti, sillä mitä pidempi aika julkituomisessa on, sitä pahemmin asiat voivat kärjistyä ja saada uusia negatiivisempia piirteitä. Ikävän asian viestimisessä tärkeintä on puhua asia vilpittömästi loppuun asti. Tärkeää on myös pysyä itse asiassa. (Åberg 1993a, 75 - 88)

Esimiehen harteille jää myös omien alaistensa tulkitseminen viestinnän jälkeen. Viestimisen jälkeen tapahtuu usein jakautumista ryhmiin, joissa asiaa kritisoivat hakeutuvat toistensa seuraan. Tämä vaikuttaa paljon työilmapiiriin ja työhalu laskee koko ryhmällä. Ryhmä jakaantuu vielä pienempiin ryhmiin ja usein ryhmät asettuvat kilpaileviin asemiin. Esimiehen on tällöin puututtava tilanteeseen ja pyrittävä keskustelemaan rakentavassa ilmapiirissä alaistensa kanssa. (Åberg 1993a, 75 - 88)

3. SISÄINEN VIESTINTÄ

”Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välillään tapahtuvaa viestintää. Perinteisiä sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi kasvokkain keskustelut, kokoukset ja palaverit, ilmoitustaulut, henkilöstölehti sekä tiedotteet. Näiden rinnalle on syntynyt erilaisia verkkoviestinnän sovelluksia, kuten sähköposti, intranet sekä ryhmäpäättökäytäntöjärjestelmät.” (Jyväskylän yliopisto 2007)

3.1 Mitä sisäinen viestintä on?

Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon se, miten viesti ilmaistaan. Organisaation viestintään kuuluu kaikki yrityksen suullinen ja kirjallinen kielenkäyttö. Tärkeää viestissä on, että asiasisältö on hyvin jäsenelty, jolloin viesti on mahdollisimman yksiselitteinen. Sisällön on oltava harkittua ja tyylin on sovittava asian luonteeseen ja tavoitteeseen. (Marjomäki 2004)

Viestinnässä tavoitteena on aina saada viesti vastaanottajalle oikeassa muodossaan. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää huomioida, kenelle viesti on tarkoitettu. Ihmisten väliset suhteet voivat muuttaa hyvin yksinkertaisenkin viestin väärinymmärretyksi. (Juholin 2006, 30 - 34)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on saattaa tieto työntekijöiden keskuuteen ennen kuin viesti saavuttaa heidät ulkopuolelta. Tietyt osat yrityksen tapahtumista on saatettava yleisön tietoisuuteen, mikä tekee sisäisestä viestinnästä entistä tärkeämpää. Työyhteisön avoimuuden ja luottamuksen kannalta tärkeää on, että työntekijät ovat ajan tasalla yrityksen tapahtumista. Yhteisön edustajat siis viestivät yrityksessä tapahtuvista muutoksista ja tapahtumista henkilöstölle heti kun se on mahdollista tai välttämätöntä. Tavoitteena on esittää, käsitellä ja arvioida ainoastaan sellaista tietoa, jolla on merkitystä vastaanottajalle. (Juholin 2006, 30 – 34, 140 - 141)

Viestintää on helppo tehostaa. Yleisin nykyään käytetty tapa on saattaa viesti tietoisuuteen monien eri kanavien kautta. Viesti tavoittaa näin useamman vastaanottajan verrattaessa vain yhteen lähetettyyn viestiin. Viestiä voidaan myös muotoilla toisin eri tahoille, kohderyhmän mukaan. Tällöin voidaan määritellä ja tarkastella viestin ymmärrettävyyttä, jotta viesti menisi oikein perille. Yhteisö- ja yritysviestinnässä osa viestinnästä on laissa säädettyä ja tietyt liiketoimintaan liittyvät toiminnot on tuotava julki yrityksen sisällä. (Juholin 2006, 30 – 34, 140 - 141)

3.1.1 Yhteistoimintalaki

Yhteistoimintalaissa on määritelty, mitä yrityksen johdon tulee viestiä alaisilleen, millainen tieto on välttämätöntä jakaa eteenpäin ja millainen tieto voidaan jättää jaettavaksi myöhempään ajankohtaan. Yhteistoimintalakia on hyvä käyttää sisäisen viestinnän perustana yrityksessä, sillä se määrittelee, mitä yrityksen on vähintään viestittävä henkilöstölle ja kuinka nopeasti. (Ojajärvi & Vainio 2003, 218 - 223; Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334)

Yhteistoimintalain määritelmä (30.3.2007/334):

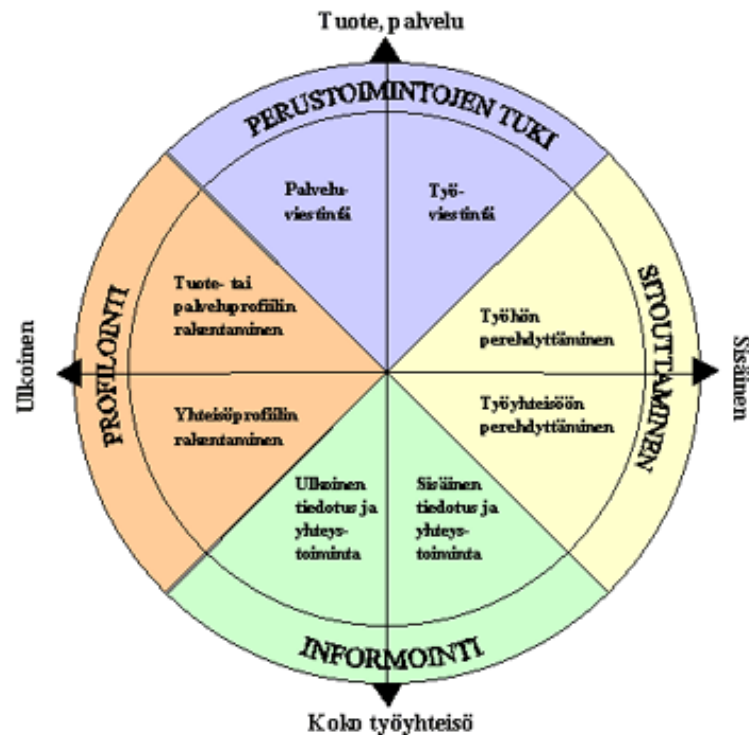
” Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja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

Konsernissa noudatettavan yhteistoimintalain määritelmä (9.8.1996/614):

”Konsernissa noudatettavan yhteistoiminnan, jäljempänä konserniyhteistyö, tarkoituksena on edistää konsernin johdon ja konsernin henkilöstön välistä sekä henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta.”

Yhteistoimintalakea sovelletaan yrityksiin, joissa on työsuhteessa säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Säännöllisellä ei tarkoiteta tässä laissa vakituista työsuhdetta, vaan myös osa-aikaiset sekä määräaikaiset ja muissa toimipisteissä toimivat työntekijät lasketaan mukaan. Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat asiat, joista työnantajan on neuvoteltava henkilöstön kanssa ennen päätöksen tekoa. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset, yrityksen toiminnan tai sen jonkin osan lopettaminen, työhönoton periaatteet ja sisäiseen tiedotustoimintaan liittyvät seikat. Sisäiseen tiedotustoimintaan liittyviä seikkoja ovat puolestaan tiedotuslehdet, ilmoitustaulut ja ilmoitustilaisuuksien järjestämistä koskevat asiat. Neuvottelutapa on myös määritelty laissa. (Ojajarvi & Vainio 2003, 218 - 223; Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334.)

3.1.2 Sisäisen viestinnän tehtävät



KUVIO 4. Åbergin kokonaisviestinnän malli 1997 (Kangasalan kunta 2007)

Leif Åberg määritteli vuonna 1980 sisäisen viestinnän tehtävien mallin. Mallit koottiin sitten ”pizzaksi”, johon kuuluu viisi osaa:

1. yhteisön toiminnan tukeminen
2. organisaation profilointi
3. informointi
4. kiinnittäminen
5. sosiaalinen vuorovaikutus.

Yhteistoiminnan tukemisen avulla pyritään saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet ja tekemään tulosta. Profiloinnilla puolestaan tarkoitetaan organisaatiosta annettavien mielikuvien luomista. Profilointi toimii kivijalkana ja on ”jatkuvaa” tekemistä. Informoinnin ajatuksena on pitää yrityksen henkilöstö tietoisena muutoksista sekä tulevista tapahtumista. Kiinnittämisen perusideana on

esitellä uudelle työntekijälle yrityskulttuuria sekä perehdyttää työtapoihin. Kiinnittäminen pätee myös kauemmin työssä olleisiin esimerkiksi työnkierron tai uusien työmenetelmien kautta. Hallitsematonta sosiaalista kanssakäymistä harjoitetaan työntekijöiden ehdoilla. Sosiaalinen kanssakäyminen on täysin riippumaton siitä, onko työntekijä työyhteisössä vai sen ulkopuolella. (Siukosaari 2002, 17 - 18; Åberg 1993b, 70 - 215)

Mallin neljä ensimmäistä kohtaa ovat asioita, joihin yritys voi itse vaikuttaa, mutta sosiaalinen vuorovaikutus on spontaania ja sitä tapahtuu tahdosta huolimatta. Vuorovaikutus yrityksen henkilöstön kesken voi joko tukea toimintaa tai sitten se päinvastoin hankaloittaa sitä. (Juholin 1999a, 32)

3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Organisaatiossa tehdyt päätökset tulisi viestiä henkilöstölle mahdollisimman nopeasti, mikä ei ole kovinkaan yleistä. Yrityksissä saatetaan antaa tietoja erinäisistä päätöksistä, mutta usein henkilöstö ei ymmärrä annettua viestiä. Viestissä käytettyjä termejä ei selvennetä vastaanottajalle, joten viesti jää merkityksettömäksi. Tärkeää on huomioida, että termeille on usein monta eri määritelmää, jolloin viestin merkitys voi jäädä ymmärtämättä. (Hämäläinen & Maula 2004, 11 - 29)

Jokaisella yrityksellä on omat strategiansa ja tiedot, millä perusteella strategia on laadittu ja kuinka se aiotaan toteuttaa. Strategian toteuttaminen tapahtuu aina organisaation sekä sen jäsenten toimintana, jolloin koko henkilöstö on mukana toteuttamassa laadittuja suunnitelmia. Tietysti on olemassa erilaisia strategioita, joiden toteuttamisessa käytetään vain muutamia henkilöitä. Lares-Mankin (1994) kirjoitti: ”Strategian toimeenpano yhdistää pitkän aikavälin tavoitteet organisaation päivittäisiin tehtäviin kääntäen strategian konkreettiseksi toiminnaksi”. (Hämäläinen & Maula 2004, 11 - 29)

Sisäisen viestinnän suunnittelussa tärkeää olisi huomioida neljä kysymystä:

- Mikä on viestinnän tarve?
- Mitkä ovat tärkeimmät taidot viestinnän onnistumisen kannalta?
- Mitä kanavia, välineitä tai toimintamalleja viestissä kannattaa käyttää?
- Mitä erilaisia viestintätapoja on ja miten niitä kannattaa hyödyntää?

(Misteil 2002, 12)

3.3 Kanavat ja keinot

Viesti kulkeutuu vastaanottajalle aina jostain kanavaa pitkin. Kanava on usein vakiintunut viestintäyhteys yrityksessä. Teknisiä kanavia kutsutaan viestimiksi. Esimerkiksi puhelin on viestin, kuten kirje ja radiokin. Viestintä toimii nykyään monikanavaisena. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintäkanavia on useita. Monikanavaisen viestinnän tavoitteena on saada viesti tietoisuuteen useiden eri välineiden avulla, jolloin tavoitetaan mahdollisimman moni yhteisön edustaja. (Åberg 1993a, 11 – 17, 75 - 83; Åberg 2000, 171 - 173)

Viestinnän kanavat voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: suoraan viestintään sekä välitettyyn viestintään. Nämä viestinnän muodot voidaan jakaa vielä lähisekä kaukoviestintään. Lähikanavien tarkoituksena on palvella tiettyä työyksikköä tai yksittäistä työntekijää. Kaukokanavan tarkoituksena on viestiä koko työyhteisölle. Suoraan viestintään luetaan esimerkiksi kokoukset tai palaverit työpaikalla. Työpaikan ilmoitustaulu lukeutuu puolestaan välitettyyn viestintään. Eri kanavilla on eri vaikutus, joten kaikkia kanavia ei voi käyttää jokaisen viestin välittämiseen. Tietty viestit henkilöstölle on syytä tehdä kasvokkain, kuten esimerkiksi tieto mahdollisista tulevista irtisanomisista. (Åberg 1993a, 11 - 17, 75 - 83; Åberg 2000, 171 - 173)

Viestijällä on käytössään käytännössä kolme erilaista keinoa viestimiseen: kasvokkain viestintä, painettu sekä sähköinen viestintä. Sähköinen viestintä sisältää sekä tietokonepohjaisen että puhelinviestinnän. Verkkoviestintä on noussut lähivuosien aikana erittäin suureksi osaksi yritysten viestintää, silti

kasvokkain viestintä ei ole menettänyt monipuolisimman viestintäkanavan asemaansa. Painetut viestintämuodot ovat puolestaan tärkeitä silloin, kun henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta päästä verkkoon tai jos viesti halutaan saada henkilöstön tietoisuuteen esimerkiksi ennen työajan alkua taukotilassa. (Juholin 2006, 116 - 119)

3.3.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia ovat

- palaverit
- kehityskeskustelu
- taukuhuone
- ilmoitustaulu
- tiedote
- henkilöstölehti
- intranet
- sähköposti
- puhelin
- puskaradio.

Kuten aiemmin tuli esille, kasvokkain viestintä on edelleen tärkein ja monipuolin viestintäkanava yhteisössä. Palaverit ovat erityisen tärkeä osa yrityksen sisäistä sekä kasvokkain viestintää. Palaverissa viestintä perustuu kommunikointiin, jossa voi helposti tarkentaa näkemyksiä ja asian ymmärrettävyyttä. (Misteil 2002, 6; Österberg 2005, 106 - 107)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on käydä avoimesti läpi työtä ja siihen liittyviä asioita, kuten työilmapiiriä, työn mielekkyyttä sekä miten työntekijä ja esimies voivat kehittää itseään. Henkilökohtainen viestintä on tärkein kanava, joka pitää yrityksen koossa. Se voidaan lukea tärkeimmäksi tavaksi tehokkuuden lisäämisessä sekä kehittämässä. Henkilökohtainen viestintä vaatii kanavista eniten tarkkuutta sekä panostusta ymmärtämisen puolesta. Kehityskeskustelussa

tavoitteena on saada avoin ja luottava suhde esimiehen ja alaisen välille. Tärkein mahdollisuus on molemminpuolisen palautteen antaminen. (Misteil 2002, 6; Österberg 2005, 106 - 107)

Taukokuoneiden pöydällä olevat ilmoitukset sekä ilmoitustaulumuotoinen sisäinen viestintä on vähenemässä koko ajan kasvavan viestinnän sähköistymisen myötä. Usein tiedotteet, joita aiemmin löytyi seinältä, löytyvät nykyään yrityksen intranetistä tai sähköpostista. Ilmoitustaulu on kuitenkin edelleen käytössä varsinkin työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole jatkuvaa pääsyä intranetiin. Ilmoitustaulumuotoisessa viestinnässä on tärkeää huomioida, että tiedotteet eivät ole sekaisin, vaan eriteltyinä esimerkiksi kuukausittain vaihtuviin ilmoituksiin ja turvaohjeisiin. (Juholin 2006, 180 - 184)

Tiedotteen hyvä puoli sisäisessä viestinnässä on sen nopeus. Tiedotteen perusvaatimus on sen informatiivinen sisältö. Tämä viestintä on parhaimmillaan esimerkiksi poikkeustilanteissa, joissa informaation välitön tarve on suuri. Tiedottajalla tulisi olla viestinnän ammattilaisen perustaito, sillä ammattilainen osaa tuottaa ja välittää tiedotteen nopeasti. Tiedote on sisällöltään ja kirjoitustavaltaan neutraali. Se sisältää vain faktaa, ei oletuksia. Tiedotetta tarkennetaan aina kasvokkain viestinnällä. (Juholin 2006, 180 - 184)

Kuten ilmoitustaulu tai tiedote, henkilöstölehti on usein käytössä, jos sähköisen lukemisen mahdollisuutta ei kaikilla ole. Nykyään mahdollisuuksien mukaan henkilöstö lehti löytyy kuitenkin myös verkosta. Henkilöstö lehti toimii nykyään lähinnä verkkoviestinnän täydentäjänä. (Juholin 2006, 180 - 184)

3.3.2 Suora ja epäsuora viestintä

Suora viestintä tapahtuu pääosin kasvokkain viestimällä. Kommunikointi ja erilaiset kohtaamiset henkilöstön välillä lisäävät työtyytyväisyyttä. Suoria lähiviestintäkanavia ovat muun muassa esimiesviestintä, yhteiset tauot, palaverit, kokoukset sekä vapaamuotoiset kohtaamiset. Suoran viestinnän kaukokanavia ovat puolestaan tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset, ylimmän johdon yhteydenpito sekä muissa yksiköissä toimivat työtoverit. (Juholin 2006, 164 - 184)

Epäsuoralla kanavalla tarkoitetaan välitettyä lähi- ja kaukoviestintää. Se tapahtuu eri kanavien kautta ja vastaanottaja saa tiedon esimerkiksi yksikkönsä ilmoitustaululta, tiedotteina pöydältä tai sähköpostina. Jos tieto on saata nopeasti perille, niin matkapuhelin toimii hyvänä välittäjänä. Välillisiä kaukokanavia ovat edellä mainittujen lisäksi myös lehdet, toimintakertomukset sekä verkossa olevat tietokannat. Joissain tapauksissa sisäinen radio ja televisio ovat myös mahdollisia. Poikkeustilanteissa epäsuorana kanavana toimivat myös joukkoviestimet. (Juholin 2006, 164 - 184)

3.4 Sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat

Sisäinen viestintä ei ole koskaan täydellistä, eikä se tule koskaan valmiiksi. Ongelmallisinta viestinnässä on se, että se perustuu usein olettamuksille sekä näistä johdetuille uusille olettamuksille. Varsinkin kasvokkain viestinnässä suurimmaksi ongelmaksi muodostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Useat ihmiset eivät osaa ilmaista itseään tarpeeksi selkeästi saadakseen asiansa tai toiveensa ymmärrettäväksi. Myös uskon puute oman asiansa ymmärrettävyyteen hankaloittaa viestin perille menemistä. (Misteil 2002, 5 - 11)

Iso ongelma on myös se, että kaikkia viestinnän kanavia ei osata tai haluta huomioida. Harvoin otetaan huomioon kirjoitusasun ja selkeyden tärkeyttä.

Sanoman epäonnistumiseen vaikuttaa myös kiire, jolloin työntekijät eivät välttämättä ehdi keskittyä annettuun viestiin. (Misteil 2002, 5 - 11)

Sisäinen viestintä epäonnistuu yleisimmin silloin, jos viestin sekä sen tarpeen määrittelee ainoastaan yrityksen johto. Usein viesti lähtee esimiestasolta, mutta vastaanottajat ovat kuitenkin niitä, joiden tulee ymmärtää viesti. Ongelmana on se, että esimiehet eivät koe tarpeelliseksi keskustella niiden kanssa, joita viesti koskee. Viesti koskee näin ollen vain ”tuntumaa”, joka esimiehillä tai yrityksen johdolla asiasta on. Viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon alaiset sekä tutkia, onko organisaation toisessa päässä asioita tai ongelmia, joihin täytyisi ottaa kantaa. (Misteil 2002, 5 - 11)

3.5 Sisäinen viestintä suomalaisissa yrityksissä

Inforviestintä Oy on tehnyt tutkimusta suomalaisten yritysten viestinnästä 1980 – luvulta lähtien. Tutkimuksessa on tutkittu sekä kanavavajetta että tietovajetta yrityksissä. Kanavavajeella tarkoitetaan halutun ja saadun tiedon erotusta mainituista kanavista ja tietovaje puolestaan halutun ja saadun tiedon erotusta.

OCD –tutkimusta, jota Inforviestintä Oy suorittaa, on kritisoitu viestinnän laajuuden vuoksi. Sanotaan, että viestintää on vaikea tutkia, mitata tai hahmottaa yhden kyselylomakkeen tai haastattelun perusteella. OCD –tutkimus sisältää osiot työtyytyväisyydestä, viestintätyytyväisyydestä, viestinnän puutteista sekä viestintäilmastosta. Vuoden 1999 alussa koossa oli 50 yhteisötutkimusta, joiden otos oli yhteensä yli 20 000.

Tutkimusta mukaan (1990 –luvulla) suurimmat kanavan puutteet olivat kasvokkain viestinnässä. Tämä tarkoittaa, että eniten tietoa halutaan johdolta, lähimmältä esimieheltä, luottamushenkilöltä sekä erilaisista kokouksista. Tyytyväisintä henkilöstö oli työtovereiden väliseen viestintään sekä välilliseen viestintään, esimerkiksi tiedotteisiin ja sähköpostiin. Suurimmat ongelmat tiedonsaannissa koskivat muutosviestintää, oli kyseessä sitten työtap,

organisaatio ja sen muutokset tai palkkaus. Vähiten ongelmia tiedonsaannissa oli vapaa-ajantoimintaan yms. liittyvät tiedot.

Koko sisäistä viestintää ajatellen suurimmat puutteet ovat:

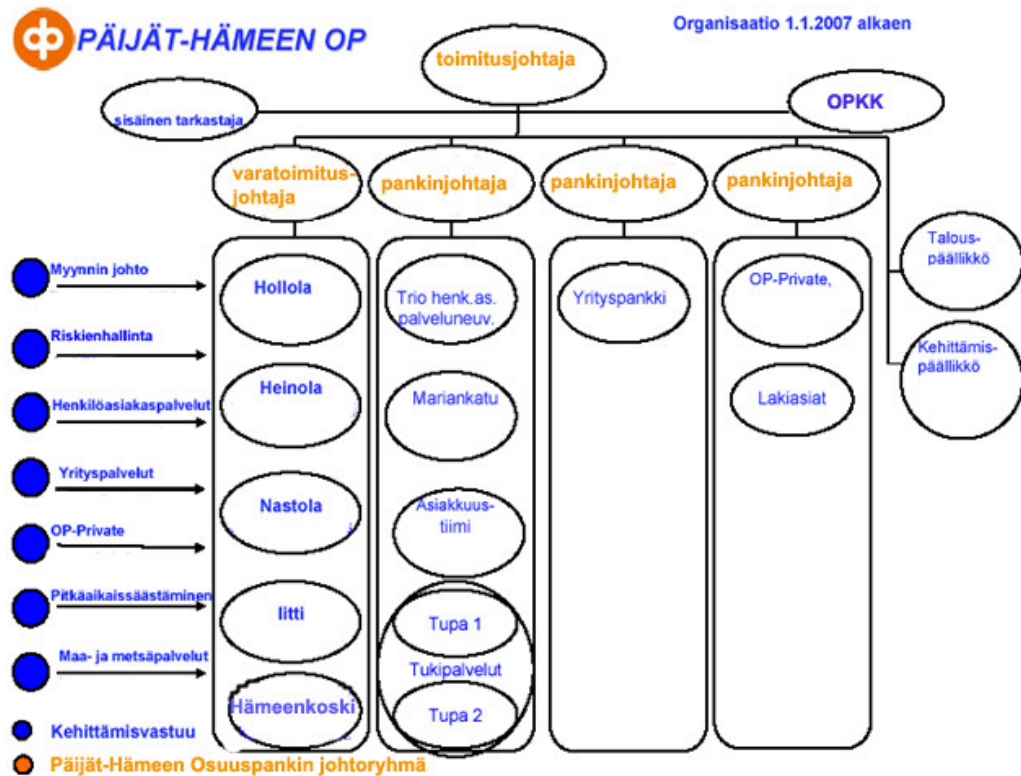
- Johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee
- Tieto tulee perille huhuina
- Oleelliset asiat viestinnässä jätetään kertomatta henkilöstölle ajoissa
- Tietoa ei ole tarpeeksi helposti saatavilla eikä se ole täsmällistä

(Juholin 1999a, 76 - 79; Juholin 1999b, 77 - 78)

4. CASE YRITYS: PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI

Päijät-Hämeen Osuuspankki on yksi OP-ryhmän suurimmista pankeista. OP-ryhmän muodostavat osuuspankit, Osuuspankkikeskus sekä OKO. Vuonna 2005 ryhmään liittyi myös vakuutusyhtiö Pohjola, jonka liittymisen kautta vakuutuspalvelut tulivat osaksi kokonaisuutta. Osuuspankkeja on Suomessa yhteensä 232 (1.1.2007), niiden toimialue kattaa koko maan. Jokainen Osuuspankki on itsenäinen yksikkö, joka harjoittaa paikallista vähittäispankkitoimintaa. Pankit tarjoavat palveluitaan yksityisille, yrityksille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille.

Osuuspankeissa työskentelee yhteensä yli 6500 henkilöä ja Päijät-Hämeen Osuuspankissa noin 170. Yhteensä OP-ryhmässä työskentelee yli 12 000 henkilöä. Alueellisesti Suomi jakautuu 16 osuuspankkiliittoon. Nämä ovat osuuspankkien maakunnallisia yhteistoiminta-elimisiä, jotka tuovat mukanaan paikallisuuden. Toimialueena Päijät-Hämeen Osuuspankilla on Lahden ja Heinolan kaupungit sekä Hollolan, Hämeenkosken, Iitin ja Nastolan kunnat. Päijät-Hämeen Osuuspankin tytäryhtiö on Päijät-Hämeen OP-Kiinteistökeskus Oy LKV.



KUVIO 5. Päijät-Hämeen Osuuspankin organisaatiokaavio

Päijät-Hämeen Osuuspankissa sisäisen viestinnän on onnistuttava sekä yksikkö tasolla että toimipistetasolla. Useiden toimipisteiden on kyettävä kommunikoimaan keskenään. Yritys luonnehtii viestintäänsä avoimeksi sekä oikea-aikaiseksi. Muutama vuosi sitten yritys kehitti intranetistään nykyisen kaltaisen. Viikkotiedotteet, joita ennen tuli, jäivät tämän myötä pois. Viikkotiedotetta on sittemmin kehitetty niin, että intranetiin ilmestyy viikkotiedote joka perjantai. Siinä kerrotaan seuraavan viikon tapahtumista, muutoksista ja henkilöstökuulumisista. Tiedonhaku intranetissä koettiin aluksi hankalaksi, mutta tilanne on parantunut esimerkiksi hakukoneen kehittymisen myötä.

Henkilöstölle järjestetään henkilöstökokous kaksi kertaa vuodessa, jonne osallistuu koko Päijät-Hämeen Osuuspankin henkilöstö. Tämä on koettu henkilöstön keskuudessa erittäin positiiviseksi ja odotetuksi tapahtumaksi. Lähes kaikki ovat usein myös läsnä kyseisessä kokouksessa. Myös konttorien omat palaverit on koettu hyödylliseksi viestinnässä. (Lavikka-Korpelainen 2007)

5. TUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, kuinka sisäinen viestintä toimii Päijät-Hämeen Osuuspankissa ja kuinka se tavoittaa kaikki vastaanottajat sekä esimies- että alaistasolla. Tarkoituksena on myös saada selville, mitä kanavia pitkin viesti kulkee selkeimmin sekä se, mikä on oleellisinta viestittävää asiaa. Lopussa annetaan myös kehitysehdotuksia ja pohditaan, kuinka viestintää voisi parantaa ja mikä toimii tällä hetkellä hyvin.

5.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus suoritettiin otantatutkimuksena ja vastaajina olivat satunnaisesti valitut työntekijät – kuitenkin niin, että vastauksia saatiin sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Lomake lähetettiin 94 työntekijälle, joista palautui 47, näin ollen vastausprosentti oli 50. Osa lomakkeista lähetettiin kirjeitse eri konttoreihin ja osa jaettiin eri osastoille suoraan.

Tutkimukseen sisältyi lomakkeen (ks. liite 2: Tutkimuslomake) laatiminen, kaavioiden ja raportin tekeminen. Lomakkeiden jakaminen tapahtui jokaisen toimipisteen esimiehen puolesta, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman monipuolisia. Vastaajat valittiin satunnaisesti. Aineisto analysoitiin käyttämällä Excelin pivot -taulukkoita. Tuloksia taulukoitiin myös ristiin, jotta saataisiin selville eri kysymysten vastausten eroja esimerkiksi konttoreiden välillä.

Tutkimusten tulosten mittaaminen ei ole pelkästään matemaattisesti mitattavissa. Se on erilaisten ominaisuuksien määrittelemistä sekä erinäisten asioiden luokittelua, kuten sukupuolen määrittämistä. Tutkimuksen analysointiin sekä tulosten mittaamiseen vaikuttaa kysymysten laatu, kvalitatiivisuus tai kvantitatiivisuus sekä kysymysten muoto - avoin, suljettu eli vaihtoehdot antava kysymysmuoto tai sekamuotoinen kysymys. (Heikkilä 2004, 80 - 81)

5.2.1 Validiteetti

Lomaketta testattiin aluksi muutamilla koehenkilöillä, jonka jälkeen nähtiin kysymysten olevan selkeästi muotoiltuja ja ymmärrettäviä. Koehenkilöiden avulla saatiin myös varmennus, että kysymyksillä saatiin vastauksia toivottuihin seikkoihin.

5.2.2 Reliabiliteetti

Jos kysely tehtäisiin uudelleen, vastaukset olisivat suurella todennäköisyydellä samankaltaisia. Otos oli henkilökunnan kokoon nähden kattava ja jokaisella yksiköllä on suurimmaksi osaksi käytössään samat sisäisen viestinnän kanavat ja välineet. Tietysti muutamia henkilökohtaisia ja osastollisia eroja voi näkyä esimerkiksi tiettyjen välineiden käytöstä. Ainoita eroja voisi tulla konttoreiden välillä, sillä muutamasta konttorista ei tullut vastauksia lainkaan tai sitten vain muutama.

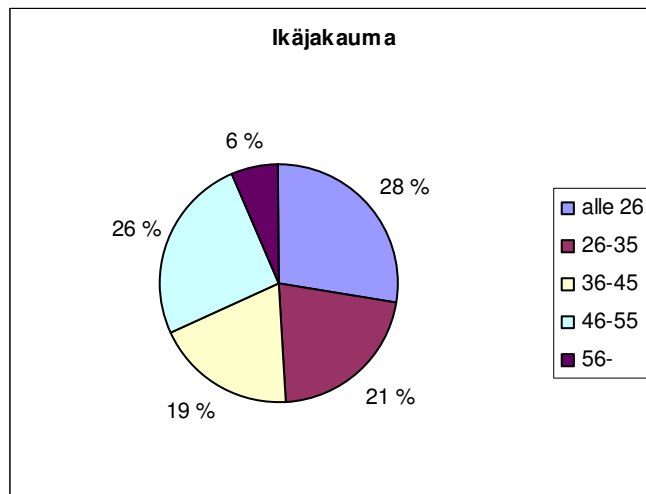
5.2.3 Objektiivisuus

Tutkimus on objektiivinen, sillä en pystynyt itse vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin enkä vastaajiin. Vastauksia ei myöskään ole muutettu, vaan ne siirrettiin suoraan (kirjoitusvirheineen) lomakkeelta koneelle.

5.3 Tutkimuksen tulokset

5.3.1 Taustamuuttujat

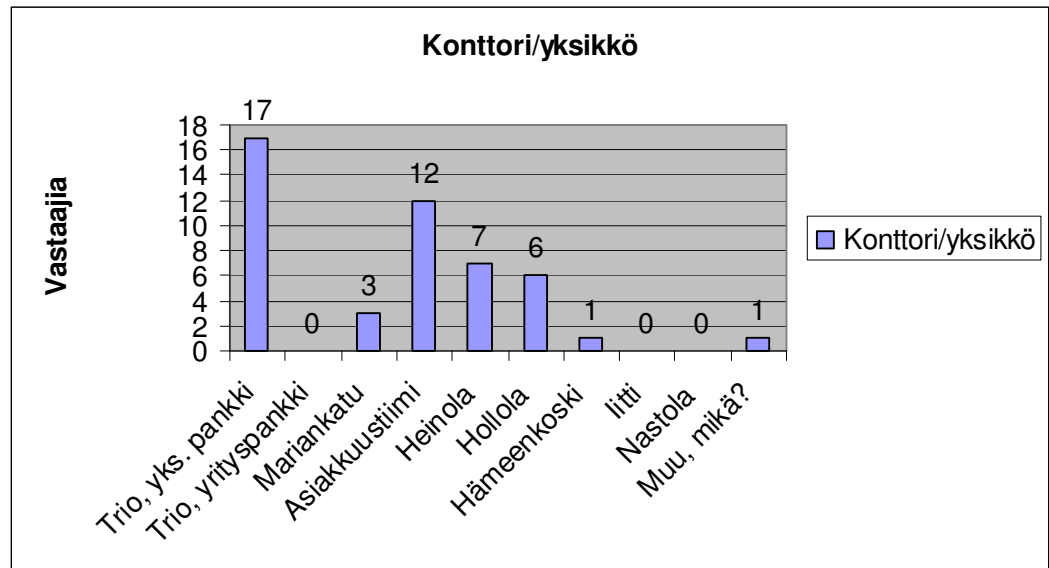
Ikäjakauma



KUVIO 6. Ikäjakauma (n=47)

Tutkimukseen vastanneiden ikä vaihteli tasaisesti. Suurin osa vastaajista oli alle 26-vuotiaita (28 %). Lähes yhtä usea vastaaja (26 %) oli 46 - 55-vuotiaita. 26 - 35 -vuotiaista työntekijöistä vastasi 21 %. Lomakkeen palauttaneista henkilöistä 36 - 45-vuotiaita oli lähes viidesosa eli 19 %. Vain 6 % kyselyyn vastanneista oli yli 56-vuotiaita.

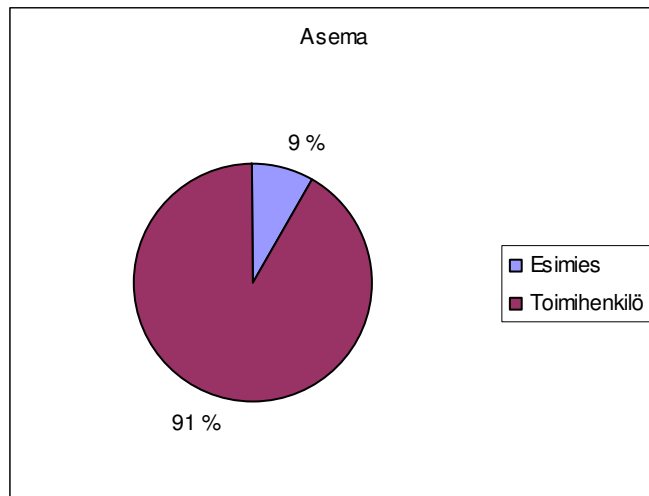
Konttori



KUVIO 7. Konttori (n=47)

Suurin osa vastaajista oli Trion konttorista, 17 henkilöä (36 %), mikä oli oletettavissakin Trion ollessa suurin yksikkö. Toiseksi eniten vastaajia löytyi asiakkuustiimistä, jonka vastaaja määrä oli 12 henkilöä (26 %). Sivukonttoreista vastaajia oli seuraavasti: Heinolasta 7 henkilöä (15 %) ja Hollolasta 6 henkilöä (13 %). Mariankadun henkilöstöstä 3 (6 %) vastasi kyselyyn. Sekä Hämeenkoskelta että Tupa 2:sta (eli muu, mikä kohtaan) vastasi molemmista yksi henkilö eli 2 % vastaajista. Muista yksiköistä vastauksia ei palautunut.

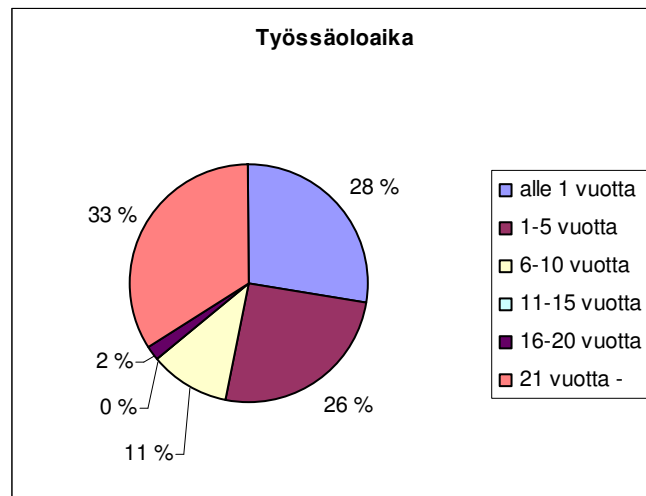
Asema



KUVIO 8. Asema (n=47)

Suurin osa vastaajista eli 91 % oli toimihenkilöitä. Loput 9 % olivat esimiehiä.

Työssäoloaika Päijät-Hämeen Osuuspankissa

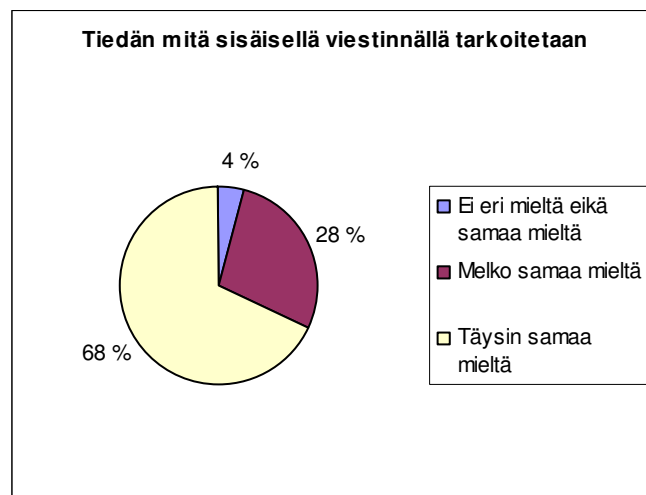


KUVIO 9. Työssäoloaika (n=47)

Yli kolmasosa vastaajista (33 %) on työskennellyt Päijät-Hämeen Osuuspankissa yli 21 vuotta. Lähes kolmasosa eli 28 % alle vuoden ja 26 % 1-5 vuotta. 6-10 vuotta työskennelleistä vastaajina oli 11 %, kun taas loput 2 % vastaajista ovat työskennelleet yrityksessä 16-20 vuotta. Yksikään vastaajista ei kertonut työskennelleensä 11 - 15 vuotta.

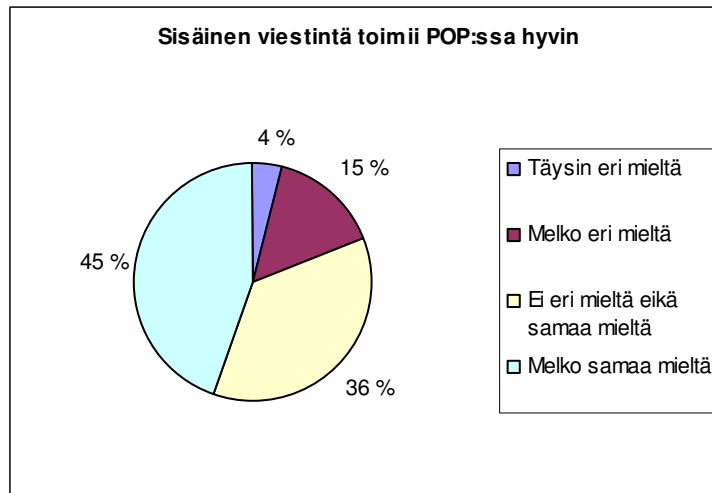
5.3.2 Tarkentavat kysymykset

Arvioi asteikolla 1-5 väittämiä sisäisen viestinnän toimivuudesta (1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=ei erimieltä eikä samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä):



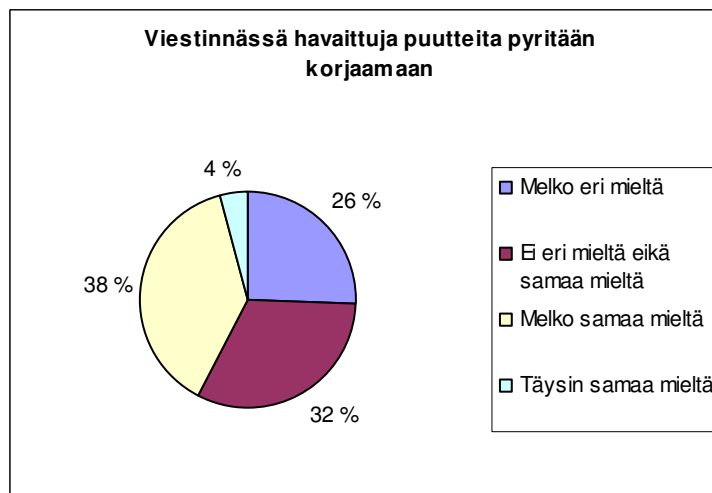
KUVIO 10. Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan (n=47)

Suurin osa eli 68 % lomakkeen palauttaneista oli täysin samaa mieltä ”Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan” -väitteen kanssa. 28 % eli lähes kolmasosa oli melko samaa mieltä. Loput 4 % vastaajista ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä.



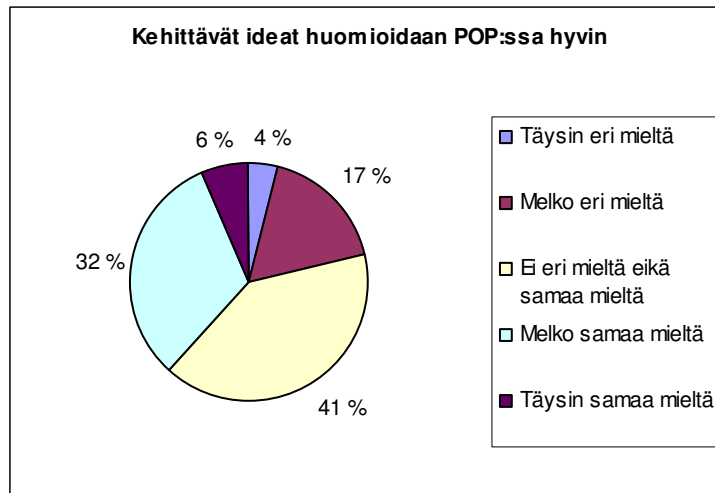
KUVIO 11. Sisäinen viestintä toimii POP:ssa hyvin (n=47)

Väittämän ”Sisäinen viestintä toimii Päijät-Hämeen Osuuspankissa hyvin” -kohdalla lähes puolet eli 45 % kertoi olevansa melko samaa mieltä. 36 % henkilöstöstä ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä. Vastaajista 15 % mainitsi olevansa melko eri mieltä ja 4 % puolestaan täysin eri mieltä väittämän kanssa.



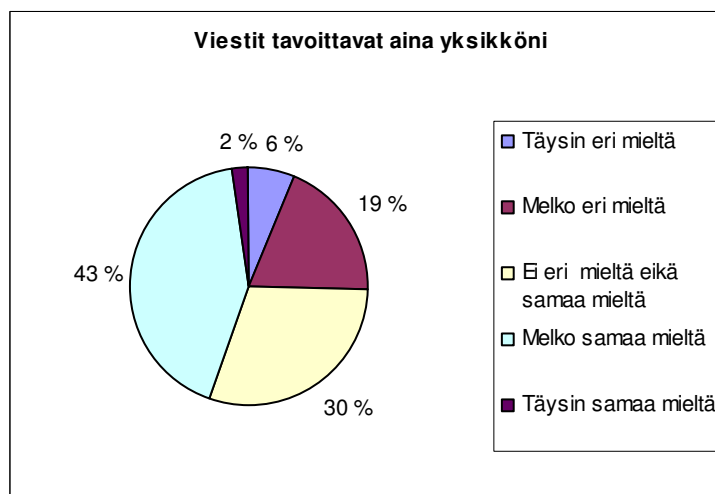
KUVIO 12. Viestinnässä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan (n=47)

Mielipiteet jakaantuivat 4 kategoriaan väittämässä ”Viestinnässä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan”. Täysin samaa mieltä oli 4 % ja melko samaa mieltä 38 %. Henkilöstöstä 32 % ei kertonut olevansa asiasta eri mieltä tai samaa mieltä. Lähes kolmasosa eli 26 % oli melko eri mieltä.



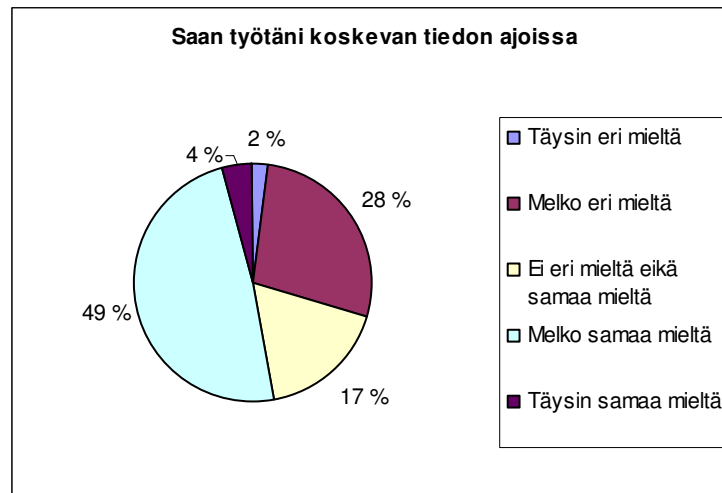
KUVIO 13. Kehittävät ideat huomioidaan POP:ssa hyvin (n=47)

6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siinä, että kehittävät ideat huomioidaan Päijät-Hämeen Osuuspankissa hyvin. Yli kolmasosa eli 32 % oli melko samaa mieltä väittämän kanssa. Vastanneista 41 % ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä. Melko eri mieltä väittämän kanssa oli 17 % ja täysin eri mieltä oli 4 % vastanneista.



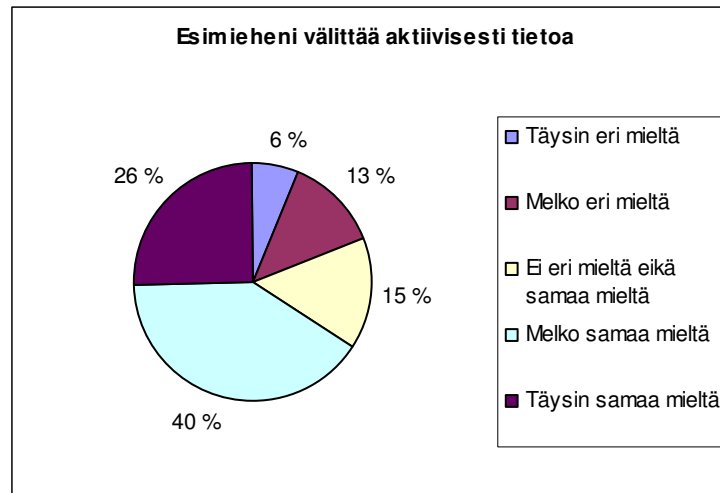
KUVIO 14. Viestit tavoittavat aina yksikköni (n=47)

2 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”Viestit tavoittavat aina yksikköni” kanssa. Lähes puolet eli 43 % oli melko samaa mieltä. Kolmasosa (30 %) ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä. 19 % henkilöstöstä kertoi olevansa melko eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä.



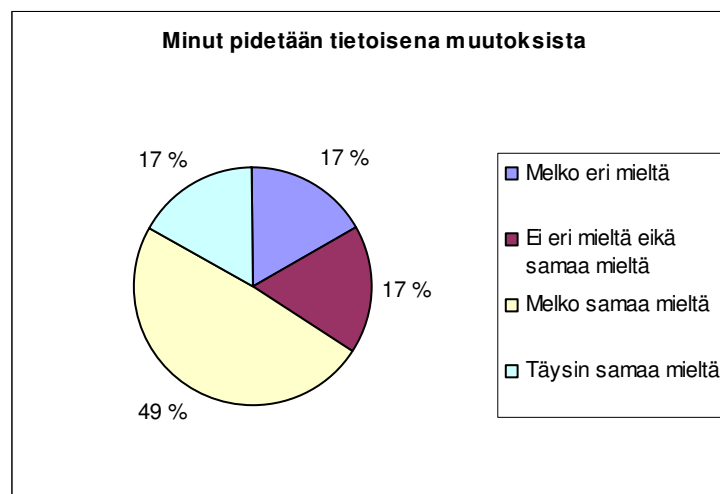
KUVIO 15. Saan työtäni koskevan tiedon ajoissa (n=47)

4 % vastanneista kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että he saavat työtään koskeva tiedon ajoissa. Melkein puolet (49 %) ilmoitti olevansa melko samaa mieltä väitteen kanssa. 17 % ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä. Lähes kolmasosa (28 %) oli melko eri mieltä ja vastaajista 2 % täysin eri mieltä.



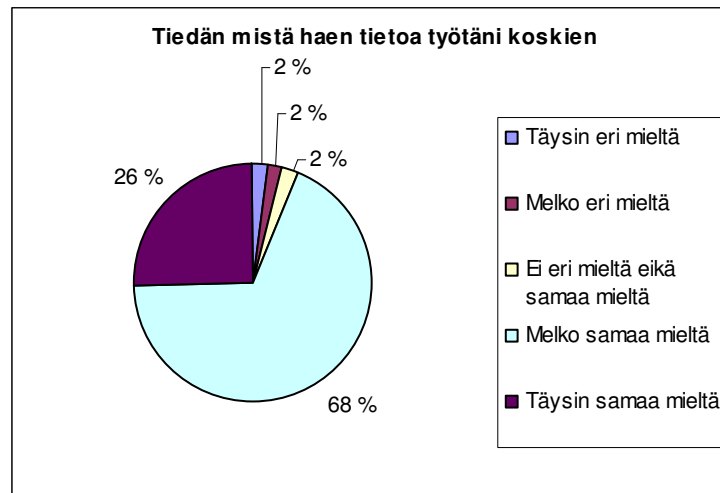
KUVIO 16. Esimieheni välittää aktiivisesti tietoa (n=47)

Reilun neljäsosan (26 %) mielestä esimies välittää tietoa alaisilleen aktiivisesti ja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 40 % kertoi olevansa melko samaa mieltä. Kyselyyn vastanneista 15 % ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä ja melko eri mieltä on 13 %. Loput 6 % mielsivät olevansa täysin eri mieltä väittämän suhteen.



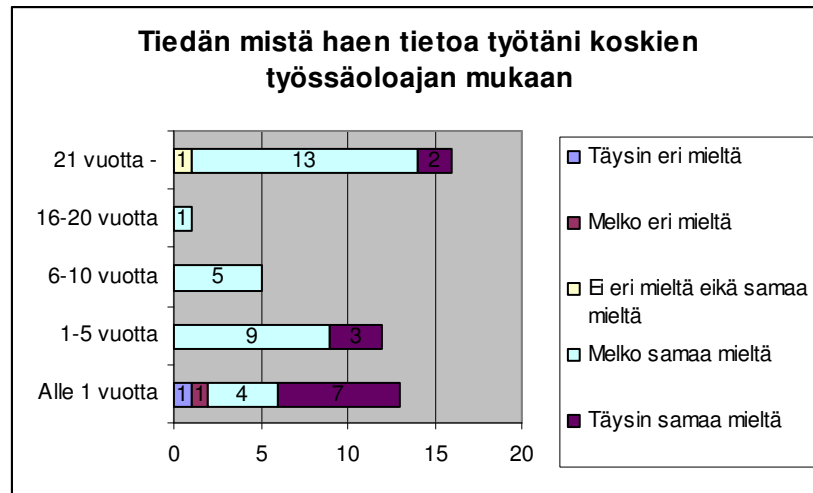
KUVIO 17. Minut pidetään tietoisena muutoksista

"Minut pidetään tietoisena muutoksista" sai 17 % vastanneista tuntemaan olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Melko samaa mieltä oli lähes puolet vastaajista eli 49 %. Ei eri mieltä eikä samaa mieltä oli 17 % ja myös 17 % kertoi olevansa melko eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 18. Tiedän mistä haen tietoa työtäni koskien (n=47)

26 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät mistä hakea työhön liittyvää tietoa. Suurin osa (68 %) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Ei eri mieltä eikä samaa mieltä sanoi olevansa 2 % vastaajista. Myös 2 % vastanneista oli melko eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä väittämän kanssa.

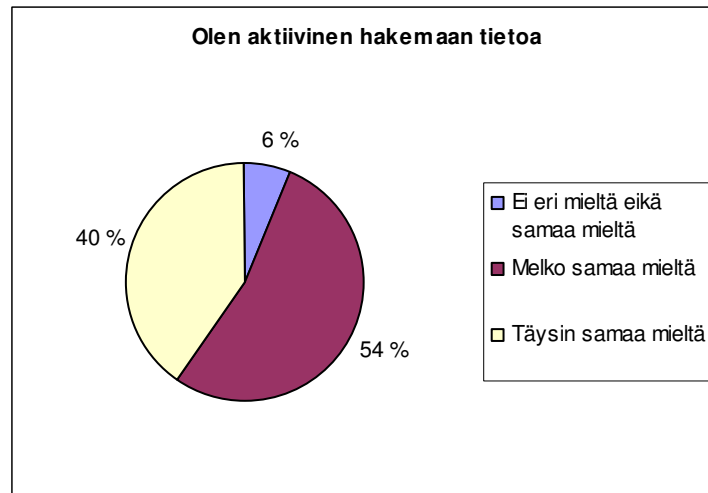


KUVIO 19. Tiedän mistä haen tietoa työtäni koskien työssäoloajan mukaan.

(n=47)

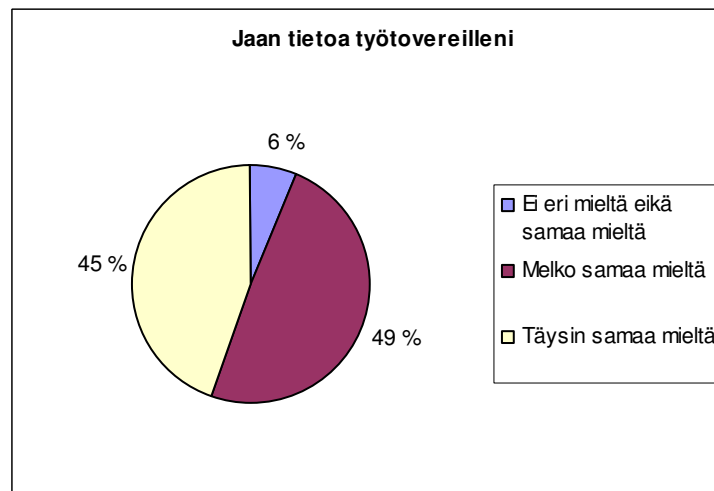
Päijät-Hämeen Osuuspankissa 21 vuotta tai kauemmin työskennelleistä kaksi (4 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät mistä hakea tietoa omaa työtä koskien. Melko samaa mieltä oli 13 (28 %) vastaajaa ja yksi (2 %) ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä. 16 - 20 vuotta työskennellyt vastaaja (2 %) oli melko samaa mieltä väittämän kanssa, samoin kuin viisi (11 %) 6-10 vuotta työskennellyttä vastaajaa.

Kolme (7 %) 1-5 vuotta talossa ollutta vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yhdeksän (19 %) koki olevansa melko samaa mieltä. Alle vuoden verran työskennelleistä vastaajista seitsemän (15 %) kertoi olevansa täysin samaa mieltä, neljä (8 %) melko samaa mieltä, yksi (2 %) melko eri mieltä ja myös yksi (2 %) täysin eri mieltä siitä, että he tietävät mistä hakea tietoa omaa työtä koskien.



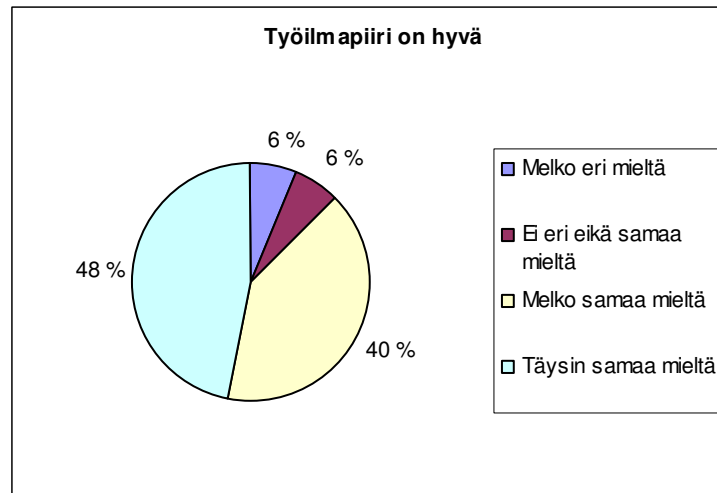
KUVIO 20. Olen aktiivinen hakemaan tietoa (n=47)

40 % sanoi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ”Olen aktiivinen hakemaan tietoa”. Yli puolet eli 54 % oli melko samaa mieltä ja 6 % ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä.



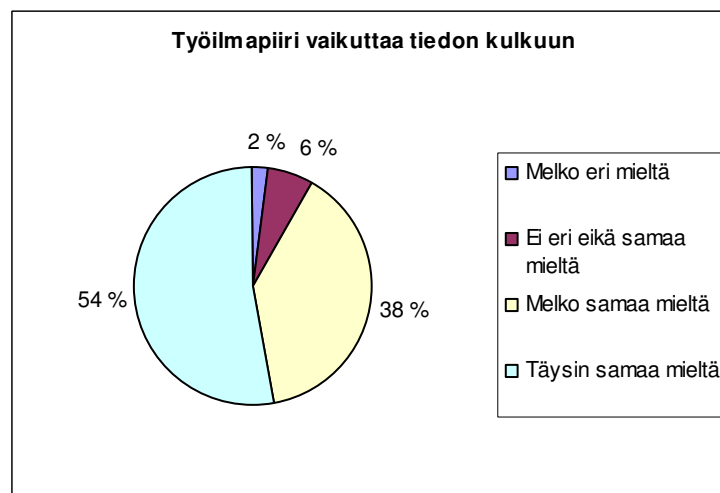
KUVIO 21. Jaan tietoa työtovereilleni (n=47)

Lähes puolet vastaajista (45 %) oli täysin samaa mieltä siinä, että he jakavat tietoa työtovereilleen. Noin puolet (49 %) kertoi olevansa melko samaa mieltä ja loput 6 % ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä.



KUVIO 22. Työilmapiiri on hyvä (n=47)

Työilmapiirin mielsi hyväksi 48 % henkilöstöstä eli he olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Melko samaa mieltä oli 40 %. 6 % sanoi, ettei ole samaa mieltä eikä eri mieltä ja myös 6 % kertoi olevansa melko eri mieltä.



KUVIO 23. Työilmapiiri vaikuttaa tiedon kulkuun (n=47)

Yli puolet eli 54 % oli täysin samaa mieltä siitä, että työilmapiiri vaikuttaa tiedon kulkuun. Melko samaa mieltä oli reilusti yli kolmasosa (38 %). Ei eri mieltä eikä samaa mieltä kertoi olevansa 6 % vastaajista ja 2 % oli asiasta melko eri mieltä.

6. Miten kehittäisit tiedon kulkua yksiköiden välillä?

Useat vastaajat toivoivat palaveria tai tiedotteita siitä, mitä eri yksiköissä tapahtuu. Toivottiin esimerkiksi viikkotiedotteen yhteyteen tai Opinetiin kohtaa, jossa käytäisiin läpi esimerkiksi tulevan viikon tapahtumia tai henkilöstömuutoksia eri yksiköissä. Ehdotuksena oli esimerkiksi, että yksikön jäsen tai yritystasolla joku henkilö ottaisi vastuulleen muutaman rivin tiedotteen kirjoittamisen joka viikko – paitsi jos muutoksia ei ole. Ehdotuksena oli myös keskustelupalsta Opinetiin, josta saisi selville mitä eri yksiköille tai konttoreille kuuluu. Toimintamallin selkeyttämistä kaikille samanlaiseksi toivottiin myös. (ks. liite 3. Avoimet kysymykset)

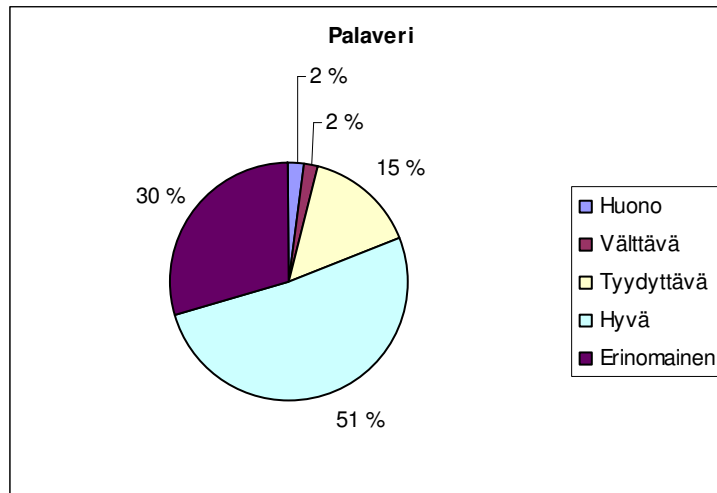
7. Millaista tietoa esimiehen tulisi jakaa yksikköön?

Muutoksiin ja toimihenkilöiden työhön liittyvää tietoa pidettiin tärkeimpänä esimiesten kautta jaettavana tietona. Kaikkea toimihenkilön työhön liittyvää tietoa sekä henkilöstömuutoksiin liittyvää tietoa luonnehdittiin esimieheltä haluttavana tietona. Esimieheltä toivottiin ripeää viestintää ja viestejä, jotka eivät tule kuin esimiehille. Esimieheltä toivottiin myös apua työssäoloa koskevien kokonaisuuksien hahmottamiseen sekä helpottamaan jokapäiväistä asiakaspalvelua. (ks. liite 3. Avoimet kysymykset)

8. Millaisen tiedon koet tärkeäksi työsi kannalta?

Omaan yksikköön liittyvät tiedot sekä kaikki uudistukset tuotteissa, pankin toimintavassa ja linjauksissa koettiin tärkeäksi. Tärkeiksi todettiin myös sovelluksiin sekä yleisiin tiedotteisiin (esimerkiksi varoituksiin) liittyvät tiedot. Ajankohtainen tieto ja konttoreissa tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat suoraan myös asiakaspalveluun, ovat merkittäviä. Yleisesti toivottiin kokonaisvaltaista tiedon kulkua. (ks liite 3. Avoimet kysymykset)

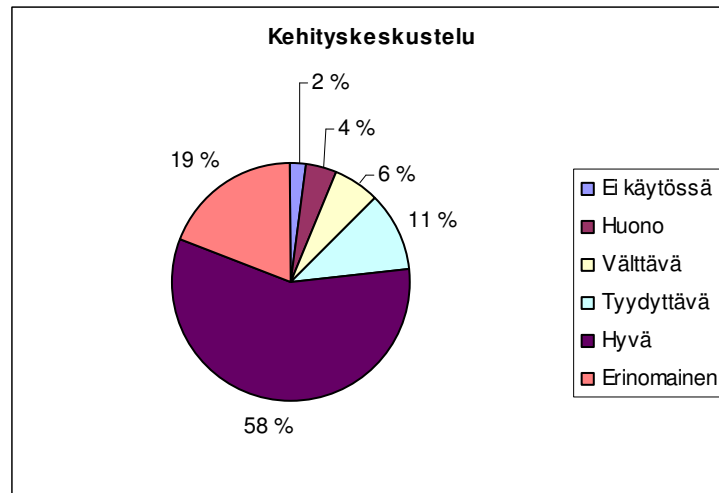
9. Arvioi asteikolla 1-5 eri sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta sekä perustele, miksi esimerkiksi sähköposti viestinnän välineenä toimii tai ei toimi (1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen):



KUVIO 24. Palaveri (n=47)

Sisäisen viestinnän kanavana palaveria piti erinomaisena 30 %. Yli puolet (51 %) kertoi sen olevan hyvä tapa kommunikoida muiden kanssa. Tyydyttävänä sitä piti 15 % vastaajista. 2 % kertoi sen olevan välttävä sekä 2 % sanoi kokevansa kanavan huonoksi.

Perusteluita: Keskitytään toisarvoisiin asioihin, kaikki samalla kertaa kuulemassa, liian vähän aikaa, avoin keskustelu, käydään yleensä tärkeimmät viestit läpi, pitää olla hyvin valmisteltu onnistuakseen, aika rajoittaa liikaa (ks. liite 3. Avoimet kysymykset).

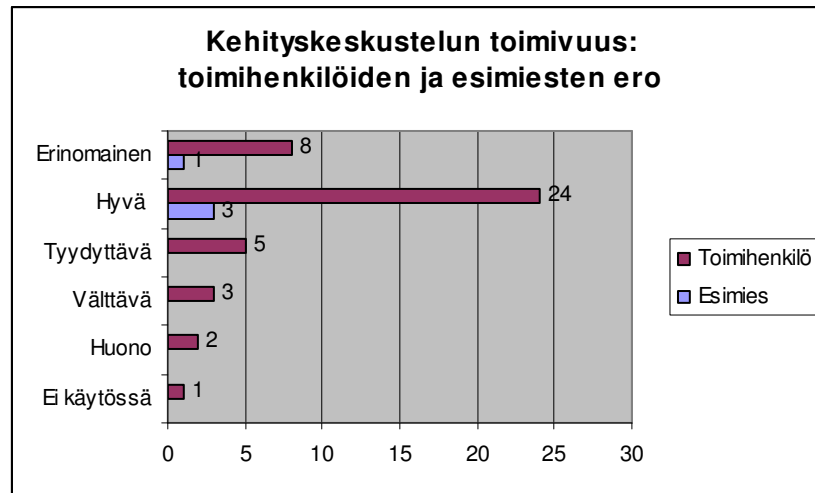


KUVIO 25. Kehityskeskustelu (n=47)

Kehityskeskustelua piti erinomaisena sisäisen viestinnän kanavana 19 % vastaajista. Suurin osa (58 %) ajatteli sen olevan hyvä. Vastaajista 11 % kertoi kehityskeskustelun tyydyttävän heitä ja välttäväksi sen koki 6 %.

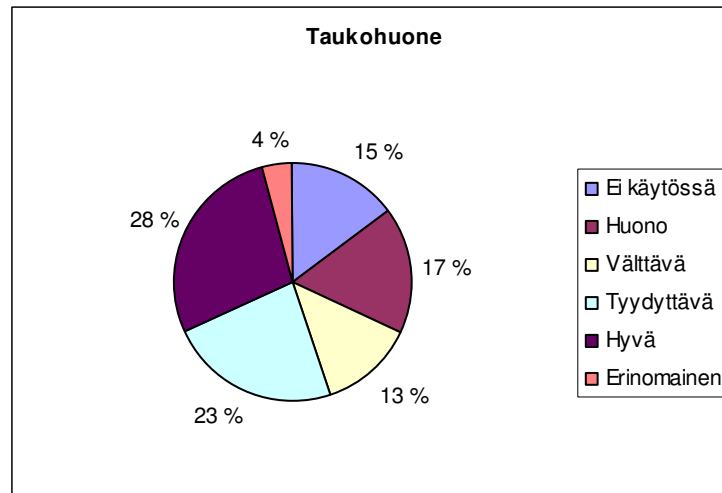
Kehityskeskustelua kanavana piti huonona 4 % ja 2 % ilmoitti, ettei kanava ole hänen yksikössään käytössä.

Perusteluita: luottamuksellista, aika varattu juuri itseä varten, ajatusten vaihtoa ja keskustelua, molempien valmistautuminen tärkeää, pintapuolinen, keskittyy myyntiin, joka kerta eri esimiehen kanssa, ei ole edistänyt työtä (ks. liite 3. Avoimet kysymykset).



KUVIO 26. Kehityskeskustelun toimivuus toimihenkilöiden ja esimiesten kannalta (n=47)

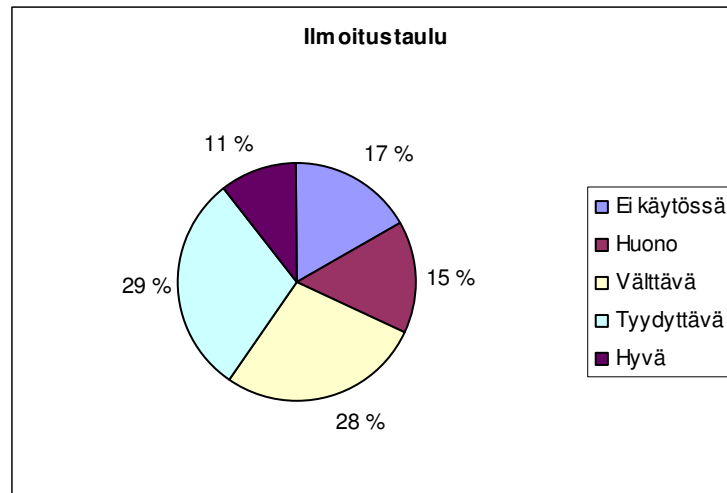
Toimihenkilöistä erinomaiseksi kehityskeskustelun toimivuuden määritteli kahdeksan (17 %) ja esimiehistä yksi (2 %) piti sitä erinomaisena. Hyväksi kehityskeskustelun luonnehti 24 (51 %) toimihenkilöä ja kolme (6,5 %) esimiestä. Toimihenkilöistä vielä viisi (11 %) koki sen tyydyttäväksi, kolme (6,5 %) välttäväksi ja kaksi (4 %) huonoksi. Yksi (2 %) vastanneista toimihenkilöistä kertoi, että kehityskeskustelua ei käydä.



KUVIO 27. Taukuhuone (n=47)

Erinomaiseksi viestinnän välineeksi taukuhuoneen koki 4 % vastaajista. Hyväksi sen luokitteli 28 % ja tyydyttäväksi 23 %. Välttävänä taukuhuonetta piti 13 % ja 17 % huonona. 15 % vastaajista kertoi, että taukuhuonetta ei ole tai ei käytetä viestinnän välineenä.

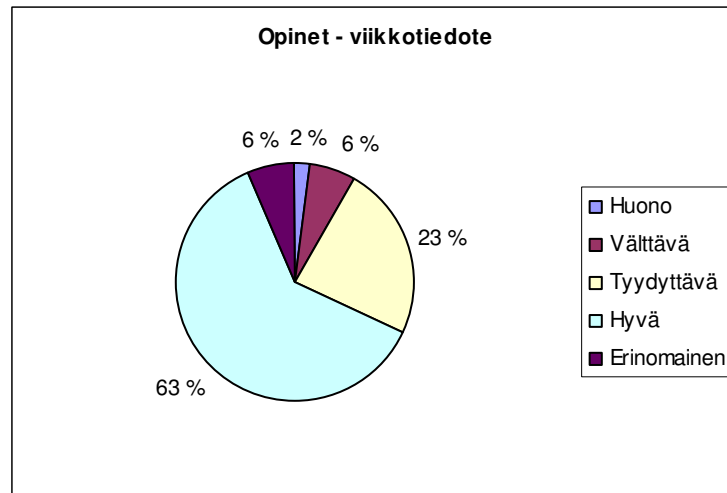
Perusteluita: ei ole ollut kahvitilaa, ei tavoita kaikkia, epävirallista, ei kaikkien tietoon, ajatusten vaihtoa, vain osa saa tiedon, tauko on palautumista varten, monesti hyödyllistä tietoa - mikä olisi muuten mennyt ohi (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 28. Ilmoitustaulu (n=47)

Ilmoitustaulua ei yksikään vastaaja pitänyt erinomaisena välineenä. 11 % koki sen hyväksi ja kolmasosa (29 %) tyydyttäväksi. Välttäväksi sen luokitteli 28 % ja huonoksi 15 % vastaajista. Käytössä ilmoitustaulu ei ollut 17 % vastanneista.

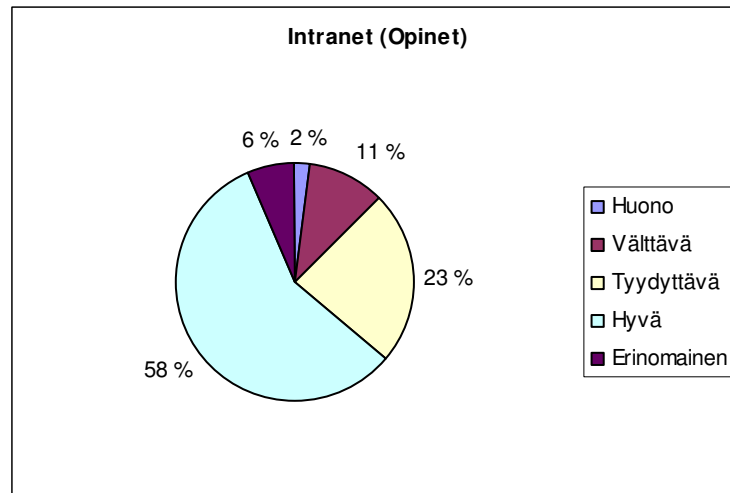
Perusteluita: Vanhanaikainen, vähän sekava, sitä ei juuri koskaan muista lukea, ei osu kenenkään silmään, harva kerkiää lukemaan, täyttyy viesteistä ja tärkeät viestit jäävät huomiotta, sekava – kuitenkin siellä paljon asiaa (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 29. Opinet – viikkotiedote (n=47)

Sisäisen viestinnän välineenä viikkotiedotetta piti erinomaisena 6 % vastaajista. Reilusti yli puolet eli 63 % piti sitä hyvänä. Lähes neljäsosa (23 %) koki intranetin viikkotiedotteen tyydyttävänä. Välttävänä sitä piti 6 % ja 2 % vastaajista kertoi sen olevan huono.

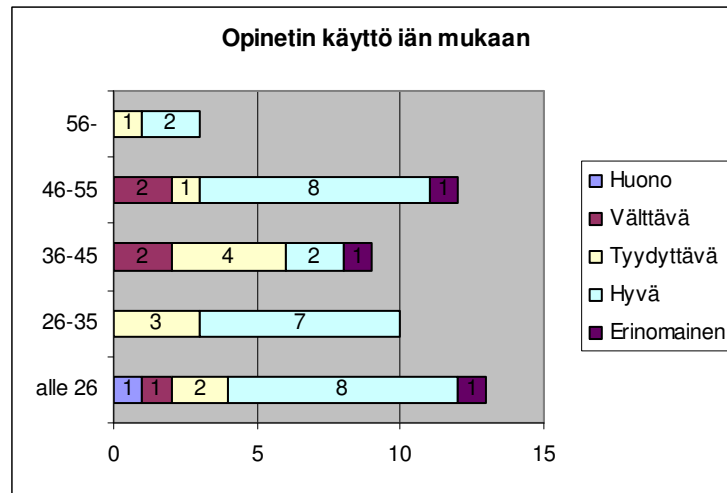
Perusteluita: Yleistä tietoa, on ainakin tiivistetty, hyvää tietoa, aika suppea, pääseikkoja, mutta myöhään perjantaina, hyvä ”odotettu” kanava – enemmän saisi olla tietoa, ihan hyvä kun ehtisi lukea, aina tulee luettua (ennemmin tai myöhemmin), niukka ja kuiva (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 30. Intranet – Opinet (n=47)

Yrityksen intranetiä eli Opinetia piti erinomaisena sisäisen viestinnän välineenä 6 %. Yli puolet eli 58 % kertoi sen olevan hyvä. Tyydyttäväksi Opinetin koki 23 % ja välttäväksi 11 %. Huonona viestinnän kanavana sitä piti 2 % vastaajista.

Perusteluita: Sekava – hankala löytää nopeasti tarvitsemaansa tietoa, vähän sekava → paljon tietoa, aina saatavilla, helppo hakea, välttävä siksi koska tieto vaikeasti etsittävässä, informaatiotulva, yleensä ohje löytyy jos vaan jaksaa kaivaa, paljon tietoa, hyvä väline, toisinaan ei kerkeä lukea (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



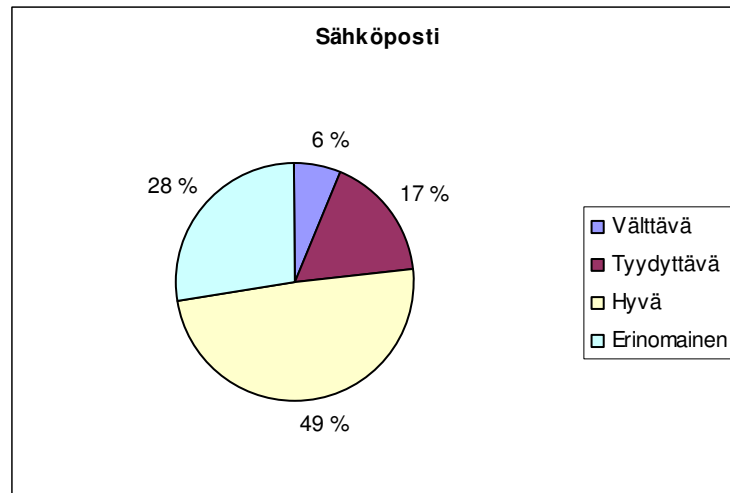
KUVIO 31. Opinetin käyttö iän mukaan (n=47)

Yli 56-vuotiaista vastaajista kaksi kolmesta (4 %*) mielsi Opinetin käytön hyväksi ja yksi kolmesta (2 %) tyydyttäväksi. Ikäryhmästä 46 - 55-vuotiaat kaksi (4 %) vastaajaa piti Opinetiä välttävänä sisäisen viestinnän välineenä ja yksi (2 %) koki sen tyydyttäväksi. Hyväksi sen mielsi samasta ikäryhmästä kahdeksan (18 %) vastaajaa ja yksi (2 %) sanoi sen olevan erinomainen.

36 - 45-vuotiaista vastaajista kaksi (4 %) kertoi opinetin olevan välttävä ja neljä (9 %) piti sitä tyydyttävänä välineenä. Kahden (4 %) vastaajan mielestä (36 - 45-vuotiaista vastaajista) Opinet on hyvä sisäisen viestinnän väline ja myös tästä ryhmästä yksi (2 %) koki sen erinomaiseksi. Ikäryhmä 26 - 35-vuotiaat jakaantui seuraavasti: kolme (7 %) vastaajaa mielsi Opinetin tyydyttäväksi ja jopa seitsemän (15 %) hyväksi.

Alle 26-vuotiaista vastaajista yksi (2 %) kertoi Opinetin olevan huono, yksi (2 %) piti sitä välttävänä ja kaksi (4 %) tyydyttävänä. Suurin osa alle 26-vuotiaista eli kahdeksan (17 %) kuitenkin mielsi Opinetin hyväksi sisäisen viestinnän välineeksi ja yksi (2 %) erinomaiseksi.

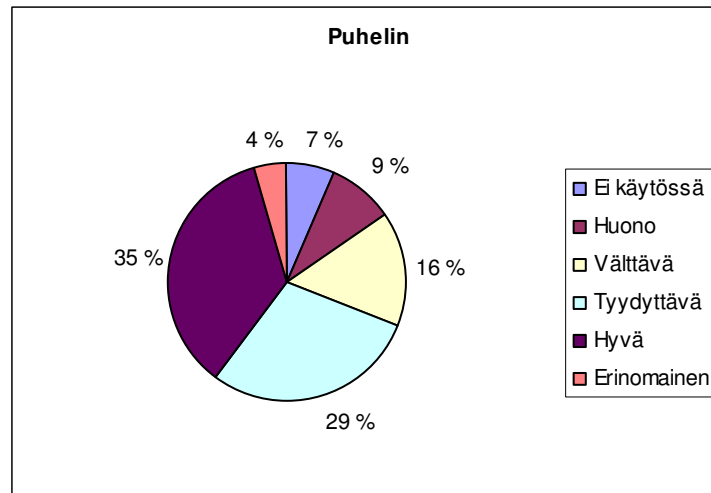
(*Prosentuaalinen määrä on kaikista vastanneista yhteensä)



KUVIO 32. Sähköposti (n=47)

Sähköpostin koki erinomaiseksi viestinnän välineeksi lähes kolmasosa (28 %) vastaajista. Noin puolet eli 49 % kertoi sen olevan hyvä. Tyydyttäväksi sähköpostin mielsi 17 % vastaajista ja 6 % piti sitä välttävänä.

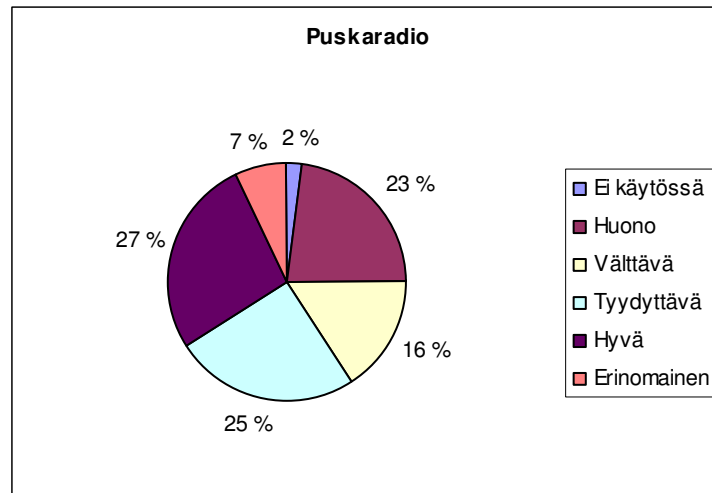
Perusteluita: nopein, tavoitettavuus hyvä, ei ehdi lukea, viestit otsikoitava, valitettavasti tällä hetkellä suosituin viestinnän väline, ei tavoita kaikkia, joskus viestejä tulee liikaa ja asiat hukkuvat viestien paljouteen, nopea, usein viesti lyhyt ja ytimekäs, tehokas, näkee saman tien saapuneen postin, jos ei ehdi siinä samassa reagoida niin voi hukkua muiden joukkoon, toimiva (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 33. Puhelin (n=45)

4 % vastaajista piti puhelinta erinomaisena viestinnän välineenä. Hyväksi sen koki 35 % vastanneista. Lähes kolmasosa (29 %) luonnehti sen tyydyttäväksi ja välttäväksi 16 %. Huonona sisäisen viestinnän kanavana piti sitä 9 %. Puhelin ei ollut käytössä 7 %:lla vastaajista.

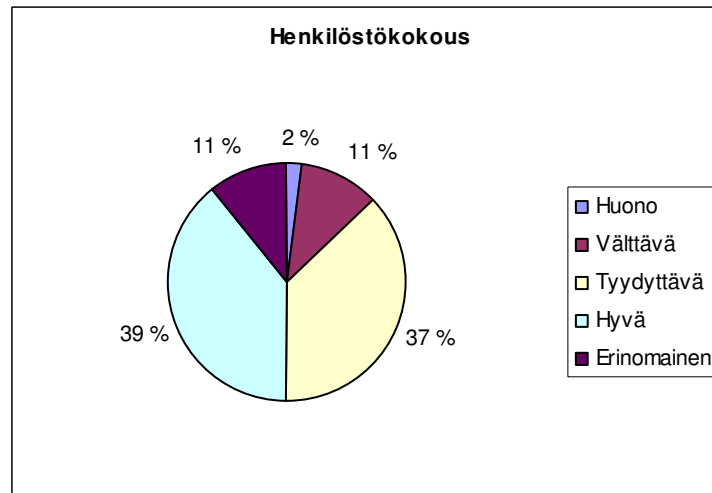
Perusteluita: Asioiden todistettavuus heikko, puhelut ohjautuvat palvelunumeroihin, vain jos tieto on henkilökohtaisesti jaettavaa, tieto välittyy hyvin, vie paljon aikaa, ei jää dokumenttia, ei tavoita aina oikeaa henkilöä, taustassa toimii – asiakaspalvelussa epäkohteliasta puhua puhelimessa muutoin kuin palveltavan asiakkaan asioita hoidettaessa, vain yhdelle, joskus asia hoituisi helpommin puhelimessa (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 34. Puskaradio (n=44)

Sisäisen viestinnän välineenä puskaradiota eli epävirallisen viestinnän osuutta piti erinomaisena 7 % vastaajista. Hyväksi sen mielsi 27 % ja tyydyttäväksi neljäsosa (25 %). Välttävänä viestinnän välineenä puskaradiota kertoi pitävänsä 16 %. Huonoksi sen koki 23 % vastaajista ja 2:lla % puskaradio ei ollut käytössä.

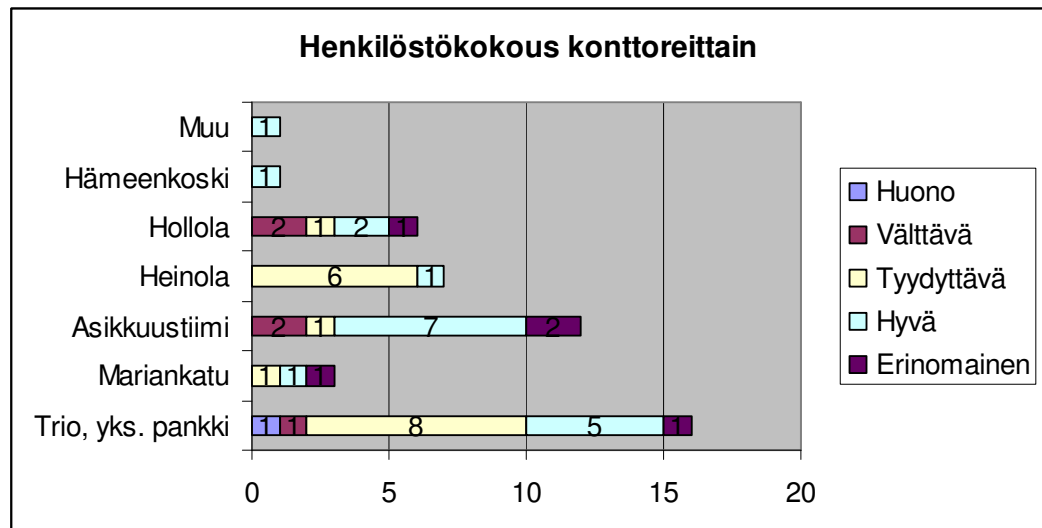
Perusteluita: Tieto liikkuu nopeimmin, kaiken kuulee ensiksi ruokalassa tai pukuhuoneessa, kuulopuheisiin vaikea luottaa, ei tavoita kaikkia, tiedot tarkastettava, epämääräistä, juoruja, yleensä liioiteltu tai puutteellinen, yleensä tieto vääristyy jos ei ole aivan varma mistä puhuu, ei voi aina luottaa, toimii aina, aika merkittävä osuus viestintää – käy äkkiä kysymässä toiselta (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 35. Henkilöstökokous (n=46)

Henkilöstökokousta piti erinomaisena 11 % vastaajista ja hyväksi sen koki 39 %. Tyydyttävänä viestinnän välineenä sen koki 37 % ja välttävänä 11 %. Huonoksi sisäisen viestinnän välineeksi henkilöstökokouksen mielsi 2 % vastaajista.

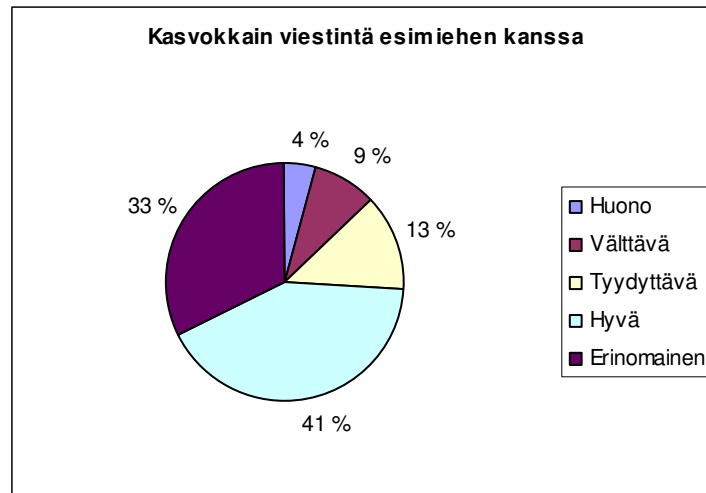
Perusteluita: Tarpeellinen, koko taloa koskevia asioita, vain pankin tulos ja tavoitteet, ei paneuduta tarpeeksi muihin tärkeisiin asioihin, isojen asioiden tiedottamiseen hyvä, kaikki kuulevat samat asiat, virallinen, keskittyy lähinnä tuloksiin, jäykkä, hyvää asiaa – kalvot voisi kertoa suullisesti, on aikaa rauhoittua kuuntelemaan, tulisi olla enemmän työtä koskevaa tietoa, keskustelua saisi olla (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).



KUVIO 36. Henkilöstökokous konttoreittain (n=46)

Kuviossa näkyy, kuinka mielipiteet henkilöstökokouksesta vaihtelivat konttori- ja yksikkötasolla. Muussa (tässä: Tupa 2 – yksi vastaaja – 2 %), kuten Hämeenkosken konttorissakin (yksi vastaajaa - 2 %), koettiin henkilöstökokous hyväksi sisäisen viestinnän välineeksi. Hollolassa yksi (2 %) vastaaja piti kokousta erinomaisena, kaksi (5 %) hyvänä, yksi (2 %) tyydyttävänä ja kaksi (5 %) välttävänä. Heinolan konttorin henkilökunnasta yksi (2 %) piti kanavaa hyvänä ja kuusi (13 %) tyydyttävänä.

Asiakkuustiimin vastaajista kaksi (5 %) piti henkilöstökokousta erinomaisena, seitsemän (15 %) hyvänä, yksi (2 %) tyydyttävänä ja kaksi (5 %) välttävänä. Mariankadun henkilökunnasta yksi (2 %) piti kanavaa erinomaisena, yksi (2 %) hyvänä ja yksi (2 %) tyydyttävänä. Trion yksityispankin puolelta vastanneiden henkilöiden mielipiteet jakaantuivat seuraavasti: yksi (2 %) piti henkilöstökokousta erinomaisena, viisi (11 %) hyvänä, kahdeksan (17 %) tyydyttävänä, yksi (2 %) välttävänä ja yksi (2 %) huonona.



KUVIO 37. Kasvokkain viestintä esimiehen kanssa (n=46)

Yksi vastanneista jätti vastaamatta kysymykseen, mutta vastanneista 33 % piti kasvokkain viestintää esimiehen kanssa erinomaisena. 41 % kertoi kasvokkain viestinnän olevan hyvää ja 13 % tyydyttävää. Henkilöstöstä 9 % piti sitä välttävänä ja 4 % heikkona.

Perusteluita: Esimies ei kuuntele, joissain tapauksissa liian yksipuolista, ymmärretään asiat eri tavalla, oikein antoisa väline, aiheuttaa keskustelua, jos kahden kesken → viesti menee varmasti perille puolin ja toisin, voi kysyä suoraan, pitäisi olla päivittäistä toimiakseen, helppo keskustella (ks. liite 3: Avoimet kysymykset).

10. Mitä sisäisen viestinnän kanavaa käytät mieluiten tiedonhakuun?

Selkeä valtaosa vastaajista kertoi mieluiten käyttävänsä tiedonhakuun joko Opinetia tai sähköpostia. Nämä miellettiin helpoiten tavoittaviksi kanaviksi. Palaverit ja esimiesten kanssa keskustelut tai muu keskinäinen vuorovaikutus oli myös käytettyä tapaa saada tietoa. Positiivista mainintaa sai myös Microsoft communicator. (ks. liite 3: Avoimet kysymykset.)

11. Millaisena koet sisäisen viestinnän Päijät-Hämeen Osuuspankissa: risut, ruusut ja kehitysehdotukset.

Tiedonkulkuun toivottiin parantamisen varaa sekä siihen, että tietoa levitettäisiin tasaisesti kaikille. Useat vastaajat halusivat enemmän tietoja siitä, kuka työntekijä työskentelee missäkin. Henkilöstö asioissa toivottiin enemmän tiedottamista, kuten tietoa uusista työntekijöistä tai tuuraajista. (ks. liite 3: Avoimet kysymykset.)

5.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

5.4.1 Taustamuuttajat

Muuttajat jakautuivat iän puolesta hyvin tasaisesti. Kaikista ikäryhmistä löytyi vastaajia yhtä paljon. Konttorien puolesta odotetustikin Lahden konttorista, Triosta, tuli vastauksia eniten. Sivukonttoreista aktiivisimmin vastasivat Heinola ja Hollola. Hämeenkoskelta vastasi yksi, mutta Iitin ja Nastolan osalta kukaan ei palauttanut kyselyä. Näiden konttoreiden osalta ei pysty siis vastauksista tekemään minkäänlaista johtopäätöstä.

Aseman mukainen vastaajamäärä jakaantui niin, että 9 % (kolme) vastaajista oli esimiehiä ja 91 % eli 43 vastaajaa oli toimihenkilöitä. Mielestäni useamman esimiehen mielipide tekisi tutkimuksesta kattavamman, mutta toisaalta esimiehiä on aina selkeästi vähemmän muuhun henkilöstöön nähden.

Vastanneiden työssäoloaika jakaantui myös melko tasaisesti. Eniten vastaajia oli sekä vähiten aikaa työskennelleissä että kauimmin Päijät-Hämeen Osuuspankissa työskennelleissä. Myös tältä väliltä tuli kattava määrä vastauksia, joten sen perusteella voi myös tehdä päätelmiä vastausten suhteen.

5.4.2 Tarkentavat kysymykset

5.4.2.1 Sisäisen viestinnän toimivuus

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastanneet ovat tienneet mitä kysely pitää sisällään. Suurin osa oli täysi samaa mieltä siitä, mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan. Pääosin ajateltiin myös, että viestintä toimii yrityksessä hyvin – pieniä puutteita lukuun ottamatta. Kysymyksistä myös paistoi läpi, että vastaajien

mielestä nykyisiä puutteita ei pyritä ainakaan täydellä teholla korjaamaan tai puutteita ei huomioida tarpeeksi hyvin. Vaikka kehittäviä ideoita huomioidaan hyvin, niille ei ole ainakaan lähimenneisyydessä tehty mitään.

Viestien tavoitettavuus oli vastaajien mielestä hyvä, mutta yrityksen kannattaisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka kaikki viestit tavoittaisivat paremmin ja tasaisemmin kaikki yksiköt. Tärkeää on myös, että tieto tavoittaa tarpeeksi ajoissa. Suurin osa oli sitä mieltä, että esimieheltä saadaan aktiivisesti tietoa eri asioista. Muutoksista tulee tietoa, mutta tarpeeksi nopeasti tieto ei välttämättä ehdi henkilöstölle.

Suurin osa henkilöstä tiesi heti, mitä kautta lähteä tietoa etsimään. Iällä ei ollut tähän minkäänlaista merkitystä. Siltä osin viestintä on ainakin onnistunutta. Hyvää tähän tuo myös se, että käytännössä kaikki vastanneista ovat aktiivisia hakemaan itse tietoa. Myös työtoverin auttaminen oli aktiivista eli suurin osa vastanneista jakaa omaa tietoaan myös muulle henkilöstölle. Tähän vaikuttaa mielestäni myös se, että vastausten mukaan työilmapiiri on hyvä ja että työilmapiirillä on ehdoton vaikutus tiedon kulkuun ja vuorovaikutukseen yrityksen sisällä.

5.4.2.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Viestintäkanavista palaveria pidettiin pääosin hyvänä tai erittäin hyvänä (81 % vastaajista) ja myös kehityskeskustelua pidettiin joko hyvänä tai erittäin hyvänä. Vaikka toimihenkilöiden ja esimiesten välillä oli vastaajien määrässä suuri ero, niin oli selvää, että esimiehet ja toimihenkilöt ovat samaa mieltä kehityskeskustelun tärkeydestä.

Taukuhuone viestintäkanavana jakoi mielipiteitä. Osa mielsi sen hyväksi paikaksi vaihtaa ajatuksia, kun taas toinen puoli oli sitä mieltä, että tauoilla ei tule miettiä työasioita tai että sitä kautta välittyvää tietoa ei tule ottaa niin kirjaimellisesti. Ilmoitustaulu oli toinen, jota ei pidetty kovinkaan toimivana viestinnän kanavana. Joko sitä ei käytetty ollenkaan tai sitten siellä on useita ilmoituksia sekaisin ja sitä

ei ehdi lukea tarkkaan. Ilmoitustaululta jää usein tärkeimmät huomaamatta runsaan tiedotteiden määrän vuoksi.

Opinetin viikkotiedotetta pidettiin myös hyvänä tai erinomaisena välineenä kertoa ajankohtaisista tapahtumista talon sisällä. Sieltä tulee vastaajien mukaan tiivistetysti tietoa tulevista muutoksista tai tapahtumista. Osa toivoi sen olevan hieman laajempi ja osan mielestä edes nykyisen pituisena sitä ei ehdi lukemaan. Opinetia eli intranetia pidettiin hyvänä tai erinomaisena sisäisen viestinnän kanavana. Sieltä löytyy paljon tietoa työhön liittyen. Ongelmaksi koettiin liika informaatio eli kaiken tiedon seasta oli hankala lähteä etsimään jotain tiettyä asiaa. Opinetista löytyvää tietoa pidettiin aina saatavilla olevana, mikä helpottaa työtä. Ikä ei tuntunut vaikuttavan siihen, kuinka helposti tai vaikeasti Opinetin kautta tietoa löytää. Kaikki mielsivät löytävänsä lähes yhtä helposti ja nopeasti tiedon.

Sähköposti oli myös sisäisen viestinnän kanava, jota pidettiin pääosin erinomaisena tai hyvänä. Kanavan nopeutta ja tavoitettavuutta arvostettiin vastauksissa. Ongelma sähköpostissakin oli viestien runsaus. Kaikkiin tärkeisiin viesteihin ei välttämättä ehdi reagoida. Puhelin viestinnän välineenä jakoi mielipiteitä, mutta oli kuitenkin pääosin hyvä tai tyydyttävä. Ongelmana pidettiin sitä, että jos puhelin on käytössä, niin se tavoittaa vain yhden henkilön kerrallaan.

Vastausten perusteella puskaradion kautta kulkeva tieto liikkuu yleensä nopeimmin. Suurin osa vastaajista piti epävirallisen viestinnän osuutta hyvänä tai tyydyttävänä. Ongelmana tässä kanavassa oli tietojen luotettavuus ja oikeellisuus. Henkilöstökokousta pidettiin joko hyvänä tai erinomaisena. Tärkeänä pidettiin sitä, että kerrankin kaikki kuulevat saman tiedon yhtä aikaa ja saadaan ajankohtaista tietoa siitä, missä talon sisällä mennään. Tilaisuuteen toivottiin kuitenkin lisää keskustelua. Henkilöstökokouksen merkitys ei vaihdellut suuresti konttoreiden välillä.

Kasvokkain viestintää esimiehen kanssa pidettiin vastausten perusteella joko hyvänä tai erinomaisena. Parasta oli keskustelu, jossa voi kahden kesken sanoa suoraan ja viesti menee varmasti perille. Keskustelua pidettiin myös helppona.

Sisäisen viestinnän kanavien keskiarvo vastausten perusteella (asteikolla 1-5):

- Palaveri 4,1
- Kehityskeskustelu 3,8
- Taukuhuone 1,4
- Ilmoitustaulu 2,4
- Opinet -viikkotiedote 3,6
- Intranet (Opinet) 3,6
- Sähköposti 4,0
- Puhelin 3,1
- Puskaradio 2,8
- Henkilöstökokous 3,5
- Kasvokkain viestintä esimiehen kanssa 3,9

Keskiarvosta voidaan helposti päätellä, että tietoliikenteen parantumisen ja yleistymisen myötä henkilökohtainen vuorovaikutus ja kasvokkain viestintä pysyy edelleen tärkeimpien viestintäkanavien joukossa. Jokainen sisäisen viestinnän kanava soveltuu erilaiseen tilanteeseen ja tällöin keskiarvo ei anna suoraa vastausta siihen, mikä väline on paras ja toimivin.

5.4.2.3 Erityishuomiot

Mielestäni tärkeimmät asiat on syytä esitellä suullisesti esimiehen kautta. Kun esimies on valmistellut ja esitellyt asian, siitä kannattaa vielä laittaa esimerkiksi sähköpostitse tai intranetin kautta kirjallinen tiedote. Vastaajat tuntuivat pitävän arvossa, että muutaman kerran vuodessa koko henkilöstö kokoontuu yhteen ja yrityksen tapahtumia käydään kaikille yhteisesti läpi. Ajan puitteissa olisi kannattavaa myös jättää esimerkiksi loppuun aikaa avoimelle keskustelulle henkilöstön kesken, jota myös toivottiin lomakkeen avoimissa kysymyksissä. Tällöin tulisi varmasti esille monta hyödyllistä näkökulmaa esimerkiksi eri konttoreiden puolelta.

On tärkeää huomata, että avoimien kysymysten vastaukset ovat negatiivisempia kuin suljetuista kysymyksistä saadut keskiarvot. Mielestäni tämä kertoo siitä, että

vastaajat paneutuivat kysymyksiin ja avoimien kysymysten kautta toivat kehitettävät asiat esille. Suurin osa annetusta palautteesta oli myös samansuuntaista, joten sen kautta on hyvä lähteä miettimään kehittämiskohteita tulevaa varten.

”Parempi käsitys mitä toiset tekee helpottaa tiedonkulkua. Avoimuutta. Ollaan samassa talossa töissä, toimintatavat yksiköissä tutuksi. Selkeä jako töiden kulussa helpottaa tiedonkulkua ja tekemistä” (ks. liite 3: Avoimet kysymykset). Useissa vastauksissa toivottiin tiedon välitystä yksiköiden välille. Ongelmana on, että jokainen yksikkö tekee omaa työtään ja selkeys muiden yksiköiden funktiosta on epäselvä. Kommunikaation kannalta olisi tärkeää, että tiimit kertoisivat toisilleen omista tapahtumistaan. Yksiköiden esimiehet voisivat myös tuoda esimerkiksi palavereihin tietoa muiden yksiköiden tai konttoreiden tapahtumista konkreettisesti.

Avoimissa kysymyksissä (ks. liite 3: Avoimet kysymykset) tuli selkeästi esille toimihenkilöiden kiire, joka vaikuttaa sisäisen viestinnän laatuun. ”Kiireessä vaikea keskittyä tuleviin viesteihin” -lause löytyi useammasta avoimen kysymyksen vastauksesta. Kyseessä oli eri sisäisen viestinnän kanavien toimivuus. Kuten sisäiseen viestintään liittyvissä ongelmissa mainittiin, kiire tulee usein suureksi esteeksi sisäisen viestinnän toimivuudelle. Kiireessä viestiä ei ehditä sisäistää eikä se välttämättä päädy vastaanottajalle oikeassa merkityksessään.

Sisäisen viestinnän toimivuuden kehittämiseen täytyy käyttää aikaa ja miettiä tarkkaan, miten mikäkin viesti on järkevintä hoitaa ja minkä kanavan kautta. Mitä hankalampi asia on tai mitä suurempaa huomioarvoa se vaatii, sitä suuremmalla syyllä se tulisi esittää aina rauhassa kasvokkain viestinnän avulla. Näin on mahdollista keskustella asiasta ja varmistaa, että viesti varmasti saavuttaa vastaanottajan.

6. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä viestintä on ja mikä merkitys nimenomaan sisäisellä viestinnällä on organisaation kannalta. Tutkimuksessa käytiin läpi sisäiseen viestintään vahvasti vaikuttavia seikkoja, kuten viestintäilmastoa ja esimiesviestintää. Tärkeä osa työtä oli empiirinen tutkimus Päijät-Hämeen Osuuspankkiin, jossa tutkittiin sisäisen viestinnän toimivuutta yrityksen eri yksiköiden ja henkilöstön välillä.

Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi sisäisen viestinnän tämän hetkinen tila sekä mitä parannuksia tai kehitysehdotuksia toivottiin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Päijät-Hämeen Osuuspankin henkilöstö on pääosin tyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen. Joissain viestinnän kanavissa todettiin puutteita (esimerkiksi ilmoitustaulun kautta tulevassa viestinnässä). Tuloksista selvisi myös, että kasvokkain viestintä on tärkeä viestinnän kanava sähköisten ja kirjallisten kanavien rinnalla. Onnistunut esimiesviestintä koettiin yrityksessä vahvuutena ja työilmapiiriin koettiin vaikuttavan sisäisen viestinnän toimivuuteen.

Jatkotutkimusehdotuksena Päijät-Hämeen Osuuspankille on esimerkiksi työolosuhteiden vaikutus työtyytyväisyyteen ja/tai työilmapiiriin. Toisena mahdollisuutena on tutkia, miten ja minkä kanavan kautta sisäinen viestintä tavoittaisi tasapuolisesti sekä sivukonttorit että yksiköt.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET:

Fisher, D. 1981. Communication in organizations. West Publishing CO, Minnesota.

Goldhaber, G. 1981. Organisaatioviestintä. Weilin+Göös kirjapaino, Espoo.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. Uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. Uudistettu painos. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategia viestintä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Juholin, E. 1999a. Paradise Lost or Regained? Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Juholin, E. 1999b. Sisäinen Viestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Juholin, E. 2006. Communicare! 4. Uudistettu painos. WS Bookwell, Porvoo.

Kortejärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. Yritysviestinnän ABC. 4. Tarkistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 1. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhteopas. Edita Prima Oy, Helsinki
- Misteil, S. 2002. Viestintä työyhteisössä. 6. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Nakari, R. & Valtee, P 1995. Menestyvä työyhteisö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Ojajärvi, J. & Vainio, S. 2003. Ammattikorkeakoulun juridiikka 2. Otava Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Ojanen, S. 2003. Tiedota tehokkaasti. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Hakapaino, Helsinki.
- Åberg, L. 1993a. Esimiehen viestintäopas. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Åberg, L. 1993b. Viestintä – tuloksen tekijä. 3. Painos. Tietopaketti Oy, Helsinki.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.

SUULLISET LÄHTEET:

Lavikka-Korpelainen, P. 2007. Kehittämispäällikkö. Päijät-Hämeen Osuuspankki, Haastattelu huhtikuu 2007.

Marjomäki, J. 2004. Sisäinen viestintä. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos, Lahti syksy 2004.

Saarenpää, A. 2005. Yritysviestintä. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos, Lahti syksy 2005.

SÄHKÖISET LÄHTEET:

Helsingin yliopisto 2007 [verkkójulkaisu]. Saatavilla: <http://www.valt.helsinki.fi>

Jyväskylän yliopisto 2007 Saatavissa:

<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/index.htm>

Kangasalan kunnan viestintästrategia [verkkójulkaisu]. Saatavilla:

<http://www.kangasala.fi/hallinto/viestintatstrategia.html>

Osuuspankkiryhmä 2007 [verkkójulkaisu]. Saatavilla: <http://www.op.fi>

Yhteistoimintalaki 334/2007. Annettu Helsingissä 30.3.2007 [online]. Saatavilla:

<http://www.finlex.fi>

LIITTEET

LIITE 1

LIITE 1: Saate lomakkeeseen

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ja teen markkinoinnin opinnäytetyöni Päijät-Hämeen Osuuspankin sisäisestä viestinnästä. Oheinen tutkimus on osa työtäni ja toivon saavani mahdollisimman kattavat vastaukset, jotta voin omalta osaltani auttaa sisäisen viestinnän kehittämisessä. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia, eikä ketään vastaajaa ei voi tunnistaa tuloksista.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Kesäisin terveisin

Jenni Rötö

LIITE 2: Lomake

1. Ikä

- 25 tai nuorempi 26-35 36-45
 46-55 56-

2. Konttori

- Trio, yks. pankki Trio, yrityspankki Mariankatu
 Asiakkuustiimi Heinola Hollola
 Hämeenkoski Iitti Nastola
 Muu, mikä? _____

3. Asema

- esimies toimihenkilö

4. Työssäoloaika Päijät-Hämeen Osuuspankissa

- alle 1 vuosi 1-5 vuotta 6-10 vuotta
 11-15 vuotta 16-20 vuotta 21 vuotta tai kauemmin

5. Arvioi asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=ei eri mieltä eikä samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) väittämiä sisäisen viestinnän toimivuudesta:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Tiedän mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Sisäinen viestintä toimii POP:ssa hyvin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Viestinnässä havaittuja puutteita pyritään korjaamaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Kehittävät ideat huomioidaan POP:ssa hyvin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Viestit tavoittavat aina yksikköni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Saan työtäni koskevan tiedon ajoissa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Esimieheni välittää aktiivisesti tietoa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Minut pidetään tietoisena muutoksista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

LIITE 2/2

	1	2	3	4	5
i) Tiedän mistä haen tietoa työtäni koskien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Olen aktiivinen hakemaan tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Jaan tietoa työtovereilleni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Työilmapiiri on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Työilmapiiri vaikuttaa tiedon kulkuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Miten kehittäisit tiedonkulkua yksiköiden välillä?

7. Millaista tietoa esimiehen tulisi jakaa eteenpäin yksikköön?

8. Millaisen tiedon koet tärkeäksi työsi kannalta?

9. Arvioi asteikolla 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=tyytyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen) eri sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta sekä perustele miksi esimerkiksi sähköposti viestinnän välineenä toimii tai ei toimi:

	1	2	3	4	5	Ei käytössä
a) Palaveri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____						
b) Kehityskeskustelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____						
c) Taukuhuone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____						
d) Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut: _____						

LIITE 2/3

	1	2	3	4	5	Ei käytössä
e) Opinet -viikkotiedote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					
f) Intranet (Opinet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					
g) Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					
h) Puhelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					
i) Puskaradio (epävirallisen viestinnän osuus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					
j) Henkilöstökokous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					
k) Kasvokkain viestintä esimiehen kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perustelut:	_____					

10. Mitä sisäisen viestinnän kanavaa käytät mieluiten tiedonhakuun?

11. Millaisena koet sisäisen viestinnän Päijät-Hämeen Osuuspankissa; risut, ruusut ja kehitysehdotukset.

LIITE 3: Avoimet kysymykset

Kysymys 6. Miten kehittäisit tiedonkulkua yksiköiden välillä?

2. Laajemmalla viikkotiedotteella, muutaman kerran vuodessa eri yksiköiden välillä lyhyitä palavereja- Ei siis koko trio, vaan esim. 1. ja 2. kerroksen palaveri.
6. myös toimihenkilöltä tulisi kysellä aktiivisemmin mikä tiimien välillä toimii ja mikä ei sekä kysellä epäkohdista ja pyrkiä korjaamaan niitä
7. opinetiin viikkotiedote joka osastolta/tiimiltä
8. avoin keskustelupalsta verkkoon. viikkotiedotteeseen ”kolumneja” (eli faktatiedon lisäksi pitäisi avata asioita enemmän, miksi-kysymyksiin vastauksia). opinetissa ja verkkolehdeissä on tiedot sirpaleisina; kaipaen enemmän kokonaisuuksien hahmottamista ja kannanottoja, esim. tulosten analysointia ja tulkintaa
10. palavereita on jo nyt liikaa
12. opinetistä selkeämpi kanava. Asioita voisi tiedottaa paremmin etukäteen, että ei huomaa, että ai tämä asia on jo muuttunut
13. yhteisiä palavereja, eri yksiköistä tiedot opinetiin, jotta tietää kuka missäkin on ja mistä tavoittaa
14. viestit välittyvät huonosti meidän esimiehen kautta. Opinet hyvä tapa viestiä!
18. paras tapa tavoittaa on sähköisesti, siksi mm. pikaviestintä on hyvä, mutta vastaavaa kaipaisin omien ja muiden yksiköiden välillä.
19. keskustelupalsta, että esim. asiakkuustiimin työ tulisi tutuksi muille yksiköille.
20. samat toimintamallit kaikille
21. Kattavampi tiedotusjärjestelmä, esim. sähköpostin tai opinetin välityksellä (esim. opinetiin sivut: ajankohtaista konttoreilla.)
24. Parempi käsitys mitä toiset tekee helpottaa tiedonkulkua. Avoimuutta. Ollaan samassa talossa töissä. Toimintatavat yksiköissä tutuksi. Selkeä jako töiden kulussa helpottaa tiedonkulkua ja tekemistä.
26. Tiedonkulku pitäisi olla ensinnäkin jonkun vastuulla talotasolla. Miksi meillä ei ole esim. kouluttajaa, jota voitaisiin käyttää viestin viejänä? verkkolehteen kuvat uusista henkilöistä (kesätyöntekijät)
27. aktiivisempaa

LIITE 3/2

- 29. yleinen ilmoittelu kansio, johon yksiköt laittaisivat terveisiään ja se kiertäisi yksiköissä
- 32. joka tiimistä joku kokouksiin ja hän informoi omaa tiimiään
- 33. täällä on niin pieni konttori, että tieto kulkee ”communicatorin” hyödyntäminen erilaisten ryhmien perustaminen esim. oma yksikkö/konttori
- 34. enemmän tietoa eri yksiköiden tapahtumista
- 38. selkeät vastuuhenkilöt yksikössä, jotka tiedottavat yksikön sisällä/ulkopuolelle asioista
- 43. Rahva, päivittäiset ym. ajankohtaispalaverit on hyviä → kun vaan käytäisi asiat yksiköissä läpi
- 47. verkkolehti, sähköposti

Kysymys 7. Millaista tietoa esimiehen tulisi jakaa eteenpäin yksikköön?

- 1. - avoimesti, perusteltua tietoa, mikä tehdään näin – jne.
- 2. Työhön liittyviä tärkeitä tietoja mieluummin suullisesti kuin sähköpostilla
- 6. kaikki omaan ja muiden yks. liittyvää. vaikka toimii vaan omassa yksikössä ne muodostaa silti yhdessä kokonaisuude, jonka toiminta pitää pystyä hahmottaman, jotta osaa antaa mahd. hyvää palvelua asiakkaille
- 7. kaikkea mahdollista mikä liittyy töihin, henkilöstön muutoksiin (omat sairauspoissaolot ym. yleiset asiasta) ja pankin toimintaan
- 8. mitä ei pitäisi jakaa?
- 10. tuloksista, onnistumisista, muutoksista
- 12. tietoa joka tukee myyntityötä sekä itse työntekoa ja henkilöstöasioita
- 13. Henkilöstöä koskevat asiat, pankkitasoiset asiat, tulevat muutokset, myynnit ym.
- 14. Esimies välittää tietoa konttorissamme huonosti/viiveellä. Tärkeimmät viestit kulkisivat paremmin 10 –hlön kautta.
- 18. kaikki tiedot, jotka voivat edes hieman vaikuttaa omaan työhöni.
- 19. tulevista muutoksista, tärkeät tiedotteet
- 20. kaikki tieto mikä vähääkään vaikuttaa pankin toimintaan
- 21. Kaikesta toimihenkilöiden työtä koskevista. Esimiesten tulisi hiukan tarkemmin katsoa millä jakelulla sähköposti tulee → laittaa eteenpäin

LIITE 3/3

- 24. Koulutukset, uudet asiat, pankin linjaukset
- 25. uuditukset, muutokset, toiminta-tapojen muutokset, henkilökunta-asiat
- 26. Kaikki tieto, joka toimitetaan vain esimiehille ei muille.
- 27. ajankohtaista; joka vaikuttaa suoranaisesti itse työsuoritukseen (tavoitteet, seuranta yms. ohjaavaa toimintaa
- 29. uusia muutoksia, tsemppauksia, onnistumisia, kokouksien anti, yleinen informaatio
- 30. kaikkea työhön liittyvää, mitään osa-aluetta väheksymättä
- 32. tietoa joka koskee jokaisen omaa työtä sekä koko talon yl. tietoa, jolla vaikutusta omaan työpanokseen
- 34. kaikkea, mikä liittyy toimihenkilöiden työhön
- 36. Kaikki muutokset
- 38. kaikkea tieoa, mieluummin liikaa kuin ei lainkaan
- 42. kaikki tieto mikä työhöni vaikuttaa
- 43. kaikkea minkä katsoo tarpeelliseksi
- 44. kaikenlaista
- 45. muutokset, ”hyvä tietää” –tyyppiset asiat
- 47. tupa 2:n tiedottaminen TOIMII hyvin. Henkilöstöasioiden tiedotus heikkoa, esim. avoimien paikkojen hlö valinnat

Kysymys 8. Millaisen tiedon koet tärkeäksi työsi kannalta?

- 1. omaa yksikköä koskevat tiedot + suunnitelmat
- 2. työhön liittyvät tiedot
- 6. kaiken mikä merkitsee asiakkaille ja vaikuttaa omaan tulevaisuuteen
- 7. muutokset työjärjestelyissä, sovelluksissa. ajankohtaiset asiat, tiedettävä ”missä mennään”, uusien henkilöiden esittelyt
- 8. liika tieto ei ole pahasta, osaan mielestäni lukea kursorisesti.”otsikkotasolla” on hyvä kaikkien tietää mitä pankissa tapahtuu
- 10. kaikki sellainen mikä vaikuttaa omaan työhöni, myyntiin, henkilökuntaan ym.
- 12. uuden, ajankohtaisen tiedon myynnin kannalta että osaa opastaa ja kertoa asiakkaille asioista oikein

LIITE 3/4

13. Tiedot työtapoja koskevista muutoksista, kuten sovelluksista. tuotteita koskevat tiedot, toimintatapojen muutokset ja ajankohtaiset tiedotteet ym.
14. Kaikki tieto on tärkeää. Näin pystyy kehittämään itseä.
18. yleisellä tasolla kaikki, mutta syvällisemmin ajateltuna sen mikä oikeasti koskettaa työtäni
19. uudistukset tuotteissa, muutokset henkilökunnassa, työtä helpottavat seikat
20. kaiken pop:n toimintaan liittyvän tiedon. Op-ryhmän toimintatavat
21. Tuotetiedot, muutokset konttoreissa (poissaolot jne)
24. Tuotetieto, pankin linjaukset ja toimintatavat, ideat työn tekemiseen ja oppimiseen
25. ajankohtainen, muutokset sovelluksissa, kaikki
26. Asiakkuustiimissä pitää olla tietoinen kaikista muutoksista. Kaikista asioista tulee kysymyksiä: uudet tuotteet, uudet toimihenkilöt, konttoreissa tapahtuvat muutokset jne.
27. ajankohtaista; joka vaikuttaa suoranaisesti itse työsuoritukseen (tavoitteet, seuranta yms. ohjaavaa toimintaa
29. asia ja työkalu oppi
30. laina-asiat ja sijoitusasiat
32. tietoa joka koskee jokaisen omaa työtä sekä koko talon yl. tietoa, jolla vaikutusta omaan työpanokseen
34. kokonaisvaltaisen tiedon
36. Ohjelmien toimivuudesta tiedottaminen, erilaiset varoitukset ja yleiset tiedotteet, joista asiakkaat saattavat kysyä
37. arkiseen työhön liittyvät
38. uudet toimintatavat/säännöt, myös perustelut miksi näin toimitaan
43. ajankohtaisen tiedon, muutokset
44. kuka on paikalla, kuka poissa. Eri alueiden vastuuhenkilöt. Tuotteisiin ja ohjeisiin sekä toimintatapoihin tulevat muutokset
45. Sellaienn jolla välitön vaikutus
47. kaikki työhöni liittyvä, pankin koko tiedotus yleensä kaikista ajankohtaisista asioista

LIITE 3/5

Kysymys 9. Arvioi asteikolla 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen) eri sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta sekä perustele miksi esimerkiksi sähköposti viestinnän välineenä toimii tai ei toimi:

a) Palaveri

- 1. viesti samalla kertaa kaikille, voi keskustella asiasta yhdessä
- 2. takerrutaan epäolennaiseen
- 5. päätöstä vaativissa asioissa ehdoton
- 6. liian lyhyt aik, liikaa asioita, toimihenkilöitä ei kuunnella
- 7. keskitytään toisarvoisiin asioihin tai seurataan vain tuloksia
- 11. avoin keskustelu
- 13. tehokas, nopea tapa välittää tietoa
- 14. käydään yleensä tärkeimmät viestit läpi
- 18. kaikki eivät saa puheenvuoroa, aika todella rajoitettu
- 19. asioita käydään tulevaisuutta ajatellen
- 20. kaikki ei aina paikalla
- 21. paljon keskustelua, mutta venähtävät & asian vierestä usein
- 24. voi keskustella
- 25. kaikki yhtä aikaa kuulemassa, mahdollisuus kysyä ja tarkentaa
- 26. on aikaa rauhoittua kuuntelemaan
- 31. pitää olla hyvin valmisteltu onnistuakseen
- 32. kaikki saa tiedon samanlaisena – ei ”välikäsiä”
- 35. hyvä, mutta usein aika rajoittaa liikaa
- 36. suurin osa on paikalla
- 37. syntyy keskustelua, mielipiteitä, uusia ideoita
- 43. toimii hyvin, aina ei vain tule avattua suuta ja kysyttyä
- 47. paljon asiaa, ajankohtaiset asiat, keskustelua

b) Kehityskeskustelu

- 1. varattu aika ”minulle” henkilökohtaisesti
- 6. pintapuolinen ja tuntuu ettei työntek. hyödy siitä kun mitään ei kuitenkaan huomioida
- 7. ei ole edistänyt työtäni, koulutustarpeita. pakollinen keskustelu kerran vuodessa joka kerran eri esimiehen kanssa. luottamuksellista, pitkäjänteistä suhdetta vaikea saada kehitettyä esimiesten nopean vaihtuvuuden takia.
- 13. suora palaute mahdollista
- 18. pääsee sanomaan suoraan esimiehelle mielipiteeni
- 19. parannuksia nykyisiin toimintatapoihin
- 20. tieto välittyy henkilökohtaisesti
- 21. keskittyy lähinnä myyntiin
- 24. keskustelua, ajatusten vaihtoa
- 25. vain th ja esimies. sama tieto ei tavoita kaikkia
- 26. on aikaa rauhoittua kuuntelemaan
- 31. molemminpuolinen valmistelu/valmistautuminen tärkeää

LIITE 3/6

- 32. pääasiassa hlökohtainen keskustelu, mutta toimii myös viestintäjänä
- 35. yksilötasolla erittäin toimiva
- 36. kaikki asiat tulevat esille
- 37. sopii kahdenväliseen tiedonvaihtoon
- 43. molemmat osapuolet kokee sen (yleensä) tärkeäksi
- 47. luottamus, ymmärrys töitä kohtaan

c) Taukuhuone

- 1. – osa kuulee – osa ei
- 2. takerrutaan epäolennaiseen
- 5. taukuhuone ei ole tiedottamista varten
- 6. ei ole ollut kahvitilaa ym
- 7. naisten sosiaaliset tilat epäkäytännölliset ja ahtaat työntekijöiden määrään nähden
- 13. ei tavoita kaikki, ”epävirallista”
- 14. joskus tulostetaan kahvihuoneeseen tärkeimpiä tiedotteita luettavaksi
- 18. puskaradio on kautta aikain tehokkain välinne välittää tietoa
- 19. työasioita tulee puhuttua tauollakin
- 20. ei virallinen kanava. Ei kaikkien tietoon
- 21. ajatusten vaihtoa kun puhelin ei pirraa
- 24. vain muutaman välillä
- 25. vain osa saa tiedon
- 26. suusta suuhun huhujen jako taukuhuoneessa ei ole hyvää viestintää ja ei tavoita kaikkia
- 32. ei ole sellaista huonetta
- 37. tauko on palautumista varten – ei tiedotteiden lukua
- 43. monesti kuulee hyödyllistä tietoa (mikä muuten olisi mennyt ohi)
- 47. ei ole kuin naisten huone

d) Ilmoitustaulu

- 1. ei katsota!
- 5. vanhanaikainen
- 6. vähän sekava
- 7. sekava. ei ehdi lukea hissiä odotellessa tai alas tullessa
- 13. ei tule luettua, ei tehokas
- 14. vain vko tulokset ovat sellä
- 18. sitä ei juuri koskaan muista lukea
- 19. työ hektistä, koneen kanssa tekemistä
- 20. Ei tule luettua
- 21. Ei osu kenenkään silmään
- 24. harvoin luen
- 25. ei tule aina luettua
- 26. harva kerkeää lukemaan
- 27. tulee harvoin katsottua (tehotonta)
- 32. ei tule luettua – liikaa tiedotteita

LIITE 3/7

- 35. täyttyy viesteistä ja tärkeät viestit jäävät huomiotta
- 37. ei tule seurattua säännöllisesti → ei nopeaa tiedottamista
- 43. Aina ei tule kiinnitettyä huomiota
- 47. sekava, kuitenkin siellä paljon asiaa

e) Opinet – viikkotiedote

- 1. yleistä tietoa
- 2. ei ehdi lukea
- 5. tulee aina katsottua
- 6. ainakin tiivistetty
- 7. enemmän ajankohtaista asiaa kaivataan.
- 13. nopea, käytännöllinen tapa tiedottaa
- 14. hyvää tietoa, aika suppea...
- 18. pääasioiden tiedot sekä mm. henkilöuutisia
- 19. pääseikkoja, mutta myöhään perjantaina
- 20. Jokaisen pitäisi lukea
- 21. saisi olla enemmänkin asiaa
- 24. tulee katsottua. Tärkeät asiat siinä. Kuulumiset
- 25. hyvä, odotettu ”kanava”, mutta enemmän saisi olla tietoa
- 26. hyvä väline, mutta toisinaan ei kerkeä lukemaan
- 31. hyvä tapa viestiä, hankala löytää
- 32. ihan hyvä kun ehtisi lukea
- 35. tulee vaan luettua liian harvoin
- 36. ei aina ehdi katsomaan
- 37. voi lukea milloin aikataulu sopii. Tiedot säilyvät, löytyy nopeasti
- 43. aina tulee luettua (ennemmin tai myöh.)
- 47. niukka, kuiva

f) Intranet (Opinet)

- 5. ”informaatioähkyn kannalta paras paikka”
- 6. onhan siellä sitä tietoa...
- 7. sekava. hankala löytää nopeasti tarvitsemaansa tietoa
- 10. liikaa asiaa, hankala lukea päivittäin
- 13. nopea, käytännöllinen tapa tiedottaa
- 14. hyvä tapa viestittää! vielä kun sieltä löytäisi paremmin tietoa.
- 18. jos ehtii lukemaan, saa yleistasolla tietoa
- 19. vähän sekava, kun paljon tietoa
- 20. kaikki eivät välttämättä etsi/osaa etsiä tietoa
- 21. saisi olla enemmänkin asiaa
- 24. aina saatavilla, helppo hakea
- 25. joskus kiireessä hankala hakea
- 26. hyvä väline, mutta toisinaan ei kerkeä lukemaan
- 31. tietoa hankala löytää
- 32. välttävä siksi koska tieto vaikeasti etsittävässä
- 35. informaatiotulva...tietoa paljon, haku vaikeaa
- 36. sama kuin yllä

LIITE 3/8

- 37. kaikkia edes oman aihealueen tiedotteita ei ehdo lukea ja ymmärtääkö ne oikein?
- 43. Yleensä ohje löytyy jos jaksaa kaivaa
- 47. Paljon tietoa

g) Sähköposti

- 1. tulee paljon viestejä, joskus voi hukkaa tärkeä viesti kun viestejä on niin runsaasti
- 2. ei ehdi lukea
- 5. nopein, tavoitettavuus hyvä
- 6. VIESTIT OTSIKOITAVA! ihmeellistä toimintaa, ettei pankissa otsikoida kaikille tulevia sähköpostiviestejä! Se on ensimmäinen minkä pennut oppii koulussa → vaikeaa löytää viesti mitä etsiim jos tulee esim. asiakas, jonka kohdalla pitäisi tarkistaa joku asia → viestit otsikoitava esim. tyyliin: ”kortit”/”henkilöpapereiden väärinkäyttö” tms.
- 7. tavoittaa yleensä aina samanpäivän aikana (paitsi loma ajat ym.)
- 10. valitettavasti tällä hetkellä suosituin viestinnän väline
- 13. ei tavoita kaikkia
- 14. joskus viestejä tulee liikaa ja asiat hukkuvat viestien paljouteen
- 18. jakelu niille, joita asia koskee
- 19. täyttyy nopeasti, mutta helppo laittaa talteen
- 20. Varmistaa, että jokainen saa tiedon henkilökohtaisesti
- 21. voi lukea milloin tahtoo, osa porukasta ei lue aktiivisesti
- 24. tulee luettua, nopea, voi katsoa milloin sopii
- 25. tärkeä tieto saattaa hukkaa muun sähköpostin joukkoon
- 26. hyvä väline, mutta toisinaan ei kerkeä lukemaan
- 31. nopea, yleensä viesti lyhyt ja ytimekäs
- 32. ei tavoita kaikkia mutta hyvä muistutusvälineenä esim. esimies voilaittaa omalle tiimille viestin, mistä voi katsoa jonkun tärkeän asian.
- 34. ei tavoita aina kaikkia
- 35. kiireessä vaikea keskittyä tuleviin viesteihin
- 36. tehokas, näkee samantien saapuneen postin
- 37. nopea, puutteena se että jos ei ehdi siinä samassa reagoida niin voi hukkaa muiden joukkoon. Tavoittaa kuitenkin kaikki.
- 43. Nopea, toimiva
- 47. nopea, hyvä

h) Puhelin

- 5. asioiden todistettavuus heikko, yleistarpeellinen viestintä välinen kuitenkin
- 6. meille ei (saisi) tule puheluita
- 7. puhelut ohjautuvat palvelunumeroihin. Haluamaansa henkilöä vaikea tavoittaa puhelimitse.
- 13. vain jos tieto on henkilökohtaisesti jaettavaa
- 14. puheluita tulee paljon. Häiritsevä tapa viestiä.

LIITE 3/9

- 18. tiedonkulku rajoittuu pahasti
- 19. nopea ja aina viestejä, ei jää talteen
- 20. Tieto välittyy hyvin. Vie paljon aikaa.
- 21. nopea tieto, ei jää dokumenttia (tarkastus jälkikäteen mahdotonta)
- 23. voi tulla helpommin väärinkäsityksiä, kohdistuu vain yhteen hlöön
- 24. ei tavoita aina oikeaa henkilöä
- 25. hidas, hankala, anoastaan hyvä silloin jos tieto kuuluu vain minulle
- 26. ei tavoita kaikkia
- 32. taustassa toimii, mutta asiakaspalvelussa epäkohteliasta puhua puhelimesta muutoin kuin palveltavan asiakkaan asiaa hoidettaessa
- 34. vain yhdelle
- 36. nopea, mutta ei aina tavoita kaikkia
- 37. puhelut tulevat ”epäsopivaan” aikaan. ei tavoita
- 43. Nopea, mutta aina ei saa kiinni
- 47. joskus asia hoituisi puhelimesta helpommin kuin

i) Puskaradio (epävirallisen viestinnän osuus)

- 2. tieto liikkuu nopeimmin
- 5. luotettavuus
- 6. musta tuntuu että kaiken kuulee eka ruokalassa tai pukuhuoneessa
- 7. kuulopuheisiin vaikea luottaa. paljon tietämättömyyttä ja luuloja.
- 13. ei tavoita kaikkia, ei tasapuolinen
- 14. aika merkittävä osuus viestintää. Käydään nopeasti kysymässä toiselta
- 18. toimii aina
- 19. aika epäluotettava, tiedot tarkastettava
- 20. Epämääräistä
- 21. suurin osa tulee tätä kautta
- 24. juoruja
- 25. kaikkein ”mehukkain” tieto – yleensä liioiteltu tai puutteellinen
- 26. ei tavoita kaikkia
- 28. tieto voi
- 32. yleensä tieto vääristyy jos et ole aivan varma mistä puhut
- 36. ei välttämättä pidä aina paikkaansa
- 37. tiedon oikeellisuus, tulkinnat
- 43. ei voi aina luottaa, muuten toimii

j) Henkilöstökokous

- 1. tapeellinen, koko taloa koskevia asioita
- 2. turhaa löpinää
- 6. aina käsitellään muita tiimejä, ei ikinä meitä
- 7. vain pankin tulos ja tavoitteet. ei pystytä paneutumaan tarpeeksi muihin tärkeisiin asioihin. ei keskustelua
- 13. isojen asioiden tiedottamiseen hyvä.
- 14. lisää myyntiä! Se on hlö. koko. viesti yleensä aina!
- 18. tulee paljon asiaa
- 19. kaikki kuulevat samat asiat

LIITE 3/10

- 20. Virallinen
- 21. keskittyy lähinnä tuloksiin
- 23. kaikki paikalla, käydän yleensä pankin suuret linjaukset läpi
- 24. jäykkä, suuret asiat, virallinen
- 25. virallinen – jää paljon jälkipohdittavaa
- 26. on aika rauhoittua kuuntelemaan
- 28. tiedon saa heti ”tuoreena” ja ilman ”välikäsiä”
- 32. hyvää asiaa, mutta kalvot voisi kertoa suullisesti
- 34. tulisi olla enemmän työtä koskevaa tietoa, ei vain tuloksia
- 36. samat asiat on usein käsitelty jo aikaisemmin
- 37. siellä harvoin kuuee mitään ihan ”uutta”
- 43. vain 1. vuodessa
- 47. eritt. hyvä katsaus pankin tilanteesta, keskustelua sais olla.

k) Kasvokkainviestintä esimiehen kanssa

- 2. esimies ei kuuntele
- 5. tehokasta, mutta joissakin tapauksissa liian yksipuolista
- 6. ei kuuntele, ottaa kehitysehdotukset itseensä ja kantelee ”omalle” pomolleen. motto: ”jos sanot jotain suoraan, tulen vääristelemään sitä ja tulet katumaan sanomaasi”.
- 7. ajatusmaailmat eivät välttämättä ”kohtaa”. Ymmärretään asiat eri tavalla. Esimies ottaa kritiikin henkilökohtaisesti ja loukkaantuu helposti.
- 13. yksityisissä asioissa tehokas
- 14. Esimiestä harvoin näkyy näissä merkeissä.
- 18. riippuu mitä asia koskee, yleensä tehokkain
- 19. kun toimii, oikein antoisa väline
- 20. 100 % tiedonkulku
- 21. jos esimies sattuu ymmärtämään mistä kyse
- 23. jos liittyy omaan työhön
- 24. suoraa, nopeaa, aiheuttaa keskustelua
- 25. vastavuoroisuus, mahdollisuus kysyä, perustella
- 32. näin tieto kulkee parhaiten, mitä pankki haluaa, opinetistä (jos löydät asian) voi tehdä ”lopputarkennuksen”
- 35. jos kahden kesken, viesti menee vamatylysti puolin ja toisin
- 36. voi kysyä suoraan, ja saa samantien vastauksen
- 37. ok, mutta ei niin tehokasta kun ryhmällä kerrottaessa
- 43. pitäisi olla päivittäistä että toimisi
- 47. helppoa keskustella

8. kaikkiin: eri tilanteisiin täytyisi osata valita juuri siihen sopiva viestintäväline!

27. yleistä: tietoa tulee paljon ja monelta taholta kunhan vaan löytyisi aikaa & rauhaa paneutua joka asiaan

LIITE 3/11

Kysymys 10: Mitä sisäisen viestinnän kanavaa käytät mieluiten tiedonhakuun?

1. opinet, työkaverin kanssa keskustelu
2. kysymällä suullisesti, toissijaisena sähköposti. Opinet on liian laaja.
3. opinet, sähköposti
5. opinet
6. puskaradiota...
7. opinettia ja sähköpostia
8. opinet
9. opinet
10. opinettia + puhelinta
11. palaveri ja opinet
12. intranettia tai puskaradiota
13. intranet
14. Opinet + puskaradio
18. internet, sähköposti taukuhuone
19. opinet, esimiehen kanssa puhuminen
20. Esimies, opinet
21. sähköposti, opinet & puhelin
23. sähköpostia
24. Intra, viikkotiedote, puhelin
25. tasapuolisesti kaikkia, ehkä mieluiten konetta.
26. opinet, verkkolehti
27. opinet, sähköposti
28. Puhelin, opinet
29. keskustelua toisten toimihenkilöiden kanssa
30. opinet, omat pöytäkirjat opinetissa, oma kansio tietokoneella, johon tallennan juttuja/meilejä
31. intranet
32. opinettia yritetään käyttää, koska siellä on kaikkein eniten tietoa, suullinen viestintä tehostaa tietoa
33. sähköposti tai communicator
34. opinet, sähköposti

- 35. puhelin, kasvokkain esimiehen/kollegan kanssa
- 36. opinet, sähköposti
- 37. Opinet
- 38. opinet, sähköposti
- 42. opinet, viikkotiedote, intranet
- 43. soitto, sähköposti, pikaviestintä, opinet – kaikkia sekalaisesti
- 44. Opinet
- 45. sähköpostia, koska ei riippuvainen hetkellisessä tavoitettavuudessa, mutta työpistetyöskentelyssä viesti huomataan kitenkin nopeasti

46. SÄHKÖPOSTI

Kysymys 11: Millaisena koet sisäisen viestinnän Päijät-Hämeen Osuuspankissa; risut, ruusut ja kehitysehdotukset.

- 1. henkilöstöasioissa viestit ei aina kulje- tai tulevat viiveellä.
- 6. ...kaikki taitaa olla sanottu... tolle sposti asialle on TEHTÄVÄ jotain
- 7. jonkin verran viikkotiedote parantanut viestintää, mutta paljon on vielä tehtävää ja kehitettävää.
- 8. toimitusjohtajan paimenkirjeitä lisää. tulosseurannasta tekemisen seurantaan
- 10. paljon on kehittynyt ja varmasti on vielä kehitettävää. Ajat muuttuu ja niin muuttuu tiedottamisen kanavatkin.
- 12. viestit kulkee viiveellä ja osa ihmisistä panttaa tietoa. Sivureihin ei taida suodattua kuin puolet tiedosta trio on verrattuna.
- 13. eri yksiköiden välistä tiedottamista voisi parantaa vaikkapa opinetin välityksellä. viikkotiedotteen yhteyteen tärkeimmät kuulumiset tms.
- 14. Esimiehen kautta viestit ei välity tarpeeksi nopeasti. 10- roolia voisi lisätä, mutta samalla palkkaus kuntoon. Opinetin kehitystä, jotta tieto sieltä löytyisi vielä helpommin.
- 18. sisäinen viestintä toimii kun halutaan, aina ei tule se oleellinen tieto perille. Ruusuina on kuitenkin se, että viestintää pyritään parantamaan.
- 19. välillä tieto tulee myöhemmin kuin asiakkaille, mutta suurimmaksi osaksi toimii hyvin.
- 20. Yhtenäinen toimintamalli. Sähköpostia enemmän käytölle. Nyt liian monta toimintatapaa ja tiedonkulku pätkii välillä.

LIITE 3/13

21. melko huonoa esim. muutosten suhteen. Esim. konttorilta lähtee/tulee joku toimihenkilö → ei tule mieleen, että muuallakin tarvitaan tätä tietoa.
23. yksiköitten välistä viestintää voisi kehittää
24. kohtalaista. Viikkotiedotetta voisi kehittää!
25. ruusukimppu höystettynä muutamalla risulla
26. Henkilöstöpäällikön tulisi vastata henkilöstöasioiden viestinnästä, mutta hän ei edes vastaa sähköposteihinsa. Perustetaan kouluttajan pesti, jotta tieto kulkee paremmin.
27. ok
29. informaatiota enemmän ja aktiivisemmin. Triosta konttoreiden suuntaan ja konttoreiden välillä.
30. tieto ei aina kulje, syy ??
32. aina on parantamisen varaa esiml uusien ihmisten esittely, kuka yl. on missäkin konttorissa milloinkin, kuka on siirtynyt osastolta (tiimistä) toiseen yms!
Mitä tapahtumia on pankilla tai pankin järjestämiä ym....ym....
33. intranet on jotekin sekava eli saisi olla selkeämpi
34. esimiehen viestit menevät valikoiduille sinä päivänä työssä oleville. Jos on esim. lomalla kuulee tiedon vasta myöhemmin toisilta, kun sähköpostissa ei ole viestiä. Tieto saattaa esimiehen kautta myös levitä hihkaisuna tiimille, jolloin esim. kesken puhelun/palvelun ei viestiä tavoita!!
35. Hyvä. Käytettävissä olevia viestinnän välineitä on paljon.
36. Runsaasti eri kanavia, kaikille joku vaihtoehto. Microsoft Offline Communicator kätevä, siitä pitäisi tiedottaa enemmän, että kaikki ottaisivat sen käyttöön.
37. Liikaa muutostietoa sähköpostille, josta aina ”hukkuu” muuhun saapuvaan sähköpostiin,
38. Hollolassa tieto kulkee hyvin esimiehen ↔ henkilöstön välillä.
Pääkonttorilta tieto voisi tulla nopeampaan jakeluun.
42. paljon asiaa jää tiedottamatta; jää puskaradion varaan ja silloin tieto vääristyy ja muuttuu
43. kts. kysymys 9.

LIITE 3/14

45. koko pankkia koskevat asiat ja esim. henkilöstövalinnat on hyvä ilmoittaa mahdollisimman pian, kun päätökset on tehty.
46. Päätetyt nimitykset ajoissa verkkolehteen
47. niukkaa ja kuivahkoa. Voisi olla monipuolisempaa