



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Essi Palomäki

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Case: Suupohjan Osuuspankki

Liiketalous
2019

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Essi Palomäki
Opinnäytetyön nimi	Sisäisen viestinnän kehittäminen, Case: Suupohjan Osuuspankki
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	73 + 4 liitettä
Ohjaaja	Timo Malin

Tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää kehittämisen kohteita ja keinoja, joiden avulla sisäinen viestintä saadaan toimivammaksi kohdeorganisaatiossa Suupohjan Osuuspankissa. Tutkimuksen avulla selvitetään nykyisen sisäisen viestinnän toimivuutta ja kehityskohteita sekä yrityksen henkilöstön näkökulmasta että vain esimiesten näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä määrällistä ja laadullista menetelmää. Tutkimusaineiston ensimmäinen osa kerättiin määrällisellä kyselyllä koko henkilöstölle. Toinen osa suoritettiin laadullisella kyselyllä vain esimiehille koskien esimiesalaisviestintää. Kyselylomakkeiden tulokset analysoitiin erikseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että Suupohjan Osuuspankin sisäisen viestinnän työkalut ovat toimivia. Henkilöstö nosti esille muutamia kehityskohteita yrityksen sisäiseen viestintään liittyen. Tutkimuksen perusteella sisäisen viestinnän kehityskohteiksi nousi intranet, sähköposti ja kehityskeskustelut. Tämän tutkimuksen avulla on löydetty näihin kehityskohteisiin ratkaisuja ja jatkotoimenpiteitä, joiden avulla sisäisen viestinnän toimivuus paranee yrityksessä.

ABSTRACT

Author	Essi Palomäki
Title	Development of Internal Communication, Case: The Bank of Suupohja
Year	2019
Language	Finnish
Pages	74 + 4 appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

The objective of this research was to find the objects and means of the development that will make internal communication more efficient in the case. The target organization of the research was The Bank of Suupohja. The research investigated the functionality and development targets of the existing internal communication from the point of view of the company's personnel and supervisors.

The research was carried out using quantitative and qualitative methods of study. The first set of the research material was collected from the personnel using a quantitative questionnaire. The second set of the research material was collected from the supervisors using qualitative questionnaire. The results of the questionnaires were analyzed separately.

The research result showed that tools for the internal communication at Suupohjan Osuuspankki were working well. The personnel highlighted a few development targets related to the company's internal communication. Based on the study, the development targets of internal communication were intranet, e-mail and development discussions. This research found solutions and follow-ups for these development objects by the means of which internal communication could function better in the company.

Keywords internal communications, internal communication within the organization, supervisory action, intranet.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimustavoite.....	8
1.2	Tutkimuksen tausta	9
1.3	Kohdeyritys.....	9
1.4	Tutkimuksen kulku	11
2	ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ.....	12
2.1	Sisäisen viestinnän teoria.....	12
2.2	Työyhteisöviestintä.....	14
2.3	Viestintävälineet ja -kanavat.....	15
2.4	Haasteet sisäisessä viestinnässä	20
3	ESIMIESTOIMINTA.....	22
3.1	Viestintätaidot	23
3.2	Sisäinen viestintä esimiesten näkökulmasta	28
3.3	Osaamisen johtaminen	30
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	33
5	TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY	35
5.1	Määrällinen kyselylomake	35
5.2	Laadullinen kyselylomake	37
5.3	Tutkimusten luotettavuus.....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1	Määrällisen kyselylomakkeen tutkimustulokset	41
6.1.1	Taustatiedot	41
6.1.2	Sisäisen viestinnän toimivuus	43
6.1.3	Intranet	45
6.1.4	Sähköposti.....	50
6.1.5	Palaverit.....	53
6.2	Laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulokset	58

6.2.1	Uusien työntekijöiden perehdytys.....	58
6.2.2	Kokouksien järjestäminen.....	59
6.2.3	Kehityskeskustelut	60
6.2.4	Palaute.....	61
6.2.5	Muutokset.....	62
7	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITTÄMISIDEAT	63
	Kehittämissuositukset ja jatkotoimenpiteet	63
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
8.1	Teoriakytkennät	67
8.2	Validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen	69
8.3	Jatkotutkimusaiheet.....	70
8.4	Pohdinta	70
9	LÄHTEET	72

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje määrälliseen kyselyyn

LIITE 2. Määrällinen kyselylomake

LIITE 3. Saatekirje laadulliseen kyselyyn

LIITE 4. Laadullinen kyselylomake

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Suupohjan Osuuspankin organisaatorakenne (POP Pankki).....	10
Kuvio 2 Sisäisen viestinnän osa-alueet. (Siukosaari 2002, 66, mukailtu).....	13
Kuvio 3 Esimiehen otettava huomioon viestinnässään (Siukosaari 2002, 94, mukailtu).....	23
Kuvio 4 Esimiehen viestintätehtävän sisällöt, D'Aprix 1996 (Siukosaari 2001, 127)	25
Kuvio 5 Teoreettinen viitekehys.....	34

Taulukko 1 Ikä.....	42
Taulukko 2 Ristiintaulukko ikä ja työsuhteen kesto.....	42
Taulukko 3 Työnimike	43
Taulukko 4 Intranetin toimivuus yleisesti	44
Taulukko 5 Sähköpostin toimivuus yleisesti	44
Taulukko 6 Palaverien toimivuus yleisesti	45
Taulukko 7 Intranetin helppokäyttöisyys	46
Taulukko 8 Tietojen löytyminen intranetistä.....	46
Taulukko 9 Hyödyllistä tietoa löytyy tarpeeksi.....	47
Taulukko 10 Tiedot ovat ajan tasalla.....	48
Taulukko 11 Katsaus viikkoon -tiedote.....	48
Taulukko 12 Sähköpostista ajantasaiset tiedot paremmin kuin intranetistä	51
Taulukko 13 Sähköposti täyttyy liikaa	52
Taulukko 14 Viestitulva	52
Taulukko 15 Sähköpostilla on helppo tavoittaa kollegoita.....	53
Taulukko 16 Hyödyllisten asioiden käsittely palavereissa	54
Taulukko 17 Palavereita pidetään tarpeeksi usein	55
Taulukko 18 Ristiintaulukointi työnimike ja palavereiden riittävyys	55
Taulukko 19 Palavereiden käytännönjärjestelyt.....	56

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tehdä sisäisen viestinnän kehittämistä koskeva tutkimus Suupohjan Osuuspankissa. Sisäinen viestintä on johdon ja esimiesten viestintää henkilökunnalle. Sen vuoksi työssä on mukana esimies-alaisviestintä. Sisäinen viestintä koskee yrityksen tavoitteita, strategiaa, päätöksiä tai päivittäisten toimenpiteiden antamista. Sisäinen viestintä on myös arkista viestintää yrityksen esimiesten ja alaisten välillä. Sisäinen viestintä toteutetaan yleisimmin sähköpostilla ja sisäisessä tietoverkossa (Pesonen 2012, 145.) Viestintä on tärkeä asia jokaisessa organisaatiossa ja ilman sitä yrityksen toiminta hankaloituu sisäisesti ja ulkoisesti. Monesti sen kehittäminen jää puolitiehen ja päivittäminen unohtuu.

Aihe on tärkeä, koska Suupohjan Osuuspankin sisäisessä viestinnässä on kehitettävää. Toimeksiantaja tarttui opinnäytetyöideaan mielellään. Työskennellessäni Suupohjan Osuuspankissa törmäsin myös itse sisäisen viestinnän mahdollisiin ongelma-kohtiin, jonka vuoksi aiheesta kiinnostuin ja päätin tehdä siitä opinnäytetyön. Opinnäytetyö hyödyttää molempia osapuolia. Sisäisen viestinnän tutkimuksia Suupohjan Osuuspankille on tehty aikaisemmin pari, mutta tutkimus tuo lisäarvoa organisaatiolle tuoreudellaan.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoite

Tilastollisessa tutkimuksessa kootaan tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät hyvin pitkälle lukkoon jo ennen varsinaiseen tutkimukseen ryhtymistä. Niitä voi kuitenkin hienosäätää myöhemmässäkin vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tiukat raamit heti alussa voivat olla jopa haitaksi. (Aaltola & Valli 2007, 20.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä ja miten sen toimivuutta voidaan kehittää esimiesten ja alaisten näkökulmasta. Tämän tavoitteen mukaisesti tutkimusongelma on sisäisen viestinnän kehittäminen Suupohjan Osuuspankissa.

Tutkimusongelman ratkaisemisen avuksi on luotu tutkimuskysymykset. Tutkimusongelmakysymykset siis ovat:

- Miten sisäinen viestintä toimii esimiesten ja alaisten näkökulmasta?
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämiskohteet?

1.2 Tutkimuksen tausta

Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen tutkimus on luova prosessi eri vaiheineensa. Siihen kuuluvat aiheeseen perehtyminen, suunnitelman laadinta ja toteutus sekä tutkimusselosteen laadinta. Tutkimuksen viitenä askeleena voidaan pitää aiheen valintaa, tiedon keräämistä, materiaalin arviointia, ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestämistä ja tutkielman kirjoittamista. Jokainen vaihe pitää sisällään erilaisia toimia ja tutkijan tekemiä valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 63-64.)

Tutkimuksen taustana toimii tarve sisäisen viestinnän kehittämiseen Suupohjan Osuuspankissa. Finanssialalla tapahtuu koko ajan muutoksia. Työntekijät tekevät töitä tietämättä, mitä alalla ja yrityksessä tapahtuu, jos heitä ei informoida. Tällä hetkellä tiedon lähteenä toimivat intranet, sähköpostin välityksellä tulevat tiedot ja esimiehen kautta tuleva viestintä työyhteisölle.

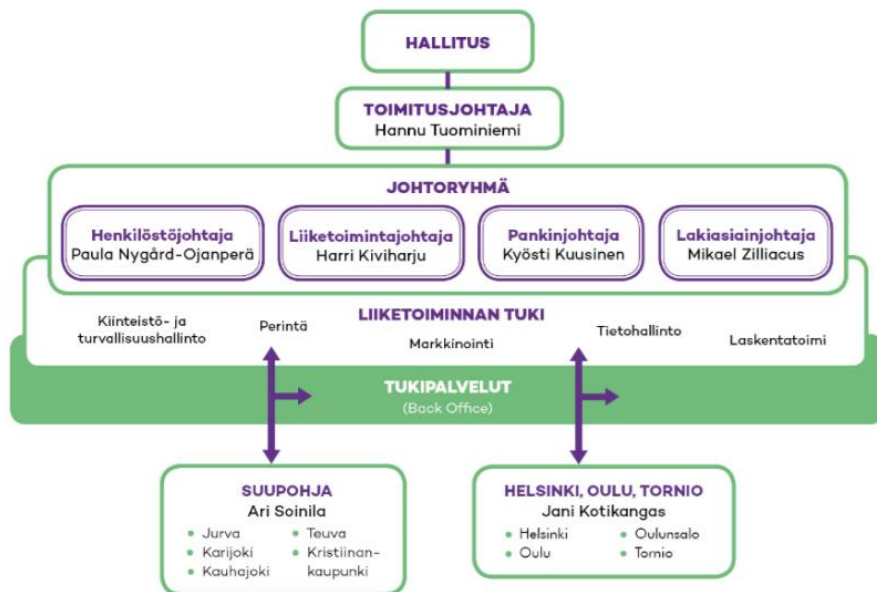
1.3 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Suupohjan Osuuspankki. Se on jäsentensä omistama suomalainen, itsenäinen ja vakavarainen pankki. Suupohjan Osuuspankkiin kuuluu yhdeksän konttoria ympäri Suomea. Pääkonttori sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla Kauhajoella. Henkilöstömäärä on noin 100. Konttorit sijaitsevat Helsingissä, Kristiinankaupungissa, Karijoella, Kauhajoella, Teuvalla, Jurvassa, Oulunsalossa, Oulussa ja Torniossa. Suupohjan Osuuspankki kuuluu suomalaiseen POP Pankki -ryhmään, johon kuuluu 26 itsenäistä osuuspankkia. Konttoireita ja palvelupisteitä on yhteensä 85. POP Pankki -ryhmä on vuonna 2015 syntynyt juridinen kokonaisuus, johon kuuluvat POP Pankit, POP Pankkiliiton osk ja näiden määräyksessä olevat yhteisöt. Merkittävimmät asiakasliiketoimintaa harjoittavat yhtiöt ovat:

- 26 POP Pankkiliiton osk:n jäsenosuuspankkia

- Bonum Pankki Oyj, joka on POP Pankkien keskusluottolaitos ja Pankki-liitto osk:n tytäryhtiö
- Suomen Vahinkovakuutus Oy, joka käyttää toisena toiminimenään POP Vakuutus (POP Pankki: POP Pankki -ryhmä).

Kuviossa 1 on esitetty Suupohjan Osuuspankin organisaatorakenne.



Kuvio 1 Suupohjan Osuuspankin organisaatorakenne (POP Pankki)

POP Pankki -ryhmä on finanssiryhmä, joka tarjoaa vähittäispankkipalveluja henkilöasiakkaille, pienyrityksille, maa- ja metsätalousyrityksille sekä vahinkovakuutuspalveluja henkilöasiakkaille. Ryhmän tavoitteissa korostuu terveen ja kannattavan liiketoiminnan lisäksi asiakaskokemuksen kehittäminen. Toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille kokonaisvaltaista taloudenhallintaa asiantuntevasti, laadukkaasti ja yksilöllisesti (POP Pankki: Suupohjan Osuuspankki.)

1.4 Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus käsittelee sisäisen viestinnän toimimista ja kehittämistä Suupohjan Osuuspankissa. Koko henkilöstölle tehdään määrällinen kyselylomake, joka toteutetaan sähköisesti. Kun halutaan tietää, miten esimerkiksi ammattikunta suhtautuu asioihin, määrällinen tutkimusote on perusteltu (Juholin 2010, 73). Määrällisen kyselyn jälkeen tehdään laadullinen kyselylomake organisaation esimiehille, joka koskee esimies-alaisviestintää. Laadullinen tutkimus on hyvä vaihtoehto, kun halutaan ennalta olevan ryhmän näkemyksiä ja syvällistä tietoa (Juholin 2010, 73).

Tutkimuksesta on rajattu pois ulkoinen viestintä. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään niitä asioita, jotka tukevat tutkimusongelmaa. Ensin selvitetään mitä sisäinen viestintä tarkoittaa, mitä välineitä siinä hyödynnetään. Seuraavaksi tutkitaan, mitä on hyvä sisäinen viestintä ja sen jälkeen, kuinka sitä pystytään kehittämään. Viimeisenä teoriana on esimies-alaisviestintä. Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Seuraavaksi tulee empiirinen osa, jossa käydään läpi tutkimustulokset, kehittämisideat ja lopuksi johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotutkimusideat.

2 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Kaikki organisaatiot ovat pohjimmiltaan vuorovaikutussuhteiden verkostoja eikä näitä suhteita olisi ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatiota ei olisi olemassa. Yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla: puheena ja teksteinä, viestintä välityksellä ja virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Viestintä liittyy yrityksen kaikki osat kokonaisuudeksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 8.) Viestinnällä varmistetaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Onnistuessaan viestintä antaa hyvän tuen organisaation päivittäiselle ja pitkäjänteiselle toiminnalle. (Siukosaari 2002, 11.)

2.1 Sisäisen viestinnän teoria

Sisäinen viestintä on yrityksen johdon ja esimiesten viestintää työntekijöille. Se käsittelee yritystoiminnan strategiaa, tavoitteita, päätöksiä ja päivittäisten toimenpiteiden antamista. Sisäisellä viestinnällä myös varmistetaan, että henkilöstö on ymmärtänyt tulossa olevat muutokset yrityksessä. Lisäksi se on arkista työviestintää esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Pesonen, 2012, 145.) Sisäinen viestintä vaikuttaa myös yrityskuvaan merkittävästi (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106). Organisaatiossa työhön liittyvän informaation määrä kasvaa jatkuvasti, jolloin myös tiedontarpeet kasvavat työyhteisössä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 56). Kun tietoa on riittävästi, oleelliseksi asiaksi nousee, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto on saatavilla (Juholin 2001, 109). Toimivalla sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat työhönsä tarvittavat tiedot ja ne ovat helposti löydettävissä (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106).

Sisäinen viestintä perustuu myös lainsäädäntöön. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä eli yhteistoimintalaki (725/78) säädettiin 1970-luvun lopulla. Sen avulla henkilöstöön kuuluvilla olisi mahdollisuus vaikuttaa omaa työtänsä ja työpaikkaa koskevien asioiden käsittelyä. Laissa säädetään myös työnantajan tiedotusvelvollisuus. Yhteistoimintalain mukaan työnantajan on tiedotettava muun muassa tilinpäätöksestä, selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta, henkilöstöryhmien palkkatilastoista, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteista, henkilöstösuunnitelma

ja muutoksista näissä asioissa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 105.) Yhteistoimintalaissa on myös mainittu salassapitovelvollisuus. Työnantajan on selvitettävä henkilöstölle, mitkä asiat ja tiedot ovat salassa pidettäviä. (Siukosaari 1992, 47.) Yhteistoimintalaissa on määrätty tiedottamisen minimimäärä. Menestyvä yritys ottaa henkilöstön mukaan suunnitteluun ja pitää ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Sisäinen viestintä on tehokas johtamisen väline, joka tukee tuloksen tekemistä hyvin hoidettuna. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 105.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on myös luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä. Sen avulla edistetään me-henkeä ja halua tehdä työtä sekä kannustaa henkilöstöä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Avoimuuteen kuuluu, että viestit kulkevat johdolta alaisille ja toisinpäin sekä eri toimipisteiden ja yksiköiden välillä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106-107.) Kuviossa 2 on kuvattu sisäisen viestinnän osa-alueita Siukosaaren (2002) mukaan. Ne ovat yhteystoiminta, kanavat, tulokset, yhtenäisyys ja tiedotus. Niistä kerrotaan enemmän tulevissa luvuissa.



Kuvio 2 Sisäisen viestinnän osa-alueet. (Siukosaari 2002, 66, mukailtu)

2.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän merkitys on kasvanut työelämän ja yhteiskunnan muutoksien myötä. Työyhteisöt eivät enää ole selkeärajaisia, vaan työtä tehdään erilaisissa verkostoissa, projekteissa ja tiimeissä, jotka ylittävät organisaatorajoja. Tiedotus ei ole enää yksisuuntaista ylhäältä alas -tiedotusta, vaan keskinäistä vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa, osaamista ja kokemuksia. (Juholin 2013, 174-175.)

Juholin (2007 ja 2008) on esittänyt työyhteisöviestinnän uuden agenda -mallin. Se jäsentää viestintää työyhteisössä ja työelämässä. Se ilmentää vastuullisen dialogin ajatusmaailmaa ja perustuu ajatukseen, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat, tuottavat ja vaihtavat kokemuksia itseohjautuvasti ja vastuullisesti. Agenda koostuu 6 + 1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön toiminnan peruspilareita.

1. Ajantasainen tieto on saatavilla ja jokainen ymmärtää roolinsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa.
2. Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti. Erilaiset mielipiteet ovat sallittuja ja niiden kertomista kannustetaan.
3. Tunnelma on rento ja arvostava. Jokainen uskaltaa tuoda omat näkemykset ja kokemukset esille sekä kyseenalaistaa. Tämä sisältää kokemuksen kuulua työyhteisöön.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Se voi kohdistua lähipiiriin tai -yhteisöön, koko yritykseen, pieniin ja isoihin asioihin.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat koko työyhteisöä. Sisältää jatkuvan palautteen ja tulevien haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista.
6. Työntekijä maine on osa jokaisen työtä. Jokainen vaikuttaa maineeseen omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Organisaation maine heijastuu työntekijöiden minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista.

+1 Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun keskuksia. Foorumit yhdistävät yrityksen toimintaympäristöön ja verkostoihin.

Uuden agendan mukaan viestintä ei ole erillinen toiminto, vaan osa kaikkea työyhteisössä. Viestintää ei voi määritellä pelkästään kanavina ja sisältöinä, vaan se on yrityksen ”verenkierto”. (Juholin 2013, 179-180.)

Nykyisessä viestintäympäristössä asioiden salaaminen on vaikeampaa. Asiat tulevat julkisiksi jossain vaiheessa eikä haastavien asioiden peittely onnistu. Nykyajan sähköinen maailma siirtää paineita ja vastuuta myös yksittäisille työyhteisön henkilöille.

2.3 Viestintävälineet ja -kanavat

Yrityksen viestintää voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen on vuorovaikutussuhteiden verkosto, joka liittää eri toimijat ja toiminnot yhteen. Toinen on viestintätoimi, joka on ammattilaisten vastuulla, jolle on määritelty vastuualue ja tulostavoitteet. Kolmantena viestintävälineenä johtamisen olennaisena osana on osaamispääoman kasvattaminen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011,8.)

Sisäinen viestintä toteutetaan nykyaikana yleisimmin sähköisesti käyttäen sähköpostia ja yrityksen sisäistä tietoverkkoa. Työntekijöille jaetaan tiedotteita ja ohjeita sähköpostilla ja koko henkilöstölle tarkoitettut oppaat ja pysyvät tiedotteet ovat saatavilla yrityksen intranetistä. Tärkeimmistä asioista pidetään kokouksia ja palaveriteita. (Pesonen 2012, 145.)

Åbergin (2000) mukaan sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan tehdä viestintää suoraan ja välitettynä. Suoran viestinnän kanavia on esimerkiksi esimiehet, osastokokoukset ja työtoverit. Suoria kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt ja neuvottelut. Välitettyä lähiviestintää ovat lehdet, verkkoviestintä sekä sähköposti. Välillisiä kaukokanavia ovat esimerkiksi yhteisön ilmoitustaulut, tiedotteet, kirjeet ja verkko. (Juholin 2001, 125.)

Intranet

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Se on yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista. (Juholin 2008, 77.) Intranet on korvannut monissa yrityksissä kirjalliset tiedotteet osittain tai kokonaan (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 113). Intranetin avulla pystytään hallitsemaan ja päivittämään suuriakin tietomääriä. Se voidaan liittää muihin tietokantoihin ja siihen voi lisätä erilaisia sovelluksia, joita voidaan hyödyntää yritystoiminnassa ja viestinnässä. (Pesonen 2012, 150.) Intranetin etuna on se, että kaikilla on samat tiedot saatavilla ja sähköisen tiedon päivittäminen on nopeaa ja helppoa (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 113). Intranetistä ei kuitenkaan saa tulla tiedon kaatopaikkaa, josta oleellisen tiedon löytäminen on hankalaa (Juholin 2001, 142). Sisäisessä verkossa julkaistun tiedon täytyy olla selkeää (Pesonen 2012, 152). Intran on palveltava yksittäisen käyttäjän tarpeita, liiketoiminnan realiteetteja ja nopeiden muutosten tehokasta ja onnistunutta läpiviemistä yrityksessä (Juholin 2013, 325).

Intranetissä julkaistavaa tietoa ovat esimerkiksi yrityksen käsikirjat, henkilökunnalle suunnatut ohjeet ja tiedotteet talous- ja henkilöstöhallinnolta, työsuhteetuihin liittyviä ohjeita, lomakkeita ja erilaisia tiedotteita (Pesonen 2012, 151). Intranettiin sopivia viestinnän sovelluksia ovat esimerkiksi henkilöstölehti, ilmoitustaulut ja kalenterit, sisäiset hakemistot, koulutusohjelmat, yrityksen tiedotus- ja uutistuotanto ja linkit yhteistyökumppaneiden palveluihin (Juholin 2001, 142).

Työntekijöiden yksityiseen liittyviä tietoja intranetissä ei saa julkaista. Myöskään ei saa julkaista työntekijöiden henkilötietoja, joita ovat tieto irtisanomisesta, irtisanomispäivästä ja irtisanomisperusteesta. Henkilökuvien julkaisemisessa Intranetissä tulee harkita. Esimerkiksi työntekijöiden valokuvien julkaisemiseen täytyy pyytää jokaiselta lupa. (Pesonen 2012, 151.)

Ensin intranet oli luonteeltaan yksisuuntainen sähköinen ilmoitustaulu. Nykyisin suhtautuminen vaihtelee. Osalle intrassa käynti on päivittäinen rutiini ja ratkaisu ajantasatiedon päivittämiseen. Osalle se taas on turhauttava paikka, josta tietoa saa hakea kuin neulaa heinäsuovasta. Hidas päivittyminen vie myös mielenkiintoa.

Parhailtaan siirrytään vuorovaikutteiseen intranettiin, joka mahdollistaa keskustelun ja kommentoinnin missä tahansa. Se vaatii kuitenkin säännöt siitä, miten keskustelujen tuottamaa aineistoa hyödynnetään ja kuka siitä vastaa. (Juholin 2013, 216.)

Sähköposti

Sähköpostilla on kaksi päätarkoitusta, yksisuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto. Sähköpostia käytetään myös johdon viestintäkanavana, sisäiseen informointiin sekä muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. (Juholin 2013, 222.) Sähköposti on tehokas informaatiokanava yrityksessä. Suuren viestimäärän vuoksi, monet sähköposteista jäävät lukematta, mikä hieman haittaa sähköpostiviestinnän alkuperäistä tarkoitusta. (Juholin 2001, 143.) Sähköpostiin kohdistetaan epärealistisia odotuksia, kun isoissa ryhmissä yritetään keskustella ja ratkoa ongelmia. Sähköpostia on alettu pitää yhtenä syynä tietotyön tuottamattomuuteen. (Juholin 2013, 222.) Silti sähköposti on yhtä tärkeä sisäisen viestinnän kanava kuin intranet. Sähköpostissa tieto kulkee helposti ja nopeasti esimieheltä alaiselle tai työtoverilta toiselle. Sähköpostitse lähetettävä tiedote täytyy olla helppolukuinen ja siinä tulee olla pääasian kertova otsikko. Nykypäivän informaatiotulvan keskellä vastaanottaja pystyy jo otsikosta päättelemään, avaako viestin heti vai voiko se odottaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 112-113.)

Tiedote

Yrityksen sisäisen viestin tiedotteita tehdään, kun kyseessä on jokin uusi asia esimerkiksi yritysosto (Siukosaari 1992, 50). Hyvän tiedotteen perustehtävä on informatiivisuus (Juholin 2001, 138). Tiedotteen sisällön ja ulkoasun täytyy olla sellainen, että se huomataan, luetaan ja ymmärretään. Tiedotteen tekijän on hyvä selvittää etukäteen, kenelle tiedote tehdään, miksi se tehdään, mistä aiheesta se kertoo, miten se tehdään ja milloin sen on oltava valmis. Hyvässä tiedotteessa on aina päiväys, kenelle se on tehty ja allekirjoittaja. Huomioon täytyy ottaa myös tiedotteen jakelukanava esimerkiksi ilmoitustaulu, intranet, sisäinen televisio tai sähköposti. Poikkeava tapa huomataan aina paremmin. (Siukosaari 1992, 50-51.)

Tiedotteen tärkeimmät osat ovat otsikko ja ingressi eli alkukappale, joista täytyy ilmetä tärkein. Kärjellään seisova kolmio on hyvä työkalu kaikenlaisten tiedotteiden laadinnassa. Siinä aloitetaan kaikkein tärkeimmällä asialla ja edetään vähemmän oleelliseen. Tiedote ei saa sisältää liian yksityiskohtaista tietoa, joka kuormittaa lukijan. Sisäisen tiedotteen jakelussa on tilanteen mukaan monia keinoja, mutta kiireisissä tilanteissa toimivat tekstiviestit ja pikaviestimet. Kun asia on todella merkittävä, siitä järjestetään sisäinen info ja siitä keskustellaan myös palavereissa. (Juholin 2013, 224.)

Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulujen käyttö on vähentynyt verkkoviestinnän myötä ja osasta ilmoitustauluista on tullut sähköisiä, joissa on jatkuvasti päivittyviä uutisia. (Juholin 2001, 137). Ilmoitustaulujen asema on edelleen hyvä työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon tai työ tehdään tien päällä (Juholin 2013, 223). Toimivan ilmoitustaulun rakenne tekee siitä selkeän. Ilmoitukset voidaan jakaa esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin tai otsikoiden mukaan esimerkiksi henkilöstöasiat, konsernitiedotteet, ruokailu ja vapaa-aika. (Juholin 2001, 138.)

Henkilöstölehti

Henkilöstölehti on paperinen 4-12 kertaa vuodessa ilmestyvä julkaisu, jolla on edelleen selkeä paikka sähköisen viestinnän rinnalla. Henkilöstölehdessä on mahdollistaa syventää uutisia eli antaa taustatietoja yrityksen tapahtumista. Lehti toimii myös työntekijöiden tiedotus- ja mielipidekanavana. Henkilöstölehdellä tulee olla johdon hyväksymä toimituspolitiikka, jossa määritellään lehden tavoitteet ja tehtävät. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 116.) Niitä ovat esimerkiksi kenelle lehti on tarkoitettu, mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, mitä sisältöjä lehdessä käsitellään, ketkä lehteä tekevät, miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitä arvoja lehden pitäisi ilmentää ja välittää (Juholin 2013, 226). Luetuimpia aiheita ovat yleensä yritykseen liittyvät aiheet ja toimintaedellytykset, henkilökohtaisesti kiinnostavat artikkelit ja sosiaaliset aiheet (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 116).

Luottamushenkilöt

Luottamushenkilöt ovat työntekijöiden edustajia työpaikoilla palvelussuhteen ehtoja koskevissa asioissa. Heidän tarkoituksenaan on edistää sopimusten noudattamista ja erimielisyyksien selvittämistä. Heillä on myös osavastuu työrauhan säilymisestä työpaikalla. Luottamushenkilöt ovat usein johtoryhmän jäseniä. Heidän roolinsa työyhteisöviestinnässä on merkittävä ja se on korostunut talouden ja työelämän muutosten myötä. Heidän asemansa ei ole helppo ja heihin voi kohdistua epärealistisia odotuksia. (Juholin 2013, 209.)

Luottamushenkilöt ylläpitävät omaa tiedotuskanavaansa ja organisaatio omaa sisäisen tiedotuksen kanavaa. Luottamushenkilöt välittävät tiedon päätetyistä asioista omille henkilöstöryhmilleen eikä tieto pääse muuttumaan matkalla virheelliseksi. Tärkeää on, että tieto tulee perille samanlaisena kummallakin kanavalla. Yrityksen oma tiedotuskanava ja luottamushenkilön kanava ovat rinnakkaisia ja tukevat toisiaan. (Siukosaari 2002, 103-104.)

Työtoverit

Yrityksessä tieto liikkuu myös työtoverien kesken. Pääosin ne käsittelevät työntekoon liittyviä asioita, mutta myös koko organisaatiota ja työyksikköä. Tärkeää onkin, että työntekijöillä on oikeaa tietoa ja riittävästi. On tutkittu, että viestintäkanavana työtovereita pidetään hyvänä. Se on vuorovaikutteinen, helposti käytettävissä ja vastaa hyvin vähäisiin odotuksiin. (Siukosaari 2002, 100.)

Palaverit

Säännölliset viikkopalaverit käsittelevät monia eri aiheita ja ovat samalla sisäisen tiedotuksen foorumeita. Jos palaveriin osallistuu koko henkilöstö, voidaan tiedottaa koko yhteisölle organisaatiota koskevista asioista. Palaverit aloitetaan yleensä tiedotusasioilla, joita esimerkiksi johto on antanut. Palaverin vetäjä ilmoittaa myös johdolle kokouksessa esiin tulleita asioita työntekijöiltä. (Siukosaari 2002, 98-99.)

2.4 Haasteet sisäisessä viestinnässä

Viestinnän suurimpina puutteina pidetään:

- Henkilöstö kokee, ettei johto ole selvillä siitä, mitä yrityksessä ajatellaan ja koetaan.
- Tieto tulee perille huhupuheena
- Johto ei kerro työntekijöille tärkeitä ja oleellisia asioita.
- Tieto ei ole helposti saatavilla. (Juholin 2001, 117.)

Yrityksen sisäisen viestinnän ongelmana on myös tiedon määrä. Kun tietoa on liikaa, sitä ei ehdi hyödyntää tai käyttää. Kun tietoa on liian vähän, kyse ei olekaan määrästä, vaan sisällöstä. Henkilöstö ei saa tietoa niistä asioista, joita tarvitsisi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106.) Tietoa tulisi karsia ja kohdistaa oikein (Siukosaari 2002, 81).

Nykyaikana informointi on muuttunut. Viestejä voidaan välittää jatkuvana virtana, alkuperäistä viestiä voidaan täydentää ja muokata virheiden ilmaantuessa tai asioiden muuttuessa. Ongelmana voi kuitenkin olla tiedon ylitarjonta, joka voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. Ristiriitaa aiheuttaa kuitenkin se, että toisaalla valiteetaan tiedon puutteesta ja muualla tiedon ylitarjonnasta. Kun välineitä ja keinoja on useita, ajatellaan, että kyky vastaanottaa ja käsitellä tietoa on kehittynyt samassa tahdissa teknologian kanssa. Näin ei kuitenkaan ole. Kiiivas työtahti vie aikaa ja voimia omaehtoiselta tiedonetsimiseltä. On oltava tietoinen siitä, mikä tieto on oleellista ja mikä ei sekä osattava keskittyä oikeaan. (Juholin 2013, 58-59.)

Ikävistä muutoksista ilmoittaminen on monissa yrityksissä hankalaa. Henkilöstö tietää, että jotain on tekeillä, ei vain tiedetä mitä. Tämä on otollinen paikka niin sanotulle puskaradiotoiminnalle. Jos avoin viestintä pettää, syntyy tietokatko, joka täyttyy huhupuheista. Puskaradio on nopea tiedonvälittäjä, mutta huhut voivat olla liioiteltuja ja vääristyneitä. Sen avulla joku voi tahallaan välittää väärää tietoa ja haitata yritystoimintaa ulkoa tai sisältä. Tiedottamisen täytyy olla nopeaa, jottei puskaradion huhut pääse ensin liikkeelle. Jos yrityksessä avoimuus ja rehellisyys on hyvällä tasolla, muutoksien aiheuttamista epävarmuuden tiloista voidaan selvi-

tä helpolla. Pahinta, mitä tiedottamisessa voi tapahtua, on että työntekijät saavat tietää itseään koskevista muutoksista joukkoviestimissä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 107-108.)

Jokaisessa yrityksessä on sisäistä tiedotusta, joka kattaa vähintään lakisääteisen osuuden. Organisaation on hyvä seurata oman tiedotuksensa toimintaa ja asettaa sille tavoitteita. Sisäistä tiedotusta voidaan arvioida tiedotuksen onnistumisen kannalta ja yhteisökuvan muodostumisen kannalta. Onnistumisen kannalta voidaan tutkia esimerkiksi, mitkä ovat tiedonkulun suurimman vajeet, mihin kanaviin on eniten petytty, miten lakisääteinen tiedotus on onnistunut ja mitä muuta tietoa työntekijät kaipaavat. Yhteiskuvan kannalta voidaan tarkastella sitä, mitä yrityksestä nyt tiedetään ja onko tieto oikeaa sekä yhteisökuvan selkeyttä ja voimakkuutta. (Siukosaari 2002, 120-121.)

Sisäisen viestinnän onnistumisen ja yhteisökuvan muodostumisen arviointiin voidaan käyttää tutkimuksia, kuunteluja ja haastatteluja. Tutkimukset voi suorittaa ulkopuolinen taho, joka suorittaa sen tieteelliseltä pohjalta käyttäen eri tutkimusmenetelmiä. Kuuntelua voi tehdä kuka vain, missä vain. Tärkeintä on, että kuullut asiat menevät eteenpäin viestintävastuulliselle. Haastatteluja voi suorittaa yrityksen oma työryhmä, joka on vastuussa sisäisestä viestinnästä. Toimenpiteiden jälkeen jäädään seuraamaan, onko mahdolliset muutokset toimineet ja jatkaa toiminnan kehittämistä. (Siukosaari 2002, 121.)

3 ESIMIESTOIMINTA

Yrityksen selkärangan muodostavat johtaminen ja johdettuna eli alaisena oleminen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että johtaja on myös samalla johdettava. Toimitusjohtaja on hallituksen alainen ja johtoryhmä toimitusjohtajan alainen. Jotta työyhteisö ja -elo voivat sujua, jokaisen on ymmärrettävä ja hyväksyttävä johtajuudesta ja alaisuudesta syntyvä vastuu- ja valtarakenne. Johtajalla on aina valta ja vastuu alaisiinsa nähden ja hänen on tärkeää myös käyttää valtaansa. (Järvinen 2008, 63.)

Juholin (2001) mukaan esimies-alaisverkko on sisäisen viestinnän perusverkko. Tämä lähiviestintä on nopeaa ja kattavaa. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies on työyhteisön keskeinen viestijä. Hän pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. (Juholin 2001, 126.) Lähiesimies on alaisilleen tärkein tiedonlähde, koska hän on linkki oman yksikkönsä ja muun organisaation välillä. Lähiesimies johtaa ja organisoii päivittäistä työtä ja kohtaa alaisiaan. Hän opastaa, neuvoo ja varmistaa, että tiimillä on ajantasaiset tiedot työtehtävistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.)

Esimiesviestintä sisältää eniten kasvokkaisuviestintää muihin viestinnän muotoihin verrattuna. Sähköpostia voidaan käyttää yksinkertaisten ja rutiiniasioiden hoitamiseen, mutta ei työsuhteasioissa. Esimiehen rooli ja tapa kommunikoida on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi työyhteisön hengen luomisessa. Innostava ja tavoitteisiin uskova esimies saa tiiminsä mukaan paremmin kuin sivussa oleva asiantuntijajohtaja. (Juholin 2001, 128.)

Esimiesviestinnän tavoitteena on lisätä tietoisuutta omassa yksikössään. Esimies on vastuussa tiedon hankinnasta ja vastaanotosta. Hän huolehtii sanomista, niiden sisällöstä ja ymmärrettävyydestä. Hän joutuu myös pohtimaan omaan panostustaan viestintään, jotta se hyödyttäisi yksikön tuloksentekeä. Esimiehen on saatava palautetta viestintätyöstään, jotta voi kehittyä. Lopuksi esimiehen on arvioitava, mikä kokonaisvaikutus on saatu aikaan viestinnällä. (Siukosaari 2002, 93.)

Siukosaaren (2002) laatimassa kuviossa on eriteltyä esimiesviestinnän tehtäviä, jotka löytyvät alla olevasta kuvioista 3. Tavoite sisältää tietoisuutta ja ilmapiiriä,

palautteella tarkoitetaan asenteita ja käyttäytymistä, sanoma merkitsee ymmärrettävyyttä ja näkyvyyttä ja tiedolla tarkoitetaan tiedon hankintaa, saantia ja muokkausta. Panostus sisältää ajatuksia, aikaa ja rahaa, kanavalla tarkoitetaan esimerkiksi ilmoitustaulua, tietojärjestelmiä ja tiedotteita ja vaikutus ja teho ilmenevät tuloksena ja menestyksenä. (Siukosaari 2002, 94.)

ESIMIESVIESTINTÄ



Kuvio 3 Esimiehen otettava huomioon viestinnässään (Siukosaari 2002, 94, mukailtu)

3.1 Viestintätaidot

On tutkittu, että omaa esimiestä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä. Esimiehen tehtävänä on muokata ja suhteuttaa annettuja tietoja omaan yksikköön eli kertoa, mitä tiedot yksikön kannalta käytännössä tarkoittavat. Esimiehen viestintätaidot ovat koetuksella, kun esiin tulee ikäviä asioita. Myönteinen ja avoin asenne auttaa pääsemään hyvään lopputulokseen ikävienkin asioiden kohdalla. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 110.)

Esimesviestintä kattaa koko työyhteisöviestinnän mallin osa-alueet. Näitä ulottuvuuksia ovat ajantasaistiedon vaihdanta eli mitä tapahtuu nyt ja hetken kuluttua.

Isojen asioiden käsittely esimerkiksi muutokset ja strategiat, mitä jokaisen täytyy ymmärtää yrityksen toiminnan perusteista. Vaikuttaminen, miten mahdollistetaan kaikkien osallisuus eri tasojen päätöksentekoon. Yhdessä tekeminen ja osaamisen jakaminen, kuinka huolehtia siitä, että tieto ja osaaminen ei jää yksilöiden omaksi voimavaraksi. Viimeisenä työnantajamaiseen hallinta, miten vaikuttaa maineeseen omilla teoilla ja puheilla. (Juholin 2008, 217.) Esimiesviestinnän asiasisällöt jakautuvat kolmeen ryhmään. Ne ovat suunnitelmat, muutokset ja niiden vaikutukset omaan tiimiin, yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat sekä vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla, jotka koskevat yksilöitä. (Juholin, 2001, 126-127.)

Esimies kohtaa alaisiaan erilaisissa tilanteissa, jotka ovat yhdistelmiä johtamisesta ja viestinnästä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi rekrytointi ja työhöntulo, työhön perehdyttäminen, tavoite- ja tulokeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu, päivittäinen työviestintä, palaverit, kokoukset ja muut tilaisuudet. Lisäksi esimies toimii muilla viestintäkanavilla johtoryhmien kanssa. Esimiehen viestinnän aiheita ovat esimerkiksi organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset, omaa yksikköä koskevat suunnitelmat, päivittäisviestintä omassa yksikössä ja vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla. Esimiesviestinnän kehittämisen kohteita, joissa viestinnän ammattilaiset ovat hyviä voivat olla esimerkiksi kyky muokata monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, rehellinen ja nopea palaute työsuorituksista ja ideoista, kyky ottaa itse palautetta vastaan, mahdollisuus keskustella ja myönteinen asenne oman ryhmän kehittämisideoille. (Juholin 2013, 203-204.)

Esimiestyössä ja -viestinnässä on tärkeää pitää keskustelut tekemisessä ja etene- misessä. Tämä tarkoittaa sitä, mitä tehdään tänään, huomenna ja ensi vuonna. Lisäksi miten se kaikki liittyy työyhteisön suurempaan tarkoitukseen. Esimiehen ei kannata ryhtyä liian läheiseksi alaistensa kanssa. Sellaista on esimerkiksi ajan vietto vapaa-ajalla ja yksityisasiosta keskusteleminen työpaikalla muiden läsnä ollessa. Tämä saattaa tuntua muista työntekijöistä sille, että he ovat sivullisia ja he pelkäävät, että työasioita käsitellään ja sovitaan vapaa-ajalla. (Juholin 2008, 215.)

D'Aprix (1996) kuvasi esimiehen viestintätehtäviä kuvion 4 osoittamalla tavalla. Kuviossa aloitetaan yksilölliseltä tasolta, josta edetään suurempiin kokonaisuuksiin. (Juholin 2001, 127.) Viestintätehtävät koostuvat kuudesta eri alueesta.



Kuvio 4 Esimiehen viestintätehtävien sisällöt, D'Aprix 1996 (Siukosaari 2001, 127)

Esimiehille on johtamiskirjallisuudessa kirjoitettu, kuinka heidän tulisi toimia. Keskeisiksi periaatteisiksi voisi tiivistää seuraavia asioita: Ole läsnä ja kuuntele, viesti paljon, pidä huomio totuuksissa, tekemisessä ja etenemisessä. Ennakoi tärkeitä asioita ja mieti, miten kommunikoida niistä jatkuvana prosessina. Keskustele kollegoiden kanssa. Varaa tilaa keskusteluille ja hyväksy erilaiset näkemykset. Anna mahdollisuus oppia toisilta. Ymmärrä tunteita. Huolehdi omasta jaksamisesta. Esimiestaitoja voidaan nykyisin arvioida erilaisilla mittareilla, joiden avulla esimiehet saavat kvantitatiivisessa muodossa palautetta alaisiltaan. Esimiestä voidaan arvioida myös vapaamuotoisesti ja sen pohjalta voidaan parantaa koko tiimin toimintaa. Tämä arviointitapa on kuitenkin vaativaa ja se vaatii alaisilta rohkeutta

antaa palautetta ja esimieheltä kypsyyttä ottaa sitä vastaan. (Juholin 2008, 218-219.)

Muutosviestintä

Muutosviestinnässä esimieheen kohdistuu erityisiä odotuksia. Hänen täytyy pystyä muodostamaan kokonaiskuva muutoksen syistä ja tavoitteissa omassa yksikössään ja keskustelemaan myös yksilötasolla. Esimiehen tärkeitä tehtäviä muutosviestinnässä on kaksi. Ensimmäinen on, että muutosprosessissa on pystyttävä osoittamaan, mikä on muutoksen perimmäinen tarkoitus, suunta ja mihin se johtaa. Toinen tehtävä on antaa palautetta siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Missä on onnistuttu ja missä ei ja missä voidaan toimia vielä paremmin. Esimiesten ja johdon apuna on yrityksen omia asiantuntijoita esimerkiksi viestinnästä ja henkilöstöhallinnosta. (Juholin 2008, 133.)

Muutosviestinnästä on alettu puhua omana viestintänä, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista (Juholin 2013, 391). Esimiesten rooli korostuu erityisesti muutosviestinnässä. Muutostilanteessa tiedon ja keskustelun tarve kasvaa. Esimiehiltä ja johdolta odotetaan kuuntelemista, läsnäoloa ja vastaamista kysymyksiin muutoksista. Johdon on huolehdittava, että esimiehet tuntevat muutoksen taustat ja miten se vaikuttaa henkilöstöön. Mitä suurempi ja vakavampi muutos, sitä enemmän tarvitaan kasvokkaisuviestintää muiden kanavien lisäksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Muutosviestinnässä erilaiset palautekanavat ja keskusteluryhmät voivat olla ratkaisevassa asemassa (Juholin 2013, 329).

Johdon viestinnän sisällöt ja tyyli vaikuttavat siihen, kuinka henkilöstö ja muut sidosryhmät ymmärtävät asian ja voivatko he hyväksyä sen ja sitoutua. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit aiheuttavat epäluottamusta ja hämmennystä. Epäselvissä tilanteissa ei synny ymmärrystä eikä sitoutumista. Muutostilanteet voivat aiheuttaa suuria paineita esimiehille, koska henkilöstö odottaa heiltä paljon. Esimiehiltä odotetaan vastauksia konkreettisiin ja perustavanlaatuisiin kysymyksiin, esimerkiksi: mitä teen, mitkä ovat tehtäväni ja vastuuni muutoksen myötä, ja miten minun tulisi tehdä työni ja miten toimia. Kun asiat kerrotaan avoimesti, henkilöstö

kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoi ongelmia ja toimii niiden mukaan. (Juholin 2013, 395-396.)

On olemassa kaksi muutosmallia, jotka ovat muutoksen tekeminen yhdessä ja muutokseen pakottaminen. Yhdessä tekemisessä muutos suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön asiantuntemusta hyödyntäen. Muutokseen pakottamisessa ensin suunnitellaan pienessä piirissä ja kerrotaan yritykselle, miten toimitaan. Näiden kahden muutosmallin väliin jää muutoksen vieminen hivuttamalla ja huomaamatta sekä muutoksen myyminen yritykselle. Muutoksen myymisellä tarkoitetaan hyvien puolien korostamista ja huonoista vaikenemista. Joskus tämä tapa voi olla toimiva, jos ensin halutaan kokeilla uutta asiaa puolivirallisesti. Jos muutos tuntuu toimivan, se otetaan käyttöön ja siitä keskustellaan. (Juholin 2008, 127-128.)

Joskus muutos kohtaa yrityksen yllättäen. Se on omiaan luomaan ihmettelyä ja kaaosta. Harvoin muutokset tulevat yhtäkkiä ja yllätyksenä. Niitä on voitu valmistella pitkään pienessä tiimissä, kunnes tulee julkistamisen hetki. Muutoksen suunnittelijat eivät aina ymmärrä, millaista shokkihoitoa he antavat organisaatiolle. Vaikka heillä olisi hyvä syy olla kertomatta muutossuunnittelusta, se ei aina kuulosta uskottavalta työyhteisön mielestä. (Juholin 2008, 128.)

Muutosviestintä on parhaimmillaan proaktiivista, joka tarkoittaa, että muutoksesta kerrotaan etukäteen. Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun voi auttaa muutoksen onnistumisessa paremmin. Muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen edellyttää tietoa syitä, jotka johtivat muutoksiin. Sopeutumiselle täytyy antaa aikaa ja tilaa. Muutosviestinnässä pitää ottaa huomioon laki yhteistoiminnasta. Laki määrää, että työnantajan on tiedotettava muutoksista, jos ne vaikuttavat merkittävästi henkilöstöön. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

3.2 Sisäinen viestintä esimiesten näkökulmasta

Esimiesten sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluvat perehdyttäminen tai sen järjestäminen, sopeutumisen seuranta ja palaute- ja kehityskeskustelut. Lisäksi esimies järjestää kokouksia omalle yksikölleen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 110.)

Perehdytys

Perehdyttämisellä on kaksi tavoitetta: uusi työntekijä tuntee itsensä odotetuksi ja sopeutuminen on luontevaa ja empaattista. Työyhteisö taas toivoo, että uusi tulija osaa mahdollisimman pian työnsä, jotta osallistuu tuloksetekoon tehokkaasti. Perehdyttämiskohteita on useita, joista työhön perehdyttäminen on tavallisin. Sen sijaan yhteisöön perehdyttäminen on lähinnä esimiehestä tai yksikön johtajasta kiinni. Tämä kuitenkin olisi syytä olla esimiesten hallussa ja näin auttaa uusi työntekijä mukaan hyvään työilmapiiriin. (Siukosaari 2002, 96.)

Perehdytykselle voidaan asettaa neljä kriteeriä, joita ovat prosessimaisuus eli asioita käydään läpi kuukausien ajan, jolloin ne on mahdollista sisäistää kunnolla. Vuorovaikutteisuus eli aina voi kysyä ja palata myöhemmin asiaan. Yksilöllisyys eli perehdytys suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan. Johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia työntekijöitä ja sitoutuu heihin. Viimeisenä monien foorumien hyödyntäminen eli sama aineisto on saatavissa eri muodoissa ja niistä on mahdollista keskustella eri henkilöiden kanssa. (Juholin 2008. 236-237.)

Kokous

Säännölliset kokoukset ovat tehokas viestinnän kanava. Kokouksien etuna viestinnän tapahtuminen kasvokkain, jolloin viestit välittyvät myös sanattomasti ja palaute voidaan antaa heti. Kokouksilla voidaan ehkäistä myös puskaradion toimintaa, kun tietovajetta ei ehdi syntyä viikoittaisten kokouksien myötä, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 110.) Kokouksia voidaan tehostaa esimerkiksi kertomalla etukäteen läpikäytävät asiat, jakamalla ainestoa etukäteen ja pyytämällä tutustumaan siihen, panostamalla

esitystekniikkaan ja luomalla avoin tunnelma sekä aktivoimalla ihmisiä kysymään (Juholin 2001, 134).

Kehityskeskustelu

Säännöllisten kehityskeskustelujen ideana on pitää työntekijät selvillä siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mihin ollaan menossa. Lisäksi keskustelujen tarkoituksena on etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja -haluja yhteisestä näkökulmasta. Kehityskeskustelussa alaisella täytyy olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Kehityskeskustelu voi sisältää esimerkiksi seuraavia aiheita: yksilön tavoitteet ja tulokset, tyytyväisyys työhön, työtehtävän kehittämistarpeet ja keskustelua työpaikan ilmapiiristä ja yrityksen toiminnasta. Keskustelun perusteella laaditaan toimintasuunnitelma. Pää tavoite keskustelun lopuksi on molemminpuolinen yhteisymmärrys. (Juholin 2001, 130-131.)

Hyvän kehityskeskustelun edellytys on, että esimies tuntee työntekijän roolin työyhteisössä ja seuraa arkityötä riittävästi, jotta kaikki ovat valmiita keskustelemaan. Tavoitteena olisi pystyä pitämään kehityskeskustelut työntekijöille kerran tai kahdesti vuodessa. Kehityskeskusteluiden neljä vaihetta ovat valmistautuminen, työn tuloksellisuuden arviointi, tuleva työvuosi ja seurantakeskustelut. Valmistautuminen pitää sisällään esimerkiksi tieto tilaisuudesta riittävän aikaisin, tavoitteiden tarkentaminen, erityiset keskustelunaiheet ja työnkuvan päivittäminen. Hyvä ohje esimiehelle on, että puhu itse 20 % ajasta ja anna toisen puhua 80 % ajasta. Keskustelu lopetetaan yhteenvetoon siitä, mitä sovittiin ja mitä täytyy vielä selvittää. Jatkossa on pidettävä huolta, että sovitut asiat tehdään ja epäselviin asioihin palataan. (Juholin 2013, 206-209.)

Palaute

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä esimiesviestinnän alue. Palaute vaikuttaa jokaisen tapaan orientoitua ja tehdä töitä. Siksi se onkin työtyytyväisyyden kulmakiviä. Alaiset odottavat palautetta esimieheltä. Pelkkä myönteinen palaute ei hyödytä pitkällä tähtäimellä, vaan pitää uskaltaa antaa myös nega-

tiivista. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavanlaisia asioita: anna kielteinen palaute rakentavasti, anna kerralla enemmän myönteistä palautetta, pyydä itsellesi palautetta takaisin, ole oikeudenmukainen ja kiitä palautteesta. (Juholin 2001, 129.) Esimiehen ei kannata vaieta ja olla antamatta palautetta ollenkaan. Hiljainen palaute on esimiehen sanatonta viestintää, joka koetaan negatiiviseksi. Hiljaisuus voi heikentää työntekijän itseluottamusta ja työmotivaatiota. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 53.)

Myös esimiehelle tulee antaa palautetta, vaikkei se olisi niin helppoa. Keskustelu, jossa vain toinen antaa palautetta toiselle, ei ole palautekeskustelu, vaan ohjauskeskustelu. Palautteesta tulee johtamista, kun siihen liitetään ohje, käsky tai määräys. Palautteen on kuljettava kolmeen suuntaan, alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan. Palaute vaikuttaa suoraan johtamisen laatuun. Kun esimies saa alaisilta johtamista koskevaa palautetta säännöllisesti, hän pystyy muuttamaan toimintaansa ja vastaamaan alaiensa tarpeisiin oikealla tavalla. Palautteen avulla saadaan jatkuvaa tietoa yrityksen onnistumisista ja epäonnistumisista. (Juholin 2013, 205.)

Esimies joutuu usein viemään läpi muutoksia ja uudistuksia, joista työyhteisö eikä välttämättä edes esimies itse pidä. Näissä tilanteissa näkyy esimiesroolin riistariitaisuus. Oman esimiehen alaisena hänen täytyy toteuttaa johdon linjauksia, vaikka ne saattavat olla ikäviä työyhteisölle ja itselleen. Esimiehen tehtävä on toteuttaa johdon päätöksiä ja aina kaikki työntekijät eivät sitä ymmärrä. Esimies, joka jatkuvasti osoittaa mieltään johdon päätöksistä alaisilleen, aiheuttaa sekasortoa johtoa vastaan työyhteisössä. (Järvinen 2008, 66-67.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yrityksen toimintakyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamisen avulla. Sen tavoitteena on vahvistaa organisaatiota, joka oppii ja jossa työntekijät oppivat. Osaamisen johtamisessa korostuvat epäviralliset yhteisöt, työn yhteydessä tapahtuva oppiminen ja paikallisen tiedon merkitys. Uuden tiedon ja osaamisen luominen onnistuu, kun työyhteisön jäsenet yhdessä tutkivat toimintaansa, oppimishaasteitaan ja luovat uusia käytäntöjä. (Juholin 2008, 174-175.)

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeileminen, omista ja muiden kokemuksista oppiminen, parhaista käytännöistä oppiminen ja tehokas tiedonkulku. Oppivassa organisaatiossa käytetään monesti termejä tiedonvaihdanta, vuorovaikutus ja tunnelma. Tieto ei liiku itsestään, vaan vaatii ihmisten ajattelua, keskustelua ja kirjoittamista. Jatkuva oppiminen on keskeinen työnsisältö ja työn ilon lähde. Osaamisen vahvistaminen ja oppiminen on yhä enemmän sosiaalinen ja epämuodollinen prosessi. Tärkeää on tietää, mistä tuoreen tiedon saa ja voi löytää. (Juholin 2008, 175.)

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen on kulttuurisia kysymyksiä. Avoinuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun puuttuminen tai vähäisyys ruokkivat osaamisen jakamista. Kun ei kilpailla keskenään, voi antaa omasta osaamisestaan muille ja odottaa muiden tekevän samoin. Parhaimmillaan se kehittää koko organisaation tieto- ja osaamistasoa ja yrityksestä tulee vahvempi. Kilpailu ei ole paha asia, jos silti saadaan yhteisesti hyödyllistä ja välttämätöntä tietoa kaikille. Yritys voi olla yhtä aikaa kilpailuhenkinen ja yhteisöllinen. (Juholin 2008, 178-179.)

Kaikki eivät suhtaudu positiivisesti oman osaamisen jakamiseen muille, sillä tieto ja osaaminen ovat myös hyödykkeitä, jotka auttavat työmarkkinoilla. Tiedon pantaaminen on vastakohta tiedon jakamiselle, jota tehdään silloin kun tiedosta on hyötyä itselle tai se toimii välineenä jonkin oman asian edistämiseen. Suhtautuminen tiedon ja osaamisen jakamiseen saattaa olla yhteydessä omaan asemaan yrityksessä. Esimerkiksi vanhemmat asiantuntijat saattavat pelätä oman asemansa puolesta ja sen vuoksi säännöstellä tietonsa ja osaamisensa jakamista. (Juholin 2008, 179.)

Esimiehet kohtaavat työssään ongelmia, jotka muuttavat suunnitelmia. Työelämäntutkija Juhani Tiuranniemi sanoo, että esimiehet yleensä valikoituvat asemiinsa tehtäväosaamisensa kautta, eikä ongelmaratkaisu- tai vuorovaikutustaitoja välttämättä vaadita. Nämä taidot ovat kuitenkin ratkaisevassa roolissa onnistumisen kannalta. Tiuranniemen erään tutkimuksen tuloksissa esille nousi, että esimiehet kokevat hankalaksi alaisten aggressiivisuuden, vastahakoisuuden, sulkeutuneisu-

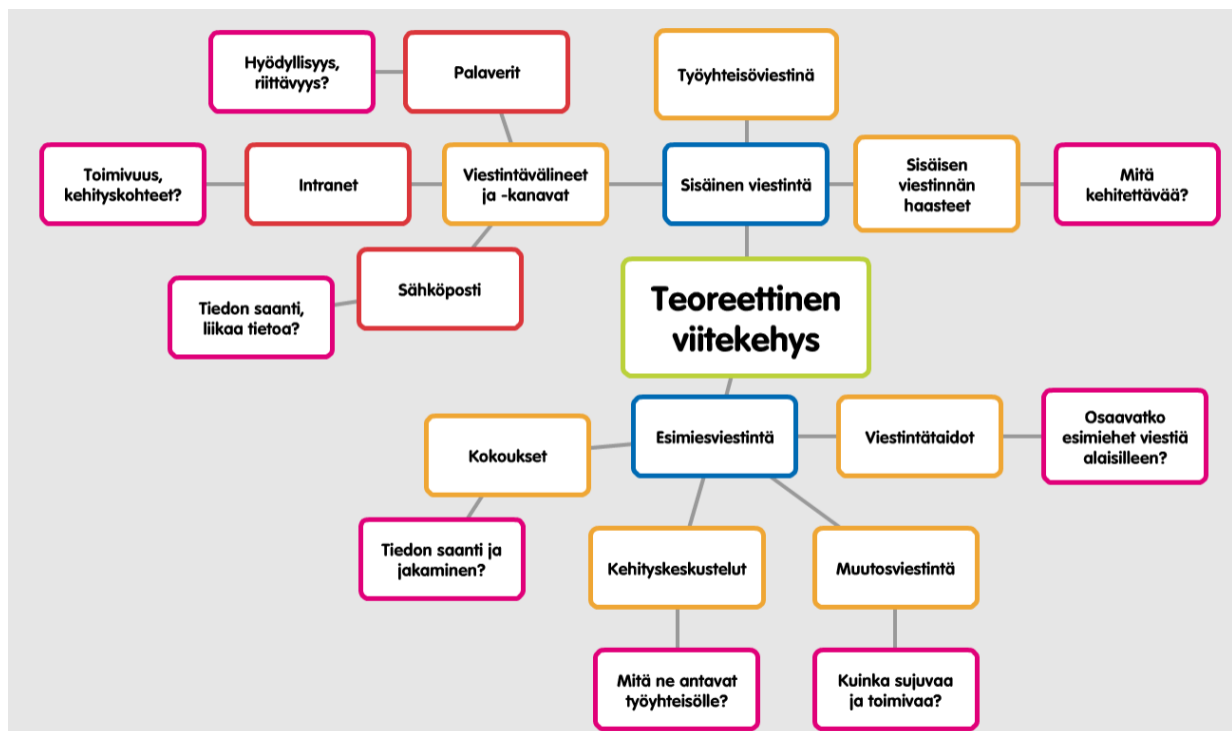
den, epäluotettavuuden ja joustamattomuuden. He liittävät hankalat ominaisuudet sitoutumisen ja yhteistyökyvyn puutteeseen. Yllättävää tuloksissa oli, että nais-esimiehet kokevat enemmän ongelmallisia tilanteita kuin miehet. Lisäksi naiset näkevät usein syyn itsessään. (Juholin 2008, 206-207.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta organisaation sisäinen viestintä ja esimiestoiminta. Organisaation sisäinen viestintä -luvussa käsitellään yleisesti sisäistä viestintää, työyhteisöviestintää, viestintävälineitä ja -kanavia ja haasteita sisäisessä viestinnässä. Varsinkin tämä viimeinen luku on tärkeä empiirisen osan kanssa. Sisäinen viestintä -luvussa puhutaan muun muassa yhteistoimintalaista ja sisäisen viestinnän osa-alueista. Työyhteisöviestinnässä esitellään Juholin 2013 kehittämä 6+1 osatekijäagenda. Viestintävälineitä ja -kanavia -luvussa esitellään sisäisen viestinnän kanavia kuten intranet ja sähköposti. Sisäisen viestinnän haasteet -luvussa käsitellään nimensä mukaisesti haasteita.

Esimiestoimintaluvussa käsitellään esimiesten viestintätaitoja ja sisäistä viestintää esimiesten näkökulmasta. Tähän sisältyy esimerkiksi kehityskeskustelut ja kokoukset. Lisäksi luvussa puhutaan muutosviestinnästä ja esimiesviestinnän tehtävistä. Tutkimuksen laadullinen kyselylomake suunnataan esimiehille, jolloin tämä teoriaosuus tukee empiriaa. Laadullinen kyselylomake pohjautuu määrälliseen lomakkeeseen, joka lähetetään koko organisaatiolle.

Kuviossa 5 on esitetty teoreettinen viitekehys ja aihealueista johdetut kysymykset, joita käsitellään kyselylomakkeissa. Lomakkeissa kysytään viestintäkanavista intranetistä, sähköpostista ja palavereista. Sisäisen viestinnän haasteet sisältyvät oikeastaan jokaiseen aihealueeseen, mutta sitä varten on myös avoin kohta kyselyssä, johon vastaaja saa omin sanoin kertoa lisää. Esimiesviestinnästä kysytään enemmän vain laadullisessa lomakkeessa. Siinä käsitellään esimiesten viestintätaitoja, muutosviestinnän sujuvuutta sekä kehityskeskusteluita ja kokouksia. Kuviossa siniset värit tarkoittavat teorieemoja, oranssit teemojen sisältäviä aihealueita, punaiset tarkentavat aihetta ja pinkit tarkoittavat kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia kyselylomakkeissa.



Kuvio 5 Teoreettinen viitekehys

Teorian pohjalta muodostuneet lomakkeiden kysymykset antavat vastauksia alussa esitettyihin tutkimusongelmakysymyksiin, jotka ovat miten sisäinen viestintä toimii esimiesten ja alaisten näkökulmasta, ja mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämiskohteet.

5 TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Suupohjan Osuuspankin sisäisen viestinnän toimivuutta ja kehitystarpeita työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimusidea sai positiivisen vastaanoton yrityksessä, joten tämän tutkimuksen avulla lähdettiin keräämään tietoa, tekemään kehitysideoita tuloksien pohjalta sekä jatkotoimenpide-ehdotuksia. Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista kyselylomaketta.

5.1 Määrällinen kyselylomake

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka antaa kuvan mittavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. Se vastaa kysymykseen, kuinka paljon tai miten usein. (Vilka 2007, 13.) Määrälliselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkimustulosten ongelma pyritään pääasiassa ratkaisemaan käyttämällä aineiston valinnassa satunnaisotantaa. Tutkimuksen tekijä määrittelee siis perusjoukon, josta otetaan otos, joka edustaa perusjoukkoa. (Alasuutari 2011, 37.) Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat, tutkittavien henkilöiden valinta ja muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston muuttaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140.)

Tutkittavia asioita tarkastellaan numeerisesti eli niitä kuvaillaan numeroiden avulla. Tulokset esitetään esimerkiksi tunnuslukuina. Strukturoinnissa tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehtoiksi niin, että kaikki ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. Jokaiselle muuttujalle annetaan arvo, joka ilmaistaan esimerkiksi numeroina. (Vilka 2007, 14-15.)

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Nykyisin kyselyt voidaan lähettää sähköisenä esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai sosiaalisen median kanavissa. Kysymysten laatimisessa ja muotoilemisessa täytyy olla tarkkana, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Vastaja ei välttämättä ajattele samalla tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut. Tämä voi johtaa tuloksien vääristymiseen. (Aaltola & Valli 2015, 84-85.)

Kysymyksiä ryhdytään rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Tutkimusongelmien avulla tiedetään, mitä tietoa aineistonkeruulla pyritään löytämään. Vältä turhilta kysymyksiltä ja muistetaan kysyä kaikki olennainen. (Aaltola & Valli 2015, 85.)

Kyselylomakkeen alussa on taustakysymyksiä, joilla tiedustellaan esimerkiksi vastaajan ikää, koulutusta ja sukupuolta. Ne toimivat myös lämmittelykysymyksinä, jolloin vastaaja pääsee vähitellen mukaan. Taustakysymysten jälkeen seuraavaksi kannattaa sijoittaa helpot kysymykset. Näissä kysymyksissä ei käydä vielä arkoja aiheita läpi, vaan johdatellaan niihin. Ne tulevat kolmantena. Loppuun tulevat niin sanotun jäähdyttelyvaiheen kysymykset, joissa on muutama helppo kysymys. Näin vastaajalla on eniten motivaatiota vastata kunnolla tärkeisiin kysymyksiin, jotka sijaitsevat kyselyn keskellä. (Aaltola & Valli 2015, 86.)

Tässä tutkimuksessa tehdään määrällinen kyselylomake Suupohjan Osuuspankin henkilöstölle, johon sisältyvät myös esimiehet. Otokoko on tällöin noin 100, josta tavoitteena on saada puolet vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetetään henkilöstölle sähköpostiin linkkinä saatekirjeen kanssa. Kyselyn aihealueita ovat taustatiedot, sisäisen viestinnän toimivuus, intranet, sähköposti ja palaverit. Viimeinen kysymys on avoin, johon vastaaja voi kertoa omia huomioitaan sisäisestä viestinnästä. Kysely toteutetaan anonymisti ja vastaajien kesken arvotaan TYKY-seteleitä. Kyselyn pituus on noin 18 kysymystä. Määrällisen kyselyn tuloksien analysoinnin jälkeen tehdään laadullinen kysely vain esimiehille.

Lomakkeen pituutta kannattaa miettiä huolellisesti. Liian pitkä lomake saa vastaajan luovuttamaan ennen kuin hän edes kunnolla tutustuu siihen. Lomakkeen pituus vaihtelee riippuen sen kohderyhmästä. Aikuisille voi teettää pidemmän kyselyn kuin kouluikäisille. Pitkä lomake täytyy tehdä houkuttelevaksi. Jos se on liian työläs, viimeisiin kysymyksiin saatetaan vastata ilman perusteellista pohdintaa, joka voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Lomakkeen kieleen kannattaa myös kiinnittää huomiota. Liian vaikeiden sanojen käyttö voi vaikeuttaa vastaamista, koska kysymys jää ymmärtämättä. Lisäksi kysymykset ja vastausvaihtoehdot on

hyvä muuttaa vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon. Se saa vastaajan tuntemaan itsensä tärkeäksi. (Aaltola & Valli 2015, 87.)

Määrällisen kyselyn vastauksia analysoidessa käytetään menetelminä keskiarvoja, ristiintaulukointia, frekvenssijakaumia, keskihajontaa ja sitaatteja. Laadullisen kyselyn analysointimenetelminä käytetään tiedon lajittelua, yhtäläisyyksien ja erojen etsimistä, poikkeavuuksia, sitaatteja ja lopuksi tehdään yhteenveto vastauksista.

5.2 Laadullinen kyselylomake

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi. Tutkimuksen etenemisvaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä selkeisiin vaiheisiin. (Aaltola & Valli 2007, 70.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Aineistonkeruun välineenä on tutkija itse, jolloin näkökulmat voivat muuttua tutkimuksen edetessä tietoisuuden lisääntyessä (Aaltola & Valli 2007, 70). Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat esimerkiksi kohdejoukko on tarkoituksella valittu, ei satunnaisotos, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja käytetään induktiivista analyysia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164).

Tässä tutkimuksessa tehdään laadullinen kysely Suupohjan Osuuspankin esimiehille. Kysely koskee määrällisessä kyselyssä esiin tulleiden asioiden tarkempaa analyysia esimiesten näkökulmasta. Laadullisen lomakkeen avoimet kysymykset mahdollistavat laajempia vastauksia ja antavat vastaajan todellisen mielipiteen. Laadullisella kyselyllä saadaan monipuolisempia vastauksia eikä kysymykset johdattele samalla tavalla tiettyihin vastauksiin kuten määrällisessä. Avointen kysymysten analysointi vaatii kuitenkin paljon työtä.

Laadullisen kyselyn riskinä on, että esimiehet eivät ehdi tai halua vastata kyselyyn. Laadulliseen kyselyyn vastaaminen on työläämpää kuin määrälliseen, jolloin vastaajan kiinnostus voi lopahtaa. Tämä aiheuttaa toisen ongelman, joka on alhainen vastausprosentti. (Aaltola & Valli 2007, 106.) Otokoko on jo valmiiksi pieni, koska kyse on yrityksen esimiehistä, joten se voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, jos vastauksia ei saada tarpeeksi.

Määrällinen ja laadullinen lomake sisältää kaksi osaa: saatekirje ja tutkimuslomake. Saatekirje on pituudeltaan korkeintaan yksi sivu. Saatteen perusteella vastaaja tietää, mihin tarkoitukseen hänen tietojaan ja mielipiteitään käytetään. Saadun tiedon perusteella vastaaja voi tehdä päätöksen osallistua tutkimukseen tai jättää vastaamatta. (Vilkkä 2007, 81.) Saatekirjeissä on tärkeää puhutella vastaajaa. Puhuttelu kohdistaa kirjeen lukijalle ja voi motivoida vastaamaan. Saatekirjeen kieli on huoliteltua ja vastaus- ja palautusajat on annettu tarkoin. Lisäksi saatekirjeessä tulee olla kerrottuna tutkimusongelma, tavoitteet ja tarkoitus, tutkimuksen osapuolet, tulosten käyttäjät ja hyödyntäjät, valmistumisajankohta sekä tutkimuksen säilytyspaikka. (Vilkkä 2007, 85-87.)

5.3 Tutkimusten luotettavuus

Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa tulosten luotettavuutta ja että ne ovat toistettavissa. Tutkimustulokset eivät siis ole sattumanvaraisia. Jos tutkimus uusittaisiin, tuloksien pitäisi olla samat. Kysymysten tulee olla ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, jotta reliabiliteetti voi toteutua hyvin. Reliabiliteetin arvioinnin ja tarkistamisen kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto on sellaisessa muodossa, että tutkimuksen kommentoijat voivat sen saada sekä tarkastaa. (Hiltunen: Validiteetti ja reliabiliteetti luentomateriaali 2009.)

Tutkimuksen objektiivisuudessa on kaksi osa-aluetta: tutkimustulokset havaintoina ja tunnuslukuina sekä tulosten tulkinta. Tutkimusprosessin aikana tavoitteena on puolueeton tutkimusprosessi ja tutkimustulokset. (Vilkkä 2007, 16.) Kyselyn luotettavuus säilyy hyvänä, kun helpot kysymykset ovat alussa ja lopussa. Tällöin vastaajan motivaatio on huipussaan keskellä, missä sijaitsevat tärkeimmät kysymykset. (Aaltola & Valli 2015, 86.)

Toinen tapa, jolla luotettavuutta mitataan, on tutkimuksen *validiteetti*. Sillä tarkoitetaan yleisesti sitä, millä tavalla tutkimustulos vastaa tosiasioiden tilaa todellisuudessa (Aaltola & Valli 2007, 152). Se ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa on käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmää siihen, mihin on ollut tarkoituksin. Validiteetti on silloin hyvä, kun tutkimuksen kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeat. Validiteetin arviointi kohdistaa huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimus-

ote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, mitä halutaan tutkia. Validiteetin puuttuminen kokonaan tekee tutkimuksesta arvottoman. Tällöin tutkitaan jotain muuta asiaa kuin mitä alun perin on ollut tarkoitus. Jos mittaukset osoittavat, että saatu tieto vastaa teoriaa, silloin tulos on validi. (Hiltunen: Validiteetti ja reliabiliteetti luentomateriaali 2009.)

Tämän tutkimuksen teoriaosuus muodostuu sisäisen viestinnän ympärille. Tutkimuksen määrälliseen kyselyyn valitut kysymykset ovat johdettu teoriaosuudesta. Laadullinen kysely muodostuu myös teoriaosuuden pohjalta ja tarkentuu määrällisen lomakkeen vastauksien perusteella. Kysely käydään läpi yhdessä tutkimuksen ohjaajan kanssa ennen sen lähettämistä kohdeyritykselle. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tutkimuksen reliabiliteetti varmentuu tutkimuksessa käytettyjen sitaattien avulla, joita valitaan avoimen kysymyksiä vastauksista. Sitaatit mahdollistavat vastaajien suoriin sanottuihin lainauksiin viittaamisen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös hyvä otanta. Suuri määrä vastauksia antaa enemmän luotettavuutta. Tavoitteena saada 50 prosenttia otoskoosta vastaamaan määrälliseen ja laadulliseen kyselyyn. Kyselylomakkeet lähetetään sähköpostiin, jonka otsikosta näkee, mitä viesti koskee. Sähköpostissa on mukana selkeä saatekirje ja linkki kyselyyn. Näin viestin vastaanottaja tietää, mitä kysely koskee, joka myös lisää luotettavuutta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusosa sai alkunsa määrällisen kyselylomakkeen toteuttamisella huhtikuussa 2019. Kyselylomakkeen tarkisti läpi ennen jakamista Suupohjan Osuuspankin henkilöstöpäällikkö ja markkinointipäällikkö. Kyselyssä olevat teemat saivat pohjan tutkimuksessa olevasta teoriasta. Organisaation henkilöstölle lähetettiin sähköposti, jossa oli mukana saatekirje ja määrällinen kyselylomake. Kyselyyn oli aikaa vastata toukokuun 2019 ajan ja se toteutettiin nimettömästi. Viikon välein lähetettiin sähköpostiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia saatiin kerättyä 74 sadasta, joten vastausprosentti oli 74%. Kysely laadittiin Google Forms -ohjelmassa.

Toisessa tutkimusosuudessa tehtiin laadullinen kyselylomake samaa ohjelmaa käyttäen. Kysely tarkistettiin henkilöstö- ja markkinointipäällikön toimesta ennen lähettämistä. Lomake lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kanssa organisaation 15 esimiehille kesäkuun lopulla ja vastausaikaa oli kuukausi. Vastausaika oli sen vuoksi pitkä, kun esimiehet olivat kesälomilla tuohon aikoihin, jolloin vastauksien saamisessa kului aikaa. Yksi muistutusviesti lähetettiin kahden viikon jälkeen lomakkeen jakamisesta. Kysely käsitteli esimies-alaisviestintää kohdeorganisaatiossa. Vastauksia kyselyyn tuli seitsemältä esimiehellä, jolloin vastausprosentti oli 47%.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset esitellään kyselylomakkeiden otsikoiden mukaisesti. Määrällisen kyselyn taulukot ovat kuvattuna tutkimustuloksissa selitteineen. Laadullisen kyselyn tuloksista on tehty yhteenvetoja ja käytetty lainauksia vastauksista. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on sisäisen viestinnän kehittämiskohteet Suupohjan Osuuspankissa.

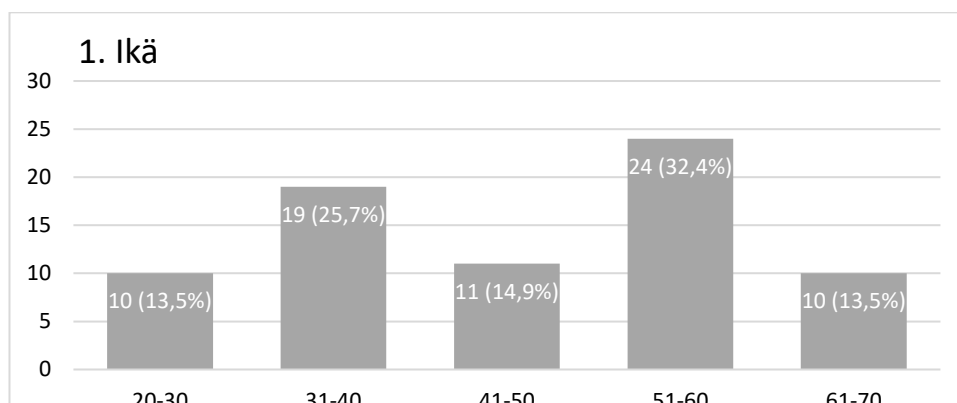
- Miten sisäinen viestintä toimii esimiesten ja alaisten näkökulmasta?
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän kehittämiskohteet?

6.1 Määrällisen kyselylomakkeen tutkimustulokset

Kyselylomakkeen vastaajista jokainen työskenteli Suupohjan Osuuspankissa. Vastaajien perusjoukon muodosti 100 työntekijää eli koko Suupohjan Osuuspankin henkilöstö. Näistä tutkimukseen vastasi 53 toimihenkilöä, 10 asiantuntijaa ja 11 esimiestä eli 74 työntekijää, jotka muodostivat satunnaisotoksen perusjoukosta. Otantamenetelmänä käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa. Vastanneiden työkokemus sijoittui alle vuoden ja yli 30 vuoden välille. Kyselylomakkeen lopussa oli mahdollista jättää sähköpostiosoitteensa, jolloin vastaaja oli mukana 20 euron TYKY-seteleiden arvonnassa, joita arvottiin kahdelle. Vastauksia ei muuten tarkasteltu sähköpostiin viittaamalla. Yleisellä tasolla yrityksen sisäistä viestintää pidettiin hyvänä. Tutkimusaineiston sitaatit on valittu sen perusteella, joiden aiheet toistuivat tutkimustuloksissa ja joissa oli kerrottu tarkemmin omia mielipiteitä. Tutkimustulokset jakautuvat viiden seuraavan teeman alle.

6.1.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikää, työnimikettä ja työsuhteen kestoa Suupohjan Osuuspankissa. Taustatiedoilla pystyttiin kartoittamaan vastaajakuntaa ja niiden avulla voitiin esimerkiksi muodostaa erilaisia ristiintaulukointeja. Taustatiedoista näkyi myös se, minkälaista henkilöstöä yrityksessä on. Taulukosta 1 näkee henkilöstön ikäjakauman.

Taulukko 1 Ikä (n=74)

Suurin osa vastaajista oli 51-60 -vuotiaita (32,4%). Toiseksi eniten oli 31-40 -vuotiaita (25,7%). Muut ikäluokat jakaantuivat tasaisesti. Eläkeiän kynnyksellä olevia oli 13,5%. Tämä tarkoittaa tulevaisuudessa mahdollisesti lisää työpaikkoja yrityksessä. Noin 30 prosentin tulos 51-60 -vuotiaissa johtuu mahdollisesti siitä, että pankissa työskennelleet ihmiset noin 20 vuotta sitten ovat siellä yhä. Ennen työpaikat eivät vaihtuneet niin usein kuin tänä päivänä. Taulukossa 2 on ristiintaulukoitu ikä ja työsuhteen kesto.

Taulukko 2 Ristiintaulukko ikä ja työsuhteen kesto (n=74)

	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	YHT
Alle vuosi	4	1	2	1	0	8
1-5 v	5	1	1	2	0	9
6-10 v	1	6	0	1	1	9
11-20 v	0	11	3	3	0	17
21-30 v	0	0	5	2	0	7
yli 30 v	0	0	0	15	9	24

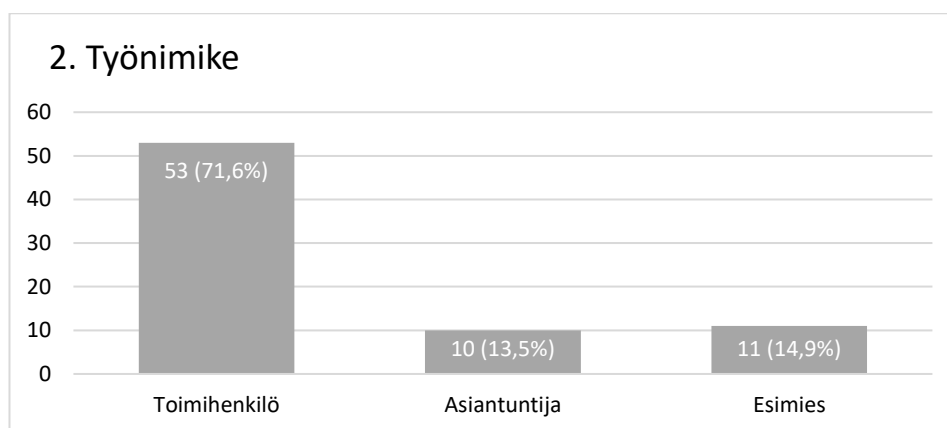
Taulukosta 2 voidaan havaita, että yli 30 vuoden työsuhteita on 51-70 -vuotiailla työntekijöillä kaikkien eniten (24). Yhdeksällä 61-70 -vuotiaalla työntekijällä oli työsuhde kestänyt yli 30 vuotta. Tämä kertoo siitä, että ennen pysyttiin samassa työpaikassa koko työiän.

Toinen huomion arvoinen kohta taulukossa on 11 työntekijän huippu ikäluokassa 31-40, jotka ovat työskennelleet 11-20 vuotta yrityksessä. He todennäköisesti tu-

levat pysymään työpaikassansa ja ovat sitten vuosien kuluessa myös tuolla yli 30 työvuoden joukossa. Nuorten osuus jäi taulukossa hyvin pieneksi. Tämä voi johtua siitä, että pankkikonttorit vähenevät koko ajan ja uusia työntekijöitä tarvitaan vähemmän.

Työsuhteen kestossa isoin tulos saatiin yli 30 vuotta talossa olleista (32,4%). Toiseksi eniten oli 11-20 vuotta kestäneet työsuhteet (23%). Muut työvuodet jakaantuivat hyvin tasaisesti. Suuri määrä yli 30 vuotta kestäneisiin työsuhteisiin selittyy samalla tavalla kuin 51-60 -vuotiaiden määrä. Taulukosta 3 näkee vastaajien työnimikkeen.

Taulukko 3 Työnimike (n=74)



Työnimiketaulukossa näkyy selkeästi, kuinka toimihenkilöiden määrä on kaikkein suurin, 71,6%. Asiantuntijoiden ja esimiesten määrä on noin 25% vastaajista. Toimihenkilöiden suuri luku johtuu suoraan siitä, että heitä on eniten yrityksessä. Työnimikkeisiin syvennytään enemmän ristiintaulukoinneissa.

6.1.2 Sisäisen viestinnän toimivuus

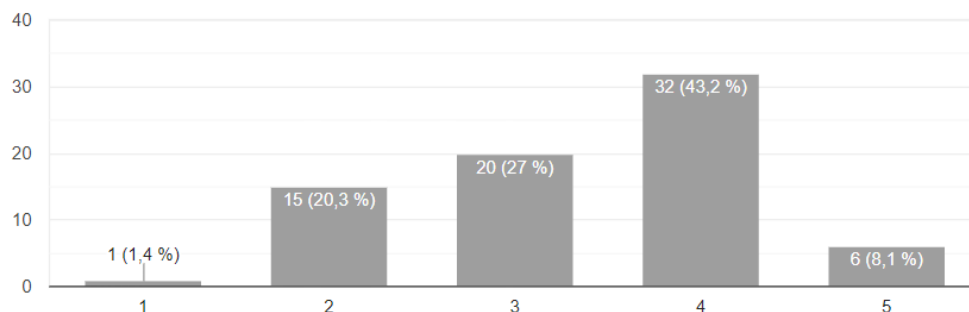
Osiassa kolme haluttiin saada selville vastaajien yleinen mielipide intranetin, sähköpostin ja palavereiden toimivuudesta. Ensimmäisenä kysyttiin intranetin eli SOPnetin toimivuutta. SOPnet on Suupohjan Osuuspankin oma intranet. Taulukossa 4 on selvitetty intranetin toimivuus yleisesti

Taulukko 4 Intranetin toimivuus yleisesti (n=74)

Intranet (SOPnet)?



74 vastausta

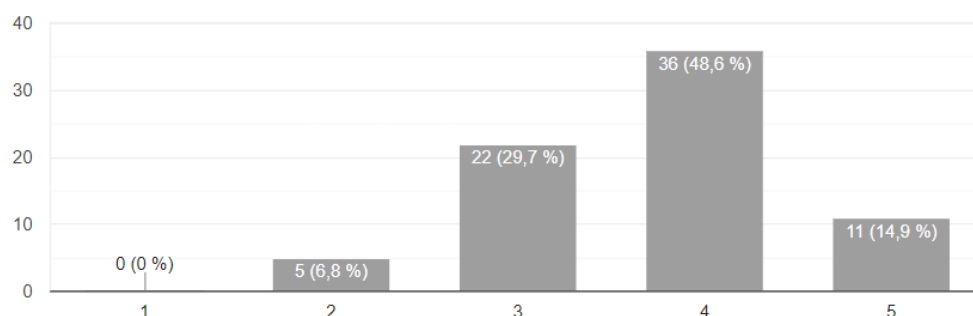


Vastauksista kävi ilmi, että eniten oli vastattu intranetin toimivan yleisesti hyvin (4). 16 vastaajaa koki intranetin toimivan huonosti tai erittäin huonosti. Keskiarvoksi saatiin 3,4 eli hieman enemmän myönteisen puolella. Intranetin toimivuus siis jakoi mielipiteitä huonoon, että hyvään. Keskihajonnaksi saatiin 0,94, joka kertoo sen, kuinka paljon arvot poikkeavat keskiarvosta. Mitä pienempi luku, sen vähemmän luvut ovat hajaantuneet keskiarvosta. Taulukossa 5 käsitellään sähköpostin toimivuutta.

Taulukko 5 Sähköpostin toimivuus yleisesti (n=74)

Sähköposti?

74 vastausta



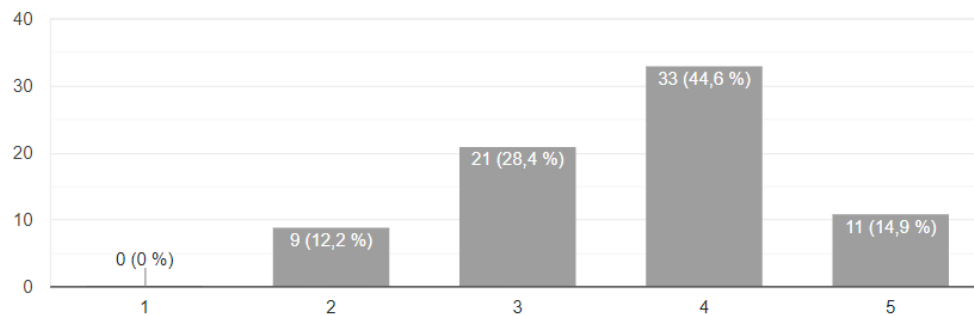
Seuraavaksi kysyttiin sähköpostin toimivuutta. Vastaajista yli puolet (63,5%) oli sitä mieltä, että sen toimivuus on hyvä tai erittäin hyvä. Keskiarvoksi saatiin 3,7. Keskiarvoa laskee 22 vastausta arvolle kolme. Huonon arvosanan oli antanut vain

viisi vastaajaa. Mediaaniarvo on kuitenkin 4 eli hyvä. Tässä keskihajonnaksi saatiin 0,80. Taulukossa 6 tutkittiin palaverien toimivuutta.

Taulukko 6 Palaverien toimivuus yleisesti (n=74)

Palaverit?

74 vastausta



Palaverien toimivuuden keskiarvoksi saatiin 3,6. Vastaajista 59,5% kokee palaverien toimivan hyvin tai erittäin hyvin. Huonosti sen koki toimivan vain 12,2% vastaajista. Mediaaniksi saatiin arvosana 4 eli hyvä. Keskihajonta oli 0,89.

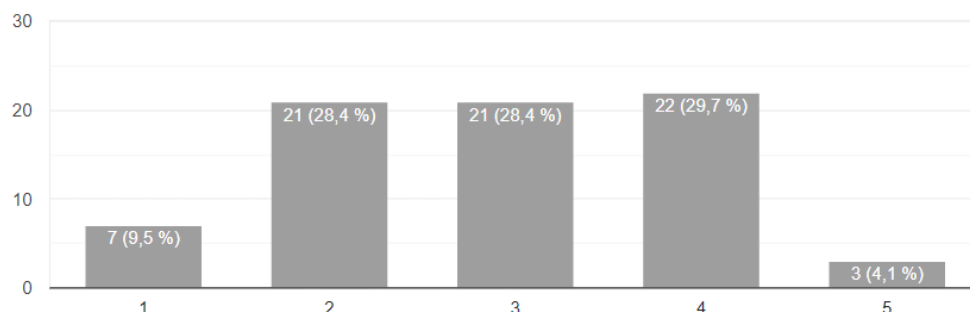
6.1.3 Intranet

Osiossa neljä syvennyttiin enemmän intranettiin, sen osa-alueisiin ja mahdollisiin ongelmakohtiin. Vastaaja arvioi väittämien paikkaansa pitävyyttä arvoasteikolla yhdestä viiteen. Yksi tarkoitti, että väite pitää paikkansa erittäin huonosti ja viisi tarkoitti, että väite pitää paikkansa erittäin hyvin. Tällaisia kysymyksiä osiossa oli neljä. Lisäksi yksi avoin kysymys ja yksi monivalintakysymys. Taulukko 7 käsittelee intranetin helppokäyttöisyyttä.

Taulukko 7 Intranetin helppokäyttöisyys (n=74)

5. Intranet on helppokäyttöinen.

74 vastausta

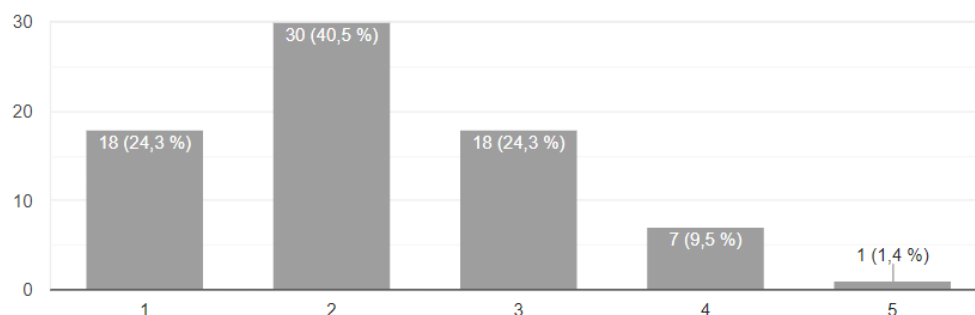


Intranetin helppokäyttöisyys jakoi mielipiteitä tasaisesti hyvään sekä huonoon. Arvosanan 1 tai 2 oli antanut 37,9% vastaajista. Puolestaan arvosanan 4 tai 5 oli antanut 33,8% vastaajista. Neutraalin arvosanan 3 oli antanut 28,4%, joka vaikuttaa keskiarvoon ja mediaaniin tasoittuvasti. Keskiarvoksi saatiin 2,9 ja mediaaniksi 3. Taulukosta voimme todeta sen, että huonojen arvosanojen määrä on kuitenkin aika suuri, jolloin tässä on yksi sisäisen viestinnän ongelmakohta yrityksessä. Tässä keskihajonta oli 1,06 eli nyt hajontaa keskiarvosta oli hieman enemmän. Taulukossa 8 tarkasteltiin tietojen löytymistä intranetistä.

Taulukko 8 Tietojen löytäminen intranetistä (n=74)

6. Tarvitsemasi tiedot löytyvät intranetistä helposti.

74 vastausta



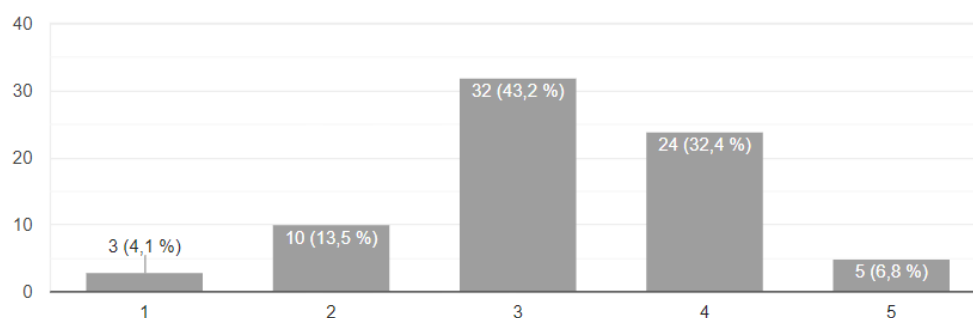
Toisessa väittämässä kysyttiin, että löytyvätkö tarvittavat tiedot intranetistä helposti. Tässä jakauma selvästi kallistuu huonon puolelle. Arvosanan hyvin tai erittäin hyvin vastasi 10,9%, kun taas huonosti tai erittäin huonosti vastasi 64,8%.

Neutraalin arvosanan oli antanut 24,3% vastaajista. Keskiarvoksi syntyi 2,2 ja mediaani oli 2. Keskihajonta oli 0,97. Tämäkin on siis iso ongelma yrityksen sisäisessä viestinnässä. Taulukossa 9 tarkasteltiin hyödyllisen tiedon riittävyttä intranetissä.

Taulukko 9 Hyödyllistä tietoa löytyy tarpeeksi (n=74)

7. Hyödyllistä tietoa löytyy tarpeeksi.

74 vastausta

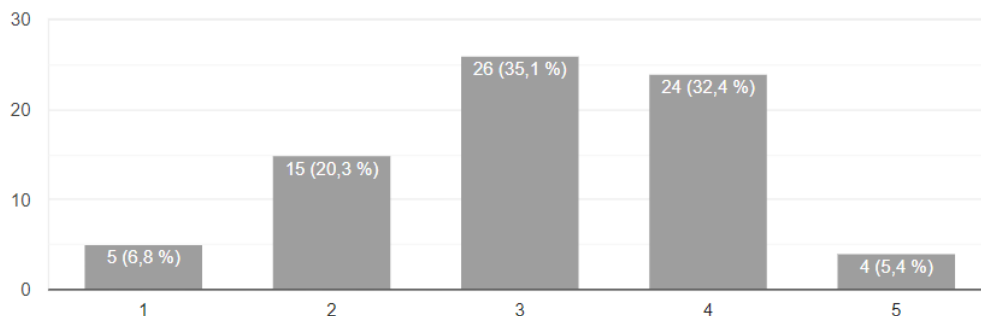


Kolmannessa väittämässä kysyttiin, löytyykö tietoa tarpeeksi intranetissä. Tässä eniten vastauksia tuli arvosanalle 3 (32) ja toiseksi eniten arvosanalle 4 (24). Suurempi osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tietoa löytyy tarpeeksi. Noin neljäsosa koki myös, että hyödyllistä tietoa ei ole riittävästi. Keskiarvoksi saatiin 3,2. Keskihajonnaksi tuli 0,92. Taulukossa 10 tarkastellaan tietojen ajantasaisuutta.

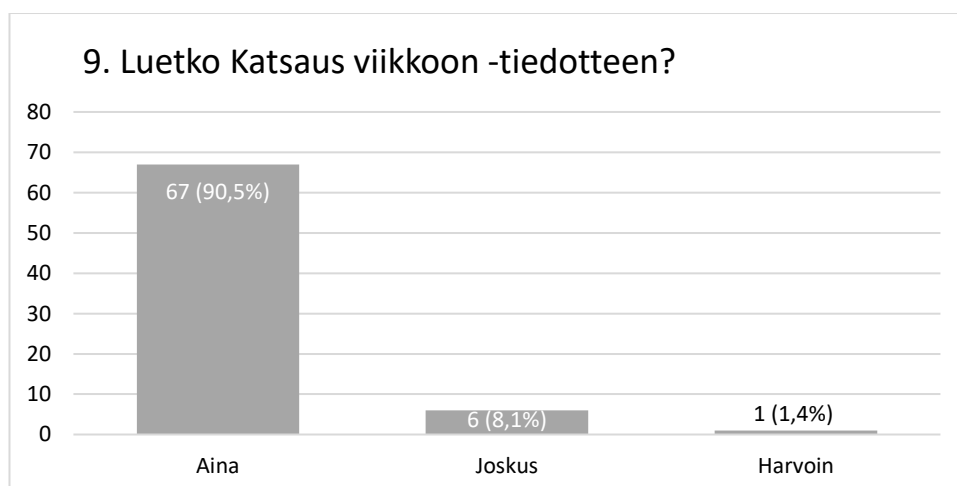
Taulukko 10 Tiedot ovat ajan tasalla (n=74)

8. Tiedot ovat ajan tasalla.

74 vastausta



Tässäkin väittämässä vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti huonon ja hyvän välillä. Eniten ääniä keräsi vastaus 3 eli neutraali, 26 ääntä. Toiseksi eniten ääniä sai vaihtoehto 4 eli pitää paikkansa hyvin, 24 ääntä. Erittäin huono ja erittäin hyvä olivat tasaisia yhden vastauksen erolla. Keskiarvoksi saatiin 3,1 ja mediaani oli 3. Tässä keskihajonta oli 1,01 eli hajontaa keskiarvon molemmille puolelle tuli yhden arvon verran. Taulukosta voi päätellä, että suurimman osan mielestä tiedot ovat ajan tasalla, mutta niissä voi olla jotain pientä korjaamista. Taulukko 11 käsittelee Katsaus viikkoon -tiedotetta.

Taulukko 11 Katsaus viikkoon -tiedote (n=74)

Intranetissä julkaistaan viikoittain Katsaus viikkoon -tiedote. Kysymyksellä haluttiin tietää, kuinka suuri osa vastaajista lukee kyseisen tiedotteen. Tuloksista kävi

ilmi, että 90% vastaajista lukee sen aina. Joskus ja harvoin tiedotteen lukee 10% vastaajista. Katsaus viikkoon -tiedote on siis todella hyvä ja suosittu.

Viimeisenä tässä osiossa oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, miten vastaaja kehittäisi intranettiä. Tällä kysymyksellä haluttiin yksityiskohtaisempaa tietoa, mahdollisia perusteluja aiemmin esitettyihin väittämiin sekä muita vastaajien mielipiteitä intranetissä, joita kyselyssä ei käsitelty. Avoimeen kenttään saatiin paljon hyviä vastauksia.

Useissa kommentteissa tuli ilmi intranetin hakukone. Hakusanalla etsiminen koettiin hankalaksi. Hakusanat pitäisi olla paremmin valittu, jotta oikeat tiedot olisivat helpommin löydettävissä. Oikeiden hakusanojen keksiminen vaikeaa. Vanhentuneita tiedostoja tulee hakukonetta käyttäessä ensimmäiseksi. Kommentteissa kävi ilmi useasti, että vanhentunutta tietoa on erittäin paljon intrassa esillä ja uusia ajankohtaisia tietoja on vaikea löytää vanhan seasta. Hakukonetta käyttäessä uusimmat tiedostot ja ohjeet tulisivat ensimmäisenä hakutuloksissa.

Kommentteihin ehdotettiin uudenlaista näkymää intranettiin, joka olisi asiakkaiden käytössä olevien nettisivujen kaltainen. Aihealueet olisivat esimerkiksi seuraavanlaisia:

Henkilöasiakkaat - lainat - asuntolaina - ohjeet/esitteet/ (tuotteittain)

Yritysassiakkaat - lainaturvat - ohjeet/esitteet/myyntivinkit (tuotteittain)

Maatalousasiakkaat - lainat - korkotukilainat - ohjeet/esitteet/linkit ruokaviraston sivuille ynnä muuta.

Asiakastilanteissa myyntiä auttaa, kun pääsee nopeasti tarkistamaan asiat esimerkiksi rahastosäästämisestä. Nopeutta toisi se, että kaikki tuotteet ohjeineen ja esitteineen löytyisi samasta paikasta. Tällä hetkellä tietoa saa etsiä kauan ja monesta eri paikasta. Intranetin päivittämistä ja ylläpitoa olisi hyvä hoitaa pari ihmistä täyspäiväisesti.

Vastaajien mielestä uutiset hukkuvat uusien alle, mutta hakukoneessa siltikin ne vanhat tulevat ensimmäiseksi ja antavat mahdollisesti väärää tietoa. Tiedot ovat liian hajallaan ympäri intranettiä.

Tässä lainauksia vastaajien kommentteista:

”Intranetissä olevien ohjeiden päivitys jatkuvien muutosten keskellä on selkeä kehityskohde. Tietojen haku hakusanojen avulla ei useinkaan tuota tulosta.”

”Suupohjan Osuuspankin omat tiedotteet jäävät haettaviksi vain tiedotteisiin, josta niitä on vaikea hakea tai löytää. Osa tiedotteista olisi hyvä tallentaa oman aihealueensa tietoihin/ohjeisiin. Tietojen aihealue jakoa voisi jotenkin selkeyttää ja helpottaa, ei kovin toimiva tällä hetkellä.”

”Jaottelisin asiat selkeisiin asiakokonaisuuksiin ja linkittäisin kaiken tarvittavan asiakokonaisuuden alle.”

”Lisäisin ominaisuuden, jolla kaikki tiedotteet saisi aakkosjärjestykseen.”

”Samlinkin ja Popliiton tiedotteet tulisi siirtää allekkain, että Samlinkin tiedotteet eivät katoaisi näkyvistä otsikon pituuden vuoksi. SOPnetissä olisi hyvä näkyä se, mitkä tiedotteet ja uutiset on jo lukenut. Suoraan sivuille kirjoitettu teksti pitäisi sisentää ja katsoa liian harvat rivivälit pois, ne tekevät lukemisen todella raskaaksi.”

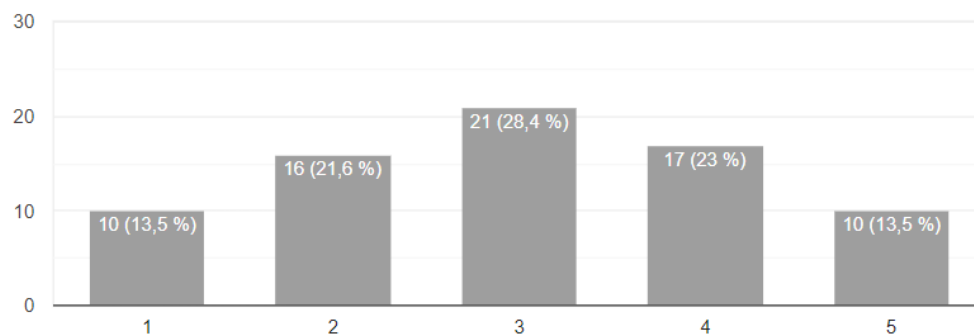
”Omat suosikit -kohtaan kiinnitetyt linkit olisi kiva saada nimettyä itse.”

6.1.4 Sähköposti

Osiassa viisi käsiteltiin sähköpostia syvällisemmin. Haluttiin saada tietoa siitä, onko sähköposti toimivampi kommunikoinnin väline kuin intranet ja täyttyykö sähköposti liikaa viesteistä. Tässäkin osiossa esitettiin väitteitä, joita vastaaja arvioi asteikolla yhdestä viiteen niiden paikkaansa pitävyydestä omasta mielestään. Yksi tarkoitti pitää paikkansa erittäin huonosti ja viisi tarkoitti pitää paikkansa erittäin hyvin. Taulukossa 12 verrataan sähköpostia ja intranettiä siinä, kummasta saa paremmin ajantasaisia tietoja.

Taulukko 12 Sähköpostista ajantasaiset tiedot paremmin kuin intranetistä (n=74)**11. Sähköposti on parempi tapa saada ajantasaiset tiedot kuin intranet.**

74 vastausta

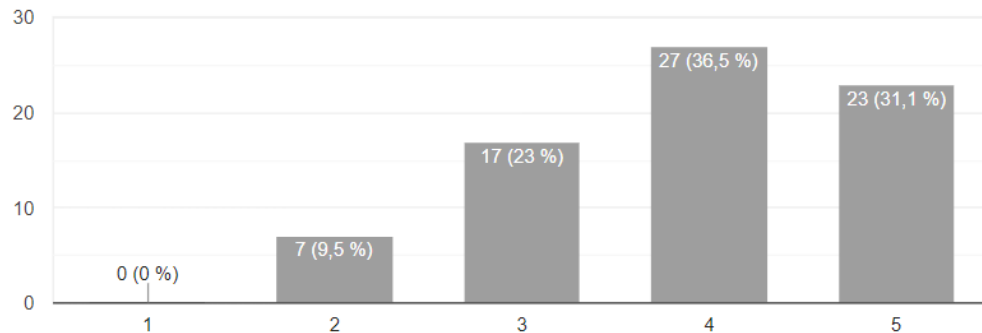


Tämä saattoi olla hieman vaikea väite, koska eniten vastauksia on tullut vaihtoehtoon kolme (21). Lisäksi positiivinen ja negatiivinen puoli oli saanut melkein yhtä paljon ääniä keskenään. Tästä voidaan päätellä, että sähköposti voi olla parempi tapa saada ajantasaista tietoa joissakin asioissa, mutta intranet toimii paremmin taas joissakin muissa tiedotuksissa. Esimerkiksi omaa konttoriaan koskevia asioita on mahdollisesti helpompaa lukea sähköpostista ja koko yritystä koskevat asiat intranetistä. Keskihajonnaksi tuli 1,24. Taulukossa 13 käsitellään sähköpostin täyttymistä.

Taulukko 13 Sähköposti täyttyy liikaa (n=74)

12. Sähköposti täyttyy liikaa.

74 vastausta

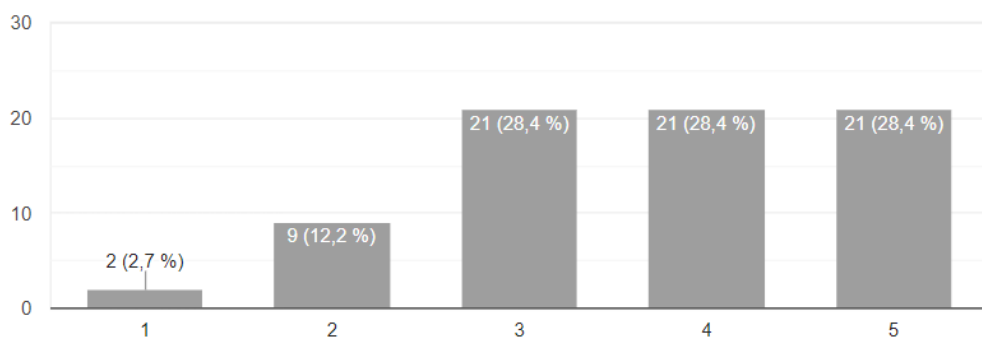


Tämä väittämä antoi selvän kuvan siitä, että vastaajat kokevat sähköpostinsa täyttyvän liikaa viesteistä. Arvosanan 4 ja 5 eli pitää paikkaansa hyvin ja erittäin hyvin antoi 67,6% vastaajista. Pitää paikkansa huonosti arvion antoi vain 9,5% vastaajista. Keskihajonta antoi tulokseksi 0,96. Tämä myös on yksi ongelmakohta yrityksessä, mihin täytyisi keksiä toimiva ratkaisu. Taulukossa 14 tutkitaan hukkuvatko tärkeät viestit viestitulvaan.

Taulukko 14 Viestitulva (n=74)

13. Tärkeät viestit hukkuvat viestitulvaan.

74 vastausta



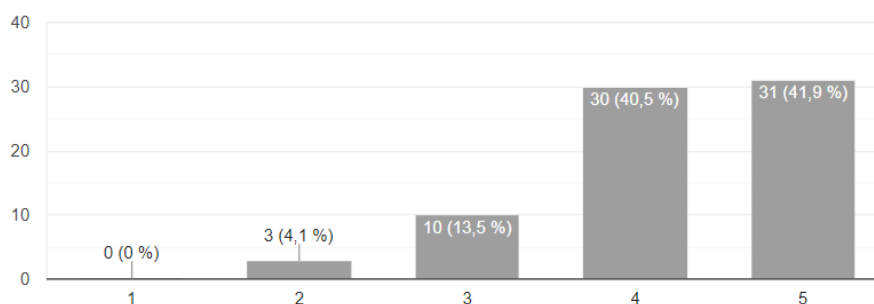
Kolmannessa väittämässä kysyttiin hukkuvatko tärkeät viestit viestitulvaan. Tämän väittämän vastauksissa käy ilmi sama asia kuin edellisessä kysymyksessä. 85,2% vastaajista valitsi vaihtoehdon 3, 4 tai 5. Eli vastaajat kokevat viestien hukkuvan viestitulvaan. 14,9% koki, etteivät viesti huku sähköpostissa. Keskiha-

jonta oli 1,10. Tärkeiden sähköpostien hukkuminen voi olla todella aikaa vievää, kun tiedot eivät ole heti saatavissa esimerkiksi asiakastapaamisissa tai niitä ei ehdi lukea ajoissa. Liiallinen viestitulva aiheuttaa myös sitä, että aloitetaan karsimaan mitkä viestit tulee luettua ja mitkä ei. Tällä tavoin voi jäädä hyvin tärkeitä sähköposteja lukematta. Täytyisi siis keksiä keino, jolla vähennetään sähköpostien määrää, kuitenkin jättämättä tärkeitä tietoja kertomatta. Taulukossa 15 tarkastellaan sähköpostia helppona tapana tavoittaa kollegoita.

Taulukko 15 Sähköpostilla on helppo tavoittaa kollegoita (n=74)

14. Sähköpostilla on helppo tavoittaa kollegoita.

74 vastausta



Viidennen osion viimeinen väite oli, että sähköpostilla on helppo tavoittaa kollegoita. Tähän väitteeseen saatiin melkein yksimielinen vastaus siitä, että väite pitää paikkansa hyvin tai erittäin hyvin. Tätä mieltä oli 82,4% vastaajista. Keskihajonta oli 0,83 ja keskiarvo 4,2. Sähköpostia käytetään siis todennäköisesti ahkerasti yhteydenpitoon kollegoiden kanssa, joka voi olla myös osasy syy aiemmin esillä olleeseen viestitulvaan.

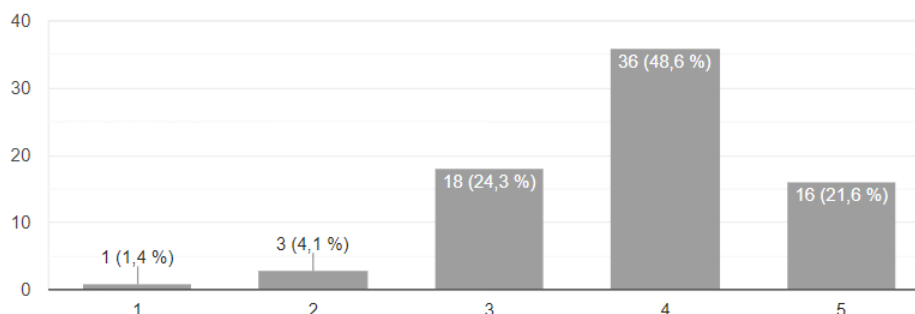
6.1.5 Palaverit

Osiassa kuusi kysyttiin väitteitä koskien palavereita. Tässäkin osiossa vastaaja arvioi väitteiden paikkansa pitävyyttä omalla kohdallaan asteikolla yhdestä viiteen. Yksi tarkoitti pitää paikkansa erittäin huonosti ja viisi pitää paikkansa erittäin hyvin. Osio sisälsi kolme väittämäkysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Taulukossa 16 tutkitaan hyödyllisten asioiden käsittelyä palaverissa.

Taulukko 16 Hyödyllisten asioiden käsittely palaverissa (n=74)

15. Palaverissa käsitellään hyödyllisiä asioita.

74 vastausta

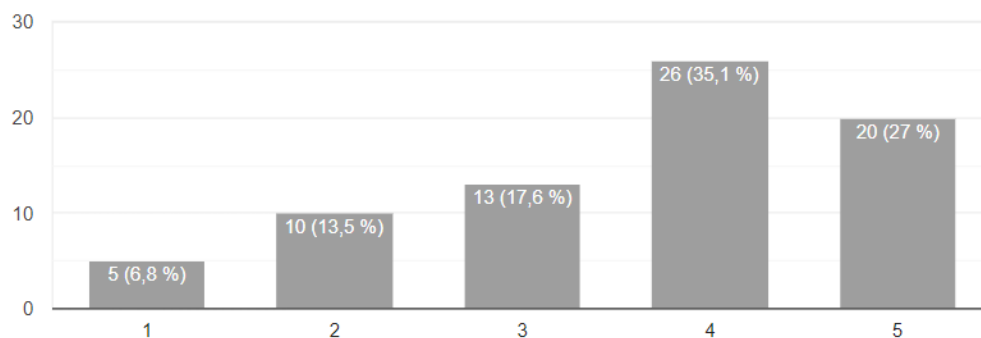


Osion ensimmäinen väite koski hyödyllisten asioiden käsittelyä palaverissa. Väittämän tarkoituksena oli selvittää, pysyykö palaverien aihepiiri sovitussa ja käsitelläänkö palaverissa sellaisia asioita, jotka hyödyttävät esimerkiksi kyseisen konttorin tai alueen henkilöstöä, jotka palaverissa ovat. Tähän väitteeseen 70,2% vastasi sen pitävän paikkansa hyvin tai erittäin hyvin. Keskiarvoksi saatiin 3,9 ja keskihajonnaksi 0,86. Vain muutama prosentti oli väittämää vastaan. Voidaan todeta, että palaverien aiheet ovat hyödyllisiä. Taulukossa 17 tutkitaan, että pidetäänkö palaveria riittävän usein.

Taulukko 17 Palavereita pidetään tarpeeksi usein (n=74)

16. Palavereita pidetään tarpeeksi usein.

74 vastausta



Toisessa väittämässä kysyttiin, pidetäänkö palavereita tarpeeksi usein. Hieman yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että pidetään. 15 vastaajaa koki, että ei pidetä. Keskiarvoksi tuli 3,6 ja keskihajonta oli 1,21. Taulukossa 18 on tutkittu työntekijöiden ja palavereiden riittävyyttä.

Taulukko 18 Ristiintaulukointi työntekijä ja palavereiden riittävyys (n=74)

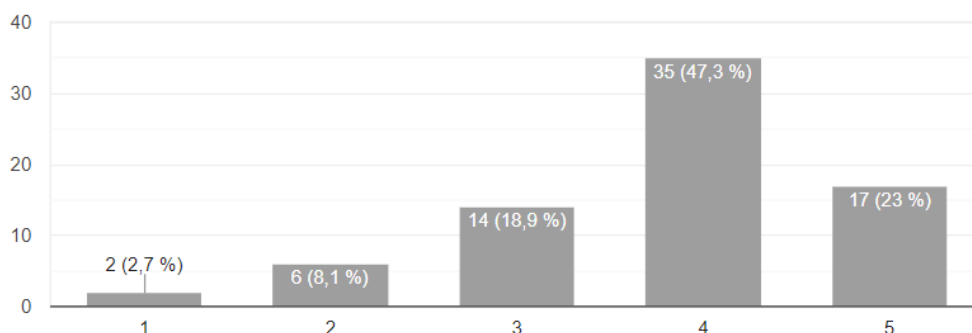
	Esimies	Asiantuntija	Toimihenkilö
1	1	0	4
2	0	1	9
3	3	4	6
4	4	0	22
5	3	5	12

Taulukossa 18 selvisi, että 15 työntekijää kokivat, ettei palavereita ole riittävästi. Ristiintaulukoinnista nähdään, että yksi esimies, asiantuntija ja 13 toimihenkilöä on vastannut vaihtoehdon 1 eli palavereita on liian vähän. Seitsemän esimiestä ja viisi asiantuntijaa koki, että palavereita on riittävästi. Taulukko 19 käsittelee palavereiden käytännönjärjestelyjä.

Taulukko 19 Palavereiden käytännönjärjestelyt (n=74)

17. Palaverien käytännönjärjestelyt toimivat hyvin. (Tilat, järjestelmät, aikataulut yms.)

74 vastausta



Viimeisessä väittämässä kysyttiin palavereiden käytännönjärjestelyistä. Näillä tarkoitettiin esimerkiksi tiloja, joissa palavereita pidetään, ovatko ne sopivia palavereiden pitämiseen. Järjestelmät eli esimerkiksi toimivatko palaverissa käytetyt ohjelmistot, diaesitykset tai videot. Aikataulut, alkavatko palaverit ajoissa ja päättyvätkö ne oikeaan aikaan sekä onko niiden kesto sopiva tai riittävä. Vastaajista 70,3% vastasi, että käytännönjärjestelyt toimivat hyvin tai erittäin hyvin. Noin 10% kuitenkin koki, että järjestelyt toimivat huonosti tai erittäin huonosti. Keskiarvoksi saatiin 3,8 ja keskihajonta antoi tulokseksi 0,98.

Osion viimeinen kysymys oli avoin, jossa kysyttiin miten vastaaja kehittäisi palavereita. Kysymyksellä haettiin tarkempia mielipiteitä ja mahdollisia perusteluja aikaisempiin väittämiin. Kommenteissa oli vastauksia palavereiden määrästä, osa halusi niitä lisää ja jotkut vähemmän. Suurimmaksi huolenaiheeksi nousi, että palaveriin laitetaan liikaa asiaa yhdelle kerralle, jolloin kaikkea ei ehdi käydä läpi huolellisesti. Muutoksena voisi olla yksi palaveri lisää, muutama pidempi palaveri tai esityslistan karsiminen kaikkein tärkeimpiin asioihin, jotka vaikuttavat suoraan työntekoon esimerkiksi tuotetietoutta ja käytännönasioita. Toivottiin myös kontto-reiden yhteisiä palavereita. Pankin omat yhteishenkilöt voisivat pitää tietoisuuksia muuttuneista ja ajankohtaisista asioista. Niistä voisi koostaa esityksen, joka on kaikkien nähtävillä ja kuunneltavissa. Toimintaohjeet olisivat mukana palaverissa eivätkä hukkuisi sähköpostiin kuten nyt tapahtuu. Palaverit olisi hyvä pystyä

tallentamaan, jotta poissaolijatkin pystyvät myöhemmin lukemaan tai katsomaan käsitellyt asiat.

Webinaarit aiheuttivat myös erinäkökulmia kommenteissa. Osa koki ne hyväksi, mutta ne vievät todella paljon aikaa ja varsinainen työ keskeytyy. Webinaareja tulee myös paljon, jolloin saattaa kuunnella puolikorvalla vain ne tärkeimmät itseään koskevat. Webinaarit voisivat olla vain parin ihmisen kuunneltavissa, jotka sitten koostavat esityksestä tärkeimmät asiat tiivistetyksi ja jakavat ne eteenpäin.

Alla lainauksia vastaajien kommenteista koskien palavereita.

”Webinaarit, joita on yhdessä tarkoitus kuunnella, voitaisiin toteuttaa esimerkiksi Skypen välityksellä, jossa osallisena kaikki Suupohjan alueen konttorit. Tällöin voidaan luoda keskustelua samalla ja kaikki saavat tiedot vastauksiin ajantasaisesti. Olisi osallistavampaa ja pitäisi mielenkiinnon yllä.”

”Palaverien esityslistalle kerätään liikaa asioita käytettävissä olevaan aikaan nähden.”

”Palavereita voisi olla harvemmin, mutta sisältäisivät tärkeät asiat koottuna. Verkkokoulutukset niin, että joku katsoo ensin. onko hyödyllinen koulutus, jonka jälkeen kukin voi itse omalla työpisteellä katsoa nauhoitteen. Pieneltä ruudulta isolla porukalla katsottuna ei toimi.”

”Palavereita pitäisi olla enemmän ja siellä pitäisi käsitellä myös työntekemiseen liittyviä asioita enemmän. Ei pelkästään tilastoja. Palaverin sisältöä pitää miettiä enemmän etukäteen. Ei käytetä palaveriaikaa pelkkään tiedottamiseen.”

”Aiheet järjestelmällisemmin palavereihin, keskustelua enemmän, tarpeelliset tilat, enemmän osastojen välisten esimiesten yhteistyötä ja aikataulutukset paremmaksi. Aina kiire töihin ja asiakkaatkin jo melkein salissa ennen kuin palaveri loppuu.”

Kyselyn viimeisenä kohtana oli vielä avoin kohta, johon vastaaja sai kirjoittaa lisäkommentteja tai muita kehitysideoita koskien sisäistä viestintää. Kommenteissa

toivottiin, että kollegoilta ja esimiehiltä pyydetäisiin apua, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi tai ei ole löytänyt riittävästi tietoa. Toivottiin myös, että asioita vietään suoraan oikealle taholle, jolloin asiat etenisivät nopeammin ja positiivisemmin. Myös olisi kiva kuulla työkuulumisia muista konttoreista, mitä mukavaa ja hauskaa työyhteisössä on tapahtunut. Esimerkkinä viikon hyvät ajatukset liittyen työhön, konttoreiden terveiset ja parhaat asiakaskokemukset. Yhteen hiileen puhaltamisella saadaan uutta intoa työyhteisöön.

Muutoksista ja uusista asioista jokainen lukee, kun ehtivät ja tämä voi aiheuttaa tulkintaeroja. Olisi hyvä olla olemassa vastuuhenkilöt, jotka viikoittain tiedottavat uusista asioista ja muutoksista, jottei väärinkäsityksiä synny. Lisäksi käsitellyn otetut asioiden tilanteen tiedottamisesta olisi hyvä kuulla. Onko asia edennyt ja kuinka sen kanssa on toimittu.

6.2 Laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulokset

Kyselylomakkeen vastaajista jokainen toimi Suupohjan Osuuspankissa esimiehenä. Vastaajien perusjoukon muodosti 15 esimiestä. Näistä tutkimukseen vastasi 7 esimiestä, jotka muodostivat satunnaisotoksen perusjoukosta. Vastausprosentiksi saatiin 47%. Kysely muodostui viidestä eri teemasta, jotka sisälsivät avoimia kysymyksiä. Kyselyssä käsiteltiin perehdyttämistä, kokouksia, kehityskeskusteluja, palautteen antamista, luotettavuutta sekä muutoksia.

6.2.1 Uusien työntekijöiden perehdytys

Ensimmäisessä kyselylomakkeen osuudessa tarkastellaan esimiehen osuutta uuden työntekijän perehdyttämiseen työtehtäviin ja työyhteisöön. Ensimmäinen kysymys oli: **Miten koet olevasi mukana uuden työntekijän perehdyttämisessä työtehtäviin ja työyhteisöön?** Vastauksissa kävi ilmi, että esimiehet ovat mukana aivan perehdytyksen alussa. Siinä käydään lävitse kaikki perusasia koskien työpaikkaa, toimintatapoja, yrityskulttuuria sekä uuden työntekijän tutustuttaminen työympäristöön. Varsinaisen työhön perehdyttämisen hoitaa toimihenkilöt esimiehen avustuksella. Esimies laatii perehdytys suunnitelman, josta käy ilmi kenen kanssa uusi

työntekijä on perehdytyksessä ja laatii aikataulut, jotta aikaa perehdyttämislle löytyy.

”Alkuperehdytyksessä olen aina mukana. Siinä käydään kokonaisuus läpi melko kattavasti. Varsinainen työhön perehdyttäminen hoidetaan tehdyn suunnitelman mukaisesti.”

”Pidän ensimmäisen perehdytyksen itse. Käymme läpi ”pakolliset kuviot”, sopimukset ja työkalut. Tutustumme pankkiin, ryhmään ja työkavereihin. Lisäksi tietysti toimitiloihin ja käytännön asioihin, työaikoihin, kulkemiseen, tapoihin ja meille tärkeisiin asioihin. Katsomme yhdessä mitkä verkkokoulutukset hän käy, muut koulutukset suunnitellaan tarpeen mukaan.”

Eräs esimies ehdotti selkeämpää yhteistä toimintalinjaa koskien uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Silloin jokaisella on samat lähtökohdat työhön ja mahdollisuus myös kiertoon talon sisällä, kun toimintatavat ovat samat. Yksi vastaaja kokee, että on tärkeää kertoa uudelle tulokkaalle, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat pankin arvot ja tavoitteet. Myös työharjoittelijoihin panostaminen on tärkeää, koska he saattavat olla tulevaisuuden työntekijöitä.

6.2.2 Kokouksien järjestäminen

Toisena kysymyksenä oli: **Pidätkö kokouksia tiimillesi (alaisillesi)? Jos pidät, miten itse valmistaudut kokouksiin ja miten valmistelet tiimisi niihin?** Kaikki vastanneet esimiehet kertoivat pitävänsä kokouksia tiimeillensä. Aamupalaverit, joita pidetään kerran viikossa ovat esimiesten vastuulla. Niissä käsitellään pankin ajankohtaisia asioita. Esimies valmistautuu aamupalaveriin kokoamalla tarvittavan materiaalin valmiiksi ja käymällä sen läpi, jolloin se on helpompaa esittää tiimiläisille. Aamupalavereihin ei tiimejä kovin paljoa erikseen valmistella, koska tiedetään, mitä ne koskevat. Muihin kokouksiin tai verkkoseminaareihin tiimiläiset saavat tiedon etukäteen sähköpostitse.

”Jos kokous pidetään erikseen, jonkun tietyn asian tiimoilta, teen aikavarauksen kaikkien kalentereihin sähköpostilla. Kerron mitä palaveri koskee, milloin aloitetaan ja lopetetaan, mitä käsitellään, mikä on kokouksen tavoite ja liitän materiaa-

lin. Kerron jos odotan/en odota heiltä ennakkovalmistautumista ja jos mukaan tulee vieraita tai jos kokouksen yhteydessä on tarjoilua tai jos se vaikuttaa huomioitavasti lounas/kahvitaukoihin. Etäosallistujien asiat ohjeistan myös jo tässä.”

”Katson viikoittaiseen aamupalaveriin ajankohtaiset aiheet läpikäytäväksi. Jos pidetään joku katsaus muuna ajankohtana, ilmoitan kaikille ajan ja aiheen etukäteen.”

Eräs esimies kertoi pitävänsä satunnaisesti palavereita, koska hänen toimintatansa on hieman erilainen eikä se aina vaadi erillistä kokousta.

6.2.3 Kehityskeskustelut

Kolmas kysymys oli seuraavanlainen: **Millaisia ovat pitämäsi kehityskeskustelut? Kuinka valmistelet tiimiläisesi kehityskeskusteluun? Millaisia asioita käyt läpi tiimiläisesi kanssa? Ovatko kehityskeskustelut olleet toimivia, millä tavalla?** Esimiehet kertoivat valmistelevansa kehityskeskustelut annetun ohjeiden mukaisesti, jotka sisältävät keskustelun osa-alueet sekä kysymykset. Esimiehet varaavat tiimiläisten kalenterista aikaa muutamaa päivää ennen keskusteluja, jotta voivat valmistautua siihen. Sen lisäksi varataan aika itse keskustelulle ja hieman aikaa myös sen jälkeen esimiehelle kirjoittaa muistiinpanot. Keskusteluissa käydään läpi menneitä ja nykyisiä asioita sekä keskitytään myös vahvasti tulevaan. Asioita, joita keskustelussa käydään läpi ovat esimerkiksi työtehtävät, tavoitteet, kehittyminen, koulutustarpeet ja -toiveet ja yleisesti siitä, kuinka työntekijällä sujuu.

Kehityskeskusteluja on pidetty hyödyllisinä. Niiden avulla on oppinut tuntemaan oman tiiminsä paremmin sekä saanut uutta tietoa ja vinkkejä heiltä koskien esimiestyöskentelyä ja työympäristöä. Esille on joskus noussut myös ikäviä asioita, joihin esimies on sitten voinut puuttua ja ratkoa tilanteen. Eräs esimies kokee kehityskeskustelurungon hieman kankeaksi ja vanhaksi. Hän ei koe, että se motivoi tiimiä paneutumaan siihen, koska kysymykset ja vastaukset toistavat itseään. Hän onkin pyrkinyt avaamaan kysymyksiä laajemmin uusista näkökulmista.

*”Painotan että valmistautumattomana ei saa tulla keskusteluun, eikä viimeker-
taista lomaketta saa kopioida. Edellytän, että osaamispassi on ajan tasalla ennen
keskustelua, että saan koulutusyhteenvedon mukaan.”*

*”Kyllä kehityskeskustelut on koettu hyviksi ja kannustaviksikin, jokainen saa kes-
kittyä itseensä ja omaan osaamiseensa ja tuoda esille mahdollisia toiveitaan ja
suunnitelmiaan työtehtäviin liittyen.”*

*”Pyrin pitämään jokaisen kehityskeskustelun alaisen persoonan huomioiden. Väl-
tän liian kaavamaisia keskusteluja.”*

6.2.4 Palaute

Neljäs kysymys koski palautteita. Kysymys oli seuraavanlainen: **Annatko pa-
lautetta tiimiläisillesi? Miten ja millaisissa tilanteissa? Annatko sekä myön-
teistä että rakentavaa palautetta? Otatko itse vastaan palautetta tiimiltäsi?**

Kaikki esimiehet vastasivat antavansa myönteistä, että rakentavaa palautetta. Pa-
lautetta annetaan säännöllisesti ja aina kun sille on aiheutta. Palautteen antaminen
ja vastaanottaminen on luonnollinen osa arkea. Esimiehet myös itse ottavat vas-
taan palautetta tiimiläisiltään varsinkin kehityskeskusteluissa ja ylemmältä taholta
valmennuskeskusteluissa. Rakentavaa palautetta tulee annettua hieman yksityi-
semmin, ellei asia koske kaikkia. Yksi esimies koki, että tiimiläisten tyytymättö-
myys johonkin esimiehen tekemiseen jää jonkin verran itse aistittavaksi.

Eräs esimies kertoi, että heidän tiimissään on sovittu yhdessä, että asioista täytyy
pystyä keskustelemaan ja ilmoittamaan, jos jokin on pielessä. Vain korjaamalla
virheitä voi oppia ja se on koettu hyväksi tavaksi hänen tiimissään. Hän kertoi
myös pyrkivänsä päivittäin antavansa kehuja tiimiläisilleen. Hän kannustaa myös
siihen, että asioista keskusteltaisiin työkavereiden kanssa, jos jokin asia on pieles-
sä, ettei esimiehen välttämättä tarvitsisi tulla välikädeksi.

*”Palautetta tulee annettua sekä ajantasaisesti että jälkeinpäin. Keskusteluissa
tulee konkreettista palautetta annettua käsiteltävästä asiakaskohtaamisesta sekä*

myönteisessä että rakentavassa hengessä, mutta samalla keskustellaan yleisellä tasolla myös paljon onnistumisista ja siitä, miten niitä voi hyödyntää myynnissä.”

6.2.5 Muutokset

Viimeinen kysymys koski muutoksia, luottamusta ja mielipiteitä. Kysymys oli seuraavanlainen: **Koetko, että sinulla on luotettava suhde tiimiisi? Pystytkö kertomaan heille myös ikävistä asioista ja muutoksista? Otatko huomioon tiimisi mielipiteitä ja ehdotuksia?**

Kaikki muut vastanneet esimiehet kokivat luottavaisen suhteen omaan tiimiinsä paitsi yksi. Hän ei pysty luottamaan siihen, että tieto pysyy oman tiimin sisällä, vaikka kuuluisi. Muut esimiehet kertoivat, että he puhuvat tiiminsä kanssa avoimesti ja suoraan. He kokevat, että heillä on reilu ja luotettava suhde tiimiinsä. Esimiehet pystyvät kertomaan muutoksista sekä ikävistä asioista tiimillensä ja niistä keskustellaan yhdessä. Jos niistä nousee esiin närkästystä, se täytyy vain kuunnella ja käsitellä.

Esimiesten tiimeissä uskalletaan sanoa omat mielipiteet ja tiimiltä tulevia hyviä ehdotuksia ja ideoita voidaan laittaa myös käytäntöön sallituissa rajoissa. Ideoita syntyy myös siitä, miten toimintatapoja voisi parantaa ja niitä voidaan sitten hyödyntää tulevaisuudessa. Eräs esimies kertoi, että ottaa huomioon tiiminsä ehdotuksia, mutta jos asia on jo valmiiksi päätetty, tuo hän sen selkeästi esille.

”Kerron kaikista tarpeellisista asioista ja muutoksista tiimiläisilleni. Onko asia mukava tai ikävä, se ei vaikuta siihen. Ehdottomasti kuuntelen mielipiteitä ja otan vastaan ehdotuksia. Monesti tulee todella hyviä ideoita suorittavalta tasolta.”

”Aina saa keskustella siitä, miten saamme nyt tämän jutun toimimaan meillä, mutta ei siitä, aletaanko sen eteen tekemään jotain vai ei.”

”Koen erittäin vahvasti, että tiimini uskoo minuun ja miten asiat esitän. He luottavat siihen, että kun yhdessä tehdään, asiat hoituvat.”

7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITTÄMISIDEAT

Suupohjan Osuuspankissa on käytössä monenlaisia viestintäkanavia. Tutkimustulosten perusteella voidaan todentaa, että tärkeimmät ja käytetyimmät sisäiset viestintäkanavat ovat intranet, sähköposti ja palaverit. Määrällisen kyselyn perusteella sähköpostia pidettiin parhaiten toimivana sisäisen viestinnän kanavana. Tutkimustulokset osoittivat sen, että esimiehet ovat tyytyväisiä sisäisen viestinnän välineisiin, mutta toivovat kuitenkin tarkennusta ja päivitystä muun muassa kehityskeskusteluihin ja palaveriin.

Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tutkimustulosten perusteella kehittämisehdotuksien kohteiksi valikoitui intranet, sähköposti ja kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluista kysyttiin esimiehille tarkoitettussa laadullisessa kyselyssä, jolloin niitä käsitellään tutkimustuloksissa vain esimiesten näkökulmasta.

Intranet

Intranet nousi selkeäksi kehityskohteeksi määrällisen kyselylomakkeen avulla saatujen vastauksien perusteella. Moni koki intranetin olevan sekava, epälooginen ja vanhentunut. Tiedon löytäminen oli hankalaa ja tieto oli vanhaa. Vastaajat toivoivatkin selkeämpää ja nopeammin päivittyvää intranettiä. Hakutoimintoa täytyisi päivittää toimivammaksi, koska nyt vastaajat kokivat oikeiden hakusanojen löytämisen vaikeaksi. Lisäksi hakutuloksissa ensimmäisenä esille tulivat vanhimmat julkaisut, jolloin uusien tietojen löytäminen kävi työlääksi ja aikaa vieväksi. Haussa ensimmäisenä pitäisi tulla uusimmat tiedot ja vanhat viimeisenä tai jopa poistaa, jos tieto ei enää ole relevanttia.

Asiakastapaamisissa intranetin helppokäyttöisyys auttaa paljon. Tapaaminen saadaan sujumaan jouhevasti, kun tieto on nopeasti löydettävissä. Esimerkiksi, kun asiakkaan kanssa keskustellaan rahastosäästämisestä, nopeutta toisi se, että kaikki siihen liittyvät ohjeet ja tuotteet löytyisi samasta paikasta intranetistä. Tällä het-

kellä tieto on hajallaan ympäri intranettiä, joka tekee tehokkaasta työskentelystä hidasta.

Tutkimustuloksista nousi esille ehdotus, jossa intranetin päivittämistä ja ylläpitoa hoitaisi pari henkilöä täyspäiväisesti. Alkuun intranetin kanssa on paljon työtä, mutta kun perusasiat saadaan toimimaan, myös päivittäminen helpottuu. Vastaajat sanoivat kyselyssä myös sitä, että uutiset hukkuvat uusien alle. Uutisille voisi olla oma osionsa, josta ne helppo käydä katsomassa uusimmasta vanhimpaan.

Tuloksissa ehdotettiin myös uudenlaista näkymää intranettiin. Tiedot olisi järjestetty uusien otsikoiden alle, jotka olisivat samankaltaiset kuin asiakkaille osoitettussa verkkosivustossa. Tämä voisi auttaa asiakastapaamisissa löytämään tarvittavat tiedot. Aihealueita olisi esimerkiksi henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja maatalousasiakkaat. Näiden alle olisi kerätty kaikki tarvittava tieto koskien kyseistä asiakassegmenttiä.

Sähköposti

Sähköpostin yleistä toimivuutta pidettiin yrityksessä hyvänä määrällisen kyselyn tutkimustulosten perusteella. Tarkasteltaessa tarkemmin sähköpostin toimivuutta epäkohdiksi nousi liiallinen viestitulva sekä viestien hukkuminen. Sähköpostia pidettiin toimivana tapana pitää yhteyttä kollegoihin yrityksessä. Tämä on varmasti osasy sille, miksi sähköposti täyttyy nopeasti. Verrattaessa sähköpostia ja intranettiä ajantasaisen tiedon saamiseen, mielipiteet jakautuivat tasaisesti myönteisen ja kielteisen välillä.

Sähköpostiviestien otsikointi on tärkeää, jotta vastaanottaja tietää heti, mitä viesti koskee. Tällöin vastaanottaja voi arvioida viestin tärkeyden ja kiireellisyyden. Tällaiset vähemmän kiireelliset viestit voisi siirtää aina johonkin kansioon, josta ne voi käydä lukemassa myöhemmin. Tällöin saapuneet-kansio ei täyty liikaa eivätkä tärkeät viestit huku muiden joukkoon.

Jotkut tiedot ja tiedotteet voisi julkaista suoraan luettavaksi intranetistä, niin etteivät kaikki tulisi sähköpostiin. Katsaus viikkoon -tiedotteeseen voisi lisätä osion, jossa lukisi viikon tärkeimmät huomiot, muutokset ja uutiset, jotka eivät kuiten-

kaan vaadi heti toimenpiteitä tai muuta toimintatapoja. Määrällisen kyselyn tuloksista selvisi, että lähes kaikki lukevat viikoittain kyseisen tiedotteen, jolloin tämä kehitysidea voisi olla toimiva.

Kehityskeskustelut

Esimiehet kokivat kehityskeskustelut hyväksi tavaksi, mutta niiden sisältöä pitäisi päivittää. Ongelmana on kehityskeskusteluiden maine. Niihin ei välttämättä henkilöstö suhtaudu tarpeeksi vakavasti eivätkä valmistaudu niihin riittävästi. Samat kysymykset pyörivät vuodesta toiseen, jolloin motivaatio keskusteluihin laskee. Myös esimiehen oma suhtautuminen keskusteluihin vaikuttaa siihen, miten henkilöstö niihin suhtautuu.

Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä läpi henkilökohtaisesti jokaisen työntekijän kanssa heidän tilanteestaan töissä. Keskusteluissa henkilöstöllä on myös mahdollisuus kertoa esimiehelle heitä askarruttaneista asioista. Esimies käy läpi työntekijän kanssa esimerkiksi hänen työsuoriutumistansa, tulevaisuutta, mitä parannettavaa on tai mikä asia on hoidettu hyvin.

Kehityskeskusteluita voisi parantaa suunnittelemalla joka vuosi erilaisia kysymyksiä, jotka olisivat räätälöity sopimaan työntekijöille henkilökohtaisemmin. Seuraava kehityskeskustelu olisi jatkoa edelliselle, jonka vuoksi kysymykset olisivat hieman erilaisia jokaiselle keskustelijalle. Kehityskeskusteluiden kysymykset voisi esimies suunnitella, koska hän tietää oman tiiminsä parhaiten. Hänelläkin olisi kuitenkin käytössä vuosittain vaihtuva keskustelupohja, jota hän voi itse muokata työntekijäkohtaisesti. Näin saadaan keskusteluista enemmän hyötyä ja työntekijöiden motivaatio kasvaa keskusteluja kohtaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta ja miten sen toimivuutta voidaan kehittää Suupohjan Osuuspankissa. Aineistokeruumenetelmiksi valikoituvat kvantitatiivinen kyselylomake koko henkilöstölle ja kvalitatiivinen kyselylomake esimiehille. Näin saatiin mahdollisimman kattava kuva koko organisaation sisäisestä viestinnästä ja löydettyä sen kehityskohteet. Määrällisen kyselyn aihepiireiksi valikoituvat intranet, sähköposti ja palaverit. Laadullisen kyselyn aihepiirit olivat perehdytys, kokoukset, kehityskeskustelut, palaute ja muutokset. Näistä aihealueista saatujen tuloksien pohjalta kootaan johtopäätökset tässä luvussa ja esitellään myös validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen, jatkotutkimusaiheet sekä koko työn pohdinta.

Määrällisen kyselyn perusjoukko oli koko henkilöstö eli 100. Tutkimukseen osallistui 74 henkilöä. Vastaajien joukossa oli toimihenkilöitä, asiantuntijoita sekä esimiehiä. Laadullinen kysely vain esimiehille mahdollisti syvemmän katsauksen ja eri näkökulman yrityksen sisäisestä viestinnästä. Laadullisen kyselyn avulla vastauksista saatiin monipuolisempia ja kattavampia. Laadulliseen kyselyyn 15 esimiehestä vastasi seitsemän. Kummassakin kyselyssä vastaajien oli mahdollista kertoa kokemistaan epäkohdista ja antaa omia kehitysehdotuksiaan koskien sisäistä viestintää.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö ja esimiehet ovat tietoisia heidän työpaikkansa sisäisen viestinnän toimivuudesta ja sen kehityskohteista. Tuloksissa vastaajat ovat osanneet myös antaa mahdollisia tapoja ja toimenpiteitä, joilla parantaa organisaation sisäistä viestintää. Toimiva sisäinen viestintä helpottaa työntekoa ja on yksi yrityksen kulmakivistä työyhteisössä. Isoksi kehityskohteeksi määrällisen kyselyn perusteella nousi intranet. Laadullisessa kyselyssä eniten nousi esille kehityskeskustelut, jotka kaipaavat päivittämistä.

Sisäisen viestinnän toimivuuden arvioinnissa voidaan sanoa, että tietoa on saatavilla runsaasti, mutta se voi olla vanhentunutta ja tiedon hankkiminen on hidasta ja vaikeaa. Sähköposti on eniten käytetty sisäisen viestinnän kanava, mutta se

täytyy liikaa viesteistä. Näin ollen riskinä on oleellisten viestien hukkuminen muiden sähköpostiviestien joukkoon. Sähköpostin varaan jätetään yleensä liikaa sisäisessä viestinnässä. Jotkut viestit voi lähettää suoraan henkilöstölle ilman välitäksiä, jolloin viestin kulkeminen ei jää yhden tai kahden ihmisen varaan. Tiedon saanti nopeutuu ja tieto tulee suoraan oikealta taholta. Tämä voi vähentää myös virheellisen tiedon kulkua. Intranet on käytössä päivittäin ja työskentelyn tukena. Sen päivittyminen on kuitenkin hidasta ja sivusto on sekava. Intranetin tulee olla helppokäyttöinen, selkeä ja ajantasainen.

Esimies-alaisviestinnän osuudessa kehityskeskustelut nousivat esille kehityskohdeeksi. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä tapoja pitää ajan tasalla kunkin työntekijän työtilanne. Keskustelujen runkoa täytyisi hieman muuttaa, jotta motivaatio pysyi keskusteluja kohtaan positiivisena. Esimiehet kokivat, että palaverit, kokoukset ja perehdytykset toimivat hyvin. Perehdytyksessä esimiehet ovat lähinnä mukana työyhteisöön perehdytyksessä, kun taas toiset työntekijät opettavat uuden työhön. Palaverit ja kokoukset hoituvat sovitulla organisaation tekemällä linjauksella.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on sisäisen viestinnän kehittäminen Suupohjan Osuuspankissa. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että sisäisen viestinnän kehittäminen on oleellinen kehittämisen kohde Suupohjan Osuuspankissa. Toimiva sisäinen viestintä on tärkeä osa organisaation toimintakykyä ja työympäristöä. Sisäisen viestinnän kehittäminen nostaa organisaation tehokkuutta ja keskinäistä kommunikointia yrityksen sisällä.

8.1 Teoriakytkennät

Tässä luvussa pohditaan käytettyjen teorioiden yhteyttä tämän opinnäytetyön tutkimuksen kanssa.

Teorialuvussa (2.3): Pesonen (2012) kirjoittaa teoksessaan, että intranetin avulla pystytään hallitsemaan suuri tietomääriä ja liittämään muihinkin tietokantoihin (Pesonen 2012, 150). Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2011) kertovat, että intranetin etu on se, että kaikille on sama tieto saatavilla, päivittäminen on nopeaa

ja helppoa, kun tieto on sähköistä (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 113). Juholin (2001) muistuttaa kuitenkin, että intranetistä ei saa tulla tiedon kaatopaikkaa, josta oleellisen tiedon löytäminen käy hankalaksi (Juholin 2001, 142). Tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation intranetistä on tullut hieman tiedon kaatopaikka, josta on vaikeaa löytää ajantasaista tietoa nopeasti ja helposti. Sähköisen tiedon luominen on nopeaa, mutta samaa tahtia täytyisi myös poistaa vanhentunutta.

Teorialuvussa (2.3): Juholin (2001, 2013) kirjoittaa, että sähköposti on vuorovaihteinen viestintätapa ja yksisuuntainen tiedotusväline. Se on tehokas informaatiokanava organisaatiossa. Suurein viestimäärien vuoksi, osa sähköpostiviesteistä jää lukematta, jolloin sähköpostin alkuperäinen tarkoitus kärsii. Sähköpostia on alettu pitämään yhtenä syynä tietotyön tuottamattomuuteen. (Juholin 2001, 143 & Juholin 2013, 222.) Tehdyssä tutkimuksessani tämä teoria kävi ilmi määrällisen kyselyn perusteella. Sähköpostia pidettiin hyvänä tapana pitää yhteyttä kollegoihin, mutta monet viestit jäivät lukematta tai hukkuivat uusien alle. Tietoa täytyisi saada kulkemaan jonkun toisen viestintävälineen kautta, jottei sähköposti kuormittu.

Teorialuvussa (2.4): Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2011) kirjoittavat, että sisäisen viestinnän ongelmana on yleensä tiedon määrä. Jos sitä on liikaa, sitä ei ehdi käyttää. Jos sitä on liian vähän, sisältö ei ole oikea. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106.) Tämä kävi ilmi tutkimuksessani, kun vastaajat kertoivat, että intranetistä ei löydy tarvittavia tietoja. Tietoa oli, mutta se oli joko väärää tai vanhentunutta.

Teorialuvussa (2.4): Juholin (2013) kirjoittaa, että tiedon saamisen välineitä ja keinoja on useita, mutta unohdetaan se, että kiivas työtahti vie aikaa ja voimia tiedonetsimiseltä. Ajatellaan, että kyky ottaa tietoa vastaan on kehittynyt samassa ajassa teknologian kanssa. Täytyy olla tietoinen siitä, mikä tieto on oleellista ja mikä ei. (Juholin 2013, 58-59.) Tutkimustuloksissa selvisi useaan kertaan, että intranet on sekava, jonka vuoksi tiedon löytäminen sieltä on hidasta ja sähköpostiin tulleet ohjeet hukkuvat. Kiireellisen työtahdin vuoksi tiedon etsimiseen ei ole

paljoo aikaa ja työnteko hidastuu, kun sitä joutuu kauan etsimään. Finanssiala on nopeasti muuttuva ala. Sääntöjä ja tuotteita tulee jatkuvasti uusia ja lisää.

Teorialuvussa (3.2): Juholin (2013) kirjoittaa, että kehityskeskusteluiden neljä vaihetta ovat valmistautuminen, tuloksellisuuden arviointi, tulevaisuus ja seurantakeskustelut. Valmistautuminen sisältää esimerkiksi tieto keskusteluajasta tarpeeksi ajoissa, tavoitteiden tarkentaminen, keskustelunaiheet ja työnkuvan päivittäminen. Keskustelu päätetään yhteenvetoon asioista, joista sovittiin ja mitä täytyy vielä selvittää. (Juholin 2013, 206-209.) Esimies-alaisviestintää koskevassa laadullisessa kyselyssäni kävi ilmi samat asiat kuin mitä teoriassa puhutaan. Esimiehet valmistelivat työntekijänsä kehityskeskusteluihin antamalla etukäteen lomakkeen täytettäväksi, joka toimii keskustelun runkona. Keskusteluissa käydään lävitse tulevaisuutta, nykyhetkeä ja yleisesti työtilannetta.

8.2 Validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen

Tutkimuksen teoria muodostuu sisäisen viestinnän käsitteen ympärille. Tutkimuksen kyselyihin valitut kysymykset ovat johdettu tutkimuksen teoriaosuudesta. Laadullisessa kyselyssä teoriaa on syvennetty, jotta tuloksista saataisiin riittäviä. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tekemällä erikseen määrällinen kysely koko henkilöstölle ja laadullinen kysely esimiehille, saatiin kokonaisvaltaisempi käsitys kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuudesta. Esimies-alaisviestintä on yksi iso osa sisäistä viestintää ja sen vuoksi se on tässä tutkimuksessa mukana.

Määrällinen kyselylomake lähetettiin sähköpostissa linkkinä koko henkilöstölle. Perusjoukko oli sata. Vastauksia kyselyyn saatiin 74. Vastausprosentiksi tuli 74%, mikä on hyvä ja lisää tulosten reliabiliteettia. Vastaajajoukko on tarpeeksi suuri, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana ja ne antavat kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta. Vastaajat koostuivat toimihenkilöistä, asiantuntijoista ja esimiehistä. Vastaajien työsuhteiden kesto vaihteli alle vuodesta aina yli 30 vuoteen. Useampi näkökulma erilaisilta työntekijöiltä toi myös luotettavuutta tutkimukseen.

Laadullinen kyselylomake lähetettiin sähköisesti vain esimiehille. Sähköpostiviestin mukana oli lyhyt saatekirje, josta selvisi mitä sähköposti sisältää ja linkki kyselylomakkeeseen. Esimiehiä, joille kysely lähetettiin, oli 15 ja vastaus saatiin seitsemältä esimieheltä. Vastausprosentti oli 47%. Pieni otoskoko voi heikentää tulosten reliabiliteettia. Pienen otoskoon vuoksi kysely olikin laadullinen, jotta vastauksista saataisiin kattavampia ja henkilökohtaisempia. Kyselyt suoritettiin samaa ohjelmaa Google Formsia käyttäen. Kyselylomakkeiden täyttämiseen meni aikaa noin 10 minuuttia. Tutkimus on kokonaisuudessaan validi.

Kyselyissä ei käytetty vaikeaa termistöä, joka olisi voinut hankaloittaa kysymysten ymmärtämistä. Hankalat termit eivät siis estäneet vastaamista. Määrällisessä kyselylomakkeessa pakollisiksi kysymyksiksi oli laitettu kaikki muut kohdat, paitsi avoimet muuta kommentoitavaa tai kehitettävää sisäisestä viestinnästä ja miten kehittäisit intranettiä. Viimeiseen muuta kommentoitavaa kohtaan tuli vastauksia, joka myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on kyselylomakkeiden tutkimustuloksien osalta luotettava.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi olla parin vuoden päästä tehdä uusi kysely, jossa tarkastellaan, miten sisäinen viestintä on kehittynyt Suupohjan Osuuspankissa tässä tutkimuksessa olleiden tulosten ja kehitysehdotusten jälkeen. Onko intranetistä saatu selkeämpi ja nopeammin päivittyvä ja ovatko muut kehitysideat päätyneet jatkotoimenpiteisiin. Tutkimuksessa voisi myös selvittää esimies-alaisviestinnän puolelta kehityskeskusteluiden sujuvuuden. Onko kysymyksiin saatu vaihtelua ja henkilöstö kiinnostumaan enemmän keskusteluista. Kyselylomake voitaisiin jakaa niille, jotka ovat olleet tämän tutkimuksen aikana töissä yrityksessä ja ovat yhä. Heillä on silloin parhaiten tieto siitä, miten asiat ovat muuttuneet.

8.4 Pohdinta

Tutkimusta oli mielekästä lähteä tekemään, koska oli itse ensin konkreettisesti kokenut, miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii. Teoriaosuuden ke-

rääminen oli mielenkiintoista, koska viestinnästä ei ole kovin paljoa opinnoissa puhuttu. Teoria antoi hyvän pohjan kyselylomakkeiden laatimiseen. Koen, että tutkimuksen teoriaosuus saavutti saturaation, koska uutta informaatiota ei enää löytynyt, joka olisi liittynyt tutkimukseeni.

Seuraava vaihe oli laatia määrällinen kyselylomake koko organisaation henkilöstölle. Teoriasta sai hyvin johdettua kysymyksiä lomaketta varten. Kyselyn laatiminen oli mielenkiintoista. Sitä tehdessä täytyi miettiä, kuinka saada kysymyksistä helposti ymmärrettäviä ja jottei niitä voi tulkita kuin vain yhdellä tavalla. Lisäksi vastauksista täytyi mahdollisimman informatiivisia. Sen vuoksi kysymykset olivat monivalintaisia arvosteluasteikoilla yhdestä viiteen. Määrällinen kyselylomake lähetettiin sähköisesti toukokuussa 2019 ja siihen oli kuukausi aikaa vastata.

Tämän jälkeen määrällisen kyselyn tulokset analysoitiin ja laadittiin toinen kysely vain yrityksen esimiehille. Laadullinen kysely lähetettiin sähköisesti kesä- ja heinäkuun taitteessa. Laadullinen kysely koski esimies-alaisviestintää ja vain esimiesten näkökulmasta katsottuna. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin lisää informaatiota kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä. Vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi, niistä etsittiin yhtäläisyyksiä ja käytettiin lainauksia tulosten analysoinnissa ja esittämisessä.

Tutkimus aloitettiin helmikuussa 2019 ja saatettiin loppuun lokakuussa 2019. Opinnäytetyön aihe oli alusta asti mielenkiintoinen ja se piti motivaatiota yllä. Kohdeorganisaatiossa suhtauduttiin innolla tutkimukseeni ja sainkin yritykseltä aina lisätietoja, jos jotain tarvitsin. Käytetyt tutkimusmenetelmät olivat onnistuneet, koska organisaation henkilöstöä on ympäri Suomea, jolloin esimerkiksi haastattelut olisi ollut vaikeampaa toteuttaa ja lisäksi se olisi vienyt enemmän henkilöstön työaikaa. Tuloksien saaminen olisi voinut olla vaikeaa. Kyselyihin tuli kuitenkin hyviä vastauksia ja henkilöstö ja esimiehet esittivät kehitysehdotuksia. Esimiesten oma laadullinen kysely toi lisäarvoa sisäisen viestinnän kehittämiseen eri näkökulmasta.

9 LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy.

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Palaute kuuluu kaikille. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Hiltunen, L. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luentomateriaali 18.2.2009. [Viitattu 23.2.2019].

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Huotari, M-L. & Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon, tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: Bookwell Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena, yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Pesonen P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell Oy.

POP Pankki, POP Pankki ryhmä. [Viitattu 13.1.2019].

<https://www.poppankki.fi/pop-pankki-ryhma/mik%C3%A4-on-pop-pankki--ryhm%C3%A4>

POP Pankki, Suupohjan Osuuspankki. [Viitattu 4.4.2019].

<https://www.poppankki.fi/suupohjan-osuuspankki>

Siukosaari A. 1992. Yritysviestinnän opas. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino.

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

LIITE 1 Saatekirje määrälliseen kyselyyn

Kyselypyyntö

Sisäisen viestinnän kehittäminen

Case: Suupohjan Osuuspankki

Tutkimuksen tarkoitus

Arvoisa Suupohjan Osuuspankin väki!

Olen Essi Palomäki. Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Teen opinnäytetyön Suupohjan Osuuspankille sisäisen viestinnän kehittämisestä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisen viestinnän toimivuus ja sen kehityskohteita Suupohjan Osuuspankissa. Tutkimus käsittelee sisäisen viestinnän eri osa-alueita.

Toteutus

Tutkimus toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, minkä vastaamiseen kuluu 5-10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi. Kyselyn tuloksien pohjalta tehdään toinen kysely, joka lähetetään vain esimiehille. Sen avulla selvitetään esimiesten käsitys sisäisestä viestinnästä. Sähköpostinsa tähän kyselyyn jättäneiden kesken arvotaan kahdelle vastaajalle 20 euron arvoiset TYKY-setelit. Sähköposteja ei yhdistetä vastauksiin. Vastausaikaa on kaksi viikkoa 16-30.4.2019. Ko-ko opinnäytetyö valmistuu 2019 vuoden lopulla.

Mitä tutkimuksella tavoitellaan

Kyselyn avulla vastaaja voi kertoa oman mielipiteensä sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta ja mahdollisesti vaikuttaa uusien viestintätapojen ja -välineiden innovointiin. Kyselystä kerätty tieto voi osoittautua hyödylliseksi, kun organisaation sisäistä viestintää kehitetään.

Eettiset periaatteet

Lopulliseen tutkimusraporttiin voi mahdollisesti tulla lainauksia avoimien kysymyksien vastauksista, mutta ne tehdään anonyymisti ja lainauksia muokataan, ettei henkilöä ole mahdollista tunnistaa siitä. Kyselyaineisto on ainoastaan tutkijan ja tutkimuksen ohjaajan (Vaasan ammattikorkeakoulun lehtori) tarkasteltavissa. Aineistoa säilytetään vain tutkijan tietokoneella salasanojen takana niin, ettei ulkopuolisilla ole mahdollisuutta nähdä aineistoa. Tutkimuksen teon jälkeen aineisto tuhotaan.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Yhteystiedot

Essi Palomäki

essiii@hotmail.fi

LIITE 2 Määrällinen kyselylomake

Taustatiedot

1. Ikä: Alle 20 / 20-30 / 31-40 / 41-50 / 51-60 / 61-70
2. Tämän hetkinen työnimike: Johtaja / Päällikkö / Asiantuntija / Toimihenkilö
3. Työsuhteen kesto: Alle vuosi / 1-5 / 6-10 / 11-20 / 21-30 / yli 30 vuotta

Sisäisen viestinnän toimivuus

4. Kuinka hyvin seuraavat sisäisen viestinnän eri kanavat mielestäsi toimivat yleisesti asteikolla 1-5?

	Erittäin huonosti – erittäin hyvin				
Intranet	1	2	3	4	5
Sähköposti	1	2	3	4	5
Palaverit	1	2	3	4	5

Intranet (SOPnet)

Arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa. 1 pitää paikkaansa erittäin huonosti, 5 pitää paikkaansa erittäin hyvin.

5. Intranet (SOPnet) on helppokäyttöinen	1	2	3	4	5
6. Tarvitsemasi tiedot löytyvät intranetistä helposti	1	2	3	4	5
7. Hyödyllistä tietoa löytyy tarpeeksi	1	2	3	4	5
8. Tiedot ovat ajan tasalla	1	2	3	4	5

9. Luetko Katsaus viikkoon -tiedotteen? Aina / Joskus / Harvoin / En koskaan

10. Miten kehittäisit intranettiä? Avoin vastaus

Sähköposti

Arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa. 1 pitää paikkaansa erittäin huonosti, 5 pitää paikkaansa erittäin hyvin.

11. Sähköposti on kätevämpi tapa

saada ajantasaiset tiedot kuin intranet	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Sähköposti täyttyy liikaa	1	2	3	4	5
-------------------------------	---	---	---	---	---

12. Tärkeät viestit hukkuvat viestitulvaan	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

13. Sähköpostilla on helppo tavoittaa kollegoita	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Palaverit

Arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa. 1 pitää paikkaansa erittäin huonosti, 5 pitää paikkaansa erittäin hyvin.

14. Palavereissa käsitellään hyödyllisiä asioita	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

15. Palavereita pidetään tarpeeksi usein	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

16. Palaverien käytännönjärjestelyt toimivat	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

17. Miten kehittäisit palavereita? Avoin vastaus

18. Muuta kommentoitavaa/kehitettävää sisäisestä viestinnästä? Avoin vastaus

LIITE 3 Saatekirje laadulliseen kyselyyn

Esimies-alaisviestintä Suupohjan Osuuspankissa

Hei esimies!

Olen Essi Palomäki Vaasan ammattikorkeakoulusta ja saatat muistaa minut aiemmasta kyselystä koskien teidän sisäistä viestintää. Opinnäytetyötäni varten olen teille esimiehille laatinut vielä oman kyselyn. Voit vastata siihen, vaikka et olisi vastannut siihen ensimmäiseen kyselyyn. Vastaamiseen kuluu noin 5-10 minuuttia ja se tapahtuu nimettömästi. Vastauksia käytetään opinnäytetyössäni. Kysely koskee esimiesten ja alaisten välistä viestintää.

Arvostan suuresti aikaasi, jonka käytät kyselyn vastaamiseen ja näin autat minua valmistumaan tradenomiksi sekä parantamaan työpaikkasi sisäistä viestintää. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Essi Palomäki

essiii@hotmail.fi

LIITE 4 Laadullinen kyselylomake

Esimies-alaisviestintä Suupohjan Osuuspankissa

1. Miten koet olevasi mukana uuden työntekijän perehdyttämisessä työtehtäviin ja työyhteisöön?
2. Pidätkö kokouksia tiimillesi (alaisillesi)? Jos pidät, miten itse valmistaudut kokouksiin ja miten valmistelet tiimisi niihin?
3. Millaisia ovat pitämäsi kehityskeskustelut? Kuinka valmistelet tiimiläisesi kehityskeskusteluun? Millaisia asioita käyt läpi tiimiläisesi kanssa? Ovatko kehityskeskustelut olleet toimivia, millä tavalla?
4. Annatko palautetta tiimiläisillesi? Miten ja millaisissa tilanteissa? Annatko sekä myönteistä että rakentavaa palautetta? Otatko itse vastaan palautetta tiimiltäsi?
5. Koetko, että sinulla on luotettava suhde tiimiisi? Pystytkö kertomaan heille myös ikävistä asioista ja muutoksista? Otatko huomioon tiimisi mielipiteitä ja ehdotuksia?