

Iiro Lehtiö

SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUS PANKISSA

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

## SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUS PANKISSA

Lehtiö, Iiro  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2018  
Sivumäärä: 41  
Liitteitä: 1

Asiasanat: työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, teemahaastattelu

---

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää pienen eteläsuomalaisen pankin henkilökunnan tyytyväisyyttä yrityksen sisäiseen viestintään. Tutkimuksessa selvitettiin työyhteisön mielipiteitä sisäisen viestinnän eri osa-alueista ja tarjottiin heille mahdollisuus sisäisen viestinnän nykytilan arvioimiseen.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, mutta siinä hyödynnettiin myös kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyön empiirinen materiaali kerättiin kahdenkeskisinä haastatteluina marraskuun 2017 aikana työn toimeksiantajan tiloissa. Pankin koko henkilökunta osallistui tutkimukseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työyhteisöviestintää ja sisäisen viestinnän kanavia, jonka jälkeen siirrytään sisäisen viestinnän arvioimista koskevaan osuuteen. Ennen tutkimustulosten esittelyä käydään läpi tutkimusmenetelmään liittyvää teoriaa sekä kerrotaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä asioista. Opinnäytetyössä on hyödynnetty kirjallisia ja sähköisiä lähteitä.

Tutkimustulosten perusteella pankin sisäistä viestintää voidaan pitää monilta osin onnistuneena. Pankissa vallitsee hyvä ja avoin viestintäilmapiiri. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ongelmatilanteissa ja työntekijöiden on helppo keskustella toistensa sekä esimiesten kanssa. Kehityskohteita havaittiin konttorien välisessä viestinnässä, virallisissa ohjeissa, intranetissa, liiallisessa olettamisessa viestintätilanteissa ja palautteen antamisessa sekä saamisessa. Yrityksen johto kykenee tulevaisuudessa suunnittelemaan sisäistä viestintäänsä tässä tutkimuksessa ilmenneiden asioiden perusteella.

## STUDY OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN THE BANK

Lehtiö, Iiro

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

April 2018

Number of pages: 41

Appendices: 1

Keywords: organizational communication, internal communication, focused interview

---

The purpose of this research was to find out what is the state of the internal communication in the small bank located in the Southern Finland. In this thesis the work community of the bank were asked to estimate the different sections of the company's internal communications. With the help of their answers the management of the bank will be able to make future adjustments to its internal communication plan.

The thesis has qualitative nature, but quantitative research methods were also used to support the qualitative parts. The research method of this thesis was focused interview. The interviews were held on bank's facilities and they were carried out as one-to-one interviews. The bank's staff consists of three supervisors and seven employees and all of them took part on the interview.

The theoretical material of the thesis is collected from both written and electrical sources. The theoretical part begins with presenting the objectives of organizational communication and continues with exploring the different channels of internal communication. Before going through the findings there are theories of measuring and evaluating internal communications.

The research revealed that the state of the internal communication of the bank was good. There is good and open communication atmosphere in the bank. The members of the working community rely on other members of working community when problems arise, and the employees finds it easy to communicate with each other's and the supervisors of the bank. However, the survey also revealed some flaws regarding the internal communication of the bank. Needs for improvement were noticed in communication between other banks, formal instructions, Intranet and both giving and receiving feedback.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ.....	6
2.1	Työyhteisöviestinnän tehtävät .....	6
2.2	Viestinnän häiriöt.....	8
2.3	Virallinen ja epävirallinen viestintä.....	8
2.4	Sisäisen viestinnän kanavat.....	9
2.5	Esimies-alaisviestintä.....	12
2.5.1	Palautteen saaminen ja antaminen.....	13
2.5.2	Kehityskeskustelu.....	14
2.6	Viestinnän arvioiminen ja mittaaminen .....	15
2.7	Viestintäilmapiiri .....	16
2.8	Viestinnän kehittäminen .....	17
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	18
3.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	18
3.2	Teemahaastattelu tutkimusmetodina.....	19
3.3	Aiheen rajaaminen .....	21
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	22
4.1	Vastaajien taustatiedot .....	22
4.2	Yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään .....	24
4.3	Viestintäkanavien toimivuus työn kannalta.....	26
4.4	Viestinnän viime aikaisten muutosten arviointi.....	29
4.5	Viralliset ohjeistukset.....	30
4.6	Työskentelyn häiriötekijät ja keskeytyminen .....	31
4.7	Ongelmatilanteet.....	32
4.8	Viestinnän ilmapiiri .....	33
4.9	Palautteen saaminen.....	34
4.10	Palautteen antaminen .....	34
4.11	Epäonnistumisten käsittely .....	35
4.12	Puskaradio osana sisäistä viestintää.....	36
5	YHTEENVETO .....	37
5.1	Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset .....	37
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	39
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	40
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on sisäinen viestintä eräässä pankissa. Työssä selvitetään teema-haastattelun avulla pankin henkilökunnan mielipiteitä konttorin sisäisen viestinnän eri osa-alueista. Haastatteluiden avulla on tarkoitus saada selville, mihin sisäisen viestinnän osa-alueisiin pankin henkilökunta on tyytyväinen, missä olisi vielä parannettavaa ja tarjota parannusehdotuksia mahdollisesti havaittaviin kehityskohtiin.

Kiinnostuin liiketalouden opintojen aikana sisäisestä viestinnästä aiheen käytännöllä-heisyyden vuoksi. Opinnäytetyön tekemisen aikana pyrin hyödyntämään oppimiani asioita sekä syventämään osaamistani sisäisestä viestinnästä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Sisäinen viestintä on aiheena kiehtova, koska sillä on keskeinen rooli organisaation toiminnassa, mutta yritykset eivät aina tiedosta sen merkitystä. On myös mielenkiintoista selvittää, että toteutuvatko sisäisen viestinnän teoriat käytännössä.

Olen ollut töissä työn toimeksiantajalla ja olen kiinnostunut pankkialasta yleisesti, joten tutkimuksen tekeminen pankissa ja kyseisessä konttorissa on mielenkiintoinen haaste. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että pankin tarkka nimi pidetään salassa. Tehtävän pankki sijaitsee Etelä-Suomessa ja on itsenäinen pankki, mutta kuuluu suurempaan finanssiryhmään. Konttorissa tarjotaan pankkipalveluiden lisäksi muun muassa vakuutus- ja sijoituspalveluita. Pankissa työskentelee kymmenen henkilöä. (Yrityksen verkkosivut 2018.)

Konttorin työntekijöillä on takanaan pitkät työsuhteet ja on mielenkiintoista selvittää, että onko pankissa havaittavissa pitkään yhdessä olleen työyhteisön mukanaan tuomia etuja, kuten työntekijöiden vahva keskinäinen luottamus ja kyky toimia rauhallisesti ja ammattimaisesti myös ongelmatilanteissa.

Opinnäytetyö on tärkeä toimeksiantajalle, koska se tarjoaa yrityksen työntekijöille mahdollisuuden kertoa mielipiteensä sisäisen viestinnän nykytilasta ja antaa heille mahdollisuuden tuoda esiin toiveita sisäiseen viestintään liittyen. Yrityksen johto voi puolestaan hyödyntää tutkimustuloksia sisäisen viestintänsä tulevaisuuden suunnitelmissa.

## 2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää, joka tapahtuu työyhteisön sisällä sekä viestintää, joka tapahtuu työyhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Työyhteisöviestintä pitää sisällään viestintää eli vuorovaikutteista kommunikointia sekä tiedottamista, joka on yksisuuntaista viestintää. Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on tukea liiketoimintaa sekä auttaa yhteisöä saavuttamaan tavoitteensa. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän välinen ero on kuitenkin viime vuosina ollut yhä vaikeampaa määritellä sosiaalisen median johdosta. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua, kun taas ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan sitä, miten organisaatio viestii ulkopuolisille tahoille kuten asiakkailleen ja medialle. Vastuu viestinnästä ei kuulu vain esimiehille tai organisaation viestinnän ammattilaisille, vaan työyhteisöviestintä on koko organisaation yhteinen asia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14.)

### 2.1 Työyhteisöviestinnän tehtävät

Työyhteisöviestinnällä on viisi tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on yrityksen toimintojen tukeminen, koska viestintää tarvitaan palveluiden tuottamiseen sekä niiden myymiseen asiakkaille. Toinen tehtävä on työyhteisön profilointi, jonka avulla sille voidaan luoda yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili. Työyhteisöviestinnän kolmas tehtävä on informoida työyhteisön jäseniä heitä koskevista asioista. Neljäs tehtävä on perehdyttää työyhteisön henkilöt työhönsä ja työyhteisöönsä. Viides tehtävä on olla vuorovaikutuksessa ja viestintä tarjoaa siihen oivan välineen. (Åberg 2006, 96-97.)

**Perustoimintojen tukeminen** on työyhteisöviestinnän tärkein tehtävä, sillä mikäli viestintä ei toimi, niin myös työyhteisön on erittäin vaikea toimia kunnolla. Perustoimintojen tukemiseen tarvitaan sekä ulkoista että sisäistä viestintää. Ulkoinen viestintä voi pitää sisällään esimerkiksi markkinointiviestintää ja yhteydenpitoa toisiin työyhteisöihin. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi sisäistä markkinointia ja

operatiivista työviestintää eli arkisten asioiden sujuvuutta edistävää viestintää. (Åberg 2006, 98-99.)

**Profiloinnilla** tarkoitetaan tavoitekuvan rakentamista eli sitä, millaisen kuvan työyhteisö haluaa antaa itsestään omille kohderyhmilleen. Tavoitekuvaan vaikuttaa myös työyhteisön menneisyys eli mitä on saavutettu ja mistä on aloitettu. Käytännön tasolla profiili muodostuu teoista, viesteistä ja ilmeestä. Profiiliteemoja nostetaan esiin henkilöstöä koskevissa tiedotteissa ja teemojen tulee olla esillä työyhteisön koulutustilanteissa ja perehdyttämisessä. Esimiesten tulee nostaa teemoja esiin kokouksissa ja alaisien kanssa käytävissä keskusteluissa, jolloin niistä tulee osa työpaikan arkipäiväistä viestintää. (Åberg 2006, 100-102.)

**Informointi** eli asioista tiedottaminen on tärkeä osa viestintää. Yritys informoi omaa henkilökuntaa ja ulkoisia sidosryhmiä. Ulkopuolisille tahoille viestiminen on ulospäin suuntautuvaa viestintää, kun taas omalle henkilöstölle viestiminen on sisäistä viestintää. Sisäistä viestintää käsitellään enemmän luvussa 2.4, joten keskitytään tässä luvussa ulospäin suuntautuvaan viestintään. Jos ulospäin suuntautuvalla viestinnällä on suuri kohdejoukko, niin viestintää tehdään usein esimerkiksi yrityksen verkkosivujen tai muiden medioiden välityksellä, jolloin kyse on ulkoisesta tiedottamisesta. Pienempää kohderyhmää voidaan lähestyä henkilökohtaisella viestillä, jolloin kyse on yhteystoiminnasta. Ulkoinen tiedotus on yleensä yrityksen tiedotusyksikön vastuulla, kun taas yhteystoiminta koskee tavalla tai toisella organisaation jokaista jäsentä. (Åberg 2006, 102-103.)

**Perehdyttämisellä** on tärkeä rooli työyhteisössä, koska sen avulla henkilöstölle opetetaan työyhteisön pelisäännöt. Yrityksen sääntöjä ovat esimerkiksi työyhteisön viralliset normit, henkilöstöpalvelut ja tiedot henkilöstön oikeuksista sekä velvollisuuksista. Tärkeitä perehdyttämisen keinoja ovat työpaikkailmoitus, työhaastattelu, perehdyttämiskoulutus ja työstä kertynyt kokemus. (Åberg 2006, 103-104.)

Työyhteisö voi hallita perustoimintojen tukemista, profilointia, informointia ja perehdyttämistä, mutta sosiaalista **vuorovaikutusta** se ei voi täysin hallita. Vuorovaikutus toimii ihmisten omilla ehdoilla ja sitä voi periaatteessa tapahtua työpaikalla ja sen ulkopuolella. (Åberg 2006, 105-106.)

Pankkeja ja niiden työntekijöitä koskee pankkisalaisuus, mikä tarkoittaa, että työnteon yhteydessä asiakkaista saatavista tiedoista ei saa kertoa ulkopuolisille. Pankin kohdalla vuorovaikutusta ei siis käytännössä voi tapahtua työpaikan ulkopuolella. (Finanssialan keskusliitto 2009, 1-4.)

## 2.2 Viestinnän häiriöt

Viestinnän haasteena on, että viestin vastaanottaja tulkitsee sanomaa ymmärtääkseen sitä parhaalla mahdollisella tapaa. Tämän vuoksi onnistuneen viestinnän lähtökohta on, että viestin lähettäjä on muotoillut viestin sanoman niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Myös viestin sisällön kiinnostavuudella ja ulkoasulla on suuri merkitys viestin ymmärrettävyyden suhteen. Vuorovaikutus lisää keskinäistä ymmärrystä ja kysymysten, vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla päästään parempaan yhteisymmärrykseen kuin pelkän suoran viestinnän avulla. (Åberg 2006, 85-86.)

Käytännössä voidaan ajatella, että viestinnän häiriöitä ovat este, kohina, kato ja vääristymä. Esteellä tarkoitetaan, että viesti ei syystä tai toisesta mene lainkaan perille. Este on ulkoinen häiriö, joka voi olla esimerkiksi tekninen ongelma tai väärään osoitukseen mennyt kirje. Kohinalla tarkoitetaan, että viesti on epäselvä tai siihen sekoittuu muita viestejä. Esteen tapaan myös kohina on ulkoinen häiriö, jonka tyypillisiä ilmenymiä voivat olla vaikka epäselvät dokumentit tai meluinen työpiste. Kato on sisäinen häiriö, jolla tarkoitetaan sitä, että viestin vastaanottaja saa viestin, mutta ei esimerkiksi väsymyksestä johtuen kykene ymmärtämään sitä. Vääristymä on kyseessä silloin, kun vastaanottaja saa viestin, mutta ei osaa tulkita sitä oikein. Väärään tulkintaan voivat johtaa henkilön arvot, asenteet tai tarpeet. (Åberg 2006, 91.)

## 2.3 Virallinen ja epävirallinen viestintä

Yhteisöviestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä pitää sisällään vakiintuneita käytäntöjä kuten kehityskeskusteluita, viikoittaisia palavereita tai yrityksen verkkosivuilla käytävää viestintää. Epävirallista viestintää on puolestaan sellainen viestintä, johon yrityksen johto voi vaikuttaa hyvin hitaasti yrityskulttuuria kehittämällä. Tällaista viestintää käydään kasvokkain esimerkiksi



kahvihuoneessa tai sähköisenä pikaviestintänä eri sovelluksissa. Epävirallinen viestintä on ihmisille tärkeää, koska sen avulla saadaan purettua paineita, kommentoitua työkavereita ja esimiehiä sekä kehitettyä uusia ideoita. Tehtäviensä tasalla oleva johto ymmärtää, että myös epävirallinen viestintä on tärkeää ja sillä on oma paikkansa työyhteisöviestinnässä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14-15.)

Työyhteisöviestinnän foorumit voidaan jaotella niiden virallisuuden mukaan seuraavasti.

1. Työfoorumit eli ne tilat joissa työskennellään. Työfoorumeilla vaihdetaan tietoja sekä kokemuksia, kehitetään uusia asioita ja opitaan yhdessä. Työfoorumit voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia.
2. Viralliset foorumit eli foorumit, joilla jaetaan tietoa ja yhteistä ymmärrystä organisaation tilanteesta sekä tulevaisuudesta. Virallisia foorumeita täydennetään virallisella materiaalilla joko verkossa tai fyysisesti.
3. Puoliviralliset foorumit joissa käsitellään työtehtäviä vapaamuotoisemmissa olosuhteissa.
4. Vapaamuotoiset foorumit joissa ideoidaan, pidetään hauskaa ja parannetaan yhteisöllisyyttä.
5. Sosiaalinen media täydentää edellä mainittuja foorumeita yhteisen sopimuksen mukaisesti.

(Juholin 2009, 182.)

#### 2.4 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää ja siihen osallistuvat organisaation kaikki jäsenet. Työyhteisön arjessa sisäinen viestintä ilmenee useimmiten työtehtäviin liittyvien tietojen välittämisessä, mutta sisäistä viestintää on myös yrityksen arvojen ja taloudellisen tilanteen viestiminen henkilökunnalle. Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys yrityksen toiminnassa, työilmapiirissä ja henkilöstön sitouttamisessa yritykseen. (Fulmore 2012.)

Sisäinen viestintä on kokenut suuren muutoksen, kun ylhäältä alaspäin suuntautuvasta viestinnästä on siirrytty nopeaan keskustelukulttuuriin. Kun sosiaalisen median kanavat yhdistetään yrityksen omiin sisäisen viestinnän kanaviin, mahdollistetaan tehokas ja nopea tiedon välittäminen. (Seppänen 2017.)

Sisäisessä viestinnässä on mahdollista käyttää monia eri viestintäkanavia. Viestintäkanavaa valittaessa tulisi miettiä, mikä on viestin tavoite, mitä sillä halutaan kertoa ja kenelle halutaan viestiä, mutta myös viestinnän aikataulu ja osapuolten välinen maantieteellinen etäisyys vaikuttavat sopivan viestintäkanavan valitsemiseen. Usein parhaat tulokset saadaan aikaan, kun yhdistellään eri viestintäkanavia, jolloin saadaan varmistettua, että viesti menee varmasti perille. Usean viestintäkanavan turhaa samanaikaista käyttöä kannattaa kuitenkin välttää, sillä se vie aikaa ja luo kuormitusta viestin vastaanottajalle. (Isohookana 2007, 226.)

Arkikielessä **kokoukset ja palaverit** tarkoittavat samaa asiaa, eikä niillä todellisuudessa ole suurta eroa. Kokous on palaveria virallisempi ja nojaa sääntöihin, siinä missä palaveri on vapaamuotoisempi ja etenee yrityksen palaverikäytännön mukaisesti. Kokouksen päätteeksi kirjataan aina pöytäkirja, kun taas palaverin jälkeen pelkän muistion tekeminen riittää. Keskusteluilla on vetäjä, joka vie keskustelua eteenpäin. Keskustelut ovat usein parhaimmillaan silloin, kun niillä on jokin yhteinen tavoite, jonka täytyminen hyödyttää kaikkia keskusteluun osallistuvia henkilöitä. Yhteisissä keskusteluissa tarvitaan henkilön ihmis- ja asiakeskeisiä taitoja. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114-115.)

Palaverit eivät toimi kirjoitettujen sääntöjen mukaisesti, vaan ne etenevät yrityksen omien sääntöjen mukaan. Usein palaverista muodostuu tiivis osa yrityskulttuuria ja työyhteisö noudattaa palavereiden sääntöjä ilman erillistä muistutusta. Palavereissa ihmisten tulee kertoa omat näkemyksensä ja osallistua palaveriin, koska muuten palaverista voi tulla tehoton. Palavereihin osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan paljon tietoa palaverin aiheeseen liittyen. Työyhteisössä muodostuu yleensä erilaisia rooleja palavereihin, reipas henkilö ottaa usein vetäjän roolin, hiljaisesta henkilöstä voi tulla kirjanpitäjä ja äänekäs henkilö on äänessä kaiken aikaa. Rooleja on hyvä vaihdella silloin tällöin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 128-129.)

**Tiedotteen** tarkoitus on informoida lukijaa. Hyvin laadittu tiedote on helppolukuinen, lyhyt ja sisältää vain oleellisen tiedon. Tiedotteen aiheen tulisi selvitä viestin otsikosta ja tiedote saisi sisältää vain yhden asian. Tiedotteen ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan viestin tärkein asia ja myöhemmissä kappaleissa tärkeitä lisätietoja. Näiden ohjeiden avulla tiedote on helppo ymmärtää ja jää lukijan mieleen. (Kortetjärvi, Kuronen & Ollikainen 2008, 112.)

**Sähköposti** oli monelle ensimmäinen kosketus digitaaliseen viestintään työpaikalla. Sähköpostiviestien kielenkäyttö vaihtelee viestityyppien mukaan ja esimerkiksi dialogeissa viestien kirjoitusasu on monesti muita viestejä rennompaa. Sähköposti keksittiin korvaamaan kirjeet, mutta sen räjähdysmäinen kasvu toi mukanaan roskapostit ja sähköpostin alkuperäinen idea on kadonnut vuosien varrella. Sähköpostiin voi tulla lyhyessä ajassa kymmeniä tai jopa satoja viestejä, joita käyttäjän on usein mahdotonta lukea, mikä johtaa viestinnän tehon laskuun. (Juholin 2008, 77.)

**Intranet** on verkkosivu, jonne pääsevät vain varmistetut käyttäjät, jotka yleensä ovat yrityksen työntekijöitä. Intranet voi parhaimmillaan olla merkittävä sisäisen viestinnän kanava, koska siellä työntekijät voivat jakaa keskenään esimerkiksi uutisia, blogeja, viestejä ja ohjeistuksia. Intranetillä on mahdollisuus tavoittaa koko työyhteisö, mutta sen ulkoasulla ja sinne tuotetulla sisällöllä on suuri vaikutus viestintäkanavan laatuun ja sen hyödyllisyyteen. (CMBell 2017.)

**Kasvokkainen viestintä** on samaan aikaan alkeellisin ja hienostunein kommunikoinnin muoto. Suurin osa ihmisistä pitää kasvokkaista viestintää parhaana kommunikoinnin muotona ja sitä voidaankin pitää tehokkaimpana sisäisen viestinnän kanavana. Kasvokkaisen viestinnän vahvuuksia ovat tilanteen luonteen vuoksi molemmin puolinen avoin kommunikointi, osallistuminen, toisen reaktioiden näkeminen ja lisätietojen kysyminen, minkä vuoksi kasvokkaisessa viestinnässä on helppo varmistaa, että ymmärtääkö toisen viestin ja tuleeko itse ymmärretyksi. Uusista teknologioista ja viestintäkanavista huolimatta kasvokkaisen viestinnän asema työyhteisöissä on edelleen hyvin vahva ja vaikka moni asia hoituisi sähköisesti niin ihmiset tahtovat edelleen mennä toistensa luo keskustelemaan asioista kasvokkain. (Farrant 2003, 50-51.)

**Puskaradio** on epävirallinen viestintäkanava, joka muodostuu työkavereista, perheenjäsenistä sekä ystävistä, jotka keskustelevat kiinnostuksenkohteista. Puskaradio välittää tietoa tehokkaasti, mutta sen luotettavuus voi olla kyseenalainen. Sosiaalinen media voidaan nähdä eräänlaisena puskaradion muotona, koska siellä leviävät viestit tavoittavat suuret ihmismassat hyvin nopeasti. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 14-15.)

## 2.5 Esimies-alaisviestintä

On havaittu, että työntekijät pitävät omaa esimiestä kaikkein tärkeimpänä tiedonlähteenä ja häneltä odotetaan tietoa lähes jokaisessa tilanteessa. Esimiehen tehtävä on muokata hänelle kerrotut ja yleiset viestit omaan työyhteisöönsä sopiviksi ja jakaa tietoa eteenpäin. Esimiehen viestintätaidot korostuvat, kun käsitellään vaikeita asioita. Näissä tilanteissa avoimuus, rehellisyys ja ihmissläheisyys auttavat saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen. Vaikeista asioista tulisi keskustella aina kahden kesken asianomaisen kanssa. (Kortetjärvi ym. 2008, 110.)

Johtamisen kaikki olennaiset asiat voidaan kiteyttää kumppanuusjohtamiseen, joka koostuu toimiviksi todetuista esimiestyön ja johtamisen perusasioista. Kumppanuusjohtamisen avulla mahdollistetaan hyvinvoiva työyhteisö ja haluttu tulos, siinä keskeistä on työntekijöiden huomioiminen ja yhteistyön sekä vuorovaikutuksen. Esimiehen asennoitumisella esimiestehtävään on kriittinen rooli, sillä oman roolin sisäistäminen, motivaatio ja tahto toimia esimiestehtävässä on laadukkaan esimiestyön perusta. Kumppanuusjohtaminen perustuu esimiehen ja alaisen vahvaan suhteeseen, joka nojaa molemminpuoliseen tarpeeseen toista kohtaan. (Aarnikoivu 2016, 33-34.)

Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut ja luottamusta herättävä esimies toimii vuorovaikutteisesti alaistensa kanssa tavoitteenaan luoda yhteisymmärrystä ja merkitystä heidän työlleen. Henkilöstön motivaatio-ongelmat ja ristiriidat ovat usein seurausta puutteellisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tai väärinymmärryksestä. Työntekijän heikko motivaatio johtuu usein siitä, että hän ei koe omaa työtään tai rooliaan tärkeäksi. Se että työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen vaatii vuoropuhelua esimiehen kanssa, mutta kun työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen, hän

kykenee antamaan täyden panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanusjohtamisen omaksunut esimies osaa kertoa työntekijälle tämän roolin ja aseman saadakseen häneltä parhaan työtuloksen ja tämän tehdäkseen esimiehen tulee tietää riittävästi alaistensa työtehtävistä. (Aarnikoivu 2016, 42-43.)

### 2.5.1 Palautteen saaminen ja antaminen

Työpaikoilla palautteeseen suhtaudutaan vaihtelevasti, koska palaute koetaan sanana hämäräksi. Palautetta voidaan pitää negatiivisena asiana, jota on toisinaan pakko antaa muille työyhteisön jäsenille. Vaikka palaute koetaan usein negatiivisena asiana, niin todellisuudessa suurin osa ihmisistä haluaa saada nykyistä enemmän palautetta työhönsä liittyen. Ihmiset arvostavat suoraa sanallista palautetta siitä, että ovatko he onnistuneet vai eivät. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 63.)

Jokainen haluaa asemastaan riippumatta saada palautetta omasta työstään ja toiminnastaan. Esimiehellekin tulee antaa palautetta vaikkei se aina olisikaan helppoa. Palautteen saaminen ja sen antaminen ovat työtyytyväisyyden kulmakiviä ja palautteella on vaikutusta työssä viihtymiseen ja työpaikan tunnelmaan. (Juholin 2009, 164-165.)

Käytännön toiminnassa tulee miettiä, annetaanko palautetta koko työyhteisön läsnä ollessa vai kahden kesken asianomaisen kanssa. Lisäksi on syytä miettiä, annetaanko palautetta järjestelmällisesti tietyissä tapauksissa vai tapauskohtaisesti tilanteeseen sopivalla tavalla. (Puro 2003, 69.)

Palautetta voi antaa usein, mutta palaute ei saa olla perusteetonta. Pitkällä aikavälillä pelkkä myönteinen palaute menettää tehonsa, joten myös kielteinen palaute on uskallettava antaa. Palautteen antamisessa ja saamisessa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia ohjeita:

- Anna kerralla enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta
- Anna palaute mahdollisimman nopeasti tapahtuneen jälkeen
- Anna rakentavaa palautetta
- Kun annat palautetta, pyydä vastapalautetta

- Ole johdonmukainen aiemman palautteen kanssa
- Kielteinen palaute tulisi antaa asianomaiselle henkilölle kahden kesken
- Palautetta voi antaa yksilö- tai ryhmätasolla oman harkinnan mukaan
- Kiitä palautteesta

(Juholin 2009, 165.)

Palautteen määrittelemisen positiiviseksi tai negatiiviseksi on huono ajattelutapa, sillä se pitää sisällään ajatuksen, että ihminen ei halua oppia uutta tai kehittää osaamistaan. Uusien asioiden oppiminen on aina epämukavuusalueelle menemistä ja silloin tapahtuu virheitä. Olisi omituista, mikäli virheen tehneet henkilöt eivät haluaisi kuulla niistä ja ottaa niistä opikseen. Oppiminen pysähtyy, kun korvat suljetaan palautteelta. Palaute koetaan myönteisenä, kun sitä annetaan hyvin ja kielteisenä, kun sitä annetaan huonosti. Palautteen antamisen tapa vaikuttaa vastaanottajan haluun ja kykyyn vastaanottaa palautetta. Kannustava palaute on paljon korjaavaa palautetta tehokkaampaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 62-63.)

### 2.5.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelutilaisuus esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden antaa palautetta menneestä, mutta keskustelun ydin suuntautuu tulevaisuuteen. Työntekijällä on mahdollisuus kertoa, mitä hän haluaa tulevaisuudelta ja samalla hän voi tuoda esiin omia kiinnostuksenkohteitaan. Kehityskeskustelut keskittyvät oman työn kehittämiseen ja sen aihepiirit ovat ennalta määriteltyjä, mikä mahdollistaa keskustelun osapuolten huolellisen valmistautumisen kehityskeskusteluun. (Lohtaja-Ahonen & Kaihoviirta-Rapo 2012, 154.)

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu on yksilön johtamisen väline, joka tarjoaa hänelle mahdollisuuden kuunnella työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia. Kehityskeskustelussa esimies antaa palautetta työntekijän suorituksista, mutta on myös tärkeää, että esimies saa palautetta omasta työstään. Hyvän kehityskeskustelun edellytys on, että esimies tuntee työntekijöiden työtehtävät riittävän hyvin ja on seurannut heidän

työskentelyään. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimiehellä ja työntekijällä on halu pitää kehityskeskustelu ja kehityskeskusteluita pidetään säännöllisesti.

Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi esimerkiksi:

- Henkilön tulokset ja tavoitteet
- Tyytyväisyys työhön
- Työtehtävän kehittämistarpeet
- Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma
- Molemmin puolinen palautteen antaminen
- Yleistä keskustelua työpaikan ilmapiiristä ja organisaation toiminnasta

(Juholin 2009, 166.)

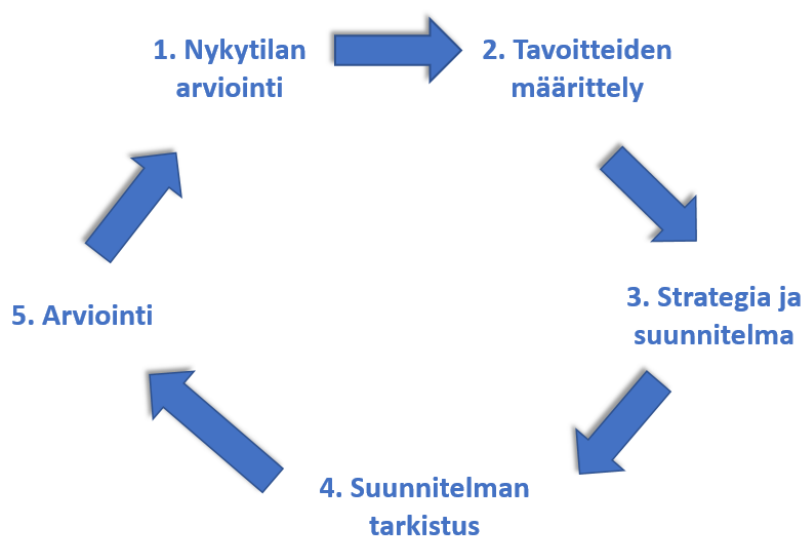
Kehityskeskustelun avulla luodaan konkreettinen toimintasuunnitelma. Keskustelun tärkein tavoite on, että keskustelijat ovat saavuttaneet yhteisymmärryksen ja sopineet seuraavan kauden asioista. Keskustelu päättyy yhteenvetoon sovituista asioista ja siitä, mitä asioita mahdollisesti otettiin selvitettäväksi. Tulevaisuudessa mahdolliset selvityksen kohteena olevat asiat tulee selvittää. (Juholin 2009, 167.)

## 2.6 Viestinnän arvioiminen ja mittaaminen

Voidakseen kehittää viestintää, yrityksen tulee ensin tietää, mikä on sen viestinnän nykytila. Viestinnän arvioinnin avulla selvitetään ovatko viestinnän tavoitteet linjassa organisaation strategian kanssa, missä määrin asetetut tavoitteet on saavutettu sekä missä asioissa olisi mahdollisesti vielä parannettavaa. Viestinnän arvioinnin avulla varmistetaan, että viestintä tukee organisaation tavoitteita. (Juholin 2010, 25.)

Työyhteisöviestintää tulisi arvioida projektimaisen lähestymistavan sijaan sykleittäin eikä ennen ja jälkeen -asetelma tarjoa riittävän laajaa kuvaa viestinnästä. Sykleittäinen arviointi tarkoittaa, että viestinnän suunnittelu, toteutus ja arviointi yhdistetään jatkumoksi, joka pitää sisällään säännöllistä ja jatkuvaa viestinnän mittaamista sekä seuranta. (Juholin 2010, 32-33.)

Seuraavassa kaaviossa on kuvattu viestinnän PRE-prosessimalli, jossa viestinnän arviointi ja suunnittelu kytkeytyvät toisiinsa. Syklin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan viestinnän nykytila. Toisessa vaiheessa määritellään viestinnän tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa luodaan strategia ja suunnitelma siitä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Neljännessä vaiheessa tarkastetaan, toimiiko suunnitelma ja viidennessä vaiheessa puolestaan arvioidaan, miten tehdyissä toimenpiteissä on onnistuttu. (Juholin 2010, 33)



Kaavio 1: Viestinnän PRE-prosessimalli. (Juholin 2010, 33)

## 2.7 Viestintäilmapiiri

Viestintäilmapiirillä tarkoitetaan sitä sävyä ja asennetta, joka välittyy ihmisten välisestä verbaalisesta ja nonverbaalisesta viestinnästä. Viestintäilmapiiri muodostuu sen perusteella, miten ihmiset ajattelevat toisistaan. Positiivinen viestintäilmapiiri syntyy, kun ihmiset kokevat olevansa arvostettuja. Tällöin ihmisten väliset suhteet ovat avoimia, rehellisiä ja rakentuvat sen pohjalle, että he haluavat hyvää toisilleen. Kun viestintäilmapiiri on hyvä, ihmiset osoittavat kiinnostusta toisiaan kohtaan, mikä ilmenee haluna keskustella, kuunnella, kysyä tarkentavia kysymyksiä ja tarjota palautetta. (Monger 2011.)



Avoimen viestintäilmapiirin mukanaan tuomia etuja ovat viestinnän läpinäkyvyys, hyvä ongelmanratkaisukyky sekä mahdollisuus innovatiivisuudelle. Kun työntekijät voivat keskustella keskenään ja esimiestensä kanssa luontevasti, he kykenevät näkemään mahdollisia ongelmia jo ennen niiden ilmenemistä. Yhdessä työskennellessä ei voida välttää konflikteja, mutta avoimen viestintäilmapiirin avulla työntekijät kykenevät ratkaisemaan omat konfliktinsa keskenään. Avoimuus kannustaa innovaatioihin ja kun viestintäilmapiiri on avoin, ovat työntekijät parempia ratkaisemaan omia ja asiakkaiden ongelmia. (Marquee Staffing 2014.)

Negatiivinen viestintäilmapiiri syntyy, kun ihmiset eivät arvosta toisiaan. Negatiivinen viestintäilmapiiri rajoittaa kommunikointia, koska ihmisillä on epämukava olo, eivätkä he halua keskustella keskenään. Viestintäilmapiirin ollessa negatiivinen työyhteisö toimii huonosti, koska ihmiset eivät halua tehdä ratkaisuja, vaan he tyytyvät odottamaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. (Monger 2011.)

## 2.8 Viestinnän kehittäminen

Liiketaloudellisen ajattelun mukaan viestinnän kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse siitä, että kehittämisen tulee tehostaa toimintaa, parantaa tuottavuutta ja lisätä organisaation kilpailukykyä. Mitä kehittyneempää viestintä on, sitä tehokkaammin henkilöstö kykenee selviämään heille määritetyistä tehtävistä. Tämän perusteella viestinnälle voidaan määritellä kaksi selkeää kulmakiveä: viestinnän kehittämisen tulee lähteä liikkeelle organisaation perustehtävien toteuttamisesta ja viestinnän kehittämisen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä sekä toimintaa. (Puro 2004, 105.)

Suurissa yrityksissä toimitaan usein niin, että uutta teknologiaa hankitaan kilpailuedun saavuttamiseksi, mutta vasta teknologian hankkimisen jälkeen mietitään, mitä muutoksia teknologian päivittäminen tuo käytäntöön. Tämä voi johtaa siihen, että vaikka henkilöstöllä on käytössä uutta teknologiaa, niin sen käyttäminen voi jäädä vähäiseksi, koska sitä on vaikea soveltaa jokapäiväiseen työhön. Viestinnän kehittämisessä kannattaakin aina miettiä, mikä on muutosten vaikutus käytäntöön. Viestinnän kehittämisessä on aina kyse teknologian, käytäntöjen sekä ajattelutapojen muutoksesta. (Puro 2004, 106.)

Viestinnän kehittämiseksi tehtävien toimenpiteiden ei tarvitse olla suuria rahallisia panostuksia, vaan myös pienillä ja arkipäiväisillä muutoksilla voi olla suuri parantava vaikutus sisäiseen viestintään. Sosiaalinen media on todettu tehokkaaksi apuvälineeksi yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikointiin, mutta sitä voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän myös työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Sosiaalisen median avulla työyhteisön jäsenet voivat esimerkiksi jakaa työhön liittyviä kiinnostuksen kohteita toisilleen ja keskustella niistä, mikä parantaa heidän välisiä suhteita ja hyödyttää myös yrityksen johtoa. Myös avointen ovien käytännöllä on suuri merkitys, sillä sisäinen viestintä toimii tehokkaammin, kun työntekijöillä ei ole kynnystä mennä keskustelemaan organisaation esimiesten tai toistensa kanssa. (Eisenhauer 2014.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa on käytetty sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusotetta toisiaan täydentäen niin, että pääosassa on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusotetta on hyödynnetty teemahaastatteluissa, joissa haastateltavia henkilöitä on kannustettu pohtimaan asioita teemojen ympärillä. Kvantitatiivista tutkimusotetta on puolestaan hyödynnetty tutkimuksen taustatietojen keräämisessä ja käytetty avuksi yleisen mielikuvan muodostamiseksi sisäisestä viestinnästä.

#### 3.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välille ei ole syytä tehdä vastakkainasettelua ja pitää niitä toisiaan poissulkevinä. Laadullinen ja määrällinen tutkimus kuitenkin eroavat toisistaan huomattavasti, joten toinen tutkimusotteista on syytä valita pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi. Mikäli peruslähtökohtana on tehdä laadullista tutkimusta, voidaan haastatteluun liittää pienimuotoinen kvantitatiivinen mittaus jostakin kiinnostavasta seikasta, joka toimii laadullisen raportin havainnollistuksena. Mitä useampaa tutkimusmenetelmää käytetään, sen laadukkaampaa tietoa ja luotettavimpia tuloksia saadaan. (Metsämuuronen 2008, 13, 59-60.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ja sen ilmiöiden kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja tämän omaamat tiedot kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti voidaan sanoa, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on enemmän löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankkimista ja aineisto kootaan kasaan todellisista tilanteista. Tutkimuksen tekemisessä tutkija luottaa enemmän tekemiinsä havaintoihin ja keskusteluihin kuin pelkkiin mittausvälineillä havaittaviin tietoihin, joskin tiedon hankinnan tukena käytetään usein lomakkeita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä, mikä tarkoittaa, että tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja tutkittavasta asiasta. Tämän vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesien tai teorian todentaminen, vaan aineiston monitahoinen ja tarkkaavainen tutkiminen. Laadullisen tutkimuksen tekemisessä suositaan metodeja, joissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat pääsevät esille. Tutkimukselle valitaan tarkoituksenmukainen kohdejoukko satunnaisotannan sijaan ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2016, 164.)

### 3.2 Teemahaastattelu tutkimusmetodinä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa vailla yksityiskohtaisia kysymyksiä, mikä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa keskeistä ovat ihmisten tulkinnat ja kokemukset sekä heidän asioille antamat merkitykset. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, koska siinä vain haastattelun aihe, aihepiirit ja teemat ovat päätetty, mutta muuten haastattelu on vapaa. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto

ja järjestys, mutta se ei ole yhtä vapaamuotoinen kuin täysin strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Teemahaastattelun suurin vahvuus on tutkittavasta asiasta saatava syvälinen tieto. Teemahaastattelun tärkein ja haastavin vaihe on tiedon muuttaminen muuttujiksi, koska siinä tutkijan tulee ymmärtää haastateltavien kokemuksia, jotta tämä löytäisi aineiston keskeiset seikat. Teemahaastatteluissa haastateltavat puhuvat yleensä avoimesti ja paneutuvat haastatteluun enemmän kuin esimerkiksi ryhmähaastattelussa. Teemahaastatteluissa saadaan parhaimmillaan enemmän tietoa, kuin osataan edes kysyä. (Juholin 2009, 361.)

Haastattelu on joustava menetelmä, joten se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa. Haastattelussa on lisäksi mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, havaita nonverbaalisia viestejä ja säädellä haastatteluaiheiden järjestystä. Haastattelu valitaan menetelmäksi sen vuoksi, että halutaan korostaa haastateltavan henkilön merkitystä tiedonkeruussa. Se on hyvä menetelmä sen vuoksi, että siinä annetaan haastateltavalle henkilölle mahdollisuus mahdollisimman vapaaseen kommunikointiin ja annetaan hänelle mahdollisuus olla aktiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-35.)

Haastattelu sopii tilanteisiin, joissa tutkitaan arkoja tai vaikeita asioita sekä sellaisiin tilanteisiin, missä tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Haastattelun vahvuuksia ovat myös ne, että aiheesta saadaan syventäviä tietoja ja haastateltavalta voidaan pyytää perusteluja vastauksiin. Haastattelun avulla tutkittavaa asiaa voidaan tutkia syvällisemmin kuin pelkällä kyselyllä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-35.)

Haastattelun ongelmana voidaan pitää muun muassa sitä, että haastattelijan tulee valmistautua huolellisesti haastatteluun, mikä voi viedä aikaa. Haastatteluun sisältyy aina monia virhelähteitä, jotka voivat johtua joko haastattelijasta tai haastateltavasta. Haastateltava henkilö voi esimerkiksi kokea haastattelutilanteen pelottavaksi tai ahdistavaksi, mikä voi vaarantaa haastattelun luotettavuuden. Haastatteluissa on lisäksi

taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, eivätkä ihmiset halua paljastaa heikkouksiaan, mikä saattaa osaltaan heikentää haastattelun luotettavuutta. Tästä syystä ihmiset saattavat antaa haastatteluissa erilaisia vastauksia kuin yleensä ja tämä tulee ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa ja välttää tulosten yleistämistä. (Hirsjärvi ym. 2016, 206-207.)

Teemahaastattelun perusteella kerätystä aineistosta voidaan laskea frekvenssejä ja sitä voidaan muokata tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon. Teemahaastattelun tuloksia voidaan tulkita ja analysoida monin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2016, 208.)

### 3.3 Aiheen rajaaminen

Kun aihe on löytynyt, on sitä usein syytä rajata. On tarkennettava sitä mitä haluaa saada selville tai mitä kerätyn aineiston avulla halutaan saavuttaa. Aineiston kerääminen on syytä aloittaa vasta tällaisen pohdinnan jälkeen. Voi olla kuitenkin ongelmallista, kuinka tarkkaan rajattu aiheen tulisi olla. Kvalitatiivinen tutkimus edellyttää joustavuutta ongelmanasettelussa ja sopii juuri tämän vuoksi sellaisiin tilanteisiin ja tapauksiin, joissa liikutaan kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella. On mahdollista, että aihetta joudutaan tarkentamaan uudestaan aineiston keruun yhteydessä, ja joustavuus onkin yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. (Hirsjärvi ym. 2016, 81.)

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää. Teemahaastattelun avulla voidaan saada tietoa sellaisista asioista, jotka eivät kuulu tutkimukseen, joten ne on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, eikä niistä ole mainintaa tässä työssä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus toteutettiin kahdenkeskisenä teemahaastatteluna toimeksiantajan tiloissa. Näin pankin henkilökunnalle luotiin mahdollisuus kuvailla työpaikan sisäistä viestintää omin sanoin tutussa ympäristössä. Pankin koko henkilökunta eli kymmenen henkilöä sisältäen kaksi esimiesasemassa työskentelevää henkilöä ja kahdeksan osallistui haastatteluun. Haastattelut kestivät keskimäärin 30-45 minuuttia.

Haastattelujen tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin haastattelu toteutettiin. Tutkimustuloksia esitetään sitaattien avulla, jotta pystytään paremmin tuomaan esille haastateltavien omia mielipiteitä ja elävöittämään tulosten luettelua.

Haastattelut aloitettiin kertomalla työn tarkoituksesta ja merkityksestä. Jokaisen haastattelun aluksi muistutettiin, että haastateltavan henkilöllisyyttä ei kerrota työssä. Haastattelulomake on liitteessä 1.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

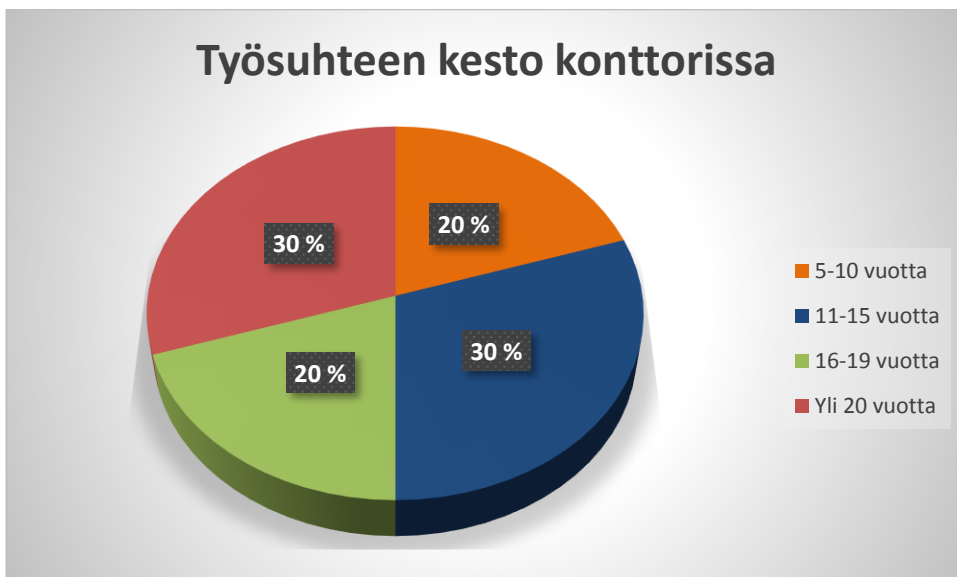
Tutkimuksessa selvitettiin vain sellaisia taustatietoja, joilla on merkitystä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi vastaajan ikä ei ole tällainen tieto, joten sen kysyminen ei ollut tarpeellista.

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä merkittävä osa on työntekijöitä. Konttorissa on kahdeksan työntekijää ja kaksi esimiesasemassa työskentelevää henkilöä, joten yhden henkilön vastaus ei edusta koko konttorin esimiesten näkökulmaa.



Kaavio 2. Asema työyhteisössä.

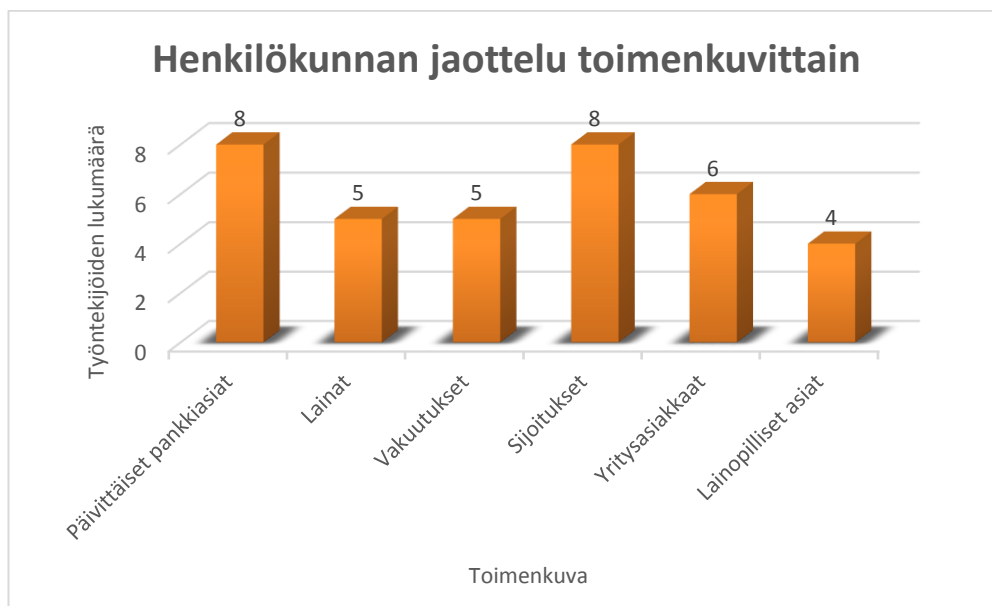
Konttorin työyhteisö on ollut yhdessä jo pitkään, sillä vastanneista henkilöistä kaikki ovat työskennelleet tutkimuksen pankissa vähintään viiden vuoden ajan. Vastaukset ovat jakaantuneet tasaisesti ja puolet työyhteisöstä on työskennellyt yrityksessä yli viidentoista vuoden ajan.



Kaavio 3. Työsuhteen kesto konttorissa.

Pienen kokoluokan pankissa henkilöillä on useita vastuualueita. Seuraavassa kuviossa esitetään, miten vastuualueet ovat jakautuneet pankissa. Vastuualueiden selvittäminen

on tärkeää, koska vastausten analysoinnissa verrataan, onko tutkimustuloksissa havaittavissa eroja henkilön vastualueen mukaan.



Kaavio 4. Henkilökunnan jaottelu toimenkuvittain.

#### 4.2 Yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään

Taustatietojen selvittämisen jälkeen siirryttiin varsinaiseen teemahaastatteluun. Ensimmäisenä selvitettiin haastateltavien henkilöiden yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään. Saman teeman alla selvitettiin tyytyväisyys oman konttorin sisäiseen viestintään sekä konttorien väliseen viestintään.

Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä oman konttorin sisäiseen viestintään ja vastauksissa oli havaittavissa tiettyjä toistuvuuksia. Kuusi henkilöä nosti esiin pienen konttorin mukanaan tuomat edut. He mainitsivat, että pienessä konttorissa näkee ihmisiä usein saman päivän aikana ja tällöin tulee keskusteltua asioista. Kolme henkilöä nosti positiivisina asioina esiin viikoittaiset aamupalaverit ja joka aamuiset yhteiset kahvihetket, joissa tieto vaihtuu hyvin.

*Olen tyytyväinen viestintään, koska tärkeät asiat toimivat hyvin. Pienessä konttorissa on helppo kävellä toisen luo. Aamuisin kahvitauolla voi keskustella hyvin ja viikoittainen palaveri on hyvä asia viestinnän kannalta.*



Negatiivisena asiana nostettiin kolmen henkilön toimesta esiin se, että konttorissa oletetaan liikaa, että tieto leviää automaattisesti kaikille, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan. Samaan asiaan liittyen mainittiin myös se, että tiedon saamisen kannalta on tärkeää, että on itse paikalla keskustelemassa asioista, mutta jos ei ole paikalla ei välttämättä saa tietää kaikista asioista. Vastausten perusteella tilannetta voisi helpottaa se, että asioita käsiteltäisi enemmän yhdessä koko henkilöstön kesken.

*Viestintä voisi olla parempaakin. Aina ei tiedä asioista, jos ei ole ollut töissä eikä asioita käsitellä yhteisesti. Asioita voitaisiin käsitellä enemmän yhteisesti ja toivon avoimempaa viestintää.*

Haastateltavien tyytyväisyys oman konttorin sisäiseen viestintään on suurempaa kuin tyytyväisyys konttorien väliseen viestintään. Haastatelluista henkilöistä seitsemän kertoi, että konttorien välinen viestintä on jollakin tasolla haastavaa. Yhteisenä teemana vastauksissa oli, että toisista konttoreista on hankalaa saada vastausta varsinkaan nopealla aikataululla. Teknologian kehittyminen on tuonut paremmat työkalut konttorien väliseen viestintään, mutta haastattelujen perusteella uusi teknologia ei aina takaa parempaa tulosta viestinnässä.

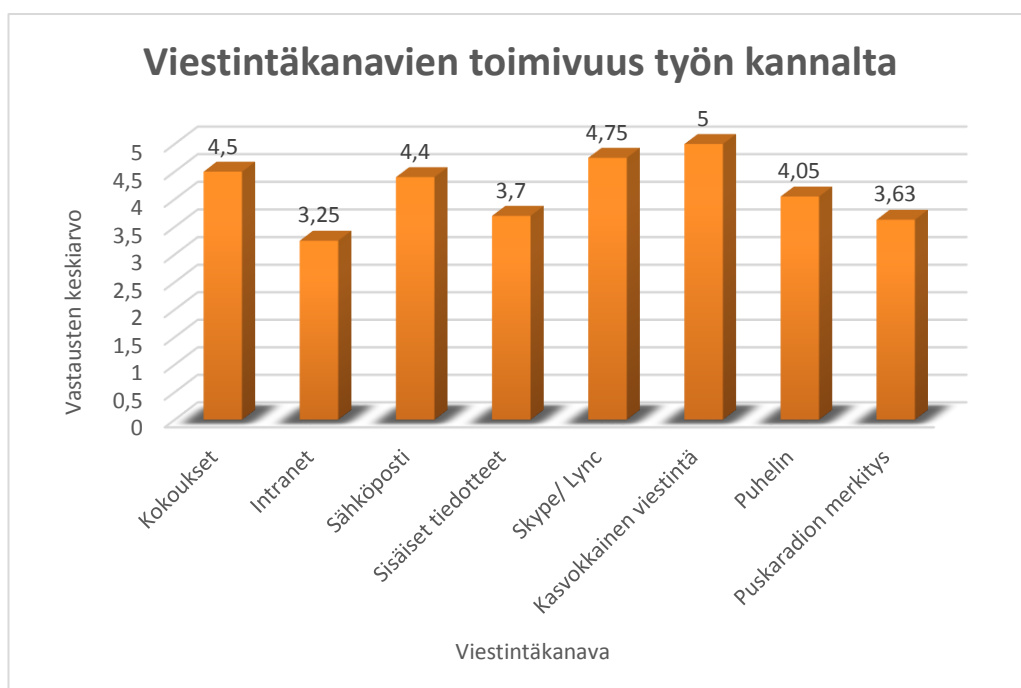
*Skype ja Lync helpottavat viestintää, kun näkee, onko joku paikalla vai ei. Puhelimet eivät ole yleensä auki muualla, joten nopeasti yhteyden ottaminen on hankalaa, mutta ajan kanssa saa vastauksen. En voi siis olla täysin tyytyväinen viestintään muiden konttorien kanssa. Suurista pankeista on hankalampi saada ihmisiä kiinni kuin pienistä.*

Konttorien välisessä viestinnässä vaikuttaa olevan suuria eroja sen suhteen, mihin konttoreihin ja millaisiin henkilöihin on yhteydessä. Pieniin lähiseudun konttoreihin viestintä toimii paremmin kuin suurempiin konttoreihin. Vaikka haastatelluista henkilöistä seitsemän kertoi konttorien välisen viestinnän olevan jollakin tasolla haastavaa, niin yleinen mielipide tuntui olevan kuitenkin se, että konttorien välinen viestintä toimii enimmäkseen hyvin.

### 4.3 Viestintäkanavien toimivuus työn kannalta

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan käytössä olevien viestintäkanavien toimivuutta asteikolla 1-5. Arvosana 1 vastasi huonoa, 2 välttävää, 3 tyydyttävää, 4 hyvää ja arvosana 5 tarkoitti, että viestintäkanava toimii erinomaisesti. Haastateltavia pyydettiin lisäksi perustelemaan, miksi he antoivat kyseisen arvosanan viestintäkanavalle. Tämän jälkeen kysyttiin vielä, onko konttorin henkilöstöllä käytössä riittävät viestintäkanavat ja jos he kaipaavat jotakin lisää, niin mikä viestintäkanava se olisi.

Seuraavassa kuviossa on esitetty vastausten keskiarvot viestintäkanava kerrallaan. Yksi henkilö ei vastannut sisäisiä tiedotteita koskevaan kysymykseen ja kaksi henkilöä ei vastannut puskaradion merkitystä koskevaan kysymykseen. Vastaamattomat kohdat on jätetty huomioimatta ja keskiarvo on näissä kohdissa laskettu saatujen vastausten lukumäärän mukaan.



Kaavio 5. Viestintäkanavien toimivuus työn kannalta.

Vastausten keskiarvot ovat kunkin viestintäkanavan kohdalla suuria, mikä kertoo siitä, että haastateltavat henkilöt pitävät jokaista käytössä olevaa viestintäkanavaa toimivana. Tärkeimpänä ja toimivimpana viestintäkanavana haastateltavat pitivät kasvokkaista viestintää, joka sai jokaiselta vastaajalta arvosanan 5. Jokainen haastateltava

henkilö perusteli vastaustaan sillä, että pienessä konttorissa on helppo kävellä toisen luo keskustelemaan asioista kasvokkain ja ihmiset ovat auttavaisia toisiaan kohtaan.

*Pienessä konttorissa on helppo kävellä toisten luo ja asiat on helppo hoitaa kasvotusten. Johtajienkin ovet ovat aina auki.*

Seuraavaksi toimivimmat viestintäkanavat olivat pikaviestinnän sovellukset Skype ja Microsoft Lync. Skype on käytössä konttorin sisäisessä viestinnässä, kun taas Lync on käytössä enimmäkseen koulutuksissa. Pikaviestintää keuhuttiin sen nopeuden vuoksi ja perusteluissa mainittiin muun muassa se, että Skype toimii hyvin lyhyissä kysymyksissä, jos kysyy neuvoa työkavereilta ja kaksi henkilöä kertoi myös, että Skypeseen ehtii vastata nopeasti omaa työtä keskeyttämättä.

Kokoukset saivat myös laajaa kannatusta haastateltavilta. Jokainen haastateltava keuhui viikoittaista palaveria. Neljä vastaajaa mainitsi erikseen, että viikoittainen palaveri on hyvä sen vuoksi, että siellä on vapaa sana ja kukin saa sanoa mitä haluaa. Kaksi henkilöä kertoi, että palavereista tehtävä kirjallinen muistio on tärkeä, koska sen avulla kokouksesta poissa olleet henkilöt voivat töihin palattuaan katsoa muistiosta, mistä palaverissa on keskusteltu. Yksi haastateltava kertoi, että viikoittainen palaveri on hyvä asia, mutta muut palaverit voivat kuluttaa työaika turhaan ja pienessä konttorissa olisi helpompi käsitellä nämä asiat niiden henkilöiden kanssa, joita palaverin aihe koskee.

*Palaverit ovat hyviä, koska siellä käydään asioita yhteisesti läpi ja kerataan myös tehtyjä ja jo tapahtuneita asioita. Palaverimuistiot ovat hyviä, koska silloin, kun on itse pois palaverista, asiat voi tarkistaa jälkikäteen.*

Sähköposti koettiin toimivaksi kanavaksi kahdeksan henkilön toimesta. Kolme henkilöä nosti esiin, että sähköpostin vahvuus on se, että tieto säilyy siellä hyvin ja tärkeisiin viesteihin voi palata myöhemminkin. Haastateltavista viisi henkilöä mainitsi, että sähköposti tavoittaa hyvin ja on sen vuoksi toimiva kanava. Vastaajista yksi kertoi, että ihmiset vastaavat sähköpostiin hyvin.

Puhelin oli viimeinen viestintäkanava, jonka vastausten keskiarvo oli hyvä. Kolme henkilöä mainitsi, että puhelin on hyvä viestintäkanava asiakkaiden kanssa, kun taas

neljä henkilöä kertoi, että puhelimella ei välttämättä aina tavoita haluamaan henkilöä. Kaksi henkilöä nosti esiin myös huolet konttorin puhelinjärjestelmää kohtaan. Heidän mukaansa järjestelmä ei aina toimi moitteettomasti ja erityisesti takaisinsoittopalvelun kanssa on ongelmia.

Sisäisiä tiedotteita koskevaan kysymykseen saatiin eriäviä vastauksia. Kolme vastaajaa kertoi, että sisäisiä tiedotteita tulee paljon ja niissä on paljon informaatiota, minkä vuoksi paljon asiaa menee ohi. Yksi henkilö kehui sisäisiä tiedotteita sen vuoksi, että niistä saa tietoa, mikä voisi muuten jäädä huomaamatta. Toinen haastateltava puolestaan nosti esiin, että häiriötiedotteet ovat hyviä, mutta tulevat usein liian myöhään. Yksi haastateltavista kertoi, että sisäisten tiedotteiden sisältämät asiat tulevat nykyisin esiin monessa muussakin asiassa, joten niiden merkitys on vähentynyt.

Puskaradion merkitystä koskevat vastaukset olivat vastanneiden henkilöiden osalta melko saman suuntaisia. Haastateltavista henkilöistä kaksi ei vastannut puskaradiota koskevaan kysymykseen, mikä johtui siitä, että he mielsivät puskaradion vahvasti negatiivisena asiana, johon yhdistettiin muun muassa juoruaminen. Haastateltavista kaksi henkilöä kertoi, että puskaradion avulla voi saada joihinkin asioihin liittyviä epävirallisia taustatietoja, joista voi olla hyötyä omaan työhön liittyen. Haastateltavista kuusi kertoi, että puskaradiolla on jonkinlainen merkitys työyhteisössä, mutta sen merkitystä ei pidetty suurena. Kahdeksasta vastanneesta henkilöstä kuusi antoi kanavalle arvosanan tyydyttävä ja kaksi kertoi sen merkityksen olevan hyvä. Kaksi henkilöä kertoi, että puskaradion avulla saa paljon tietoa asioista, joita ei muuten kuulisi. Kaksi henkilöä mietti puskaradiota myös asiakkaiden kannalta ja he kertoivat, että konttori on saanut paljon uusia asiakkaita toisten asiakkaiden hyvien kokemusten perusteella.

*Puskaradion kautta saattaa kuulla asioita, jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. Muiden työyhteisön jäsenten kanssa on mukava keskustella.*

Heikoiten viestintäkanavista menestyi Intranet. Kuusi haastateltavaa kertoi, että Intranet on sekava eikä sieltä aina löydä hakemaansa tietoa. Kaksi henkilö kertoi, että Intranetissä oleva tieto voi olla vanhentunutta ja siitä ei sen vuoksi ole hyötyä. Neljä haastateltavaa kertoi, että Intranetissä on paljon ylimääräistä tietoa, joka haittaa tärkeän tiedon löytämistä.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että heillä on käytössä riittävät viestintäkanavat. Haastateltavista yksi kertoi, että hän ei kaipaa lisää viestintäkanavia, mutta ei olisi myöskään valmis luopuman yhdestäkään nykyisin käytössä olevasta kanavasta. Toinen haastateltava kertoi olevansa tyytyväinen nykyisiin viestintäkanaviin, kunhan kaikki muistaisivat vain jakaa tiedon aina eteenpäin.

#### 4.4 Viestinnän viime aikaisten muutosten arviointi

Seuraavaksi otettiin selvää, onko konttorin viestinnässä tapahtunut viime aikoina muutoksia ja miten nämä ovat vaikuttaneet viestintään yleisesti. Konttorissa onkin tapahtunut useita viestintään liittyviä muutoksia, joiden vaikutus viestintään on ollut positiivinen.

Jokainen haastateltava piti tärkeänä muutoksena sitä, että konttorissa on otettu käyttöön säännöllinen viikoittainen aamupalaveri, joka on ollut käytössä vuoden ajan. Aamupalaveria pidettiin tärkeänä sen vuoksi, että siellä koko konttorin henkilökunta on saman pöydän ääressä ja kaikki voivat keskustella keskenään. Tilannetta luonnehdittiin koko pankin yhteiseksi ja siellä henkilöt saivat tietoa sekä yleisistä asioista, että sellaisista asioista, jotka eivät kuulu heidän omaan vastuualueeseensa. Aamupalaverin päätteeksi läpikäytyistä asioista tehdään muistio, jonka ansiosta palaverista pois jääneet henkilöt saavat tietää, mistä palaverissa keskusteltiin.

*Säännöllinen aamupalaveri on tullut uutena asiana ja se on ollut käytössä vuoden ajan. Palavereilla on iso merkitys, koska siellä saa tietää uusista asioista. Yleisesti ryhmässä Skype ja Lyncin merkitys on kasvanut. Tietoa tulee paljon, joskus vähän liikaakin.*

Viestinnän sähköistyminen nostettiin esille viiden vastaajan toimesta. Sähköistyminen koettiin positiivisena asiana, koska se on nopeuttanut viestintää niin konttorin sisällä kuin myös konttorien välillä.

*Viestintä on sähköistynyt paljon, mikä on suuri muutos. Uutta teknologiaa täytyy ottaa käyttöön ja tutustua uusiin välineisiin, kuten sosiaaliseen mediaan. Uuden opiskelua kaiken aikaa. Uuden tekniikan myötä viestintä on nopeutunut.*

Kolme haastateltavaa henkilö mainitsi muutoksena myös sen, että he ovat saaneet käyttöönsä työsuhdepuhelimet, mikä on helpottanut työasioiden hoitamista.

*Paljon muutoksia on tapahtunut, työpuhelimet ovat tulleet uusina asioina. Puhelimista näkee sähköpostin ja tavoittaa asiakkaat, mutta myös asiakkaat tavoittavat henkilökunnan hyvin. Konttorin Facebook on tullut uutena asiana ja aamupalaverit sekä niistä tehtävät muistioidet ovat olleet käytössä säännöllisesti vuoden ajan. Muutokset ovat parantaneet viestintää, koska asiakas saa helpommin tietoa ja tulee paremmin osaksi arkea.*

#### 4.5 Viralliset ohjeistukset

Virallisten ohjeistuksien löytämisen suhteen vastauksissa esiintyy selkeää hajontaa. Haastatelluista henkilöistä viisi kertoo, että viralliset ohjeet ovat hankalasti löydettävissä, kun taas vastaajista kolme on sitä mieltä, että ohjeet löytyvät hyvin. Selkeää hajontaa löytyy myös ohjeistuksien sisällön suhteen, sillä vastaajista viisi kertoo, että viralliset ohjeistukset ovat sekavia, kun taas kolme luonnehtii ohjeita selkeiksi. Vastaajista puolet kertoo ohjeiden olevan helposti ymmärrettäviä ja kolme joko suurpiirteisiä tai hankalasti ymmärrettäviä.

*Yleisesti voisi sanoa, että virallisia ohjeita on valtavasti, koska valvojat sekä lainsäätäjät tuottavat niitä paljon ja keskusyhteisö välittää niitä paljon. Läheskään kaikki ohjeet eivät ole ymmärrettävissä, koska ohjeita käännetään suoraan englannista, jolloin kieli on hankalaa. On olemassa paljon erilaisia säännöksiä.*

Konttorissa on ollut käytössä uusi Intranet muutaman vuoden ajan ja uudessa Intranetissä on otettu palveluita käyttöön ja tietoja on päivitetty portaittain. Tämä voi osaltaan selittää sitä, miksi vastauksissa esiintyy suurta hajontaa. Haastattelujen perusteella vakuutuksiin liittyvät ohjeet ovat sekavia, kun taas lainoihin ja sijoituksiin liittyvät asiat ovat selkeitä.

Haastattelun aikana kolme henkilöä kertoi, että erityisesti Intranetin hakupalvelu on haastava eikä aina tiedä, millä hakusanoilla löytää hakemansa asian. Yksi haastateltava

mainitsi, että kun löytää oikean ohjeen, se on syytä tallentaa itselle ylös, jotta ohjeen löytää jatkossakin.

*Intranet on kanavana melko hyvä, mutta jotkut tiedot on ilmaistu vähän sekavasti ja palvelun käyttäminen tuntuu olevan käyttäjän oman osamisen varassa. Joskus Intranetissä saattaa olla myös vanhaa tietoa.*

Yksi henkilö ehdotti ohjeiden sekavuuden syyksi, että ohjeita käännetään suoraan englannista suomeksi, mikä tekee tekstistä hankalasti luettavaa. Toinen henkilö puolestaan kertoi, että viralliset ohjeet eivät välttämättä ole sellaisten henkilöiden tekemiä, jotka ovat itse tehneet kyseistä työtä, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa ohjeiden sekavuuteen. Kolmas henkilö luonnehti ohjeita kapulakieleksi ja sen vuoksi hankalasti ymmärrettäviksi.

#### 4.6 Työskentelyn häiriötekijät ja keskeytyminen

Tutkimuksen konttorissa jokaisella henkilöllä on oma työhuone ja haastatteluissa jokainen henkilö nostikin esiin, että työympäristö on rauhallinen. Kolme henkilöä kertoi, että toisinaan esimerkiksi kiire tai soiva puhelin voi aiheuttaa häiriötä työskentelylle, mutta tällöin on henkilön omalla vastuulla luoda itselleen rauhallinen työympäristö sulkemalla puhelin ja keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan. Haastateltavat kertoivat, että häiriötekijät ovat heistä itsestä johtumattomia syitä, kuten teknisiä ongelmia. Kolme henkilöä mainitsi, että joskus täytyy tarkistaa asioita ennen, kun tekee lopullisia päätöksiä, mutta se koetaan osaksi työtä eikä työn keskeytymiseksi.

*Työympäristö on rauhallinen ja kaikilla on omat työhuoneet, jolloin huoneen oven voi laittaa tarvittaessa kiinni. Laitteet ja sovellukset vioittelevat joskus. Sovellukset ovat ehkä vähän keskeneräisiä, hitaita ja yleensä niissä ilmenee vikaa samaan aikaan. Ongelmat eivät kuitenkaan ole kovin yleisiä.*

Laitteiden tai sovellusten hidastelu tai niiden vajavainen toiminta ovat joskus aiheuttaneet häiriötä jokaiselle haastatellulle henkilölle, mutta häiriöiden määrissä ja toistuvuudessa ilmeni eroavaisuuksia. Seitsemän henkilöä kertoi, että häiriöitä on vähän ja ne ovat epäsäännöllisiä, mutta kolme henkilöä kertoi häiriöiden olevan valitettavan useita. Vakuutukset kuuluivat kaikkien kolmen useasti teknisistä häiriöistä kärsivien vastuualueisiin.

Kaksi haastateltavaa kertoi, että tekniset ongelmat voivat joskus kestää usean tunnin ajan, mikä häiritsee työntekoa. Konttorissa ei kuitenkaan levätä laakereillaan, vaikka sovelluksissa olisikin ongelmia, sillä yksi vastaaja kertoi, että mikäli teknisiä ongelmia ilmaantuu, tällöin voidaan keskittyä enemmän muihin töihin, jotka eivät vaadi kyseisiä sovelluksia. Yksi vastaaja kertoi, että laitteistoon liittyviä ongelmia ei korjata tarpeeksi nopeasti, mutta tekniset ongelmat vaikuttavat onneksi vähentyneen vuosien kuluessa.

#### 4.7 Ongelmatilanteet

Haastateltavista henkilöistä jokainen kertoi, että ongelmatilanteissa apua kysytään ensimmäisenä oman konttorin kollegoilta tai vastaavassa asemassa toisissa konttoreissa työskenteleviltä henkilöiltä. Haastateltavat henkilöt ovat myös hyvin avuliaita toisiaan kohtaan, sillä jokainen haastateltava kertoi, että ongelmatilanteessa valmis auttamaan muita parhaan osaamisensa mukaan.

Konttorin henkilöstön jälkeen haastateltavat kääntyvät ongelmatilanteissa ryhmän HelpDeskin pariin. HelpDeskissä ryhmän asiantuntijat auttavat konttorissa työskenteleviä henkilöitä puhelimitse tai sähköisen yhteydenoton perusteella. Haastateltavista henkilöistä seitsemän eli merkittävä osa kertoi, että yhteydenottaminen HelpDeskiin on helppoa. Haastatelluista henkilöistä kolme kertoi, että joskus HelpDeskistä saatavaa apua joutuu odottamaan pitkään, mikä voi toisinaan haitata työntekoa, mutta näin käy haastattelujen mukaan kuitenkin hyvin harvoin. Haastateltavista henkilöistä yksi nosti esiin, että HelpDeskistä saatavan avun laadussa on eroja sen mukaan, millainen henkilö on antamassa apua, joten avun laatuun liittyy inhimillinen tekijä.

*Ensimmäiseksi kysytään apua kollegoilta, mutta myös HelpDeskiin soitellaan melko paljon. Ongelmatilanteissa turvaudutaan ensin virallisiin ohjeisiin ja esimieheltäkin voi kysyä aina. Apua saa helposti ja saatavilla oleva apu on riittävää.*

Haastatelluista henkilöistä yksi jäi toisinaan kaipaamaan laajempaa apua ongelmatilanteissa ja toivoi suoria yhteyksiä sellaisille henkilöille, jotka osaavat kertoa vastauksen ongelmiin välittömästi.



Haastateltavista henkilöistä jokainen oli sitä mieltä, että apua saa riittävästi tai pääosin riittävästi. Jokainen haastateltava koki myös, että apua saa ongelmatilanteissa hyvin tai pääosin hyvin.

#### 4.8 Viestinnän ilmapiiri

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kahdeksan kertoi, että työyhteisössä on helppoa ja luontevaa keskustella kaikista asioista. Kaksi henkilöä mainitsi, että jos he ovat tehneet virheen tai heillä on ongelmia, niistä ei välttämättä haluta kertoa muille, vaan asia pyritään ratkaisemaan muilla keinoilla, mutta heidänkin mielestään kaikki tärkeimmät asiat saadaan hoidettua hyvin. Hyvää viestintäilmapiiriä perusteltiin kahden henkilön toimesta sillä, että työyhteisössä ei tuomita, vaikka tekisi virheitä, joten niistäkin voi keskustella luontevasti. Yksi henkilö mainitsi, että pitkään yhdessä ollut ja toisensa tunteva työyhteisö vaikuttaa positiivisesti viestinnän ilmapiiriin.

*Asioista voidaan keskustella hyvin. Henkilökunnalla on pitkät työsuhteet, jolloin kaikki ovat tuttuja keskenään. Työyhteisössä on hienoja ihmisiä ja luonteita.*

Vastaajista jokainen oli sitä mieltä, että oman esimiehen kanssa voi keskustella kaikesta tarvittavasta. Kolme henkilöä luonnehti esimiehen kanssa keskustelua luontevaksi ja yksi henkilö kertoi, että vaikka esimiehen kanssa tarvitsee keskustella harvakseltaan, tällöinkin keskustelu on helppoa. Myös pankin toimitusjohtaja kertoi, että hän voi keskustella omien esimiestensä kanssa hyvin.

Jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö oli sitä mieltä, että hän tulee kuulluksi työyhteisössä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Yksi henkilö pohti, että kuulluksi tuleminen on myös osin omasta luonteesta kiinni, että osaa kertoa asiansa. Yksi henkilö kertoi, että vaikka hänen mielipiteitään arvostetaan, joskus tuntuu, että asioista on päätetty jo ennen niiden puheeksi ottamista.

#### 4.9 Palautteen saaminen

Vastauksissa koskien palautteen saamista kollegoilta esiintyi suurta hajontaa. Vastaa- jista kuusi koki, että saa tarpeeksi palautetta, kun taas neljä koki, ettei saa tarpeeksi palautetta. Myös palautteen saamisen tavoissa vaikuttaa olevan merkittäviä eroavai- suuksia, sillä neljä henkilöä kertoi saavansa omasta työstään suoraa palautetta, kun taas viisi henkilöä koki, että he saavat palautetta yhteisesti työyhteisönä. Neljä henki- löä toivoi, että he saisivat työyhteisöltä enemmän palautetta. Palautteen saamista luon- nehettiin kolmen henkilön toimesta keskustelunomaiseksi ja he kertoivat, että esimer- kiksi toista henkilöä autettaessa kehuaan ja kiitellään toisia puolin ja toisin.

*En saa tarpeeksi palautetta ja toivoisin sitä lisää. Palautteen saaminen olisi tärkeää, jotta tietää toimiiko väärin tai mitä voisi tehdä toisin.*

Pankin toimitusjohtaja toimii kaikkien konttorissa työskentelevien henkilöiden esi- miehenä, joten hän on tämän teeman kohdalla laskettu ainoaksi esimieheksi. Toinen esimiesasemassa toimiva henkilö on laskettu osaksi työyhteisöä, koska hänen esimie- hensä työskentelee samassa konttorissa. Haastateltavista henkilöistä viisi kertoi, että he saavat esimieheltä riittävästi palautetta, kun taas neljä kertoi, että he haluaisivat omasta työstään nykyistä enemmän palautetta. Kaksi henkilöä kertoi saavansa esimie- heltä suoraa palautetta, kun taas viisi henkilöä kertoi, että he saavat yhteistä palautetta osana työyhteisöä. Kaksi henkilöä toivoi esimieheltä enemmän suoraa kasvokkaista palautetta ja he kertoivat, että tämä onnistuisi hyvin esimerkiksi kehityskeskustelussa.

Pankin toimitusjohtajan vastaus oli linjassa muiden vastausten kanssa, sillä hän kertoi antavansa suoraa sekä välitöntä palautetta tilanteiden mukaan, mutta kertoi myös, että voisi antaa enemmänkin palautetta varsinkin henkilökohtaisella tasolla.

#### 4.10 Palautteen antaminen

Kuusi henkilöä kertoi, että he antavat palautetta kollegoilleen, kun taas kolme henkilöä kertoi, etteivät he juuri anna palautetta toisilleen. Kolme henkilöä kertoi antavansa epäsuoraa palautetta ja kolme kertoi antavansa epäsuoraa palautetta. Suoraa palautetta annetaan vastaajien mukaan arkisissa keskustelunomaisissa tilanteissa, joissa

esimerkiksi pyydetään toiselta neuvoja. Näissä tilanteissa palaute on haastateltavien henkilöiden mukaan rakentavaa ja palautetta annetaan pienistä asioista. Työyhteisön yhteiset palaverit mainittiin kahden henkilön toimesta hyväksi foorumiksi antaa palautetta, mutta tällöin palaute on enemmän koko työyhteisöä koskevaa kuin henkilökohtaista. Neljä henkilöä kertoi, että he antavat positiivista palautetta mieluummin kuin negatiivista, koska positiivisten asioiden kertoaminen mielletään helpommaksi. Viisi henkilöä kertoi, että he voisivat antaa kollegoilleen nykyistä enemmän palautetta.

*Palautteen antaminen on ehkä vähän hankalaa. Palautetta voisi antaa enemmän. Palaverissa joskus annetaan palautetta. Enemmän keuhutaan koko työyhteisöä, kuin mennään henkilökohtaiselle tasolle.*

Myös toisten työn tuntemisella on vaikutus palautteen antamiseen, sillä kolme henkilöä kertoi, että he eivät juuri anna palautetta muiden työstä, koska eivät välttämättä tiedä, mitä he ovat tehneet. Kaksi vastaajaa puolestaan kertoi, että antaa kehuja toisille, jos he saavat kuulla, että he ovat tehneet hyvän suorituksen.

Kuusi vastaajaa kertoi antavansa esimiehelle palautetta, kun taas kolme henkilöä kertoi, että he eivät anna palautetta esimiehelleen. Vastauksissa korostui toimiminen työyhteisönä, sillä kolme vastaajaa kertoi, että esimies on osana työyhteisöä ja saa heiltä palautetta osana työyhteisöä. Kolme henkilöä nosti esiin, että työyhteisö antaa esimiehelle palautetta yhdessä.

Kaksi henkilöä kertoi, että he antavat esimiehelle palautetta mielellään, mutta sitä tapahtuu harvakseltaan, koska heillä ei ole asioita, joista tarvitsisi kertoa esimiehelle usein. Kaksi vastaajaa kertoi, että he antaisivat esimiehelle palautetta mieluusti kahden kesken ja toinen heistä kertoi, että esimerkiksi kehityskeskustelu voisi olla luonteva foorumi tähän.

#### 4.11 Epäonnistumisten käsittely

Vastaajista seitsemän kertoi, että epäonnistumisia ja virheitä ei spekuloida liikaa, eikä niitä jäädä miettimään pitkäksi aikaa. Viisi vastaajaa kertoi, että epäonnistuminen saatetaan käydä läpi kollegan kanssa, jos tältä pyydetään apua, mutta yleensä virheistä ei

tarvitse kertoa suurelle porukalle, saati sitten koko työyhteisölle. Viisi vastaajaa kertoi, että mikäli samat virheet ovat toistuneet monella tai uusissa asioissa on tapahtunut virheitä, jolloin epäonnistumiset käydään läpi rakentavassa mielessä yhteisissä palaverissa. Vastaajista jokainen kertoi olevansa tyytyväinen nykyiseen käytäntöön epäonnistumisten käsittelyn suhteen, mutta kaksi henkilöä toivoi nykyistä suurempaa palautetta epäonnistumisista.

Kun työyhteisön jäseniltä kysyttiin epäonnistumisten käsittelemisestä esimiehen kanssa, kahdeksan vastaajaa kertoi, että epäonnistumisia käsitellään joskus esimiehen kanssa. Viisi heistä kertoi, että esimiehelle ei tarvitse kertoa jokaisesta epäonnistumisesta. Yksi henkilö kertoi, että esimiestä on turha kuormittaa kertomalla jokaisesta epäonnistumisesta, jos ne voi ratkaista ilman häntäkin. Yksi henkilö toivoi, että epäonnistumisia voitaisiin käsitellä enemmän kahden kesken esimiehen kanssa ja sen jälkeen yhteisesti, mikäli tälle on vielä tarvetta.

*Asioita käydään läpi ja jos kaikkien tarvitsee tietää, kaikille kerrotaan ja asiat käydään yhdessä läpi. Asiat käsitellään niiden luonteesta riippuen joko pienellä porukalla tai koko henkilöstön kera. Nykyinen menettelytapa on riittävä, virheitä ei ole syytä korostaa.*

#### 4.12 Puskaradio osana sisäistä viestintää

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielipide puskaradion merkityksestä on vaihteleva. Viisi vastaajaa kertoi, että puskaradiolla on suuri merkitys, kolme henkilöä kertoi, että sen merkitys on vaihteleva tai kyseenalainen ja kaksi henkilöä kertoi, että puskaradiolla ei ole suurta merkitystä. Puskaradion merkitystä pidettiin suurena sen vuoksi, että sitä kautta saa kuulla tietoja, jotka ovat saattaneet mennä ohi virallisista kanavista. Yksi henkilö kertoi, että tieto tulee aina ensin virallisista kanavista, mutta mikäli sitä ei ole ehtinyt lukea, tieto asiasta voi tulla esiin kollegoiden kanssa keskustellessa, mitä pidettiin hyvänä asiana. Henkilöt, jotka kokivat puskaradion merkityksen vaihtelevaksi, kertoivat, että puskaradiosta on hyötyä joissakin asioissa. Puskaradiota voi jossain määrin hyödyntää päätöksenteossa, mutta sen tieto on epävirallista eikä sillä ole suurta merkitystä. Puskaradion merkityksen vähyyttä perusteltiin sillä, että konttorissa ei ole minkäänlaisia huhupuheita, vaan asiat voidaan varmistaa heti, joten turhalle spekulatiolle ei ole tarvetta.

*Kaikkia asioita ei välttämättä aina muisteta kertoa kaikille. Ei ole mitään huhupuheita tai sellaisia. Joskus kuulee asioita, mutta niitä täytyy tarkistaa.*

Vastaajat olivat melko yksimielisiä puskaradion luotettavuudesta, sillä kahdeksan henkilöä kertoi, että voi luottaa kollegoilta puskaradiosta kuultuun tietoon. Kaksi henkilöä kertoi, että he suhtautuvat puskaradion tietoihin kriittisesti ja niiden luotettavuus pitää tarkistaa. Kolme henkilöä mietti puskaradiota myös asiakkailta ja kylältä kuultujen asioiden kautta ja he kertoivat, että pankin ulkopuolelta tullessiin tietoihin täytyy suhtautua hyvin kriittisesti.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten sisäinen viestintä toimii kohdepankissa. Tutkimuksen vastausten perusteella oli tarkoitus saada selville, että mihin viestinnän osa-alueisiin pankin henkilökunta on tyytyväinen, missä olisi vielä parannettavaa ja tehdä näiden perusteella kehitysehdotuksia.

### 5.1 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Analyysivaihe on tutkimuksen tärkein vaihe. Viimeistään analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa. Analysointitavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin analyysitapoihin, joista jälkimmäinen on tavallisesti käytössä laadullisessa analyysissä. Laadullisen tutkimuksen analyysiä pidetään usein haastavana, koska mahdollisia analyysimenetelmiä on useita eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. (Hirsjärvi ym. 2016, 224)

Tutkimustulosten perusteella saatiin selville, että työyhteisön jäsenet ovat melko tyytyväisiä konttorin sisäisen viestinnän nykytilaan. Pankissa vallitsee hyvä viestintäilmapiiri ja työntekijöiden on helppoa keskustella toistensa kanssa. Vastaukset

esimiesten kanssa viestimisestä noudattivat samaa kaavaa ja esimiehet kertoivat esimies-alaisviestinnän olevan luontevaa ja avointa.

Huntin (2017) mukaan pitkäaikaisten suhteiden rakentaminen on erityisen tärkeää työtehtävissä, joissa korostuvat yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus kollegoiden sekä asiakkaiden kesken. Työyhteisön yhdessä viettämä aika on avainasemassa luottamuksen muodostamisessa ja pitkään yhdessä olleilla henkilöillä on usein vahva suhde keskenään. Franklin (2006) puolestaan kertoo, että pitkäaikaiset työntekijät ovat hyviä ongelmatilanteissa, koska on todennäköisempää, että he ovat törmänneet vastaaviin tilanteisiin aiemminkin.

Pankin työyhteisö on ollut yhdessä pitkään ja tutkimuksen vastauksista ilmeni pitkään yhdessä olleen työyhteisön piirteitä. Työyhteisön jäsenillä on vahva luotto toisiinsa, mikä ilmenee esimerkiksi ongelmatilanteissa, joissa he kääntyvät ensimmäiseksi toistensa puoleen. Vastauksista ilmeni myös rento suhtautuminen ongelmatilanteisiin, mikä on myös yksi kokeneen työyhteisön piirteistä.

Ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenet ovat avuliaita toisiaan kohtaan. Kollegoiden jälkeen pankin henkilökunta saa apua ryhmän HelpDeskistä, jonka avulla ongelmat viimeistään ratkeavat. Haastateltavat kertoivat, että ongelmatilanteet jäävät ratkaisematta vain hyvin harvoin ja jokainen pankin työntekijä oli tyytyväinen saatavilla olevaan apuun.

Tutkimustulosten mukaan parannettavaa olisi konttorien välisessä viestinnässä, mikä vaikuttaa olevan riippuvainen pankista ja henkilöstä, johon on yhteydessä. Vastaajien mukaan viestintä toimii paremmin tuttuihin ja pienempiin pankkeihin, kun taas suurempiin pankkeihin yhteydenottaminen ja nopean vastauksen saaminen on hankalampaa.

Palautteen antamisen ja saamisen suhteen löytyy myös parannettavaa. Työyhteisön jäsenet kertoivat, että he toivoisivat työstään enemmän palautetta ja konttorin toimitusjohtaja kertoi, että hän voisi antaa enemmän henkilökohtaista palautetta työntekijöille. Kaksi työntekijää toivoi myös mahdollisuutta antaa esimiehelle palautetta kahden kesken.

Viestintäkanavista Intranetissä sekä puhelimen takaisinoittopalvelussa havaittiin ongelmia ja myös pankin viralliset ohjeistukset koettiin hankaliksi ymmärtää. Nämä palvelut ovat koko pankkiryhmän yhteisiä, joten yksittäisen konttorin vaikutusmahdollisuudet asioiden muuttamiseen voivat olla pienet.

Tutkimustulosten perusteella ehdotan, että pankissa otetaan käyttöön kehityskeskustelu, koska tämä mahdollistaisi työntekijöille ja esimiehelle luontevan tilanteen antaa palautetta toisilleen. Näin pankin toimitusjohtaja saisi tilaisuuden antaa työntekijöille henkilökohtaista palautetta, jota osa työntekijöistä toivoi lisää. Kehityskeskustelussa myös työntekijät voisivat luontevasti antaa palautetta esimiehen toiminnasta.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat silti tutkimuksittain. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa, että tutkimustuloksen mitattavat osat ovat toistettavissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli kaksi tutkijaa tutkisi samaa aihetta, he päätyisivät samaan lopputulokseen. Toinen tutkimusta arvioiva käsite on tutkimuksen validius eli pätevyys. Tällä tarkoitetaan, että tutkimusmenetelmällä ja tutkimuksen mittareilla on kyetty mittaamaan juuri sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2016, 231)

Tutkimuksen pätevyyteen vaikuttavat kysymysten huolellinen suunnittelu, aiheen rajaaminen ja tutkimukselle asetetut tavoitteet. Jos tutkittava aihe ja mitattavat asiat ovat määritelty tarkkaan, saadaan aikaan päteviä tuloksia. Myös korkea vastausprosentti edesauttaa tutkimuksen luotettavuutta. Saadakseen luotettavia tuloksia, tulee tutkimuksen tekijän olla tarkka ja kriittinen koko prosessin ajan. Tutkijan tulee myös olla puolueeton, eikä hän saa ohjata tutkimusta haluamaansa suuntaan tai vääristellä tutkimustuloksia. Puolueettomuus korostuu haastattelutilanteissa, joissa tutkijan on varmistettava, että kysymykset esitetään samalla tapaa kaikille tutkimukseen osallistujille eikä haastateltavaa johdatella mihinkään suuntaan. (Heikkilä 2014, 27-29)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan hieman eri tavalla kuin määrällisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen validius merkitsee sitä, että tapahtumien kuvaus sekä saadut tulokset ovat keskenään yhteenso-pivia. Keskeinen kysymys on, että onko kuvatuilla metodeilla ollut mahdollista saada kyseiset tutkimustulokset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuk-sen tekijän tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuh-teet on kerrottava tarkasti sekä totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelutilanteesta on syytä mainita, missä tiloissa haastattelut tehtiin, kuinka paljon niihin kului aikaa ja mitä mahdollisia virhetulkintoja haastattelussa oli. Myös tutkijan itsearviointi on tär-keä osa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi on tärkeää kertoa, että miten tutkija on päätenyt omiin päätelmiinsä ja näiden tueksi voidaan esittää vaikka suoria lainauksia haastattelumateriaalista. (Hirsjärvi ym. 2016, 232)

Tutkimus ja sen toteuttaminen on suunniteltu tarkkaan, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja pätevänä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilökunnan tyyty-väisyys pankin sisäiseen viestintään sekä sen eri osa-alueisiin ja tässä tavoitteessa on-nistuttiin hyvin. Tutkimuksen aikana ilmeni parannusehdotuksia ja mahdollisuus jat-kotutkimuksille, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa havaittiin kehityskohteita pankkiryhmän yhteisissä palveluissa, kuten virallisissa ohjeissa ja Intranetissä. Yksittäisen pankin on hankalaa vaikuttaa koko ryh-män palveluihin, joten sisäisiä viestintäkanavia käsittelevä tutkimus voitaisiin tulevai-suudessa toteuttaa ryhmätasolla. Mikäli tässä tutkimuksessa ilmenneitä asioita havai-taan myös muissa ryhmän konttoreissa, voisi ryhmän olla aiheellista muuttaa käytän-töjään näiden asioiden suhteen.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Petro Ofsetas: Human Interest.

CMBell. 2017. Top 17 Internal Communication Channels [Infographic]. Viitattu 4.4.2018. <https://www.cmbell.com/blog/2017/4/26/internal-communication-infographic>

Eisenhauer, T. '30 Smart Tips to Improve Workplace Communication.' The Axero Blog. 21.7.2014. Viitattu 23.4.2018 <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/210/30-smart-tips-to-improve-workplace-communication>

Farrant, J. 2003. Internal communications. London: Thorogood. Viitattu 3.4.2018. [https://samk.finna.fi/Record/nelli26\\_samk.1000000000032721](https://samk.finna.fi/Record/nelli26_samk.1000000000032721)

Finanssialan keskusliitto. 2009. Pankkiseläisyys ohjeet 2009. Viitattu 18.4.2018. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkiseläisyysohjeet.pdf>

Franklin, B. 2006. Human Resources: Long-Term Employee Retention Key to Business Success. Viitattu 6.4.2018. <http://www.goprintandpromo.com/article/human-resources-long-term-employee-retention-key-business-success-br-by-barry-franklin-general-manager-vulcan-information-packaging-40275/all/>

Fulmore. 2012. Sisäinen viestintä = TÄRKEÄÄ!. Viitattu 10.4.2018. <https://fulmore.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Viitattu 21.4.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.120627>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 4.12.2017. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hunt, S. 2017. Why Tenure Metrics Matter: The Value of a Stable Workforce. Viitattu 6.4.2018. <https://news.sap.com/why-tenure-metrics-matter-the-value-of-a-stable-workforce/>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor. Viitattu 8.1.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.109102>

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Kortetjärvi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro OY.
- Marquee Staffing. 2014. Six Advantages of Open Communication Lines in the Workplace. Viitattu 17.4.2018. <http://www.marqueestaffing.com/2014/02/07/six-advantages-open-communication-lines-workplace/>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Monger, B. 2011. 'Creating an Effective Communication Climate.' Dr. Brian's SmartaMarketing Blog number 1. 22.1.2011. Viitattu 17.4.2018. <https://smartamarketing.wordpress.com/2011/01/22/creating-an-effective-communication-climate/>
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Infor.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.
- Seppänen, E. 2017. Sisäisen viestinnän vallankumous. Viitattu 6.4.2018. <https://go4fore.com/sisaisen-viestinnan-vallankumous/>
- Åberg, L. 2006. Johtamis-viestintää!. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor.
- Yrityksen verkkosivut 2018. [Viitattu 22.3.2018]

## Tutkimus työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta

### Henkilön taustatiedot

#### Työskenteletkö esimiesasemassa?

Kyllä

En

#### Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Alle 5 vuotta

5-10 vuotta

11-15 vuotta

16-19 vuotta

Yli 20 vuotta

#### Omaan toimenkuvaasi kuuluvat? Voit valita useamman vaihtoehdon

Päivittäiset pankkiasiat

Lainat

Vakuutukset

Sijoitukset

Yritysassiakkaat

Lainopilliset asiat

### Yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään

#### Kuinka tyytyväinen olet konttorin sisäiseen viestintään?

- Voitko perustella vastaustasi?

#### Kuinka tyytyväinen olet konttorien väliseen viestintään?

- Voitko perustella vastaustasi?

## Viestintäkanavien toimivuus työn kannalta

Arvioi asteikolla 1-5 eri sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta ja perustele lyhyesti valintaasi. (1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen)

**Kokoukset ja palaverit**            1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Intranet**                                1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Sähköposti**                            1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Sisäiset tiedotteet**                1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Skype/ Lync**                            1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Kasvokkainen viestintä**            1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Puhelin**                                 1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Puskaradion merkitys**            1   2   3   4   5

Perustelut: \_\_\_\_\_

Onko sinulla työn kannalta käytössä riittävät viestintäkanavat?

## **Viralliset ohjeistukset**

### **Arvioi virallisia ohjeistuksia?**

- Tarjoavatko viralliset ohjeet riittävän tiedon?
- Ovatko viralliset ohjeistukset helposti saatavilla?
- Ovatko viralliset ohjeistukset helposti ymmärrettävissä?

## **Työskentelyn häiriötekijät**

### **Millaisia häiriötekijöitä kohtaat työssäsi?**

- Onko työympäristö rauhallinen, toimivatko laitteet jne.?
- Ovatko häiriötekijät yleisiä?

### **Työnteon keskeytyminen**

- Keskeytyykö työnteko joskus?
- Jos työ keskeytyy, niin mistä syystä se keskeytyy? Tiedonpuute, itsestä johtumattomat syyt, jokin muu, mikä?

## **Ongelmatilanteet**

### **Mistä saat apua ongelmatilanteissa?**

- Saatko apua esimieheltä, kollegoilta, HelpDeskistä, muualta?
- Onko saatavilla oleva apu riittävää?
- Saatko apua helposti
- Oletko tyytyväinen saatavilla olevaan apuun, jäätkö kaipaamaan jotakin muuta?

Oletko itse valmis auttamaan muita ongelmatilanteissa?

## **Viestinnän ilmapiiri**

**Pystytkö keskustelemaan muiden työyhteisön jäsenten kanssa kaikesta tarvittavasta?**

- Voidaanko työyhteisössä keskustella myös vaikeista asioista?

**Pystytkö keskustelemaan esimiehesi kanssa kaikesta tarvittavasta?**

**Koetko, että mielipiteitäsi arvostetaan työyhteisössä?**

## **Palautteen saaminen**

**Saatko työstäsi palautetta kollegoiltasi?**

- Millä tapaa saat palautetta, suoraan, epäsuorasti, välittömästi, palaverissa yms.?
- Saatko riittävästi palautetta kollegoilta?

**Saatko työstäsi palautetta esimieheltäsi?**

- Millä tapaa saat palautetta, suoraan, epäsuorasti, välittömästi, palaverissa yms.?
- Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi?

## **Palautteen antaminen**

**Annatko palautetta muille työyhteisön jäsenille?**

- Millä tapaa annat palautetta suoraan, epäsuorasti, välittömästi, palaverissa yms.?
- Annatko palautetta usein?

**Annatko palautetta esimiehille?**

- Millä tapaa annat palautetta suoraan, epäsuorasti, välittömästi, palaverissa yms.?
- Annatko palautetta usein?

## **Epäonnistumisten käsittely**

**Käsitelläänkö epäonnistumisia kollegoiden kanssa, jotta ne voitaisiin välttää tulevaisuudessa?**

- Miten asioita käsitellään?
- Miten haluaisit, että asioita käsitellään?

**Käsitelläänkö epäonnistumisia esimiehen kanssa, jotta ne voitaisiin välttää tulevaisuudessa?**

- Miten asioita käsitellään/ miten haluaisit, että asioita käsitellään?

## **Puskaradio osana sisäistä viestintää**

- Kuinka suuri merkitys puskaradiolla on sisäisessä viestinnässä?
- Kuuletko asioista puskaradiosta aiemmin kuin virallisista kanavista?
- Voitko luottaa puskaradiosta kuulemiin tietoihin?

## **Viestinnän viimeaikaisten muutosten arviointi**

**Onko sisäisessä viestinnässä tapahtunut viime aikoina muutoksia?**

- Miten muutokset ovat vaikuttaneet?

## **Puskaradio osana sisäistä viestintää**

- Kuinka suuri merkitys puskaradiolla on sisäisessä viestinnässä?
- Kuuletko asioista aiemmin puskaradiosta, kuin virallisista kanavista?
- Voitko luottaa puskaradiosta kuulemiin tietoihin?