

## **SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN**

Case: LähiTapiola Pohjoinen

Titta Hautala & Noora Reijonen  
Opinnäytetyö AMK  
Kevät 2025  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen osaamispolku

Tekijät: Titta Hautala & Noora Reijonen  
Opinnäytetyön otsikko: Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen, Case: LähiTapiola Pohjoinen  
Työn ohjaaja: Tuulia Tuomaala  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2025  
Sivumäärä: 56 + 2 liitettä

Organisaation sisäinen viestintä on avain sen menestymiselle. Sen avulla varmistetaan, että jokainen työyhteisön jäsen tietää organisaation tavoitteet, toimintatavat, päivittäiset asiat sekä tulevat muutokset. Toimiva sisäinen viestintä edesauttaa työn sujuvuutta sekä edistää avointa ja turvallista ilmapiiriä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila, missä on onnistuttu, missä on kehitettävää sekä antaa konkreettisia kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään. Tutkimuksen tietoperusta rakentuu sisäisen viestinnän kirjallisuudesta ja artikkeleista.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena verkkokyselyn muodossa, joka sisälsi myös avoimia, laadullisia kysymyksiä. Kysely sisälsi 6 eri osa-alueetta, joista jokainen sisälsi monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä. Osa-alueet koskivat sisäistä viestintää, viestintäkanavia, omaa aktiivisuutta viestinnässä, johdon- ja esihenkilöiden viestintää sekä muutosviestintää. Kyselyyn vastasi yhteensä 50 LähiTapiola Pohjoisessa työskentelevää henkilöä.

Tutkimuksen tulosten perusteella LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila on hyvä. Sisäinen viestintä on pääosin selkeää sekä työtä tukevaa. Onnistumisena koettiin myös esihenkilöiden avoimuus sekä saavutettavuus, mutta muutostilanteiden viestintä sekä tiedon hukkuminen viestintäkanaviin nousivat selkeiksi kehityskohteiksi.

Kehitysehdotukset laadittiin tutkimuksen tulosten pohjalta, jotta sisäistä viestintää voitaisiin kehittää entisestään. Kehitysehdotukset sisältävät viestintäkanavien selkeyttämisen, yhteisten pelisääntöjen laatimisen sekä avoimen ja vuorovaikutteisen muutosviestinnän vahvistamisen. Näiden avulla LähiTapiola Pohjoinen voi kehittää viestintäkäytäntöjään sekä vahvistaa työyhteisön tiedonkulkua ja vuorovaikutusta.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Program in Bachelor of Business Administration  
Option of Management and HR

Authors: Titta Hautala & Noora Reijonen

Title of thesis: Internal communication and development plan, Case: LähiTapiola Pohjoinen

Supervisor: Tuulia Tuomaala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 56 + 2 appendices

Internal communication plays a crucial role in organization's success. It ensures that everyone in the work community knows the organization's objectives, policies, day-to-day issues and upcoming changes. Effective internal communication contributes to smooth workflow and promotes an open and safe atmosphere.

This thesis aimed to investigate the current state of internal communication at LähiTapiola Pohjoinen in Finland, identifying strengths, areas for improvement and proposing development suggestions. The theoretical framework of the thesis is based on literature and articles on internal communication.

The results indicated that the current state of internal communication is generally positive. Internal communication is mostly clear and supportive of work. Supervisor openness and accessibility were also seen as a success. However, communication during organizational changes and information overload in communication channels need development.

Development suggestions include clarifying communication channels, establishing common ground rules and strengthening open and interactive change communication. These will help LähiTapiola Pohjoinen to develop its communication practices and strengthen flow of information and interaction within the work community.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
SISÄLLYS .....	4
1 JOHDANTO .....	6
2 SISÄINEN VIESTINTÄ .....	8
2.1 Tehtävät ja periaatteet.....	9
2.2 Viestintäkanavat.....	10
2.2.1 Kasvokkainen viestintä .....	11
2.2.2 Sähköinen viestintä .....	12
2.2.3 Kirjallinen viestintä.....	13
2.3 Työntekijän vastuu .....	14
2.4 Esihenkilöiden- ja johdon vastuu .....	14
3 MUUTOSVIESTINTÄ.....	16
3.1 Tehtävät ja periaatteet.....	17
3.2 Vastuut .....	18
4 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA .....	19
4.1 Tutkimuksen toteutus .....	20
4.2 Analysointimenetelmät .....	21
4.3 Kyselyn rakentuminen .....	23
4.4 Aineiston hankinta .....	25
4.5 Aineiston analysointi.....	26
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	27
5.1 Keskeiset teemat.....	37
5.2 Sisäisen viestinnän onnistumiset.....	38
5.2.1 Viestinnän selkeys ja yhdenmukaisuus .....	39
5.2.2 Viestintäkanavien käyttö.....	39
5.2.3 Esihenkilöiden viestintä .....	40
5.2.4 Muutokseen sopeutuminen.....	40
5.3 Sisäisen viestinnän kehityskohteet.....	40
5.3.1 Vuorovaikutus.....	41
5.3.2 Yhteiset käytänteet.....	42

5.3.3	Viestintäkanavat .....	42
5.3.4	Vastuut ja odotukset .....	43
5.3.5	Muutosviestintä.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	45
6.1	Sisäisen viestinnän onnistumiset ja kehityskohteet .....	45
6.2	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet .....	47
7	POHDINTA .....	50
	LÄHTEET .....	53
	LIITTEET .....	56

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on sisäinen viestintä ja sen kehittäminen case: LähiTapiola Pohjoinen. Sisäinen viestintä on aiheena aina ajankohtainen ja jatkuvasti muuttuva. Ennen sillä välitettiin yrityksen strategista tietoa työntekijöille tavoitteena lisätä tuottavuutta ja kasvattaa yrityksen tulosta. Digitalisaation myötä sisäinen viestintä on muuttunut merkittävästi, sillä tietoa on helppo jakaa paljon ja nopeasti. Haasteeksi nousee esimerkiksi ylikuormittunut tiedonjako sekä useat viestintäkanavat. Nykyään sisäinen viestintä toimii tuottavuuden kasvattamisen lisäksi hyvinvoinnin ja työkuultuurin edistämisen työkaluna. (Toots 2023.)

Opinnäytetyössä selvitetään sisäisen viestinnän nykytila LähiTapiola Pohjoisessa. Nykytila kertoo, missä asioissa sisäisessä viestinnässä on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Tavoite on antaa kehittämisideoita, jotka mahdollistavat sisäisen viestinnän kehittämisen sekä valita sisäisen viestinnän seurantaan varten kysymykset osaksi pulssikyselyä. Päättökysymys on: Mikä on sisäisen viestinnän nykytila LähiTapiola Pohjoisessa? Tutkimuksen alakysymyksiä ovat: Missä sisäisessä viestinnässä on onnistuttu? Mitä kehityskohteita sisäisessä viestinnässä on?

LähiTapiola Pohjoinen kuuluu osaksi Keskinäistä Vahinkovakuutusyhtiötä, joka tarjoaa kokonaisvaltaista elämänturvaa omistaja-asiakkailleen. Pohjoinen tarjoaa vahinko- ja henkivakuuttamisen, säästämisen ja sijoittamisen sekä eläkevakuuttamisen palveluita toimistoilla, verkossa ja puhelimitse. LähiTapiola Pohjoisen toiminta-alue ulottuu Pudasjärveltä Perhoon ja pääkonttori sijaitsee Oulun keskustassa. (LähiTapiola 2025a.)

Toimiva sisäinen viestintä on edellytys organisaation kehittymiselle ja päivittäisten työtehtävien hoitamiselle. Se mahdollistaa tehokkaan johtamisen sekä luo työkuultuurin, joka hyödyntää työntekijöiden osaamista. Toimivan sisäisen viestinnän avulla organisaatiot ja työntekijät luovat ymmärrystä ja merkitystä siitä, miten sen jäsenet ajattelevat ja toimivat. Silloin myös kriisien havaitseminen tapahtuu varhaisemmassa vaiheessa ja niihin on helpompi reagoida. (Dahlman & Heide 2020, 2.)

Vastuu sisäisen viestinnän kehittämisestä ja toteuttamisesta on pääsääntöisesti organisaation johdolla. Jotta sisäinen viestintä toimisi kokonaisuudessaan, ovat työntekijät ja edustajat mukana toteuttamassa kehittämistoimenpiteitä käytännössä. Realistisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi sisäisen viestinnän nykytilasta, tutkimus tehdään LähiTapiola Pohjoisen työntekijöille, edustajille, esihenkilöille sekä johdolle. Edustajat ovat yrittäjiä, jotka myyvät edustamansa yrityksen tuotteita ja palveluita asiakkaille.

Viestinnän kenttä on laaja ja ylettyy LähiTapiola-ryhmän keskinäisestä viestinnästä asiakasrajapintaan saakka. Tutkimus keskittyy LähiTapiola Pohjoisen sisäiseen viestintään ja sen kehittämiseen, jonka takia LähiTapiola-ryhmän sekä asiakasrajapinnan viestintä jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus keskittyy sisäisen viestinnän tehtäviin ja periaatteisiin, tavoitteisiin, viestintäkanaviin, työntekijän sekä esihenkilöiden ja johdon omaan vastuuseen ja muutosviestintään. Opinnäytetyö tarkastelee sisäisen viestinnän nykytilaa sen toimivuuden ja tehokkuuden näkökulmasta.

Tietoperusta rakentuu sisäisen viestinnän kirjallisuudesta ja artikkeleista. Tutkimus toteutetaan käyttäen määrällistä tutkimusmenetelmää kyselyn muodossa. Kysely laaditaan Webropol-kyselytyökalulla, taustatietona käytettyjen henkilöstö- ja viestintäkyselyiden tulosten sekä tietoperustan pohjalta. Saatua aineisto analysoidaan kuvailevan tilastoanalyysin sekä laadullisen sisällönanalyysin avulla, joilla saadaan tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta, sen onnistumisista ja kehityskohteista. Kehityskohteiden pohjalta luodaan kehitysideat toimeksiantajalle ja valmiista kyselystä saadaan poimittua kysymykset, joita voidaan käyttää viestinnän kehityksen tarkasteluun tulevaisuudessa.

Raportti alkaa sisäisen viestinnän ja muutosviestinnän tietoperustasta, josta siirytään käsittelemään sisäisen viestinnän nykytilaa LähiTapiola Pohjoisessa. Ennen tuloksia käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja sen toteuttamista. Tutkimustulosten pohjalta esitetään keskeiset teemat, johtopäätökset ja kehitysideat sekä viimeisessä osiossa pohditaan tutkimuksen eri prosesseja ja työn onnistumista kokonaisuudessaan.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä on vuorovaikutusta sekä ihmisten välistä toimintaa ja se muodostuu verbaalisesta ja non-verbaalisesta viestinnästä. Verbaalinen eli sanallinen viestintä on puheella tai tekstillä tuotettua viestintää. Puheen välityksellä viestintää tapahtuu kasvotusten, puhelimitse tai Teams-puheluiden kautta. Kirjoitettu viestintä puolestaan tapahtuu muun muassa sähköpostien, chat-viestien, Teams-keskusteluiden sekä Intranetin kautta. Ihmiset lähettävät toisilleen viestejä myös non-verbaalisesti, eli sanattomasti. Sanaton viestintä voi tapahtua äänenpainotusten, ilmeiden ja eleiden, asentojen ja tilankäytön sekä välimatkojen avulla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 11.)

Yleisesti organisaatioiden viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä kohdistuu organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin. Sitä käytetään uutisoinnissa sekä suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä asiakkaiden, median sekä muiden sidosryhmien kanssa. Sisäistä viestintää voidaan kutsua myös työyhteisöviestinnäksi. Se on työyhteisön keskinäistä viestintää, joka kattaa koko henkilöstön työntekijöistä esihenkilöihin ja edustajiin sekä ylimpään johtoon. Sisäinen viestintä tapahtuu siellä missä töitä tehdään, esimerkiksi toimistossa, tehtaassa tai junassa. Työyhteisön jäsenet viestivät organisaation omissa viestintäkanavissa ja vastuu siitä on jokaisella. Luonteeltaan sisäinen viestintä voi olla suoraa, välitöntä tai kasvokkain tapahtuvaa, mutta nykyään se täydentyy myös verkossa tapahtuvana viestintänä. Sisäinen viestintä on edellytys organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä hyvän työilmapiirin luomiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 14; Juholin 2017, 128.)

Useat tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemukseen sisäisestä viestinnästä. Tyytyväisyyttä lisäävät muun muassa johdon viestintä organisaatiota koskevista asioista ja muutoksista, työyhteisön ja tiimin ilmapiiri sekä vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet omaan työhön. Henkilöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa eniten viestinnän tyytyväisyyteen. (Juholin 2004, 115–116; Kauhanen 2012, 175.)

## 2.1 Tehtävät ja periaatteet

Sisäisen viestinnän tehtävänä on pitää henkilöstö ja edustajat ajan tasalla organisaation visiosta, arvoista, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista sekä toiminnan muutoksista. Sisäisen viestinnän avulla voidaan edistää henkilöstön vuorovaikutusta sekä parantaa organisaation toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Onnistuneen sisäisen viestinnän avulla henkilöstö saa samat lähtökohdat työn suorittamiseen, työmotivaatio, -tyytyväisyys sekä yhteisöllisyys kasvavat ja työyhteisön ilmapiiri kohenee. (Kauhanen 2012, 174, 179.)

Organisaatioiden sisäistä viestintää ohjaa myös muun muassa yhteistoimintalaki, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Lain tarkoituksena on myös turvata ajantasainen ja riittävä tiedonkulku organisaatiossa sekä taata työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§.)

Visio on organisaation tulevaisuuden tavoitetilä, jonka avulla työntekijät saavat yhteisen ymmärryksen siitä mihin tähdätään. Hyvä visio on selkeä ja helposti sisäistettävä sekä se auttaa ohjaamaan päivittäisiä tekoja ja valintoja organisaatiossa. (Juholin 1999, 206–208.) Organisaation toiminnan juoni eli strategia kertoo, miten tavoitteeseen eli visioon päästään. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja mihin strategialla pyritään. (Juholin 2008, 112.)

Arvot luovat yhteisen suunnan ja ne muokkautuvat työyhteisön mukaan. Yhteisten arvojen määrittely on tärkeää, sillä muutoin se johtaa epäselvyyteen esimerkiksi siitä, miten kohdellaan työntekijöitä ja muita sidosryhmiä työyhteisössä. Arvot määrittävät muun muassa sen, mikä on työyhteisölle tärkeää ja miten muita kohdellaan. (Juholin 1999, 210.)

Muutokset voivat saada alkunsa organisaation sisältä esimerkiksi hallitukselta tai työyhteisön jäseniltä. Organisaation toimintaympäristön kehittyessä syntyy painetta muutokseen ja voi käynnistyä tarve strategian tarkastelulle ja uudistamiselle. Ne käsittävät muun muassa rakennemuutokset ja -järjestelyt, uudet toimintatavat, organisaatiomuutokset sekä ylimmän johdon vaihdokset. Muutokset voivat

liittyä tulevaisuuteen tai nykyhetkeen ja niiden merkitys on suhteellinen, mutta ne vaativat aina käsittelyä ja suunnittelua. (Juholin 2008, 125.)

Viestintä vaatii yhteiset pelisäännöt, sillä jokaisen työntekijän on tiedettävä, millaisia toimintatapoja organisaatiossa on sitouduttu käyttämään. Sisäisen viestinnän periaatteina voidaan pitää avoimuutta, luotettavuutta, ajantasaisuutta, vuorovaikutteisuu­ tta sekä ymmärrettävyyttä. Tiedonvälittämisen lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee avoin keskustelukulttuuri, jossa annetaan mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Näillä periaatteilla halutaan varmistaa, että organisaatioon liittyvistä asioista tiedotetaan mahdollisimman nopeasti koko henkilöstölle. On tärkeää tiedottaa myös kielteisistä asioista, jotta voidaan välttää huhu­ puheita ja niistä aiheutuvaa epävarmuutta. Jotta periaatteet olisivat osa päivittäistä työtä, ne tulee avata konkreettiseksi toimiksi, eikä niistä pelkkä tiedottaminen riitä. (Juholin 1999, 108; Juholin 2004, 61, 118–119.)

Organisaation sisäinen viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla. Jotta tieto pysy ajantasaisena, täytyy viestinnän olla jatkuvaa sekä reaaliaikaista työyhteisössä. Sisäinen viestintä vaatii myös itseohjautuvuutta, sillä työntekijän omalla vastuulla on kysyä ja ottaa selvää sekä myös välittää saatua ja olemassa olevaa tietoa eteenpäin. (Juholin 2008, 97–98.)

## **2.2 Viestintäkanavat**

Organisaation sisäisessä viestinnässä käytetään suurta valikoimaa erilaisia viestinnän muotoja sekä kanavia. Sisäisellä viestinnällä on kolme perusmuotoa: kirjallinen viestintä, sähköinen viestintä sekä henkilökohtainen kanssakäyminen eli kasvokkainen viestintä. (Kauhanen 2012, 176–178.)

Viestintäkanavat jaetaan yleensä kirjallisiin ja suullisiin. Kirjallisen viestinnän kanavissa tieto välitetään tekstin avulla. Tällaisia kanavia ovat muun muassa sähköposti, Intranet, Teams-kanavat sekä painettu ohjemateriaali. Suullisia kanavia käytettäessä tietoa välitetään usein kasvotusten keskustellen esimerkiksi kokouksissa, palaverissa ja palautekeskusteluissa. Internet mahdollistaa molempien viestinnän kanavien käyttämisen ja niiden tehokkaan yhdistämisen. Hyvänä

esimerkkinä toimii Teams-alusta, joka mahdollistaa keskustelun videopuhelun sekä chatin avulla samanaikaisesti. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 50.)

Etenkin hybridityön yleistyessä sähköiset viestintäkanavat ovat lisääntyneet. Sähköisten viestintäkanavien merkitys kasvaa jatkuvasti ja niitä käytetään yhä enemmän sisäisessä viestinnässä, vaikka niihin liittyy tietosuoja- ja muita teknisiä ongelmia. Jokainen organisaatio käyttää itselleen ominaisia kanavia ja tapoja sisäisessä viestinnässä. Valittaessa mitä sisäisen viestinnän kanavia käytetään kussakin tilanteessa, on otettava huomioon muun muassa kohderyhmä (koko henkilöstö, tiimitaso, työntekijä), työpisteiden sijainti, saavutettavuus, viestin sisällön pysyminen samana, ymmärrettävyys, merkityksellisyys sekä palautteenannon mahdollisuus. (Kauhanen 2012, 176–178.) Viestin vastaanottajan tunteminen on ensisijaisen tärkeää, kun halutaan kehittää sisäistä viestintää ja sen vaikuttavuutta. Kun kohdeyleisö tunnetaan, on mahdollista viestiä heille sopivalla tavalla ja niissä viestintäkanavissa, joita vastaanottajat käyttävät. (Juholin 2017, 24.) Sisäisen viestinnän ongelmaksi koituu usein informaation tulva, sillä viestintäkanavia on paljon eikä niitä tai oikeaa kohderyhmää osata rajata. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 49.)

### **2.2.1 Kasvokkainen viestintä**

Kasvokkainen viestintä on aina suoraa viestintää, jossa osallistujien määrä vaihtelee. Esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän väliset kehityskeskustelut sekä ruppattelut käytävällä tai kahvihuoneessa ovat kaikki kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tämän viestintämuodon vahvuutena on mahdollisuus antaa välitöntä palautetta niin sanallisesti, kuin sanattomastikin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 17.)

Sanaton viestintä alkaa tilaan saapumisesta, sinne asettautumisesta sekä ilmeistä ja eleistä. Viestintää voidaan sanattomasti havainnollistaa myös katseen, asentojen, tilan hallinnan sekä äänen avulla. Äänen voimakkuuden, nopeuden ja painotusten avulla voidaan tehostaa viestin sanomaa ja vaikuttavuutta. Puhujan ristiriitainen sanaton ja sanallinen viestintä voi kuitenkin sekoittaa viestin merkitystä. Esimerkiksi negatiivisista asioista viestiminen liian iloisesti ja eloisasti voi

hämmentää kuulijoita. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 60.) Kasvokkaisen viestinnän haasteiksi muodostuu aikataulujen yhteensopivuus ja ylimääräiset lisäkustannukset esimerkiksi koko henkilöstölle pidettävästä tilaisuudesta (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 17).

### **2.2.2 Sähköinen viestintä**

Viestintä on välitettyä silloin, kun viestiminen tapahtuu sähköisillä kanavilla. Sähköisen viestinnän etuina ovat mahdollisuus nopeaan ja paikasta riippumattomaan kommunikaatioon. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 14.) Sähköisen viestinnän eduksi voidaan lukea myös tehokkuus. Vuorovaikutus esimerkiksi Teams-puheluiden välityksellä, auttaa säästämään matkustamisesta koituvia kustannuksia sekä aikaa. Ne luovat mahdollisuuden myös henkilökohtaisempaan vuorovaikutukseen, kun osanottajat ovat suoraa edessä tietokoneen näytöllä. Organisaatiot käyttävät monikanavaista viestintää, jossa sama informaatio löytyy hieman erilaiseksi muokattuna eri kanavilta. Monikanavaisuus on tehokas tapa tavoittaa kohderyhmät, kun ei tiedetä mikä kanava saavuttaa parhaimman tavoitettavuuden. (Juholin 2017, 24, 98.)

Teamsin välillä pidettävät kokoukset ovat yleistyneet, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden osallistua kokoukseen paikasta riippumatta. Verkkokokoukset mahdollistavat helpon sovellusten jakamisen sekä piirtotyökalut ääni- ja videoyhteyden kanssa. Digitalisaation myötä on mahdollista vähentää fyysisiä ilmoitustauluja sekä uutiskirjeitä ja siirtää ne yritysten Intranettiin sekä pitää videokonferensseja. Nämä mahdollistavat sen, että jokainen yrityksen henkilö saa tiedon samanaikaisesti paikasta riippumatta. (Juholin 2017, 128.)

Tiedonhallintaa varten on monenlaisia sähköisiä työkaluja. Intranet on yritysten sisäinen järjestelmä, josta löytyy päivittyvää tietoa työtehtävien suorittamisen avuksi, artikkeleita, yrityksen taustatietoa sekä mahdollisuus kommentteihin ja kysymyksiin. Sähköpostilla voidaan tehokkaasti välittää tietoa nopeasti ja laajalle joukolle, kun tieto täytyy saada perille nopeasti. Se soveltuu etenkin yhden suuntaiseen viestintään. Chat-alustat sekä yhteistyökalut kuten Microsoft 365

mahdollistavat nopean viestinnän, jossa työntekijät voivat jakaa tietoa, osallistua sekä vaikuttaa. (Juholin 2017, 130.)

Sähköinen viestintä mahdollistaa jatkuvan tavoitettavuuden ja läsnä olemisen eri alustoilla. Nämä tekijät voivat aiheuttaa muun muassa työtä ilman taukoja. Sähköisten alustojen tarkoitus on vähentää tietotulvan määrää ja helpottaa kommunikaatiota. Tätä varten on luotava pelisäännöt, jotka toimivat ohjenuorana sille, missä kanavissa työntekijöiden on toimittava ja mitä kanavia seurataan ja käytetään. Liiallinen kanavien ja informaation määrä aiheuttavat tiedon pirstaloitumisen ja hallinnan menettämisen. (Juholin 2017, 128, 130.)

### **2.2.3 Kirjallinen viestintä**

Kun viestintä on välitettyä, se on yleensä kirjallista. Kirjallista viestintää ovat esimerkiksi painetut ohjeet, tiedotteet, muistiot ja ilmoitustaulut. Kirjallisen viestinnän eduiksi voidaan lukea viestin pysyvyys sekä tarkkuus, mutta haittoina puolestaan ovat hitaus tekstien tuottamisessa ja välittämisessä sekä vähäinen vuorovaikutus. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 16.)

Sähköisissä kanavissa viestitään myös kirjallisesti, esimerkiksi tekstiviestien tai verkkosivujen välityksellä. Viestinnän siirtyessä sähköisiin kanaviin myös fyysiset tiedotteet ja ilmoitustaulut ovat muuttuneet sähköisiksi ja jatkuvasti päivittyviksi. Kirjallista viestintää tapahtuu lisäksi videopuheluiden aikana, jolloin voidaan viestiä myös chatin välityksellä. Videopuheluiden aikana osallistujat voivat lähettää ja jakaa tiedostoja keskenään, myös verkko-oppimisympäristöissä käytetään tiedostojen jakamista työntekijöiden oppimisen tueksi. (Juholin 2004, 137; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 50.)

Kirjallinen viestintä mahdollistaa kaikille samanlaisen käsityksen viestin sisällöstä. Palaverissa läpikäytyt asiat muutetaan kirjalliseen muotoon, sillä dokumentoitu tieto mahdollistaa asiaan palaamisen eikä tieto ole muistinvaraista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 52.)

## 2.3 Työntekijän vastuu

Työyhteisössä jokaisella on vastuu viestinnästä, sillä jokainen voi viestiä ja jokaisen tulisi myös viestiä. Viestintää voidaan ajatella työyhteisötaitona, jossa oman työskentelyn kannalta tiedon jakaminen, seuranta sekä vaihdanta ovat välttämättömiä. Henkilöstöllä on myös vaikutusta työnantajamaineeseen, sillä se miten he puhuvat omasta työstään tai työnantajastaan verkostoissaan vaikuttavat muiden mielipiteisiin. (Juholin 2017, 131–132.) Vastavuoroisuus ja vuorovaikutus ovat osa tiedonvaihdantaa, jossa tieto ei kulje automaattisesti vaan siihen tarvitaan työntekijöiden osallistumista. (Juholin 2008, 85–86.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat esihenkilön lisäksi myös työntekijän vastuuseen, sillä se kuuluu hyvään työoveruuteen (Lämsä & Päivike 2013, 78).

Siellä missä on vastuuta, on myös rajoja. Vastuiden rajat tulee olla jokaiselle selkeät, jotta tiedetään mistä asioista voidaan puhua työyhteisön sisällä ja mitkä asiat ovat johdon ja esihenkilöiden viestintää. (Juholin 2017, 133.)

## 2.4 Esihenkilöiden- ja johdon vastuu

Johtamisella vaikutetaan ihmisiin, eikä ilman viestintää ole johtamista. Kaikessa viestinnässä korostuu johdon rooli. Johtamisviestintä on yhteisten tavoitteiden ja arvojen luomista sekä kokonaisuuden rakentamista. Johtajien tulee tietää, mitä asioita henkilöstö haluaa kuulla nimenomaan heiltä, millä tavalla ja missä kanavissa. Johdon rooli on tärkeä, sillä heillä on eniten tietoa työyhteisöstä ja sen toimintaympäristöstä. Johtamisviestintään kohdistuu suuria paineita, sillä käsiteltävät asiat ja päätökset vaikuttavat lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä jokaiseen työyhteisön jäseneseen jollakin tasolla. (Juholin 2008, 186–188; Juholin 2017, 133–134.)

Muutoksen strategian, vision ja tahtotilan luominen on ylimmän johdon vastuulla. Nämä voivat kuulostaa epäselviltä työntekijöiden näkökulmasta, joten on tärkeää, että esihenkilöt varmistavat viestin ymmärrettävyyden myös työntekijätasolla. Tiedottaminen muutoksista työntekijöille tulee olla ajankohtaista, jotta työpaikkaa koskeva tieto tavoittaa heidät ennen mediaa. (Pirinen 2023, 252.)

Organisaation johdolla ja esihenkilöillä on sisäisen viestinnän kannalta monia keskeisiä tehtäviä. Heidän tulee ennakoida, valmistella sekä tiedottaa tulevista asioista ja päätöksistä sekä niiden vaikutuksista. Organisaatiossa käytäviin keskusteluihin tulee vastata sekä reagoida. Työyhteisön jäsenten kanssa keskusteleminen, kuunteleminen sekä palautteen vastaanottaminen ja antaminen auttavat johtoa ja esihenkilöitä tuntemaan työyhteisönsä paremmin. (Juholin 2017, 134.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeässä roolissa itsetunnon, kehittymisen sekä oppimisen kannalta niin työntekijän, kuin esihenkilön näkökulmasta. Johdon sekä esihenkilöiden on huolehdittava, että annettu palaute on hyödyllistä, riittävää ja rakentavaa. (Lämsä & Päivike 2013, 78.) Palautteen antamisen tulisi olla perusteltua ja johdonmukaista. Palaute tulee antaa heti kun siihen on mahdollisuus, rakentava palaute annetaan henkilökohtaisesti ja sen tulee olla oikeudenmukaista. (Juholin 1999, 185–186.)

Kaikki johdon käymät keskustelut ja päätökset eivät ole avointa tietoa. Avoimuudesta voi vallita työyhteisössä sekä johdon keskuudessa eroavia mielipiteitä ja liiallinen avoimuus voi olla riski. Päätöksiä tehdessä ja niitä julki tuodessa tulee sopia, kuinka laajasti siitä kerrotaan ja keskustellaan työyhteisössä. Tietoa jakamalla on mahdollisuus sen jalostamiseen, jonka avulla yhteistä hyvinvointia voidaan edistää (Juholin 2017, 134, 269.)

### 3 MUUTOSVIESTINTÄ

Muutokset voivat tapahtua nopeasti tai hitaasti ja ne voivat olla rakenteellisia, kuten yritysjärjestelyt tai toimintatapoihin liittyvät ohjelmistopäivitykset. Muutos voi koskettaa koko toimialaa, yhtä organisaatiota, sen osastoa tai toimintaympäristöä. Erikokoisia muutosprosesseja voi tapahtua yhtä aikaa, jolloin vuorovaikutteinen viestintä korostuu suhteessa muutoksen suuruuteen. (Juholin 2017, 242.)

Muutosviestinnän strategia ja suunnitelma määrittää muutosviestinnän tarkoituksen ja tahtotilan, joka toimii viestinnän perustana muutosten aikana. Strategiassa suunnitellaan tavoite, sekä miten, kenelle ja missä kanavissa viestitään muutoksista. Se, miten tai kuka muutoksista viestii, voi olla tärkeämpää ymmärrettävyyden kannalta, kuin viestin sisältö. (Pirinen 2023, 259–260.)

Muutosten aikaan tietoa on paljon ja se muuttuu sekä pirstaloituu, jolloin muutoksen kokonaiskuva voi hämärtyä. Kokonais kuvan selkeyttäminen vaatii ylimmän johdon viestintää muutoksen syistä, mihin sen avulla pyritään sekä siitä, miksi tietyt asiat pysyvät ennallaan. Muutoksen aikana viestinnän tulee olla jatkuvaa koko ajan, eikä vain muutoksen alussa. (Pirinen 2023, 243, 245.)

Muutokset koetaan eri tavalla, jotkut kokevat niiden horjuttavan turvallisuuden tunnetta ja jotkut odottavat muutosten tapahtumista. Muutokset aiheuttavat epävarmuutta, pelkoa, huolta sekä kysymyksiä ja onkin tärkeää vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kannustavaa ilmapiiriä epävarmuuksien kohtaamisen helpottamiseksi. (Juholin 2017, 243.)

Avoimuus ja suoruus nousevat erittäin tärkeään asemaan muutosviestinnässä, sillä muutokset herättävät erilaisia tunteita ja ennakkoluuloja. Esihenkilön tulee olla muutoksia johtaessa johdonmukainen, kuultava työntekijöitä sekä viestittävä selkeästi ja totuudenmukaisesti. Näillä voidaan vaikuttaa työyhteisöön ja työntekijöiden käyttäytymiseen positiivisesti. (Pirinen 2023, 250.)

Viestinnän avulla voidaan luoda luottamuksellinen suhde esihenkilön ja työntekijän välille, sillä viestiminen on vuorovaikutusta ja tekoja, joiden avulla luottamus rakentuu. Jotta esihenkilö-työntekijä-suhde pysyy luottamuksellisena,

esihenkilöiden rooli muutosviestinnässä on merkittävä. Esihenkilöt edistävät muutoksen viemistä eteenpäin omalla asenteellaan sekä avoimella ja aktiivisella viestinnällä. (Pirinen 2023, 239–240.) Työntekijöiden oma aktiivisuus mahdollistaa ajan tasalla pysymisen muutokseen liittyen. Työntekijöiden on helpompaa sitoutua muutokseen, kun heillä on tarpeeksi tietoa niihin liittyvistä asioista ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. (Ponteva 2010, 42–43.)

### **3.1 Tehtävät ja periaatteet**

Muutoksista viestiessä, tietoa löytyy paljon eri kanavista, joka vaikeuttaa itselle oleellisen tiedon löytämistä. Viestintää tulisi siis yksinkertaistaa ja selkeyttää sekä ottaa huomioon vastaanottajan tarpeet. (Pirinen 2023, 246.)

Onnistuessaan muutosviestintä luo luottamusta, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja selkeyttä. Muutosviestinnän avulla pyritään luomaan yhteinen ymmärrys sekä saada aikaan vuoropuhelua. Työntekijän näkökulmasta muutosviestinnässä käytetyt termit voivat olla joskus vaikeasti ymmärrettäviä. Tämän takia on tärkeä käydä työntekijöiden kanssa läpi muutoksen aikana käytetyt käsitteet, niiden merkitykset sekä sanojen tarkoitus. Ymmärrys asioista auttaa sitoutumisessa. (Pirinen 2023, 240–241.)

Kuuntelemisen taito on ensisijaisen tärkeää, sillä työntekijä saa paljon tietoa kerralla muutoksen aikana. Kuunteleminen on vuoropuhelua, jossa esihenkilö ja työntekijä puhuvat ja kuuntelevat vuorotellen, jonka aikana työntekijä saa kertoa ajatuksensa, sekä oivaltaa itse asioita. (Pirinen 2023, 242.)

Viestintä on kuitenkin kaksisuuntaista, eli on myös viestin vastaanottajan vastuulla varmistaa, että tieto saavuttaa hänet. Työntekijät ovat viestijöinä erilaisia, osa viestii aktiivisesti ja osa odottaa, että kaikki tarpeellinen tieto kerrotaan heille. Työntekijät voivat pelätä leimautumista muutosvastarintaiseksi, jos he tiedustelevat muutoksesta jatkuvasti johdolta ja esihenkilöiltä. Hiljaisuus voi kuitenkin viestiä johdolle, että asiat on sisäistetty, vaikka näin ei olisi. Esihenkilöiden tulee rohkaista työntekijöitä etsimään tietoa muutoksesta aktiivisesti. Kun on perillä tapahtumista, on helpompaa valmistautua tulevaan, omaksua uudet asiat sekä hyödyntää muutoksesta syntyviä mahdollisuuksia työssään. (Pirinen 2023, 244–245.)

## 3.2 Vastuut

Lähiesihenkilöiden vastuu muutosviestinnässä on suuri, mutta ylimmän johdon viestintä muutoksen kokonaiskuvasta ja päätösten perusteluista luo varmuutta työntekijöille. Työntekijät tarvitsevat muutokselle vastuunkantajan sekä kasvot. Halu keskustella ja esittää kysymyksiä johdolle kasvotusten auttaa ymmärtämään, miten vakuuttuneita ja tosissaan johto on muutosten suhteen. (Pirinen 2023, 243.)

Muutoksen aikana työntekijät käyvät sisäisen muutosprosessin läpi, johon kuuluu kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on vanhoista asioista luopuminen, jossa luovutaan tutusta ja turvallisesta, eikä tiedetä vielä mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Ensimmäisessä prosessin vaiheessa esihenkilön tulee antaa tietoa muutoksen syistä, tavoitteista ja vaikutuksista. Työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus vuoropuheluun, jossa he voivat kertoa tunteistaan ja kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä. (Pirinen 2023, 365–368.)

Prosessin toisessa vaiheessa sopeudutaan uuteen, jossa työntekijät kokevat erilaisia tunteita ja luottamus sekä työilmapiiri ovat koetuksella. Tässäkin vaiheessa on erityisen tärkeää vastata työntekijöiden kysymyksiin ja selventää asioita. Esihenkilön tulee antaa aikaa työntekijöille sopeutua uusiin toimintatapoihin ja luoda läsnäolollaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. (Pirinen 2023, 370–372.)

Prosessin viimeinen vaihe on uuden alku. Tässä prosessin vaiheessa muutos on hyväksytty ja on osana organisaation arkea. Vanhat toimintamallit ovat historiaa ja uutta tapaa toimia ylläpidetään ja kehitetään. Viimeisessä vaiheessa esihenkilö varmistaa, että jokainen toimii uuden toimintatavan mukaisesti sekä arvioi muutosprosessin onnistumista. Täytyy muistaa, että jokainen työntekijä tarvitsee esihenkilöltään huomiota sekä palautetta koko muutosprosessin ajan. (Pirinen 2023, 373,375–377.)

## 4 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA

LähiTapiola sai juurensa vuonna 1863 pienistä paloapuyhdistyksistä, joista ensimmäinen virallinen rekisteröity yhdistys perustettiin Kalajoelle (LähiTapiola 2025b). LähiTapiola-ryhmä on lähes 1,6 miljoonan asiakkaan omistama yhtiöryhmä. LähiTapiola-ryhmä muodostuu LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiöstä, LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiöstä ja 19 alueellisesta Keskinäisestä Vahinkovakuutusyhtiöstä, johon toimeksiantajamme LähiTapiola Pohjoinen kuuluu. LähiTapiola-ryhmässä työskentelee noin 3800 alan ammattilaista, joista Pohjoisessa työskentelee 131 työsuhteista ja 38 edustajaa. LähiTapiola-ryhmä palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys ja yhteisöasiakkaita ympäri Suomen. Tuotteisiin ja palveluihin kuuluu vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen, säästämisen ja rahoituksen palvelut. LähiTapiola Pohjoinen tarjoaa paikallisesti vahinko- ja henkivakuuttamisen, säästämisen ja sijoittamisen sekä eläkevakuuttamisen palvelut. Hallintomalli perustuu keskinäisyyteen, joka tarkoittaa, että vakuutuksenottajat sekä takuusuoksien omistajat ovat vakuutusyhtiön osakkaita ilman erillistä lisäsijoitusta. (LähiTapiola 2025c.)

LähiTapiolan toiminnassa korostuu omistaja-asiakkaiden elämänturvan takaaminen ja kehittäminen elämän eri tilanteissa. Strategisiin tavoitteisiin kuuluu toimialan paras palvelu, vahva osaaminen ja yhteistyökulttuuri sekä liiketoiminnan kasvu hyödyntäen tehokkaita toimintamalleja vaikuttavasti ja vastuullisesti kaikkialla Suomessa. LähiTapiolan arvot muodostuvat hyväntahtoisuudesta, rohkeudesta sekä intohimosta, jotka ohjaavat elämänturvaajien eli työntekijöiden toimintaa. (LähiTapiola 2025d.)

Hyvinvoivat, osaavat ja sitoutuneet elämänturvaajat ovat LähiTapiolan menestyksen perusta. Hyvinvointia edesautetaan merkityksellisen hybridityön, hyvän johtamisen, kulttuurin ja yhteistyön, vahvan elämänturvan osaamisen sekä laajennetun työterveyshuollon avulla. Työn merkityksellisyyttä lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön, sen kehittämiseen ja tekopaikkaan. LähiTapiola lupaa johtaa arvostavasti, aktiivisesti sekä tavoitteellisesti. Johtamislupausten avulla rakennetaan hyvinvoivaa työyhteisöä ja parempaa

henkilöstökokemusta. Työntekijöitä huomioidaan, arvostetaan ja palkitaan tasavertaisesti sekä tuetaan jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. (LähiTapiola 2025e.)

#### **4.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksemme tarkoituksena on saada selville LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila. Lisäksi haluamme selvittää, missä sisäisessä viestinnässä on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Opinnäytetyössä saamme vastaukset tutkimuskysymysten avulla LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytilasta, sen onnistumisista ja kehityskohteista.

Aiemmin sisäisellä viestinnällä välitettiin strategista tietoa työntekijöille, mutta nykyään ja tulevaisuudessa organisaatioiden on viestittävä, jotta työntekijöitä voidaan innostaa sitoutumaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä viestimään toiminnan tarkoituksesta. Toimiva sisäinen viestintä näkyy positiivisesti koko organisaatiossa, sillä tiimien välinen tiedon jakaminen ja yhteistyö paranevat, ja nämä edistävät jatkuvaa oppimista. Avoin ja läpinäkyvä viestintä lisää johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä luottamusta, joustavuutta ja innovatiivisuutta koko organisaatiossa. Lisäksi muutoksien johtaminen, niihin reagoiminen sekä hallitseminen helpottuu onnistuneen sisäisen viestinnän kautta. (Dahlman & Heide 2020, 129–130.)

Tavoitteenamme on saada selville LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila sekä antaa kehitysehdotuksia. Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä se soveltuu käytettäväksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja ideoita organisaatiolle. Pyrkimyksenämme on saada mahdollisimman syvälistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteesta, joka on tapaustutkimukselle tyypillistä. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.) Opinnäytetyömme ”tapaus” on näin ollen LähiTapiola Pohjoisen toimintatavat sisäisessä viestinnässä.

Tutkimusmenetelmänä toimii määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jonka toteutamme verkkokyselynä LähiTapiola Pohjoisen koko henkilöstölle sekä edustajille. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää laajaa ja edustavaa otosta, sillä sitä usein käytetään eri asioiden välisten riippuvuuksien tai ilmiöiden muutosten

tutkimisessa. Määrällisen tutkimuksen tietoja voidaan kerätä esimerkiksi rekistereistä, tietokannoista tai keräämällä tiedot itse. (Heikkilä 2014, 14–16.) Keräämme tutkimustamme varten tiedot itse laatimamme verkkokyselyn avulla.

Määrällisen tutkimuksen avulla kuvataan ja tulkitaan kohdetta tilastojen ja numeeroiden avulla, joita voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Koska tavoitteenamme on saada selville sisäisen viestinnän nykytila, määrällinen tutkimus sopii parhaiten tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla voidaan yleensä kartoittaa olemassa oleva tilanne. Tutkimuksemme on kokonaistutkimus, sillä otamme huomioon koko perusjoukon, joka koostuu kyselyssä LähiTapiola Pohjoisen työntekijöistä, johdosta, esihenkilöistä sekä edustajista. (Heikkilä 2014, 12–16.)

Tekemämme verkkokysely sisältää erilaisia kokonaisuuksia sisäisen viestinnän teemoista, joissa on mahdollisuus vastata monivalintakysymyksiin skaalalla 1–5 sekä avoimiin kysymyksiin. Suurin osa kyselyn kysymyksistä on toteutettu Likertin asteikon avulla. Likertin asteikkoa, eli 4–5 portaista järjestysasteikkoa käytetään mielipideväittämissä. Asteikon ääripäät ovat yleisesti ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” väittämät, joista kyselyn vastaaja voi valita omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2014, 49–51.) Avointen kysymysten avulla annamme vastaajalle mahdollisuuden rikastuttaa omaa vastaustaan valikoiduissa kysymyksissä.

## **4.2 Analysointimenetelmät**

Määrällistä aineistoa analysoidessa voidaan käyttää kuvailevaa tilastoanalyysiä tai tilastollista päättelyä. Tilastollista päättelyä tarvitaan, jos koko perusjoukkoa ei voida tutkia esimerkiksi sen koon takia. Silloin siitä otetaan pienempi, koko perusjoukkoa edustava otanta. Sitä, kuinka hyvin otoksesta saadut tulokset pitävät paikkansa perusjoukossa, voidaan arvioida tilastollisen päättelyn keinoin. Koska saamme tutkittua koko perusjoukon, analyysitavaksi valikoituu kuvaileva tilastoanalyysi, koska siinä kuvataan määrällisten kysymysten vastausten jakaumaa prosenttilukujen avulla. (Tietoarkisto 2025.)

Jako laadulliseen ja määrälliseen analyysitapaan on perusteltu ja molempia voidaan kutsua sisällönanalyysiksi. Molemmat analyysitavat vaativat aineiston

laadun ymmärtämistä ja myös määrällisten suhteiden hahmottamista voidaan käyttää laadullisen sisällönanalyysin apuna. Laajoja aineistoja voidaan käsitellä määrällisen analyysin avulla, jota kutsutaan myös sisällönanalyysiksi. Teemoittelua käytetään usein vaihtoehtoisena nimityksenä laadulliselle sisällönanalyysille, niiden samankaltaisuuden vuoksi. Siinä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista tutkittava aineisto kertoo. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kirjoitettujen tekstien, haastattelujen sekä ääntä tai kuvia sisältävien aineistojen analyysiin. (Vuori 2025.)

Laadullisessa analyysissä aineisto tiivistetään ja jalostetaan teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon. Laadullisen analyysin avulla aineistoa tarkastellaan analyttisesti ja siitä tehtyjä havaintoja ja löydöksiä tulkitaan teorian ja oman ajattelun avulla. Laadullisen tutkimuksen analyysivälineitä ovat esimerkiksi koodaaminen, ja teemoittelu. (Günther, Hasanen & Juhila 2025.)

Koodaaminen on raaka-aineiston jäsentelyä ja saattamista yksinkertaisempaan muotoon. Vaikka koodaaminen on yksi sisällönanalyysin työvälineistä, se on myös työvaihe, joka aloittaa laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyn. Koodaamisessa luokitellaan samankaltaiset vastaukset yhteen ja luokka nimetään yhdistävän tekijän mukaan. Prosessin edetessä analysoitavasta aineistosta nousee esiin myös alaluokkia. Luokituksia ei ole analysoitavassa aineistossa valmiina, vaan tutkija muodostaa ne itse aineistosta. Koodaaminen on joustavaa, sillä luokat ja alaluokat voivat muuttua muotoaan. Luokat voivat yhdistyä ja jakautua koodausprosessin edetessä. (Juhila 2025a.)

Aineiston teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Kuten koodaus, teemoittelu voi olla aineiston alkuvaiheen jäsentelyä ennen siirtymistä varsinaiseen analyysiin. Se nostaa esiin tapauksen kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiin nousseita piirteitä. Teemojen käsittelyn yhteydessä tutkimuksessa esitetään lainauksia aineistosta, joka havainnollistaa teemoittelua sekä tarjoaa lukijalle tiedon siitä, mihin tutkimukseen teemoittelussa pohjataan. (Juhila 2025b.)

### 4.3 Kyselyn rakentuminen

Kun opinnäytetyömme aihe oli selvä, mietimme, keneltä saamme realistisimman kuvan sisäisen viestinnän näkökulmasta. Yrityksen johto voi ajatella eri tavoin sisäisestä viestinnästä, sillä he saavat ensisijaisesti infon ryhmätasolla, jonka vievät sitten eteenpäin alueyhtiönsä. Tästä syystä halusimme tehdä kyselyn koko LähiTapiola Pohjoisen henkilöstölle, jotta saamme kokonaisvaltaisen kuvan sisäisen viestinnän nykytilasta. Kysely lähetetään työntekijöille, edustajille, esihenkilöille ja johdolle.

Rajasimme opinnäytetyömme ainoastaan LähiTapiola Pohjoisen sisäiseen viestintään. Koemme, että valitsemamme aiheet, viestinnän vastuut, muutosviestintä ja viestintäkanavat antavat kuvan siitä, kuinka sisäinen viestintä konkreettisesti toimii työyhteisön arjessa. Emme pureutuneet siihen, miten sisäinen viestintä vaikuttaa yksilökohtaisesti työhyvinvointiin, motivaatioon tai sitoutumiseen, vaan nykytilaa tarkastellaan sisäisen viestinnän toimivuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Valitsemamme aiheet auttavat saamaan ymmärryksen siitä, missä sisäisessä viestinnässä on onnistuttu, missä on kehitettävää, mitkä kanavat eivät tue sisäistä viestintää sekä miten työntekijät kantavat vastuunsa viestijänä. Lisäksi tarkastelemme, onko viestintä takertelevaa tai onko siinä puutteita, joka voi jättää ilmaan kysymysmerkkejä ja saada pahimmillaan aikaan väärinymmärryksiä ja epävarmuutta.

Valitsimme sisäisen viestinnän kyselyn aiheet nojaten tietoperustaamme ja aikaisemman työyhteisöviestinnän – ja työtyytyväisyyskyselyn vastauksiin. Kysely alkaa vastaajan perustiedoista sisältäen aseman, iän, työvuodet ja toimiyksikön. Koimme, että muilla perustiedoilla ei ole merkitystä sisäisen viestinnän kyselyn kannalta.

Pohdimme, miten saisimme sisäisen viestinnän nykytilan kokemukset henkilöryhmittäin parhaiten esille. Räätelöimme kyselyn niin, että osa kyselyn teemoista on osoitettu työntekijöille ja edustajille, osa johdolle sekä esihenkilöille ja osa kaikille. Uskomme, että tämän jaottelun ja räätelöinnin avulla näemme selkeästi, miten eri tavalla sisäinen viestintä ja sen toimivuus koetaan.

Kyselyn aiheet rakentuivat seuraavassa järjestyksessä:

1. Sisäinen viestintä: Halusimme selvittää ensin sisäisen viestinnän nykytilan koko henkilöstön näkökulmasta ja ovatko he kokonaisuudessaan tyytyväisiä siihen.
2. Viestintäkanavat: Aihe on suunnattu koko henkilöstölle, sillä viestintäkanavien ja niiden toimivuuden ja tehokkuuden merkitys on suuressa roolissa sisäisessä viestinnässä. Jokaisen vastuulla on viestiä aktiivisesti työyhteisön viestintäkanavissa sekä jakaa ja etsiä tietoa.
3. Oma aktiivisuuteni viestinnässä (työntekijät ja edustajat): Tämä aihe on suunnattu työntekijöille ja edustajille ja teema käsittelee heidän omaa aktiivisuuttaan viestintäkanavissa työyhteisössä niin tiimien, kuin toimipaikkojen välillä.
4. Johdon viestintä: Aiheessa tiedustellaan esihenkilöiden, työntekijöiden ja edustajien ajatuksia siitä, miten johto viestii sisäisesti erilaisissa tilanteissa sekä millaista johdon viestintä kokonaisuudessaan on.
5. Esihenkilöiden viestintä: Työntekijät ja edustajat saavat vastata tässä osiossa oman esihenkilönsä sisäiseen viestintään liittyvissä kysymyksissä ja ovatko he tyytyväisiä sen tasoon.
6. Oma aktiivisuuteni viestinnässä (Johto ja esihenkilöt): Tämä aihe on suunnattu johdolle ja esihenkilöille, joka käsittelee heidän omaa viestintäänsä. Tämän osion avulla näemme, vastaako johdon ja esihenkilöiden oma näkemyksensä työntekijöiden ja edustajien ajatuksia viestinnästä.
7. Muutosviestintä: Muutosviestintä otettiin omaksi aiheeksi, sillä muutosviestinnän merkitys on kasvanut viime vuosina merkittävästi ja sen onnistuminen on edellytys toiminnan jatkuvuudelle ja kehitykselle.

Kysely, jossa on numeerisia arvoja, eli määrällinen tutkimus on toimivin, kun käsitellään suurta määrää vastauksia. Halusimme kuitenkin, että jokainen saa vastata myös avoimesti, joten lisäsimme laadullisia eli avoimia kysymyksiä jokaiseen aihealueeseen. Avoimien kysymysten avulla saamme syvällisemmän ja konkreettisemmän ymmärryksen aiheeseen ja näin ollen myös kehitysehdotukset ovat paremmin kohdennettavissa sekä toteutettavissa. Päätimme käyttää Likertin asteikkoa (1. Täysin eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä, 3. En osaa sanoa 4.

Jokseenkin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä). Otimme mukaan myös neutraalin vastauksen, en osaa sanoa, sillä sen pois jättäminen voisi vääristää kyselyn vastauksia sisäisen viestinnän aiheisiin liittyen. Osa työntekijöistä voi kokea, että asiat eivät ole erityisen huonolla tai hyvällä tasolla, vaan kokevat sen niin sanotusti neutraalina, jolloin tämä vaihtoehto on heille oikea ja tulokset eivät vääristy.

#### **4.4 Aineiston hankinta**

Toteutimme LähiTapiola Pohjoisen henkilöstölle kyselyn Webropol-kyselytyökäulun avulla. Lähetimme Webropol-kyselylinkin LähiTapiola Pohjoisen sisäisen sähköpostilistan kautta. Tässä kohtaa tutkimustamme käsitelimme henkilötietoja sähköpostiosoitteiden muodossa. Näitä henkilötietoja ei käsitelty henkilökohtaisissa tiedostoissa tai sähköposteissa, vaan ainoastaan työtehtävän edellyttämässä järjestelmissä. Tiedot hävitetään, kun niitä ei enää tarvita tutkimuksen suorittamiseksi. Sähköpostiosoitteet ovat toisen tutkijan saatavilla työn puolesta, mutta niitä käytettiin tässä ainoastaan kyselylinkin lähettämiseen. Avoimella kyselylinkillä mahdollistimme vastaajien anonymiteetin. Sähköpostiosoitteita ei yhdistetty vastautustietoihin, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista päätellä kyselyaineistosta. Kysely sisälsi kysymyksiä taustatietoihin liittyen, joiden yhdistelmä saattaa mahdollistaa henkilön epäsuoran tunnistamisen. Tietoja käsiteltiin kuitenkin niin, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa tutkimuksessamme.

Vastausaikaa kyselyyn annoimme 14 vuorokautta aikavälillä 17.–31.3.2025. Lähetimme kyselyn 169 henkilölle ja saimme yhteensä 50 vastausta. Vastausprosentiksi tulee näin 29,59, joka jäi toivottua alhaisemmaksi. Tähän voi olla syynä talviloma-aika, joka sijoittui kyselyn vastausajalle. Talvilomat vaikuttavat myös siihen, että työ on hektisempää ja ylimääräiselle jää vähemmän aikaa. Avoimia kysymyksiä kyselyssämme oli yhteensä 10 ja saimme niihin yhteensä 176 vastausta.

## 4.5 Aineiston analysointi

Kyselymme sisältää pääsääntöisesti määrällistä aineistoa, joten ensimmäisenä purimme kyselyn dataa määrällisen analyysin keinoin. Webropol-kyselytyökalu mahdollistaa määrällisen datan muuntamisen taulukoiksi, joista on nähtävissä vastausten prosentuaalinen jakauma ja keskiarvo.

Aineiston purku eteni kuvailevan tilastoanalyysin tapaan. Etenimme kyselyn osio kerrallaan kuvaillen vastausten prosentuaalista jakaumaa havainnollistavien taulukoiden avulla. Vastausten prosentuaalisen jakauman perusteella pystyimme havaitsemaan sisäisen viestinnän nykytilaa jokaisella kyselyn osa-alueella.

Tämän jälkeen lähdimme analysoimaan laadullisin menetelmin määrällistä dataa sekä avoimia vastauksia. Kävimme jokaisen osion määrälliset sekä laadulliset kysymykset läpi, joista kirjasimme vastauksissa useimmin esiin nousseet asiat ja käsitteet. Näistä saimme kokonaisuuden, joista muodostimme teemat. Pääteemana toimii ”sisäisen viestinnän nykytila LähiTapiola Pohjoisessa”, josta on johdettu kaksi muuta teemaa: ”sisäisen viestinnän onnistumiset” sekä ”sisäisen viestinnän kehityskohteet”. Tämän jälkeen etsimme käsitteistä yhteneväisyyksiä, jotka muodostivat alakategoriat teemojen alle.

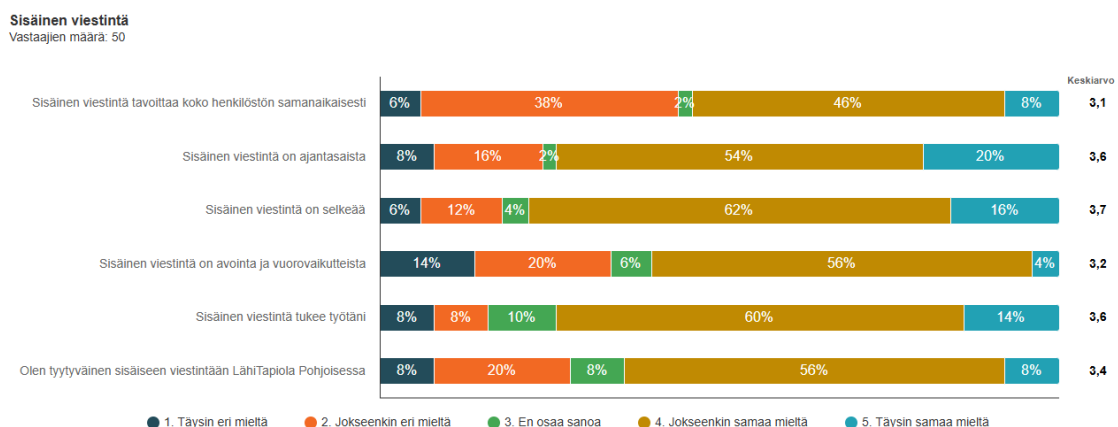
Sisäisen viestinnän onnistumisten alakategorioiksi muodostuivat viestinnän selkeys ja yhdenmukaisuus, viestintäkanavien käyttö, esihenkilöiden viestintä ja muutokseen sopeutuminen. Sisäisen viestinnän kehityskohteiden alakategorioiksi puolestaan muodostuivat vuorovaikutus, yhteiset käytänteet, viestintäkanavat, vastuut ja odotukset sekä muutosviestintä. Olemme havainnollistaneet teemat ja alakategoriat kuvioiden kautta ja avaamme jokaista alakategoriaa sitaattien ja analysoinnin avulla. Olemme valinneet sitaatit sen mukaan, mitkä kuvaavat parhaiten onnistumisia ja kehityskohteita.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselyymme vastasi 50 henkilöä, jotka jakautuivat seuraavasti: suurin osa koostui työsuhteisista eli työntekijöistä, joita oli 78 %, yrittäjäsuhteisista eli edustajia oli 14 % vastaajista, johtoasemassa olevia 6 % sekä esihenkilöitä 2 %. Vastaajien ikäjakauma oli tasainen, mutta 30 % vastaajista sijoittui ikäluokkaan 31–40. Alle 30-vuotiaita vastaajia oli 26 % sekä 41–50 ja yli 50-vuotiaita molempia oli 22 %. 62 % vastaajista työskentelee asiakkuuksien ja vakuuttamisen parissa. Hallinnossa ja tukitoiminnoissa työskentelee 22 % vastaajista sekä korvauspalveluissa puolestaan 16 %. 38 % vastaajista on työskennellyt LähiTapiola Pohjoisessa yli 10 vuotta. 1–5 vuotta työskennelleitä oli 30 %, 6–10 vuotta 26 % sekä alle vuoden työkokemuksella 6 % vastaajista.

Tuomme taulukoista esiin jokaisen väittämän kohdalta kaksi prosentuaalisesti suurinta vastausvaihtoehtoa, sillä saamme enemmistön mielipiteen ja näemme niiden jakauman. Vastausten keskiarvot ovat nähtävissä jokaisesta taulukosta, mutta emme avaa niitä sanallisesti työssämme lainkaan, sillä suurimmaksi osaksi keskiarvo on noin 3, joka kuvaa vastausta ”En osaa sanoa”.

*Taulukko 1. Sisäinen viestintä.*



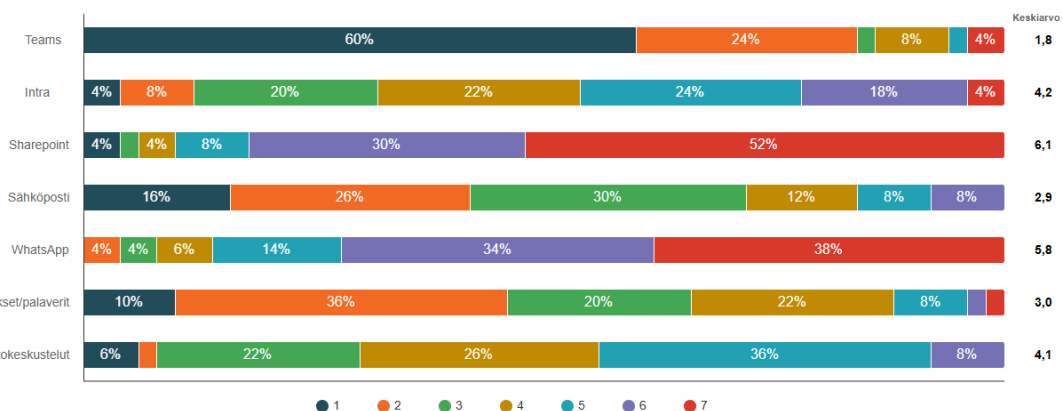
Taulukossa 1 on kuusi väittämää sisäiseen viestintään liittyen. Ensimmäinen väittämä on ”Sisäinen viestintä tavoittaa koko henkilöstön samanaikaisesti”. Väittämään vastanneista 46 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 38 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Toinen väittämä on ”Sisäinen viestintä on ajantasaista”. Väittämään

vastanneista 54 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 20 % on ”täysin samaa mieltä”. Kolmas väittämä on ”Sisäinen viestintä on selkeää”. Väittämään vastanneista 62 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 16 % on ”täysin samaa mieltä”. Neljäs väittämä on ”Sisäinen viestintä on avointa ja vuorovaikutteista”. Väittämään vastanneista 56 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 20 % ”jokseenkin eri mieltä” ja 14 % ”täysin eri mieltä”. Viides väittämä on ”Sisäinen viestintä tukee työtäni”. Väittämään vastanneista 60 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 14 % on ”täysin samaa mieltä”. Viimeisessä väittämässä ”Olen tyytyväinen sisäiseen viestintään LähiTapiola Pohjoisessa”, Väittämään vastanneista 56 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 20 % on ”jokseenkin eri mieltä”.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kokonaisuudessaan sisäinen viestintä ja sen tyytyväisyys ovat hyvällä tasolla LähiTapiola Pohjoisessa, sillä suurin osa vastaajista on samaa mieltä väittämien kanssa. Vastauksissa on kuitenkin havaittavissa hajontaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” väittämien kesken esimerkiksi siinä, miten sisäinen viestintä tavoittaa koko henkilöstön tai kuinka avointa ja vuorovaikutteista se on.

## Taulukko 2. Viestintäkanavien järjestäminen 1–7.

Järjestä sisäiset viestintäkanavat tärkeysjärjestykseen työsi kannalta. Numero 1 = tärkein, Numero 7 = vähiten tärkeä. (Et voi valita samaa numeroa kahdesti)  
Vastaajien määrä: 50



Taulukossa 2 halusimme selvittää, millainen tärkeysjärjestys vastaajilla on oman työn kannalta sisäisen viestinnän kanavissa. Käymme läpi tärkeysjärjestyksessä viestintäkanavat vastausten perusteella. 60 % vastaajista kokee Teamsin tärkeimmäksi viestintäkanavaksi, toiseksi tärkeimmäksi on valikoitunut kokoukset / palaverit 36 %:lla ja 30 % vastaajista on sitä mieltä, että kolmanneksi tärkein

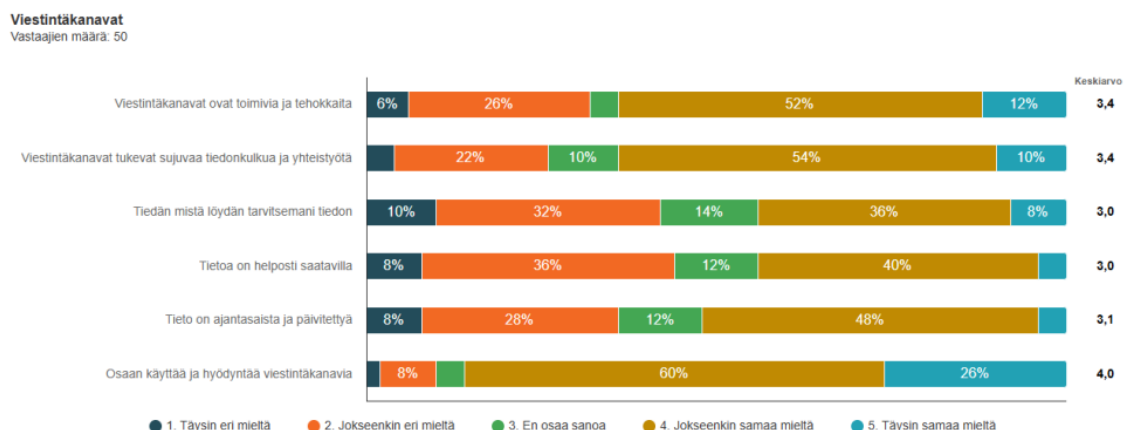
viestintäkanava on sähköposti. Toimistokeskustelut sijoittuvat tärkeysjärjestyksessä sekä neljännelle, että viidennelle sijalle prosenttein 26 ja 36. Kuudenneksi sijoittuu WhatsApp 34 %:lla sekä 52 % mielestä Sharepoint on vähiten tärkeä viestintäkanava.

Viestintäkanavien järjestyksessä Teams koetaan selkeästi tärkeimmäksi. Vastusten perusteella on myös havaittavissa, että LähiTapiola Pohjoisessa käyttää kaikkia taulukossa mainittuja kanavia viestimiseen, sillä vastaukset jakautuvat muiden viestintäkanavien kesken tasaisesti.

Kysely sisälsi kysymyksen ”Mitä viestintäkanavia seuraat eniten? Voit valita enintään 3 vaihtoehtoa.” Vastausvaihtoehtoja olivat Teams, Intranet, Sharepoint, Sähköposti, WhatsApp sekä kokoukset/palaverit. 92 % vastaajista seuraa eniten Teamsia, 84 % sähköpostia, Intranetiä 50 %, kokoukset / palaverit 48 % sekä WhatsApp 12 %. Sharepoint ei sijoittunut vastaajien kohdalla kolmen eniten seurattavan kanavan joukkoon. Usein Intranetissä olevat tiedostot aukeavat muihin sovelluksiin, kuten Sharepointiin automaattisesti, jolloin työntekijä ei välttämättä huomaa käyttävänsä sitä. Tämä voi vaikuttaa siihen, että vastaajat eivät koe Sharepointia usein seuratuksi viestintäkanavaksi.

Selvitimme myös viestintäkanavien määrällisestä tyytyväisyydestä ja yksikään vastaajista ei kokenut, että viestintäkanavia olisi liian vähän. 54 % vastaajista kokee, että viestintäkanavia on riittävästi ja 46 % kokee, että niitä on liian paljon.

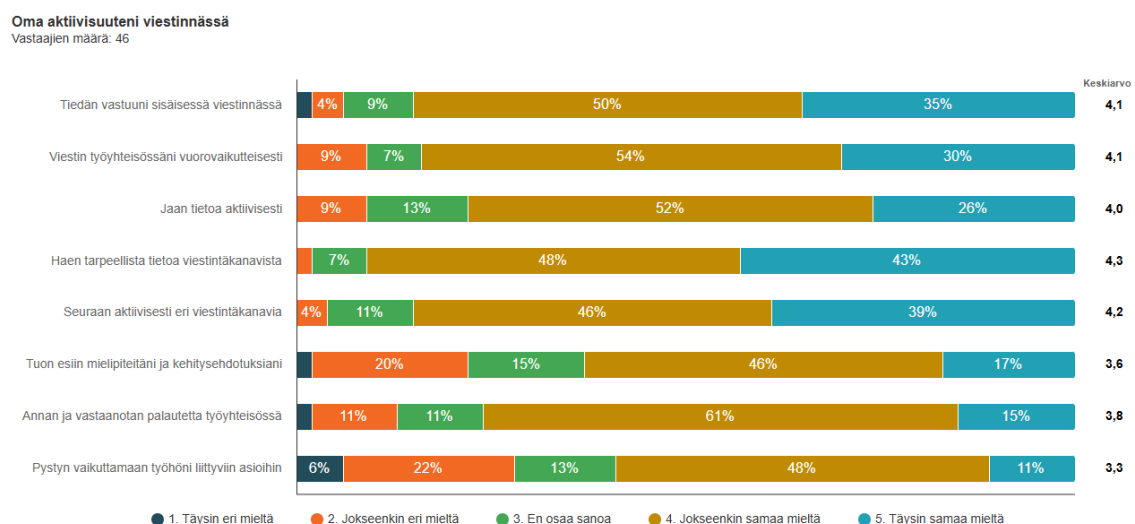
*Taulukko 3. Viestintäkanavat.*



Taulukossa 3 on viestintäkanaviin liittyen kuusi väittämää. Ensimmäinen väittämä on ”viestintäkanavat ovat toimivia ja tehokkaita”. Väittämään vastanneista 52 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 26 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Toinen väittämä on ”viestintäkanavat tukevat sujuvaa tiedonkulkua ja yhteistyötä”. Väittämään vastanneista 54 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 22 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Kolmas väittämä on ”tiedän mistä löydän tarvitseman tiedon”. Väittämään vastanneista 36 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 32 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Neljäs väittämä on ”Tietoa on helposti saatavilla”. Väittämään vastanneista 40 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 36 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Viides väittämä on ”tieto on ajantasaista ja päivitettyä”. Väittämään vastanneista 48 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 28 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Kuudes väittämä on ”osaan käyttää ja hyödyntää viestintäkanavia”. Väittämään vastanneista 60 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 26 % on ”täysin samaa mieltä”.

Suurin osa vastaajista kokee, että osaa käyttää ja hyödyntää viestintäkanavia. Muissa väittämässä ei ole havaittavissa selkeää enemmistöä, vaan vastaukset jakautuvat melko tasaisesti mielipiteiden välillä etenkin tiedon saatavuuden ja löydettävyyden osalta.

*Taulukko 4. Oma aktiivisuuteni viestinnässä (työntekijät ja edustajat).*



Taulukossa 4 työntekijät ja edustajat arvioivat omaa aktiivisuuttaan viestinnässä kahdeksan väittämän avulla, joten vastaajia tähän osioon on saatu 46. Ensimmäinen väittämä ”Tiedän vastuuni sisäisessä viestinnässä” on saanut 50 %

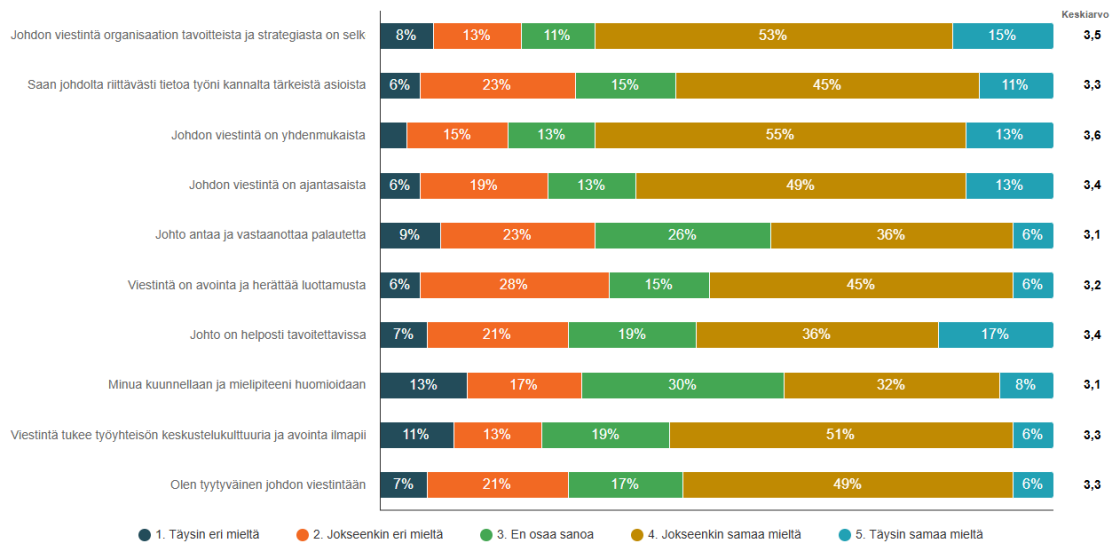
"jokseenkin samaa mieltä" vastauksia ja 35 % on "täysin samaa mieltä". Toinen väittämä "Viestin työyhteisössäni vuorovaikutteisesti" on saanut 54 % "jokseenkin samaa mieltä" ja 35 % "täysin samaa mieltä" vastauksia. Kolmas väittämä "Jaan tietoa aktiivisesti" on saanut 52 % "jokseenkin samaa mieltä" ja 26 % "täysin samaa mieltä" vastauksia. Neljäs väittämä "haen tarpeellista tietoa viestintäkanavista" sai 48 % "jokseenkin samaa mieltä" ja 43 % "täysin samaa mieltä" vastauksia.

Viides väittämä "seuraan aktiivisesti eri viestintäkanavia" sai 46 % on "jokseenkin samaa mieltä" ja 39 % "täysin samaa mieltä" vastauksia. Kuudes väittämä "tuon esiin mielipiteitäni ja kehitysehdotuksia" sai 46 % "jokseenkin samaa mieltä" ja 20 % "jokseenkin eri mieltä" vastauksia. Seitsemäs väittämä "annan ja vastaanotan palautetta työyhteisössä" sai 61 % "jokseenkin samaa mieltä" ja 17 % "täysin samaa mieltä" vastauksia. Osion viimeinen väittämä "pystyn vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin" sai 48 % "jokseenkin samaa mieltä" ja 22 % "jokseenkin eri mieltä" vastauksia.

Vastauksista näkee, että vastaajat kokevat olevansa aktiivisia viestinnässä ja työyhteisössä. Huomio kiinnittyy kuitenkin siihen, että osa työntekijöistä ei tuo esiin mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan, jolla voi olla vaikutus siihen, että he eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan työhön liittyviin asioihin. Tämä voi myös vaikuttaa toisinpäin. Vastaajat ovat voineet antaa kehitysehdotuksia, jotka eivät ole menneet eteenpäin, jolloin he kokevat, että heillä ei ole vaikutus mahdollisuuksia.

## Taulukko 5. Johdon viestintä.

Johdon viestintä  
Vastaajien määrä: 47



Taulukossa 5 on kymmenen väittämää johdon viestintään liittyen. Tähän on vastannut esihenkilöt, työntekijät sekä edustajat, joten vastaajia on yhteensä 47. Ensimmäinen väittämä on ”Johdon viestintä organisaation tavoitteista ja strategiasta on selkeää”. Väittämään vastanneista 53 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 15 % on ”täysin samaa mieltä”.

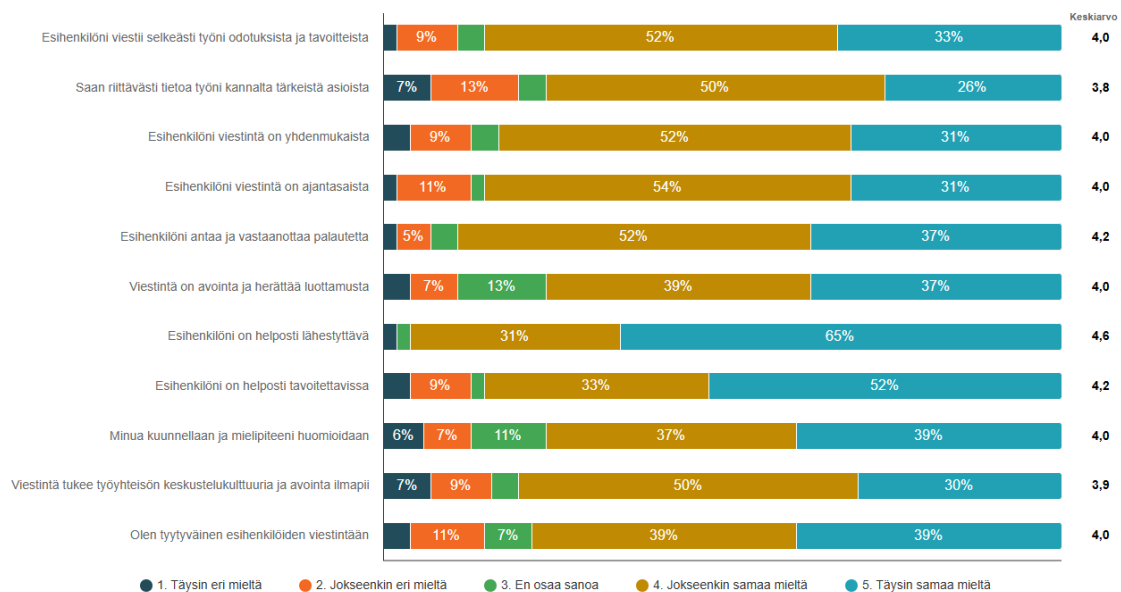
Toinen väittämä on ”Saun johdolta riittävästi tietoa työni kannalta tärkeistä asioista”. Väittämään vastanneista 45 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 23 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Kolmas väittämä on ”Johdon viestintä on yhdenmukaista”. Väittämään vastanneista 55 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 15 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Neljäs väittämä on ”Johdon viestintä on ajantasaista”. Väittämään vastanneista 49 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 19 % ”jokseenkin eri mieltä”. Viides väittämä on ”Johto antaa ja vastaanottaa palautetta”. Väittämään vastanneista 36 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 26 % ei osaa sanoa ja 23 % on ”jokseenkin eri mieltä”.

Kuudes väittämä on ”Viestintä on avointa ja herättää luottamusta”. Väittämään vastanneista 45 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 28 % ”jokseenkin eri mieltä”. Seitsemäs väittämä on ”Johto on helposti tavoitettavissa”. Väittämään vastanneista 36 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 21 % ”jokseenkin eri mieltä”. Kahdeksas väittämä on ”Minua kuunnellaan ja mielipiteeni huomioidaan”. Väittämään

vastanneista 32 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 30 % ei osaa sanoa ja 17 % on ”jokseenkin eri mieltä”.

Yhdeksäs väittämä on ”Viestintä tukee työyhteisön keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä”. Väittämään vastanneista 51 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 19 % ei osaa sanoa ja 13 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Viimeinen väittämä on ”Olen tyytyväinen johdon viestintään”. Väittämään vastanneista 49 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 21 % ”jokseenkin eri mieltä”. Johdon viestintään ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta havaittavissa on myös mielipiteiden jakaumaa. ”En osaa sanoa” vastauksia on havaittavissa enemmän kuin muissa kyselyn osioissa. Tämä voi kertoa siitä, että vastaajat ajattelevat viestinnän toimivan eikä kehittäminen ole tarpeen, tai siitä, että vastaajat eivät ole valmiita kertomaan mielipidettään asiaan.

*Taulukko 6. Esihenkilöiden viestintä.*



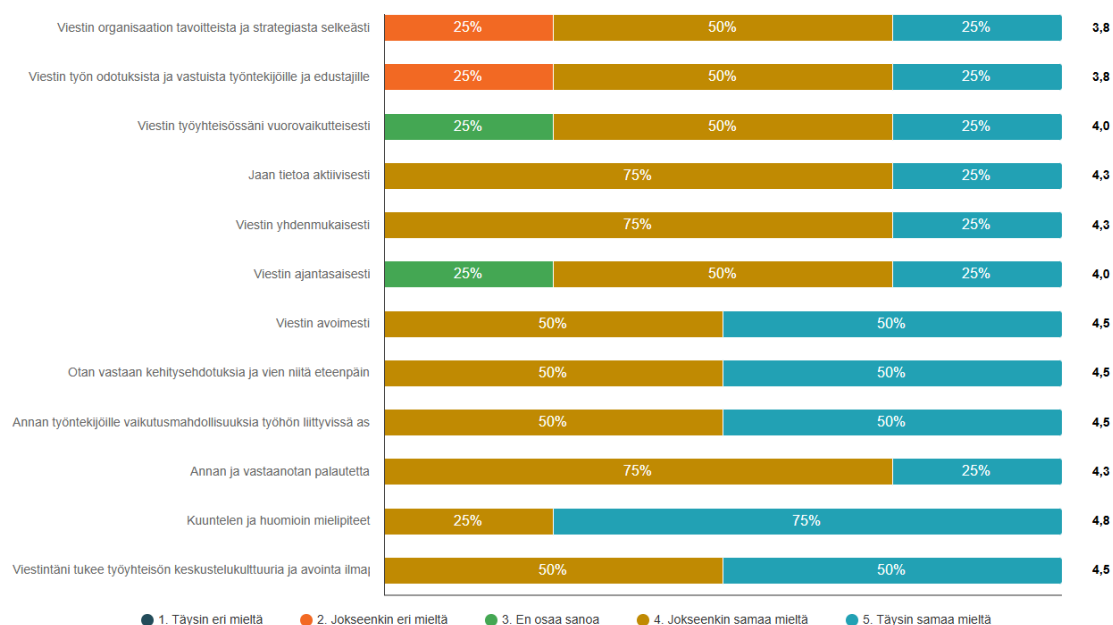
Taulukossa 6 on yksitoista väittämää esihenkilöiden viestintään liittyen. Tähän on vastannut työntekijät sekä edustajat, joten vastaajia on yhteensä 46. Ensimmäinen väittämä on ”Esihenkilöni viestii selkeästi työni odotuksista ja tavoitteista”. Väittämään vastanneista 52 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 33 % on ”täysin samaa mieltä”. Toinen väittämä on ”Saan riittävästi tietoa työni kannalta tärkeistä asioista”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 26 % on ”täysin samaa mieltä”. Kolmas väittämä on ”Esihenkilöni viestintä on

yhdenmukaista”. Väittämään vastanneista 52 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 31 % on ”täysin samaa mieltä”. Neljäs väittämä on ”Esihenkilöni viestintä on ajantasaista”. Väittämään vastanneista 54 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 31 % on ”täysin samaa mieltä”. Viides väittämä on ”Esihenkilöni antaa ja vastaanottaa palautetta”. Väittämään vastanneista 52 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 37 % on ”täysin samaa mieltä”.

Kuudes väittämä on ”Viestintä on avointa ja herättää luottamusta”. Väittämään vastanneista 39 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 37 % on ”täysin samaa mieltä”. Seitsemäs väittämä on ”Esihenkilöni on helposti lähestyttävä”. Väittämään vastanneista 65 % on ”täysin samaa mieltä” ja 31 % on ”jokseenkin samaa mieltä”. Kahdeksas väittämä on ”Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa”. Väittämään vastanneista 52 % on ”täysin samaa mieltä” ja 33 % on ”jokseenkin samaa mieltä”. Yhdeksäs väittämä on ”Minua kuunnellaan ja mielipiteeni huomioidaan”. Väittämään vastanneista 37 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 39 % on ”täysin samaa mieltä”. Kymmenes väittämä on ”Viestintä tukee työyhteisön keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 30 % on ”täysin samaa mieltä”. Viimeinen väittämä on ”Olen tyytyväinen esihenkilöiden viestintään”. Väittämään vastanneista 39 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 39 % on ”täysin samaa mieltä”.

Esihenkilöiden viestinnässä nähdään yhteneväisyyttä vastausten kesken. Kokonaisuudessaan vastausten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden viestintään ollaan tyytyväisiä ja suurin osa vastaajista on samaa mieltä väittämien kanssa.

Taulukko 7. Oma aktiivisuuteni viestinnässä (Johto ja esihenkilöt).



Taulukossa 7 on kaksitoista väittämää liittyen johdon ja esihenkilöiden omaan aktiivisuuteen viestinnässä. Tähän on vastannut esihenkilöt sekä johto, joten vastauksia tuli ainoastaan 4. Ensimmäinen väittämä on ”Viestin organisaation tavoitteista ja strategiasta selkeästi”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 25 % on ”täysin samaa mieltä” sekä 25 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Toinen väittämä on ”Viestin työn odotuksista ja vastuista työntekijöille ja edustajille”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 25 % on ”täysin samaa mieltä” sekä 25 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Kolmas väittämä on ”Viestin työyhteisössäni vuorovaikutteisesti”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 25 % on ”täysin samaa mieltä” sekä 25 % ei osaa sanoa.

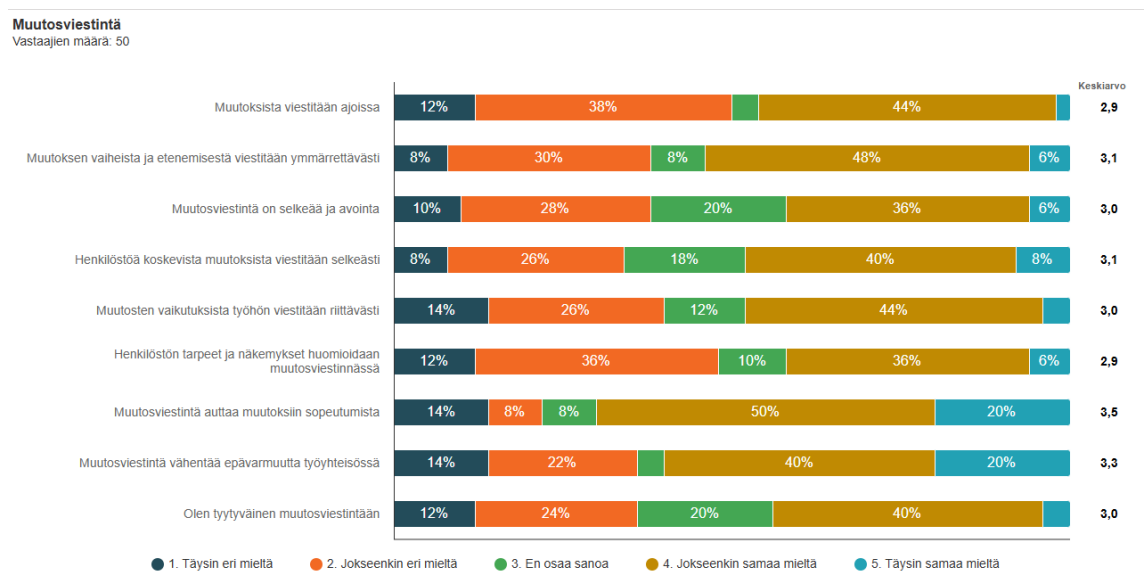
Neljäs väittämä on ”Jaan tietoa aktiivisesti”. Väittämään vastanneista 75 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 25 % on ”täysin samaa mieltä”. Viides väittämä on ”Viestin yhdenmukaisesti”. Väittämään vastanneista 75 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 25 % on ”täysin samaa mieltä”. Kuudes väittämä on ”Viestin ajantasaisesti”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä”, 25 % on ”täysin samaa mieltä” sekä 25 % ei osaa sanoa. Seitsemäs väittämä on ”Viestin avoimesti”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 50 % on ”täysin samaa mieltä”. Kahdeksas väittämä on ”Otan vastaan

kehitysehdotuksia ja vien niitä eteenpäin”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 50 % on ”täysin samaa mieltä”.

Yhdeksäs väittämä on ”Annan työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työhön liittyvissä asioissa”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 50 % on ”täysin samaa mieltä”. Kymmenes väittämä on ”Annan ja vastaanotan palautetta”. Väittämään vastanneista 75 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 25 % on ”täysin samaa mieltä”. Yhdestoista väittämä on ”Kuuntelen ja huomioin mielihetimit”. Väittämään vastanneista 75 % on ”täysin samaa mieltä” ja 25 % on ”jokseenkin samaa mieltä”. Viimeinen väittämä on ”Viestintäni tukee työyhteisön keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 50 % on ”täysin samaa mieltä”.

Vastauksista voidaan huomata, että johto ja esihenkilöt kokevat olevansa aktiivisia viestinnässä. Osa vastaajista kokee kuitenkin, että strategiasta ja tavoitteista sekä odotuksista ja vastuista viestimistä tulisi kehittää.

### Taulukko 8. Muutosviestintä



Taulukossa 8 on yhdeksän väittämää koskien muutosviestintää. Tähän osioon on vastanneet kaikki 50 henkilöä. Ensimmäinen väittämä on ”Muutoksista viestitään ajoissa”. Väittämään vastanneista 44 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 38 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Toinen väittämä on ”Muutoksen vaiheista ja etenemisestä viestitään ymmärrettävästi”. Väittämään vastanneista 48 % on

”jokseenkin samaa mieltä” ja 30 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Kolmas väittämä on ”Muutosviestintä on selkeää ja avointa”. Väittämään vastanneista 36 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 28 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Neljäs väittämä on ”Henkilöstöä koskevista muutoksista viestitään selkeästi”. Väittämään vastanneista 40 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 26 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Viides väittämä on ”Muutosten vaikutuksista työhön viestitään riittävästi”. Väittämään vastanneista 44 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 26 % on ”jokseenkin eri mieltä”.

Kuudes väittämä on ”Henkilöstön tarpeet ja näkemykset huomioidaan muutosviestinnässä”. Väittämään vastanneista 36 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 36 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Seitsemäs väittämä on ”Muutosviestintä auttaa muutoksiin sopeutumista”. Väittämään vastanneista 50 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 20 % on ”täysin samaa mieltä”. Kahdeksas väittämä on ”Muutosviestintä vähentää epävarmuutta työyhteisössä”. Väittämään vastanneista 40 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 22 % on ”jokseenkin eri mieltä”. Viimeinen väittämä on ”Olen tyytyväinen muutosviestintään”. Väittämään vastanneista 40 % on ”jokseenkin samaa mieltä” ja 24 % on ”jokseenkin eri mieltä”.

Sisäisen viestinnän osioista muutosviestinnässä on nähtävissä paljon mielipiteiden jakaumaa. Vastausten jakauma on tasaista, sillä tyytyväisiä sekä tyytymättömiä vastaajia on prosentuaalisesti miltei saman verran.

## **5.1 Keskeiset teemat**

Määrällisen aineiston perusteella LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytilan voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla. Kyselymme sisälsi myös avoimia eli laadullisia kysymyksiä, jotta vastaajilla on mahdollisuus avata ajatuksiaan syvällisemmin. Tässä kappaleessa analysoimme määrällistä sekä laadullista aineistoa laadullisen analyysin menetelmin teemoittelun kautta. Analyysiä tehdessämme huomasimme, että kehityskohteitakin löytyy. Viestintäkanavissa ja muutosviestinnässä on havaittavissa eniten kehitettävää sisäisessä viestinnässä.

Päätutkimuskysymyksemme on ”Mikä on sisäisen viestinnän nykytila LähiTapiola Pohjoisessa?”. Tämän myötä alakysymyksiä ovat ”Missä sisäisessä viestinnässä

on onnistuttu?” sekä ”Mitä kehityskohteita sisäisessä viestinnässä on?”. Vastauksen analysoinnissa pääteemaksi valikoitui siis ”sisäisen viestinnän nykytila Lähi-Tapiola Pohjoisessa”, josta johdimme teemat ”sisäisen viestinnän onnistumiset” ja ”sisäisen viestinnän kehityskohteet”.

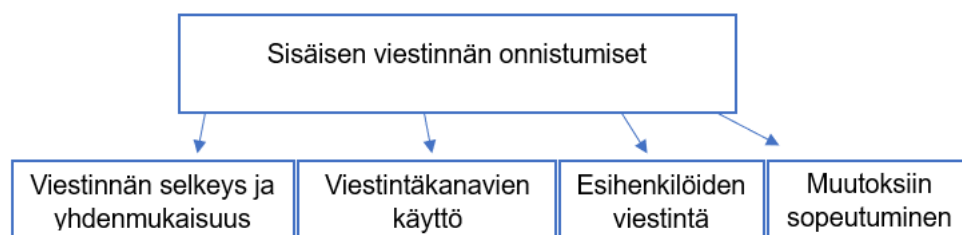
*Kuvio 1. Aineiston pääteemat*



## 5.2 Sisäisen viestinnän onnistumiset

Sisäisen viestinnän onnistumiset on jaettu alakategorioihin, jotka muodostuvat aiheista, jotka ovat saaneet positiivista palautetta avoimissa vastauksissa sekä määrällisesti paljon samaa mieltä -vastauksia. Onnistumisiksi nousivat viestinnän selkeys ja yhdenmukaisuus, viestintäkanavien käyttö, esihenkilöiden viestintä ja muutokseen sopeutuminen. Viestinnän selkeys ja yhdenmukaisuus näkyy onnistumisena, sillä se pääsääntöisesti tukee työntekijöiden työtä ja on oikea-aikaista. Vastaajat kokevat, että osaavat käyttää ja hyödyntää viestintäkanavia sekä viestintäkanavana Teams on koettu toimivaksi. Esihenkilöiden viestintään ollaan kokonaisuudessaan tyytyväisiä ja muutosviestinnän osalta on onnistuttu edesauttamaan muutokseen sopeutumista sekä vähentämään epävarmuutta työyhteisössä.

*Kuvio 2. Sisäisen viestinnän onnistumiset*



### 5.2.1 Viestinnän selkeys ja yhdenmukaisuus

Kyselyssä on havaittavissa, että sisäisen viestinnän selkeys ja yhdenmukaisuus ovat hyvällä tasolla LähiTapiola Pohjoisessa. Vastaajat kokevat sisäisen viestinnän olevan pääosin selkeää, ajantasaista ja työtä tukevaa, eli tärkeä tieto saavuttaa oikeat tekijät oikea-aikaisesti. Kyselyn vastaajat kokevat myös, että johdon viestintä on yhdenmukaista sekä viestintä organisaation strategiasta ja tavoitteista on selkeää. Etenkin korvauspalveluiden viestintä on saanut kiitosta, sillä viestintä on informoivaa ja säännöllistä.

*”Suurimmaksi osaksi viestintä tavoittaa ja on selkeää sekä ajankohtaista Pohjoisen osalta.”*

*”Viestintä tulee suoraan niille, jotka tietoa tarvitsevat ensisijaisesti.”*

*”Ajankohtaiset arjen jokapäiväiseen tekemiseen liittyvä viestintä on ajantasaista ja oikea-aikaista.”*

*”... Pohjoisen korvauspalveluille iso plussa. Siellä on tehty jättiloikka hyvään suuntaan!”*

### 5.2.2 Viestintäkanavien käyttö

Vastauksista käy ilmi, että vastaajat osaavat käyttää ja hyödyntää viestintäkanavia, hakemalla niistä tietoa sekä seuraamalla niitä aktiivisesti. Viestintäkanavien koetaan olevan toimivia ja tehokkaita tukien sujuvaa tiedonkulkua ja yhteistyötä työntekijöiden kesken. Etenkin Teams-viestintä on saanut positiivista palautetta vastaajien kesken. Sen koetaan olevan selkeä ja toimiva viestinnän työkalu. Teams koetaan tehokkaana, sillä siellä on omat kanavat eri aihealueita varten, joihin ajankohtaista tietoa päivitetään. Lisäksi Teams mahdollistaa sen, että tieto on jokaisen saatavilla samanaikaisesti.

*”Viestintäkanavat on toimivat ja niissä on helppo viestiä molempiin suuntiin.”*

*”Teamsin kanavilla kulkee hyvin tieto ja on mielestäni ajantasaista ja selkeää.”*

*”Teams tavoittaa melko hyvin ja viestejä luetaan.”*

### **5.2.3 Esihenkilöiden viestintä**

Kyselyn vastauksista on havaittavissa, että vastaajat kokevat esihenkilöiden olevan helposti lähestyttäviä sekä tavoitettavia. Myös esihenkilöiden palautteenanto sekä -vastaanotto nousevat vastauksissa positiivisesti esiin. Vastauksista nähdään myös, että esihenkilöt koetaan kuuntelevana ja mielipiteet huomioivana työyhteisössä. Heidän viestintänsä koetaan tukevan työyhteisön keskinäistä keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä. Viestinnän vastuuta on sisällytetty myös esihenkilöille, jolloin viestintä on nopeampaa ja tärkeää tietoa jaetaan useammin. Työntekijät kokevat myös, että päätöksien takana olevia syitä avataan paremmin työntekijöille.

*”Viestinnän rytmiä on nyt tiivistetty ja päätöksiä taustoitetaan nyt paremmin, sekä viestinnän vastuuta on sisällytetty myös esihenkilöille.”*

### **5.2.4 Muutokseen sopeutuminen**

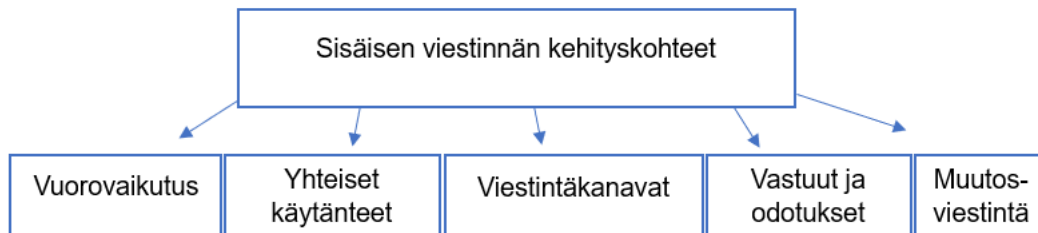
Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että muutosviestintä tukee työntekijöiden sopeutumista erilaisiin muutoksiin. Vastaajien mielestä muutosviestintä vähentää muutoksista johtuvaa epävarmuutta työyhteisössä. Osa vastaajista on sitä mieltä, että muutosten etenemisestä ja eri vaiheista viestitään henkilöstölle ymmärrettävästi.

## **5.3 Sisäisen viestinnän kehityskohteet**

LähiTapiola Pohjoisessa ollaan yleisesti tyytyväisiä sisäiseen viestintään, mutta huomattavissa on myös eriäviä mielipiteitä. Sisäisen viestinnän kehityskohteet on jaettu alakategorioihin, jotka muodostuvat aiheista, jotka nousivat esiin avoimissa vastauksissa ja saivat myös määrällisesti paljon eri mieltä -vastauksia. Kehityskohteiksi nousivat vuorovaikutus, yhteiset käytänteet, viestintäkanavat, vastuut ja odotukset sekä muutosviestintä. Vuorovaikutuksen osalta vastaajat kaipaavat

avoimuutta ja rohkaisua viestintään. Kehityskohteeksi nousi myös yhteisten käytänteiden vajaanaisuus sekä viestintäkanavien osalta tiedon ja viestintäkanavien paljous. Työn vastuista ja odotuksista toivotaan selkeämpää viestintää sekä muutoksista kaivataan avointa, jatkuvaa ja ajantasaista viestintää.

Kuvio 3. Sisäisen viestinnän kehityskohteet



### 5.3.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen osalta kyselyn vastauksissa oli havaittavissa eriäviä mielipiteitä. Osa vastaajista kokee, että sisäinen viestintä ei tavoita koko henkilöstöä samanaikaisesti ja tätä toivottiin kehitettävän. Avoimuus sekä vuorovaikutuksen puute nousevat myös kehityskohteiksi. Tämän vuoksi osa vastaajista kokee, että työn kannalta tärkeää tietoa ei ole riittävästi saatavilla. Lisäksi vastauksista näkee, että johdon viestintään kaivataan avoimuutta, selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Vastauksista käy ilmi epävarmuus oman viestintänsä suhteen ja epäily sen vaikuttavuudesta. Epävarmuutta aiheuttaa myös pelko siitä, että viestintä ei saa vastakaikua ja vastaajat toivovatkin yleistä rohkaisua sekä osallistamista viestimisen suhteen työyhteisössä.

*"... Saako omiin viesteihin vastakaikua vai ollaanko ympärillä vain hiljaa. Hiljaisuus lopettaa aktiivisuuden."*

*"Oman viestinnän vaikuttavuus..."*

*"Kaikilla pitäisi olla riittävän turvallinen ja luottavainen olo, että uskaltaa sanoa mielipiteensä asioihin."*

*"Yleistä rohkaisua ja osallistamista keskusteluihin."*

### 5.3.2 Yhteiset käytänteet

Kyselyssä ilmenee, että vastaajat kaipaavat yhteisiä käytäntöjä sisäiseen viestintään. Tällä hetkellä viestinnän koetaan olevan hajanaista eri kanavilla. Vastaajat toivovatkin selkeitä ja yhteisiä pelisääntöjä sille, mitä tietoa missäkin viestintäkanavassa jaetaan ja miten niissä kuuluisi viestiä. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että osa henkilöstöstä reagoi viesteihin esimerkiksi tykkäyksellä, jolloin lähettäjä tietää viestin saavuttaneen oikeat henkilöt. Viestien lukukuittauksia toivottiin yhdeksi yhteiseksi toimintatavaksi sisäisessä viestinnässä. Vastaajien kesken toivottiinkin esihenkilöiden varmistavan tiimeissä, että jokainen kantaa vastuunsa viestijänä ja seuraa viestintäkanavia aktiivisesti.

*”...selkeitä pelisääntöjä viestintään”*

*”Pitäisi tehdä valinta siitä, mitä viestitään missäkin kanavassa, jolloin tieto olisi helpommin löydettävissä.”*

*”Viesteihin vastaaminen/reagointi, että nähdään onko viesti ylipäätään tavoittanut kaikki oleelliset henkilöt.”*

*”tiimeissä esimiehet varmistaa että kaikki käyttää teamsia säännöllisesti ja lukee ja seuraa ajankohtaisia asioita.”*

### 5.3.3 Viestintäkanavat

Vastauksissa toistui maininta viestinnän hajanaisuudesta sekä tiedon hukkumisesta useisiin viestinnän kanaviin. Osa vastaajista koki, että viestintäkanavia on liian paljon, joka vaikeuttaa tiedon löytämistä sekä lisää tietotulvaa. Ajankohtaisten tiedostojen ja palaveritallenteiden toivotaan olevan keskitettynä tiettyyn kanavaan, jotta ne olisivat helpommin löydettävissä. Vanhentuneen ja epäoleellisen tiedon siistiminen etenkin Intranetistä nousi myös kyselyn vastauksissa usein esiin. Intranetin osalta kritiikkiä sai tiedon hakutoiminto, joka tuo esiin osittain väärää tai vanhentunutta tietoa. Intranettiin on kuitenkin vastausten mukaan tulossa muutosta, joka luo toivoa sen paremmasta toimivuudesta.

*"Erilaisia viestintäkanavia on liian paljon, jonka takia tieto "hukkuu" helposti."*

*"...Viestit pitäisi voida hakea jollain loogisella tavalla kanavista jälkeenkäin päin."*

*"Intran uudistaminen on tarpeen, mutta se onkin tulossa..."*

Vaikka Teams on viestintäkanavana käytetyin, vastauksissa ilmeni kehitettävää myös sen osalta. Teams on yksi viestintäkanavista, jonka sisällä on useita eri kanavia viestimistä ja tiedon välittämistä varten. Tämän vuoksi tärkeät viestit voivat hukkuu tietotulvaan, eivätkä ne saavuta vastaanottajaansa ajallaan. Tärkeät Teams-kanavat olisi hyvä pitää selkeänä ja niiden tulisi sisältää vain oleellista tietoa. Teamsin käyttöön toivotaan yhteistä käyttökoulusta, jolloin sitä voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti.

*"Teams-viestintä vaatii kehittämistä...Kanavia paljon ja tärkeät viestit hukkuu välillä massaun. Kriittiset kanavat tulisi erottaa paremmin ja sieltä kaikki epäoleellinen pysyä pois."*

*"Teamsin tehokas käyttö vaatii käyttökoulutusta..."*

#### **5.3.4 Vastuut ja odotukset**

Kyselyn vastauksissa nousi esiin tarve vastuiden ja odotusten selkeyttämiselle sisäisessä viestinnässä. Vastuualueiden ja roolien selkeyttämiselle on tarvetta, jotta jokainen tietää, mitä tietoa he jakavat ja millä tavoin. Vastauksissa nousi esiin ajatus myös siitä, että työyhteisössä jokaisen tulee kantaa oma vastuunsa viestijänä, eikä se ole ainoastaan johdon ja esihenkilöiden tehtävä. Johto ja esihenkilöt kokivat omassa toiminnassaan, että vastuiden ja odotusten viestimistä työntekijöille ja edustajille tulisi parantaa.

*"Selkeämmät roolit ja vastualueet ja kanavat, kuka jakaa tietoa ja miten sitä voi jakaa..."*

*"Työnjako pitää viestinnässä selkeänä, että kuka vastaa mistäkin osa-alueesta..."*

*"Jokaisen tulisi muistaa oma vastuu työyhteisön viestijänä..."*

### 5.3.5 Muutosviestintä

Muutosviestinnässä on eniten kehitettävää kyselyn osa-alueista. Kyselyn vastauksista on havaittavissa, että muutoksista viestitään hieman viiveellä ja muutosten perustelut jäävät epäselviksi. Vastaajat kaipaavatkin muutoksista viestittävän ajoissa, avoimesti ja perustellusti. Lisäksi korostettiin, että muutosten taustoja olisi hyvä avata ja kertoa syyt, miksi niitä tehdään ja mihin niiden avulla pyritään. Näin vastaajat kokevat, että heillä on mahdollisuus valmistautua ja ymmärtää taustalla olevia tekijöitä ennen muutosten tapahtumista.

Johdolta ja esihenkilöiltä toivottiin muutostilanteissa läsnäoloa ja saavutettavuutta sekä henkilöstön tarpeiden ja näkemysten huomioimista. Avoin keskustelukulttuuri sekä aktiivinen viestiminen myös tilanteissa, joissa ei ole viestittävää nousivat vastauksissa esiin useasti. Vastaajien mukaan muutosten aikaan voi esiintyä paljon epävarmuutta ja hiljaisuus voi johtaa huhupuheisiin.

*”Voitaisiin avata paremmin muutosten taustoja. Miksi muutoksia tehdään erinäisissä tilanteissa. Monesti viestintä tulee myös hyvin ”viime tipassa” tai vähän jälkikäteen”*

*”Ajantasaisuus ja läpinäkyvät perustelut muutokselle oleellisia.”*

*”Avointa keskustelua muutokseen liittyen.”*

*”Muistettaisiin viestiä myös tilanteissa joissa ei ole mitään viestittävää. Ehkäiseen asioiden turhaa pohtimista sekä mahdollisia valheellisia tietoja.”*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessamme selvitimme LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytilan, onnistumiset sekä kehityskohteet. Tavoitteenamme on näiden asioiden pohjalta antaa kehitysehdotuksia LähiTapiola Pohjoisen sisäiseen viestintään, jotka kirjoitamme auki myöhemmin.

Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysin pohjalta voidaan todeta, että LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila on hyvällä tasolla ja se täyttää suurilta osin sen perustehtävät. Sisäinen viestintä onnistuessaan pitää henkilöstön ajan tasalla organisaation keskeisistä asioista, edistää vuorovaikutusta sekä parantaa liiketoiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta (Kauhanen 2012, 174, 179). Vastauksista ilmenee, että enemmistö on tyytyväinen sisäisen viestinnän eri osa-alueisiin, joka kertoo organisaation luoneen perustan, jonka avulla henkilöstö saa samat lähtökohdat työn suorittamiselle.

### 6.1 Sisäisen viestinnän onnistumiset ja kehityskohteet

Sisäinen viestintä koetaan pääosin selkeänä ja työtä tukevana. Silloin, kun työntekijät saavat samat lähtökohdat, ymmärtävät mihin tähdätään ja mitä heidän työltään odotetaan, on sisäinen viestintä onnistunut tehtävässään (Kauhanen 2012, 174, 179). Korvauspalveluiden viestintä ja informaation jakaminen saa kyselyssä hyvää palautetta, ja tämä toimii esimerkkinä siitä, miten kohderyhmä huomioiminen, viestin ymmärrettävyys ja merkityksellisyys toteutuvat onnistuessaan käytännössä.

LähiTapiola Pohjoisen esihenkilöt ovat onnistuneet viestinnässä, sillä heidät koetaan helposti lähestyttävänä ja tavoitettavissa olevina. Uskomme, että johdon ja esihenkilöiden avoimella viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että viestintä tukee hyvää keskustelukulttuuria ja työilmapiiriä. Muutosviestinnän avulla on onnistuttu vähentämään työyhteisössä ilmeneviä epävarmuuksia muutosten aikana. Sitoutuminen ja luottamus työyhteisössä paranee, kun muutosviestinnän avulla onnistutaan vähentämään muutoksista johtuvaa epävarmuutta.

LähiTapiola Pohjoisessa osataan käyttää ja hyödyntää viestintäkanavia tehokkaasti. Havaittavissa on kuitenkin, että päivitetyn ja ajantasaisen tiedon löytäminen on haastavaa ja näin ollen vaikeuttaa viestintäkanavien tehokasta käyttöä. Ristiriita asioiden välillä kertoo siitä, että vaikka viestintävälineet ja käyttäjät toimivat oikeaoppisesti, tiedonhallinta ja organisointi kanavissa eivät välttämättä ole linjassa sen kanssa. Nämä seikat voivat johtaa informaatiotulvaan, jolloin olennainen tieto voi hukkua. Vaikka viestintäkanavien tehokasta käyttöä haastaa tiedon löydettävyyden useista viestintäkanavista, LähiTapiola Pohjoinen on onnistunut monilla keskeisillä sisäisen viestinnän osa-alueilla. Teams-alusta toimii LähiTapiola Pohjoisen sisäisessä viestinnässä ja on näin yksi onnistumisista. Teams mahdollistaa yhteistyön ja tehokkaan tiedonvälityksen monipuolisesti työyhteisössä.

Vaikka sisäisessä viestinnässä on pääosin onnistuttu, kehitettävääkin löytyy. Tutkimuksen tuloksista ei voi tehdä johtopäätöksiä yksiselitteisesti, sillä vastaajien näkemyksistä ei ole huomattavissa täysin yhtenäistä linjaa. Tästä voidaan päätellä, että viestintäkokemukseen ja odotuksiin vaikuttavat useat tekijät. Työntekijöiden henkilökohtaiset näkökulmat, sukupolvi sekä työvuosien määrä voivat olla vaikuttavia tekijöitä siihen, miksi vastaukset ovat jakautuneita.

Sisäisessä viestinnässä on kehitettävä vuorovaikutteisuutta, avoimuutta ja rohkeisuutta. Jokaisen työntekijän tulee kokea olonsa turvalliseksi tuoda esiin omia näkemyksiään, saada viesteihinsä vastakaikua sekä tuntee olevansa osa työyhteisöä. Avoimuuden osalta on kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki tieto ei kuulu kaikille. Siksi työyhteisössä tulee sopia siitä, kuinka laajasti asioista kerrotaan ja keskustellaan. Työyhteisössä jokainen kantaa vastuunsa viestijänä, eivät ainoastaan johto ja esihenkilöt. Vastuiden ja odotusten kirkastaminen vähentää epäselvyyttä ja väärinymmärryksiä sekä auttaa vahvistamaan yhteistyötä työyhteisössä.

Tutkimuksessa käy ilmi, että yhteiset viestinnän käytännöt ovat puutteellisia ja hajanaisia, mikä näkyy tiedon hukkumisena. Viestintäkanavia on osittain liikaa ja tiedon löytäminen sekä hakeminen on haasteellista. Erityisesti Intranetin ja Teamsin hakutoiminnot vaativat kehittämistä. Vaikka nämä kanavat mahdollistavat tehokkaan tiedonvälityksen monipuolisesti työyhteisössä, kanavissa on paljon

sisäisiä kanavia, jotka sisältävät niin olennaista, vanhaa ja epäolennaistakin tietoa.

Muutosviestintä on yksi tutkimuksen osio, joka kaipaa myös kehittämistä. Muutoksista viestiminen ajallaan, aktiivisesti ja perustellusti auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen takana olevat syyt ja tavoitteet. Nämä muutosviestinnän tekijät auttavat työntekijää muutoksen vastaanottamisessa ja muutosprosessin etenemisessä. On tärkeää viestiä muutoksista myös silloin, kun viestittävää ei ole. Aktiivinen viestiminen vähentää huhupuheiden sekä epävarmuuksien muodostumista työyhteisössä. Johdon ja esihenkilöiden läsnäolo ja saavutettavuus muutostilanteissa koetaan tärkeiksi, sillä ne ovat herkkiä tilanteita ja tällöin tulee olla mahdollisuus kysymyksiin tai keskustelulle.

## **6.2 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet**

Tähän osioon kokoamme tutkimuksen analysoinnin ja johtopäätösten pohjalta konkreettisia kehitysehdotuksia LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän tueksi. Kehitysehdotuksemme keskittyvät pääsääntöisesti sisäisen viestinnän yhteisiin pelisääntöihin sekä viestintäkanaviin. Alla on esitetty kehitysehdotuksemme.

LähiTapiolan ryhmätasolla on yhteiset pelisäännöt, joita kuuluu noudattaa sisäisessä viestinnässä. Viestinnän pelisäännöt tulee räätälöidä ryhmätason yhteisten pelisääntöjen pohjalta LähiTapiola Pohjoiselle sopivaksi. Koska viestintäkanavista on haastavaa löytää tietoa, pelisäännöt määrittävät sen, mitä viestintäkanavaa käytetään mihinkin tarkoitukseen ja kuka on vastuussa minkäkin tiedon jakamisesta.

Pelisääntöjen luomiseen järjestetään verkossa tai toimistolla toteutettava työpaja, jossa pohditaan yhdessä ja tiimien kesken yhteisiä viestintäperiaatteita, joista kehitetään toimivimmat käytännöt arkeen. Viestinnän odotuksiin ja vastuisiin liittyen esihenkilöt ja työntekijät ylläpitävät avointa keskustelukulttuuria yhteisissä palaverissa.

Sisäisen viestinnän kanavissa vanhentunutta ja epäolennaista tietoa pitää hallita, jotta kanavat ovat mahdollisimman tehokkaita ja mielekkäitä käyttää. Hallintaan

sovitaan yhteinen linjaus tiedon säilyttämistä ja arkistointia varten. Tiedon hallintaan nimetään henkilö, joka poistaa ja arkistoi työn kannalta epäolennaisia ja vanhentunutta tietoa. Myös tiimikohtaisesti järjestetään lyhyitä palavereita, jossa käydään yhdessä läpi osastoittain työn kannalta olennaiset ja tärkeät tiedot ja kanavat, joista on nopea ja helppo löytää tietoa. Korvauspalvelut ovat saaneet paljon positiivista palautetta omasta viestinnästään ja kuten siellä jo tehdään, jokaiselta osastolta nimetään sisäisen viestinnän henkilö, joka jakaa tiimikohtaisia kuulumisia sekä ajankohtaisia asioita tasaisin väliajoin. Tämä käytäntö antaa mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen sekä kysymysten ja palautteen antamiseen alueyhtiön sisäisissä kanavissa.

Tiedon löytämisen helpottamiseksi työyhteisössä sovitaan yhteisiä hakusanoja ja hashtagia, joita käytetään julkaisuissa. Hakusanoja ovat esimerkiksi ”kotivakuutus” ja ”laskutus” sekä hashtagia esimerkiksi #korvaukset ja #vakuutukset. Jos taas tieto on kaikille saatavilla, mutta tärkeää vain esimerkiksi korvauspalveluille, käytetään sitä kuvaavaa avainsanaa tai hashtagia esimerkiksi #korvauspalvelut. Sisäisen viestinnän kanavissa otetaan käyttöön lukukuittaukset uutisiin ja viesteihin, jotka koskevat tiedon saajaa. Esimerkiksi Teamsissa reagoidaan julkaisuun peukulla, jotta viestin lähettäjä tietää viestin saavuttaneen oikeat henkilöt. Tämä viesteihin reagoiminen lisää myös vuorovaikutusta työyhteisössä.

Ensisijaisen tärkeää on varmistaa, että työntekijät tietävät mistä löytyy tärkeä ja ajantasainen tieto sisäisen viestinnän kanavista. Sisäisten viestintäkanavien käyttökoulutusta tarjotaan niille, jotka sitä tarvitsevat.

Organisaation erilaisten muutosten aikaan työntekijöille järjestetään mahdollisuus keskustella ja esittää kysymyksiä johdolle ja esihenkilöille muutoksiin liittyvissä asioissa. Tämä tapahtuu aikataulutettujen kyselytuntien muodossa tilanteen mukaan verkossa tai toimistolla. Mahdollisuus myös anonyymeille kysymyksille ja palautteelle tarjotaan työntekijöille Intranetissä. Tällöin jokaisella on mahdollisuus kysyä ja kertoa asioita matalalla kynnyksellä. Muutoksista ja sen etenemisestä viestitään säännöllisin väliajoin ja myös silloin, kun viestittävää tai uutta kerrottavaa ei ole. Muutosviestinnän viestintäsuunnitelmassa korostetaan aikataulusta, perustelujen avoimuutta sekä mahdollisuutta vuorovaikutukseen.

Mikäli kehitysehdotukset lähtevät käytäntöön LähiTapiola Pohjoisessa niin jatko-toimenpiteenä sisäisen viestinnän kehitystä voidaan tarkkailla LähiTapiola Pohjoisen olemassa olevan pulssikyselyn avulla. Tekemämme sisäisen viestinnän kysely sisältää kysymyksiä, joista poimimme kysymykset osaksi pulssikyselyä. Valitsemamme kysymykset auttavat sisäisen viestinnän nykytilan seuraamisessa lyhyellä aikavälillä.

Olemassa olevaan pulssikyselyyn lisättävät kysymysehdotukset koskien sisäistä viestintää ovat:

1. Sisäinen viestintä tavoittaa koko henkilöstön samanaikaisesti
2. Sisäinen viestintä on avointa ja vuorovaikutteista
3. Sisäinen viestintä tukee työtäni
4. Viestintäkanavat ovat toimivia ja tehokkaita
5. Olen tyytyväinen sisäiseen viestintään

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila sekä se, missä on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Näiden pohjalta tavoitteenamme oli esittää konkreettisia kehitysehdotuksia, joita voitaisiin ottaa käytäntöön LähiTapiola Pohjoisessa. Tutkimuksemme tavoitteen selkeydyttyä muodostimme tutkimuskysymykset, joiden avulla saisimme selville kokonaisvaltaisen kuvan LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytilasta.

Tutkimuksemme avulla saavutimme sille asetetun tavoitteen. Aineisto, jonka keräsimme rakentamamme kyselyn avulla, auttoi meitä saamaan vastauksen tutkimuskysymyksiimme sekä mahdollisti ymmärtämään sisäisen viestinnän onnistumiset ja kehityskohteet LähiTapiola Pohjoisessa. Tutkimustulosten avulla laadimme konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka mahdollistavat sisäisen viestinnän selkeyttämisen tulevaisuudessa LähiTapiola Pohjoisessa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat sen, että LähiTapiola Pohjoisen sisäinen viestintä koetaan yleisesti toimivaksi ja se tukee päivittäistä työntekoa. Vastajaat kokivat kuitenkin tiedon hakemisen haasteelliseksi sekä viestintäkanavien selkeyttämisen ja muutosviestinnän kehittämisen tarpeelliseksi. Tutkimustuloksista ei nousut esiin mitään odottamatonta, sillä nykypäivänä viestintäkanavien paljous voi aiheuttaa tietotulvaa. Vaikka viestinnän välineet olisivat toimivia, se ei takaa niiden sujuvaa ja tehokasta käyttöä. Tätä varten tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä sekä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä viestintäkanavien käyttäjinä.

Tutkimuksessamme tuli esille, että muutosviestintään kaivataan entistä enemmän avoimuutta sekä läsnäoloa muutosten hetkellä. Näitä kehittämällä voidaan vähentää epävarmuuksia sekä parantaa luottamusta työyhteisössä. Myös Nove-toksen tuoreen selvityksen mukaan muutosjohtaminen on tämän vuoden 2025 suurimpia haasteita. Selvityksen mukaan kyky johtaa muutoksia sekä asettua toisen asemaan nousevat tärkeiksi johtajuuden vahvuuksiksi. Muutokset ovat kaikille epävarmaa aikaa, jolloin johtajan on tärkeää olla läsnä, jotta jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. (Charpentier 2025.)

Opinnäytetyömme avulla syvensimme ymmärrystämme sisäisen viestinnän tärkeydestä organisaation sekä työyhteisön kannalta. Opinnäytetyöprosessin aikana opimme, kuinka tärkeää selkeä ja johdonmukainen viestintä on. Prosessin aikana kykymme analysoida aineistoa kriittisesti eri näkökulmista kehittyi sekä opimme soveltamaan tietoperustaamme aineistosta tehtyihin havaintoihin. Yhteistyömme oli sujuvaa, sillä olemme oppineet opiskelujen aikana aikatauluttamaan työskentelyämme, jakamaan vastuuta sekä hyödyntämään omia vahvuuk-siamme työskennellessämme yhdessä. Prosessin aikana kuitenkin haasteeksi muodostui aikataulujen yhteensovittaminen sekä vertaisarvioinnin puutteellisuus.

Tutkimuksemme luotettavuuden varmistimme valitsemalla tutkimuksemme kan-nalta oikeat aineistonkeruu ja analysointimenetelmät. Kyselytutkimus mahdollisti sen, että tavoitimme helposti suuren joukon ja pystyimme säilyttämään vastaajien anonymiteetin. Vastausten antaminen anonyymisti auttoi vastaajia kertomaan rehellisiä mielipiteitä, mikä parantaa tulostemme luotettavuutta. Laadimme kysely-lomakkeen huolellisesti hyödyntäen rakentamaamme tietoperustaa sekä selkeitä kysymyksiä, jotka olivat linjassa tutkimuksemme tavoitteiden kanssa.

Saimme vastauksissa monipuolisia näkemyksiä, sillä vastaajat olivat eri osas-toilla sekä tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, mikä vahvistaa tutkimuksemme luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttaa kuitenkin se, että vain 50 henkilöä 169:stä vastasi kyselyymme. Vastajamäärällä voi olla vaikutusta tulosten yleis-tettävyyteen, mutta saimme kuitenkin arvokasta tietoa sisäisen viestinnän nyky-tilasta, sen onnistumisista ja kehityskohteista. Haastattelut olisivat kuitenkin mah-dollistaneet entistä syvällisemmän ymmärryksen henkilöstön kokemuksista ja ke-hitystarpeista sisäisessä viestinnässä. Jos toteuttaisimme tutkimuksemme uudel-leen, ottaisimme mukaan joko yksilö- tai ryhmähaastattelut määrällisen tutkimuk-sen oheen.

Aiheena sisäinen viestintä on aina ajankohtainen ja sen merkitys työyhteisössä kasvaa koko ajan. Kehitysehdotuksemme mahdollistavat pelisääntöjen rakenta-misen, viestintäkanavien selkeyttämisen sekä muutosviestinnän kehittämisen LähiTapiola Pohjoisessa. Muutosviestintään sekä viestintäkoulutuksiin panosta-minen mahdollistaisi sen, että jokainen työntekijä voisi kokea olevansa osallisena työyhteisön viestinnässä sekä ajan tasalla organisaation tapahtumista.

Tulevaisuudessa aihetta voisi tutkia syvällisemmin tarkastelemalla eri henkilöstöryhmien välistä viestintää tai tutkimalla viestintäkulttuurin vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin.

## LÄHTEET

Charpentier, P. 2025. Muutosjohtaminen on vuoden 2025 suurin johtamishaaste. HR viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/4513/muutosjohtaminen>. Luettu: 22.4.2025.

Dahlman, S. & Heide, M. 2020. Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture. Taylor & Francis Group. E-kirja.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila K. 2025. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Luettu: 25.3.2025.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2025.

Juhila, K. 2025a. Koodaaminen. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>. Luettu: 25.3.2025.

Juhila, K. 2025b. Teemoittelu. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 25.3.2025.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Helsinki.

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Helsinki.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2017. Communicare! viestinnän tekijän käsikirja. Seitsemäs uudistettu laitos. Infor. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Alma Talent Oy. E-kirja.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja.

LähiTapiola 2025a. LähiTapiola Pohjoinen. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtiot/pohjoinen/#esittely>. Luettu: 3.12.2024.

LähiTapiola 2025b. 160 vuotta täyttävä LähiTapiola Pohjoinen on vanhimpia yrityksiä alueellaan. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/tiedotteet/1509578745932/>. Luettu: 13.01.2025.

LähiTapiola 2025c. LähiTapiola-ryhmän hallintomalli. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatieto/lahitapiola-ryhman-hallintomalli/>. Luettu: 13.01.2025.

LähiTapiola 2025d. Toiminnan tarkoitus. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa->. Luettu: 13.01.2025.

LähiTapiola 2025e. LähiTapiola työnantajana. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/toihin-meille/lahitapiola-tyonantajana/>. Luettu: 13.01.2025.

Lämsä, A-M., Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.2.2025.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2025.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOY Pro. Helsinki. E-kirja.

Tietoarkisto 2025. Tilastollinen päättely. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>. Luettu: 23.1.2025.

Toots, T. 2023. Miksi tarvitset sisäistä viestintää vuonna 2024? GuavaHR Ltd. Luettavissa: <https://guavahr.com/fi/miksi-tarvitset-sisaista-viestintaa-vuoden-2024/>. Luettu: 16.1.2025.

Vuori, J. 2025. Laadullinen sisällönanalyysi. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 25.3.2025.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Luettu: 31.1.2025.

## **LIITTEET**

Liite 1 Sähköpostin saateteksti

Liite 2 Sisäisen viestinnän kysely

Hei Pohjoinen!

Teemme yhdessä luokkakaverini Noora Reijosen kanssa opinnäytetyön, jonka aiheena on Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen case: LähiTapiola Pohjoinen. Opiskelemme molemmat töiden ohella tradenomitutkintoa Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen osaamispolulla ja sisäisen viestinnän tutkimus tukee ammatillista kehittymistämme.

**Miten sisäinen viestintä toimii oikeasti? Nyt on mahdollisuutesi vaikuttaa! Vastaa kyselyyn ja auta kehittämään sisäistä viestintää – jokaisen vastaus on tärkeä.**

#### **Kyselyyn vastaaminen**

Varaathan vastaamiseen aikaa noin 10–15 minuuttia.

Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja ja kaikki vastaukset ovat anonyymeja. Kyselyn vastauksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössämme.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webropol.com/s/LTsisaisenviestinnankysely>

Tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi toivomme, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn.

**Vastaathan viimeistään 31.3. klo. 16 mennessä**

t. Titta-Emilia ja Noora



## Sisäisen viestinnän kysely

Tervetuloa vastaamaan LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän kyselyyn! Teemme kyselyn osana opinnäytetyötämme LähiTapiola Pohjoisen henkilöstölle liittyen sisäiseen viestintään. Kyselyn avulla pyrimme selvittämään, millainen on LähiTapiola Pohjoisen sisäisen viestinnän nykytila, mitkä asiat sujuvat hyvin ja mitä asioita voidaan kehittää.

Vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia, ja kysely sisältää sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat pakollisia ja niihin vastaamalla pääset kyselyssä eteenpäin. Arvostamme myös avoimiin kysymyksiin vastaamista, sillä ne auttavat meitä kokonais kuvan hahmottamisessa.

Vastausvaihtoehtoja ovat: 1. Täysin eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä, 3. En osaa sanoa 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

Kyselyssä ei kerätä henkilötietoja ja kaikki vastaukset ovat anonyymeja. Kyselyn vastauksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössämme. Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se julkaistaan Theseus –verkkokirjaston (<https://www.theseus.fi/>) avoimeen kokoelmaan.

Kiitos etukäteen ajastasi ja vastauksistasi kyselyyn! <3:llä Titta & Noora

## Sisäisen viestinnän kysely

### 1. Asema \*

- Johto
- Esihenkilö
- Yrittäjäsuhteinen
- Työsuhteinen

### 2. Ikä \*

- Alle 30
- 31-40
- 41-50
- yli 50

### 3. Työvuodet Lähi Tapiola Pohjoisessa \*

- Alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

### 4. Toimiyksikkö \*

- Korvauspalvelut
- Hallinto ja tukitoiminnot
- Asiakkuudet ja vakuuttaminen

## Sisäisen viestinnän kysely

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista, keskustelua ja yhteydenpitoa eri viestintäkanavien kautta.

### 5. Sisäinen viestintä \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Sisäinen viestintä tavoittaa koko henkilöstön samanaikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on avointa ja vuorovaikutteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä tukee työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen sisäiseen viestintään LähiTapiola Pohjoisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Mitkä asiat toimivat sisäisessä viestinnässä hyvin ?

### 7. Missä asioissa sisäistä viestintää voitaisiin parantaa?

Sisäisessä viestinnässä käytetään useita viestinnän muotoja ja kanavia. Sisäisen viestinnän onnistuminen riippuu siitä, miten eri kanavia ja toimintoja hyödynnetään sekä siitä, miten tieto kulkee organisaatiossa.

**8. Järjestä sisäiset viestintäkanavat tärkeysjärjestykseen työsi kannalta. Numero 1 = tärkein, Numero 7 = vähiten tärkeä. (Et voi valita samaa numeroa kahdesti) \***

Teams	Valitse ▾
Intra	Valitse ▾
Sharepoint	Valitse ▾
Sähköposti	Valitse ▾
WhatsApp	Valitse ▾
Kokoukset/palaverit	Valitse ▾
Toimistokeskustelut	Valitse ▾

**9. Mitä viestintäkanavia seuraat eniten? Voit valita enintään 3 vaihtoehtoa. \***

- Teams
- Intranet
- Sharepoint
- Sähköposti
- WhatsApp
- Kokoukset/palaverit

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliä  
Valitut vaihtoehdot: 0

**10. Viestintäkanavia on mielestäni \***

- Liian vähän
- Riittävästi
- Liian paljon

**11. Viestintäkanavat \***

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Viestintäkanavat ovat toimivia ja tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavat tukevat sujuvaa tiedonkulkua ja yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä löydän tarvitsemani tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto on ajantasaista ja päivitettyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää ja hyödyntää viestintäkanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Onko jokin viestintäkanava, mikä kaipaisi mielestäsi muutosta? Mikä, miksi?**

**13. Miten kehittäisit viestintäkanavien käyttöä?**

#### 14. Oma aktiivisuuteni viestinnässä \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Tiedän vastuuni sisäisessä viestinnässä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin työyhteisössäni vuorovaikuttaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan tietoa aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haen tarpeellista tietoa viestintäkanavista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan aktiivisesti eri viestintäkanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuon esiin mielipiteitäni ja kehitysehdotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan ja vastaanotan palautetta työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 15. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka aktiivisesti osallistut sisäiseen viestintään?

#### 16. Millaisia keinoja toivoisit työyhteisöön, jotta kaikki osallistuisivat viestintään aktiivisemmin?

## 17. Johdon viestintä \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Johdon viestintä organisaation tavoitteista ja strategiasta on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan johdolta riittävästi tietoa työni kannalta tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon viestintä on yhdenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon viestintä on ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on avointa ja herättää luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto antaa ja vastaanottaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kuunnellaan ja mielipiteeni huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä tukee työyhteisön keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen johdon viestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Esihenkilöiden viestintä \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Esihenkilöni viestii selkeästi työni odotuksista ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa työni kannalta tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni viestintä on yhdenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni viestintä on ajantasaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa ja vastaanottaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on avointa ja herättää luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kuunnellaan ja mielipiteeni huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä tukee työyhteisön keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen esihenkilöiden viestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. Mitä toivot esihenkilöiden ja johdon viestinnältä enemmän?

**20. Oma aktiivisuuteni viestinnässä (Johto ja esihenkilöt) \***

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Viestin organisaation tavoitteista ja strategiasta selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin työn odotuksista ja vastuista työntekijöille ja edustajille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin työyhteisössäni vuorovaikutteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan tietoa aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin yhdenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin ajantasaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastaan kehitysehdotuksia ja vien niitä eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työhön liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan ja vastaanotan palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelen ja huomioin mielipiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäni tukee työyhteisön keskustelukulttuuria ja avointa ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Millaisia keinoja toivoisit työyhteisöön, jotta kaikki osallistuisivat viestintään aktiivisemmin?**

Muutosviestinnän tavoitteena on tukea henkilöstöä muutostilanteissa, vähentää epävarmuutta ja auttaa sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Muutokset voivat tapahtua hitaasti tai nopeasti ja voivat olla rakenteellisia tai toimintatapoihin liittyviä, eikä suinkaan aina negatiivisia.

## 22. Muutosviestintä \*

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Muutoksista viestitään ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen vaiheista ja etenemisestä viestitään ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä on selkeää ja avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöä koskevista muutoksista viestitään selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten vaikutuksista työhön viestitään riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tarpeet ja näkemykset huomioidaan muutosviestinnässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä auttaa muutoksiin sopeutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä vähentää epävarmuutta työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen muutosviestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 23. Miten viestintää muutostilanteissa voitaisiin kehittää?