

Anu Häkkinen

KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ  
TURVA JA SEN SISÄISEN  
VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN  
Case Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2009




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  7.12.2009
<b>Tekijä(t)</b>  Anu Häkkinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma Henkilöstöhallinto	
<b>Nimeke</b> Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva ja sen sisäisen viestinnän kehittäminen		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Keskinäisen Vakuutusyhtiö Turvan sisäisen viestinnän puutteet ja suunnitella toimenpiteet sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Työn tarkoitus on selvittää miten keskinäisen vakuutusyhtiö Turvan työntekijät käyttävät sisäistä viestintää päivittäisessä työssään ja mitä sisäisen viestinnän kanavia organisaatiolla on käytössään.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin sisäistä viestintää käsitteenä sekä sisäisen viestinnän eri osaluokkia ja sisäisen viestinnän kanavia. Osiossa selvitetään myös sisäisen viestinnän ongelmia sekä sen rooleja ja vaikutuksia.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kyselyn avulla, joka lähetettiin asiakasneuvojille. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, kuinka tärkeää sisäinen viestintä organisaatiolle on ja kuinka asiakasneuvojat kokevat sisäisen viestinnän laadun ja minkälaisia puutteita he näkevät organisaation sisäisessä viestinnässä. Suurimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat intranet, uuden henkilöstön perehdytys sekä sisäisen viestinnän nopeus. Näihin ongelmiin ratkaisuksi nousivat intranetin uusiminen rakenteeltaan selkeäksi, henkilöstön huolellisempi perehdyttäminen, johon voivat osallistua muutkin kuin koulutusvastaavat sekä sisäisen viestinnän nopeuden tehostaminen, jakamalla vastuuta niin johdon kuin muidenkin henkilöstön jäsenten välillä.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintäkanavat, sisäinen tiedotus		
<b>Sivumäärä</b> 41 s. + liitteet 2 s.	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn200974598
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Jussila Eila	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  December 7, 2009
<b>Author(s)</b> Anu Häkkinen	<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva and development of its internal communication		
<b>Abstract</b>  The aim of this study was to identify the limitations in internal communication in an insurance company Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva and to propose a strategy to correct those deficiencies. The study approached these objectives by investigating how the employees of Turva used internal communication on a daily basis, and what different channels of internal communication the organisation had available and in use.  The theoretical background approached internal communications as a concept and studied its different aspects and channels. The problems, roles and implications of internal communication were also examined. The study was carried out as a questionnaire which was sent to the customer advisors. The aim of the questionnaire was to clarify how important internal communication was to the organisation and how the customer advisors experienced the quality and possible shortcomings of internal communication within Turva. The study showed that.  Intranet, the training of new personnel and the efficiency of internal communication were considered to be the most potential areas of development. Solutions to these problem areas included renewing and clarifying the layout of intranet, improving training to include the whole personnel not only those responsible for training, and also enhancing the efficiency of internal communication by sharing responsibility among supervisors and other personnel.		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Internal communication, organisation communication, communication channels, internal information, in-company communication		
<b>Pages</b> 41 p. + app. 2 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn200974598
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Jussila Eila	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	SISÄINEN VIESTINTÄ .....	2
2.1	Sisäinen viestintä käsitteenä .....	2
2.2	Yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot .....	4
2.3	Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiolle .....	5
2.4	Sisäinen tiedotus .....	6
2.5	Sisäinen markkinointi .....	6
2.6	Sisäisen viestinnän kanavat .....	7
2.6.1	Sähköinen viestintä .....	7
2.6.2	Kirjallinen viestintä .....	8
2.6.3	Suullinen viestintä .....	11
2.7	Viestinnän ongelmia .....	14
2.8	Sisäisen viestinnän roolit ja vaikutukset .....	16
3	KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ TURVA JA SISÄINEN VIESTINTÄ ...	18
3.1	Sisäisen viestinnän nykytilanne .....	19
3.2	Sisäisen viestinnän kehittämisen tarve .....	20
4	TUTKIMUSAINEISTO .....	21
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	21
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	22
4.3	Reliabiliteetti .....	22
4.4	Validiteetti .....	23
4.5	Aineiston kerääminen .....	24
4.6	Tutkimustulokset .....	24
5	SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN .....	33
5.1	Kehittämiskohteet .....	34
5.2	Kehittämisen toteuttaminen .....	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
7	PÄÄTÄNTÖ .....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä osa jokaisessa organisaatiossa. Se on yhteisöviestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto. Sisäinen viestintä on jatkuva prosessi ja jokaisen yrityksen ja organisaation tulee kehittää sitä jatkuvasti paremmaksi ja toimivammaksi.

Tänä päivänä muutos työelämässä on jokapäiväistä ja se on jatkuvaa ja nopeaa. Organisaation on elettävä muutoksessa mukana ja osattava tehdä muutoksia organisaation sisällä pärjätäkseen työelämässä. Organisaatio ei voi torjua muutoksia vaan sen on tehtävä niitä itsensä sisällä ja sopeuduttava markkinoiden ja työympäristön tilanteen mukaan.

Uudistuminen ja muutokset ovat arkipäivää yrityksissä ja organisaatioissa. Tämän vuoksi organisaation nopea reagointi uudistumisiin ja muutoksiin on erittäin tärkeää. Tällaisissa tapauksissa sisäisellä viestinnällä on suuri rooli.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Keskinäisen Vakuutusyhtiö Turvan sisäisen viestinnän puutteet ja suunnitella toimenpiteet sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Työni tarkoitus on selvittää miten keskinäisen vakuutusyhtiö Turvan työntekijät käyttävät sisäistä viestintää päivittäisessä työssään ja mitä sisäisen viestinnän kanavia organisaatiolla on käytössään. Tutkimus suoritetaan asiakasneuvojen näkökulmasta ja tarkoitus on tutkimuksen myötä saada selville sisäisen viestinnän puutteet ja sitä kautta lähteä pohtimaan, kuinka sisäistä viestintää saataisiin tehostettua ja sen puutteita korjattua.

Organisaatioviestintään kuuluvat sekä sisäinen että ulkoinen viestintä ja omassa työssäni keskityn pelkästään sisäiseen viestintään ja sen kehitysideoihin. Tarkoitus on kartoittaa sisäisen viestinnän puutteita tutkimuksen avulla ja koittaa keksiä joitakin kehitysideoita näitä puutteita varten. Tutkimustavaksi on valittu sähköpostitse lähetettävä kyselylomake, joka sisältää kolmetoista avointa kysymystä sekä viisitoista numeroin arvioitavaa väittämää.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Yleisesti yrityksen viestinnästä käytetään nimitystä yhteisöviestintä tai organisaatioviestintä. Näillä nimityksillä tarkoitetaan usein yrityksen omaa viestintää, joka käsittää niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. (Viitala & Jylhä, 2006, 263.)

### 2.1 Sisäinen viestintä käsitteenä

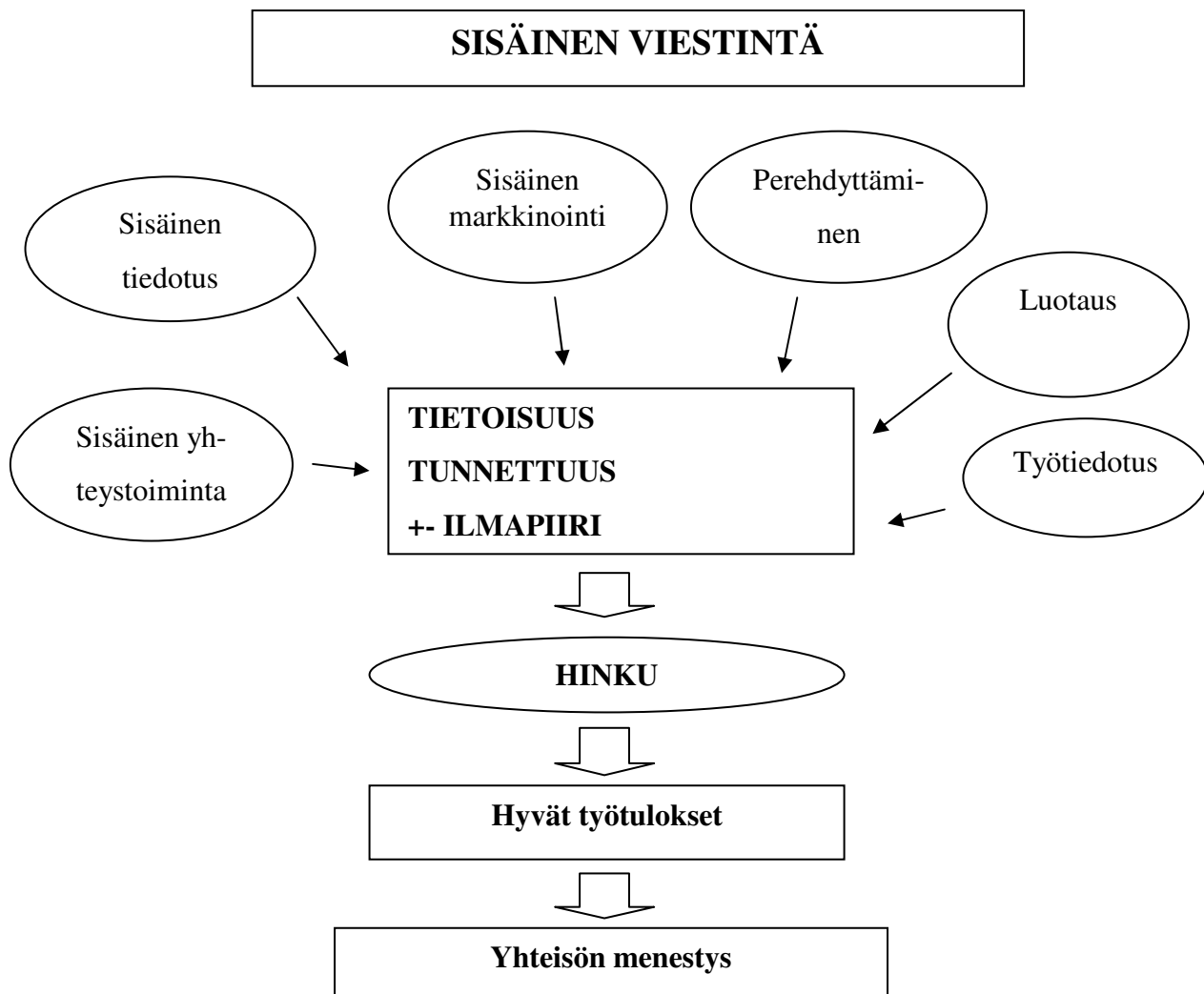
Työyhteisössä sisäinen viestintä on pääasiallisesti henkilöstöviestintää. Työyhteisöissä on aina käytetty sanontaa ”henkilöstö on voimavaramme”. Tämä sanonta alkaa monien mielestä olla jo kulunut käsite, mutta silti työyhteisöt edelleen osoittavat sanonnan todeksi kehittämällä sisäistä viestintäänsä. Sisäinen viestintä onkin organisaatioviestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellisin toiminto. Sisäisen viestinnän tärkeys huomattiin lasku- ja matalasuhdanteen aikana 1990-luvulla. Yritykset, jotka selvisivät näistä matalasuhdanteen ajoista, tekivät sen henkilöstönsä avulla, jota oli motivoitu ja joka oli tietoinen omasta tärkeydestään. Yritykset, jotka puolestaan yrittivät selvitä matalasuhdanteesta vähentämällä sisäistä viestintää ja laittamalla viestinnän puolelta henkilöstöä pois, kärsivät pahiten. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa on kysymys laajemmasta kokonaisuudesta, kuin vain päivittäisestä työviestinnästä. Yrityksen johdon on panostettava sisäiseen viestintään niin henkisiä kuin taloudellisia resursseja, koska sisäinen viestintä on kuitenkin strateginen asia. Sisäisen viestinnän avulla voidaan luoda ja ylläpitää henkilöstön ymmärrystä strategiasta sekä saada aikaan sitoutumista strategiaan ja arvioihin. Näin saadaan myös koko organisaation henkilöstö toimimaan strategian ja maineen tavoittamiseksi. (Sisäinen viestintä 2009.)

Organisaation sisäiseen viestintään osana kuuluvat yhteystoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön sekä tiedotus, jonka avulla välitetään viestejä talon sisälle. Yhteisö ja sen muun muassa visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, toiminta ja tuotteet sekä palvelut tulee tehdä henkilöstölle tutuiksi. Tällaista tehtävää yhteisössä hoitaa sisäinen markkinointi. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen koetaan merkittäväksi

sisäisen viestinnän tehtäväksi kun taloihin on korkeasuhdanteen myötä palkattu lisää tuloksenteekijöitä. 1990-luvun sisäisen viestinnän tutkimustulokset ovat osoittaneet yhdeksi suurimmista ongelmista sen, että johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Tämän vuoksi sisäiselle luotaukselle, lähinnä henkilöstön kuuntelemiselle, on osattu antaa nykyään enemmän arvoa. Organisaation sisäiseen viestintään kuuluu myös työtiedotus, joka liittyy puhtaaseen työsuoritukseen. (Siukosaari 2002, 65.)

Siukosaaren (2002, 65) mukaan yhteisön sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä henkilöstön keskuudessa työ- ja talohingun vahvistamiseksi, yhteistyön tehostamiseksi, tuloksenteon varmistamiseksi, työilmapiirin ja me-hengen parantamiseksi, yhteisökuvan rakentamiseksi sekä oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi henkilölähiverkoille.



**KUVIO 1. Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 6)**

## 2.2 Yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot

Yhteisöviestintä voidaan jakaa kahteen kategoriaan, yhteystoimintaan ja tiedotustoimintaan. Siukosaaren (Yhteisöviestinnän opas, 2002, 15) mukaan yhteystoiminnan tavoitteena on yhteisön ja ihmisten tunnettuus yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Yhteisö kommunikoi, niin oman henkilöstönsä, kuin yhteistyö- ja kohderyhmiensä kanssa, jotka toimivat yrityksen ulkopuolella siten, että ihmiset ja yhteisöt tulevat tunnuiksi. Toimiakseen helposti, työyhteisössä on vallittava myönteinen työilmapiiri ja tällainen saadaan aikaan vuorovaikutuksella eri ihmisten välillä. Aiemmin puhuttiin pr- ja suhdetoiminnasta, josta on jäljellä joitain piirteitä, joita näkyy nykyisessä yhteystoiminnassa. Sana, yhteystoiminta osana yhteisöviestintää, otettiin Suomessa käyttöön 1970-luvun puolivälissä, koska yhteydenpito on aina kuulunut yritysten ja muiden yhteisöjen toimintaan. (Siukosaari 2002, 15.)

Yhteisöviestinnän toista keskeistä toimintoa voidaan kutsua tiedotustoiminnaksi, tiedottamiseksi tai tiedotukseksi. Sen tavoitteena on Siukosaaren (2002, 15) mukaan tietoisuus yhteisöstä ja sen toiminnasta yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Sisäinen tiedottaminen on viestintää johdolta henkilöstölle sekä toisin päin. Ulkoinen tiedottaminen puolestaan kertoo viestin lähettämisestä yhteisöstä ympäröivään yhteiskuntaan. (Siukosaari 2002, 15.)



## YHTEYS- JA TIEDOTUSTOIMINTA

### YHTEYSTOIMINTA

suoraa, henkilökohtaista

- puhelinsoitto, kirje
- tapaaminen
- huomaavaisuus
- yhteisövierailut
- edustaminen
- henkilöstötapaamiset
- luotaus

### TIEDOTUSTOIMINTA

usein välitettyä

- esite
- tiedote
- tiedotustilaisuus
- asiakaslehti
- toimintakertomus
- henkilöstölehti
- ilmoitustaulu

### TUNTEMINEN



### TIETOISUUS



YHTEISÖ JA IHMISET

**KUVIO 2. Yhteys- ja tiedotustoiminta (Siukosaari, 2002, 16)**

### 2.3 Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiolle

Sisäisen viestinnän merkitys on kiistaton tekijä yrityksen menestymiselle. Sisäinen viestintä on yksi yritysjohton tärkeimmistä tehtävistä. Pääpiirteissään vastuu viestinnästä on johtajilla ja esimiehillä, mutta hekään eivät pysty hoitamaan viestintää yksin, vaan avuksi tarvitaan koko henkilöstöä. Sisäinen viestintä ei ole vain hetkellinen hoidettava toimenpide, vaan se on jatkuva prosessi, jota hoitavat kaikki organisaation työntekijät.

Teoreettisissa keskusteluissa, jotka liittyvät organisaationviestintään, on jo pitkään puhuttu siitä, mihin muuhun organisaation toimintaan viestintää voitaisiin verrata muuttujana. Ei kuitenkaan ole mahdollista verrata viestintää muihin toimintoihin, koska viestintä on tekijä joka tekee muut toiminnot mahdollisiksi. Esimerkiksi organisaation johtaminen, laskentatoimi, tuotannonjohto, henkilösuhteet, yritysdemokratia, markkinointi ja ostotoiminta eivät ole mahdollisia toimintoja ilman viestintää. (Wiio 1998, 163.)

## 2.4 Sisäinen tiedotus

Sisäisen tiedotuksen tehtävänä on saada yhteisöä koskevat asiat henkilöstön tietoisuuteen. Tällaisia yhteisöä koskevia asioita ovat esimerkiksi yhteisön uutiset ja ajankohdattaiset asiat kuten kehitys, toiminta, tuotteet ja tavoitteet sekä keinot, joilla näihin tavoitteisiin pyritään. Tällaiset tiedot antavat henkilöstölle selkeän kuvan omasta yhteisöstä ja motivoivat henkilöstöä toimimaan tehokkaammin. Sisäisellä tiedotuksella ja sisäisellä markkinoinnilla on eroa yhteisöviestinnässä. Sisäisen tiedotuksen tarkoituksena on välittää tietoa pienemmistäkin ja henkilöstölle läheisistä asioista. Se kertoo enemmän tästä hetkestä, muutoksista ja lähitulevaisuudessa tapahtuvista asioista. Sisäinen markkinointi puolestaan keskittyy enemmänkin pysyvämpiin ja yleisempiin asioihin. Sen tarkoituksena on myös luoda ja rakentaa organisaation sisäistä yhteisökuvaa. (Siukosaari 2002, 79.)

Viestintä organisaation sisällä voi tapahtua virallisesti tai epävirallisesti eikä viestinnän tarvitse olla aina suunniteltua vaan se voi ilmetä myös täysin spontaanisti. Sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa sähköinen, kirjallinen sekä suullinen viestintä. (Sisäinen viestintä 2009.)

## 2.5 Sisäinen markkinointi

1990-luvulla sisäisestä markkinoinnista tuli haluttu ja hyväksytty osa organisaation sisäistä viestintää. Samalla hävisi myös väärä käsitys siitä, että sisäinen markkinointi olisi vain oman talon tuotteiden ja palvelujen markkinointia omalle välle. Nykyään monissa organisaatioissa on panostettu sisäiseen markkinointiin onnistuneesti. (Siukosaari 2002, 122.)

Pelkistettynä sisäisen markkinoinnin tehtäväksi voidaan luonnehtia työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden ja tuotteiden markkinoiminen henkilöstölle. Sen tavoitteena on työ- ja talohingun lisääminen ja tehokas työskentely organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siukosaari 2002, 122.)

Sisäistä markkinointia varten tulee aina tehdä suunnitelma. Se on jatkuva tapahtuma- ja toimintaketju. Sisäisen markkinoinnin erilaisia käytännön keinoja ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, palaverit ja keskustelut, koulutustapahtumat, tiedotus- ja henkilöstölehdet sekä omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle. (Siukosaari 2002, 122-124.)

## **2.6 Sisäisen viestinnän kanavat**

Sisäinen viestintä voidaan jaotella kahteen eri kategoriaan, suullisiin ja kirjallisiin kanaviin. Suullinen viestintä on kirjallista viestintää tehokkaampaa ja nopeampaa ja suullisesti ilmaistuna asiat tulevat varmasti paremmin ymmärretyiksi kuin kirjallisesti. Sisäisessä viestinnässä tärkeässä roolissa ovat myös henkilökohtaiset verkostot eli niin kutsuttu puskaradio. (Ikävalko 1999, 59.)

Åberg (2000, 103.) jaottelee sisäisen viestinnän kolmeen eri kategoriaan: sähköinen, kirjallinen ja suullinen viestintä. Näiden eri kategorioiden kanavia yhdistelemällä, yritys saa käyttöönsä toimivan sisäisen viestinnän verkon.

Tarkemmin luokiteltuna sisäisen viestinnän sähköisiä kanavia ovat sähköposti ja intranet. Kirjallisen viestinnän kanaviin lukeutuvat esimerkiksi tiedotteet, sisäiset lehdet, oppaat ja infokirjeet. Suullisia kanavia ovat muun muassa lähin esimies, ylin johto, kokoukset, palaverit ja tiedotustilaisuudet.

### **2.6.1 Sähköinen viestintä**

Sähköinen viestintä jaotellaan yleensä kahteen eri pääkanavaan. Nämä kanavat ovat sähköposti ja intranet. Myös tv-monitoreja sekä sisäistä radiota käytetään joissakin yrityksissä, mutta pääpaino on intranetillä ja sähköpostilla. Sähköinen viestintä on mahdollistanut viestinnän jatkuvuuden ja sen avulla se pysyy myös reaaliaikaisena. Sähköinen viestintä takaa myös sen, että yhä useampi organisaation jäsen pystyy tuottamaan ja välittämään tietoa muulle organisaatiolle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 103.)

## *Sähköposti*

Sähköposti on helppo keino tavoittaa ihmisiä niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin viestinnässä. Sähköpostin avulla tavoittaa nopeasti ja helposti henkilöt yrityksen sisällä. Vaikka faksikin on toimiva lähetystapa, on sähköposti kuitenkin henkilökohtaisempi ja se on helpompi pitää salaisena. Vastaanottaja voi myös valita, milloin hän haluaa postinsa käsitellä. Sähköpostin avulla voidaan lähettää kokouskutsuja, tiedotteita, ohjeita, muistioita ja raportteja. Sähköpostin käytöllä myös säästetään kustannuksissa, jos esimerkiksi tarvitsee lähettää tiedote suuremmalle joukolle. Sähköpostia käyttämällä ei tarvitse käyttää suuria määriä papereita ja lähetyskustannuksia. (Kylänpää & Piirainen, 1999, 17.)

## *Intranet*

Melkein jokaisella yrityksellä on oma intranet, joka on suljettu sisäisen viestinnän verkko. Intranet koostuu yrityksen tietokoneiden muodostamasta verkosta, joka on eristetty internetistä tietoturvasuojauksin. Niin kuin sähköpostin, myös intranetin käytöllä on suuret säästövaikutukset sisäisessä viestinnässä. Intranetissä julkaistaan yleensä esimerkiksi suurin osa lomakepohjista ja joissakin yrityksissä myös henkilöstölehti julkaistaan intranetissä ja näin ollen säästetään suuret määrät paperin kulutuksessa. Muita intranetissä julkaistavia asioita ovat esimerkiksi avoimet työpaikat, henkilöstöuutiset, myynti- ja markkinointiuutiset, työohjeet sekä ruokalistat. Koska internet on lähinnä ulkoisen viestinnän ja intranet sisäisen viestinnän käyttöön, ne usein poikkeavat sisällöltään ja ulkoasultaan hyvinkin paljon. Niissä yrityksissä, joilta intranet löytyy, se on työntekijöillään melkein jokapäiväisessä käytössä. (Kylänpää & Piirainen, 1999, 13 - 14.)

### **2.6.2 Kirjallinen viestintä**

Kirjallinen viestintä on sähköisen viestinnän yleistymisen vuoksi harvinaisempaa, mutta edelleen tehokas viestinnän keino. Kirjallisen viestinnän välineitä ovat esimerkiksi ilmoitustaulutiedotteet, tiedotuslehtiset, henkilöstölehdet sekä ilmoitustaululle laitettavat lehtiset. Jos uutiset eivät tavoita edellä mainittuja kanavia, voidaan henkilöstölle postittaa tiedotteita myös kirjeitse. Jos postitusta ei pystytä itse hoitamaan, se

voidaan siirtää palveluyritykselle, jonka alaa tämänkaltaiset tehtävät ovat. Tiedote lähetetään yritykselle, jolloin yritys hoitaa tulostuksen, monistuksen ja kuorituksen ja lähettää tiedotteen eteenpäin. (Kylänpää & Piirainen 1999, 9.)

Riippumatta siitä saavuttaako sisäinen tiedote henkilöstön ilmoitustaululla, intranetissä, jaettuna työpisteisiin tai lähetettynä sähköpostiin, on sen kuitenkin oltava luettavissa nopeasti ja helposti. Tiedote toimii toivotulla tavalla, kun tiedotteen laatija osaa ajatella itsensä vastaanottajan asemaan ja muistaa kirjoittaessaan, että kenelle, miksi ja milloin hän tiedotteen laatii. (Kaloinen ym. 2004, 147.)

### *Ilmoitustaulutiedote*

Ilmoitustaulu on yksi vanhimmista sisäisen viestinnän tiedotusvälineistä. Jos ilmoitustaulu on hyvin hoidettu, voi tiedottaminen tälläkin tavalla olla erittäin tehokasta ja toimivaa. Ilmoitustaulun etuna on se, että kaikki tietävät missä se sijaitsee ja kaikki tietävät yleensä mitä tietoa ilmoitustaululla yleensä julkaistaan. Jos ilmoitustaulua käytetään sisäiseen viestintään, tulisi ottaa huomioon muun muassa niiden lukumäärä. Ilmoitustauluja pitäisi olla henkilöstön kokoon nähden riittävästi ja myös se vaikuttaa, missä henkilöstö toimii. Jokaisella yksiköllä tulisi olla oma ilmoitustaulunsa. Ilmoitustaulut tulisi sijoittaa niin että kaikki näkevät ne. Hyviä sijaintipaikkoja olisivat esimerkiksi sisäänkäyntien läheisyydessä olevat seinät tai vaikkapa ruokalaan mennessä olevalla reitillä. Kenenkään ei tulisi joutua erikseen erityisesti etsimään ilmoitustaulua. Helpon ilmoitustaulutiedottaminen toimisi, jos sillä olisi oma hoitajansa, jonka kautta kaikki tiedotteet kulkisivat ja joka pitäisi taulun sisällöstä ja ulkonäöstä huolta. (Siukosaari 2002, 106.)

Ilmoitustaululla voidaan julkaista tiedotteita, joissa ilmoitetaan työpaikan sisäisistä harrastusaktiviteeteista ja ohjeita, jotka liittyvät työyhteisöön ja työhön. Ilmoitustaululla voi nähdä myös ulkopuolelta tulevia mainoksia ja tiedotteita. Yleensä ilmoitustaulutiedotteissa ilmoitetaan keneltä voi saada lisätietoja asiaa koskien. (Kylänpää & Piirainen 1999, 9.)

*Tiedotus- ja henkilöstölehti*

Useissa yrityksissä julkaistaan usein tiedotus- ja henkilöstölehteä. Näiden kahden ero ei sisällöltään ole kovinkaan suuri. Tiedotuslehti on yleensä vaatimattomampi ja sen sisältö on henkilöstölehteä suppeampi. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että tiedotuslehti saatetaan julkaista esimerkiksi viikoittain kun taas henkilöstölehti voi ilmaantua vain muutaman kerran vuoden aikana. Henkilöstölehti on enemmänkin aikakauslehtien tapainen ja se voi sisältää esimerkiksi yrityksen toimintaedellytykset, taloudellisen tilan ja tulevaisuuden näkymiä. Yrityksen uudet ja vanhat tuotteet ja niiden markkinointi yleensä esitellään henkilöstölehdessä, kuin myös yrityksen eri osastojen ja yksikköjen esittelyt. Työsuhdeasiat, kuten palkkaus, henkilöstö- ja sosiaaliedut, työsuojelu, työterveys ja koulutus ovat asioita, joita usein julkaistaan henkilöstölehdissä. Vapaa-ajan ja harrastustoiminnan uutisoiminen näkyy myös henkilöstölehdissä voimakkaasti. (Kaloinen ym. 2004, 149.)

Tiedotuslehti ilmestyy viikon tai kahden viikon välein. Sen tehtävänä on kertoa uutiset ja tiedottaa, vastata kysymyksiin, yrittää pitää keskustelua yllä ja tarjota ilmoitustilaa. Lehden tulisi ilmestyä säännöllisesti niin, että henkilöstö tietäisi tarkalleen minä päivänä ja mihin kellonaikaan se ilmestyy. Tiedotuslehti ei ole kovinkaan laaja, se voi olla vain muutaman sivun ja se voi olla vain monistettu paperinippu. Tärkeää kuitenkin on, että sen jakelu toimii kunnolla ja tehokkaasti. Kaikkien henkilöstöön kuuluviin tulisi saada se helposti käsiinsä ja kaikkien tulisi saada se suunnilleen samaan aikaan. Hyvä tiedotuslehti kertoo työyhteisöstä ja sen toiminnasta. Sen tehtävänä on tuoda julki esimerkiksi tapahtumat ja tulevat muutokset. Se kertoo myös henkilöistä, tiimeistä ja työryhmistä, jäsenkunnan tapahtumista, talon vieraista, pidetyistä puheista ja talosta julkaistuista lehtijutuista, laaduntarkkailusta, tuotannonlisäyksestä, markkinaosuuksien kasvusta, uusista tuotteista ja koneista, rakennusten laajennuksista, toiminta-alan kehitysnäkymistä ja niin edelleen. Tiedotuslehdessä voidaan puhua myös työtoiminnasta, työterveydestä, työmatkaturvallisuudesta, aloitetoiminnasta, ruokala-toiminnasta sekä eri yhteistyöelimien kokouksissaan päättämistä asioista. (Siukosaari 2002, 111.)

Henkilöstölehdessä puhuttaessa, voidaan kuvitella sille useita tehtäviä ja monenlaista sisältöä. Henkilöstölehdessä yksi tärkeimmistä tehtävistä on me-hengen luominen. Leh-

dessä voidaan kertoa kaikki se mitä yhdessä on tehty ja saatu aikaan ja kuinka on onnistuttu. Henkilöstölehti edistää myös sisäistä markkinointia muun muassa esittelemällä organisaatiota sekä sen toimintaa ja tuloksia. Sisäistä markkinointia se edistää myös esittelemällä uudet tuotteet ja palvelut sekä kampanjat. Henkilöstölehti voi toimia yhteisökuulttuurin vaalijana kertomalla talon tapoja ja kertomalla miksi näin toimitaan. Henkilöstölehti kertoo siitä millaiselta organisaatio näyttää ja miltä sen pitäisi näyttää. Eli se toimii myös yhteisöilmeen vaalijana. Lehti toimii myös talon, työyksiköiden ja henkilöstön uutisten kertojana. Se tiedottaa myös organisaation sisällä tapahtuvasta toiminnasta ja työtehtävistä. (Siukosaari 2002, 108.)

### 2.6.3 Suullinen viestintä

Suullinen viestintä on ehkä näistä kolmesta eri viestinnän lajeista tehokkain ja eniten asiataustoja tarjoava vaihtoehto. Kasvokkain kommunikointi antaa parhaan mahdollisen tilaisuuden saada nopeasti taustatietoja ja kasvokkain viestiminen saa yleensä enemmän keskustelua aikaan. Kasvokkain viestimällä saadaan myös helpoimmin selville onko tieto varmasti saavuttanut toisen osapuolen ja sen onko vastapuoli varmasti ymmärtänyt asian.

Suullisen viestinnän keinoja voivat olla esimerkiksi erilaiset kokoukset ja palaverit. Koko henkilöstölle suunnatut tilaisuudet kuten esimerkiksi tiedotustilaisuudet, koulutustilaisuudet, juhlat ja teemapäivät ovat myös tärkeä osa suullista viestintää. Näitä tilaisuuksia yleensä pitävät esimiehet, mutta usein myös muulla henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda äänensä esiin. Näin tieto saavuttaa koko henkilökunnan samalla kertaa tehokkaasti. (Kaloinen ym. 2004, 144.)

#### *Kokoukset ja palaverit*

Työyksiköissä, työryhmissä tai tiimeissä voidaan pitää säännöllisesti viikkopalaverita. Näissä palaverieissa käsitellään useita eri aiheita, mutta ne ovat samalla hyviä työyksikön oman, sisäisen tiedotuksen foorumeita. Tällaisissa palaverieissa ei voida keroa koko organisaatiota koskevia asioita, ellei niitä sitten kerrota kaikille yksiköille samaan aikaan. Palaverit ovat hyviä hetkiä palautteen saamiseen, kyselemiseen ja keruuseen. Kokoukset ja palaverit tulisivat olla hyvin suunniteltuja ja johdettuja sekä tavoit-

teellisiä. Tällaiset kokoukset ovat osoittautuneet erinomaisiksi viestintätapahtumiksi ja siten osaksi nykyaikaista tavoitejohtamisjärjestelmää. Organisaation sisällä voidaan pitää monia erilaisia kokouksia henkilöstön edustajien ja johdon välillä, henkilöstön keskuudessa ja johdon kesken. Tällaisissa tilanteissa toimii suullinen viestintä, ja niiden tehokkuus riippuu paljon niiden puheenjohtajasta. (Siukosaari 2002, 99.)

### *Tiedotustilaisuudet*

Kuten palavereiden, kokousten ynnä muiden suullisen viestinnän kanavien, niin myös tiedotustilaisuuksien tulisi olla hyvin suunniteltuja ja toteutettuja. Tällainen hyvin suunniteltu ja toteutettu tilaisuus on sisäistä viestintää parhaimmillaan. Turhia tiedotustilaisuuksia tulisi kuitenkin välttää säästääkseen niin johdon kuin henkilöstönkin aikaa. Näitä tiedotustilaisuuksia tulisi välttää, jos asian voisi ilmaista myös tiedotteella. Tiedotustilaisuuden järjestäminen on aiheellista silloin kun halutaan näyttää tai esitellä jotain asioita kuten esimerkiksi karttoja, piirustuksia, pienoismalleja, uusia tuotteita, uusi puheenjohtaja tai varatoimitusjohtaja. Tiedotustilaisuuksissa tuli pyrkiä kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, jolloin osa tiedotettavasta asiasta jätetään henkilöstön kysymysten varaan. Tiedotteessa kerrotaan käsiteltävän asian ydinkohdat ja hyvin tehty tiedote tukee aina tiedotustilaisuutta. Tämän vuoksi tiedote voi siis korvata tiedotustilanteen mutta tiedotustilaisuus ei voi korvata tiedotetta. (Siukosaari 2002, 101.)

Yhteistoimintalain mukaan henkilöstölle on tiedotettava muun muassa yrityksen taloudellisesta tuloksesta sekä tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuvista henkilöstösuunnitelmista. Tällaisten tilaisuuksien kutsuissa yleensä mainitaan tilaisuuden aihe ja tilaisuuteen varataan sen verran aikaa, että henkilöstöllä on aikaa esittää kysymyksiä ja johdolla aikaa niihin vastata. (Kaloinen ym. 2004, 144.)

### *Koulutustilaisuudet*

Liiketoiminnan kannalta henkilöstön on ainakin silloin tällöin parannettava vuorovaikutustaitojaan kuten esimerkiksi kieli- ja neuvottelutaitojaan ja näihin paras keino on koulutustilaisuudet. Koulutustilaisuuksien muita aiheita voivat olla myös uusien työmenetelmien tai tietojärjestelmien käyttöönotto tai asiakaspalvelun tehostaminen.



Koulutettavien todelliset tarpeet tulisi kartoittaa ennen koulutuksen järjestämistä ja koulutustilaisuus tulisi suunnitella huolellisesti etukäteen tarpeita mukailleen. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että osallistujat pääsisivät alusta alkaen vaikuttamaan koulutustilaisuuden sisältöön ja ajoitukseen. (Kaloinen ym. 2004, 144.)

### *Esimies-alaisviestintä*

Esimies-alaisviestintä on erittäin tärkeä osa suullista viestintää. Esimiehen rooli viestijänä on erittäin tärkeä, ja monesti työntekijät odottavatkin saavansa omaa työtä koskevaa tietoa suoraan lähimmältä esimieheltään. Esimiehet saavat eniten tietoa organisaatiota koskevista asioista ja kertovat eteenpäin alaisilleen sen mitä pitävät tärkeänä. Esimies-alaiskeskusteluissa on myös helppo tuoda ilmi tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Henkilökohtaiseen esimies- ja työntekijäviestintään kuuluvat muun muassa kehityskeskustelut ja arvioinnit.

Juhlien, esimerkiksi yrityksen tai henkilöstön merkkipäivien, tilinpäätösjuhlien tai pikkujoulujen järjestäminen ei ehkä ole liiketoiminnallisesti kovin merkittävää. Niillä on kuitenkin suuri osa hyvän yhteishengen luomisessa työyhteisössä. Näin palkitaan ja motivoidaan henkilöstöä. (Kaloinen ym. 2004, 144.)

### *Puskaradio*

Tämä epävirallinen suullisen viestinnän kanava on vakiinnuttanut asemansa jokaisessa organisaatiossa. Sen verran toimiva se epävirallisuudestaan huolimatta on, että hyvä tiedottaja voi käyttää sitä jopa apuna tiedotuksessa. Aina kun tietoja odotetaan, mutta ei saada niitä riittävän nopeasti, puskaradio aloittaa toimintansa. Jos talon sisäinen viestintä ei hoida vallalla olevaa tietotyhjiötä, joku hoitaa joka tapauksessa sen viestinnän yksikön puolesta. Puskaradion kautta levittäytyvät helposti negatiiviset huhut, koska työyhteisöissä on yleensä aina joku, joka nauttii sekasorrosta vuotamalla tietoja, keksimällä juttuja ja spekuloidulla. Puskaradio toimii parhaimmillaan organisaatioissa, joissa sisäinen viestintä on vähäistä, salailevaa ja sulkeutunutta ja joissa luottamus tietolähteisiin on menetetty. Puskaradiossa, niin kuin kaikissa muissakin sisäisen viestinnän kanavissa, on myös hyvä puoli, joka tulisi muistaa. Se voi sisäisen viestinnän kanavana olla läheinen, nopea ja erittäin kiinnostava. (Siukosaari 2002, 100.)

## 2.7 Viestinnän ongelmia

Sisäisellä viestinnällä on myös omat sudenkuoppansa. Yritykset panostavat paljon viestintää ja nimenomaan ulkoiseen viestintään, mutta usein unohdetaan panostaa tärkeään sisäiseen viestintään. Liian usein luullaan, että kaikki lukevat intraa ja saavat tietonsa sieltä kautta esimerkiksi tiedotuspalavereista. Varsinkin avokonttoreissa usein kuvitellaan niin virallisen kuin epävirallisen tiedon liikkuvan ihmisten välillä. Jos tieto ei saavuta vastaanottajaa kunnolla ja ihmisten puhuessa keskenään epävirallisia reittejä, voi syntyä melkoinen sekasotku ja tällainen tilanne voi aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä.

Yksi pahimmista virheistä, joita sisäisessä viestinnässä voi tapahtua on se, että yrityksen johto ei ota vastuuta viestinnästä. Sisäistä viestintää ei saisi jättää ainoastaan viestintäosaston harteille vaan myös johdon tulisi olla siinä mukana. Viestintää ei tulisi nähdä erillisenä toimintona vaan koko työyhteisön, erityisesti johdon, tulisi olla siinä mukana. Johdon rooli viestinnässä on erityisen tärkeää, koska viestintä on tärkeä osa johtamista ja näin ollen toimintoa ei tulisi jättää vain viestintäosaston hoidettavaksi. Viestintäihmiset kun eivät voi korvata esimiestä. Esimiesten ja viestintäosaston tulee olla aktiivisesti yhteistyössä, koska on tärkeää, että viestintäihmiset osaavat neuvoa esimiehiä ja tarjota keinoja, joilla nämä voisivat tehostaa tiedonkulkua. Suuri syy siihen, miksi ihmiset irtisanoutuvat työstään, on huono johtaminen. Motivoituneet työntekijät ovat tärkeitä yritykselle ja tästä syystä johdon tulisi tehdä henkilöstölle selväksi yrityksen tavoitteet. Parempia tuloksia saadaan aikaan kun tiedotetaan henkilöstöä kunnolla. (Tervola 2008.)

Vaikka kriisiviestintä ei varsinaisesti ole sisäistä viestintää, vaan osa kriisinhallintaa, sivuaa se kuitenkin jollain tapaa myös sisäistä viestintää. Viestinnän merkitys korostuu paljon kriisitilanteissa. Tiedottamista tulisi kuitenkin käydä läpi hyvissä ajoin jo silloin kun yrityksellä menee hyvin eikä vasta kriisitilanteessa. Johdon tulisi pitää henkilöstö tietoisena esimerkiksi yrityksen tuloksesta ja peilata tätä tiimin työskentelyyn ja tavoitteisiin. Jos työntekijät ovat tietoisia yrityksen liiketoiminnasta, on sen helpompi vastaanottaa huonoja uutisia. Viestintä katsotaan epäonnistuneeksi, jos sillä pyritään reagoimaan jo valmiiksi tapahtuneeseen vahinkoon. (Tervola 2008.)

Organisaatioissa tapahtuu välillä muutoksia kuten esimerkiksi fuusioitumista, lomautuksia tai suuria organisaatiomuutoksia. Tällaiset muutokset saavat henkilöstön helposti juoruamaan ja miettimään kuulemiaan huhuja. Sanonta ”tieto lisää tuskaa” ei oikein toimi yritysmaailmassa. Oikealla ja perusteellisella tiedolla saadaan aikaan juorujen ja huhujen loppuminen. Puskaradiot, jotka levittävät juoruja ja huhuja pilaavat työilmapiirin ja laskevat henkilöstön tehokkuutta. Tällaiselle menetykselle on oma liiketoiminnallinen nimensäkin: huhukustannus. Johdolle tällaisessa tilanteessa, jossa huhut kiertävät, on haastavaa saada oikea tieto perille. (Tervola 2008.)

Organisaation tulisi välttää myös ristiriitoja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä. Jos puheet huonosta organisaation sisäisestä ilmapiiristä leviää ulkopuolelle ja samaan aikaan etsitään yritykseen työntekijöitä, vaikka ilmoituksella, jossa luvataan iloista työilmapiiriä, antaa tällainen tilanne hyvin ristiriitaisen kuvan organisaatiosta. Jos ulospäin viestitään jotain ihan muuta kuin mitä sisällä tapahtuu, organisaation imago ja uskottavuus kärsivät. Monet yritykset yrittävät pitää imagonsa puhtoisena ja silotella pintaa. Jos asiat eivät suju organisaation sisällä, kannattaa miettiä milloin ja miten viestitään ulkopuolelle, koska tällaisessa tilanteessa ajoitus on ratkaiseva. (Tervola 2008.)

Johdon tulisi miettiä tarkkaan missä tilanteessa mitään sisäisen viestinnän kanavaa käytetään. Palavereista tiedotettaessa hyvä kanava on sähköposti. Sähköpostin kanssa on kuitenkin oltava varovainen, koska jokainen vastaanottaja voi tulkita viestin eri tavalla. Tämän vuoksi sähköpostilla ei tulisi ilmoittaa henkilökohtaisia asioita vaan, tilanteet tulisi hoitaa kasvokkain esimiehen ja alaisen välillä. Työntekijällä tulisi olla myös mahdollisuus esittää omat kysymyksensä ja esimiehen tulisi osoittaa myös olevansa läsnä tilanteessa. Koska sähköpostiviestinnässä on omat riskinsä, yksi ratkaisu oikeanlaiseen sähköpostin käyttöön ovat siihen liittyvät koulutukset. (Tervola 2008.)

Muutosten tapahtuessa organisaatiossa keskijohdolla on tärkeä rooli tiedon välittäjänä ylemmän johdon ja alaisten välillä. Muutoksessa on tärkeää pitää henkilöstö jatkuvasti ajan tasalla. Pienetkin tiedot auttavat henkilöstöä valmistautumaan tulevaan muutokseen. Yksi keino muutoksen hyväksymiseen on etsiä henkilöstön keskuudesta ne henkilöt, viestinvälittäjät, jotka puoltavat muutosta ja saada näiden ihmisten puheilla ja

vakuutteluilla myös muu henkilöstö innostumaan muutoksesta. Keskijohto tai edellä mainitut viestinvälittäjät ovat tärkeitä, koska nämä voivat olla jopa uskottavampia, koska he ovat lähempänä henkilöstä ja näin ollen henkilöstölle ei tule sellaista oloa, että johto vain sanelee muutoksia ja käskyjä ylhäältä päin. (Tervola 2008.)

Sisäinen viestintä, niin kuin kaikki muukin yrityksen liiketoiminta, tulisi suunnitella ja aikatauluttaa huolellisesti, jotta vältettäisiin viestinnän sudenkuopat. Kun organisaatiossa tehdään päätöksiä, tulee samalla jo miettiä kuinka henkilöstölle tullaan asioista kertomaan. On suuri virhe miettiä kertomisen keinoja vasta kun päätökset on tehty. Sisäinen viestintä ei saisi jäädä erilliseksi osaksi liiketoimintaa ja tämä voidaan välttää asettamalla sille tavoitteita ja mittareita, joilla voi arvioida sen onnistumista. (Tervola 2008.)

## **2.8 Sisäisen viestinnän roolit ja vaikutukset**

Tämän vuosituhanen puolella sisäisen viestinnän merkitys on vain kasvanut kasvamistaan ja organisaatiot joutuvat miettimään tarkemmin mitä sisäinen viestintä oikein on ja mitä siihen kuuluu kun muutoksesta on tullut jatkuva ilmiö. Keskeinen ajatus on, että mistä ja miten oikea ja ajan tasalla oleva tieto on saatavissa. Viralliset viestintäkanavat eivät aina välttämättä takaa tiedon täysin perille menemistä ja asian ymmärtämistä. Tänä päivänä vapaamuotoinen viestintä onkin kasvattanut merkitystään ja sen avulla monimutkaisemmat asiat, jotka vaativat enemmän pohdintaa, saadaan vastaanottajan tietoon. Sisäistä viestintää voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta ja se voidaan jakaa erilaisiin rooleihin. (Juholin 2002, 109.)

Wiion (Johdatus viestintään, 1998, 163) mukaan viestintä on organisaatiossa osatekijänä kaikessa mukana. Hän luonnehtii viestintää itsenäiseksi tekijäksi, joka usein on myös sekoittava tekijä. Viestinnän vähäinen määrä voi vaikuttaa kielteisesti ja puutteellinen ja virheellinen viestintä voi aiheuttaa vääriä suorituksia ja viivytyksiä. (Wiio, 1998, 163.)

Viestintä voidaan nähdä monelta eri kannalta ja yksi näkemys on, että viestintä on osa organisaatiokulttuuria. Toisen näkemyksen mukaan viestintä tarkoittaisi samaa kuin

organisaatiokulttuuri. Organisaatio voidaan myös nähdä kokonaisuutena, jonka yhtenä keskeisenä osana on viestintäkulttuuri. (Juholin 2002, 109-110.)

Viestintä on yksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista ja monissa tutkimuksissa viimeisen parin vuosikymmenen aikana on tullut ilmi, että työyhteisössä myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisäävät tyytyväisyyttä ja tehostaa työyhteisön toimintaa. Jos henkilöstö on tyytyväinen työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon, voidaan olettaa, että sisäinen viestintä on johdon puolelta avointa, luottavaista ja alaisiin keskittyvää. Onnistunutta viestintä on johdon puolelta myös silloin kun työyhteisön jäsenet pystyvät näkemään itsensä ja työnsä osana laajempaa kokonaisuutta eli koko organisaatiota. Tällainen on paljon helpompaa pienemmissä organisaatioissa, mutta tähän tulisi pyrkiä myös suuremmissa globaaleissa organisaatioissa, vaikka se onkin haasteellisempaa. Puhutaan usein, että henkilöstön tehokkuus riippuu paljon sisäisestä viestinnästä, mutta sama pätee myös johtoon. Yksi tämän päivän ja tulevaisuuden suurimmista haasteista olisi saada vähennettyä informaationsaastetta ka keskittyä sen sijaan henkilöstön ymmärryksen lisäämiseen. Tämä on mahdollista, ei niinkään tietoa lisäämällä ja välineitä hallitsemalla vaan kiinnittämällä johdon ja esimiesten huomiota omaan johtamiseensa ja viestintään sen osana. (Juholin 2002, 112.)

Hyvä ja toimiva sisäinen viestintä lisää tyytyväisyyttä työyhteisössä. Kun puhutaan sisäisen viestinnän arvioinnista, kiertyy se usein käsitteeseen viestintä tyytyväisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö on tyytyväinen saamaansa tietoon ja se on tietoinen siitä, että sillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössään. Viestintätyytyväisyyttä voidaan siis pitää mittarina, jolla yhteisöt seuraavat viestintänsä onnistumista yleisellä tasolla. Työtyytyväisyyttä sekä viestintätyytyväisyyttä on tutkittu paljon ja suurin johtopäätös näissä tutkimuksissa on ollut se, että viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on tärkeä yhteys toisiinsa ja että kun henkilöstö on tyytyväinen viestintään, se on motivoituneempi ja sitoutuneempi omaan työyhteisöönsä. Tärkeäksi seikaksi on noussut esimiesten viestintätyyli ja –käyttäytyminen, kasvokkain viestintä sekä henkilöstön välisten verkostojen toiminta. (Juholin 2002, 113.)

### 3 KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ TURVA JA SISÄINEN VIESTINTÄ

Keskinäinen vakuutusyhtiö Turva on valtakunnallinen vahinkovakuutusyhtiö. Keskinäisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat eli vakuutuksenottajat ja takuupääoman omistajat omistavat Turvan. (Turva yrityksenä 2009.)

Osakkaat pääsevät yhtiökokouksessa vaikuttamaan Turvan päätöksentekoon ja lisäksi asiakkailla on omistaja-asiakkuuteen perustuvia etuisuuksia. Asiakaskuntaan kuuluvat Kotitaloudet, pk-yritykset ja yhteisöt. Takuupääoma omistajia ovat SAK, 13 eri ammattiliittoa, kaksi eri työväenjärjestöä ja Tapiola-ryhmä. (Organisaatio, Turva... 2009.)

Palveluvalikoimaan kuuluu kaikki vahinkovakuutukset, minkä lisäksi Turva välittää Tapiola-ryhmän lakisääteisiä työeläkevakuutuksia sekä vapaaehtoisia henki- ja eläkevakuutuksia.

Turva tarjoaa asiakkailleen Turvan ja sen yhteistyökumppaneiden tuotteita ja palveluja. Kokonaisasiakkuuteen osana kuuluvat henki- ja eläkevakuutukset sekä pankki- ja rahastopalvelut. Turva vahvistaa keskinäisyyden etuja omistaja-asiakkaille ja niitä yritetään tuoda selvästi esille markkinoinnissa ja myynnissä. Tuotekehitys Turvassa on lähinnä Tapiola-ryhmän vahinkovakuutustuotteiden käyttöönottamista Turvalle sopivalla tavalla. (Organisaatio, Turva... 2009.)

Tällä hetkellä pankkivetoiset finanssikonsernit hallitsevat vakuutusmarkkinoita. Asiakassuhteiden hallinnalla käydään kovaa kilpailua. Yritykset myyvät aggressiivisesti vakuutuksia pankkipalveluiden yhteydessä. Turvan tulisi menestyäkseen pystyä yhteistyökumppaneiden avulla järjestämään asiakkailleen vakuutusturvaa laajempaa taloudellisten asioiden kokonaispalvelua. Turvalla tulisi olla markkinoilla selkeä kohderyhmä, jossa Turva pystyy myönteisellä tavalla erottumaan kilpailijoista. Jotta Turva voisi ylläpitää alan keskiarvoja alemmaa vahinkosuhdetta, tulisi kohderyhmän vahinkokäyttäytymisen olla ennustettavaa ja maltillista. (Organisaatio, Turva... 2009.)

Turvan sisäinen tiedottaminen toimii neljällä eri tavalla. Turvan työntekijöille on oma intranet-järjestelmä ja – palvelu Turvis. Se on tarkoitettu nopeaan ja tehokkaaseen päivittäisviestintään ja tiedon varastointiin. Intranet on tärkein päivittäisviestinnän

väline. Sen kautta tavoittaa helposti ja nopeasti koko Turvan henkilökunnan. Turvik-  
sessa etusivulla julkaistaan organisaatiota koskevat uutiset ja uusia uutisia julkaistaan  
noin 2-4 kappaletta päivässä.

Sähköpostin välityksellä hoidetaan henkilökohtaista ja tietyille lukijalle tai kohderyh-  
mälle suunnattua viestintää. Sähköposti on yleensä tarkoitettu yhdelle henkilölle tai  
esimerkiksi palveluesimiehien omille pienemmille alaisryhmille. Sähköpostia käyte-  
tään hyvin harvoin yleistiedottamiseen.

Turvalla on oma henkilöstölehti Turvatiimi. Lehti ilmestyy kuusi kertaa vuodessa.  
Lehden tavoitteena on välittää tietoa, mutta ennen kaikkea lisätä yhteenkuuluvuutta ja  
tarjota mahdollisuus vuorovaikutukseen ja keskusteluun työstä ja työyhteisöstä.

Suulliseen viestintään ja kysymysten esittämiseen on jokaisella oikeus esimerkiksi  
kehityskeskusteluissa, kokouksissa ja palavereissa. Kehityskeskustelut käydään läpi  
yleensä oman palveluesimiehen kanssa ja näissä kahdenkeskeisissä tilaisuuksissa on  
helppo tuoda julki omia ajatuksiaan ja saada äänensä esille.

### **3.1 Sisäisen viestinnän nykytilanne**

Sisäinen viestintä on tärkeä osa koko henkilöstön jokapäiväistä työtä. Jokainen joutuu  
melkein päivittäin olemaan yhteyksissä kollegoihinsa joko kasvotusten, puhelimitse,  
office communicatorin tai sähköpostin välityksellä. Office communicator on yksi Tur-  
van sisäisen viestinnän väline ja sitä tullaan käyttämään paljon, etenkin tulevaisuudes-  
sa. Tähän viestinnän välineeseen on mahdollista liittää kamera sekä kuulokkeet. Var-  
sinkin Turvan pääkonttorilla tämä viestinnän väline on tullut tutuksi videoneuvotte-  
lujen kautta. Tällä tavoin saadaan vähennettyä matkapäiviä, mutta se on mahdollista-  
nut nopean tiedonvälityksen.

Samoissa palvelutoimistoissa työskentelevät asiakasneuvojat saavat tietenkin tiedon  
nopeasti omalta kollegaltaan samasta toimistosta, mutta yrityksellä on myös yhden  
asiakasneuvojan palvelutoimistoja ja näissä toimistoissa työskentelevillä ei ole samaa  
etua puolellaan.

Puhelimitse tietoa voi olla joskus hankala saada, koska niin kutsutut lajiosastot kuten esimerkiksi korvauspuolet, myynnintuki ynnä muut sijaitsevat pääkonttorilla ja heillä on omat kiireensä ja monesti voi joutua jonottamaan pitkiäkin aikoja.

Sähköposti on helppo tapa saavuttaa tiedonsaaja, mutta tämäkin tapa voi olla hidas. Sähköpostiviestejä ei välttämättä lueta heti, koska työntekijä voi olla sillä hetkellä asiakaspalvelutilanteessa tai muuten estynyt lukemaan sähköpostia. Sähköpostiviestinnässä on myös se vaaransa, ettei viestinsaaaja aina välttämättä ymmärrä täysin viestin sisältöä niin kuin lähettäjä olisi halunnut.

Tieto kulkee niin tässäkin, kuin muissa yrityksissä, perinteisesti johdolta alaisille päin. Toki viestintää tapahtuu myös toisinpäin. Tieto kulkee myös alaisilta johdon suuntaan. Tietoa kulkee kyllä puolin ja toisin, mutta aina täytyy ottaa huomioon se, kuinka nopeasti tieto saavuttaa henkilöstön ja missä vaiheessa henkilöstöä tiedotetaan. Aina ei ole ihan varmaa onko esimerkiksi muutos jo tapahtunut siinä vaiheessa kun siitä tiedotetaan.

Yleisellä tasolla katsottuna sisäisen viestinnän tila yrityksessä on melko hyvä. Puutteitakin toki löytyy. Sisäinen viestintä onkin jatkuvaa prosessia ja siihen tulee panostaa aina. Sisäisen viestinnän tärkeyttä ei pidä unohtaa missään vaiheessa.

### **3.2 Sisäisen viestinnän kehittämisen tarve**

Kuten jo aiemmin mainitsin, sisäisen viestinnän tilanne yrityksessä on suhteellisen hyvällä mallilla. Puutteita kuitenkin löytyy joiltakin alueilta ja näihin asioihin tulisi puuttua, jotta sisäisen viestinnän oikeat tavoitteet tulisi saavutettua. Selkeitä ongelmia ei vielä ennen tutkimusta ollut selvillä. Tieto siitä, että niitä joillakin osa-alueilla oli, antoi idean lähteä selvittämään sisäisen viestinnän puutteita ja keksiä keinoja, joilla niitä saataisiin parannettua.

Sisäistä viestintää, yhtenä osana organisaation toimintastrategiaa, on hyvä parantaa jatkuvasti ja tästä syystä päätin käsitellä asiaa opinnäytetyössäni. Vaikka sisäinen viestintä koettaisiinkin toimivaksi, on siinä aina parantamisen varaa nykyisessä muutoksia ja uudistuksia pursuavassa yritysmaailmassa.



Itse yrityksessä työntekijänä olleena, tiesin jo jonkin verran omasta kokemuksesta joi-takin puutteita. Halusin ottaa näitä asioita esille ja opinnäytetyön avulla siihen oli erinomainen mahdollisuus. Kokemuksesta tiesin jo, että intranetin rakenteessa ja käy-tössä oli puutteita ja halusin ottaa asian esille suuremmassa määrin työssäni. Kun yri-tykseen astuu uutena työntekijänä on joskus helpompi nähdä puutteet ja vakiintuneet tavat, joita yrityksissä löytyy. Vanha henkilöstö voi niin sanotusti sokeutua. He eivät välttämättä näe omia paatuneita toimintatapojaan, joihin ajan myötä tulisi tehdä muu-toksia.

Tutkimus suoritettiin, jotta saataisiin selville pahimmat puutteet ja parannettua ja kehi-tettyä niitä uusiutuvan organisaation mukaisiksi. Tutkimuksessa keskitytään lähinnä intranettiin, tiedon hankintaan sekä yleiseen tiedon kulkuun organisaation sisällä. Myös uusien työntekijöiden perehdytykseen perehdytään jonkin verran.

## **4 TUTKIMUSAINEISTO**

Tässä osiossa tulen käsittelemään tutkimusmenetelmiä teoriaan pohjautuen ja siinä tulee selville, minkälaisen tutkimusmenetelmän avulla tutkimus on suoritettu ja kuinka aineistoa on kerätty. Osion lopussa analysoidaan tutkimukseen osallistuneiden vasta-uksia.

### **4.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun vastauksia ei voi saada numeerisesti eli aineisto on usein tekstimuodossa. Kvalitatiivista tutkimusta käytettä-essä halutaan usein ymmärtää tutkimuskohdetta kuten yritystä. Tutkimustuloksilla pyritään selittämään syitä, miksi juuri tiettyihin päätöksiin on päädytty. Tutkimuksella saadaan tietoa esimerkiksi markkinoinnin kehittämiseen, koska tulokset selittävät tar-vittavia arvoja ja asenteita. Kvalitatiivinen tutkimus on oiva tapa tutkia, kuinka yrityk-sen toimintaa voisi kehittää. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on vähemmän struk-turoitua kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelun ohella tietoja kerä-tään myös avoimilla haastattelukysymyksillä. (Heikkilä 2002, 16.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi koostua yksittäisistä yksilöhaastatteluista, joiden keräämisen tarkoituksena ei ole löytää yhtenäisyyksiä ja tilastollisia säännönmukaisuuksia, jonka vuoksi aineiston koko ei määräydy näiden perusteella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, joten aineiston koko määräytyy sen mukaan, kuinka paljon ryhmässä on jäseniä eli ei sen mukaan, kuinka paljon tutkimukseen tarvitaan aineistoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleisiä päätelmiä tutkittavista, mutta yksityisiä tapauksia tutkittaessa saadaan selville se mikä on tutkimuksen pääasia ja mikä toistuu useamman kerran. (Hirsjärvi ym. 2004, 170.)

## **4.2 Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivista tutkimusta, jota voidaan kutsua myös tilastolliseksi tai määrälliseksi tutkimukseksi, käytetään kun käsitellään lukuihin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä. Käytettäessä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on otoksen oltava tarpeeksi suuri ja kattava, jotta tulokset ovat todenmukaisia. Tutkimustuloksia kerättäessä käytetään yleensä kysymyksiä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot, jotta vastausten vertailu ja tutkiminen olisi helpompaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista voidaan myös tehdä taulukoita tai kuvioita havainnollistamaan vastauksia paremmin. (Heikkilä 2002, 16.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat: johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmallisuus, jossa tärkeää on, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen, tutkittavien henkilöiden valinta ja otantasuunnitelma, perusjoukon määrittely, johon tulosten tulee päteä, ja tästä perusjoukosta otetaan otos, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston kerääminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja tulosten kuvailu taulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2004, 131.)

## **4.3 Reliabiliteetti**

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti todetaan mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan, mittaustulosten ollessa samat, voidaan mittauksen todeta olevan reliaa-

beli. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset pystytään toistamaan myös muissa tutkimuksissa ja tapauksissa. (Heikkilä 2002, 187.)

Kahden arvioijan saadessa samanlaisen lopputuloksen on tulos reliaabeli. Jokainen yksilö tekee tulkintansa omiin kokemuksiin pohjautuen, jolloin ei ole kovinkaan todennäköistä, että kaksi arvioijaa päätyisi samaan lopputulokseen kolmannen osapuolen puheista. Reliaabeliutta voidaan tutkia myös kahdella eri tutkimusmenetelmällä rinnakkain niin, että saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.)

Puutteellinen reliabiliteetti johtaa usein satunnaisvirheisiin. Satunnaisvirheet aiheutuvat yleensä mittaus- ja käsittelyvirheistä. Otoksen koko vaikuttaa tiettyyn rajaan asti tutkimuksen tarkkuuteen. Jolloin otoskoon ollessa pieni, sattumanvaraisia tuloksia saadaan enemmän, tällöin saadaan myös epätarkkaa tietoa todellisesta keskiarvosta. (Heikkilä 2002, 187.)

#### **4.4 Validiteetti**

Reliabiliteetin rinnalla toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti, pätevyys. Mittarit eivät kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiin on saatu vastuksia, mutta vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin mitä tutkija. Jos tutkija käsittelee tulokset alkuperäisen mallin mukaisesti, niin tällöin tuloksia ei voida pitää paikkansa pitävinä ja tosina. (Hirsjärvi 2004, 216 - 217.)

Validiteetti kuvaa sitä, miten tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa tähän vaikuttaa pääasiassa kysymysten asettelu eli saadaanko vastausten avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. Systemaattinen virhe on huomattavasti satunnaisvirhettä vaarallisempi. Virheen vaikutus ei vähene otoskoon kasvaessa. Aineiston keräämiseen liittyvä tekijä synnyttää systemaattisen virheen, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon. Systemaattisen virheen ilmetessä mittauksessa, sekä reliabiliteetti että validiteetti alenevat huomattavasti. (Heikkilä 2002, 186 - 187.)

#### 4.5 Aineiston kerääminen

Tutkimustani varten laadin kyselyt, jotka lähetin asiakasneuvojille. Kohderyhmään kuului noin viisikymmentä henkilöä, joista kahdeltatoista henkilöltä sain vastaukset. Valitsin kohderyhmäksi asiakasneuvojat, koska olen itse toiminut kyseisessä työtehtävässä. Halusin saada heiltä vastaukset, koska sisäinen viestintä kuuluu heidän jokapäiväiseen työhönsä. Sisäinen viestintä kuuluu tietenkin organisaation jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön, mutta suuri osa asiakasneuvojista työskentelee erillisissä palvelutoimistoissa pääkonttorin ulkopuolella ja halusinkin selvittää kuinka erityisesti nämä asiakasneuvojat kokevat tiedon kulun organisaation sisällä. Toteutin haastattelut kyselylomakkeilla, jotka lähetin sähköpostitse. Kohderyhmä myös vastasi kyselyihin sähköpostitse.

Taustatyönä tutkimusta varten selvitin, kuinka monta asiakasneuvojaa yrityksessä kaiken kaikkiaan toimii ja selvitin näiden sähköpostiosoitteet. Kyselylomakkeessa oli vain kolmetoista avointa kysymystä ja loput viisitoista kysymystä olivat numeroilla vastattavissa. Näillä numeroilla saadaan selville onko vastaaja väittämän kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin erimieltä vai täysin eri mieltä.

#### 4.6 Tutkimustulokset

Tutkimus on toteutettu kyselyillä, jotka sisälsivät kolmetoista kysymystä, joihin kyselyyn osallistuneet vastasivat omin sanoin. Loput viisitoista olivat kysymyksiä, joihin vastaaja vastasi vain numeroilla. Koska kyselyt oli lähetetty noin viidellekymmenelle henkilölle ja näistä vain kaksitoista vastasi, voidaan todeta, etteivät tulokset anna täysin tarkkaa kuvaa siitä, kuinka tyytyväisiä sisäiseen viestintään organisaatiossa ollaan ja mikä sen tilanne on. Kyselyt lähetettiin sähköpostin kautta ja alun perin vastauksia tuli vain viisi. Muistutuksia kyselyyn vastaamisesta laitettiin useammankin kerran. Toisen muistutuksen jälkeen vastauksia oli tullut kuusi kappaletta ja kolmannen muistutussähköpostin jälkeen vastauksia saapui vielä yksi.

*Tiedonhankinta*

Ensimmäisen kysymyksen vastausten mukaan organisaatiosta löytyy useita eri kanavia, joiden kautta asiakasneuvojat saavat tietoa työtehtäviinsä liittyen. Lähes kaikilla vastaajilla vastauksena oli oman alueen palveluesimies sekä intranet. Nämä kanavat ovat nopeimmat kanavat saada tieto perille. Toimistoissa, joissa työskentelee useampi kuin yksi henkilö, saadaan tietysti informaatiota kollegoilta sekä yhteyspäälliköiltäkin joskus, jos nämä työskentelevät samassa toimistossa. Sähköposti on suosittu tiedonhankintakanava, tosin tätä kanavaa ei kannata suosia, jos kysyjä kaipaa pikaista vastausta. Tietoa omaan työtehtävään liittyen saadaan myös esimies-alaiskeskusteluissa sekä erilaisissa palavereissa ja koulutuksissa. Lajiosastot kuten esimerkiksi eri korvauspuolet tai eri vakuutuksia hoitavat ryhmät pääkonttorilla, laittavat myös välillä sähköpostia asiakasneuvojille ja pyytävät näitä hoitamaan joitakin heidän omalle alueelleen kuuluvia asioita. Kirjallisia kanavia, joista tietoa työtehtäväänsä liittyen saa, ovat erilaiset materiaalit kuten esimerkiksi tuoteselosteet ja vakuutusehdot. Hyvin monella vastanneista vastauksena oli myös myynnintuki, josta saa apua ja tietoa eri vakuutusasioihin liittyen.

Vastauksissa, jotka liittyivät tiedonsaantiin henkilöstöasioissa, tuli ilmi melkein samat kanavat kuin edellä mainitussa kysymyksessä, joka koski tiedonsaantia omiin työtehtäviin liittyen. Erona oli tietysti se, että henkilöstöasioista saadaan tietoa henkilöstöasioista vastaavalta yksiköltä. Henkilöstöasioista tiedotetaan myös organisaation järjestämällä yhteistyöpäivillä.

Kysyttäessä vastaajilta kuinka he saavat tietoa yrityksen toiminnasta ja strategioista, valtaosa nosti jälleen esille intranetin sekä lähimmän esimiehen tärkeyden. Tässäkin tapauksessa tietoa saadaan myös kollegoilta sekä erilaisista materiaaleista. Muutama vastaajista oli vastannut myös saavansa tietoa yhteistyöpäiviltä. Mielenpito tosin erosivat jonkin verran, koska puolet oli sitä mieltä, että yhteistyöpäivillä käydään läpi yrityksen toiminnan nykyhetkeä ja tulevaa ja samalla kerrotaan myös strategioista. Puolet taas vastasi, että näistä asioista kerrotaan yhteistyöpäivillä, mutta hyvin vähäisissä määrissä.

Kysymyksessä neljä kysyttiin mistä asioista asiakasneuvojat haluaisivat saada enemmän tietoa ja vastauksia tulikin useampi erilaisia. Osa haluaisi saada tietoa asioista, joita johtoryhmissä käsitellään. Ei tietenkään kaikkea, mutta sen verran että oltaisiin hieman ajan tasalla asioista ja ettei asioista tiedotettaisi vain kerran vuodessa yhteistyöpäivillä. Monet haluaisivat tietää tulevista muutoksista sekä muutoksista yleisissä käytännöissä. Enemmän tietoa toivottiin vahinkopuolenasioista sekä korvauskäytännöistä. Näihin edellä mainittuihin liittyen haluttaisiin saada enemmän toimintaohjeita. Vastaajat, jotka ovat uudempia työntekijöitä, haluaisivat saada yleistä tietoa kuinka toimistoissa hoidetaan kaikki päivittäiset asiat. Vastauksista kävi myös ilmi, että kun saadaan tietoa omasta työtehtävästä, sen olisi hyvä tulla keskitetysti mielellään yhdeltä taholta. Vastauksissa oli, että kun tietoa tulee monesta eri suunnasta, ohjeita tulee usein monia erilaisia ja jotakin tärkeää tietoa voi jäädä tällöin saamatta. Muuttuvat työtehtävät ja asiat, jotka koskevat itseään työntekijää olivat myös asioita, joista halutaan tietää enemmän. Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tietoa tulee välillä liikaakin.

#### *Sisäisen viestinnän laatu ja kehittämiskohteet*

Kyselyyn vastanneista osa oli tyytyväisiä yrityksen sisäiseen viestintään eikä heillä ollut juurikaan ideoita tai ajatuksia, joilla sisäistä viestintää voisi kehittää. Kuitenkin yli puolella vastanneista oli mieleissään jonkinlaisia parannusehdotuksia. Monissa vastauksissa tuli ilmi, että ne joilla oli ideoita ja ajatuksia olivat yrityksen uudempia työntekijöitä. Useampi oli toivonut enemmän perehdytystä uusille työntekijöille taloon tullessa. Koulutuksiin oltiin tyytyväisiä, mutta toivottiin enemmän ohjeistusta intranetin käyttöön ja siihen mitkä asiat ovat erityisen tärkeitä asiakasneuvojan tietää työssään. Ehdotettiin myös, että asiakasneuvojilla voisi olla mahdollisuus päivittää intranettiä. Sähköposteihin toivottiin saatavan vahvistusviestejä, jotta tiedettäisiin ovatko ne saavuttaneet vastaanottajan ja onko asia hoidossa. Tällaisiin vahvistusviesteihin eivät vastausten mukaan ainakaan kaikki kauemmin yrityksessä työskennelleet vaivaudu vastaamaan. Myös myynnintuella odotettiin enemmän arvostusta ja kärsivällisyyttä uusia työntekijöitä kohtaan, koska se on uudelle työntekijälle tärkeä kanava saada tietoa, apua ja ohjeistusta omiin työtehtäviin liittyen. Vastaajien mukaan sisäisen viestinnän kanavat ovat hyviä, mutta työtä helpottaisi jos tieto saataisiin kuitenkin kulkemaan nopeammin ja paremmin. Erään vastauksen mukaan johto saisi olla

enemmän tekemisissä suoraan toimistojen kanssa. Jos taloon tulee uusia johtajia, he käyvät kiertämässä toimistot ja esittelemässä itsensä. Tämän jälkeen yhteydenpito voi jäädä aika etäiseksi. Tämän jälkeen yhteydenpito, jos sitä odottaa tai haluaa, on alaisista ylöspäin suuntautuvaa. Vastaajien keskuudessa toivotaan johdolta avoimempaa tiedottamista uusista ja tulevista asioista. Vastauksissa pari henkilöä mainitsi nimeen omaan intranetin. Toisen mielestä intranet oli hyvä ja toimiva sisäisen viestinnän kanava ja toisen mielestä taas sekava ja asiat ovat sieltä hankalasti löydettävissä.

Yleisesti ottaen suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä sisäisen viestinnän laatuun. Sisäistä viestintää luonnehdittiin laadukkaaksi ja ajan tasalla olevaksi. Pieni osa oli sitä mieltä, että se on kuitenkin välillä hieman hidasta. Yhden vastaajan mukaan sisäinen viestintä voisi olla selkeämpää esimerkiksi siten, että eri sektoreille kuten pääkonttorin osastoille, asiakasneuvojille ynnä muille, tiedot olisi jaoteltu jo valmiiksi.

Edellisen kysymyksen vastausten perusteella suuri osa oli tyytyväisiä sisäisen viestinnän laatuun, mutta silti moni oli löytänyt siitä myös puutteita. Asiakasneuvojat, jotka työskentelevät yhden hengen toimistoissa, vastasivat että tieto ei kulje aina kovin nopeasti näihin toimistoihin. Eli niin kutsuttu puskaradio ei toimi kovin hyvin. Monesti muutoksistakin kuullaan vasta asiakkaalta. Edelleen myös epätietoisuus informaation perille menosta vaivasi, tämä etenkin sähköpostien kohdalla. Toisten mielestä yrityksen sisällä kulkee välillä liikaa tietoa kerralla ja näin ollen kaikkea tietoa ei kerkeä sisäistämään. Hitaus oli myös yksi suurimmista haittatekijöistä. Yksi vastaajista korosti edelleen, että asioista kuten esimerkiksi tulevista muutoksista ei keskustella tarpeeksi avoimesti. Asiat tuodaan liian myöhään tekijöiden tietoon.

### *Intranet*

Intranetissä julkaistaan paljon ajankohtaisia uutisia ja enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että intranetistä löytyvät kaikki tärkeät ja ajankohtaiset uutiset. Joidenkin mukaan intranetissä voi olla joskus kuitenkin niin paljon asiaa, että jotkin olennaiset asiat voivat hukkua tietotulvan alle. Toiset toivoivat hieman nopeampaa tiedottamista. Muutos saatetaan nähdä jo aiemmin kuin siitä uutisoidaan intranetissä. Eräs vastaaja toivoi, että intranetissä kerrottaisiin pienistäkin asioista. Joskaan ei turhista, vaan asioista, jotka kuitenkin helpottaisivat työntekoa. Tällaiset pienet asiat voivat joskus tun-

tua toisista mitättömämmiltä, mutta toisille ne voivat olla tärkeitä. Vastauksissa tuli ilmi, että intranet on myös hieman epälooginen paikka, josta ei aina tiedä mistä kohtaa tietoa tulisi lähteä hakemaan.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että intranetin käyttö on helppoa. Selkeydestä intranet tosin sai hieman palautetta. Alkuun uudelle työntekijälle intranetin käyttö voi tuntua hieman hankalalta, koska sieltä löytyy niin runsaasti tietoa. Kunhan intranettiä on selaillut oman aikansa, alkaa muistamaan mikä asia missäkin on ja intranetin käyttö helpottuu valtavasti.

Kysyttäessä löytyykö intranetistä helposti kaikki tarvittu tieto ja onko haku intranetissä selkeää, vastaajat olivat melko yksimielisiä. Suurimman osan mielestä haku on helppoa, vaikka aina ei haluumiaan osumia saisikaan. Joskus haku tuottaa tuloksia, jotka koskevat toista vakuutusyhtiötä. Tämä johtuu siitä, että kaksi vakuutusyhtiötä ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja intranet tarjoaa tietoa molempien vakuutusyhtiöiden käytänteistä, tuotteista ynnä muista. Asiat, joita asiakasneuvojat käyttävät työssään vähän väliä, löytyvät helposti, mutta tieto, jota ei niin usein tarvitse, voi olla aikamoisen hakemisen takana. Jotkin asiat voivat olla mutkikkaiden polkujen takana. Hakukenttä saa monelta vastaajalta negatiivista palautetta. Heidän mukaan hakusanoilla ei yleensä tahdo löytää mitään tietoa. Jos hakusanalla joskus jotain löytää, se ei välttämättä kuitenkaan ole sitä mitä on haluttu löytää.

Intranetin rakenne oli useamman mielestä toimiva ja hyvä, mutta selkeyttä kaivataan. Erään vastaajan mukaan jos intranetin ulkoasua joskus tulevaisuudessa uudistetaan, voisi intranetin rakennettakin uudistaa ja selkeyttää. Asiasisältöä on paljon ja sen sisällyttämistä eri alaotsikoiden alle voitaisiin uudistaa.

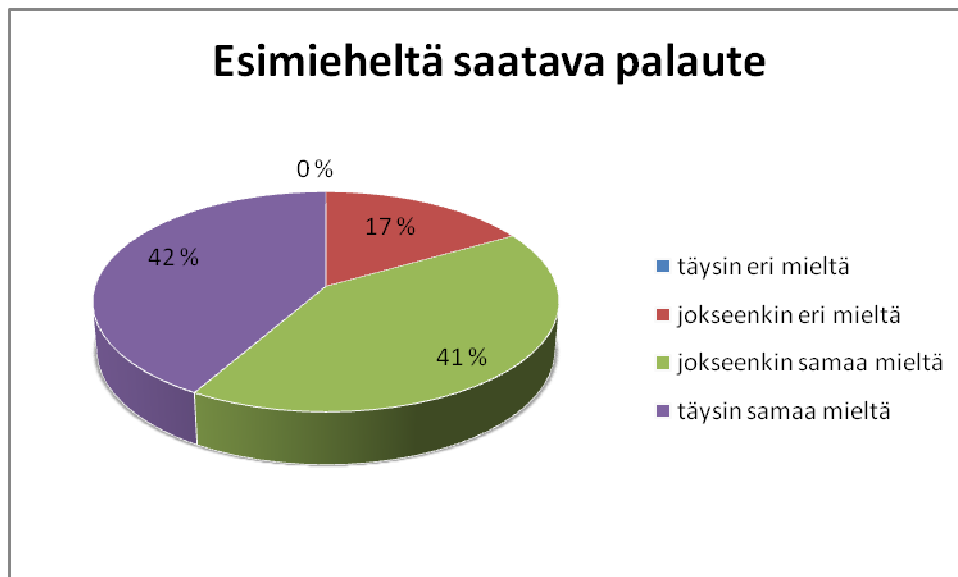
Muutamalla kyselyyn osallistuneella oli joitakin parannusehdotuksia intranetin suhteen ja yksi näistä olikin, että tiedonhaku voitaisiin rajata niin, ettei kone hakisi toisen vakuutusyhtiön tietoja lainkaan. Paljon negatiivista palautetta sai hakukone, joka haluttaisiin saada toimivammaksi. Yksi vastaajista haluaisi, että hakutoimintoa laajennettaisiin. Toinen vastaaja taas toivoisi, että esimerkiksi vakuutusehdot löytyisivät kaikki samasta paikasta.



Suurin osa vastaajista koki, että heille annetut ohjeet koskien työtehtäviä, olivat selkeitä, mutta silti vastaajista muutama toivoi saavansa parempaa ohjeistusta työtehtäviinsä liittyen.

Jokseenkin samaa mieltä oli enemmistö, kun kysyttiin tietääkö vastaaja, minkälaisia tavoitteita hänelle on asetettu työssään ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan. Kahdelle vastaajista asia ei ollut niinkään selkeä ja he kaipaisivat enemmän ohjeistusta.

Kaksi haastatelluista oli eri mieltä siitä, että he saavat tarpeeksi palautetta työstään omalta esimieheltään. Jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä jakautuivat puoliksi eli viisi oli täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä, joita myös viisi kappaletta, olevat kaipaisivat kuitenkin vielä hiukan enemmän palautetta työstään.



**KUVIO 3. Tyytyväisyysaste esimieheltä saatavaan palautteen määrään prosentuaalisesti**

Palautteen antamisen lisäksi valtaosa koki myös saavansa jossain määrin ohjausta ja tukea työssään. Kaksi haastatelluista kokivat saavansa riittävästi ohjausta ja tukea. Yksi haastatelluista oli kuitenkin eri mieltä muiden kanssa eikä kokenut saavansa tarpeeksi tukea ja ohjausta. Tämä tilanne voi olla hyvinkin mahdollinen esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla sekä yhden ihmisen toimistoissa työskennellessä.

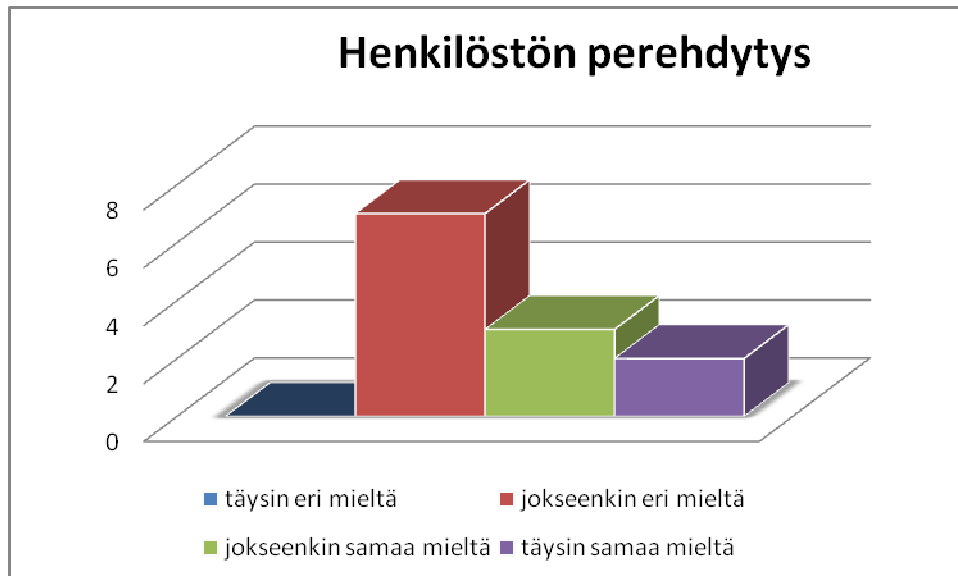
Esimiehellä on tärkeä asema henkilöstön keskuudessa ja on tärkeää, että esimies osaa ilmaista asiansa selkeästi alaisilleen. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat hieman kenenkään kuitenkaan olematta täysin eri mieltä väittämän kanssa. Seitsemän vastanneista koki esimiehensä ilmaisutaidot erittäin hyviksi ja kolme oli sitä mieltä, että hieman parannettavaa vielä olisi. Kaksi asiakasneuvojaa kuitenkin koki, ettei heidän esimiehensä osaa ilmaista asioitaan selkeästi ja ettei kaikki viestit ja ohjeet aina välttämättä ole niin selvästi tulkittavissa.

Tämäkin kysymyksen kohdalla, kun puhutaan sujuvasta tiedonvälityksestä henkilöstön välillä, useimmat olivat osittain samaa mieltä. Kahdeksan henkilön mielestä tieto kulkee jokseenkin sujuvasti henkilöstön keskuudessa kun taas yksi oli täysin tyytymätön tiedon siirtoon yrityksen sisällä. Kolme osallistujaa eivät olleet niinkään tyytyväisiä vaan halusivat informaation kulkevan nopeammin ja sujuvammin henkilöstön keskuudessa.

Esimies-alaiskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti, koska näissä tilaisuuksissa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tuoda ajatuksensa ja mielipiteensä julki. Kaksi vastanneista oli sitä mieltä, että esimies-alaiskeskusteluja pidetään tarpeeksi usein. Kahdeksan koki olevansa suhteellisen tyytyväisiä tilanteeseen, mutta eivät laittaisi vastaanakaan vaikka keskusteluja pidettäisiin useamminkin. Kaksi vastaajaa eivät olleet niinkään tyytyväisiä vaan he halusivat enemmän tällaisia esimies-alaiskontakteja pidettävän yllä. Mielipide siitä, että tällaisia keskusteluja ei ole tarpeeksi usein, voi johtua siitä, että yrityksen uudemmat työntekijät eivät ole vielä ehtineet käydä läpi kovin monia esimies-alailanteita.

Henkilöstö olisi hyvää pitää, ainakin jossain määrin, tietoisena siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Organisaatiomuutokset ovat yksi tällainen asia. Henkilöstölle on tärkeää, että he tietävät missä yrityksessä oikein mennään ja mitä yrityksessä tulee tapahtumaan. Kun kysyttiin, saavatko vastaajat mielestään riittävästi tietoa organisaatiomuutoksista, heistä viisi oli sitä mieltä, ettei heitä informoitu tarpeeksi. Kolme koki, että he ovat jokseenkin perillä asioista, mutta niistä voisi tiedottaa enemmänkin. Neljä vastaajaa oli erittäin tyytyväisiä tilanteeseen ja kokivat, että he saavat riittävästi informaatiota organisaatiomuutoksista koskien.

Uusien työntekijöiden työhön perehdyttäminen tulisi olla hyvin suunniteltua ja tehokasta. Hyvin koulutettu työntekijä on tärkeä voimavara yritykselle. Kuten alapuolella esiintyvistä kaaviosta voi nähdä, kahdestatoista kyselyyn osallistuneesta jopa yli puolet eivät olleet tyytyväisiä perehdytykseen taloon tullessa. Heidän mielestään perehdytys ei ole riittävää ja koulutuksia tulisi järjestää enemmän eikä työntekijää pitäisi jättää niin nopeasti ja niin vähällä tietoa määrällä oman onnensa nojaan. Kolme vastaajaa oli jokseenkin tyytyväisiä ja kaksi erittäin tyytyväisiä.

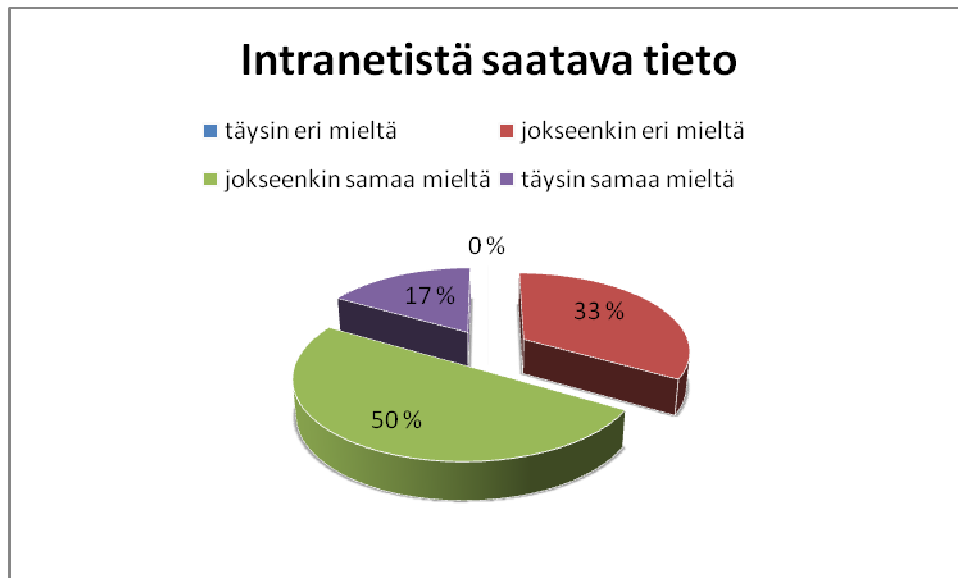


**KUVIO 4. Tyytyväisyysaste uuden henkilöstön perehdyttämiseen**

Yleensä intranetissä tai muussa sisäisen viestinnän kanavassa tiedotetaan organisaation sisällä olevista avoimista työpaikoista ja tämänkin väittämän kohdalla suurin osa haastatelluista ilmoitti, että yritys tiedottaa heidän mielestään hyvin organisaation sisällä ilmaantuvista työpaikoista. Parin vastaajan mukaan tieto avoimista työpaikoista ei ole tavoittanut heitä niin hyvin. Avoimet työpaikat ilmoitetaan yleensä intranetissä ja nämä vastaajat, jotka kokivat, ettei tietoa avoimista paikoista saada tarpeeksi, voivat olla esimerkiksi yrityksen uudempia työntekijöitä, joille intranet ei välttämättä ole vielä tullut niin tutuksi.

Yrityksen sisäisen viestinnän ja tiedottamisen tulisi olla nopeaa ja tehokasta. Yksi kyselyyn osallistuneista koki, että tiedottaminen on yrityksen sisällä tarpeeksi nopeaa ja seitsemän oli jokseenkin samaa mieltä, mutta heidän mielestään tiedottamisen nopeutta voisi vielä tehostaa. Vastaajista neljä oli tyytymättömiä tiedottamisen nopeuteen.

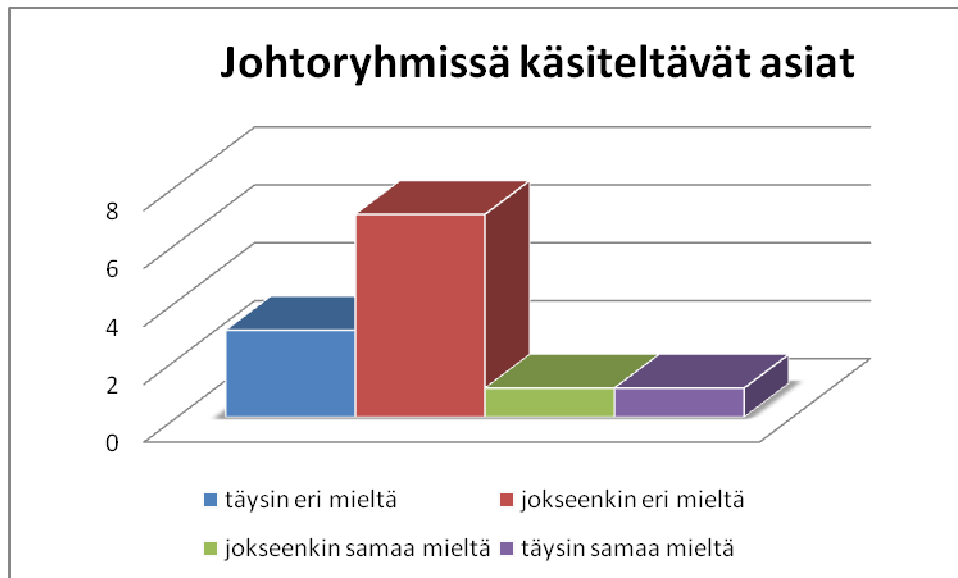
Huolimatta puutteista intranettiin liittyen, kuusi totesi, että he saavat melkein kaiken tarvitsemansa tiedon työhönsä liittyen intranetistä. Kaksi koki olevansa täysin tyytyväisiä kun taas neljä ei kokenut saavansa tarpeeksi informaatiota intranetistä.



**KUVIO 5. Tyytyväisyysaste intranetistä saatavaan tietoon työhön liittyen prosentuaalisesti**

Organisaatiossa on useita eri työyksiköitä ja jokaisella henkilöstön kuuluvalla on oma työtehtävänsä. Kun otettiin selvää kuinka moni tietää organisaation eri henkilöiden työtehtävät, vastaajista kaksi tiesi kaikkien eri henkilöiden työtehtävät organisaation sisällä. Viisi vastaajista koki tietävänsä melkein kaikkien työntekijöiden työnkuvat. Sama määrä vastaajista katsoi, että heille ei ollut niinkään selvää kuka henkilöstön jäsen missäkin työtehtävässä toimii.

Aiemmassa teoriaosuudessa puhuttiin siitä kuinka tärkeää olisi pitää henkilöstöä ainakin jossain määrin tietoisena siitä mitä suunnitelmia ja muutoksia johtoryhmässä käsitellään. Yhden vastaajan näkemyksen mukaan hän oli perillä johtoryhmässä käsiteltävistä asioista ja yksi koki olevansa asioista jotenkuten perillä. Valtaosa haastatelluista tunsi olevansa suhteellisen ulkona asioista, joita johtoryhmä käsittelee ja suunnittelee. Asiakasneuvojia, jotka olivat sitä mieltä, että heillä ei ollut mitään tietoa siitä mitä johtoryhmässä tehdään, oli kolme kappaletta.



**KUVIO 6. Johtoryhmissä käsiteltävien asioiden julkistaminen henkilöstölle**

Kyselylomakkeen viimeinen väittämä oli, että yritys on sisäisesti tiivis ja yhteistyökykyinen organisaatio. Yksi oli täysin samaa mieltä ja koki olevansa osa tiivistä ja yhteistyökykyistä yhteisöä. Jopa kahdeksan vastaajista oli melkein samaa mieltä, mutta heidän mielestään siis yhteistyössä olisi hieman parantamisen varaa. Tässäkään tapauksessa kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä, mutta työhenkeen ja yhteistyöhön jokseenkin tyytymättömiä löytyi kuitenkin jopa kolme kappaletta.

## 5 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Sisäinen viestintä on koko organisaation tärkeä voimavara ja sitä hoitavien henkilöiden tai viestintäyksikön tulisi johdon ja muun henkilöstön tuella kehittää sitä jatkuvasti toimivammaksi ja paremmaksi. Kehittämällä sisäistä viestintää toimivammaksi, saadaan myös henkilöstö motivoituneeksi ja tuntemaan itsensä tärkeäksi voimavaraksi organisaatiossa.

Ensimmäisessä alakappaleessa tulevat esille tutkimuksen perusteella ilmenneet puutteet ja kehittämiskohteet sisäisessä viestinnässä. Toisessa alakappaleessa pohditaan ja keksitään kehittämisideoita, joilla organisaation sisäistä viestintää voitaisiin parantaa.

## 5.1 Kehittämiskohteet

Vastauksia purkaessa mielestäni selvimmin esille ongelmiseen nousivat intranet ja sen toimivuus, uusien työntekijöiden perehdytys taloon tullessa sekä viestinnän nopeus organisaation sisällä.

Intranetin käyttö oli lähes kaikille niin vanhemmille kuin uudemmillekin työntekijöille korvaamaton sisäisen viestinnän kanava työssään. Tästä syystä intranetin sisältöön, rakenteeseen ja toimivuuteen tulisi panostaa, koska tutkimuksen mukaan intranetissä koettiin jonkin verran puutteita. Intranetissä tiedottamisen tulisi olla nopeampaa ainakin jossain määrin. Muutoksia suunniteltaessa ja niistä päätettäessä ne tulisi tiedottaa ensin henkilöstön keskuudessa ennen kuin muutos tapahtuu käytännössä. Tämä sen vuoksi, että henkilöstöllä itsellään on aikaa sopeutua muutokseen ja uusiin käytäntöihin ennen kuin ne ovat jo käytössä.

Huonoiten henkilöstö tiesi minkälaisia asioita johtoryhmissä käsitellään. Johtoryhmät käsittelevät koko henkilöstöä koskevia kehittämisen- ja muita hankkeita ja tällaiset asiat kiinnostavat luonnollisesti henkilöstöä. Näin ollen asioista voisi ainakin jossain määrin informoida henkilöstöä vaikka kaikkea ei olisi vielä päätettykään tai viety loppuun asti.

Tutkimuksessa ilmeni myös, ettei vastanneet olleet täysin tyytyväisiä sisäisen viestinnän ja tiedottamisen nopeuteen. Joskus muutokset näkyvät ennen kuin asiasta ehditty edes tiedottamaan. Tiedottamisen pitäisi olla myös avoimempaa ja tietoa tulisi jakaa tasaisesti. Organisaatiossa voi joskus käydä niin etteivät esimerkiksi pääkonttorilla käsiteltävät ja kulkevat jutut heti tavoita muissa kaupungeissa työskenteleviä asiakasneuvoja.

Yhdeksi suurimmista ongelmista voidaan todeta uuden henkilöstön työhön perehdyttäminen. Tutkimukseen osallistuneista muutama oli suhteellisen uusia työntekijöitä yrityksessä. Vakuutuslalla opitaan joka päivä ja jatkuvasti jotain uutta joten on luonnollista, ettei henkilöstölle voida etukäteen opettaa kaikkea ja opettaa heitä varautumaan tuleviin tapahtumiin. Henkilöstö kuitenkin täytyy kouluttaa hyvin ja säännöllisesti, jotta tästä saataisiin kaikki tarvittava hyöty ja tämän sataprosenttinen työpanos.

## 5.2 Kehittämisen toteuttaminen

Kuten yksi tutkimukseen osallistuneista totesi, että samalla jos intranetin ulkoasua tullaan joskus uudistamaan, samalla voitaisiin kiinnittää huomiota sen sisältöön ja rakenteeseen. Rakennetta voisi selkeyttää ja sisältöä pilkkoa omiin osioihin. Nykyinen intranet on melko laaja ja jos tietoa lähtee hakemaan, hakupolku voi kulkea monen eri mutkan kautta. Tämän hetkinen intranet levittäytyy ehkä hieman liian laajasti eivätkä asiat löydy kovin loogisesti sen sisältä. Etusivu intranetissä on selkeä ja eri tyypeihin lajitellut ajankohtaiset uutiset löytyvät siitä hyvin. Lähtiessä hakemaan tietoa sivupalkeista, ei ole aina kovin selvää mistä tietoa lähteä hakemaan, jos ei sitten jo muista polkuja ulkoa.

Intranetin rakenne täytyisi selkeyttää eli asiat voisi ryhmitellä selkeästi ja valikoista tulisi tehdä loogisia ja helppokäyttöisiä. Esimerkiksi niin kuin etusivulta löytyvät kaikki uutiset, voisi esimerkiksi kaikki vakuutusehdot löytyä yhden otsikon alta. Kaikki toistensa kaltainen ja toisiinsa liittyvä tieto tulisi sijoittaa yhden otsikon alle. Tämän otsikon alta voisi sitten löytyä sisältyviin asioihin liittyvät asiat ja linkit, mutta niin, ettei hakijan tarvitse mennä hakupolkua kuin korkeintaan yksi tai kaksi sivua eteenpäin löytääkseen tarvitsemansa tiedon. Myös kaikki eri linkit muille sivustoille tulisi sijoittaa otsikoiden alle joihin ne liittyvät.

Hakutoiminto intranetissä sai paljon negatiivista palautetta. Vastaajien mielestä ja puskaradion kautta kuultuna, monikaan ei koe saavansa intranetin haun kautta kovin usein minkäänlaisia hakutuloksia. Onko järkeä tällaista hakutoimintoa käyttää, joka ei toimi ja saa käyttäjänsä vaan turhautumaan. Hakutoimintoa käytettäessä ja kenttään kirjoitettaessa vaikka vain yksi sana, kone ei välttämättä anna yhtään hakutuloksia. Haku tulisi saada toimimaan ehdottomasti paremmin. Turva ei itse pysty tähän hakutoimintoon kuitenkaan itse puuttumaan, koska sen määrytykset tulevat Tapiolasta ja Tieto-Tapiolasta, joiden kanssa Turva toimii tiiviissä yhteistyössä. Tekijöiden tulisi laittaa dokumentteihin ja sivuihin enemmän avainsanoja, jotta haku toimisi paremmin. Turvassa tullaan tekemään vielä uusi versio intranetistä. Aikatauluja ei vielä tarkalleen tiedetä, koska Turva etenee asiassa yhdessä Tapiolan kanssa. Alustavia keskusteluja intranetin uudistamisen suhteen on kuitenkin jo käyty.

Johtoryhmissä käsiteltäviä asioita ei voida kaikkia tuoda henkilöstön tietoisuuteen. Eikä kaikkea tietoa tulekaan informoida henkilöstölle, mutta niiltä osin kun se on mahdollista, niin tulisi tehdä. Tähän keinona voisi olla esimiesten valtuuksien ja vastuun selkeyttäminen. Johto voisi informoida asioista jokaisen eri palveluesimiehen ja nämä tiedottaisivat omille alaisilleen sen tiedon, minkä johto on katsonut riittäväksi sillä hetkellä henkilöstölle kertoa.

Yritys, jossa henkilöstöä löytyy kahdensadan ihmisen verran, on jo melko suuri yritys. Jos tällaisessa yrityksessä on viestintäyksikkö, jossa toimii pääsääntöisesti vain kaksi tekijää ja heidän tukenaan joitakin harjoittelijoita, tulisi johdon ja henkilöstön ehdottomasti tukea tätä viestintäyksikköä. Jos tiedon kulku tuntuu hitaalta, voi jokainen omalta osaltaan edesauttaa viestien kulkua organisaation sisällä. Kuten aiemmin mainittu, puskaradio on hyvä tapa levittää tietoa, kunhan asian sisältö pysyy alkuperäisenä eikä negatiiviset puheet lähde liikkeelle. Viestintäyksikkö voi myös pyytää apua oman yksikkönsä ulkopuolisilta työntekijöiltä esimerkiksi tiedotteiden levittämiseen. Hyvä tapa purkaa omia kiireitään, on esimerkiksi informoimalla ja valtuuttamalla alemman portaan henkilöstöä tiedottamaan viestejä eteenpäin esimerkiksi sähköpostein.

Uutta taloon tulevaa henkilöstöä koulutetaan aina mahdollisimman pian tämän taloon saapumisesta. Koulutuksissa käydään läpi eri vakuutuslajit sekä niiden ehtoja ynnä muita sekä opetellaan käyttöjärjestelmien käyttöä. Tähän peruskoulutus sitten päättyykin ja uusi asiakasneuvoja voi kokea jääneensä oman onnensa ojaan ja hieman tyhjän päälle. Varsinkin yhden hengen toimistoissa työskentelevät asiakasneuvojat joutuvat käyttämään paljon aikaansa asioiden selvittämiseen, mikä ei välttämättä aina ole kovinkaan helppoa ja nopeaa. Tällainen tilanne voi olla kiusallinen varsinkin silloin kun asiakas on toimistolla palvelutilanteessa. Niin kuin jo aiemmin mainitsin, vakuutus-alalla opitaan jatkuvasti uutta eikä asiakasneuvojia koskaan voidaan kouluttaa jokaiseen eri tilanteeseen, koska jokainen asiakas ja jokainen vakuutustapahtuma voi olla hyvinkin erilainen. Samalla kuitenkin kun koulutuksissa opetellaan esimerkiksi vakuutusten tekemistä, voisi kouluttaja kertoa erilaisista tilanteista, joita asiakasneuvojalle voi tulla eteen tulevissa palvelutilanteissa. Vanhemmat työntekijät voisivat olla enemmän kärsivällisempiä uusia työntekijöitä kohtaan. Jollekinhan uudenkin työntekijän on soitettava tai laitettava sähköpostia selvittääkseen tilanteen, jota hän ei vielä



osaa. Tutkimuksessa tuli ilmi, ettei yrityksessä jokaisella vanhemmalla työntekijällä tai joidenkin eri työyksiköiden työntekijöillä tällaista kärsivällisyyttä ole. Tällainenkin vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja saa aikaan negatiivisia ajatuksia henkilöstöstä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikesta päätellen organisaation sisäinen viestintä on melko hyvin hoidettua, vaikka joitakin puutteita esille tulikin. Koska tutkimukseen osallistuneita oli hyvin vähäinen määrä otantaan nähden, tuloksia ei voida pitää täysin tosina. Jotain perää tosin näistä vähäisistäkin vastauksista saatiin ja sisäisen viestinnän yksikön on hyvä lähteä niiden kannalta parantamaan organisaation sisäistä viestintää.

Eniten huomiota tulisi kiinnittää tuohon intranetin rakenteeseen ja selvyyteen, josta myös sisäisen viestinnän yksikkö on itse tietoinen. Muutokset intranetiä parantaessa voivat olla niin valtavia, ettei niitä toteuteta tuosta noin vain. Intranetin uusimisessa on muistettava se, että kun muutoksia lähdetään tekemään, se vaikuttaa myös nykyisen intranetin käyttöön. Jos rakenne uudistetaan kerralla, katoavat esimerkiksi kaikki aiemmat linkit kokonaan. Turvan intranetiä on alettu rakentamaan tyhjästä ja kolmen vuoden aikana sinne on tullut niin paljon tietoa lisää, etteivät alkuperäiset osiot enää välttämättä toimi. Tähän on Turvassa jo kiinnitetty huomiota.

Kuten jo aiemmin mainittu, sisäisen viestinnän toimintoa ei pitäisi jättää vain viestintäosaston harteille vaan se kuuluu koko henkilöstölle johto mukaan lukien. Tämä asia tulisi muistaa varsinkin uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Jokaisen tulisi muistaa, ettei kukaan ole ammattilainen uudessa työssä aloittaessaan. Perehdyttämistään ei voi jättää pelkästään koulutusvastaavien harteille, vaan jokaisen tulisi ottaa uudet työntekijät avoimin mielin vastaan ja opastaa heitä työssä. Näin saadaan työyhteisössä aikaan parempi työilmapiiri ja koulutettua uusista työntekijöistä hyviä tuloksentekijöitä.

Organisaation sisäisen viestinnän tehostaminen ja parantaminen on aikaa vievä prosessi, mutta siihen tulisi panostaa, jotta organisaatio toimisi niin sisäisesti kuin ulkoisestikin parhaalla mahdollisella tavalla henkilöstölähtöisesti, mutta myös mahdolli-

simman tuloksellisesti. organisaation on helpompi antaa hyvä kuva itsestään ulospäin silloin kun myös sen sisäiset asiat toimivat hyvin.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Keskinäisen Vakuutusyhtiö Turvan sisäisen viestinnän nykytilanne ja sen puutteet sekä suunnitella toimenpiteitä niiden parantamiseksi. Sisäistä viestintää tehostamalla saadaan organisaatiossa aikaiseksi tuloksellisempaa toimintaa koko henkilöstön keskuudessa. Suoritin tutkimuksen kyselylomakkeella, jonka lähetin sähköpostitse organisaatiossa toimiville asiakasneuvojille. Tuloksia tuli otantaan nähden vähän. Näin jälkeempäin ajatellen vastauksia olisi pienin muutoksin saanut varmasti enemmänkin takaisin. Houkuttimena olisi voinut käyttää esimerkiksi pientä palkintoa kuten esimerkiksi muutaman elokuvalipun arvontaa vastaajien kesken tai jotain muuta sellaista.

Vastaavanlaista tutkimusta ei ole yritykselle ennen tehty ja toivon, että tutkimuksestani ja sen tuloksista on yritykselle edes jonkin verran hyötyä. Toivon, että tutkimukseni vuoksi sisäisen viestinnän tiimoilta esiin tulleisiin puutteisiin puututaan ja niitä yrittään kehittää eteenpäin. Työni kävikin yrityksessä luettavana yhdessä vaiheessa ja sain sieltä viestintäyksiköltä paljon hyviä ajatuksia, joilla pystyin parantamaan työtäni. Palautteena he myös kertoivat poimineensa joitakin kehittämisideoita jo ylös ja vievänsä niitä eteenpäin kehitettäväksi. Erityisemmin palautteessa ei mainittu mitkä nämä tietyt asiat olivat, mutta olen iloinen, että myös he ovat hyötäneet työstäni. Työssä ja siihen liittyvässä tutkimuksessa on erityisesti se hyvä puoli, että tällä tavoin henkilöstö pääsi vaikuttamaan asioihin, joita he kohtaavat jokapäiväisessä työssään. Henkilöstö uskallettaa tuoda asioita enemmän julki, kun he voivat nimettömästi vaikuttaa organisaation asioihin.

Työni eteni vuoden ajan hyvinkin vaihtelevasti. Aikataulullisesti en tavoitteeseeni päässyt, mutta huomasin työn edetessä, ettei se välttämättä ollut kovinkaan huono asia. Kun annoin itselleni kunnolla aikaa tehdä työn, huomasin, että ideoita ja ajatuksia kerryntä huomattavasti enemmän kuin mitä niitä olisi vähässä ajassa syntynyt. Opinnäytetyön aihe oli tarpeeksi helppo aihe käsiteltäväksi ja sitä oli mielenkiintoista tutkia ja kirjoittaa siitä.

Tutkimusta varten laadittuun kyselylomakkeeseen olisin halunnut panostaa enemmän, mutta sen laatiminen jäi syksyn puolelle, ja vastaukset täytyi saada suhteellisen nope-

asti, joten myös kysely jäi hieman vajavaiseksi. Olen kuitenkin tyytyväinen omaan työpanokseeni ja siihen, jos minusta on ollut yritykselle hyötyä edes vähäisessä määrin ja yritys pystyy käyttämään ideoitani kehittääkseen sisäistä viestintäänsä.

## LÄHTEET

Heikkilä, Tarja 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ikävalko, Elisa 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän opas. Jyväskylä: Inforviestintä Oy

Juholin Elisa 2002. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kaloinen M-L; Suntinen R. & Vallisaari M. 2004. Viesti ja vaikuta. Porvoo: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M. & Ollikainen M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kylänpää E. & Piirainen E. Liike-elämän kirjallinen viestintä. Tampere: MacLaser.

Organisaatio, Turva yrityksenä. Keskinäinen vakuutusyhtiö Turva 2009. WWW-dokumentti.

<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Organisaatio/etusivu.htm>. Ei päivitetty. Luettu 26.5.2009.

Sisäinen viestintä 2009. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. WWW-dokumentti. <http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>. Ei päivitetty. Luettu 13.7.2009.

Siukosaari Anssi 2002, Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Tervola Marjut 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä. WWW-dokumentti. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article193172.ece>. Päivitetty 3.12.2008. Luettu 3.11.2009.

Turva yrityksenä. Keskinäinen vakuutusyhtiö Turva 2009. WWW-dokumentti. <http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yriyksenena/etusivu.htm>. Ei päivitetty. Luettu 21.5.2009.

Viitala R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Wiio Osmo A. 1998, Johdatus viestintään. Porvoo: WSOY.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy

**Avoimet kysymykset. Vastaa lyhyesti omin sanoin seuraaviin kysymyksiin.**

1. Miten saat tietoa omaan työtehtävääsi liittyen?
2. Miten saat tietoa henkilöstöasioihin liittyen?
3. Miten saat tietoa yrityksen toiminnasta ja strategioista?
4. Millaisista asioista haluaisit saada enemmän tietoa?
5. Millä tavoin kehittäisit sisäistä viestintää Turvassa?
6. Mitä mieltä olet sisäisen viestinnän laadusta?
7. Mitkä ovat pahimmat puutteet turvan sisäisessä viestinnässä?
8. Löytyvätkö Turviksesta kaikki ajankohtaiset uutiset?
9. Onko Turviksen käyttö helppoa ja selkeää?
10. Löydätkö Turviksesta helposti kaiken tarvitsemasi tiedon?
11. Onko tiedon haku Turviksessä helppoa?
12. Mitä mieltä olet Turviksen rakenteesta?

13. Miten parantaisit Turvista?

**Arvioi väittämää seuraavin numeroin**

**4 = täysin samaa mieltä**

**3 = jokseenkin samaa mieltä**

**2 = jokseenkin eri mieltä**

**1 = täysin eri mieltä**

*Vastatessasi laita vain numero lauseen perään*

14. Minulle annetaan selkeät ohjeet koskien työtehtäviäni

15. Tiedän minkälaisia tavoitteita minulle on asetettu ja minkälaisia tuloksia minulta odotetaan

16. Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni

17. Saan riittävästi tukea ja ohjausta työssäni

18. Esimieheni osaa ilmaista asiansa selkeästi

19. Tiedon kulku sujuu henkilöstön välillä sujuvasti

20. Esimies-alaiskeskusteluja pidetään riittävän usein



21. Henkilöstö saa riittävästi tietoa organisaatiomuutoksista
  
22. Uuden henkilöstön perehdytys on riittävää
  
23. Henkilöstölle tiedotetaan avoimista työpaikoista organisaation sisällä
  
24. Tieto kulkee riittävän nopeasti organisaation sisällä
  
25. Saan intranetistä riittävästi tietoa työhöni liittyen
  
26. Tiedän henkilöstön eri henkilöiden pääasiallisen työtehtävän organisaatiossa
  
27. Tiedän millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään
  
28. Turva on sisäisesti tiivis ja yhteistyökykyinen organisaatio