

**Joonas Mäki-Korvela**

**SISÄINEN VIESTINTÄ AUTOLIIKKEESSÄ**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Tammikuu 2018**

## TIIVISTELMÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Joonas Mäki-Korvela
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> SISÄINEN VIESTINTÄ AUTOLIIKKEESSÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> Tuija Tolonen-Kytölä	<b>Sivumäärä</b> 41 + 1	
<b>Työelämäohjaaja</b> André Snellman		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin autoliikkeen sisäistä viestintää. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen tämänhetkinen sisäisen viestinnän tilanne ja löytää haastatteluiden avulla mahdollisia kehitysideoita, joilla voisi tulevaisuudessa parantaa sisäistä viestintää.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli sisäistä viestintää yleisesti sekä erilaisia sisäiseen viestintään liittyviä osa-alueita. Näitä olivat esimerkiksi viestintävälineet ja -käytänteet, työyhteisöviestintä, perehdytys sekä kriisiviestintä. Teoriaosuuden tehtävänä oli esitellä sisäinen viestintä perusteellisemmin ja luoda pohjaa opinnäytetyön tutkimusosuudelle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelu-menetelmällä. Teemahaastattelun avulla pystyttiin perehtymään toimeksiantoyrityksen sisäiseen viestintään syvällisesti ja tutkimusmenetelmä mahdollisti laajojen vastausten saamisen haastateltavilta. Tutkimusosuudessa haastateltiin yrityksen useaa eri sidosryhmää. Haastatteluissa haastateltiin toimitusjohtajaa, automyyjää, huoltopäällikköä, asentajaa ja toimistosihiteeriä. Haastattelut suoritettiin toimeksiantajayrityksen kokoushuoneessa ja haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Haastattelut sujuivat hyvin, ja vastaukset olivat monipuoliset.</p> <p>Haastatteluiden perusteella henkilöstö oli yleisesti ottaen tyytyväinen tämänhetkisen sisäisen viestinnän tilanteeseen. Haastatteluissa löytyi myös puutteita sisäisestä viestinnästä, joihin perehdyttiin kehitysehdotuksissa. Tutkimuksen kehitysehdotuksia olivat muun muassa perehdytys- ja kriisiviestintäkansion luominen sekä sisäisten viestintäkanavien yhtenäistäminen.</p>		

### Asiasanat

autoliike, kriisiviestintä, perehdytys, sisäinen viestintä, teemahaastattelu, työyhteisöviestintä, viestintä

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> April 2018	<b>Author</b> Joonas Mäki-Korvela
<b>Degree programme</b> Bachelor of Business Administration		
<b>Name of thesis</b> INTERNAL COMMUNICATION IN CAR SHOP		
<b>Instructor</b> Tuija Tolonen-Kytölä	<b>Pages</b> 41+1	
<b>Supervisor</b> André Snellman		
<p>This thesis examines internal communication in a car shop. The goals of the thesis were to diagnose internal communication at its current state and to create some possible developments for the future.</p> <p>The theoretical part was based on internal communication. More specifically organizational communication, crisis communication and orientation. The theoretical part's task was to introduce internal communication and support the research part.</p> <p>The research part was based on the internal communication in a car shop. The interviews were conducted by a semi-structured interview. Using semi-structured interviews, the answers were more creative and more personal. In the interviews participated the chief executive officer, car salesman, secretary, head of car mechanic services and mechanic. The interviews were located in the car shop's own meeting room. Each interview lasted about 30 minutes and they were successful as all persons participated actively and it was easy to gather data.</p> <p>Research showed that the personnel was satisfied with the internal communication at this point, but they were also open minded for some developments. The research also revealed some deficiencies. The company does not have an orientation folder for new employees, which would help them to get to start and learn all the necessary work habits. Another one was that the company should combine communication channels.</p>		

<p><b>Key words</b> car shop, communication, crisis communication, internal communication, organizational communication, orientation, semi-structure interview</p>
--

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 OY MB-MOBILE AB</b> .....	<b>2</b>
<b>3 SISÄINEN VIESTINTÄ</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1 Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2 Sosiaalinen media ja mobiilisovellukset sisäisen viestinnän tukena</b> .....	<b>5</b>
<b>3.3 Tiedotteet</b> .....	<b>7</b>
<b>3.4 Sisäisen viestinnän haasteet</b> .....	<b>7</b>
<b>3.5 Muutosviestintä</b> .....	<b>8</b>
<b>3.6 Työyhteisöviestintä</b> .....	<b>9</b>
<b>3.6.1 Isoja ja tärkeitä asioita</b> .....	<b>10</b>
<b>3.6.2 Ajantasainen tieto</b> .....	<b>11</b>
<b>3.6.3 Tunnelma</b> .....	<b>12</b>
<b>3.6.4 Osallistuminen ja vaikuttaminen</b> .....	<b>12</b>
<b>3.6.5 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen</b> .....	<b>13</b>
<b>3.6.6 Työnantajamaine</b> .....	<b>13</b>
<b>3.6.7 Foorumit</b> .....	<b>14</b>
<b>3.7 Kriisiviestintä</b> .....	<b>14</b>
<b>3.8 Perehdyttäminen</b> .....	<b>15</b>
<b>4 MB-MOBILEN SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUS</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>17</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>19</b>
<b>5.1 Sisäinen viestintä</b> .....	<b>19</b>
<b>5.2 Sisäisen viestinnän välineet ja käytänteet</b> .....	<b>21</b>
<b>5.3 Kokoukset ja palaverit</b> .....	<b>26</b>
<b>5.4 Perehdytys</b> .....	<b>28</b>
<b>5.5 Kriisitilanteet</b> .....	<b>30</b>
<b>5.6 Kehitysehdotukset</b> .....	<b>31</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b> .....	<b>34</b>
<b>7 YHTEENVETO</b> .....	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>39</b>
<b>LIITTEET</b>	

Teemahaastattelutkysymykset .....	40
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Työyhteisön viestinnän perusmuodot .....	5
KUVIO 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda .....	10
<b>KUVAT</b>	
KUVA 1. MB-Mobilen logo .....	2

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kokkolalaisen autoliikkeen Oy MB-Mobile Ab:n sisäistä viestintää. Oppinäytetyön tavoite on tutkia toimeksiantajayrityksen tämänhetkisen sisäisen viestinnän tilanne ja luoda mahdollisia kehitysideoita tulevaisuutta varten, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen sisäistä viestintää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkitaan sisäistä viestintää yleisesti sekä sisäisen viestinnän alaryhmiä, kuten muutosviestintää, perehdytystä, kriisiviestintää ja erilaisia viestintäkeinoja. Teoriaosuuden tarkoitus on antaa pohjaa opinnäytetyön tutkimusosuudelle, jotta lukija ymmärtää syvällisemmin sisäisen viestinnän ja tutkimusosuuden.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Käytän tutkimusosuuden haastatteluissa teemahaastattelu-menetelmää eli annan haastateltavalle aiheen ja keskustelemme siitä niin paljon kuin mahdollista. Tämän avulla saan mahdollisimman syvällisiä ja henkilökohtaisia vastauksia haastateltavilta. Haastattelen MB-Mobilen henkilökunnasta useaa eri henkilöstöryhmää. Haastattelen toimitusjohtajaa, toimistosihiteeriä, automyyjää, huollon päällikköä ja asentajaa. Haastattelun tarkoituksena on saada selville jokaisen haastateltavan työntekijän sisäisen viestinnän perusvälineet, eli millä eri välineillä he kommunikoivat toisilleen ja kuinka he viestivät keskenään eri työtehtävistä riippuen. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös, mitä mieltä he ovat nyt tämän hetkisestä sisäisestä viestinnästä ja mitä he haluaisivat muuttaa tulevaisuudessa.

Kysymyslomakkeessa haastattelukysymykset olivat aiheittain. Kaksi ensimmäistä aiheita on yleisesti sisäisestä viestinnästä ja viestintävälineistä. Seuraavat aiheet koskivat sisäisen viestinnän alalajeja, kuten perehdytystä, kriisiviestintää ja kokouksia. Viimeisessä aiheessa haastateltavat pääsevät kertomaan omia kehitysehdotuksia omien kokemuksiansa perusteella. Haastattelut raportoidaan aiheittain, että jokaisen haastateltavan vastaus kirjoitetaan allekkain suorilla viittauksilla. Tämän avulla saadaan persoonalliset vastaukset, joista näkee oman henkilökohtaisen kokemuksen, onnistumiset ja epäonnistumiset.

Valitsin tämän aiheen, koska olen ollut MB-Mobilessa töissä syksystä 2016 asti ja talon tavat ovat tulleet minulle hyvin tutuksi. Haluan tehdä opinnäytetyön juuri tälle yritykselle, koska tiedän yrityksen hyötyvän siitä tulevaisuudessa ja mielestäni on tärkeää, että yrityksen sisäinen viestintä toimii.

## 2 OY MB-MOBILE AB

MB-Mobile on vuonna 2001 Kokkolassa perustettu autoliike. MB-Mobilen on perustanut Leif Häggblom. Perustaja on poistunut automyynnin parista, mutta toimii aktiivisesti MB-Mobilen hallituksessa. MB-Mobile on Kia-, Suzuki-, Jeep-, Fiat- sekä Isuzu-merkkisten uusien autojen valtuuttama autoliike sekä sillä on myös laaja käytettyjen ja tuontiautojen valikoima. Autoliikkeen lisäksi MB-Mobileen kuuluu autojen varaosa- sekä huoltopalvelu MB-Mobile Huolto. MB-Mobile Huolto toimii MB-Mobile autoliikkeen valtuuttamien uusien autojen virallisena merkkiliikkeenä. Vuonna 2017 MB-Mobileessa työskenteli 13 työntekijää ja liikevaihto oli noin 10 miljoonaa euroa. (MB-Mobile.)

MB-Mobilen toimitusjohtaja André Snellman suositteli tätä sisäisen viestinnän aihetta minulle, koska MB-Mobile haluaa selvittää, mikä on yrityksen tämänhetkisen viestinnän tilanne. MB-Mobilelle on tärkeää, että henkilöstöllä on parhaat mahdolliset eväät päivittäiseen työntekoon, ja siksi sisäisen viestintää tulisi tutkia ja mahdollisesti päivittää.



KUVA 1. MB-Mobilen logo (MB-Mobile)

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Organisaation viestintä jaetaan yleisesti ottaen kahteen pääryhmään: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäiseen viestintään ja sen eri muotoihin. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation tai yhteisön sisäistä tiedon kulkua ja vuorovaikutusta. Juholinin (1999) mukaan sisäinen viestintä on myös välttämätön työkalu johtamisessa, tiedon hallinnassa, jalostamisessa sekä väline jolla saadaan henkilöstö motivoituneeksi ja sitoutuneeksi omaan työhönsä. (Juholin 1999, 13.)

Kauhasen (2012) mukaan sisäisen viestinnän pääidea on ylläpitää henkilöstö tietoisina yrityksen strategiasta, liiketoiminnasta, tuotteista, palveluista ja etenkin niihin koskevista tulevista muutoksista. Sisäisen viestinnän tehtävä on myös helpottaa henkilöstön yhteistyötoimintaa, ja luoda toimiva ja tehokas työympäristö koko yritykselle. (Kauhanen 2012, 175.)

Sisäisellä viestinnällä on huomattu olevan suuri merkitys työilmapiiriin. Yrityksen sisällä toimiva kommunikointi parantaa työilmapiiriä, joka puolestaan nostaa työntekijöiden työmotivaatiota ja asennetta. Nämä puolestaan heijastavat suoraan asiakastytyväisyyteen ja lopuksi organisaation tuloksellisuuteen ja maineeseen. (Kauhanen 2012, 173.) Viestintä vaatii kuitenkin samanlaiset yhteiset pelisäännöt kuin mikä tahansa urheilulaji. Henkilöstön tulee osata organisaation pelisäännöt, eli toimintatavat ja arvot, joiden mukaan toimitaan. (Juholin 1999, 108.)

#### 3.1 Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot

Sisäistä viestintää käytetään useiden eri kanavien kautta. Viestin aiheesta riippuen jokaisella viestinnän kanavalla on vahvuutensa ja heikkoutensa. Sisäisen viestinnän kanavat jaetaan pääosin kolmeen pääryhmään: henkilökohtainen viestintään (face-to-face) eli kasvokkaisviestintään, kirjalliseen sekä sähköiseen viestintään (KUVIO 1). Kasvokkaisviestintä on sanansa mukaan kasvotusten keskustelua ja sitä käytetään keskustelujen lisäksi muun muassa perehdytyksissä, ohjauksissa, palavereissa sekä kokouksissa. Henkilökohtainen viestintä on suosituin ja ilmaisuvoimaltaan vahvin viestintäkanava, koska se on vapaamuotoinen tapa viestiä, ja se tulee suurimmaksi osaksi luonnostaan henkilöstöltä. Tämän vuoksi kasvokkaisviestintää suositaan tärkeimpien asioiden hoitamiseen. Kasvokkaisviestinnän suurimpia haasteita on kuitenkin hukkaan menevä tieto. Keskusteluissa ja muissa erilaisissa



kanssakäymisissä ei aina jää kirjallista muistiinpanoa, jonka seurauksena tiedot voivat osittain tai jopa kokonaan unohtua. (Juholin 1999, 35–56.)

Kirjallinen viestintä on alkanut karsiutumaan yrityksistä. Kirjallinen viestintä tarkoittaa paperisia viestintäversioita, kuten raportteja ja ilmoituksia, joita löytyy ilmoitustauluista. Sähköinen viestintä on syrjäyttänyt kirjallisen viestinnän, koska sähköinen viestintä on nykyteknologian avulla nopeampaa ja tehokkaampaa kuin ennen. Ennen oli ymmärrettävää, että paperiset raporttiversiot kulkivat pitkin työpaikkaa, mutta nykyaikana nämä paperiset versiot ovat korvautuneet esimerkiksi sähköpostilla. Sähköpostit tavoittavat vastaanottajat nopeammin ja erilaiset tiedotteet voidaan lähettää silmän räpäyksessä toiselle osapuolelle. Sähköpostin monipuolisuus on myös siinä, että niitä voidaan arkistoida helposti sähköisesti, ettei papereita enää tarvita. (Juholin 2007, 77.) Pehdytys- ja erilaiset ohjeistuskansiot ovat kuitenkin säilyneet yrityksissä vielä paperisina versioina mutta tulevaisuudessa uskon niidenkin siirtyvän digitaaliseksi.

Sähköisiä viestintäkanavia ovat esimerkiksi edellä mainitut sähköposti, puhelimet, organisaation intranet ja uusi villitys pikaviestintäpalvelut. Nykyisen teknologian myötä sähköinen viestintämuoto on syrjäyttänyt kirjallisen viestinnän lähes kokonaan. Paperisten versioiden sijaan on helppoa lähettää tiedostot sähköisesti vastaanottajille ja odottaa vastausta. Viestinnän pelisäännöt ja ohjeet tulisi löytää yrityksen intranetistä. Intranet on organisaation sisäinen verkosto, johon organisaation ulkopuoliset eivät pääse. Intranetiin pääsee vain kirjautumalla, jolla estetään organisaation ulkopuolelta pääsemisen. Sieltä löytyvät ohjeistukset työntekoon ja viestintään, joiden avulla selviydytään päivittäin arjesta. Intranetin suosio on noussut yhä korkeammalle, koska sen käyttäminen onnistuu nykyään tietokoneiden lisäksi myös älypuhelimilla. (Juholin 2007, 77.)

Sähköpostit ovat olleet vahva sähköinen viestintäväline työyhteisöissä. Se on tehokas informointikanava, koska kaikki osaavat käyttää sitä ja se on kaikille mahdollinen tehdä. Mitä suuremmaksi organisaatio menee, sitä enemmän on tehty sähköpostille erilaisia sääntöjä. Jotkut organisaatiot rajoittavat sähköpostin käyttöä estääkseen ylikuormituksen tai väärinkäytön. (Juholin 1999, 155.) Sähköpostin suosio perustuu sen yksinkertaisuuteen ja helppouteen. Sähköpostin avulla esimiehen on helppo lähettää sama viesti usealle henkilölle ja nopeasti. Viestiin on helppo lisätä erilaisia liitteitä, kuten raportteja tai pdf-tiedostoja, joita vastaanottaja voi ladata omalle laitteelleen. Sähköposti on säilyttänyt suosionsa viestintävälineiden joukossa, vaikka rinnalle on tullut myös muita uusia viestintäkeinoja, kuten Whatsapp- ja muut chat-palvelut. (Åberg 2006, 115.)



KUVIO 1. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (mukaiillen Kauhanen 2012, 178)

### 3.2 Sosiaalinen media ja mobiilisovellukset sisäisen viestinnän tukena

Sosiaalisen median eli somen suuri suosio on herättänyt kiinnostusta organisaatioissa. Sosiaalinen media avaa uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia sisäisessä viestinnässä. Monet organisaatiot ovat alkaneet hyödyntää niitä toiminnassaan. Tähän mennessä yrityksille suunnattuja sisäisen somen kanavia ovat muun muassa Facebookin Workplace, Slack, ja Yammer. Näiltä palveluilta löytyy sisäiselle viestinnälle suunnattuja vapaita viestintäfoorumeita, joihin jokainen työyhteisössä pääsee kirjoittamaan, mitä haluaa. Sisäisiä somekanavia luodaan sisäisen viestinnän rinnalle pääosin kolmesta syystä: informointia, koordinoitua ja ideointia silmällä pitäen. Sisäisen sosiaalisen median avulla voidaan informoida nopeasti koko työyhteisölle, koordinoita erilaisia työtehtäviä yhdessä ja suunnitella yhdessä esimerkiksi yrityksen tulevaa pikkujoulua. Sisäisen sosiaalisen median kautta keskustelu on huomattavasti nopeampaa kuin sähköpostilla ja vapaamuotoisempaa. (Asikainen 2017.)

Sisäisen viestinnän konsultti Selkäinaho julkaisi blogissaan tiivistelmän yrityksen monipuolisista hyödyistä, kun ottaa käyttöönsä sisäisen somen. Selkäinahon mukaan turhat ja toistuvat kysymykset poistuvat työpäivän keskusteluista. Ilman sisäistä somea työaika kuluu samoihin turhiin kysymyksiin vastaamiseen eikä varsinaiseen työntekoon. Toistuvien kysymyksiensä lisäksi sähköpostin väärinkäyttö loppuu. Työyhteisö pystyy kysymään nopeaa apua sisäisen somen avulla eikä tukkisi sähköpostin arkistoja tai häiritsisi varsinaista työntekoa henkilökohtaisesti. Lisäksi vastausaika vähenee huomattavasti, verrattuna sähköpostiin. Näin ollen sisäisen somen avulla tiedonhaku myös helpottuu ja ongelman ratkaisu nopeutuu. Sisäisen somen auttaessa sisäistä viestintää sisäisen viestinnän muutkin osapuolet paranevat, kuten perehdytykset. Yleisesti ottaen sisäinen some nostattaa yrityksen yhteistä työhyvinvointia, työhenkeä ja ilmapiiriä. (Selkäinaho 2017.)

Mobiilisovellukset ovat tulleet suureksi avuksi työyhteisöviestinnälle. Kiitos kuuluu älypuhelimille, jotka ovat yleistyneet hurjasti viimeisin vuosien aikana. Mobiilisovelluksien avulla työyhteisöt voivat luoda erilaisia keskusteluryhmiä, jossa he voivat viestiä, informoida, kysyä apua tai neuvoa muita ryhmän jäseniä. Tällä hetkellä yksi käytetyimmistä mobiilisovelluksista työyhteisössä on Whatsapp. Whatsapp on Internetin välityksellä toimiva pikaviestintäapplikaatio, joka on kaikkien käytettävissä, jotka omistavat internetyhteydellä olevan puhelimen. Whatsappissa voi lähettää tavallisia tekstimuotoisia viestejä, kuvia, videoita, ääniviestejä, tämänhetkisiä sijainteja tai erilaisia tiedostoja. Lähes jokainen henkilö, joka omistaa älypuhelimien, on ladannut myös Whatsappin puhelimeensa. Whatsappin avulla kuka vain voi luoda keskusteluryhmiä. Tämän ominaisuuden monet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä. Tällaisten applikaatioiden ansiosta enää ei ole välttämätöntä kysyä apua paikalta olijoilta, vaan kaikilta samaa aikaa, koska henkilöstö voi kysyä apua missä, milloin ja keneltä vain ryhmässä olevalta. (Selkäinaho 2017.)

Whatsapp ei kuitenkaan ole paras mahdollinen applikaatio, jonka yritys voisi hyödyntää työyhteisöviestinnässä. Whatsapp ei ole paras mahdollinen applikaatio isommille yrityksille, jossa henkilöstön määrä ylittää 15 henkilön. Jos on yli 15 työntekijän henkilökunta ja viestiryhmä, viestien lukeminen alkaa olemaan liian työlästä ja aikaa vievää. Tämän vuoksi Whatsapp sopii paremmin pienemmille yrityksille, jossa kaikilla on mahdollisuus päästä Whatsapp-ryhmään eikä viestien määrä kasva liian suureksi. (Selkäinaho 2017.) Toinen huolestuttava aihe Whatsappissa on ryhmän hallinta ja seuraaminen. Työpaikassa olisi hyvä, jos keskusteluryhmiin voitaisiin lisätä vain it-henkilön kautta, mutta Whatsapp-ryhmissä kuka vain voi luoda uuden ryhmän ja lisätä ketä haluaa. Tämä tekee siitä vaikeamman kontrolloida ja seurata. Onneksi markkinoille on tullut myös suuremmille organisaatioille

suunnattuja mobiilisovelluksia, joiden seuraaminen, valvominen ja tarkkailu on helpompaa, mutta kuitenkin käyttäminen on yhtä helppoa kuin Whatsapp. Tällaisia mobiilisovelluksia ovat esimerkiksi Facebookin luoma Workplace, Yammer, Google Chat ja Slack. Nämä ovat maksullisia palveluita, mutta ne helpottavat niiden tarkkailun ja seuraamisen, jota vaaditaan isommilta organisaatioilta. (Selkäinaho 2017.)

### **3.3 Tiedotteet**

Tiedottamista eli informointia tapahtuu jokaisessa työyhteisössä. Yleensä johtoporras tiedottaa työyhteisön jäseniä tiedotteilla väliajoin, jotta työyhteisö pysyisi ajan tasalla, missä mennään. Tiedotteiden tehtävä on yksinkertaisesti tuoda työyhteisön jäsenille uusimmat tiedot ja muutokset julki. Tiedotteiden tulee olla yksiselitteisiä, ettei niitä voi ymmärtää väärin. Nykyään sähköpostit ja sisäinen verkko ovat syrjäyttäneet paperiset tiedotteet ja ilmoitustaulut. Sisäisen verkon avulla jokainen työyhteisön jäsen pääsee katsomaan myös jälkikäteen tiedotteet, jos niistä herää jotain kysyttävää. Sähköposti on yksi suosituimmista tiedotteiden viestintäkanavista. Sähköpostin lähettäminen on helppoa, nopeaa ja viestit voidaan arkistoida, että niitä voidaan etsiä myös jälkikäteen. (Juholin 2017, 123–124.)

### **3.4 Sisäisen viestinnän haasteet**

Monessa organisaatiossa on ajateltu, että usean eri viestintäkanavan käyttö tehostaisi ja toisi lisää tyytyväisyyttä viestimiseen. Tämä on kuitenkin osoittautunut vain myytiksi yhä useammassa työyhteisössä. Usean samankaltaisen viestintäkanavan olemassaolo synnyttää henkilöstön sisällä sekaannusta ja ylikuormitusta. Keskenään kilpailevat kanavat sekoittavat työntekijöitä: on vaikea tietää, minkä kanavan kautta mikäkin tehtävä tulisi tehdä ja tämä kuluttaa kallisarvoista työaikaa. Lisäksi useamman samankaltaisen kanavan olemassaolo hankaloittaa vanhojen viestien löytämisen ja pahimmassa tapauksessa niiden hukkaamisen. (Juholin 1999, 159.) Yksi sisäisen viestinnän suuri haaste on myös henkilöstön tiedottamisen oikea määrä. Liian vähäinen tiedon liikkuminen aiheuttaa uutistyhjiöitä, jotka voivat synnyttää jälkikäteen epäselvyyttä ja vääränlaisia juoruja. Tällaiset tiedot sekoittavat työyhteisöä entisestään ja voi vääristää alkuperäistä tietoa. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan kannata jakaa, vaan sellaiset, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön. (Åberg 2006, 112–113.)

### 3.5 Muutosviestintä

Juholinin (2013) mukaan jokainen yritys kohtaa jossain vaiheessa muutoksia myös sisäisesti. Se tarkoittaa, että yrityksen sisällä on tapahtumassa muutoksia, joiden vuoksi toimintatavat tai työolosuhteet muuttuisivat. Muutokset saattavat pelottaa henkilöstöä, jos niistä ei viestitä tarpeeksi ja tällaiset synnyttävät tietoaukkoja, jotka ajan myötä täyttyvät väärään johtavilla juoruilla. Muutos on väistämätöntä jokaiselle yhteisölle, yritykselle ja organisaatiolle. Jokaisen yhteisön pitää pystyä muuttumaan ajan myötä, jos se haluaa säilyttää asemansa. Muutoksia tehdään vain siksi, että yrityksellä olisi mahdollisuus onnistua tavoitteissaan ja strategiassaan. (Juholin 2013, 388.)

Muutos voi tapahtua kahdella eri tavalla yhteisön sisällä, vaikeasti tai helposti. Helposti tapahtumassa muutoksessa koko organisaatio puhaltaa yhteen hiileen ja muutos tapahtuu kivuttomasti. Vaikeassa tapauksessa muutos repii organisaation sisältä kahtia ja voi aiheuttaa suuria ongelmia tulevaisuudessa. Muutosviestinnän tehtävä on tehdä organisaation sisällä tapahtuvasta muutoksesta johtoportaalille, henkilöstölle ja koko organisaatiolle mahdollisimman kivuton ja helppo siirtymä. Muutosviestinnässä edellytetään johdonmukaisuutta ja paikkaansa pitävyyttä. Liian vähäinen viestiminen voi aiheuttaa henkilöstölle epävarmuutta, stressiä ja erilaisten huhujen kiertoa, jotka sekoittavat ja mahdollisesti pysäyttävät muutosprosessin kokonaan. Muutokset saattavat olla pelottava asia henkilöstön keskuudessa, koska ne horjuttavat heidän vakaata työympäristöä eikä niistä puhuta tarpeeksi. Tämän vuoksi muutoksien rinnalle on kehitetty muutosviestintä. (Juholin 2013, 388.)

Kun muutoksista viestitään oikein, henkilöstö pysyy koko muutosprosessin rauhallisena ja lopulta hyväksyy tapahtuman. Niin arjessa kuin tutkimuksissakin on todettu näiden ominaisuuksien rauhoittavan vastaanottajia jopa silloinkin, kun uutiset olisivat huonoja. Viestiminen itsessään ei ratkaise koko ongelmaa, mutta se motivoi ihmisiä näkemään muutoksen hyvänä asiana, jopa mahdollisuutena, ja näin vähentää riskiä vastarinnalle. Muutoksessa johtoporras ja esimiehet ovat avainasemassa. Heidän vastuullaan on henkilöstön tiedottaminen, jotta he ymmärtävät muutoksen syyn ja seuraukset. Oikealla viestimisellä he saavat henkilöstön ymmärtämään muutoksen. Muutoksen viestimisen lisäksi, heidän esimiesten tulee tietää kaikki muutosprosessista ja sen taustoista, jotta se lisäisi luotettavuutta henkilöstön silmissä. Muutosprosessissa tulee luoda jatkuva tiedonkulku, jotta henkilöstölle ei jää epäselvyyttä. Kun yksi työntekijä päättää lähteä organisaatiosta, rohkaisee se muita työntekijöitä samaan ideaan. (Juholin 1999, 196–197.)

Juholinilla (2008) on hyvä vertauskuva ihmisille annettavasta tiedon määrästä. Ihmisten tiedottamisen määrää on verrattu lääkkeen annostamiseen: jos viestin vastaanottajat lääkitään oikealla määrällä eli annetaan tietoa tarpeeksi, lääke toimii. Jos lääkettä ei anneta tarpeeksi eli tietoa annetaan vajaasti, tämä voi herättää tyytymättömyyttä, koska tietoa ei ole saatavilla ja sen vuoksi vaikea ymmärtää. Tätä vertauskuvaa kutsutaan lääkeruiskumalliksi. (Juholin 2008, 58–60.)

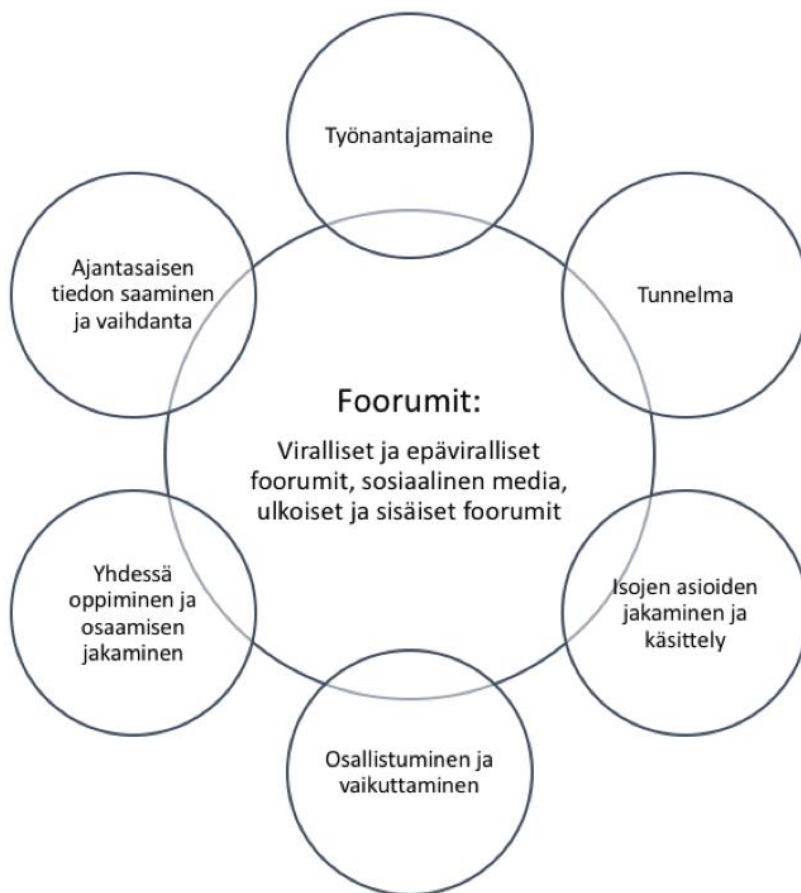
Åbergin (2006) mukaan muutokset ovat hitaita prosesseja eikä niitä voi hätyyttää, vaan niille pitää antaa aikansa. Sama pätee myös muutosviestinnässä. Muutosprosessin aikana muutosviestintäkään ei tulisi loppua, vaan siitä tulisi puhua jatkuvasti henkilöstölle, että he näkevän sen tapahtuvan ja lopulta hyväksyvän sen. Jatkuvassa muutoksessa on myös yleistä se, ettei se päädy niin kuin alun perin oli suunniteltu ja siksi jatkuva viestintä on tärkeää, että henkilöstö on tietoinen. Tällaisessa tilanteessa on otettava kuitenkin huomioon, että muutoksen kokonaiskuva säilyy ja se hyväksytään. (Åberg 2006, 131.)

### 3.6 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä tarkoittaa kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa keskustelua, viestintää ja tiedonsiirtoa. Osapuolina voi olla työkaverit, johtoporras, esimiehet, yhteistyökumppanit ja muut eri organisaation sidosryhmät. Viestittelypiiriin vaikuttaa kuitenkin organisaation koko. Pienemmissä yrityksissä voi olla yhtenäinen työyhteisöpiiri, kun taas suuremmassa se on voinut jakautua erilaisiin sidosryhmiin. Työyhteisöviestintä auttaa yhteisön jäseniä suoriutumaan työn teosta viestimisen avulla. Työyhteisössä viestiminen on pääsääntöisesti suoraa. Viestintäkeinoina käytetään soittoja, pikaviestejä, sähköpostia ja normaalia kasvokkaisviestintää. Näiden avulla apua tarvitseva voi helposti ottaa yhteyttä tai pyytää henkilökohtaisesti apua työkaverilta tai esimieheltä. (Juholin 2017, 47.) Työyhteisöviestinnän tarkoitus on luoda edellytykset, että jokaisella on yhtä hyvät mahdollisuudet mukavaan työntekoon. Työyhteisöviestinnän onnistuessa työilmapiiri paranee, se motivoi työntekijöitä ja samalla heijastaa suoraan organisaation maineeseen. Organisaation työntekijät edustavat työnteollaan ja identiteetillään tiedostaen ja tiedostamatta yrityksen mainetta, joka antaa mielikuvan yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi työpaikkaa hakeville ihmisille. (Juholin 2013, 23–34.)

Juholinin (2008) mukaan työyhteisöviestinnälle on syntynyt täysin uusi agenda, joka haastaa vanhan malliajattelun lähes jokaisella asteella. Uuden ajattelun mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu juuri siellä alkupisteessä, missä työntekijät tekevät työnsä, oppivat ja vaihtavat kokemuksiaan toistensa kanssa.

Juuri tällä ruohonjuuritasolla työyhteisön jäsenet pitävät itseään tasa-arvoisina ja uskaltavat myös kysyä esimieheltä ja haastaa hänen päätöksiään omilla ideoillaan, kuitenkin loukkaamatta esimiehen asemaa. Esimiehellä on samat oikeudet myös haastaa muut työyhteisön jäsenet ilman, että hänestä ajateltaisiin vain esimiehen asemassa. Tämän uuden agendan myötä passiivista henkilöistä tulee myös aktiivisia, jotka auttavat muita itsenäisen työskentelyn lisäksi. Työyhteisöviestinnän uusi ajattelumalli syntyy seitsemästä eri osatekijästä (KUVIO 2), jotka ovat isot ja tärkeät asiat, ajankohtainen tieto, tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, työnantajan maine sekä foorumit. (Juholin 2008, 62–63.)



KUVIO 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaiillen Juholin 2008, 64)

### 3.6.1 Isoja ja tärkeitä asioita

Isoja ja tärkeitä asioita (KUVIO 2) alue, joka käydään läpi työyhteisöviestinnässä päivittäin. Asian tärkeys voi tietenkin vaihdella työntekijän aseman mukaan. Tyypillisimmät isot ja tärkeät asiat organisaatioissa ovat strategiat, toimintatavat, erilaiset muutokset järjestelmissä, henkilöstöissä tai

käytännöissä. Normaalin alaisen tärkeät asiat voivat olla todella mitätön asia esimiehen silmissä. Vanhan ajattelumallin mukaan johtoporras tiedotti, kun päätös on tehty. Uuden ajattelumallin mukaan tärkeistä asioista mahdollisuuksien mukaan keskustellaan ja keksitään ratkaisuja yhdessä. Siitä huolimatta uusi ajatusmalli antaa alaisille mahdollisuuden osallistua organisaation päätöksiin. Suosituin viestintämenetelmä isoissa ja tärkeissä asioissa on edelleen henkilökohtainen vuorovaikutus, koska siinä varmistetaan, että jokainen kuuliija on ymmärtänyt täysin asian idean ja tärkeyden. Erimielisyyksiä mielipiteistä saa olla, mutta toisia kunnioitetaan ja hyväksytään. Kuten aiemmin todettiin, uudessa ajattelumallissa alainen voi vaikuttaa omilla mielipiteillään ja myös kyseenalaistaa esimiehensä mielipiteitä. Päätösvalta kuitenkin säilyy esimiehellä, mutta uuden ajattelumallin mukana esimiehet kuuntelevat enemmän alaistensa mielipiteitä ja uskaltavat jättää egonsa taakseen ja käyttää alaisten suosimia ehdotuksia hänen oman ideansa sijaan. (Juholin 2008, 63–65.)

### 3.6.2 Ajantasainen tieto

Ajantasaisen tiedon hankkiminen on monessa organisaatiossa vieläkin haaste. Ihmiset ovat tunnetusti huonoja kärsivällisyydessä ja odottamisessa. Vanhassa toimintamallissa tieto kulkee ylhäältä alaspäin porrastetusti. Mitä alemmas tieto kulkee, sitä vähemmän siitä kerrotaan. Alaisille sai kertoa vain tarkan määrän tietoa ja tietyssä muodossa. Tällainen informointi voi aiheuttaa yrityksen sisällä tietovajeita ja –tyhjiöitä, jotka sekoittavat organisaation toimintaa, aiheuttavat turvattomuuden tunnetta alaisille ja antaa epäluotettavan kuvan esimiehistä, koska eivät voi luottaa alaisiin. Vanhan mallin ongelmana on myös nykypäivänä tiedonsaannin helppous. Jokainen osaa nykyään mennä nettiin ja etsiä anonyymisti yritystä koskevia tietoja. Nämä valitettavasti eivät ole aina paikkaansa pitäviä, jotka sekoittavat lisää organisaatiossa. (Juholin 2008, 65.)

Juholinin (2008) uudessa ajattelumallissa ajankohtaisen tiedon perustana on päivittäinen kommunikointi. Uudessa agendassa organisaation sisäinen informaatio kulkee taukoamatta ja koko organisaatio on viestinnässä mukana. Tämän uuden ajattelumallin mukana alaisille on siirtynyt myös suuri vastuu. Alaisilla on oma vastuu tiedon hakemisessa, hankinnassa ja välittämisestä. Organisaation sisäiset asiat kuuluvat yritykseen, eikä niistä voi puhua ulkopuolella. Lisäksi vaikeissa asioissa alainen ei välttämättä ymmärrä, mutta sen tehtäviin kuuluu ottaa selvää ja selventää itselle, jotta ymmärtää. Tämän vuoksi perinteinen toimintatapa ei ole lähtenyt kokonaan pois. Mitä pienempi organisaatio on, sitä helpommin uusi ajatusmalli toimii tiedottamisen suhteen. (Juholin 2008, 66–68.)



### 3.6.3 Tunnelma

Tunnelma määrittelee monen työpaikan viihtyvyyden. Viihtyisässä ja rennossa tunnelmassa työntekijät uskaltavat olla oma itsensä, puhua vapaasti ja esittää omia näkemyksiään. Avoimen ilmapiirin on tutkittu nostavan työntekijöiden työniloa ja -motivaatiota. Työmotivaation kasvun lisäksi, se nostaa selvästi yhteisön tunnettavuutta ja mainetta työpaikan ulkopuolella. (Juholin 2008, 63.) Entisen mallin mukaan työpaikassa ei panosteta avoimeen ympäristöön ja tunnelmaan, vaan pääprioriteettina on oman työn tekeminen. Apua kysytään vain esimieheltä eikä muita häiritä työn teossa. Uuden työyhteisöviestintämallin avulla koko organisaatio on mukana työpaikan ilmapiirin luomisessa. Kaikki voivat auttaa, opastaa ja rohkaista toisiaan töissä. Esimiehen tulee olla myös läsnä työpaikan tunnelman luomisessa. Hänen tulee olla helposti lähestyttävä, koska työnteossa esimiehiä tarvitaan päivittäin. Hyvä ilmapiiri ja tunnelma luovat hyvän mielen joka aamu töihin mennessä ja parhaimmassa tapauksessa korvaavat organisaation pieniä negatiivisia puolia, kuten huonoja palkkoja. Tunnelmaa ei voi ostaa, ja se on vain sellainen ilmiö, minkä voi tehdä vain työntekijät ja esimiehet yhdessä. (Juholin 2008, 69–70.)

### 3.6.4 Osallistuminen ja vaikuttaminen

Osallistuminen ja vaikuttaminen on noussut nykyaikana suureen suosioon työyhteisössä. Ennen päätökset kuuluivat vain esimiehille ja työntekijät vain tottelivat nöyränä heitä sanomatta mitään, vaikka olisi ollut muita ideoita, ehkä jopa parempia. Nykytyömaailmassa kuitenkin ihmiset ovat alkaneet miettiä työympäristöään ja haluavat olla mukana sen muuttamisessa. Yhä useammalle työ ei ole enää pelkkä tapa tienata elanto, vaan elintapa ja tärkeä osa omaa identiteettiä. Työpaikoilla vietetään paljon enemmän aikaa, kuin ennen. Uuden työyhteisömallin mukaan ihmiset haluavat osallistua ja siihen vaikuttaa, minkälaisessa ympäristössä he työskentelevät. He haluavat olla luomassa työpaikastaan enemmän heidän identiteeteille ja arvoille sopivan. Jos organisaatio kieltää haluavilta työntekijöiltä mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, voi syntyä eripuraa ja pahimmassa tapauksessa työpaikan vaihto. On ymmärrettävää, että on asioita, joihin työntekijät ei voi vaikuttaa, mutta aina löytyy jotain, mihin kaikki voivat vaikuttaa. (Juholin 2008, 69.)

On suotavaa, että vanhaa mallia käyttävät organisaatiot muuttaisivat nykykäytäntöön ja antaisivat alaisten osallistua ja vaikuttaa kuuntelemalla heidän ehdotuksiaan. Monesti yksinkertaisin ratkaisu voi

löytyä yhteisön ruohonjuuritasolta. Tyytyväisen alaisen työmotivaatio kasvaa ja näin myös työtehokkuus, sekä organisaation kannalta irtisanomiset vähenevät huomattavasti.

### **3.6.5 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen**

Uutena asiana työyhteisöviestinnässä on tullut ryhmähenki ja ryhmässä tekeminen. Tällä osa-alueella tuetaan ja rohkaistaan työkavereita auttamalla ja ohjaamalla. Opitaan uudet asiat yhdessä ja vanhemmat tekijät ohjaavat uusia, jotta hekin oppivat työn salaisuudet. Tämä voi onnistua vain mutkattoman viestinnän kautta ja yhteishengellä. Erilaiset tiedot ja osaamiset voivat siirtyä pelkällä katsomisellakin. (Juholin 2008, 70.)

Jotkut työt ovat sellaisia, ettei niitä voi oppia muuta kuin seuraamalla kokeneempaa työntekijää, joka samalla ohjaa työmenetelmät. Tätä rinnalla kulkemisen ja ohjaamisen ohella opittavaa tietoa kutsutaan myös toisella nimellä hiljainen tieto. Hiljainen tieto on tärkeää saada perehdytettyä uusille jäsenille, koska se on suuri kilpailuetu yhteisölle. Hiljainen tieto toimii, että yhteisön uusi jäsen seuraa kokeneemman työntekoa ja samalla oppii, mitä voi vain lihasmuistin kautta opettaa. Ilman uutta ajattelumallia hiljainen tieto, voi jäädä kokonaan oppimatta ja yhteisö menettäisi suuren hyödyn ja voimavaran. Aina kokenut henkilö ei kuitenkaan opeta uutta työntekijää. Kokenut työntekijä voi olla niin kangistunut vanhoihin tapoihinsa, ettei edes tiedä uusien syntyneen. Siksi yhdessä oppimisen hyvinä puolina pidetään myös sitä, että kokeneet työntekijät voivat oppia myös uusia tekniikoita tai näkökulmia työhönsä, joka tekee siitä vielä mielenkiintoisemman. Tämä kaikki perustuu siihen, että työyhteisö on luotettava ja avoin, joka ottaa uudetkin jäsenet vastaan ja opettaa talon tavoille. Kun kaikki osaavat tehtävänsä moitteettomasti, tulokset paranevat eikä kukaan jää jälkeen työssä. (Juholin 2008, 70–71.)

### **3.6.6 Työnantajamaine**

Ennen ajateltiin maineen ja imagon olevan tärkeää vain markkinoille. Nykypäivänä on huomattu niiden vaikuttavan myös moneen muuhunkin. Tämän hetkinen kilpailu on suurta jokaisella alalla, ja siksi yritykset tarvitsevat puhtaan ja hyvän maineen tukeakseen asemaansa ja erottuakseen kilpailijoista. Työnantajamaineella tarkoitetaan työyhteisössä sitä, minkälaista mainetta työyhteisön jäsenet antavat itsestään organisaation ulkopuolelle. Jokainen työyhteisön jäsen edustaa organisaatiota toiminnallaan ja tekemisellään. (Juholin 2008, 63.) Maineen ja imagon luominen ei kuulu enää vain yrityksen

markkinointiryhmille ja mainostoimistoille, vaan se on koko organisaation tehtävä. Kaikki kirjoitukset, puheet ja huhut, joita organisaation jäsenet kertovat, vahvistavat tai heikentävät organisaation mainetta. Hyvämaineinen yritys ei erotu pelkästään mahdollisten asiakkaiden silmille, vaan se houkuttaa myös työvoimaa ja pitää nykyisen osaavan henkilöstön sisällä. (Juholin 2008, 72.)

Kauppalehden (2015) mukaan yrityksen brändi on nykyisin työtä haettaessa yksi suurimpia motivaattoreita avoimien työpaikkojen joukossa. Vuonna 2014 kansainvälinen Solutions -kysely selvitti, että joka neljäs hakijasta valitsi työpaikan maineen vaikuttavan työnhakuun. Eli työpaikan maine ja brändi oli melkein yhtä tärkeä kuin itse palkkaus. (Kauppalehti 2015.)

### **3.6.7 Foorumit**

Foorumi-sana tulee latinan kielen sanasta forum. Se tarkoittaa julkisen elämän aluetta, jossa aikoinaan kokoonnuttiin tapaamaan ja keskustelemaan. Nykyään foorumit tarkoittavat avoimia paikkoja, joissa ihmiset kohtaavat ja pystyvät keskustelemaan ja tieto vaihtaa omistajaa. (Juholin 2008, 73.)

Työyhteisöviestintää käydään fyysisesti tai virtuaalisesti foorumeilla. Foorumit yhdistävät kaikki työyhteisöviestinnän aiemmin läpi käydyt osatekijät. Viestintäfoorumit toimivat organisaation kommunikoinnin ja viestinnän perustana. Foorumit ovat avoin vuorovaikutuksen ja tiedonannon paikka, jota käyttävät saman organisaation työkollegat, esimiehet, oman työn asiantuntijat ja muut organisaatioon yhdistävät sidosryhmät. (Juholin 2008, 63–64.) Foorumit eivät ole suoranainen viestintäkanava, jossa on yksittäinen lähettäjä ja vastaanottaja, koska foorumi on organisaation yhteinen vuorovaikutustila, jossa kaikki voivat osallistua ja vaikuttaa keskustelemalla ja viestimällä. Foorumeiden avulla siis kaikki organisaation jäsenet pystyvät auttamaan toisiaan paikasta riippumatta. Foorumit yhdistävät näin organisaation toimintaympäristön myös virtuaaliseen ympäristöön, joka mahdollistaa myös avun saannin työpaikan ulkopuolelta. (Juholin 2008, 72–73.)

### **3.7 Kriisiviestintä**

Jokainen organisaatio kohtaa joskus vastoinkäymisiä tai yllättäviä tilanteita, jotka voivat haitata yrityksen toimintaa. Nämä yllättävät tilanteet voivat tulla sekä yrityksen sisä- ja ulkopuolelta, esimerkiksi tapaturma, tai työ seisahtuu jonkun koneen rikkoutumisen vuoksi. Tällaisiin tilanteisiin

organisaatiot valmistautuvat kriisiviestintäsuunnitelmalla. Organisaation koosta riippuen lehdistö ja muu media voi käydä heti suuren yrityksen kimppuun kriisin sattuessa mutta pienemmissä yrityksissä voidaan keskittyä vain henkilöstön tiedottamiseen. Kriisiviestinnän tavoitteena on minimoida kriisin aiheuttamat taloudelliset tappiot ja palauttaa organisaatio mahdollisimman nopeasti normaalitilaan. (Kauhanen 2012, 179–180.)

Katleena Kortesuso määrittelee kirjassaan *Riko lasi* hätätilanteessa kriisiviestinnän olevan ammattimaiseksi viestinnän muodoksi, jonka avulla pyritään minimoida organisaatioon kohdistuvat vahingot. Kriisiviestinnän avulla viestitään niin organisaation ulkopuolelle, mutta myös sisäpuolelle eli henkilöstölle. Kriisiviestinnällä pyritään säilyttämään työrauha koko henkilöstölle ja estämään erilaisten kohujen syntymisen. Pää tavoite on saavuttaa työrauha takaisin mahdollisimman pian ja palauttaa organisaatio normaalitilaan. (Kortesuso 2016, 12.)

Kriisiviestinnässä tulee aina ottaa huomioon henkilöstö. Mitä suurempi yritys, sitä vaikeampi on henkilöstön saada tietoa. Kriisiviestinnän avulla suunnitellaan viestintäkanavat, jolla tavoittaa koko henkilöstön, tiedotetaan tarvittavat tiedot, että tilanne palautuu normaaliksi mahdollisimman pian ja työnteko jatkuisi. Kriisiviestinnässä tiedon tulee olla selkeä ja hyvin suunniteltu, että jokainen henkilöstössä ymmärtää ja tietää mitä tulee tehdä. Kriisiviestinnässä ei ole yhtä oikeaa keinoa, vaan viestintätapoja on satoja. Jokainen yritys luo itselle sopivan tavan, jolla tavoittaa henkilöstön parhaiten. Yksi tapa on määritellä viestintäkanava sen tavoitteen mukaan. (Kauhanen 2012, 179–180.)

### **3.8 Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että työntekijä aloittaa työnsä uudessa työpaikassa, hänelle opetetaan kaikki yrityksessä käytettävät laitteet, toimintatavat ja -periaatteet. Se tarkoittaa myös, että autetaan tutustumaan työyhteisöön, asiakkaisiin, ja liikekumppaneihin. Eli perehdyttämisen avulla työntekijälle opetetaan oma työpaikkansa ja työtehtävänsä. Sen avulla pyritään myös antaa positiivinen kuva yrityksestä. Perehdyttäminen on pääsääntöisesti esimiehen vastuulla, mutta siihen osallistuvat kaikki, joiden kanssa uusi työntekijä tekee tulevaisuudessa töitä. (Kauhanen 2012, 150-151.)

Uuden työntekijän perehdytys on taloudellisestikin kannattavaa organisaatiolle. Sen avulla työntekijä oppii nopeammin ja hänen työtehokkuutensa kasvaa, mikä tuo yritykselle lisää tuottoa. Perehdyttämisessä on tärkeää, että se on perusteellista, jotta välttyään virheiltä, taloudellisilta

vahingoilta ja jopa tapaturmilta. Perehdyttämiseen on luotu monia erilaisia keinoja, ja yksi perinteinen keino on muistilista. Siihen voi kirjoittaa tunnuksia, vinkkejä, ohjeita, kunnes ne alkavat jäädä mieleen lihasmuistiin. Perehdytysaika on keskimäärin viikosta jopa kuukausia, riippuen minkälaisiin työtehtäviin perehtyy ja kuinka suuret ovat vastualueet. Tietysti perehdytysaikaan vaikuttaa myös koulutus ja aikaisemmat työkokemukset. Yrityksen koko vaikuttaa myös perehdytyksen keston. Suuremmissa organisaatioissa voi olla enemmän byrokratiaa, miten tietyllä tavalla kukin asia toimitaan, kun taas pienemmässä organisaatiossa voi olla enemmän vapaat kädet, kunhan tulos on sama. (Kauhanen 2012, 92.)

Keskimääräisesti noin vuoden kuluttua töiden aloittamisesta työntekijä pystyy antamaan täyden panostuksen työntekoon, koska silloin hän on käynyt läpi mahdolliset vaikeat virstanpylväät ja osaa soveltaa niitä tulevaisuudessa muihin samankaltaisiin tilanteisiin. Omatoimisuus ja sisäinen yrittäjä - henki vahvistavat ja nopeuttavat perehdytystä ja työnopastusta, koska työntekijä on asennoitunut ja haluaa oppia uutta. (Lepistö 1998, 2.)

On tärkeää muistaa, että perehdytys ei kuulu pelkästään vain uusille työntekijöille. Uusien laitteiden tai ohjelmistojen saapuessa myös vanhemmat työntekijät tulisi kouluttaa, jotta osaavat käyttää niitä vanhojen laitteiden sijaan. Yleensä uusien laitteiden perehdytyksessä, yritys palkkaa kouluttajan yrityksen ulkopuolelta, joka opastaa uusien laitteiden käytön kaikille samanaikaisesti. (Åberg 2006, 104.)

## **4 MB-MOBILEN SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUS**

Tässä tutkimusosuudessa tutkitaan Ab MB-Mobile Oy:n tämänhetkistä sisäisen viestinnän tilannetta. Tutkimuksen ideana on teemahaastatteluiden perusteella selvittää eri työtehtäviä tekevien työntekijöiden sisäisen viestinnän välineet ja käytänteet. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä viestintäkanavia käytetään ja saavatko kaikki tiedotukset ja uusimmat informoinnit. Lisäksi otettiin selvää, mitä viestintäkanavia haastateltavat mieluiten haluaisivat käyttää, olivatko he tyytyväisiä tämän hetkiseen tasoon ja mitä olisivat halunneet muuttaa tulevaisuudessa. Valmistelin haastattelutilannetta niin, että keskustelin haastateltavien kanssa myös muista asioista ennen varsinaista aloitusta. Pyrin siihen, että alkujännitys lähtisi pois ja haastateltava rentoutuisi ja avautuisi paremmin.

### **4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tässä tutkimuksessa käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska sisäistä viestintää on vaikea tutkia monivalintavastauslomakkeella, jos haluaa monipuolisen ja laajan tuloksen. Teemahaastattelun avulla sain haastateltavilta syvällisempiä vastauksia ja mielipiteitä. Teemahaastattelun idea on keskustelumainen haastattelu, jossa haastattelija saa kertoa aivan omin sanoin mielipiteensä ja kokemuksiaan. Teemahaastattelussa annetaan haastateltavalle aiheita, josta hän voi keskustella haastattelijan kanssa täysin vapaasti. Haastateltavat oli perehdytetty aiheeseen ennen haastattelua, jotta tiesivät ja ymmärsivät enemmän, mistä puhuttiin. Teemahaastattelun aiheiden lisäksi olin luonut lisäkysymyksiä avuksi, että saatiin mahdollisimman paljon haastatteluista irti. Minulla oli jokaiseen aiheeseen muutama lisäkysymys, jotka oli muotoiltu siten, että niihin pystyttiin vastata monipuolisesti ja omin sanoin. Lisäkysymyksillä sain haastateltavilta laajan vastauksen jokaiseen aiheeseen. (Aaltola & Valli, 2010, 26–44.)

### **4.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Haastattelut suoritettiin MB-Mobilen kokoushuoneessa. Se oli jokaiselle haastateltavalle henkilölle tuttu paikka ja siellä pystyi keskittymään haastatteluun ilman ulkopuolisia häiriöitä. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin kummallekin sopiva haastattelu-aika ja siihen varattiin aikaa noin puoli tuntia. Haastattelut käytiin työaikana. Haastatteluissa kirjoitin muistiinpanoja ja käytin äänitenauhuria,

jonka avulla pystyin kuuntelemaan haastattelut myös jälkikäteen tuloksia raportoidessani. Tuloksien raportoinnissa kirjoitin vastaukset suorilla lainauksilla, jotta tulokset olisivat mahdollisimman tarkkoja. Tuloksien raportoinnit kirjoitin aiheittain, jotta tutkimuksessa näki jokaisen haastateltavan mielipiteet samasta aiheesta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelut onnistuivat hyvin. Suurta jännitystä ei tuntunut näkyvän kummaltakaan puolelta. Tietysti alkukankeuttakin löytyi mutta tilanne muuttui nopeasti rennoksi ilmapiiriksi. Tilannetta varmasti helpotti se, että haastatteli ja oli ennestään tuttu töistä. Jokainen haastateltava oli yhteistyöhaluinen ja pitivät aihetta mielenkiintoisena ja tärkeänä. Tämän ansiosta sain hyvät ja monipuoliset vastaukset jokaiselta haastateltavalta.

Haastattelutulokset olivat mielenkiintoisia. Tuli paljon samankaltaisia vastauksia mutta myös eroavaisuuksia. Suurin yllätys oli monen haastattelijoiden perehdytykset, koska heillä ei ollut sitä juuri ollenkaan tai hyvin vähän. Toinen yllättävä asia oli tietoisuus kriisitilanteista. Muutama tiesi tehtävänsä kriisitilanteissa, mutta enemmistö ei ollut tietoinen, onko yrityksellä jonkinlaista kriisisuunnitelmaa. Yleisesti haastateltavat pitivät tämänhetkistä sisäisen viestinnän tilannetta hyvänä ja nykyaikaisena. Hyviä kehitysvaihtoehtoja tuli ilmi, ja toivottavasti moni niistä tulee tulevaisuudessa käyttöönkin.

### 5.1 Sisäinen viestintä

Kaikki haastateltavat pitivät sisäistä viestintää tärkeänä osana työarkea. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstö kommunikoi, viestii ja auttaa toisiaan päivittäisissä tehtävissä. Viestimisen määrä oli enemmän ja vähemmän riippuen työasemasta. Esimerkiksi toimitusjohtaja ja automyyjät viestivät paljon eri puolille yritystä, mutta asentaja viestii enimmäkseen huoltopäällikön tai huollon myyjän kanssa.

Käytämme sisäistä viestintää joka päivä kommunikoidessa ja viestiessä työkavereiden kanssa erilaisista päivän askareista. (Automyyjä)

Tarvitsemme sisäistä viestintää joka päivä päivittäisessä työnteossa. Esimerkiksi, kun myymme auton, tilaamme huollosta varustelun, siitä pitää kertoa muille myyjille, että ovat tietoisia asiasta. Lisäksi meidän pitää tiedottaa kaikille, kun tulee esimerkiksi merkkikohtaisia uutuuksia. (Toimitusjohtaja)

Minä itse tarvitsen sisäistä viestintää laskutuksessa ja muutenkin yleisien asioiden hoitamisessa. Kun automyynnin prosessi, siirtyy laskutukseen, silloin se työtehtävä siirtyy minulle. Välistä tarvitsee kysyä lisätietoja arkistointia varten. (Toimistos sihteeri)



Sisäinen viestintä on ehdottoman tärkeää. Viesti kulkee, kaikki tietää, missä mennään ja mikä on päivän agenda. Minun puolelta sisäinen viestintä tarkoittaa pääosin viestimistä huollon myynnin puolen asioita meidän asentajille, että ovat tietoisia tarvittavista tehtävistä ja muista asioista. (Huollon päällikkö)

Huollon asentaja piti myös sisäistä viestintää tärkeänä osana yrityksen toimintaa ja halusi erityisesti korostaa huollon asentajien ja myyjien välistä kommunikointia.

Minä olen aina sanonut, että jälkimarkkinointi eli huolto toimii niin hyvin, kuin tiski ja täällä se toimii tosi hyvin. (Huollon asentaja)

Kaikkien haastattelijoiden mielestä tällä hetkellä sisäinen viestintä toimii hyvin, mutta kehitysideat ovat aina tervetulleita. MB-Mobilen automyynti, huolto ja toimisto ovat kaikki samassa rakennuksessa, jonka vuoksi suullinen viestintä on hyvin käytetty viestinnän tapa ja kaikilta on helppo mennä kysymään apua, jos tarvitsee.

Minun mielestä yrityksen sisäinen viestintä toimii. Tämä on loppupeleissä pieni talo ja tiedot ja viestit kulkevat nopeasti. Kyllä johtajatasoltakin viesti kulkee nopeasti. Tässä on hyvä puoli se, että johtaja istuu samassa talossa. Saa tarvittaessa nopeasti apua ja tietoa. (Huollon päällikkö)

Minun mielestä täällä sisäinen viestintä toimii nykyaikaisesti tosi hyvin. Minä tykkään suoraan henkilökohtaisesti keskustella ja viestiä työasioita, koska silloin ei jää mitään epäselvää. Tiukan paikan tullen tullaan henkilökohtaisesti kysymään, esimerkiksi jos autolla olisi luovutus ja siinä olisi pientä laittoa. Silloin on helpointa, kun tullaan kasvotusten kysymään, kerkeääkö asialle tehdä jotain. (Huollon asentaja)

Yksittäisissä aiheissa on helppo tulla kysymään suoraan. Toimistoni sijainnin läheisyyden vuoksi on helppo tulla keskustelemaan suoraan henkilökohtaisesti. (Toimistos sihteeri)

Haastatteluiden perusteella tietoa on mennyt hukkaan, kun on viestitty suuriin yhteisiin viestintäkanaviin, kuten Whatsapp-ryhmiin. Hukkaan mennyltä tiedolta on vältytty, kun on viestitty suoraan sille tarkoitettulle ryhmälle tai sellaiselle viestintäkanavalle, jota on helpompi seurata, kuten Google-kalenteri.

Tietoa on mennyt hukkaan, jos on lähetetty Whatsappiin isoon ryhmään. Sellaisessa ryhmässä ei kerkeä lukea, koska tulee niin paljon viestejä. Sähköpostit tulevat hyvin perille, jos on tärkeää asiaa. (Toimitusjohtaja)

Whatsapp-viesteissä saattaa mennä tietoa hukkaan, esimerkiksi jos laittaa auton varmenteen, se saattaa mennä hukkaan muihin viestiketjuihin. Meillä on myös Whatsapp-ryhmä pelkille varmenteille, joka on helpottanut varmenteiden löytämistä. Kun olen tehnyt varmenteen, poistan sen sieltä viestikeskusteluista, joka helpottaa seuraamista. (Toimistos sihteeri)

Tieto on mennyt hukkaan varmasti, mutta en nyt tällä hetkellä muista milloin viimeksi. Ehkä voisimme välttää tämän käyttämällä Google-kalenteria. Sieltä löytyvät kaikki nämä tärkeät tiedot. (Automyyjä)

Kyllähän varmasti jonkunlainen unohdus on käynyt jossain vaiheessa mutta en nyt heti muista milloin olisi viimeksi käynyt niin. Jos sää et laita sitä muistiin paperille, saatat unohtaa sen. (Huollon asentaja)

## 5.2 Sisäisen viestinnän välineet ja käytänteet

Haastateltavat kertoivat monipuolisesti erilaisista viestintävälineistä. Ehdottomasti suosituimmat viestintävälineet olivat suullinen viestintä, Whatsapp, Google-kalenteri ja perinteinen sähköposti. Monelta tuli erilaisia vastauksia viestintävälineisiin liittyen, mutta tutkimuksen ideana olikin haastatella yrityksen eri kohderyhmiä, jotta saadaan jokaiselta omat suosimat viestintävälineet eri työtehtäville. Tärkeissä asioissa Google-kalenteri ja sähköposti osoittautuivat luotettaviksi viestintävälineiksi. Nopeissa asioissa suullinen keskustelu ja Whatsapp oli suosituin viestimistapa. Monet haastateltavat sanoivat olevansa monesti joko kiireisiä tai asiakkaan kanssa, jolloin ei ehdi keskustella työkavereiden kanssa paljoa. Siksi Whatsapp-viestit olivat näissä tilanteissa suosituin viestintätapa, eikä työnteke pysähdy täysin kummaltakaan osapuolelta.

Me viestimme päivittäin kasvotusten, sähköpostilla, Whatsappilla ja puhelimilla. (Toimitusjohtaja)

Eri henkilöille sopii eri viestintäkanavat. Mielestäni sähköposti on tärkeille tiedotteille ja Whatsappin kaltaiset sopivat nopeaan keskusteluun sisäisesti, esimerkiksi: ”Tämä auto on katsastuskonttorilla, kerkeääkö joku hakea?” tai ”Lähden nyt käymään lounaalla. Tulen puolen tunnin päästä takaisin.”, jotta henkilöstö on tietoinen asiasta. (Toimitusjohtaja)

Huollon puolella suurin juttu on kasvotusten puhuminen. Tärkeät ja uudet asiat käydään läpi kasvotusten ja lähetetään sähköpostilla. Toki meillä liikkuu myös Whatsappissa asiaa mutta ei niin tärkeää. Esimerkiksi Automyyjien suhteen ollaan paljon yhteydessä Whatsappilla. Ja minä olen itse vähän vanhan kansan miehiä, että tykkään käydä asioita läpi henkilökohtaisesti. (Huollon päällikkö)

Whatsapp-ryhmiä löytyi useampia yritykseltä. Jokainen haastateltava kuului vähintään yhteen tai useampaan Whatsapp-ryhmään riippuen hänen työtehtävistään tai -asemastaan. Toimitusjohtaja kuului kaikkiin ryhmiin, mutta esimerkiksi asentaja kuului vain huollon ryhmään. Ajatuksena pelkästään on se, henkilöiden tarvitse keskeyttää työntekoa siksi, että Whatsappissa tulee sellaisia viestejä, jotka eivät vaikuta heidän työhönsä. Whatsapp on yrityksessä suuressa käytössä, kun halutaan nopeita vastauksia. Monet pitivät Whatsappia tärkeänä ja isona osana päivittäisessä viestinnässä, mutta kaikki olivat kuitenkin samaa mieltä sen käytöstä, että sinne eivät kuulu tärkeät asiat, jotka tulisi muistaa tulevaisuudessa, koska sitä on niin vaikea seurata samalla töitä tehtäessä. Enemmistö haastatteliijoista sanoi, että saattaa mennä puoli päivää, ennen kuin seuraavan kerran kerkesi katsoa Whatsapp-ryhmää. Moni haastattelija on myös hiljentänyt ryhmän, ettei se häiritsisi asiakaspalveluprosessia.

Whatsapp on nopea ja tehokas. Säästää työaika, kun ei tarvitse etsiä kaikki työkollegoita. (Toimistos sihteeri)

Yritykseltä löytyy useita Whatsapp-ryhmiä. Huollolta löytyy oma ryhmä mutta automyyntin puolen ryhmä on MB-Mobilen yleinen Whatsapp-ryhmä, jossa automyyntien lisäksi toimisto, huollon päällikkö sekä huollon myyjät. (Toimitusjohtaja)

Käytän Whatsappia joka päivä mutta sinne ei saisi laittaa sellaista, mikä pitäisi muistaa, koska sinne tulee niin paljon tekstiä, että sitten se jää sitten unholaan. (Automyyjä)

Monesti käynyt niin, että oho, täällä onkin tullut jo yli 30 viestiä Whatsappissa. Koetappa siinä sitten selata kaikki läpi. Monesti menee myös niin, että katson vasta illalla. (Huollon päällikkö)

Kuulun huollon Whatsapp-ryhmään. Viestiryhmä toimii hyvin ja sieltä saa tarvittavaa apua vaikeisiin tilanteisiin. Lisäksi siellä pystyy auttamaan esimerkiksi huollon tiskin porukkaa, jos tulee vaikea tilanne ja itsellä on kokemusta asiasta. Kyllähän tänä päivänä reaaliaikainen viestintäväline on Whatsapp. Whatsappin kautta on paras ja nopein. Whatsappin avulla tavoittaa sama missä työpaikkaa sijaitsee. (Huollon asentaja)

Haastattelijoiden mielestä Whatsapp on siksi hyvä työyhteisön viestintäväline, koska se on nopea ja monipuolinen. Esimerkiksi automyyntien on helppo ottaa kuva auton mittaristosta, jos vikavallo palaa ja kysyy huollon puolelta apua, mikä sen voisi aiheuttaa ja milloin huolto voisi korjata vian. Lisäksi moni työntekijä puhuu työksensä paljon puhelimesta tai hänellä on asiakas, jonka vuoksi on vaikea mennä kysymään suoraan häiritsemättä kaupankäyntiä.

Toimitusjohtaja kertoi myös, etteivät viestintävälineet lopu vain Whatsappiin, vaan viestejä tulee paikoittain myös muista chat-palveluista, kuten Facebookin kautta. Lisäksi yrityksellä on myös muita viestintäpalveluita, mutta ne eivät ole vielä tulleet käyttöön.

Olen huomannut, että on tullut viestiä myös esimerkiksi Facebook Messengerin ja muiden chat-palveluiden kautta eri työntekijöiltä. Ja meiltä löytyy myös Googlen Hangouts-palvelu mutta emme ole aloittaneet käyttämään sitä vielä säännöllisesti. (Toimitusjohtaja)

Toimiston ja huollon puolelta löytyi myös perinteistä painettua viestintää. Toimisto käyttää painettua viestintää muun muassa autokansioiden käsittelyssä. Autokansio on kansio, josta löytyvät kaikki myytävän auton tiedot, kuten kauppasopimus. Huollon työmääräys toimii virallisesti paperisella versiolla, joka pysyy asentajien mukana koko huoltoprosessin ajan. Automyynnin puolella paperiset versiot ovat lähteneet melkein kokonaan pois. Myyjien kesken ei kulje juurikaan mitään paperista viestintää, mutta myyjältä toimiston puolelle kulkee autokansio, kun auto on myyty ja myyntiprosessi siirtyy laskutuspuoleen eli toimistolle.

Emme käytä juuri ollenkaan painettuja versioita, vaan kaikki on siirtynyt sähköiseen, esimerkiksi sähköpostiin. Tiedotukset lähetetään sähköpostitse tai viikkopalaverissa suullisesti. (Toimitusjohtaja)

Kun sisäinen autokansio tuodaan minun toimistoon, se on viesti siitä, että minä jatkan tästä. (Toimistos sihteeri)

Työmääräys pitää olla aina paperisena asiakkaan allekirjoitettuna, mitä autolle tehdään. Se paperi liikkuu meidän huollon prosessin aikana tiskiltä asentajille ja takaisin. Kia:lla on vaatimus, kun auto korjataan takuuseen, sen vikaselostus pitää olla asentajalta käsin kirjoitettuna samalla paperilla, mikä on ollut vikana ja mitä on tehty. Minun pitää kirjoittaa asentajien kirjoittama huoltoraportti puhtaaksi koneelle ja tulostaa kopio takuukäsittelyä varten. (Huollon päällikkö)

Työnmääräyspaperin lisäksi huollon asentajat näkevät päivän ja viikon työmääräykset tietokoneelta, jotta ovat tietoisia tulevista työtehtävistä. Huollon päällikkö ja huollon myyjät lisäävät sähköiseen työkalenteriin sen mukaan, kun uusia huoltoja otetaan vastaan.

Tietokoneelta löytyy asentajille sähköinen työkalenteri mutta paperiversio pitää liikkua aina auton mukana huollossa. (Huollon päällikkö)

Meille tulee päivän työt tietokoneella. Varauskirjasta katsotaan, mitä hommia on ja mitä tehdään. Sitten muutoksissa viestitään puhelimeen tai suoraan henkilökohtaisesti. (Huollon asentaja)

Jokaisella haastateltavalla oli omat mieluiset viestintäkanavat eri työtehtäville. Automyyjä viesti mieluiten nopeat ja kiireiset asiat kasvotusten tai soittamalla, mutta ei niin kiireelliset asiat Whatsappin kautta. Esimerkiksi, kun automyyjä haluaa varata autolle nopeasti huoltoajan, hän mieluiten käy varaamassa kasvotusten, mutta jos autolla ei ole kiirettä, hän viestii yleensä Whatsappilla. Toimitusjohtaja oli nopeiden asioiden viestimisessä samaa mieltä automyyjän kanssa, mutta varaisi autohuollot sen sijaan suoraan sähköisesti Websalesin kautta.

Huollon puolelle voimme viestiä suoraan Websales- järjestelmän kautta, jossa pystymme tilaamaan suoraan autolle varustelun. Mielestäni kaikki huoltoon tehtävät ajanvaraukset tulisi tehdä sähköisesti, jos vain on mahdollista. Toimiston puolelle viestintään sähköpostitse, ja jos on kyseessä luovutuksia, ja on erityisen tärkeää, että Websales sisältää kaikki tärkeät päivämäärät, jonka mukaan toimisto tekee tarvittavat luovutuskirjat. Toimisto seuraa toimintaa päivittäin Websalesin ja Google-kalenterin kautta. (Toimitusjohtaja)

Minä itse käytän auton varusteluun ja huoltotilauksiin suullista viestintää ja Whatsappia. Meiltä löytyy myös Websalesin kautta voimme laittaa varusteluviestin. Mutta itse käytän pääasiassa suullista ja Whatsappia, koska hoidan niin paljon tuontiautoja, ettei niistä tarvitse kirjoittaa hirveää tarinaa koneelle. (Automyyjä)

Huoltotilauksien oikea kanava on huollon tilauskanava Websalessa. Whatsapp ei ole virallinen kanava ja ne voi hukkua sinne viestiketjuihin. Tietysti sieltäkin kautta voi tilata huollon mutta ne ei yleensä ole niin kiireisiä huoltoja. (Huollon päällikkö)

Toimistosihteerin korosti sähköpostin asemaa ja sitä, kuinka tärkeä työkalu se on hänelle. Sähköpostin avulla hän pystyy arkistoimaan työt paremmin ja työmääräykset ovat helpommin löydettävissä, kun ne ovat sähköpostissa. Toimistosihteerin käyttää myös Whatsappia apunaan työnteossa, jos tarvitsee epäselvän asian suhteen lisää tietoa.

Semmoiset asiat, jotka ovat tärkeitä, liikkuu sähköpostin kautta, koska sieltä tavoittaa. Toimistolle ja toimitusjohtajalle viestin itse pääosin sähköpostilla. (Huollonpäällikkö)

Jos on joku tehtävä, mikä minulle delegoidaan, ja johon pitää oikeasti perehtyä, siihen sopii mielestäni sähköpostilla viestiminen eikä Whatsapp. Lisäksi laskutusohjelma ja kirjanpitoapu ei sovi Whatsappin käyttöön. Tehdään kuitenkin kirjauksia ja on hyvä olla jonkinlainen merkintä, miksi näin on tehty. Sähköpostista nämä löytyvät arkistoituina. Lisäksi kirjanpito-ohjelmasta löytyy myös viestikanava, ja sittenhän ne viestiketjut tallentuvat sinne. Pyrin kuitenkin käyttämään sähköpostia hyvin vähän, jotta sen tärkeys säilyy. Vain semmoisissa tapauksissa, kun siinä on useampi eri vaihde, jolloin on helpompi

käydä läpi aikaisempia keskusteluja. Mielestäni sähköposti on siinä hyvä, koska saman aiheen keskustelut jäävät allekkain. (Toimistos sihteeri)

Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että tärkeiden asioiden kertominen ja tiedottaminen kuuluu sähköpostiin. Yrityksen jokaiselle työntekijälle on luotu oma sähköposti, johon voidaan lähettää tiedotukset ja uudistukset. Sähköposti on kaikille myös se tärkeä viestintäkanava, josta he voivat etsiä aikaisempia viestejä ja arkistoida ne.

Tiedotukset lähetetään sähköpostitse tai viikkopalavereissa suullisesti. (Toimitusjohtaja)

Minä olen sanonutkin aina, että silloin kun on jotain tärkeää, laittakaa sähköpostilla. Minä en kerkeä selata Whatsappia koko ajan. Meillä on tapanakin, ettei Whatsappia tarvitse lukea jatkuvasti vaan, sitä voi vain silmäillä. (Huollon päällikkö)

Google-kalenteria käyttäessä jokainen sitä käyttävä työntekijä on tietoinen yrityksen asioista ja tulevasta aikataulusta. Google-kalenteri on autokaupan puolella suosittu sisäinen viestintäväline, johon merkitään kaikki tärkeät päivät, kuten kokouksien ajankohdat, tulevat autojen luovutukset, lomat, vapaapäivät ja muut sellaiset tiedot, jotka ovat kaikkien myyjien hyvä tietää. Google-kalenterin avulla jokainen voi tehdä muistutuksia joko itselle, toiselle myyjälle tai kaikille työntekijöille tapahtumasta ja tärkeistä päivistä, jolloin Google-kalenteri lähettää sähköpostiin erillisen muistutuksen. Automyyjien lisäksi myös toimisto, toimitusjohtaja ja huollon päällikkö seuraavat Google-kalenteria ja lisäävät tarvittavia merkintöjä.

Googlen kalenteri on tärkeä tässä roolissa. Kalenterista löydämme kaikki luovutukset, kokouspäivämäärät, lomat, ilmoitukset vieraiden tuloista jne. (Toimitusjohtaja)

Semmoiset asiat, jotka täytyy muistaa vielä seuraavillakin viikoilla, kirjoitan Google-kalenteriin, josta kaikki näkevät. Google-kalenterin kautta saamme kaikki tärkeät tiedot kaikille yhdellä napin painalluksella, kunhan kaikki käyttävät sitä. (Automyyjä)

Minulta on käytössä Google-kalenteri. Meillä se ei ole niin käytössä huollon puolella mutta minulla se on käytössä, että näen tarvittavia tietoja, kuten kokouksien aikatauluja. (Huollon päällikkö)

Meidän Google-kalenterissa on potentiaalia. Omalla kohdalla tällä hetkellä jäänyt vähän vähemmäksi sen käyttö, koska itse henkilökohtaisesti kaipaaisin lisää teknistä opastusta, miten se toimii. (Toimistos sihteeri)

### 5.3 Kokoukset ja palaverit

MB-Mobilessa on automyynnin puolella kerran viikossa oma virallinen aamupalaveri, jossa käydään läpi myyntitilastoja, -tavoitteita ja -jakaumia. Tähän aamupalaveriin osallistuvat toimitusjohtaja, automyyjät, toimistos sihteeri sekä yritysneuvoja. Aamupalaveria ei kirjata, ellei tule jotain uutta asiaa ilmi. Tämän lisäksi johtoryhmällä on oma palaveri neljä kertaa vuodessa, johon osallistuvat vain johtoryhmän jäsenet. Johtoryhmän kokouksessa kirjataan kaikki ja lähetetään kokouksen jälkeen sähköpostilla jokaiselle paikalla olijalle.

Automyynnillä on viikkopalaverit kerran viikossa. Kaikki myyjät osallistuvat, käymme läpi tavoitteet, ajankohtaiset asiat ja myyntitoteamat. Palaverit kirjataan, kun sovitaan jotain uutta, jotka voi löytää myös palavereiden ulkopuolelta. (Toimitusjohtaja)

Meillä on yhteispalavereita automyynnillä joka viikko ja kaikki myyjät osallistuvat. Meillä on kerran kvartaalissa johtoryhmän palaveri, johon osallistuu minä automyynnin osalta, toimitusjohtaja, yritysneuvoja ja huollon päällikkö. Automyynnin palaverit ei pääosin kirjata paitsi omia tavoitteita mitä ajatellaan ja näin edespäin. Johtoryhmän kokouksessa kirjataan kaikki ja kirjaukset tulee meille sähköpostiin kokouksen jälkeen. (Automyyjä)

Kokouksia pidetään kerran viikossa yksi tunti. Minun työkuvio kokouksissa on erilaiset selvitykset ja tarkistukset. Onhan se mielenkiintoista käydä läpi myyntitilannetta ja tavoitteita. Tällä hetkellä kokouksessa käsitellään enimmäkseen myytyjä autoja ja tilannekatsausta. Voisimme ehkä nostaa vähän katsetta ja jakaa kokouksen aikaa. Jos se kokouksen tunti voisi jakaa, jakaisin sen 15 minuuttia taakse katsomiseen ja työtehtävien selvittämiseen, 30 minuuttia tulevaan ja viimeinen 15 minuuttia muihin aiheisiin. (Toimistos sihteeri)

Käyn johtoryhmän kokouksissa ja silloin tällöin automyyjien palavereissa, kun siellä esimerkiksi keskustellaan jotain huoltoon liittyvää. (Huollon päällikkö)

Haastateltavien mielestä palavereita pidetään tarpeeksi usein ja niistä on ollut apua myyntien ja tilastojen seuraamisessa. Toimitusjohtaja toivoisi kuitenkin, että viikoittaisen palaverin lisäksi myyjät voisivat yhdessä käydä läpi joka aamu sen päivän ohjelman. Toimistos sihteeri toivoisi myyntipalaverin lisäksi myös johtoryhmän kesken kirjanpitopalaveria kerran kvartaalissa.

Myyntipalavereita pidetään mielestäni tarpeeksi usein mutta aamuihin voisi lisätä nopea läpikäynti, jossa käydään läpi päivän tehtävät. (Toimitusjohtaja)

Kerran viikossa on minun mielestä hyvä. (Automyyjä)

Minä itse toivoisin, että saisin kirjanpitopalaverin, jossa käytäisiin läpi kirjanpito ja raportit läpi. Se auttaisi minua työssäni paljon. Siihen ei kaikkien tarvitsisi osallistua mutta minun lisäksi ehkä johtoryhmä. (Toimistos sihteeri)

Huollon puolella ei usein pidetä virallisia palavereita, mutta huollon henkilökunta pitää yhdessä aamuisin kahvitauolla nopean epävirallisen palaverin, jossa henkilökunta käy yhteisesti läpi päivän tehtäviä ja tärkeitä asioita. Huollolla on tavoite pitää virallinen palaveri kerran kvartaalissa, johon osallistuvat toimitusjohtaja, huollon päällikkö ja huollon henkilökunta.

Meillä pidetään kahvin yhteydessä vähintään kerran viikkoon pieni palaveri. Käydään läpi yleistä ja ajankohtaista asiaa. Toimitusjohtajan kanssa on tavoitteena pitää kerran kvartaaliin virallisempi ja isompi kokous. (Huollon päällikkö)

Varsinaisia kokouksia huollon kesken ei pidetä niinkään mutta suunnilleen joka päivä aamuisin käydään aamukahvilla pieni palaveri. Silloin puhutaan siitä tilanteesta sen päivän asioista. Kuun lopussa puhutaan tavoitteista, kuinka hyvin ollaan onnistuttu. Olen ollut nyt puoli vuotta täällä töissä ja meillä on ollut siinä ajassa kerran isompi palaveri, jossa ollaan käyty läpi asioita isommin. Ehkä vähän tiuhempaan tahtiin voisi olla mutta ymmärrän, että on paljon muutakin hommaa. (Huollon asentaja)

Koko MB-Mobilen henkilökunnan kokous pidetään noin kerran vuodessa. Siihen osallistuvat kaikki myynnin, huollon ja toimiston henkilökunta. Kokouksessa käydään läpi yleisesti yrityksen tilanne, kuten myyntitilastot, -tavoitteet ja -jakauumat. Yhteisiä MB-Mobilen kokouksia on vaikea pitää, koska se yleensä pitäisi tehdä työajan ulkopuolella ja huollolla ja autoliikkeellä ovat eri aukioloajat.

Koko henkilökunnan kokous on noin kerran vuodessa. Se on haastavaa pitää useammin, koska on tämä asiakaspalvelutyö ja kokous tulisi pitää aukioloajan ulkopuolella. (Toimitusjohtaja)

Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat pitivät palavereita tärkeänä osana työntekoa, jotta pystytään yhdessä tarkastelemaan myyntejä, tavoitteita ja miettimään mahdollisesti tarvittavia muutoksia. Yhdessä miettiminen antaa enemmän ja monipuolisemmin vaihtoehtoja. Haastatteliijoista enemmistö vastasi aktiivisuuden olevan hyvä.

Kyllä mielestäni palavereista aina jotain apua on. Ja palaverin aktiivisuus on hyvä. Siellä keskustellaan, pohditaan ja käydään kaikkien mielipiteitä läpi. (Automyyjä)

Kokouksissa ja palavereissa kaikki keskustelee. Meillä on aktiivinen porukka. (Toimitusjohtaja)



Meillä on palavereissa hyvin keskustelua. Näin pienessä porukassa pitääkin syntyä keskustelua. Se on mukavaakin, kun alaisia kiinnostaa. Kokouksista ja palavereista on ehdottomasti hyötyä. Jokainen jätkä tietää, missä mennään. Henkilökunta tykkää siitä, kun tietää missä on töissä. (Huollon päällikkö)

Kyllä aamupalavereista varmasti apua on varsinkin niille, joita kiinnostaa tilanne. Ja mielestäni porukka aika hyvin antaa ehdotuksia ja näkemyksiään esille, ettei jää kokonaan hiljaiseksi. Osa voi olla vähän hiljaisempia mutta varmasti vastaa, jos kysytään. Kaikkia ei välttämättä kiinnosta niin paljoa, kuin muita mutta itse näkisin kokonaisuuden kannalta hyvä tietää, missä mennään. (Huollon asentaja)

Kaikki myyjät osallistuvat kyllä palaveriin mutta aktiivisuus vaihtelee. Johtuukohan se siitä, että on heti aamusta, en ole varma. Mutta kokoukset ehdottomasti auttavat minun työtäni. (Toimistosihiteeri)

#### 5.4 Perehdytys

Perehdytys tapahtui melkein kaikilla haastateltavilta pääosin oma-aloitteisesti ja itse oppien. Huollon päällikköä ja toimistosihiteeriä aluksi perehdytti se työntekijä, jonka sijalle he siirtyivät. Automyyjällä oli varsin suora vastaus perehdytykseen liittyen. Osalla haastateltavista oli jo entuudestaan monta vuotta työkokemusta samalta alalta, ettei perehdytykseen tarvittu, kuin uusien ohjelmistojen opettelu.

Minua ei perehdytetty, vaan itse opittu aikoinaan. (Toimitusjohtaja)

Minua ei perehdytetty, kun tulin tänne töihin. Perehdytin muut. (Automyyjä)

Eipä juuri mitenkään perehdytetty. Tämä työhän pitää osata ennen kuin tätä hommaa alkaa tekemään. Minulla oli autohuollon alalta kokemusta jo 27 vuotta ennen kuin tänne tulin. Periaate on sama edellisistä työpaikoista. Tietysti tietokoneita ja järjestelmiä käytiin yhdessä läpi, että oppi käyttämään niitä mutta pohjimmiltaan samaa hommaa, eri autot vain. Talon tavoille oppii kuitenkin vain tekemällä. Kyllähän tässä vieläkin tulee työkavereilta kysyttyä apua, jos jokin ohjelma ei toimikaan mutta pojat on auttanut mielellään. Meillä on hyvä tiimi. (Huollon asentaja)

Minun perehdytys oli kuukauden verran ja minut perehdytti edeltävä työntekijä ennen kuin lähti pois. Mielestäni kuukausi oli aika lyhyt perehdytysaika ottaen huomioon, kuinka monipuolisesti on työtehtäviä laidasta laitaan. Minulle kyllä annettiin perehdytyskansio, josta pystyi tarkistamaan asioita. Se oli minun mielestä erittäin hyvä apu perehdytykseen. (Toimistosihiteeri)

Henkilö, kenen saappaisiin astuin, perehdytti minut siihen aikaan, loput opein kantapään kautta. Huollon myyjät auttoivat tietenkin, sen mitä osasivat mutta eivät hekään kaikkia voineet tietää huoltopäällikön töistä. (Huollon päällikkö)

Monilta haastateltavilta jäi perehdytys lyhyeen ja he opettelivat omatoimisesti, miten homma toimii. Ryhmähenki on kuitenkin aina ollut hyvä, että haastateltavat ovat voineet kysyä apua työkavereilta tiukan paikan tulleessa. Kysyessäni haastattelijoilta, mitä he olisivat halunneet muuttaa omasta perehdytyksestä, he eivät välttämättä olisi halunneet muuttaa mitään, mutta tulevaisuudessa uusille työntekijöille ideoita löytyi.

En usko, että minua olisi voitu perehdyttääkään toisella tavalla. En koe, että olisin joutunut jalkamarssiin, vaan turvallisin mielin hyppäsin uusiin haalareihin. (Huollon asentaja)

En oikeastaan nähnytäkään muuta keinoa perehdytykseen, kuin kantapään kautta oppimisen. Se on vaikea perehdyttää sellaiseen asemaan, jota ei ole kuin yksi koko yrityksessä. Ei siihen olisi voinut kukaan perehdyttämään paremmin. (Huollon päällikkö)

Nykyään, kun uusi työntekijä tulee, meillä on strategiadokumentti, jota voimme käydä läpi henkilökohtaisesti. Sitten tietysti työkaverit auttavat päivittäin ja näyttävät miten ohjelmat toimivat. (Toimitusjohtaja)

Tulevissa automyyjän perehdytyksissä ideana tulee olemaan se, että lähdetään perusjutuista liikkeelle. Peruspilareista, mistä kaikki lähtee, kuten auton osto, tarjousten luominen ja niin edespäin. (Automyyjä)

Minä ajattelen niin, että jatkossa uusille perehdytettävälle työntekijöille meillä täytyy olla valmis suunnitelma. Heillä tulisi olla omat avaimet, puhelimet, nimikyltit ja nämä kaikki heti ensimmäisenä päivänä, kun aloittavat. Se antaa tosi hyvän ensivaikutelman yrityksestä ja antaa tervetulleen kuvan. (Toimistos sihteeri)

Perehdytys ei kuitenkaan ole vain uusille työntekijöille, vaan esimerkiksi huollon puolella kalusteet päivittyvät väliajoin. Huollon päällikkö kertoi haastattelussa olevansa mukana uusien laitteiden perehdytyksessä. Hän haluaa olla mukana, jotta on itsekin tietoinen, miten ne toimivat. Hänen mielestään esimiehen tulee tietää, miten kaikki laitteet toimivat.

Uusien laitteiden saapuessa, haluan olla mukana sen perehdytyksessä. Yleensä kaikille asentajille koulutetaan samaan aikaan, kun saadaan kouluttaja paikalle. Viime käsissä se perehdytys kaatuu sen päällikön tai esimiehen päälle ja silloin on hyvä tietää, miten kone toimii. Sen vuoksi haluankin olla hajulla näistä hommista, vaikka en huoltotoimenpiteitä tee. (Huollon päällikkö)

Perehdytyksen lisäksi koko MB-Mobilen henkilökunta käy vuorottain Kian järjestämissä koulutuksissa, joissa käydään läpi uusia mallistoja ja niihin liittyviä huoltotoimenpiteitä. Haastateltavat käyvät omaan työtehtäviinsä liittyen koulutuksissa ja jakavat tietoa eteenpäin työpaikassa. Huollon asentaja kertoi omasta Kia-koulutuksestaan, kuinka siihen vaikuttavat myös työkokemus mutta se ei korvaa kaikkea, koska kyseessä on kuitenkin eri merkin auto omilla toiminnoillaan. Koulutukseen lähteminen hidastaa kuitenkin työpaikan tehokkuutta, koska silloin tehdään töitä vajaamiehityksellä.

Kia-konsernin oma koulutus kestää 2- vuotta ja jota pidetään muutaman kuukauden välein. Minulla on sen verran paljon entuudestaan työkokemusta, ettei minulle ole määritelty vielä, kuinka kauan minä käyn sitä. Uusien mallien koulutukset ovat hyviä ja toivottavasti niissä pääsee käymään riittävästi. Tiedän, kun täältä yksi mies lähtee koulutukseen, se on heti miinus meidän porukalle, koska meillä on pieni ja tiivis porukka. (Huollon asentaja)

## 5.5 Kriisitilanteet

Monelle haastateltavalle kriisiviestintä ja -suunnitelma olivat outo käsite, eivätkä he osanneet vastata, miten toimitaan kriisin sattuessa tai miten siitä viestintään. Monet kuitenkin turvautuivat siihen, että yritys on kooltaan melko pieni, että kyllä kaikille tieto tulee, jos sattuu joku tapaturma, tulipalo tai jokin muu kriisi. Lisäksi he painottivat maalaisjärkeä sellaisen sattuessa.

Ei mitään hajua. Mää olen ajatellut, ettei meille tule kriisejä. Mutta kyllä jokainen varmasti tietää, mitä silloin tekee, jos sellainen sattuu. (Automyyjä)

En ole tietoinen kriisisuunnitelmasta mutta maalaisjärjellä mennään. Kaikki tietää tarvittavat uloskäynnit ja sammuttimien sijainnit jne. (Huollon päällikkö)

Ei ole erikseen kerrottu kriisitilanteesta tai käyty läpi kriisisuunnitelmaa mutta jokaisella meistä on maalaisjärkeä, että tietää mistä pääsee pois. (Huollon asentaja)

Toimitusjohtaja ja toimistosihteri ovat tietoisia yrityksen kriisisuunnitelmasta ja siitä, miten toimia.

Olen tietoinen, että meillä on kriisisuunnitelma mutta en ole varsinaisesti itse nähnyt sitä. Tiedän tehtäväni kriisitilanteessa, että esimerkiksi tulipalossa minun pitää ohjata asiakkaat ulos rakennuksesta kokoontumispisteisiin. (Toimistosihteri)

Kriiseistä on keskusteltu ja johtoryhmän kanssa on mietitty, miten varaudutaan, että esimerkiksi tulipalon aikana, mitä teemme ja myös sen mitä jälkeen. Olemme suunnitelleet, mitä teemme erityisesti tulipalolle, koska meillä on autoja hallissa ja huollon puolella hitsaustöitä. Emme ole varsinaisesti miettinyt valmista viestintäsuunnitelmaa, miten viestiä henkilöstölle kriisin tapahtuessa, mutta meillä on pieni henkilökunta, joten

mahdollisesti henkilökohtaisesti kertomalla ja viestimällä jos eivät ole paikan päällä.  
(Toimitusjohtaja)

## 5.6 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset-osa oli haastattelun viimeinen osio, jossa haastateltavat saivat ehdottaa mitä tahansa parantaakseen yrityksen sisäistä viestintää. Kaikki haastateltavat antoivat vähintään yhden hyvän kehitysehdotuksen liittyen joko koko yrityksen väliseen viestintään tai pelkästään hänen omaan työhönsä. Monet haastateltavat olivat päällisin puolin tyytyväisiä nykyiseen viestintään, mutta parantamisen varaa aina löytyy.

Toimitusjohtaja haluaisi poistaa turhat ja käyttämättömät viestintävälineet kokonaan, etteivät ne hämmäntäisi työntekoa jatkossa. Tämän tutkimuksen avulla voidaan muun muassa määritellä työntekijöiden mielipide, löytyykö turhia viestintäkanavia. Toimitusjohtaja ja toimistosihiteeri haluaisivat keskittää samat työtehtävät samoille viestintävälineille. Lisäksi Whatsapp-ryhmät voisi päivittää, ketkä ovat missäkin ryhmässä ja mikä olisi ryhmän nimi.

Yritykseltä löytyy useita Whatsapp-ryhmiä. Huolloilta löytyy oma ryhmä mutta automyyntin puolen ryhmä on MB-Mobilen yleinen Whatsapp-ryhmä, jossa automyyntien lisäksi toimisto, huollon päällikkö sekä huollon myyjät. Ehkä olisi parempi, jos automyyntin puoli tekisi oman ryhmän, jossa viestit liittyisivät vain siihen kategoriaan mutta yleinen MB-Mobile ryhmä jätettäisiin kuitenkin normaalia keskustelua varten.  
(Toimitusjohtaja)

Meillä on aika monta chatryhmää. Itse näkisin, että jos jotain pitäisi kehittää on chatryhmien karsiminen, uusiminen ja nimien vaihto. Se selkeyttäisi eikä olisi liian monta kanavaa. Eri työtehtävät eri kanaville. (Toimistosihiteeri)

Viestiminen huollon puolelle on se, mikä mielestäni ei toimi oikein. Kaikilla ei ole sama käytäntö, miten esimerkiksi varaamme ajan huoltoon. Se olisi tärkeää, että se tehtäisiin ajoissa, nopeasti ja oikein. Meiltä löytyy Websales-varustelutoiminto sekä AutoFuture-ajanvarauskalenteri, joiden avulla tämä onnistuu. Whatsappin kautta huollon tilaamisessa on riski, että ajanvaraus menee ohi. Huollon ajanvaraukset tulisi kohdistaa samaan viestintäkanavaan. Lisäksi meidän tulisi analysoida tämän hetkinen viestinnän tilanne, jotta voimme poistaa turhat viestintävälineet ja ohjelmat ja keskittää tietyt työtehtävät samoille viestintäkanaville. (Toimitusjohtaja)

Toimistosihteeri toivoisi myös tulevaisuudessa viestintäryhmien sisällön pysyvän enemmän asiallisena, että viestien sekaan tulisi mahdollisimman vähän turhaa tekstiä, joiden seasta pitäisi löytää työhön liittyvät viestit.

Ehkä meidän sisäinen viestintä voisi olla vähän, väärä sana varmaan, mutta ammattimaisempi. Sinne Whatsapp-ryhmäänkin saattaa joskus eksyä vähän henkilökohtaisempia huumorivitsejä. Voisi pysyä vähän asiallisempana. Sitten on eri asia ne ryhmät, mihin voi kertoa niitä hauskoja juttuja. Viestiketju lyhenisi ja olisi helpompaa löytää tiettyjä viestejä. (Toimistosihteeri)

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että tärkeät asiat tulisi jatkossa viestiä oikeilla viestimisvälineillä. Kaikki olivat samaa mieltä, etteivät Whatsappiin kuulu tärkeät viestit, vaan ne pitää laittaa joko sähköpostiin tai Google-kalenteriin. Lisäksi huollon asentaja toivoi, että tulevaisuudessa sähköpostiin voitaisiin lähettää jonkinlainen raportti väliajoin, miten koko yrityksellä menee minkälaiset ovat tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet.

Tällä hetkellä minun mielestä sisäinen viestintä toimii. Ainoa asia on, että muistettavat asiat pitää jättää joko sähköpostiin tai Google-kalenteriin eikä Whatsappiin. (Automyyjä)

Meidän tulisi myös korostaa tulevaisuudessa sähköpostin tärkeyttä, esimerkiksi myös huollon asentajille, jotta hekin osaavat käyttää ja tarkastelevat sitä päivittäin. (Toimitusjohtaja)

Tänne voisi esimerkiksi tulla myös sähköpostitse erilaisia raportteja. Minä itse olen aina kiinnostunut koko systeemistä enkä vain huollon päästä. Mielestäni olisi hyvä idea lähettää sähköpostiin jonkunlainen pieni väliraportti jokaiselle, että tiedetään missä mennään. Kaikkia ei välttämättä kiinnosta mutta ne, joita kiinnostaa, saisi lukea rauhassa kotosalla. (Huollon asentaja)

Huollon asentaja ja toimistosihteeri toivoivat tulevaisuudelle enemmän palavereita. Niissä voitaisiin käydä läpi yleisesti asioita yrityksestä, toimistoon liittyviä asioita ja perehdytyksiä, joissa käytäisiin uusia ohjelmistoja läpi, jotta kaikki osaisivat ottaa hyödyn niistä irti.

Kokous, jossa olisi koko henkilökunta, voisi pitää neljä kertaa vuodessa. Ei tarvitse pitää pitkää mutta voitaisiin käydä läpi, missä mennään, mihin ollaan päästy, mitkä ovat seuraavat tavoitteet, ja ehkä ajatuksia mihin meidän pitäisi päästä, että jokainen voisi miettiä omalla toiminnallaan, miten voisi auttaa siihen. (Huollon asentaja)

Minä itse toivoisin, että saisin kirjanpitopalaverin, jossa käytäisiin läpi kirjanpidot ja raportit läpi. Se auttaisi minua työssäni paljon. Siihen ei kaikkien tarvitsisi osallistua. Ehkä minun lisäksi johtoryhmän jäsenet. (Toimistosihteeri)

Meillähän on muuttunut ohjelmat ja asiat aika kovalla vauhdilla tässä pienen ajan sisällä. Emme ole pitäneet juuri ollenkaan yhteistä perehdytystä näille uusille ohjelmille. Jos pitäisimme yhden palaverin kvartaalissa, missä kävisimme yhdessä läpi näitä uusia ohjelmistoja. (Toimistosihteeri)

Lisäksi toimistosihteeri ehdotti vaihtoehtoa aamuisiin palavereihin, joiden avulla voitaisiin saada lisää aktiivisuutta kokouksiin.

Tämä on nyt tällainen esimerkkiheitto mutta, jos vuorotellen vaihdettaisiin kokouksessa puheenjohtajaa, niin lisääntyisikö aktiivisuus. Nykyään toimitusjohtaja valmistelee palaverin ja on helppo tulla vain paikanpäälle, kun ei tarvitse etukäteen miettiä asioita. (Toimistosihteeri)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastattelut osoittivat, että henkilökunta on tyytyväinen yrityksen tämänhetkiseen sisäiseen viestintään, mutta paranneltavaakin löytyy. Jokainen haastateltava sanoi tarvitsevansa sisäistä viestintää päivittäin työnteossa. Automyyjät auttavat toisiaan sisäisen viestinnän avulla. He keskustelevat myytävistä autoista ja niiden hinnoittelusta, tulevista autoista ja muista tapahtumista. Toimisto tarvitsee sisäistä viestintää autojen laskutuksessa ja tietojen tarkistamisessa. Hänen täytyy saada helposti yhteyttä automyyjiin, toimitusjohtajaan ja huollon puolelle, jos auton tiedoista puuttuu tarvittavia tietoja. Toimitusjohtaja ja huollon päällikkö tarvitsevat sitä ollakseen yhteydessä alaisiinsa. Sisäisen viestinnän avulla he ohjaavat alaisiaan, jakavat tarvittavat työt ja viestivät erilaisista muutoksista. Huollon asentajat tarvitsevat sisäistä viestintää joka päivä työssään. Sisäisen viestinnän avulla asentajat tietävät päivittäiset työmääräyksensä ja pystyvät myös auttamaan työkavereita joko henkilökohtaisesti tai sähköisesti viestimällä.

Yleisesti kaikki tärkeät tiedotukset tulevat kaikille sähköpostilla, koska sellaiset on luotu sitä varten jokaiselle työntekijälle. Joskus nopeat tiedotukset kulkevat henkilökohtaisesti kertomalla aamupalavereissa. Informointia on mennyt hukkaan, jos on käytetty suuria ryhmächatteja, kuten Whatsappia tai on kerrottu henkilökohtaisesti eikä kirjoitettu erikseen mihinkään. Unohtumisilta ja tiedon puutteista on vältytty, kun on käytetty sähköpostia ja Google-kalenteria. Näistä viestintävälineistä on helpompi etsiä tarvittaessa tietoa, kun kaikki löytyy arkistoituna. Vähemmän tärkeissä asioissa käytetään paljon Whatsappia ja muita sähköisiä viestintäpalveluita, joiden avulla voidaan helposti ottaa yhteyttä työkavereihin.

MB-Mobilen yksi suosituin viestintäväline oli Whatsapp. MB-Mobilesta löytyi kaksi pääryhmää: MB-Mobile Huolto ja MB-Mobile Automyynti. Pääryhmien lisäksi löytyi pienempiä ryhmiä eri työntekijöiden välillä, joiden avulla hoitivat nopeita työtehtäviä. MB-Mobile Huollon Whatsapp-ryhmään kuuluvat huollon työntekijät ja toimitusjohtaja. Automyyntiryhmään kuului automyyjien lisäksi huollon myyjät, toimisto, toimitusjohtaja ja huollon päällikkö. Eli yleisesti ottaen automyyntiryhmään kuului automyyjien lisäksi monta muuta työntekijää. Whatsappin suosiosta riippumatta haastateltavat olivat samaa mieltä, ettei sinne ei kuulu tärkeät ja muistettavat asiat. Sellaiset asiat kuuluvat sähköpostiin ja Google-kalenteriin. Sähköpostin avulla eri keskustelut voidaan arkistoida oikeisiin lokeroihin ja Google-kalenterin avulla työntekijät näkevät kalentereissaan tärkeät päivät ja

tapahtumat. Google-kalenteri helpottaa myös kalenterin seuraamista lähettämällä sähköpostia muistutuksena tärkeistä päivistä.

Tutkimuksen pohjalta henkilökunnan mielestä työpaikalla ei ole turhia tai ylimääräisiä viestintävälineitä, vaan kaikki ovat käytössä jollakin tavalla. Kuitenkin, tekstiviestien ja ilmoitustaulujen kerrottiin olevan entisaikaa, jotka eivät kuulu haastattelijoiden mielestä nykyaikaiseen kommunikointiin. Toimitusjohtajan mukaan yrityksellä on myös muita viestintäkanavia, kuten Hangouts-sovellus, mutta niitä ei ole otettu käyttöön, koska ei ole tarvetta.

Sähköpostin, Googlen ja Whatsappin lisäksi sähköisiä viestintävälineitä olivat mm Websales, AutoFuture ja puhelimet. Websales on automyyntin käyttämä myyntijärjestelmä, johon on kirjattu kaikki myytävät ja myydyt autot, tarjoukset, tarjouskyselyt ja muut tarvittavat tiedot autokauppaan. Automyyjät käyttävät myös Websales-järjestelmää autojen sisäisten tietojen viestimiseen ja huoltojen tilaamiseen. Websales-järjestelmään voi lisätä auton sisäisiä tietoja, kuten huoltomerkintöjä ja renkaiden kunnosta, jotta muutkin myyjät ovat tietoisia myydessä kyseistä autoja. AutoFuture on huollon käyttämä järjestelmä, jossa tapahtuu huoltojen vastaanotto ja myynti. Huollon myyjät lähettävät asentajille AutoFuturen kautta työmääräykset sähköiseen työkalenteriin sekä tulostavat sen virallisena paperisena versiona, joka kulkee asentajan mukana koko auton huollon ajan.

Kokouksia pidetään autoliikkeessä säännöllisesti kerran viikossa. Autoliikkeen kokouksessa käydään läpi erilaisia tiedotteita, myyntitilastoja ja -tavoitteita. Autoliikkeen kokouksiin osallistuvat myös toimistosihteeri sekä paikoittain huollon päällikkö. Huollon puolella pidetään vapaamuotoisia aamupalavereita kahvitauon ohella. Huollon palavereissa keskustellaan sen päivän asioista ja loppukuusta käyvät tavoitteita yhdessä läpi. Autoliikkeen ja huollon palavereiden lisäksi johtoryhmä järjestää kokouksen kerran kvartaalissa.

Perehdytykset olivat yllättävä osapuoli haastatteluissa. Monet haastateltavista kertoivat oppineensa suurimmaksi osaksi itse oman asemansa tehtävät mutta ovat kuitenkin saaneet apua kysyessä. Moni haastateltavista siirtyi samalta alalta työskentelemään MB-Mobilelle, jonka vuoksi perehdytystä ei tarvittu kuin pääosin uusien järjestelmien esittelyyn. Perehdytysaika riippui siitä, mihin asemaan oli perehtymässä. Huoltopäällikön ja toimistosihteerin perehdyttivät henkilöt, joiden asemiin he siirtyivät. Toimiston puolella käytettiin perehdytyksen tueksi myös perehdytyskansiota, josta oli haastattelun mukaan suuri apu.



Kriisitilanteet olivat monelle haastateltavalle iso kysymysmerkki. He eivät tieneet, miten tulisi tehdä oikeaoppisesti kriisin sattuessa tai miten siitä viestittäisiin muille. Haastateltavat kuitenkin korostivat maalaisjärkeä, jos kriisi sattuisi. Kriisiviestintää helpottaa se, että koko yritys sijaitsee samassa rakennuksessa, joten viestintä onnistuu nopeasti. Johtoryhmä on keskustellut johtoryhmän kokouksessa, miten toimitaan kriisitilanteessa mutta enemmistö henkilöstöstä ei ollut tietoinen kyseisestä suunnitelmasta. Osa kuitenkin tiesi kriisisuunnitelman ja tehtävänsä kriisin sattuessa. MB-Mobile on varautunut muun muassa tulipalokriisitilanteeseen, koska autohuoltojen suurimpiin riskeihin kuuluvat tulipalot sekä autoliikkeessä on talo täynnä autoja.

MB-Mobilen sisäistä viestintää tutkiessa ja työntekijöitä haastatellessani olen kuullut monia hyviä kehitysvaihtoehtoja tulevaisuudelle. Seuraavaksi annan tutkimuksen pohjalta kehitysvaihtoehtoja, joita toimeksiantaja voi halutessaan käyttää tulevaisuutta varten. Kehitysehdotukset perustuvat haastatteluihin.

Haastatteluiden perusteella, yrityksen jälkimarkkinointipuoli eli huolto haluaisi enemmän väliraporttitietoja koko MB-Mobilen tilanteesta, ei vain huollon tilanteesta. Henkilökuntaa kiinnostaa koko yrityksen tilanne, missä mennään ja miten on erilaiset tavoitteet saavutettu ja miten on vuosi mennyt. Tällaisen raportin voisi lähettää sähköpostilla koko MB-Mobilen henkilökunnalle sopivin väliajoin, joista jokainen siitä kiinnostunut voisi kotona lukea rauhassa ja pohtien.

Haastatteluiden perusteella toivottaisiin, että Whatsapp-ryhmät voitaisiin luoda uusiksi, että löytyisi kolme pääryhmää: Huollon, Automyyntin ja MB-Mobilen koko henkilökunnan Whatsapp-ryhmä. Tämän avulla voidaan karsia viestiketjun pituutta, keskustelun aiheet voidaan keskittää paremmin oikealle kohderyhmälle ja tavoitettaisiin tarvittaessa koko henkilökunta. Whatsappin käyttöä voisi rajoittaa myös autojen huoltovaroauksissa. On vaara, että kun Whatsappin kautta varaa huollon, se voi unohtua muiden viestikeskustelujen joukkoon. Kun varaa huollot suoraan Websalesin ajanvarausjärjestelmästä tai kasvotusten huollon tiskillä, varaus onnistuu varmasti eikä unohdu. Tietysti on tilanteita, jossa on helppoa lähettää vain kuva viasta auton luona ja sopia huoltoaika viestittämällä eikä tarvitse erikseen mennä tietokoneelle ja luoda ajanvarausta.

Yhteisiä kokouksia ja palavereita voisi pitää enemmän. Haastatteluiden perusteella yrityksen yhteisiä kokouksia, joihin osallistuvat kaikki, pidetään noin kerran vuodessa. Tällaisia kokouksia hankaloittaa se, että ne pitäisi suorittaa työajan ulkopuolella. Yhteisiä kokouksia olisi tärkeä kuitenkin pitää enemmän, koska siellä voidaan keskustella tärkeät asiat läpi yhdessä ja kaikille samaa aikaa. Ehdottaisin,

että koko henkilökunnan kokouksia pidettäisiin vähintään kaksi kertaa vuodessa. Siellä katsottaisiin yhdessä tavoitteita, nykyistä tilannetta ja tarvittavia muutoksia. Näiden kahden kokouksen lisäksi koko henkilökunta saisi noin kerran kvartaalissa sähköpostiin raportin, miten aikajaksolle määritetyt tavoitteet on saavutettu.

Toinen tärkeä asia, mistä koko henkilökunnan kokouksessa voitaisiin puhua, on kriisiviestintä. Tällöin käytäisiin läpi yhdessä kriisit, joihin yritys on varautunut ja miten näissä tulisi toimia, jos sellainen tapahtuisi. MB-Mobile voisi myös luoda kriisikansion, jossa on eritelty todennäköisimmät tulevat kriisit ja kuinka niissä tulisi toimia. Kriisikansiossa lukisi kaikki tarvittavat tiedot, jotka alaisten tulisi tietää. Kriisikansiossa olisi luettavissa myös eri kriisitilanteille omat ohjeet, kuka esimerkiksi ottaa ohjat milläkin alueella. On tärkeää, että koko henkilökunta on tietoinen, kuinka toimia kriisitilanteissa ja siksi olisi tarpeen. Kun työntekijä on lukenut kriisikansion, hän kirjoittaa nimensä kansion nimilistaan, jotta esimies on tietoinen kaikkien tutustuneen sen sisältöön ja hyväksyvän sen periaatteet.

Eroavaisuudet henkilöstön perehdytyksissä olivat myös yllätys tutkimuksessa. Monet haastateltavista opettelivat työnteon kantapään kautta, mutta olivat myös sitä mieltä, ettei siihen tehtävään olisi voinut paremmin perehdyttää. Toimitusjohtaja kertoi, että nykyään yrityksellä on tehty strategiadokumentti, jota voidaan käydä yhdessä läpi uuden työntekijän saapuessa. Uuden työntekijän aloittaessa uuden työnsä yrityksen tulisi olla myös valmiina. Yritys ottaisi työntekijän vastaan siten, että kaikki olisi valmiina uudelle työntekijälle: välineet, kuten avaimet ja työpiste. Tämä antaa uudelle työntekijälle tervetulleen olon uuteen työhön ja nopeuttaa perehdytysprosessia. Tämän lisäksi yritys voisi tehdä perehdytyslistan, joka käydään uuden työntekijän kanssa läpi ennen kuin työt aloitetaan. Perehdytyslistassa käytäisiin läpi yksiköt, turvallisuussuunnitelma, käyttöjärjestelmät, viestintävälineet ja -käytänteet ja lopuksi henkilökunta ja heidän vastuualueensa.

Kun perehdytyslista on käyty yhdessä läpi, esimies allekirjoittaa perehdytyslistan ja uusi työntekijä voi aloittaa varsinaisen perehdytyksen työhönsä. Riippuen myös työtehtävästä, perehdytyksessä kannattaisi käyttää niin sanottua hiljaista tietoa. Tämän avulla uusi työntekijä oppii nopeammin ja voi aloittaa itsenäisen työskentelyn.

Perehdytys ei tietenkään kuulu vain uusille työntekijöille, vaan myös nykyisille työntekijöille. Uusien laitteiden saapuessa suosittelen erilaisia yhteisiä koulutustilaisuuksia, johon kaikki pääsevät halutessaan. Näin jokainen työntekijä osaa käyttää tarvittavia välineitä, kuten huollon työntekijät uusia korjauslaitteita ja automyyntin kaikki osaavat käyttää uusia tietokonejärjestelmiä.



## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tekeminen onnistui hyvin. Aihe löytyi yllättävän nopeasti, kun keskustelin MB-Mobilen toimitusjohtajan kanssa ja kuinka meitä molempia kiinnosti sisäinen viestintä. Olen oppinut paljon lisää sisäisestä viestinnästä ja kuinka laaja alue se on. Sisäinen viestintä on tärkeä osa yrityksen päivittäisestä arjesta, jonka vuoksi on tärkeää pitää se myös ajan tasalla ja kunnossa. Tutkimusta tehdessäni huomasin myös haastateltavien kiinnostuksen aiheeseen, mikä auttoi minua saamaan hyviä ja monipuolisia vastauksia.

Teoriaosuus oli haastava. Lähteitä löytyi viestinnästä paljon, mutta yksittäin sisäisestä viestinnästä oli vähän vaikeampaa. Jouduin siis etsimään vähän laajemmin kuin vain sisäinen viestintä -nimikkeellä. Lähteitä lopulta löytyi hyvä määrä. Muutama lähde oli aika vanha, mutta otin niistä vain ne sisäisen viestinnän pääperiaatteet, jotka ovat säilyneet tähänkin päivään asti. Niiden tueksi lisäsin myös uudempia lähteitä, jotka kertovat myös sisäisen viestinnän nykytilanteesta. Ehdottomasti yksi suosituimpia viestinnän lähteitä olivat Juholinin kirjat, mutta lopulta löysin myös paljon muita lähteitä Juholinin rinnalle.

Tutkimusosuus oli ehdottomasti mielenkiintoisin, mutta myös raskain vaihe. Haastatteluiden suorittamiseen meni noin puoli tuntia jokaisen kanssa mutta, haastatteluiden raportointiin upposi aikaa todella paljon. Haastatteluiden raportointia auttoivat huomattavasti ääninauhotteet, joiden avulla pystyin kuuntelemaan haastattelut yhä uudestaan ja uudestaan. Vaikka teemahaastattelu oli ehkä vähän työllistävämpi kuin normaali monivalinta-haastattelulomake, en kadu päätöstä. Teemahaastattelun avulla sain syvällisempiä vastauksia, mikä teki tutkimusosuudesta mielestäni todella hyvän.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, koska olen itse oppinut paljon lisää sisäisestä viestinnästä ja uskon toimeksiantajayrityksen hyötyvän tutkimuksesta, jos he ottavat kehitysehdotuksia käyttöönsä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää MB-Mobilen tämän hetkisen sisäisen viestinnän tilanne ja keksiä mahdollisia kehitysideoita, ja mielestäni siinä onnistuttiin.

## LÄHTEET

Aaltola J. & Raine V. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: PS-kustannus.

Snellman A. 2018. MB-Mobile toimitusjohtaja.

Asikainen S. 2017. Some yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kupli. Www-dokumentti. Saatavilla: <https://www.kupli.fi/some-yrityksen-sisaisessa-viestinnassa>. Viitattu 29.3.2018.

Huhtala H. & Hakala S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

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

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin E. 2013. Communicare–Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Management Institute of Finland.

Juholin E. 2017. Communicare–Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kortesuo K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa – Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsinki: Kauppakamari.

Kulmahuone. 2015. 8 vinkkiä työnantajamaineen rakentamiseen. Kauppalehti. Www-dokumentti. Saatavilla: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/8-vinkkia-tyonantajamaineen-rakentamiseen>. Viitattu: 1.2.2018.

Lepistö I. 1998. Työhön perehdyttäminen – Taidon ja laadun varmistaja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Alfabox Oy.

Selkäinaho H. 2017. Whatspp – Työviestinnässä – Uusi sähköposti. Somepoint. Www-dokumentti. Saatavilla: <https://somepoint.fi/blogi/whatsapp-tyoviestinnassa- uusi-sahkoposti>. Viitattu 8.2.2018.

Selkäinaho H. 2017. Whatsapp yritystoiminnassa ei täytä GDPR- vaatimuksia. Somepoint. Www-dokumentti. Saatavilla: <https://somepoint.fi/blogi/whatsapp-yritysviestinnassa-ei-tayta-gdpr-vaatimuksia/> Viitattu 8.2. 2018.

Selkäinaho H. 2017. Sisäinen some tuplaa tehokkuuden. Somepoint. Www-dokumentti. Saatavilla: <https://somepoint.fi/blogi/sisainen-some-tuplaa-tehokkuuden>. Viitattu 29.3.2018.

Åberg L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

## LIITTEET

LIITE 1/1

### TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

Teemahaastattelun ideana on, että haastattelija antaa aiheen ja haastateltava voi täysin omin sanoin kertoa aiheeseen liittyvää. Kysymyksien tehtävänä on antaa suuntaa ja samalla varmistaa mahdollisimman laajan vastauksen aiheeseen liittyen.

### **HAASTATTELUKYSYMYKSET:**

#### **Aihe: SISÄINEN VIESTINTÄ**

1. Sisäinen viestintä toimii pääosin sähköisesti, painettuna, sekä suullisesti. Minkälaisia viestintävälineitä käytät?
  - a. Sähköisiä (puhelimet, sähköposti, myyntijärjestelmä jne...)
  - b. Painettuna versioita (paperiversiot, ilmoitustaulut jne..)
  - c. Suullisia? (henkilökohtaiset keskustelut, puhelut jne...)
2. Kuinka hyvin tiedotukset ja erilaiset muutokset tulevat perille?
3. Onko sinulla mennyt tietoa hukkaan puutteellisen viestinnän tai tiedottamisen vuoksi? Jos on, millaista? Miten tämän voisi välttää?
4. Minkälaisissa päivittäisissä tehtävissä tarvitset sisäistä viestintää?

#### **Aihe: VIESTINTÄVÄLINEET JA -KÄYTÄNTEET**

5. Erilaisilla tehtävillä on eri viestintävälineet. Mitkä viestintävälineet sopivat mielestäsi eri tehtäville? (esim auton varustelu, autolle huolto jne...)
6. Onko yrityksellä yhteisiä viestintäkanavia, jossa henkilöstö voi keskustella vapaasti? (esim Whatsapp)
7. Mitkä viestintävälineet eivät mielestäsi sovi tietyille tehtäville?
8. Mitä muuttaisit tämän hetkisistä viestinnän käytännöistä?
9. Millaisia kokemuksia Sinulla on yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta? Anna jokaisesta vähintään yksi esimerkki.
  - a. Onnistumisia
  - b. Epäonnistumisia, kerro esimerkkitalanteita kummastakin
10. Onko mielestäsi joku viestintäkanava täysin turha?

**Aihe: KOKOUKSET JA PALAVERIT**

11. Ketkä pitävät (automyynnillä oma/huollolla oma/yhteisiä palavereita?)
12. Ketkä osallistuvat? (tulevatko kaikki aina paikalle?)
13. Kuinka usein palavereja pidetään?
14. Pidetäänkö mielestäsi tarpeeksi usein?
15. Miten palaverit kirjataan?
16. Onko ollut apua?
17. Palaverin aktiivisuus? (keskustellaanko/pohditaanko yhdessä/kuunnellaanko vain?)

**Aihe: PEREHDYTYS**

18. Miten Sinut perehdytettiin työhösi? (esim. Henkilökohtaisesti perehdytettiin, ohjeistuksen avulla, omin avuin, esimies, työntekijät vai kummatkin auttoivat...)
19. Mitä olisit lisännyt Sinun perehdytykseen tai onko sinulla herännyt ideoita seuraaviin perehdytyksiin?

**Aihe: KRIISITILANTEET**

20. Onko yrityksessä varauduttu kriisitilanteisiin?
21. Onko varauduttu kriisisuunnitelmalla?
22. Miten yrityksessä viestintään henkilökunnalle kriisitilanteessa?

**Aihe: KEHITYSEHDOTUKSET**

23. Jotta voimme parantaa yrityksen henkilökunnan välistä kommunikointia, millaisia kehittämissuhteita Sinulla on sisäiseen viestintään liittyen?
24. Miten lähtisit kehittämään yrityksen sisäistä viestintää?
25. Onko yrityksessä mielestäsi liikaa viestintäkanavia, joita ei tule käytettyä ja haluaisit karsia pois?