



Sisäisen viestinnän vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

GreenStar Hotels Oy

Emmi Luukinen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2021

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK) Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Luukinen, Emmi

Sisäisen viestinnän vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2021, 64 sivua

Palvelualat, matkailu- ja palveluliiketoiminta, opinnäytetyö, AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen sekä löytää kehitysehdotuksia, miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Matkailu- ja majoitusalan työllisyystilanne ja korkea työntekijöiden vaihtuvuus koetaan haasteelliseksi. Alan ikäjakauma on painottunut vahvasti alle 35-vuotiaisiin milleniaalisukupolven edustajiin. Milleniaalisukupolven tarpeet, halut ja odotukset työnantajaa kohtaan poikkeavat edellisistä sukupolvista. Milleniaaleja pidetään heikosti sitoutuneita, mikä näkyy heidän tavassaan vaihtaa työpaikkaa useasti. Sisäinen viestintä toimii yhtenä tärkeänä tekijänä työntekijöiden sitoutumisen kannalta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin mutta hyödyntäen myös kvalitatiivisia piirteitä avointen kysymysten yhteydessä. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkokyselyn avulla huhtikuussa 2021. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat toimeksiantajayrityksen hotellien vastaanotoissa työskentelevät milleniaalisukupolven edustajat.

Tutkimustuloksista selvisi, että sisäinen viestintä toimii toimeksiantajayrityksessä pääosin hyvin ja työntekijät ovat sitoutuneita. Sisäisen viestinnän kehittämisehdotuksista esille nousi huomion kiinnittäminen sisäisen viestinnän selkeyteen sekä ajoitukseen. Lisäksi tutkimustulosten perusteella pystyttiin esittämään kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän kanavien käyttöä koskien. Sitoutumista tutkittaessa tuloksista kävi ilmi, että työyhteisöön sitoutuminen on erityisen hyvällä tasolla. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä työntekijöiden sitoutumisen parantamiseen.

Avainsanat (asiasanat)

Sisäinen viestintä, sitoutuminen, sitouttaminen, esimiesviestintä, milleniaalit

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Opinnäytetyötä koskevat liitteet 3, 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 24§ kohtien 17 ja 20 yrityksen liike- ja ammattisalaisuuksia sekä Julkisuuslain 24§ kohdan 21 yrityksen teknologista taikka muuta kehittämistyötä ja niiden arviointia koskevia tietoja. Lisäksi tiedot, jotka kuvaavat henkilön taloudellista asemaa ovat salassa pidettäviä Julkisuuslain 24§ kohdan 23 perusteella. Salassapito aika on kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 6.5.2031.

Luukinen Emmi

The impact of internal communication to employee engagement

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2021, 64 pages

Degree program in Hospitality and Tourism Management. Bachelor's Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the thesis was to find out the impact of internal communication on employee engagement and development proposals for how internal communication could be improved. Employment situation and high employee turnover is perceived as challenging in tourism and accommodation sector. The age distribution in the sector has been heavily weighted to millennials under 35 years of age. Millennial generation needs, desires and expectations for the employer differ from previous generations. Millennials are considered to be weakly engaged, which is reflected in their way of changing jobs often. Internal communication acts as one of the important factors for employee engagement.

The study was carried out using quantitative methods, utilizing qualitative features as well in the context of open questions. Data from the study was collected using an online survey in April 2021. The focus group of the study included representatives of the millennial generation working in the hotel receptions of the contractor company.

From the results of the research, it was found that internal communication works mainly well in the contractor company and employees are engaged. Proposals for the development of internal communications raised attention to the clarity and timing of the internal communication. In addition, based on the results of the research, proposals for the development of the internal communication channels were made. The research results showed that employees were highly engaged to the work community. The results of the study can be used for developing internal communication and employee engagement in the contractor company.

Keywords/tags (subjects)

Internal communication, engagement, supervisor communication, millennials

Miscellaneous (Confidential information)

Appendices 3, 4 and 5 of this thesis are confidential and removed from the public thesis. The basis for the secrecy are following: Act on the Openness of Government Activities, section 24, paragraphs 17 and 20, Act on the Openness of Government Activities, section 24, paragraph 21 and Act on the Openness of Government Activities, section 24, paragraph 23. The period of secrecy is ten (10) years, the secrecy will end on 6 May 2031.

Sisältö

Johdanto	3
1.1 Toimeksiantaja GreenStar Hotels Oy	4
1.2 GreenStar Hotels Oy:n sisäinen viestintä.....	5
2 Matkailu- ja majoitusalan työllisyys ja työntekijät	5
3 Sisäinen viestintä	8
3.1 Sisäisen viestinnän kanavat.....	10
3.2 Esimiesviestinnän rooli työntekijän sitoutumiseen	12
4 Sitoutuminen ja sitouttaminen	14
4.1 Työmotivaatio osana sitoutumista.....	17
4.2 Sitoutumista edistävät tekijät	18
5 Tutkimuksen toteutus	20
5.1 Tutkimusmenetelmä	21
5.2 Aineistonkerääminen	22
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden varmentaminen	25
6 Tutkimustulokset	26
6.1 Taustatekijät.....	26
6.2 Sisäinen viestintä.....	28
6.3 Sitoutuminen.....	34
7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
8 Pohdinta	46
Lähteet	49
Liitteet	52
Liite 1. Saateviesti.....	52
Liite 2. Kyselylomake	53
Liite 3. GreenStar Hotels Oy:n henkilöstörakenne (salassa pidettävä).....	59
Liite 4. GreenStar Hotels Oy:n sisäinen viestintä (salassa pidettävä)	60
Liite 5. Toimeksiantajan toiveet ja tutkimustulokset (salassa pidettävä).....	61
Kuviot	
Kuvio 1. Neljä työntekijöiden sitoutumista edistävää tekijää (Mulligan & Taylor 2019, 35)	18
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma syntymävuosittain	27
Kuvio 3. Halukkuus työskennellä samassa työpaikassa vielä vuoden kuluttua	28

Kuvio 4. Sisäiseen viestintään liittyvät väitteet	29
Kuvio 5. Esimiesviestintään liittyviä väitteitä.....	30
Kuvio 6. Sisäisen viestinnän kanavat joiden kautta saadaan eniten tietoa	31
Kuvio 7. Sisäisen viestinnän kanavat joiden kautta toivotaan saavan eniten tietoa.....	32
Kuvio 8. Avoimen kysymyksen kautta saadut vastaukset sisäisen viestinnän vaikutuksista työskentelyyn.....	33
Kuvio 9. Avoimen kysymyksen kautta saadut vastaukset sisäisen viestinnän kehittämisestä ..	34
Kuvio 10. Työntekijöiden sitoutumista yritykseen koskevat väittämät.....	36
Kuvio 11. Työntekijöiden sitoutumista esimieheen koskevat väittämät.....	37
Kuvio 12. Työntekijöiden sitoutumista työhön sekä työyhteisöön koskevat väittämät	38
Kuvio 13. Sitoutumisen elementit joihin vastaajat ovat erityisen tyytyväisiä	39
Kuvio 14. Avoimen kysymyksen kautta saadut kehitysehdotukset sitoutumista parantavista tekijöistä.....	40

Johdanto

Hyvin hoidettua sisäistä viestintää voidaan palveluyrityksissä pitää liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä (Kauhanen 2010, 174). Viestintää tapahtuu yrityksissä jatkuvasti keskustelujen, johtamisen, asiakaspalvelun, myynnin ja lukuisten muiden vuorovaikutustilanteiden yhteydessä. Sisäisellä viestinnällä on monia tehtäviä sekä tavoitteita ja sitä tapahtuu niin esimiesten ja alaisten kuin myös työntekijöiden sekä osastojen välillä. Viestinnän tehtävät voidaan jakaa neljään kategoriaan, joita ovat perustoimintojen tukeminen, sitouttaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen, informointi ja vuorovaikutus sekä profilointi. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 11–13.)

Työntekijöiden sitoutuminen ja sen tärkeys ovat olleet merkittäviä aiheita yrityselämässä jo kauan aikaa. Viime vuosina sitoutuminen ja sen merkitys on yhdistetty vahvasti milleniaalisukupolven työntekijöihin. On arvioitu, että kymmenen vuoden päästä tämän sukupolven edustajia on jopa 70 % työvoimasta. Sukupolvelle ominaisia piirteitä koskien työelämää ajatellaan olevan työn merkityksellisyyden, omien arvojen sekä työnantajan tärkeys. (Alasuutari 2019.) Matkailu- ja majoitus-alalla työllisyyteen liittyviä tunnuslukuja tarkastellessa voidaan huomata työsuhteiden lyhytkestoisuus sekä korkea työntekijöiden vaihtuvuus. Milleniaalisukupolven odotukset ja asenteet koskien työelämää ja työnantajan tärkeys yhdistettynä korkeaan vaihtuvuuteen aiheuttavat alalla haasteita. Milleniaaleilla viitataan vuosien 1978–2000 välillä syntyneeseen sukupolveen (Tulgan 2016, xi–xii). Ammattitaitoisen, osaavan ja koulutetun henkilöstön tavoittaminen ja heidän pitämisenä yrityksessä voidaan nähdä jopa ongelmallisena. Odottamattomia ja täysin uudenlaisia haasteita alalle on lisäksi tuonut koko maailmantaloutta ja erityisesti matkailualaa koetellut koronaviruspandemia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen sisäisen viestinnän vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä toimivat ”miten sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen” sekä ”miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää”. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona GreenStar Hotels Oy:lle. Tutkimukselle lisäarvoa toi toimeksiantajayrityksen mielenkiinto tutkia ja tulevaisuudessa kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Myös selvitys työntekijöiden sitoutumisen tasosta sekä siihen liittyvät mahdolliset kehityskohdat koettiin toimeksiantajan puolesta merkityksekkäinä. Opinnäytetyö toteutettiin lomakekyselyinä, jota analysoitiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivista

tutkimusmenetelmää käyttämällä pystyttiin tutkimuksesta tehdä kokonaistutkimus, johon sisällytettiin koko tutkimuksen kohderyhmä. Kohderyhmä on rajattu toimeksiantajayrityksen vastaanototyöntekijöihin, joka koostuu matkailu- ja majoitusalan työntekijöistä sekä suurimmaksi osaksi milleniaalisukupolven edustajista. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä huhtikuun 2021 aikana.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan tutkimuksen kannalta tärkeitä aiheita ja käsitteitä, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään opinnäytetyön kokonaisuuden. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sisäisestä viestintää, sitouttamista sekä sitoutumista. Nämä kaksi käsitettä ovat lähellä toisiaan, mutta sanamuoto sekä näkökulma erottavat käsitteiden tarkoitukset toisistaan. Sitouttamisessa tekijänä toimii yrityksen erilaiset toimet, joiden tarkoituksena on edistää sitoutumista. Sitoutumisella puolestaan viitataan työntekijän kokemukseen. Teoriaosuus alkaa valottamalla sisäistä viestintää, sen tarkoitusta, kanavia ja merkitystä sitouttamisessa. Tämän jälkeen käsitellään sitoutumista työntekijän näkökulmasta sekä keinoja, jotka edistävät työntekijän sitoutumista. Ennen opinnäytetyön keskeisten aiheiden käsittelyä esitellään toimeksiantajayritys.

1.1 Toimeksiantaja GreenStar Hotels Oy

Ensimmäinen GreenStar hotelli on avattu vuonna 2008 Joensuussa. Hotelliketjun toimitusjohtajana toimii Kristian Ikonen, joka on seurannut isänsä, Reijo Ikonen jalan jälkiä hotellitoiminnassa. GreenStarin perustamisen lähtökohtina oli luoda ympäristöystävällinen, kustannustehokas ja asiakkaiden personoituihin tarpeisiin vastaava hotelliketju. (GreenStarin tarina n.d.)

GreenStar on ekologinen kaupunkihotelli, joka omilla valinnoillaan pyrkii säästämään niin kustannuksia kuin ympäristöäkin. Vihreät arvot sekä vastuullisuus näkyvät GreenStarin toiminnassa moniulotteisesti niin hotelleissa käytetyissä materiaalivalinnoissa kuin valikoitujen yhteistyökumppanienkin kautta. (GreenStar: ekologinen kaupunkihotelli n.d.) Ympäristöystävällisyys ja ekologisuus puolestaan näkyvät yrityksen toiminnassa esimerkiksi matalaenergia ikkunoiden sekä asiakkaiden yhteiskäytössä olevien jääkaappien hyödyntämisessä, kestävässä kalustevalinnoissa, jätteiden lajitelussa, vettä säästävien ja energiatehokkaiden kylpyhuoneiden sekä vesihanojen käytössä (GreenStar Perehdytysopas n.d.) Yhteistyössä CO2Eston kanssa GreenStar on saavuttanut ensimmäisenä hotelliketjuna Suomessa hiilineutraaliuden. Yrityksen vihreiden arvojen mukaisesti yrityksessä on tavoitteena ollut päästöjen vähentäminen sekä niiden kompensointi. (GreenStarista Suomen ensimmäinen hiilineutraali hotelliketju yhteistyössä CO2Eston kanssa 2019.)

GreenStar hotellin konseptiin kuuluu edullisuuden, ekologisuuden sekä kestäväns kehityksen lisäksi kaupungeittain työskentelevät itseohjautuvat tiimit. Yrityksen organisaatiokulttuurin peruspilari on kannustukseen ja yhteisiin toimintamalleihin perustuva toiminta. Läpinäkyvyys ja arvopohjainen päätöksenteko toimivat tukevinä elementteinä organisaation toiminnalle.

1.2 GreenStar Hotels Oy:n sisäinen viestintä

Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäinen viestintä ja sen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Jotta opinnäytetyö voitiin toteuttaa, tuli ensin selvittää millaisia sisäisen viestinnän kanavia yrityksessä on käytössä. Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa välittömiin sekä välillisiin. Välittömillä kanavilla tarkoitetaan esimerkiksi palavereita, kehityskeskusteluja, koulutustilaisuuksia ja muita työpaikalla kasvokkain käytyjä keskusteluja, kuten aamukahvikeskusteluja. Välillisiä kanavia puolestaan ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, sosiaalinen media, tiedotteet ja mobiiliviestintä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 105.)

GreenStar hotelleissa hyödynnetään useita erilaisia välillisiä sisäisen viestinnän kanavia työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen käytössä on perinteisesti sähköposti ja jokaisella työntekijällä läpi yrityksen on omat henkilökohtaiset sähköpostiosoitteensa. Lisäksi jokaisella kaupunkikohtaisella vastaanotossa työskentelevällä hotellitiimillä on omat sähköpostiosoitteensa.

2 Matkailu- ja majoitusalan työllisyys ja työntekijät

Palvelualojen ammattiliiton vuonna 2020 julkaistun tutkimuksen mukaan matkailu- ja ravintola-ala työllisti 87 000 ihmistä vuonna 2019. Näistä työntekijöistä merkittävä osa, yli 61 000 työntekijää oli naisia. Alan ikäjakauma puolestaan painottui vahvasti alle 35-vuotiaisiin. Matkailu- ja ravintola-alan työntekijöistä yli puolet olivat alle 35-vuotiaita ja heistä suuri osa sijoittui 15–24 vuoden ikähaarukkaan. Alan kasvu sekä alalla työskentelevien palkansaajien määrä oli ennustettavissa jatkaen nousuaan vuoden 2020 aikana ennen koronapandemian ilmaantumista. (Palvelualojen tasutilasto 2020, 4–6.) Matkailun kasvaessa on matkailualan koulutus- sekä aloituspaikkojen määriä kuitenkin leikattu vuosien 2009–2016 välisenä aikana ja koulutuspaikkojen pääpaino on siirtynyt toisen asteen koulutuksesta korkeakouluihin. Leikkauksien lisäksi matkailu- ja ravintola-alan houkuttelevuus on matala ja suuriosa alalla työskentelevistä ei jää alalle. (Jänkälä 2019, 16–17.)

Palvelualojen ammattiliiton tilastojen mukaan osa-aikaisten työntekijöiden määrä oli nousussa edellisvuosista ja vuokratyön määrä majoitus- ja ravitsemisalalla oli muita vertailukohteina olevia palvelualoja korkeampaa. (Palvelualojen taskutilasto 2020, 4–6.) Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan osa-aikaisia työntekijöitä oli alalla 45 %, eli lähes puolet alan palkansaajista (Henkilöstörakenteet 2019). Palvelualoilla myös työntekijöiden vaihtuvuus oli yleisesti korkeampaa kuin muilla toimialoilla. Työvoiman vaihtuvuudella tarkoitetaan ilmiötä, jossa yrityksessä sillä hetkellä työskentelevät vaihtavat työpaikkaa, poistuvat työmarkkinoilta kokonaan tai yritys rekrytoi uusia työntekijöitä. (Mankki 2018.)

Vaihtuvuutta työmarkkinoilla voivat selittää useat tekijät. Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2019 henkilöstörakennetutkimuksen mukaan vuosien 2018–2019 aikana matkailu- ja ravintola-alan vaihtuvuus oli kymmenestä vertailussa olleesta alasta toiseksi korkein. Tilastojen mukaan, vaihtuvuus matkailu- ja ravintola-alalla oli jopa 33,5 %. Korkein vaihtuvuus, 36 %, oli yksityisellä sosiaalipalvelualalla ja matalin, 13 %, puolestaan teollisuudenalalla. (Henkilöstörakenteet 2019.) Yksi syy vaihtuvuudelle on alan henkilöstö- sekä tehtävärakenne. Palvelualoille hakeutuu paljon nuoria työntekijöitä ja työtehtävät toimivat usein ensimmäisenä askelmana nuoren työelämälle. Toinen syy työntekijöiden vaihtuvuudelle on alan pienyritysten määrä. Palvelualoilta löytyy suuri määrä pienyrityksiä ja tilastojen mukaan näissä yrityksissä työvoiman vaihtuvuus on suuria yrityksiä korkeampaa. Kolmantena syynä palvelualojen työvoiman vaihtuvuutta selittää työsuhteiden pituus. Palvelualojen työsuhteet ovat muita aloja lyhytkestoisempia. (Mankki 2018.)

Työ- ja elinkeinoministeriön kevään 2019 aikana julkaistun matkailun toimialaraportin mukaan osaavan henkilöstön saatavuus matkailualalla on koettu jopa haasteelliseksi. Muuttuvat asenteet ja käsitykset koskien työelämää ovat muovanneet työmarkkinoita: globalisaation sekä digitalisaation myötä työ on muuttunut yhä enenevässä määrin aika- ja paikkariippumattomaksi ja oletukset katkeamattomista, pitkistä työurista ovat hälventyneet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan muuttuneet olosuhteet vaativat muutoksia niin yritysten johtamismallien kuin työntekijöiden moniosaamisen kehittämisen kannalta. (Jänkälä 2019, 16–17.)

Matkailu- ja majoitusalan heikon houkuttelevuuden, suuren työntekijöiden vaihtuvuuden ja ammattitaitoisen henkilökunnan saamisen lisäksi alalle haasteita tuo sille ominainen ikäjakauma. Suuriosa alalla työskentelevistä on nuoria milleniaalisukupolven edustajia. Milleniaaleiksi kutsutaan

ikäpolvea, joka on syntynyt vuosien 1978–2000 välillä (Tulgan 2016, xi–xii.) Studenwork Groupin vuonna 2019 tekemän selvityksen mukaan on arvioitu, että milleniaalisukupolveen kuuluvia työntekijöitä kymmenen vuoden päästä olisi työvoimasta jopa 70 %. (Alasuutari 2019.) Nämä nuoret aikuiset tulevat muokkaamaan työmarkkinoita tarpeillaan, haluillaan ja taidoillaan, jotka poikkeavat edeltävistä sukupolvista. Tämän työelämää valtaavan sukupolven johtaminen ja sitoutuminen poikkeaa edeltävistä sukupolvista. (Glazer, Mahoney & Randal 2019, 3). Näitä uuden työelämän sukupolven asenteisiin ja odotuksiin liittyviä eroja ja tulevia työmarkkinoita ajatellen, esimiestyö, valmentaminen ja sisäinen viestintä olisi hyvä ottaa huomioon tätä sukupolvea johdettaessa.

Milleniaaleja pidetään yleisesti vaativina työntekijöinä niin itseään kuin työnantajaansaakin kohtaan. Tämän sukupolven ajatellaan taistelevan perinteisiä, vanhanaikaisia ja byrokraattisia johtamistapoja vastaan. Milleniaalit arvostavat vapautta, itsemääräämisoikeutta ja työtä, jonka he kokevat itselleen merkitykselliseksi. (Glazer ym. 2019, 3.) Sukupolvelle on yleistä myös halu ja tarve sovittaa työelämä osaksi henkilökohtaista elämää. Asenteet ja odotukset yritystä sekä työnantajaa kohtaan näkyvät haluna hyötyä työsuhteesta molemmin puolisesti ja tasavertaisesti. (Tulgan 2016, 10.) Nämä milleniaaleille ominaiset piirteet näkyvät myös heidän tavoissaan vaihtaa työpaikkaa useammin. (Glazer ym. 2019, 3.) Analytiikkaan ja yritysneuvontaan erikoistuneen amerikkalaisyrityksen Gallupin vuonna 2016 julkaiseman tutkimuksen mukaan jopa 21 % milleniaalisukupolveen kuuluvista työntekijöistä vaihtoi työpaikkaansa vuoden sisään. Tämä luku on kolminkertainen muihin tutkimukseen osallistuneisiin sukupolviin verrattuna. (Adkins 2016.) Onkin odotettavaa, että milleniaalisukupolven työhistoria tulee koostumaan useista lyhyt kestoisista työsuhteista. (Tulgan 2016, 10.)

Näiden lukujen perusteella milleniaalien sitoutumista työhönsä voidaan pitää matalana. Gallupin vuoden 2016 julkaiseman tutkimuksen mukaan vain kolme kymmenestä milleniaalisukupolven työntekijästä kokee olevansa sitoutunut työhönsä. Milleniaalien tapa vaihtaa työpaikkaa useasti ei kuitenkaan ole välttämättä heidän halustaan kiinni, vaan siitä, etteivät työnantajat tarjoa tarpeeksi houkuttelevia ja mielenkiintoisia syitä jatkaa nykyisessä työssä. Kuten jo mainittu, milleniaaleille ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi työn merkityksellisyyden tavoittelemisen ja ilman kokemusta siitä, milleniaalit ovat alttiimpia etsimään ja vaihtamaan työpaikkaa löytääkseen merkityksen. (Adkins 2016.) Sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä minkä avulla voidaan

vahvistaa milleniaalisukupolven sitoutumista. Studentwork Groupin vuoden 2019 kyselytutkimuksessa korostuikin esimiehen roolin tärkeys milleniaaleille. Kyselytutkimuksen vastauksissa esille nousivat myös henkilökohtaisten kontaktien tärkeys sekä esimiehen läsnäolo. Tämä näkyi kyselyn tuloksissa, kun jopa 70 % vastaajista toivoi kuukausittaisia kahdenkeskisiä keskusteluhetkiä esimiehensä kanssa. (Alasuutari 2019.) Sisäisen viestinnän merkitystä sitouttamisessa ja sen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen tullaan käsittelemään opinnäytetyön teoriaosuudessa.

3 Sisäinen viestintä

Yritysviestintää on kahdenlaista: ulkoista ja sisäistä. Molempien tarkoituksena on välittää tietoa yritystä koskevista asioista joko yrityksen ulkopuolisille henkilöille tai yrityksen sisäisille työntekijöille. Olennaista ja tärkeää onnistuneen viestinnän kannalta on sen oikea-aikaisuus ja sisältö. Yrityksen oman henkilöstön informoiminen yrityksen asioista tulisi aina olla ensisijaista. (Kauhanen 2010, 174.) Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan siis kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää, kun taas ulkoinen viestintä kohdistuu yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin, kuten asiakasviestintään. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 104). Yritysviestinnän tehtävät voidaan jaotella neljään kategoriaan, joita ovat perustoimintojen tukeminen, sitouttaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen, informointi ja vuorovaikutus sekä profilointi (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 13).

Kaikki yrityksen arkipäiväinen viestintä sekä tiedonvälittäminen lukeutuvat perustoimintojen tukeen. Näillä tarkoitetaan kaikkea päivittäistä kommunikaatiota ja tiedonvaihtoa, jota voi ilmetä esimerkiksi palavereiden, sähköpostien tai tarjouksien muodossa. Sitouttamisen ja yhteisöllisyyden tavoitteena on sitouttaa niin työntekijät kuin yhteistyökumppanitkin yritykseen ja sen toimintatapoihin. Työntekijän sitouttamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdytystä uuteen työympäristöön sekä -tehtäviin, kun taas asiakkaan sitouttamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi erilaisia kanta-asiakkuuksia. Informointi taas on nimensä mukaisesti tiedonvälittämistä. Sen tarkoituksena on tiedottaa yritystä koskevista tärkeistä asioista erilaisten viestintäkanavien, kuten uutiskirjeiden välityksellä. Profilointi tarkoittaa yrityskuvan rakentamista viestinnän avulla. Sen tarkoituksena on luoda tietynlaista yrityskuvaa ja pyrkiä erottumaan kilpailijoista. Profilointi kohdistetaan asiakkaille ja muulle yleisölle. (Honkala ym. 2017, 13–14.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on olla vuorovaikutuksessa yrityksen sidosryhmien kanssa. Yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä voidaan pitää yrityksen henkilöstöä, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen maineen rakentumiseen. Yrityksen maineella taas on yhteyksiä siihen, millainen yrityksen julkisuuskuva on ja kuinka haluttavana työpaikkana sitä pidetään. (Mts. 102–104.)

Viestintää voidaan pitää yrityksen yhtenä tärkeimmistä voimavaroista ja sen tarkoituksena on luoda perusedellytyksiä työskentelyyn. Viestintää tapahtuu erilaisissa ympäristöissä, niin fyysisesti kuin virtuaalisestikin ja sen perustehtäviä on tiedon välittäminen sekä yhteisöllisyyden rakentaminen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Viestinnällä on merkittävä rooli yrityksen toiminnassa ja siksi on tärkeää, että yrityksen viestintää osataan suunnitella, organisoida sekä arvioida oikein. Olennaista olisikin, että yrityksen strategioihin sisällytetään viestinnän suunnittelu, jonka toteuttamisessa ovat mukana yrityksen vastuuhenkilöt. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.) Viestintä toimii yhdistävänä tekijänä yrityksen työntekijöiden sekä yrityksen toiminnan kanssa. Kaikenlainen viestintä, tekstit, puhe, virallinen ja epävirallinen sekä kasvokkain että erilaisten viestinten välityksellä tapahtuva kommunikaatio kuuluvat yrityksen viestinnän piiriin. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7.) Sisäinen viestintä voi suuntautua vertikaalisesti yrityksessä esimiehiltä alaisille tai toisinpäin, sekä horisontaalisesti esimerkiksi työntekijöiden tai eri yksiköiden kesken (Honkala ym. 2017, 104).

Pienemmissä yrityksissä viestintää hoidetaan usein varsinaisen työn lomassa, mutta tämä ei pois sulje sitä, etteikö viestintää tulisi tällöinkin suunnitella. Etenkin yrityksissä, joissa tehdään vuorotyötä, on erityisen tärkeää, että työntekijät vuoroa vaihtaessaan tiedottavat toisiaan vuoron tapahtumista. Hyvän tiedottamisen avulla voidaan parantaa työstä suoriutumista. (Kortetjärvi-Nurmi yms. 2008, 107.) Onkin tärkeää tiedostaa, että sisäinen viestintä, tiedottaminen sekä vuorovaikutus työyhteisössä ovat jokaisen työntekijän vastuulla (Joki 2018, 189).

Jotta yrityksen sisäinen viestintä ja tiedottaminen onnistuisivat, täytyy yrityksen pystyä seuraaviin kolmeen:

1. tehokkaaseen, reaaliaikaiseen ja ytimekkääseen viestintään
2. jouhevaan, ajankohtaisista aiheista tarkemmin informoivaan viestintään sekä

3. perusteellisempaan, erinäisten aiheiden ja tapahtumien taustoja käsittelevään ja niitä selittävään viestintään (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109).

Sisäisen viestinnän yksi haasteista onkin tiedon määrä ja sen oikeaoppinen välittäminen. Liiallisen tiedon määrän viestimisen ongelma piilee usein siinä, että tietoa ei osata hyödyntää tehokkaasti ja merkityksellisesti. Myös vähäisen tiedon määrä liittyy pääsääntöisesti tiedon jaon hyödyntämiseen eikä niinkään tiedon määrään: viestintä on sisällöllisesti ontuvaa ja puutteellista. (Mts. 106.) Ytimekäs, oikean määrän informaatiota sisältävä ja johdettavien helposti ymmärrettävissä oleva viestintä toimii puolestaan sitouttavana tekijänä (Straw, Scullard, Kukkonen, Davis & Pitkänen 2015, 89–90). Hyviä sisäisen viestinnän kanavia sekä onnistunutta tiedottamista toimivampaa ja merkittävämpää on kuitenkin kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen vuorovaikutus esimiehen sekä alaisen välillä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109). Esimiehen roolia ja merkitystä yrityksen viestinnässä käsitellään tarkemmin luvussa ”Esimiesviestinnän rooli työntekijän sitoutumiseen”.

3.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Tiedotettavan asian sisältö, kiireellisyys sekä kohderyhmä määrittelevät viestinnän kanavan sekä sen esitystavan. Viestin vastaanottajana voi olla yksittäinen henkilö, kokonainen tiimi tai kaikki yrityksen jäsenet. Tärkeää onkin, että yrityksellä on työkaluja sekä resursseja toteuttaa oikeanlaista viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.) Yrityksen sisällä viestintäkanavia on erilaisia ja viestin sisältö vaikuttaa niiden käyttötarkoitukseen. Kasvokkain tapahtuva viestintä on suositeltava vaihtoehto silloin, kun viestittävä asia on erityisen tärkeä, vaikea tai henkilökohtainen. Myös aloitustilaisuudet sekä luovuutta vaativat asiat olisi hyvä käydä läpi kasvokkain. (Surakka & Laine 2011, 196.)

Tavoitteelliseen, suunniteltuun ja järjestelmälliseen yrityksen sisäiseen viestintään voidaan käyttää erilaisia kanavia riippuen tiedotettavan asian sisällöstä. Suuri osa yrityksen sisäisestä viestinnästä tapahtuu nykyisin verkossa, joka luo monimuotoisia mahdollisuuksia tiedottamiselle erinäisten kanavien kautta. Yrityksen intranet, sähköinen sisäinen lehti, erinäiset tiedotteet koskien esimerkiksi yrityksen taloutta sekä muut tiedotteet yritykseen liittyvistä muutoksista ovat osa yrityksen sisäistä viestintää. (Viitala 2021, 154.) Yrityksen taloudellisesta tilasta sekä mahdollisista muutoksista raportoiminen on määritelty myös yhteistoimintalaissa (Joki 2018, 192). Näiden lisäksi yhä

useammat yritykset hyödyntävät erilaisia sähköisiä alustoja kuten Facebook at Workia tai WhatsAppia (Viitala 2021, 154). Sähköisten viestinnän kanavien kehittyminen on vaikuttanut yritysten viestintään. Nykyään viestintä on reaaliaikaisempaa, avoimempaa ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Verkko- viestinnän avulla yhä useammat yrityksen jäsenet tuottavat sekä välittävät tietoa yrityksen sisällä. Viestintää tapahtuu jatkuvasti erilaisilla alustoilla, jonka vuoksi asiantuntemuksen tärkeys korostuu. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 103.)

Sähköpostitse tapahtuva viestintä on sopiva tapa lähettää esimerkiksi asiakirjoja, raportteja ja tiedottaa lyhyesti henkilöstöä. Sähköpostitse tapahtuvaa viestintää ei tulisi soveltaa nopeasti vastauksia vaativiin kysymyksiin eikä sen tulisi olla ensisijainen viestintäväline esimiestyössä. Sähköpostien asiasisältö on usein tiivis, joka saattaa aiheuttaa vastaanottajien keskuudessa väärinymmärryksiä. Intranetin välityksellä toteutettava viestintä on usein vuorovaikutuksellista ja työskentelytilasta riippuen viestintä intranetissä voi olla myös epämuodollisempaa. Intranettiä pidetään toimivana alustana ryhmän keskinäiselle vuorovaikutukselle sekä tiedon tallentamiselle ja sen muokkaamiselle. Riippumatta yrityksen käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista, olisi tärkeää, että yhteisesti sovituista viestintää koskevista päätöksistä pidettäisiin kiinni. (Surakka & Laine 2011, 196.)

Palaverit toimivat työkaluna yhteisten tavoitteiden eteen. Palavereiden lähtökohtana on, että jokaisen palaveriin osallistujan tulisi saada siitä irti omaa työtään ja itseään koskevaa tietoa. Palavereita on erilaisia riippuen käsiteltävästä aiheesta, esimerkiksi työ- tai suunnittelupalavereita. Palavereiden pito, niiden tarvittavuuden arviointi sekä suunnittelu on usein esimiehen vastuulla. Palaverin tarkoitus määrittelee käsiteltävät aiheet, jotka tulisi suunnitella etukäteen ja laatia niistä asialista. Myös osallistujien tiedottaminen käsiteltävistä asioista on yksi palaverin suunnitteluun liittyvistä asioista. Palaverin asialistalle ei ole hyödyllistä listata asioista, joista tiedottaminen onnistuu esimerkiksi sähköpostitse, eikä niiden käsittely kaipaa enempää keskustelua. Lisäksi asiat, jotka koskevat vain muutamaa palaveriin osallistuvaa henkilöä kannattaa hoitaa yhteisestä palaverista erillään. Mikäli palavereita pidetään säännöllisesti, tulisi niihin sisällyttää vaihtuvien asioiden lisäksi määritellyt vakioasiat, joiden käsittely olisi toistuvaa. Näitä vakioasioihin määriteltyjä päätöksiä tulisi seurata niiden toteuttamisen varmentamiseksi. (Surakka & Laine 2011, 168–169.)

Videopalaverit, puhelinsoitot sekä tekstiviestit toimivat myös sisäisen viestinnän kanavina. Videopalavereissa käsiteltävät asiat voivat pitkälle olla samoja kuin kasvokkain käsiteltävät. Puhelimitse kommunikointi on hyvä keino keskustella asioista ja tehdä rutiininomaisia, kiireellisiä päätöksiä. Tekstiviestitse kommunikointi puolestaan voi olla tehokas tapa saada tiedotettava viesti perille suurelle määrälle ihmisiä samanaikaisesti. (Surakka & Laine 2011, 196.)

Sisäisen viestinnän yksi keskeisimmistä rooleista on toimia sitouttamisen työkaluna ja vahvistavana tekijänä yrityksen strategian toteutumiseksi. Lisäksi sisäinen viestintä rakentaa yrityskulttuuria ja parhaimmillaan lisää työntekijöiden osallisuutta yritystä koskeviin asioihin, kehittää ajatusmalleja ja saa aikaan työntekijälle merkityksellisyyden tunteen tekemästään työstä. (Viitala 2021, 154–155.) Onnistuneen sisäisen viestinnän tuloksena on motivoitunut ja tuloksellisesti työskentelevä henkilöstö (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8–9).

3.2 Esimiesviestinnän rooli työntekijän sitoutumiseen

Esimiehen työnkuvaan sisältyy johtaminen ja yksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista on viestintä. Esimiehen tehtäviin kuuluu pystyä selkeästi viestimään työntekijöille läpi koko yrityksen, mitkä ovat yrityksen eri yksiköiden tavoitteet. Viestintä onkin yksi työkalu, jonka tarkoituksena on tukea johtamista. (Honkala ym. 2017, 107.) Esimiestyöhön sekä johtamiseen kuuluu viestinnän avulla yrityksen mission, vision ja arvojen luominen sekä esille tuonti. Myös yhteisten tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden motivoiminen ja palautteen anto kuuluvat esimiehen työnkuvaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8–9.) Esimiehen työnkuvaan kuuluu viestiminen yrityksessä tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista, tulevista projekteista, tulevaisuudenkuvista sekä yrityksen tavoitteiden ja tulosten läpikäyminen. Näiden asioiden käsittely, ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat tärkeä osa esimiestyötä sekä johtamista, sillä sisäistämättä jätetyt yrityksen johdolta annetut arvot eivät muuta työntekijöiden asenteita eivätkä heijastu käytännön toimintaan. Tämän vuoksi keskustelu henkilöstön kanssa yrityksen visiosta sekä strategian jalkauttamisesta ja niiden merkityksen ymmärtämisestä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ovat merkittäviä asioita työntekijöiden sitouttamisessa. Pelkkä tiedon antaminen ei siis yksinään riitä sitouttamaan, vaan työntekijöiden on uskottava ja haluttava toteuttaa sekä hyväksyä se visio, jonka yritys on määrittänyt. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Myös työntekijöiden valmentaminen yksilöinä on osa esimie-

hen työnkuvaa. Tällöin esimiehen tehtävänä on kartoittaa työntekijän osaamista ja pyrkiä kehittämään työntekijän sisäistä motivaatiota. Työntekijän osaamisen ja korkean sisäisen motivaation avulla tähdätään tehokkaaseen työskentelyyn. (Surakka & Laine 2011, 17–18.)

Surakan ja Laineen (2011) mukaan luottamus on tärkeä osa hyvää johtajuutta ja esimiestyötä. Esimiehellä, joka on ansainnut luottamuksen työyhteisössä, on enemmän vaikutusvaltaa muuttaa työntekijöiden käsityksiä tai toimintatapoja. Esimies voi omalla esimerkillisellä toiminnallaan tai sanallisin keinoin osoittaa oman vakuuttavuutensa ja ansaita luotettavan johtajan aseman työyhteisössä. Kuuntelemista sekä muuta merkityksellistä kommunikointia, kuten työntekijöiden mieltä askarruttavien asioiden kyselemistä, pidetään yhtenä tehokkaana keinona ansaita asema luotettava johtajana. Näiden keinojen avulla saadaan työntekijät ymmärtämään asioita ja ne luovat positiivista, kannustavaa ja välittävää kuvaa esimiehestä. Esimiehen yksi keskeisimmistä rooleista on toimia valmentajana työyhteisössä, auttaen työntekijöitä ymmärtämään oman työnsä merkityksen, huolehtien työntekijöiden osaamisen tasosta sekä yhteistyön edistämisestä työyhteisössä. (Surakka & Laine 2011, 140–146.)

Luottamusta pidetään erityisen tärkeänä silloin, kun johtaminen tapahtuu etänä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa yrityksen työntekijät työskentelevät eri puolilla Suomea, jolloin esimies ei ole fyysisesti läsnä johtamassa heitä. Etäjohtamisessa viestinnän merkitys korostuu ja erilaiset viestintävälineet nousevat tärkeään rooliin. Luottamussuhde etäjohtamisessa perustuu siihen, että esimies pystyy luottamaan, että kaikki henkilöstönjäsenet suorittavat heille osoitetut työtehtävät ja pitävät sovituista asioista kiinni. Luottamussuhde toimii samoin myös alaisilta esimiehille. (Surakka & Laine 2011, 194.) Vallitsevalla korona-ajalla voi olla vaikutuksia luottamukseen esimiestä kohtaan. Matkailu- ja majoitusalaa koskeva epätietoisuus ja epävarmat tulevaisuuden näkymät saattavat aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa paljon kysymyksiä. Tällaisena aikana esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen tärkeys korostuu.

Esimies ja alaisviestinnän toimivuus sekä avoimuus ovat edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle. Hyvällä vuorovaikutuksella on myönteisiä vaikutuksia myös työpaikan ilmapiiriin. Hyvinvoiva ja tuottelias työyhteisö on oikeanlaisen ja hyvin hoidetun esimiesviestinnän tulos. Kommunikaatio sekä viestintä toimivat tärkeimpinä elementteinä sitouttamisessa, jossa esimiehen rooli korostuu.

Yritystä koskevien asioiden perustelemista ja läpikäyntiä kaikkien yrityksen työntekijöiden ja esimiesten kesken pidetäänkin tärkeänä osana sitouttamisstrategiaa. (Mulligan & Taylor 2019, 8.) Sitouttamisstrategialla tarkoitetaan niitä suunniteltuja keinoja, joiden avulla yritys pyrkii sitouttamaan ja pitämään yritykselle tärkeät ja ammattitaitoiset työntekijät. Nämä keinot ovat yleensä erilaisia kannustimia työntekijöille, kuten mahdollisuus nousujohteiseen urakehitykseen. (Viitala 2013, 72.)

Myös Surakan ja Laineen (2011) mukaan esimiehen vuorovaikutustaidoilla on merkitystä tämän vakuuttavuuden kannalta ja sen kautta siihen, miten alaiset hänet työyhteisössä näkevät. Kertoen mielenkiintoisesti ja perustellusti yrityksen asioista, esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden ajatusmaailmaan ja saada heidät kiinnostuneiksi aiheesta. (Surakka & Laine 2011, 142–143.) Kuten jo aiemmin mainittu, sisäisellä viestinnällä, niin kirjallisella kuin kasvokkain tapahtuvalakin, onkin merkittävä rooli työntekijöiden sitouttamisessa sekä motivoimisessa. Oikeaoppisesti kommunikoiva, työntekijöitä valmentavalla otteella johtava esimies saa työntekijät kiinnostumaan, ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen arvot, tavoitteet ja yhteiset toimintatavat. (Mts. 37.) Nämä elementit ovat tärkeitä osia työntekijän sitoutumista tarkastellessa.

Työntekijöiden tiedottaminen järjestettävistä koulutuksista ja muista tilaisuuksista viestii siitä, että yrityksessä arvostetaan ja kannustetaan työntekijöiden kasvuun ja ammattitaidon edistämiseen. Mikäli yrityksessä ei omatoimisesti järjestetä työntekijöille koulutusmahdollisuuksia, voivat työntekijät olla myös kiinnostuneita ulkopuolisen tahon järjestämistä mahdollisuuksista. Tällaisista viestiminen osoittaa myös johdon mielenkiintoa työntekijöiden osaamista kohtaan ja voi innostaa työntekijöitä osallistumaan osaamisensa kehittämiseen omatoimisesti. (Joki 2018, 193.)

4 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Puhuttaessa sitoutumisesta, englanninkielisestä termistä ”engagement”, tarkoitetaan sillä tietynlaista tasoa, jonka työntekijä voi yrityksessä työskennellessä saavuttaa. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on omistautunut niin yritykseen, esimieheensä kuin työtehtäviinsäkin. Sitoutumisella käsitetään siis muutakin, kuin pelkästään työstä suoriutuminen. Sitoutunut työntekijä ymmärtää oman työnsä panoksen yrityksen toiminnan kokonaisuudessa, kokee työnsä merkitykselliseksi ja on valmis näkemään ylimääräistä vaivaa onnistuakseen työtehtävissään. (Mulligan &

Taylor 2019, 4.) Sitoutunut henkilöstö pysyy työssään pidempään ja suoriutuu työtehtävistä tehokkaammin, tuottaen parempia tuloksia. Näin ollen työntekijöiden sitoutumisesta on yritykselle myös taloudellista hyötyä (Mts. 30.) Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus johtoon, oman työn merkitys, riittävät kehittymismahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta sekä sosiaalinen tuki (Nederström 2019.)

Viitala (2021) kuvaa sitoutumista olevan kahdenlaista: tunneperäistä ja välineellistä. Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee hyötyvänsä työstä muutenkin kuin pelkästään rahallisesti tai sosiaalista statusta nostavasti. Tunneperäistä sitoutumista pidetään parempana sitoutumisen tasona kuin välillistä. Sitoutumista voidaan tarkastella myös psykologisesta näkökulmasta käytettäessä englanninkielistä termiä ”psychological contract”. Tällöin ajatellaan, että työntekijä kokee olevansa sitoutunut työyhteisöön, kokee itsensä osaksi yrityksen menestystarinaa sekä kokee oppivansa ja kasvavansa yrityksen tuen avulla tehden merkityksellistä työtä. (Viitala 2013, 15–16.) Mikäli psykologinen suhde yritykseen on huono, on työntekijällä suurempi mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa (Viitala 2021, 45).

Sitouttamisella puolestaan tarkoitetaan yritysten erilaisia keinoja, joiden avulla työntekijät sitoutetaan. Viitalan (2013, 88) mukaan sitouttavia keinoja ovat kilpailukykyinen palkka, työsuhte-etuudet, hyvä johtaminen, työn kiinnostavuus, mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen sekä mahdollisuudet työn ja perhe-elämän tasapainottamiseksi. Miksi yrityksen sitten sitouttavat?

Sitouttamisella voidaan katsoa olevan monia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yksi syy sitouttamiselle on sen suora yhteys työhyvinvointiin sekä -motivaatioon ja niiden kautta parempiin tuloksiin työtehtävissä. (Mts. 10.) Sitouttamisesta ja sen kautta työntekijöiden sitoutumisesta tulisi olla hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Työntekijän saadessa mahdollisuuden käyttää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan, kehittää sitä ja vaikuttaa työpaikan asioihin, saa työnantaja puolestaan luotettavan ja uskollisen työntekijän. Yrityksessä, jonka työntekijät ovat sitoutuneita, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi, työtulokset korkeampia ja työntekijät valmiita panostamaan enemmän työhönsä sekä osallistumaan yrityksen kehittämiseen. (Mts. 2013, 16.) Työntekijöiden osaamisella sekä motivaatiolla onkin yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen (Nederström, 2019).

Yksi syy työntekijöiden sitouttamiselle on vaihtuvuuden minimoiminen. Työntekijöiden vaihtuvuudella mitataan sitä määrää henkilöstöä, joka on tietyn ajanjakson aikana aloittanut ja lopettanut työsuhteen. Vaihtuvuudella on erinäisiä syitä toimialasta, työmarkkinatilanteesta, henkilöstön iästä ja koulutuksesta riippuen. Kauhasen mukaan korkealla koulutusasteella ja nuorella iällä on vaihtuvuutta nostattavia vaikutuksia. (Kauhanen 2010, 93–94.) Heikosti sitoutuneen henkilöstön keskuudessa työntekijöiden vaihtuvuus on korkeampi. Vaihtuvuus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen työhön vie yritykseltä aikaa ja rahaa. Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan yritykset näkevätkin liian vähän vaivaa minimoidakseen työntekijöiden vaihtuvuuden yrityksessä. Sen sijaan, rahaa ja muita resursseja käytetään uusien työntekijöiden rekrytoimiseen ja kouluttamiseen. Sitouttamalla ja pitämällä parhaat työntekijät, on yrityksellä mahdollisuus tehdä suurempaa liiketulosta, mutta myös säästää henkilöstökuluissa. Suorien rahallisten menetysten lisäksi työntekijöiden vaihtuvuudella on epäsuoria vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Osaavan ja ammattimaisen työntekijän menettäminen luo yritykselle monenlaisia haasteita. Tällaisen työntekijän lähdettyä myös yrityksen tuottavuus usein laskee. Lisäksi tällä on vaikutuksia muun muassa asiakaspalvelun laatuun ja tätä kautta asiakasuskollisuuteen ja siihen, suosittelevatko asiakkaat palvelua ystäville ja perheelleen. (Mulligan & Taylor 2019, 16.)

Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan jopa 82 % yhdysvaltalaisista yrityksistä sisällyttää sitouttamisen osaksi yritysstrategiaansa. Sitoutuneella henkilöstöllä on yhteys yrityksen kestävyteen sekä menestykseen. (Mulligan & Taylor 2019, 4.) Sitouttaminen ei ole ainoastaan yrityksen henkilöstöhallinnon vastuu, vaan sitouttaminen tulisikin nähdä ensisijaisesti liiketoimintastrategiana. Sitoutuneella henkilöstöllä on suora myönteinen yhteys muun muassa asiakastyytyväisyyteen, joka taas puolestaan korreloi yrityksen liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Mts. 12.) Sitouttamisstrategian olemassaolo ja sen toteuttaminen toimivat itsessään jo sitouttamisen työkaluina. Jotta sitouttamisstrategiasta olisi yritykselle hyötyä, tulisi sitouttamista mitata ja analysoida säännöllisesti. Mittaamisella pystytään selvittämään onnistumisia sekä epäonnistumisia. Lisäksi mittaamisella pystytään tunnistamaan trendejä ja selvittämään, mitä yrityksessä sitouttamista koskien halutaan tapahtuvan ja mitä siellä oikeasti tapahtuu. Sitoutumisen tasoa pystytään mittaamaan esimerkiksi erilaisten kyselytutkimusten avulla. Näiden tutkimusten tarkoituksena on selvittää, mitä muutoksia tai parannuksia yrityksessä pitäisi tehdä, jotta esimerkiksi työstä suoriutuminen, mahdollisuus työntekijän kasvulle ja tehokas esimiestyö edesauttaisivat työntekijän sitoutumista yritykseen. (Armstrong 2019, 164.)

4.1 Työmotivaatio osana sitoutumista

Motivaatio on voima, joka ohjaa tekemistä. Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin sekä mataliin ja korkeisiin motivaatiolähteisiin. Motivaation voima määrittelee käytössä olevat voimavarat ja sitä kautta vaikuttaa työn laatuun sekä tuloksellisuuteen. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset tarpeisiin vastaavat kannusteet kuten palkka, asema ja palaute. Sisäiset työntekijästä itsestään kumpuavat asiat puolestaan ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. Näitä voivat olla esimerkiksi itsensä toteuttaminen sekä arvoihin liittyvät tekijät. Sisäisiä motivaatiotekijöitä pidetään vahvempina sekä pidempikestoisina kuin ulkoisia, sillä sisäisten motivaatiotekijöiden avulla työn suorittaminen itsessään tuottaa tekijälleen mielihyvää. (Surakka & Laine 2011, 34.)

Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan sitoutunut työntekijä on sisäisesti motivoitunut, saa esimieheltä valmennusta sekä kannustusta työhönsä. Sitoutunut työntekijä kokee vaikuttavansa työpaikalla niin muihin työntekijöihin, asiakkaisiin kuin koko yritykseenkin. Sitoutuneella työntekijällä on halua osallistua työyhteisöä koskeviin päätöksiin. Hyvä sekä kannustava esimiestyö ruokkii tätä halua. (Mulligan & Taylor 2019, 34.) Korkeaan työmotivaatioon vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi ammatillinen mielenkiinto työtehtäviä kohtaan, työn riittävä haastavuus ja kokemus omasta osaaamisestaan. Nämä tekijät saavat ihmisen pyrkimään kohti hyvää työsuoritusta sekä motivoivat tekijää oppimaan uutta. Jos ihminen kuitenkin tuntee työn määrän tai oman taitotasonsa matalaksi työtehtävää kohtaan, on tällä negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. (Surakka & Laine 2011, 35.)

Työntekijöiden motivoimista voidaan pitää haastavana, sillä ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden työmotivaatiota laskevat henkilöstöhallintoon ja yrityksen sisäiseen viestintään liittyvät epäkohdat. (Viitala 2021, 42.) Onnistuneella sisäisellä viestinnällä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työmotivaation sekä työssä suoriutumisen tasoon. Jos viestintä työyhteisössä ontuu, on tällä päinvastaiset vaikutukset. Työntekijöiden työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia seikkoja voivat olla esimerkiksi epätietoisuus tai erilaisten huhujen leviäminen työyhteisössä. (Honkala ym. 2017, 107.) Epäselvyydet omista työtehtävistä, liiallinen tai vajavainen haasteellisuus työssä laskevat työntekijöiden työmotivaatiota. Lisäksi työntekijöiden eriarvoinen kohtelu tai työpaikalla vallitseva huono ilmapiiri voivat vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisesti. Myös urakehityksen mahdollisuuden puuttuminen, niukka palautteen määrä sekä heikolaatuinen esimiestyö voivat toimia työmotivaatiota laskevin tekijöinä. Heikon työmotivaation tuloksena työntekijöiden panostus työhön laskee, joka puolestaan saattaa näkyä asiakaspalvelun

laadun laskussa. (Viitala 2021, 42.) Työntekijän välinpitämättömyyttä omaa työtä kohtaan voidaan pitää yhtenä yrityksen toiminnan menestyksen haasteista, johon sisäisellä viestinnällä ja esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan (Kauhanen 2010, 176.)

4.2 Sitoutumista edistävät tekijät

Mulliganin ja Taylorin (2019) tutkimusten mukaan, työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa neljä eri tekijää: organisaatioon liittyvät tekijät ("organizational factors"), tyytyväisyys itse työhön sekä uraan ("job/career satisfaction"), tyytyväisyys työyhteisöön ("coworker relationship") sekä luotettava johtaminen ("credible leadership"). Nämä sitoutumista edistävät tekijät on esitetty alla olevassa kuviossa 1. Näiden tekijöiden painoarvoon työntekijän näkökulmasta vaikuttaa jonkin verran se, mitä sukupolvea työntekijä edustaa. Huolimatta pienistä eroista tutkimustuloksissa koskien työntekijöiden sitoutumista, tärkeimmäksi tekijäksi tutkimukseen osallistujien alasta, iästä tai yrityksestä huolimatta, nousee johtamisen tärkeys. (Mulligan & Taylor 2019, 30.)



Kuvio 1. Neljä työntekijöiden sitoutumista edistävää tekijää (Mulligan & Taylor 2019, 35)

Ensimmäisenä tekijänä pidetään organisaatioon liittyviä tekijöitä. Näillä tekijöillä Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan viitataan käsitykseen yrityksen korkeimmasta johdosta, yrityksen visiosta ja missiosta, käytänteistä, kulttuurista, ympäristöstä sekä yrityksen maineesta. Tutkimuksen perus-

teella sitoutuneiden työntekijöiden mielipiteet organisaatioon liittyvistä tekijöistä, koskevat esimerkiksi korkeimman johdon avointa ja rehellistä kommunikointia sekä johdon saavutettavuutta. Lisäksi työntekijöiden kokemus siitä, että yritys arvostaa heitä lukeutuu organisaatioon liittyviin tekijöihin. (Mts. 36.)

Toinen sitoutumista edistävä tekijä on tyytyväisyys työhön sekä uraan. Tyytyväisyys niin työhön kuin uraankin liittyy työroolin selvyyteen ja vastuualueisiin, oman osaamisen hyödyntämiseen sekä mahdollisuuksiin edetä uralla. Työntekijälle on tärkeää, että hän pitää työtehtävistään, kokee hyödyntävänsä ja kehittävänsä omaa ammattitaitoaan. Myös oman työpanoksen merkityksen ymmärtäminen ja työnteon merkityksellisyys nousevat esiin tarkastellessa tyytyväisyyttä itse työhön sekä uraan. Tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät tarvitsevat riittävästi informaatiota työn tekemiseen sekä mahdollisuuden osallistua koulutuksiin. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista edistää se, että työ on haastavaa sekä mielenkiintoista. Lisäksi tuloksissa korostuu henkilökohtaisen sekä ammatillisen kasvun mahdollisuuden tärkeys. (Mts. 37–38.)

Kolmannella eli työyhteisöön liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan tyytyväisyyttä siihen, kenen kanssa työtä tehdään. Tällä on tärkeä rooli sitoutumisessa ja työyhteisö saattaaakin toimia kriittisenä tekijänä työntekijän tyytyväisyyttä tarkastellessa. Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan ennen perinteisissä yrityksissä sitoutuminen käsitti työntekijän ja yrityksen välisen suhteen. Yrityksissä ajateltiin, että niin kauan kuin he pitävät työntekijöistä huolta, työntekijät olisivat sitoutuneita yritykseen ja arvostaisivat työnantajaansa. Nykyään työntekijöiden sitoutuminen perustuu yrityksen sijaan muihin työntekijöihin ja työyhteisöön. Nykypäivän työntekijöistä etenkin milleniaalit perustavat arvokkuuden tunteensa työprojektien, mahdollisuuksien sekä yhteenkuulumisen tunteeseen. Sitoutumista työyhteisöön edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi tehokas kommunikaatio sekä kannustava työilmapiiri. Lisäksi tärkeänä pidetään arvostusta ja kannustusta työyhteisössä sekä sitä, että työyhteisön jäsenet ovat valmiita panostamaan työhönsä. (Mts. 39–40.)

Luotettava johtaminen toimii Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan neljäntenä ja tärkeimpänä tekijänä työntekijöiden sitoutumiselle. Luotettava johtajuus nähdään esimiestyönä, jonka tarkoituksena on sitouttaa työntekijät kommunikaation, luottamuksen, valmentamisen ja työntekijöille annettavan tunnuksen avulla. Esimiestoiminnalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden toiminnalle

työyhteisössä. Sen avulla pystytään muokkaamaan työilmapiiriä, asettamaan tavoitteita, kehittämään ja valmentamaan työntekijöitä. (Mts. 40.) Tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät arvostavat rehellistä ja vuorovaikutteista esimiestyötä. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista edistävät esimiehen selkeä kommunikointi tavoitteista, niihin liittyvistä syistä sekä työntekijöiden työpanoksen merkityksellisyyden korostaminen. Luottamuksen tärkeys sitoutumisen edistämiseksi nähdään työntekijöiden kokemuksena esimiehen luotettavuudesta, esimerkiksi siten, että työntekijät voivat luottaa esimiehen tekemiin lupauksiin. Myös se, että esimies on valmis tarjoamaan työntekijöille joustavuutta ja vapauksia työtehtävien suorittamistavoissa nähdään sitoutumista edistävänä. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista edistää se, että esimies tarjoaa heille vastuunalaisia tehtäviä. (Mts. 40–42.) Tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät arvostavat myös valmentavaa esimiestyötä. Työntekijöiden sitoutumista edistää esimiehen toiminta valmentajana sekä motivaattorina heidän uransa ja ammattitaidon eduksi. Myös työntekijöiden kannustaminen, päätöksentekoa rohkaisevan ilmapiirin luominen sekä työsuoritusta parantavan palautteen anto ovat sitoutumista edistäviä tekijöitä. Kommunikaation, luottamuksen ja valmentamisen lisäksi sitoutumista edistävänä tekijänä nähdään tunnustuksen anto työntekijöille, esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisista saavutuksista. (Mts. 41.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltävät teoriat ohjasivat selvittämään määriteltyjä tutkimusongelmia valittujen menetelmien avulla. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä toimi ”miten sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen” ja alakysymyksenä ”miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää”. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kohderyhmälle verkkokyselynä huhtikuun 2021 aikana.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä toimii ”miten sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen” ja alakysymyksenä ”miten yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin kehittää?”. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona GreenStar Hotels Oy:lle. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole ennen yrityksessä tehty.

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin yrityksen neljän eri hotellin vastaanotoissa työskentelevät työntekijät. Aihetta haluttiin siis tutkia nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Yrityksen hotellit sijaitsevat Joensuussa, Jyväskylässä, Lahdessa sekä Vaasassa. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu matkailu- ja majoituslalla toimivan yrityksen työntekijöistä ja kohderyhmän tiedettiin etukäteen koostuvan suurimmaksi osaksi milleniaalisukupolveen kuuluvista työntekijöistä. Tutkimuksen kohderyhmä haluttiin fokusoida asiakasrajapinnassa työskenteleviin työntekijöihin, sillä heillä on merkittävä vaikutus asiakaskokemusten luomiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Kohderyhmästä rajattiin näin ollen pois yrityksen korkeimman johdon, esimiestason, myynnin ja markkinoinnin sekä operatiivisen puolen työntekijät. Kohderyhmään ei myöskään sisällytetty yrityksen ulkoistettuihin palveluihin, kuten kiinteistöhuoltoon kuuluvia työntekijöitä, sillä niiden tarjoajat vaihtelevat toimipisteittäin. Ulkoistettujen palveluiden työntekijöillä ei myöskään katsottu olevan suoranaista yhteyttä esimerkiksi matkailu- ja majoitusalan työntekijöiden vaihtuvuuteen tai asiakaspalvelun laatuun.

Toimeksiantajayritys on kasvattanut viime vuosina toimintaansa ja näin ollen toimi erinomaisena tutkimuskohteena opinnäytetyölle. Yrityksen kasvaessa ja liiketoiminnan kehittyessä, on tärkeää, että sisäinen viestintä yrityksessä toimii. Yrityksen toimipisteiden ja työntekijöiden hajaantuminen ympäri Suomea, voi aiheuttaa haasteita kommunikaation ja sitä kautta yhteistyön saumattomalle toiminnalle. Lisäksi tarkastellessa työllisyyteen liittyviä haasteita matkailu- ja majoituslalla, voidaan opinnäytetyötä pitää ajankohtaisena ja tärkeänä.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön toteuttamiseen valittiin kvantitatiivinen tutkimus, jonka tiedonkeruussa hyödynnettiin myös kvalitatiivisia piirteitä avoimien kysymyksien muodossa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii tekemään yleistyksiä ja sen yleisin tiedonkeruumuoto on kysely. (Kananen 2015, 73). Ilmiön tuntemus ja siihen liittyvien teorioiden olemassaolo ovat edellytys kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiselle. (Mts. 197). Sisäisestä viestinnästä sitouttamisen keinona sekä työntekijöiden sitoutumisen tärkeydestä on olemassa paljon kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitelläänkin jo olemassa olevia teorioita näihin aiheisiin pohjautuen. Yhteys sisäisen viestinnän vaikutuksesta sitoutumiseen nousee usein esiin asiaa käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimuksen yhteydessä.

Kvantitatiivinen tutkimusote valittiin opinnäytetyöhön, koska sen avulla pystytään samaan laajempi kuva toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen. Kanasen (2015, 340) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on objektiivisempaa, sillä aineisto kerätään kyselylomakkeella eikä tutkija itse toimi aineistonkeruuvälineenä. Opinnäytetyön kirjoittajan itse työskennellessä toimeksiantajayrityksessä nähtiin tutkimuksen luotettavuuden kannalta parhaaksi, että aineiston kerääminen toteutettiin kyselylomakkeella. Tällä pyrittiin minimoimaan kirjoittajan vaikutus tutkimustuloksiin, eikä kirjoittaja itse osallistunut kyselyyn vastaamiseen.

5.2 Aineistonkerääminen

Kvantitatiivisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Ilmiötä selittävien teorioiden perusteella kyselylomake pystytään muodostamaan yksityiskohtaisen, teoriaan pohjautuvien kysymysten avulla. Kyselylomakkeella pystytään tuottamaan tietoa ilmiöön liittyvien muuttujien määristä ja niiden välisistä suhteista määrällisesti. (Kananen 2014, 133.) Koska toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat maantieteellisesti hajautuneet ympäri Suomea, oli internetin välityksellä suoritettavan kyselylomakkeen käyttö perusteltavissa tutkimuksen kohderyhmän saavutettavuuden sekä ajansäästön kannalta. Tutkimuksen kohderyhmän koon perusteella tutkimuksesta pystyttiin tekemään kokonaistutkimus, jossa mukaan otettiin kaikki havaintoyksiköt. Kokonaistutkimus ei kuitenkaan takaa sitä, että kaikki mukaan otettavat vastaisivat kyselyyn, mikä voi aiheuttaa katoa vastauksissa. (Mts. 169.)

Kyselylomakkeessa käytettiin pääosin strukturoituja kysymyksiä, mutta kyselyyn sisällytettiin mukaan myös kolme avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymysmuotoa, jossa ei ole valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja (Kananen 2015, 204.) Avoimia kysymyksiä haluttiin sisällyttää kyselyyn, jotta tutkimuksessa saataisiin kuuluviin myös tutkimuksen kohderyhmän ääntä. Koska opinnäytetyön aihetta haluttiin tutkia nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta, nähtiin mahdollisuus heidän mielipiteiden esittämiseksi tärkeäksi tutkimuksen tavoitteen kannalta. Kaikki kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset määriteltiin pakollisiksi, jotta kaikkiin tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin saataisiin vastaukset. Myös avoimet kysymykset määritettiin harkinnanvaraisesti pakollisiksi ottaen kuitenkin huomioon se, että kaikki kyselyyn vastaajat eivät välttämättä halua tai ole kiinnostuneita kertomaan omia mielipiteitään. Avointen kysymysten määrittämisellä pakollisiksi pyrittiin kehottamaan kaikkia vastaajia ilmaisemaan mielipiteensä. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kohderyhmälle, haluttiin sen toimivuutta testata muutaman

koehenkilön avulla. Koehenkilöiltä saadun palautteen avulla kyselystä korjattiin yksi vastausvaihtoehtojen määrään liittynyt virhe ja varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys sekä kyselyn tekninen toimivuus. Kun kyselyn testaamisen jälkeen sitä koskenut tekninen virhe oli korjattu ja kyselyn ymmärrettävyys todettu hyväksi, jaettiin kysely tutkimuksen kohderyhmälle. Kyselylomake lähetettiin teoriaosuuden ollessa lähestulkoon lopullisessa muodossaan.

Kysely suoritettiin 14.–21.4.2021 välisenä aikana. Kysely jaettiin toimeksiantajayrityksen käytössä olevan Workplace for Facebook sosiaalisen median alustan kautta ryhmään, johon kuuluvat yrityksen vastaanotoissa työskentelevät työntekijät. Kyseisen ryhmän valinnan avulla pyrittiin varmistamaan se, että kysely tavoittaa juuri oikean kohderyhmän eikä kyselyyn vastaisi vahingossa sellaiset henkilöt, joille kysely ei ole tarkoitettu. Tämän avulla kysely saatiin myös jaettua helposti koko tutkimuksen kohderyhmälle samanaikaisesti. Kyselyn julkaisun yhteydessä julkaistiin niin kutsuttu saateteksti, jossa kohderyhmälle kerrottiin mitä opinnäytetyö käsittelee ja pyrittiin perustelemaan se, miksi jokaisen vastaus on niin tutkimuksen, kaikkien työntekijöiden sekä koko yrityksen kannalta tärkeä. Saatetekstin yhteydessä painotettiin vielä sitä, että kysely on tarkoitettu vastaanotoissa työskenteleville työntekijöille, eikä kysely näin ollen koske hotelleissa työskenteleviä esimiehiä. Kyselyyn pystyi vastaamaan vain kerran. Linkki Webropol-kyselyyn julkaistiin saatetekstin yhteydessä.

Vastausaikaa kyselyyn annettiin viikko. Kanasen (2015) mukaan verkkokyselyiden vastausajaksi kannattaa määritellä korkeintaan viikko ennen muistutusviestin lähettämistä. Verkkokyselyn avulla suurin osa vastauksista saadaan kerättyä muutaman ensimmäisen päivän aikana kyselyn julkaisemisesta. (Kananen 2015, 281.) Vastausajan puitteissa kyselystä lähetettiin kohderyhmälle muutamia erillisiä muistutuksia. Tällä pyrittiin kasvattamaan vastausprosenttia sekä ennakoimaan sitä, ettei kyselyn vastausprosentti jäisi alhaiseksi. Muistutusviestejä tutkimuksen kohderyhmälle lähetettiin muutama päivä kyselyn julkaisemisen jälkeen sekä muutama päivä ennen kyselyn sulkeamista. Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin jokaisen toimipisteen työpuhelimeen suorine linkkeineen ja toinen muistutusviesti lähetettiin kaikkien vastaanottotyöntekijöiden yhteiseen Workplace for Facebook keskusteluryhmään.

Kyselyssä ei kerätty vastaajien nimiä tai muita henkilötietoja, mutta kyselyn alkuun sisällytettiin perustietoa koskien vastaajien syntymävuotta, sukupuolta sekä toimipistettä, jolla he työskentelevät. Lisäksi kysyttiin, työskentelevätkö työntekijät kokoaikaisesti, osa-aikaisesti vai niin kutsulla nollatuntisopimuksella. Vastaajien taustatiedot ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä, sillä teoriaosuudessa käsiteltävien matkailu- ja majoitusalan tilastojen mukaan toimialan työntekijöistä suurin osa on naisia ja merkittävä osa työsuhteista osa-aikaisia. Kyselyssä haluttiin ottaa huomioon myös se vaihtoehto, että työntekijä olisi itse saanut valita työskentelevänsä osa-aikaisesti esimerkiksi opiskelujen tai jonkin muun syyn vuoksi. Lisäksi vastaajien syntymävuoden tiedustelu perustuu teoriaosuudessa käsiteltävän milleniaalisukupolven määrittelyyn. Taustatietojen yhteydessä esitettiin myös kysymys koskien halukkuutta työskennellä toimeksiantajayrityksessä vielä vuoden kuluttua, jos siihen tarjotaan mahdollisuus.

Taustatietojen jälkeen kyselylomakkeessa siirryttiin väittämiin koskien yrityksen sisäistä viestintää. Mieliopidekysymyksissä yleisesti käytössä on 5-portainen asteikko, jonka ääripäinä ovat vastusvaihtoehdot ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” (Kananen 2014, 148). Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä skaalalla ”täysin eri mieltä”-”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehtoihin sisällytettiin myös vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”. Kanasen (2014) mukaan kyselyn vastaajille tulisi aina tarjota vaihtoehto, joka ei pakota vastaajaa vastaamaan kysymykseen, jota koskien heillä ei ole tietoa tai halua vastata. Tämän avulla pyritään välttämään vastaamatta jättäminen ja toisaalta vastaajan pakottaminen valitsemaan vastausvaihtoehto, joka ei kuitenkaan välttämättä vastaa totuutta. (Mts. 2014, 145–146.) Väittämät käsittelivät sisäisen viestinnän selkeyttä, oikea-aikaisuutta, sisältöä sekä luotettavuutta. Tämän jälkeen esitettiin muutamia väitteitä koskien esimiesviestintää. Kyseiset väittämät käsittelivät esimiehen kautta tapahtuvaa sisäistä viestintää, sen selkeyttä, saatavuutta sekä palautteen antoa. Myös kysymykset sisäisen viestinnän kanavista sisällytettiin kyselyyn ja lopuksi vastaajia pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen siitä, miten he kokevat sisäisen viestinnän vaikuttavan heidän työskentelyynsä.

Sisäisen viestinnän käsittelyn jälkeen siirryttiin sitoutumista käsittelevään osioon. Sitoutumista käsittelevä osio koostui myös väitteistä, joita vastaajat arvioivat skaalalla ”täysin eri mieltä”-”täysin samaa mieltä”. Myös näihin vastausvaihtoehtoihin sisällytettiin vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”. Sitoutumista koskevat väitteet pohjautuivat teoriaosuudessa käsiteltävän Mulliganin ja Taylorin Four Drivers of Employee Engagement-teorian pohjalle. Väittämien jälkeen kysyttiin mihin

sitoutumisen elementteihin vastaajat ovat erityisen tyytyväisiä ja kyselyn loppuun sisällytettiin vielä kaksi avointa kysymystä koskien sisäisen viestinnän kehittämistä ja sitoutumisen tason parantamista vastaajien, eli työntekijöiden näkökulmasta.

Kyselyyn vastaamista koskevien muistutusviestin lähettämisen ja kyselyn vastaamisajan päätyttyä siirryttiin tulosten esittämisen- ja analysointivaiheeseen. Määrällisen tutkimuksen yleisimpiä tulosten esittämistapoja ovat suorat jakaumat, ristiintaulukointi, erilaiset tunnusluvut sekä avointen kysymysten tuloksien esittäminen. Suorat jakaumat ovat myös yksi määrällisessä tutkimuksessa käytävistä yksinkertaisista analysointimenetelmistä. Suorien jakaumien avulla nähdään yksittäisen kysymyksen, eli muuttujan vaihtoehtojen saamia vastauksia. Asteikkokysymysten kohdalla prosenttitaulukkoja havainnollistavampi tapa on esittää tulokset käyttäen keskiarvoja. (Kananen 2015, 288–292). Tämän opinnäytetyön tulosten analysoinnissa käytettiin suoraa jakaumaa. Kyselylomakkeella kerätty aineisto järjestettiin kuvioiksi ja taulukoiksi. Aineisto vietiin Webropol-ohjelmasta Microsoft Exceliin taulukoiden muokkaamiseksi. Havainnollistamisen helpottamiseksi aineistosta saadut tutkimustulokset on esitetty prosenttiosuuksia ja keskiarvoja hyödyntämällä. Myös avointen kysymysten kautta kerätty aineisto koottiin taulukoiksi tulosten havainnollistamisen ja tulkitsemisen helpottamiseksi. Avointen kysymysten kautta kerätyn aineiston niukkuuden vuoksi vastausten analysoinnissa ei käytetty laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä kuten teemoittelua.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden varmentaminen

Luotettavuuden arviointi on osa opinnäytetyön kirjoitusta (Kananen 2014, 257). Luotettavuuskäsitteet ovat mittareita, joiden avulla arvioidaan tutkimustulosten hyvyyttä, eli luotettavuutta ja laatua. Määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytettävät mittarit ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetilla viitataan siihen, kuinka pysyviä tulokset ovat. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, toistuisivatko samat tutkimustulokset, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Validiteetilla taas viitataan siihen, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita ja voidaanko tuloksia pitää uskottavana, eli vastaavatko tutkimustulokset käytännön ilmiötä. (Kananen 2014, 259–260.)

Opinnäytetyön luotettavuutta varmistettiin rajaamalla kohderyhmä työntekijöihin, jotka kuuluvat matkailu- ja majoitusalaan työskenteleviin milleniaalisukupolven edustajiin. Kyselyn yhteydessä

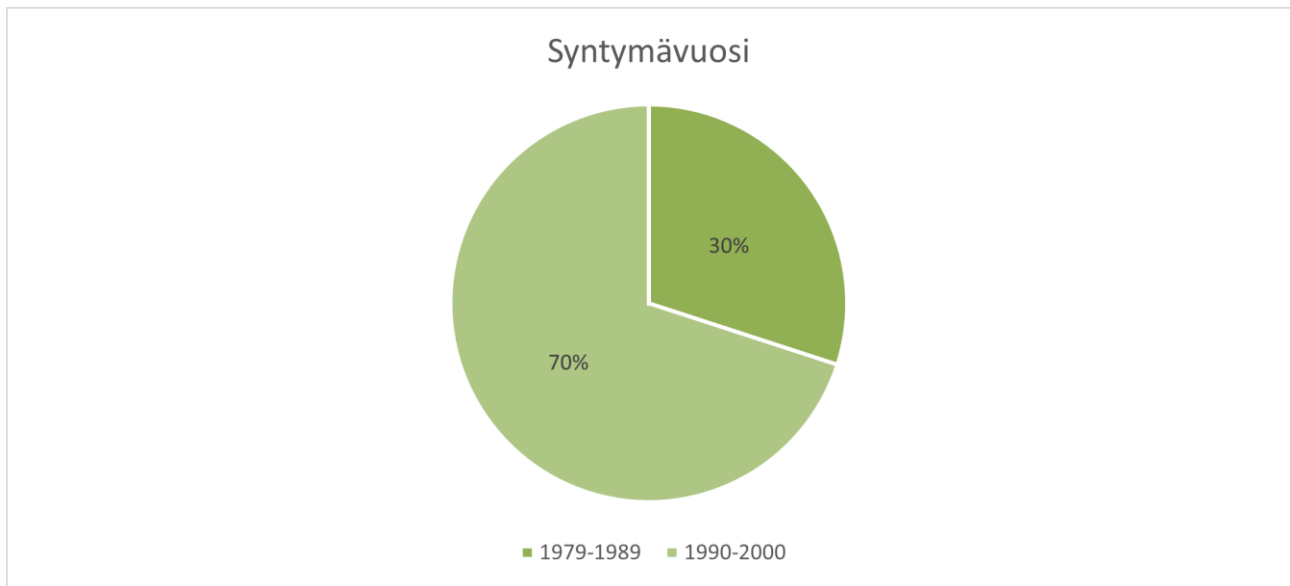
julkaistun saatekirjeen (liite 1) yhteydessä painotettiin vielä, että tutkimus koskee yrityksessä työskenteleviä hotellityöntekijöitä. Näin ollen tutkimuksesta rajattiin pois yrityksen esimiestason, myynnin ja markkinoinnin sekä operatiivisen puolen työntekijät. Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja valinnat pyrittiin perustamaan mahdollisimman kattavasti tietoperustassa käsiteltävien teorioiden ja määritelmien pohjalle. Tällä pyrittiin siihen, että tutkimusosuudessa käytetyt tutkimusmenetelmät vastaisivat mahdollisimman tarkasti määriteltyjä tavoitteita ja tutkimus tuottaisi haluttuja tuloksia. Tutkimusaineisto pyrittiin myös analysoimaan niin, että se vastaisi tietoperustassa käsiteltyjä teorioita. Opinnäytetyön tutkimusta toteutettaessa hyödynnettiin tutkimuskirjallisuutta, jonka avulla pyrittiin minimoimaan mahdolliset virheet. Nämä seikat huomioon ottamalla varmistettiin opinnäytetyön eri osien yhteneväisyys ja toistensa tukeminen. Tutkimuksen luotettavuuden toteutumista arvioidaan tarkemmin pohdinnassa.

6 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastanneiden määrä jäi odotettua alhaisemmaksi. Odotuksena oli kohderyhmän koko ja sen saavutettavuus huomioon otettuna, että katoa syntyisi muutaman vastauksen verran. Kyselyn vastusprosentiksi laskettiin 69 %. Vastaajista yksi ei kuulunut milleniaalisukupolveen eli vuosien 1978–2000 välillä syntyneisiin. Kyseisen työntekijän vastaukset on suodatettu pois tutkimustuloksesta.

6.1 Taustatekijät

Ensimmäisenä kyselyssä selvitettiin kohderyhmän ikäjakauma syntymävuosittain. 70 % tutkimukseen vastanneista oli syntynyt vuosien 1990–2000 välillä ja 30 % vuosien 1979–1989 välillä (kuvio 2). Vastaajista 90 % oli naisia ja 10 % miehiä. Tässä kohtaa tutkimusta huomattiin, että kyselylomakkeessa oli virhe syntymävuosia koskien. Milleniaaleiksi määritellään vuosien 1978–2000 välillä syntyneet (Tulgan 2016, xi–xii).



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma syntymävuosittain, N=10

Työntekijöiden sitoutumista kartoitettiin jo kyselyn alussa, kun vastaajilta kysyttiin heidän halukkuudestaan työskennellä nykyisessä työssään vielä vuoden kuluttua, jos siihen tarjotaan mahdollisuus (kuvio 3). Vastaajista suuri enemmistö eli 90 % vastasi haluavansa jatkaa nykyisessä työpai-kassaan. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole halukas jatkamaan nykyisessä työssään. Avoimeen tekstikenttään, jossa kysyttiin syytä sille, miksei vastaaja koe haluavansa jatkaa nykyi- sessä työssään vastaukseksi saatiin uralla etenemismahdollisuuksien puute.

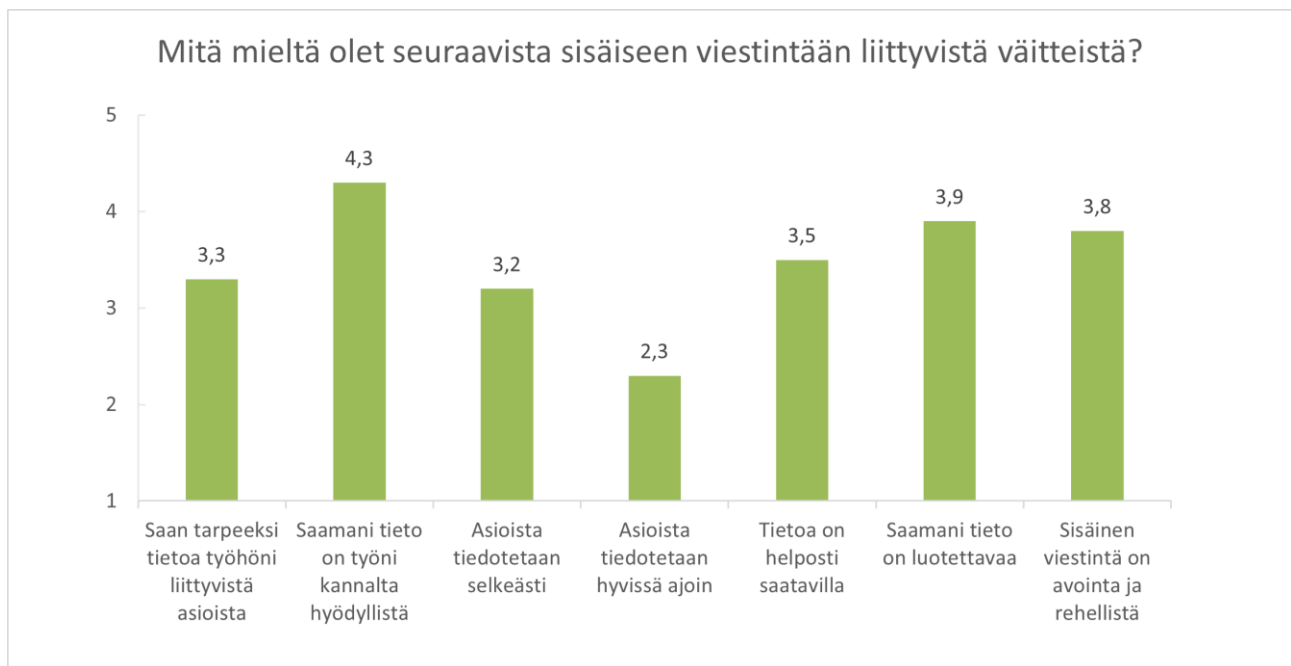


Kuvio 3. Halukkuus työskennellä samassa työpaikassa vielä vuoden kuluttua, N=10

6.2 Sisäinen viestintä

Taustatekijöiden jälkeen vastaajille esitettiin sisäistä viestintää mittaavia väittämiä ja niihin saatiin tulokset alla olevan taulukon mukaisesti (kuvio 4). Vastaajien tuli arvioida väittämiä 5-portaisella asteikolla, jonka ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehtoihin lukeutui myös niin kutsuttu neutraalivaihtoehto, ”ei samaa eikä eri mieltä”. Taulukoihin on koottu vastauksien keskiarvot, jotka voivat vaihdella arvojen yksi ja viisi välillä. Korkein keskiarvo oli väitteen ”saamani tieto on työni kannalta hyödyllistä” kohdalla. Keskiarvoksi muodostui 4,3 ja vastaajista 50 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Kyseisen väitteen kohdalla kukaan vastaajista ei vastannut olevansa täysin tai osittain eri mieltä. Tiedon luotettavuutta käsittelevän väittämän keskiarvo oli 3,9 ja sisäisen viestinnän avoimuutta ja rehellisyyttä käsittelevän väitteen keskiarvo puolestaan 3,8. Molemmat keskiarvo painottuvat vastausvaihtoehdon ”osittain samaa mieltä” kohdalle. Tiedon helposti saatavuuden keskiarvo oli 3,5. Tätä väitettä tarkastellessa nousi esille, ettei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä. Seuraavaksi korkein keskiarvo 3,3 oli väittämän ”saan tarpeeksi tietoa työhöni liittyvistä asioista” kohdalla. Keskiarvo painottuu vastausvaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” kohdalle. Tuloksia tarkastellessa esille nousi, että ainoastaan 10 % vastanneista oli täysin samaa mieltä ja kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Myös väittämä ”asioista tiedotetaan selkeästi” keskiarvo 3,2 painottui vastausvaihtoehdon ”ei samaa eikä eri

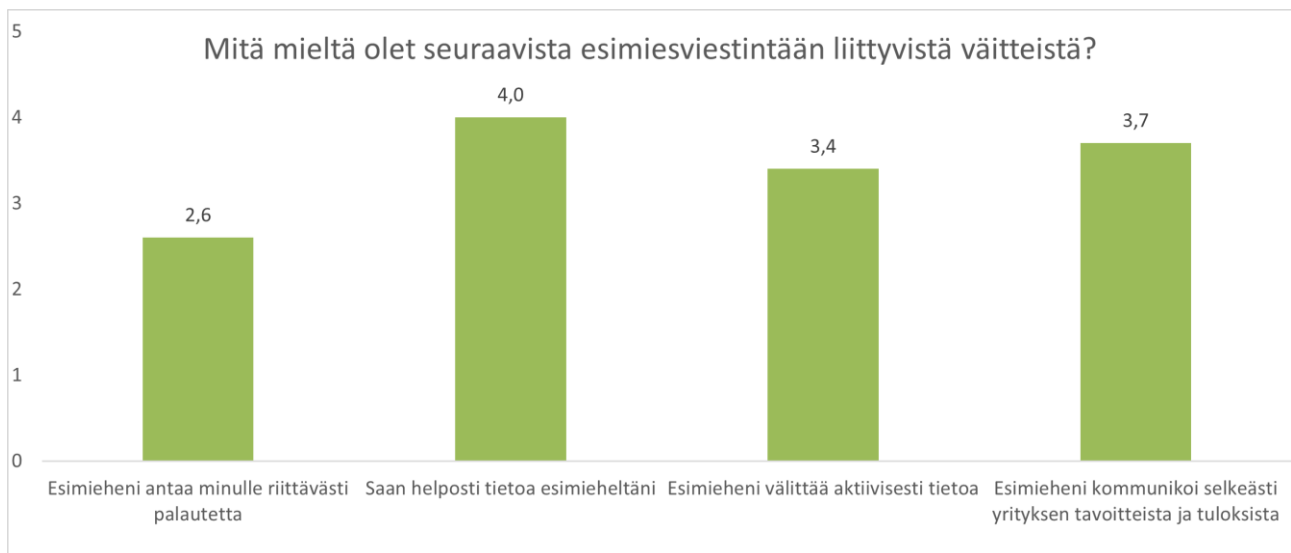
mieltä” kohdalle. Tämän väittämän kohdalla huomioitavaa on että 50 % vastaajista oli osittain samaa mieltä. Tulosten alhaisin keskiarvo 2,3 oli väittämän ”asioista tiedotetaan hyvissä ajoin” kohdalla. Väittämän keskiarvo painottui vastausvaihtoehtoon ”osittain eri mieltä” jonka valitsi 50 % vastaajista. Tämän väittämän tuloksista esille nousi, ettei kukaan vastaajista ollut täysin samaa mieltä.



Kuvio 4. Sisäiseen viestintään liittyvät väitteet, N=10

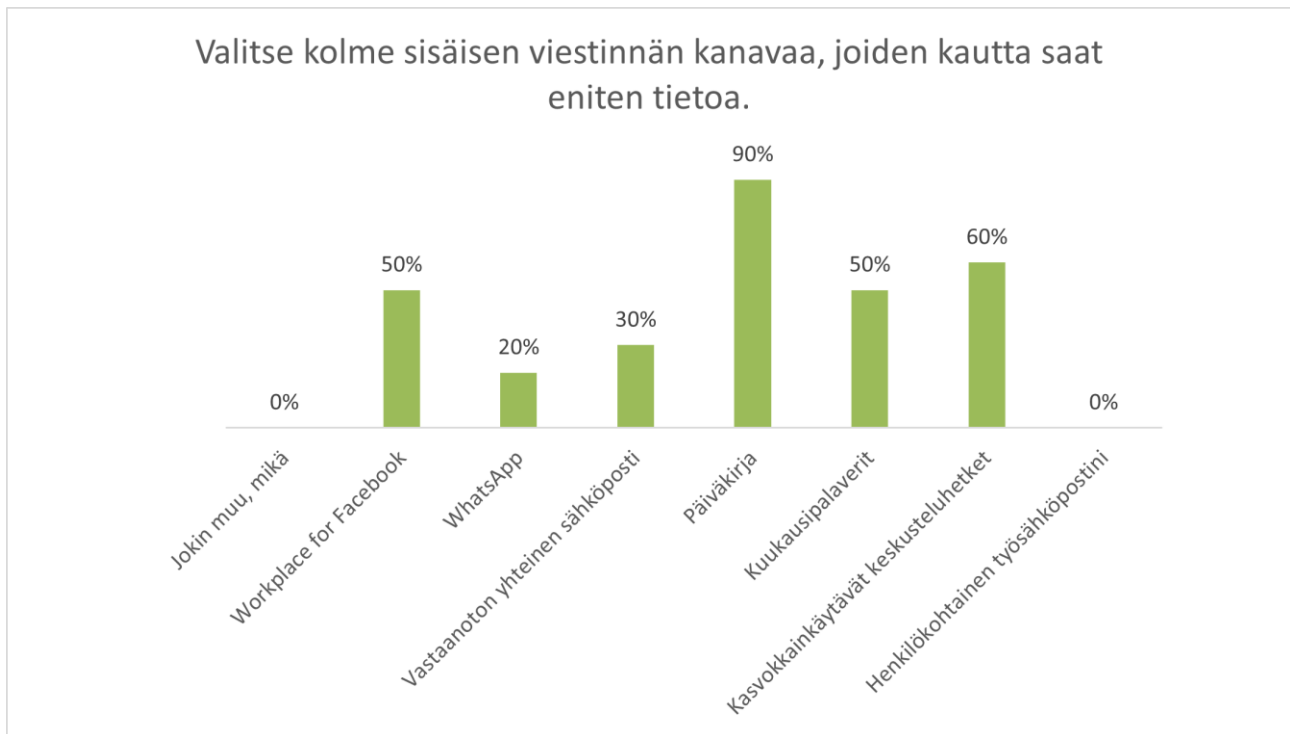
Esimiesviestintää käsittelevistä väittämistä (kuvio 5) korkein keskiarvo oli väittämän ”saan helposti tietoa esimieheltäni” kohdalla. Vastaajista 50 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä. 20 % vastaajista oli joko osittain samaa tai osittain eri mieltä. Väitteen kohdalla ei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä. Seuraavaksi korkein keskiarvo 3,7 oli väittämän ”esimieheni kommunikoi selkeästi yrityksen tavoitteista ja tuloksista” kohdalla. Täysin samaa mieltä oli 20 % vastaajista ja osittain samaa mieltä 20 %. Vastaajista 30 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tämän väittämän kohdalla huomioitavaa oli se, ettei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä. Väittämän ”esimieheni välittää aktiivisesti tietoa” kohdalla keskiarvo oli 3,4. Tämä sijoittuu vastausvaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” kohdalle. 40 % vastaajista oli osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä ja täysin samaa mieltä oli 20 % vastaajista.

Alhaisin keskiarvo, eli 2,6 oli väittämän ”esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta” kohdalla. 10 % vastaajista oli osittain ja täysin samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä ja osittain eri mieltä oli 30 % vastaajista. 20 % vastaajista puolestaan oli täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehdon ”täysin eri mieltä” prosenttiosuus oli tämän väittämän kohdalla kaikista esimiesviestintää käsittelevistä väitteistä korkein.



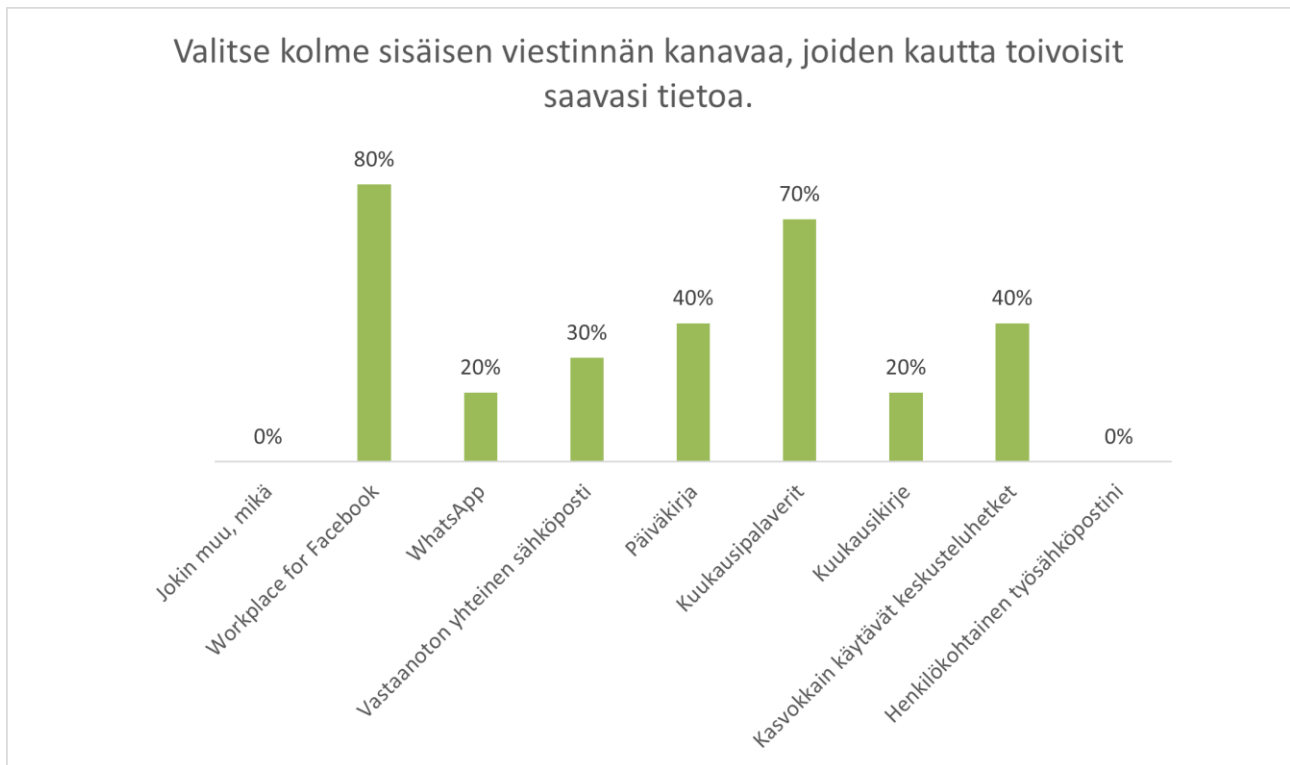
Kuvio 5. Esimiesviestintään liittyviä väitteitä, N=10

Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin yrityksen sisäisen viestinnän kanavista kahden eri kysymyksen avulla. Vastaajille esitettiin kysymys sisäisen viestinnän kanavista minkä kautta vastaajat tällä hetkellä saavat eniten tietoa. Sen jälkeen kysyttiin minkä kanavan kautta vastaajat toivoisivat saavansa tietoa. Tulokset on esitetty alla olevissa taulukoissa (kuvio 6 ja 7). Tuloksista selvisi, että eniten tietoa tällä hetkellä välittyy päiväkirjojen kautta. Vastaajista 90 % valitsi päiväkirjan kolmeksi eniten tietoa välittäväksi kanavaksi. Toiseksi eniten tietoa välittyy kahdenkeskisten keskustelujen kautta. Vastaajista 60 % valitsi tämän vaihtoehdon. Kolmanneksi eniten tietoa välittyy kuukausipalavereiden sekä Workplace for Facebookin kautta. Vastaanottojen yhteisen sähköpostin valitsi 30 % vastaajista ja WhatsAppin 20 % vastaajista. Henkilökohtaista työsähköpostia tai muuta vaihtoehtoa ei kukaan vastaajista valinnut.



Kuvio 6. Sisäisen viestinnän kanavat joiden kautta saadaan eniten tietoa, N=10

Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin, mitä kautta vastaajat toivoisivat saavansa tietoa, eli mitä sisäisen viestinnän kanavia he toivoisivat, että yrityksessä käytettäisiin. Vastaajista 80 % valitsi Workplace for Facebookin ja 70 % kuukausipalaverit. 40 % vastaajaa valitsi päiväkirjan ja kahdenkeskiset keskusteluhetket. Tuloksista esille nousi selvästi se, että tällä hetkellä päiväkirjan kautta saadaan eniten tietoa, mutta vastaajien mukaan se ei ole toivotuin tiedon välittämisen kanava. 30 % vastaajista toivoi saavansa tietoa vastaanottojen yhteisen sähköpostin kautta ja 20 % WhatsAppin ja kuukausikirjeiden kautta. Henkilökohtaisen työsähköpostin tai muun kanavan kautta ei kukaan toivonut saavansa tietoa.



Kuvio 7. Sisäisen viestinnän kanavat joiden kautta toivotaan saavan eniten tietoa, N=10

Sisäistä viestintään käsittelevän osion lopussa vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, millaisia vaikutuksia he kokevat sisäisellä viestinnällä olevan työskentelyynsä. Avoimen kysymyksen kautta kerätyistä vastauksista koottiin alla oleva taulukko (kuvio 8), jossa sisäisen viestinnän vaikutukset jaettiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaviksi. Vastauksista esille nousseita aiheita olivat sisäisen viestinnän selkeys, saatavuus, ajankohtaisuus sekä sen vaikutukset työilmapiiriin. Vastauksista esille nousi toimivan, avoimen ja rehellisen sisäisen viestinnän positiiviset vaikutukset työilmapiiriin sekä motivaatioon. Vastauksissa kävi ilmi myös, että ajankohtaisen tiedon ja ohjeistusten selkeydellä ja helposti saatavuudella on työskentelyä helpottavia ja edistäviä vaikutuksia. Tuloksista kävi ilmi, että sisäisellä viestinnällä ja sen puutteellisuudella voi puolestaan olla negatiivisia vaikutuksia. Jos tietoa ei saada ollenkaan tai ajoissa koetaan työnteko turhauttavaksi ja ikäväksi. Vastauksissa mainittiin erityisesti, että tiedottamatta jättäminen tarjouskampanjoista, käytänteiden, hinnoittelun tai myynnin muutoksista vaikeuttaa työssä suoriutumista.

Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
<p>”- Ite koen niin, että kun sisäinen viestintä on kunnossa, avointa ja rehellistä niin työilmapiiri säilyy hyvänä ja motivaatio korkealla.”</p> <p>”Työskentely helpottuu kun ajankohtaiset tiedot ja toiminta ohjeet on selkeät ja helposti saatavilla. Tieto pitää jakaa hyvissä ajoin ennen uudistuksia.”</p> <p>”Sisäinen viestintä on erityisen tärkeää tässä työssä. Se auttaa edistämään omaa työskentelyä ja toimimaan yhtenäisin linjoin eri asioissa.”</p> <p>”Hyviä vaikutuksia”</p>	<p>”- kun sisäinen viestintä on vaillinaista tai jopa puuttuu kokonaan toisinaan niin se herättää liikaa kysymyksiä. Työnteko on ikävää silloin, kun tieto ei saavu ajoissa.”</p> <p>”On tärkeää olla tietoinen, mitä omalla työpaikalla tapahtuu. Välillä on turhauttavaa kun ympärillä tapahtuvista asioista tai esim. uusista tarjouksista ei tiedoteta mitään.”</p> <p>”Sisäisen viestinnän puutteen takia käytänteiden muutokset, tarjouskampit, hinnoittelun ja myynnin muutokset jää huomaamatta, mikä vaikuttaa työssä suoriutumiseen.”</p>

Kuvio 8. Avoimen kysymyksen kautta saadut vastaukset sisäisen viestinnän vaikutuksista työskentelyyn, N=7

Kyselyn lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisessä vastaajia pyydettiin kertomaan, miten he toivoisivat, että sisäistä viestintää kehitettäisiin työpaikalla. Kehitysehdotuksiin koskien sisäistä viestintää vastasi kahdeksan henkilöä. Eniten kehitysehdotuksia tuli tiedottamista koskevista asioista. Myös esimiehen merkitys sekä tiimien välinen kommunikointi nousivat esille vastauksista. Kehitysehdotukset on koottu alla olevaan taulukkoon aihealueittain (kuvio 9). Kaksi kysymykseen vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä tai sen kanavat toimivat hyvin.

Aihealue	Kehitysehdotukset
Tiedottaminen	<p><i>"Uudet ohjeistukset pitää jakaa joka tiimille samaan aikaan. Uusista muutoksista voisi kertoa selkeämmin ja tarpeeksi ajoissa"</i></p> <p><i>"Yksinkertaisesti enemmän tiedotusta tapahtuvista asioista."</i></p> <p><i>"Selkeytettäisiin. Tieto koska, millä ja miten yhteydenpitoa toteutetaan."</i></p> <p><i>"Enemmän ja nopeampaa tiedottamista tärkeistä asioista."</i></p> <p><i>"Kaikille työntekijöille yhteinen ja ajantasainen tieto on niin helposti toteutettavissa!"</i></p> <p><i>"Tehdyistä päätöksistä, tulevista tapahtumista tai nimityksistä pitäisi mielestäni infota workplacessa koko henkilöstöä tai kyseessä olevaa tiimiä mahdollisimman pian päätöksen teon jälkeen, jotta tieto menee kaikille mahdollisimman yhtäaikaisesti"</i></p>
Esimiehen merkitys	<p><i>" Korkeimman johdon taholta toivoisin avoimempaa viestintää ja asioista tiedottamista."</i></p> <p><i>"Tiimin kanssa on kuukausittain palaveri, mutta monesti koetaan, että asiat eivät etene, koska emme tietenkään voi kaikkeen vaikuttaa. Tarvitsemme esimiehen ohjausta, jota emme oikein ole saaneet kunnolla koskaan"</i></p> <p><i>"Toivoisin säännöllistä palautetta ja tiedonantoja esimieheltä."</i></p>
Tiimien välinen viestintä	<p><i>"Toivoisin, että eri toimipisteiden välinen viestintä olisi vastavuoroista eli joka toimipiste osallistuisi paremmin kommunikointiin."</i></p>

Kuvio 9. Avoimen kysymyksen kautta saadut vastaukset sisäisen viestinnän kehittämisestä, N=8

6.3 Sitoutuminen

Sisäistä viestintää koskevan osion jälkeen siirryttiin sitoutumista käsittelevään osioon. Työntekijöiden sitoutumista tarkasteltiin sitoutumisena yritykseen, esimieheen sekä itse työhön. Kyselyssä esitettiin vastaajille sitoutumista mittaavia väitteitä ja pyydettiin arvioimaan niitä 5-portaisella asteikolla välillä "täysin eri mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Vastausvaihtoehtoihin lukeutui myös neutraalivaihtoehto, "ei samaa eikä eri mieltä". Taulukoihin on koottu vastauksien keskiarvot, jotka voivat vaihdella arvojen yksi ja viisi välillä.

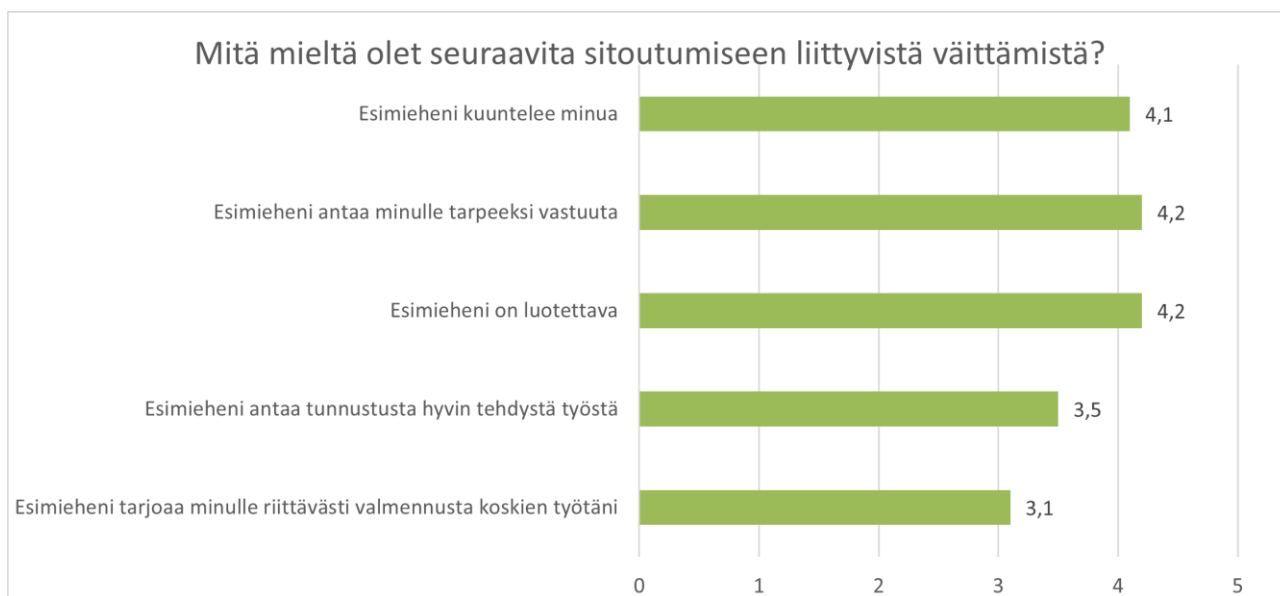
Työntekijöiden sitoutumista yritykseen tutkittiin neljän väittämän avulla ja tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon (kuvio 10). Tulosten korkein keskiarvo 4,4 oli väittämän "yrityksen arvot, visio ja missio ovat minulle selkeät" kohdalla. Vastaajista 60 % oli osittain samaa mieltä ja 40 % täysin

samaa mieltä. Väittämän ”yrityksen tavoitteet ovat minulle selkeät” kohdalla keskiarvo oli 4,3. Tämän väitteen kohdalla 50 % oli osittain samaa mieltä ja 40 % täysin samaa mieltä. Väitteen ”yrityksen korkein johto on helposti lähestyttävissä” kohdalla hajontaa oli enemmän. Vastaajista 40 % oli täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” valitsi 30 % ja vastaajista 20 % oli osittain eri mieltä. Väitteen ”yrityksen korkein johto kommunikoi selkeästi ja avoimesti” kohdalla keskiarvo oli neljästä väitteestä alhaisin eli 3,3. Keskiarvo sijoittuu vastausvaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä kohdalle”. Vastaajista 40 % valitsi kyseisen vastausvaihtoehdon. Osittain eri mieltä oli 20 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 10 %.



Kuvio 10. Työntekijöiden sitoutumista yritykseen koskevat väittämät, N=10

Työntekijöiden sitoutumista esimieheen tutkittiin viiden väittämän avulla ja tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon (kuvio 11). Väittämien ”esimieheni kuuntelee minua”, ”esimieheni antaa minulle tarpeeksi vastuuta” ja ”esimieheni on luotettava” keskiarvot olivat väitteiden korkeimmat. Keskiarvot sijoittuvat vastausvaihtoehdon ”osittain samaa mieltä” kohdalle. Tuloksista huomioitavaa on se, että kyseisten väittämien kohdalla kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Väitteen ”esimieheni antaa minulle tarpeeksi vastuuta” kohdalla 50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Väitteen ”esimieheni on luotettava” kohdalla 60 % vastaajista oli täysin samaa mieltä.



Kuvio 11. Työntekijöiden sitoutumista esimieheen koskevat väittämät, N=10

Viimeisenä sitoutumista käsittelevässä osiossa tutkittiin vastaajien sitoutumista työhön sekä työyhteisöön. Tutkimuksesta saadut tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon (kuvio 12). Korkeimmat keskiarvot tarkastellessa tyytyväisyyttä itse työhön oli väittämien ”koen pääseväni hyödyntämään ammattitaitoani nykyisessä työssäni” ja ”koen työni merkitykselliseksi” kohdalla. Väittämien vastausprosentit jakaantuivat täysin identtisesti. Molempien väittämien kohdalla 40 % vastaajista oli joko täysin tai osittain samaa mieltä. Keskiarvoksi molemmille väitteille muodostui 4,2 joka on väittämän ”osittain samaa mieltä” kohdalla. Väittämän ”työni on haastavaa ja mielenkiintoista” kohdalla 40 % vastaajista oli osittain samaa tai täysin samaa mieltä. Alhaisin keskiarvo oli väittämän ”olen tyytyväinen etenemismahdollisuuksiini” kohdalla. Vastaajista 40 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. Osittain samaa ja osittain eri mieltä oli 20 % vastaajista. Täysin samaa mieltä ja osittain eri mieltä puolestaan 10 %.

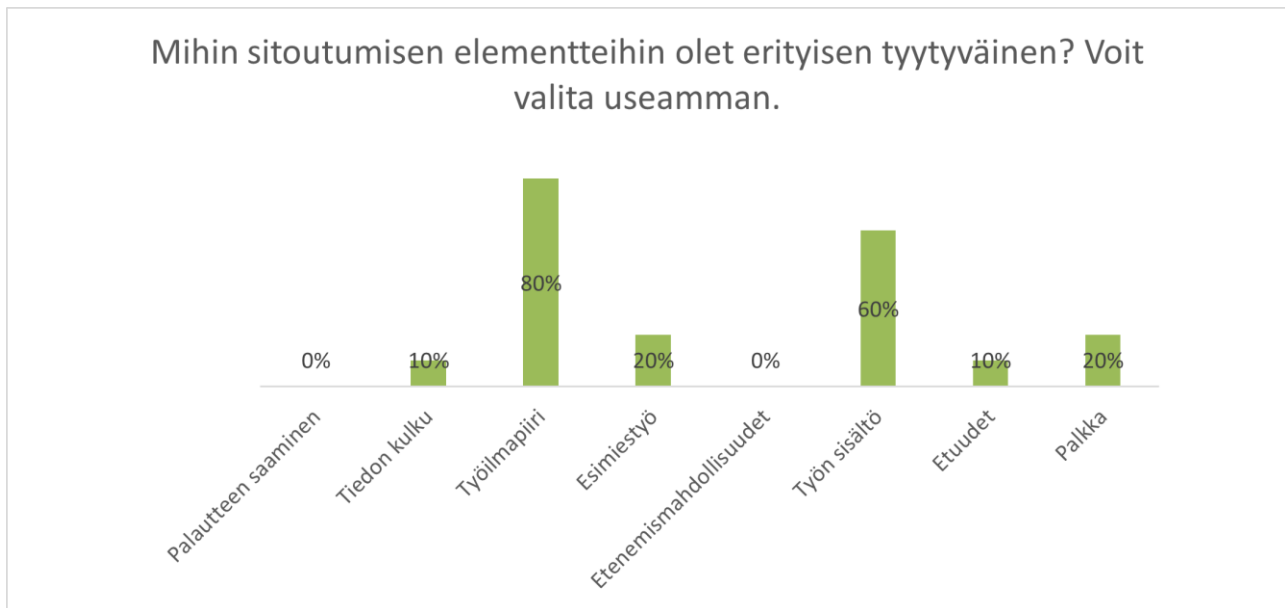
Teoriaosuudessa käsiteltävän Mulliganin ja Taylorin (2019) mukaan työntekijöiden tyytyväisyys työyhteisöön voi toimia kriittisenä tekijänä sitoutumisen kannalta. Työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön tutkittiin neljän väitteen avulla. Tulokset on esitetty alla olevan taulukon 12 mukaisesti. Korkein keskiarvo oli väittämän ”koen olevani osa työyhteisöä” kohdalla. Väittämän keskiarvo oli 4,7 joka painottuu vastausvaihtoehtoon ”täysin samaa mieltä”. Vastaajista 80 % vastasi-kin olevansa täysin samaa mieltä. Väitteiden ”koen että ilmapiiri työyhteisössäni on kannustava” ja

”koen että työyhteisössä osoitetaan arvostusta toisia kohtaan” kohdalla molempien keskiarvot olivat 4,5 ja vastausprosentit jakautuivat täysin identtisesti. Täysin samaa mieltä oli 60 % vastaajista, osittain samaa mieltä 30 % ja ei samaa eikä eri mieltä 10 %. Alhaisin keskiarvo eli 3,8 oli tehokasta kommunikointia käsittelevän väitteen kohdalla. Osittain samaa mieltä vastaajista oli 40 % ja täysin samaa mieltä puolestaan 30 %.



Kuvio 12. Työntekijöiden sitoutumista työhön sekä työyhteisöön koskevat väittämät, N=10

Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin vastaajia valitsemaan ne sitoutumisen elementit, joihin he ovat erityisen tyytyväisiä. Tulokset on esitetty alla olevan taulukon 13 mukaisesti. Vastauksista selkeästi esille nousi työilmapiiri sekä työn sisältö. Erityisen tyytyväisyyden työilmapiiriä koskien valitsi jopa 80 % vastaajista. Työn sisältöön erityisen tyytyväisiä puolestaan oli vastaajista 60 %. Seuraavaksi eniten tyytyväisiä oltiin palkkaan, esimiestyöhön, tiedonkulkuun sekä etuuksiin. Etenimismahdollisuuksiin tai palautteen saamiseen ei kukaan vastaajista ollut erityisen tyytyväinen.



Kuvio 13. Sitoutumisen elementit joihin vastaajat ovat erityisen tyytyväisiä, N=10

Viimeiseksi opinnäytetyössä pyydettiin vastaajia kertomaan millä keinoin heidän sitoutumistaan yritykseen voitaisiin parantaa. Avoimen kysymyksen kautta kerätyt vastaukset on esitetty alla olevan taulukon 14 mukaisesti. Eniten esille vastauksissa nousivat työntekijöiden toiveet työsuhte-
eduista. Vastauksissa nousi esille myös työntekijöiden oman ammattitaidon hyödyntäminen ja ete-
nemismahdollisuuksien tarjoaminen. Lisäksi vastaukset sisälsivät tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä kä-
sitteleviä seikkoja. Sisäinen viestintä mainittiin kahdessa vastauksessa, joista toisessa se nostettiin
kaikkien tärkeimmäksi.

<i>Aihealue</i>	<i>Kehitysedotukset</i>
<i>Viestintä</i>	<i>"Viestintä on kaikkein tärkeintä." "Sisäinen viestintä tehokkaammaksi, ettei tarvitse olla pihalla asioista"</i>
<i>Työsuhde-edut</i>	<i>"Työkykyä edistävät toimet (edut) puuttuvat kokonaan. Se olisi ns. halpa kilpailuvaltti, jolla kaikkien työntekijöiden oloja parannetaan!" "Työsuhde-etuja" "Paremmat työsuhde-edut."</i>
<i>Etenemismahdollisuudet ja ammattitaito</i>	<i>"Tarjoamalla etenemismahdollisuuksia tai työnkuvaa, jossa pääsee hyödyntämään paremmin osaamista, haastamaan itseään ja oppimaan uutta." "-- enemmän vastuuta ja enemmän sellaista työtä, jossa pääsen hyödyntämään omaa ammattitaitoani ja erityistaitojani—"</i>
<i>Yhteisöllisyys</i>	<i>--" tiimihenkeä ja tiimityötuntua, --" "Enemmän yrityksen järjestämää aikaa työporukalla työajan ulkopuolella. Se parantaa kaikkien viihtyvyyttä ja yhteishenkeä." "--Tällä hetkellä töissä on todella yksinäistä, mikä ei tuota motivaatioboostia."</i>
<i>Työhyvinvointi</i>	<i>-- työhyvinvointia kehittämällä. --" "Henkilökunnan hyvinvointiin ja viihtyvyyteen voisi panostaa enemmän."</i>
<i>Palkkaus</i>	<i>"Hyvin tehty työ ja ammattitaito johtaisi palkan korotuksiin." "-- palkkaus sen (ammatti- ja erityistaitojen) mukaan"</i>

Kuvio 14. Avoimen kysymyksen kautta saadut kehitysehdotukset sitoutumista parantavista tekijöistä, N=5

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Matkailu- ja majoitusalan työllisyystilanne, ikäjakauma sekä kehittyvän ja monipuolistuvan viestintäteknologian vaikutukset yritysten sisäisen viestinnän kanaviin, toimivat mielenkiintoisina ja ajan-kohtaisina lähtökohtina opinnäytetyön aiheen valinnassa. Matkailu- ja majoitusalan kasvu ja kasvun odotukset ovat olleet nousujohteisia Suomessa ennen koronapandemiaa. Alan kasvu vaikuttaa

yri­tysten tarpeisiin palkata osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Toisaalta alan työllisyys­tilanteen tunnusluvut kertovat siitä, että työsuhteet alalla ovat usein lyhytaikaisia ja alaa ei yleisesti pidetä houkuttelevana. Lyhytaikaisilla työsuhteilla puolestaan voi olla vaikutuksia yritysten talou­teen, kasvuun ja menestykseen. Tilastojen perusteella työntekijöiden vaihtuvuus on alalla korkea. Työntekijöiden vaihtuvuus ja siitä koituvat kustannukset voivat aiheuttaa suuriakin taloudellisia kustannuksia ja toisaalta vaikuttaa esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun. Lisäksi alalle ominainen ikäjakauma on painottunut milleniaalisukupolveen, jonka edustajien on jo nähty ja nähdään myös tulevaisuudessa muokkaavan työelämää moniulotteisesti niin Suomessa kuin globaalistikin. Mil­leniaalisukupolven suhtautuminen työelämään ja nähtävissä olevien työelämävaikutusten merkitys matkailu- ja majoitusalan kehitykseen tulevaisuudessa ovat opinnäytetyön aiheen kannalta ajan­kohtaisia. Työntekijöiden sitoutumisen merkitystä on tutkittu paljon ja sen tärkeyttä pidetään mer­kittävänä tekijänä yrityksen menestykselle. Puhuttaessa sitoutumisesta, sisäinen viestintä nousee usein yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä. Se miten työelämää valtaavan sukupolven arvomaailma, aja­tukset ja odotukset tulevat vaikuttamaan ja muokkaamaan matkailu- ja majoitus­alaa nyt ja tulevai­suudessa, voidaan pitää Suomen matkailun kehittämisen kannalta tärkeänä kysymyksenä.

Opinnäytetyön tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ”miten sisäinen viestintä vai­kuttaa työntekijöiden sitoutumiseen” sekä alakysymykseen ”miten sisäistä viestintää voitaisiin ke­hittää”. Tutkimuksen kohderyhmältä saatiin kerättyä melko laajasti erilaisia kehitysehdotuksia kos­kien yrityksen sisäistä viestintää. Tutkimuksen kohderyhmää koskevien tietojen perusteella voidaan päätellä, että matkailu- ja majoitus­alalle ominaiset haasteet saattavat koskea myös toi­meksiantajayritystä. Kohderyhmästä suuriosa oli naisia, jotka kuuluvat milleniaalisukupolveen. Alan tilastojen mukaan työntekijöiden ikäjakauma on vahvasti painottunut alle 35-vuotiaisiin. Tut­kimuksesta selvisi, että tämä käy toteen myös tutkimuksen kohderyhmää tarkastellessa. Alalle haasteita yleisesti on tuonut myös osa-aikaisten työntekijöiden määrä. Osa-aikaisuudella voi olla vaikutuksia työntekijöiden kokemukseen sisäisestä viestinnästä sekä heidän sitoutumiseensa. Jos työpaikalla käydään harvoin ja asioista tiedottaminen ontuu, on mahdollista, että paljon työnteki­jän kannalta oleellista ja hyödyllistä tietoa jää saamatta. Tietopimennossa työskentely puolestaan voi vaikuttaa työntekijän sitoutumista alentavasti. Työntekijöiden korkea vaihtuvuus on koettu alalla myös yleisesti haasteelliseksi. Tutkimustuloksista kuitenkin selvisi, että kohderyhmästä lähes kaikki (90 %) olivat halukkaita työskentelemään samassa työpaikassa vielä vuodenkin kuluttua, jos siihen tarjotaan mahdollisuus. Tulosten perusteella voidaankin olettaa, että toimeksiantajayrityk­sessä alalle yleinen korkea vaihtuvuus ei aiheuttaisi haasteita.

Sisäistä viestintää tutkiessa tuloksista ilmeni, että työntekijät pitävät saamaansa tietoa työnsä kannalta hyödyllisenä sekä luotettavana. Myös viestinnän avoimuutta ja rehellisyyttä pidettiin hyvänä. Puolet (50 %) vastaajista piti tiedon määrää hyvänä, kun taas 30 % piti sitä vajavaisena. Vastaajista 60 % mielestä asioista tiedotettiin melko selkeästi kuitenkin 40 % ollessa sitä mieltä, että viestinnän selkeys on puutteellista. Huomattavin asia sisäisen viestinnän tutkimustuloksissa oli, että jopa 70 % mielestä asioista ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa. Myös avoimen kysymyksen avulla saaduista vastauksista merkittävästi esille nousivat tiedon selkeys sekä ajoitus.

Kyselyn tulokset sekä avoimen kysymyksen kautta saadut vastaukset tukevat toisiaan, jonka perusteella voidaan päätellä tiedon selkeyden ja ajoituksen olevan tärkeä osa onnistunutta sisäistä viestintää. Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008) mukaan yksi sisäisen viestinnän haasteista on nimenomaan tiedon määrän oikeanlainen hyödyntäminen. Liiallista tai vähäistä määrää tietoa ei osata hyödyntää tehokkaasti ja merkityksellisesti. (Kortetjärvi-Nurmi yms. 2008, 106.) Viestinnän oikea-aikaisuudella nähdäänkin olevan vaikutuksia viestinnän onnistumiseen. Työntekijät voivat kokea olevansa pimennossa yrityksen asioista, mikäli asioista ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa. Työntekijän jokapäiväisiä työtehtäviä koskevat muutokset voivat vaikuttaa alentavasti työntekijän työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. Jos asioista tiedotetaan myöhään, voi sillä olla vaikutuksia myös työntekijän kokemukseen omasta ammattitaidostaan. Surakan ja Laineen (2011) mukaan työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttaakin työntekijän riittämätön kokemus omasta taitotasostaan. (Surakka & Laine 2011, 35). Tiedottamiseen asioista riittävän ajoissa tulisikin toimeksiantajayrityksessä kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

Esimiesviestintään yrityksessä oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Vastaajista suurin osa (70 %) koki saavansa helposti tietoa esimieheltä ja 60 % sitä mieltä, että esimies välittää aktiivisesti tietoa. Vastaajista puolestaan 50 % oli sitä mieltä, ettei esimieheltä saatava palaute ole riittävää. Mulliganin ja Taylorin (2019, 41) mukaan sitoutuneiden työntekijöiden mielipiteisiin lukeutuvat esimieheltä saatavan työsuoritusta parantavan palautteen sekä henkilökohtaisen tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä. Alasuutarin (2019) mukaan Studentwork Groupin vuoden 2019 milleniaalisukupolvea käsittelevässä tutkimuksessa nousi esille esimiehen läsnäolon tärkeys ja jopa 70 % vastaajista toivoi esimiehen kanssa kuukausittain käytäviä kahdenkeskisiä keskusteluhetkiä.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstörakenteen muuttumista viime aikoina voidaan pitää sisäisen

viestinnän kehittämisen sekä työntekijöiden sitoutumisen kannalta hyvänä asiana. Kun esimiestyötä keskitetään toimipistekohtaisesti, muuttaa se yrityksen etäjohtamisen lähijohtamiseksi. Esimiesten läsnäolo työyhteisössä kasvaa ja sitä kautta esimies-alaissuhde voi kehittyä. Tällä puolestaan voidaan nähdä olevan moniulotteisia vaikutuksia yrityksen sisäiseen viestintään ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumiseen.

Sisäisen viestinnän kanavia koskevista tutkimustuloksista nousi esille merkittäviä seikkoja. Näitä tuloksia hyödyntämällä yritykselle tarjoutuu hyvä mahdollisuus kehittää käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeisiin. Eniten tietoa työntekijöille tällä hetkellä välittyy vastaanottojen yhteisten päiväkirjojen kautta. Päiväkirjoja ei kuitenkaan toivota ensisijaisiksi kanaviksi tiedon välittämiseen. Päiväkirjojen kohdalla tiedon välittämisen ongelmaksi voi muodostua jo aiemmin mainittu oikeanlaisen tiedon määrän hyödyntäminen. Päiväkirjossa saattaa olla paljon tietoa mikä voi aiheuttaa sen, ettei työntekijä sisäistä kaikkea tärkeää informaatiota. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyksiä. Luultavasti tästä syystä tietoa toivotaankin saatavan enemmän tiimien välisissä kuukausipalavereissa, joiden aikana asioista voidaan keskustella yhteisesti. Kuukausipalaverit toimivat lisäksi yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta edistävinä. Asioista keskusteleminen ja yhteinen päätöksenteko edesauttavat myös tyytyväisyyttä työyhteisöön. Mulliganin ja Taylorin (2019, 39–40) mukaan työyhteisön merkitys sitoutumisessa voi toimia jopa kriittisenä ja etenkin milleniaaleille yhteenkuulumisen tunne on tärkeää. Lisäksi Workplace for Facebookin käyttöä tiedon välittämisen kanavana toivottiin lisättävän. Tämän kanavan kautta kaikilla yrityksen työntekijöillä sekä esimiehillä on mahdollisuus välittää ajankohtaista tietoa yksityiskohtaisemmin. Alustaa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi yhteiseen tiedottamiseen tulevista kampanjoista tai muista ajankohtaisista asioista. Alusta tarjoaa myös keskustelumahdollisuuden julkaisun kommenttiosiossa, jota voitaisiin hyödyntää kysymyksiin vastaamiseen.

Tuloksista selvisi, että kuukausipalavereiden kautta liikkuu jo kohtalaisesti tietoa, mutta niiden käyttöä toivotaan tehostettavan entisestään. Pellikan (2021) mukaan kuukausipalaverit saattavat olla ainoita hetkiä, kun työntekijät näkevät toisiaan työajalla pidemmän aikaa. Vuoronvaihdon yhteydessä saatetaan jäädä keskustelemaan päiväkulusta hetkeksi, mutta pääsääntöisesti työvuoroissa työskennellään yksin. Kiireisintä aikaa on esimerkiksi kesäsesonki, jolloin työvuorossa voi olla useampi työntekijä. Etenkin nyt korona-aikana, kun asiakasmäärät ovat laskeneet, ei työvuoro-

roissa yleensä ole tarvittu useampaa työntekijää. (Pellikka 2021.) Henkilökohtaisten kontaktien vähyys voi aiheuttaa sisäisen viestinnän kannalta ongelmia. Kun työtä tehdään tiiminä, mutta pääsääntöisesti yksin, voi tiedon kulkuun aiheutua viivästyksiä tai epäselvyyksiä, joilla voi olla vaikutusta työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Workplace for Facebookin valitsi 50 % vastaajista yhdeksi eniten käytetyimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Kanavan tärkeys korostui tuloksissa, kun vastaajista 80 % toivoi tietoa välitettävän kyseisen kanavan kautta. Kuukausikirjeitä tiedon välitykseen käytettäväksi toivoi ainoastaan kaksi vastaajaa.

Tutkimustulokset työntekijöiden sitoutumisesta kertovat sen olevan melko hyvällä tasolla. Tuloksista selvisi, että yrityksen johdon rehelliseen ja avoimeen kommunikointiin, esimieheltä saatavaan valmennukseen sekä etenemismahdollisuuksiin oltiin vähiten tyytyväisiä. Yrityksellä olisikin nyt hyvä mahdollisuus kehittää johdon kommunikointia työntekijöille. Korona-ajasta johtuva yleinen epätietoisuus matkailu- ja majoitusalan muutoksista ja tulevaisuudesta on varmasti herättänyt työntekijöiden keskuudessa kysymyksiä. Tämä poikkeuksellinen aika on asettanut alalle täysin uudenlaisia haasteita ja vaikuttanut merkittävästi myös työllisyystilanteeseen. Työntekijöitä voi huolestuttaa esimerkiksi työtuntien väheneminen. Yrityksen arvot, visio, missio sekä tavoitteet ovat puolestaan tulosten perusteella onnistuttu viestimään työntekijöille selkeästi ja tästä yrityksessä voidaan olla ylpeitä. Ympäristöystävälliset arvot ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa sekä brändiä. Arvot näkyvät myös konkreettisesti asiakkaille tarjottavien palveluiden kautta. Onkin tärkeää, että asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät yrityksen arvomaailman ja heillä on valmius vastata myös niitä koskeviin asiakaskysymyksiin.

Esimieheltä saatavaa valmennusta voidaan kehittää järjestämällä erilaisia koulutustilaisuuksia. Yrityksen arvot ovat vahvasti ekologiset. Erilaiset koulutustilaisuudet koskien esimerkiksi kestävä matkailua ja vihreitä valintoja voisivat olla yksi idea, jota yrityksessä voitaisiin toteuttaa. Myös toimintatapojen muutoksien ja uusien ohjeistusten antamisen yhteydessä, tulisi esimiehen valmentaa työntekijöitä enemmän. Valmentaminen ja asioista keskusteleminen selkeyttää yhteisiä toimintatapoja ja kehittää työntekijöiden osaamista. Näiden avulla esimies pystyy luomaan itsestään myös luotettavaa ja työntekijöistä välittää kuvaa, jotka toimivat sitoutumista edistävinä keinona. Myös esimiehen läsnäolo vuorojen aikana mahdollistaa työntekijöiden henkilökohtaisen valmentamisen. Esimiehen toimistoaikojen ajoittaminen vastaanottojen työvuorojen mukaisesti voisi olla

esimies-alaisuuden kehittämisen kannalta yksi vaihtoehto. Tällöin työntekijälle ja esimiehelle tarjoutuu mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun.

Tutkimuksen mukaan työyhteisöön sitoutuminen oli erittäin hyvää. Työntekijät kokivat olevansa osa kannustavaa ja toisia arvostavaa työyhteisöä. Väitteiden keskiarvosta poikkesi työyhteisön kommunikoinnin tehokkuus. Kommunikointia voidaan nyt helposti tehostaa, kun tutkimustuloksista selvisivät ne sisäisen viestinnän kanavat, joita työntekijät toivovat käytettävän. Päiväkirjan ja kahdenkeskisten keskusteluhetkien, eli oletettavasti vuoronvaihdoissa tapahtuvan lyhyen keskustelun sijaan, viestintää tulisi keskittää enemmän Workplace for Facebookiin sekä kuukausipalaveriin. Workplace for Facebook toimii erinomaisena pikaviestintäkanavana, jossa työntekijät voivat reaaliajassa keskustella keskenään ja välittää tietoa. Alusta toimii myös erilaisten tiedotteiden jakamiseen ja mahdollistaa esimerkiksi liitteiden, linkkien ja pitkienkin tekstien, kuten ohjeistusten jakamisen. Workplace for Facebookin avulla voitaisiin vähentää informaation määrää päiväkirjoista joihin tietoa saattaa hukkuu.

Tuloksista selvisi, että työhön sitoutuminen on myös hyvällä tasolla vaikkakin alhaisempaa kuin työyhteisöön sitoutuminen. Tuloksista kävi ilmi, että suurimman osan (88 %) mielestä työ koetaan merkitykselliseksi ja suurin osa (80 %) koki olevansa osa työyhteisöä. Vertailtaessa sitoutumista työyhteisöön sekä työn merkityksellisyyttä voidaan päätellä, että työntekijät ovat ainakin osittain psykologisesta näkökulmasta sitoutuneita. Viitalan (2013) mukaan psykologisesti sitoutuneet työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työyhteisöön sekä kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Lisäksi psykologisesti sitoutuneet työntekijät kokevat itsensä osaksi yrityksen menestystarinaa. (Viitala 2013, 15–16.) Myös oman ammattitaidon hyödyntäminen nähdään olevan hyvällä tasolla. Työroolien ja vastualueiden selkeydessä on kuitenkin vielä parannettavaa. Työntekijöille jaettavat vastualueet ovat yksi keino, jonka avulla tätä pystyttäisiin parantamaan. Tyytymättömyys etenemismahdollisuuksiin voi olla hankalammin toteutettavissa. Yrityksen koko ja henkilöstörakenne vaikuttavat tarjottaviin ylennyksiin. Mulliganin ja Taylorin (2019, 37–38) mukaan tyytyväisyys uralla etenemismahdollisuuksiin toimii sitoutumista edistävänä keinona. Ilman riittäviä etenemismahdollisuuksia haasteeksi voikin muodostua työsuhteen lyhytaikaisuus. Työsuhde voi jäädä lyhyeksi, mikäli työnantaja ei tarjoa tarpeeksi haastavia ja mielenkiintoisia uralla etenemismahdollisuuksia. (Adkins 2016).

Avoimen kysymyksen kautta saaduista vastauksista, koskien työntekijöiden kehitysehdotuksia sitoutumista edistämiseksi, kaksi vastaajista mainitsi sisäisen viestinnän. Sisäistä viestintää voidaan melko vaivattomasti kehittää aiempien ehdotusten mukaisesti. Vastauksista muita esille nousseita aiheita olivat työsuhte-edut, etenemismahdollisuudet, yhteisöllisyys, työhyvinvointi sekä palkkaus. Tutkimustulosten mukaan vastaajien tyytyväisyys työyhteisöön on hyvällä tasolla. Sen tärkeyttä korostaa yhteisöllisyyden esille nouseminen myös sitoutumista edistäviä keinoja kysyttäessä. Koska sitoutuminen työyhteisöön on jo hyvällä tasolla, on tärkeää, että sen ylläpitämiseen kiinnitetään tulevaisuudessa huomiota. Muiden esille nousseiden asioiden kehittämistä yrityksessä olisi hyvä pohtia. Vastauksista korostui työsuhte-etujen tärkeys ja vertailtaessa tuloksia sitoutumisen elementteihin, joihin työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä, vain yksi työntekijä valitsi etuudet. Työsuhte-etuuksien tarjoaminen työntekijöille viestii siitä, että yrityksessä arvostetaan sekä välitetään työntekijöistä. Toimeksiantajalle jääkin nyt pohdittavaksi millä tavoin työsuhte-etuuksia tulevaisuudessa kehitetään.

8 Pohdinta

Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien tavoitteena oli saada selville, miten toimeksiantajayrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Vastausmäärät jäivät odotettua alhaisemmaksi, mutta tulosten perusteella voidaan tehdä suuntaa antavia yleistyksiä kohderyhmästä. Osa sisäistä viestintää ja työntekijöiden sitoutumista käsittelevien väitteiden keskiarvoista painottuivat vastausvaihtoehtoon ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vastausvaihtoehto otettiin ohjeistusten mukaisesti käyttöön, mutta sen pois jättämisellä olisi pystytty saamaan enemmän suuntaa antavia tuloksia tutkittavien mielipiteistä. Opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää pidetään onnistuneena valintana, vaikka kaikki tutkimuksen kohderyhmästä eivät kyselyyn vastanneetkaan. Kyselyn avulla saatiin tavoitettua kuitenkin merkittävä osa vastaanottojen työntekijöistä.

Teoriaosuudessa käsiteltyjen sisäisen viestinnän ja sitoutumista edistävien tekijöiden avulla kyselytutkimus pystyttiin kokoamaan yksityiskohtaisesti perustuen olemassa oleviin teorioihin. Teoria-pohja toimikin merkittävässä roolissa tutkimusta suunniteltaessa. Tutkimustuloksista pystyttiin teoriaosuuteen heijastaen luoda johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia. Tuloksista esille nousi viestinnän selkeyden ja ajankohtaisuuden epäkohdat, joita toimeksiantajayrityksessä pystytään

nyt lähteä kehittämään. Koska tutkimus haluttiin tehdä nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta, oli ensiarvoisen tärkeää, että kyselyyn sisällytettiin avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla saatiin selkeyttävää tietoa siitä, millaisia vaikutuksia sisäisellä viestinnällä on ja miten työntekijät sitä toivovat kehitettävän. Opinnäytetyön yksi tavoite olikin selvittää, miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Tämän tavoitteen kohdalla onnistuttiin erinomaisesti.

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen sisäistä viestintää pidetään melko hyvänä. Kuitenkin sen selkeyteen sekä ajoitukseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, mikä nousi esille vahvasti myös kysyttäessä miten sisäinen viestintä vaikuttaa työskentelyyn. Vastauksista huomattiin, että onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti työskentelyyn. Se auttaa toimimaan yhteisten linjojen mukaisesti ja helpottaa työskentelyä. Puutteellisella viestinnällä on työskentelyyn puolestaan negatiivisia vaikutuksia. Se aiheuttaa työntekijöille epätietoisuutta ja turhautumista. Vastaajien kehitysehdotukset koskien sisäistä viestintää, antavat konkreettista tietoa siitä, millaista tietoa työntekijät kaipaavat. Kehitysehdotusten huomioiminen ja niiden toteuttaminen osoittavat arvostusta työntekijöitä ja heidän mielipiteitään kohtaan. Tämä puolestaan toimii edistävän tekijänä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Tuloksilla saatiin myös hyvin selvyttä sille, minkä viestinnän kanavan kautta tietoa yrityksessä tällä hetkellä liikkuu ja miten sisäisen viestinnän kanavien käyttöä voitaisiin kehittää. Tuloksista kävi ilmi, että tämän kanavan käyttöä toivotaan tehostettavan entisestään. Päiväkirjan käyttöä puolestaan toivotaan vähennettävän ja tietoa päiväkirjoista voitaisiinkin ainakin osittain siirtää Workplace for Facebokiin.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Sisäisen viestinnän vaikutukset sitoutumiseen ovat aina subjektiivisia ja näkemykset asioista voivatkin vaihdella. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä. Tutkimuksen vastausprosentiksi laskettiin 69 %. Opinnäytetyö toteutettiin pitkälti suunnitelman mukaisesti, jolla pyrittiin varmistamaan yhtenä ja johdonmukainen eteneminen prosessin eri vaiheissa. Työn alkuperäinen idea ja tavoitteet pyrittiin pitämään mielessä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä voidaan pitää onnistuneena valintana, sillä niiden avulla saatiin melko kattava kuva tutkimuksen tavoitteesta, eli sisäisen viestinnän vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin myös minimoi-

maan tutkijan vaikutus tutkimustuloksiin. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja kohderyhmälle painotettiin vielä, ettei vastauksista voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella onnistuttiin saamaan tutkimuksen kohderyhmän ääni esille, joka oli yksi tavoitteista opinnäytetyötä suunniteltaessa. Tutkimusmenetelmien avulla saatiin esiin tavoiteltuja aiheita, joiden avulla pystyttiin tehdä yleistyksiä tutkimustuloksista.

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta pidän tärkeänä sitä, että tutkimustuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän ja sitouttamisstrategian kehittämiseen. Kuten teoriaosuudessa mainitaan, voidaan sitoutumisen mittaamista pitää yrityksessä yhtä tärkeänä kuin kaiken muukin liiketoiminnan mittaamista. Toivon, että tämän työn tulokset edesauttavat ja toimivat mahdollisina suuntaviivoina kehittämistyössä, jota yrityksessä voitaisiin toteuttaa sen kasvun ja menestyksen näkökulmasta.

Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö toimii hyvänä ensiaskeleena sisäistä viestintää ja työntekijöiden sitoutumista tarkastellessa. Tämä opinnäytetyö toimisi myös hyvänä pohjana ja ennakkotietona toiselle opinnäytetyölle, jossa sisäisen viestinnän vaikutuksiin työntekijöiden sitoutumiseen voitaisiin tarkastella laadullisin menetelmien, esimerkiksi haastattelujen muodossa. Näin aiheesta voitaisiin saada syvällisempää tietoa selittämään tarkemmin ja auttamaan ymmärtämään määrällisen tutkimuksen kautta saatua tietoa. Myös sisäistä viestintää, yrityksen sitouttamista tai työntekijöiden sitoutumista voitaisiin jatkossa tutkia erillisinä aiheina syventymällä vain yhteen aihealueeseen.

Muuta jatkotutkimusta ajatellen yrityksessä voitaisiin alkaa toteuttaa esimerkiksi vuosittaisia henkilöstökyselyitä koskien työntekijöiden sitoutumista. Yrityksen kasvattaessa liiketoimintaansa ja tunnettavuuttaan työntekijöiden sitoutumisella voi olla vaikutuksia tulevaisuudessa potentiaalisten työntekijöiden halukkuuteen työskennellä toimeksiantajayrityksessä. Kuten teoriaosuudessa käydään läpi, sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus työntekijöihin. Työntekijöillä puolestaan on vaikutusta yrityksen maineeseen ja maineella siihen kuinka houkuttelevana työpaikkana sitä pidetään. Yrityksen toimiessa matkailu- ja majoitusalan edelläkävijänä hiilineutraaliuden, vastuullisuuden sekä ympäristöystävällisten arvojen saralla toisi työntekijöiden korkea sitoutuminen ja ennen kaikkea sitoutumisen huomioiminen lisää kilpailuetua yritykselle.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Adkins, A. 2016. Millennials: The job-hopping generation. Gallup. Business Journal. Viitattu 2.2.2021. <https://news.gallup.com/businessjournal/191459/millennials-job-hoppinggeneration.aspx>.

Alasuutari, P. 2019. Y-sukupolvi odottaa esimieheltä kahdenkeskisiä keskusteluja. –”Milleniaalit haluavat mennä eteenpäin osaamisessaan, tavoitteet ovat heille tärkeitä”. Kaleva. Viitattu 15.4.2021. <https://www.kaleva.fi/y-sukupolvi-odottaa-esimiehelta-kahdenkeskisia-kes/1676628>.

Armstrong, M. 2016. Armstrong’s handbook of strategic human resource management. 6. p. Philadelphia: Kogan Page Ltd.

FAQ’S. Workplace frequently asked questions. Workplace by Facebook. N.d. Viitattu 27.2.2021. https://www.workplace.com/faq#about_workplace.

Glazer, S. Mahoney, A. C. & Randall, Y. 2019. Employee development’s role in organizational commitment: A preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. Industrial and commercial training, 51(1), pp. 1-12. Viitattu 2.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

GreenStarin tarina. N.d. GreenStar Hotels. Viitattu 18.1.2021. <https://www.greenstar.fi/tietoja/our-story/>.

GreenStar: ekologinen kaupunkihotelli. N.d. GreenStar Hotels. Viitattu 18.1.2021. <https://www.greenstar.fi/tietoja/#1579129671411-0c046957-c8a3>.

GreenStarista Suomen ensimmäinen hiilineutraali hotelliketju yhteistyössä CO2Eston kanssa. 2019. Viitattu 18.1.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/greenstarista-suomen-ensimmainen-hiilineutraali-hotelliketju-yhteistyossa-co2eston-kanssa?publisherId=69817657&releaseld=69866099>.

GreenStar Perekäytösopas. N.d. Power-point esitys. Viitattu 12.2.2021.

Henkilöstörakenteet 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palkansaajat yksityisellä sektorilla. Viitattu 28.1.2021. https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Henkil%C3%B6st%C3%B6rakenteet-2019_17122020.pdf.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki: Työyhteisön viestintä. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 24.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamari Tieto.

Jänkälä, S. 2019. Matkailualan toimialaraportti 17.1.2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.1.2020. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-390-0>.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.p. Helsinki: WSOYpro.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uud. p. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 1.p. Helsinki: Edita.

Mankki, M. 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria eroja. Elinkeinoelämän keskusliitto 24.10.2018. Viitattu 28.1.2021. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>.

Mulligan, C. & Taylor, C. R. 2019. Talent keepers: How top leaders engage and retain their best performers. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 19.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. Viitattu 15.4.2021. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>.

Nevalainen, H. 2021. GreenStar Hotels Oy. Business Director. Sähköpostihaastattelu 23.4.2021.

Palvelualojen taskutilasto 2020. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 27.1.2020. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/ti-lastot-ja-tutkimukset/1157_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf.

Pellikka, P. 2021. GreenStar Hotels Oy. Team Leader Jyväskylä. Haastattelu 27.2.2021.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly Alma Talent Pro.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S., Davis, B. & Pitkänen, M. 2015. Johtamisen parhaat käytännöt: Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa. Hämeenlinna: Päivä.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tulgan, B. 2016. Not everyone gets a trophy: How to manage the millennials. 2. Painos. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 28.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. P. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1.p. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1. Saateviesti

Moikka!

Opiskelen matkailu- ja palveluliiketoimintaa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja siihen liittyen kirjoitan opinnäytetyötäni sisäisen viestinnän vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen. Jyväskylän GreenStarissa olen itse ollut töissä kuluvan vuoden helmikuusta lähtien.

Työn tavoitteena on siis selvittää miten sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Kysely on tarkoitettu ainoastaan vastaanottojen työntekijöille. **Kysely ei siis koske Team Leadereita.** Pyydänkin nyt teitä vastaamaan kyselyyni, johon aikaa kuluu alle 10 minuuttia.


Kiitos kaikille vastaajille jo etukäteen, vastauksistanne on hyötyä niin tutkimuksen kuin meidän kaikkien työnkin kannalta.

Kyselyyn vastataan ja vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä vastauksista voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Vastausaikaa on keskiviikkoon 21.4.2021 asti ja linkki kyselyyn löytyy alta!

<https://link.webpolsurveys.com/S/A534A9E45C5D3C9C>

Liite 2. Kyselylomake

Opinnäytetyökysely GreenStar Hotels Oy

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Syntymävuotesi *

- Ennen vuotta 1978
- 1979-1989
- 1990-2000
- Vuoden 2000 jälkeen

2. Sukupuolesi *

- Nainen
- Mies
- Jokin muu

3. Minkä paikkakunnan tiimissä työskentelet? *

- Joensuu
- Jyväskylä
- Lahti
- Vaasa

4. Työtuntiesi määrä? *

- Kokoaikainen (yli 112,5 tuntia/3viikkoa)
- Osa-aikainen (alle 112,5 tuntia/3viikkoa)
- Nollatuntisopimus (tarvittaessa töihin kutsuttava/extraaja)

5. Oletko itse valinnut työskennellä osa-aikaisesti esimerkiksi opiskelujen tai muun syyn takia? *

- Kyllä
- En

6. Näetkö itsesi työskentelemässä GreenStarissa vielä vuoden kuluttua jos siihen tarjotaan mahdollisuus? *

- Kyllä
- En, miksi?

7. Mitä mieltä olet seuraavista sisäiseen viestintään liittyvistä väitteistä? *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan tarpeeksi tietoa työhöni liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tieto on työni kannalta hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista tiedotetaan selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista tiedotetaan hyvissä ajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tieto on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on avointa ja rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitä mieltä olet seuraavista esimiesviestintään liittyvistä väitteistä? *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
--	-------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni kommunikoi selkeästi yrityksen tavoitteista ja tuloksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni välittää aktiivisesti tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan helposti tietoa esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Valitse kolme sisäisen viestinnän kanavaa, joiden kautta saat eniten tietoa. *

- Henkilökohtainen työsähköpostini
- Kasvokkain käytävät keskusteluhetket
- Kuukausipalaverit
- Päiväkirja
- Vastaanoton yhteinen sähköposti
- WhatsApp
- Workplace for Facebook
- Jokin muu, mikä

10. Valitse kolme sisäisen viestinnän kanavaa, joiden kautta toivoisit saavasi tietoa. *

- Henkilökohtainen työsähköpostini
- Kasvokkain käytävät keskusteluhetket
- Kuukausikirje
- Kuukausipalaverit
- Päiväkirja
- Vastaanoton yhteinen sähköposti

- WhatsApp
- Workplace for Facebook
- Jokin muu, mikä

11. Kerro omin sanoin millaisia vaikutuksia koet sisäisellä viestinnällä olevan työskentelyysi. *

12. Mitä mieltä olet seuraavista sitoutumiseen liittyvistä väitteistä? *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksen arvot, visio ja missio ovat minulle selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tavoitteet ovat minulle selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen korkein johto kommunikoi rehellisesti ja avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen korkein johto on helposti lähestyttävissä tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työroolini sekä vastuualeeni ovat minulle selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on haastavaa ja mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen pääseväni hyödyntämään omaa ammattitaitoani nykyisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen etenimismahdollisuuksiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että ilmapiiri työyhteisössäni on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että työyhteisössäni osoitetaan arvostusta toisia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että kommunikaatio työyhteisössäni on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minulle tarpeeksi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tarjoaa minulle riittävästi valmennusta koskien työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mihin sitoutumisen elementteihin olet erityisen tyytyväinen? Voit valita useamman. *

- Palkka
- Etuudet
- Työn sisältö
- Etenemismahdollisuudet
- Esimiestyö
- Työilmapiiri
- Tiedon kulku
- Palautteen saaminen

14. Miten toivoisit, että sisäistä viestintää kehitettäisiin työpaikallasi? *

15. Millä keinoin sitoutumistasi yritykseen voitaisiin parantaa? *

Liite 3. GreenStar Hotels Oy:n henkilöstörakenne (salassa pidettävä)

Sivu 5.

Liite 4. GreenStar Hotels Oy:n sisäinen viestintä (salassa pidettävä)

Sivut 5–7.

Liite 5. Toimeksiantajan toiveet ja tutkimustulokset (salassa pidettävä)

Sivut 22, 26, 27, 41, 43, 44, 45, 46 ja 47.