



Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen Sixt Autovuokraamossa

Nelli Tamminen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen Sixt Autovuokraamossa

Nelli Tamminen

Liiketalous

Opinnäytetyö

Lokakuu, 2021

Nelli Tamminen

Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen Sixt Autovuokraamossa

Vuosi 2021 Sivumäärä 42

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sisäisen viestinnän nykytilaa Sixt Autovuokraamossa sekä luoda kehittämissuunnitelma yrityksen sisäiselle viestinnälle. Opinnäytetyössä myös tuodaan esille sisäiseen viestintään liittyvää teoriaa ja perehdytään viestinnän merkitykseen johtamis- ja esimiestyössä. Teoreettisena viitekehyksenä on käytetty viestintään liittyvää kirjallisuutta, artikkeleja ja verkkojulkaisuja.

Sisäistä viestintää tutkittiin yrityksen henkilöstölle osoitetun kyselytutkimuksen sekä tutkimusentekijän suorittaman havainnoinnin avulla. Kyselytutkimus suoritettiin verkon välityksellä, jotta tutkimusotanta saataisiin mahdollisimman laajaksi. Tutkimusote oli laadullinen, vaikka tutkimuksessa hyödynnettiin monimenetelmäisyyttä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen henkilöstö pitää sisäistä viestintää ja sen kehittämistä tärkeänä. Työntekijöiden ja työryhmien keskinäisviestintä yrityksessä on pääosin sujuvaa, mutta tiedonkulussa ja tiedon taltioinnissa on haasteita. Työntekijät kokivat vaikeana löytää tietoa yrityksen sisäisistä viestintäkanavista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma yrityksen sisäiselle viestinnälle. Kehittämissuunnitelman ydinkohtana on viestintäsuunnitelman valmistelu ja laatiminen. Viestinnän vuosikellon ja viestintävastuiden määrittämisen avulla sisäiseen viestintään muodostuu selkeitä, helposti toteutettavia viestintärutiineja. Toimiva sisäinen viestintä johtaa työhyvinvoinnin ja työntekijöiden sitoutuneisuuden parantumiseen sekä helpottaa yrityksen asettamiin tavoitteisiin pääsemistä.

Asiasanat: yrityksen sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, viestinnän kehittäminen

Nelli Tamminen

Internal communication and its development at Sixt Car Rental

Year	2021	Pages	42
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to study the current state of internal communication in Sixt Car Rental and to create a development plan for the company's internal communication. The thesis introduces the theory related to internal communication and the importance of communication in management and supervisory work. The theoretical framework for the thesis is the source material: communication-related literature, articles and online publications.

Internal communication was examined with the help of a survey addressed to the company's personnel and the observation made by the researcher. The survey was conducted online in order to make the research sample as wide as possible. The research approach was qualitative, although the study utilized multi-methodology.

Based on the research results, it can be stated that the company's staff values internal communication and considers its development important. The daily communication between employees in the company is mainly smooth, but there are challenges in the flow and storage of information. Employees found it difficult to find information from the company's internal channels.

As a result of the thesis, a development plan was made for the company's internal communication. The core of the development plan is the preparation and preparation of a communication plan. By defining the annual communication needs and communication responsibilities, clear and easy routines for internal communication are formed. Effective internal communication leads to improved well-being at work and employee engagement, and helps the company achieve its goals.

Keywords: internal communication, work community communication, communication development

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Organisaation sisäinen viestintä.....	8
2.1	Sisäinen viestintä ja johtaminen.....	10
2.2	Sisäinen viestintä osana organisaatiokulttuuria.....	11
2.3	Tiedonvälittäminen.....	12
2.4	Esimiesviestintä.....	13
2.5	Muutosviestintä.....	14
2.6	Viestintäkanavat.....	16
2.7	Viestinnän mittaaminen ja seuranta.....	17
3	Tutkimus Sixt Autovuokraamon sisäisestä viestinnästä.....	18
3.1	Tutkimuksen taustat ja menetelmät.....	19
3.2	Tutkimustulokset.....	21
3.2.1	Käsitys sisäisestä viestinnästä yleisesti.....	21
3.2.2	Tiedonvälittäminen.....	22
3.2.3	Viestintä työntekijöiden ja työryhmien välillä.....	23
3.2.4	Palautteenantaminen.....	25
3.2.5	Monivalintakysymykset.....	26
3.2.6	Avoimet vastaukset.....	27
3.2.7	Havainnot.....	29
3.3	Johtopäätökset.....	30
4	Sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelma.....	32
5	Opinnäytetyön hyödyllisyyden, eettisyyden ja oman oppimisprosessini arviointi.....	35
	Lähteet.....	38
	Kuviot.....	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Viestintä on perusedellytys nykyisenkaltaiselle ihmiselämälle, sillä ilman viestintää meillä ei olisi organisoitua toimintaa, yhteisöjä eikä yhteisöllisyyttä. Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallista viestintää ovat kielelliset ilmaisut ja sanatonta viestintää ei-kielelliset eli esimerkiksi kehonkielellä välitetyt viestit. (Juholin 2017, 22-23.)

Kielitoimiston sanakirjan mukaan viestintä on muun muassa tiedonvälitystä ja kommunikaatiota (Kielitoimiston sanakirja 2020). Kommunikaatio puolestaan pohjautuu latinankieliseen communis-sanaan. Latinaksi ilmaisu tarkoittaa yhteistä, yhteisöllisyyttä ja jakamista. (Juholin 2017, 23.) Voidaankin todeta viestinnän olevan kaiken yhteisöllisen toiminnan perusehto ja juuri siksi erittäin tärkeää. Viestintää tutkimalla voidaan parantaa ihmisten yhteisöllisyyden kokemuksia ja sitä kautta hyvinvointia niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin. Viestintä onkin esimerkiksi merkityksien ja kulttuurisen yhteisyyden luomista (Åberg 2006).

Yritysten tekemä viestintä voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoista viestintää on asiakkaiden ja yrityksen erilaisten sidosryhmien kanssa tehtävä kommunikointi. Sisäistä viestintää voidaan kutsua myös työyhteisöviestinnäksi, sillä sillä tarkoitetaan työyhteisön viestintää. Sisäinen viestintä on edellytys liiketoiminnan onnistumiselle ja työhyvinvoinnille. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 14.)

Työyhteisöviestintää tutkineen professori Elisa Juholinin mukaan hyvän työyhteisöviestinnän ominaisuuksia ovat monisuuntaisuus, avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Vuoropuheluun perustuva viestintä tutkitusti motivoi ihmisiä ja lisää työhyvinvointia. Yksisuuntainen viestintä ei ole enää riittävää. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4.)

Tämän opinnäytetyön pääaiheena on sisäinen viestintä ja sen yhdistyminen yrityksen menestymiseen. Aihevalinta perustuu omaan kiinnostukseeni viestintää, esimiestyötä ja liiketoiminnan kehittämistä kohtaan. Näiden kiinnostuksenkohteiden sekä työelämässä viestinnän laadusta tehtyjen havaintojen perusteella opinnäytetyön sisältöön valikoituivat sisäisen viestinnän tutkiminen ja kehittämissuunnitelman luominen.

Työn tavoitteena on määritellä hyvä sisäinen viestintä, selvittää sisäisen viestinnän nykytila toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkökulmasta sekä luoda toimeksiantajalle sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelma perustuen yrityksen viestinnän nykytilasta tehtyyn tutkimukseen. Tutkimus toteutetaan koko henkilöstölle suunnatulla kyselyllä ja sen avulla

kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä yrityksen sisäisestä viestinnästä ja sen kehittämiskohteista.

2 Organisaation sisäinen viestintä

Viestintä on taito, jota jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee. Koska sisäinen viestintä pitää sisällään tiedon jakamista, seuraamista ja vaihtamista, on se oleellista työyhteisön jokaisen jäsenen kannalta. Toisilla työntekijöillä viestintärooleja voi olla useampia, mutta viestintä kuuluu joka tapauksessa kaikille ja jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus viestintään. (Juholin 2017, 131.) Viestintää tehdään työyhteisön vahvistamiseksi sekä kehittämiseksi ja, jotta työskentely ylipäättään on mahdollista (Juholin 2008, 62). Avoin vuorovaikutus sekä yhteiset pelisäännöt ovat toimivan työyhteisön perusrakenteita (Järvinen 2014). Organisaatioviestinnän professori Leif Åbergin mukaan yhteisöviestinnän tarkoituksena on merkityksellistää: sen avulla luodaan ja annetaan merkityksiä (Åberg 2006; Åberg 2020).

Åbergin pizzaksi kutsutun yritysviestintämallin mukaan organisaatioiden viestinnällä on viisi funktiota: perustoimintojen tukeminen, informointi, pitkäjänteinen profilointi, sosiaalistaminen ja ihmisten vuorovaikutus. Perustoimintojen tukemisella tarkoitetaan viestintää, joka tukee yrityksen operatiivisen toiminnan toteutumista. Informointi on tiedottamista ja tiedonvälittämistä sisäisesti ja ulkoisesti. Pitkäjänteinen profilointi pitää sisällään yrityskuvan luomisen, maineen ja yrityksen strategiset perusviestit. Sosiaalistamisella tarkoitetaan viestintää, jonka avulla ihmiset saadaan sitoutumaan yritykseen esimerkiksi perehdyttämistoimien avulla. Ihmisten vuorovaikutus tarkoittaa luonnollisesti ihmisten keskinäisviestintää organisaation sisällä. Tämä pitää sisällään esimerkiksi niin kutsutun puskaradion. (Åberg 2020.)

Työelämän viestintäkulttuuri on kuitenkin muuttunut, kun sisäisen viestinnän on vastattava digitalisaation, asiantuntijatyön ja etätyöskentelyn kaltaisiin megatrendeihin. Jatkuva muutos asettaa sisäiseen viestintään haasteita. Korkean hierarkian sijaan nykypäivänä arvostetaan yhä keskustelempaa kulttuuria. Viestintä on ylhäältä alas suuntautuvan tiedottamisen sijaan monisuuntaista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on työn sujuvuus, työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisön menestyminen. Työyhteisöviestinnässä avainasemassa ovat vastavuoroinen viestintä ja keskinäinen arvostus. Kun viestintä on aidosti vastavuoroista ja organisaatio matalahierarkkinen sekä luottavainen, työntekijöiden sisäinen motivaatio kasvaa. (Juholin 2017, 118-119, 121; Työturvallisuuskeskus 2016, 3.) Hyvä vuorovaikutus johtaa siis entistä parempaan työhyvinvointiin ja sitä kautta työtyytyväisyyden ja työyhteisön ilmapiirin paranemiseen. Työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia, mikä johtaa yrityksen kannattavuuden ja asiakastyytyväisyydenkin paranemiseen. (Dunderfelt 2012, 21-22.)

Työelämän ja viestinnän muutoksien myötä on syntynyt Åbergin uusi pizzamalli: merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli (Kuvio 1). Mallin neljä siivua ovat strateginen, operatiivinen, yhteisöllistävä ja luotaava viestintä. Strateginen viestintä pitää sisällään yrityksen strategiset viestit, kuten vision ja mission. Näitä viestejä voidaan välittää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Operatiivinen viestintä tarkoittaa prosessien ohjaamiseen ja operatiiviseen johtamiseen kuuluvia viestejä. Yhteisöllistävän viestinnän avulla yrityksen henkilöstö sitoutetaan yrityksen arvoihin ja tarinaan. Tämän avulla luodaan me-henkeä henkilöstön kesken. Luotaava viestintä on sisäisen viestinnän sijaan rajapintaviestintää ja yhteiskuntasuhteista huolehtimista. Se pitää sisällään esimerkiksi tiedottamista ja yrityksen maineesta huolehtimista. (Åberg 2020.)



Kuvio 1 Åbergin (2020) uusi pizzamalli

Sisäisen viestinnän muutossuunnat voidaan kiteyttää kolmeksi kohdaksi: kaikki voivat viestiä, viestintää tapahtuu kaikkialla koko ajan ja keskinäisviestinnän sekä vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Viestejä voidaan levittää tehokkaasti ja työyhteisön kaikki jäsenet voivat luoda ja välittää viestejä kellonajasta ja fyysisestä sijainnista riippumatta, kun teknologia ei enää rajoita viestimistä. Jotta viestintäkokonaisuutta voidaan hallita ja johtaa, viestinnälle onkin oltava selkeä suunnitelma ja ohjeistus siitä, mitä kanavia viestintään käytetään, miten tietoa jaetaan ja miten sitä säilytetään. Johto ei voi täysin kontrolloida viestintää, mutta yhteisten pelisääntöjen avulla luottamus johdon ja työntekijöiden välillä säilyy ja kasvaa. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla sisäistä viestintää voidaan rikastaa, kun esille saadaan nostettua oleellisia kysymyksiä ja työntekijöiden ajatuksia sekä ideoita. (Juholin 2017, 120.)

2.1 Sisäinen viestintä ja johtaminen

Iso osa johtamisesta on pääasiassa viestintää; liiketoiminta perustuu johtamiselle ja viestinnälle - yrityksen visio on viestittävä arjen työhön (Bergman & Korhonen 2019, 48; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 13; Nyman 2012, 19; Åberg 2006). Kaikki johtajat eivät ole viestinnän ammattilaisia, mutta jokaisen johtajan tulisi kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä. Kun johto toteuttaa avointa ja selkeää viestintää, myös työntekijöiden on helpompi viestiä ajatuksistaan ja esimerkiksi työarjessa kohtaamistaan ongelmista. (Kankainen 2019.) Viestintään keskittyminen ja sen opetteleminen kannattaa, sillä Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan onnistunut viestintä tuotti osakkeenomistajille jopa 47 prosenttia parempaa tuottoa ja esimerkiksi Best Buy -yrityksen liikevoitto kasvoi 100 000 eurolla vuodessa jokaista yhden prosenttiyksikön parannusta työntekijöiden sitoutumisessa kohden (Nyman 2021, 14).

Erityisesti johtoryhmän viestintään kohdistuu usein paljon odotuksia ja ristiriitoja, sillä heidän päätöksensä vaikuttavat kaikkiin työyhteisön jäseniin. Johdon tulee viestiä työyhteisölle ennakoiden, päätöksistä ja niiden vaikutuksista tiedottaen, työntekijöitä kuunnellen ja heidän kysymyksiinsä vastaten sekä antaen palautetta ja kiitosta. Asioista on viestittävä oikealla avoimuuden asteella, sillä kaikki keskustelut eivät kuulu johtoryhmän ulkopuolelle, mutta tietoa on kuitenkin jaettava riittävästi. Henkilöstölle on hyvä kertoa johtoryhmän yhdessä sopimat viestintäperiaatteet eli syyt siihen miksi, milloin ja miten johto jakaa tietoa. Syyt voivat perustua esimerkiksi kilpailullisiin syihin tai erilaisiin sopimuksiin ja säädöksiin. (Juholin 2017, 133-134.)

Johtajien roolina on toimia esimerkkinä yrityksen kulttuurista viestinnän osalta (Eskola 2020; Bergman & Korhonen 2019, 149, Järvinen 2014). Viestinnän tulee olla suunniteltu osa yrityksen strategiassa (Työturvallisuuskeskus 2016, 6; Åberg 2006). Viestintästrategia helpottaa päivittäistä toimintaa ja auttaa ennakoimaan. Se yhdistää viestinnän osaksi organisaation muita toimintoja ja auttaa säilyttämään yrityksen oman linjan; viestinnän tarkoitus, suunta ja tavoitteet selkiytyvät. (Juholin 2017, 65-66, 121.) Näin toimimalla varmistetaan, että sisäinen viestintä tukee yrityksen tavoitteita ja auttaa työyhteisöä niiden saavuttamisessa.

Strateginen sisäinen viestintä muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat johdettu keskustelu, selkeä tiedottaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen ja vastuullinen dialogi (Juholin 2017, 121). Tiedottamisesta ja yhteisöllisyyden merkityksestä kerrotaan omissa luvuissaan.

Johdetulla keskustelulla tarkoitetaan huolellisesti valmisteltua ja suunniteltua yhteistä keskustelua. Johdettuja keskusteluja käydään työyhteisön isoista ja merkityksellisistä asioista yhdessä työyhteisön kanssa esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa tai työpajoissa. Tällaisen yhteisen

keskustelun myötä esille tulleiden näkökulmien ja huomioiden avulla voidaan esimerkiksi tarkentaa jo tehtyjä suunnitelmia. Keskusteluun osallistuneille syntyy aito vaikuttamisen kokemus ja työn merkityksellisyys kasvaa. Johdetut keskustelut ovatkin strategisen johtamisen keinoja, joiden avulla varmistetaan, että työyhteisön jäsenillä on sama ymmärrys yrityksen strategisista linjoista. Samalla tarjotaan mahdollisuus kysymyksille ja vaikuttamiselle. (Juholin 2017, 121-123, 127.)

Johdettua ja ohjattua keskustelua voidaan käydä myös työyhteisön ongelma- tai konfliktitilanteissa. Tällöin esimies ohjaa keskustelua työsuuntautuneesti ja pitää huolen siitä, että keskustelu kohdistuu työn perustehtävään. Keskustelussa sovitaan yhdessä, miten ongelmatilanteilta voidaan välttyä jatkossa. Esimiehen tehtävänä on viestinnällään näyttää esimerkkiä siitä, miten erimielisyyksiä voidaan käsitellä ammatillisesta näkökulmasta. Esimiehen ei tarvitse puuttua työntekijöiden henkilökohtaisiin suhteisiin vaan varmistaa, että työntekijät näkevät tilanteen rationaalisesti ja työnäkökulmasta. (Järvinen 2014.) Ongelmista on tietenkin keskusteltava, mutta keskustelun pääpainon tulee olla työssä (Dunderfelt 2012, 25).

Vastuullisen dialogin käsite pitää sisällään ajatuksen viestintään liittyvistä oikeuksista, velvollisuuksista ja vastuista organisaatiossa. Dialogi on yksinpuhelun vastakohta eli perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteyteen. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta keskinäisen arvostuksen on säilyttävä osana keskustelua. Erilaiset näkemykset ja tunteet hyväksytään ja keskusteluun osallistutaan myös aktiivisella kuuntelemisella. Kun asioista käydään vuoropuhelua sekä ennen niiden tapahtumista että varsinaisen tekemisen aikana, dialogista saadaan työkalu, jonka avulla mahdollistetaan itseään korjaava prosessi esimerkiksi työturvallisuusasioissa. Aidon dialogin tunnistaa kolmesta asiasta: kaikki kiinnostuneet voivat osallistua siihen, keskustelun tavoitteena on löytää ja ratkaista yhteinen ongelma, ja keskustelijat ovat valmiita korjaamaan omia näkemyksiään vaihtoehdottomuuden sijaan. Vastuullinen dialogi kestää myös konfliktit ja kritiikin käsittelyn. Vastuullisen dialogin avulla voidaan parhaimmillaan tehdä parempia päätöksiä ja saavuttaa voimaannuttava sekä yhteisöllisyyttä vahvistava kokemus, joka sitouttaa työntekijöitä yritykseen. (Juholin 2017, 125-127.)

2.2 Sisäinen viestintä osana organisaatiokulttuuria

Vaikka työyhteisöviestinnän tuleekin olla suunnitelmallista, on kuitenkin huomioitava, että osa siitä on kulttuuria, joka muovautuu työyhteisön vapaassa vuorovaikutuksessa (Työturvallisuuskeskus 2016, 13). Organisaatiossa vallitseva kulttuuri yhdistää organisaation jäseniä ja toimii liimana heidän välillään. Kulttuuri vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka ulkoisista ja sisäisistä haasteista selvitetään. Organisaation kulttuuri vahvistuu, kun haasteista selvitetään yhdessä. Kulttuurin avulla synnytetään innostusta ja yhteistä tahtoa, mikä

edesauttaa yrityksen strategian onnistumista. Strategiat eivät onnistu, jos organisaatiokulttuuri ei tue niiden onnistumista. Kulttuuri on yhteisen toiminnan sosiaalinen voima. (Kuusela 2015, 15-17.) Organisaatiokulttuuria voidaan kuvailla työpaikan sieluksi (Järvinen 2014).

Yhteisöllisyyden rakentaminen on yksi strategisen viestinnän osa-alueista. Me-hengen ja osallisuuden kokemusten syntyminen vaativat yhteistä aikaa, paikkaa ja sitoutumista yhteisöllisyyden luomiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne parantaa työyhteisön toimintaa niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissakin; virheistä opitaan yhdessä. Kun työntekijät kokevat olevansa arvostettu osa organisaatiota, he ovat sitoutuneempia yritykseen ja sen tavoitteisiin. Tämä on yksi yrityksen menestystekijöistä. (Juholin 2017, 124; Eskola 2020.) Yhteys sitoutuneen henkilökunnan ja yrityksen kilpailukyvyyn välillä havaittiin jo 1980-luvulla. Organisaatiokulttuurin vahvuus nähtiin merkittävänä osatekijänä yrityksen menestymiselle. Tämä havainto synnytti organisaatiokulttuuriteoreettisen johtamisopin. (Viitala & Jylhä 2019.)

2.3 Tiedonvälittäminen

Tiedottaminen tarkoittaa viestintää, jossa toinen osapuoli jakaa tietoa toiselle. Viestintä on tällöin yksisuuntaista, vaikka tiedottaminen usein saakin aikaan myös vuoropuhelua. Tiedottaminen on harvoin puhtaasti vain tiedon välittämistä; usein sillä pyritään myös vaikuttamaan. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 40-46.) Tiedottamisen on oltava suunniteltua. Tiedonjakaminen toimii ja on rutiininomaista, kun sen perusasiat, eli esimerkiksi vastuhenkilöt, on määritelty. (Juholin 2017, 124.) Tiedonvaihtaminen on yksinkertaista, kun jokainen tietää omat vastuunsa ja heihin kohdistuvat odotukset (Juholin 2008, 90).

Tietoa voidaan välittää esimerkiksi tiedotteen, muistion tai raportin avulla. Yritys voi järjestää myös tiedotustilaisuuden. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 44-46.) Yrityksen sisäisessä viestinnässä henkilökunnalle tiedotetaan muun muassa uusista työhohjeista tai tulevista muutoksista.

Tiedote on viestinnän tiivis ja tehokas perusratkaisu (Juholin 2017, 130). Se sisältää aina jonkin uutisen ja kirjoitetaan tärkeysjärjestyksessä eli siten, että otsikko ja ingressi tiivistävät tiedotteen pääsisällön. Tiedotteen tulee olla neutraalia asiatekstiä ja kirjoitettu tarkasti ja ymmärrettävästi. Esimerkiksi, kun henkilöstölle tiedotetaan tulevista yhteistoimintaneuvotteluista, tiedotteen tulee jättää mahdollisimman vähän tilaa huhuille. Tiedotteet on suunniteltava hyvin ja niiden toteuttamista voidaan pitää omana pienenä projektinaan. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 95-96.)

Suunnitelmallisuuden lisäksi viestintä vaatii tilannetajua (Kankainen 2019). Ei esimerkiksi ole kannattavaa välittää uusia työhohjeita henkilökunnalle perjantai-iltana. Tiedonvälittämisen

tuleekin olla oikea-aikaista ja oikein kohdistettua (Juholin 2008, 97). On myös tärkeää, että työntekijät etsivät ja jakavat tietoa itse sen sijaan, että kaikki tieto tulisi ylhäältä alaspäin (Juholin 2017, 124).

Tiedonkulku yrityksen sisällä on tärkeää asiakaskokemuksen kannalta. Mikäli työntekijät eivät ole tietoisia esimerkiksi voimassa olevista tarjouksista tai muista työhjeista, he eivät osaa vastata asiakkaiden niihin liittyviin kysymyksiin. (Juholin 2008, 95.) Voidaan todeta, että mitä parempi tieto asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on, sitä ammattimaisemman kuvan he itsestään ja yrityksestä välittävät asiakkaille.

Erityisesti kiireellisen ajantasaistiedon välittämisessä on oltava tarkkana. Esimiehillä on merkittävä rooli tiedon jakamisessa omalle työryhmälleen, mutta vastuu tiedonvaihdannasta kuuluu kaikille. Ajantasaisen tiedon tulee kulkea työyhteisössä jatkuvasti ja reaaliaikaisesti ja jokainen tietoa vastaanottava on vastuussa sen välittämisestä niille, jotka sitä tarvitsevat. Tietoa tarvitsevien tulee myös itseohjautuen kysyä asioista, jotka heitä mietityttävät. Parhaimmillaan ajantasaistiedon vaihdanta on vaivaton ja huomaamaton osa työyhteisön arkea. (Juholin 2008, 97-98, 125.)

2.4 Esimiesviestintä

Johtamisessa ja töiden organisoinnissa viestinnällä on keskeinen rooli. Enää ei riitä, että esimies yksisuuntaisesti kertoo, mitä tehdään, sillä työelämässä vaaditaan nyt yhteisöllistä keskustelua. Yhdensuuntaisen tiedottamisen sijaan viestintä on jatkuvaa ja monisuuntaista. Se, miten esimies viestii, vaikuttaa koko työyhteisöön. Toimivan viestinnän avulla kasvatetaan työyhteisön toimivuutta, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Perinteisen, yksisuuntaisen viestinnän haasteena on, ettei viesti välttämättä mene perille tarkoituksenmukaisesti eikä siirry käytäntöön. Keskusteleva viestintä ja kaksisuuntainen vuorovaikutus edesauttavat asioiden sisäistämistä; ihmisten on helpompi havaita, miten asiat vaikuttavat heidän työhönsä. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4-5.) Käskyjen antamisen sijaan esimiehien on osallistuttava yhdessä tekemiseen. Pelkoon perustuva viestintä ei toimi vaan esimiehen on tultava esiin omalla persoonallaan osana työyhteisöä. (Työturvallisuuskeskus 2016, 8-9.)

Esimiehen on oltava läsnä ja häneltä odotetaan kasvokkaista viestintää sekä kohtaamisia työntekijöiden kanssa. Kohtaamisia ovat esimerkiksi perehdyttäminen ja kouluttaminen, kahdenkeskiset tapaamiset työntekijöiden kanssa sekä strateginen viestintä koko työryhmälle palaverissa ja kokouksissa. Esimiehen odotetaan viestivän ja olevan saatavilla monessa kanavassa samanaikaisesti. Tämä vaatii esimieheltä sopeutumiskykyä ja muuttuvien tilanteiden hallitsemista samalla strategiaa ja tulevaisuutta ajatellen. (Juholin 2017, 135.)

Yksi esimerkki esimiehen ja alaisen välisestä kohtaamisesta ja viestinnästä on palautteen antaminen. Palautetta voidaan antaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja erityisesti kriittinen

ja korjaava palaute tuleekin antaa aina kahden kesken. Palautteenantamisen ei tarvitse olla suurta ja vaikeaa, sillä jo pienillä sanoilla, mikropalautteella, on merkitystä. Jopa yksi myönteinen lausahdus voi pysyä työntekijän mielessä pitkään. (Sarkkinen 2017.) Palautteen ei kuitenkaan pidä olla yksisuuntaista, sillä myös esimies tarvitsee palautetta. Suoraan alaisilta tulevan palautteen avulla esimies voi muuttaa toimintaansa ja kykenee siten vastaamaan paremmin alaisensa tarpeisiin. (Juholin 2017, 135-136.) Toimeksiantajayrityksessä palautetta jaetaan esimiehien ja alaisien välillä kuukausittain pidettävissä keskusteluhetkissä. Näissä palautteenantomahdollisuus on sekä esimiehellä että alaisella.

Esimiehen kannattaa tietoisesti lisätä positiivisen, konkreettisen ja kohdistetun palautteen määrää. Kiittämistä ja kannustamista voi harjoitella, jos se ei vielä ole luontevaa. Kannustava asenne ja kiitoksen jakaminen tarttuvat lopulta koko työryhmälle. (Bergman & Korhonen 2019, 153.) Aidot kiitokset, myönteinen asenne ja onnistumisista puhuminen vahvistavat hyvää ilmapiiriä työyhteisössä (Dunderfelt 2012, 96-102).

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan paras palaute vie työtä eteenpäin. Palautteen tulee olla hyödyllistä ja sen tarkoituksena on auttaa palautteensaajaa. Palaute onkin tärkeää, jotta työntekijä tietää tekevänsä työnsä oikein. Kun työntekijä saa myönteistä palautetta, hän haluaa tehdä työnsä jatkossakin hyvin. Palaute siis synnyttää ja vahvistaa työn imua. Palautetta tarvitaankin myös työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Hakasen mukaan ilman palautetta jopa työuupumuksen riskit voivat kasvaa. (Sarkkinen 2017.)

Palautteenantamisessa esimies voi käyttää niin kutsuttua hampurilaismenetelmää. Hampurilaismenetelmässä kriittinen, korjaava palaute tarjoillaan palautteenvastaanottajalle kahden kiitoksen välissä. Kiitokset ovat siis hampurilaisen sämpylä ja korjaava palaute sen pihvi. (Dunderfelt 2012, 103.)

Esimies voi omalla viestinnällään vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia. Tässä keskeisessä asemassa on kuunteleminen, ongelmanratkaisu, henkilöstön neuvominen ja opastaminen sekä muu päivittäinen viestintä työyhteisön kesken. (Työturvallisuuskeskus 2016, 9.) Esimiehen vuorovaikutustavoilla on valtava merkitys työyhteisön ilmapiirille (Dunderfelt 2012, 46). Tähän onkin syytä kiinnittää huomiota, sillä lähiesimiehen johtamis- ja viestintätavat ovat yksi yleisimmistä syistä vaihtaa työpaikkaa tai työtehtävää (Juholin 2017, 134-135).

2.5 Muutosviestintä

Yrityksissä tapahtuu jatkuvasti muutosta. Muutos vaatii aina myös viestinnän reagointia (Åberg 2020). Muutoksia voivat laajan organisaatiomuutoksen lisäksi olla esimerkiksi työryhmän tehtävien uudelleenjärjestäminen, muutos palvelumallissa tai uuden järjestelmän käyttöönotto (Bergman & Korhonen 2019, 9). Muutosprosesseissa viestinnän merkitys korostuu (Työturvallisuuskeskus 2016, 4). Vuorovaikutteinen viestintä onkin yksi

muutosjohtamisen kulmakivistä ja esimiehien rooli muutoksista viestittäessä on merkittävä (Työterveyslaitos 2021). Puutteellinen viestintä aiheuttaa usein ongelmia muutoksen johtamisessa (Juholin 2017, 74). Ihmiset eivät ala toimimaan halutulla uudella tavalla vain sillä, että asia kerrotaan heille (Juholin 2008, 126). Vastuu muutoksen läpiviennistä on kuitenkin koko organisaatiolla ja tavoitteisiin pääseminen vaatii avointa, yhteisöllistä keskustelua (Bergman & Korhonen 2019, 10-11).

Henkilöstö sopeutuu ja sitoutuu muutokseen paremmin, kun heidät osallistetaan muutosprosessiin. Näin työilmapiiri saadaan pidettyä hyvänä muutoksen aikana ja säilytettyä sen jälkeen. (Työterveyslaitos 2021.) Henkilökunnan osallistaminen muutosprosessiin heti sen alkuvaiheessa mahdollistaa aidon palautteen ja muutosehdotuksien sekä ideoiden keräämisen henkilöstöltä. (Työterveyslaitos 2021, Bergman & Korhonen 2019, 20.) Saatuaan itse osallistua muutoksen käsittelyyn ja työstämiseen, henkilökunta hyväksyy vaikeammatkin muutokset paremmin (Juholin 2008, 128).

Muutosprosessille tulee olla viestintäsuunnitelma, jossa muutoksen eri vaiheet ja eri kohderyhmät on huomioitu organisaation eri tasoilla. Vaikka muutoksesta ei voi olla liikaa tietoa, kaikkea ei ole järkevää jakaa kerralla. Viestinnän jakaminen osiin ja saman asian kertominen eri tavoin helpottaa sen ymmärtämistä. (Työterveyslaitos 2021.)

Muutosviestinnässä on hyvä huomioida mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus. Menneestä viestiminen on tärkeää, jotta tiedetään, mitä on muuttunut ja mikä muutoksen merkitys on ollut. Nykyhetkestä viestittäessä puhutaan tekemisestä tässä ja nyt, tulevaisuudesta viestimällä varmistetaan, että suunta ja tavoite pysyvät mielessä ja ovat kaikilla samat. Tulevaisuudesta ja tavoitteista puhuttaessa on tärkeää unohtaa kliseet ja keskittyä konkretiaan. Yhteinen tavoite on hyvä selkiyttää vastaamalla mitä, miksi ja miten - kysymyksiin. (Juholin 2008, 130-132.)

Se, millaista viestintää tarvitaan, riippuu siitä, millaisesta muutoksesta tai muutoksen vaiheesta on kyse. Åbergin (2020) mukaan esimerkiksi suunnan näyttävän toiminnan kanssa tarvitaan strategista viestintää ja liikettä aikaansaavan toiminnan kanssa operatiivista viestintää. Jos taas pyritään luomaan me-henkeä ja sitoutuneisuutta, tarvitaan yhteisöllistä viestintää.

Muutosviestinnässä tulee tähdätä kaksisuuntaiseen vuoropuheluun, joka seuraa muutosprosessin etenemistä. Viestinnässä keskitytään vastaamaan työntekijöille muutoksesta heränneisiin kysymyksiin. Työntekijät saattavat pohtia, mitä muutos juuri heidän kohdallaan tarkoittaa, mitä muutos heiltä vaatii ja onko heillä mahdollisuutta vaikuttaa prosessiin. (Työterveyslaitos 2021.) Kriitikillekin on annettava tilaa. Eriävistä näkemyksistä voi nousta esille hyödyllisiä ehdotuksia ja havaintoja siitä, miten uudet mallit käytännön arjessa toimivat. Kriittiselle palautteelle voikin olla järkevää varata oma johdettu ja organisoitu

keskustelunsa, jonka tulokset raportoidaan muutoksesta vastaaville henkilöille. (Juholin 2008, 135-136.)

2.6 Viestintäkanavat

Sisäisen viestinnän kanavista puhuttaessa moni saattaa ajatella intranettiä ja yrityksen henkilöstölehteä. Näitä voidaan pitää sisäisen viestinnän perinteisinä keinoina. Erityisesti intranettiä käytetään useissa yrityksissä pääkanavana sisäiselle viestinnälle. Intranetissä viestintä on yksisuuntaista tiedonjakamista ja sisältö saattaa olla monipolvista sekä pirstoutunutta. Täyttääkseen tarkoituksensa viestintäkanavana intranetin on vastattava yrityksen strategisia tarpeita, hakuominaisuuksien oltava tehokkaita ja järjestelmästä löytyvän tiedon relevanttia. Vaikka yksisuuntainen virallinen viestintä voikin olla hyvä lähtökohta, monikanavaisuudesta saadaan kuitenkin voimaa viestintään. (Bergman & Korhonen 2019, 112-113; 115-116.)

Sähköposti on monipuolinen viestintäkanava, jota voidaan käyttää pikaviestintään tai esimerkiksi tiedostojen säilyttämiseen. Sähköpostissa säilytetään tietoa, jota itse uskoo vielä tarvitsevansa tai jota viestin lähettäjät uskovat vastaanottajien tarvitsevan. Kun sähköpostia käytetään yrityksessä paljon, sen käsittelyyn, lukemiseen ja kirjoittamiseen kuluu päivittäin useita tunteja. Tehokas tiedonkäsittely, kommunikointi ja yhteistyö edellyttävät viestinnän kehittämistä. Nykypäivänä kommunikointi tapahtuu useammin ryhmissä, eikä viestintä enää ole pääasiassa kahden ihmisen välistä. Sähköpostia voidaan kuvailla siiloutuneeksi ja pienen piirin viestinnäksi. (Karkkila 2012.) Se onkin parhaimmillaan yksisuuntaisessa viestinnässä, sillä sitä ei ole tarkoitettu vuorovaikutteiseksi keskustelualustaksi (Juholin 2017, 130).

Koska seuraava työsukupolvi ei ole samalla tavalla tottunut käyttämään sähköpostia ja muut viestintämallit ovat heille tutumpia ja tehokkaampia, yritys voi tuoda työyhteisön käyttöön myös yrityksen sisäisen sosiaalisen median, kuten Yammer tai BlueKiwi. Sosiaalisen median ja siihen liitettyjen työkalujen avulla henkilöstö voi verkostoitua, jakaa tietoa ja hallita dokumentteja ilman sisäistä sähköpostiviestintää. Yrityksen siirtyessä käyttämään sisäistä sosiaalista mediaa kyse ei ole niinkään työkalusta vaan toimintamallin muutoksesta ja viestinnän järkeistämisestä. (Karkkila 2012.) Sosiaalisen median alustoilla vuorovaikutus on usein samalla tavalla suoraa ja välitöntä kuin työpaikan käytävillä tai kokoushuoneissa, kun ihmisiä kohdataan kasvotusten (Juholin 2017, 129). Moderneilla digitaalisilla viestinnän työkaluilla sisäistä viestintää voidaankin tehostaa ja viestinnästä saadaan keskustelevaa (Bergman & Korhonen, 114).

Esimerkiksi hajallaan toimivissa organisaatioissa digitaalisten työkalujen hyödyntäminen korostuu. Verkkokokouksien avulla ihmiset voivat kokoontua keskustelemaan yhdessä ja samanaikaisesti riippumatta siitä, mikä heidän fyysinen sijaintinsa on. Digitaalisesti tuotettuja keskustelufoorumeja voi hyödyntää myös viiveellä. Tästä on kyse esimerkiksi

silloin, kun nauhoitettua tiedotusta tai koulutusta katsotaan myöhemmin itse tilaisuuden jälkeen. Näin myös ne, jotka eivät päässeet osallistumaan samaan aikaan muiden kanssa, saavat itselleen samat tiedot. (Juholin 2017, 128.) Digitaalisista keskustelufoorumeista esimerkkinä voidaan käyttää Microsoft Teamsia, jota toimeksiantajayrityksessä käytetään erilaisten kokouksien ja koulutuksien järjestämisessä.

Pelkkä digitaalinen viestintä ja sosiaalinen media eivät kuitenkaan riitä. Työyhteisöissä tarvitaan edelleen myös puhuttua viestintää ja ihmisten keskinäisiä kohtaamisia. Kirjallinen viestintä, esimerkiksi painetut työohjeet, tukevat tätä vuorovaikutusta.

(Työturvallisuuskeskus 2016, 13.)

Henkilöstön osaamistarpeita vastaavat koulutukset ovat myös hyvä keino vuorovaikutukselliselle ja osallistavalle viestinnälle. Koulutukset voivat olla yrityksen itsetuottamia tai ulkopuolisten valmentajien tarjoamia, kunhan ne vastaavat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. (Bergman & Korhonen 2019, 115-116.)

Uusia viestintätapoja syntyy koko ajan (Työturvallisuuskeskus 2016, 4) ja niiden tavoitteena on helpottaa viestintää ja tiedonkäsittelyä. Monikanavainen viestintä on tehokasta, mutta vaatii pelisääntöjä ja ohjausta, jotta viestintä ei pirstaloidu. On tärkeää, että henkilöstö tietää, mitä viestintäkanavia heidän oletetaan käyttävän ja seuraavan. (Juholin 2017, 130.)

2.7 Viestinnän mittaaminen ja seuranta

Kuten kaikilla liiketoiminnan osilla, myös viestinnän avulla on tarkoitus saada aikaan mitattavaa tulosta: viestintä näkyy viivan alla (Nyman 2021, 15). Viestinnälle asetettujen tavoitteiden tuleekin olla realistisia, konkreettisia, mitattavia ja tuloksen esitettävissä esimerkiksi euroissa tai prosenteissa (Juholin 2010, 61). Näkemykseni mukaan sisäiselle viestinnälle näistä kahdesta luonnollisempaa on, että tulokset ovat prosenttimuodossa. Tavoitteena voi esimerkiksi olla kasvattaa yrityksen henkilöstön aktiivisuutta tietyn sisäisen viestinnän kanavan käyttämisessä tai lähettää henkilöstölle x-määrä y-aiheeseen liittyviä tiedotteita vuodessa. Lopulta sisäisen viestinnän onnistuminen johtaa kuitenkin myös yrityksen tuloseurojen kasvamiseen.

Elisa Juholinin (2010, 58) mukaan yrityksen on hyvä ensin määritellä viestinnän tavoitteet ja sen jälkeen päättää, millä mittareilla ja keinoilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Jos viestintää on tutkittu ja arvioitu ennen tavoitteiden asettamista, tutkimustuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää viestinnän jatkosuunnittelussa ja kehittämisessä. Jotta viestintää voidaan parantaa, on joka tapauksessa ensin tiedettävä sen vahvuudet ja heikkoudet (Juholin 2010, 28-29).

Viestintäkäytänteiden onnistumista on hyvä seurata säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tai isompien muutoksien yhteydessä kaksi kertaa vuodessa. Viestintää voidaan tutkia esimerkiksi kyselytutkimuksien ja seurannan avulla. Kyselytutkimuksia käytetään usein silloin, kun tutkitaan ihmisten tietoja, asenteita tai arvoja, ja seurantaa silloin, kun tavoitteena on saada kuva ajankohtaisesta tilanteesta. (Juholin 2010, 74-76, 101.) Sisäisen viestinnän tutkimisessa seurantaa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi sisäisen sosiaalisen median viestimäärien tai keskustelunaiheiden suhteen. Sisäistä viestintää voidaan tutkia myös henkilöstön itsearvioinnin avulla (Juholin 2010, 96).

3 Tutkimus Sixt Autovuokraamon sisäisestä viestinnästä

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Sixt Autovuokraamo ja tarkemmin sen Suomen franchise-lisenssinhaltijana toimiva Veho Rent Oy Ab. Sixt on vuonna 1912 Saksassa perustettu perheyritys, jonka toimintaa Veho Rent Oy Ab on Suomessa hoitanut vuodesta 2008. (Sixt 2021a.)

Yrityksen liiketoiminta perustuu henkilö- ja pakettiautojen vuokraamiseen. Autoja vuokrataan lyhyt- ja pitkäaikaisesti niin yksityis- kuin yritysasiakkaillekin. (Sixt 2021a.) Yrityksen asiakaskunta voidaan jakaa karkeasti kolmeen segmenttiin: turistiasiakkaat, sijaisautoasiakkaat ja yritysasiakkaat.

Yritys profiloituu premium-palveluntarjoajaksi. Vuokraukset räätälöidään yksilöllisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita ja asiakasinnostuneisuutta pidetään tärkeänä asiana. Autovuokrauksen yhteydessä asiakkaalle tarjotaan myös erilaisia lisäpalveluita, kuten lisäturvatuotteita, lastenistuinta ja suksibokseja. (Sixt 2021a.)

Koska yrityksen toimialueena on koko Suomi, henkilökunta on levittänyt maantieteellisesti laajalle alueelle. Yrityksellä on toimipisteitä 13 kaupungissa ympäri Suomea (Sixt 2021a) ja näissä toimipisteissä yli 60 työntekijää (Sixt 2021b, Kankkonen 2021). Yrityksen työntekijät työskentelevät esimerkiksi erilaisissa asiakasrajapintatehtävissä, operatiivisessa työssä autojen kunnossapidon parissa, kalustonhallinnan ja hinnoittelun työtehtävissä sekä erilaisissa hallinnollisissa työnkuissa.

Toimipisteet ovat aktiivisesti kanssakäymisessä sekä toistensa että esimerkiksi kalusto-, lisämyynti- ja hinnoitteluosastojen kanssa. Välimatkojen sekä koronapandemiasta johtuvien vallitsevien etätyösuositusten vuoksi viestiminen tapahtuu pääasiassa sähköpostitse tai puhelimen avulla. Tiedotteita ja uusia työohjeita jaetaan suullisesti, sähköpostitse sekä yrityksen Yammer-kanavassa. Yrityksellä on Yammerissa tiedotuskanavan lisäksi myös keväällä 2021 perustettu työntekijöiden virtuaaliseksi kahvipöydäksi tarkoitettu kanava, joka toimii rennompana viestintävälineenä eri puolella Suomea työskentelevien tiimien välillä. Näiden

lisäksi yritys käyttää viestinnässä Microsoft Teamsia, jossa järjestetään esimerkiksi kokouksia ja koulutuksia sekä tehdään pikaviestintää.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Sixt Autovuokraamon sisäisen viestinnän nykytila ja laatu yrityksen henkilökunnan näkökulmasta. Samalla haetaan henkilökunnalta mahdollisia toiveita sisäisen viestinnän kehittämisen suhteen.

Tavoitteena on saada tutkimuksen avulla aineistoa sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelmaa varten. Kun kehittämissuunnitelma luodaan vastaamaan tutkimuksessa esille nousseita tarpeita, siitä saadaan aito apu ja suurin mahdollinen hyöty yritykselle. Kehittämällä sisäisen viestinnän laatua, voidaan parantaa henkilökunnan työhyvinvointia ja yrityksen tehokkuutta.

3.1 Tutkimuksen taustat ja menetelmät

Tähän opinnäytetyöhön valittu tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus on yleistynyt organisaatiotutkimuksissa jo 1970-luvulla. Sen suosiot nosti organisaatiokulttuurillisen johtamisparadigman muodostuminen, sillä laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti muun muassa organisaation sisäisten suhteiden ja johtamisvuorovaikutuksen tarkastelemisen. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää valittua ilmiötä tutkimuskohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siis selvittämään henkilöiden ajatuksia ja tunteita valittua ilmiötä kohtaan. Ihmisten voidaan nähdä sekä vaikuttavan itse sosiaaliseen todellisuuteen että olevan sen vaikutuspiirissä; siksi on merkityksellistä tutkia sitä, miten ihmiset valitun ilmiön kokevat. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää yrityksen sisäistä viestintää kohdehenkilöiden eli yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijät ilmiön, eli yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan, kokevat.

Laadullinen tutkimus alkaa aiheen valitsemisesta ja tutkimuksen tavoitteiden määrittelystä. Tarkasti määriteltyjen tavoitteiden avulla on tarkoitus rajata tutkimuksen aihetta ja helpottaa aiheeseen keskittymistä. Tavoitteet ilmaistaan usein kysymysmuodossa; puhutaan tutkimuskysymyksistä. Aiheen ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen tutkija perehtyy aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja mahdollisesti vielä tarkentaa tutkimuskysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen joustava tutkimusasetelma mahdollistaa aiemmin tehtyjen valintojen muokkaamisen tutkijan ymmärryksen kasvaessa. Tästä huolimatta tutkimuskysymysten tulisi olla valmiita ennen tutkittavan aineiston hankkimista havainnoinnin helpottamiseksi. Kun tutkimuskysymykset on määritelty ja tutkija on tutustunut aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, on lähestymistavan valinnan sekä aineistonkeräämisen vuoro. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja havainnointi. (Juuti & Puusa 2020.)

Aineisto tälle tutkimukselle saatiin selvittämällä yrityksen henkilöstön näkemystä sisäisen viestinnän nykytilasta kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen tuloksena oli numeraalista informaatiota siitä, millaisin prosenttiosuuksin henkilökunta kokee viestinnän eri osa-alueiden toteutumisen hyvänä tai huonona kyselyhetkellä. Toimeksiantajan toiveesta kyselytutkimus toteutettiin siten, että siitä voidaan lisäksi tarkastella eri toiminta-alueilla ja eri esimiehien alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden mahdollisia näkemuseroja viestinnän laadusta. Tämän avulla voitaisiin reagoida mahdollisiin alueellisiin erinomaisuuksiin tai puutteisiin viestinnässä.

Tutkimuskyselyn vastaanottajat jaettiin 12 ryhmään esimiehesuhteiden vuoksi. Koska jokaisessa ryhmässä oli useita saman esimiehen alaisuudessa työskenteleviä henkilöitä, vastauksien perusteella ei voitu tunnistaa tai yksilöidä vastaajia.

Tutkimuskysely sisälsi erilaisia väittämiä, joihin vastattiin pääasiassa asteikolla 1-5 sen mukaan kuinka hyvin vastaaja samaistui väittämään. Kyselyssä oli myös kysymys tiedonjakamisen tahdistusta, jossa vastausvaihtoehdot olivat liian harva, sopiva ja liian tiheä. Kyselyn lopussa oli kaksi monivalintakysymystä liittyen siihen, mistä asioista vastaajat haluaisivat lisää tietoa ja missä kanavassa he toivoisivat sisäisen tiedotuksen pääasiassa tapahtuvan. Kysely päättyi avoimeen kirjoituskenttään, johon vastaaja saattoi halutessaan kirjoittaa omia ajatuksiaan sisäisestä viestinnästä.

Kyselytutkimukset ja numeraalinen informaatio ovat tyypillisiä ominaisuuksia määrällisissä tutkimuksissa. Se ei kuitenkaan estä käyttämästä menetelmää laadullisessa tutkimuksessa ja monimenetelmällisyys onkin varsin suosittua nykypäivänä. Käytetyillä metodeilla on vain välinearvo eikä sen perusteella voida määritellä tutkimusta laadulliseksi tai määrälliseksi. Tästä tutkimuksesta laadullisen tekee se, että tutkimuksessa keskeisessä roolissa ovat ihmisten kokemukset valitusta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020.)

Tutkimusaineistoa kerättiin myös havainnoimalla yrityksen sisäistä viestintää. Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tyypillisistä aineistonkeruumenetelmistä (Juuti & Puusa 2020). Havainnointipaikkana olivat pääasiassa yrityksen Yammer-kanava ja sähköpostiviestintä. Havainnointiaineistoa käytettiin kyselytutkimuksella saadun tiedon tukena ja apuna taustoittamaan henkilökunnan näkemyksiä.

Koska laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat tyypillisesti sellaisia, joissa tutkija on läsnä hankkimassa aineistoa, laadullisen aineiston analyysi alkaa usein jo aineiston hankkimishetkellä. Oma tutkimukseni perustuu pääasiassa kyselytutkimukseen, jolloin tutkijan vaikutus kerättävään aineistoon on pienempi kuin esimerkiksi haastattelututkimuksessa olisi. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen aineiston analyysi alkaa sillä, että kerätystä aineistosta pyritään löytämään kategorioita, teemoja ja luokkia, joihin aineistoa voidaan jakaa. Tutkija yhdistää havaintonsa aihetta käsitteleviin aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin. Aineistoa analysoimalla pyritään saavuttamaan mielekäs, selkeä kokonaisuus, jonka avulla voidaan luoda onnistunutta tulkintaa sekä esitellä siitä muodostuvat johtopäätökset. Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidessa, kuten muussakin tieteellisessä tutkimuksessa, tärkeää on, että tutkija pysyy objektiivisena. (Juuti & Puusa 2020.)

3.2 Tutkimustulokset

Kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 28.6.-18.7.2021. Linkki tutkimuskyselyyn lähetettiin 58 työntekijälle ja vastauksia saatiin 23 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui siten 39,66 prosenttia. Tutkimuksessa saatujen numeraalisten vastauksien yhdenmukaisuus vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja, vaikka vastausprosenttia voidaan pitää alhaisena, se on kuitenkin parempi kuin yrityksen sisäisissä kyselyissä tyypillisesti.

Tässä luvussa esittelen tutkimuksesta saadun numeraalisen informaation eli vastauksista saadut prosenttiluvut kysymyskohtaisesti. Esitän vastauksia myös kaavioiden avulla silloin, kun se on ymmärrettävyyden kannalta tarpeellista. Kysymykset ja tulokset on löydettävissä myös opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Avoimeen kysymykseen saatuja vastauksia siteerataan anonyymisti.

Viimeisessä alaluvussa käydään läpi tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja sisäiseen viestintään liittyen. Havainnot ovat omia havaintojani tarkastelun kohteena olleista sisäisen viestinnän kanavista eli yrityksen Yammer-kanavasta ja sähköpostiviestinnästä.

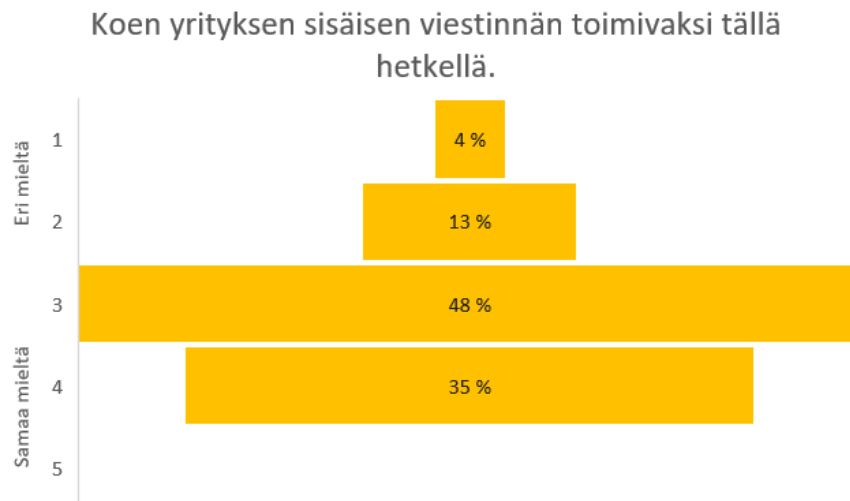
Tutkimuskysely oli jaettu siten, että sen perusteella olisi ollut mahdollisuus tutkia eri henkilöstöryhmien kokemuksia sisäisestä viestinnästä. Tutkimukseen saaduissa vastauksissa ei kuitenkaan havaittu merkittäviä eroja eri alueilla, jonka vuoksi tuloksia käsitellään tässä työssä vain yhtenä kokonaisuutena.

3.2.1 Käsitely sisäisestä viestinnästä yleisesti

Kyselyn kolme ensimmäistä väittämää käsittelevät vastaajien näkemystä sisäisestä viestinnästä yleisesti. Ensimmäinen väittämä oli ”Koen toimivan sisäisen viestinnän tärkeänä yritykselle”. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat vastasivat ensimmäiseen väittämään olevansa samaa mieltä asiasta. Yksi vastaaja arvioi asteikolla 1-5 olevansa vain vastausvaihtoehto 4:n arvoisesti samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa.

Seuraava väittämä oli ”Koen yrityksen sisäisen viestinnän toimivaksi tällä hetkellä” (Kuvio 2). Tässä väittämässä havaitaan huomattavasti enemmän hajontaa kuin ensimmäisessä väittämässä, jossa vastaajat olivat pääasiassa samanmielisiä väittämän kanssa. Tässä

väittämässä yksikään vastaajista ei vastannut olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. 35 % vastaajista koki samaistuvansa väittämään vastausvaihtoehto 4:n arvoisesti ja 48 % 3:n arvoisesti. Väittämän kanssa erimielisiä vastaajia oli 13 % (vastausvaihtoehto 2) ja 4 % (vastausvaihtoehto 1).



Kuvio 2 Henkilöstön kokemus sisäisen viestinnän toimivuudesta tutkimushetkellä

Kolmas väittämä oli ”Sisäistä viestintää on mielestäni tärkeä kehittää”. Tämän väittämän kanssa kaikki vastaajat olivat samanmielisiä eli 100 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon 5 - Samaa mieltä.

3.2.2 Tiedonvälittäminen

Tutkimuksen seuraavilla väittämillä kartoitettiin henkilökunnan näkemyksiä tiedonvälittämisestä yrityksen sisällä. Osiossa oli viisi kysymystä, jotka käsitelivät tiedonvälittämisen kanavia ja tahtia sekä sitä, onko tieto helposti työntekijöiden löydettävissä.

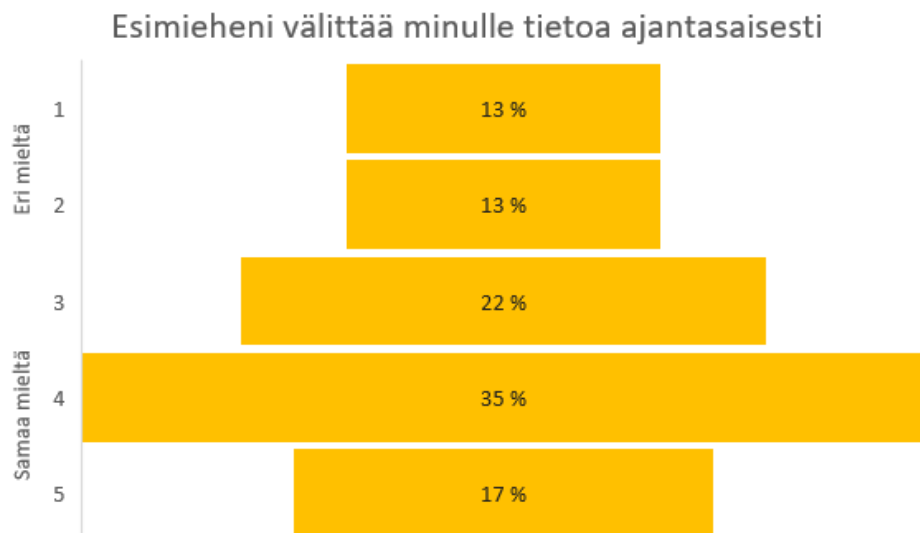
Osion ensimmäinen väittämä oli ”Tietoa jaetaan oikeissa kanavissa (esim. Yammer, sähköposti, suullinen tiedottaminen)”. 26 % vastaajista oli samanmielinen väittämän kanssa. 43 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehto 4:n. Puolivälin eli 3:n oli valinnut 9 % vastaajista ja 2:n 13 % vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 9 % vastaajista.

Toinen väittämä koski tiedon löytämistä yrityksen viestintäkanavista. Väittämän ”Löydän etsimäni tiedon yrityksen viestintäkanavista (esim. Yammer, sähköposti, intra) helposti” kanssa samaa mieltä oli vain 9 % vastaajista. 35 % vastaajista valitsi vaihtoehto 4:n ja 26 % vaihtoehto 3:n. Myös tähän väittämään saatiin erimielisiä vastauksia, sillä vastausvaihtoehto 2:n valitsi 9 % ja 1:n 22 % vastaajista.

Osion kolmas kysymys oli lause ”Tiedonjakamisen tahti on mielestäni”, jonka vastaaja täydensi valitsemalla vaihtoehdoista liian harva, sopiva tai liian tiheä. Tiedonjakamisen tahti oli liian harva 13 % vastaajista mielestä, sopiva 78 % mielestä ja liian tiheä 9 % mielestä.

Väittämän ”Kootummasta tiedottamisesta olisi minulle hyötyä (tiedottaminen esim. kerran viikossa uutiskirjeen tapaan)” kanssa samaa mieltä oli 26 % vastaajista. 43 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 4 ja 9 % vaihtoehdon 3. Vastausvaihtoehdon 2 valitsi 13 % vastaajista ja eri mieltä oli 9 %.

Tämän osion viimeinen väittämä oli ”Esimieheni välittää minulle tietoa ajantasaisesti” (Kuvio 3). Väittämän kanssa samaa mieltä oli 17 % vastaajista. 35 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 4 ja 22 % vaihtoehdon 3. Sekä 2- että 1-vastausvaihtoehto keräsivät kumpikin 13 % vastauksista.



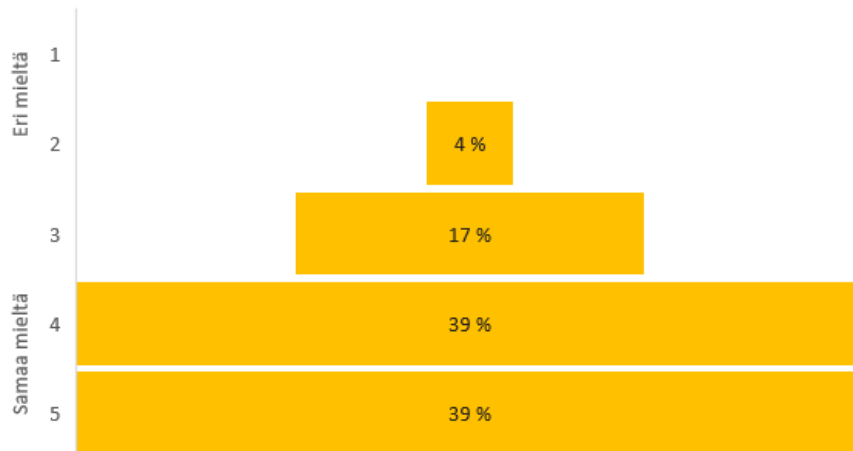
Kuvio 3 Väittämä: esimieheni välittää minulle tietoa ajantasaisesti

3.2.3 Viestintä työntekijöiden ja työryhmien välillä

Tutkimuksen kolmannessa osuudessa oli neljä väittämää, joiden avulla selvitettiin henkilöstön kokemus työntekijöiden ja työryhmien välisen viestinnän sujuvuudesta ja asiallisuudesta. Tämän osion väittämiin yksikään vastaaja ei vastannut olevansa eri mieltä.

Väittämän ”Viestintä esimiehiltä alaisille on sujuvaa ja asiallista” vastauksien perusteella 39 % vastanneista työntekijöistä oli samanmielinen väittämän kanssa (Kuvio 4). Vaihtoehto 4:n oli valinnut niin ikään 39 % vastaajista. Voidaan siis todeta, että 78 % työntekijöistä kokee esimiehiltä alaisille suuntautuvan viestinnän sujuvana tai asiallisena. 3- ja 2-vastausvaihtoehdot oli valinnut 17 % ja 4 % työntekijöistä.

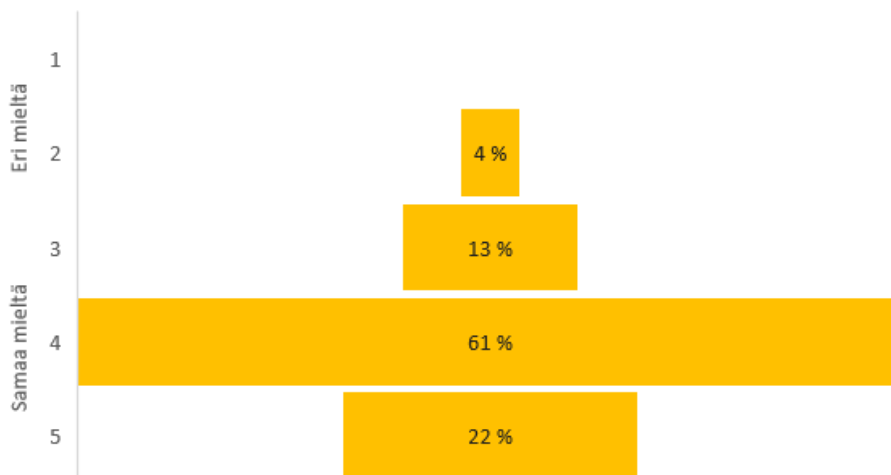
Viestintä esimiehiltä alaisille on sujuvaa ja asiallista.



Kuvio 4 Henkilöstön kokemus esimiehiltä alaisille suuntautuvasta viestinnästä

Seuraava väittämä koski alaisilta esimiehille suuntautuvaa viestintää: ”Viestintä alaisilta esimiehille on sujuvaa ja asiallista” (Kuvio 5). Tämän väittämän kanssa samanmielisiä oli 22 % henkilöstöstä. Vastausvaihtoehto 4:n oli valinnut 61 % vastaajista, vaihtoehto 3:n 13 % ja vaihtoehto 2:n 4 %.

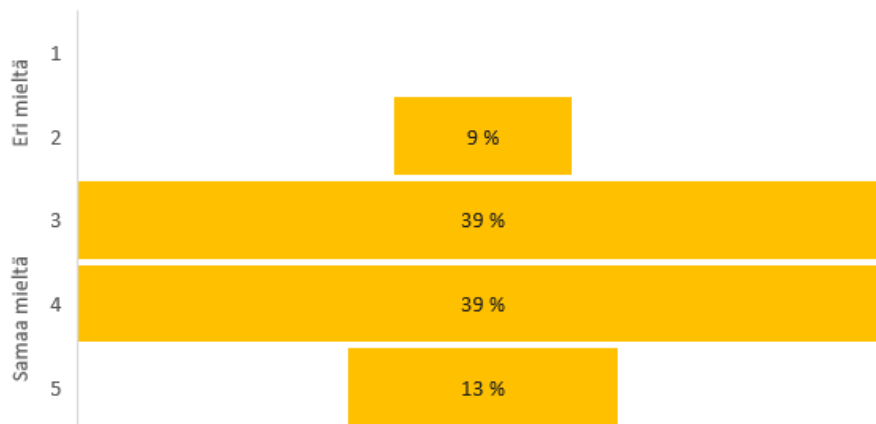
Viestintä alaisilta esimiehille on sujuvaa ja asiallista



Kuvio 5 Väittämä: viestintä alaisilta esimiehille on sujuvaa ja asiallista

Väittämän ”Viestintä toimipisteiden tai työryhmien välillä on sujuvaa ja asiallista” (Kuvio 6) kohdalla suurin osa vastaajista oli valinnut joko vaihtoehdon 3 tai 4. Samaa mieltä, eli vaihtoehdon 5, oli valinnut 13 % vastaajista. Sekä 4 että 3 keräsivät kumpikin 39 % vastauksista. Vaihtoehdon 2 oli valinnut 9 % vastaajista.

Viestintä toimipisteiden tai työryhmien välillä on sujuvaa ja asiallista.



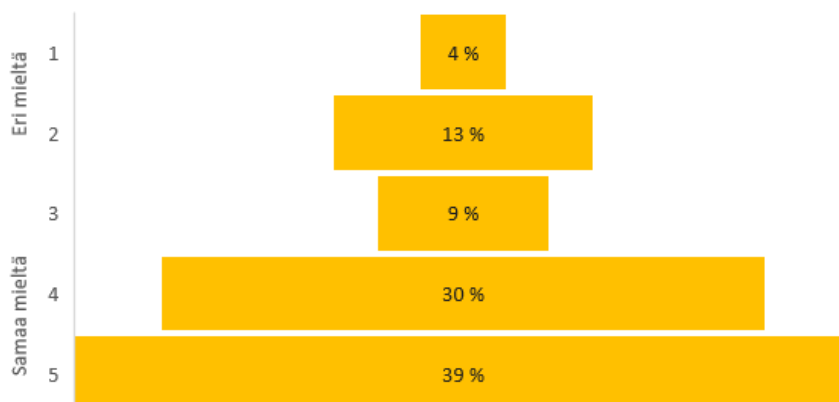
Kuvio 6 Väittämä: viestintä toimipisteiden tai työryhmien välillä on sujuvaa ja asiallista

Osion viimeinen väittämä oli ”Vapaampi suullinen ja kirjallinen viestintä (esim. Teams- ja WhatsApp-viestit tai työpaikalla käydyt keskustelut) työryhmäni kesken on sujuvaa ja asiallista”. Väittämän kanssa samaa mieltä oli 48 % vastaajista. Vaihtoehdon 4 oli valinnut 35 % vastaajista ja sekä 3- että 2-vaihtoehto saivat kumpainenkin vastauksia 9 %.

3.2.4 Palautteenantaminen

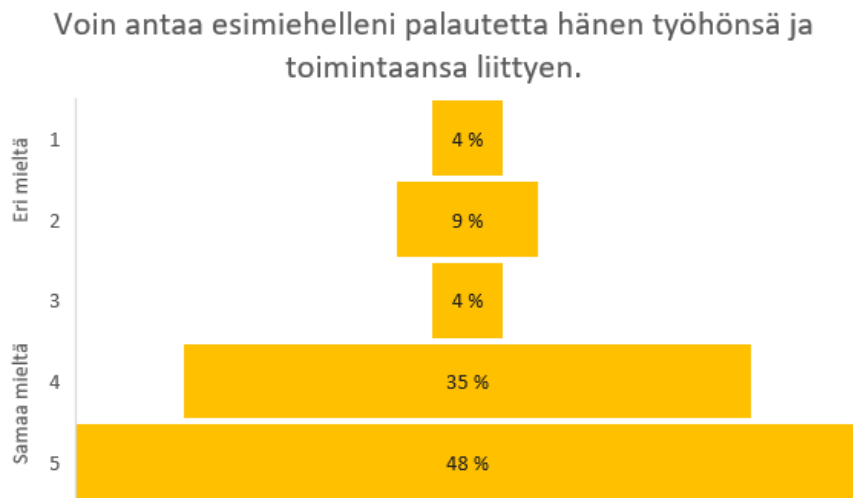
Palautteenantamista käsitteleviä kysymyksiä oli kaksi. Näistä ensimmäinen oli väittämä ”Saan esimieheltä rakentavaa palautetta työhöni ja toimintaani liittyen” (Kuvio 7). 39 % vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa. 30 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 4, 9 % vaihtoehdon 3, 13 % vaihtoehdon 2 ja 4 % vaihtoehdon 1 eli eri mieltä.

Saan esimieheltä rakentavaa palautetta työhöni ja toimintaani liittyen.



Kuvio 7 Henkilöstön kokemus esimieheltä saatavasta palautteesta

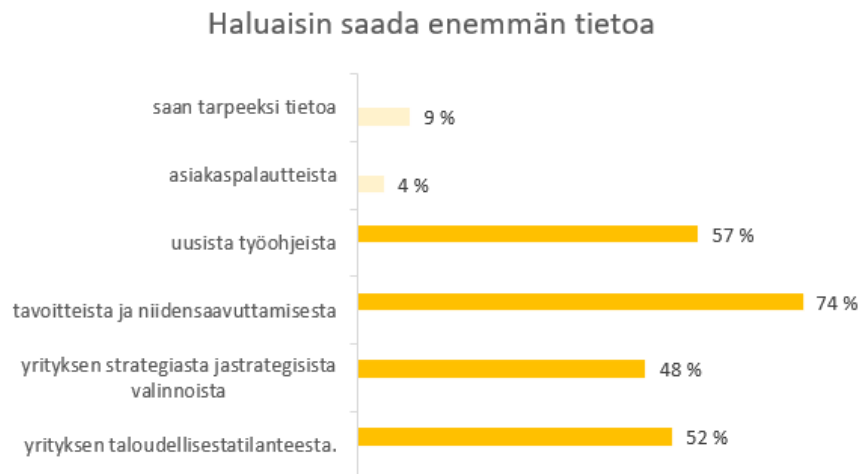
Palautteenantamista koskevan osion toinen kysymys koski työntekijöiden kokemusta siitä, voivatko he antaa esimiehelle palautetta. Väittämä oli muotoiltu seuraavasti ”Voin antaa esimiehelleni palautetta hänen työhönsä ja toimintaansa liittyen” (Kuvio 8). Vastaajista 48 % oli väittämän kanssa samaa mieltä. 35 % vastaajista oli valinnut vaihtoehdon 4, 4 % vastaajista vaihtoehdon 3 ja 9 % vastaajista vaihtoehdon 2. Eri mieltä väittämän kanssa oli 4 % vastaajista.



Kuvio 8 Henkilöstön kokemus palautteenantamisesta esimiehelle

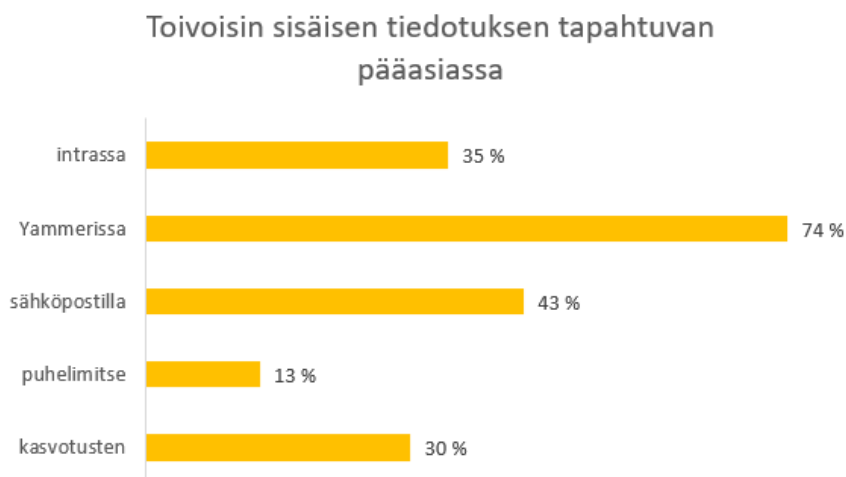
3.2.5 Monivalintakysymykset

Tutkimuskyselyn tämä osio piti sisällään kaksi monivalintakysymystä. Ensimmäinen monivalintakysymys oli muotoiltu siten, että väittämän alkuna oli ”Haluaisin saada enemmän tietoa” ja vastaajan tuli jatkaa lausetta valitsemalla ne aiheet, joista hän halusi saada enemmän tietoa. Tässä kysymyksessä oli myös mahdollisuus vastata omin sanoin. Alla olevasta kuvioista (Kuvio 9) nähdään, että 9 % vastaajista oli vastannut omin sanoin saavansa tarpeeksi tietoa ja 4 % vastaajista halusi lisää tietoa asiakkaiden antamista palautteista. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli valittu seuraavasti: uusista työohjeista halusi saada enemmän tietoa 57 % vastaajista, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta 74 % vastaajista, yrityksen strategiasta ja strategisista valinnoista 48 % ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta 52 %.



Kuvio 9 Aiheita, joista henkilöstö haluaisi saada enemmän tietoa

Toinen monivalintakysymys pyrki selvittämään henkilöstön toivoman sisäisen tiedotuskanavan. Väittämänä oli ”Toivoisin sisäisen tiedotuksen tapahtuvan pääasiassa” ja vastaajat valitsivat haluamansa viestintäkanavat valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista. Alla olevasta kuviossa (Kuvio 10) esitetään, että 35 % vastaajista toivoi tiedotuksen tapahtuvan intrassa, 74 % Yammerissa ja 43 % sähköpostilla. Puhelimitse tapahtuvaa tiedotusta suosi 13 % vastaajista ja kasvotusten tapahtuvaa 30 %.



Kuvio 10 Henkilöstön toiveita sisäisen tiedotuksen kanavasta

3.2.6 Avoimet vastaukset

Tutkimuskyselyn viimeinen osio oli vapaa tekstikenttä, jonka avulla henkilöstölle annettiin mahdollisuus kirjoittaa ajatuksistaan vapaasti. Vastauksia saatiin 8 kappaletta. Tämän osion vastausprosentti oli 34,78 prosenttia kyselyyn vastanneista.

Vastauksissa toistuvana teemana ovat viestintäkanavat, viestinnän määrä sekä työohjeistukset. Vastajat olivat huolissaan siitä, etteivät kaikki ohjeistukset ole työntekijöiden helposti saatavilla. Ohjeistuksien myös kuvaillaan olevan tulkinnanvaraisia tai vanhentuneita.

”Uudet ohjeistukset pitäisi olla helposti löydettävissä, järkevästi otsikoitu ja jäsennelty intraan. Pelkka Yammer ei ole oikea väylä viestiä. Kaikki uudet ohjeet pitäisi suullisen viestinnän lisäksi olla saatavilla myös kirjallisesti samaisesta helposti löydettävästä väylästä. Liian usein oletetaan, että ihmiset tietää jo jotakin ja viestitään aiheesta vain ohi menen. Liian usein myös ohjeistukset ja viestit jättävät valtavasti tulkinnan varaa. Arvostan keskustelemaa viestintää, ja oma esimieheni on enemmän suoraviivainen ja ilmoitteleva tyyppi. Se aiheuttaa hieman konflikteja.”

”Mielestäni infoa jaetaan ja viestintää harjoitetaan reilusti, mutta on valitettavaa että suuri osa henkilöstöstä ei ota sitä vastaan virallisesta tiedotuskanavasta (Yammer), koska eivät käytä sitä aktiivisesti tai ollenkaan. Tämä tiedotuskanavien seuraaminen pitäisi minusta kuulua virkailijoiden(kin) päivittäisiin pakollisiin työtehtäviin.”

”Mitä alemmas organisaatiokaaviossa mennään, sitä vähemmän virkailijat saavat tietoa OhRyn tekemistä päätöksistä.”

”Sisäinen viestintä on surkeaa, ei oikea-aikaista ja epäjohdonmukaista. Viestinnästä pitäisi olla selkeät linjat joko henkilöstön kesken ja viestinnän kehittämiseen keskittää nykyistä enemmän resursseja. Ohjeistukset eivät ole helposti löydettävissä ja ovat usein vanhentuneita tai puutteellisia.”

Avoimissa vastauksissa voidaan havaita ristiriitaa siinä, miten henkilöstö kokee viestinnän määrän. Toinen vastaaja on sitä mieltä, että viestintää tulisi olla mieluummin liikaa kuin liian vähän, mutta toinen vastaaja toivoisi viestinnän olevan kootumpaa.

”Viestitään mieluummin liikaa kun liian vähän.”

”Vähemmän kanavia ja viestit esim. kerran viikossa kootusti”

Yhteisien palaverien ja reaaliaikaisen tiedonvaihdon merkitys nousi myös esille avoimissa vastauksissa. Vastaaja pitää palavereja tehokkaana viestintäkanavana ja toivoo, että erilaisia yhteisten keskustelujen mahdollisuuksia hyödynnetään paikallistasolla.

”Yksi tehokkaimpia sisäisen viestinnän kanavia / paikkoja on mielestäni yhteiset palaverit. Viikko-ohry / managermiitti / CES kk palaverit. Toivottavasti paikallisella tasolla myös hyödynnetään "viikkovartteja" tai muita toimintaympäristöön sopivia

tapoja. Live tiedonvaihdossa tarkentaville kysymyksille on paremmin tilaa kuin kirjoitetussa viestinnässä”

Yhdessä vastauksessa sisäistä viestintää tarkasteltiin yhteisöllisyyden näkökulmasta. Vastaaaja kertoo, että maantieteellinen etäisyys voi vaikuttaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Hän kokee, että toimivan sisäisen viestinnän avulla voitaisiin saada henkilökunta puhaltamaan yhteen hiileen.

”Sisäinen viestintä on tärkeää paitsi informaation, myös yhteisöllisyyden kannalta. Meidän uusi yammer ryhmä sixt cafe oli hyvä lisä, ja toivoisin että siellä tapahtuisi enemmän keskustelua. Koko maahan levittäytyneen organisaation ongelmakohtia voi olla työntekijöiden eristäytyneisyys. Kollegoja ei näe, niin tulee tunne että painii yksin ongelmien kanssa, jotka saattavat olla toisella toimipisteellä tuttuja ja yhtä ärsyttäviä. Sisäinen viestintä juuri voice of sixtin kaltaisten yammer ryhmien tai esimerkiksi teamsryhmien avulla voisi kaventaa tuota etäisyyttä toimipisteiden työntekijöiden välillä, ja sitoa toimipisteitä yhteenkuuluvuuden tunteella puhaltamaan yhteen hiileen.”

3.2.7 Havainnot

Tarkastelujaksolla 28.6.-18.7.2021 yrityksen sisäisen viestinnän kanavissa Yammerissa ja sähköpostissa viestittiin keskimäärin joka arkipäivä. Yrityksen virallisella Yammer-kanavalla viestintä oli pääosin tiedottamista. Tietoa välitettiin esimerkiksi uusista työohjeista sekä järjestelmän vikatiloista. Tietoa välittää moni eri henkilö - jokainen omalta vastuualueeltaan. Ohjausryhmä julkaisee Yammerissa viikoittain Ohjausryhmän viikkoviestin, jonka jokainen ohjausryhmän jäsen kirjoittaa vuorollaan. Nämä viikkoviestit saattavat sisältää esimerkiksi kiitosta ja kannustusta tai ajankohtaisia tietoja yrityksen taloudesta.

Yammerissa on saatavilla paljon tietoa ja jokaisen odotetaan seuraavan viestivirtaa itse. Osasta julkaisuja tulee ilmoitus henkilökunnalle myös sähköpostiin, jolloin viesti saadaan perille tehokkaammin.

Yrityksellä on käytössään myös The Voice of Sixt -kanava, joka on rennompi keskustelualusta. Kanavalla oli tarkastelujakson aikana yksi julkaisu, joka keräsi 5 reaktiota ja 4 kommenttia. Vaikka The Voice of Sixt ei vielä ole aktiivisessa käytössä, henkilöstö vaikuttaa kiinnostuneelta siitä, mitä sinne julkaistaan. Alustalle on aiemmin julkaistu muutamia työarkeen liittyviä hauskoja tai mielenkiintoisia tarinoita sekä kaksi Masked Renter -visailua, jossa on tarkoitus arvuutella hengityssuojaimen ja aurinkolasien taakse piiloutuneen kollegan henkilöllisyyttä.

Sähköpostiviestintä keskittyy pääasiassa operatiivisen toiminnan järjestämiseen. Viestejä välitetään eri työryhmien ja toimipisteiden välillä liittyen esimerkiksi autojen siirtoihin

kaupungista toiseen. Toimipisteet välittävät myös ajantasaista tietoa hinnoittelusta ja kapasiteetinhallinnasta vastaaville henkilöille. Sähköpostiviestintä on pääosin vuoropuhelua ja viestinnän sävy on keskusteleva.

Tarkastelujaksolla havaittiin, että yksi sisäisen viestinnän oleellisista asioista toteutuu yrityksessä: kaikki työyhteisön jäsenet voivat viestiä. Viestinnässä pyrittiin vastavuoroisuuteen ja keskustelulle oli mahdollisuus.

3.3 Johtopäätökset

Tutkimuksesta tehty merkittävin havainto on, että yksikään vastaajista ei koe yrityksen sisäistä viestintää täysin toimivana vastaushetkellä ja kaikki kokivat sen kehittämisen tärkeänä. Tutkimuksesta nousevat esille seuraavat kolme teemaa: työryhmien keskinäisviestintä on pääosin sujuvaa, mutta tiedon löytäminen on vaikeaa ja tiedon kootumpi jakaminen koettaisiin hyödyllisenä.

Tutkimuksen ensimmäisen osion perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat sisäisen viestinnän merkittävänä yritykselle ja pitävät sen kehittämistä tärkeänä, sillä näitä koskeviin väittämiin lähes kaikki vastaajat olivat vastanneet olevansa samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei vastannut olevansa täysin samanmielinen väitteen ”Koen yrityksen sisäisen viestinnän toimivaksi tällä hetkellä” kanssa, mikä osaltaan välittää tärkeää viestiä siitä, että henkilöstö näkee sisäisessä viestinnässä ongelmakohtia.

Tiedonvälittämistä koskevien väittämien vastauksissa korostuu vastauksien hajaantuminen laajemmalle alueelle vastausasteikolla. Kaikissa kysymyksissä kaikki vastausvaihtoehdot ovat saaneet ääniä. Tuloksista siis ilmenee, että työntekijöiden tarpeet tiedonvälittämisen suhteen vaihtelevat osan työntekijöistä ollessa sitä mieltä, että tieto on löydettävissä helposti ja sitä jaetaan sopivalla tahdilla oikeissa kanavissa ja osan kokiessa tilanteen aivan päinvastoin. Valtaosa työntekijöistä kuitenkin koki, että kootummasta tiedottamisesta olisi heille hyötyä, sillä tämän väittämän kohdalla vastausvaihtoehdot 4 ja 5 keräsivät yhteensä 71 % vastauksista.

Hajonnasta huolimatta vastauksista havaitaan selkeästi, että enemmistön mielestä tietoa jaetaan oikeissa kanavissa sopivalla tahdilla, mutta sitä ei ole helppo löytää. Tätä tukevat myös omat havaintoni. Tiedottaminen toimii yrityksen pääkanavissa Yammerissa ja sähköpostissa hyvin, muttei ole koottua ja ihmiset tiedottavat oman vastualueensa uutisista ja työohjeista tarpeen mukaan. Jälkikäteen tietoa ja ohjeistuksia on vaikea löytää Yammerista ja intrasta. Henkilöstö kokee Yammerin hyvänä viestintäkanavana, mutta tieto pitäisi olla löydettävissä helpommin.

Viestintä esimiesten, alaisten ja eri työryhmien välillä koettiin pääosin hyvänä. Yksikään vastaajista ei vastannut olevansa eri mieltä koskien tämän osion väittämiä. Väittämässä, jotka koskivat esimiesten, alaisten ja eri työryhmien välisen viestinnän sujuvuutta ja asiallisuutta, eniten vastauksia keräsi vastausvaihtoehto 4. Henkilöstö siis kokee viestinnän näiltä osin pääasiassa hyvänä, mutta koska vastausvaihtoehto 5 ei saanut enempää ääniä, kehitettävää löytyy. Vapaampaa suullista ja kirjallista viestintää ja sen asiallisuutta sekä sujuvuutta koskeneessa väittämässä eniten vastauksia sai vaihtoehto 5 - samaa mieltä. Näistä vastauksista voidaan tehdä johtopäätös siitä, että työryhmien keskinäisviestintä on pääasiassa sujuvaa.

Kysyttäessä palautteenannosta esimiehiltä alaisille ja alaisilta esimiehille ovat vastaukset jakautuneet koko vastausasteikolle. Valtaosa vastauksista kuitenkin on asteikon yläpäässä eli esimiehiltä saadaan rakentavaa palautetta ja heille voidaan antaa palautetta työhön ja toimintaan liittyen. On tärkeää, että palautteenantaminen on kehitettävää ja kaksisuuntaista: esimiehet ja työntekijät voivat molemmat sekä antaa että saada palautetta oman työryhmänsä sisällä (Juholin 2017, 136).

Työntekijöiltä kysyttiin myös, mistä aiheista he haluaisivat saada lisää tietoa. Eniten vastauksia keräsi vaihtoehto ”tavoitteista ja niiden saavuttamisesta”, mutta myös muut vaihtoehdot keräsivät useita ääniä. Se, että kaikki vaihtoehdot saivat melko tasaisesti ääniä, kertoo henkilöstön kiinnostuksesta yritystä ja omaa työtään kohtaan. Henkilöstön voidaan nähdä olevan sitoutumassa tai jo sitoutunut yritykseen. Näkemykseni mukaan halu tietää yrityksen tavoitteista, strategiasta ja tuloksista lisää voi kieltä myös avoimuuden puutteesta. Henkilökunta saattaa kokea, ettei heille jaeta tietoa riittävästi ja toiminnan tulisi olla läpinäkyvämpää.

Valtaosa työntekijöistä toivoisi sisäisen tiedotuksen tapahtuvan pääasiassa Yammerissa. Avoimissa vastauksissa tuotiin kuitenkin esille, ettei pelkkä Yammer-tiedottaminen riitä ja on varmistettava, että ohjeistukset menevät perille henkilöstölle. Toivottiin, että henkilöstö seuraisi Yammer-kanavaa aktiivisemmin itse, mutta että ohjeistukset löytyisivät myös kirjallisesti kootusti helposta paikasta. Sitä, että henkilöstön tulisi seurata tiedotuskanavia aktiivisesti itse tukee myös se, että väitteen ”Esimieheni välittää minulle tietoa ajantasaisesti” kanssa samaa mieltä oli vain 17 % vastaajista. Jos henkilöstö ei seuraa tiedotusta itse, on vaarana, että viesti ei välity heille joko ollenkaan tai se ei välity sellaisena kuin sen on tarkoitus. Näiden vastauksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tieto on saatavilla, mutta se on osattava etsiä itse.

Toiseksi eniten vastauksia saivat sähköposti ja intra. Myös kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista arvostettiin, mikä kertoo henkilöstön tarpeesta kohtaamisille kollegoiden ja esimiehien kanssa. Kasvokkain tai muuten reaaliaikaisesti tapahtuva tiedottaminen nousi

esille myös avoimissa vastauksissa, kun yksi vastaajista toivoi paikallistasolle ”viikkovartteja” ja esitti reaaliaikaisen tiedonvaihdon mahdollistavan kysymyksiin vastaamisen eli kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen. Viikkovarttien kaltaiset johdetut keskustelut ovatkin tärkeä johtamisen ja viestinnän työkalu, jonka avulla työyhteisön jäsenet voidaan osallistaa eri suunnitelmiin ja päätöksiin (Juholin 2017, 123).

4 Sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelma

Tutkimuksessa esille nousseiden teemojen pohjalta laadittiin sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on toimia ohjeistuksena siitä, millaisia toimia käyttämällä sisäistä viestintää voitaisiin parantaa. Suunnitelma ei siis ole valmis viestintästrategia, vaan se kokoaa askelmerkkejä viestinnän parantamiseksi suunnittelun avulla. Kehittämissuunnitelma esiteltiin yritykselle PowerPoint-muotoisena.

Kehittämissuunnitelma alkaa lyhyellä esittelyllä siitä, mitä sisäinen viestintä on. Sisäistä viestintää kuvaillaan yrityksen verenkierroksi, sillä se on elinehto liiketoiminnalle. Sisäinen viestintä on erilaisten viestien tuottamiseen, välittämiseen ja vastaanottamiseen käytettävä monikanavainen väline, johon sisältyy esimerkiksi tiedottamista, palautteenantoa ja päivittäisiä keskusteluja. Sisäisen viestinnän kanavista listataan yrityksen intranet, sosiaalisen median kanava Yammer, sähköposti sekä kasvokkaisviestintä.

Seuraavassa diassa kuvaillaan toimivan sisäisen viestinnän hyötyjä. Hyötynä on nostettu esille sisäisen viestinnän merkitys työntekijöiden sitoutuneisuuden kannalta: toimiva viestintä kasvattaa työn imua ja motivoi työntekijöitä. Sisäinen viestintä myös helpottaa yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamista silloin, kun se on suunniteltu tukemaan yrityksen strategiaa. Tehokkaasti viestivän organisaation avulla muodostetaan yksi, yhtenäinen työyhteisö. Näin perustellaan, miksi yrityksen tulee kiinnittää huomiota sisäisen viestinnän laatuun.

Kehittämissuunnitelmassa käydään läpi sisäisestä viestinnästä henkilökunnalle tehty tutkimus ja sen tulokset. Kyselytutkimus on toteutettu henkilökunnalle 28.6.-18.7.2021 välillä ja sen vastausprosentiksi on saatu noin 40 %. Tutkimuksen aiheina kerrotaan olleen sisäinen viestintä yleisesti, tiedonvälittäminen, työntekijöiden ja työryhmien välinen keskinäisviestintä sekä palautteenantaminen. Tutkimukseen perustuen on voitu tehdä johtopäätöksiä, joiden mukaan työyhteisön keskinäisviestintä ja esimiesviestintä on pääosin sujuvaa. Tiedon löytäminen koetaan työyhteisössä vaikeaksi ja tiedon kootumpi jakaminen koettaisiin hyödyllisenä.

Esityksessä käydään läpi muutamiin tutkimuskyselyyn väittämiin saatuja vastauksia.

Ensimmäisenä nostetaan esille se, että vaikka kaikki tutkimukseen vastanneet pitivät sisäistä viestintää tärkeänä, yksikään vastaaja ei ollut sitä mieltä, että yrityksen sisäinen viestintä

olisi tutkimushetkellä täysin toimivaa. Tutkimuksen tuloksia esitellään visuaalisin keinoin hyödyntäen taulukkoja. Näin tutkimustuloksien hahmottaminen on helpompaa.

Tutkimuksen avoimia vastauksia siteerataan tiedonjakamiseen ja viestinnän määrään liittyen. Työntekijät ovat antaneet palautetta siitä, että ohjeistuksien tulisi olla helpommin löydettävissä ja, että tällä hetkellä ohjeistukset ovat usein vanhentuneita tai puutteellisia. Tiedonkulkua ohjausryhmästä virkailijoille pidetään heikkona. Työntekijöiden avoimissa vastauksissa nousee esille myös sisäisen viestinnän merkitys työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta, kun toimipisteiden välillä on runsaasti etäisyyttä. Yhteisöllistä viestintää ja yhteisiä palavereita pidetään tehokkaana sisäisen viestinnän keinona.

Tutkimustulosten läpikäymisen jälkeen esitellään viestintäsuunnitelman tekemisen merkitys ja ehdotus suunnitelman luomisprosessille. Viestintäsuunnitelman kerrotaan tukevan yrityksen strategiaa ja siten mahdollistavan pääsyn yrityksen tavoitteisiin. Ollakseen ammattimaista viestinnän tulee olla suunniteltua. Esityksessä kuvataan, että viestintäsuunnitelman luominen voidaan aloittaa määrittelemällä viestinnän tavoitteet ja sen jälkeen se, miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, mitataan ja arvioidaan. Näiden jälkeen sovitaan viestinnän periaatteet ja arvot sekä määritetään viestinnän vastuut. Viimeisenä valitaan oikeat kanavat viestinnälle.

Sisäisen viestinnän tavoitteista kertovassa diassa kerrotaan, että tavoitteiden tulisi olla konkreettisia ja mitattavia. Tavoitteet voivat olla aineellisia tai aineettomia. Näihin liittyen siteerataan Elisa Juholinia (2010), jonka mukaan viestinnän tavoitteita määriteltäessä sen aineellista ja aineetonta vaikuttavuutta tulee pohtia organisaation visioon peilaten. Jos organisaation yhtenä tavoitteena on esimerkiksi tuottaa premium-tason asiakaspalvelua, vaaditaan sen tuottamiseen premium-tason työntekijäkokemusta. Tähän pääsemiseksi yritys voi asettaa sisäisen viestinnän tavoitteikseen esimerkiksi henkilöstön osallistumisaktiivisuuden kasvattamisen sisäisessä sosiaalisen median Yammer-kanavassa sekä työhyvinvoinnin ja työntekijöiden sitoutuneisuuden nostamisen.

Esityksen seuraavassa diassa aiheena on viestinnän seuraaminen, mittarit ja arviointi. Viestinnän onnistumista tulee seurata; seurantatahdiksi ehdotetaan 1-2 kertaa vuodessa. Viestintää voidaan seurata esimerkiksi henkilöstön kokemuksiin tai eri kanavien viestimääriin perustuen. Henkilöstön viestintäkokemusten mittaamisen keinoja ovat esimerkiksi kyselytutkimukset sekä itsearviointi. Uuden viestintästrategian vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen voidaan arvioida peilaamalla sitä työntekijöiden päivittäin antamaan *employee excitement score* -arvoon. Viestintää arvioidessa tärkeää on havainnoida, täyttyivätkö viestinnälle asetetut tavoitteet ja jos eivät, miksi tavoitteisiin ei päästy.

Kaiken viestinnän kannalta on oleellista, että se noudattaa yrityksen periaatteita ja arvoja. Näiden toteutumista edistää niiden kirjaaminen ylös: vaikka kyse olisi itsestäänselvyyksistä, on ne hyvä sopia yhteisesti. Yrityksen viestinnän periaatteita ja arvoja voivat olla esimerkiksi avoimuus, läpinäkyvyys, luotettavuus ja osallistaminen.

Kun viestinnän periaatteet ovat selvillä, tulee viestintäsuunnitelmaan määritellä viestintävastuut. Vastuunjako yksinkertaisimmillaan on sen päättämistä, kuka viestii mistäkin ja milloin asioista viestitään. Viestintävastuista kertovassa diassa esitellään viestinnän vuosikello: säännölliset, tiettyyn ajankohtaan liittyvät viestintätarpeet tunnistetaan ja niille luodaan selkeät prosessit. Tällaisia ajankohtaan liittyviä viestintätarpeita voivat olla esimerkiksi sesonkivaihteluista johtuvat tiedotteet henkilöstölle. Kun tällaisille viesteille on luotu selkeä kaava, viestintä muodostuu lopulta helposti toteuttavaksi rutiinitehtäväksi. Viestintävastuiden rutinoituminen ehkäisee viestinnän unohtumista. Luvattuja ja säännöllisiksi muodostuneita viestejä ei pidä unohtaa tai lykätä, sillä se heikentäisi henkilöstön luottamusta.

Myös päivittäis- ja ajantasaisviestinnän vastuut on hyvä määritellä tarkasti: mitä kuuluu päivittäisviestintään ja mitä kanavia viestintään käytetään. Kun esimerkiksi esimiehet ja tiiminvetäjät käyttävät samaa, yhteisesti sovittua toimintamallia, voidaan varmistua siitä, että tiedonkulku muun muassa ohjausryhmästä virkailijatasolle toteutuu. Päivittäisviestinnän osalta on myös tehtävä selväksi, että jokaisen työntekijän vastuulla on aktiivisesti seurata sovittuja viestintäkanavia. Näin pidetään huoli siitä, että ajantasainen tieto tavoittaa kaikki työntekijät.

Suunnitelman seuraava dia käsittelee viestintäkanavia. Viestintäkanavia tulee käyttää johdonmukaisesti ja selkeästi, sillä henkilöstön on tiedettävä, mitä kanavia heidän tulee seurata. Tämän vuoksi viestintäsuunnitelmaan kirjataan, mitä kanavia viestintään käytetään ja missä kanavassa viestitään mistäkin aiheesta. Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan, että yleinen tiedottaminen ja viikkokirjeet julkaistaisiin Yammer-kanavassa ja akuutti ajantasaistieto lähetettäisiin Yammerin lisäksi henkilöstölle sähköpostilla. Työntekijöille tehdyn tutkimuksen perusteella enemmistö piti Yammeria ja sähköpostia toivottuina kanavina viestinnälle ja tiedottamiselle.

Tutkimukseen perustuen voidaan myös todeta, että työntekijät kokivat vaikeana löytää etsimäänsä tietoa. Tällä hetkellä tiedot ja työohjeet ovat pirstaloituneet moniin eri kanaviin, kuten sähköpostiin, Yammeriin, intranettiin ja eri henkilöstöryhmien omiin Teams-ryhmiin. Tiedon taltiointiin tulisikin kiinnittää selvästi paremmin huomioita ja olisi esimerkiksi hyvä varmistaa, että intranet toimii ja palvelee tarkoitustaan. Tarvittaessa intranetin tiedot tulee päivittää ja järjestellä uudelleen niin, että tiedon löytäminen ja käyttäminen on mahdollisimman sujuvaa.

Esityksen viimeisessä diassa tuon esille lisää omia ehdotuksiani sisäisen viestinnän parantamiseksi. Ensimmäisenä ehdotuksenani on muodostaa käytäntö kvartaaleittain tai puolivuositain pidettävistä aluepalaverista. Monissa työpisteissä työn luonne on sellainen, että koko työtiimi on paikalla samaan aikaan vain harvoin. Aluepalaverit ja erilaiset koulutustilaisuudet ovat työryhmille arvokkaita mahdollisuuksia yhteisen keskustelun ja tiedonjaon kannalta. Nämä yhteiset tapaamiset myös edistävät ryhmäytymistä ja toimivat tärkeänä johtamisen työkaluna.

Aluepalaverin lisäksi ehdotan myös virtuaalitapaamisia koko henkilöstölle. Tämä toimisi kevyenä korvikkeena aikaisemmin kaksi kertaa vuodessa järjestetyille yhteisille tapaamisille ja auttaisi lisäämään koko henkilöstön yhteisöllisyyttä maantieteellisistä etäisyyksistä riippumatta. Yritykseen on myös palkattu paljon uusia tekijöitä ja kasvojen saaminen uusille nimille lisäisi viestinnänkin tehokkuutta.

5 Opinnäytetyön hyödyllisyyden, eettisyyden ja oman oppimisprosessini arviointi

Oppimisprosessini opinnäytetyön parissa alkoi loppukeväästä 2021, kun ryhdyin tutustumaan opinnäytetyöprosessiin ja valmistelemaan analyysia opinnäytetyöni aiheesta. Aiheanalyysin ja tutkimussuunnitelman tekeminen olivat molemmat minulle uusia asioita ja aluksi koinkin ne hyvin haasteellisiksi. Analyysia ja suunnitelmaa varten perehdyin muiden tekemiin vastaaviin töihin saadakseni mallia siitä, millaista rakennetta teksteiltä odotettaisiin. Samaa tekniikkaa käytin myös opinnäytetyötä kirjoittaessani.

Varsinainen opinnäytetyö alkoi tutkimusmetodien valinnalla ja tutkimuskyselyn laatimisella. Olin jo hyvin varhaisessa vaiheessa päättänyt, että tulisin toteuttamaan tutkimuksen verkkokyselyn avulla mahdollistaakseni vastaamisen kaikille yrityksen työntekijöille ja saadakseni siten mahdollisimman laajan otannan vastauksia. Perehdyin tutkimusmetodeihin kirjallisuutta hyödyntäen ja löysin sieltä vahvistuksen valitsemani metodin käyttämiselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sisäistä viestintää Sixt Autovuokraamossa sekä laatia kehittämissuunnitelma yrityksen sisäiselle viestinnälle. Työn idea lähti minulta itseltäni ja perustui sekä omiin kiinnostuksenkohteisiini että havaitsemaani tarpeeseen yrityksessä, jolle opinnäytetyö tehtiin. Aiheen valinnassa konsultoitin yrityksen johtoryhmän jäsentä ja tutkimusaiheen todettiin olevan yritykselle hyödyllinen.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista sekä anonymia ja osallistujille tarjottiin mahdollisuus kysyä lisätietoja sähköpostitse. Tutkimuskyselyn yhteydessä tutkimukseen osallistuville kerrottiin, mihin heidän vastauksiaan käytetään. Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla riittävän laajan ajanjakson aikana, jotta mahdollisimman moni halukas pystyi vastaamaan siihen. Näin saatiin varmistettua riittävä vastausmäärä luotettavan

tutkimustiedon aikaansaamiseksi. Kyselyn anonyymiys lisää vastauksien luotettavuutta, sillä vastaajien voidaan olettaa vastanneen kysymyksiin rehellisesti, kun vastauksia ei voida yhdistää takaisin heihin.

Lomakkeen kysymykset muotoiltiin helpoiksi ja ymmärrettäviksi. Vaikeaselkoiset kysymykset olisivat voineet tuottaa kyselyssä virheellistä dataa, sillä varmuutta siitä, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samoin, ei olisi voitu saada. Kaikki kysymykset, lukuun ottamatta kyselyn viimeistä ”vapaa sana” -kenttää, oli kyselyssä merkitty pakollisiksi. Tämän avulla varmistin, että kaikkiin kysymyksiin saatiin riittävä määrä vertailukelpoisia vastauksia. Käytin useassa kysymyksessä vastausasteikkoa yhdestä viiteen (1-5). Tämä helpotti vastauksien analysointia. Tuloksista saatiin vertailukelpoista ja johdonmukaista numeraalista informaatiota.

Kun tutkimusprosessia arvioidaan jälkikäteen, voidaan todeta, että tutkimus noudatti tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita ja onnistui pääpiirteittäin hyvin. Tutkimuksen ajankohtaa olisi kuitenkin voinut olla syytä harkita uudelleen, sillä loma-aikojen voidaan ajatella vaikuttaneen kyselyyn saatujen vastauksien määrään. Tutkimuksen vastausprosentti 39,66 % oli kuitenkin riittävä tuloksien luotettavuuden kannalta.

Tekemästäni tutkimuksesta saatuihin tietoihin perustuen laadin yritykselle sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelman, jonka esitin yrityksen ohjausryhmälle Teams-verkkotapaamisessa. Koska kehittämissuunnitelma laadittiin nimenomaisesti tälle yritykselle, se saatiin muotoiltua hyödyttämään kyseistä yritystä mahdollisimman hyvin. Kehittämissuunnitelmassa sekä esiteltiin sisäinen viestintä ja tutkimustulokset että annettiin konkreettisia ohjeita viestinnän suunnittelemiseksi ja parantamiseksi. Yrityksen ohjausryhmän palaute esityksestäni oli positiivista ja esitykseni herätti vilkasta keskustelua sisäisen viestinnän ongelmakohtiin liittyen.

Koen tekemäni tutkimuksen hyödylliseksi yritykselle ja sen henkilöstölle, sillä sisäisen viestinnän laadulla on huomattava merkitys työntekijätyytyväisyyden ja -sitoutuneisuuden kannalta. Kun yrityksellä nyt on tietoa työntekijöiden näkemyksistä, on puutteisiin helpompi etsiä ja löytää ratkaisuja. Näin yritys voi kasvattaa työntekijöidensä sitoutuneisuutta sekä työmotivaatiota, mikä helpottaa strategian omaksumista ja tavoitteisiin pääsemisestä.

Toteutin opinnäytetyöni verrattain lyhyessä ajassa, sillä halusin tehdä koko työn valmiiksi kesän aikana. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi alkoi kesäkuussa ja päättyi syyskuussa. Selkeä, kalenteriin merkitty aikataulutus helpotti prosessin saattamista loppuun. Kirjasin itselleni ylös välitavoitteita, joiden suorittaminen oli motivoivaa ja auttoi pitämään työn imua yllä. Opinnäytetyön tekeminen opettikin minulle arvokkaita itseni johtamisen taitoja sekä vahvisti jo aiemmin hankittua osaamistani projektien aikatauluttamisesta.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana tutkimuksen teon perusasioita sekä huomioimaan eettiset asiat tutkimuksen teon yhteydessä. Perehtyminen tieteellisen tutkimuksen eettisiin puoliin oli mielenkiintoista. Myös keräämäni tutkimusaineiston taulukointi ja analysointi oli minulle uusi ja kiinnostava kokemus.

Tiedonhaku ja luotettavien lähteiden etsiminen opinnäytetyön tietoperustalle olivat yksi iso osa opinnäytetyöni tekemistä. Tutustuin lähdemateriaaliin sekä verkossa että painettujen lähteiden avulla. Olen opinnoissani aikaisemmin turvautunut painettuun kirjallisuuteen vain harvoin, sillä iso osa tiedosta on nykyään saatavilla verkosta. Opinnäytetyön aikana sain kuitenkin mahdollisuuden harjoittaa tiedonhakua myös painetuista lähteistä. Käyttämällä sekä painettuja että verkkolähteitä pääsin hyödyntämään lähdetietoja monipuolisesti opinnäytetyössäni.

Lähteet

Painetut

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

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

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor Oy.

Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: SanomaPro.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nyman, P. 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. Viro: Meedia Zone OÜ.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Helsinki: Edita

Sähköiset

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. E-kirja. Alma Talent.

Eskola, K. 2020. Sisäinen viestintä moukaroi siilot ja luo työlle merkityksen. Viitattu 16.7.2021. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroi-siilot-ja-luotyolle-merkityksen/>

Juuti, P. Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8.painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Viitattu 16.7.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Karkkila, S. 2012. Päästäänkö koskaan eroon sähköpostista? Yle Arena: Ylen aamu. Viitattu 23.7.2021. <http://arena.yle.fi/tv/1768344>

Kielitoimiston sanakirja. 2020. Viestintä. Viitattu 25.6.2021. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/viestint%C3%A4>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 29.7.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Sixt. 2021a. Viitattu 17.6.2021. <https://www.sixt.fi/>

Sixt. 2021b. Viitattu 17.6.2021. <https://ura.sixt.fi/>

Työterveyslaitos. 2021. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 29.7.2021.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 29.7.2021.
https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Åberg, L. 2020. Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä. Viitattu 5.9.2021.
<https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/viestinta-2020-luvulla-viestinnan-mallit-uusiksi/>

Åberg, L. 2006. Viestinnän erikoiskurssi. Viitattu 5.9.2021.
<https://slideplayer.fi/slide/3970534/>

Julkaisemattomat

Kankkonen, A. 2021. Yksityinen sähköpostikeskustelu HR-specialistin kanssa 21.6.2021. Sixt Autovuokraamo.

Kuviot

Kuvio 1 Åbergin (2020) uusi pizzamalli	9
Kuvio 2 Henkilöstön kokemus sisäisen viestinnän toimivuudesta tutkimushetkellä	22
Kuvio 3 Väittäjä: esimieheni välittää minulle tietoa ajantasaisesti.....	23
Kuvio 4 Henkilöstön kokemus esimiehiltä alaisille suuntautuvasta viestinnästä	24
Kuvio 5 Väittäjä: viestintä alaisilta esimiehille on sujuvaa ja asiallista.....	24
Kuvio 6 Väittäjä: viestintä toimipisteiden tai työryhmien välillä on sujuvaa ja asiallista	25
Kuvio 7 Henkilöstön kokemus esimieheltä saatavasta palautteesta	25
Kuvio 8 Henkilöstön kokemus palautteenantamisesta esimiehelle	26
Kuvio 9 Aiheita, joista henkilöstö haluaisi saada enemmän tietoa	27
Kuvio 10 Henkilöstön toiveita sisäisen tiedotuksen kanavasta	27

Liitteet

Liite 1: Tutkimuskysymykset ja tulokset	42
---	----

Liite 1: Tutkimuskysymykset ja tulokset

	1	2	3	4	5
Koen toimivan sisäisen viestinnän tärkeänä yritykselle.	0 %	0 %	0 %	4 %	96 %
Koen yrityksen sisäisen viestinnän toimivaksi tällä hetkellä.	4 %	13 %	48 %	35 %	0 %
Sisäistä viestintää on mielestäni tärkeä kehittää.	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Tietoa jaetaan oikeissa kanavissa (esim. Yammer, sähköposti, suullinen tiedottaminen).	4 %	4 %	9 %	57 %	26 %
Löydän etsimäni tiedon yrityksen viestintäkanavista (esim. Yammer, sähköposti, intra) helposti.	22 %	9 %	26 %	35 %	9 %
Tiedonjakamisen tahti on mielestäni	liian harva 13 %		sopiva 78 %	liian tiheä 9 %	
Kootummasta tiedottamisesta olisi minulle hyötyä (tiedottaminen esim. kerran viikossa uutiskirjeen tapaan).	9 %	13 %	9 %	43 %	26 %
Esimieheni välittää minulle tietoa ajantasaisesti.	13 %	13 %	22 %	35 %	17 %
Viestintä esimiehiltä alaisille on sujuvaa ja asiallista	0 %	4 %	17 %	39 %	39 %
Viestintä alaisilta esimiehille on sujuvaa ja asiallista.	0 %	4 %	13 %	61 %	22 %
Viestintä toimipisteiden tai työryhmien välillä on sujuvaa ja asiallista.	0 %	9 %	39 %	39 %	13 %
Vapaampi suullinen ja kirjallinen viestintä (esim. Teams- ja Whatsapp-viestit tai työpaikalla käydyt keskustelut) työryhmäni kesken on sujuvaa ja asiallista.	0 %	9 %	9 %	35 %	48 %
Saan esimieheltä rakentavaa palautetta työhöni ja toimintaani liittyen.	4 %	13 %	9 %	30 %	39 %
Voin antaa esimiehelleni palautetta hänen työhönsä ja toimintaansa liittyen.	4 %	9 %	4 %	35 %	48 %

Haluaisin saada enemmän tietoa	
yrityksen taloudellisesta tilanteesta	52 %
yrityksen strategiasta ja strategisista valinnoista	48 %
tavoitteista ja niiden saavuttamisesta	74 %
uusista työohjeista	57 %
+ asiakkaiden palautteista	4 %
+ saa tarpeeksi tietoa	9 %
Toivoisin sisäisen tiedotuksen tapahtuvan pääasiassa	
kasvotusten	30 %
puhelimitse	13 %
sähköpostilla	43 %
Yammerissa	74 %
intrassa	35 %
+ Yammerissa/intrassa, ja kootusti uutiskirjeenä, ja että esim työohjeet olisi kootusti saatavilla	4 %