



Ravintola Kappelin sisäisen viestinnän kehittäminen

Julia Leskinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Julia Leskinen
Tutkinto Restonomi
Opinnäytetyön nimi Ravintola Kappelin sisäisen viestinnän kehittäminen
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ravintola Kappelin sisäistä Workplace- ja Work Chat-viestintää. Samalla saatiin selville Workplace- ja Work Chat -viestinnän nykytila. Toimeksi-antajana toimi HOK-Elanto. Työn tarkoituksena oli löytää kehitysideoita, joilla voidaan kehittää konkreettisesti ravintola Kappelin sisäistä Workplace- ja Work Chat -viestintää työntekijäystävällisemmäksi.</p> <p>Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Suurin vastuu sisäisestä viestinnästä on esihenkilöillä, mutta myös työntekijöillä on mahdollisuus osallistua viestintään. Sisäisessä viestinnässä viestit kannattaa kohdentaa oikealla kohderyhmälle, jotta tieto menee oikeille ihmisille. Sisäisen viestinnän haasteeksi voidaan lukea huono tiedonkulku, jolloin tieto ei kulkeudu oikea-aikaisesti ja se saattaa kulkea väärille ihmisille. Varsinkin muutosviestinnässä oikean tiedon jakaminen on tärkeää luottamuksen kannalta. Laadukas sisäinen viestintä vaikuttaa työtehokkuuteen, koska työntekijät työskentelevät paremmin, kun heillä on tarvittava tieto työskentelyyn.</p> <p>Viestinnän välittäminen voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin. Välillinen viestintä tarkoittaa viestimistä, jonkun välineen, kuten mobiilisovelluksen kautta. Välitön on taas kasvotusten käytävää vuorovaikutusta. Sisäistä viestintää voidaan toteuttaa monella eri tavalla, ja niitä voivat olla esimerkiksi sähköpostin käyttäminen, palaverit sekä sosiaalinen intranet. Digitaalisten viestintävälineiden käyttäminen helpottaa viestintää, koska siihen ei vaadita paikkaa tai aikaa. Näin voidaan viestiä suuremmalle joukolle samanaikaisesti.</p> <p>Sisäisen viestinnän kehittämiseen voidaan käyttää erilaisia suunnittelumalleja. Niiden käyttäminen selkeyttää sisäisen viestinnän suunnittelemista. Sisäisen viestinnän toimintaa suositellaan mitattavan, jotta nähdään, toimiiko viestintä käytännössä ja helpottaako se työntekijöiden työskentelemistä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelujen tarkoituksena oli löytää kehitysideoita ravintola Kappelin työntekijöiltä. Haastatteluissa osallistujat rajattiin niihin, joilla on käytössä Workplace ja Work Chat. Haastattelut toteutettiin 6.9.-14.9.2022 ja niihin osallistui 10 työntekijää.</p> <p>Haastatteluissa ilmeni hyviä kehityskohteita. Eniten kehitystä kaivattiin parempaan tiedonkulkuun operatiivisissa ja isoissa muutostilanteissa. Tiedotuksen halutaan olevan selkeämpää, ja tärkeät tiedotteet voisivat olla paremmin löydettävissä. Näiden lisäksi positiivista palautteenantoa toivotaan lisäävän.</p>
Asiasanat sisäinen viestintä, haastattelu, viestinnän mittaaminen, vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, aihe ja rajaukset.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	2
2	Sisäinen viestintä	3
2.1	Viestinnän johtaminen ja vastuut.....	4
2.2	Sisäisen viestinnän kohderyhmät	6
2.3	Sisäisen viestinnän haasteet.....	7
2.4	Muutosviestintä	8
2.5	Sisäisen viestinnän vaikutus työtehokkuuteen.....	8
2.6	Toimiva tiedonkulku.....	9
3	Sisäisen viestinnän kanavat	12
3.1	Digitaalinen viestintä	12
3.2	Sosiaalinen intranet.....	13
4	Sisäisen viestinnän kehittäminen.....	16
4.1	Suunnitelma sisäisen viestinnän kehittämiseen.....	16
4.2	Viestinnän onnistumisen seuraaminen ja mittaaminen	18
5	Tutkimuksen toteuttaminen	20
5.1	Toimeksiantajan esittely	20
5.2	Tämänhetkisen tilanteen arviointi	20
5.3	Tiedonkeruumenetelmän kuvaus.....	21
5.4	Haastattelujen toteutus.....	23
6	Työn tuloksien analysointi	25
6.1	Vastausten läpikäynti	26
6.2	Yhteenveto.....	29
7	Pohdinta	31
7.1	Jatkoehdotukset	34
7.2	Työn ja oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet.....	36
	Liitteet	41
	Liite 1. Haastattelukysymykset S-Ryhmän viestinnän projektipäällikölle Isoaholle	41
	Liite 2. Work Chatiin lähetty viesti	42
	Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille	43

1 Johdanto

Sisäinen viestintä on aina ajankohtaista, koska se on mukana jokapäiväisessä työelämässä. Se vaikuttaa työntekijöiden työnantaja- ja työntekijäkokemukseen. Työympäristöstä tulee viihtyisämpi ja toimivampi, kun sisäinen viestintä toimii.

Ravintola-alalla työntekijävaihtuvuus ja -kato on erittäin yleistä. Viihtyisällä ja toimivalla työympäristöllä pystytään vaikuttamaan siihen, kuinka työntekijät pysyvät työpaikalla. Työntekijät eivät jää työpaikalle, jos työympäristö ei toimi. Toimiva työympäristö näkyy asiakkaille ja vaikuttaa siten liiketoimintaan. Asiakkaille toimiva työympäristö näyttäytyy viihtyisänä paikkana olla töissä sekä hyvänä asiakaspalvelua. Jos asiakkailta on hyvä tunnelma ravintolassa, niin he oletettavasti palaavat takaisin.

Sisäisen viestinnän tulee olla selkeää ja tavoittaa oikeat ihmiset. Siihen tarvitaan laadukas suunnitelmallinen strategia. Oikeilla sisäisen viestinnän kanavilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka yrityksen kannalta tärkeimmät asiat tulevat esiin. Yrityksissä työskentelee monenlaisia työntekijöitä, ja siksi viestinnässä on hyvä ottaa huomioon kohderyhmät. Sisäisessä viestinnässä kannattaa olla ymmärrettävät säännöt mitä siellä jaetaan ja mitä ei. Viestinnän muodollisilla seikoilla (kuten sanavalinnoilla) on merkitystä, jotta viestintä on tarpeeksi vakuuttavaa ja ymmärrettävää. Avoin ilmapiiri vaikuttaa siihen, että kaikki uskaltavat olla mukana vuorovaikutteisessa sisäisessä viestinnässä. Toimiva tiedonkulku helpottaa työskentelemistä. Työntekijät tarvitsevat ajantasaista tietoa, jotta he pystyvät työskentelemään tehokkaammin.

1.1 Tutkimuksen tavoite, aihe ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ravintola Kappelin sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tarkoituksena on selvittää työntekijöiden toivomuksia koskien työpaikan sisäistä viestintää. Samalla saadaan selville, mitä mieltä työntekijät ovat sisäisen viestinnän toimimisesta työpaikalla.

Ravintola Kappeli kuuluu HOK-Elantoon, joka on osa S-ryhmää. S-ryhmällä on käytössä sisäisessä viestinnässä Workplace ja Work Chat. Se on Meta Platformsin kehittämä viestinnän työkalu ja toimii Facebookin tavoin. Ero Facebookiin on, että Workplace on suunnattu yrityksille ja se on täysin yksityinen. Yrityksille suunnatussa viestintäalustassa voi yhdistää turvallisesti chatin, videot, ryhmät, ja intranetin (Workplace s.a.). Workplacesta löytyvän Work Chat -ominaisuuden avulla pystyy kommunikoimaan ryhmissä ja yksityisesti muiden kanssa.

Opinnäytetyön aihe muodostui kevään 2022 aikana. Aihe rajattiin ravintola Kappelin sisäisen Workplace- ja Work Chat -viestinnän tutkimiseen. Workplacesta ja Work Chatissa käydään suurimmaksi osaksi kaikki sisäinen viestintä. Tutkimus tehtiin niille työntekijöille, joilla on käytössä

Workplace ja Work Chat. Näihin työntekijöihin kuuluu kaikki HOK-Elannon kirjoilla olevat työntekijät sekä osa vakituisista vuokratyöntekijöistä. Tällä hetkellä Workplacessa ravintola Kappelin omassa ryhmässä on 48 jäsentä ja Work Chatissa 59 jäsentä. Haastattelut toteutettiin 6.9.-14.9.2022, ja niihin osallistui kymmenen haastateltavaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Sen tarkoituksena oli löytää syvällisempiä vastauksia. Haastateltavia oli kymmenen. Haastateltavat olivat olleet eripituisia aikoja töissä ja mukana oli niin vuoropäälliköitä, kuin operatiivisen puolen työntekijöitä. Lähes kaikki haastattelut toteutettiin samassa tilassa haastateltavien kanssa. Yksi haastattelu toteutettiin etänä käyttämällä Microsoft Teamsia. Suurin osa haastatteluista tehtiin ravintola Kappelin tiloissa.

Analysoinnissa käytettiin menetelminä faktanäkökulmaa ja teorialähtöistä sisältöanalyysia. Faktanäkökulmassa tarkasteltiin asioita, joista haastateltavaa haastateltiin. Teoriaohjaavassa sisältöanalyysissä haastatteluvastauksia tarkasteltiin ja sitoutettiin teoriaan eli tässä tapauksessa tietope-
rustaan.

2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tarkoitettu vain yrityksen tai yhteisön omalle henkilöstölle. Sillä tarkoitetaan tavoitteellista, suunniteltua ja erityistä tiedonjakamista, jolla nähdään olevan merkitystä henkilöstölle. Näin pystytään vahvistamaan henkilöstön kuulumista työpaikalle, vahvistetaan tietopohjaa ja luodaan yhteistä näkemystä asioista. Sisäistä viestintää tarvitaan, jotta henkilöstö tietää paremmin yrityksen asioista ja he pystyvät huomaamaan oman roolinsa ja merkityksensä yrityksessä. (Viitala 2021, 154.) Pološki Vokić ja Rimac Bilušić määrittelevät sisäisen viestinnän samalla tavalla kuin Viitala, eli organisaation sisällä tapahtuvaksi kommunikaatioksi ihmisten välillä. Se sisältää muo- dollisen sekä epävirallisen viestinnän kaikilla organisaatiotasoilla. Sisäisen viestinnän tulee olla kaksisuuntaista työnantajien ja työntekijöiden välisten viestintäjärjestelmien ylläpidon kannalta. (Pološki Vokić & Rimac Bilušić 2020, 71.)

Sisäinen viestintä organisaatioissa on yksi peruspilareista. Vastuu sisäisestä viestinnästä on esi- henkilöillä, mutta työntekijöillä on oma osuutensa tiedonkulun toimimisessa. Organisaatioissa vies- titään kiireellisistä asioista päivittäin. Kuukausittainen ja viikoittainen viestintä voi koskea esimer- kiksi myyntejä, asiakaspalautteita ja strategian toimimisen seuranta. Verčič mukaan tehokas si- säinen viestintä on välttämätöntä organisaation menestykselle. Parhaimmillaan hyvä sisäinen vies- tintä lisää organisaation tuottavuutta, työntekijöiden suorituskykyä ja ulkoista asiakastyytyvyyttä. (Verčič 2021, 2.)

Sisäistä viestintää tarvitaan, jotta johto voi kertoa alaisilleen suunnan mihin ollaan menossa (Men, Bowen & Burton 2017, 1). Viitala ja Jylhän (2019, alaluku Yrityksen viestintäjärjestelmä) mukaan onnistuneessa sisäisessä viestinnässä henkilöstön pitää tuntea yrityksen:

- visio, strategia ja tavoitteet
- tuotteet ja palvelut
- tuotantoprosessi ja muut sisäisen toiminnan keskeiset periaatteet
- tulossa olevat toiminnalliset muutokset
- taloudellinen tilanne ja menestys
- tilauskanta ja muut lähitulevaisuuteen vaikuttavat asiat.

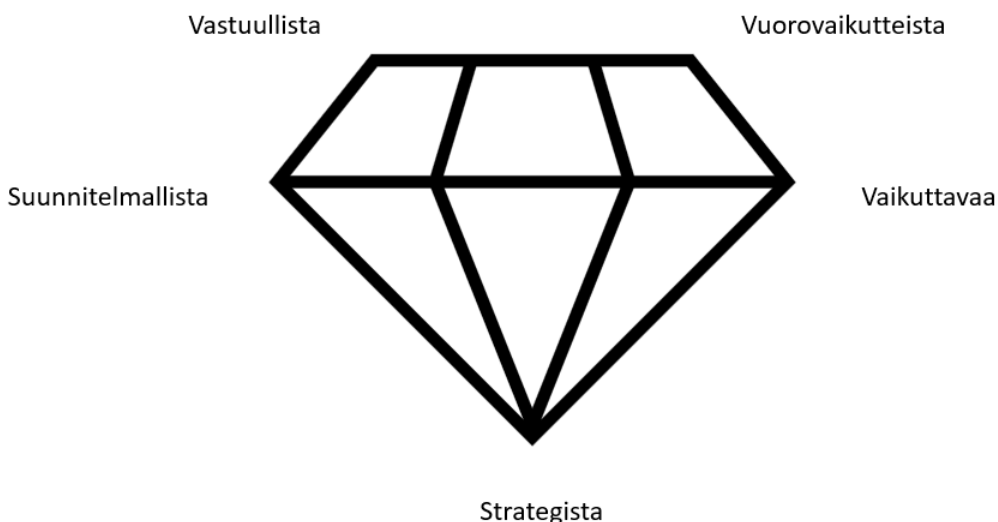
Suurissa yrityksissä sisäinen viestintä jaetaan kolmeen osa-alueeseen. Ne ovat henkilökohtainen esimiehen ja alaisen välinen viestintä, osasto- ja yksikkökohtainen viestintä sekä koko yritystä kos- keva viestintä. Henkilökohtainen esimiehen ja alaisen välinen viestintä voi koskea esimerkiksi pe- rehdyttämistä, tavoitteiden määrittelemistä, koulutusta, urasuunnittelua jne. Osastokohtaisessa viestinnässä halutaan varmistaa, että työhön kuuluvat sekä vaikuttavat asiat ovat selkeitä kaikille. Esimiesten lisäksi myös työntekijöillä on vastuu selkeästä tiedonkulusta, jotta työn teko sujuu. Osastokohtaisesti pitää tiedottaa muun muassa tulostavoitteista, organisaatiomuutoksista sekä

työtilanteesta ja työtehtävistä. Osastot ovat tärkeä osa yrityksen kokonaiskuvaa. Viestinnän on onnistuttava, jotta yritys menestyy parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen koko henkilökunnalle suunnattavaa viestintää säätelee YT-laki, joka koskee niitä yrityksiä, joissa on työntekijöitä 20 tai yli. Viestinnän tehtävänä on yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden viestiminen, tulostavoitteiden asettaminen sekä tulosseuranta. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107–109.)

Viestintä on vuorovaikutusta ja erilaisten vuorovaikutustaitojen osaaminen on suuri vahvuus. Niitä ovat kuunteleminen ja havaintojen tekeminen, argumentointi, tuen osoittaminen, puheenvuorojen ottaminen ja pitäminen, toisen puheenvuoron jatkaminen sekä keskustelun ylläpitäminen. Se miten asiat kerrotaan eli kielellä on merkittävä osuus vuorovaikutuksessa. Ensimmäisenä kerrotaan sisältö ja välitetään tietoa. Seuraavaksi valitaan sävy, miten asiat kerrotaan ja luodaan suhteita. Viimeiseksi informaatio jäsenellään ja päätetään missä järjestyksessä teksti kerrotaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, alaluku Viestintä on vuorovaikutusta.)

2.1 Viestinnän johtaminen ja vastuut

Marjamäki ja Vuorio ovat luoneet viestinnän johtamisen timantin, joka on konkreettinen strategisen johtamisen malli. Sen avulla pystytään luomaan rakennetta johtamiseen, jolloin ihmisten johtamiseen jää enemmän aikaa ja energiaa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29.)



Kuva 1. Viestinnän johtamisen timantti (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021, 29)

Viestinnän johtamiseen tarvitaan strategista, vuorovaikutteista, suunnitelmallista, vaikuttavaa sekä vastuullista johtamista. Strategisella johtamisella tarkoitetaan suuntaviivoja, joiden avulla halutaan päästä haluttuun tavoitteeseen ja hallitsemaan ympäristöä. Strategia voi olla pysyvä suunnitelma, mutta usein se on jatkuva päivittyvä prosessi. Vuorovaikutteisuus näkyy viestinnän johtamisen

strategiassa avoimuutena. Esimerkiksi prosessien tavoitteet, materiaalit ja aikataulu kerrotaan avoimesti kaikille. Prosessi suunnitellaan sellaiseksi, että siihen voi osallistua eri tavoilla ja eri vaiheissa. Yleensä puolet strategiaprosesseista on vuorovaikutteista viestintää. Suunnitelmallisuutta tarvitaan, jotta viestintä saa rakennetta. Näin viestinnästä tulee helpommin ymmärrettävää, ja se helpottaa arvioimaan tarvittavia resursseja sekä viestittävien teemojen ja toimenpiteiden priorisointia. Viestinnän vaikuttavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi mittaamalla viestintää. Viestinnän johtamiseen tarvitaan vastuullisuutta, johon liittyy kolme näkökulmaa. Ensimmäisenä organisaation ydintoiminnan tulee olla vastuullista, ja sitä halutaan kehittää vastuullisemmaksi eri osa-alueilla. Toiseksi vastuullisesta toiminnasta pitää viestiä. Ja kolmanneksi viestintää tehdään vastuullisesti eli tarkastellaan viestinnän tuotteita ja toimintaa vastuullisuuden näkökulmasta. Näitä piirteitä tarvitaan, jotta toimintaympäristö toimii. Viestinnässä pitää tietää, mitä sillä tavoitellaan, se pitää tehdä suunnitelmallisesti ja arvioida sen onnistumista. Sen lisäksi kannustetaan koko organisaatiota vuorovaikutukseen ja vastuulliseen viestintään. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29–31, 37, 52, 84, 124.) Timanttia voi hyödyntää, kun aloitetaan rakentamaan työpaikan sisäistä viestintää. Aluksi kannattaa pohtia strategiaa, eli mitä tavoitellaan henkilökunnalle tehtävällä viestinnällä. Viestinnän sisällön suunnittelu tekee itse viestinnästä selkeämpää. Samalla pitää suunnitella kuinka viestinnällä tavoitetaan parhaiten kohderyhmät. Vuorovaikutteisuus on osa viestinnän vaikuttavuutta, joten henkilökuntaa kannattaa rohkeasti kannustaa viestimään työpaikan asioista.

Viestintä voi olla välillä hankalaa ja asiat sanotaan monimutkaisemmin kuin mitä ne ovat. Hyvässä viestinnän johtamisessa monimutkaiset asiat osataan muotoilla helposti ymmärrettäviksi. Tämä pitää olla selvää organisaation eri tasoilla, jotta ollaan samaa mieltä siitä, miltä viestinnän avulla halutaan kuulostaa ja näyttää. (Lievonen 11.10.2021.)

Työyhteisössä on usein kulttuuri, jonka mukaan viestintä kuuluu viestintävastaaville, jolloin muut työyhteisön jäsenet kokevat, ettei viestintä kuulu juurikaan heidän työnkuvaansa. Kuitenkin vastuu sisäisestä viestinnästä kuuluu kaikille organisaation jäsenille, vaikka päävastuu viestinnästä on yrityksen johdolla ja esimiehillä. Viestinnän iso kuva pitää alkaa johtoryhmästä, joissa on määriteltä, miksi viestintää tarvitaan ja miten se toteutetaan käytännössä. Yhteinen sävel viestinnän sävystä helpottaa toimintaa ja lisää tehokkaita viestinnän mahdollisuuksia. Viestintää tarvitaan yhä enemmän tulevaisuudessa. Viestintä tulee nähdä osana johtamista, jolloin organisaatiossa on selkeä kuva viestinnän merkityksestä, valinnoista, roolituksista ja toimintatavoista. Hyvällä viestinnän johtamisella säästetään aikaa, resursseja sekä rahaa. (Saksi 4.10.2021; Viitala & Jylhä 2019, alaluku Yrityksen viestintäjärjestelmä.)

2.2 Sisäisen viestinnän kohderyhmät

Yrityksillä ei ole vain yhtä henkilöstöä, jolle suunnataan viestintää, jonka oletetaan kiinnostavan samalla tavalla kaikkia. Henkilöstön sisältä löytyy erilaisia kohderyhmiä, joilla on omat tarpeet, arvostus ja haasteet yhteisten asioiden kaiken muun ohella. Jokaisen kohderyhmän jäsenet tarvitsevat informaatiota omaa työtä koskevista toimintaohjeista, sekä uudistuksista. Joillakin pitää olla perusteellinen tuntemus tuotteista, kun taas toiset arvostavat tietoa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Jokaiselle työntekijälle työ tarkoittaa eri asioita. Joillekin työ tuo leivän pöytään, kun jollekin toiselle työ merkitsee elämän rytmiä. Osa työntekijöistä haluaa tuntea arvostusta ja yhteenkuuluvuutta. Toisille työ on taas vastuullisuuden ja maineen mittari tai tapa kehittää omaa osaamistaan. Hyvä viestintä tavoittaa jokaisen kohderyhmän jäsenen tarpeet. (Roskala 25.2.2021.)

Kohderyhmät voidaan jakaa esimerkiksi operatiivisiin työntekijöihin, vuoropäälliköihin ja ylempiin johtajiin. Jokainen kohderyhmä tarvitsee kohderyhmänsä työhön liittyvää tietoa, kuin myös koko yritykseen liittyvää tietoa. Viestinnässä on hyvä muistaa, että operatiivinen työntekijä ei tarvitse vuoropäälliköille osoitettua ohjeistusta.

Sisäisen viestinnän segmentointi helpottaa oikeanlaisen viestinnän kohdentamista oikeille työntekijöille. Työyhteisön jäsenet voidaan ryhmitellä aseman, viran, viestinnän tarpeen, toimisto- ja etulinjan työntekijöiden mukaan. Segmentoinnin kautta on helpompi analysoida minkälaista viestintää, kukin segmentti tarvitsee työssään. Eri ryhmille voidaan käyttää erilaisia viestintätapoja, kuten videoita, live chat, sähköpostia jne. (Klein 14.10.2020.)

Työyhteisöt voivat sisältää useita eri ikäryhmien työntekijöitä, jotka edellyttävät kommunikointia erilaisilla tavoilla. (Stegaroiu & Talal 2014, 64). Sukupolvilta kannattaa kerätä tietoa, siitä minkälaista viestintää he haluavat ja mikä tavoittaa heidät parhaiten. Viestintää kannattaa harjoittaa monipuolisesti ja samalla pohtia minkälaista viestiä halutaan välittää eteenpäin. Näin on helpompi nähdä mikä viestintäkanava välittää viestin parhaiten eteenpäin. Ikäryhmät haluavat, että heidät tavoitetaan erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi Z-sukupolvi mieltää tekstiviestin paremmaksi yhteydenottotavaksi, kuin puhelinsoiton. (Jenkins 6.7.2020.)

Viestin vastaanottajalle kirjoitettaessa pitää muistaa sisällöllisiä asioita, jotka vaikuttavat kokonaiskuvaan. Viestintäkanavaa miettiessä kannattaa pohtia mikä on vastaanottajan kannalta paras. Sisällöltään viestin pitää olla sellainen, joka koskee vastaanottajaa. Samalla näkökulma ja rajaukset on huomioituna. Tekstin rakentamisessa pitää olla pohdittuna, esimerkiksi kuinka paljon aikaa vastaanottajalla on lukea tai kuunnella viesti. Tyylin ja sävyn pitää olla huoliteltua. Verkkoviestinnässä virheitä tulee kiireessä helposti, eivätkä kollegat tai alaiset ansaitse sellaisia viestejä, joissa on paljon kieli- ja huolimattomuusvirheitä. Vastaanottaja vaikuttaa siihen, kuinka käsitteitä, täsmällisyyttä

ja perustelemista käytetään. Vastaanottajasta voi selvittää perustietoja, kuten iän, sukupuolen, koulutuksen ja ammatin. Näin on helpompi suunnitella viestiä sellaiseksi, että se on vastaanottajalle mahdollisimman kiinnostavaa ja hyödyllistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, alaluku Tunne vastaanottaja.)

2.3 Sisäisen viestinnän haasteet

Työyhteisöissä yksi yleisimmistä tyytymättömyyden aiheista on huono tiedonkulku. Isoin ongelma on, että työpaikan tapahtumista ei anneta tietoa riittävästi tai oikea-aikaisesti. Työnantajakuva heikentyy, jos työpaikassa tapahtuvista asioista saa kuulla jostain muualta kuin työpaikan omista kanavista. Työntekijöille voi syntyä käsitys, että heihin ei luoteta, jos tiedon jakamisesta ei huolehdita asianmukaisesti. (Mohsen 3.9.2018.) Työnantajakuvalla tarkoitetaan työpaikkaa tarkastelevan henkilökohtaista käsitystä organisaatiosta työnantajana. Siihen vaikuttaa henkilön omat kokemukset, asenteet, arvot ja esillä oleva tieto. (Talka 14.1.2022.)

Myös Juholin luettelee kirjassaan sisäisen viestinnän haasteiksi viestit, jotka voivat levitä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Siksi viestintää pitää suunnitella ja johtaa. Työyhteisössä pitää olla selvästi kerrottuna foorumit, kanavat, sovitut ja määrämuotoiset sisällöt sekä yhteisiä käytäntöjä tiedon arkistoinnista, tiedon sijainnista, tiedonjakamisesta ja -vaihdannasta, vaikuttamisesta ja vuorovaikutuksesta. Viestintä ei ole organisaation kontrolloitavissa, vaan siinä pitää luottaa työyhteisön jäseniin ja ammattieettisiin sitoumuksiin. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut, kun tietotulva laajenee ja ymmärrys asioista tulee vaikeammaksi. (Juholin 2017, 120.)

Sisäisen viestinnän haasteisiin kuuluu tiedon välittäminen määrä- tai osa-aika työsopimuksilla työskenteleville sekä etättyötä tekeville. Monille työpaikka on vain paikka, jossa käydään töissä, ei muuta. Yhä enemmän keskeiseksi kysymykseksi muodostuu, kuinka saada heidät motivoituneimmiksi hyödyntämään enemmän organisaation tarjoamaa tietoa. Välinpitämättömyys kasvaa ja pitää löytää ratkaisuja kuinka tällaista suhtautumista voidaan välttää ja minkälainen rooli henkilöstövalinnalla, perehdyttämisellä ja esimiestyöskentelyllä on tilanteen korjaamiseksi. (Kauhanen 2012, 174.) Yhtenä haasteena on, kuinka saada viestinnästä tarpeeksi kiinnostavaa, jotta se herättää kohdeyhmänsä huomion. Onneksi nykyään mahdollisuudet visuaalisempaan ja kiinnostavampaan viestintään ovat kasvaneet digitalisaation myötä.

Väitöstutkija Kaisa Lahtinen väittää teknologialla olevan vähäisempi merkitys työyhteisöissä kuin mitä luulemme. Laitisen tutkimuksen mukaan uudet viestisovellukset eivät tee työyhteisön viestinnästä sosiaalisempaa. Eniten työpaikalla vaikuttavat käytännöt, työyhteisön luonne, ja työntekijöiden odotukset välineille. Viestintäalustoilla voi olla kahdenlaisia tarpeita. Toisille se on työkalun välinen tutustumisen ja vuorovaikutuksen väline, kun taas toisille se on työkalu, jolla edistetään

tavoitteita. Viestinnän tarpeet voivat vaihdella työpaikan mukaan. Työpaikoilla on tärkeää keskustella ja nostaa esiin millaisia odotuksia ja tarpeita sisäisellä viestinnällä on. (Keski-Heikkilä 11.10.2020.)

2.4 Muutosviestintä

Muutosviestintää tarvitaan yrityksissä, kun muutetaan yrityksen strategiaa, toimintatapoja tai henkilöstön määrää. Vakaa viestintä muutostilanteessa helpottaa epävarmuuden tunnetta ja työntekijät voivat luottaa vahvemmin turvallisempaan tulevaisuuteen. Tämä johtaa siihen, että muutostilanne sujuu kitkattomammin. Muutostilanteessa tavoitteen pitää olla konkreettinen, jotta työntekijät ymmärtävät miksi muutosta tarvitaan. Tärkeitä muutostilanteen viestinnällisiä asioita ovat hyvä suunnittelu, johdon mukanaolo sekä selkeä pääviesti. Viestinnässä on hyvä olla avoin, viestinnän tulee olla jatkuvaa ja yhtenevää, vastuullista sekä vuorovaikutteista. Nämä seikat auttavat ymmärtämään muutosta ja pitävät työntekijät ajan tasalla siitä mitä on tapahtumassa. Yksin tärkein asia muutosviestinnässä luotettavuuden vuoksi on, että kerrotaan muutos ensin omalle henkilökunnalle ja vasta sitten julkisuuteen. Henkilökunnan keskustelulle ja tunteille on annettava huomiota. Näin he tuntevat olonsa huomioiduksi ja muutostilanteen aiheuttama epävarmuus helpottuu. (Korteso, Patjas & Seppänen 2014, 177–181.)

Huonosta muutosviestinnästä voi seurata monia haittoja työpaikalle. Viestintä on yksi eniten kriittistä palautetta saava asia työpaikalla. Henkilökunta kokee, että tietoa ei saa tarpeeksi eikä se niin avointa kuin tahdottaisiin. Viestinnän tulee olla yhteisen ymmärryksen luomista. Täydellistä yhteisymmärrystä ei pystytä luomaan, mutta tärkeintä on kuitenkin luoda jonkinlainen yhteinen yhteisymmärrys työpaikalla tapahtuvista asioista. Jos muutostilanteissa ei hoideta viestintää kunnolla, niin muun muassa muutoksen tavoite voi jäädä epäselväksi, huhut ja epävarmuus lisääntyvät, työntekijöiden keskinäiset suhteet tulehtuvat, työssä jaksaminen sekä liiketoiminnan tehokkuus heikkenee. (Pirinen 2014, luku 4.)

2.5 Sisäisen viestinnän vaikutus työtehokkuuteen

Kauhanen määrittelee asiantuntijoiden johtopäätöksien perusteella, että sisäisellä viestinnällä on tarkoitus antaa henkilöstölle yhteinen tietoperusta ja lisätä työmotivaatiota. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen sekä työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Nämä seikat liittyvät vahvasti työtehokkuuteen. Työn jälki paranee, kun työntekijät ovat motivoituneita, tyytyväisiä työhönsä ja he tietävät roolinsa työpaikalla, kun rakennetaan kokonaisuutta. (Kauhanen 2012, 179–180.)

Töiden organisointi, tuloksellisuus ja työn sujuvuus helpottuvat aktiivisen ja laadukkaan keskusteluyhteyden sekä viestinnän myötä. On tärkeää, että kehitysideoiden esittämiseen on matala kynnyks, koska tasapuolisuus sitouttaa ja lisää työhyvinvointia. Tietämällä mitä ympärillä tapahtuu, lisää

oman hallinnan tunnetta omaan työhön, sekä auttaa hahmottamaan kuinka oma työpanos on tärkeä osa kokonaisuutta. Aktiivinen tiedotus ja sisäinen tiedon jakaminen auttaa yritystä kehittämään osaamista ja kasvattamaan inhimillistä pääomaa. (Leppäniemi 22.1.2019.)

Työntekijät tarvitsevat kommunikaatiota, jotta he tuntevat olevansa osa työyhteisöä. Kommunikaation puute johtaa korkeampiin poissaolomääriin ja henkilökunnan vaihtuvuuden lisääntymiseen. Kun kommunikaatio toimii, niin organisaation työtehokkuus kasvaa. (Verčič, Čorić & Vokić 2021, 592.)

Korkealla työntekijöiden sitoutumisella on suuri merkitys yrityksen kannattavuuden kannalta. Organisaatiot, joissa on sitoutuneita työntekijöitä menestyvät 202 prosenttia paremmin ja 71 prosenttia yritysjohtajista ovat sitä mieltä, että työntekijöiden sitoutuminen on ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Sisäistä viestintää tarvitaan osaksi työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Se parantaa vahvasti suorituskykyä ja edistää työkuultuuria. (Klein 14.10.2020.)

2.6 Toimiva tiedonkulku

Yksi toimintaympäristön perusedellytyksistä on toimiva tiedonkulku. Esihenkilöt saavat paljon tietoa, jota heidän pitäisi jakaa eteenpäin alaisilleen. Merkittävää kuitenkin on, että tieto on suodatettu niin että työntekijät saavat vain sitä tietoa, joka on oleellista heidän työskentelynsä kannalta. Työyhteisö ei toimi, jos työntekijät kokevat, etteivät he saa itseään ja omaa työtään koskevaa tietoa tarpeeksi. Pahimmillaan on tapahtunut jotain, josta kaikki tietävät, mutta kukaan ei tiedota miksi ja miten on tapahtunut jotain. Luottamus tiedonkulkuun katoaa, jos jatkuvasti tulee tällaisia tilanteita, että vain esimies tietää tilanteen kokonaan, mutta työntekijöistä vain osa tietää mitä on tapahtunut. (Joki 2018, 190.) Työpaikalla sattuneet tilanteet kannattaa selvittää niin että kaikilla on ajankohtainen tieto mitä on tapahtunut ja miksi. On myös hyvä selvittää miten yllättäneessä tilanteessa pitää toimia, jos se on epäselvää.

Haapakoski nostaa esille toimivan tiedonkulun merkityksen. Hän käyttää esimerkkiä, jossa työpaikalla ei kerrota asioista avoimesti, viestintää ei juuri ole ja se on usein epäasiallista. Työskentely tällaisessa työyhteisössä on todennäköisesti melko turhauttavaa, koska tarvittavaa tietoa pitää etsiä jatkuvasti ja väärä tieto aiheuttaa huhupuheita. Ilmapiiri töissä on tämän myötä heikentynyt ja työ tuntuu merkityksettömältä. Vastakohta tällaiselle työyhteisölle on avoimen ilmapiirin ja loistavan sisäisen viestinnän omaava työyhteisö. Vuorovaikutus on mutkatonta ja toimivan viestinnän kautta kaikki työntekijät tietävät oleellisimmat asiat työpaikassa. Tavoitteellisella ja toimivalla sisäisellä viestinnällä on siis suuri merkitys onnistuneen työyhteisön luomisessa. (Haapakoski 16.2.2022.)

Toimivaan tiedonkulkuun linkittyy vahvasti avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri. Autenttinen käyttäjäkeskeinen sisältö, kuten tarinat vahvistavat kaikista eniten työpaikan kulttuuria (Klein

14.10.2020). Työpaikalle pitää luoda rento ympäristö, jossa työntekijät pystyvät avoimesti viestimään työpaikkaan liittyvistä asioista. Rehellinen keskustelu auttaa kehittämään työpaikkaan paremmaksi paikaksi olla töissä ja vaikuttaa vahvasti työnantaja- ja työntekijäkokemukseen.

Avoimuuden rakentaminen ei ole helppoa vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä, jotta siitä tulee yrityksen kulttuurissa oleva toimintatapa. Avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri tarkoittaa avointa ja rehellistä keskustelua niin sanoissa kuin teoissa. Siihen liittyy vuorovaikutteinen esimiestyö, joka on johtamistyylliltään demokraattista, jolloin luodaan mahdollisuus jokaiselle työyhteisön jäsenelle ilmaista mielipiteensä. (Joki 2018, 191.)

Vahvasti avoimessa organisaatiossa kaikilla organisaation jäsenillä on tasapuolisesti tietoa organisaatiosta. Oman toimintansa kautta jokainen ymmärtää olevansa osa yhtiön kokonaisuutta sekä tulosta. Tämä vaatii tekoja, jolloin työpaikalla pitää muuttaa totuttua kulttuuria. Avoimemmassa työ-
kulttuurissa tiedonjako on jokaisen vastuulla. Muutokseen vaaditaan uusien välineiden ja ajattelutapojen oppimista. (Aalto 2012, 104.)

Aktiivinen kuunteleminen ja aito työntekijöistä huolehtiminen parantaa työntekijäkokemusta. Työntekijät ovat ylpeitä kuullessaan porukkaan, kun he tuntevat, että heidän mielipiteillään ja työpanoksellaan on väliä. (Yue, Men & Ferguson 2020, 176.) Myös Green (20.4.2022) mukaan organisaatio voi kehittyä parhaiten eteenpäin, kun kysytään työntekijöiltä aktiivisesti palautetta ja toimitaan sen mukaan.

Sisäinen viestintä on jokaisen organisaatiossa työskentelevän vastuulla. Onnistunut sisäinen viestintä näkyy, kun oikea ja tarpeellinen tieto kulkee mutkattomasti. Käytössä on hyviä tietolähteitä ja tiedonvälityskanavia. Vuorovaikutus on avointa ja osallistavaa ihmisten, ryhmien sekä yksiköiden välillä. Tällöin kaikilla organisaation jäsenillä on oikeaa tietoa yhteisistä tärkeitä asioista. Avoin ilmapiiri viestinnässä edesauttaa luovuutta ja sitoutumista organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Yrityksen viestintäjärjestelmä.)

Esimiestyössä avoimen vuorovaikutuksen luominen pitää olla tärkeä osa työtä. Työntekijöiden pitää tuntea, että he tulevat kuulluiksi, ovat osa kokonaisuutta ja huomaavat toiminnallaan olevan positiivinen vaikutus yhteiseen tekemiseen. Johdon tulee huomioida tasapuolisesti eri osapuolia sekä ymmärtää heidän viestejensä samojen periaatteiden puitteissa. Työntekijät eivät uskalla kertoa ajatuksistaan, jos avoin vuorovaikutus kärsii tässä kohdassa. Ongelmista pitää pystyä kertomaan avoimesti ja millä tavoin ongelmakohtat aiotaan ratkaista. (Lindholm 16.2.2022; Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 6–7.)

Vaikuttava viestintä on osa avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria. Vaikuttava viestintä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat vahvistava, aktivoiva ja asenteita muuttava vaikuttaminen.

Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi nykyisen olotilan vahvistaminen. Työyhteisössä voidaan suhtautua tasa-arvoon myönteisesti, vaikka se ei aina toteudu täysin työpaikalla. Tätä ei kuitenkaan moni huomaa, mutta jos yksi ottaa epätasa-arvoiset käytännöt esiin niin muutkin alkavat huomata ne. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 43.) Työntekijöiden on helpompi viestiä epäkohdista eteenpäin, kun useampi on samaa mieltä niistä. Näin myös esihenkilöt saadaan tietoisimmiksi tilanteista ja he voivat alkaa selvittämään asioita tilanteiden ratkaisemiseksi nopeammin.

3 Sisäisen viestinnän kanavat

Viestintäkanavien valitseminen on merkittävä osa niin ulkoisen kuin sisäisen viestinnän suhdetointaa. Uudet tekniikat kehittävät ja laajentavat viestintää jatkuvasti. Viestintäkanavien laatu vaihtelee, riippuen kyvystä kommunikoida tietoja, käsitellä vihjeitä ja antaa/saada palautetta. Organisaation viestintäkanavien valinta riippuu monista eri tekijöistä. Näitä ovat, organisaation koko, profiili, kulttuuri, ja työntekijöiden pätevyys tai tekninen osaaminen. Viestintävälineet ovat erilaisia ja jokainen väline vaatii erilaista sitoutumista sekä määrittelee viestinnän laajuuden ja nopeuden. Viestintäkanavat voidaan jakaa kahteen eri luokkaan. Voi olla kirjoitettuja kanavia, kuten intranet, esitteet, raportit, ilmoitustaulut, sähköpostit tai suullista kommunikaatiota eli kasvokkain tapahtuvaa viestintää, kuten kokouksia ja videoneuvotteluja. (Verčič, Spoljaric 2020, 2.)

Kirjallinen viestintä on aina välillistä, eli se tapahtuu jonkin välineen, kuten sähköpostin tai sosiaalisen median välityksellä. Välitön viestintä on taas suullista. (Honkala ym. 2017, 105.)

Yrityksen sisäisen viestinnän kanavat ja keinot	
Välittömät	Välilliset
<ul style="list-style-type: none"> • palaverit, neuvottelut, kokoukset • tiedotustilaisuudet • henkilökohtaiset keskustelut • kehityskeskustelut • aamukahvi- ja muut ryhmäkeskustelut • kick off -tilaisuudet • suunnittelu- ja koulutustilaisuudet • virkistystapahtumat ja juhlat 	<ul style="list-style-type: none"> • sähköposti • mobiiliviestintä • intranet • sosiaalinen media • pikaviestimet • ilmoitustaulut • video- ja verkko-neuvottelut • tiedotteet • webinaarit (verkkoseminaarit) • webcastit (tiedotus- tai koulutustilaisuus verkossa) • henkilöstölehti • osavuositarkastukset ja vuosikertomukset

Kuva 2. Yrityksen sisäisen viestinnän kanavat ja keinot (mukaillen Honkala ym. 2017, 105)

3.1 Digitaalinen viestintä

Yhteiskunnan ja työelämän muutoksen vuoksi työtä tehdään yhä enemmän verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatio- ja maantieteellisiä rajoja. Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalitekniikan integrointia jokapäiväiseen elämään. Digitalisaatio mahdollistaa tiedonkulun tasa-arvoistumisen, koska tietoa voidaan jakaa yli osasto- ja projektirajojen. Se rikastuttaa työyhteisön sisäistä keskustelua sekä vahvistaa osallisuuden tunnetta. (Juholin 2017, 119.) Digitalisaatio tuo myös uusia mahdollisuuksia viestintään, mutta se vaatii osaamista, valmiutta ja panostusta.

Viestintäteknologia mahdollistaa viestintäkulttuurin muuttumista avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. (Kuntaliitto 2016, 5, 61.)

Digitaalinen viestinnässä vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että valitaan tarkoituksenmukainen ja matalan kynnyksen teknologia, jossa keskustelua avataan kiinnostavalla tavalla. Viesteistä on hankalaa tehdä kiinnostavia ja pitää löytää tapoja, jotka herättävät mahdollisimman hyvin vastaanottajansa huomion. Samalla reagoinnin merkitys viesteihin kasvaa. Vuorovaikutus kärsii, jos alainen ei saa vastauksia viesteilleen. Digitaalisen kanavan kautta voidaan luoda läsnäolon tunne. Tämä kuitenkin vaatii vahvaa vuorovaikutusta sisäisen viestinnän digitaalisissa kanavissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, alaluku Digitaalisuus osana vuorovaikutusta.). Viestinnän tulee tapahtua paikassa, johon työntekijöiden on helppo päästä käsiksi ja joita on helppo käyttää. (Green 13.4.2020.)

Monessa työpaikassa on käytössä, joko uutiskirje tai jokin muu tiedote, jota lähetetään säännöllisesti. Se voidaan julkaista sähköpostin kautta, intranetin ilmoitustaululla, kahvipöydässä tai se voi olla vain kopioitu paperi. Säännöllisen uutiskirjeen etu on, että työntekijät osaavat odottaa sitä. Tiedotuskanavia voi olla erilaisia, mutta tärkeintä on, että viesti tavoittaa vastaanottajansa. Isommissa yrityksissä on käytössä henkilöstölehti tai blogi, jossa tiedotetaan yrityksen asioita. Sähköpostia pidetään myös tiedottamisen välineenä. Sen ongelma on kuitenkin, että usein sähköpostien määrä on todella suuri. Tällöin sähköposti hukkuu helposti muiden viestien joukkoon. Sähköposti toimii parhaiten, kun viestin voi lähettää suoraan henkilökohtaisesti vastaanottajalle. (Kortesuo ym. 2014, 182–183.)

Sähköinen viestintä sekä tieto- ja viestintäteknologia ovat tulleet yhä enemmän osaksi nykyajan työvälineitä. Niiden myötä viestintäympäristöstä on tullut vaihtelevampaa, vaativampaa, sekä kiireisempää. Nykyään töissä edellytetään laajempaa viestintätaitojen osaamista eli monipuolisia puheviestintätaitoja, kirjoittamisen kykyä, sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku Viestintä on yhteisön elinehto.)

Tärkeä teema sisäisen viestinnässä on, että viestinnän kanavia on useita ja ne ovat monimuotoisia, jotta tärkeät viestit varmasti tavoittavat vastaanottajansa. Esimerkiksi jotkut lukevat vain sähköpostia, toiset intranetiä ja kolmannet käyvät kuukausi-infoissa. Samansuuntainen viestintä kannattaa suunnata siis useammalle kanavalle. Tapa, jolla viestintään on hyvä olla monimuotoista. Joillekin kuunteleminen on helpoin tapa sisäistää asioita, kun taas joillekin toisille lukeminen tai kuvien katseleminen on helpompaa. (Luukka 2019, 337.)

3.2 Sosiaalinen intranet

Laadukkaalla sosiaalisella intranetillä helpotetaan työyhteisön toimintaa. Siellä voi luoda, editoida ja kommentoida yhteisiä dokumentteja. Omaan statusta voi päivittää. Uutisia voi tilata haluamistaan

projekteista tai yksiköistä. Talon ulkopuolisia linkkejä voidaan jakaa ja kommentoida. Työyhteisön toiminnasta tulee avoimempaa, kun voidaan keskustella työasioista niin julkisesti kuin tiimin sisällä. (Kortesuo ym. 2014, 185.) Luukan mukaan intranet jakautuu kolmeen osaan: viestinnällinen, tiedollinen ja sosiaalinen. Viestinnällisellä tarkoitetaan jaettuja uutisia, blogikirjoituksia, ja tarinoita. Tiedolliseen kuuluu dokumentit, lomakkeet sekä työohjeistukset. Sosiaalinen osa tarkoittaa keskusteluja. (Luukka 2019, 353.)

Intranet toimii yhtenä työyhteisön sisäisten asioiden keskustelualustana. Keskustelun avauksia voi tehdä kuka vaan työyhteisöstä ja siihen voivat osallistua kaikki työyhteisön jäsenet. Intranetin pääsääntöinen tarkoitus on toimia organisaation muistina sekä dokumenttien ja ohjeistusten tallennuspaikkana. (Isotalus & Rajalahti 2017, alaluku Digitaalisuus osana työyhteisöä.) Honkala ym. ovat samaa mieltä, että intranet on kehittynyt sosiaalisemmaksi, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus osallistua vahvemmin keskusteluun sekä sisällöntuotantoon. Sosiaalisemman intranetin seurauksena työntekijät pystyvät jakamaan tietoa ja osaamistaan enemmän. (Honkala ym. 2017, 105.)

Men, Robinson ja Thelen mukaan sosiaalisella medialla on monia hyötyjä, kuten kommunikaation, yhteistyön, näkyvyyden, ja yhteydenpidon kohentaminen. Toimivan kommunikaation kautta työntekijöiden väliset keskustelut edistyvät. Yhteistyö työntekijöiden välillä edistyy. Näkyvyys tuo esiin työntekijöiden mielenkiinnon kohteet ja asiantuntemuksen. Yhteydenpito työntekijöiden välillä helpottuu. Näiden pohjalta työyhteisön henki ja organisaation identiteetti kohentuu. Sisäisen sosiaalisen median kautta työntekijöille tarjotaan paikkaa, jossa kertoa ideoita, ajatuksia ja mielipiteitä. (Men, Robinson & Thelen 2017, 9–10.)

Sosiaalinen media on tullut osaksi sisäisen viestinnän kanavia. Ihmisillä on eri tilejä palveluissa ja siksi on luontevaa perustaa ryhmä työasioista vasten muun muassa Facebookiin. Kuitenkaan työnantaja ei voi pakottaa työntekijöitä sellaiseen sosiaalisen median kanavaan, johon täytyy luoda profiili omilla tiedoilla. Epävirallisten ja virallisten tiedotuskanavien sekakäyttö aiheuttaa tiedon hajaan- tumista eikä välttämättä siksi tavoita kaikkia työntekijöitä. Epävirallisen tiedotuskanavan ulkopuo- lella olevat voivat tuntea ulkopuolisuutta työyhteisössä. Sosiaalisen median käyttö tiedotusväli- neenä on riski, koska tietoa tallennetaan ulkopuolisen palveluntarjoajan alustalle. Sosiaalisen me- dian kanavien kautta viestiessä on hyvä muistaa, että ei kerrota sellaisia luottamuksellisia tietoja, joiden ei haluta muiden tietävän. (Kortesuo ym. 2014, 183–184.) Nykyään työasioihin liittyviä ryh- miä perustetaan esimerkiksi WhatsAppiin, koska siten saadaan nopeasti tavoitettua työntekijöitä.

Sosiaalisen median haasteita ovat osallistumisen puute, eivätkä työntekijät kommentoi tai julkaise viestejä tarpeeksi avoimesti, vaan viestit ovat hyvin sensuroituja. Kommentit ja reaktiot muilta voi- daan käsittää eri tavoin. Haasteiksi voidaan lukea myös kirjoittamattomien sääntöjen rikkominen ja oman maineen vahingoittaminen, jos lähettää kiistanalaisia viestejä tai ei huomioi muiden

lähettämiä viestejä. Kaikki sosiaalisen median alustat ja työkalut eivät sovi kaikille, koska kaikki eivät niitä osaa käyttää. Jos työpaikalla ei ollut käytössä aikaisemmin teknologisia alustoja, niin uusi teknologinen alusta voi olla aluksi todella haastava. (Men ym. 2017, 12.)

Haasteita voidaan helpottaa kommunikoimalla työntekijöiden kanssa sosiaalisen sisäisen median hyödyistä. Työntekijöitä kannattaa kuunnella siitä, miten he ovat alkaneet käyttää sosiaalista mediaa osana työtään. Työpaikalla voidaan järjestää koulutuksia, joiden avulla tutustutaan sisäiseen sosiaalisen median käyttämiseen ja toimintatapoihin. Avoin ja osallistavan ilmapiiri edistää työntekijöitä postaamaan ja kommentoimaan vapaammin. Aktiivisia osallistujia voidaan huomioida sekä palkita. Johdon tuki kannustaa työntekijöitä postaamaan avoimesti. (Men ym. 2017, 13.)

Tulevaisuuden kannalta työpaikalla kannattaa ottaa mukaan uusia teknologisia työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää sisäistä sosiaalista mediaa. Esimerkiksi virtuaalitodellisuus voi olla yksi näistä ja sen avulla voidaan toteuttaa muutos- ja turvallisuusviestintää sekä ohjeita käyttöönottoon uudella tavalla. Sisäistä sosiaalista mediaa pitää hyödyntää enemmän erilaisissa asioissa kuten, muutos- ja kriisiviestinnässä. Työntekijöille pitää selventää miksi ja kuinka sisäinen sosiaalinen media on hyödyllinen viestinnässä ja motivaatiota käyttämiseen kannattaa ylläpitää. Käyttöastetta kannattaa seurata, jotta voidaan tehdä kehitystyötä. Harjoittelemalla yhdessä voidaan kehittää työntekijöitä paremmiksi sisäisen sosiaalisen median käyttäjiksi. On tärkeää muistaa, että ei ole sellaista viestintäkanavaa, joka toimii kaikissa olosuhteissa ja erilaissa konteksteissa. Sisäinen sosiaalinen media ei korvaa kasvotusten tehtävää viestintää. Teknologia on itsessään kasvotonta ja tarvitsee viestintäkulttuuria ollakseen inhimillinen osa työpaikan toimintaa. (Men ym. 2017, 15–16.)

4 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Kuten aikaisemmin on jo todettu, niin laadukkaalla sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys työyhteisössä ja siksi viestinnän kehittäminen on tärkeä asia. Kehitystyötä suositellaan tekemään jatkuvasti, koska tilanteet muuttuvat nopeasti. Sisäisen viestinnän kehittämiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta ja mittareita, joiden avulla nähdään, onko kehittämisessä onnistuttu.

4.1 Suunnitelma sisäisen viestinnän kehittämiseen

Sisäisen viestinnän kehittäminen voidaan aloittaa tarkastelemalla nykytilaa eli mikä toimii ja mikä ei. Yksi tapa tutkia sisäisen viestinnän toimimista, on kysyä työntekijöiltä. Kysely, aivoriihet yms. ovat oiva tapa saada työntekijöiltä vastauksia avoimiin kysymyksiin. Tarkastelemalla viestinnän kanavien toimivuutta, saadaan tärkeää tietoa niiden käytöstä. Tähän voi tehdä avuksi taulukon, jossa on listattuna kanavat, ketkä käyttävät mitäkin kanavaa, kuka on vastuussa kanavista ja kuinka paljon niitä käytetään. (Klein 14.10.2020.)

Kanava	Käyttäjä	Vastuu	Käyttöaste
Intranet	Toimistotyöntekijät /etätöitä tekevät	IT/HR	Harvoin
Ilmoitustaulu	Lähityötä tekevät	Esihenkilöt	Joskus
Työntekijä app	Kaikki	HR ja esihenkilöt, mutta kaikilla on mahdollisuus kommunikoida	Päivittäin
Sähköposti uutiskirje	Harvat, ne jotka katsovat työsähköpostia viikottain	Markkinointi	Viikottain
Kyselyt	Lähes kaikki	HR	Kuukausittain

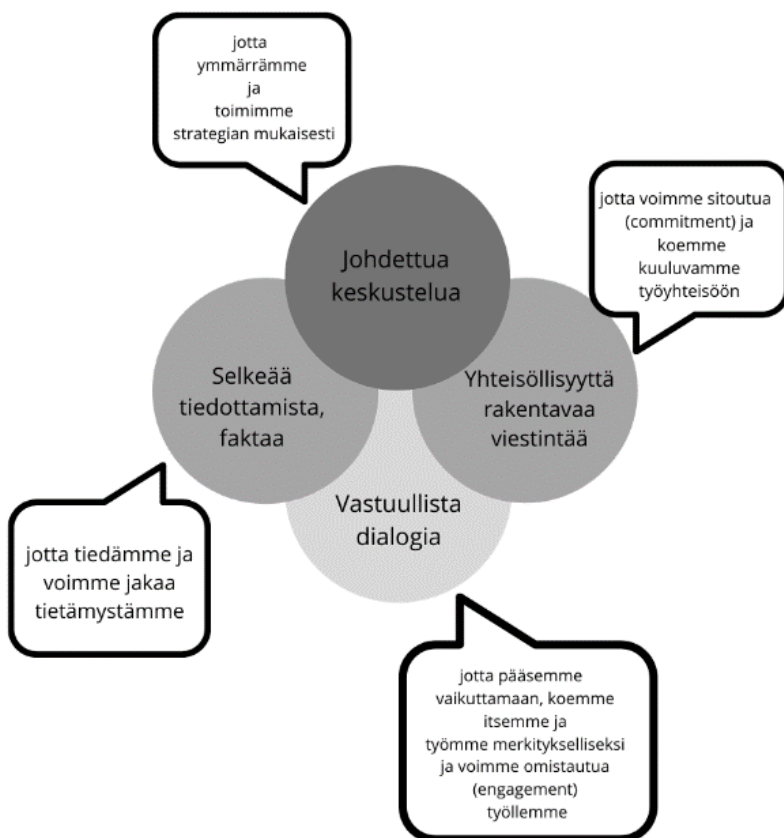
Kuva 3. Viestinnän kanavien toimivuus (mukailen Klein 14.10.2020)

Viimeisimpänä on hyvä asettaa tavoitteet eli mitä sisäisellä viestinnällä halutaan tavoittaa. Pohtimalla syitä miksi sisäisen viestinnän strategiaa luodaan ja mitä hyötyjä siitä on yritykselle, auttaa laatimaan tavoitteita. Yksi syy voi olla esimerkiksi, että yritys on kasvanut ja kaikkia ei pystytä enää tavoittamaan samalla tavalla kuin ennen. (Klein 14.10.2020.)

Sisäisen viestinnän tavoitteita suunniteltaessa voidaan käyttää apuna SMART-taulukkoa. Määritellään (specific) mitä sisäisellä viestinnällä halutaan saavuttaa, niin, että koko tiimi ymmärtää. Luodaan (measurable) tietyn aikavälin tavoitteita, joiden avulla voidaan nähdä jokaisen osa-alueen edistyminen. Pidetään (attainable) tavoitteet realistisina. Luodaan tavoitteita (relevant), jotka liittyvät tiimin ja liiketoimintamallin kehittämiseen. Luodaan (time-based) aikakehys tavoitteiden saavuttamiselle. (Gomez 21.10.2021.) SMART-taulukon käyttäminen helpottaa suunnittelua ja internetistä löytyy lukuisia valmiita pohjia, jolloin suunnitteleminen ei vie niin paljoa aikaa.

Yhtenä ohjenuorana suunniteltaessa sisäistä viestintää, voidaan käyttää Juholinin Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet -mallia. Työyhteisöviestintä on laajempi käsite kuin sisäinen viestintä, koska se sisältää kaiken viestinnän ja vuoropuhelun yrityksen työntekijöiden ja verkostokumppanien kanssa eri foorumeilla (Juholin 2010, luku 7). Vaikka työyhteisöviestintä on laajempi käsitä, niin se on kuitenkin osa sisäistä viestintää ja sen pääasioita voidaan vahvasti linkittää sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Strateginen työyhteisöviestintä rakentuu neljästä eri ulottuvuudesta. Keskustelusta, jota tulee johdattaa niin, että haluttu strategia ymmärretään ja toimitaan sen mukaisesti. Tiedotuksesta, jonka tulee olla selkeää ja faktapohjaista. Viestinnän yhteisöllisyydellä, jolloin voidaan sitoutua ja kokea kuulumista työyhteisöön ja viestinnän vastuullisuudella, jonka avulla päästään vaikuttamaan, omistautumaan ja kokemaan työ merkitykselliseksi. (Juholin 2017, 121–122.)



Kuva 4. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (mukaillen Juholin 2017, 122)

Kaikkia strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuuksia voidaan hyödyntää yrityksen sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän tehtävänä on rakentaa yhteisöllisyyttä viestintään, eli esimerkiksi yrityksen osaston työntekijöiden välille. Päävastuussa viestinnästä on osaston esihenkilö, mutta myös muilla on mahdollisuus osallistua viestintään. Dialogin tulee olla vastuullista, jolla mahdollistetaan avoimuus, ja viestinnän merkityksellisyys osastolle. Näin työntekijät uskaltavat

kommentoida ja olla osana viestintää. Sisäisessä viestinnässä tiedottamisen pitää olla selkeää ja faktapitoista, jotta viestintä koetaan luotettavaksi.

4.2 Viestinnän onnistumisen seuraaminen ja mittaaminen

Säännölliset henkilöstökyselyt sekä käytävä- ja kehityskeskustelut ovat hyvä tapa seurata sisäisen viestinnän toimivuutta (Kuntaliitto 2016, 63). Viestinnän seuraaminen ja mittaaminen auttaa havainnoimaan, kuinka moni lukee viestejä ja reagoi niihin. Esimerkiksi intranetissä on helppo seurata kuinka moni käy katsomassa viestejä ja kuinka moni edes käy ylipäätään intranetissä. Viestinnän mittaamiseen voidaan hyödyntää käytössä olevia verkkotyökaluja sekä henkilöstölle tehtäviä kyselyitä. Tuloksista kannattaa kertoa henkilöstölle ja käyttää tuloksia viestinnän kehittämiseen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 31.)

Viestinnän mittaaminen antaa vastauksia viestinnän tehosta, miten viestintä palvelee strategiaa sekä tuo esille konkreettisia suosituksia jatkotoimenpiteille. Mittaamisen haasteita ovat laadullisen mittaamisen vaikeus, ajan puute ja arjen pirstaleisuus. Haasteiksi voidaan lukea myös, että mittaaminen ei ole vielä niin yleistä ja organisaatioissa ei olla tarpeeksi aktiivisia mittaamaan viestintää. Hankalana pidetään viestinnän mittareiden linkittymistä strategiaan tavoitteisiin ja menetelmän valitsemista tiedon keräämiseen. Mittaamista helpotetaan ottamalla käyttöön erilaiset case-esimerkit sekä valmiit konkreettiset mittarit. (Karttunen 7.3.2019.)

Viestinnän mittaaminen auttaa kehittämään viestintää ja arvioi viestinnän vaikuttavuutta. Mittaamisella on useampia vaikutuksia. Siinä arvioidaan, onko yritys/osasto yms. menossa oikeaan suuntaan tavoitteiden kannalta. Mittaamisella voidaan analysoida kustannustehokkuutta ja kuinka toimenpiteet ovat onnistuneet. Viestinnän osuuksia voidaan arvioida eri kokonaisuuksissa ja tehdä tuloksiin perustuvaa priorisointia. Siten viestintää voidaan kehittää luotettavammaksi. Mittaamisen avulla nähdään muun muassa mitkä viestintäkanavat toimivat, ja mitkä ei. Näin voidaan luopua sellaisia kanavista, jotka eivät tuota tuloksia. (Marjamäki & Vuorio 2021, 85.)

Narkiniemen mukaan viestinnän mittaaminen kannattaa. Hän mainitsee, kuinka viestinnän mittaamisessa lähdetään väärään suuntaan, jos ajatellaan, että viestintää ei voida mitata tai toinen ääripää, eli viestinnän jokaista asiaa täytyy mitata. Viestinnän mittaaminen kannattaa aloittaa asettamalla realistinen tavoite, eli mitä mittaamisella halutaan hakea. Vasta sen jälkeen voidaan pohtia mitä mittareita ja työkaluja käytetään, jotta päästään tavoitteeseen. (Meltwater 14.10.2019.)

Juholinin ja Luoma-ahon mukaan viestinnän mittaaminen kannattaa. Syy tähän on, että sen kautta nähdään, onko viestinnällä vaikutusta organisaation strategiaan ja miten viestintä tukee organisaation toimintaa. Samalla voidaan tarkastella, onko viestinnän resursseja käytetty tarkoituksenmukaisesti. (Juholin & Luoma-aho 2017, 10.) Ammattilaisista 60 prosenttia ei mittaa kuinka yritysten

sisäinen viestintä toimii. Sisäistä viestintää on vaikea kehittää eteenpäin, jos sitä ei mitata. Esimerkiksi uusien viestintäkanavien käyttöasteita kannattaa tarkastella puolen vuoden jälkeen, jotta voidaan nähdä kuinka työntekijät ovat ottaneet ne käyttöön. (Klein 14.10.2020.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia tapoja kehittää ravintola Kappelin sisäistä viestintää. Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden toiveita, kuinka viestintää voitaisiin kehittää vielä toimivammaksi. Samalla selvitettiin, toimiiko sisäinen Workplace- ja Work Chat -viestintä hyvin.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavia oli kymmenen. Haastattelut toteutettiin 6.9.-14.9.2022.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantajana toimii HOK-Elanto, jolla on noin 340 myymälää ja ravintolaa ympäri Suomen ja töissä noin 6 000 työntekijää (HOK-Elanto s.a.). Ravintola Kappeli sijaitsee Helsingin keskustassa.

HOK-Elanto kuuluu S-ryhmään, jolla on käytössä Meta Platformsin yrityksille kehitetyt Workplace- ja Work Chat -viestintäkanavat koko organisaation sisäiselle viestinnälle. Jokaisella yksiköllä on oma Workplace-sivu, joka vastaa Facebook-seinää. Sen näkevät vain ryhmään hyväksytyt eli toisin sanoen vain omat työntekijät. Work Chat-ryhmiä voi olla useampia yksikköjen sisällä, ja niissä käydään läpi toimipaikkojen sisäistä viestintää.

Ravintola Kappelin Workplace-ryhmään kuuluu 48 jäsentä ja Work Chat-ryhmään 59 jäsentä. Jäseniin kuuluu kaikki HOK-Elannolla työskentelevät sekä osa vakituisista extrafirmojen työntekijöistä.

5.2 Tämänhetkisen tilanteen arviointi

Sisäisen viestinnän taustatietoja saatiin haastatteleamalla S-Ryhmän viestinnän projektipäällikköä Iiro Isoaho. Haastattelun kysymysrunko on liitteenä (liite 1). Yrityksessä on otettu Workplace käyttöön asteittain. Alueella, jossa ravintola Kappeli sijaitsee, Workplace otettiin käyttöön vuonna 2018. Se tuli ensin käyttöön esihenkilöille ja sitten koko henkilökunnalle. Workplacen viestinnässä pätee samat toimintatavat kuin työpaikalla. Pääasia on, että mitään ei lähdetä kieltämään. Erikseen on määritelty tietosuojasäännöt, joiden mukaan Workplacessa ei saa julkaista mitään tietosuojattuja tietoja. Viestinnässä on muutenkin hyvä huomioida sisältö mitä aikoo julkaista. Tällä hetkellä Workplace on yrityksessä sisäisen viestinnän ensisijainen kanava. Sähköpostia käytetään myös, mutta sitä käyttävät enimmäkseen ylemmän johdon työntekijät. Workplacen käyttöä mitataan tarkastelemalla kirjautumiskertoja, ja kuinka paljon henkilökunta käyttää sovellusta ensimmäisen kirjautumisen jälkeen. Datan kautta nähdään samalla mobiilikäytön tuloksia. Tarkastelun kohteena on

ollut myös ryhmien aktiivisuus. Tässä on saatu hyviä tuloksia ja tutkimusten mukaan Work Chatissa lähetetään kuukausittain 3 000 viestiä. Yrityksessä on noin 6 000 työntekijää, joten luku on suuri. Käyttötyytyväisyyttä ei mitata aktiivisesti, mutta esimerkiksi työtyytyväisyysmittauksissa on kysytty digitaalisten palveluiden käyttöä. Viime vuoden vastausten perusteella työntekijät ovat olleet yleisesti tyytyväisiä digitaalisiin palveluihin ja niitä osataan käyttää. Workplace on koettu hyväksi sisäisen viestinnän työkaluksi, koska ohjeistusten lähettäminen suurelle joukolle on helpompaa. Työntekijät voivat ottaa yhteyttä muihin työntekijöihin, kuten luottamusmiehiin vaivattomammin, kun kaikkien tiedot ovat nimellä löydettävissä. Workplace sovelluksena erottaa työasiat vapaa-ajan asioista. Tämä on ollut yksi syy miksi esimerkiksi WhatsApp ei ole virallinen sisäisen viestinnän kanava. (Isoaho 24.8.2022.)

Viestinnän projektinpäällikön haastattelun jatkoksi kysyin Kappelin ravintolajohtajalta toimipaikkatasolla ravintola Kappelin sisäisestä viestinnästä Workplacessa ja Work Chatissa. Myös ravintola Kappelissa Workplace ja Work Chat ovat ensisijaisia sisäisen viestinnän kanavia. Niille ei ole erikseen määritelty sääntöjä vaan samat säännöt, jotka ovat toimipaikassa, toimivat Workplacessa ja Work Chatissa. Ravintola Kappelissa on ryhmiä monille eri aiheille. Workplace ja Work Chat koetaan toimivaksi kokonaisuudeksi. Eniten ravintola Kappelissa käytetään Work Chatia, koska työntekijät seuraavat sitä aktiivisemmin. Workplace on enemmänkin seinä, johon tehdään isompia julkaisuja, ei jokapäiväistä operatiivista viestintää. (Uusitalo 1.9.2022.)

Work Chatissa operatiivinen viestintä näyttäytyy jokapäiväisenä viestintänä muutoksista, jota toimipaikassa tapahtuu. Esimerkiksi, kun jonkin tuotteen myynti loppuu, niin se ilmoitetaan koko Kappelin henkilökunnan ryhmäkeskustelussa.

5.3 Tiedonkeruumenetelmän kuvaus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Siinä korostuu tutkittavan kohteen esiintymisympäristö, tausta, tarkoitus, merkitys, ilmaisu ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Koppa 28.10.2021.) Vilkka määrittelee, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkitaan merkitystä tutkittavassa asiassa. Merkitys on sosiaalista ja tapahtuu ihmisten välillä. Merkitystä tutkittaessa kannattaa täsmentää tutkitaanko kokemukseen vai käsityksiin koskevia merkityksiä. Kokemus on omakohtainen, mutta käsitys on perinteinen ja tyypillinen tapa ajatella asioista. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta vaan tulkintoja, miten muut ihmiset ajattelevat tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021, alaluku Menetelmän erityispiirteet.) Tässä tutkimuksessa etsitään kehitysideoita ravintola Kappelin sisäisen viestinnän kehittämiseen työntekijöiden kokemuksen pohjalta. Tutkimuksessa ei etsitä yhtä ratkaisua vaan erilaisia ratkaisuja, joiden avulla sisäistä viestintää Workplacessa ja Work Chatissa voidaan parantaa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on päättänyt teeman ja osa kysymyksistä on laadittu valmiiksi. Kysymysten sanamuotoja sekä järjestystä voidaan vaihtaa haastattelujen aikana ja mukaan voi lisätä selventäviä kysymyksiä. Haastattelijalta vaaditaan puolistrukturoidussa haastattelussa pelisilmää, koska puolistrukturoidun haastattelun aikana strukturoitu ja vapaamuotoinen keskustelu vaihtelevat. Strukturoidussa haastattelussa on valmiiksi rakennetut kysymykset kuten kyselylomakkeessa. Vastakohta tälle on strukturoimaton haastattelu eli vapaamuotoinen haastattelu. Siinä käydään vapaamuotoista keskustelua valitun teeman ympärillä. (Opintokeskus Sivis s.a.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Tämä valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska tällöin haastatteluissa on punainen lanka, mutta ne eivät ole liian suoraviivaisia. Eli haastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, jos vastaus on jäänyt epäselväksi. Haastattelukysymykset luotiin valmiiksi etukäteen, ja lähtökohtaisesti ne esitettiin siinä järjestyksessä, kuin ne olivat.

Haastatteluissa kannattaa käyttää aitoa toimintaympäristöä, koska silloin saadaan syvällisempi kuva haastateltavan ajatuksista. Ajatuksia ja asioita on helpompi kuvailla, kun haastattelussa käytetään niihin liittyvää ympäristöä. Tätä haastattelumallia kutsutaan nimellä kontekstuaalinen haastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.) Muutamaa haastattelua lukuun ottamatta kaikissa tämän opinnäytetyön haastatteluissa käytettiin ravintola Kappelin tiloja.

Haastatteluihin osallistuivat ravintola Kappelin työntekijät. Vilkan mukaan haastateltavien valinnassa pitää muistaa se mitä ollaan tutkimassa. Iso kriteeri haastateltavien valinnassa on henkilökohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021, alaluku Haastateltavien valinta.) Puusa ja Juuti (2020, 3.6) määrittelevät haastattelun, jossa haastateltavalla on kokemusta aiheesta, tarkoituksenmukaiseksi ja harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Ravintola Kappelin työntekijöillä on omakohtaista kokemusta Workplace- ja Work Chat -viestinnästä, koska se on mukana jokapäiväisessä työelämässä. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan tutkia ravintola Kappelin työntekijöiden näkemyksiä, siitä kuinka ravintola Kappelin sisäistä viestintää voidaan kehittää. Haastateltavien joukossa oli vain niitä, joilla on Workplace ja Work Chat käytössä.

Taustakysymyksiä kysyminen auttaa ymmärtämään haastateltavan käsitystä tutkittavasta asiasta. Haastateltavan taustan tietäminen helpottaa vastausten analysointia. Tällöin on helpompi pohtia, miksi haastateltava vastasi juuri näin. Samalla suositellaan käsitteiden läpikäymistä, sillä kaikille kaikkien käsitteiden merkitys ei ole itsestään selvää. Niiden läpi käyminen helpottaa haastattelutiilannetta. Näin haastateltava ja haastattelija ovat samalla sivulla, kun aletaan käymään läpi haastattelukysymyksiä. (Vilka 2021, alaluku Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.) Tässä tutkimuksessa kysytään kaksi taustakysymystä koskien, kauanko on ollut töissä ja missä asemassa on ravintola Kappelissa. Sen lisäksi pyydetään määrittelemään mitä sisäinen viestintä

tarkoittaa ja mihin siinä pyritään. Tämä kysymys esitettiin, jotta haastateltavat ymmärtävät aiheen paremmin.

Litteroimisessa eli aineistojen auki kirjoittamisessa suositellaan pohtia, kuinka sanatarkasti haastattelu kirjoitetaan puhtaaksi. Jos sisällöllä on suurempi merkitys, voidaan käyttää yleiskieltä. Vastakohtana, jos haastattelussa sanoilla on isoimpi merkitys, niin litterointi pitää tehdä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Tämän opinnäytetyön haastattelujen litteroinnissa sisällöllä oli isompi merkitys, jonka vuoksi litterointia tehtiin täysin sanatarkasti.

5.4 Haastattelujen toteutus

Haastattelin toista HOK-Elannon työntekijää ennen virallisia haastatteluja. Hän ei ole töissä ravintola Kappelissa, mutta tuntee kuitenkin Workplacen ja Work Chatin. Harjoitushaastattelun tarkoituksena oli katsoa kuinka haastattelukysymykset toimivat. Haastateltavalta pyydettiin vielä haastattelun jälkeen palautetta haastattelusta: kuinka haastattelu meni, olivatko kysymykset hyviä, ja tarvitaanko lisää tai vähemmän kysymyksiä. Hänen mielestään kysymykset olivat hyviä ja selkeitä eli niihin oli helppo vastata. Harjoitushaastattelun jälkeen oli helpompi jatkaa virallisiin haastatteluihin.

Ennen haastatteluja haastateltavat kerättiin kyselemällä työntekijöiltä, ketkä haluaisivat osallistua haastatteluun. Work Chatin kautta lähetettiin viesti (liite 2) ravintola Kappelin yleiseen ryhmään, johon kuuluu koko henkilökunta. Siinä kerrottiin opinnäytetyön aihe sekä, että etsitään haastateltavia nopeaan enintään 15 minuuttia kestävään haastatteluun. Kaikille haastatteluun osallistuville kerrottiin, että haastattelu on täysin anonyymi ja siinä kysytään vain kaksi henkilökohtaisempaa kysymystä. Haastattelut tehtiin työajan ulkopuolella, mutta työpaikan tiloja voitiin käyttää haastattelujen toteuttamiseen. Tavoitteena oli saada vähintään viisi haastateltavaa ja enintään kymmenen. Haastateltavaksi saivat tulla salitarjoilijat, keittiötyöntekijät, kahvilatyöntekijät sekä baarityöntekijät. Myös vuoropäälliköt jokaiselta osastolta saivat osallistua haastatteluihin. Haastatteluista rajattiin pois liikeideapäälliköt, keittiöpäällikkö sekä ravintolajohtaja, koska tässä tutkimuksessa haluttiin vastauksia enemmän toimipaikan viestintää vastaanottavilta työntekijöiltä. Haastattelut toteutettiin siinä paikassa, joka sopi haastateltavalle parhaiten. Haastattelujen aikataulut määrittyivät haastateltavien aikataulujen sekä haastattelijan työaikataulujen mukaan.

Haastattelujen suunniteltu toteutus oli 6.9.-14.9.2022. Haastattelut tehtiin tiiviillä aikataululla ja niille oli varattu puolitoista viikkoa, jotta opinnäytetyön aikataulu ei venyisi liikaa. Haastattelujen aikana aloitettiin litterointi, koska silloin keskustellut asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

Ennen haastatteluja kerrottiin mitä työssä tutkittiin. Sitten kysyttiin saako haastattelun nauhoittaa käyttämällä Wordin sanelutoimintoa ja samalla kerrottiin haastattelun olevan anonyymi eli vastauksista ei huomaa, että ne ovat kyseisen henkilön vastauksia. Yhdessä haastattelussa käytettiin

Microsoft Teams -sanelutoimintoa, koska haastattelu toteutettiin etänä. Kaikki muut haastattelut toteutettiin kasvotusten.

Haastateltavan taustatiedoista haluttiin tietää vain, kauanko hän on ollut Kappelissa töissä ja missä asemassa haastateltava on. Sen jälkeen siirryttiin varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Haastattelu-runko on liitteenä (liite 3). Kysymykset esitettiin siinä muodossa, kuin ne oli suunniteltu. Kysymyk-sien väleihin tuli välillä tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaus oli epäselvä. Haastattelujen lopuksi kiitettiin haastateltavia ja kerrottiin, että tuloksia käydään läpi 10.10.2022 käytävässä henkilökunta-palaverissa. Tämän jälkeen aloitettiin haastattelun litterointi.

Haastattelut kestivät 5–15 minuuttia. Haastattelujen lyhyeen keston vaikutti kysymysten helppous. Monien haastateltavien mukaan kysymykset olivat helppoja, ja vastauksien antamisessa ei mennyt paljoa aikaa. Haastatteluja pidettiin suuremmaksi osaksi kasvokkain, mutta yksi haastattelu pidet-tiin etänä. Etähaastattelussa oli kamera päällä, joten eroa muihin haastatteluihin oli se, että emme olleet fyysisesti samassa paikassa. Lähes kaikki haastateltavat saivat kysymykset etukäteen. Muu-tama ei saanut, koska haastattelu tuli niin nopeasti, ettei kysymyksiä keretty lähettää. Tämä ei kui-tenkaan vaikuttanut merkittävästi vastauksiin, koska monet haastateltavista kertoivat, etteivät pe-rehtyneet kysymyksiin tarkasti, vaan lähinnä lukivat ne nopeasti läpi.

6 Työn tuloksien analysointi

Aineistoa aloitetaan analysoimaan tarkastelemalla litteroitu materiaali moneen kertaan. Samalla luokitellaan aineisto ja yritetään löytää yhteyksiä valittuun teoriaan. Sitten palataan kokonaisuuteen, tulkintaan sekä ilmiön linkittämiseen valittuun teoriaan tai sen uudelleen hahmottamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Puusan ja Juutin mukaan tutkijan ymmärrys ja tulkinta tutkittavasta asiasta vaikuttavat aineiston analysoinnin laatuun. Analysoinnissa on tavoitteena selvittää ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Laadullisen aineiston analysoinnissa pienet yksityiskohdat on osattava yhdistää kokonaisuuteen. Aineisto kannattaa jakaa osiin ja koota uudelleen yhteen. Sen jälkeen koostetusta aineistosta tehdään johtopäätökset. Analyysissä voi käyttää näytenäkökulmaa tai faktanäkökulmaa. Näytenäkökulmassa käsitellään haastattelun kautta tehtyjä tekstejä sellaisenaan. Silloin itse puhe ja käytetty kieli on tarkastelun kohteena. Tarkastelussa on olennaista arvioida tulkinnan moni- vivahteisuutta ja läpinäkyvyyttä. Faktanäkökulmassa tarkastellaan mitä haastateltavat kertovat asiasta, joka on puheena. Tässä korostuu tutkijan tapa kertoa asiasta virheettömästi. Tämä näkökulma näkyy haastattelututkimuksissa taustatietojen kysymisellä. Haastateltavien oletetaan puhuvan rehellisesti kohteena olevasta asiasta. Tällöin tutkijan on pohdittava haastateltavien rehellisyyttä ja kerrotun tiedon todenmukaisuutta. Kerätty aineisto näyttää tutkijalle asian todenmukaisuuden. Näyte- ja faktanäkökulmat ovat sitoutuneita toisiinsa ja muun muassa tapaustutkimuksessa voidaan käyttää molempia näkökulmia. (Puusa & Juuti 2020, 4, 4.9.) Tässä opinnäytetyössä käytetään faktanäkökulmaa, koska halutaan tarkastella asiaa, josta haastateltavaa haastatellaan.

Analysoinnissa teksti kannattaa lukea moneen kertaan jaoteltuna sekä kokonaisuutena. Tutkijan kannattaa lukea tekstiä avoimin mielin, jotta sisältöä voi analysoida monelta eri näkökannalta. Samalla voi tehdä jo alustavia työhypoteeseja, jossa havainnoidaan eriävyyksiä ja samankaltaisuuksia vastauksissa. Havaintojen luokittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Luokittelun avulla voidaan tutkia vastuksien suhdetta toisiin luokkiin. (Puusa & Juuti 2020, 4.9.)

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan haastatteluja käyttämällä sisältöanalyysia. Siinä keskitytään asioihin, teemoihin sekä aiheisiin, joista haastateltavat kertovat. Aineiston kielellisellä tai muulla ilmaisullisella muodolla ei ole väliä. (Vuori s.a.) Sisältöanalyysia voi tehdä kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä keskitytään nostamaan keskeiset asiat esiin. Ei ole väliä mitä ne ovat tai miten ne linkitetty aikaisempiin tutkimuksiin. Aineistolla tulee olla avoin ja sitä pitää analysoida omista lähtökohdista ilman, että teoreettinen tieto vaikuttaa aineistoista ilmi tuleviin asioihin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä keskeisessä osassa on teoria, joka ohjaa aineiston analysointia. Teorian pohjalta aineistosta etsitään siihen liittyviä asioita tai aineistosta esiin tulevia merkityksiä

verrataan jo olemassa olevaan tietoon tai teoreettiseen malliin. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytetään, kun jonkun uuden asian tai ympäristön kohdalla halutaan testata jonkun tietyn teorian paikkansapitävyyttä. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä tehdessä vaihdellaan teoria- ja aineistopohjaista ajattelua. Esimerkiksi analyysin voi tehdä aineiston pohjalta, mutta lopuksi teoriaa käytetään sitomaan aineistosta esiin tulleet havainnot. (Leinonen 12.12.2018.) Tässä opinnäytetyössä halutaan keskittyä teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Tämä sisältöanalyysi valittiin, koska näin voidaan keskittyä itse aineistoon ja sen purkamiseen, mutta lopussa voidaan vielä sitouttaa aineistosta esille nousseet asiat teoriaan.

Haastattelukysymyksiä oli 12 (liite 3). Haastattelujen vastaukset litterointiin ensin. Sen jälkeen jokaisen haastateltavan vastaus lajiteltiin kysymysten alle. Näin päästiin vertailemaan alustavasti vastauksia. Vastuksista löytyi paljon samankaltaisuuksia, mutta myös vähän eriävyyksiä.

Vastauksia analysoitiin kysymysten mukaan. Osassa kysymyksissä tarkasteltiin, oliko työvuosilla tai työasemalla vaikutusta vastauksiin. Haastateltavat olivat olleet eri pituisia aikoja töissä. Haastateltavien työvuodet vaihtelivat 0–10 vuoden välillä. Esihenkilöitä haastatteluissa oli neljä ja operatiivisen puolen työntekijöitä oli kuusi.

6.1 Vastausten läpikäynti

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää, kauanko haastateltava on ollut töissä ravintola Kappelissa ja toisessa kysymyksessä kysyttiin missä asemassa hän on yrityksessä. Haastateltavien työvuodet vaihtelivat 0–10 vuoden välillä. Esihenkilöitä oli neljä ja operatiivisen puolen työntekijöitä oli kuusi. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, mitä sisäinen viestintä tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tarkastella, että tietävätkö haastateltavat terminä mitä sisäinen viestintä tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Kaikki tiesivät sisäisen viestinnän tarkoituksen, ja vastauksissa ei ollut sisällöllisesti suurta eroa. Vastauksissa kerrottiin, että sisäinen viestintä tarkoittaa henkilökunnan välistä kommunikaatiota, ja sillä pyritään hyvään tiedonkulkuun. Haastateltavien mukaan sisäisellä viestinnällä pyritään myös tehostamaan toimintaa, parantamaan yhteistyötä sekä rakentamaan avointa viestintää työntekijöiden ja työnantajan välillä. Alkukysymysten jälkeen siirryttiin varsinaisiin haastattelukysymyksiin.

Neljäs kysymys koski Workplacen ja Work Chatin helppokäyttöisyyttä. Kaikki kokivat ne helppokäyttöisiksi. Muutaman mielestä se johtuu siitä, että ne ovat Facebookin kaltaisia. Sovelluksiin sisäänpääsy koetaan välillä hankalaksi ja ne hidastelevat. Esihenkilöpuolen vastauksessa nostettiin esiin se, että kaikille ne eivät ole helppokäyttöisiä, vaikka itselle onkin.

Seuraavaksi siirryttiin viidenteen kysymykseen, jossa haluttiin mielipiteitä siitä, käytetäänkö Workplacea ja Work Chatia haastateltavien mielestä liian vähän, tarpeeksi vai liikaa. Mielipiteitä oli

erilaisia. Yli kolme vuotta työskennelleet olivat sitä mieltä, että niitä käytetään juuri sopivasti. Suurimman osan alle kolme vuotta Kappelissa työskennelleiden mielestä Workplacea ja Work Chatia käytetään liian vähän. Vastauksissa avattiin myös, minkälaisista asioista toivotaan kerrottavaan enemmän. Esimerkiksi edellisen päivän myyntilukuja voisi avata enemmän, eikä käydä niitä läpi vain osastopalavereissa. Haastatteluissa otettiin esille, että olisi parempi, jos vuokratyöntekijät pääsisivät myös Workplaceen ja Work Chattiin. Muutamat esihenkilöpuolella työskentelevät kertoivat viestintää tapahtuvan myös työntekijöiden vapaa-ajalla. Kuitenkin jokaisella työntekijällä on oma vastuu siitä, katsooko viestejä silloin. Viestinnän seuraaminen häiritsee vapaa-aikaa, vaikka toisaalta tärkeät viestit voivat jäädä lukematta, jos niitä ei huomaa oikeaan aikaan.

Kuudennessa kysymyksessä piti kuvailla Workplacen ja Work Chatin ilmapiiriä. Kaikkien mukaan ilmapiiri on hyvä. Varsinkin alle vuoden operatiivisella puolella työskennelleiden vastauksissa tuli esille, että sovelluksissa on rento ilmapiiri ja välillä siellä heitetään jopa "vitsiä". Viestit tulevat usein ne ovat esihenkilöiltä ja niihin reagoidaan tarvittaessa. Yksi yli kolme vuotta Kappelissa työskennellyt kertoi huomanneensa, että viestien sävy ei ole aina paras mahdollinen. Välillä viestit voivat olla kärkkäitä, mutta se riippuu täysin aiheesta ja ryhmästä sekä kuinka tulkitsee asian tai lukee rivien välistä. Yleisesti ottaen viestintä on kuitenkin ammattimaista ja neutraalia.

Seitsemännessä kysymyksessä käsiteltiin tiedonkulkua, ja siinä kysyttiin operatiivisen sekä isojen muutostilanteiden tiedonkulun toimintaa Workplaceassa ja Work Chatissa. Tässä kävi ilmi, että tiedonkulku toimii hyvin jokapäiväisessä viestinnässä, mutta voisi toimia paremmin. Esihenkilöpuolelta nostettiin esiin, että tulevista muutoksista voisi kertoa aikaisemmin. Tällä tarkoitettiin muun muassa tuotteita, joita markkinoidaan isommalla profiililla asiakkaille. Isoista muutostilanteista koe-ttiin viestinnän toimivan, mutta niistä toivottaisiin viestittävän vielä laajemmin. Jos muutos vaikuttaa isosti työntekijöiden työskentelyyn, niin siitä kaivattaisiin henkilökohtaista lähestymistä sisäisen viestinnän kanavissa. Nimityksistä, kuten operatiivisen tason työntekijän ylennyksestä vuoropäälliköksi, voisi kertoa enemmän, jotta muut näkevät kehitys- ja ylenemismahdollisuudet. Alle vuoden työskennellyt nosti esille, että yleisesti sairaspöytäkäytännöistä yms. voisi kertoa selkeämmin omissa kanavissa, jotta on helpompi toimia eri tilanteiden sattuessa. Monet toivoivat, että viestintä olisi täsmällisempää ja muutoksia koskevat viestit olisivat helpommin saatavilla, jolloin niiden etsimiseen ei mene niin paljon aikaa.

Seuraavaksi käsiteltiin kahdeksannetta kysymystä, joka liittyi palautteeseen. Siinä kysyttiin, saako haastateltava positiivista palautetta Workplaceassa ja/tai Work Chatissa. Millaisista tilanteista ja keneltä? Suurin osa kertoi positiivisen palautteen puuttumisesta Workplaceassa ja Work Chatissa. Positiivisen palautteen kerrottiin saatavan enemmän kasvokkain. Muutamat lisäsivät kasvokkain annetun palautteen merkitsevän enemmän, koska se on "syväluotaavampaa". Positiivista palautetta

oli tullut haastateltavista kolmelle, jotka kertoivat saaneen palautetta esimiehiltä tai muilta työntekijöiltä. Palaute oli tullut Work Chatissa ja koskenut päivästä kiittämistä, hyvää palvelua tai ruokaa.

Kysymys yhdeksän jatkoi teemana palautteenantoa ja siinä kysyttiin ovatko haastateltavat saaneet kehitysehdotuksia yleisesti tai henkilökohtaisesti Workplacessa ja/tai Work Chatissa. Jatkokysymyksenä oli, vai koetaanko, että sellainen kehittävä palaute tulee enemmän kasvotusten keskusteluissa. Kaikki vastasivat, että eivät olleet saaneet kehitysehdotuksia työhönsä Workplacessa tai Work Chatissa. Monet jatkoivat vielä tähän, että eivät sellaista kaipaa. Kehitysehdotukset halutaan mieluummin saada kasvotusten, varsinkin henkilökohtainen palaute.

Palautekysymyksissä jatkettiin vielä kymmenenteen kysymykseen, jossa kysyttiin, haluaisiko haastateltava saada enemmän palautetta Workplacessa tai Work Chatissa. Vastaukset jakautuivat ja puolet haastateltavista toivoivat saavansa enemmän positiivista palautetta Workplacessa ja/tai Work Chatissa. Positiivisen palautteen kerrottiin lisäävän mielihyvää. Puolet vastauksista olivat kuitenkin sitä mieltä, että positiivinen palaute pitäisi antaa mieluummin vain kasvotusten, koska silloin, sillä on isompi ja syvempi merkitys. Suurimmassa osassa vastauksista toivottiin enemmän kehittävää palautetta kasvokkain, koska se on silloin ”vuorovaikutuksellisempaa”. Vastauksien mukaan henkilökohtaista negatiivista palautetta palautteita ei saisi jakaa Work Chatissa. Siellä jaetun negatiivisen palautteen voi ymmärtää eri tavoin. Muutamissa vastauksissa kehittävää palautetta toivottiin kuitenkin Work Chatissa, koska silloin tietää missä on parantamisen varaa ja miten voi kehittyä paremmaksi. Esimerkiksi ”korkeammalta taholta” toivotaan palautetta siitä, kuinka asiat pitäisi tehdä, jotta ne tehtäisiin oikein.

Yhdestoista kysymys koski tietoa, jota haastateltavat toivoisivat jaettavan Workplacessa tai Work Chatissa. Muutamassa vastauksessa toistui, kuinka toivotaan enemmän palautetta työstä. Kaikkein eniten toivotaan positiivista palautetta. Palautteista voisi poimia ne, jotka nousevat ”esiin viesti virrasta”. Korkeammalla tasolla työskenteleviltä esihenkilöiltä toivotaan tsemppaavaa palautetta. Yhteinen tsemppaava palaute yhdistää ja silloin työntekijöille tulee ”fiilis”, että heidän työpanoksensa huomataan. Yhdessä vastauksessa esitettiin, kuinka voitaisiin tehdä työntekijöille ”fiilismittareita”, joiden avulla selvitetäisiin, millainen tunnelma on töissä. Se voisi olla anonyymisovellus positiivisen ja negatiivisen palautteen antoon chatin kautta. Siellä voisi palautteenannon lisäksi kiittää päivästä ja/tai illasta sekä kehua toimintaa. Palaute annetaan tällöin anonyymina, jolloin ihmisten on ehkä helpompi antaa sitä. Negatiivisen palautteen anonyymissa jakamisessa on kuitenkin riskinä työpaikkakiusaaminen. Anonyymin palautekanavan kautta voisi kuitenkin antaa toiselle työntekijälle palautetta, jos joku hänen toistuva tapansa häiritsee työpaikalla. Voi olla, että kyseinen henkilö ei ole tiedostanut tapaansa, ja siten on voinut tulla sokeaksi omalle toiminnalleen, koska siitä on tullut normi omasta mielestä. Eräässä vastauksessa kehitysideoita ei ollut, ja koettiin, että Work

Chatia tulee katsottua jopa liikaa vapaa-ajalla. Keskustelimme, löytyykö tähän ratkaisua, mutta siihen ei kuulemma löydy. Esihenkilöpuolen haastateltavan mukaan viestintä voisi olla täsmällisempää. Osa viesteistä on tärkeitä ja sitten välillä tulee turhia viestejä. Hän toivoo, että tärkeät viestit voitaisiin jotenkin erotella järkevästi ryhmiteltynä. Operatiivisen puolen työntekijän vastauksessa tuli esille päivittäisten muutosten viestiminen paremmin. Ruokalistamuutokset ja vuoromuutokset voisi kertoa paremmin Work Chatissa, jotta ne ovat siellä selkeästi. Alle vuoden työskennelleiden mukaan tiedotteita sekä suosituksia on melko vähän ja toivotaan, että tällaista perusinformaatiota tulee enemmän näkyviin. Sairaspoissaolokäytännöt eri tilanteissa voisivat olla paremmin informoituna.

Viimeinen eli kahdestoista kysymys koski yleisesti muita kehitysideoita Workplacen ja/tai Work Chatin käyttöön. Suuremmalla osalla ei ollut mitään lisättävää edellisiin vastauksiin. Muutama kehitysidea tuli ja yksi oli, miten haluttaisiin jokin ratkaisu siihen, että tärkeimmät viestit olisi helpompi löytää, ettei tarvitsisi palata hirveästi keskusteluissa taaksepäin. Yhdessä vastauksessa toivottiin täysin uutta alustaa, koska pelätään tietovuotoa ja omien tietojen vuotamista ulkopuolisille tahoille. Facebookin kaltaista vanhentunutta alustaa toivotaan modernisoitavan. Haastateltava lisäsi, että Workplacen vanhanaikaisuuden vuoksi sitä ei ole tullut käytettyä paljon. Siellä liikkumista ja informaation löytämistä toivotaan helpommaksi. Haastateltava koki Work Chatin kuitenkin toimivaksi.

6.2 Yhteenveto

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että Workplace ja Work Chat ovat haastateltavien mukaan helppokäyttöisiä. Välillä on ollut hankaluuksia päästä sisään ja sovellukset ovat hidastelleet. Esihenkilöpuolen vastauksessa tiedostetaan, että kaikille käyttäminen ei ole helppoa. Yhteenvetona käyttäminen on helppoa, mutta sovellusten sisällä on ollut hieman hankaluuksia.

Workplacen ja Work Chatin käyttöasteeseen liittyvissä vastauksissa haastateltavat olivat eniten mieltä. Osan mielestä käyttöä on sopivasti, ja osan mielestä liian vähän. Haastattelussa kävi ilmi, että näitä sovelluksia käytetään paljon vapaa-ajalla. Näin pysytään ajan tasalla siitä mitä työpäikällä tapahtuu, eivätkä tärkeät tiedotteet häviä muiden viestien sekaan. Tässä kuitenkin korostuu, että käyttö riippuu myös paljon henkilöstä. Workplacea ja Work Chatia toivotaan hyödynnettävän enemmän antamalla myös extra-työntekijöille tunnukset sinne. Tällöin he saisivat ajantasaisen informaation.

Workplacen ja Work Chatin ilmapiiri koetaan hyväksi, rennoksi sekä ammattimaiseksi. Yhdessä yli kolme vuotta Kappelissa työskennelleen vastauksessa kerrottiin, että viestien tulkinta on usein avainasemassa, koska viestinnän sävy voi olla välillä ”mielenkiintoista”. Tähän voi vaikuttaa

vahvasti se, että kyseinen haastateltava on ollut pidempään töissä Kappelissa ja nähnyt enemmän viestinnän toimimista työympäristössä.

Tiedonkulkuun liittyvät vastaukset jakoivat mielipiteitä, ja suurimmassa osassa vastauksista operatiivinen- ja muutosviestintä on koettu hyväksi, mutta viestintää voisi olla enemmänkin. Operatiiviseen tiedonkulkuun liittyvissä asioissa toivottiin aikaisempaa viestintää esimerkiksi uusista markkinointituotteista. Uudet operatiivisen puolen muutokset, jotka liittyvät työtekoon voisi kertoa aikaisemmin. Tällöin niihin voidaan varautua ennalta. Muutoksista voisi muutenkin kertoa enemmän. Ylennyksistä voisi kertoa laajemmin, jolloin muut työntekijät näkevät, että yleneminen on mahdollista. Myös sairaspöissaolokäytännöistä toivottiin laajempaa viestintää, jotta toimintaohjeet olisivat selkeämmät ja helposti löydettävistä.

Haasteltavien vastauksista huomasi, että he eivät juurikaan saa palautetta. Vain muutama vastasi saavansa positiivista palautetta. Useammassa vastauksessa korostui, että positiivista palautetta toivotaan enemmän. Kehittävän palautteen antoa toivotaan muutamassa vastauksessa. Suurimman osa mielestä varsinkin kehittävä palaute pitäisi antaa mieluummin kasvotusten kuin Workplacessa tai Work Chatissa. Yhteenvetona voidaan sanoa, että yleisesti kehittävää palautetta voi josain määrin jakaa, mutta henkilökohtaista palautetta ei ainakaan yleisessä Work Chatissa.

Yhdessä vastauksessa ehdotettiin anonyymia palautteenanto kanavaa, jossa voisi olla ”fiilismittareita” sekä siellä voisi kertoa epäkohdista eteenpäin. Anonyymina toimiminen voi aiheuttaa työpaikkakiusaamista, mutta toisaalta se voi helpottaa epäkohtien kertomista eteenpäin. ”Fiilismittarit” voivat helpottaa näkemään yleistä tunnelmaa työntekijöiden keskuudessa. Kynnys kiittää toista työntekijää päivästä voi madaltua, kun sen voi tehdä anonyymina.

Workplacessa liikehdintää ja informointia toivotaan modernisoitavan selkeämmäksi. Vanhoja postauksia voisi poistaa ja oikean informaation löytämistä voisi näin helpottaa. Yleistä informaatiota voisi julkaista enemmän ja paremmin jaksotettuna. Work Chat toimii sellaisenaan hyvin eikä sen ominaisuuksia tarvitse lähteä muuttamaan.

7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tarkastella, miten ravintola Kappelin sisäistä Workplace- ja Work Chat -viestintää voitaisiin kehittää. Tätä varten haastateltiin Kappelin työntekijöitä, joilla on Workplace ja Work Chat käytössä. Tavoitteeseen päästiin ja vastauksista löytyi kehitysehdotuksia. Lähes kaikissa haastatteluissa käytettiin ravintola Kappelin tiloja. Haastattelupaikalla ei kuitenkaan ollut merkitystä haastattelujen vastauksia tarkastellessa. Myös Kappelin ulkopuolella tehdyistä haastatteluista saatiin hyviä kehitysideoita. Analysointia tehdessä huomasin, että työvuosilla ja työasemalla ei ollut suuria eroja vastauksiin. Esihenkilöiltä sai hieman laajempia vastauksia ja enemmän kehitysideoita. Suurin osa alle vuoden Kappelissa työskennelleistä oli sitä mieltä, että monet asiat ovat hyvin, kun taas 1–3 vuotta työskennelleiden mukaan moni asia on ”ok”, mutta kehittävää on myös. Yli kolme vuotta työskentelevien vastauksista huomasi selvästi, että Workplace- ja Work Chat -viestintää on ihan sopivasti, mutta ongelmana on, että se häiritsee usein vapaa-aikaa.

Yleisesti voidaan huomata, että Workplacen ja Work Chatin käyttöön liittyvää lisäkoulutusta ei tarvita, sillä haastateltavien mukaan niitä on helppo käyttää. Haastateltavien määrä on vain pieni osa Kappelin työyhteisöstä, mutta voidaan kuitenkin päätellä, että jos heillä ei ole ongelmaa siinä, kuinka näitä sovelluksia käytetään, niin tuskin lopuilla on sen suurempia ongelmia käytön kanssa. Paras tapa helpottaa sovellusten käyttöä on laadukas perehdyttäminen niiden käyttöön alussa.

Johtopäätöksenä Workplacen ja Work Chatin käyttöä voisi lisätä jakamalla esimerkiksi palautteita aktiivisemmin, mutta sinne jaettavan tiedon määrää voisi rajoittaa vain oikeasti työnteon kannalta tärkeisiin asioihin. Muutaman haastateltavan kanssa pohdimme, että kaikista tärkeimmät yleiset viestit voitaisiin kiinnittää. Tällöin viestiketjun yläkulmassa olisi ”kiinnitetty” merkki, jota painamalla pääsee suoraan siihen viestiin, ilman, että sitä tarvitsee alkaa etsimään. Kiinnityksen käyttö on Work Chatissa mahdollista ja silloin tärkeisiin viesteihin palaaminen on helpompaa. Kun tämä tärkeä asia on vanhentunutta tietoa, niin sen voi ottaa pois kiinnitetyistä. Yksi ratkaisu voisi olla, että kerran viikossa lähetetään kooste tärkeimmistä viesteistä Work Chattiin, jolloin Work Chatin seuraaminen vapaa-ajalla vähentyisi.

Ratkaisuna parempaan tiedonkulkuun kaikille työntekijöille olisi, että kaikille vakituisille extrafirmojen työntekijöille luodaan tunnukset Workplaceen ja Work Chattiin. Näin myös heille välittyisi tärkeät työpaikan asiat. Jos tunnusten luominen on vaikeaa, niin pitää keksiä jokin toinen ratkaisu, jolla heille välitetään työnteon kannalta tärkeä informaatio. Viitalan ja Jylhän (2019, alaluku Yrityksen viestintäjärjestelmä) mukaan sisäinen viestintä on onnistunutta, kun kaikilla organisaation jäsenillä on oikeaa tietoa yhteisistä tärkeistä asioista. Tämän vuoksi yhä enemmän vakituisia vuokratyöntekijöitä pitäisi ottaa mukaan osaksi työpaikan viestintää. Work Chatissa viestitään usein uusista tavoista tehdä jokin asia ja aina ei muisteta informoida kaikkia vuokratyöntekijöitä niistä. Tällöin

tiedonkulku huonontuu ja se vaikuttaa koko työpaikan työtehoon, koska informaatiota ei ole jaettu tarpeeksi kaikille.

Haapakoski (16.2.2022) toteaa avoimella, asiallisella ja vuorovaikutuksellisella viestinnällä olevan suuri merkitys onnistuneen työyhteisön luomisessa. Siksi Workplacessa ja Work Chatissa on hyvä jatkaa rennolla, ammattimaisella ja positiivisella ilmapiirillä. Yleisenä ohjeena kaikkeen viestittelyyn voidaan sanoa, että viestien mitä sinne laitetaan, toivotaan olevan asiallisia, jotta ilmapiiri pysyy positiivisena.

Kun pystytään varautumaan aikaisemmin uusiin esimerkiksi kampanjoihin, niin toimipaikan sisällä voidaan pohtia, miten työntekijät voivat parhaiten myydä näitä tuotteita. Ottamalla tähän mukaan myös operatiivisen puolen työntekijöitä, saadaan lisää näkökulmia. Näin heidän on helpompi myydä, kun he ovat itse ideoineet, kuinka markkinoida tuotteita. Tämä lisää luottamusta ja yhteishenkeä työpaikalla. Kuten Leppäniemi (22.1.2019) toteaa, kehitysideoiden esittämiseen pitää olla matala kynnyks. Työntekijän on helpompi hallita omaa työntekoa, kun hän tietää mitä työpaikalla tapahtuu. Samalla hahmottaa paremmin kuinka omalla työpanoksella on merkitystä työpaikan toiminnassa. (Leppäniemi 22.1.2019.)

Selkeys korostui isojen muutostilanteiden viestinnässä. Muutostilanteista viestiminen avoimesti ja oikea-aikaisesti lisää luottamusta työpaikalla. Näin vältetään myös huhupuheilta ja mahdollisesti väärältä informaatiolta. Esimerkiksi erilaisista sairaspöissaolokäytännöistä kannattaa informoida tasaisin väliajoin. Workplacesta löytyy paljon tietoa myös koko yritystasolla. Ohjeistuksia on helpompi löytää, kun ohjeistetaan käyttämään oikeanlaisia hakutermejä. Luukka (2019, 337) kertoo monimuotoisen viestinnän helpottavan tavoittamaan suuremman joukon ihmisiä. Osalle kuunteleminen voi olla helpoin tapa sisäistää asioita, kun taas jollekin toiselle lukeminen tai kuvien tarkasteleminen on helpompaa. (Luukka 2019, 337.) Tämän vuoksi tärkeää informaatiota kannattaa kertoa eritavoin. Ohjeistusta, kuinka löytää informaatiota eri aiheista, voidaan antaa erilaisilla tavoilla. Osalle voi riittää sanallinen ohjeistus, mutta osalle esimerkiksi kuvakaappaukset voivat olla helpompi tapa sisäistää, kuinka löytää informaatiota oikeasta paikasta.

Palautteenanto on tärkeää organisaation elinvoiman vuoksi. Palautekulttuuri rakennetaan yksittäisen työntekijän, tiimin sekä koko organisaation tasolla. Palautetta tarvitaan, jotta voi kehittää omaa toimintaansa tehokkaammin. (Hiila, Hakola, & Tukiainen 2019, luku Voimauttava palautekulttuuri.) Haastateltavien vastausten pohjalta suositellaan lisäämään palautteenantoa työpaikalla ja tarkastelemaan, kuinka se vaikuttaa työpaikan dynamiikkaan. Työntekijöiltä voisi kysyä kuinka positiivinen palaute vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa. Osassa vastauksissa toivottiin rakentavaa palautetta, jonka avulla on helpompi huomata ongelmakohdat työpaikalla. Tässä kohdassa tuli ristiriitoja vastausten kanssa, koska osan mielestä rakentava palaute kuuluu antaa henkilökohtaisesti,

kun taas osa vastasi, että rakentavia asiakaspalautteita voisi jakaa aktiivisemmin. Tässä olisi voinut kysyä vielä enemmän tarkentavia kysymyksiä niiltä, jotka toivoivat aktiivisempaa rakentavan palautteenjakamista. Tarkentavia kysymyksiä olisivat voineet olla miten he toivovat, että palautteen jaettavan, eli toivotaanko niitä vain yleisesti vai myös henkilökohtaisesti.

Yhdessä vastauksessa tuli esiin fiilismittareiden käyttö työpaikalla, mikä voi helpottaa huomamaan työpaikan yleistä jaksamistasoa ja hyvinvointia. Fiilismittarit voisi ottaa omana sovelluksena tai kyselynä mukaan osana työpaikan toimintaa. Näin voitaisiin tarkkailla paremmin työpaikalla vallitsevaa yleistä olotilaa. Jos yleinen tunnelma on huono, niin yhdessä voidaan esimerkiksi henkilökuntapalaverissa pohtia, miten sitä voisi parantaa.

Tällä hetkellä oikeus-, työ- ja elinkeinoministeriössä valmistellaan Whistleblower-direktiivin kansallista täytäntöönpanoa. Whistleblower-direktiivin tarkoituksena on, että henkilö voi kertoa turvallisesti eteenpäin havaitsemastaan ja epäilemästään yleisen edun vastaisesta toiminnasta. Tämä direktiivi koskisi yli 50 työntekijää työllistäviä yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioita sekä valtion virastoja. Eli edellä mainitulla olisi velvollisuus perustaa sisäinen, luottamuksellinen ilmoituskanava. (Autio 29.9.2022.) Anonyymi palautteenanto voi helpottaa työntekijöitä kertomaan epäkohdista matalammalla kynnyksellä. Avoimeen vuorovaikutukseen kannattaa panostaa, koska se kehittää työpaikkaa. Jos useampi kertoo jostain epäkohdasta, niin esihenkilöiden on helppo ottaa asia käsittelyyn. Näin työympäristöstä saadaan kehitettyä parempi työpaikka, kun epäkohdista on helppo kertoa eteenpäin. Myös Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 43) ovat sitä mieltä, että mitä useampi työntekijä ottaa epäkohdat esille työpaikalla, sitä paremmin myös muut huomaavat ne. Juuri tämän vuoksi työpaikalla kannattaa helpottaa palautteenantoa. Rohkaisemalla palautteenantoon ilman paineita, työpaikkaa saadaan kehitettyä paremmaksi.

Workplacen päivittäminen modernimpaan suuntaan vaatii isompaa rakenteellista muutosta. Ongelmana on, että Workplace on ostettu palvelu, jolloin sen rakenteen muuttaminen tarvitsisi laajempaa uudistamista. Organisaatio voi ehdottaa tässä tapauksessa Meta Platforms -yritykselle muutoksia, mutta siellä tehdään päätökset. Sama koskee pelkoa tietoturvan vaarantumisesta. Nämä olivat erillisiä vastauksia, jotka tulivat ilmi haastatteluissa. Isompia toimenpiteitä varten tarvittaisiin enemmän informaatiota laajemmalta joukolta. Ravintola Kappeli voi kuitenkin kehittää Workplacen ja Work Chatin informointia selkeämmäksi jäsentelemällä tärkeitä tietoja niin, että ne ovat heti ensimmäisenä saatavilla. Vanhentuneita tiedotteita voitaisiin poistaa, jolloin työntekijöille ei välity väärää tietoa. Samalla Workplacen ja Work Chatin käyttöön voisi kertoa yleisesti muutaman ohjeen siitä mitä saa ja ei saa jakaa, jotta kenellekään asia ei jää epäselväksi. Esimerkiksi tietoturvatuja asioita ei saa jakaa Workplacessa tai Work Chatissa. Varsinkin perehdytysvaiheessa tämän voisi ottaa paremmin esille.

Kehitysehdotuksissa voidaan peilata Juholinin (2017, 122) Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet -malliin. Yhteisöllisyyttä rakentavaa viestintää sekä vastuullista dialogia voidaan rakentaa paremmalla palautteen jakamisella. Selkeää tiedottamista ja faktaa sekä johdettua keskustelua saadaan kiinnittämällä tärkeät tiedotteet ja jakamalla vain työskentelyn osalta tärkeää tietoa. Jos viestintä ei noudata ammattimaista linjaa, niin siihen on hyvä puuttua ylemmältä tasolta.

7.1 Jatkoehdotukset

Tämän tutkimuksen voisi toistaa puolen vuoden kuluttua, jolloin voidaan huomata, onko vastauksiin tullut muutoksia. Samalla voidaan katsoa, onko kehitysehdotuksia otettu käytäntöön. Jos ne on otettu osaksi työpaikan toimintaa, niin päästään tarkastelemaan kehitysehdotuksien toimivuutta käytännössä ja onko niistä ollut hyötyä.

Tutkimuksen voi toistaa myös toisessa toimipaikassa. Silloin voidaan vertailla vastausten vaihtelevuutta toimipaikkakohtaisesti. Samalla nähdään, tuleeko ilmi samoja kehityskohteita myös muissa toimipaikoissa. Toistamalla tutkimuksen monessa toimipaikassa nähdään, toistuuko niissä samat kehitysehdotukset, ja kannattaako niitä lähteä ratkaisemaan koko yritystasolla.

7.2 Työn ja oman oppimisen arviointi

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadukkaita lähteitä. Lähteiden joukossa on niin ajankohtaista kirjallisuutta kuin vertaisarvioituja artikkeleita. Lähteinä on käytetty myös internetistä löytyneitä artikkeleita, mutta niiden laadukkuutta on arvoitu esimerkiksi arvioimalla sivustoja missä ne on julkaistu. Kaikki lähteet on julkaistu viimeisen 13 vuoden aikana, ja niistä suurin osa viimeisen kolmen vuoden aikana.

Haastatteluissa saatiin kerättyä tärkeitä kehitysideoita sekä työntekijöiden pohdintaa tämänhetkisestä viestinnän tilasta. Haastatteluissa kysymysten perusrunko toimi, mutta tarkentavia kysymyksiä olisi voinut kysyä enemmän. Näin vastauksista olisi saanut enemmän irti ja niiden analysoiminen sekä johtopäätösten tekeminen olisi helpottunut. Haastatteluihin oli helppo saada osanottajia. Ainoa haaste oli osan kanssa aikataulujen sovittaminen yhteen.

Isoin oppi opinnäytetyön tekemisessä oli haastattelujen toteutus. En ollut aiemmin tehnyt haastatteluja, joten niiden tekeminen opetti paljon. Huomasin, että jatkossa haastattelut kannattaa suunnitella vielä paremmin ja tietoperustaa voi hyödyntää laajemmin. Esimerkiksi tässä työssä olisin voinut hyödyntää SMART-mallia haastattelukysymyksiä luodessa. Ennen haastatteluja olisin voinut vielä enemmän käydä läpi haastateltavien kanssa sitä mistä aiheesta haastattelen heitä. Välillä tuntui, että vastaukset eivät oikein vastanneet itse kysymykseen, joten laajempi aiheen avaaminen

olisi voinut helpottaa vastausten antamista selkeämmin. Sisäistä viestintää saatiin kuitenkin arvioidua sekä kuvattua, ja siten saatiin kerättyä tärkeää tietoa ravintola Kappelille.

Litteroiminen sekä analysoiminen oli uutta ja tämä oli hyvä harjoitus, siitä kuinka litteroida ja analysoida haastatteluvastauksia. Niin litteroimisessa kuin analysoinnissa vaikutti, se, että en tiennyt mistä oikein aloittaa. Ennen litteroinnin ja analysoinnin aloittamista perehdyin erilaisiin materiaaleihin, jotka käsittelivät näitä aiheita. Vaikka materiaaleista oli apua niin silti litteroiminen ja analysoiminen tuntuivat hankalalta.

Opinnäytetyön tekeminen oli osaltani pitkä prosessi, joka kesti vajaa kahdeksan kuukautta. Pitkään keston vaikutti vahvasti työnteko opinnäytetyön tekemisen ohessa. Aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta kuukaudella. Eniten aikaa meni tietoperustan kokoamiseen. Elokuussa päätin, että haluan saada produktiosuuden syyskuun aikana valmiiksi ja itse työ on valmis lokakuun puolivälissä. Aikataulu piti, vaikka se oli tiivis.

Suurin kynnys opinnäytetyön tekemisessä oli oma jaksaminen, joka oli kovalla koetuksella koko opinnäytetyön tekemisen aikana. Töissä työmäärä oli kevään ja kesän aikana suuri, mikä vaikutti todella paljon jaksamiseen. Huomasin, opinnäytetyötä tehdessä, että ajatuksia oli vaikea saada pois töistä vapaa-ajalla, kun opinnäytetyö koski omaa työpaikkaa. Vaikka jaksaminen oli koetuksella, niin koen silti, että ylitin itseni saamalla työn valmiiksi syksyn aikana.

Lähteet

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Finn Lectura. Helsinki.
- Autio, M. 29.9.2022. Whistleblower-direktiivin kansallinen täytäntöönpano. Eduskunta. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/whistleblower-direktiivin-kansallinen-taytantonpano.aspx. Luettu: 2.10.2022.
- Gomez, R. 21.10.2021. Kickstart your internal communications strategy with these best practises. SproutSocial. Luettavissa: <https://sproutsocial.com/insights/internal-communications-guide/>. Luettu: 4.8.2022.
- Green, H. 13.4.2020. Internal communications is the heartbeat of any organization. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/04/13/internal-communications-is-the-heartbeat-of-any-organization/?sh=3520b15a2a2e>. Luettu: 1.8.2022.
- Haapakoski, H. 16.2.2022. Työhyvinvointia ja tulosta sisäisellä viestinnällä. Kollega.fi. Luettavissa: <https://kollega.fi/2022/02/tyohyvinvointia-ja-tulosta-sisaisella-vestinnalla/>. Luettu: 12.7.2022.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Kuntaliitto. Helsinki. Luettavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf. Luettu: 7.7.2022.
- Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 27.9.2022.
- HOK-Elanto. s.a. Tervetuloa HOK-Elantoon. Luettavissa: <https://hok-elanto.fi/>. Luettu: 31.8.2022.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki – Työyhteisön viestintä. 6. uudistettu painos. Edita Publishing oy. Helsinki.
- Isoaho, I. 24.8.2022. Viestinnän projektipäällikkö. HOK-Elanto. S-ryhmä. Haastattelu. Helsinki.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.7.2022.
- Jenkins, R. 6.7.2020. How to improve communication between generations in the workplace. Entrepreneur. Luettavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/352621>. Luettu: 8.8.2022.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.3.2022.

- Juholin, E. & Luoma-aho, V. 2017. Miten ja miksi mittaamme viestintää? Teoksessa Procomma Academic 2017. Mitattava viestintä, s. 10. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277788/procom_procomma2017_digi-kirja.pdf?sequence=1. Luettu: 1.8.2022.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas. Infor. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.7.2022.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 7. uudistettu painos. Management Institute of Finland Oy. Helsinki.
- Karttunen, M. 7.3.2019. Miksi viestinnän tehoa pitäisi mitata? Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-viestinnan-tehoa-pitaisi-mitata/>. Luettu: 9.7.2022.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.7.2022.
- Keski-Heikkilä, A. 11.10.2020. Teknologialla on työyhteisöviestintäämme pienempi merkitys kuin ajattelemmekin, sanoo tutkija Kaisa Laitinen. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006665995.html>. Luettu: 14.7.2022.
- Klein, M. 14.10.2020. Writing an internal communication strategy: your step-by-step guide. Blink. Luettavissa: <https://joinblink.com/intelligence/internal-communication-strategy/>. Luettu: 4.8.2022.
- Koppa. 28.10.2021. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 28.8.2022.
- Kortesuo, K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.8.2022.
- Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Suomen kuntaliitto. Luettavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas_ebook.pdf. Luettu: 11.7.2022.
- Leinonen, R. 12.12.2018. Sisällönanalyysi. Spoken”. Luettavissa: <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>. Luettu: 10.9.2022.

Leppäniemi, N. 22.1.2019. Viestinnän strategia ja suunnittelu. Hyvä arkiviestintä mahdollistaa tasa-arvoisen dialogin. Kumppania. Luettavissa: <https://kumppania.fi/2019/01/22/hyva-arkiviestinta-mahdollistaa-dialogin/>. Luettu: 1.7.2022.

Lievonen, M. 11.10.2021. Viestinnän johtaminen on organisaation onnistumistekijä. Jyväskylän avoin yliopisto. Luettavissa: <https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/viestinnan-johtaminen-on-onnistumistekija>. Luettu: 13.8.2022.

Lindholm, T. 16.2.2022. Järjestystä kaaokseen – Lähijohtajan vuorovaikutustaitojen kehittäminen vie koko tiimiä eteenpäin. Brik-lehti. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/lahijohtajan-vuorovaikutustaitojen-kehittaminen-vie-koko-tiimia-eteenpain/>. Luettu: 14.7.2022.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uudistettu painos. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.3.2022.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.7.2022.

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.4.2022.

Meltwater. 14.10.2019. Viestinnän mittaaminen – haastattelussa Paula Narkiniemi Nesteen konserniviestinnästä. Meltwater. Luettavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/viestinnan-mittaaminen-neste>. Luettu: 31.7.2022.

Men, R. L., Bowen, S. A. & Burton, K. 2017. Excellence on internal communication management. Business Expert Press. New York.

Men, R. L., Robinson, K. & Thelen, P. 2017. Current research trends and insights in internal communication. College of Journalism and Communications. University of Florida. Luettavissa: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Trends-and-Insights-in-Internal-Communication-compressed.pdf>. Luettu: 22.7.2022.

Mohsen, M. 3.9.2018. Työpaikan välttämätön vuorovaikutus. Evento. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/tyopaikan-valttamaton-vuorovaikutus/>. Luettu: 1.7.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Opintokeskus Sivis. s.a. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilman-suuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html>. Luettu: 22.8.2022.

- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.7.2022.
- Pološki Vokić, N. & Rimac Bilušić, M. 2020. Building organizational trust through internal communication. *Corporate communications*. 26. 1. pp. 71.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.8.2022.
- Roskala, L. 25.2.2021. Näin suunnittelet työyhteisöviestintää. Kumpania. Luettavissa: <https://kumpania.fi/2021/02/25/nain-suunnittelet-tyoyhteisoviestintaa/>. Luettu: 31.7.2022.
- Saksi, J. 4.10.2021. Viestijöiden kuormittuminen on ratkaistavissa oleva johtamisongelma. Johtaja on media. Luettavissa: <https://johtajaonmedia.fi/viestijoiden-kuormittuminen-on-ratkaistavissa-oleva-johtamisongelma/>. Luettu: 10.7.2022.
- Stegaroiu, I. & Talal, M. 2014. The importance of developing internal communication strategy. *Vaahian journal of economic studies*. 5. 1. pp. 64.
- Talka, S. 14.1.2022. Myönteinen työnantajakuva – Näin rakennat sitä rekrytoinneissa. Rekrytointi.com. Luettavissa: <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuvaa/myonteinen-tyonantajakuva-nain-rakennat-sita-rekrytoinneissa/>. Luettu: 18.8.2022.
- Uusitalo, S. 1.9.2022. Ravintolajohtaja. Ravintola Kappeli. HOK-Elanto. S-ryhmä. Haastattelu. Helsinki.
- Verčič, A. T. 2021. The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Elsevier ScienceDirect Journals Complete*. 20. 4. pp. 2.
- Verčič, A. T., Čorić, D. S. & Vokić, N. P. 2021. Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*. 26. 3. pp. 592.
- Verčič, A. T. & Spoljaric, A. 2020. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Elsevier ScienceDirect Journals Complete*. 46. 3. pp. 2.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.7.2022.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 31.8.2022.

Vuori, J. s.a. Laadullinen sisältöanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoympäristö. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 7.9.2022.

Workplace. s.a. Welcome to Workplace. Luettavissa: <https://www.workplace.com/>. Luettu: 30.5.2022.

Yue, C. A., Men, L. R. & Ferguson, M. A. 2020. Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' organizational identification. International journal of Business communication. 58. 2. pp. 176.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset S-Ryhmän viestinnän projektipäällikölle Isoaholle

1. Milloin Workplace on otettu käyttöön?
2. Onko se ensisijainen sisäisen viestinnän kanava?
3. Mitä sääntöjä on määritelty Workplacen käyttäjille?
4. Miten Workplacen /Work Chatin käyttöä mitataan?
5. Entä käyttötyytyväisyyttä?
6. Koetaanko yleisesti, että Workplace ja Work Chat ovat toimiva kokonaisuus yrityksessä?

Liite 2. Work Chatiin lähetty viesti



15.24

Moikka kaikille! Oon tällä hetkellä tekemässä opinnäytetyötä Kappelin sisäisen viestinnän kehittämistä. Nyt tarvitsisin vapaaehtoisia haastateltavaksi. Haastattelut tehdään vapaa-ajalla, mutta ne kestää ihan max 15 min. Jos kiinnostaa niin laita yv! 😊 T. Julia

A

Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Kauanko olet ollut töissä ravintola Kappelissa?
2. Missä asemassa olet yrityksessä? (tarjoilija/vuoropäällikkö)
3. Mitä mielestäsi sisäinen viestintä tarkoittaa ja mihin sillä pyritään?
4. Koetko, että Workplace / Work Chat ovat helppokäyttöisiä?
5. Käytetäänkö niitä mielestäsi liian vähän, tarpeeksi, liikaa?
6. Kuvaile millainen ilmapiiri ravintola Kappelin Workplacessa/ Work Chatissa on?
7. Miten tiedonkulku toimii Workplacessa / Work Chatissa? Miten operatiivisista muutoksista (päivittäiset muutokset) on viestitty? Entä isoista muutostilanteissa? Esimerkiksi korona-aika, remontti?
8. Saatko positiivista palautetta Workplacessa/ Work Chatissa? Millaiset tilanteet? Keneltä?
9. Entä omaan työhön liittyviä kehitysehdotuksia Work Chatissa? Yleisesti/henkilökohtaisesti Work Chatissa? Koetko, että sellainen palaute tulee enemmän työpaikalla kasvotusten keskustelussa vai Workplacessa / Work Chatissa?
10. Haluaisitko saada palautetta enemmän Workplacessa/ Work Chatissa? (positiivinen ja kehittävä palaute) (Miksi joo tai ei)
11. Minkälaista tietoa kaipaat työsi kehittämiseksi Workplacessa /Work Chatissa?
12. Onko sinulla vielä muita kehitysideoita Workplacen ja Work Chatin kehittämiseen? *Vapaa sana*