



## **Henkilöstön työhyvinvointi osana yrityksen viestintää – Tutkimus päivittäistavarakaupan alan yrityksessä X**

Joni Ristolainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Amk-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Joni Ristolainen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstön työhyvinvointi osana yrityksen viestintää – Tutkimus päivittäistavarakaupan yrityksessä X
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 16
<p>Kommunikaatio ja toisten kanssa viestiminen ovat osa jokaisen yksilön arkea, niin vapaa-ajalla kuin töissäkin. Toimiva viestintä mahdollistaa onnistuneen vuorovaikutuksen yksilöiden välillä, antaa arvoa ja merkitystä toiminnalle sekä luo hyvinvointia. Loppujen lopuksi jokainen tarvitsee viestinnän luomaa vuorovaikutusta, palautteenantoa ja kehuja oman toimintansa ja jaksamisensa ylläpitämiseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää viestinnän merkitystä yksilön työhyvinvoinnin kannalta, sekä kuinka mahdollistaa edellä mainitut viestinnän tehtävät. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona päivittäistavarakaupan alalla toimivalle yritykselle X. Tutkimuksen päätutkimusongelma käsittelee yrityksen sisäisen viestinnän merkitystä henkilöstön työtyytyväisyyteen, perehtymällä muun muassa yritysviestinnän eri osa-alueisiin ja tehtäviin. Keskeisessä osassa tutkimusta oli lisäksi yksilöiden tarve löytää arvoa ja merkitystä työstään, jonka yrityksen sisäinen viestintä onnistuessaan mahdollistaa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu päivittäistavarakaupan toimialan kuvauksesta sekä yritysviestinnän teoriasta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettiin ensin määrällistä kyselyä selvittämään taustaa yrityksessä X tapahtuvasta sisäisestä viestinnästä ja henkilöstötyytyväisyydestä. Vastausten pohjalta toteutettiin lisäksi täydentävä laadullinen haastattelu eräälle yrityksen X esihenkilöistä.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että sisäisen viestinnän osalta henkilöstön työhyvinvoinnin luomisessa keskeisessä asemassa ovat muun muassa esihenkilö, yleinen yhteisöllisyys sekä palautteen antaminen. Kyselytulosten osalta varsinkin palautteenantamisen merkitys korostui, ja sen todettiin olevan yksi suurimmista työtyytyväisyyttä luovista tekijöistä. Kehitysehdotuksissa korostetaan palautteenantamista. Tämän lisäksi tuloksista tehtiin johtopäätös, että yrityksen X sisäisen viestinnän osalta sähköinen viestintä kaipaa toimenpiteitä. Yrityksen X sähköisen viestinnän osalta kehitysehdotukseksi todettiin sähköisen Teams-keskustelualustan käytön tehostaminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Yritysviestintä, työhyvinvointi, päivittäistavarakauppa

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	2
2	Päivittäistavarakauppa toimialana .....	4
2.1	Kuvaus toimialasta .....	4
2.2	Toimintaympäristö Suomessa .....	6
2.2.1	Kilpailu .....	6
2.2.2	Nykytila ja tulevaisuus .....	8
3	Yrityksen sisäinen viestintä.....	10
3.1	Sisäisen yritysviestinnän osa-alueet.....	10
3.2	Sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa.....	17
3.3	Strategia osana sisäistä viestintää .....	19
4	Tutkimuksen toteutus .....	23
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	23
4.2	Tutkimuksen vaiheet .....	25
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	27
5	Tutkimustulokset .....	29
5.1	Työtyytyväisyyskysely .....	29
5.1.1	Työtehtävät ja osaaminen .....	30
5.1.2	Työhyvinvointi ja jaksaminen .....	32
5.1.3	Viestintä .....	35
5.2	Teemahaastattelu .....	40
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	44
6.1	Johtopäätökset.....	44
6.1.1	Työtehtävät ja osaaminen .....	44
6.1.2	Työhyvinvointi ja jaksaminen .....	45
6.1.3	Viestintä .....	46
6.2	Kehitysehdotukset.....	47
6.2.1	Työtehtävät ja osaaminen .....	47
6.2.2	Työhyvinvointi ja jaksaminen .....	49
6.2.3	Viestintä .....	51
7	Pohdinta .....	54
	Lähteet.....	56
	Liitteet .....	61
	Liite 1. Vähittäiskaupan myynnin jakautuminen (Kaupanliitto s.a. c) .....	61

Liite 2. Päivittäistavaramyynti ketjuittain 2021 (Päivittäistavarakauppa 2022) .....	62
Liite 3. Päivittäistavarakaupan vaikuttavat trendit (K-Ryhmä 7.3.2022 c) .....	63
Liite 4. Esimerkki työyhteisöviestinnästä (mukaillen Honkala ym. 2022) .....	64
Liite 5. Terveyttä edistäviä toimenpiteitä, mukailtu Jabe 2010 (Jabe 2010, 188) .....	65
Liite 6. Opinnäytetyön projektisuunnitelma ja aikataulu.....	66
Liite 7. Opinnäytetyöprosessin aikajana .....	67
Liite 8. Sisäisen viestinnän kyselyn kysymykset .....	68
Liite 9. Haastattelukysymykset .....	75

# 1 Johdanto

Meille jokaiselle on tärkeää löytää omasta työstä ja tekemisestä merkitystä, tuntea yhteisöllisyyttä sekä kokea onnistumisen tunnetta. Tilastokeskuksen 2018 työolotutkimuksen mukaan 15–67 vuotiaista työssäkäyvistä 61 prosenttia kokeekin työn merkityksen ehdottomasti tai jossain määrin tärkeämmäksi kuin palkan. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019.) Nämä merkityksen, yhteisöllisyyden sekä onnistumisen tunteet antavat kaikille vastauksen kysymykseen ”miksi tehdä töitä” sekä mahdollistaa työssä hyvinvoinnin. Organisaation tai yrityksen onnistuneen liiketoiminnan kannalta onkin tärkeää, että nämä seikat mahdollistetaan jokaisen työntekijän kohdalla. (YIT 18.10.2021.)

Jotta työntekijöiden on mahdollista tuntea edellä mainittua yhteisöllisyyttä, onnistumisia sekä löytää merkitystä työssään, vaaditaan organisaation tai yrityksen sisällä toimivaa viestintää yrityksen toiminnasta sekä sen suunnasta. Kun organisaatio avoimesti ja tehokkaasti viestii toiminnastaan henkilöstölle, kokevat työntekijät itsensä arvostetuiksi ja tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Näin he löytävät merkitystä työstään ja tekemisestään, kun he tietävät paikkansa ja merkityksensä organisaatiossa ja mikä tehdyn työn tarkoitus on. Tällöin yrityksen toimiva sisäinen viestintä mahdollistaa henkilöstön hyvinvoinnin töissä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus tulee käsittelemään yrityksen viestintää, painottuen sisäiseen viestintään sekä työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona opinnäytetyölle, ja omasta toiveestaan toimeksiantaja jää anonymiksi. Toimeksiantaja toimii Suomen päivittäistavarakaupan sektorilla ja toimeksiantajaan viitataan myöhemmin raportissa yrityksenä X. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan toiveesta, kuinka parantaa yrityksen sisäistä viestintää, sekä mitkä ovat sisäisen viestinnän vaikutukset henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tämän lisäksi toimeksiantaja halusi selvittää kuinka henkilöstölle tulisi viestiä yrityksen strategiasta ja tavoitteista?

Toimeksianto tapahtui minun työskennellessäni yrityksessä X, jolloin osoitin kiinnostusta tehdä tutkimusta asiakas- tai työntekijätyytyväisyyteen liittyen. Yrityksestä X tarjottiin sisäistä viestintää koskeva aihe, jossa haluttiin edellä mainitusti lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä tehostamalla sisäistä viestintää. Yrityksessä X vaihtui opinnäytetyö prosessin alussa yksi esihenkilöistä, jolloin tämä tutkimus ajoittuu merkittävään ajankohtaan. Tutkimuksen tuomat löydöt voivat osoittautua erittäin hyödyllisiksi uudelle esihenkilölle hänen rakentaessa toimivaa sisäisen viestinnän ympäristöä, esimerkiksi juuri strategiasta viestimisen osalta. Tutkimus toteutettiin kevään 2022 ja talven 2022 välisenä aikana.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta ja rajaus keskittyy alan kirjallisuuteen sekä aineistoihin, jotka käsittelevät yrityksen viestintää, henkilöstön työtyytyväisyyttä, sekä yrityksen strategiaa. Näistä pääpaino on yrityksen sisäisellä viestinnällä sekä henkilöstötyytyväisyydellä. Lisäksi ennen teoriaosuutta tarkastellaan päivittäistavarakaupan toimialaa ja toimintaympäristöä Suomessa.

Tavoitteena tutkimuksella on selvittää vastaus päätutkimuskysymykseen ”mikä on sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa”. Tämän päätutkimuskysymyksen ympärille pyritään tutkimuksen avulla selvittää toimivan ja tehokkaan sisäisen viestinnän kehykset. Päätutkimuskysymyksen ohella vastausta etsitään myös kysymyksiin ”kuinka luoda tehokas sisäisen viestinnän piiri” sekä ”kuinka viestiä henkilöstölle yrityksen strategiasta ja tavoitteista”.

Alla olevassa taulukossa 1 esiintyy peittomatriisi, joka kuvastaa opinnäytetyön rakenteen muodostumista tutkimuskysymysten ympärille. Peittomatriisi havainnollistaa tutkimuskysymysten esiintymistä teoreettisessa viitekehyksessä, sekä työtyytyväisyyskyselyn ja haastattelun kysymyksissä. Lisäksi peittomatriisista ilmenee tutkimusongelmia käsittelevien tulosten luvut.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys (luvut)	Työtyytyväisyyskyselyn kysymykset	Haastattelu kysymykset	Tulokset (luvut)
Mikä on sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa?	3.1	(1-7), 8-18, 21-24 & 30	4 & 7-10	6.2.1-6.2.3
Kuinka luoda tehokas sisäisen viestinnän piiri?	3.1	19-29, 31	1-4	6.2.3
Kuinka viestiä henkilöstölle yrityksen strategiasta ja tavoitteista?	3.1 & 3.3	-	5 & 6	6.2.3

Strategiasta viestimisen alatutkimuskysymys oli toimeksiantajan mainitsema lisä, jota haluttiin selvittää muiden tutkimuskysymysten ohella. Tästä syystä tutkimusta toteutettaessa kysely sekä haastattelu painottuvat viestinnän sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ympärille. Vastaus kysymykseen ”kuinka viestiä henkilöstölle yrityksen strategiasta ja tavoitteista” rakennetaan strategiaa käsittelevän teoriapohjan sekä viestintää käsittelevien tutkimustulosten avulla.

Tutkimuskysymyksiin kerätään ensin tietoa edellä mainitun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Teoreettisen osuuden jälkeen empiirisessä osuudessa käytetään tiedonkeräämisessä apuna sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirisessä vaiheessa tutkimuksen tiedonkeräys aloitetaan toteuttamalla määrällinen, sisäiseen viestintään ja työtyytyväisyyteen liittyvä kysely yritys X:n työntekijöille. Kyselyn jälkeen saaduista vastauksista kerätään vielä tietoa ja näkemyksiä kyselyä täydentävää laadullista haastattelua varten. Haastattelu on rento lomake- sekä teemahaastattelun välimuoto, jolla haetaan tarkennusta ja täydennystä kyselyn tuloksiin, sekä suuntaa toteutettaville johtopäätöksille.

Tutkimuksen rakenne etenee johdannon jälkeen teoriaosuuteen, joka koostuu kahdesta luvusta. Luvussa kaksi käydään läpi kuvaus toimialasta, eli päivittäistavarakaupasta. Luku kaksi käsittelee muun muassa päivittäistavarakaupan toimintaympäristöä, liikevaihtoa ja työllistymistä sekä toimialan nykytilaa ja tulevaisuutta, kuten esimerkiksi trendit ja kilpailu. Luvussa kolme käsitellään teoreettista pohjaa yritysviestinnästä ja sen osa-alueista. Viestinnän teoria osuudessa käsitellään myös viestinnän vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, sekä kevyemmin yrityksen strategiasta viestimistä.

Lukujen kaksi ja kolme teorian jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen. Luku neljä aloittaa kertomalla, kuinka opinnäytetyön tutkimus tullaan toteuttamaan. Tämä luku koostuu tutkimusmenetelmien kuvaamisesta, tutkimuksen rakenteen ja vaiheiden esittelystä sekä tutkimuksen luotettavuuden ja paikkansa pitävyyden arvioinnista. Luvussa viisi tullaan esittämään kyselyn ja haastattelun avulla saatuja vastauksia. Luvussa kuusi keskitytään tekemään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia saaduista tuloksista, sekä vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Viimeisenä luvussa seitsemän suoritetaan vielä omaa pohdintaa ja analysointia opinnäytetyöprosessista, eli missä onnistuttiin, mitä opittiin sekä mikä oli haastavaa. Luvussa seitsemän heijastetaan lisäksi tutkimusta ja opittuja asioita ammatilliseen kehitykseen.

## 2 Päivittäistavarakauppa toimialana

Päivittäistavarakauppa toimialueena kuuluu osaksi suurempaa toimialuetta, kaupanalaa. Kaupanala toimialueena jakautuu vähittäis- sekä tukkukauppaan, jotka molemmat sisältävät omia palveluitaan sekä tuotevalikoimia. Päivittäistavarakauppa, yhdessä erikoistavara- ja teknisen kaupan kanssa ovat osana vähittäistavarakaupan toimialaa. (Kaupanliitto s.a. d.) Tässä luvussa tullaan käsittelemään päivittäistavarakauppaa osana kaupan alan sekä vähittäiskaupan toimialaa. Ensin kuvataan toimialaa, sen työllistämistä sekä liikevaihtoa, jonka jälkeen käsitellään toimintaympäristön kilpailua, trendejä, sekä lopuksi sen nykytilaa ja tulevaisuuden katsausta.

### 2.1 Kuvaus toimialasta

Toimialana kaupan ala on hyvin laaja. Kaupan alaan kuuluvat vähittäis- sekä tukkukauppa, jotka jakautuvat tuotevalikoiman mukaan yhä päivittäistavara-, erikoistavara- sekä tekniseen kauppaan (Kaupanliitto s.a. d.). Koska opinnäytetyön toimeksiantaja toimii vähittäiskaupan puolella päivittäistavaran parissa, keskitytään tässä tutkimuksessa juuri päivittäistavarakaupan toimialaan.

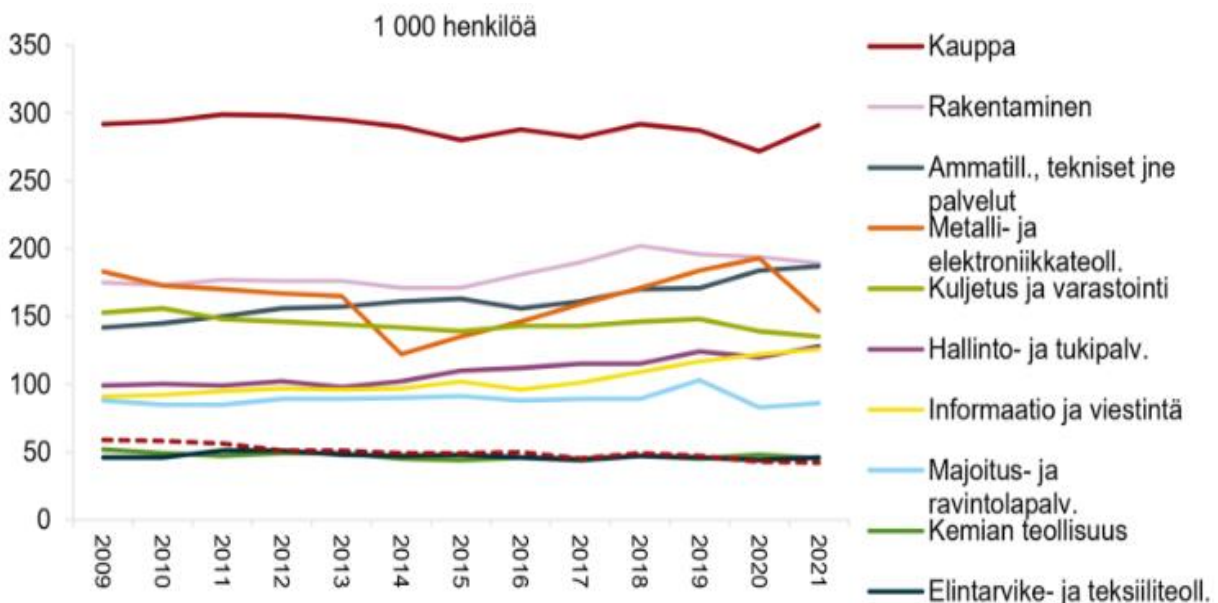
Päivittäistavarakauppa kaupan osa-alueena myy kuluttajille elintarvikkeiden lisäksi kotitalouksien lähes päivittäin tarvitsemia hyödykkeitä. Päivittäistavarihin kuuluvat muun muassa ruoka, juoma, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavaroita myyviä liikkeitä ovat erilaiset marketmyymälät, esimerkiksi päivittäistavaramyymälät, tavaratalot, marketit, sekä yrityksille ja kunnille tarkoitetut tukkukaupat. (Heinimäki 2006, 39.) Alan ja tarjottavien tuotteiden laajuudesta huolimatta suurin osa päivittäistavaramyymälöiden myynneistä koostuu elintarvikkeista, joka on noin 80 prosenttia (Päivittäistavarakauppa ry s.a. c).

Suurin osa päivittäistavarakaupan myynneistä tulee B2C myynnistä, eli kuluttajakaupasta. Kuluttajakaupassa yritykset myyvät tuotteitaan sekä palveluitaan suoraan kuluttajille, päivittäistavarakaupan tilanteessa elintarvikkeita ja päivittäistavaroita kotitalouksille. Lisäksi päivittäistavarakauppaan kuuluu yritysten välistä myyntiä ja yhteistyötä, eli B2B toimintaa (yritykseltä yritykselle), jota on esimerkiksi myyntiin asetettavien tuotteiden hankinta, erilaiset yhteistyössä toteutetut palvelut sekä tukkukauppa. (Payspace magazine 20.6.2021.)

Taloudellisesti kaupan toimialalla on todella suuri merkitys Suomessa. Vuonna 2021 kaupan alan liikevaihto oli kokonaisuudessaan 138 miljardia euroa, josta vähittäiskaupan osuus oli 43,6 miljardia. Summat eivät sisällä arvolisäveroa (Kaupanliitto s.a. c). Vuonna 2021 Päivittäistavarakaupan osuus vähittäiskaupan liikevaihdosta oli noin 45%, noin 20,9 miljardia euroa (Kaupanliitto s.a. c; Päivittäistavarakauppa ry s.a. b). Liitteestä 1 näkee, että päivittäistavarakaupan myynti muodostaa

noin 44,2 prosenttia vähittäiskaupan liikevaihdosta. Bruttokansantuote kaupan alalla on 10 prosenttia koko Suomen bruttokansantuotteesta, joka on Suomen elinkeinoelämän suurin toimiala juuri BKT:llä mitattuna (Päivittäistavarakauppa ry s.a. b.).

Korkean liikevaihdon ja bruttokansantuotteen lisäksi kaupan ala sekä päivittäistavarakauppa ovat yksi suurimmista hyvinvointia luovista toimijoista ja investoijista. Luomalla työpaikkoja, investoimalla ja maksamalla veroja kaupan ala edistää Suomen taloudellista kasvua. (Kaupanliitto s.a. b.) Päivittäistavarakauppa investoi kotimaahan noin 600 miljoonaa euroa vuosittain ja maksaa ruokalan kanssa 9,5 miljardia euroa veroja vuosittain. Tämä on noin 10% kaikista Suomen veroista sekä veroluonteisista maksuista. (Päivittäistavarakauppa ry s.a. b.) Suomessa kaupan ala on elinkeinoelämän suurin työllistäjä. Kuvassa 1 on esitettyä Suomessa työllistyneiden määrä eri aloilla, ja vuosittain kauppa työllistää noin 250 000–300 000 tuhatta henkilöä. Vuonna 2021 lähes 80 000 työllistyi päivittäistavarakaupan puolella. (Kaupanliitto s.a. c.) Kaupan alalla noudatetaan Kaupan liiton sekä Palvelualojen ammattiliiton solmimaa Kaupan työehtosopimusta (Kaupanliitto s.a. a.).



Kuva 1. Elinkeinoelämän työllistyminen Suomessa (Kaupanliitto s.a. c.)

Päivittäistavarakaupan tai kaupan alan työtehtävistä usein tulee ensimmäisenä mieleen pelkästään kassamyynnin työtehtävä, mutta todellisuus on hyvin erilainen. Kuten aiemmin mainittiin, päivittäistavarakauppa on pääsääntöisesti kuluttajakauppaa, jossa työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. Täten työpaikat kaupan alalla korostavat asiakaspalvelua sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Luonnollisesti myyntityö on suuressa osassa kaupan alan tehtäviä, ja henkilöstöltä vaaditaankin myytävien tuotteiden ja palveluiden tuntemusta. (Educations

Media Group 7.5.2018.) Esimerkkinä vielä ruokakaupassa työskentelevän yleismyyjän työtehtäviin kuuluisi muun muassa kaupan tuotteiden ja tavaroiden purku, pakkaus, hinnoittelu sekä mahdollinen tilaus ja vastaanottaminen. Myyjät toimivat vaihtelevasti kassalinjalla sekä asiakaspalvelupisteessä asiakkaiden parissa, pitävät yllä myymälöiden siisteyttä, sekä tilanteesta riippuen vastaavat lukuisista muista tehtävistä. (Mosaiikki ry s.a.) Päivittäistavarakaupan työtehtävät voivat siis olla hyvinkin laajoja ja moniulotteisia, yleisesti oletetusta pelkästä kassatyöstä poiketen. Monien erilaisten, joskus hyvin fyysistenkin työtehtävien seurauksena yleismyyjän tehtävä sekä muut päivittäistavarakaupan työtehtävät voivatkin olla henkisesti sekä fyysisesti hyvin kuormittavia.

## **2.2 Toimintaympäristö Suomessa**




Siinä missä edellä käytiin läpi päivittäistavarakauppaa toimialana, tullaan seuraavaksi avaamaan sen toimintaympäristöä. Toimintaympäristöllä, tai yrityksen tai organisaation liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä sisäistä ja ulkoista ympäristöä, jossa yrityksen tai organisaation toiminta tapahtuu (Patentti- ja rekisterihallitus 15.1.2016). Tässä tapauksessa toimintaympäristönä toimii Suomen päivittäistavarakaupan toimintaympäristö, jossa toimeksianto yritys X toimii. Toimintaympäristöön kuuluvat ja vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät: toimintaympäristön toimiala, kilpailu ja sidosryhmät, kysyntä ja tarjonta, globaalit megatrendit sekä asiakas- ja kuluttajatrendit (Osaava yrittäjä 9.8.2021). Tässä luvussa käydään läpi päivittäistavarakaupan toimintaympäristön kilpailutilannetta, nykytilaa sekä tulevaisuuden näkemystä.

### **2.2.1 Kilpailu**

Suomessa päivittäistavarakaupan ollessa merkittävän iso toimiala, ovat sen myyntiosuus ja kilpailukin suuria. Kuten aiemmin toimialaa käsiteltäessä mainittiin, vuonna 2021 Suomen päivittäistavaramyynni oli 20,9 miljardia euroa, sisältäen arvonlisäveron (NielsenIQ 19.5.2022). Tästä lähes 21 miljardin euron osuudesta Suomessa kilpailee 4 476 päivittäistavarakauppaa, 2 779 poissulkien erikoismarkkinat (Päivittäistavarakauppa 2022). Vuonna 2021 koko Suomen päivittäistavaramyynnistä jopa 92,3 prosentin osuutta piti hallussaan kolme suurinta ryhmittymää: S-ryhmä, K-Ryhmä sekä Lidl Suomi. Lopusta osuudesta kilpailivat mm. Tokmanni, Minimani, M-ketju sekä muita yksityisiä toimijoita. (Liite 2; Päivittäistavarakauppa 2022.) Tässä luvussa tullaan keskittymään kolmen suurimman ryhmittymän tilanteeseen sekä kilpailuun.

Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty S- ja K-Ryhmän sekä Lidlin toiminnallisia tunnuslukuja. Liikevaihto ja myynnit ovat vuodelta 2021, kun taas toimipaikat ja työntekijät ovat otettu heinäkuun 2022 luvuista. Taulukosta 2 huomaa S-Ryhmällä olevan suurin liikevaihto sekä myyntiosuus Suomen päivittäistavarakaupasta. Työllistämisen osalta K-Ryhmä työllistää yhteensä eniten henkilöstöä, joista 39 000 työllistyy yhdessä itsenäisten K-kauppiaiden kanssa. Kuitenkin S-Ryhmä yksittäisenä työllistäjänä työllistää eniten (K-Ryhmä 7.3.2022 a).

Taulukko 2. Suomen päivittäistavarakauppaketjujen vertailu (K-Ryhmä 2022; Lidl Suomi s.a. b; Päivittäistavarakauppa 2022; Suomen Asiakastieto Oy s.a.; S-Ryhmä s.a. d.)

Päivittäistavarakauppaketjujen vertailu					
	Ryhmittymä	Liikevaihto	Myyntiosuus*	Toimipaikat	Työntekijät
	S-Ryhmä	12,3 mrd. €	46,1% 9 618 mrd. €	1 909	39 861
	K-Ryhmä	11,3 mrd. €	36,6 % 7 631 mrd. €	1 200	45 000 (39 000)**
	Lidl Suomi	1,9 mrd. €	9,6 % 2 006 mrd. €	199	5 500
*Osuus Suomen päivittäistavarakaupan myynneistä 2021					
**Päivittäistavara puolella 39 000 työntekijää					

S-ryhmä on asiakkaiden omistama yritys, eli osuuskauppa, jonka toiminta perustettiin yli sata vuotta sitten helpottamaan sen omistajien arkea. (S-Ryhmä s.a. b.) S-ryhmä muodostuu sen osuuskaupoista sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta SOK:sta (S-Ryhmä s.a. e.). S-Ryhmän päivittäistavarakaupan toiminnasta vastaavat sen hypermarketit Prismat, sekä ruoka- ja lähikaupat S-marketit, Salet sekä Alepat. Tämän lisäksi S-ryhmän ABC huoltoasemat palvelevat asiakkaitaan liikenne ja matkustamisasioissa ja S-Pankki tarjoaa pankkipalveluja koko Suomessa. (S-Ryhmä s.a. c.)

Kesko Oyj:n sekä itsenäisten K-kauppiaiden muodostama K-Ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. K-Ryhmä toimii päivittäistavarakaupan, rakentamisen ja talotekniikan- sekä autokaupan aloilla. (K-Ryhmä 7.3.2022 a.) K-ryhmällä on noin 1 200 päivittäistavarakaupan puolella toimivaa K-kauppiaiden pyörittämää ruokakauppaa. Kuten kilpailevalla S-Ryhmällä, K-Ryhmälläkin on ruokakauppaketjussaan hypermarketteja, ruokakauppoja ja lähikauppoja, sekä huoltoasemia palveluineen. Tämän lisäksi K-Ryhmä tarjoaa vielä Kespro nimisen

Suomen johtavan Foodservice palvelun sekä tukkukaupan. (K-Ryhmä 7.3.2022 b.) K-Ryhmä on suomalainen kaupan edelläkävijä, ja sen tavoitteena onkin olla Pohjois-Euroopan johtava kasvuhakuinen kaupan alan toimija ja rakentaa alan paras asiakaskokemus. (K-Ryhmä 8.3.2022.) Lisäksi Keskon strategiaan kuuluu tehostaa jo markkinapaikkaansa Suomen johtavana päivittäistavaroiden verkkokauppamyynä sekä Foodservice-palveluiden tarjoajana. (K-Ryhmä 4.3.2022).

Schwarz-Groupiin kuuluva, Suomessa toimiva Lidl Suomi on S- ja K-Ryhmän jälkeen kolmanneksi suurin päivittäistavarakaupan toimija Suomessa (Päivittäistavarakauppa 2022). Lidl tarjoaa joustavasti ja asiantuntevasti myymälöitä erilaisiin liikepaikkoihin, esimerkiksi kivijalka- ja perusmyymälöitä, tai suurempia liikekeskus- sekä metropolimyymälöitä. Kaikki Lidl-myymälät ovat luotu ja rakennettu vastaamaan päivittäistavarakaupan tarpeisiin, eli isoihin asiakas- ja tavaravirtoihin. (Lidl Suomi s.a. c.) Päivittäistavarakaupan lisäksi Lidlillä on kokemusta ja osaamista myös rakentamiseen ja ympäristöön liittyen (Lidl Suomi s.a. a). Lidlin toiminnassa tärkeää on tarjota asiakkailleen vaivaton ja helppo asiointi, sekä Suomen vastuullisin ja edullisin ostoskassi (Lidl Suomi s.a. d.; Lidl Suomi s.a. e).

### **2.2.2 Nykytila ja tulevaisuus**

Päivittäistavarakaupan ollessa suuri ja merkittävä toimiala, sen nykytilaan ja tulevaisuudenkuvaan vaikuttavat monet muutokset ja hallitsevat trendit. Liitteessä 3 on esitetty K-Ryhmän listaamia kuluttaja- ja megatrendejä jotka muun muassa vaikuttavat päivittäistavarakaupan toimintaan. Esimerkkinä globalisaatio ja verkkokaupan lisääntyvä kasvu muokkaavat päivittäistavarakaupan valmiiksi kireää kilpailutilannetta. Näiden myötä kansainväliset kauppaketjut lisäävät toimintaansa Suomessa, ja uusia päivittäistavarakaupan verkkokauppoja liittyy kilpailuun. (KEHA-keskus 6.8.2018; K-Ryhmä 7.3.2022 c.) Varsinkin verkkokaupan myynnin lisääntyessä, S- ja K-Ryhmä kumpikin kertovat aktiivisesti investoivansa ja panostavansa verkkokauppaan, ja pyrkivät olemaan verkkokaupan markkinajohtajana. (K-Ryhmä 4.3.2022; S-Ryhmä 14.2.2022.) Kilpailun lisääntyminen lisää myös hintakilpailua, jonka seurauksena tuotteiden ja ruokakorin hinta laskee kuluttajille.

Globalisaatiolla on kilpailun lisäksi myös vaikutus paikallisten ja ulkomaalaisten tuotteiden kysynnän kasvuun: paikalliset haluavat tukea paikallista, kun taas kansainvälistyvä asiakaskunta kaipaa kansainvälisiä tuotteita. Lisäksi kuluttajien lisääntyvä vastuullinen ostokäyttäytyminen sekä terveyden kasvava merkitys kasvattavat vastuullisten ja hyvinvointia edistävien tuotteiden kysyntää. (KEHA-keskus 6.8.2018; K-Ryhmä 7.3.2022 c.) Nämä trendit kasvattavat liikkeiden tuotemäärää, kasvattaen myymäläkokoja ja nopeuttamalla tuotekehitystä ja kiertonopeutta (KEHA-keskus

6.8.2018). Kauppojen täytyy olla perillä näistä muuttuvista trendeistä ja pystyä vastaamaan tähän nopeaan muutokseen ostokäyttäytymisessä ja kuluttajien tarpeissa.

Vastuullisuuteen liittyen ympäristöystävällisyys ja ympäristöteot ohjaavat vahvasti kauppojen toimintaa Suomessa. S- ja K-Ryhmä sekä Lidl ovat kaikki erittäin avoimia ympäristöteoistaan, ja jokaiselta löytyy verkkosivuiltaan omat vastuullisuuteen liittyvät sivut, tunnusluvut sekä osalta jopa raportteja aiheesta. (K-Ryhmä 21.4.2021; Lidl Suomi s.a. d & e; S-Ryhmä s.a. a & e.) Vastuullisuutta ja ympäristötietoisuutta halutaan korostaa myös tulevaisuudessa.

Globalisaation, verkkokaupan ja vastuullisuuden lisäksi väestönmuutokseen liittyvät tekijät, kuten väestön ikääntyminen sekä kaupungistuminen vaikuttavat päivittäistavarakauppojen tulevaisuuteen (K-Ryhmä 7.3.2022 c). Suomen väestönmuutoksessa on havaittavissa ilmiö, jossa väestö hakeutuu muuttamaan pääkaupunkiseudulle tai maakuntien keskuskaupunkeihin. Tällöin väestö keskittyy näille tietyille alueille, ja muualla Suomessa väkiluku pienenee. (Rissanen 16.7.2019.) Kaupungistuminen samanaikaisesti suurten ikäluokkien ikääntyessä tuottaa kaupan alalla muutoksia. Kaupungistumisen vaikuttaessa liikenteeseen ja liikkumiseen, sekä väkiluvun vähentymiseen ja nousuun eri kunnissa, on kauppojen yhä onnistuttava ylläpitämään palveluverkoston sujuvuutta ympäri Suomen.

Näiden trendien ja muutosten lisäksi päivittäistavarakaupan nykytilaan ja tulevaisuuteen kuuluu useita yhteiskunnan toimivuutta lisääviä ja kuluttajien arkea helpottavia tehtäviä. Tärkeimpiä tehtäviä ovat juuri palveluverkoston ylläpitäminen koko maassa, elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen, työllisyyden turvaaminen sekä kotimaan investointien jatkaminen. Ilman näiden tehtävien toteutumista Suomen talouden tilanne ja hyvinvointi laskisivat huomattavasti. (Päivittäistavarakauppa ry s.a. a.)

### 3 Yrityksen sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän merkitys menestyvän ja epäonnistuvan yrityksen välillä on merkittävä. Sisäisellä viestinnällä on lukuisia vaikutuksia muun muassa yrityksen toimintaan ja tulokseen, sekä työympäristön sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä pidetään kaikki yrityksen tai organisaation sisällä perillä tapahtumista ja muutoksista, antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. Avoin sisäinen viestintä sitouttaa työntekijöitä yrityksen toimintaan ja luo me-henkeä. Onnistunut sisäinen viestintä luo pohjan keskustelulle, kehittäväälle väittelulle sekä palautteen antamiselle, jotka ovat välttämättömiä tehokkaan ja terveellisen työympäristön luomiseksi. Onnistunutta sisäistä viestintää harjoittavat yritykset menestyvät paremmin, ja niiden työntekijät voivat työssään paremmin verrattuna sisäistä viestintää vähätteleviin tai laiminlyöviin yrityksiin. (Moseley s.a.)

Tässä luvussa tullaankin käsittelemään ja rakentamaan tämän opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa juuri onnistuneen sisäisen viestinnän ympärille. Kuten raportin alussa tutkimuksen rajauksen yhteydessä mainittiin, aihealueena toimii yrityksen viestintä, työntekijöiden työhyvinvointi sekä yrityksen strategia, joista pääpaino on yrityksen sisäisellä viestinnällä ja sen merkityksellä henkilöstön hyvinvoinnissa. Teoreettista tietoperustaa rakentaessa kerätään tietoa vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä tukemaan tutkimuksen empiiristä osuutta.

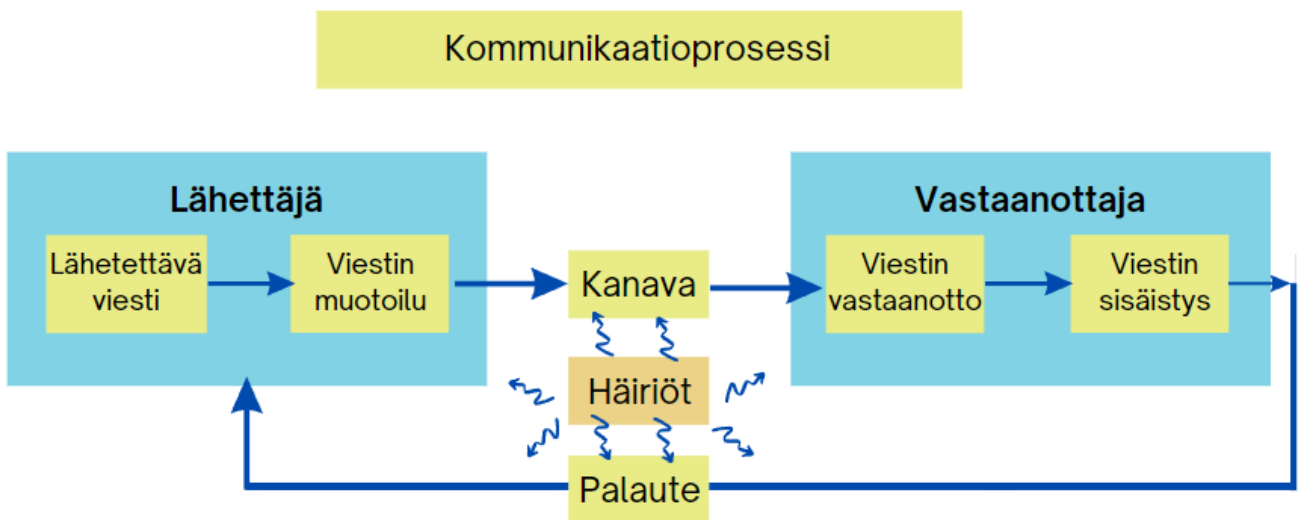
Ensimmäisessä alaluvussa tullaan käsittelemään ja avaamaan viestintää ja tarkemmin yritysviestinnän käsitettä sekä mitä ne pitävät sisällään. Tämän lisäksi ensimmäinen alaluku selvittää vastausta tutkimuksen sivukysymykseen ”kuinka luoda tehokas sisäisen viestinnän piiri”. Toinen alaluku käsittelee työhyvinvointia ja sen vaikutuksia, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa luvussa haetaan vastausta tutkimuksen päätutkimuskysymykselle ”mikä on sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa”. Tämän luvun viimeinen alaluku sisältää teoriaa yrityksen strategiasta ja siitä viestimisestä, sekä niiden merkityksestä. Tämä ja ensimmäinen alaluku tulevat rakentamaan vastausta tutkimuksen toiseen sivukysymykseen ”kuinka viestiä henkilöstölle yrityksen strategiasta ja tavoitteista”.

#### 3.1 Sisäisen yritysviestinnän osa-alueet

Jokainen yksilö toimii lähes päivittäin jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa toisen yksilön kanssa, joko suullisesti keskustelemalla, sähköisesti viestimällä tai jollakin muulla tavalla. Viestinnän läsnäolo yritysten ja organisaatioiden jokapäiväisessä arjessa ei ole tästä poikkeus. Tutkija Pekka Aula kuvaa asiaa seuraavasti: ”kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden

verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti olisi olemassa”. Tämän mukaisesti viestinnän rooli ja vaikutus organisaatioihin ja yrityksiin on ehdoton. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7.) Viestintä ja kommunikaatio ovat monia asioita, kuten puhetta ja kuuntelemista, kirjoittamista ja lukemista, kehonkieltä ja paljon muuta. Ennen kaikkea ne kuitenkin ovat viestin, ajatuksen tai tiedon esittämistä ja vastaanottamista. (Robbins & Judge 16.1.2012, 338.) Vaikka viestintä kuuluukin yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, tulee yritysviestintään liittää perinteisen viestinnän lisäksi yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja toiminta. Jotta voidaan käsitellä ja ymmärtää yritysviestintää ja sen tehtäviä, täytyy sitä lähestyä ensin avaamalla viestintää yleisesti.

Kuten mainittu, viestintä on monissa muodoissaan ennen kaikkea tiedon tai ajatusten esittämistä sekä vastaanottamista. Viestintä tarvitsee siis tarkoituksen, eli viestin tai ajatuksen, jonka lähettäjä haluaa ilmaista vastaanottajalle. Alla olevassa kuvassa 2 on esitettyä mukailtu versio Robbinsin ja Judgen (16.1.2012, 338.) kuvailemasta kommunikaatioprosessista.



Kuva 2. Kommunikaatio prosessi, mukailtu Robbins & Judge (Robbins & Judge 16.1.2012, 338)

Kuvan 2 mukaisesti kommunikaatioprosessissa lähettäjä aloittaa viestinnän muotoilemalla ideansa tai ajatuksena, eli lähetettävän viestin, haluttuun muotoon ja valitsemalla viestille sopivan kanavan, jota pitkin se saavuttaa vastaanottajan. Suullisessa viestinnässä viestinä toimii luonnollisesti puhe ja valitut sanat, kirjallisessa viestinnässä kirjoitettu teksti, kun taas kehonkielessä liike ja viittomat ovat esitetty viesti. Kanavana voi toimia mikä tahansa tapa, jonka avulla viesti kulkee eteenpäin vastaanottajalle, kuten kirjeet, tekstiviestit ja sähköpostit, tai välikätenä toimiva toinen henkilö. Kanavan kautta viesti lopulta tavoittaa vastaanottajan, eli henkilön jolle tieto haluttiin välittää. Viestin vastaanoton jälkeen vastaanottajan tulee tulkita ja sisäistää viestistä ajatus tai idea, jonka lähettäjä halusi vastaanottajalle tiedottaa. (Robbins & Judge 16.1.2012, 338.) Viestin ilmaisuun sekä tulkitsemiseen vaikuttavat yksilöiden henkilökohtaiset taustat, kokemukset sekä tavoitteet (Honkala,

Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 12). Täten ei voida olettaa kaikkien kokevan ja ymmärtävän viestejä samalla tavalla, vaan viestin lähettäjän ja vastaanottajan on huomioitava toinen toisensa ja heidän välinen suhteensa.

Viimeisenä osana kommunikaatioprosessia on palautteen antaminen. Palautteen antamisessa kuvataan ja tarkastellaan, kuinka onnistuneesti haluttu viesti saatiin siirrettyä eteenpäin. Palautteen avulla selviää, ymmärsikö vastaanottaja viestin lähettäjän haluamalla tavalla. Kuvassa 2 häiriöt kuvaavat viestintäprosessin selkeyttä vääristäviä tekijöitä, kuten havainto-ongelmat, tiedon laatu, tai edellä mainitut yksilöiden erot. (Robbins & Judge 16.1.2012, 338.) Häiriöt voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin häiriöihin, joita sisäiset häiriöt ovat mm. viestin ilmaisu- ja tulkintakyky. Ulkoisia häiriöitä ovat esimerkiksi tekniset häiriöt tai ympäristön melu. Ulkoisille häiriöille lähettäjä tai vastaanottaja eivät välttämättä mahda mitään, mutta sisäisiä häiriöitä voi minimoida hankkimalla tietoa ja ymmärrystä toisesta osapuolesta, ja tarkoin suunnittelemalla viestiään.

Tämän yleisen kaavan mukaan tapahtuva kommunikaatio ja viestintä voidaan jaotella yhä suulliseen ja kirjalliseen viestintään. Nimellisesti suullinen viestintä on yksilöiden välistä puhetta ja verbaalista kommunikointia, kun taas kirjallinen viestintä on jonkin välikappaleen kautta viestin kulkeamista toiselle, kuten paperilla, puhelimella tai netissä. Suullisesti ja kirjallisesti tapahtuvaa viestintää voidaan luokitella yhä perinteiseen viestintään tai teknologian myötä yleistyneeseen digitaaliseen viestintään. (Honkala ym. 2022, 121.) Esimerkkejä perinteisestä viestinnästä ovat kasvokkain palaverit ja keskustelu sekä muistiot ja ilmoitustaulut, kun taas digitaalinen viestintä sisältää mm. sähköpostit, verkkopalaverit ja tapaamiset, sekä verkkosivut ja sosiaalisen median. Nopean ja tehokkaan sähköisen viestinnän yleistyessä perinteinen viestintä on vähentynyt, yhä enemmän tiedon löytyessä netistä. Perinteistä viestintää hyödynnetään kuitenkin yhä täydentämässä sähköistä viestintää. (Honkala ym. 2022, 122.) Digitaalisella viestinnällä on huomattavasti suurempi tavoitavuus ja se on paljon edullisempaa perinteiseen viestintään verrattuna. Digitaalisen viestinnän interaktiivisuus ja seuranta on lisäksi perinteistä viestintää helpompaa. Perinteinen viestintä on puolestaan useille tutumpi ja useamman käytettävissä, ja tämä on varsinkin tehokasta varsinkin paikallisesti ja organisaatioiden sisäisessä tiedottamisessa. (Suomen hakukonemestarit. s.a.)

Nyt viestinnän prosessin ja sen yleisen merkityksen ymmärtämisen jälkeen voidaan se yhdistää osaksi yrityksen toimintaa. Yritysviestintä toimii edellä käsitellyn kommunikaatio prosessin mukaisesti, ja sen ydintehtävänä on tukea yrityksen toimintaa ja perustehtävää, sekä suorittaa yrityksen ja sen sidosryhmien välinen kommunikaatio (Honkala ym. 2022, 15). Yritysviestintä on perinteisesti jaoteltu sisäiseen sekä ulkoiseen viestintään, riippuen viestin vastaanottajana olevasta kohderyhmästä. Perinteisesti sisäisen viestinnän kohderyhmää ovat yrityksen henkilöstö, ja ulkoisessa viestinnässä asiakkaat sekä muut sidosryhmät. Nykyään sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on

häilyvä, jolloin useasti yrityksen osakkaat tai kumppanit sijoittuvat sisäisen ja ulkoisen viestinnän välimaastoon. (Honkala ym. 2022, 120.) Koska tämän tutkimuksen aiheena on työtyytyväisyys sekä strategian viestiminen henkilöstölle, tulee yritysviestinnän teoria painottumaan sisäiseen viestintään. Lisäksi ulkoista viestintää käsitellään lyhyesti.

Honkalan ym. (2022, 15-17.) mukaan yritysviestinnän tehtävät voidaan jakaa neljään ryhmään: perustoimintojen tukeen, sitouttamiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen, informointiin ja vuorovaikutukseen sekä profilointiin. Nämä neljä yritysviestinnän tehtävien osa-aluetta kukin tukevat yrityksen toimintaa ja tavoitteita omalla tavallaan, ja kaikkia tehtäviä voidaan jaotella sisäisesti ja ulkoisesti tapahtuviin toimintoihin. Perustoimintojen tukeen kuuluu kaikki se tiedottaminen, jota yrityksen jokapäiväinen toiminta vaatii, kuten tuotteiden valmistusta ja myyntiä tai asiakaspalvelua koskevia asioita. Sitouttamisen ja yhteisöllisyyden tarkoituksena on saada henkilöstö ja asiakkaat sitoutumaan yrityksen toimintaan pitkäaikaisesti sekä luomaan me-henkeä ja yhteisöllisyyttä sidosryhmien välillä. Informoinnissa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmille ja henkilöstölle viestitään heille relevanteista, yrityksessä tapahtuvista asioista ja muutoksista. Profiloinnissa yritys rakentaa arvoihinsa ja toimintaansa perustuvan yrityskuvan, jonka se viestii sidosryhmilleen. Profiloinnilla pyritään erottumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan samoja arvoja omaavia asiakkaita. (Honkala ym. 2022, 120.) Taulukossa 3 on esitetty esimerkkejä siitä, mitä mikäkin yritysviestinnän tehtävistä tarkoittaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta.

Taulukko 3. Viestinnän tehtävien toteutuminen (Honkala ym. 2022, 15-16)

<b>Esimerkkejä yritysviestinnän tavoista</b>		
<b>Viestinnän tehtävä</b>	<b>Sisäisesti</b>	<b>Ulkoisesti</b>
<b>Perustoimintojen tuki</b>	Palaveri/neuvottelu, sähköpostit/viestit, raportit	Tarjoukset, mainokset,
<b>Sitouttaminen ja yhteisöllisyys</b>	Uuden henkilöstön perehdytys, Yhteiset tapahtumat & retket, palkitseminen	Kanta-asiakkuus, myönteisten asiakaskokemusten luominen
<b>Informointi ja vuorovaikutus</b>	Henkilöstötiedotteet, tiedotustilaisuudet, suullinen viestintä, intranet	Asiakaslehti, verkkosivut, uutiskirje, mediatiedote
<b>Profilointi</b>	Avoimuus henkilöstölle siitä, mitä/mikä organisaatiossa halutaan olla -> yhteiset arvot/tavoitteet	Erottaudutaan kilpailijoista asiakkaiden silmissä, esim edullisia huonekaluja myyvä Ikea vs design-tuotteita myyvä Artek -> asiakkaalla yhteiset arvot

Kuten taulukosta 3 huomaa, ulkoisen viestinnän osalta viestinnän tehtävät olivat suunnattu yrityksen asiakkaille sekä tämän ulkoisille sidosryhmille. Tätä ulkoinen viestintä lyhykäisyydessään on: yrityksen toiminnasta ja tiedoista viestimistä yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Ulkoisella viestinnällä halutaan lisätä yrityksen tunnettavuutta ja hyvää mainetta, sekä luoda avointa vuorovaikutusta sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa. (Honkala ym. 2022, 121.) Kuvassa 3 on esitetty yrityksille tyypillisiä kohderyhmiä, joiden kanssa tämä toteuttaa ulkoista viestintää. Kohderyhmästä riippuen yritys harjoittaa erilaisia viestinnän keinoja. Esimerkiksi asiakkailleen yritys voi lähettää taulukon 3 mukaisesti tarjous- tai mainoslehtiä, tarjota kanta-asiakkuuksia, tai erottautua kilpailusta jakamalla yrityksen arvoja asiakkaille.



Kuva 3. Yrityksen yleisiä sidosryhmiä, mukailtu Kortetjärvi-Nurmea ym. 2008 (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 118)

Siinä missä ulkoinen viestintä on yrityksen toiminnasta tiedottamista yrityksen ulkopuoliselle maailmalle, sisäinen viestintä kattaa kaiken yrityksen sisäisen tiedonkulun. Sisäinen viestintä, nykyään myös työyhteisöviestintä, on tiedon välittämisen lisäksi yrityksen sisäistä vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyden ja kulttuurin luomista. Liitteessä 4 olen kuvannut Honkalan ym. kuvailemaa esimerkiksi tehokkaasta työyhteisöviestinnästä. Tämän mukaisesti tehokas työyhteisöviestintä tapahtuu pystysuunnassa, ensin johdolta henkilöstöhallinnolle tai sihteereille, ja heidän kauttaan osastoiden henkilöstölle, tai päinvastoin. Vaakatasossa viestintä kulkee eri osastojen, työryhmien tai yksittäisten työntekijöiden välillä. (Honkala ym. 2022, 120.) Samoin kuin ulkoisen viestinnän kohdalla, sisäistä viestintää voidaan jakaa aiemmin mainittujen neljän osa-alueen mukaisesti. Näistä neljästä viestinnän tehtävästä profiloinnin merkitys sisäiselle viestinnälle ei kuitenkaan ole yhtä suuri kuin ulkoisessa viestinnässä, vaan painoarvo jää muille osa-alueille. Myös Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 106.) mukaan sisäinen viestintä keskittyy pääsääntöisesti näistä kolmeen tehtävään: tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitouttamiseen. Tämän lisäksi työyhteisöviestinnällä on merkittävä

vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Viestinnän vaikutusta työhyvinvointiin käsitellään myöhemmin lisää luvussa 3.3.

Sisäisen viestinnän osalta tiedottaminen on varmasti yksi tärkeimmistä tehtävistä henkilöstön onnistumisen, ja sitä kautta yrityksen menestymisen kannalta. Tieto ja ymmärrys siitä, mitä yrityksessä tehdään ja miksi, ovat henkilöstön motivoitumisen ja yhteisöllisyyden kulmakiviä. Yksilö haluaa tietää oman paikkansa, arvonsa ja merkityksensä organisaatiossa. (Honkala ym. 2022, 124.) Omaan työhön tarvittavat tiedot ja taidot tulisivat olla jokaiselle selkeät ja helposti saatavilla, heti uuden työntekijän perehdytyksestä asti. Tiedottamisen tarve jatkuu koko työuran läpi, ja tiedottamisen avulla jokaisen työntekijän tulisi nähdä oman työnsä merkitys suhteessa yrityksen strategiaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Tiedottamisen rinnalla toinen sisäisen viestinnän tärkeä tehtävä on yhteisöllisyyden luominen vuorovaikutuksen avulla. Esteetön ja avoin vuorovaikutus johdon ja alaisten välillä kannustaa työssä kehittymiseen, luovaan ongelmanratkaisuun sekä ennen kaikkea luo yhteisöllisyyttä työpaikalla. Vuorovaikutusta voi tapahtua suunnitellusti sähköpostien ja tiedotteiden, kokousten ja palaverien sekä yhteisten tapahtumien kautta, tai satunnaisesti tauko- ja kahvipöytäkeskusteluiden yhteydessä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.) Yhteisöllisyyden merkitys yksilön motivoitumisen sekä jaksamisen kannalta on huomattava. Työntekijät haluavat olla töissä sellaisessa paikassa, jossa he kokevat yhteisöllisyyttä ja kuuluvansa joukkoon.

Sisäisen viestinnän tehtävistä sitouttamisella on yrityksen strategian sekä vision osalta suurin merkitys. Sitouttamisen tehtävänä on saada yrityksen sidosryhmiä, sisäisen viestinnän tapauksessa henkilöstö ymmärtämään sekä sitoutumaan sen strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Sitouttaminen on ennen kaikkea yrityksen johdon vastuulla. Siinä yrityksen tavoitteiden, arvojen ja tapahtuvien muutosten tarkoitus selitetään yrityksen arkisten käytäntöjen kautta. Ei riitä, että johdosta vain viestitään arvoista ja tavoitteista, vaan keskustelun ja vuorovaikutuksen myötä henkilöstön tulee myös ymmärtää, samaistua, sekä haluta toteuttaa niitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Kun yksilön omat arvot kohtaavat yrityksen kanssa, toimii hän työssään tuloksellisemmin, sekä ennen kaikkea välittää omalla toiminnallaan yrityksen arvoja myös asiakkaille.

Nyt viestinnän teoriaa käsiteltyä, voidaan se liittää tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kaikissa tutkimuskysymyksissä mainitaan tehokas viestintä tai sen parantaminen, mutta mitä tällä käytännössä tarkoitetaan? Mitä tekijöitä täytyy ottaa huomioon, jotta muun muassa yrityksen X sisäinen viestintä nousee halutulle tasolle? Kytölän (28.5.2020) mukaan viestintästrategiaa suunniteltaessa tärkeintä on perustaa se yrityksen missioon ja arvoihin – näihin yrityksen toimintakin pohjautuu. Yrityksen missio ja arvot luovat pohjan sille, miksi yritys on olemassa – mitä tehdään, miksi

ja miten. Tästä kaikesta yrityksen tulee viestiä sidosryhmilleen, jotta viestinnällä on vahva pohja. (Kytölä 28.5.2020.)

Nyt kun tiedetään yritysviestinnän ydin, sitä tehostetaan. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 23-31.) ovat teoksessaan ”Yrityksen viestinnä” listanneet toimivan viestinnän tähdet, jotka on mukailtu kuvaksi 4. Nämä viestinnän tähdet kuvastavat viestin lähettämisen taustaan sekä sisältöön vaikuttavia tekijöitä, joita huomioimalla ja suunnittelemalla aikaansaadaan juuri tehokas viestintä.



Kuva 4. Toimivan viestinnän tähdet, mukailtu Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008 (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 23)

Kuvan 4 tähdet ovat jaettu viestinnän taustaan sekä viestin sisältöön vaikuttaviin tekijöihin. Jotta aikaansaadaan tehokasta viestintää, jokaisen lähtevän viestin kohdalla tulee huomioida nämä tekijät. Kuten aiemmin käsiteltiin, viestinnällä on aina tavoite, lähettäjä ja vastaanottaja sekä sisältö. Yrityksessä viestinnän vastaavien tulee varmistaa, että oikeaa sisältöä vastaanottaa oikean kohderyhmän. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 23-28.) Taulukossa 3 huomaa, että viestintäkanavia sekä tapoja on monia, juuri viestin sisällöstä tai tehtävästä riippuen. Viestinnän tehokkuuteen vaikuttaa vahvasti myös viestin selkeys. Epäselvästä ja huonosti suunnitellusta viestistä ei saa selvyttä, vaan viestin pohjimmainen sanoma hukkuu. Viestintä on onnistunutta silloin, kun viestin lähettäjä kirjoittaa selkeää, kohderyhmän ymmärtämää tekstiä, sekä miettii tarkasti, onko sanoma kohderyhmän ja tilanteen kannalta relevantti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 28-31.) Tehokas sisäinen viestintä toteutetaan siis liittämällä kuvan 4 mukaiset viestinnän tähdet osaksi liitteen 4 mukaista sisäisen viestinnän piiriä. Tällöin yrityksen viestintä tavoittaa aina oikeat henkilöt, se on ymmärrettävää ja ennen kaikkea tehokasta ja toimivaa.

### 3.2 Sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa

Ylempänä viestinnän tehtäviä ja merkitystä käsiteltiin keskittyen tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen sekä sitouttamiseen. Sisäisen viestinnän osalta nämä kolme yhdessä vaikuttavat merkittävästi vielä yhteen tärkeään osa-alueeseen, työhyvinvointiin. Toimivan sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön jaksamisen, motivoitumisen, sekä henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta on valtava. Viimeisen reilu kymmenen vuoden aikana henkilöstön merkitys yrityksen voimavarana on kasvanut, ja nykyään se onkin yrityksen tärkein sidosryhmä (Honkala ym. 2022, 118). Täten henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Toimialan kuvauksen yhteydessä mainittiin päivittäistavarakaupan työtehtävien fyysinen ja psyykinen kuormitus. Toimeksiantoyritys X halusikin tällä tutkimuksella selvittää, kuinka viestinnän avulla pystyttäisiin vähentämään tätä kuormitusta ja parantamaan työntekijätyytyväisyyttä.

Työhyvinvointi voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen: fyysiseen, henkiseen sekä sosiaaliseen hyvinvointiin. Pitkään työn kuormittuneisuus nähtiin vain fyysisenä asiana, joka korjattiin työergonomialla, nyt kuitenkin käsitykset sosiaalisesta ja henkisestä kuormittuneisuudesta ovat nousseet esille (Jabe 2010, 52). Fyysinen osa-alue sisältää työn fyysiseen kuormitukseen vaikuttavat tekijät, kuten työergonomia, fyysinen rasitus, työvuorosunnittelu sekä oma toiminta kotona, kuten syöminen ja lepo. Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat mm. yksilön kokemus yhteisöllisyyden tunteesta, työkaverit sekä tasa-arvoinen ja avoin vuorovaikutus työpaikalla. Henkiseen hyvinvointiin puolestaan vaikuttavaa yksilön tyytyväisyys omaan työhön, stressi, kiire, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä monet muut asiat. Lisäksi henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat sekä fyysinen että sosiaalinen hyvinvointi. Jos toinen tai molemmat näistä osa-alueista kärsivät, se vaikuttaa suoraan henkiseen hyvinvointiin. (Koivuranta 2015.) Tässä tutkimuksessa painottuu henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys.

Viestinnän vaikutus fyysisen jaksamisen osalta painottuu vahvasti tiedonjakamiseen. Kuten mainittu, päivittäistavarakaupan työtehtävät voivat olla fyysisesti vaativia ja rasittavia. Tällöin tärkeäksi tehtäväksi tulee henkilöstön huolellinen perehdyttäminen. Tiedottaminen työn oikeanlaisesta suorittamisesta sekä työergonomiasta mahdollistaa työn oikeanlaisen suorittamisen, sekä ennaltaehkäisee fyysistä kuormitusta sekä oireita. (Koivuranta 2015.) Fyysisestä kuormituksesta sekä huonosta työergonomiasta kehittyviä oireita ovat mm. rasisoireet, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sekä negatiivinen vaikutus henkiseen hyvinvointiin (Jabe 2010, 53). Lisäksi työvuorosunnittelun merkitys henkilöstön fyysiseen jaksamiseen on suuri. Työmäärä tulee pitää sopivana, sekä aikaa palautumiselle tulee olla riittävästi. (Koivuranta 2015.) Esihenkilöiden tulee kommunikoida henkilöstön kanssa työvuoroista, sekä ottaa heidät osaksi työvuorosunnittelua, mm. toiveiden sekä kommenttien kautta.

Työhyvinvoinnin sosiaaliseen osa-alueeseen sisäinen viestintä vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta. Koska viestinnällä ei voida suoraan vaikuttaa siihen, kuinka yksilöt kokevat toisensa tai ryhmän yhteisöllisyyden, täytyy johdon parhaansa mukaan luoda tasa-arvoista ja avointa vuorovaikutusta. (Koivuranta 2015.) Tällöin työyhteisön sisällä ei tapahdu epäarvoista kohtelua, eikä henkilöstön saama kohtelu vaihtelee sosiaalisuhteiden takia. Lisäksi yhteisöllisyyttä voidaan kehittää yhteisellä toiminnalla, mm. taulukon 3 mukaisesti yhteisten retkien sekä tapahtumien muodossa. Yhteiset tapahtumat sekä retket mahdollistavat henkilöstön välisten sosiaalisuhteiden luomisen sekä kehittämisen, luoden henkilöstön välistä me-henkeä ja sosiaalista hyvinvointia. Yhteisöllisyyden tunteminen sekä sosiaaliset suhteet vaikuttavat vahvasti myös henkiseen hyvinvoinnin osa-alueeseen.

Henkisen työhyvinvoinnin ja jaksamisen osalta viestinnällä on useita tehtäviä, sekä suuri merkitys sekä yksilön, että organisaation kannalta. Lukuiset tutkimukset Suomessa osoittavatkin, että tyytyväisyys työyhteisön viestintään on suoraan liitoksissa tyytyväisyyteen omasta työstä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106). Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 13-38) puolestaan kokevat, että viestinnän sijasta palaute on työn merkityksen sekä työssä viihtymisen kannalta keskiössä. Henkisesti työhyvinvointia voi kuormittaa muun muassa epäselvyys omista työtehtävistä tai omasta roolista ja merkitystä yrityksessä.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 17) kertovat, että palautteen antaminen on muun muassa juuri nopein tapa osoittaa työn merkitystä henkilöstölle. Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 105) mukaan henkilöstöä kiinnostaa yhä enemmän työnsä tarkoitus ja merkitys yritykselle, jolloin Ahosen ja Lohtaja-Ahosen korostaman palautteenannon merkitys kasvaa. Henkilöstön on vaikea sitoutua tai edes innostua työstään, jos he eivät tiedä onnistuvansa tai tekevänsä työtään oikein. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 17.) Kokeakseen työssään merkitystä ja innostumista, Ahonen ja Lohtaja-Ahonen kertovat kolmen ehdon täytyttävän: ymmärretyt ja saavutettavissa olevat tavoitteet, vastuu ja itsenäisyys työtehtävissä, sekä mahdollisuus saada paljon palautetta. Näiden ehtojen toteutumisessa keskiössä yksilön lisäksi on esihenkilö.

Työpaikalla henkisen hyvinvoinnin osalta esihenkilö on merkittävässä roolissa. Workplace Health Promotionin (WHP) toteuttamassa projektissa selvitettiin työpaikalla terveyttä edistäviä tekijöitä, joissa työn laadun ja positiivisten tuntemuksien lisäksi tärkeimmäksi listattiin johtaminen sekä esihenkilöt (Jabe 2010, 186). Esihenkilöä pidetään oman työn kannalta tärkeimpänä tiedonlähteenä, jolta saatu tai saamatta jäänyt tieto vaikuttaa yksilön suoritukseen ja jaksamiseen. Esihenkilön vuorovaikutus ja viestintä tulee olla avointa, rehellistä ja tasa-arvoista, kuitenkin yksilö huomioiden. Alaiset odottavat saavansa esihenkilöltä relevantin tiedon itseään ja tiimiään koskevista asioista ja muutoksista. Tämän lisäksi yksilö saa tietoa työnsä merkityksestä ja onnistumisesta esihenkilön ja yksilön välisistä kehitys- ja palautekeskusteluista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.) Palaute- ja

kehityskeskusteluissa esimies pystyy ohjaamaan henkilöstöä asettamaan Ahosen ja Lohtaja-Ahosen korottamia tavoitteita, rohkaisemaan vastuuseen ja itsenäiseen työhön, sekä antamaan positiivista ja rakentavaa palautetta. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 17.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi johdolla ja esihenkilöillä tulee olla mietittynä terveyttä edistäviä ja tukevia käytännön toimenpiteitä. Käytännön toimenpiteitä tarvitaan muun muassa silloin, kun ennaltaehkäistään oireita jakamalla tietoa tai tarjoamalla palveluita, tai kun tilanne on kehittynyt niin huonoksi, että korjaavia tai palauttavia toimenpiteitä tarvitaan. (Jabe 2010, 187-188.) Liitteessä 5 on esitettyä Jaben (2010) listaamia terveyttä edistäviä toimenpiteitä, joita yrityksen johto sekä esihenkilöt käyttävät henkilöstön terveyden tukemiseen. Näitä keinoja ovat mm. erilaisten liikunta-aktiiviteettien tarjoaminen, terveydestä tiedottaminen seminaarien tai luentojen avulla, erilaisten terveydenhuollon palveluiden sekä tukien mahdollistaminen sekä terveyden sisäistäminen osaksi yrityksen arvoja ja strategiaa.

### **3.3 Strategia osana sisäistä viestintää**

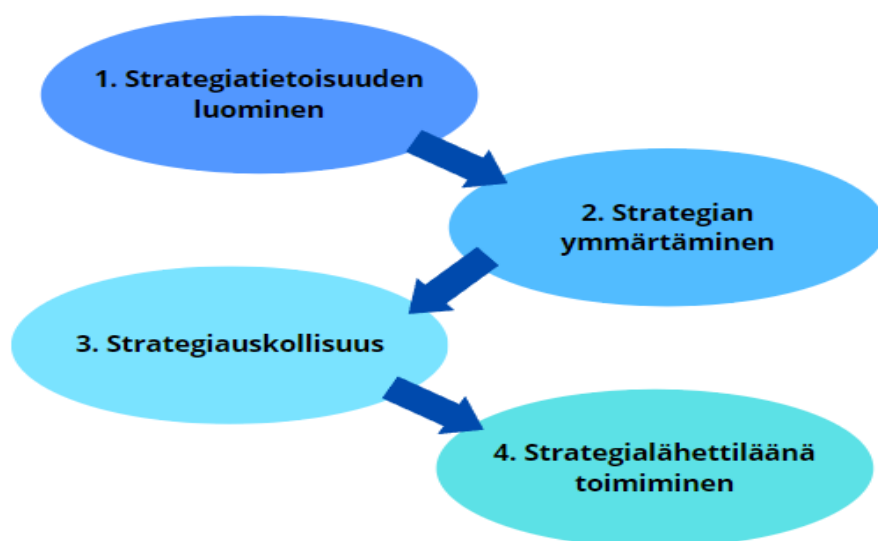
Yrityksen strategia vastaa yrityksen toiminnan osalta kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa kohti sen tavoitteita, sekä tukee yrityksessä hallitsevia arvoja. Strategia on siis melko suuressa osassa yrityksen toimintaa. Tästä huolimatta kuitenkin vain pieni osa yrityksen henkilöstöstä tietää, ymmärtää ja pystyy kommunikoimaan yrityksen strategiasta – vuoden 2016 tutkimuksen mukaan 2% työntekijöistä, 8% keskijohdosta ja 13% ylimmästä johdosta tunsi yrityksensä strategian. Strategiatietoisuuden puuttuessa puuttuu myös yhteinen suunta, joka johtaa epäjärjestelmälliseen työskentelyyn sekä toiminnan tehottomuuteen. (Laakso 13.4.2016) Pelkkä strategian olemassaolo ei riitä, vaan kuten yrityksen toiminta toteuttaa strategiaa, niin henkilöstönkin tulisi ymmärtää, jakaa sekä toteuttaa strategiaa omalla toiminnallaan. Kuinka tähän tilanteeseen sitten päästään?

Ensin täytyy ymmärtää, millainen on hyvä strategia, jonka jälkeen suunnitella, kuinka saada se osaksi henkilöstön toimintaa. Arterin (13.5.2020) mukaan hyvä strategia mahdollistaa tavoitteiden luomisen sekä saavuttamisen. Strategia on selkeä suunnitelma siitä mitä halutaan saavuttaa, sekä miten se tullaan toteuttamaan. Strategian avulla tavoitteet pystytään saavuttamaan hallitulla tavalla. Yrityksen arvot ovat keskeisessä osassa yrityksen strategiaa. (Arter 13.5.2020) Strategia on siis pohja sekä suunta yrityksen koko toiminnalle. Kuten luvussa kaksi käytiin läpi, Lidl, S- sekä K-ryhmä kukin kuvailevat kattavasti omilla sivuillaan toimintaansa, arvojaan sekä strategiaansa. Kukin on listannut omia tavoitteitaan, sekä minkälaisia toimenpiteitä tai asioita aikovat tehdä saavuttaakseen tavoitteensa. Syitä tavoitteiden sekä strategian taustalla ovat yleisesti tuloksen tai

kilpailualueiden tavoittelu, tai omien arvojen noudattaminen. Esimerkki strategiasta tai sen osasta voisi olla Kesko, jonka tavoitteena on olla Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa ja markkinajohtaja ruoan verkkokaupassa. Sivullaan Kesko on listannut muita strategisista tavoitteista sekä tapoja jolla päästä niihin. (K-Ryhmä 4.3.2022)

Kun organisaatiolla tai yrityksellä on hallussa selkeä strategia jota halutaan toteuttaa – oli se vanha mutta unohdettu tai täysin uusi strategia – täytyy se saada henkilöstölle tutuksi, sekä osaksi heidän toimintaansa. Tässä sisäisen viestinnän rooli on merkittävä. Sisäisen viestinnän avulla yrityksen johdon ja esihenkilöiden tulee viestiä ja kertoa yrityksen strategiasta henkilöstölle. Viestinnän tulee tapahtua siten, että yrityksen strategia, arvot sekä tavoitteet tulisi koko henkilöstölle selkeäksi, ja jokainen ymmärtäisi oman roolinsa ja merkityksensä strategiassa. Nykypäivänä henkilöstön sitouttaminen yrityksen strategiaan on huomattavasti helpompaa. Nykyään henkilöstö on yhä enemmän kiinnostuneita omasta asemastaan ja merkityksestään yrityksessä, sekä yrityksen arvoista ja strategiasta. Kiinnostus yrityksen taloudellisesta tuloksesta, tavoitteista ja missiosta kasvaa, sillä mm. niiden vaikutus oman työpaikan pysyvyyteen kiinnostaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105) Duunitori lisää vielä kirjoittamassaan artikkelissa, että työstään merkitystä etsivä henkilöstö on lisäksi yhä kiinnostuneempaa työssään kehittymisestä sekä urakehityksestä. Vastuu kehittämisestä siirtyy hiljalleen enemmän yksilölle itselleen, mutta on erittäin tärkeää, että työnantaja mahdollistaa ja kannustaa henkilöstön kehittymistä. (Duunitori 2.7.2017) Tätä työssä oppimisen ja kehityksen, sekä työn arvon ja mielekkyyden merkitystä korostaa entisestään 2021 vuonna toteutettu tutkimus. Tutkimuksesta selvisi, että suomalaiset arvostavat globaaleista arvoista eroten työn sisältöä ja tarkeitusta, sekä kehitysmahdollisuuksia. (Oja 25.5.2021.)

Kaplan ja Norton (2002, 237-238) ovat kuvanneet yrityksen strategian esittämisen prosessia neljässä vaiheessa: strategiatietoisuuden luominen, strategian ymmärtäminen, strategiauskollisuuden muodostuminen sekä strategialähtöisyydenä toimiminen. Tämä prosessi on esitetty alla kuvassa 5.



Kuva 5. Strategian esittelemisen prosessi

Prosessi alkaa työntekijöiden kouluttamisesta ja perehdyttämisestä. Rekrytoinnista asti yksilön tulisi olla tietoinen yrityksen arvoista ja siitä, mitä tavoitteita yritys ajaa takaa. Perehdytyksestä alkaen työntekijälle tulisi kuvailla työtehtävien sekä hänen merkitystään osana kokonaisuutta ja yrityksen missiota. Toisessa vaiheessa tarkistetaan, sisäistikö yksilö tälle esitetyn strategian – oliko strategiasta viestintä selkeää ja ymmärrettävää. Kolmannessa vaiheessa tarkkaillaan ja selvitetään, toimiiko työntekijä strategian mukaisesti. Muodostuiko yksilöstä strategiauskollinen työntekijä, joka tukee strategiaa ja noudattaa sitä. Viimeisessä vaiheessa määritetään se, ketkä ovat sisäistyneet ja omaksuneet strategian niin hyvin, että haluavat ja pystyvät jakamaan sitä eteenpäin, eli toimivat niin sanottuina strategialähtetäälläinä. (Kaplan & Norton 2002, 237-238)

Miksi yritykselle on sitten tärkeää omata selkeät arvot sekä strategia, jotka myös henkilöstö ymmärtää ja omaksuu? Käsitellään strategian ja arvojen merkitystä päivittäistavarakaupan osalta. Toimialaa kuvatessa todettiin, että päivittäistavarakaupan ala on suuri ja merkittävä bisnes Suomessa, ja että sillä on kireä kilpailu. Päivittäistavarakaupan asiakkaat ovat yhä enemmän tietoisia omista arvoistaan ja asenteistaan, sekä kiinnostuneita yritysten arvoista. Arvojen ja asenteiden kasvava rooli vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen sekä päätöksiin siitä, missä kaupoissa tai minkä yrityksen kanssa asioi. Tämä kuluttajien kasvava tietoisuus omista arvoistaan ja tarve tuntea yritysten arvot nähdään siis vaikuttajana yrityksen strategiaan ja siitä viestimiseen. (Karjaluoto 28.01.2021) Kuitenkaan asia ei mene aivan näin. Siinä missä Karjaluoto (28.01.2021) kuvaa asiakaskunnan arvojen vaikuttavan yrityksen strategiaan sekä toimintaan, niin aiemmin tämän luvun alussa Arter (13.5.2020) kuvasi strategian olevan yrityksen toiminnan pohja sekä suunta. Arterin mukaan yrityksen arvot ja strategia ovat kaiken yrityksen toiminnan pohja, joka ei voi, eikä sen

pidäkään ottaa vaikutteita aivan kaikesta. Luonnollisesti kuluttajien arvot ovat suuressa osassa yritysten toimintaa, kuten esimerkiksi Kesko avoimesti kertoo strategiaansa esittäessään (K-Ryhmä 4.3.2022).

Täten yrityksen taloudellisen toiminnan sekä kilpailuaseman kannalta on tärkeää viestiä selkeästi yrityksen arvoista ja olla perillä kuluttajien muuttuvista arvoista. Omien arvojen sekä strategian sisäisen viestinnän lisäksi yrityksen tulee viestiä näistä asioista myös ulkoisille sidosryhmilleen. Kun omat sekä kuluttajien arvot ovat koko yrityksen henkilöstölle selvät, palvelee tämä sekä yritystä, henkilöstöä että asiakasta. Tällöin todellista arvoa syntyy kaikille osapuolille.

Strategian sekä sen sisäistämisen seuraamiseen ja mittaamiseen on monia tapoja. Ensinnäkin helppoin tapa on yksinkertaisesti seurata asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Jos osana strategiaa on vähentää yrityksen hävikkiä X määrällä, voidaan tavoitetta verrata saavutettuun tulokseen. Strategian sisäistämistä voi mitata mm. henkilöstön toiminnassa tapahtuvissa muutoksissa. Jos käyttöön on otettu täysin uusi strategia, tai unohdetusta strategiasta muistutettiin, muuttuiko henkilöstön toiminta noudattamaan ja tukemaan strategiaa? Viimeisenä esimerkkinä strategian mittaamisesta voi olla yrityksen tulos. Strategian tarkoituksena on ennen kaikkea parantaa yrityksen toimintaa ja sitä kautta tulosta.

Yhtenä tutkimuksen sivu tutkimuskysymyksenä olikin selvittää, kuinka yritys X pystyisi viestimään strategiastaan sen henkilöstölle. Vastaus tähän alatutkimusongelmaan saadaan Kaplanin & Nortonin (2002, 237-238) strategian esittelemisen prosessin avulla. Myöhemmin tutkimustulosten analysoinnin, sekä johtopäätösten ja kehitysehdotuksien toteuttamisen yhteydessä rakennetaan vastaus toimivan sisäisen viestinnän toteuttamisesta. Yritys X pystyy tätä toimivaa viestintää hyödyntämällä ottaa käyttöönsä edellä mainitun Kaplanin ja Nortonin (2002, 237-238) strategian esittelemisen nelivaiheisen prosessin.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aihevalinnan ja opinnäytetyöprosessin yhteydessä tuli päättää yksi neljästä opinnäytetyötyypeistä: toiminnallinen-, päiväkirja-, portfolio- tai tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Aihevalinnan sekä oman kiinnostuksen kannalta yhteensopiva opinnäytetyötyyppi oli tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä pääosassa on jokin tietty tutkittava aihe tai teema, johon haetaan vastausta teorian ja tietoperustan tukemalla tutkimuksella. Lukujen kaksi ja kolme yhdessä rakentaman tietoperustan ja teoreettisen viitekehyksen jälkeen aloitetaan tutkimuksen empiirinen osuus, eli kokemusperäinen osuus.

Tässä luvussa tullaan ensin kuvaamaan ja perustelemaan tätä tutkimusta tukemaan valitut tutkimusmenetelmät ja niiden ominaispiirteet. Toisessa alaluvussa tullaan käsittelemään aikajärjestyksessä tutkimuksen eri vaiheet sekä prosessin eteneminen. Viimeisenä tässä luvussa tullaan käsittelemään erilaisia onnistuneen tutkimuksen piirteitä, kuten luotettavuus, paikkansa pitävyys ja puolueettomuus, sekä kuinka ne toteutuvat tässä tutkimuksessa.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta ja sen suunnittelua aloittaessa yksi tärkeimmistä vaiheista on valita tutkimusta tukevat, relevantit tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan yleisimmin empiirisessä tutkimuksessa käytettyjä aineiston hankinta- sekä analysointivälineitä. Tutkimusmenetelmien valinnassa keskeisessä osassa on tutkimuksen tutkimusongelma tai kysymys, eli mihin tutkimuksella halutaan saada vastaus. (Jyväskylän yliopisto 15.8.2022.) Tutkimukset ja niiden menetelmät jakautuvat kvalitatiivisiin (laadullisiin) sekä kvantitatiivisiin (määrällisiin) tutkimuksiin tai menetelmiin. Siinä missä määrällinen tutkimus perustuu asian kuvaamiseen ja ymmärtämiseen määrällisesti numeroiden ja tilastojen avulla, niin laadullinen tutkimus tavoittelee kokonaisvaltaista ymmärrystä kohteen laadusta, merkityksestä sekä ominaisuuksista. (Jyväskylän yliopisto 28.10.2021; Jyväskylän yliopisto 23.4.2015.)

Määrällinen tutkimus mahdollistaa nopeasti suuren määrän vastauksia, esimerkiksi kyselyn tai lomakkeen avulla, mutta vastaukset jäävät pintapuolisiksi. Määrällinen tutkimus puolestaan tarjoaa haastatteluiden ja tarkkailuiden avulla syvällisempiä vastauksia ja syvempää tietoa, mutta vastavasti vaatii huomattavasti enemmän aikaa. (University libraries 11.9.2018.) Tutkimukset voivat hyödyntää joko laadullisia tai määrällisiä menetelmiä, tai yhdistää kumpaakin toisiaan täydentävästi. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ensin kyselyä määrällisenä tutkimusmenetelmänä, jonka vastausten pohjalta toteutetaan vielä täydentävä laadullinen puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Kyselytutkimuksella tarkoitetaan aineistonkeräysmenetelmää, jonka avulla tietyltä ihmisjoukolta kerätään vastauksia tutkittavaan asiaan. Kyselyssä kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset, esimerkiksi sähköisen tai perinteisen lomakkeen muodossa. (Jyväskylän yliopisto 13.6.2016.) Teemahaastattelulla taas tarkoitetaan rentoa, osittain ennalta suunniteltua rakennetta noudattavaa haastattelua. Teemahaastattelu ei etene ennalta suunniteltujen tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten mukaisesti, vaan keskittyy ennalta asetettuihin teemoihin. Teemahaastattelun tarkoituksena on mahdollistaa vapaamuotoinen keskustelu, sekä tilannekohtaisesti eri teemoihin keskittyminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa hyödynnettiin ennalta valmistettua, liitteen 9 mukaista haastattelupohjaa haastattelun suunnan antamiseen, muuten haastattelun pysyen rentona ja vapaamuotoisena

Tutkimukseen valitun määrällisen kyselyn tarkoituksena oli kerätä tutkimuksen empiirisen osan alussa lyhyen ajanjakson sisällä mahdollisimman paljon määrällistä tietoa. Kyselyn avulla haluttiin selvittää sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin tilannetta toimeksiantoyrityksen X sisällä. Tehokkaan ajankäytön lisäksi kysely oli kannattavaa toteuttaa myös sen tavoitettavuuden vuoksi. Kyselyn pystyi toteuttamaan työpaikalla, mutta tarvittaessa myös sähköisesti etänä. Tästä oli varsinkin hyötyä kesälomakauden ollessa käynnissä, jolloin kaikki vastanneista eivät olisi pystyneet vastaamaan työpaikalla. Määrällisiä kyselytuloksia täydennettiin myöhemmin vielä laadullisen tutkimuksen haastattelulla.

Kyselyssä oli yhteensä 33 kohtaa, jotka sisältävät yhden taustakysymyksen, 31 kysymystä ja väitettä, jotka ovat jakautuneet alla olevan taulukon 4 mukaisesti mainittujen kolmen osa-alueen mukaisesti, sekä lopulta vapaan sanan kohdan. Taulukosta 4 huomaa, että kysymykset ovat jakautuneet neljään tyyppiin, Likertin asteikkoihin, 0-10 asteikkoihin, avoimiin kysymyksiin sekä valintamatriiseihin.

Taulukko 4. Kyselyn kysymysten jaottelu

<b>Kyselyn kysymykset jaoteltu tyypeittäin</b>					
	<b>Likertin asteikko</b>	<b>0-10 asteikko</b>	<b>Avoin kysymys</b>	<b>Valinta matriisi</b>	<b>Kysymyksiä yhteensä</b>
<b>Työtehtävät ja osaaminen</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Työhyvinvointi ja jaksaminen</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
<b>Viestintä</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>31</b>

Likertin asteikolla tarkoitetaan kyselyissä yleisesti käytettyä viisiportaista asteikkoa. Likertin asteikossa esitetään vastaajille väittämä tai kysymys, johon vastaajat asettavat näkemyksensä sopivaan kohtaan viisiportaisella asteikolla. Likertin asteikkoa käytetään yleistä kokonaiskuvaa kohde-ryhmän näkemyksistä ja mielipiteistä tutkittavasta asiasta. Likertin asteikko on monipuolinen tapa kerätä helposti hyödynnettävää määrällistä tietoa, sekä sitä voidaan helposti hyödyntää juuri tämän tutkimuksen työntekijäytyyväisyyssmittauksessa. (Trustmary team 23.9.2022.)Taulukon 4 mukaisesti Likertin asteikko onkin toteutetun kyselyn yleisin kysymystyyppi. Tässä kyselyssä käytetty viisiportainen asteikko koostuu vaihtoehdoista ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”osittain eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”.

Likertin asteikon lisäksi kyselyssä hyödynnettiin 0-10 asteikon kysymyksiä. Näiden laajemman vastausasteikon kysymysten tarkoituksena oli selvittää tiettyjen kysymysten kohdalla tarkempia tuloksia yksilöittäin. 0-10 asteikolle asetetuista vastauksista saataisiin selvitettyä yleinen keskiarvo kysymykseen, sekä tarkastella yksittäisten vastaajien näkemyksiä. Lisäksi taulukon 4 mukaisesti kyselyssä esiintyi valintamatriiseja sekä avoimia kysymyksiä. Valintamatriisissa vastaajalle esitetään yksi tai useampi väittämä sekä vastausvaihtoehtoja matriisissa, joista vastaaja valitsee osuvimmat vaihtoehdot. Osassa valintamatriiseista hyödynnettiin vastausvaihtoehdoissa Likertin asteikkoa. Avoimessa kysymyksessä vastaajalle esitetään kysymys, johon tämä voi vastata vapaamuotoisesti kirjoittamalla.

Kyselytulosten pohjalta toteutettiin myöhemmin syvällisempää tietoa ja näkemystä keräävä laadullinen haastattelu. Haastattelutyypiksi valittiin rento teema- ja lomakehaastattelun välimuoto. Tämä haastattelumuoto todettiin sopivaksi kyseisen esihenkilön sekä yleisesti rennon työilmapiirin osalta. Rennon haastatteluilmapiirin avulla haluttiin mahdollistaa luonteva ja rentoutunut haastattelu. Valmiiksi suunnitellun haastattelupohjan avulla huolehdittiin kuitenkin siitä, että haastattelu eteni johdonmukaisesti, pysyen tutkimuksen kannalta tärkeissä teemoissa ja kysymyksissä.

## 4.2 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyöprosessin kulku sekä tutkimuksen eteneminen ovat kuvattu liitteissä 6 ja 7. Liitteessä 6 on esitetty opinnäytetyön kulku projektisuunnitelman muodossa, joka on luotu aivan opinnäytetyöprosessin alussa. Liitteen 6 projektisuunnitelma on luotu ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloitusta, ja se on tehty suuntaa antavaksi arvioksi prosessin etenemisestä. Projektisuunnitelmassa on eritelty opinnäytetyöprosessi neljään osaan, aloitus ja suunnittelu, teoreettisen osuuden työstäminen, empiirisen osuuden työstäminen sekä viimeistely. Jokaiseen osaan on kirjattu sen aikana tapahtuvat toimenpiteet viikkotasolla. Projektisuunnitelman vastakappaleena toimii liitteen 7

mukainen opinnäytetyöprosessin aikajana, joka puolestaan kertoo, milloin mitäkin toimenpiteitä ja asioita on oikeasti tapahtunut. Tässä luvussa tullaan käymään läpi opinnäytetyön tutkimuksen vaiheita sekä mitä näihin vaiheisiin kuuluu.

Ensimmäisenä vaiheena opinnäytetyöprosessia tapahtui prosessin aloittaminen ja suunnittelu. Tässä vaiheessa opinnäytetyölle hankittiin toimeksiantaja, esittämällä aiemmin suunniteltu aihe yritykselle X. Toimeksiannon lisäksi aloitusvaiheeseen kuului toimeksiantosopimuksen allekirjoittaminen sekä liitteen 6 projektisuunnitelman luominen. Tutkimuksen suunnittelussa viimeisteltiin ja päätettiin lisäksi tutkimuksen suunta, eli tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymykset. Seuraavaksi oli aika aloittaa opinnäytetyön kirjoittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteutus alkoi tutkimuksen teoreettisen pohjan, eli viitekehyksen kasaamisella. Teoreettinen viitekehys keskittyi päivittäistavarakaupan toimialan kuvaamiseen sekä yritysviestinnän teoriaan. Teoreettisen osuuden loppuvaiheisiin kuului tulevan empiirisen osuuden tiedonkeruun menetelmien suunnittelu ja valmistelu. Suunniteltu aikataulu teoriaosuuden valmistumiselle oli 31.7., mutta liitteen 7 mukaisesti teoriaosuuden kirjoittaminen viivästyi 28.9. asti.

Teoreettisen osuuden työstämisen loppuvaiheilla oli aika aloittaa tiedonkerääminen empiiristä osuutta varten. Tiedonkeruun menetelmiksi valikoitui projektisuunnitelman mukaisesti kysely, haastattelu sekä viestinnän seurantaan liittyvä päiväkirja. Näistä kolmesta lopullisessa tutkimuksessa käytettiin ensin kyselyä, jonka pohjalta kasattiin vielä teemahaastattelu. Päiväkirjalla viestinnän seuranta jäi siis lopullisesta tutkimuksesta pois, sillä tämän ei koettu tuovan tarpeeksi lisäarvoa tutkimustuloksiin. Aiemmin käsitellyssä taulukossa 4 esitettiin, kuinka toteutetun kyselyn kysymykset suunniteltiin jakautuvan. Suunnitelman mukaisesti kysely painottui käsittelemään viestintää sekä työhyvinvointia. Kyselyn kysymykset valmistuivat 21.7. ja lähetettiin toimeksiantajalle, jolloin empiirisen osuuden työstäminen alkoi.

Kyselyn vastauksien kerääminen aloitettiin suunnitelmasta poiketen viikolla 33, ja vastaukset analysoitiin 8.9. Tällöin vastauksista tehtiin toimeksiantajalle välipalautus, ja analysoitujen vastausten pohjalta alettiin suunnittelemaan teemahaastattelua yrityksen X esihenkilölle. Alustavassa suunnitelmassa oli tarkoitus toteuttaa useampi haastattelu, mutta lopullisessa tutkimuksessa haastatteluja toteutettiin vain yksi. Haastattelu toteutettiin 26.10, jonka jälkeen empiirisen osuuden tiedonkeräys valmistui. Tämän jälkeen toteutettiin kyselytulosten lopullinen analysointi, sekä kaikkien vastausten käsittely. Kyselyvastauksista muodostettiin kuvia ja kuvioita havainnollistamaan tuloksia, kun taas haastattelu nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin tarkempaa analysointia varten. Haastattelusta poimittiin tuloksien esittelyyn lainauksia ja tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita havainnollistamaan haastattelun tuloksia. Kyselylomake ja haastattelupohja löytyvät liitteistä 8 ja 9.

Kyselyn ja haastattelun vastauksien esittämisen jälkeen oli johtopäätöksien ja kehitysehdotuksien muodostamisen aika. Lisäksi tutkimustuloksista pyrittiin teoriaosuuden lisäksi löytämään vastausta tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten sekä kehitysehdotusten tekeminen oli valmista 15.11. jolloin tutkimuksen empiirinen osuus valmistui. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen jälkeen tutkimus itsessään oli viimeistelty, mutta opinnäytetyöprosessi jatkui vielä. Opinnäytetyöprosessiin kuului vielä opinnäytetyön viimeistely ja palautus, jotka liitteen 7 aikajanan mukaisesti valmistuivat 21.11.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Koko tutkimusprosessin aikana, heti tutkimusmenetelmiä valitessa sekä vastauksia analysoitaessa on pidettävä mielessä kolme tutkimuksen piirrettä: reliabiliteetti, validius sekä objektiivisuus. Nämä kolme mittaria kertovat tehdyn tutkimuksen luotettavuudesta, puolueettomuudesta sekä paikkansapitävyydestä ja toistettavuudesta. Reliabiliteetti tutkimuksessa on sitä, että tutkimus on tehty siten huolellisesti ja luotettavasti, etteivät tulokset ole satunnaisia, vaan tutkimus on mahdollisesti toistettavissa. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että mittaavatko valitut menetelmät sekä toimenpiteet juuri tutkittavana olevaa asiaa. Esimerkiksi validissa tutkimuksessa kohderyhmä ja kysytyt kysymykset ovat valittu oikein juuri tutkittavaan asiaan liittyen. (Hiltunen 18.2.2009.) Objektiivisuudella tarkoitetaan taas tutkimuksen puolueettomuutta. Tutkimus on objektiivinen silloin, kun ulkopuoliset tekijät eivät vaikuta tutkimuksen toteutukseen tai siitä tehtyihin johtopäätöksiin. (HR Diagnostics AG 2022.) Tutkimuksen osalta validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan yleensä kahdesta näkökulmasta. Täytyy tarkastella, ovatko valitut tutkimusmenetelmät, sekä tuloksista tehdyt johtopäätökset paikkansapitäviä ja luotettavia. (Hiltunen 18.2.2009.)

Tämän tutkimuksen osalta luotettavuus on hyvä. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetyt lähteet ovat valittu luotettavista kirjallisuus- sekä nettilähteistä, jotta kerätty tieto voidaan todistaa tarvittaessa. Osaa lähteistä voitaisiin pitää hieman vanhoina, mutta omalla arviointikyvyllä olen arvioinut kunkin lähteen ja sen tiedon käytöstä ja paikkansapitävyydestä. Lähdemerkintöjen ansiosta kaikki kirjoitettu teksti voidaan joko todeta omaksi analysoinniksi tai viittaukseksi lähdekirjallisuuteen. Tutkimuksen menetelmät sekä kyselyn ja haastattelun kysymykset ovat valittu ja suunniteltu siten, että tutkimuksen voisi halutessa toistaa eri otannalla, ja silti saada saman tyyppiset tulokset. Tutkimuksen laadullinen osuus, eli haastattelu, on mahdollisesti toistettavissa tai sovellettavissa toisenlaiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksen määrällisen osuuden puolesta tuloksen toistettavuuteen voi vaikuttaa kyselydatan vähäinen määrä. Kuitenkin sekä haastattelun että kyselyn vastaukset ovat esitetty totuudenmukaisesti sellaisena kuin ne on saatu. Lisäksi osa vastanneista sanoi myöhemmin joutuneensa täyttämään kyselyä joko kiireessä tai samassa tilassa esimiehen kanssa, joka on

voinut vaikuttaa vastaustilanteen aitouteen. Kuitenkin näiden vastanneiden määrä oli vain hyvin pieni osa kokon vastaajamäärästä, joten tämä ei merkittävästi vaikuta vastausten arvoihin. Nämä seikat huomioitaessa tutkimuksen voidaan sanoa olevan pääsääntöisesti luotettava.

Tutkimuksen paikkansapitävyyteen vaikuttaa tässä tilanteessa merkittävimmin valitut tutkimusmenetelmät ja asetetut kysymykset. Kyselyyn valitut kysymykset ovat edellisen arvioinnin mukaisesti toistettavissa ja luotettavat, mutta paikkansapitävyyden osalta ne voisivat olla hieman tarkemmat. Tutkimuksen kyselyssä osa kysymyksistä eivät täysin vastaa tutkittavaa asiaa, vaan pikemminkin kulkevat vierestä. Tutkimuksen osalta tärkeitä ja olennaisia kysymyksiä kyllä esitettiin, joten validius tapahtuu kuitenkin osittain. Tutkimuksen kyselyn kohderyhmä sekä haastattelun kohde olivat kuitenkin relevantisti valitut, sekä haastattelukysymykset olivat suunniteltu kokemuksen avulla paremmin. Ulkoista validiutta voidaan kommentoida vielä kyselystä saatujen vastausten määrällä. Koska saatuja vastauksia oli määrällisen tutkimuksen mittakaavalla vähäinen määrä, niin vaikka saadut vastaukset olisivatkin relevantteja tässä yrityksessä ja tapauksessa, ei vähäisen kyselydatan pohjalta voida sanoa tutkimuksen olevan paikkansapitävä ja validi yleisesti. Yrityksen X kohdalla vastaukset ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat paikkansapitäviä.

Tämän tutkimuksen osalta puolueettomuutta on helppo tarkastella. Koska tutkimus toteutui yrityksessä X minun työskennellessä siellä, oli yrityksen X henkilöstö sekä johto itselleni tuttuja. Tuttu työympäristö ja tutut henkilöt voivat lisätä tutkimukseen henkilökohtaisia vaikutteita, kuten esimerkiksi samaistuminen kohderyhmän näkemyksiin. Tutkimuksen alkaessa en vielä tiennyt kuinka juuri tuttu ympäristö vaikuttaisi tiedonkeruuseen tai tutkimustulosten analysointiin, mutta prosessin edetessä huomasin huoleni turhiksi. Mitä syvemmälle tutkimus edistyi, sitä vähemmän huomasin ajattelevani käsiteltävää tuloksia ”tuttujen” ihmisten vastauksina, vaan juuri pelkkinä vastauksina. Henkilökohtaiset kokemukset tai ulkopuoliset tekijät eivät siis vaikuttaneet tämän tutkimuksen toteuttamiseen tai tulosten analysointiin, joten voidaan sanoa tämän tutkimuksen olevan puolueeton.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustyyppisen opinnäytetyön osalta aiemmin rakennetun teoreettisen viitekehyksen lisäksi merkittävässä roolissa on itse toteutettava tutkimus sekä sen tulokset. Kuten luvussa 4.1 tutkimuksen toteutuksen kuvaamisen yhteydessä mainittiin, tämä tutkimus toteutettiin hyödyntäen sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä luvussa tullaan esittämään sekä määrällisestä työtyytyväisyyskyselystä saatuja tuloksia sekä niiden pohjalta muodostetun laadullisen teemahaastattelun vastauksia. Tutkimustulosten esittämisen lisäksi tullaan käymään läpi kyselyn sekä haastattelun perustietoja sekä taustaa.

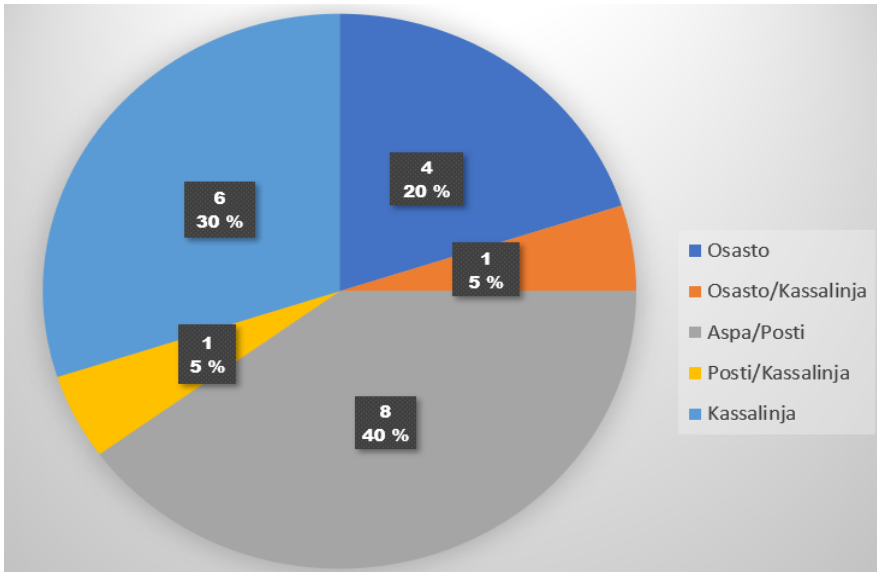
### 5.1 Työtyytyväisyyskysely

Opinnäytetyön empiirinen osuus käynnistyi määrällisellä työtyytyväisyyskyselyllä. Kysely toteutettiin ensimmäisenä tiedonkeruumenetelmänä, jotta voitaisiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa rakentamaan pohja tutkimukselle. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa viestinnän ja työhyvinvoinnin tilannetta yrityksessä X, sekä tehdä alustavia havaintoja lopullisten johtopäätösten suunnasta. Kysely jakautuu sisällöltään kolmeen aihealueeseen: työtehtäviin ja osaamiseen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen, sekä viimeisenä viestintään. Kyselyn tulokset esitetään ensin aihealueittain taulukoita hyödyntäen, yhdistämällä samantyyppisiä kysymyksiä taulukoihin. Lisäksi avoimia vastauksia tullaan esittämään kuvia hyödyntäen. Myöhemmin luvussa 6 tuloksista johdetaan kehitysehdotuksia ja johtopäätöksiä.

Kyselylomake lähetettiin esihenkilölle viikolla 29, joka suunnitteli henkilöstölle vastausajat ja jakoi kyselyn eteenpäin. Työtyytyväisyyskysely toteutettiin viikkojen 33-35 välisenä aikana, ja sen kohderyhmänä toimi osa yrityksen x henkilöstöstä. Alustana kyselylle toimi Google Forms ja kyselyn jakaminen tapahtui suojatun sähköpostin kautta. Vastajat toimivat neljän eri osa-alueen tehtävien parissa: asiakaspalvelupiste, posti, osasto sekä kassalinja. Asiakaspalvelupistettä on lyhennetty kyselyn yhteydessä lyhenteellä aspa. Yhteensä kysely jaettiin 28 henkilöstön jäsenelle, joista vastauksia saatiin kaksikymmentä, eli vastausprosentti on 71%. Osalta vastausten saamatta jääneeseen on voinut vaikuttaa kesälomakauden ollessa vielä loppusuoralla kyselyn toteutuksen aikana. Kyselyn kysymysten jakautuminen esiteltiin luvussa 4.1 taulukon 4 yhteydessä.

Kyselyyn vastanneet ovat jaoteltu alla olevan kuvan 6 mukaisesti työtehtäviensä osa-alueiden mukaisesti. Jaottelu tapahtui kyselyn alussa olevan taustakysymyksen ”missä työtehtävässä toimit pääosin” mukaisesti. Vastanneista enemmistönä yhdeksän toimi asiakaspalvelupisteen ja postin

yhteydessä, kahdeksan pelkästään tai osittain kassalinjalla, sekä viisi henkilöä työskenteli pääsääntöisesti tai osittain osaston puolella.



Kuva 6. Kyselyyn vastanneet jaoteltuna osa-alueittain (N=20)

Työtehtävien jaottelun lisäksi muita taustatietoja ei kerätty kyselyn alussa. Pienen vastaajamäärän sekä tutkimuksen kannalta taustatietojen tarpeettomuuden vuoksi vastanneiden perustietoja kuten ikää ja sukupuolta ei kysytty. Täten pystyttiin paremmin turvaamaan vastanneiden nimettömyys. Kyselyn kysymykset ovat esitettyinä liitteessä 8. Liitteessä 8 olevat kuvat kyselyn ulkoasusta ovat pelkistetty siten, että yrityksen X logo, nimi sekä väriteemat eivät tule esille.

### 5.1.1 Työtehtävät ja osaaminen

Kyselyn ensimmäisessä osiossa keskityttiin henkilöstön työtehtäviin ja osaamiseen liittyviin kysymyksiin. Kuten aiemmin taulukossa 4 esitettiin, ensimmäisessä osiossa oli yhteensä seitsemän kysymystä, joista kuusi olivat Likertin asteikkoja ja yksi 0-10 asteikko.

Taulukossa 5 on esitetty kyselyn työtehtäviä ja osaamista koskevien Likertin asteikko kysymysten vastauksia. Taulukon 5 ensimmäiset kaksi kysymystä koskevat henkilöstön työtehtäviä, ja taulukon mukaan valtaosa eli 19 vastanneista pitää työtehtäviä joko täysin tai osittain selkeinä, kun vain yksi on osittain eri mieltä. Työtään täysin tai osittain monipuolisena pitää puolestaan yhteensä 14 vastaajaa, kun taas 2 on neutraalia ja 4 osittain eri mieltä työn monipuolisuudesta.

Taulukko 5. Kyselytuloksia työtehtäviin ja osaamiseen liittyen Likertin asteikolla

Kyselylomakkeen kysymys	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
1. Työtehtäväni ja niiden vastuualueet ovat minulle selkeät	14	5	0	1	0	20
2. Työni on riittävän monipuolista ja vaihtelevaa	6	8	2	4	0	20
3. Minulla on tarvittava osaaminen työtehtäviini	12	6	0	2	0	20
4. Saan tarvittaessa apua ja ohjausta, jos en osaa	14	5	0	1	0	20
5. Minulla on tarvittavat työvälineet ja resurssit, joita tarvitsen tehden työni tehokkaasti	7	10	1	1	1	20
7. Minulla on mahdollisuus urakehitykseen	1	7	9	3	0	20

Kysymyksen 3 mukaisesti omasta osaamisesta työtehtäviin liittyen enemmistönä 18 kokee täysin tai osittain omaavansa tarvittavan osaamisen työhönsä, kahden ollessa eri mieltä väitteestä. Kysymyksen 5 työtehtäviin tarvittavien resurssien ja työvälineiden osalta 17 vastaajaa oli täysin tai osittain samaa mieltä väitteestä, yhden ollessa neutraali, ja loput kaksi olivat täysin tai osittain eri mieltä.

Kysymykseen 4 ”saan tarvittaessa apua ja ohjausta, jos en osaa” saadut vastaukset jakoutuivat vahvasti positiivisen puolelle. Kaikista kahdestakymmenestä vastaajasta 19 vastasivat saavansa aina tai lähes aina apua tarvitessaan.

Taulukko 6. Kokemuksia työssä kehittymisestä

Kyselylomakkeen kysymys	Vastauksien arvot asteikolla 0-10											Vastauksia yhteensä (N)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Pystyn kehittämään ja oppimaan uutta työtehtävissäni	0	0	0	0	1	2	3	5	3	3	3	20

Taulukossa 6 esiintyy vastaukset kysymyksen 6 ”pystyn kehittämään ja oppimaan uutta työtehtävissäni” asteikolla 0-10, ja vastaukset olivat pääsääntöisesti positiivisia. Vastauksista eniten esiintyi arvo 7, jonka lisäksi muut korkeat arvot esiintyivät useasti. Lisäksi aiemman taulukon 5 kysymyksen 7 osalta enemmistönä 9 vastaajaa koki urakehityksen neutraalina, 7 koki urakehityksen osittain mahdollisena, kun vain yksi täysin mahdollisena.

### 5.1.2 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Kyselyn toisessa osassa kartoitettiin tilannetta henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Toisessa osiossa oli yhteensä yksitoista kysymystä, joista kuusi olivat Likertin asteikkoja, kaksi 0-10 asteikkoa, kaksi avointa kysymystä sekä yksi valintamatriisi (Taulukko 4).

Osio kaksi aloitettiin työilmapiiriä koskevalla väittämällä 8 ”työpaikallani on hyvä ilmapiiri”. Taulukon 7 mukaisesti vastauksista kolmea lukuun ottamatta kaikki olivat keskitasoa positiivisempia. Arvot 10, 9 ja 8 saivat kukin viisi vastausta, kun arvot 7 ja 6 saivat kumpikin yhden ja loput kolme vastasivat 4. Työpaikan työilmapiiri koetaan siis pääsääntöisesti erittäin positiivisena, kolmen vastaajan poikkeuksella.

Taulukko 7. Kokemuksia yrityksen X työilmapiiristä

Kyselylomakkeen kysymys	Vastauksien arvot asteikolla 0-10											Vastauksia yhteensä (N)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. Työpaikallani on hyvä työilmapiiri	0	0	0	0	3	0	1	1	5	5	5	20

Alla olevassa taulukossa 8 on havainnollistettu kyselyn työhyvinvointia ja jaksamista käsittelevät Likertin asteikon kysymykset. Kysymyksen 9 osalta enemmistönä kahdeksan kokee, etteivät pystyä ylläpitämään tarvittavaa jaksamista työpäivänä ja kaksi vastaajaa kokevat asian neutraalina. Puolet vastanneista kokevat pystyvänsä jaksamaan töissä hyvin, joista kolme kokevat täysin pystyvänsä ylläpitämään tarvittavan energiatason, ja loput seitsemän kokevat osittain pystyvänsä tähän.

Taulukko 8. Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja jaksamisesta Likertin asteikolla 1/2

Kyselylomakkeen kysymys	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
9. Pystyn ylläpitämään tarvitsemani energiatason ja jaksamisen työpäivän aikana	3	7	2	8	0	20
10. Työpaikallani ei esiinny kiusaamista, häirintää tai muuta sopimatonta käytöstä	14	3	1	1	1	20
11. Tiimissäni jokaista kohdellaan tasapuolisesti	10	5	1	3	1	20

Väittämät 10 ja 11 käsittelevät yksilöiden kohtelua työpaikalla. Väittämä 10 käsittelee kokemuksia työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta tai häirinnästä, ja väittämä 11 puolestaan liittyy tasapuoliseen

kohteluun. Taulukosta 8 huomaa, että kummankin väittämän kohdalla enemmistö eli 17 ja 15 vastaajaa ovat täysin tai osittain samaa mieltä väittämien kanssa. Yksi vastaajista on ollut neutraali molempien väittämien suhteen. Väittämän 10 osalta kaksi vastaajaa olivat täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän 11 osalta neljä vastaajaa olivat täysin tai osittain eri mieltä.

Kysymykset 12, 13 ja 14 liittyivät töissä hyvin voimiseen ja töihin tulemiseen. Taulukossa 9 on esitetty vastaukset väitteeseen 12 ”koen voivani hyvin työssäni ja tulen mielelläni töihin”. Taulukosta 12 näkee, että väitteeseen 12 vastaukset jakautuivat paljon, joista eniten esiintyivät arvot 9, 7 ja 6. Yleisesti töihin saapumista pidettiin siis hyvin positiivisena, muutamaa heikompaa arvoa lukuun ottamatta.

Taulukko 9. Kokemuksia työhyvinvoinnista

Kyselylomakkeen kysymys	Vastauksien arvot asteikolla 0-10											Vastauksia yhteensä (N)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Koen voivani hyvin työssäni ja tulen mielelläni töihin	0	0	1	1	2	1	3	4	2	5	1	20

Taulukossa 10 on esitetty vielä vastauksia kysymyksen 12 jatko-osaan 13 ”mitkä tekijät vaikuttavat tähän”. Taulukon 10 mukaisesti negatiivisesti töihin tulemiseen vaikuttavana tekijänä pidettiin eniten palkkaa sekä osittain työvuoroja. Eniten positiivisesti vaikuttavina tekijöinä pidettiin ehdottomasti työkavereita, työilmapiiriä sekä esimiestä. Kaikista vaihtoehdoista eniten neutraalina pidettiin työvuoroja.

Taulukko 10. Töihin tulemiseen vaikuttavat tekijät

Vaikuttavat tekijät	Vaikuttaa positiivisesti	Neutraali	Vaikuttaa negatiivisesti	Vastauksia yhteensä (N)
Työvuorot	1	14	5	20
Työilmapiiri	14	5	1	20
Työkaverit	17	2	1	20
Palkka	2	7	11	20
Esimies	9	10	1	20

Kysymyksessä 14 kysyttiin vielä muita töihin tulemiseen vaikuttavia tekijöitä. Yleisesti vaikuttavina tekijöinä mainittiin oma elämäntilanne ja vapaa-ai kana palautuminen. Positiivisena tekijänä mainittiin yhä työkaverit. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä listattiin paljon, kuten kommunikointi,

henkilöstövajaus ja sairaspöissaolat, lukuisat uudet toimintamallit sekä viikolla peräkkäin vuorottelevat ilta- ja aamuvuorot.

Taulukko 11. Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja jaksamisesta Likertin asteikolla 2/2

Kyselylomakkeen kysymys	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
15. Esihenkilöni välittää hyvinvoinnistani	7	8	2	3	0	20
16. Esihenkilöni kannustaa minua onnistumaan	11	6	1	2	0	20
17. Yksikköni kannustaa hyvään työsuoritukseen antamalla tunnustusta ja palkitsemalla muutoinkin kuin rahalla	11	6	1	2	0	20

Taulukossa 11 on esitetty esihenkilöä koskevat väittämät 15 ”esihenkilöni välittää hyvinvoinnistani” ja 16 ”esihenkilöni kannustaa minua onnistumaan”. Pääsääntöisesti kummankin väittämän osalta vastaukset painottuvat täysin samaa mieltä sekä osittain samaa mieltä kohtiin, kolmea neutraalia sekä muutamaa osittain eri mieltä vastausta lukuun ottamatta. Yleisesti esihenkilö koetaan siis välittävänä ja kannustavana.

Esihenkilöä käsittelevien kysymysten lisäksi taulukossa 11 esitetään vastaus kysymykseen 17. Kysymyksessä 17 haluttiin selvittää, kuinka henkilöstö kokee yksikössä tapahtuvan palkitsemisen. Taulukosta 11 näkee, että 15 vastaajaa olivat kysymyksen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, 12 ollessa täysin samaa mieltä. Lopuista yksi koki asian neutraalina ja loput neljä olivat väittämän kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä.

Osion kaksi viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vastaajia kirjoittamaan omaa työtyytyväisyyttä parantavia ja heikentäviä asioita avoimeen kenttään. Alla olevassa kuvassa 7 on muodostettuna kaksi sanapilveä kysymyksen 18 ”mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työtyytyväisyyttäsi” vastauksissa esiintyneistä sanoista. Vasemmalla vihreässä sanapilvessä on esitettynä vastaajien mielestä työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä ja oikealla punaisessa sanapilvessä esiintyy työtyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä.



Kuva 7. Työtyytyväisyyttä parantavat ja heikentävät tekijät

Vastauksissa usein esiintyneet sanat näkyvät sanapilvessä suurempina ja vähemmän esiintyneet sanat pienempinä. Parantavista tekijöistä yleisimpänä pidettiin työkavereita, ja muita tekijöitä tämän lisäksi ovat muun muassa kehu, arvostus, työympäristö, asiakkaat sekä onnistumisen tunne. Heikentävistä tekijöistä yleisimpinä pidettiin kiirettä, palkkaa sekä vähäisiä työtunteja. Muita heikentäviä tekijöitä ovat raskas työ sekä työvuorojen pituus ja laatu, inhottavat asiakkaat, tietämättömyys sekä painostava ilmapiiri.

### 5.1.3 Viestintä

Kyselyn kolmannessa ja viimeisessä osassa esitettiin kysymyksiä yrityksen X viestinnästä. Kolmas osio koostui neljästä Likertin asteikosta, neljästä 0-10 asteikosta, kahdesta avoimesta kysymyksestä sekä kolmesta valintamatriisista (Taulukko 4). Kolmannen osion lopussa vastaajilla oli mahdollista kirjoittaa vielä vapaamuotoisesti vapaan sanan kenttään.

Osio kolme alkaa tiedottamista koskevilla väittämillä 19 ja 20. Väittämien vastauksia on esitetty alla taulukossa 12. Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksessä X tapahtuvan tiedottamisen ajankohtaisuuteen. Taulukon 12 mukaisesti enemmistö olikin osittain samaa mieltä kummankin väittämän kanssa. Enemmän samaistuttiin väittämän 20 kanssa.

Taulukko 12. Kyselytuloksia viestinnästä Likertin asteikolla 1/2

Kyselylomakkeen kysymys	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
19. Saan ajoissa tiedon itseäni ja työtehtäviäni koskevista asioista	2	12	4	1	1	20
20. Esihenkilöni pitää minut ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista tiimiini vaikuttavista muutoksista	7	9	1	3	0	20
21. Työpaikallani käydään tarpeeksi kehitys- ja varttikeskusteluita	10	6	3	1	0	20

Kysymys 21 käsitteli tyytyväisyyttä kehitys- ja varttikeskusteluiden määrään. Taulukon 12 mukaisesti puolet vastanneista olivat täysin tyytyväisiä nykyiseen kehitys- ja varttikeskusteluiden määrään jonka lisäksi kuusi olivat osittain tyytyväisiä. Vastanneista kolme kokivat asian neutraalina ja vain yksi oli väittämästä osittain eri mieltä.

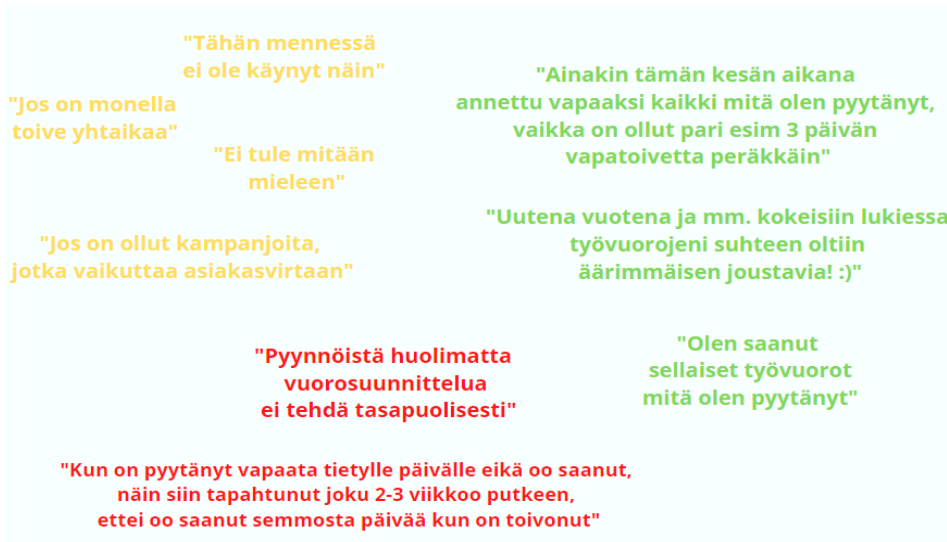
Seuraavaksi kyselyn kohdat 22, 23 sekä 24 käsittelivät henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa sekä osallistua päätöksentekoon. Taulukossa 13 on esitetty vastanneiden näkemystä eri väittämiin asteikolla 0-10. Kaikkien väittämien kohdalla vastauksien määrä matalien arvojen kohdalla on melko pientä. Arvojen 4 ja 5 kohdalla vastausten määrät nousevat. Yleisesti vastaajat ovat siis reilusti keskivertoa tyytyväisempiä vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Eniten samaistuttiin väittämän 24 kanssa, seuraavaksi väittämän 23 ja viimeisenä väittäjä 22 kanssa.

Taulukko 13. Kokemuksia vaikuttamisen mahdollisuuksista

Kyselylomakkeen kysymys	Vastauksien arvot asteikolla 0-10											Vastauksia yhteensä (N)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. Saan osallistua työhöni vaikuttavien päätösten tekemiseen sopivassa määrin	0	0	0	1	2	3	2	7	5	0	0	20
23. Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja niiden suunnitteluun	0	1	1	1	0	0	3	4	5	3	2	20
24. Toiveeni ja ehdotukseni huomioidaan ja otetaan vastaan	0	0	0	2	0	1	1	2	7	4	3	20

Kysymyksellä 25 haettiin vielä tarkennusta kokemuksiin vaikuttamismahdollisuuksista kysymällä esimerkkejä tilanteista jolloin on tai ei ole pystynyt vaikuttamaan. Vastauksia saatiin yhdeksän, joista neljä oli neutraaleita, kaksi negatiivista ja kolme positiivista tapausta. Alla kuvassa 8 on

esitetty keltaisella neutraalit kommentit, vihreällä positiiviset kommentit ja punaisella negatiiviset kommentit. Eniten jakautumista huomaa työvuoroihin vaikuttamisessa. Kaikki kolme positiivisesti vastannutta kertoivat pystyvänsä lähes aina toiveillaan vaikuttamaan vuoronsuunnitteluun, kun taas negatiiviset kommentit mainitsivat vuorosuunnittelun epätasapuolisuuden, tai etteivät toiveet yleisesti toteudu. Neutraalit vastaukset puolestaan mainitsivat, että kiireiset viikot tai useat toiveet yhtäaikaaisesti voivat vaikuttaa negatiivisesti omien toiveiden läpi menemiseen.



Kuva 8. Kokemuksia vaikuttamisen mahdollisuuksista

Kyselyn kysymys 26 koski palautteen saamista työpaikalla. Väittämässä selvitetiin, saako yksilö kehuja tai rakentavaa palautetta esihenkilöltä tai työkavereiltaan. Vastaukset väittämään on esitetty alla taulukossa 14, jonka mukaan jokaisen palautteen kohdalla enemmistö koki olevansa osittain tai täysin samaa mieltä. Eniten palautetta koettiin kuitenkin saatavan kehuina työkavereilta ja sitten kehut esihenkilöltä. Rakentavaa palautettakin koettiin saavan hieman enemmän työkavereilta kuin esihenkilöltä, mutta ero on hyvin pieni.

Taulukko 14. Kokemuksia palautteen saamisesta

Palautteen muoto	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
Kehut työkavereilta	6	11	2	1	0	20
Kehut esimieheltä	8	7	3	2	0	20
Rakentava palaute työkavereilta	5	11	3	1	0	20
Rakentava palaute esimieheltä	6	10	4	0	0	20

Kysymyksessä 27 pyydettiin vastaajia kertomaan vielä muunlaisesta palautteesta, jota he mahdollisesti saavat. Viidestä vastauksesta neljä kertoi saavansa asiakkailta kehuja, kiitoksia tai muuta positiivista palautetta palvelusta, esimerkiksi jos kiireinen tai stressaava tilanne hoidetaan hyvin. Yksi vastanneista kertoi saavansa ”takana päin negatiivista palautetta”.

Kysymys 28 liittyi uuteen Teams-keskustelualustaan. Taulukon 15 mukaisesti keskustelualustaan tutustuminen ja käyttö jakoi vastaajat tasaisesti heihin, jotka osaavat käyttää Teams-keskustelualustaa ja niihin, jotka eivät osaa. Vastausten perusteella vähän yli puolet ovat tutustuneet Teams-keskustelualustan käyttöön ja osaavat käyttää sitä.

Taulukko 15. Kokemuksia Teams-keskustelualustasta

Kyselylomakkeen kysymys	Vastauksien arvot asteikolla 0-10											Vastauksia yhteensä (N)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28. Olen tutustunut Teams keskustelualustaan ja osaan käyttää sitä	2	3	1	1	0	1	4	1	3	1	3	20

Kysymyksellä 29 haluttiin selvittää, miten toimivina erilaisia viestinnän keinoja pidetään. Taulukosta 16 huomaa, että vastaajat pitivät viestintää täysin tai osittain toimivana suullisen viestinnän sekä erilaisten tiedotteiden osalta. Viestintävälineenä Teams jakoi taas vastauksia, sillä lähes puolet pitivät Teamsia osittain tai täysin toimimattomana, ja lähes kolmasosa pysyi neutraalina.

Taulukko 16. Kokemuksia viestintätapojen toimivuudesta

Viestintätavat	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
Suullinen viestintä (esimies)	9	7	2	1	1	20
Suullinen viestintä (työkaverit)	8	10	0	1	1	20
Tiedotteet, viikkotiedotteet, laput tms.	6	11	1	2	0	20
Teams	1	5	6	4	4	20

Alla olevassa taulukossa 17 on esitetty kysymykseen 30 saadut vastaukset. Kysymyksellä haluttiin selvittää vaikuttavatko toimiva tai heikko viestintä osaltaan henkilöstön tyytyväisyyteen. Taulukosta 17 huomaa enemmistön kokevan toimivan viestinnän lisäävän tyytyväisyyttä, enemmän kuin heikon viestinnän laskevan sitä. Kuitenkin heikon viestinnän koettiin laskevan tyytyväisyyttä.

Taulukko 17. Kokemuksia viestinnän vaikutuksista

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Vastauksia yhteensä (N)
Toimiva viestintä lisää työtyytyväisyyttäni	15	5	0	0	0	20
Heikko viestintä laskee työtyytyväisyyttäni	11	8	0	1	0	20

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä kysyttiin henkilöstön kokemuksia työpaikan yleisestä viestinnän toimivuudesta. Vastaajien näkemykset ovat esitetty Taulukossa 18. Taulukosta huomaa, että selkeänä enemmistönä 12 vastaajaa pitää viestintää osittain toimivana, jonka lisäksi yksi vastaaja on täysin samaa mieltä asiasta. Lopuista vastaajista kolme kokevat asian neutraalina ja neljä ovat täysin tai osittain eri mieltä väitteen kanssa.

Taulukko 18. Kokemuksia yrityksen X viestinnän toimivuudesta

Kyselylomakkeen kysymys	Täysin samaa mieltä (5)	Osittain samaa mieltä (4)	Ei samaa, eikä eri mieltä (3)	Osittain eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	Vastauksia yhteensä (N)
31. Työpaikkani viestintä on toimivaa	1	12	3	3	1	20

Lopuksi kyselyssä mahdollistettiin vastaajille vapaa sana. Lainauksia vapaan sanan kommentteista on kerätty alle kuvaan 3. Vastauksista kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat kommentteja toimintatavoista tai rakentavaa palautetta. Kommentteissa esiintyi muun muassa ehdotuksia vuorotoiveisiin ja osastojen väliseen viestintään sekä kommentteja sähköisestä viestinnästä.

*"Nykyään meillä ei saa olla enää Whatsapp-ryhmää.  
Viesti ei kulje samalla tavalla.  
Ihmiset eivät ole Teamsin kautta tavoitettavissa yhtä hyvin".*

*"Useimmiten jää  
tiedottaminen kesken niin,  
että ei kaikki tiedä"*

*"Viestintää voisi parantaa  
etenkin eri  
osastojen välillä."*

*"Sähköinen viestintä oli todella tärkeä pala kakkua  
varsinkin työntekijöiden kesken.  
Nyt Teamsiin siirtymisen jälkeen sitä ei ole ollut juurikaan.  
Se aiheuttaa kärryiltä putoamisia hyvin helposti."*

*"Aspasta ei tule tietoa osastolle  
jos tilanteet muuttuu  
kassaosastolla."*

*"Kun jokainen tekee asian omalla tavalla,  
kuten on hänelle opetettu saadaan  
aikaiseksi närää ja väärinkäsityksiä  
siitä miten asiat kuuluukaan tehdä."*

*"Ihanat asiakkaat  
ja työkaverit  
auttaa jaksamaan..."*

*"Yksi parannusehdotus olisi alempi kynnys vuoroaikeisiin.  
Voisi olla vaikka tietyin väliajoin kysely,  
että onko ollut tyytyväinen vuoroihin  
ja minkälaisia vuoroja haluaisi tehdä"*

*"Paljon uusia toimintatapoja, ja tieto niistä  
ei välttämättä tavoita kaikkia ajoissa. "*

Kuva 9. Vapaan sanan kommentteja

## 5.2 Teemahaastattelu

Määrällisen työtyytyväisyyskyselyn lisäksi tutkimuksen toisena osana toteutettiin laadullisena tiedonkeruumenetelmänä haastattelu. Haastattelun kysymykset ja pohja rakennettiin kyselystä saatujen vastausten välianalysoinnin pohjalta. Kyselystä saatuja määrällisiä tuloksia tarkasteltiin ja niistä kerättiin keskeisiä huomioita ja mahdollisia kehityskohtia, joista haastattelun avulla haluttiin kerätä lisää, syvällisempää tietoa ja näkemystä. Haastattelupohja sekä kysymykset ovat esitettyinä liitteessä 9.

Haastattelun tarkoituksena oli olla lomake- ja teemahaastattelun välimuoto, jossa kysymyksiä ja huomioita oli ennalta kasattu liitteen 9 mukaisesti, haastattelun kuitenkin ollessa rento ja vapaa-muotoinen. Haastattelupohjaa ja kysymyksiä käytettäisiin tarvittaessa keskustelun ohjaamiseen, pääpainon ollessa haastateltavan ja haastattelijan vapaasti hallittavana. Haastattelun pääteemana oli käsitellä yrityksen X sisäisen viestinnän selkeyttä ja toteutumista. Tämän lisäksi haluttiin selvittää haastateltavan X näkemystä yrityksen X yhteisöllisyydestä sekä työilmapiiristä. Haastattelupohjassa oli 10 kysymystä. Kysymykset 1-3 käsittelivät viestinnän keinoja, kysymys neljä käsitteli henkilöstön työtehtäviä ja kysymykset viisi ja kuusi koskivat strategiaa ja siitä viestimistä. Kysymys seitsemän liittyi varttikeskusteluihin ja kysymykset kahdeksan ja yhdeksän koskivat työpaikan ilma- piiriä. Viimeisenä kysymys kymmenen liittyi yrityksen X tarjoamiin työterveyden toimenpiteisiin.

Haastateltavana toimi yrityksessä X esimiestehtävissä toimiva asiakaspalvelupäällikkö. Myöhemmin haastateltavaan viitataan haastateltavana X. Haastateltavalla X on yhteensä kuuden vuoden kokemus asiakaspalvelupäällikön työtehtävästä yrityksessä X, neljässä eri toimipisteessä. Hän on kerran aikaisemmin toiminut tässä samassa toimipisteessä, jossa opinnäytetyö suoritetaan, ja nyt palasi kahden muun toimipisteen jälkeen takaisin. Haastattelu toteutettiin 26.10.2022.

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, minkälaisia viestinnän keinoja yrityksessä X käytetään henkilöstön tiedottamisessa. Haastateltava X kertoi, että pääsääntöinen tiedottaminen tapahtuu viikoittaisten viikkotiedotteiden avulla. Kukin osasto toteuttaa omat viikkotiedotteensa, poikkeuksena silloin, jos ei ole niin paljoa kerrottavaa yhdelle viikolle. Tämän lisäksi tiedottamista tapahtuu satunnaisten kasvokkaisten sekä varttikeskusteluiden yhteydessä, sekä hieman Teams-keskustelualustan kautta. Kysyttäessä mikä viestinnän keinoista toimii paremmin tai heikommin kuin muut, haastateltava X mainitsi viikkotiedotteet. Hän haluaisi viikkotiedotteen pääasialliseksi tiedottamisen tavaksi, jonka henkilöstö lukee ja sisäistää nopeasti. ”Se on tosi helposti luettavissa, eikä ole liian pitkä luettava. Haasteena on, että koetaan ettei sitä kerkeä lukemaan” haastateltava lisää. Viikkotiedote lähetetään kaikille sähköpostitse ja on myös luettavissa työpaikalla kaikkien saatavilla.

Kolmas viestintää koskeva kysymys liittyi Teams-keskustelualustaan, joka hiljattain korvasi aiemmin käytetyn sähköisen viestinnän alustan WhatsAppin. Teamsin käyttöönotto on herättänyt henkilöstössä paljon erimielisyyksiä ja negatiivisia tunteita. Kysyttäessä Teamsin tulevaisuuden tilanteesta, haastateltava X totesi, että sen turvallisuuden ja tiedonsalauksen kannalta Teams haluttaisiin pääsääntöiseksi sähköisen viestinnän keinoksi. Ongelmaksi kuitenkin koetaan se, että henkilöstö kokee Teamsin käytön ”pelottavana” tai liian työpainotteisena verrattuna aikaisempaan, yksilöille myös vapaa-ajan viestinnästä tuttuun WhatsAppiin. Tähän Teamsin käytön aktivointiin ja normalisointiin kaivataan siis kehitysehdotuksia.

Kysymys neljä siirsi keskustelun työtehtäviin. Kyselytulosten pohjalta asiakaspalvelupisteessä ja kassalinjalla toimivat kokivat omien työtehtäviensä olevan pääsääntöisesti selkeitä. Haastateltavalta X kysyttiin, kuinka tämä näkyy esimiehelle, sekä koetaanko työtehtävien toteutuvan myös sen mukaisesti. Haastateltava X toteaa tähän, että hänestä työskentely ja toiminta kertoo hyvin siitä, että työtehtävät ymmärretään sekä osataan toteuttaa. ”Enkä usko, että se olisi ihmisille epäselvää mitä pitäisi tehdä, vaan siihen vaikuttaa kiire tai unohdetaan” hän vielä lisää.

Viidentenä kysymyksenä haastateltavalta X kysyttiin yrityksen X strategian sisäistämisestä henkilöstön osalta. Haastateltava X toteaa tähän, että strategia sanana sekä aiheena tuntuu vaikealta. Hän lisää, että uskoo jokaisen tietävänsä yrityksen X strategian käytännössä, sillä henkilöstön toiminta heijastaa strategiaa. Kuitenkin henkilöstöltä kysyttäessä strategiasta esimerkiksi

varttikeskustelun tai kyselyn yhteydessä, ihmiset menevät vaikeiksi ja kääntävät päässään strategian todella isoksi ja hankalaksi asiaksi. Keskustelussa päädyttiin johtopäätökseen, että yrityksen X strategia on tuotu tietoisuuteen ja se on henkilöstön ymmärtämä, mutta osalta sen käytäntöön vieminen koetaan vaikeaksi. Strategiasta viestimisen hän mainitsee tapahtuvan jo perehdytyksestä alkaen, tiedotteiden ja keskusteluiden kautta. Hän lisää, että kuluvan vuoden aikana esimiestasolla on huomattavasti panostettu strategiasta viestimiseen. Strategian toteutumista seurataan erilaisten kyselyiden ja tutkimusten avulla.

Kysymyksen seitsemän aiheena olivat kehitys- ja varttikeskustelut. Näistä haluttiin selvittää, että viedäänkö niissä käsitellyt kehityskohteet ja ajatukset käytäntöön keskusteluiden jälkeen. Haastateltava X toteaa, että kehitys- ja varttikeskustelut ovat hänestä erittäin tärkeä osa juuri strategian jalkauttamisen osalta, ja hän kokee, että keskusteluista viedään toimenpiteitä ja suunnitelmia oikeasti käytäntöön. Lisäksi hän oli sitä mieltä, että kehitys- ja varttikeskusteluista hyödyt saavat ne yksilöt, jotka oikeasti haluavat kasvaa ja kehittyä työssään ja urallaan.

Seuraavaksi keskustelussa siirryttiin työpaikan työilmapiiriin sekä yhteisöllisyyden käsittelyyn. Ensin haastateltavalta X kysyttiin, kuinka hän näkee tai kuvailisi yrityksen X työyhteisöä. ”Ero on kuin yö ja päivä verrattuna viimekertaan, kun olin täällä” hän kertoo. Hän kuvailee huonon ilmapiiriin ja ahdistavan tunnelman vaihtuneen selkeästi auttavaan ja ystävälliseen tiimihenkeen. Hänen kokemuksensa mukaan yksilöitä ei suljeta ulkopuolelle tai että työpaikalla muodostettaisiin omia pieniä ryhmiä. Hän kokee työpaikan yhteishengen todella hyvänä, mutta haluaisi tiettyjen osastojen välisen yhteisöllisyyden ja tervehtimisen parantuvan vielä. Tästä huomiosta siirryimme keskustelemaan osastojen välisen yhteishengen luomiseen, joka oli kyselyssäkin noussut usein pinnalle. Hän toteaa, että yhteisten tapahtumien tai toiminnan järjestäminen on kiinni vain siitä, kuka lähtee suunnittelemaan ja järjestämään. Järjestäminen olisi kiinni siitä, että joku alkaa ideoimaan ja viemään yhteistä tapahtumaa tai toimintaa eteenpäin. Yhteisestä toiminnasta täytyisi yleisesti vain herättää keskustelua ja pitää ideaa elossa.

Viimeisenä aiheena haastattelussa keskusteltiin yrityksessä X tarjottavista ja toteutettavista työterveyttä edistävistä toimenpiteistä. Haastateltava X mainitsee ensimmäisenä, että hänelle henkilökohtaisessa työssään on tärkeää huomioida työvuorosunnittelun tasapuolinen toteutus. Hän haluaa mahdollisuuksien mukaan ottaa henkilöstön mukaan vuorosunnitteluun ja huomioida henkilöstön käytettävyyden, lepoajat ja vapaapäivät. Täten hän omalla toiminnallaan haluaa mahdollistaa parhaat lepo- ja palautumisajat, sekä tasapuolisen kohtelun. Hän kertoo yrityksen X tarjoavan myös työpaikalla tauko- ja jumppahuoneita henkilöstön käyttöön fyysisen työkunnon ylläpitämistä varten. Tämän lisäksi hän korostaa yrityksen X tarjoamia työterveyden palveluita sekä lukuisia henkilökunnan etuja, muun muassa kuntosaleihin ja hierontapalveluihin. Tämän lisäksi puheeksi

nousi työpaikalla käytössä oleva E-passi, jolla saa etuja erilaisiin hoitopalveluihin sekä kulttuurielämyksiin. Haastateltava X toteaa haastattelun aikana, että monet henkilöstöstä eivät välttämättä ole tietoisia kaikista palveluista ja eduista, joita yrityksessä X tarjotaan. Hän toteaa lopuksi, että eduista tulisi tiedottaa jatkossa paremmin, jotta nämä saataisiin henkilöstön tietoisuuteen ja käyttöön.

## 6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa pohditaan edellisessä luvussa esitettyjä tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä, sekä suunnitellaan kehitysehdotuksia yritykselle X. Luvun ensimmäisessä alaluvussa keskitytään tulosten analysointiin ja johtopäätöksien tekemiseen. Analysoinnin tarkoituksena on selvittää vastauksia tutkimuskysymyksiin, lukujen kaksi ja kolme teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Toisessa alaluvussa syvennytään tuloksiin yrityksen X toiminnan kannalta ja suunnitellaan mahdollisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksia luodaan kyselyn sekä haastattelun vastausten ja kommenttien pohjalta, sekä aiemmin toteutettujen johtopäätöksien pohjalta.

Lisäksi tämän luvun lopussa tullaan esittämään vastauksia tutkimuskysymyksiä ongelmiin tutkimustulosten pohjalta. Päättökysymyksen osalta vastaus keskittyy siihen, ettei sisäisen viestinnän vaikutuksia voida keskittää yksin tiettyihin kohteisiin, vaan se vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen kaikkien taulukon 4 osa-alueiden kautta. Sisäisen viestinnän piiriä koskevaan alatutkimuskysymykseen vastausta käsitellään sähköisen viestinnän sekä osastojen välisen viestinnän kehittämisen kautta. Strategiasta viestimisen alatutkimuskysymykseen vastaus saadaan yhdistämällä vastauksia sisäisen viestinnän piirin tutkimuskysymyksestä strategiasta viestimisen teoriaan.

### 6.1 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa tehdään syvällisemmät havainnot kyselyn ja haastattelun tuloksista, jonka jälkeen havainnot yhdistetään lukujen kaksi ja kolme teoriapohjaan. Yhdistämällä havainnot teoriaan pystytään tuottamaan vastaukset päättökysymykseen sekä kahteen alatutkimuskysymykseen. Johtopäätökset seuraavat kyselyn rakennetta, etenemällä ensin työtehtävistä työtyytyväisyyteen ja lopuksi viestintään.

#### 6.1.1 Työtehtävät ja osaaminen

Työtehtävien kannalta tilanne näyttää pääsääntöisesti todella hyvältä. Taulukon 5 mukaisesti kaikille työtehtävät ovat joko täysin tai osittain selkeät yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Lisäksi lähes kaikki pitävät työtään riittävän monipuolisena, kahta asiakaspalvelupisteen sekä kahta kassalinjan työntekijää lukuun ottamatta. Taulukon 5 mukaisesti henkilöstöllä on sekä tarvittava osaaminen että tarvittavat työvälineet työtehtävien hoitamiseen. Työtehtäviin liittyen kysymykseen neljä vastanneista lähes kaikki kokevat saavansa apua tarvitessaan, joten siinä missä osalla työtehtävissä on epäselvyyksiä tai osaamisen puutetta, saadaan niiden kanssa kuitenkin apua. Lisäksi

haastateltava X kommentoi työtehtävistä ja niiden selkeydestä, ettei hän usko niiden olevan epäselviä, vaan kiireen tai unohtamisen vaikuttavan niiden suorittamiseen. Taulukosta 5 huomataan, että henkilöstön työssä ja uralla kehittymiselle on vielä tilaa parantaa. Enemmistö vastanneista koee urakehityksen neutraalina tai vain osittain mahdollisena, sekä työssä kehittyminen koetaan vain jossain määrin mahdollisena. Yrityksessä X on lukuisia mahdollisuuksia sekä henkilökohtaiseen että urakehitykseen, mutta kyseessä voi olla henkilöstön tiedottomuus kehitysmahdollisuuksista. Täten työtehtäviin liittyviä kehityskohteita olisivat juuri selvittää mitä työhön tarvittavia resursseja asiakaspalvelupisteestä puuttuu, sekä viestiä kehitysmahdollisuuksista henkilöstölle.

### 6.1.2 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä vastauksia tarkastellessa huomasi selkeästi kolme kehityskohtaa: eri osastojen eroavat näkemykset työilmapiiristä, sekä kassalinjan ja asiakaspalvelupisteen työssäjaksaminen.

Kysymyksen kahdeksan mukaisesti henkilöstö pitää yleisesti työpaikan ilmapiiriä erittäin hyvänä. Kuitenkin kysymysten 8, 11 ja 10 yksittäisiä vastauksia tarkastellessa huomataan, että osastolla työskentelevien vastauksista löytyi paljon heikolla tasolla olevia. Taulukon 8 mukaisesti, eräs osastolainen vastasi täysin eri mieltä kysymyksiin ”työpaikallani ei esiinny kiusaamista, häirintää tai muuta sopimatonta käytöstä” sekä ”tiimissäni jokaista kohdellaan tasapuolisesti”. Sama vastaaja vastasi, ettei tule mielellään töihin, kolme asteikolla 0-10, juuri työilmapiirin takia. Tämän lisäksi sekä kyselyssä että haastattelussa nousi monia kommentteja juuri osastojen välisen yhteishengen parantamisesta. Kassalinjalla ja asiakaspalvelupisteessä henkilöstö toimii paljon vuorovaikutuksessa muun henkilöstön kanssa verrattuna osastolla työskenteleviin. Kun osastolaiset ovat yleisesti vähemmän vuorovaikutuksessa työkavereidensa kanssa, voivat satunnaiset huonot kohtaukset tai tervehtimättä jäämiset heikentää yhteisöllisyyttä tai koetun ilmapiirin laatua. Taulukon 7 mukaisesti töihin tulemista pidetään hiukan keskiarvoa positiivisempana, mutta matalan arvon vastauksia esiintyy kuitenkin paljon.

Toisena huomiona esiintyi jaksamiseen liittyen se, etteivät asiakaspalvelupisteen, postin sekä kassalinjan henkilöstö pääsääntöisesti koe pystyvänsä ylläpitämään tarvittavaa energiatasoa töissä. Taulukon 8 mukaisesti noin joka seitsemäs työntekijä pystyy täysin ylläpitämään tarvittavan energiatason työpäivän aikana, ja reilu kolmannes pystyi tähän osittain. Lopuista vastanneista kaksi viidesosaa ei kokenut pystyvänsä tähän. Heistä suurin osa toimii kassalinjalla tai asiakaspalvelupisteen yhteydessä. Useiden kassalinjan ja asiakaspalvelupisteen vastaajan mukaan tähän vaikuttavat raskaat ja useat työtehtävät, joista luvussa 2.1 toimialan kuvauksen yhteydessä mainittiinkin.

Toimialaa kuvatessa todettiin päivittäistavarakaupan työtehtävien olevan fyysisesti raskaampia ja monipuolisempia kuin yleisesti oletetaan. Lisäksi pitkien työvuorojen, sekä aamu- ja iltavuorojen vaihtelu koettiin vaikuttavan työpäivän aikana jaksamiseen.

Viestinnän vaikutus fyysisen jaksamisen osalta painottuu vahvasti tiedonjakamiseen. Kuten mainittu, päivittäistavarakaupan työtehtävät voivat olla fyysisesti vaativia ja rasittavia. Tällöin tärkeäksi tehtäväksi tulee henkilöstön huolellinen perehdyttäminen. Tiedottaminen työn oikeanlaisesta suorittamisesta sekä työergonomiasta mahdollistaa työn oikeanlaisen suorittamisen, sekä ennaltaehkäisee fyysistä kuormitusta sekä oireita. (Koivuranta 2015.) Fyysisestä kuormituksesta sekä huonosta työergonomiasta kehittyviä oireita ovat mm. rasitusoireet, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sekä negatiivinen vaikutus henkiseen hyvinvointiin (Jabe 2010, 53). Lisäksi työvuorosuunnittelun merkitys henkilöstön fyysiseen jaksamiseen on suuri. Työmäärä tulee pitää sopivana, sekä aikaa palautumiselle tulee olla riittävästi. (Koivuranta 2015.) Esihenkilöiden tuleekin kommunikoida henkilöstön kanssa työvuoroista, sekä ottaa heidät osaksi työvuorosuunnittelua, mm. toiveiden sekä kommenttien kautta.

Kolmas huomio risteää hieman viestinnän osa-alueeseen, eli käsittelee palautetta, kehuja ja palkitsemista. Taulukon 11 mukaisesti vahva enemmistö kokee, että esimies välittää henkilöstön hyvinvoinnista sekä kannustaa onnistumaan, mutta viiden vastauksen mukaan esihenkilön kannustamisessa olisi parannettavaa. Lisäksi kysymykseen 17 vastanneista neljännes ei kokenut kannustusta ja palkitsemista rahan lisäksi toimivana. Vapaan sanan, avointen kommenttien sekä kuvan 7 sanapilvistä huomaa, että yleisesti ajatellaan kehuja, palautteen sekä esihenkilökokemuksen vaikuttavan positiivisesti yksilön työhyvinvointiin, tai puuttuessaan negatiivisesti. Viestinnän teoriassa luvun 3.2 yhteydessä todettiin, että henkilöstö tarvitsee runsaasti palautetta kokeakseen työssään merkitystä, innostumista sekä onnistumisen tunteita.

### 6.1.3 Viestintä

Kuten taulukosta 18 huomataan, yrityksen X viestintä koetaan kahden kolmesta vastaajan osalta täysin tai osittain toimivaksi. Tästä huolimatta siinä on vielä parannettavaa. Viestinnän osalta vastauksista esiintyy kaksi aihealuetta, jotka jakavat vahvasti vastanneiden näkemyksiä. Nämä aihealueet ovat omat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, sekä sähköisen viestinnän heikentyminen ja Teams-keskustelualustan toimivuus.

Kuvion 12 mukaisesti tiedottamisessa ja ajan tasalla pysymisessä olisi reilusti tilaa parantaa. Tämän lisäksi vapaaseen sanaan kommentoitiin paljon sähköisen viestinnän heikentymisestä. Sähköisen viestinnän heikentymisen, sekä WhatsAppin vaihtumisen Teamssiin koetaan suuresti

heikentäneen ja hidastaneen viestien kulkua osastojen välillä, aiheuttaen tietämättömyyttä ja sekavuutta. Teams-keskustelualustaa pidetään henkilöstön puolesta epätoimivana ja hankalana, kun johdon osalta sitä suositaan sen turvallisuuden ja suojauksen vuoksi. Taulukon 15 mukaisesti Teamsia pidetäänkin ehdottomasti heikoiten toimivana viestinnän keinona.

Kuten taulukosta 13 ja kuvasta 8 huomaa, työpaikalla henkilöstö jakautuu vahvasti kahtia siinä, kuinka he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan päätöksen tekoon tai omiin työvuoroihin. Enemmistö kokee vaikutusmahdollisuksiensa olevan hyvällä tasolla, kuitenkin useiden ollessa vahvasti erimielisiä. Kuvassa 8 esiintyy kolme kommenttia siitä, kuinka omat toiveet huomioidaan aina tai lähes aina, kun taas toiset kommentoivat toiveidensa jäävän toteutumatta. Eräs vastaajista kommentoi vapaan sanan kenttään, että pyynnöistä huolimatta vuorosuunnittelua ei tehdä tasapuolisesti. Haastattelun yhteydessä esihenkilönä työskentelevä haastateltava X kertoi itse pitävänsä vuorosuunnittelua ja sen tasapuolisuutta tärkeänä, sekä huomioivansa sen aina tilaisuuksien mukaan. Vaikka vuorosuunnittelua toteutetaan johdon osalta tasapuolisesti, se silti herättää selkeästi paljon erimielisyyttä. Täten vuorosuunnittelun osalta tulisi myös parantaa kommunikointia ja viestintää.

## **6.2 Kehitysehdotukset**

Tutkimustulosten analysoinnin ja johtopäätösten tekemisen jälkeen voidaan yhdistää saatuja johtopäätöksiä aiemmin selvitettyyn teoreettiseen pohjaan. Yhdistämällä tutkimuksen johtopäätökset teoreettiseen viitekehykseen pystytään luomaan konkreettisia vastauksia tutkimuksen tutkimusongelmiin. Tässä alaluvussa tullaan esittämään vastauksia tutkimuskysymyksiin kahdeksan käytännön kehitysehdotuksen muodossa. Kehitysehdotukset ovat jakautuneet työtehtäviä ja osaamista, työhyvinvointia ja jaksamista sekä lopuksi viestintää koskien.

### **6.2.1 Työtehtävät ja osaaminen**

Tutkimuksen tuloksista ja sen johtopäätöksistä muodostui kaksi henkilöstön työtehtäviä ja osaamista koskevaa kehitysehdotusta. Alla olevassa taulukossa 19 on eroteltu kehityskohteet, niiden perustelut sekä käytännön toimenpiteet kehityskohteeseen liittyen. Kehityskohteet työtehtäviä koskien liittyvät työtehtävien selkeyteen sekä henkilöstön kehittymismahdollisuuksiin.

Taulukko 19. Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle (1/3)

Kehityshedotuksia yritykselle X			
	Kehityskohde	Perustelut	Toimenpide
Työtehtävät ja osaaminen	1. Työtehtävien kertaus ja läpikäyminen	Työtehtävien selkeydessä ja niiden hoitamisessa on vielä tilaa parantaa	Selvittää vartti- tai kehityskeskustelussa, mitkä tehtävät eivät ole selkeitä
	2. Kehitysmahdollisuuksista viestiminen	Kaavion 9 mukaan urakehitys sekä työssä kehittymisen koetaan neutraalina tai vain osittain mahdollisena	Viestii henkilöstölle eri mahdollisuuksista kehittyä uralla, ja selvittää ketkä olisivat halukkaita kehittyä työssään

Ensimmäinen työtehtäviä ja osaamista koskeva kehityskohde olisi työtehtävien kertaaminen. Aiemmin tuloksia esittäneen taulukon 9 mukaisesti työtehtävät ovat pääsääntöisesti selkeät henkilöstölle, mutta useassa kohdassa kuitenkin on vielä tilaa parantaa. Päivittäistavarakaupan toimialan esittelyn yhteydessä mainittiinkin, että päivittäistavarakaupan alalla työskentelevän yleismyyjän tehtäviin kuuluu lukuisia erilaisia työtehtäviä, joita päivittäisessä työssä hoidetaan. Siksi toimenpiteenä kehityskohteelle 1 olisikin selvittää esimerkiksi varttikeskusteluiden yhteydessä, että missä työtehtävissä on epäselvyyksiä. Työtehtävien kertaus poistaisi epätietoisuutta työtehtäviä koskien ja selkeät työtehtävät ja vastualueet parantaisivat henkilöstön työtyytyväisyyttä. Viestinnän teorian yhteydessä selvisi myös, että henkilöstön läpikotainen ja huolellinen perehdytys työtehtäviin on ehdottoman tärkeässä osassa fyysisten- sekä henkisten oireiden välttämiseksi. Huonon tai huolimattoman perehdytyksen seurauksena esiintyy mm. rasisuoroireita, tuki- ja liikuntaelinsairauksia sekä yleisesti henkistä ja fyysistä loppuun palamista. Tästä syystä yrityksessä X tulisikin kerrata ja käydä läpi henkilöstölle epäselkeitä työtehtäviä.

Toisena asiana tuloksista ilmeni, että yrityksen X henkilöstö kokee työssä ja uralla kehittymisen hyvin neutraalina, tai vain osittain mahdollisena. Taulukon 19 mukaisesti perustelu tälle kehityskohdeelle nousee taulukon 5 vastauksista kysymykseen 7. Henkilöstölle työ- sekä urakehitys koetaan hyvin heikolla tasolla mahdollisena. Luvussa 3.3 mainittiin strategiaa käsiteltäessä, että henkilöstö on yhä kiinnostuneempaa omasta merkityksestään työssään, sekä työssä ja uralla kehittymisestä. Luvussa 3.3. mainittiin varsinkin suomalaisten kokevan kehitysmahdollisuudet sekä työssä kehittymisen tärkeänä arvona. Tästä syystä onkin tärkeää ohjata ja viestiä yrityksen X henkilöstöllekin heidän kehitysmahdollisuuksistaan. Lisäksi työtehtävissä kehittyminen tapahtuisi kehityskohteen 1 toteutumisen ohella.

## 6.2.2 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyen tutkimuksesta nousi esiin neljä kehityskohdetta. Taulukon 20 mukaisesti kehityskohteet liittyvät työvuoroihin, työilmapiiriin, jaksamiseen ja viimeisenä kehumiseen ja palautteenantoon.

Ensimmäisenä kehityskohteena käsitellään työvuoroja. Kehityskohteen 3 tarkoituksena olisi madaltaa lisätyövuorojen pyytämisen kynnystä, sekä ylipäättään selkeyttää halukkuutta lisätyöhön. Toimenpiteenä toteutettaisiin kyselyitä henkilöstölle, joissa selvitetäisiin, ketkä olisivat halukkaita lisätyöhön, esimerkiksi minkälaisissa vuoroissa ja kuinka paljon. Täten esimerkiksi osastovuoroilla saisi mukavaa vaihtelua työvuoroihin, ja pystyttäisiin mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan halukkaille lisätyövuoroja.

Taulukko 20. Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle (2/3)

Kehityshedotuksia yritykselle X			
	Kehityskohde	Perustelut	Toimenpide
Työhyvinvointi ja jaksaminen	3. Työvuorokyselyt	Työvuoroista sekä tuntien määrästä oli paljon puhetta. Eräs myös mainitsi matalamman kynnyksen osastovuoroihin	Kysely henkilöstölle, että ketkä haluaisivat tehdä joskus osasto vuoroja, tai ollaanko muuten tyytyväisiä vuoroihin ja minkälaisia työvuoroja suositetaan
	4. Työilmapiiri	Töihin mielellään tulemisen keskiarvo oli vain 6,75. Vastauksien pohjalta työilmapiiriä voisi vielä parantaa	Parannetaan osastojen välistä yhteishenkeä ja luodaan koko taloon yhteinen me-henki, mm. jokaisen huomiointi ja tervehtiminen
	5. Energiataso ja jaksaminen	Fyysinen jaksaminen töissä oli vain puolilla vastanneista hyvällä tasolla	Huomioidaan jaksaminen vuorosuunnittelussa ja lepoajoissa. Esim. mahdollisuuksien mukaan useammat vapaat putkeen
	6. Kehuminen	Jaksamiseen sanottiin usein auttavan asiakkaiden, työkavereiden sekä esimiehen kehut	Rohkaistaan ja kehoitetaan antamaan avointa ja rehellistä palautetta toisille, ei vain esihenkilöiltä henkilöstölle

Taulukon 20 toisena kehityskohteena käsitellään työilmapiiriä yrityksessä X. Kyselyn vastauksien osalta työilmapiiri jätti paljon parannettavaa. Yleisesti töihin tulemisen mielekkyyttä pidettiin vain hieman neutraalia parempana ja osa vastaajista koki työilmapiirin hyvin heikkona tai mainitsi osastojen välisen ilmapiirin kaipaavan parantamista. Työilmapiirin kehittäminen onnistuisi yksinkertaisesti siten, että henkilöstö tervehtisi ja huomioisi toinen toistaan. Kun henkilöstöä kannustaa ja rohkaisee jokaisen huomioimiseen ja yhteisen me-hengen luomiseen, henkilöstön näkemys

työilmapiiristä kasvaisi varmasti. Haastateltava X totesi haastattelussa myös, että osastojen välinen yhteinen toiminta ja tapahtumat ovat jatkossakin mahdollisia, jos ideoita ja ehdotuksia löytyy. Tarvitsisi vain löytää idea ja joku joka olisi kiinnostunut järjestämään ja viemään ehdotuksia käytäntöön.

Taulukon 20 seuraava kehityskohde 5 koskee henkilöstön jaksamista töissä. Kyselyyn vastanneiden fyysinen jaksaminen töissä oli vain puolilla hyvällä tasolla, ja useat kertoivatkin energiatason ylläpitämisen olevan usein hankalaa. Kuten teoriaosuudessa toimialaa käsittelevässä luvussa 2.1 mainittiin, päivittäistavarakaupan alalla työtehtävät voivat olla fyysisesti hyvinkin raskaita. Tällöin kaikki mahdollisuudet helpottaa työn fyysistä rasitusta tulee käyttää. Yksi konkreettinen toimenpide onkin siis huomioida jaksamista osana työvuorosuunnittelua. Teoriaosuudessa Koivurannan (2015) mukaan työvuorosuunnittelu onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä juuri henkilöstön fyysisen jaksamisen kannalta. Koivuranta kertoi, että esihenkilöiden tuleekin kommunikoida henkilöstön kanssa työvuoroista, sekä ottaa heidät osaksi työvuorosuunnittelua, mm. toiveiden sekä kommenttien kautta.

Haastateltava X kommentoikin haastattelun yhteydessä, että hän pyrkii huomioimaan lepoajat, käytettävyyden sekä muut seikat vuoroja suunnitellessa. Tähän panostamista tuleekin yhä jatkaa, sekä ottaa vielä mahdollisimman paljon henkilöstön toiveita huomioon. Kyselyn vapaisiin kommentteihin mainittiin aamu- ja iltavuorojen vaihtelun sekä yksittäisten vapaiden heikentävän jaksamista. Tällaisia seikkoja tulisi huomioida vuorosuunnittelussa jatkossa, nykyisten huomioitavien asioiden yhteydessä.

Viimeisenä työhyvinvointiin liittyvänä kehityskohteena olisi henkilöstön rohkaiseminen toistensa kehumiseen ja kannustamiseen. Kyselyn vastauksista huomasi, että henkilöstö kokee jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen auttavan asiakkaiden, työkavereiden sekä esimiehen kehuja. Yrityksen X johto ja esihenkilöt voisivat kannustaa ja rohkaista henkilöstöä antamaan lisää rehellistä palautetta ja kehuja toisilleen, jolloin palaute ja kehuja eivät olisi vain esihenkilöiltä henkilöstölle. Aiemmin teoriaosuuden luvussa 3.2 käsiteltiin, että toimivan viestinnän lisäksi palautteen saaminen on keskiössä yksilön työtyytyväisyyden luomisessa. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan henkilöstön on vaikea sitoutua tai edes innostua työstään, jos he eivät tiedä onnistuvansa tai tekevänsä työtään oikein (2011, 17.). Täten yritys X pystyykin antamaan henkilöstölleen arvoa työhönsä ja tekemiseensä juuri rohkaisemalla palautteenantoon ja nostamalla palautteenantamisen merkitystä.

Näiden neljän kehitysehdotuksen lisäksi yritys X pystyisi lisäämään henkilöstönsä työhyvinvointia liitteen 5 mukaisia toimenpiteitä lisäämällä. Liitteessä 5 on esitettyä teoriaosuuden yhteydessä käsiteltyjä Jaben (2010, 188.) esittelemiä terveyttä edistäviä toimenpiteitä. Liitteessä 5 mainituista terveyttä edistävästä toimenpiteistä yrityksessä X tarjotaan tällä hetkellä jo mahdollisuuksia

taukovoimisteluun sekä erilaisia terveydenhuollon palveluita. Lisäksi yrityksessä X henkilöstön hyvinvointi pidetään osana yrityksen toimintaa ja arvoja. Liitteen 5 toimenpiteistä voisi ottaa käyttöön vielä muun muassa haastattelussakin mainitut yhteiset aktiviteetit ja harrastukset, sekä lisätä keskustelua ja viestintää yrityksen X tarjoamista terveyspalveluista sekä työterveydestä yleisesti.

### 6.2.3 Viestintä

Viestinnän osalta tutkimuksen tuloksista löytyi kaksi kehitettävää kohdetta. Ehdottoman selkeiksi kehityskohteiksi nousivat Teams-keskustelualusta sekä työvuorosunnittelusta kommunikointi. Molemmat aiheet esiintyivät kyselyn tuloksissa sekä avoimissa vastauksissa vahvasti kokemuksia ja mielipiteitä jakavina, selkeinä kehityskohteina.

Taulukko 21. Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle (3/3)

Kehityshedotuksia yritykselle X			
	Kehityskohde	Perustelut	Toimenpide
Viestintä	7. Teams keskustelualusta	Sähköinen viestintä koetaan heikkona ilman WhatsAppia. Teamsin käyttö epäselvää ja koetaan epätoimivana	Perehdyttää henkilöstöä Teamsin käyttämiseen + Esitellä ja ottaa käyttöön Teams ryhmäkeskustelut
	8. Avoin ja selkeä kommunikointi vuorosunnittelusta	Vuorosunnittelun tasapuolisuus ja toiveiden huomiointi jakaa vahvasti mielipiteitä	Selkeä kommunikointi esihenkilön ja henkilöstön välillä. Esim. millaisia vuoroja halutaan tai kommentit miksi toive ei onnistunut

Taulukon 21 mukaisesti sähköinen viestintä koetaan heikoksi WhatsApp-keskustelualustan poistumisen myötä. Teams-keskustelualusta jakaa henkilöstön vahvasti kahtia, joista puolet kokee sen epätoimivana ja pitää sen käyttöä epäselvänä. Aiemmin yrityksen X käyttäessä WhatsApp-keskustelualustaa työyhteisön osastojen välisessä sähköisessä viestinnässä, henkilöstö koki osastojen välisen viestinnän tehokkaana ja toimivana. Turvallisuus- ja suojaussyistä WhatsAppin käyttö vaihdettiin suojatumpaan alustaan Teamsiin, jonka käyttöönotto on koettu haasteellisenä osan henkilöstön osalta. Tähän ratkaisuna toimisi henkilöstön perehdytys Teamsin käyttöön siten, ettei käyttö olisi kenellekään epäselvää. Tämän lisäksi tulisi henkilöstölle esitellä Teamsin ryhmäkeskustelut, jotka vastaavat toiminnaltaan ja käytöltään vanhaa WhatsApp-sovellusta. Täten osastojen välinen viestintä voisi toimia samoin kuin ennen WhatsApp-keskustelualustan kanssa, mutta nyt suojatun Teamsin sisällä.

Viimeisenä kehityskohteena käsitellään vahvasti kokemuksia jakavaa vuorosuunnittelua. Kyselyn vastausten pohjalta henkilöstö kokee hyvin vahvasti eri lailla työvuoroja koskevien toiveidensa huomioinnin. Siinä missä toiset kokevat toiveena aina huomioituiksi, toiset kokevat toiveidensa olevan merkityksettömiä. Haastateltava X kertoi haastattelussa pyrkivänsä toteuttamaan vuorosuunnittelun mahdollisimman tasapuolisesti. Kuitenkin vuorosuunnittelu ja siihen liittyvät toiveet jakavat vahvasti kokemuksia. Tähän ratkaisuna toimisi avoin ja selkeä kommunikointi vuorosuunnittelusta. Tällöin esihenkilö voisi viestinnällään tuoda esille ja perustella, miksi joitain vuorotoiveita ei olla voitu toteuttaa, sekä mistä nämä suuret kokemuserot toiveiden kuuntelemisesta johtuvat. Tällöin vuorosuunnittelu toteutuisi nykyiseen tyyliinsä, mutta samalla henkilöstö näkisi niin sanotusti vuorosuunnittelun kulisseihin, sekä ymmärtäisi syitä toiveiden toteuttamisen taustalla.

Johtopäätöksien ja kehityskohteiden esittelyn jälkeen voidaan todeta, että yrityksen sisäisellä viestinnällä on lukuisia suoria ja epäsuoria vaikutuksia henkilöstön tyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Täten päätutkimuskysymyksen ”mikä on sisäisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa” osalta voidaan päätyä tulokseen, että viestintä vaikuttaa kaikkeen henkilöstön toimintaan. Oli kyseessä johtopäätöksien osa-alueista sitten työtehtävät ja osaaminen, työhyvinvointi ja jaksaminen tai viestintä, kaikki ovat riippuvaisia toimivasta sisäisestä viestinnästä. Samaan aikaan kaikkien näiden osa-alueiden toimivuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Kaikki edellä luetellut kehityskohteet ovat rakennettu tukemaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Kaikki kehityskohteet vaativat toimiakseen yritykseltä X teoreettisen viitekehityksen kuvaamaa sekä toisen alatutkimuskysymyksen mukaista toimivaa sisäistä viestintää. Käydään siis vielä läpi, mitä toimiva sisäisen viestinnän piiri yrityksen X osalta vaatisi.

Mitä tehokkaan sisäisen viestinnän piirin tutkimuskysymykseen tulee, yrityksen X osalta se vaatisi sähköisen sekä osastojen välisen viestinnän kehittämistä. Henkilöstön kokemusten sekä haastattelun esihenkilön mukaisesti yrityksen X sisäisesti tapahtuva viestintä on yleisesti toimivalla tasolla juuri näitä kahta poikkeusta lukuun ottamatta. Ehdottomasti suurin kehityskohde sisäisen viestinnän osalta yrityksen X osalta on osastojen välinen viestintä. Kehitysehdotuksien yhteydessä osastojen väliseen viestintään löydettiin onneksi konkreettisia toimenpiteitä ja ratkaisuita, joista ehdottomasti tärkein olisi juuri Teams-keskustelualustan onnistunut käyttöönotto. Tällä saataisiin tehostetua tämänhetkisiä heikkoja osa-alueita yrityksen X sisäisessä viestinnässä, eli juuri osastojen välistä viestintää, varsinkin juuri sähköistä viestintää. Lisäksi yrityksessä X pystyttäisiin yhä parantamaan jo valmiiksi toimivana pidettyä sisäistä viestintää luvun 3.1 mukaisesti. Luvun 3.1 lopussa mainittiin onnistuneet ja tehokkaan sisäisen viestinnän tapahtuvan yhdistämällä kuvassa 4 käsitellyt sisäisen viestinnän tähdet osaksi liitteen 4 mukaista sisäisen viestinnän prosessia. Näin toimiesseen yritys X onnistuisi saavuttamaan tutkimusongelmissa käsitellyn tehokkaan sisäisen viestinnän piirin, jonka myötä myös muut kehityskohteet toteutuisivat.

Sisäisen viestinnän ollessa toimivalla tasolla, pystyy yritys X myös toteuttamaan strategiastaan ja tavoitteistaan viestimistä henkilöstölle. Tällöin yritys X pystyy tuomaan käytäntöön myös luvussa 3.3 käsiteltyä Kaplanin ja Nortonin strategiasta viestimisen prosessia (2002, 237-238). Tätä strategiasta viestimisen prosessia yrityksessä X voidaan jatkaa jo nyt tapahtuvaan, haastateltavan X mainitsemaan strategian jalkauttamiseen.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli todella erilainen verrattuna omiin odotuksiin. Noin kolmen vuoden opiskelun ajan opinnäytetyö tuntui ylitsepääsemättömältä asialta, jota omalla tavallaan kammoksui. Kuitenkin nyt opinnäytetyöprosessin lopussa päällimmäisenä asiana mielessä on vain hyviä asioita opinnäytetyöstä. Luonnollisesti opinnäytetyössä oli paljon tehtävää, ja usein se tuntui mahdottomalta ja suureen työmäärään oli vaikea motivoitua. Kuitenkin opinnäytetyö ja varsinkin tutkimuksen toteuttaminen veivät joka kerta uudestaan mukanaan, ja onnistumisen ja aikaansaamisen tunne peittosi negatiiviset tunteet.

Opinnäytetyöprosessi oli täynnä sekä onnistumisia että haasteita. Suurimmaksi haasteeksi koin ehdottomasti aikataulussa pysymisen. Kuten liitteistä 6 ja 7 huomaa, projektisuunnitelman ja lopullinen aikajanan päivämäärät eivät vastaa toisiaan juuri ollenkaan, vaan usein aikataulusta myöhästyttiin monella viikolla. Tähän koen syyksi tunteen siitä, että aikaa on ja paljon. Opinnäytetyöprosessi on niin pitkäkestoinen, että usein ei osannut hahmottaa kuinka paljon työtä jokaisessa vaiheessa vielä oli, ja siksi usein piti liian pitkiä taukoja, joita joutui myöhemmin paikkaamaan hurjalla työmäärällä. Tästä kuitenkin aina selvisi juuri aikaansaamisen tunteen avulla, ja toisten kannustamisella ja rohkaisulla. Aikataulutamisessa täytyi huomioida myös se, että vaikka itsellä olisi selkeä aikataulu, milloin mitään tapahtuu, ei sama aikataulu välttämättä onnistu ulkoisten tekijöiden osalta. Tästä esimerkki kyselyn toteuttaminen, jonka mietin toteuttavani viikkojen 32 ja 33 aikana, mutta työvuorosuunnitteluiden seurauksesta kysely toteutui viikoilla 33-35.

Toisena haasteena esiintyi itse tutkittavan aiheen hahmottaminen, tutkimuskysymysten asettaminen ja niissä pysyminen. Tutkimuksen alussa asetetut tutkimuskysymykset jouduttiin asettamaan uuteen järjestykseen tutkimuksen loppuvaiheilla, sillä huomasin, että tutkittava asia oli kuitenkin painottunut työhyvinvointiin eikä strategiaan. Strategia olikin vain sivuongelma joka haluttiin selvittää toimeksiannon ohella. Tässä kuitenkin auttoi se, että sai rohkaisua ja ohjausta, ja uskalsi muuttaa sitä mitä oli tehnyt, jotta tehtävät asiat vastaisivat paremmin tutkittavaa asiaa. Tutkimuksen toteutuksen kannalta olisi tärkeää suunnitella kyselyn kysymykset tarkemmin. Nyt kyselyssä oli esimerkiksi paljon sellaisia kysymyksiä, joita ei välttämättä pystynyt hyödyntämään tutkimuksessa tai johtopäätöksissä, mutta ne täytyi silti sisältää raporttiin. Tämä lisäsi työmäärää, muttei tuonut merkittävästi lisäarvoa. Lisäksi se tulosten esittämistä hankaloitti se, että Likterin asteikon lisäksi osa kysymyksistä oli 0-10 asteikon kysymyksiä. Vaikka 0-10 asteikon kysymykset toivat parempaa näkemystä yksittäisten vastaajien tilanteesta, olisi kyselyä suunnitellessa voinut pysyttäytyä pelkästään Likterin asteikolla.

Onnistumisiksi opinnäytetyön aikana koin selvästi omat visuaaliset toteutukset kuvien, taulukoiden ja kuvioiden muodossa. Pidin opinnäytetyössä ajatuksesta, että teoriaa ja tuloksia halutaan

korostaa visuaalisilla kuvilla ja taulukoilla. Tämä oli juuri sopivan haastavaa, ja lopulta hyvin palkitsevaa, kun huomasi saaneensa aikaiseksi jonkin visuaalisen tuotoksen. Lisäksi pidin teoreettisen viitekehysten kasaamisesta, varsinkin päivittäistavarakaupan kuvaksesta, jonka koin menneen hyvin.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen toteuttaminen luonnollisesti lisäsivät omaa ammatillista kehitystäni. Koin ehdottomasti oppineeni paljon siitä, mitä kaikkea tutkimukseen kuuluu ja kuinka toteuttaa tutkimusta. Aihevalinnan tai tutkimuksen validiuden kaivatessa ehkä vielä hiomista, niin koen kuitenkin oppineeni yleisesti tutkimuksesta ja ammattimaisesta työskentelystä paljon. Koen nyt, ettei tulevaisuudessa todellakaan tarvitse jännittää tai kammota uutta tutkimusta, vaan ehkä enemmän odottaa, pääsevänsä kokeilemaan uudestaan nyt kokemuksesta karaistuneena. Koska yleisesti tutkimuksen toteuttaminen oli hauskaa, ja todella palkitsevaa saada tehtyä ja nähdä omat tuotokset. Ehdottomasti tutkimuksen mielekkyyttä lisäsi se, kun huomasi, että toimeksiantaja otti prosessin aikana jo kehitysehdotuksia käyttöön. Lisäksi se lisäsi todella paljon työskentelymotivaatiota, että sai toimeksiantajalta palautetta ja kehuja työskentelystä. Olen siis hyvin tyytyväinen myös toimeksiantajaani, joka mahdollisti myös tällaisen arvon ja merkityksen löytämisen opinnäytetyön tekemisestä. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli siis ainutlaatuinen kokemus, joka on mahdollistanut itselläni niin akateemista, kuin henkistäkin kasvua.

## Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 1 painos. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio 2011.

Arter 13.05.2020. Strategia – Mitä, miksi ja miten? Arter. Luettavissa: <https://www.arter.fi/strategia-mita-miksi-ja-miten/>. Luettu: 28.9.2022.

Duunitori 2.7.2017. Työelämä kehittyy – Jatkuva oppiminen auttaa pysymään perässä. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/jatkuva-oppiminen>. Luettu: 20.11.2022.

Educatum Media Group 7.5.2018. Kaupallinen ala. Studentum.fi. Luettavissa: <https://www.studentum.fi/tietoa-tyoelamasta/tyoelamatietoa-ammattialoista/kaupallinen-ala-6188>. Luettu: 27.8.2022.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu: 19.9.2022.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki - Työyhteisön viestintä. 8. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

HR Diagnostics AG 2022. Reliability, objectivity and validity. HR Diagnostics. Luettavissa: <https://www.hr-diagnostics.de/en/knowledge-base/reliability-objectivity-and-validity>. Luettu: 19.9.2022.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? – opas alaiselle ja esimiehelle. 1. painos. Hansaprint. Vantaa 2010.

Jyväskylän yliopisto 15.8.2022. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Koppa. Luettavissa: <https://bit.ly/3dqNBtp>. Luettu: 19.9.2022.

Jyväskylän yliopisto 28.10.2021. Laadullinen tutkimus. Koppa. Luettavissa: <https://bit.ly/2LdKuwi>. Luettu: 19.9.2022.

Jyväskylän yliopisto 13.6.2016. Kyselyt. Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineistonhankintamenetelmät/kyselyt>. Luettu: 26.11.2022.

- Jyväskylän yliopisto 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 19.9.2022.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategia lähtöinen organisaatio - Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Talentum. Jyväskylä 2002.
- Karjaluoto, H. 28.01.2021. Tietoisku: Miten kuluttajien arvot ja asenteet muuttuvat? Kauppa.fi. Luettavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2021/01/28/tietoisku-miten-kuluttajien-arvot-ja-asenteet-muuttuvat/>. Luettu: 28.9.2022.
- Kaupanliitto s.a. a. Kaupan alan työehtosopimukset. Kauppa.fi. Luettavissa: <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tyosuhde-ja-tes/tyoehtosopimukset/>. Luettu: 10.8.2022.
- Kaupanliitto s.a. b. Kaupan ja palvelualojen merkitys Suomelle. Kauppa.fi. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/kaupan-ja-palvelualojen-merkitys-suomelle/>. Luettu: 30.6.2022.
- Kaupanliitto s.a. c. Kauppa lukuina. Kauppa.fi. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/kauppalukuina/>. Luettu: 30.6.2022.
- Kaupanliitto s.a. d. Toimialat. Kauppa.fi. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>. Luettu: 29.6.2022.
- KEHA-keskus 6.8.2018. Kaupan ala. Työmarkkinatori. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/ammatialat/kaupallinen-tyo/kaupan-ala>. Luettu: 27.8.2022.
- Koivuranta, J. 2015. Työhyvinvointi. Socom. Luettavissa: <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>. Luettu: 28.9.2022.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kytölä, P. 28.5.2020. Millainen on hyvä viestintä strategia ja miten se toteutetaan? Latotools. Luettavissa: <https://bit.ly/3EtmEdd>. Luettu: 22.9.2022.
- K-Ryhmä 2022. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/>. Luettu: 26.8.2022.
- K-Ryhmä 4.3.2022. Päivittäistavarakaupan strategia. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/paivittaistavarakaupan-strategia/>. Luettu: 15.8.2022.
- K-Ryhmä 7.3.2022 a. Kesko lyhyesti. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>. Luettu: 15.8.2022.

K-Ryhmä 7.3.2022 b. Päivittäistavarakauppa. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>. Luettu: 15.8.2022.

K-Ryhmä 7.3.2022 c. Toimintaympäristö. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimintaymparisto/>. Luettu: 15.8.2022.

K-Ryhmä 8.3.2022. Strategia, visio ja arvot. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>. Luettu: 8.3.2022.

K-Ryhmä 21.4.2022. Vuosiraportti 2021. Kesko.fi. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/taloustieto-ja-julkaisut/vuosiraportit/>. Luettu: 16.8.2022.

Laakso, L. 13.4.2016. Yritysten strategia hepreaa sekä johdolle että työntekijöille. Kauppalehti. Luettavissa: <https://bit.ly/3raZYse>. Luettu: 28.9.2022.

Lidl Suomi s.a. a. Lidl Suomi. Corporate Lidl. Luettavissa: <https://corporate.lidl.fi/>. Luettu: 16.8.2022.

Lidl Suomi s.a. b. Lidl yrityksenä. Corporate Lidl. Luettavissa: <https://corporate.lidl.fi/lidl-yrityksena>. Luettu: 16.8.2022.

Lidl Suomi s.a. c. Myymälämme soveltuvat erilaisiin liikepaikkoihin. Kiinteistöt. Lidl.fi. <https://www.kiinteistot-lidl.fi/>. Luettu: 16.8.2022.

Lidl Suomi s.a. d. Tavoitteena Suomen vastuullisin ostoskassi. Corporate Lidl. Luettavissa: <https://corporate.lidl.fi/vastuullisuus/tuotteet/tavoitteena-suomen-vastuullisin-ostoskassi>. Luettu: 16.8.2022.

Lidl Suomi s.a. e. Vastuullisuus on arkipäivää. Corporate Lidl. Luettavissa: <https://corporate.lidl.fi/vastuullisuus>. Luettu: 16.8.2022.

Mosaiikki ry s.a. Yleismyyjä. Mosaiikki ry. Luettavissa: <https://bit.ly/3wzpsTb>. Luettu: 27.6.2022.

Moseley, C. s.a. 7 reasons why internal communications is important. Jostle. Luettavissa: <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important>. Luettu: 16.9.2022.

NielsenIQ 19.5.2022. Päivittäistavaramyymälärekisteri 2021. ePressi. Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/paivittaistavaramyymalarekisteri-2021.html>. Luettu: 12.8.2022.

Oja, S. 25.5.2021. Arvot työelämässä: näitä asioita suomalaiset arvostavat työssään – saattavat vaikuttaa myös työnhakupäätökseen. Rekrtyointi.com. Luettavissa:

<https://rekryointi.com/rekrytoijalle/vinkkejatyontekijan-palkkaamiseen/arvot-tyoelamassa-naita-asioita-suomalaiset-arvostavat-tyossaan-saattavat-vaikuttaa-myos-tyonhakupaatokseen/>. Luettu: 26.11.2022.

Osaava yrittäjä 9.8.2021. Liiketoimintaympäristö. Osaava yrittäjä. Luettavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6>. Luettu: 12.8.2022.

Patentti- ja rekisterihallitus 15.1.2016. Liiketoimintaympäristö. Patentti- ja rekisterihallitus. Luettavissa: [https://www.prh.fi/fi/johdon\\_tyokirja/immateriaaliasiatliiketoimintaprosessissa/liiketoimintaymparisto.html](https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiatliiketoimintaprosessissa/liiketoimintaymparisto.html). Luettu: 12.8.2022.

Payspace magazine 10.6.2021. B2B, B2C, C2C, C2B and other types of business. Payspace magazine. Luettavissa: <https://payspacemagazine.com/tech/b2b-b2c-c2c-c2b-etc/>. Luettu: 12.8.2022.

Päivittäistavarakauppa 2022. Päivittäistavarakauppa 2022. PTY. Luettavissa: <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2022/06/Paivittaistavarakauppa-ry-2022.pdf>. Luettu: 12.8.2021.

Päivittäistavarakauppa ry s.a. a. Päivittäistavarakaupalla on monia tehtäviä. PTY. Luettavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/paivittaistavarakaupan-tehtavat/>. Luettu: 12.8.2022.

Päivittäistavarakauppa ry s.a. b. Päivittäistavarakaupan taloudellinen vastuu. PTY. Luettavissa: <https://bit.ly/3QYH1Vi>. Luettu: 30.6.2022.

Päivittäistavarakauppa ry s.a. c. Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. PTY. Luettavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/>. Luettu: 12.8.2022.

Rissanen, A. 16.7.2019. Väestön ikääntyminen ja keskittyminen aiheuttavat haasteita kunnille. Valtioneuvosto: Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/vaeston-ikaantymisen-ja-keskittymisen-aiheuttavat-haasteita-kunnille>. Luettu: 27.6.2022.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 16.1.2012. Organizational Behaviour. 15. painos. Pearson College Div. Yhdysvallat.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a. Teemahaastattelu. KvaliMOTV. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu: 26.11.2022.

Suomen Asiakastieto Oy s.a. Lidl Suomi Kommandiittiyhtiö. Asiakastieto. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/lidl-suomi-kommandiittiyhtio/16157790/taloustiedot>. Luettu: 26.8.2022.

Suomen hakukonemestarit. s.a. Digitaalisen markkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin erot. Suomen hakukonemestarit. Luettavissa: <https://www.hakukonemestarit.fi/blogi/digitaalinen-markkinointi-vs-perinteinen-markkinointi/>. Luettu: 21.9.2022.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Luettavissa: <https://bit.ly/3QQav6H>. Luettu: 2019.

S-Ryhmä 14.2.2022. Ruoan verkkokauppa kasvaa voimakkaasti S-ryhmässä: ”Arvioimme palanneemme markkinajohtajaksi”. S-Ryhmä.fi. Luettavissa: <https://bit.ly/3C9BUMP>. Luettu: 16.8.2022.

S-Ryhmä s.a. a. Arvot strategia ja visio. S-ryhmä.fi. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>. Luettu: 15.8.2022.

S-Ryhmä s.a. b. S-ryhmän ja kuluttajaosuustoiminnan historia. S-ryhmä.fi. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/historia>. Luettu: 15.8.2022.

S-Ryhmä s.a. c. Liiketoiminnot. S-ryhmä.fi. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>. Luettu: 15.8.2022.

S-Ryhmä s.a. d. S-ryhmän keskeiset luvut. S-ryhmä.fi. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/keskeiset-luvut>. Luettu: 15.8.2022.

S-Ryhmä s.a. e. Tietoa S-ryhmästä. S-ryhmä.fi. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>. Luettu: 15.8.2022.

Trustmary team 23.9.2022. Esittelyssä paras kysely: viisiportainen asteikko. Trustmary. Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/kyselyt/esittelyssa-paras-kysely-viisiportainen-asteikko/>. Luettu: 25.11.2022.

YIT 18.10.2021. Kohti vetovoimaisempia työpaikkoja. YIT. Luettavissa: <https://www.yit.fi/yitimessa/kohti-vetovoimaisempia-tyopaikkoja>. Luettu: 1.6.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Vähittäiskaupan myynnin jakautuminen (Kaupanliitto s.a. c)

## Vähittäiskaupan myynti aloittain 2021

Liikevaihto 2021 yht. 43,6 mrd. euroa (ei sisällä arvonlisäveroa)



## Liite 2. Päivittäistavaramyynti ketjuittain 2021 (Päivittäistavarakauppa 2022)

### Päivittäistavaramyynti ketjuittain vuonna 2021

20 866 milj. euroa (sis. alv, sis. lopettaneet), myymälöitä 4 476 (pl. lopettaneet)

Ryhmittymä	Ketju	Myymälöiden lukumäärä	Pt-myynti %-osuus	Pt-myynti meur	Keskimyynti/ myymälä, meur
<b>S-ryhmä</b>	Prisma	71	16,6 %	3 460	48,7
	S-market	445	21,6 %	4 515	10,1
	Alepa + Sale	464	7,1 %	1 477	3,2
	Food Market Herkku	3	0,3 %	60	20,0
	Muut	83	0,5 %	106	1,3
<b>S-ryhmä yhteensä</b>		<b>1 066</b>	<b>* 46,1 %</b>	<b>* 9 618</b>	<b>9,0</b>
<b>K-ryhmä</b>	K-Citymarket	81	12,6 %	2 636	32,5
	K-Supermarket	244	12,3 %	2 571	10,5
	K-Market	768	11,1 %	2 319	3,0
	Muut	137	0,5 %	105	0,8
<b>K-ryhmä yhteensä</b>		<b>1 230</b>	<b>* 36,6%</b>	<b>* 7 631</b>	<b>6,2</b>
<b>Lidl</b>		<b>197</b>	<b>* 9,6%</b>	<b>* 2 006</b>	<b>10,2</b>
<b>Tokmanni</b>		<b>196</b>	<b>3,3 %</b>	<b>** 683</b>	<b>3,5</b>
<b>Minimani</b>		<b>6</b>	<b>0,6 %</b>	<b>126,7</b>	<b>21,1</b>
<b>M-ketju</b>		<b>58</b>	<b>0,3 %</b>	<b>*** 65,7</b>	<b>1,1</b>
<b>Muut</b>		<b>1 723</b>	<b>3,5 %</b>	<b>736</b>	<b>0,4</b>
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>*4 476</b>	<b>100 %</b>	<b>* 20 866</b>	<b>* 4,7</b>

Ryhmittymä	Ketju	Myymälöiden lukumäärä	Pt-myynti meur	Keskimyynti/ myymälä, meur
<b>R-kioski Oy</b>	<b>R-kioskit</b>	<b>462</b>	<b>301</b>	<b>0,6</b>

Myymälämäärät vuoden 2021 lopussa.

Lähteet: \*-merkityt NielsenIQ Päivittäistavaramyymälärekisteri, muut PTY

\*\* Tokmannin osalta tilastointi muuttui vuonna 2018, eikä tilasto ole sen osalta vertailukelpoinen sitä aiempien vuosien kanssa.

\*\*\* M-ketjun myynti sisältää käyttötavaramyyntiä, lähde: PTY

Erot summaluvuissa johtuvat desimaalipyöristyksestä.

### Liite 3. Päivittäistavarakaupan vaikuttavat trendit (K-Ryhmä 7.3.2022 c)

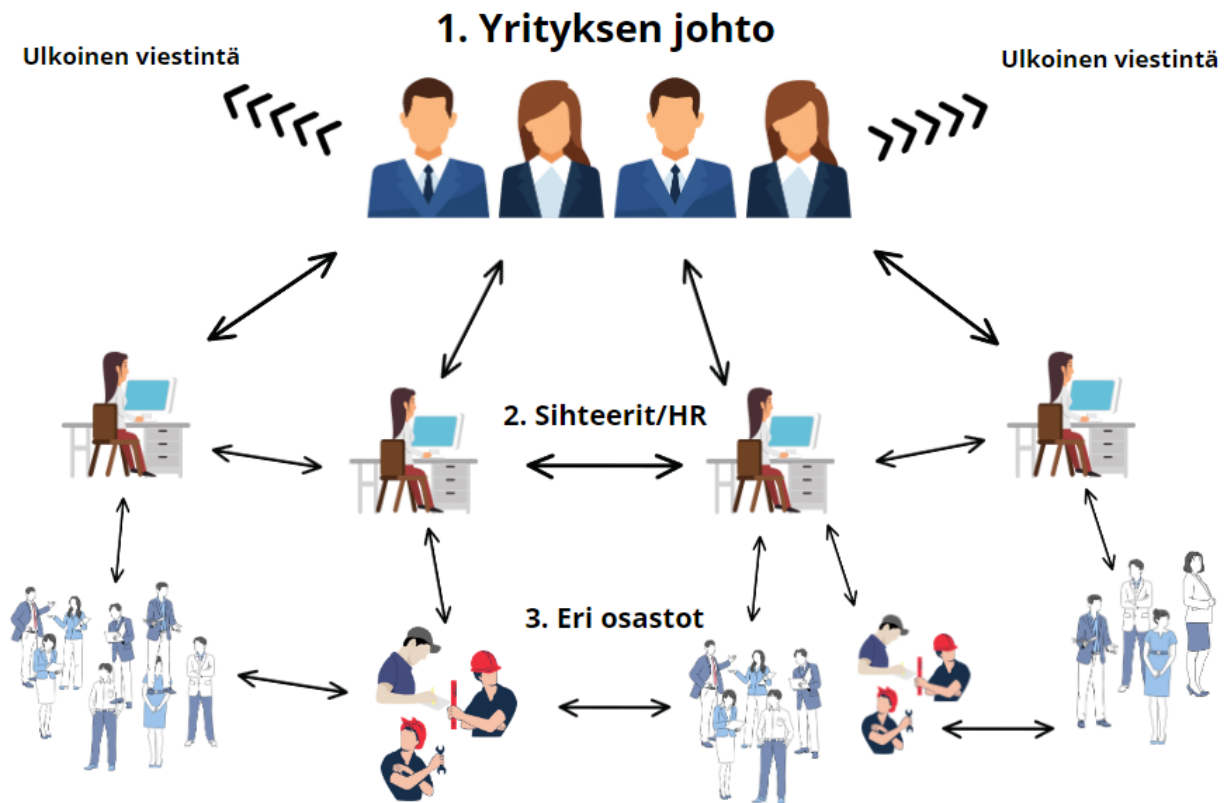
## Megatrendit

Kaupan alan toimintaan vaikuttavat useat globaalit megatrendit.

<p><b>Globalisaatio: toimitusketjujen läpinäkyvyyden ja riskienhallinnan merkitys</b></p> <p>Globalisaatio jatkuu, hankintaketjujen läpinäkyvyys tärkeää</p> <p>Myös paikallisten, lähellä tuotettujen tuotteiden kysyntä kasvaa</p>	<p><b>Väestönmuutos jatkuu: kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen</b></p> <p>Muuttoliike kaupunkeihin jatkuu</p> <p>Kaupungistuminen vaikuttaa liikkumiseen ja liikenteeseen</p> <p>Aluellinen eriytyminen ja rakennemuutos</p>
<p><b>Digitalisten ratkaisujen hyödyntämiseen, dataan ja uusiin teknologioihin liittyvä muutos</b></p> <p>Kansainvälisen ja kotimaisen verkkokaupan kasvu</p> <p>Automaatio, robotiikka ja toiminnan tehostaminen</p> <p>Data, analytiikka ja tekoäly</p>	<p><b>Vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen kasvava merkitys</b></p> <p>Hiilineutraalius, päästöjen vähentäminen ja uusiutuva energia</p> <p>Luonnon monimuotoisuuden varmistaminen</p> <p>Vastuullisuuteen liittyvän sääntelyn lisääntyminen</p>

## Asiakas- ja kuluttajatrendit

<p><b>Kasvatavat kulutustrendit</b></p> <p>Vastuullisten tuotteiden kysyntä kasvaa</p> <p>Terveyden ja hyvinvoinnin merkitys kasvaa</p> <p>Kodin ja toimiston raja hämärtyy: vaikuttaa mm. ruokailuun, liikenteeseen, työvälineisiin ja vaatetukseen</p>	<p><b>Verkkokaupan kasvu jatkuu</b></p> <p>Vaatus saumattomasta monikanavaisesta asiointikokemuksesta</p> <p>Asiakastietoa ja tekoälyä hyödyntävät palvelut asiakkaille, kohdennettu markkinointi</p> <p>Vertaiskokemuksilla selvä merkitys kuluttamisessa</p>
<p><b>Yksilöllinen asiakaskäyttäytymien</b></p> <p>Ostotottumusten nopea muutos ja yksilöllistyminen</p> <p>Asiakkaat arvostavat vaivattomuutta, laatua ja turvallisuutta</p> <p>Asiakas haluaa itse optimoida kulutusvalintansa</p>	<p><b>Asiakkaiden kasvava tieto ja valta</b></p> <p>Asiakkaat etsivät itse tietoa valintojensa perusteeksi</p> <p>Asiakkaat haluavat vaikuttaa valikoimiin</p> <p>Kestävä elämäntapa: ruoan, asumisen ja liikkumisen hiilijalanjälki, vaikutus luonnon monimuotoisuuteen</p>

**Liite 4. Esimerkki työyhteisöviestinnästä (mukaan Honkala ym. 2022)**

**Liite 5. Terveyttä edistäviä toimenpiteitä, mukailtu Jabe 2010 (Jabe 2010, 188)****Terveyttä edistäviä toimenpiteitä**

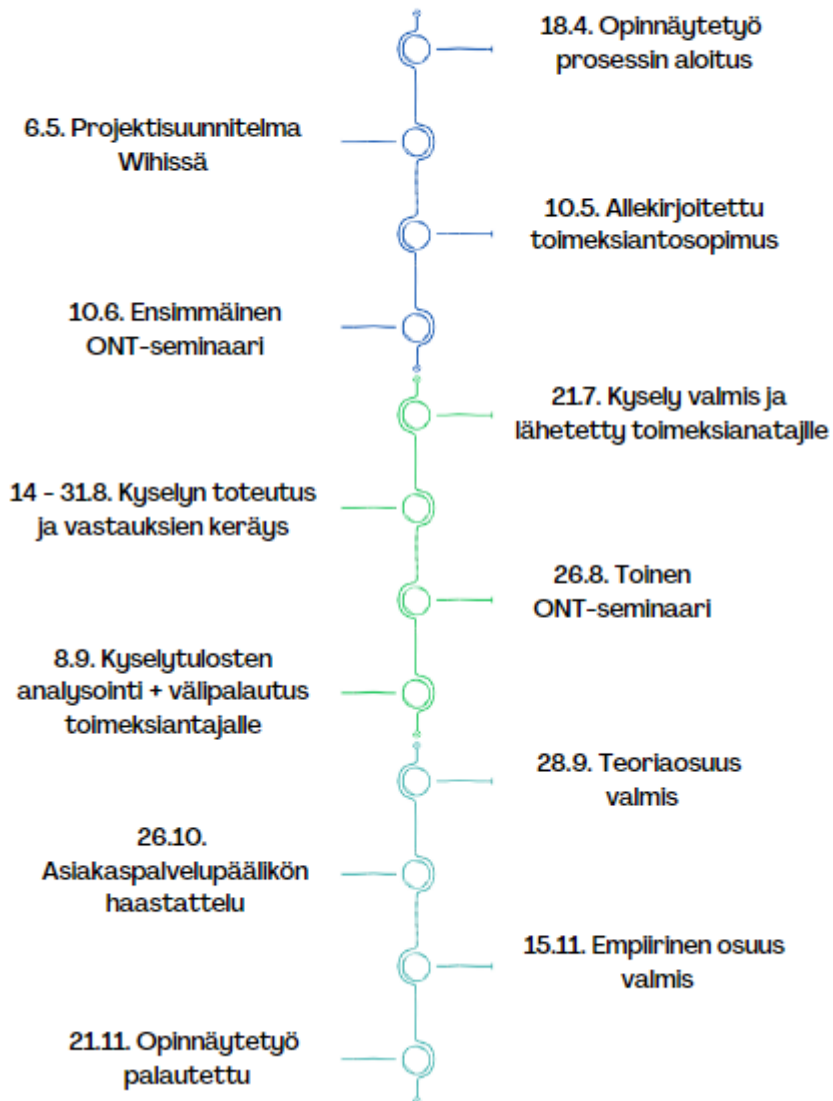
- Ennakoiva terveydenhuolto
- Stressinhoito-ohjelma
- Henkilökohtaiset terveysohjelmat
- Terveysneuvonta
- Psykososiaalinen tuki
  
- Tupakoinnin vähentämisohjelma
- Monipuoliset liikunta-aktiviteetit ja harrastukset
- Taukovoimistelu
  
- Säännölliset luennot ja seminaarit terveydestä
- Keskustelupiirit
- Terveys osana yrityksen arvoja ja strategiaa

## Liite 6. Opinnäytetyön projektisuunnitelma ja aikataulu

Viikko	Mitä tapahtuu		
16	Opinnäytetyöprosessin aloitus		
17			Aloitus ja suunnittelu
18	Toimeksiantosopimus + Projektisuunnitelma	8.5.	
19			
20			
21			
22			Teoreettisen osuuden työstäminen
23			
24	Tiedonkeruumenetelmistä pohjat mietittynä		
25			
26-28	Viestinnän seuranta/päiväkirja (1 tai 2 vko)		
29	Kyselyn toteuttaminen		
30	Opinnäytetyön teoriaosuus valmis	31.7.	
31			
32			
33-35	Haastattelut		
36			
37			Empiirisen osuuden työstäminen
38			
39			
40			
41			
42	Opinnäytetyön empiirinen osuus valmis	23.10.	
43	Läpiluku + Tarkistus (Kaveri käy läpi myös)		
44			
45	Mielellään opinnäytetyö valmiina tarkastettavaksi	13.11.	
46			Viimeistely
47			
48	Viimeistään valmista!!!		

## Liite 7. Opinnäytetyöprosessin aikajana

## Opinnäytetyöprosessin aikajana



**Liite 8. Sisäisen viestinnän kyselyn kysymykset**

## Sisäisen viestinnän kysely

Kysely sisäisestä viestinnästä yrityksessä x

**\*Required**

Missä työtehtävässä toimit pääosin? (1 tai 2 valintaa) \*

Kassalinja

Posti

Aspa

Osasto

### Työtehtävät ja osaaminen

1. Työtehtäväni ja niiden vastualueet ovat minulle selkeät \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

2. Työni on riittävän monipuolista ja vaihtelevaa \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

3. Minulla on tarvittava osaaminen työtehtäviini \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä



9. Pystyn ylläpitämään tarvitsemani energiatason ja jaksamisen työpäivän aikana \*

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

10. Työpaikallani ei esiinny kiusaamista, häirintää tai muuta sopimatonta käytöstä \*

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

11. Tiimissäni jokaista kohdellaan tasapuolisesti \*

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

12. Koen voivani hyvin työssäni ja tulen mielelläni töihin \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

## 13. Mitkä tekijät vaikuttavat tähän? \*

	Vaikuttaa positiivisesti	Neutraali	Vaikuttaa negatiivisesti
Työvuorot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Muu vaikuttava tekijä?

Your answer

---

## 15. Esihenkilöni välittää hyvinvoinnistani \*

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

## 16. Esihenkilöni kannustaa minua onnistumaan \*

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

17. Yksikköni kannustaa hyvään työsuoritukseen antamalla tunnustusta ja palkitsemalla muutoinkin kuin rahalla \*

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

18. Mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työtyytyväisyyttäsi? Kirjoita parantavat ja heikentävät tekijät erikseen.

Your answer

---

#### Viestintä

19. Saan ajoissa tiedon itseäni ja työtehtäviäni koskevista asioista... \*

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

20. Esihenkilöni pitää minut ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista tiimiini vaikuttavista muutoksista \*

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

21. Työpaikallani käydään tarpeeksi kehitys- ja varttikeskusteluita \*

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

22. Saan osallistua työhöni vaikuttavien päätösten tekemiseen sopivassa määrin \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täysin eri mieltä             Täysin samaa mieltä

23. Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja niiden suunnitteluun \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täysin eri mieltä             Täysin samaa mieltä

24. Toiveeni ja ehdotukseni huomioidaan ja otetaan vastaan \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täysin eri mieltä             Täysin samaa mieltä

25. Esimerkki tilanteesta, jolloin näin on tai ei ole käynyt

Your answer

---

26. Saan palautetta tekemisestäni \*

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kehut työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehut esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Saan muunlaista palautetta, mitä?

Your answer

---

28. Olen tutustunut Teams keskustelualustaan ja osaan käyttää sitä \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täysin ei mieltä            Täysin samaa mieltä

29. Seuraavat viestintätavat ovat toimivia \*

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suullinen viestintä (esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suullinen viestintä (työkaverit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotteet + viikkotiedotteet, laput tms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Koen että \*

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Toimiva viestintä lisää työtyytyväisyyttäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heikko viestintä laskee työtyytyväisyyttäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Työpaikkani viestintä on toimivaa \*

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

Vapaa sana

Your answer

---

## Liite 9. Haastattelukysymykset

### Haastattelupohja

#### Kysymykset:

1. Minkälaisia viestinnän keinoja tällä hetkellä käytetään henkilöstölle tiedottamisessa?
2. Oletko itse todennut jotkut viestinnän keinoista tehokkaammiksi/heikommiksi kuin toiset?
  - Lukematta jäävät viikkotiedotteet? -> Henkilöstön aktivoitumista niiden lukemiseen
3. Sähköisestä viestinnästä tuli kyselyyn paljon kommentteja. WhatsAppin vaihto Teamssiin koettiin heikentäneen sähköistä viestintää, varsinkin osastojen välisesti. Viime palaverissa puhuttiin, että Teamsin osalta tapahtuisi perehdytystä heille, jotka eivät osaa käyttää sitä. Onko mietitty muita toimenpiteitä tai asioita, joilla henkilöstön Teamssin käyttöä saisi aktivoitua?
  - Halutaanko Teams pääsääntöiseksi sähköisen viestinnän kanavaksi?
  - Teamssin keskustelu kanavat toimivat melko samankaltaisesti WhatsAppin kanssa -> Pitäisikö kokeilla, voiko sillä korvata aiemman WhatsAppin
4. Kyselyn vastauksien pohjalta asiakaspalvelupisteessä ja kassalinjalla työskentelevät pitivät pääsääntöisesti työtehtäviä lähes tai täysin selkeinä. Koetko esihenkilönä, että tehtävät toteutuvat myös sen mukaisesti, että ne olisivat ymmärrettyjä?
  - Onko tiettyjä virheitä jotka esiintyvät useasti, jotka voisivat johtua työtehtävien epäselvyydestä? -> Viikkotiedotteiden vaikutus tähän?
5. Tässä opinnäytetyössä viestinnän ja henkilöstöhyvinvoinnin lisäksi käsiteltävänä oli myös strategia. Miten näet esihenkilönä, onko yrityksen X strategia henkilöstöllä hallussa ja heijastaako ja tukeeko toiminta sitä?
  - Varsinkin asiakaskokemuksen parantaminen kassalinjalla ja asiakaspalvelupisteessä.
6. Miten strategiasta tai sen muutoksista viestitään henkilöstölle?
  - > Kuinka henkilöstöä sitoutetaan strategiaan ja pystyykö sitoutuneisuutta seuraamaan?
7. Kehitys ja varttikeskusteluiden määrään ollaan yleisesti tyytyväisiä. Koetko näissä keskusteluissa asetettujen tavoitteiden ja kehityskohtien tapahtuvan käytännössä, ja että henkilöstö pyrkii asettamiinsa tavoitteisiin. Muodostuuko keskusteluista arvoa ja kehitystä henkilöstölle?

8. Millä tavalla kuvailisit työpaikan ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä?

9. Mitkä asiat ovat hyvällä tasolla tai missä olisi parannettavaa?

-> Kyselyn vastauksissa koettiin, että varsinkin osastojen välistä yhteishenkeä voisi parantaa. Onko yhteisöllisyyden luomiseen valmiita ideoita?

Edellisestä tapahtumasta X puhuttu paljon hyvää, kaikki osastot yhdessä. Onko miten mahdollista/hankala toteuttaa jotain yhteistä tapahtumaa/harrastusta/tms.

10. Minkälaisia työterveyttä edistäviä toimenpiteitä työpaikalla toteutetaan ja tarjotaan?

- Fyysisen työkuoron tarkempi kartoitus jäi kyselystä pois, mutta onko yleistä, että työergonomiasta tulee palautetta tai se muodostaisi ongelmia?  
-> Kyselyssä mainittu paikoittainen uupumus pois lukien, voidaanko fyysisesti hyvin ja ollaan terveitä työssä.