

Sanna Rautiainen

SISÄINEN VIESTINTÄ MATKAILU-  
JA RAVITSEMISALALLA  
Case Osuuskauppa Suur-Savo


Opinnäytetyö  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Joulukuu 2015




MAMK  
University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.12.2015
<b>Tekijä(t)</b>  Sanna Rautiainen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko. Restonomi AMK
<b>Nimeke</b>  Sisäinen viestintä matkailu- ja ravitsemisalalla – Case Osuuskauppa Suur-Savo	
<b>Tiivistelmä</b>  Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisen viestinnän nykytila sekä ensisijaisesti keskittyä työntekijöiden näkökulmaan sisäisen viestinnän toimivuutta ja kanavia kohtaan. Pyrin myös löytämään mahdollisia kehitysehdotuksia, joiden avulla sisäistä viestintää kohdeorganisaatiossa voidaan parantaa. Opinnäytetyöni on tutkimus, joka toteutettiin haastattelujen sekä kyselylomakkeen avulla. Työssäni käytin sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta.  Työni teoreettisessa viitekehyksessä perehdyin viestintään käsitteenä sekä erityisesti sisäiseen viestintään ja siihen, kuinka sisäinen viestintä vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Esittelin myös erilaisia kanavia, joiden avulla sisäistä viestintää voidaan yrityksessä toteuttaa sekä perehdyin sisäisen viestinnän toimijoihin ja häiriöihin. Lisäksi esittelen opinnäytetyöni toimeksiantajayrityksen, eli Osuuskauppa Suur-Savon, joka monialainen Mikkelin, Savonlinnan ja Pieksämäen talousalueilla toimiva yli 62 000 asiakasomistajan omistama yritys.  Haastattelujen ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäinen viestintä on pääosin toimivaa. Sisäisen viestinnän muutamat epäkohdat liittyivät tiedon paljouteen sekä monimutkaisiin tiedotuskanaviin.	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, työyhteisöviestintä, viestinnän toimivuus, kysely	
<b>Sivumäärä</b>  42 sivua + liitteet 5 sivua	<b>Kieli</b>  Suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Päivi Lahikainen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Osuuskauppa Suur-Savo

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 December 2015
<b>Author(s)</b>  Sanna Rautiainen	<b>Degree programme and option</b>  Bachelor's Degree of Hospitality Management
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Internal communication in the tourism and hospitality field – Case Osuuskauppa Suur-Savo	
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of my thesis was to survey the current state of internal communication in the restaurants of Co-op Suur-Savo. Primarily I inspected the functionality and channels of internal communications from the employee's perspective. I also tried to find out potential ideas to improve internal communication. My thesis is a study which was carried out by using interviews and survey. The research methods used in this thesis were both qualitative and quantitative exploratory.</p> <p>The theoretical section of this thesis discusses communication and especially internal communication and how it affects the entire organization's activities. I also presented a variety of channels which can be used in internal communication and I also familiarized internal communications operators and disturbances. The assigning company of this thesis was Co-op Suur-Savo. Co-op Suur-Savo is customer owned multisector company in South Savo region.</p> <p>The research showed that internal communication in the restaurants of Co-op Suur-Savo is mainly workable. The few flaws in internal communications were related to complicated channels and the fact that there is too much information available.</p>	
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Internal communication, community communication, organizational communication, communications functionality, inquiry	
<b>Pages</b>  42 pgs + app. 5pgs	<b>Language</b>  Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>	
<b>Tutor</b>  Päivi Lahikainen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Co-op Suur-Savo

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	VIESTINTÄ .....	1
2.1	Viestintä käsitteenä .....	2
2.2	Viestinnän jaottelu .....	2
3	SISÄINEN VIESTINTÄ .....	3
3.1	Sisäinen viestintä käsitteenä .....	3
3.2	Työyhteisöviestintä .....	4
3.3	Miksi työyhteisössä viestitään? .....	6
3.4	Sisäisen viestinnän toimijat .....	8
3.5	Sisäisen viestinnän kanavat .....	9
3.5.1	Sähköiset kanavat.....	9
3.5.2	Kasvokkain viestintä.....	11
3.5.3	Kirjalliset kanavat .....	12
3.6	Sanoman informatiivisuus .....	13
3.7	Sisäisen viestinnän häiriöt .....	13
3.8	Yhteistoimintalaki.....	14
4	OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO.....	15
4.1	S-Ryhmä .....	15
4.2	Mara-linja .....	16
5	TUTKIMUS .....	16
5.1	Työn tausta ja tavoite .....	17
5.2	Työn rajaaminen .....	17
5.3	Menetelmät ja toteutus.....	17
5.3.1	Haastattelu.....	18
5.3.2	Kyselylomake.....	19
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU .....	21
6.1	Ryhmäpäälliköiden näkemykset sisäisestä viestinnästä .....	21
6.2	Työntekijöiden näkemykset sisäisestä viestinnästä .....	22
6.2.1	Vastaajien taustamuuttujat .....	23
6.2.2	Sisäisen viestinnän toimivuus .....	25

6.2.3	Tiedon löytäminen .....	26
6.2.4	Viestien kulku .....	27
6.2.5	Viestinnän avoimuus.....	29
6.2.6	Sisäisen viestinnän kanavat.....	30
6.3	Johtopäätökset.....	36
7	POHDINTAA.....	38
	LÄHTEET .....	40
	LIITTEET	
	1 Kyselylomakkeen saatekirje	
	2 Kyselylomake	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisen viestinnän toimivuutta. Tarkoituksena oli kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila, löytää mahdolliset ongelmatkohdat sekä keskittyä työntekijöiden näkökulmaan ja toiveisiin sisäisen viestinnän kanavia ja sen yleistä toimivuutta kohtaan. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä, kohdeorganisaation esittelystä sekä tutkimusosuudesta, jossa esittelen tutkimusmenetelmät sekä tulokset.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään viestintää ja erityisesti työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää ja sen vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Leif Åberg (1997, 31) onkin todennut, että ”mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää”. Yrityksen sisäinen viestintä voi olla kuitenkin muutakin kuin pakollinen tiedonjakaminen – se voi toimia esimerkiksi kilpailuetuna sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukipilarina. Kohdeorganisaation esittelyssä esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys, eli Osuuskauppa Suur-Savo, joka on Etelä-Savon alueella toimiva merkittävä ja monialainen yritys. Yli 76 % toimialueen talouksista on Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajia. (S-kanava 2015.)

Tutkimusosuudessa syvennytään tutkimusmenetelmiin, eli haastatteluihin ja kyselylomakkeen tekkoon. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan esimiesnäkökulman tutkimukseen ja kyselylomakkeiden avulla puolestaan työntekijöiden näkökulmia ja toiveita sisäiseen viestintään, ja erityisesti sen kanaviin, liittyen. Lopuksi analysoidaan tutkimustulokset ja peilataan tuloksia jo aikaisemmin saatuun tutkimustietoon.

## 2 VIESTINTÄ

Seuraavaksi käsitellään, mitä viestintä on ja kuinka sitä voidaan määritellä. Lisäksi perehdytään siihen, miten viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään tai suoraan ja epäsuoraan viestintään.

## 2.1 Viestintä käsitteenä

*”Viestintä on organisaation ydintoimintaa, se on osa johtamista ja kriittinen tekijä organisaation olemassaololle ja menestykselle. Muutostilanteissa viestinnän rooli kasvaa entisestään.” (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16.)*

Lyhyesti viestinnällä tarkoitetaan tietojen vaihdannasta ihmisten välillä (Wiio 1994, 67). Viestintä on prosessi, eli tapahtuma, jolla on alku ja loppu. Viestinnän prosessin osia ovat lähettäjän ja vastaanottajan lisäksi sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja konteksti. (Åberg 2000, 27.) Viestintä koostuu siis useasta prosessin osatekijästä, joten on tärkeää tietää ja hallita eri tekijät, jotta viestinnästä saadaan mahdollisimman selkeää ja joustavaa. Törmäämme jatkuvasti viestintään, esimerkiksi mainosten, radion, lehtien, television ja keskustelujen kautta, ja näin ollen viestintä on osa jokapäiväistä elämäämme niin vapaa-ajalla kuin työpaikallakin. Viestinnällä pyritään tuottamaan sanomaa, joka kantaa informaatiota lähettäjältä vastaanottajalle. Sanoman sisällöstä ja vastaanottajan aikaisemmasta tiedosta sekä viestintätilanteesta riippuu, kuinka paljon informaatiota sanomasta vastaanottaja saa irti. (Åberg 2000, 29.) Viestintä ei ole helppoa, sillä lähettäjä voi käsittää informaation eri tavalla kuin vastaanottaja.

Viestintä ei ole vain ja ainoastaan informaation jakamista. Viestintä on kaksisuuntaista kommunikointia, johon kuuluu itse viestin ja sen sanoman lisäksi keskeisesti esimerkiksi kanavat ja molemminpuolinen palaute. Palaute tekee viestinnästä kaksisuuntaista ja se on suuri apu, joka lisää viestinnän tehokkuutta. (Daft 2000, 567–568.)

## 2.2 Viestinnän jaottelu

Viestintä voidaan jakaa **ulkoiseen ja sisäiseen viestintään**. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan jonkin yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää, eli esimerkiksi työyhteisössä työntekijöiden keskinäistä viestinnän harjoittamista. Työyhteisössä sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys, sillä sitä käytetään esimerkiksi tiedottamiseen, sisäiseen markkinointiin sekä hyvän työilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen. Lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän tavoitteena on sitouttaa ja motivoida työntekijät yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sekä sen avulla voidaan vaikuttaa koko yritysidentiteettiin (Isohookana 2007, 16). Yrityksen ulkoinen viestintä puolestaan on näkyvämpää asiakkaille ja muille

ulkopuolisille henkilöillä. Ulkoinen viestintä pitää sisällään esimerkiksi uutisoinnin ja ulospäinäkävän markkinoinnin (mm. televisiomainonta, lehtimainonta sekä internetsivut). Toisinaan sisäisesti viestinnästä voi tulla myös ulkoista viestintää työyhteisön jäsenten käydessä keskusteluita organisaation ulkopuolella. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15.)

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa myös **viralliseen ja epäviralliseen viestintään**. Virallinen viestintä edustaa yrityksen vakiintuneita käytäntöjä, ja näitä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut sekä viikko- tai kuukausipalaverit. Viralliset viestinnän kanavat ovat yrityksen johdon suunnittelemat kanavat, joita pitkin tieto kulkee johdolta työntekijöille ja työntekijöiltä toisille. Epävirallinen viestintä sen sijaan on viestintää, jota käydään taukahuoneessa, tupakointipaikalla, käytävillä, kotona ja ystäväpiireissä. Epävirallinen viestintä on ihmisten keino purkaa paineita, kommentoida työyhteisön tapoja, työkavereita tai esimiehiä. Mutta se on myös tapa, jolla syntyy paljon uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tällöin juuri työyhteisön sisäisestä viestinnästä tulee myös ulkoista viestintää. On tärkeää, että yritysjohto osaa ottaa huomioon sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekoittuvuuden, sillä hitaasti yrityskulttuuria kehittämällä johto voi vaikuttaa myös epäviralliseen viestintään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä osissa perehdytään yrityksen sisäiseen viestintään ja siihen, kuinka se vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Avataan käsite sisäinen viestintä sekä perehdytään siihen, mitä sisäisen viestinnän avulla pyritään saavuttamaan ja kuinka se voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Lisäksi esitellään erilaisia kanavia, joiden kautta sisäistä viestintää voidaan toteuttaa organisaatioissa.

#### 3.1 Sisäinen viestintä käsitteenä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan jonkin organisaation tai yhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää ja tiedonkulkua. Työyhteisön tai organisaation sisäisellä viestinnällä lisätään tietoisuutta asioista koko henkilöstön keskuudessa ja pyritään mm. tehostamaan yhteistyötä ja tuloksentekoa sekä parantamaan työilmapiiriä. (Siukosaari 2002, 65.) Selkeä ja oikeaan aikaan esitettävä sisäinen viestintä helpottaa työn tekemistä ja ei jätä työntekijöitä tilanteeseen, jossa heitä ei ole informoitu keskeisistä



asioista. Sillä sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että jokainen saa työtehtäviinsä liittyvät tiedot ajoissa ja, että tiedot on helposti löydettävissä. Onnistunut sisäinen viestintä myös tukee työmotivaatiota sekä lisää työssä viihtyvyyttä. (Kortetjärvi ym. 2008, 106; Honkala ym. 2013, 183.) Sisäisen viestinnän puuttuminen tai sen toiminnan heikkous näkyy esimerkiksi työpahoinvoinnin lisääntymisenä, eripurana työyhteisön keskuudessa sekä siinä, että asioita tehdään yksinkertaisesti väärin tai väärään aikaan (Isohookana 2007, 223.) Toimiva sisäinen viestintä on yksi työhyvinvointia edistävä tekijä – ja kun työhyvinvointia edistetään, sairaus- ja tapaturmakustannukset vähenevät, tehokkuus työssä lisääntyy ja näin ollen myös yksilötuotavuus kasvaa (Virtanen & Sinokki 2014, 143). Sisäisellä viestinnällä on siis osuus koko organisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

Työyhteisössä tapahtuvasta sisäisestä viestinnästä käytetään usein myös termejä sisäinen tiedotus, työyhteisöviestintä tai organisaatioviestintä. Sana tiedotus on nykypäivänä hieman vanhanaikainen termi, sillä se tarkoittaa helposti ylhäältä alaspäin tapahtuvaa tiedon jakamista ja yksisuuntaista viestintää, jossa toinen osapuoli välittää tietoa toiselle. Sana viestintä puolestaan on nykyaikaisempi ja sillä tarkoitetaan keskinäistä vuorovaikutusta, jossa jaetaan informaatiota, kokemuksia ja osaamista. (Juholin 2013, 175; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 45.)

### 3.2 Työyhteisöviestintä

*”Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai – ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen – työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.” (Juholin 2009, 143).*

Mielestäni Elisa Juholin on määritellyt työyhteisöviestintää siten, että lukija ymmärtää työyhteisöviestinnän monisäikeisyyden. Työyhteisöviestinnän kenttä on laaja, eikä se rajoitu ainoastaan konkreettiselle työpaikalle. Lisäksi työyhteisöviestinnällä on monia suuria merkityksiä, ja sitä kautta myös laajoja vaikutuksia; ja kuten Juholin totesi, työyhteisön jäsenet muokkaavat organisaation

mainetta myös tiedostamatta. Työyhteisöviestinnän avulla ei ainoastaan hoideta työtä ja siihen liittyvää pakollista kommunikointia, vaan sen vaikutukset ulottuvat paljon laajemmalle. Juholin on määritellyt työyhteisöviestinnän uuden agendan, joka koostuu kuudesta + yhdestä osatekijästä. Osatekijät ovat työyhteisön toiminnan peruspilareita ja niihin tulisi kiinnittää huomiota organisaation viestintää tutkiessa. Peruspilarit luovat raamit sille, mitä työyhteisöviestinnän tulisi olla ja mitä siinä tulisi huomioida.

1. *Vuorovaikutteisuus.* Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään työyhteisössä vuorovaikutteisesti ja niistä keskustellaan yhdessä sekä varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet asian.
2. *Tiedon saanti.* Ajantasainen tieto on jatkuvasti saatavilla, ja jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jakamisessa ja jalostamisessa.
3. *Työilmapiiri.* Tunnelma on rento ja avoin, jolloin jokainen uskaltaa esittää mielipiteensä sekä kyseenalaistaa muiden mielipiteitä. Tunnelmaan ja ilmapiiriin sisältyy myös kokemus työyhteisöön kuulumisesta ja siitä, että työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan ja toistensa mielipiteitä.
4. *Osallistuminen ja vaikuttaminen* ovat jokaisen oikeuksia.
5. *Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen,* joka mahdollistaa kehittymisen.
6. *Työnantajamaine* on osa jokaisen työyhteisössä toimivan henkilön työtä. Sillä jokainen tuottaa ja muokkaa organisaation mainetta omalla toiminnallaan.

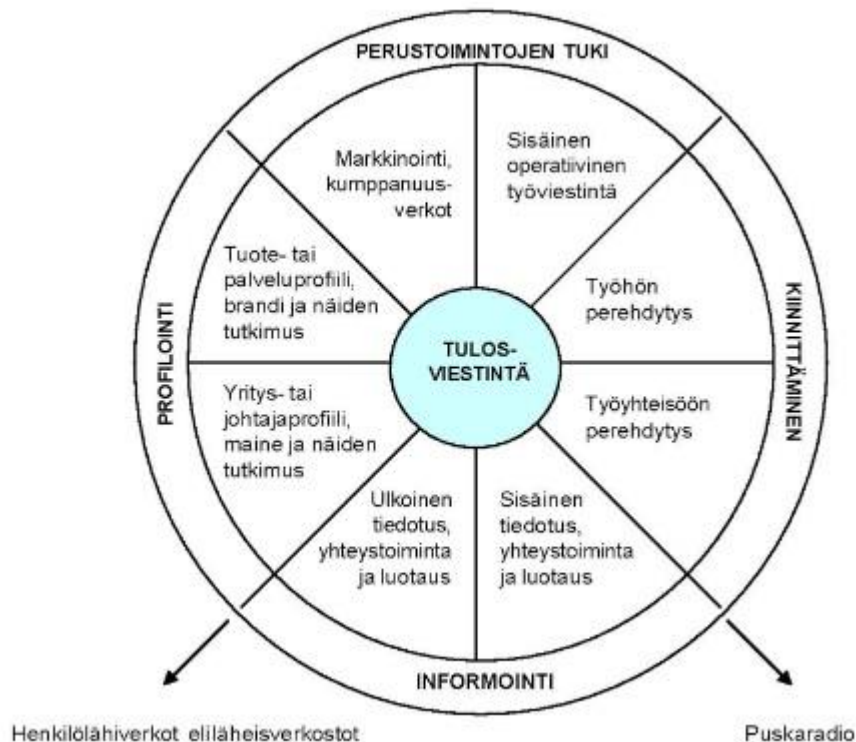
Lisäksi on vielä yksi kaikkia edeltäviä yhdistävä tekijä, joka on toiminnan ja viestinnän foorumit, jotka ovat avoimia paikkoja jakaa ja vaihtaa tietoa muiden työyhteisön jäsenten kesken.

Nämä peruspilarit selittävät työyhteisöviestinnän merkitystä ja laajuutta. Peruspilareina toimivat lyhyesti vuorovaikutus, avoimuus, tiedon saanti, jokaisen oikeus osallistua ja vaikuttaa, yhdessä oppiminen ja kehittyminen sekä organisaation maineen ylläpito. Lisäksi kaikkia näitä tukevat foorumit; eli kanavat, joita pitkin vuoropuhelut sekä tiedon vaihdannat tapahtuvat. (Juholin 2009, 143–

144.) Otin peruspilarit esille sen vuoksi, jotta ne auttavat ymmärtämään työyhteisöviestinnän monipuolisuutta. Kyse ei ole ainoastaan ”viestinnästä työpaikalla” vaan suuresta kokonaisuudesta, jonka ympärillä koko organisaatio toimii.

### 3.3 Miksi työyhteisössä viestitään?

Leif Åberg (2000, 99–100) on listannut organisaatioviestinnän viisi keskeistä tehtävää. Åberg halusi tarkastella, miksi työpaikalla viestitään ja kuinka voidaan määritellä viestinnän eri työnjaot. Åberg mallintaa viestinnän osa-alueet ns. pizzamalliksi (Kuva 1). Aiemmin esittelin työyhteisöviestinnän peruspilarit, jotka Elisa Juholin on määritellyt. Peruspilarit selittävät, mitä työyhteisöviestinnässä tulisi huomioida ja mihin kaikkeen viestintä ulottuu. Åberg puolestaan on keskittynyt siihen, kuinka viestintä voidaan jakaa eri osa-alueisiin, siten että jokaisella osa-alueella on oma tehtävänsä ja merkityksensä.



**KUVA 1. Åbergin tulosviestinnän ”pizzamalli” (Åberg 2000, 102)**

Organisaation viestinnän viisi päätehtävää ovat:

1. *Perustoimintojen tuki*, jolla tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamisessa sekä niiden siirtämisessä asiakaskunnalle. Perustoimintojen tuki on viestintää, jota ilman organisaation on mahdotonta toimia. Perustoimintojen tuki on sekä sisäistä että ulkoista viestintää, kuten sisäistä ja ulkoista markkinointia sekä yhteyksiä yhteistyökumppaneihin.
2. *Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi* puolestaan on viestintää, joka ulottuu organisaation perustamisvaiheesta pitkälle tulevaisuuden visioihin ja tavoitteisiin. Tämän kaltaista viestintää tarvitaan, jotta voidaan pitkällä aikavälillä työyhteisön, työntekijöiden sekä tuotteiden ja palveluiden tavoitemielikuvaa. Pitkäjänteisellä profiloinnilla pyritään luomaan työyhteisölle sekä tuotteille ja palvelulle toivottua mainetta ja erottumaan kilpailijoista.
3. *Informointi* on viestintää, jossa kerrotaan mitä työyhteisössä tapahtuu. Tämän viestinnän vastaanottajina voivat olla työyhteisön jäsenet tai ulkopuoliset tahot. Informointi kattaa pääasiassa uutisarvoiset asiat, joita tiedotetaan sisäisesti ja ulkoisesti.
4. *Kiinnittäminen* on viestintää, jota työyhteisö tarvitsee esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Kiinnittämisiestinnällä pyritään luomaan yhteisöllisyyden tunne ja se kattaa esimerkiksi työyhteisössä vallitsevat tavat toimia ja normit ja arvot, joita työyhteisössä noudatetaan. Kiinnittäminen on ainoastaan organisaation omaan henkilöstöön kohdistuvaa viestintää.
5. *Sosiaalinen vuorovaikutus* puolestaan tarkoittaa yleistä sosiaalista kanssakäymistä muiden kanssa, jolla tyydytetään ihmisen sosiaalisia tarpeita. (Åberg 2000, 99–100.)

Mielestäni Åberg on onnistunut työyhteisöviestinnän osa-alueiden jakamisessa ja jaon ansiosta työyhteisöviestintää on helpompi tutkia. Yrityksessä voi esimerkiksi olla yhtä osa-aluetta lukuun ottamatta toimiva viestintä, joten on keskeistä pystyä selvittämään, mikä osa-alue on se, joka vaatii uudistuksia ja kehittämistoimenpiteitä. Osa-alueista neljä ensimmäistä ovat sellaisia, joihin työyhteisö

voi vaikuttaa, mutta viimeinen, eli sosiaalinen vuorovaikutus, sen sijaan ei ole suoraan työyhteisön tai organisaation ohjailtavissa. Sillä on kuitenkin keskeinen rooli myös työyhteisöviestinnän saralla, sillä se kattaa esimerkiksi ns. puskaradioviestinnän, joka Åbergin mukaan on tärkeää ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä. (Åberg 2000, 99–101.)

### 3.4 Sisäisen viestinnän toimijat

Työyhteisössä jokainen on viestijä, ja jokainen kasvaa omassa tehtävässään tiedon etsijäksi, tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. Viestintää pidetään työyhteisötaidona ja sitä esiintyy monella eri saralla yrityksissä. Viestijöinä toimii keskeisesti yrityksen johto eli esimiehet, mutta heidän lisäksi työntekijät ja erilaiset sidosryhmät muodostavat oman osansa viestinnässä. Esimiesten rooli on keskeinen, sillä pääasiassa heillä on kattavin ja uusin tieto asioista sekä toimintatavoista. Lisäksi heidän tehtävänä on saada tiedot välittämään koko työyhteisön keskuuteen. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit sekä alihankkijat ja heidän kohdallaan on usein rajattua määrää, joihin he pääsevät mukaan organisaation sisäiseen tiedonvaihtoon. Yhteistyön luonteesta riippuen voidaan määrittellä kuuluvatko he lainkaan sisäisen viestinnän piiriin. (Juholin 2013, 194–195.)

Työntekijät ovat pääasiassa viestin vastaanottajia, sillä useimmiten viestit tulevat johdolta alaisille. Toki työntekijät ovat viestijöitä välittäessään viestejä eteenpäin ja antaessaan palautetta tai kehitys/muutosehdotuksia esimiehille. Työntekijöistä nostaisin erikseen esille vielä luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut, joilla on hieman erilainen asema viestinnässä. He ajavat työntekijöiden asemaa työpaikalla sekä valvovat sopimusten noudattamista ja ovat osavastuussa työrauhan säilyttämisestä yrityksessä. Tyypillisiä luottamusmiesten viestintätehtäviä ovat työsuhteasioista ja organisaatiomuutoksista informointi. (Juholin 2013, 209.) Luottamusmiehet ovat siis keskeisessä roolissa työyhteisöviestinnässä ja heidän rooliinsa kuuluu aktiivinen viestintä sekä työntekijöiden että esimiesten kanssa.

Useimmiten työyhteisöviestintä on viestintää, joka tapahtuu erilaisissa ryhmissä tai tiimeissä. Ryhmiin tai tiimeihin voi kuulua kaikki työyhteisön jäsenet, tai vain osa heistä. Suurissa organisaatioissa on yleensä useita eri tiimejä, joiden keskinäinen viestintä on myös työyhteisöviestintää. Julia T. Wood kirjoittaa kirjassaan (1999, 17–18) ”Communication theories in action” siitä, kuinka viestintään tiimeissä tai ryhmissä liittyy monia erilaisia seikkoja, joita tulee huomioida. Näitä seikkoja ovat

esimerkiksi ryhmän rakenne, johtajuusasetelmat, ryhmän jäsenten roolit sekä mahdolliset konfliktit. Halusin ottaa tämän esille, sillä viestinnän toimijat eivät ole aina täysin selvät. Työyhteisössä jokaisen tulisi olla tasapuolinen viestijä, mutta usein tahtoo käydä niin, että voimakkaammat persoonat nousevat esille, jolloin työyhteisön jäsenten roolit viestinnän suhteen voivat muuttua.

Organisaation sisäisessä viestinnässä toimijoilla on erilainen rooli riippuen viestintätilanteesta. Kahden ihmisen välinen tai pienissä ryhmissä tapahtuva viestintä on täysin erilaista, kuin sellainen viestintä, jossa yksi henkilö tiedottaa asiaa suurelle joukolla viestin vastaanottajia. Trenholm ja Jensen (1999, 24) ovat kirjoittaneet kirjassaan ”Interpersonal Communication” siitä, kun yksi henkilö viestii suurelle joukolla, jolloin yleisön rooli muuttuu ja he ovat vain passiivisia viestin vastaanottajia. (Trenholm & Jensen 1999, 24.) Tämä tapahtuu myös työyhteisössä silloin, kun esimies viestii suurelle joukolla työntekijöitä samanaikaisesti. Vastaanottajat ovat tällöin viestintätilanteen passiivisia jäseniä, toisin kuin kahdenkeskeisissä tai pienissä ryhmissä tapahtuvissa keskusteluissa, joissa hekin osallistuvat aktiivisesti viestintätilanteeseen.

### 3.5 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisessä viestinnässä on mahdollista ja tyypillistä hyödyntää eri kanavien yhdistelmää. Toisinaan tiedonkulun varmistamiseksi voidaan käyttää useampaa kanavaa, ja toisinaan eri sanomat välitetään eri kanavia pitkin. Kanavia on kirjallisia, sähköisiä sekä digitaalisia ja kanavan valinta on pohdittava viestinnän tavoitteen, sanoman, kohderyhmän, aikataulun ja maantieteellisten etäisyyksien mukaan. (Isohookana 2007, 226.) Lähes mahdotonta on siis löytää yksi ja ainoa kanava, joka toimisi joka tilanteessa. Kanavan valinta on keskeinen osa viestintää ja oikea kanava on helppo, nopea ja selkeä niin sanoman lähettäjän kuin vastaanottajan mielestä.

#### 3.5.1 Sähköiset kanavat

**Sähköposti** on tyypillisin ja käytetyin sisäisen viestinnän kanava. Sähköpostissa tiedote voi olla joko sähköpostiteksti tai liitetiedosto. Sähköpostissa on monia etuja; se on nopea, selkeä ja jos vastaanottaja tarvitsee sanomasta paperiversion, hän voi tulostaa sen vaivattomasti. Sähköpostin käytössä on tärkeää muistaa, että viesti on selkeä ja helppolukuinen ja otsikko tai viestin aihe kertoo viestin pääasian ja sitä kautta tärkeyden. Sillä useimmiten vastaanottaja päättelee viestin otsikosta,

onko kyseessä kiireinen viesti, joka on syytä avata heti, vai voiko se odottaa vielä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112–113.)

**Intranet** on organisaation sisäinen verkko, jonne vain yrityksen työntekijöillä on pääsy. Intranet on kätevä ja nopea tapa välittää viestejä ja keskustella asioista. Intranetin heikkous on useimmiten se, että tietoa on niin paljon, että sitä saa hakea kuin neulaa heinäsuovasta. Tiedonpaljous turhauttaa tiedonhakijaa ja sen vuoksi intranetin käyttö vähenee. Intranet on kuitenkin turvallinen ja nopea keino välittää tietoa ja siellä on mahdollista keskustella asioita yhteisesti. Intranetin käyttö on parhaimmillaan, kun siitä tulee päivittäinen rutiini työntekijälle. (Juholin 2013, 216.)

**Facebook** ja myös muu sosiaalinen media on kasvattanut suosiotaan työyhteisöviestinnän kanavana viime aikoina. Erilaiset Facebook keskustelut ja ryhmät ovat nousseet esille ja se on tärkeä sisäisen viestinnän kanava monissa työpaikoissa. Sisäisen viestinnän kanavana Facebook on varmasti hyvä, sillä se on läsnä lähes jokaisen arjessa ja siellä viestit ja ilmoitukset tavoittavat kohderyhmän heti. Lisäksi iso etu on, että Facebookissa näkyy ketkä kaikki ovat nähneet julkaisun. Veera Virta on kirjoittanut opinnäytetyön otsikolla ”Facebookin hyödyntäminen yrityksen sisäisessä viestinnässä”, ja työssään Virta on kehittänyt eräälle urheilukaupalle Facebookiin suljetun ryhmän, joka toimii keskeisenä sisäisen viestinnän kanavana. Ryhmän myötä liikkeen sisäinen viestintä parani ja henkilöstön palaute oli ”lähes yksinomaan positiivista” (Virta 2013, 25.) Facebook on mielestäni erinomainen kanava, sillä se mahdollistaa ilmoitukset, tiedostojen tallentamisen ja lataamisen, keskustelut ja kuvien lataamisen. Lisäksi se on ilmainen kanava toteuttaa sisäistä viestintää.

**Twitter** on yksi maailman suosituimpia sosiaalisen median palveluita. Twitteriin kirjautunut henkilö voi lähettää enintään 140 merkin mittaisia pikaviestejä, joita kutsutaan twiiteiksi. Twitterissä aihepiirit merkitään risuaidalla eli hashtagilla. Esimerkiksi, jos twiittini koskee Helsinkiä, merkitsisin ”#Helsinki”. Twitterin etu on se, että tavallisesti kiinnostavia twiittauksia lähetetään eteenpäin ja näin ollen twiitit saavat paljon uusia lukijoita. Viestintäkanavana Twitter toimii lähinnä markkinoinnillisesta näkökulmasta. (Honkala ym. 2013, 59.)

**Blogi** on verkkopäiväkirja, johon yksi tai useampi henkilö voi kirjoittaa säännöllisesti. Blogit ovat viime vuosina nousseet suureen suosioon myös Suomessa, vaikka viestinnän kanavina ne ovat hyvin harvinaisia. Blogeissa kommentointi ja keskustelun herättäminen ovat keskeisiä asioita ja yleensä

blogitekstin toivotaan leviävän ja saavan huomiota. Monilla isoilla yrityksillä on käytössään yksi tai jopa useampi blogi, joiden avulla näkyvyyttä halutaan saavuttaa. (Honkana ym. 2013, 60.)

### 3.5.2 Kasvokkain viestintä

**Kokous/palaveri** on erittäin tehokas viestinnän väline, jos se on mahdollista järjestää säännöllisesti ja saada kaikki työntekijät paikalle. Kokouksia voidaan järjestää perinteisen kokoontumisen lisäksi myös video- tai puhelinneuvotteluina, tai muiden sähköisten viestimien välityksellä (Harju 2003, 95). Kun kokous pidettäisi säännöllisesti, esimerkiksi kerran viikossa, ehkäistäisi sillä ns. puskaradion ja huhujen liikkumista, koska tiedonvajetta ei ehdi syntyä. Kokouksen keskeisenä etuna on se, että asiat viestitään kasvokkain, jolloin viestit välittyvät välittömästi. Näin ollen, jos viestin vastaanottajalla on lisäkysymyksiä tai palautetta asiaan liittyen, on palaute ja kysymysten esittäminen mahdollista välittömästi ilman viivettä. Kokous on tehokas ja hyvä kanava sisäisessä viestinnässä, mutta hieman hankala toteuttaa säännöllisesti ja siten, että kaikki asianomaiset pääsisivät paikalle. Kokous on monissa yrityksissä yksi monista kanavista, ja kokouksia pidetään, mutta ei niin säännöllisesti, että sillä voitaisi pääasiallista sisäistä viestintää hoitaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.) Leena Harju (2003, 94) on listannut syitä, miksi kokouksia pidetään eli mitkä voivat olla kokouksen tavoitteina. Kokouksella voidaan pyrkiä perehdyttämiseen, tiedottamiseen, raportoimiseen, kouluttamiseen, jonkin asian tai henkilön esittämiseen, päätöksentekoon, motivointiin, kehittämiseen, tukemiseen, parantamiseen, ideoimiseen, tavoitteiden priorisoimiseen, ongelmienratkaisuun, avun saamiseen, tutkimiseen, analysoimiseen tai koordinoimiseen. Kokouksen tyylistä riippuen, sillä voi olla hyvin erilaisia tavoitteita, joista joitakin olisi hankalaa, tai lähes mahdotonta saavuttaa muiden kanavien kautta.

**Kehityskeskustelu** on kerran tai kaksi kertaa vuodessa järjestettävä esimiehen ja alaisen kahdenkeskeinen keskustelu. Keskustelussa käsitellään pääasiassa työntekijän ja yrityksen tavoitteista ja saavutuksista, työtyytyväisyydestä, työtehtävistä sekä kehittämistarpeista. Kehityskeskustelu on tärkeä kanava antaa ja saada palautetta, niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. (Juholin 2013, 207–208.) Sisäisen viestinnän kanavana kehityskeskustelu on tärkeä, mutta kiireellisissä viesteissä se ei ole toimiva. Keskustelu on kuitenkin vuosittain tai puolivuositain järjestettynä tärkeä kanava keskustella sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta. Lisäksi keskustelu on hyvä kanava tarttua ja ottaa esille mahdollisia epäkohtia, joita viestinnässä, työilmapiirissä tai työtehtävissä on. Kehitys-



keskustelu on yksi hyvän sisäisen viestinnän kulmakivi ja mielestäni se osoittaa, että yrityksen johto on kiinnostunut työntekijöistä ja mahdollisiin epäkohtiin puuttumisesta.

**Tiedotustilaisuus** on hyvä keino viestiä sanomaa koko henkilöstölle kerralla. Tiedotustilaisuus ei kuitenkaan ole toimiva päivittäisessä tai viikoittaisessa sisäisessä viestinnässä. Tiedotustilaisuus sopii vuosittain tai puolivuositain pidettäväksi tilaisuudeksi, jossa tiedotetaan esimerkiksi yrityksen tuloksesta. Tiedotustilaisuuden jälkeen on hyvä avata keskustelupalsta asiasta esimerkiksi intranettiin, jonne koko henkilöstöllä on pääsy. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 111.)

### 3.5.3 Kirjalliset kanavat

**Tiedote** sisäisen viestinnän kanavana on nykyään pitkälti korvautunut sähköisillä viesteillä. Paperitiedote on hyvä, silloin kun se tavoittaa sanoman vastaanottajat ja on lyhyt ja napakka teksti. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 112.) Tiedote on käytännössä hyvä esimerkiksi viedä taukuhuoneen pöydälle, jolloin ruokatauolla työntekijät sitä varmasti vilkaisevat. Tiedote ei kuitenkaan ole ns. varma kanava, ja on hankalaa vakuuttua siitä, että tieto olisi mennyt kaikille.

**Ilmoitustaulun** merkitys sisäisen viestinnän kanavana on nykyään vähäinen. Nykyään ilmoitustauluissa on enemmänkin yleisiä asioita ja ohjeita, kuten esimerkiksi toimintaohjeet hälytystilanteita varten. Ilmoitustaulu on käytännössä toimiva lähinnä sellaisissa yrityksissä, jossa työntekijät ovat sähköisen verkon tavoittamattomissa. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 113.) Ilmoitustaulu voi olla, toimiva, jos työpaikalla on erikseen ilmoitustaulu vain tärkeille ja keskeisille tiedotteille. Useimmiten ilmoitustaululle unohtuu vanhat viestit, ja koko ilmoitustaulusta tulee sekava, eikä työntekijöillä ole kiinnostusta lukea sitä enää.

**Henkilöstölehti** on painettu, aikakauslehtityyppinen julkaisu, joka ilmestyy noin 4-12 kertaa vuodessa. Henkilöstölehti on yleinen sisäisen viestinnän kanava, jossa käsitellään kiireettömiä uutisia ja perehdytään asioihin tarkemmin. Henkilöstölehti ei kuitenkaan ole nopean ja selkeän sisäisen viestinnän paras kanava, sillä se ilmestyy vain aika ajoin ja kattaa enemmän yleisiä asioita ja uutisia kuin tärkeitä tiedotteita. Henkilöstölehti on erinomainen kanavayrityksen johdolle esitellä näkemyksiään yrityksen tavoitteista, tuloksista, kehittämisestä ja tulevaisuudesta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 116.)

”**Viestivihko**” on Osuuskauppa Suur-Savolla joissakin yksiköissä käytössä oleva sisäisen tiedottamisen kanava. Viestivihkon avulla siirretään työtehtäviä ja työpäivään liittyviä asioita työntekijältä toiselle. Vihko toimii siten, että se sijaitsee keskeisellä paikalla, esimerkiksi kassakoneen vieressä, ja jokainen voi kirjoittaa viestejä vihkoon ja jokainen pääsee niitä lukemaan. Viestivihkon tarkoitus on helpottaa esimerkiksi vuoronvaihtotilannetta, sillä aamuvuorolainen voi kirjoittaa vihkoon, jos on jotakin asiaa iltavuorolaisille. Usein kotiinlähtötilanteessa unohtuu helposti tärkeitä asioita, ja vuorot vaihtuvat miltei lennosta, joten aikaa ylimääräiselle rupattelulle ei ole. Viestivihkosta kuulin haastatellessani Osuuskauppa Suur-Savon toista ryhmäpäällikköä.

### 3.6 Sanoman informatiivisuus

Seuraavaksi pohditaan, kuinka viesti ja sen mukana kulkeutuva sanoma ovat mahdollisimman informatiivisia. Sanoman informatiivisuutta voidaan katsoa eri näkökulmista. Kanavaa ajatellen sanoma on informatiivinen silloin, kun kanavan kuormitus on mahdollisimman vähäinen. Pääasiassa kanavan kuormitusta joudutaan pohtimaan silloin, kun kanava on maksullinen tai ruuhkainen. Sanoman lähettäjän kannalta sanoma puolestaan on informatiivinen silloin, kun sanoma välittyy vastaanottajalle mahdollisimman samankaltaisena ja vastaavana kuin mitä lähettäjä ajattelee. Vastaanottajan kannalta informatiivisuus kasvaa silloin, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta mahdollisimman paljon asian tiimoilta. Mutta toisaalta voi olla parempi, että sanoman vastaanottaja joutuu itse ikään kuin ajattelemaan sanoman loppuun. Tällöin Åbergin (2002, 15–16) mukaan ”viihtökin lauseenpätkä voi aktivoida assosiaatioketjun, jonka tuloksena on arvokas, uusi oivallus.”

### 3.7 Sisäisen viestinnän häiriöt

Viestinnän professori Osmo A Wiio (1994, 214–222) on luokitellut viestinnän häiriöt neljään osaan: esteisiin, katoon, vääristymään ja kohinaan.

1. Esteillä tarkoitetaan konkreettisia esteitä, joiden vuoksi viesti ei mene lainkaan perille vastaanottajalle. Viesti voi esimerkiksi hukkuu matkalla, mennä väärään paikkaan tai jäädä vastaanottajalta huomaamatta. Este on aina lähettäjän ja vastaanottajan välissä, kun kato puolestaan on ainoastaan vastaanottajassa.

2. Kadolla tarkoitetaan sanoman häviämistä sen jälkeen, kun viestintätapahtuma on jo tapahtunut. Kadon syynä voi olla häviö, jolloin vastaanottaja jättää ottamatta tiedon vastaan tai torjunta, jolla tarkoitetaan tietoisesti tai tiedostamatta vastaanottaja on päättänyt, ettei tietoa oteta vastaan. Torjunta voi tapahtua esimerkiksi silloin, jos tieto on vastaanottajan arvojen tai asenteiden vastainen. Häviö ei ole vastaanottajan tahallinen päätös, vaan se johtuu esimerkiksi ylikuormituksesta, sillä ihminen voi ottaa tietoa vain rajallisen määrän vastaan.
3. Sanoman vääristymisellä tarkoitetaan sitä, että sanoman vastaanottaja ymmärtää viestin sanoman erilailla kuin mitä lähettäjä on tarkoittanut. Sanoma voidaan joko tulkita tai ymmärtää väärin.
4. Kohinalla tarkoitetaan hyötysanomaan sekoittuvaa ja häiritsevää informaatiota, joka saattaa lisätä sanomaan kuulumattomia ajatuksia ja miellelyhtymiä. Ulkoinen melu on yksi esimerkiksi kohinasta.

### 3.8 Yhteistoimintalaki

Suomessa työyhteisön tiedon tarpeen lisäksi yrityksen sisäinen viestintä perustuu myös lakiin. Vuonna 1979 voimaan tuli laki yhteistoiminnasta yrityksissä, joka nykyään tunnetaan lyhemmin nimellä yt-laki. Yt-laki on viimeksi uudistunut vuonna 2007. Tämän lain tarkoituksena on lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskeviin päätöksiin. Lakia sovelletaan yrityksiin, joissa työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20.

Yhteistoimintalain määritelmä (30.3.2007/334):

*”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimavi-*

*ranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.”*

Yt-laki pyrkii luomaan yhteisymmärrystä työntekijöiden ja työnantajien välille sekä antamaan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa heihin liittyviin asioihin. Yhteistoimintalaki velvoittaa myös työnantajan tiedottamaan henkilöstölle esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymistä. Yt-lain puitteissa työnantaja ei siis voi jättää työntekijöitä pimentoon tai täysin ulkopuoliseksi heitä koskevasta päätöksenteosta. (Yhteistoimintalaki 334/2007; Juholin 2013, 35–36.)

## **4 OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO**

Osuuskauppa Suur-Savo on Mikkelin, Savonlinnan ja Pieksämäen talousalueilla toimiva yli 62 000 asiakasomistajan omistama yritys. Koko toimialueen kotitalouksista jo yli 76 % on Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajia. Osuuskauppa Suur-Savo toimialoja ovat päivittäis- ja erikoistavara-kauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, autokauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Lisäksi Osuuskauppa Suur-Savo tarjoaa pankkipalvelut ja Mikkelissä Osuuskaupalla on myös oma leipomo. Osuuskaupan perustehtävänä on tarjota asiakasomistajille kilpailukykyisiä palveluita, ja osuustoiminnallisen periaatteen mukaan Osuuskauppa Suur-Savo käyttää liiketoiminnasta syntyvän tuloksen asiakasomistajien ja oman toimialueen hyväksi. (S-kanava 2015.)

### **4.1 S-Ryhmä**

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmän muodostuu 20 alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta sekä kahdeksasta paikallisuosuuskaupasta, joista yksi on siis Osuuskauppa Suur-Savo. Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja vastaa koko S-ryhmän strategisesta ohjauksesta sekä eri ketjujen kehittämisestä. SOK-yhtymän muodostavat SOK sekä sen tytäryhtiöt. SOK harjoittaa alueellisten ja paikallisten tytäryhtiöiden lisäksi Baltian alueella ja Pietarissa markketauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-kanava 2015).

## 4.2 Mara-linja

Osuuskauppa Suur-Savon Mara-linjalla tarkoitetaan matkailu- ja ravitsemiskauppaa, johon kuuluvat hotellit, ruokaravintolat, iltaravintolat, kahvilat ja pikaruokaravintolat. Osuuskauppa Suur-Savolla on tällä hetkellä Etelä-Savon alueella 11 ruokaravintolaa, neljä iltaravintolaa sekä 7 kahvila/pikaruokaravintolaa. Mikkelissä sijaitsevat ruokaravintolat ovat Amarillo, Fransmanni, Gastro-pub Eino, Mikkelin klubi, Rosso, Pruuvi sekä Päämaja ja Savonlinnassa puolestaan Majakka, Muikkuterassi, Olavinlinnan ravintolat sekä Perlina di Castello. Lisäksi Mikkelissä sijaitsevat iltaravintolat Bar'n'Night Vaakuna sekä Wilhelm Public House sekä kahvilat/pikaruokaravintolat Cafe Stella, Buffa, Hesburger ja Presso. Savonlinnan alueella sen sijaan sijaitsevat iltaravintolat Tamino Bar&Night, Mefisto sekä kahvilat/pikaruokaravintolat Presso Prisma, Presso Sokos sekä Rosso Express. Näiden lisäksi Osuuskauppa Suur-Savon Mara-linja pitää sisällään kolme hotellia, jotka ovat Original Sokos hotel Vaakuna Mikkelissä ja Original Sokos Hotel Seurahuone sekä kesähotelli Tott Savonlinnassa. Osa Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloista sekä kesähotelli Tott ovat avoinna ainoastaan kesäsesongin aikana. (Kattaa Savon 2015.)

Osuuskauppa Suur-Savon Mara-toimialan yksiköitä on runsaasti ja tarjonta on erittäin monipuolista. Perinteisen kotimaisen ruoan lisäksi ravintoloissa voi maistella maalaisranskalaista, italialaista, välimerellistä sekä texmex-tyyppistä ruokaa. Koska toimipaikkoja on paljon, on paljon myös tietoa tapahtumista, kampanjoista, tarjouksista sekä yleisesti eri yksiköiden toiminnasta. Tämän vuoksi kiinnostuin tutkimaan sisäistä viestintää ja sitä, kuinka voimme löytää parhaat kanavat toteuttaa viestintää organisaatiossa siten, että työntekijät löytävät helposti omaa työtä ja yksikköä koskevan tiedon.

## 5 TUTKIMUS

Seuraavaksi kartoitetaan työn tausta, tavoitteet ja rajaaminen sekä esitellään menetelmät, joilla opinnäytetyön tutkimus on toteutettu.

## 5.1 Työn tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantajan tarpeisiin pohjautuva tutkimus. Tarve pohjautuu työtyytyväisyystutkimuskyselyn heikkoihin arvosanoihin sisäisessä viestinnässä. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisen viestinnän nykytila sekä löytää mahdolliset selkeät ongelmakohdat. Työ keskittyy ensisijaisesti työntekijöiden näkökulmaan ja toiveisiin sisäisen viestinnän kanavia ja sen yleistä toimivuutta kohtaan. Tarkoitus on saada esille työntekijöiden mielestä parhaat kanavat toteuttaa sisäistä viestintää sekä luoda mahdollisia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi.

## 5.2 Työn rajaaminen

Opinnäytetyö rajattiin siten, että tutkimukseen kuuluvat ainoastaan ravitsemisalalan yritykset. Eli tässä tapauksessa Osuuskauppa Suur-Savon matkailu- ja ravitsemiskaupan yrityksistä hotellit jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen mukaan kuuluu Osuuskauppa Suur-Savon ruokaravintolat, kahvilat- ja pikaruokaravintolat sekä iltaravintolat. Sisäistä viestintää ei tutkittu toimipaikkakohtaisesti, ja näin ollen kyselylomakkeessa ei eritelty yksiköitä, vaan ainoastaan onko kyseessä ruokaravintola, kahvila / pikaruokaravintola vai iltaravintola. Tutkimus keskittyi siis löytämään yleisesti toimivia ratkaisuja tai selkeitä epäkohtia.

## 5.3 Menetelmät ja toteutus

Tämä opinnäytetyö on tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Työssä käytetään sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Pääasiassa kuitenkin keskitytään kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, joka pyrkii ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, joilla tutkittavaa ilmiötä pyritään selittämään, toisin kuin määrällinen tutkimus, jossa keskeistä on hyödyntää lukuja ja numeroita. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, eli siitä, kuinka ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön tai asian. (Kananen 2014, 18–19.) Tässä tapauksessa pyrittiin selvittämään, millaisena henkilöstö pitää sisäistä viestintää ja millä keinoin heidän mielestään sisäistä viestintää voitaisi kehittää yrityksessä.

### 5.3.1 Haastattelu

Ensimmäinen tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu. Haastattelin Osuuskauppa Suur-Savon Mikkelin ja Savonlinnan ryhmäpäälliköitä, eli haastatteluja oli yhteensä kaksi kappaletta ja ne toteutettiin lokakuun puolivälissä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän tämänhetkiset kanavat ja toimivuus esimiesnäkökulmasta. Lisäksi haastattelu toimi taustana kyselylomakkeelle. Jos haastateltavilla oli toiveita tai ehdotuksia, joita he haluaisivat saada selville työntekijöiden mielipiteistä aiheeseen liittyen, oli kyselylomakkeeseen vielä mahdollista lisätä kohtia.

Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu tai avoin eli strukturoimaton haastattelu. Strukturoitu haastattelu on useimmiten lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat etukäteen tarkasti suunniteltu. Lomakehaastattelua toteutetaan useimmiten silloin, kun haastateltavia on paljon, sillä se on nopea tapa kerätä tietoa suureltakin joukolta haastateltavia. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa puolestaan haastattelun runkona toimivat teemat, joiden ympärille hieman keskustelutyypinen haastattelu muodostuu. Teemahaastattelussa voi olla myös joitakin rajatumpia kysymyksiä, mutta pääasiassa se etenee teemojen eli valittujen aiheiden mukaan. Strukturoimaton eli avoin haastattelu sen sijaan on täysin vapaamuotoinen ja muistuttaa tavallista keskustelua (Metsämuuronen 2008, 40–41.) Itse päätin toteuttaa haastattelut teemahaastatteluina, jolloin suunnittelen etukäteen raamit ja teemat, joista keskustelen. Tarkat kysymykset olisivat saattaneet jättää keskeisiä seikkoja pois, joita en kysymysten tekovaiheessa olisi osannut ottaa huomioon. Lisäksi jos suunniteltujen teemojen lisäksi haastateltavalla oli muuta kommentoitavaa, oli muut asiat helpompi ottaa esille keskustelun tapaisessa teemahaastattelussa.

Haastattelun teemat:

- Sisäisen viestinnän toimivuus
- Sisäisen viestinnän mahdolliset selkeät ongelmakohdat
- Sisäisen viestinnän kanavat
- Sisäisen viestinnän toimijat
- Vakiintuneet käytännöt sisäiseen viestintään liittyen
- Sisäisen viestinnän kehitys

Edellä mainittujen teemojen lisäksi halusin haastattelussa ottaa esille myös perehdyttämisen, sillä se on hyvän sisäisen viestinnän merkki. Uuden työntekijän perehdyttäminen yritykseen ja työtehtävään on tärkeä osa yrityksen sisäistä viestintää. Huolellisella perehdyttämisellä, jossa huomioidaan motiivointi ja uuden työntekijän sitouttaminen niin yritykseen, työtehtäviin kuin tavoitteisiin, saavutetaan pitkällä tähtäimellä parhaat tulokset. (Isohookana 2007, 238–239.)

Haastattelujen analysointi tapahtui siten, että poimin vain keskeiset ja tärkeät asiat työhön. Haastatteluja en äänittänyt ja litteroinut, vaan kirjasin haastattelutilanteessa paperille muistiin tärkeiksi katsomani seikat ja kommentit. Tärkeintä oli analysoida ja löytää mahdolliset selkeät erot esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä sisäistä viestintää kohtaan. Keskeistä oli myös selvittää, mieltävätkö esimiehet ja työntekijät sisäisen viestinnän toimivuuden samalla tasolla.

### 5.3.2 Kyselylomake

Kyselylomake (liite 2) jaettiin kaikille Osuuskauppa Suur-Savon ravitsemisalalan yritysten työntekijöille. Eli ruokaravintoloihin, kahviloihin/pikaruokaravintoloihin ja iltaravintoloihin. Kyselylomakkeisiin vastanneiden työntekijöiden kesken arvottiin yksi majoituuslahjakortti, jonka toimeksiantaja kustansi. Lahjakorin toivottiin toimivan kannustimena vastaajille. Kyselylomake tehtiin sähköiseen muotoon Webropol-järjestelmän avulla ja kyselylomakkeeseen pääsi vastaamaan verkossa sille luomani linkin tai qr-koodin kautta. Kyselylomakkeen saate (liite 1) sekä linkki ja gr-koodi, joiden kautta lomakkeeseen pääsee vastaamaan, lähetettiin sähköpostitse kunkin yksikön ravintolapäällikölle. Ravintolapäälliköiden tehtävänä oli jakaa tieto kyselystä alaisilleen ja viestissä oli toivottu, että he myös printtaisivat ilmoitustaululle viestin. Sähköpostit lähetettiin tiistaina 3.11.2015 ja vastausaikaa oli kymmenen päivää. Heikon vastausprosentin vuoksi päätimme kuitenkin pidentää vastausaikaa muutamalla päivällä, ja laittaa jo toistamiseen muistutusviestit eteenpäin. Lopullinen vastausmäärä oli saatu marraskuun 17 päivään mennessä, jonka jälkeen tulosten tarkastelu voitiin aloittaa.

Hyvä kyselylomake on selkeä ja ulkonäöltään sellainen, että se houkuttelee vastaamaan. Hyvän lomakkeen tulee olla myös loogisesti etenevä ja ymmärrettävä, eivätkä kysymykset saa johdattaa harhaan. Myös vastausohjeiden tulee olla selkeät, jotta vastaajan ei tarvitse epäröidä vastaako hän nyt oikeaan asiaan. (Heikkilä 2014, 46–47.) Pysin tekemään mahdollisimman selkeän kyselylomakkeen



ja karsin turhat kysymykset ja tiedot pois, esimerkiksi tässä tapauksessa vastaajan sukupuolella ei ole väliä, joten sitä ei lainkaan kysytä. Kyselylomakkeessa hyvät kysymykset ovat tarpeellisia, hyödyllisiä, kohteliaita, ymmärrettäviä, selkeitä ja yksiselitteisiä. Hyvä kysymys ei saa olla johdattelleva ja sen kieliasun on oltava moitteeton. (Heikkilä 2014, 54.)

Tutkimuksen kyselylomake koostui taustatietojen lisäksi ikään kuin kahdesta osiosta; sisäisen viestinnän tämänhetkisestä tilasta ja toiveista, joita työntekijällä on sisäiseen viestintään, ja etenkin sen kanaviin, liittyen. Lomakkeessa ei kysytty yksikköä, jossa henkilö työskentelee, vain ainoastaan onko kyseessä ruokaravintola, iltaravintola vai kahvila/pikaruokaravintola. Lomakkeessa kahvila ja pikaruokaravintola ovat yhtenäinen toimipaikka, kuten Mikkelissä Prisman Ravintolamaailma, jossa yhdistyvät kahvila Presso sekä pikaruokaravintolat Buffa ja Hesburger. Lomakkeessa sisäisen viestinnän tämänhetkistä toimivuutta kysyttiin väittämien kautta, esimerkiksi ”sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa”. Väittämissä käytettiin 5-portaista Likterin asteikkoa, jonka toisena ääripäänä on ”täysin eri mieltä” ja toisena ”täysin samaa mieltä” (Heikkilä 2014, 51).

Lomakkeessa keskityttiin ennen kaikkea viestinnän kanaviin, eli siihen mitä kautta viestit kulkevat. Tiedottamisen kanava valitaan sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan, eli on tärkeää pohtia, mitkä kanavat missäkin tilanteessa ovat toimivimmat. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109–116.) Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimusta tehdessä, sillä tavoitteena oli selvittää kanavat, jotka työntekijät eli tässä tapauksessa sanoman vastaanottajat, kokevat toimivimmiksi. Lisäksi kyselylomakkeessa on tärkeää ottaa esille, kuka toimii yrityksessä pääasiallisena viestijänä eli kenen sanomana viestintä tulee työntekijöiden keskuuteen. Johdon vastuulla on, että henkilöstö tuntee yrityksen toimintatavat, liikeidean, arvot, vision, tavoitteet ja strategiat, joilla tulevaisuuden tavoitteita on tarkoitus saavuttaa (Isohookana 2007, 225). Eli tärkeää on, että kanava, jota pitkin tieto tavoittaa työntekijät on muu kuin puskaradio tai työtoverin kanssa kahvipöytäkeskustelu. Esimies on vastuussa sisäisestä tiedottamisesta ja tasapuolisuuden vuoksi on tärkeää, että jokainen työntekijä saa tiedon oikeaa kanavaa pitkin oikealta henkilöltä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Seuraavaksi käsitellään haastattelujen ja kyselylomakkeiden tuloksia. Ensimmäisenä esitellään ryhmäpäälliköiden näkemykset sisäisestä viestinnästä ja sen jälkeen keskitytään kyselylomakkeen tulosten tarkasteluun ja analysointiin. Kyselylomakkeen tuloksista selviää työntekijöiden näkemykset sisäisestä viestinnästä.

### 6.1 Ryhmäpäälliköiden näkemykset sisäisestä viestinnästä

Haastatteluissa tarkoitukseni oli saada esimiesnäkökulma Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisen viestinnän toimivuudesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että sisäisessä viestinnässä muutamia selkeitä ongelmakohtia on havaittavissa, ja että viestinnän toimivuus riippuu pitkälti yksiköstä. Ongelmakohtina esimiehet pitivät tiedon paljoutta, teknologian nopeaa kehitystä sekä monimutkaisia mobiilikanavia. Haastateltavien mukaan tiedon paljous johtuu pitkälti siitä, että niin ulkoisessa kuin sisäisessä viestinnässä sekoittuvat SOK:n, Osuuskauppa Suur-Savon, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä kunkin yksikön omat sisäiset viestit. Asiaa on paljon ja sen vuoksi tärkeät viestit saattavat hukkuu viestimassan sekaan. Tämän vuoksi haastateltavat pitivät tärkeänä ”arkiviesteille” oman kanavan löytämistä ja yleisille viesteille oman kanavan löytämistä. Arkiviesteillä he tarkoittivat jokapäiväisiä, omaa yksikköä ja työtehtäviä koskevia viestejä.

Teknologian kehittymistä pidettiin sikäli ongelmana, että on haastavaa pysyä kehityksen mukana. Tällä hetkellä toiminnassa oleva mobiilikanava voi olla vuoden päästä jo täysin vanhanaikainen. Lisäksi viestinnän mobiilikanavien vaihtelu ja loputon kehittyminen vievät yritykseltä jatkuvasti resursseja ja ovat näin ollen myös taloudellinen taakka. Ryhmäpäälliköt pitivät haastavana myös sellaisen kanavan löytämistä, joka sopisi kaiken ikäisille. Tällä hetkellä elämme muutosvaihetta, sillä nuoremmat ovat tottuneet mobiilisovelluksiin ja sosiaalisen median päivittäiseen käyttöön, kun vanhemmat, lähempänä eläkeikää olevat henkilöt, eivät saata osata, eivätkä välttämättä halua opetella nykyaikaisten sovellusten ja median käyttöä.

Yhtenä ongelmana nähtiin tällä hetkellä käytössä olevien kanavien monimutkaisuus. Esimerkiksi intranet Sintraa pidetään hankalana ja sieltä tiedonetsimistä jopa turhauttavana. Toisen ryhmäpäällikön mukaan ”tieto tulisi olla yhden klikkauksen päässä, helposti löydettävissä.” Eli tulisi löytää yk-

si, tai korkeintaan kaksi, selkeää kanavaa, joista työhön tarvittava arkitieto löytyisi helposti ja nopeasti.

Ryhmäpäälliköiden haastatteluissa kävi ilmi, että Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisen viestinnän työnjako on selkeä: toimialajohtaja viestii ryhmä- ja ravintolapäälliköille, ja kunkin yksikön ravintolapäällikön vastuulla on viedä viestit työntekijöille. Selkeä jako helpottaa sisäisen viestinnän toimivuutta ja sen ansiosta jokainen tietää kuka on se henkilö, keneltä itse lähtee tietoa kysymään. Suuressa organisaatiossa sisäisen viestinnän selkeys on ensiarvoisen tärkeää, sillä tietoa on paljon saatavilla useiden eri kanavien kautta.

Muutamista sisäisen viestinnän haasteista huolimatta ryhmäpäälliköt pitivät viestintää pääosin toimivana. Karkeasti he arvioivat ”toimivuusprosentiksi” 60–70 %. Heidän mukaansa viestinnän toimijat ovat selkeät ja ongelmat keskittyvät lähinnä kanaviin, sekä niiden toimivuuteen ja valintaan.

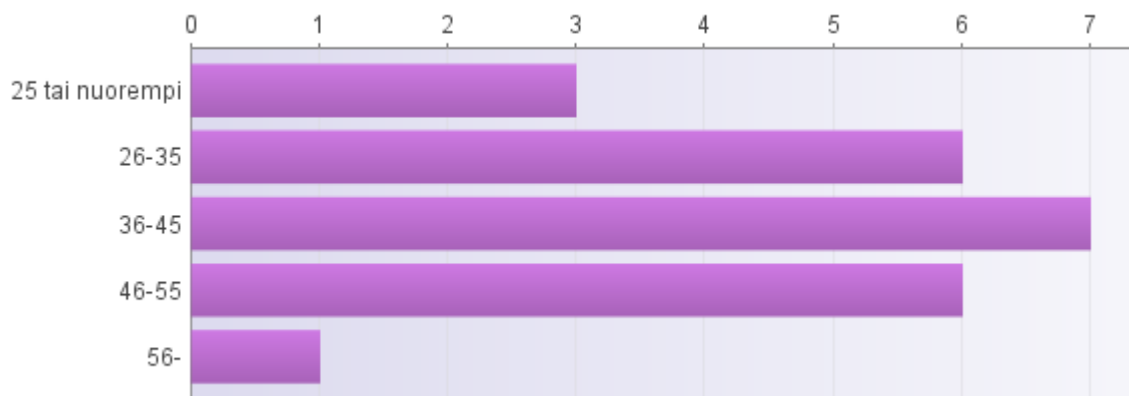
## **6.2 Työntekijöiden näkemykset sisäisestä viestinnästä**

Kyselylomake koostui taustatiedoista eli taustamuuttujista sekä sisäisen viestinnän toimivuuteen ja kanaviin liittyvistä tarkentavista kysymyksistä. Taustamuuttujia lomakkeessa olivat ikä, toimipaikka (ruokaravintola, iltaravintola vai kahvila/pikaruokaravintola), kaupunki sekä työssäoloaika. Tarkentavina kysymyksinä toimivat sisäistä viestintää koskevat väittämät, joita vastaajan tuli arvioida oman toimipaikkansa näkökulmasta. Väittämien avulla pyrittiin löytämään mahdollisia selkeitä ja yleisiä ongelmakohtia. Väittämien lisäksi tarkentavina kysymyksinä olivat myös kanavat, joiden kautta työntekijät saavat tietoa sekä kolmen heidän mielestään parhaan kanavan valinta. Lisäksi lomakkeessa kysyttiin, mistä työntekijät haluaisivat saada lisää tietoa, sekä tiedusteltiin, jos he eivät saa tärkeitä viestejä ajoissa tai ollenkaan, mistä he luulevat sen johtuvan. Lopuksi oli vielä vapaata tilaa kirjoittaa omia kommentteja tai kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen.

Työntekijöitä on yhteensä 100 henkilöä ja vastauksia saimme lopulta 23 kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 23 %. Vastausprosentin ollessa kuitenkin vain alle neljännes, tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, mutta hyvin suuntaa-antavina kyllä.

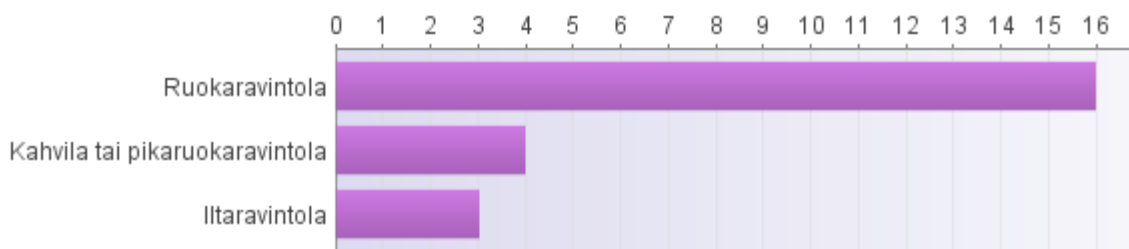
### 6.2.1 Vastaajien taustamuuttajat

Vastaajien ikäjakauma oli vaihteleva. Vastaajista seitsemän (30,4 %) oli 36–46 vuotiaita, kuusi (26,1 %) 46–55 vuotiaita ja toiset kuusi (26,1 %) 26–35 vuotiaita. Lisäksi kyselyyn vastasi kolme (13,0 %) iältään alle 25-vuotiasta ja yksi (4,3 %) yli 56-vuotias. Positiivista on, että kyselyyn vastanneissa henkilöissä on selkeästi eri-ikäisiä ihmisiä ja näin ollen saamme eri ikäryhmien mielipiteitä huomioitua tutkimuksessa. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 1.



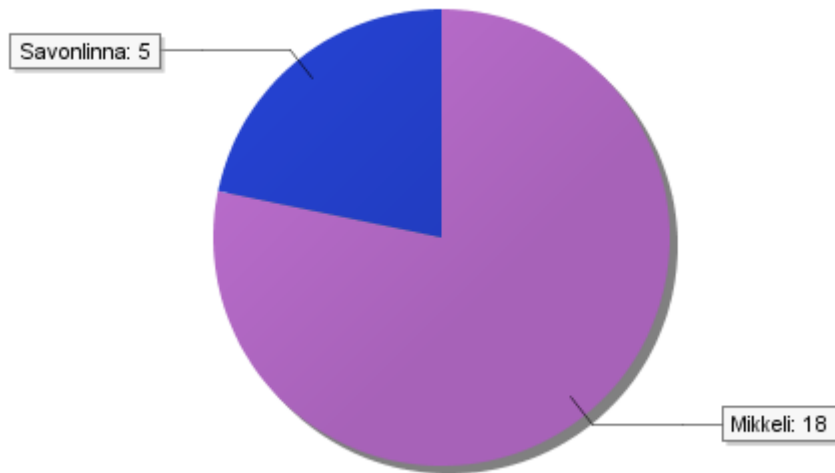
**KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma**

Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa - 16 henkilöä (69,6 %) työskentelee ruokaravintolassa. Vastaajista neljä (17,4 %) kahvilassa tai pikaruokaravintolassa ja kolme (13,0 %) iltaravintolassa.



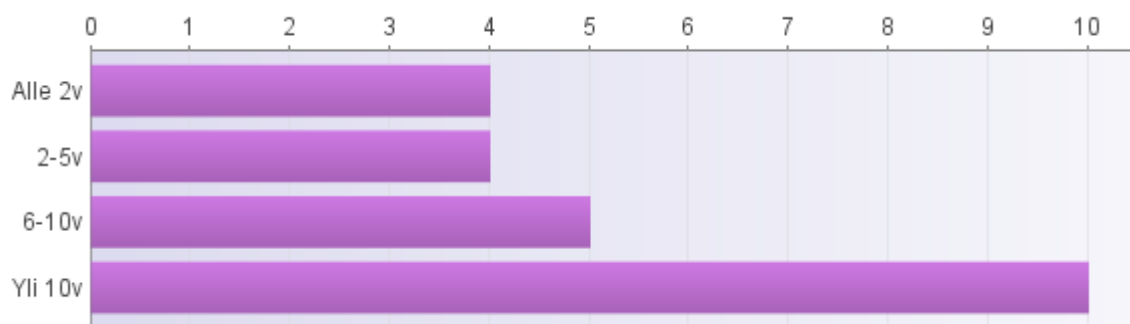
**KUVIO 2. Vastaajien työpaikka**

Kuviosta 3 huomaa, että suurin osa vastaajista (78,3 %) työskentelee Mikkelin toimipaikoissa. Loput (21,7 %) sen sijaan työskentelee Savonlinnan toimipaikoissa.



**KUVIO 3. Kaupunki, jossa vastaajat työskentelevät**

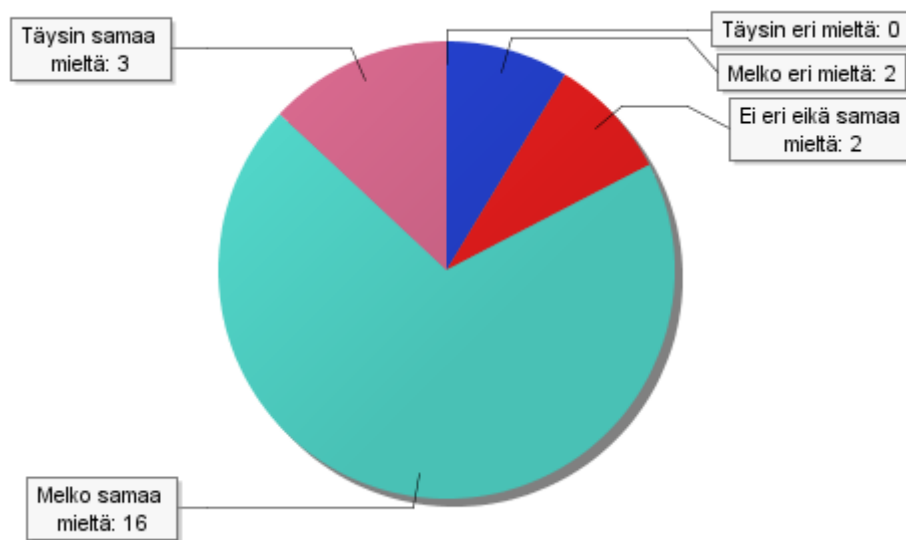
Vastaajista suurin osa, 43,5 %, on työskennellyt Osuuskauppa Suur-Savolla yli kymmenen vuotta. 6-10 vuotta työskennelleitä oli toiseksi eniten eli 21,7 % ja 2-5 vuotta tai alle 2- vuotta työskennelleitä molempia oli 17,4 %. Vastaajista suurimmalla osalla on pitkä työhistoria takana ja he ovat työskennelleet jo vuosia Osuuskauppa Suur-Savolla. Vastaajien työssäoloajan jakauma näkyy kuviossa 4.



**KUVIO 4. Vastaajien työssäoloaika**

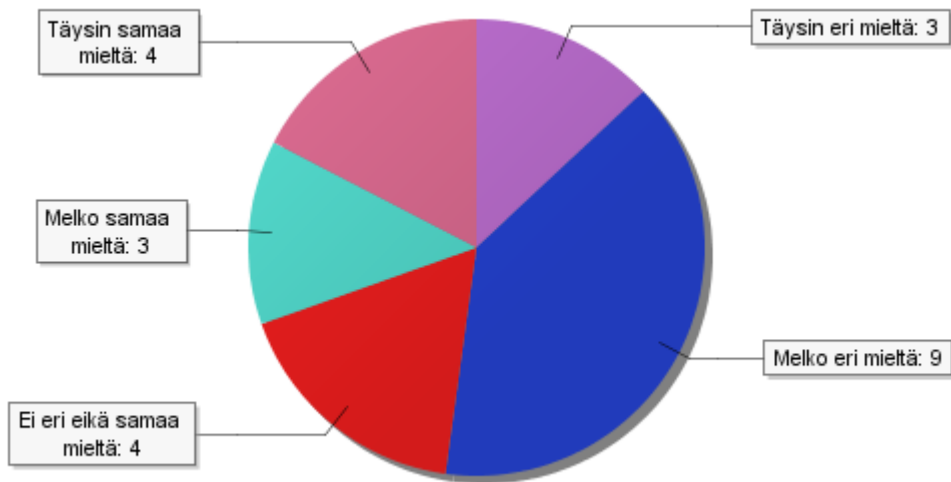
## 6.2.2 Sisäisen viestinnän toimivuus

Vastaajista suurin osa, 69,6 %, vastasivat olevansa melko samaa mieltä väittämään ”sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa” kanssa. Yksikään vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Numeraalisesti asteikolla 1-5 sisäisen viestinnän toimivuudeksi saadaan 3,87. Mielestäni tämä on hyvä tulos ja kertoo sen, että pääosin sisäinen viestintä on työntekijöiden mielestä toimivaa. Kuviossa 5 voi tarkastella tarkemmin vastaajien mielipiteiden jakautumista.



**KUVIO 5. Sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa**

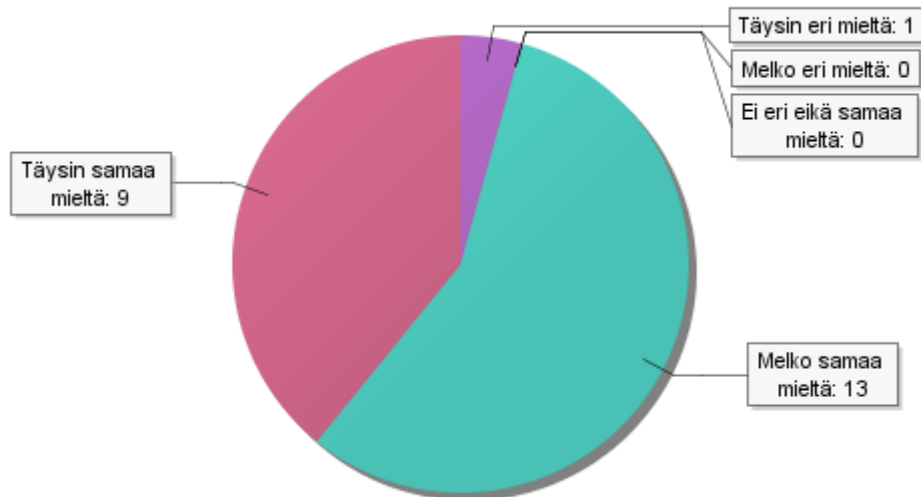
Väittämä ”saan liikaa viestejä, jotka eivät koske omaa työtäni” jakoi vastaajien mielipiteitä melko tasaisesti. Kuitenkin selkeästi suurin osuus, 39,1 %, oli väittämän kanssa melko eri mieltä, eli he eivät koe saavansa paljon viestejä, jotka eivät koske heidän omaa työtään. Kuviossa 6 näkyy tarkemmin mielipiteiden jakautuminen.



**KUVIO 6. Saan liikaa viestejä, jotka eivät koske omaa työtäni**

### 6.2.3 Tiedon löytäminen

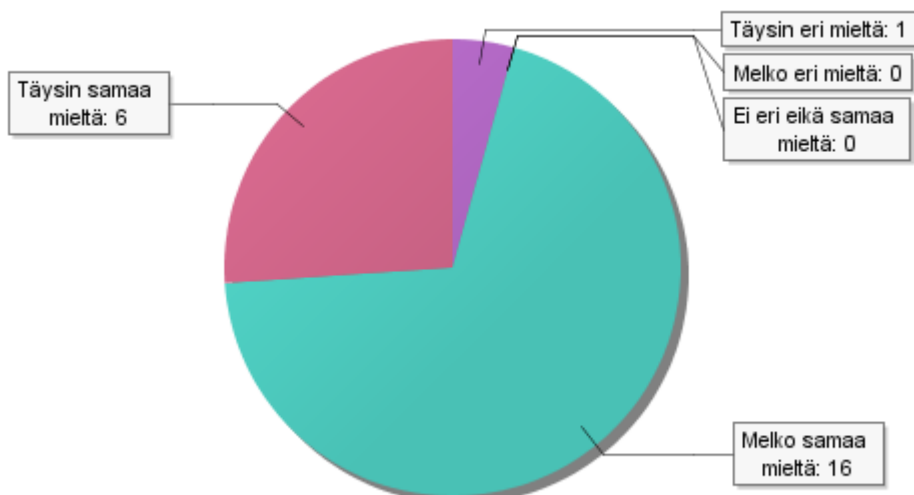
Väittämän ”tiedän, mistä haen työtäni koskevaa tietoa” kohdalla noin puolet (56,5 %) vastasivat olevan melko samaa mieltä. 39,1 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin eri mieltä (ks. kuvio 7). Väittämän tuloksista voimme päätellä, että suurin osa vastaajista tietää selkeästi, mistä hakea omaa työtä koskevaa tietoa. Tästä voi päätellä, että vaikka kanavia on käytössä paljon, on selvää mitä kanavaa pitkin tärkeä, omaa työtä koskeva tieto saadaan selville. Samankaltainen tulos tiedon löytämisen suhteen ilmeni myös Jenni Rötön tutkimuksessa ”Sisäinen viestintä – Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki”. Rötön tutkimuksessa vastaajista 68 %, eli selkeästi suurin osa, oli sitä mieltä, että he ovat melko samaa mieltä väittämän ”tiedän, mistä haen tietoa työtäni koskien” kanssa (Rötkö 2007, 38.)



**KUVIO 7. Tiedän, mistä haen työtäni koskevaa tietoa**

#### 6.2.4 Viestien kulku

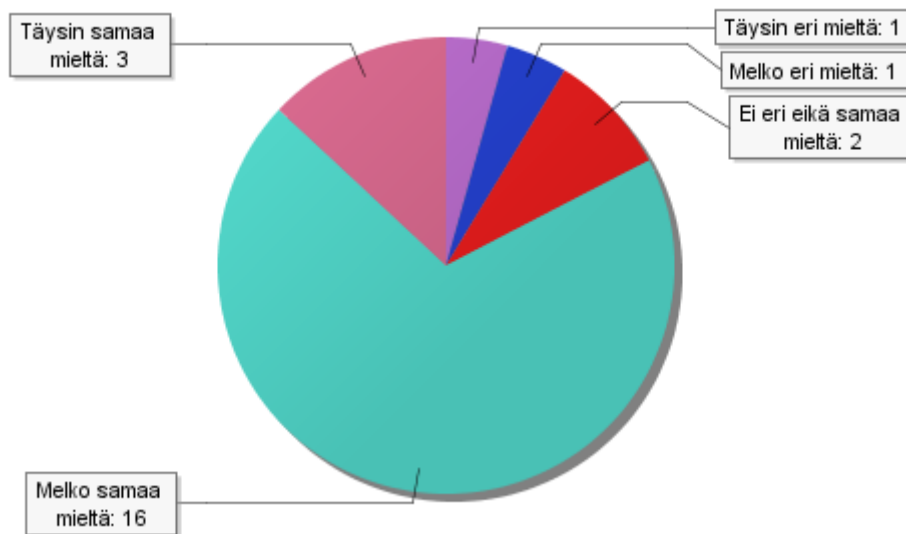
Väittämään ”jaan tietoa eteenpäin” suurin osa, 69,6 %, vastasi melko samaa mieltä. Toiseksi eniten, 26,1 %, vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja vain yksi vastaaja vastasi olevansa täysin eri mieltä (ks. kuvio 8). Tämä kertoo sen, että työntekijät selkeästi jakavat tietoa toisilleen ja viestit kulkevat hyvin työntekijöiden keskuudessa.



**KUVIO 8. Jaan tietoa eteenpäin**



16 vastaajaa (69,6 %) oli melko samaa mieltä väittämän ”koen saavani viestit oikealta henkilöltä” kanssa. Muiden seitsemän vastaajan (noin 30,4 %) kesken vastaukset jakautuivat tasaisesti; kolme heistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, yksi täysin eri mieltä, yksi melko eri mieltä ja kaksi ei eri, eikä samaa mieltä. Pääasiassa siis työntekijät olivat sitä mieltä, että tieto saapuu heille oikealta henkilöltä. Mielipiteiden jakautumista voi tarkastella kuvioista 9.



**KUVIO 9. Koen saavani viestit oikealta henkilöltä**

Työntekijöiltä kysyttiin avoimessa kysymyksessä, että ”jos et saa tärkeitä viestejä ajoissa tai ollenkaan, mistä se mielestäsi johtuu”. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi kuusi henkilöä (26,1 %). Vastaajista kaksi arvioi, että informaation paljous olisi syynä, jos he eivät saa tärkeitä viestejä ajoissa tai ollenkaan. Ryhmäpäälliköiden haastatteluissa kävi ilmi sama syy, sillä ryhmäpäällikötkin arvioivat, että joitakin tärkeitä viestejä saattaa hävitä viestimassan sekaan. Työntekijöistä yksi arvioi syyksi ”inhimilliset syyt” ja yksi sen, että ”oletetaan, että asia on jo kaikilla tiedossa”. Lisäksi yhtenä syynä pidettiin sitä, että ”kaikki eivät näe asioita samalla tavalla ja eivät viesti tärkeitä asioita eteenpäin”.

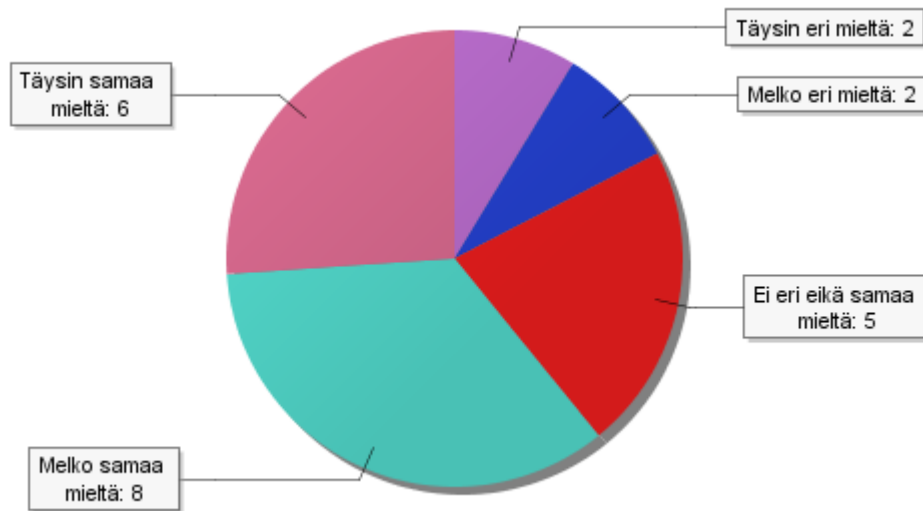
Arvelen, että pääasiassa viestit kuitenkin tavoittavat vastaanottajansa, koska tähän avoimeen kysymykseen ei vastannut kuin kuusi vastaajaa.

### 6.2.5 Viestinnän avoimuus

Viestinnän avoimuutta koskeva väittämä jakoi mielipiteitä. Melko samaa mieltä väittämän kanssa oli kahdeksan henkilöä (noin 34,8 %), täysin samaa mieltä kuusi henkilöä (26,1 %), ei eri, eikä samaa mieltä viisi henkilöä (21,7 %), melko eri mieltä kaksi henkilöä (8,7 %) sekä täysin eri mieltä myös kaksi henkilöä (8,7 %) (ks. kuvio 10).

Sisäisen viestinnän avoimuus jakoi mielipiteitä myös Katja Halosen pro gradu -tutkielmassa ”Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatiossa – tapaustutkimus Sastamalan perusturvakuntayhtymä” (2010, 69). Sekä Halosen tutkimuksessa että omassa tutkimuksessani, suurin osa vastaajista piti viestintää tarpeeksi avoimena, mutta selkeästi viestinnän avoimuutta koskevat väittämät jakavat mielipiteitä muita väittämiä tasaisemmin. Halosen tutkimuksessa hieman vajaa 20 % tutkimukseen vastanneista piti sisäistä viestintää turhan salailevana. Sama tulos ilmeni myös omassa kyselytutkimuksessani, sillä melko eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän ”viestintä on mielestäni tarpeeksi avointa” oli yhteensä 17,4 % vastaajista. (Halonen 2010, 69.)

Viestinnän avoimuus koetaan selvästi sisäisen viestinnän edistävänä tekijänä. Marja-Leena Hiltusen pro gradu -tutkielmassa ”Mikä meitä yhdistää – Sisäisen viestinnän vaikutus yhteisöllisyyden kokemiseen” (2013, 57) käy ilmi, että sisäisen viestinnän haittapuolena koettiin ensisijaisesti tiedon panttaaminen ja avoimuuden puute. Ensisijaisena sisäisen viestinnän edistävänä tekijänä Hiltusen tutkimuksessa esille nousi puolestaan avoimuus ja heti sen jälkeen viestintäkanavien ja -tapojen tehokkuus.



**KUVIO 10. Viestintä on mielestäni tarpeeksi avointa**

### 6.2.6 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia koskevasta kysymyksestä käy ilmi, että käytössä on useita eri kanavia, joista selkeästi eniten esille nousi kasvokkain viestintä esimiehen kanssa. Esimies on pääasiassa vastuussa siitä, että tarvittava tieto on kaikilla yksikön työntekijöillä ja on positiivista, että viestintää tapahtuu kasvokkain esimiehen kanssa. Tällöin esimies voi myös helpommin vakuuttua siitä, että sanoma on ymmärretty, ja mikäli sanoman vastaanottajalla on lisäkysymyksiä, kasvokkain niitä on helppo esittää. Heli Isohookana (2007, 227) on todennut, että ”ihmisten johtaminen on mitä suurimmassa määrin vuorovaikutusta.” Esimiehen on siis osattava olla viestijä ja Leif Åbergin (200, 214) sanoin ”tärkeimmät suoran vuorovaikutuksen kanavat ovat oman esimiehen kanssa sovittavat työhjeet sekä osastokokoukset”. Åberg on väitöskirjassaan osoittanut, että esimies on työntekijöille niin sanottu yleislähde, ja hänen puoleensa työntekijät kääntyvät lähes kaikissa työpaikkaan tai työtehtäviin liittyvissä asioissa. Åberg on myös listannut kolme keskeistä asiaa, miksi lähin esimies on avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa:

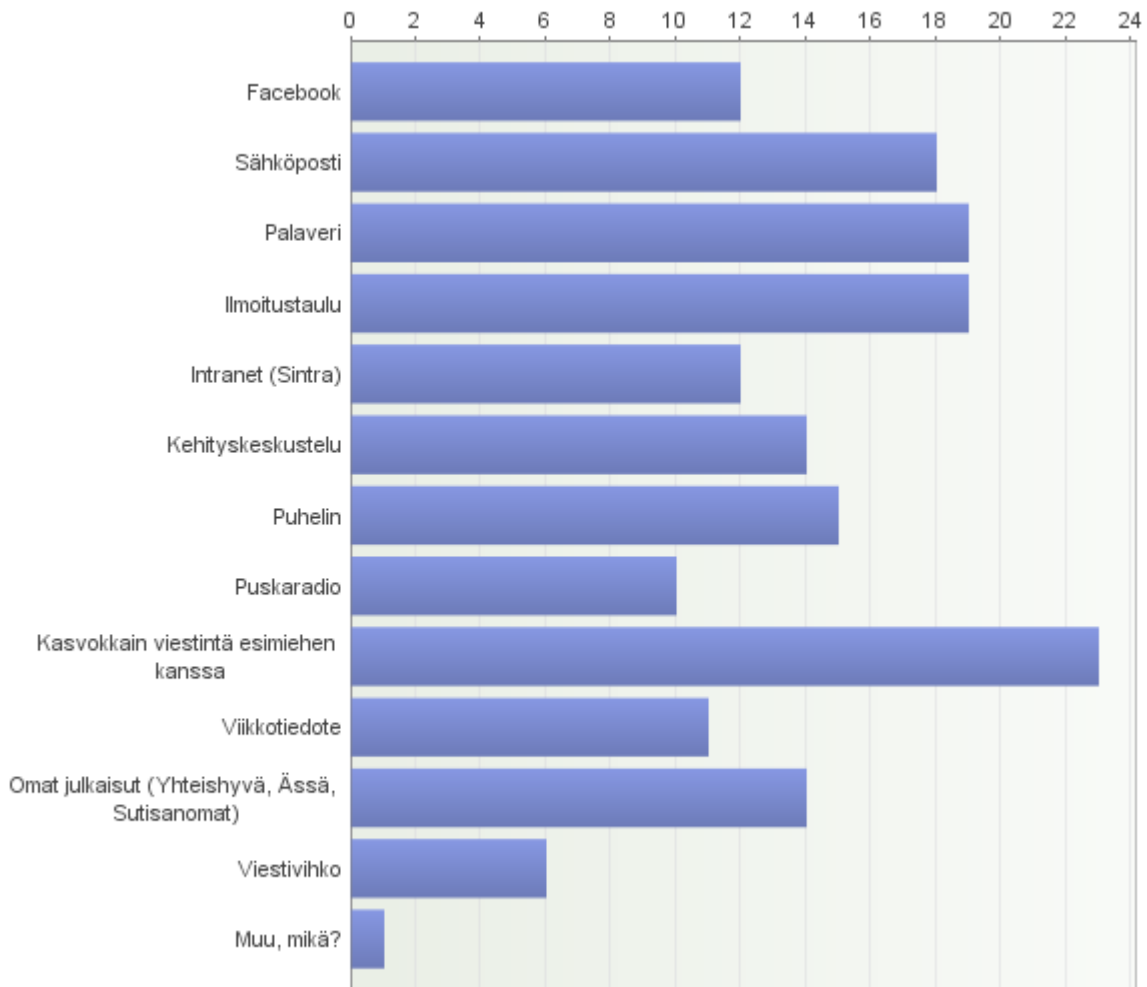
1. Työntekijöiden on kuunneltava esimiestä. Aluksi lause voi kuulostaa ikävältä ja käskymuotoiselta, mutta se on etu, jota voidaan käyttää molemminpuolisena hyötynä. Åberg toteaa, että ”ketään ei voi velvoittaa lukemaan henkilöstölehteä”. Pointti on siinä, että esimiestä on

käytännössä pakko kuunnella, ja sen vuoksi tiedottamisen kanavana se on varmasti toimiva ja viesti menee perille.

2. Lähintä esimiestä, tutkimuksessani siis ravintolapäälliköitä, pidetään asemastaan johtuen oman yksikkönsä ja työryhmänsä edustajana ylempiin johtotasoihin verrattuna. Lisäksi lähin esimies toimii linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä.
3. Lähin esimies pystyy suhteuttamaan oman yksikkönsä laajempaan kokonaisuuteen, sillä hän tietää työyhteisön yksittäistenkin jäsenten tehtävät.  
(Åberg 2000, 214.)

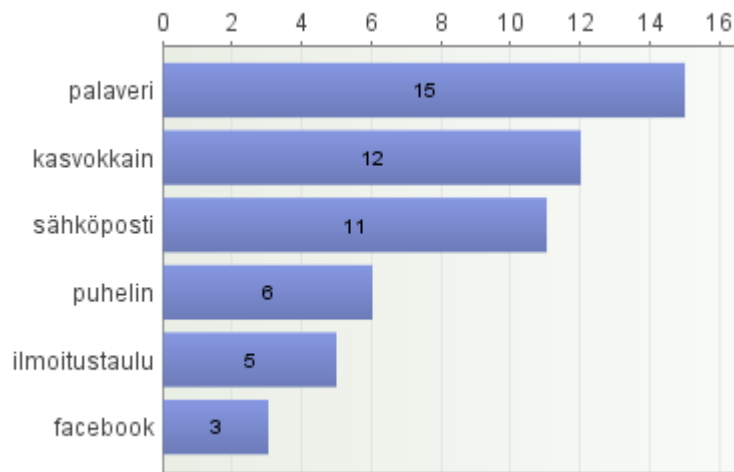
Esimiehen kanssa kasvokkain viestinnän lisäksi keskeisimpiä kanavia olivat ilmoitustaulu, palaveri ja sähköposti. Lisäksi yksi vastaajista oli vastannut avoimeen kohtaan saavansa tietoa myös whatsapp viestisovelluksen kautta. Tutkimuksen mukaan käytössä on useita eri kanavia (ks. kuvio 11), ja luulen, että kanavat vaihtelevat myös yksiköittäin. Vahvasti esille nousivat myös puskaradio sekä sosiaalinen media. Ryhmäpäälliköiden haastattelussa, ja aikaisemmin kyselytutkimuksessa, tuli ilmi tiedon paljous. Koska kanavia on käytössä paljon, se myös tukee ajatusta ”tietomassasta”, josta voi olla jopa hankalaa löytää keskeistä informaatiota.

Samankaltaisia tutkimustuloksia on saanut esimerkiksi Piia Kumpulainen pro gradu -työssään ”Kahvipöydästä yleiseen tietoon – sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa”. Kumpulaisen tutkimuksessa eniten käytetyiksi sisäisen viestinnän kanaviksi muodostuivat myös sähköposti, palaverit, kasvokkain viestintä/keskustelut sekä puhelin. (Kumpulainen 2008, 54). Myös Anne Kanto on pro gradu -työssään tutkinut sisäistä viestintää ja hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että naisista suurin osa koki saavansa paljon tietoa esimiehiltä, kuin miehistä puolestaan suurin osa vastasi saavansa tietoa esimiehiltä vain silloin tällöin.



**KUVIO 11. Käytössä olevat kanavat**

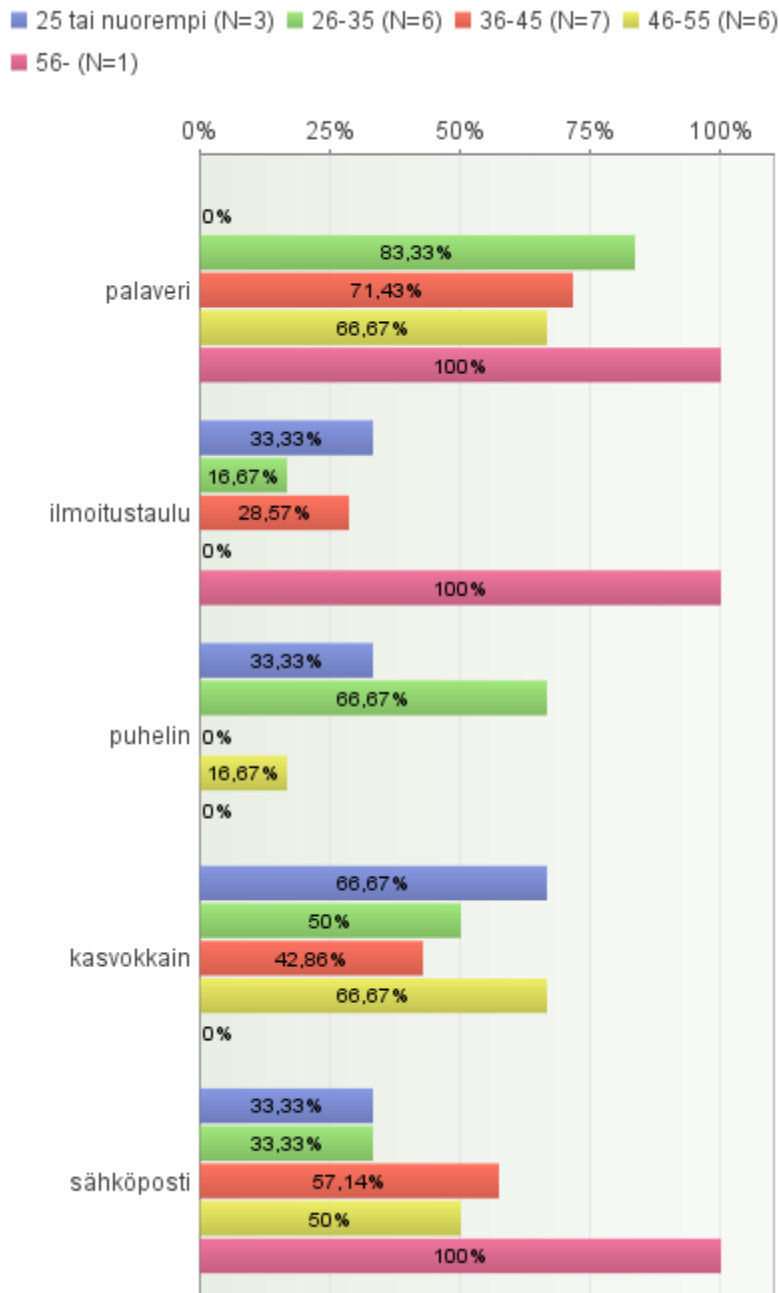
Kyselyssä tiedusteltiin, mitkä ovat työntekijöiden mielestä kolme parasta kanavaa sisäisen viestinnän toteuttamiseksi (ks. kuvio 12). Kanavista palaveri sai eniten kannatusta työntekijöiden keskuudesta. Kasvokkain viestintä esimiehen kanssa sekä sähköposti tulivat heti palaverin jälkeen. Tästä voi päätellä, että perinteiset, ja jo kauan käytössä olleet kanavat ovat yhä suosiossa. Lisäksi selkeästi toivotaan, että viestintä tapahtuu pääasiassa kasvokkain lähiesimiehen kanssa; joko henkilökohtaisesti tai yhteisesti palaverissa.



**KUVIO 12. Parhaat kanavat**

Tarkastelin myös, onko vastaajien iällä selkeää merkitystä parhaiden kanavien valinnassa ja tutkimuksessa kävi ilmi, että iällä ei ole selkeää merkitystä kanavien valinnan suhteen. Itse arvelin, että nuoremmat vastaajat olisivat saattaneet herkemmin valita sosiaalisen median, kuten Facebookin, toivotuksi kanavaksi, mutta kuitenkin kävi ilmi, että vastaukset ovat jakautuneet hyvin tasaisesti, iästä riippumatta. Kuviossa 13 näkyy, kuinka monta prosenttia eri ikäryhmien vastaajista valitsivat minkäkin kanavan.

Myöskään toimipaikalla ei ollut merkitystä parhaiden kanavien valinnan suhteen, sillä palaverit, sähköposti ja kasvokkain tapahtuva viestintä esimiehen kanssa olivat ensimmäisillä sijoissa kaikissa toimipaikoissa, eli sekä iltaravintoloissa, kahviloissa/pikaruokaravintoloissa että ruokaravintoloissa.



**KUVIO 13. Kolme parasta kanavaa ja ikäryhmät**

Samankaltaisia tuloksia mieluisampien kanavien osalta ilmeni myös Piia Kumpulaisen pro gradu -tutkielmassa ”Kahvipöydästä yleiseen tietoon, sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa” sekä Anne Kannon pro gradu -tutkimuksessa ”Muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen viestintään – tutkimuskohteena Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj”. Kumpulaisen (2008, 58) tutkimuksessa mieluisimmiksi sisäisen viestinnän kanaviksi valikoituivat sähköposti, keskustelut (eli

kasvokkain viestintä), puhelin ja palaverit. Anne Kannon pro gradu -tutkimuksessa (2007, 90–91) vastaajat puolestaan toivoivat ensisijaisesti saavansa tietoa lisää omalta esimieheltä ja tutkimuksessa esimiehen rooli korostui etenkin viestittäessä vaikeita asioista, kuten muutoksista omaa työtä tai yritystä kohtaan. Näiden lisäksi myös Jenni Rötjön (2007, 43) opinnäytetyössä tutkittiin sisäistä viestintää ja kysyttiin, kuinka toimivana sisäisen viestinnän kanavana henkilöstö piti palavereja. Rötjön tutkimuksessa 30 % vastaajista piti palaveria erinomaisena ja 51 % hyvänä kanavana toteuttaa sisäistä viestintää. (Rötjö 2007, 43). Tästä voi päätellä, että perinteiset sisäisen viestinnän kanavat, kuten palaverit, sähköposti ja esimiehen kanssa kasvokkain viestintä, ovat hyviksi todettuja sekä työntekijöiden mielestä parhaita kanavia toteuttaa sisäistä viestintää.

Kannon tutkimuksessa kävi ilmi, että lähin esimies on ensisijainen tiedonlähde työssäoloajasta riippumatta. Tarkastelin työssäoloajan vaikutusta parhaiden kanavien valintaan myös omassa tutkimuksessani, ja kävi ilmi, että työssäoloajan ollessa alle 2 vuotta tai 2–5 vuotta, kanavien valinta jakautui tasaisemmin ja myös puhelin nousi keskeisesti esille toivottuna kanavana. Työssäoloajan ollessa yli 10 vuotta, toivotuiksi kanavaksi nousi ainoastaan palaveri, jonka 90 % yli 10 vuotta työskennelleistä henkilöistä valitsivat parhaaksi. Palaveri oli kuitenkin jokaisessa työssäoloaika-ryhmässä selkeästi toivotuin kanava. Kuviosta 14 voi tarkastella, kuinka paljon palaveri sai kannatusta parhaana kanavana eri työssäoloaikaryhmiltä.



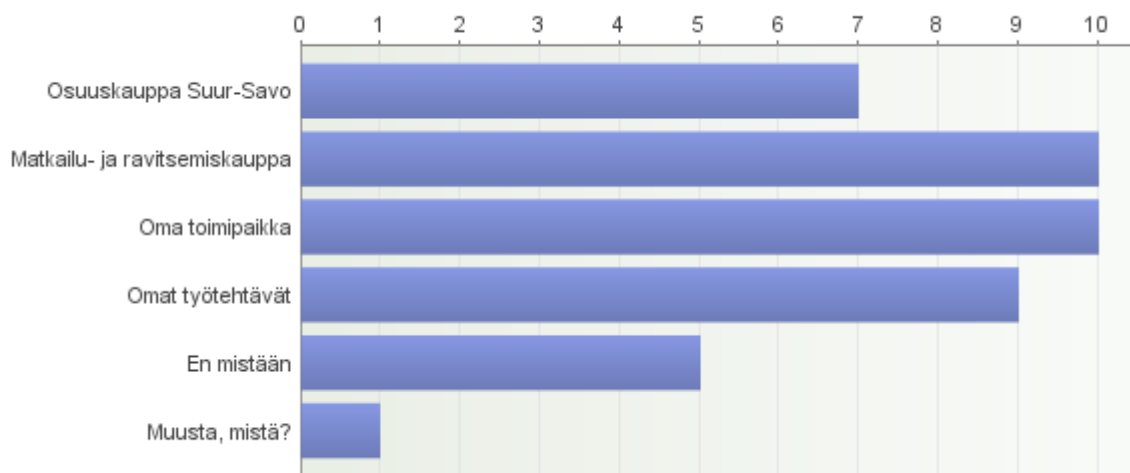
**KUVIO 14. Työssäoloaikaryhmät ja palaverin valinta parhaana kanavana**

Mielestäni positiivisena tutkimustuloksena voidaan pitää sitä, että kasvokkain viestittävät kanavat nousivat suosioon. Richard L. Daft (2000, 570) esittää kirjassaan ”Management” mallin, jonka mukaan kasvokkain viestintä olisi kaikista viestintäkanavista rikkain. Syitä siihen ovat kasvokkain viestinnän selkeät edut muihin kanaviin nähden, eli välitön ja nopea palaute, henkilökohtaisuus sekä



viestinnän vastavuoroisuus. Lisäksi kasvokkain viestintä helpottaa sanoman laajaa omaksumista (Daft 2000, 570.) Uskon, että juuri edellä mainittujen syiden perusteella tutkimukseen vastanneet ovat valinneet mieluisammiksi kanaviksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän; joko palavereissa tai henkilökohtaisesti esimiehen kanssa. Kasvokkain viestintä on useimmiten mutkatonta ja helppoa, ja jos viestin vastaanottaja ei heti ymmärrä sanomaa, on lisäkysymyksiä helppo esittää välittömästi viestintätilanteessa.

Tutkimuksessa kysyttiin lopuksi, mistä asioista työntekijät haluaisivat saada lisää tietoa. Eniten lisää tietoa toivottiin matkailu- ja ravitsemiskaupasta sekä omasta toimipaikasta (ks. kuvio 15). Kysymykseen 21,7 % vastasi, että he eivät kaipaa lisää tietoa mistään. Lisäksi yksi vastaajista vastasi avoimeen kohtaan haluavansa lisää tietoa kampanjoista sekä myytävistä tuotteista. Kysymys siitä, mistä työntekijät haluaisivat saada lisää tietoa, jakoi mielipiteitä laajasti. Tiedontarve on ihmisillä erilainen, ja oletan, että sen vuoksi vastaukset jakautuivat. Vastauksista ei siis löydy yksiselitteistä asiaa, josta lisää tietoa kaivataan.



**KUVIO 15. Lisää tietoa**

### 6.3 Johtopäätökset

Haastattelujen ja kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäinen viestintä on pääosin toimivaa. Muutamat epäkohdat sisäisessä viestinnässä liittyvät tiedon paljouteen ja hankaliin kanaviin, joita sisäisessä viestinnässä käytetään. Tutkimuksen tuloksista käy

ilmi, että työntekijät tietävä mistä hakevat tietoa, mutta toisaalta tietoa on saatavilla erittäin paljon, useasta eri paikasta, jolloin tärkeä tieto saattaa jäädä huomaamatta. Keskeistä olisi löytää arkitietoon sopiva kanava jokaiseen yksikköön. Tällä arkitietokanavalla tarkoitan kanavaa, jossa olisi vain ja ainoastaan työntekijöiden työhön ja omaan toimipaikkaan liittyvät ns. pakollinen tieto. Arkitietokanavan tulisi olla helppokäyttöinen sekä sen tulisi sijaita keskeisellä paikalla yksikössä. Haastatte- luissa kävi ilmi, että joissakin yksiköissä tällainen ”arkitietokanava” on jo käytössä, mutta useista toimipaikasta se vielä puuttuu. Ryhmäpäälliköt pitivät arkitietokanavaa erinomaisena ja toimivana ratkaisuna. Myös kyselytutkimuksen tuloksista voi päätellä, että arkitietokanava koetaan tarpeel- liseksi työntekijöidenkin mielestä.

Kanaviin liittyvät epäkohdat ovat lähinnä toivottujen kanavien ja niiden käytännöllisyyden välillä. Ensisijaisesti työntekijät toivoivat, että viestintä tapahtuisi kasvokkain; joko henkilökohtaisesti esi- miehen kanssa tai yhteisesti palaverissa. Vuorotyössä palaverien järjestäminen, siten, että kaikki osalliset pääsisivät paikalle, on erittäin hankalaa. Palaverit edistävät työyhteisön tai tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja pohdin, että se voi olla osasyynä, miksi palaveria työyhteisöissä kaivataan. Sillä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä on kaiken perusta ja tekee työstä mielek- käämpää. Lisäksi parhaimmillaan palaverit tehostavat motivaatiota ja edistävät tiimin tai työyhteisön synergiaa. (Heikkilä 2002, 232–233.)

Tutkimuksessa käy ilmi, että helpot ja välittömät viestinnän kanavat ovat suosiossa. Suulliset kana- vat, eli kasvokkain viestintä esimiehen kanssa, palaverit sekä puhelimen välityksellä viestintä nou- sivat suosioon. Edellisten lisäksi sähköisistä kanavista vielä sähköposti oli selkeästi toivottu kanava. Sähköpostin välityksellä vastaanottaja saa viestin henkilökohtaisesti ja välittömästi, kuten kasvok- kain viestittäessä, joten voi päätellä, että tieto halutaan henkilökohtaisesti itselle osoitettuna. Tähän syynä voi olla tiedon paljous – sillä tieto, joka annetaan työntekijälle henkilökohtaisesti, on varmas- ti hänelle keskeistä informaatiota, toisin kuin intranetistä tai omista lehtijulkaisuista löytyvä yleinen tieto. Toinen syy edellä mainittujen kanavien suosioon voi olla niiden helppous, sillä esimiehet ker- toivat esimerkiksi intranetin (Sintra) olevan todella monimutkainen ja sen myötä sieltä tiedon etsi- minen on hankalaa. Kuten tutkimuksen tuloksista näkyy, intranet Sintra ei kuulunut lainkaan työn- tekijöiden mielestä kolmen parhaan kanavan joukkoon.

Esimiesten ja työntekijöiden näkökulmat Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisestä viestinnästä ovat lähes samankaltaiset. Sisäistä viestintää pidetään pääosin toimivana, mutta kanavien suhteen löytyisi vielä kehitettävää. Lisäksi tiedon määrä organisaatiossa on suuri, ja turhaa tietoa koetaan olevan liikaa. Ongelma tässä on jo aikaisemmin mainitsemani oleellisen tiedon hukkuminen tietomassaan. Sekä esimiehet että työntekijät olivat sitä mieltä, että viestit kulkevat oikeiden henkilöiden kautta ja näin ollen voimme olettaa, että tieto luotettavaa. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työntekijät jakavat tietoa aktiivisesti eteenpäin. Tämä on positiivinen tulos, sillä näin työntekijät huolehtivat, että keskeinen informaatio on kaikkien tiedossa.

Työn jatkotutkimuksena voisi pohtia, kuinka palaverieja voitaisi järjestää vuorotyöläisille tai miten arkitietokanava todellisuudessa vaikuttaa sisäisen viestinnän toimivuuteen. Selkeästi palaverit ovat toivottuja sisäisen viestinnän kanavia, mutta niiden järjestäminen on hankalaa etenkin vuorotyössä käyville henkilöille. Toisena jatkotutkimusideana voisi olla arkitietokanavan testaaminen käytännössä. Selvästi arkitietokanava on monessa yksikössä jo toimiva ratkaisu, mutta joistakin toimipaikoista se puuttuu kokonaan. Arkitietokanavan voisi testata käytännössä ja testaamisen jälkeen tutkia, mitä vaikutuksia kanavalla oli toimipaikan sisäiseen viestintään.

## 7 POHDINTAA

Sisäisen viestinnän merkitys koko organisaation toiminnan kannalta on erittäin laaja. Kirjallisuuteen tutustuttuani ymmärrän, kuinka sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa niin konkreettiseen työn tekemiseen kuin laajalti koko organisaation tuloksellisuuteen. Sisäinen viestintä on Åbergin (2000, 22) sanoin voimavara, jota yritys voi hyödyntää käyttämällä sitä oikein ja tehokkaasti. Sisäinen viestintä toimii myös työntekijöiden tukipilarina ja osaltaan edistää työhyvinvointia, työssä jaksamista ja siihen sitoutuneisuutta. Sisäinen viestintä ei ole helppoa tai synny automaattisesti. Se vaatii eri näkökulmien huomioimista, eri kanavien välillä tasapainottelua ja valintoja, sekä jatkuvaa tarkkailua ja seuraamista. Ei riitä, että yrityksellä on ollut toimiva sisäinen viestintä – sillä kanavat ja henkilökunta muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Näin ollen myös sisäisen viestinnän on kehityttävä.

Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäistä viestintää tutkiessani ymmärsin, että viestintä ei ole yksiselitteistä. Ihmisten mielipiteet hyvistä toimintatavoista vaihtelevat ja on löydettävä niin sanottu

kultainen keskitie. On mahdotonta löytää yhtä ja oikeaa kanavaa tai tapaa toteuttaa sisäistä viestintää organisaatiossa, joten täytyy keskittyä löytämään toimiva yhdistelmä eri kanavista ja toimintatavoista. Esimerkiksi tässä tapauksessa palaverit nousivat esille erittäin toivottuina kanavina, joten lähtisin pohtimaan, kuinka palaverit voitaisi järjestää säännöllisesti. Lisäksi ottaisin käyttöön jokaiseen yksikköön oman arkitietokanavan, jota kautta jokaisen työntekijän omaan työhön tarvittava tieto löytyy helposti, nopeasti ja läheltä. Näiden lisäksi käytössä on useita kanavia, joista löytyy yleistä, kaikille suunnattua tietoa, jota on esimerkiksi yleistieto Osuuskauppa Suur-Savosta ja sen toiminnasta. Toivon, että opinnäytetyöni avulla sisäistä viestintää voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää ja, että muutamiin havaittuihin ongelma-kohtiin puututaan. Lisäksi toivon, että työni lisää kiinnostusta sisäisen viestinnän tutkimista ja sen mahdollisuuksien hyödyntämistä kohtaan.

Opinnäytetyö prosessina oli haastava ja opettava. Aluksi opinnäytetyöni aihe oli selvä, mutta aiheen tarkka rajaaminen tuntui vaikealta. Aiheesta löytyi paljon kirjallisuutta ja aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, joten teoreettinen viitekehys oli helppo kirjoittaa niiden ympärille. Tutkimusprosessi vei kuitenkin yllättävän paljon aikaa, mutta kyselylomakkeen suunnittelu sekä tutkimuksen tulosten analysoiminen ja peilaaminen jo aikaisemmin saatuihin tuloksiin oli mielenkiintoista. Tutkimusta tehdessä ja etenkin tuloksia tarkastellessa syntyi jatkuvasti uusia sisäisen viestinnän toimivuuteen liittyviä kysymyksiä, joihin haluaisin etsiä vastauksia. Ei siis turhaan sanota, että tutkimusprosessi on loputon – uusia kysymyksiä syntyy sitä mukaan kuin entisiin on saanut vastauksia.

## LÄHTEET

Daft, Richard L, 2000. Management. Orlando: Harcourt College Publishers.

Halonen, Katja 2010. Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatiossa - tapaustutkimus Sastamalan perusturvakuntayhtymä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Hallintotieteiden pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81844/gradu04493.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.11.2015.

Harju, Leena 2003. Työelämän tapahtumat ja tilaisuudet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hiltunen, Marja-Leena 2013. Mikä meitä yhdistää? Sisäisen viestinnän vaikutus yhteisöllisyyden kokemiseen. Itä-Suomen yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti.  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130143/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130143.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130143/urn_nbn_fi_uef-20130143.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 1.12.2015

Honkala, Päivi, Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Rosenström, Anja, Siira-Jokinen, Sinikka 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kanto, Anne 2007. Muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen viestintään – Tutkimuskohteena Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu -tutkielma. PDF-tiedosto.  
<http://www.tritonia.fi/fi/eopinnaytteet/tiivistelma/2460/Muutoksen+vaikutus+organisaation+sis%C3%A4iseen+viestint%C3%A4%C3%A4n+->

+Tutkimuskohteena+Vahinkovakuutusyhti%C3%B6+Pohjola+Oyj. Ei päivitystietoja. Luettu 1.12.2015

KattaaSavon 2015. WWW-sivusto. <http://www.kattaasavon.fi/ravintolat/>. Ei päivitystietoja. Luettu 1.11.2015.

Kortetjärvi-Nurmi Sirkka, Kuronen Marja-Liisa & Ollikainen Marja 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kumpulainen, Piia 2008. Kahvipöydästä yleiseen tietoon. Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18713/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200806265554.pdf](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18713/URN_NBN_fi_jyu-200806265554.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 24.11.2015.

Lohtaja Sirke & Kaihovirta-Rapo 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapano Oy.

Rötkö, Jenni 2007. Sisäinen viestintä. Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki. Lahden Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11254/2007-12-03-10.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 1.12.2015.

S-Kanava 2015. WWW-sivusto. <https://www.s-kanava.fi/web/suur-savo/etusivu>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.10.2015.

Trenholm, Sarah & Jensen, Arthur 1999. Interpersonal communication. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Virta, Veera 2014. Facebookin hyödyntäminen yrityksen sisäisessä viestinnässä - Case: Budget Sport Tammisto. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti.

[https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/77719/Virta\\_Veera.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/77719/Virta_Veera.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoja. Luettu 29.9.2015.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Wiio, Osmo A 1994. Johdatus viestintään. Porvoo: WSOY.

Wood, Julia T 1999. *Communication theories in action*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Yhteistoimintalaki 334/2007. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. Ei päivitystietoja. Luettu 19.10.2015.

Åberg, Leif 2002. *Riemua johtamiseen. Esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Åberg, Leif 2000. *Viestinnän johtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Åberg, Leif 1997. *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Hei,

Olen Mikkelin Ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija ja teen opinnäytetyönä tutkimusta Osuuskauppa Suur-Savon ravintoloiden sisäisestä viestinnästä. Oheinen kysely on osa tutkimustani ja toivon saavani mahdollisimman kattavat vastaukset, jotta tutkimuksen avulla sisäistä viestintää voidaan kehittää. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia, eikä ketään vastaajaa voida tunnistaa työstäni vastausten perusteella.

Vastaajien kesken arvotaan Sokos Hotels lahjakortti.

Kyselyyn on aikaa vastata 12.11.2015 saakka ja vastaamaan pääset alla olevan linkin tai oheisen qr-koodin kautta.

<https://www.webpolsurveys.com/S/>

[A4CAA6C13923C7FD.par](https://www.webpolsurveys.com/S/A4CAA6C13923C7FD.par)



Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

*Sanna Rautiainen*



**1. Ikä \***

- 25 tai nuorempi
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-

**2. Työpaikka \***

- Ruokaravintola
- Kahvila tai pikaruokaravintola
- Iltaravintola

**3. Kaupunki \***

- Mikkeli
- Savonlinna

**4. Työssäoloaika \***

- Alle 2v
- 2-5v
- 6-10v
- Yli 10v

5. Arvioi oman toimipaikkasi näkökulmasta \*

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan liikaa viestejä, jotka eivät koske omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä haen työtäni koskevaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan tietoa eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani viestit oikealta henkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on mielestäni tarpeeksi avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jos et saa tärkeitä viestejä ajoissa tai ollenkaan, mistä se mielestäsi johtuu?

---

---

---

**7. Saan tällä hetkellä tietoa (seuraavien kanavien kautta) \***

- Facebook
- Sähköposti
- Palaveri
- Ilmoitustaulu
- Intranet (Sintra)
- Kehityskeskustelu
- Puhelin
- Puskaradio
- Kasvokkain viestintä esimiehen kanssa
- Viikkotiedote
- Omat julkaisut (Yhteishyvä, Ässä, Sutisanomat)
- Viestivihko
- Muu, mikä?

\_\_\_\_\_

**8. Mitkä ovat mielestäsi kohdassa 7. mainituista kolme (1.-3.) parasta kanavaa toteuttaa sisäistä viestintää**

1.

\_\_\_\_\_

2.

\_\_\_\_\_

3.

\_\_\_\_\_

**9. Mistä asioista haluaisit lisää tietoa?**

- Osuuskauppa Suur-Savo  
 Matkailu- ja ravitsemiskauppa  
 Oma toimipaikka  
 Omat työtehtävät  
 En mistään

Muusta, mistä?

\_\_\_\_\_

**10. Vapaat kommentit aiheeseen liittyen (mm. kehitysehdotuksia)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. Arvomme vastaajien kesken majoituslahjakortin Sokos Hotels hotelleihin. Jos haluat osallistua arvontaan, lisää vielä yhteystietosi. Yhteystietoja ei voi yhdistää vastauksiin.**

Etunimi \_\_\_\_\_

Sukunimi \_\_\_\_\_

Matkapuhelin \_\_\_\_\_