

SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINTAOPAS

Wanha Mestari Keskusta, Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ravintolan johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Tiina Ristola

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

RISTOLA, TIINA: Sisäisen viestinnän toimintaopas: Ravintola Wanha
Mestari Keskusta, Lahti

Ravintolan johtamisen suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 25 sivua, 29
liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee sisäisen viestinnän hyödyntämistä päivittäisjohtamisen apuvälineenä Lahden keskustassa sijaitsevassa Ravintola Wanhassa Mestarissa. Produkti toteutettiin keväällä 2007 yhteistyössä ravintolan esimiesten kanssa.

Työ auttaa ravintolan esimiehiä hyödyntämään nykyisiä sisäisen viestinnän välineitä entistä paremmin ja tehokkaammin. Lisäksi työ selkeyttää yrityksen esimiehille ja työntekijöille sisäisen viestinnän merkitystä ja samalla se toimii yhteisenä sisäisen viestinnän oppaana, koko henkilöstölle.

Työn produktiosio on laadittu siten, että sitä voidaan käyttää myös uuden esimiehen perehdytysmateriaalina sisäisen viestinnän johtamisessa ja sisäisen viestinnän apuvälineiden käytössä.

Teoriaosassa käydään lyhyesti läpi sisäisen viestinnän teoriaa kirjallisuuslähteiden pohjalta. Lisäksi teoriaosa sisältää yritysesittelyn ja kuvauksen työn tavoitteista ja arvioinnin työn onnistumisesta.

Opinnäytetyön produkti vastaa niihin kysymyksiin, joita esimiehille ja tuleville esimiehille, on kyseisessä ravintolassa ilmennyt. Tämä opinnäytetyö on toteutettu casena Ravintola Wanhaan Mestariin eikä näin ollen ole yleispätevä teos kaikkien ravintoloiden sisäiseen viestintään.

Avainsanat: opas, sisäinen viestintä, Wanha Mestari Keskusta, Lahti

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

RISTOLA, TIINA: The Manual of Internal Communication:
The Restaurant Wanha Mestari Keskusta, Lahti

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 25 pages, 29 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

The subject of this functional thesis is the implementation of internal communication in diurnal restaurant management at the case restaurant Wanha Mestari, located in the centre of Lahti. This thesis was made in co-operation with the management of the case restaurant in spring 2007 (vai 2006?)

The purpose of the thesis was to help the restaurant management to exploit current tools of internal communication better and in a more efficient way. In addition, the aim of the thesis was to clarify the importance of internal communication for the management and for the whole personnel. The management and the personnel are able to use this thesis as a manual of operation in internal communication.

This thesis is divided into two parts: theory and product. The product part was composed to operate as an orientation material for new supervisors or managers about managing internal communication and using current tools of internal communication efficiently.

The theory part shortly processes the theory and literature of internal communication and management of internal communication. Further, the theory part includes a short introduction of the case restaurant, introduction of the aims of the thesis and evaluation of the success of the thesis.

The product part was composed to be an answer to all the questions that the management and new supervisors have raised in the case restaurant. This thesis was made as a case in a particular restaurant and therefore it is not universally applicable in all restaurants as a manual of operation in internal communication.

Keywords: internal communication, manual of operation, Wanha Mestari Keskusta, Lahti

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PRODUKTI	2
2.1 PRODUKTIN ESITTELY	2
2.2 PRODUKTIN TAVOITTEET.....	3
2.3 PRODUKTIN TOTEUTUS JA AIKATAULU	4
2.4 PRODUKTIN SISÄLTÖ	5
3 YRITYSESITELY	9
4 SISÄINEN VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ.....	10
4.1 SISÄINEN VIESTINTÄ KÄYTÄNNÖSSÄ.....	12
4.2 SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEET	13
4.2.1 Sähköiset välineet.....	14
4.2.2 Kirjallisen viestinnän välineet	14
4.2.3 Kasvokkain tapahtuva viestintä	15
5 POHDINTA	16
6. ARVIOINTI.....	18
LÄHTEET	20
LIITE 1 SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINTAOPAS	21

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää päivittäisjohtamisen apuvälineenä Lahden keskustassa sijaitsevassa ravintola Wanhassa Mestarissa. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka toteutuksena valmistui sisäisen viestinnän toimintaopas ravintola Wanhaan Mestariin. Työn tavoitteena on auttaa ravintolan esimiehiä viestimään henkilöstölleen suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin kaikissa tilanteissa, kaikilla heidän käytössään olevilla viestimillä.

Osana ravintolan henkilöstöä kirjoittaja havaitsi, että ongelmana on viestinnän suunnittelemattomuus sekä perehtymättömyys viestimien käyttöön. Ongelman havaitsemisen jälkeen opinnäytetyö rajattiin toiminnalliseksi työksi, jonka tulos, sisäisen viestinnän opas, parantaisi viestinnän tehokkuutta ja näin ollen henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestyöhön ja sisäisen viestinnän tilaan kyseisessä yrityksessä.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty sitä osaamista ja tietotaitoa, jota kolmivuotinen opiskelutaival on tarjonnut. Opinnäytetyö on samalla perehdyttänyt tekijäänsä esimiesasemaan ja auttanut muuttamaan näkökulman työntekijän näkökulmasta esimiehen ja koko työyhteisön henkilöstön johtamisen näkökulmaan.

Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista, mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. (Juholin 2004, 118.)

Viestinnässä on aina kysymys paitsi teknisestä prosessista myös ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestin muoto voi olla yhtä tärkeä kuin sen sisältö. Viestinnällä on myös laajempaa merkitystä: sen on todettu sekä rakentavan että vahvistavan kulttuuria, esimerkiksi työyhteisön yhteisyyttä. (Juholin 2004, 18) Lukemattomat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen (Juholin 2004, 126.)

2 PRODUKTI

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin erillisenä projektityyppisenä työnä, jonka tuloksena syntyi kirjallinen tuotos, sisäisen viestinnän toimintaopas.

Opinnäytetyössä on kuvattu produktin toteutus, perusteltu se, miksi ja miten produkti on toteutettu ja luotu teoriapohja toimintaoppaan toteutumiselle case-ravintolan näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön produktina toteutettiin sisäisen viestinnän opas Lahden keskustassa sijaitsevaan ravintola Wanhaan Mestariin. Produkti on tehty käytännönläheisesti sisäisen viestinnän ja johtamisen teorioita ja kirjallisuutta sekä hotelli- ja ravintola-alan johtamisen koulutusohjelman tarjoamaa koulutusta hyväksi käyttäen.

Produkti käsittelee sisäistä viestintää ja sen välineitä case-ravintolan näkökulmasta. Produkti on rakennettu oppaaksi ja ohjeeksi niihin ongelmiin, joita opinnäytetyön tekijälle on tullut vastaan työskennellessään kyseisessä yrityksessä vuodesta 2005.

2.1 Produktin esittely

Produkti eli Sisäisen viestinnän opas alkaa pienellä tarinalla sisäisen viestinnän merkityksestä. Tässä osiossa käyttäjälle kerrotaan, mitä hoitamaton viestintä voi pahimmillaan tarkoittaa. Lisäksi samalla käydään lyhyesti, käyttäjää provosoiden, läpi ne syyt, miksi sisäiseen viestintään tulisi ylipäätään kiinnittää huomiota esimiestyössä.

Räväkän aloituksen jälkeen perehdytään sisäisen viestinnän käytäntöön. Aluksi esitellään yleisellä tasolla sisäisen viestinnän välineitä ja kanavia, jonka jälkeen tarkastellaan lähemmin case-yrityksen omia kanavia ja välineitä. Tämän osion tarkoitus oli selvittää käyttäjälle sisäisen viestinnän kulku ja käyttö organisaatiossa sekä omassa toimipaikassa.

Samalla käyttäjälle esitellään ne viestinnän kanavat ja välineet, jotka organisaatio on antanut valmiiksi jokaisen suorittavan tason esimiehen käyttöön. Tämä osio sisältää perustietoa sisäisestä viestinnästä ja esittelee myös perehdyttämisen organisaation avainarvona ja tärkeänä sisäisen viestinnän välineenä.

Kolmannessa osiossa käyttäjää ohjataan sisäisen viestinnän välineiden käyttöön. Kolmas osio on jaettu sähköisiin viestinnän välineisiin, kirjallisiin viestinnän välineisiin ja kasvokkain tapahtuvaan viestintään.

Tämä osio on tehty hyvin käytännönläheisesti tarkoituksena ohjata käyttäjää tehokkaampaan viestinnän välineiden käyttöön. Tässä osiossa käsitellään nimenomaan ne välineet, jotka case-ravintolalla on käytössään.

Viimeinen osio on nimeltään sisäisen viestinnän muistilista. Muistilistan tarkoituksena on tiivistää yhteen koko produktin sisältö ja toimia eräänlaisena huoneentauluna esimiehelle hänen toteuttaessaan suunnitelmallista sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän muistilista toimii yrityksen käytössä olevan johtamisen toimintamallin rinnalla opastaen käyttäjänsä tehokkaaseen johtamiseen niin asioiden kuin ihmistenkin suhteen.

2.2 Produktin tavoitteet

Työn tavoitteena oli luoda sisäisen viestinnän opas, jonka avulla case-ravintolan esimiehet pystyvät hyödyntämään sisäisen viestinnän keinoja ja välineitä mahdollisimman tehokkaasti ja suunnitelmallisesti.

Sisäisen viestinnän välineitä ja niiden erinomaisia ominaisuuksia ei osata hyödyntää kunnolla ja toisaalta motivaatio viestin viemiseen loppuun asti on liian pieni. Tämän voi havaita työyhteisössä usein siten, ettei yhteisesti sovituista toimintatavoista pidetä kiinni ja moni tärkeä viesti jää menemättä lopulliseen määränpäähänsä. Porrasmaisen organisaation vuoksi viestintä on usein liian hidasta. Hyödyntämällä sisäisen viestinnän välineitä oikein viestintä olisi nopeampaa ja tehokkaampaa.

Tavoitteena oli siis ratkaista jo olemassa oleva ongelma: tietoa ja välineitä on käytössä paljon, mutta yhtenäistä ohjetta niiden käyttöön ei ole saatavilla. Kaikkien välineiden ominaisuuksia ei osata hyödyntää tehokkaasti ja viestintä on osittain liian suunnittelematonta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi havahduttaa esimiehiä ajattelemaan sisäisen viestinnän tilaa case-ravintolassa. Toisaalta tavoitteena oli luoda yhtenäinen opas, jonka avulla uusikin esimies pystyy perehtymään case-ravintolan sisäiseen viestintään ja pystyy sen avulla viestimään tehokkaasti ja ammattimaisesti.

Myöhemmin opinnäytetyön toivotaan johtavan siihen lopputulokseen, että informaatio, jota jokainen työntekijä tarvitsee, on helposti saatavilla ja henkilökunta on kaiken kaikkiaan tyytyväinen viestinnän tilaan ja esimiestyöhön yksikössä.

2.3 Produktin toteutus ja aikataulu

Työskennellessään päivittäin case-yrityksessä, tekijä havaitsi, että sisäisessä viestinnässä on sellaisia ongelmia, jotka voisi ratkaista erillisellä toimintaoppaalla. Ongelmat koskivat lähinnä erilaisten tietojärjestelmien käyttöä ja henkilökunnan motivaatiopulaa sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Ongelmat havaittiin, kun useimmat tehtävät, jotka vaativat sähköisten viestimien käyttötaitoa, delegoitiin opinnäytetyön tekijälle itselleen. Toisaalta henkilökunnan motivaatio päivittäisviestien viemisessä esimerkiksi päiväkirjaan alkoi todella ontua. Idea oppaasta alkoi kypsyä ja opinnäytetyön tyyli alkoi hahmottua toiminnalliseksi, vahvasti käytäntöön sidotuksi opinnäytetyöksi keväällä 2006.

Produktin idea kypsyi sitä mukaa, kuin sisäisen viestinnän ongelmia ilmeni niin tekijän omalla kohdalla kuin muunkin henkilöstön kohdalla. Erilaisten tietojärjestelmien käyttöohjeita jouduttiin metsästäämään useitakin paikoista, ennen kuin ne löytyivät. Toisinaan henkilöstö valitti huonosta viestinnästä ja huomasi tekijä ammattitaidottomuutta ja tehottomuutta niin kirjallisessa kuin kasvokkain tapahtuvassa viestinnässäkin. Aiheen rajaus ja kypsyminen kohti lopullista

produktia jatkui syksyllä 2006.

Ravintolan esimiehet esittivät toiveen, että produkti keskittyisi opastamaan käyttäjiänsä hyödyntämään sisäisen viestinnän välineiden niitä ominaisuuksia, joita ei aiemmin ole osattu käyttää tehokkaasti. Näin ollen päätettiin, että oppaassa käsiteltäisiin lyhyesti kaikki sisäisen viestinnän välineet ja niiden olennaisimmat, esimiestyötä ja viestimistä helpottavat ominaisuudet.

Kun rajaus ja tyyli oli päätetty, oli jo marraskuu 2006. Aiheanalyysi valmistui samaisen kuukauden aikana. Alkuperäinen tavoite säilyi samana, vaikka toteutus, tyyli ja suunnitelma muuttuivatkin matkan varrella jonkin verran.

Opinnäytetyöpajat auttoivat työn tyylin suunnittelussa paljon ja prosessi oli hyvässä vauhdissa joulukuun alkupuolella 2006.

Ensimmäinen versio produktista oli arvioitavana ennen joulua 2006. Tässä vaiheessa produktissa oli todella paljon tekemistä. Produkti oli sulautettu opinnäytetyön raportoituun osaan, eikä sitä voitu oikein produktiksi kutsuakaan. Case-ravintolan esimiehet olivat tyytyväisiä sisältöön, mutta muutamia muokkauksia oli vielä tehtävä. Vasta tässä vaiheessa päätös kokonaan erilliseksi liitteeksi jäävästä produktista nousi esiin ja muokkaus alkoi.

Produktin toinen versio oli arvioitavana case-yrityksessä joulukuun viimeisinä päivinä 2006. Tässä vaiheessa produktissa oli vielä paljon työtä. Toisaalta produkti ja koko opinnäytetyö muokkautuivat ja kypsyivät sitä mukaa, mitä useampi niitä luki ja arvioi.

Tammikuussa 2007 opinnäytetyötä arvioitiin ja muokattiin useaan otteeseen. Viimeistelyvaihe tapahtui kuitenkin melko nopeasti, muutamaa viikkoa ennen seminaaria. Koko opinnäytetyön viimeinen muokkaus ja arviointi tapahtuivat vain kymmenisen päivää ennen seminaaria. Seminaari oli helmikuussa 2007.

2.4 Produktin sisältö

Produkti vaati melko paljon ajatustyötä valmistuakseen. Vaikeinta oli päättää,

kuinka laajasti mitäkin osa-alueita produktissa käsiteltäisiin. Case-ravintolassa sisäisen viestinnän välineitä oli melko paljon ja jo yhdestä välineestä olisi saanut aikaan isohkon oppaan.

Koska mitään aiempaa opasta sisäiseen viestintään ei ollut, päätettiin tehdä sellainen opas, jota voitaisiin käyttää apuvälineenä myös uuden esimiehen perehdytykseen. Esimiehet toivoivat, että oppaassa olisi myös ohjeet siitä, kuinka viestintää tulisi toteuttaa ja millaista tietoa erilaisista viestinnän välineistä on saatavilla toimipaikassa.

Produktin alkuun tehty tarina provosoi käyttäjänsä ajattelemaan sisäisen viestinnän tilaa omassa toimipaikassaan. Tämä provosointiosio tehtiin oppaaseen siksi, että lukiessaan sitä esimies joutuu kyseenalaistamaan itsestäänselvyyksiä. Jos yritys haluaa kehittää toimintaansa, on esimiehen kyettävä kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan ja yrityksen arkea.

Produktin tarina pyrkii havahduttamaan lukijansa ajattelemaan, mikä on sisäisen viestinnän tila hänen omassa toimipaikassaan. Toisaalta jos opasta käyttääkin uusi, perehtymistä vaativa esimies, auttaa tarina ymmärtämään sen, mitä suunnittelematon sisäinen viestintä voi pahimmillaan aiheuttaa ja miten sisäistä viestintää tulisi toteuttaa, jotta tarinan asettama kauhukuva ei toteutuisi.

Produktin aloittavaa tarinaa testattiin neljällä henkilöllä. Nämä kaikki henkilöt toimivat esimiestehtävissä tai ovat tulevia esimiehiä. Kaksi henkilöistä työskenteli esimiehinä muualla kuin organisaatiossa, johon case-ravintola kuuluu. Testaus oli tärkeä osa produktin valmistumista tammikuussa 2007. Testaus osoitti tarinan toimivan tarkoituksenmukaisesti. Kun tarina tehtiin, otettiin tietoisesti riski; tällä tavalla kirjoitettu tarina olisi voinut alkaa toimia itseään vastaan.

Testauksessa kuitenkin ilmeni, että tarina avasi esimiesten silmät omalle toiminnalleen ja auttoi kyseenalaistamaan omaa toimintaansa ja sisäisen viestinnän tilaa. Näin ollen tarina motivoi lukijaa lukemaan lisää sisäisestä viestinnästä ja ottamaan vastaan oppaasta kaikki sen tarjoama tieto.

Testaus toteutettiin luettamalla opinnäytetyön tuotos neljällä henkilöllä. Nämä henkilöt kertoivat kahvipöytäkeskustelussa, etteivät olleet aiemmin miettineet asioita, joita opas käsittelee. Tarinan he sanoivat ensin tuntuneen hieman yliampuvalta, mutta toisaalta he olivat alkaneet kukin tahollaan miettiä, miten ovat itse oman talonsa sisäisen viestinnän hoitaneet.

Riskin ottaminen on toisinaan kannattavaa. Tässä tapauksessa provosointi toimi hyvin, mutta kuten opinnäytetyön tiivistelmässä todetaan, tämä opas ei ole yleispätevä kaikkien ravintoloiden käyttöön. Tämänkaltaisen provosointityyli ei ole välttämättä kaikille oikea tapa toimia, mutta tässä tapauksessa se toimi tarkoituksenmukaisesti ja riskinotto kannatti.

Sisäinen viestintä käytännössä -osio toteutettiin teorialähteiden avulla ja siinä käyttäjää johdatellaan ajattelemaan sisäisen viestinnän kulkua ja käytäntöä. Osa näistä asioista voi tuntua kokeneille esimiehille itsestään selviltä, mutta kuten jo aiemmin mainittiin, toisinaan on hyvä kyseenalaista itsestäänselvyyksiä ja miettiä vaihtoehtoja omalle toiminnalleen.

Sisäisen viestinnän käytäntöosio sisältää ensin yleistietoa sisäisen viestinnän välineistä ja kanavista. Tämän jälkeen osio esittelee organisaatiotason viestinnän kulkua. Organisaatiotason viestintä on otettu mukaan siksi, että käyttäjä ymmärtäisi organisaation viestinnän rakenteen ja syyn siihen, miksi viestintä on toisinaan hidasta ja toisaalta miten organisaatio vaikuttaa esimiesviestintään suorittavalla tasolla.

Produktiin tehtiin myös toimipaikan sisäistä viestintää käsittelevä esittelyosio. Tässä osiossa käyttäjälle esitellään ne sisäisen viestinnän välineet ja kanavat, jotka jokaisella toimipaikalla on käytössään. Tämä osio toteutettiin lähinnä uuden esimiehen perehdytykseksi, jotta hän ymmärtäisi velvollisuutensa sisäisen viestinnän johtamisen suhteen.

Seuraavaksi oppaassa kerrotaan hieman yleistietoa perehdyttämisestä case-ravintolassa. Myös perehdyttämisosio on otettu mukaan uutta esimiestä ajatellen. Perehdyttäminen on case-yrityksen avainarvo ja on siksi otettu mukaan

oppaaseen. Toisaalta onnistunut sisäinen viestintä on avain onnistuneeseen perehdyttämiseen.

Tämän yleistieto-osion jälkeen opas alkaa esitellä erilaisia viestinnän välineitä yksi kerrallaan. Ensin vuorossa ovat sähköiset välineet, jotka case-yrityksellä on käytössään. Sähköiset välineet käydään yksitellen läpi ja toimintaopas painottuu esittelemään niitä ominaisuuksia, joita esimies todennäköisimmin tarvitsee ja jotka helpottavat hänen työtään eniten.

Oppaaseen on lisätty kuvia, jotka selventävät käyttäjälle mistä tietojärjestelmästä milloinkin on kysymys. Kuvien laatu ei ole paras mahdollinen, mutta ajaa kuitenkin asiansa. Kuvat on otettu tietojärjestelmistä, ja koska oppaan käyttäjällä on mahdollisuus mennä kokeilemaan käytännössä oppaassa käsiteltyjä tietojärjestelmiä, auttavat kuvat hahmottamaan tietojärjestelmiä paremmin.

Seuraavaksi oppaassa käsitellään kirjallista viestintää ja sen välineitä. Kirjallisen viestinnän välineet on esitelty yksitellen ja käyttäjää neuvotaan ammattimaiseen viestimiseen kirjallisesti. Mukaan oppaaseen on liitetty mm. reklamaation vastineohje.

Kirjallisten viestimien osuus on case-ravintolassa pieni, joten niitä ei painoteta kovin paljon. Jokaisen esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että kaikki viestit, jotka yrityksestä lähtevät ulospäin, luovat kuvaa siitä, millainen yritys on kyseessä. Reklamaation vastineohje on liitetty mukaan siksi, että esimies ymmärtää perehdyttää myös henkilökunnan vastaamaan siitä kuvasta, jonka he ulospäin yrityksestä mahdollisesti lähettävät.

Tämän osion jälkeen alkaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää käsittelevä kokonaisuus. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää tulee harjoitella, jotta se on riittävän tehokasta. Siksi tässä osiossa annetaan vinkkejä siitä, miten erilaisiin tilanteisiin tulee valmistautua ja varautua.

Tässä osiossa eräs kohta ovat kehityskeskustelut ja toimintasuunnitelmat. Nämä kaksi on liitetty yhteen siksi, että case-ravintolassa niitä käsitellään yhtä aikaa.

Vaikka toimintasuunnitelmat kuuluvatkin kirjallisen viestinnän alle, niin case-ravintolan näkökulmasta tämä kaksikko on niin erottamaton ja toisaalta toisiaan tukeva, ettei ollut järkevää erottaa niitä. Lisäksi uuden esimiehen on heti alusta asti hyvä ymmärtää, kuinka toimintasuunnitelmia ja kehityskeskusteluja tulee käyttää sisäisen viestinnän työvälineinä tehokkaasti.

Kasvokkain tapahtuvan viestinnän osiossa on lisäksi annettu vinkkejä aktiiviseen kuunteluun ja perusteltu lukijalle, miksi aktiivinen kuuntelu kannattaa ja mitä hyötyä yritykselle on siitä, että esimies osaa aktiivisen kuuntelun taidon. Myös perehdyttämistä on käsitelty vielä tässäkin osiossa kasvokkain tapahtuvan viestinnän näkökulmasta, onhan perehdyttäminen organisaation avainarvo ja toisaalta tärkeä osa palvelun laadun hallintaa.

Viimeisenä oppaassa on sisäisen viestinnän muistilista. Tämä on ikään kuin tiivistelmä oppaan vinkeistä tehokkaaseen sisäiseen viestintään. Tämä muistilista on rakennettu lähinnä uutta esimiestä varten, jotta siitä voi tarkistaa aika ajoin omaa toimintaansa ja opetella sen avulla noudattamaan tehokkaan sisäisen viestinnän taitoa.

Tämän kaiken lisäksi oppaassa on lista kirjallisuuslähteitä, joita jokainen oppaan käyttäjä voi hyödyntää halutessaan oppia aiheesta vielä enemmän.

3 YRITYSESITTELY

Ravintola Wanha Mestari Keskusta sijaitsee Lahden ydinkeskustassa. Wanha Mestari on anniskeluravintola ja asiakaspaikkoja ravintolassa on 350. Ravintola on osa Restel-ravintoloiden ketjua. Vakituksia työntekijöitä ravintolassa on ravintolapäällikön ja vuoropäällikön lisäksi kymmenkunta. Lisäksi ravintola käyttää Restel-ravintolat Oy:n oman henkilöstöpankin työntekijöitä hyvin paljon. Näitä niin sanotusti vakituksia ekstratehtejä on kymmenkunta. (Ruokonen 2007)

Wanhassa Mestarissa työntekijät ovat todella vaihtelevan ikäisiä. Tällä hetkellä

nuorin työntekijä on 18-vuotias ja vanhin lähentelee jo eläkeikää. Myös henkilökunnan eri-ikäisyys ja värikkyys asettavat omat haasteensa viestinnälle ja sen johtamiselle. Lisäksi oman haasteensa tuovat ekstratyöntekijät, joiden perehdytys ja motivointi niin työhön kuin viestinnän välineiden käyttöön on toisinaan erittäin hankalaa.

(Ruokonen 2007)

Restel Ravintolat – ketju vaatii henkilökunnaltaan omistautumista ja lojaaliutta, mutta muistaa aina palkita hyvästä työstä. Ravintola Wanha Mestari keskusta Lahti on Wanha Mestari–ketjun suurin ja tuottavin ravintola ja näin ollen myös haastavin ketjun ravintoloista esimiestyön kannalta.

(Ruokonen 2007)

Asiakaskunta on kaiken ikäistä nuorista keski-ikäisiin ja ihan eläkeikäisiin asti, ja siksi myös asiakaskunta asettaa omat haasteensa johtamiselle ja viestinnän johtamiselle. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Restel Ravintolat–ketju vaatii henkilöstöltään oikeanlaista asennetta asiakaspalveluun ja tarkkailee palvelun laatua koko ajan. Esimiehen suurin haaste on saada motivoitua ja perehdytettyä koko henkilöstö toimimaan siten, ettei palvelun laadussa tapahdu notkahduksia.

(Ruokonen 2007)

Henkilöstön johtaminen on haasteellista, varsinkin näin isossa mittakaavassa. Tämän vuoksi esimiehillä on käytössään paljon erilaisia viestinnän välineitä ja kanavia, joiden tehokkaalla hyödyntämisellä saadaan helpotettua henkilöstön johtamista kohti tavoitteita: parempaa tulosta ja parempaa laatua.

(Ruokonen 2007)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ

Seuraavassa on poimittu erilaisista kirjallisuuslähteistä suuntaa antavia ajatuksia siitä, mitä sisäinen viestintä yrityksessä on, mitä se merkitsee ja mitkä ovat sisäisen viestinnän tehtävät.

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96.)

Viestinnän tehtävä yrityksessä on ensisijaisesti tukea yrityksen toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Viestintä on aina mukana kaikissa yrityksen jokapäiväisissä tilanteissa niin tuotannossa, toimistossa, asiakaspalvelussa, myyntityössä, markkinoinnissa kuin johtamisessakin.

(Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 9.)

Ihmiset liittyvät yhteen ja muodostavat organisaatioita eli yhteisöjä saavuttaakseen jotain sellaista, jota he eivät voi saavuttaa yksinään. Mikä tahansa työyhteisö on tällainen organisaatio, jossa pyritään yhteiseen päämäärään yhdistämällä erilaisia voimavaroja. Myös yrityksessä voimavarojen yhdistäminen, yhteistyö, tapahtuu viestinnän avulla. Viestintä mahdollistaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 9.)

Viestintä liittyy yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi. Viestintä myös liittyy yrityksen toiminnot ulkopuolella olevaan ympäristöön: ihmisiin, asioihin tapahtumiin ja muihin organisaatioihin. Viestinnän avulla yrityksellä on yhteys historiaansa ja visio tulevaisuudestaan sekä mahdollisuus toteuttaa visio. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1999, 7)

Yrityksen viestintä on säänneltyä ja tavoitteellista. Yksilötavoitteiden lisäksi yrityksen viestinnän tulee tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Siksi tarvitaan sopimuksia ja sääntöjä esimerkiksi siitä, mitä yrityksestä kerrotaan veikkapa asiakkaille tai medioille. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 9.)

Toisaalta viestinnän tehtävä on tiedottaa eli pitää työntekijät, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit tietoisina yrityksen asioista ja tapahtumista. Lisäksi viestintä luo ja ylläpitää myönteistä mielikuvaa sekä yrityksestä että sen tuotteista. Tärkeä viestinnän tehtävä on myös perehdyttää uudet työntekijät työhön ja yritykseen ja sitouttaa koko henkilökunta tekemään yhteistyötä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 9.)

4.1 Sisäinen viestintä käytännössä

Produkti esittelee lukijalleen sisäisen viestinnän välineistöä ja sisäisen viestinnän kulkua case-ravintolan näkökulmasta niin organisaatiotasolla kuin omassa toimipaikassa. Seuraavassa tarkastellaan erilaisten kirjallisuuslähteiden antia siitä, mitä sisäinen viestintä tarkoittaa käytännön tasolla.

Viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille visiot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta.

(Kortetjärvi-Nurmi ym. 1999,8.)

Arkiviestintää on joskus vaikea erottaa työnjohtamisesta, ja ero onkin kuin veteen piirretty viiva. Kun esimies antaa työhöjeita ja – määräyksiä tai toimeksiantoja, ne ovat sekä johtamista että viestintää. Yhteisöviestinnän piiriin tämä niveltyy siksi, että viestintätavalla ja – tyyllillä on merkitystä työsuoritukseen ja tuloksiin.

(Juholin 2004, 31.)

Esimies, joka uskoo informoivansa aina, kun hän suunsa avaa tai antaa kynänsä helskyä, pettää yhtä paljon itseään ja työyhteisöään kuin mainostaja, joka uskoo mainoksensa viestien iskevän suoraan koko kohderyhmän tajuntaan.

Turvallisempaa on lähteä siitä, että viestintä on sanomien välitystä, sanomien, joiden informatiivisuus ja merkitys vastaanottajalle vaihtelevat. (Åberg 2000, 30.)

Keskustelut, palaverit, neuvottelut ja kokoukset ovat osa yrityksessä työskentelevän Matti ja Maija Meikäläisen työpäivää

(Kortetjärvi-Nurmi ym.1999, 7). Kun tietoa on riittävästi kaikkien ulottuvilla, oleelliseksi on noussut, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto on saatavissa. Myös vapaamuotoisen viestinnän merkitys on noussut uuteen arvoonsa, sillä yhä monimutkaisemmat asiat vaativat pohdintaa ja keskusteluja ja epävirallista viestintää. (Juholin 2004, 109.)

4.2 Sisäisen viestinnän välineet

Produkti esittelee käyttäjälleen case-ravintolan käytössä olevat viestinnän välineet. Produkti myös opastaa käyttäjänsä näiden välineiden tehokkaaseen ja ammattimaiseen käyttöön. Seuraavassa käsitellään asiantuntijoiden mietteitä viestinnän välineistä ja kanavista.

Informaation välittämiseen ja säilyttämiseen käytetään usein viestintävälineitä. Vanhimpia näistä ovat kuvat ja kirjoitettu teksti. Tietotekniikan ja digitalisoitumisen mukana myös viestintäteknikka on kehittynyt. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 19)

Yritysjohdajilla ja esimiehillä on nykyisin enemmän viestinnän keinoja työntekijöiden, työtovereiden ja asiakkaiden suuntaan kuin koskaan. Monet pyrkivät käyttämään sähköpostia, koska sitä pidetään tietotekniikan uusimman kehityksen antamana suurena mahdollisuutena. (Mistéil 1999, 72.)

Informaation käsittely digitaalisessa muodossa on helppoa ja nopeaa. Uusinta viestintäteknikkaa edustavat mm. tekstiviestit ja digitaalinen televisio. Viestinnän tarkoitus – kommunikointi ja tiedon välittäminen – ei ole kuitenkaan muuttunut tekniikan kehittyessä. (Keränen ym. 2003, 19.)

Lisääntyneet viestintäkeinot eivät sinänsä tee viestinnästä helpompaa esimiehen kannalta. Keinot ja välineet – nopeus, tyyli, puitteet ja laajuus – vain täytyy osata sovittaa yleisön tarpeiden mukaan. (Mistéil 1999, 72.)

Elämme viestintätulvan keskellä, jota leimaa keinojen, välineiden ja kanavien sekamelska. Arkipäivän viestintäkeinot ovat silti parhaimmillaan perinteisiä – huolimatta verkkoviestinnän ja muiden teknisten keksintöjen leviämisestä. (Mistéil 1999, 72.)

4.2.1 Sähköiset välineet

Seuraavassa muutamia perusteita sille, miksi yritysten tulisi huolehtia siitä, että henkilöstö esimiehet mukaan lukien osaisi käyttää erilaisia sähköisen viestinnän välineitä tehokkaasti ja ammattitaitosesti.

Tekniset apuvälineet voivat toimia apuna silloin kun ihmisten välinen suora yhteys ei ole jostain syystä mahdollinen. Ne tekevät usein elämän helpommaksi, madaltavat ajan ja paikan asettamisa rajoituksia ja helpottavat yhteydenpitoa. (Mistèil 1999, 83.)

Intranet ja sähköposti ovat muuttaneet yhteisön viestinnän rakennetta enemmän kuin mikään muu media, ja verkkopalvelu tulee vaikuttamaan myös työkuulttuuriin (Juholin 2004, 141). Intranetista ei saisi tulla tiedon kaatopaikkaa, josta oleellisen tiedon löytäminen on kuin neulan etsiminen heinäsuovasta (Juholin 2004, 142).

Sähköposti on tehokas informointikanava, kun se on kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat käyttää sitä (Juholin 2004, 143). Kannattaa kuitenkin muistaa, että tekniikka edellyttää ihmisten tehokasta toimintaa. Laitteet sinänsä eivät hoida viestintää. Vasta ihmiset tekevät niistä hyödyllisiä. (Mistèil 1999, 83.)

4.2.2 Kirjallisen viestinnän välineet

Produkti opastaa käyttäjänsä myös kirjallisen viestinnän välineiden käytössä. Seuraavaksi vuorossa on muutamia kirjallisuuslähteistä poimittuja ohjeita ja ajatuksia erilaisista kirjallisista viestintävälineistä ja niiden käytöstä.

Tiedote on viestinnän perustyökalu, ja tiedotten kirjoittamisen taito on viestinnän ammattilaisen perustaito. Tiedote muuntuu sen mukaan, ketkä ovast vastaanottajia ja miten se välitetään vastaanottajalle. (Juholin 2004, 138.) Kirjoittamisen tärkein haaste on selkeä: viesti on saatava perille mahdollisimman lyhyenä, ymmärrettävänä ja yksinkertaisena. (Mistèil 1999, 76).

Henkilöstölehti toimii sekä informointikanavana että keskustelufoorumina ja asioiden taustoittajana. Harvoin ilmestyvä lehti pystyy toimimaan esimerkiksi muutostilanteissa parhaimmillaan taustoittavana välineenä. (Juholin, 2004 140.)

Ilmoitustaulujen asema on edelleen vakaa työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon tai joiden työ on maastossa, tien päällä tai ilmassa, jonne intranet ei yllä (Juholin 2004, 137).

4.2.3 Kasvokkain tapahtuva viestintä

Produkti opastaa käyttäjänsä kasvokkain tapahtuvaan viestintään ja erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Seuraavaan on koottu muutamia ajatuksia kirjallisuuslähteiden pohjalta muun muassa niistä tilanteista, joita produktissa käsitellään.

Viestin lähettäjällä on jokin sanoma, jonka hän haluaa ilmaista viestin vastaanottajalle. Viestintä on kaksisuuntaista, eli vastaanottaja antaa lähettäjälle palautetta. Palaute voi olla kielellinen ilmaisu tai esimerkiksi pään nyökkäys. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 7.)

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat nykyajan työelämässä avaintaitoja lähes kaikilla aloilla. Tiimityöskentely ja verkostot lisääntyvät. Kauppaa tehdään ihmisten välisten kontaktien avulla. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 8.)

Itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova esimies saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. Innostava esimies myös tulkitsee koko yhteisön keskeisiä asioita sellaisella kielellä ja kielikuvin, joita hänen ryhmänsä ymmärtää ja sisäistää. (Juholin 2004, 128.)

Yksilön itselleen asettamat normit oikeasta ja väärästä sekä asenteet ja mielipidet voivat aiheuttaa sanoman torjunnan: vastaanottaja pitää sanomaa hyödyttömänä

epämiellyttävänä tai epäluotettavana ja pyrkii aktiivisesti unohtamaan sanoman tai tulkitsemaan sanoman itselleen mieluisalla tavalla

(Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 8.)

Palautteen antamisessa ei pitäisi kursailla, mutta ei se saa olla perusteetontakaan. Pelkkä myönteinen palaute ei ole pitkän päälle uskottavaa, joten kielteinenkin palaute on uskallettava antaa. Säännöllisesti pidettävien kehityskeskustelujen tarkoitus on pitää jokainen työntekijä selvillä siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mihin ollaan menossa. Kehityskeskustelu on myös yksi palautteen muoto.

(Juholin 2004, 129.)

Ihminen tuo viestintätilanteeseen koko persoonansa, taustansa ja tavoitteensa. Yksilön viestintäkäyttäytymiseen vaikuttavia taustatekijöitä ovat muun muassa perinnölliset tekijät, sukupuoli, ikä, henkiset ominaisuudet kuten älykkyys ja oppimiskyky, aistihavaintojen käsittelykyky, normit, asenteet ja mielipiteet.

(Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 8.)

5 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen kokemus. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos oli haastava toteuttaa, sillä siihen ei ole olemassa ohjetta eikä esimerkkiä. Oma tietotaito ja havainnointi sekä oppilaitoksen tarjoamat opit saivat kiteytyä rauhassa kokonaisuudeksi, jota käyttämällä produkti lopulta syntyi.

Produktiosiota tuli nähdäkseni tarkoituksenmukainen. Siitä on apua esimiehille ja ennen kaikkea uusille esimiehille viestinnän välineisiin perehtymisessä. Lisäksi produktiosio onnistuu provosoimaan käyttäjänsä ajattelemaan sisäisen viestinnän tilaa ja kyseenalaistamaan omaa valmista toimintatapaa, joka ei välttämättä ole aina ainut ja oikea. Esimiehen on tärkeää oppia kyseenalaistamaan yrityksensä arkirutiinit, jotta yritys voisi kehittyä.

Aluksi vaikeaa oli purkaa itsestäänselvyydet palasiksi ja koota niistä toimiva kokonaisuus, joka provosoiden ja perustellen pakottaa esimiehen ajattelemaan ja

arvioimaan omaa toimintaansa sisäisen viestinnän johtamisessa. Produkti, sisäisen viestinnän toimintaopas kuitenkin onnistui, sillä case-yrityksen esimiehet kertoivat oppaan toimineen juuri edellä mainitulla tavalla; herättäjänä ja kyseenalaistajana sujuvan käyttöoppaan lisäksi. Esimiehet kertoivat löytäneensä oppaan avulla uusia näkökulmia sisäiseen viestintään ja toisaalta he kertoivat myös aikovansa käyttää niitä sähköisten viestimien ominaisuuksia, joita he eivät aiemmin olleet käyttäneet.

Tekijälleen opinnäytetyöprosessi on ollut omien tietojen ja taitojen testi. Työ on opettanut tekijälleen itsehillintää, itsetuntemusta, esimiestyötä, johtamisen teorioiden ja oman itsensä kyseenalaistamista. Esimiehen on tärkeää kyseenalaistaa ja analysoida myös itseään, jos asiat eivät etene tavalla, jolla hän on suunnitellut niiden menevän.

Opinnäytetyöprosessi aikana tekijä on oppinut analysoimaan itseään ja johtamaan itseään kohti sitä tavoitetta, jonka hän on itselleen ja työlleen asettanut. Lisäksi prosessi on opettanut paljon sitä ajankäytön hallintaa, jota esimiestyössä tarvitaan.

”Tehokas esimies uskaltaa pistää oman persoonansa mukaan johtamistyöhönsä. Esimiehellä on varaa tarkistaa omia, pinttyneitäkin ajatus- ja toimintatapojaan tilanteen niin vaatiessa.” (Joutsenkunnas & Heikurainen.1996, 230).

Koko ihmiselämä on täynnä oppimista. Koulutus tarjoaa mahdollisuuden kerätä tietoa ja työelämä taitoa. Jokaisen on opittava itse yhdistämään tieto ja taito ja sitä kautta kyettävä kehittymään ihmisenä ja johtajana.

Vasta viimeisen opiskeluvuoden aikana on opittu, että johtaminen on ammatti, jota tulee ajatella ammattina, eikä elämäntapana. Johtajuus ja esimiestyö ovat vaativia ja niiden vastapainoksi jokaisen on huolehdittava omasta ihmisyydestään ja osattava säilyttää pieni pilke silmäkulmassa.

” Onnellisen elämän salaisuus on siinä, että pitää siitä, mitä tekee eikä siinä, että tekee sitä, mistä pitää.” (Perttula. 1999, 24.)

6. ARVIOINTI

Työn ensimmäisenä tavoitteena oli luoda sisäisen viestinnän opas, jonka avulla case-ravintolan esimiehet pystyvät hyödyntämään sisäisen viestinnän keinoja ja välineitä mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tavoite on mielestäni saavutettu, sillä esimiehet ovat käyttäneet niitä sähköisten viestimien ominaisuuksia, joita eivät ennen opasta olleet osanneet hyödyntää. Lisäksi esimiehet ovat todenneet löytäneensä oppaasta sellaisia sisäisen viestinnän tehokeinoja, joita eivät ennen ole osanneet hyödyntää.

Opas pakottaa esimiehen ajattelemaan sisäistä viestintää ja antaa käyttökelpoisia vinkkejä siihen, miten viestitään tehokkaasti. Oppaassa käsitellään sisäisten viestimien välineitä ja niiden ominaisuuksia, joiden avulla sisäisen viestinnän tehostaminen on mahdollista. Jokaisen esimiehen omalla vastuulla on kuitenkin se, käyttääkö hyväkseen sitä tietoa, jota oppaassa on tarjolla.

Toisena tavoitteena oli luoda yhtenäinen ohje sisäiseen viestintään. Tavoite oli hieman suuruudenhullu, mutta se on osittain saavutettu, sillä yhtenäistä kasvokkain tapahtuvan viestinnän ohjetta on vaikea saada toteutumaan kaikkien kohdalla samalla tavalla, sillä toteuttajina ovat ihmiset ja erilaiset persoonallisuudet. Vaikka produktiin on tehty sisäisen viestinnän muistilista, niin jokainen lukee ja toteuttaa sitä omalla persoonallisella tavallaan. Näin ollen toinen tavoite on saavutettu vain sähköisen ja kirjallisen viestinnän osin.

Kolmas tavoite oli havahduttaa esimiehiä ajattelemaan sisäisen viestinnän tilaa case-ravintolassa. Lisäksi tarkoitus oli luoda yhtenäinen opas, jonka avulla uusikin esimies pystyy perehtymään case-ravintolan sisäiseen viestintään ja osaa sen avulla käyttää viestimiä tehokkaasti ja ammattimaisesti.

Muutama tuleva esimies esitestasi toimintaoppaan vaikutusta. Tämän testauksen perusteella voidaan todeta, että kolmaskin tavoite on saavutettu. Näiden tulevien esimiesten mukaan produktin aloittava tarina pakottaa ajattelemaan sisäisen viestinnän tilaa, vaikka se onkin hieman riskialtis tapa aloittaa tämän kaltainen opas. Muutama tuleva esimies kertoi tämän produktin auttaneen heitä

ymmärtämään sisäisen viestinnän merkitystä paremmin. Toisaalta nämä tulevat esimiehet löysivät oppaasta paljon uutta tietoa ja olivat tyytyväisiä siihen, että esimerkiksi tietojärjestelmien ominaisuuksista oli kerrottu riittävästi ja välineistä ja niiden ominaisuuksista oli kerrottu perusteellisesti ja tarkasti.

Opinnäytetyön suunnittelutyö olisi vaatinut enemmän aikaa. Jos opinnäytetyö olisi aikataulutettu kunnolla, olisi viimeistelyvaiheeseen jäänyt enemmän aikaa ja työ olisi ollut valmiimpi ja hiotumpi seminaarivaiheessa. Toisaalta opinnäytetyö on elänyt ja muokkautunut koko prosessin ajan eli suunnitelmallisuutta olisi tässäkin suhteessa saanut olla enemmän. Aluksi ei ollut kuin paljon tietoa, tarmoa ja ongelmia ratkaistavana ja jossakin vaiheessa opinnäytetyö vain muodostui toimivaksi produktiksi.

Työssä käytettyjen kuvien laatu olisi saanut olla parempi.

Kuvankäsittelyohjelmaa ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta saada käyttöön silloin, kun sitä olisi tarvittu eikä aikataulukkaan antanut enää myöden muokata kuvia paremmaksi. Kuvat kyllä toimivat värillissä versiossa tarkoituksenmukaisesti, eli helpottavat käyttäjää hahmottamaan mistä tietojärjestelmästä tai sen osasta kulloinkin on kyse. Kuvien laatu olisi kuitenkin saanut olla parempi, jotta kuva ammattimaisesta kirjallisesta viestinnästä olisi välittynyt paremmin lukijalle.

Tavoitteet saavutettiin valtaosin ja näin ollen, työ voidaan luokitella onnistuneeksi. Tulevaisuutta ajatellen, tämä työ on tehokkaasti perehdyttänyt tekijänsä sisäiseen viestintään ja toisaalta auttanut tekijäänsä sisäistämään esimiestyön haasteita ja sisäisen viestinnän merkitystä näihin haasteisiin vastaamisessa.

LÄHTEET

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996: Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Juholin E. 2004: Communicare!. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Keränen, Lamberg & Penttinen 2003: Digitaalinen viestintä. Porvoo: WSOY

Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M-L. & Ollikainen M. 1999: Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi S. & Rosenström A. 2002: Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.

Mistéil S. 1999: Viestintä työyhteisössä. Jyväskylä: Gummerus.

Perttula P-L. 1999: Kasva isoksi ja iloiseksi. Helsinki: Otava.

Åberg L. 2006: Johtamisviestintää!. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg L. 2000: Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

Suullinen tiedonanto, ravintolapäällikkö Cia Ruokonen 26.1.2007.

Sisäisen viestinnän toimintaopas



*Wanha Mestari Keskusta,
Lahti*

ALKUSANAT

Tämä opas on koottu useiden kirjallisuuslähteiden ja omien kokemusten avulla. Tässä oppaassa on etsitty ratkaisut niihin ongelmiin, joihin tekijä on toimipaikassa työskennellessään törmännyt. Oppaaseen on koottu ne ohjeet, joita tekijä itse tuntee tarvitsevansa esimiestyössään. Kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon, ja oppaassa on käytetty useita eri lähteitä.

Tämä opas on tarkoitettu esimiehen avustajaksi sisäisen viestinnän toteuttamiseen niillä välineillä, jotka hänellä tässä yrityksessä on käytössään. Tämän oppaan tarkoitus on ensin hieman provosoida käyttäjänsä ajattelemaan sisäisen viestinnän merkitystä ja tilaa omassa toimipaikassaan ja sen jälkeen avustaa viestimään entistä tehokkaammin niillä välineillä, jotka yrityksellä on käytössään.

Oppaan alussa oleva provosointitarina on testattu neljällä esimiehellä ennen painatusta. Provosoinnin on todettu toimivan oikein, eikä kannata näin ollen nostaa niskakarvojaan pystyyn. Provosointitarinan on otsikkonsa mukaisesti tarkoitus kirvoittaa lukija ajattelemaan sisäisen viestinnän merkitystä omassa toimipaikassaan.

Oppaassa käydään lyhyesti läpi ne välineet, joita jokaisella toimipaikalla on käytössään. Lisäksi opas sisältää lyhyen katsauksen myös organisaation viestintätapoihin ja niihin viestinnän osa-alueisiin, jota organisaatio arvoissaan painottaa. Näiden lisäksi opas antaa käytännön neuvoja kasvokkain tapahtuvaan viestintään, aktiiviseen kuunteluun sekä perehdyttämiseen.

Viimeiseksi oppaassa on sisäisen viestinnän muistilista. Tämä muistilista on tarkoitettu sisäisen viestinnän huoneentauluksi eritoten uusille esimiehille, jotta he muistaisivat viestiä oikein joka tilanteessa. Jos lukija innostuu etsimään aiheesta lisää tietoa, tekijä suosittelee aloittamaan sisäisen viestinnän yleisteoksista kuten Elisa Juholinin kirjallisuus. Toivottavasti opas kirvoittaa lukijansa tutkimaan ja kehittämään sisäisen viestinnän ammattilaisena ja eritoten sisäisen viestinnän johtajana

Tiina Ristola

SISÄLLYS

1. MIKSI SISÄINEN VIESTINTÄ ON TÄRKEÄÄ?	4
2. SISÄINEN VIESTINTÄ KÄYTÄNNÖSSÄ	5
2.1 Sisäisen viestinnän kanavat ja välineet.....	5
2.2 Sisäinen viestintä konsernitasolla.....	6
2.3 Sisäinen viestintä toimipaikassa	7
2.4. Perehdyttäminen.....	7
3. SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEIDEN KÄYTTÖ	9
3.1. Sähköiset viestimet	9
3.1.1. Restel Online	9
3.1.2 Sähköposti	12
3.1.3 Tietojärjestelmät	13
3.2. Kirjallinen viestintä.....	16
3.2.1 Päiväkirja	16
3.2.2 Perehdytysmateriaali	17
3.2.3 Tiedotteet	18
3.2.4. Reklamaation hoito	18
3.2.5 Ilmoitustaulu	19
3.2.6 Henkilöstölehti	19
3.3 Kasvokkain tapahtuva viestintä	20
3.3.1. Toimintasuunnitelmat ja kehityskeskustelut.....	20
3.3.2. Palaverit ja koulutuspäivät	21
3.3.3 Palautteen antaminen	23
3.3.4. Aktiivinen kuuntelu	24
3.3.5. Perehdyttäminen	25
4. SISÄISEN VIESTINNÄN MUISTILISTA.....	26
5. KIRJALLISUUTTA AIHEESTA.....	27
LIITE1.....	28

1. MIKSI SISÄINEN VIESTINTÄ ON TÄRKEÄÄ?

Sisäinen viestintä on jokaisessa yrityksessä olennainen osa kokonaisuutta. Yksikään yritys ei kykene toimimaan täysipainoisesti ja tuloksellisesti ilman sitä. Sisäinen viestintä on johtamisen ja esimiestyön välttämätön osa-alue, joka vaikuttaa ratkaisevasti myös yhteisön ulkoiseen kuvaan eli imagoon, joka puolestaan vaikuttaa yhteisön olemassa oloon ja menestykseen.

Jos sisäistä viestintää ei ole johdettu kunnolla saattaa seuraava esimiehen kauhutarina toteutua: Esimies palaa lomalta virkistäytyneenä, mutta hetken ollessaan työpaikalla, hän tajuaa astuneensa painajaiseen. Sähköposti on täynnä hoitamattomia asioita. Reklamaatioon ei ole vastattu. Tilauksissa ja rahatilityksissä on virheitä, joita ei ole korjattu. Työntekijät ovat riidoissa keskenään, koska kukaan ei ole hoitanut omia asioitaan, vaan vahtinut, mitä kukakin on jättänyt tekemättä. Postoja ei ole avattu ja viikon vanhat laskutkin hyppivät silmille. Ketä esimies saa syyttää tästä tilanteesta?

Sisäinen viestintä vaatii paljon työtä. Jokaisessa yrityksessä, jopa pienissäkin, on oltava yhteiset pelisäännöt sisäisen viestinnän hoitamisesta. Esimiehen tulee huolehtia sisäisen viestinnän toimivuudesta ja jakaa vastuuta eteenpäin. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että myös henkilöstö osaa ja haluaa käyttää sisäisen viestinnän välineitä tehokkaasti ja ammattitaitoisesti.

Useissa yrityksissä esimiehet ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, mutta henkilöstö ei. Jokaisen esimiehen tulisi aika-ajoin päivittää tietotaitonsa myös sisäisen viestinnän ja sen välineiden käytössä ja huolehtia myös henkilökunnan perehdytys uusien kanavien ja välineiden käyttöön.

Jos sisäistä viestintää ei johdeta suunnitelmallisesti tai esimies hoitaa kaiken itse, niin edellä kerrottu tarina käy hyvinkin helposti toteen. Jos esimies tekee itsestään korvaamattoman, niin hänen on turha unelmoida mukavasta lomasta, koska se päättyy hoitamattomien asioiden kaaokseen ja sen aiheuttamaan stressiin.

2. SISÄINEN VIESTINTÄ KÄYTÄNNÖSSÄ

Sisäisen viestinnän keskeiset periaatteet ovat kysymykset siitä, miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi yritysjohto kertoo asioista henkilöstölle ja muille sisäisille kohderyhmille. Viestinnän on oltava ennakoivaa, avointa ja vuorovaikutteista. Eli henkilöstön on saatava tietoa omaa organisaatiota koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä. Asiat on myös kerrottava kaunistelematta syineen ja seurauksineen. Vuorovaikutteisuuella viestinnän periaatteissa tarkoitetaan sitä, että asioita käsitellään keskustellen työyhteisössä.

2.1 Sisäisen viestinnän kanavat ja välineet

Sisäinen viestintä voi olla suullista, kirjallista tai sähköistä. Sisäisen viestinnän kanavat jakautuvat toisaalta suullisiin ja kirjallisiin kanaviin ja toisaalta hitaisiin ja nopeisiin kanaviin. Suulliset kanavat ovat yleensä nopeita edellyttäen, että ihmiset saadaan koolle ilman suuria viiveitä. Sähköpostin, radion tai television välityksellä etenevä viestintä voi olla joskus suullistakin nopeampaa, sen sijaan painettu viestintä on joutunut tunnustamaan heikkoutensa nopeutta vaativissa tilanteissa.

Vaikka viestinnän välineitä kehitetään koko ajan, mikään uusi väline ei pysty korvaamaan henkilökohtaista viestintää. Tärkeissä asioissa kasvokkain tapahtuva viestintä on edelleen välttämätöntä. Sisäisen viestinnän kanavista puhuttaessa ei voida myöskään jättää huomiotta ns. epävirallista viestintää esim. puskaradio, joka toimii omaehtoisesti ja jonka toimintaa on miltei mahdotonta valvoa. Tämä korostaa organisaation omaehtoisen ja avoimen viestinnän merkitystä.

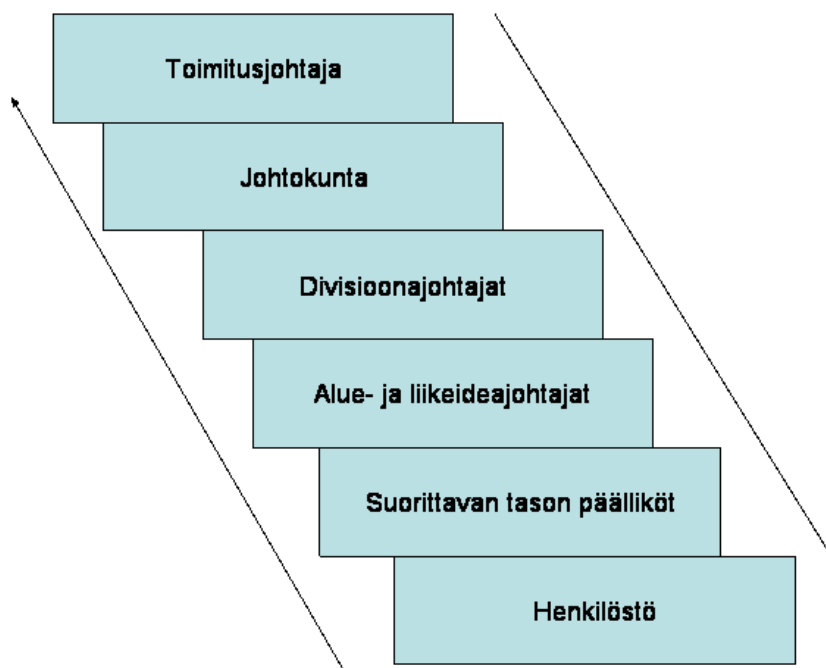
Tärkeää sisäisessä viestinnässä on muistaa, ettei määrä korvaa laatua. Usein ajatellaan, että mitä enemmän erilaisia sähköisiä ja graafisia kanavia on käytössä, sitä paremmin asiat menevät perille. Useimmiten tämä ajattelumalli kääntyy pääläelleen ja toimii täysin päinvastaisesti.

Sähköpostilla voidaan poistaa suuri osa henkilökohtaisesti jaettavista paperisista tiedotteista ja esim. jakaa taustamateriaalia kokouksiin ja palavereihin, jolloin asioiden käsittely tehostuu. On kuitenkin muistettava, että sähköinen viestintä ei saa korvata

henkilökohtaista vaikuttamista. Paperiset tiedotteet tulee sijoittaa yhteisesti sovittuihin paikkoihin esim. ilmoitustaululle. Viestinnän välineillä tarkoitetaan pääasiassa sähköpostia, intranetteja, kehityskeskusteluja, työpaikka/henkilöstökokouksia, kirjallisia ja sähköisiä tiedotteita ja henkilöstölehtiä.

2.2 Sisäinen viestintä konsernitasolla

Tieto kulkee konsernitasolla yleensä ylhäältä alaspäin (kuva 1), mutta vuorovaikutusta tiedottamisessa tietenkin on. Tieto kulkee asteittain eli portaiden mukaisesti



Kuva1. Tiedon kulun portaat organisaatiossa (Restel Online 2006)

Organisaation ylin johto vastaa konsernin tasolla tapahtuvista päätöksistä ja tieto päätöksistä viedään porrastetulta alaspäin aina henkilöstölle asti. Tapauksissa jolloin tieto halutaan alhaalta ylöspäin (esimerkiksi aloitteet, ehdotukset ja niin edelleen) kulkee tieto myös porrastetulta ylöspäin. Hyvin harvoissa tapauksissa tiedonkulku tapahtuu suoraan "ruohonjuuritasolta" ylimpään portaaseen.

2.3 Sisäinen viestintä toimipaikassa

Jokaiselle organisaation yksikölle on annettu valmiina tehokkaat välineet viestimiseen: Restel online, sähköposti, erilaiset tietojärjestelmät, ravintoloiden omat päiväkirjat päivittäiseen viestimiseen, tiedotteet ja muu kirjallinen viestintä, ilmoitustaulut, henkilöstölehti, perehdytysmateriaali, toimintasuunnitelmat ja kehityskeskustelut vähintään kahdesti vuodessa, palaverit ja koulutuspäivät, päälliköiden osallistuminen suoritettavaan työhön (80–90 % työajasta / kk).

Jokaisen yksikön johtaja on organisaation yhteisten pelisääntöjen mukaan velvollinen perehdyttämään yksikkönsä henkilöstön käyttämään annettuja välineitä päivittäiseen viestintään. Pienemmissä yksiköissä viestintä on helpompi toteuttaa tehokkaasti siitä syystä, että henkilöstöä on vähemmän.

2.4. Perehdyttäminen

Yksi organisaation avainarvoista on perehdyttäminen. Jokaisen esimiehen tulee osata perehdyttää alaisensa toimimaan yhteisten toimintamallien mukaisesti siten, että palvelun laatu säilyy hyvänä ja työilmapiiri tukee toimintamallien toteuttamista.

Toimintamallit on rakennettu siten, että jokaisen työntekijän on helppo toteuttaa niitä omalla persoonallisella tavallaan. Esimiehen tehtävänä on esimerkin näyttämisen lisäksi valvoa toimintamallien toteutumista ja auttaa jokaista työntekijää löytämään oma tapansa toteuttaa toimintamalleja. Toimintasuunnitelmat toimivat hyvänä apuvälineenä toimintamallien toteutumisen suunnittelussa.

Organisaatiotasolla perehdytyksen onnistumista ja palvelun laatua valvotaan niin sanotusti pistokokeilla. Pistokokeita tehdään useita kertoja vuodessa ja niiden tulosten perusteella voidaan arvioida perehdytyksen ja laadun lisäksi johtamista. Esimiestä arvioidaan siis konsernitasolla asti, joten perehdytykseen kannattaa panostaa.

Myös jokaisen työntekijän tehtävänä on neuvoa ja perehdyttää uusi työntekijä omassa työvuorossaan. Uutta työntekijää neuvotaan toimintamallien lisäksi ihan yksinkertaisissa asioissa kuten asiakkaiden kohtaamisessa, myynnissä, tuotteissa, siisteydessä ja muissa päivittäisissä työtehtävissä.

Esimiehen on varattava riittävästi aikaa perehdyttämiseen, sillä kaikki ihmiset eivät opi samalla tavalla tai yhtä nopeassa tahdissa. Henkilöstön perehdyttäminen uusiin toimintatapoihin, uusiin tuotteisiin tai uusiin välineisiin ottaa myös oman aikansa ja on erittäin tärkeää, että perehdytys onnistuu. Näin henkilöstö voi neuvoa toisiaan erilaisissa uusissa asioissa ja perehdyttää toinen toisiansa ja toisaalta et itse tee itsestäsi korvaamatonta.

On muistettava, että jos työntekijät eivät toimi, niin kuin esimies on pyytänyt heitä toimimaan, vika on esimiehen viestinnässä, perehdytyksessä tai motivoinnissa.

3. SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEIDEN KÄYTTÖ

Tässä kappaleessa annetaan ohjeistusta viestintävälineiden käyttöä varten. Näiden ohjeiden tarkoituksena on esitellä jokaisen viestimen käyttötarkoitus ja kertoa miten ja missä päivittäisjohtamisen tehtävässä mitäkin viestintä voi hyödyntää.

3.1. Sähköiset viestimet

Toimipaikalla on käytössään useita sähköisiä viestinnän välineitä. Sähköisen viestinnän välineet ovat välttämättömiä ravintolan toiminnan kannalta ja siksi niiden käyttöön tulisikin perehtyä ja perehdyttää huolellisesti.

Sähköisistä viestimistä esimies voi löytää työtään helpottavia ominaisuuksia.

Löytääkseen näitä ominaisuuksia on esimiehen todella luettava erilaisten viestimien käyttöohjeet ja sivukartat.

Seuraavassa on käsitelty erilaisia toimipaikan käytössä olevia sähköisiä viestimiä ja niiden ominaisuuksia.

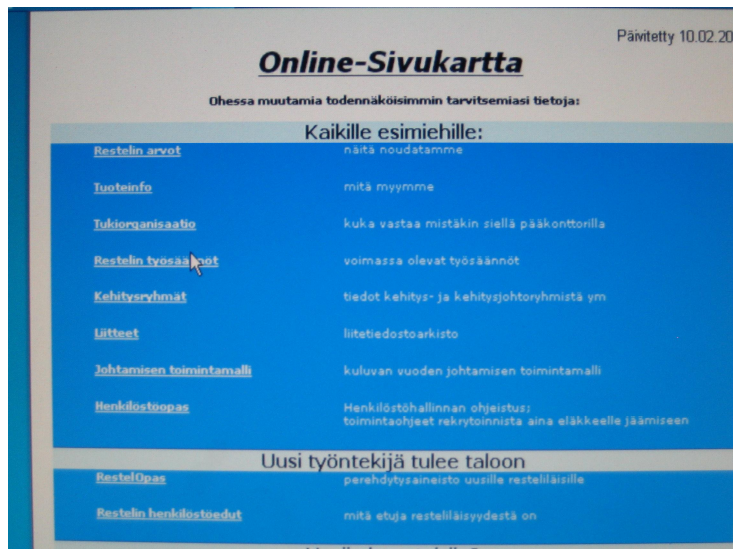
3.1.1. Restel Online

Restel Online on ”Restel-tietosanakirja” sähköisessä muodossa (Restel Online 2006). Onlineen on koottu kaikki olennainen tieto, jota esimies työssään tarvitsee. Restel Onlinesta löytyy aina ajan tasalla oleva tieto ja se on helposti saatavissa.

Restel Online on tarkoitettu koko henkilöstön käyttöön, ja sitä on seurattava päivittäin, koska siellä tiedotetaan koko ajan muutoksista, ajankohtaisista asioista sekä uutuuksista. Tärkeimmät tiedotteet löytyvät aloitussivulta heti sisäänkirjautumisen jälkeen. Vanhempia tiedotteita löytyy valikosta sivun oikeassa laidassa.

Jokaiselle ravintolalle on ilmoitettu omat tunnukset ja salasanat Restel Onlinen käyttöön. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että myös henkilöstö seuraa päivittäin Restel Onlinea.

Restel Onlinesta löytyy sivukartta (Kuva 2), johon kannattaa tutustua ajan kanssa. Online sisältää paljon tietoa aina Restelin arvoista teemoihin ja kampanjoihin.



Kuva 2. Restel Onlinen Sivukartta

Kaikille esimiehille – otsikon alta löytyvät Restelin arvot ja työsäännöt, tietoa kehitysryhmistä, tukiorganisaatiokuvaus, johtamisen toimintamalli, henkilöstöopas, tuoteinfo sekä liitetiedostoarkisto. Nämä tiedot auttavat esimiestä sisäistämään työkuvansa, helpottavat rekrytointia ja auttavat uusien tuotteiden teossa. Liitetiedostoarkistosta löytyvät erilaiset lomakkeet, joita päivittäisjohtamiseen tarvitaan.

Uusi työntekijä tulee taloon – otsikon alta löytyvät perehdytysaineisto uusille työntekijöille sekä tietoa henkilöstöeduista. Näiden välineiden avulla on helppo perehdyttää ja motivoida uusi työntekijä.

Uusiin haasteisiin – otsikko viittaa uralla etenemiseen. Täältä löytyy siis organisaatiossa avoinna olevat työpaikat ja tietoa Restel Business Schoolista, jonka tehtävänä on valmentaa esimiehet tehtäviinsä.

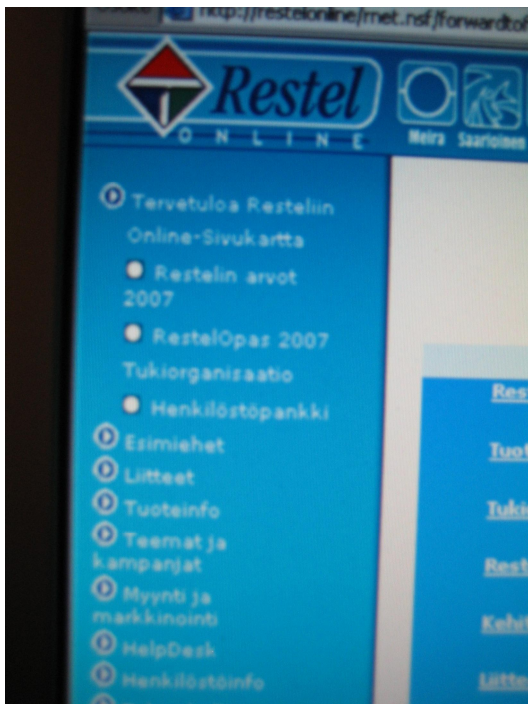
Ohjeet – otsikon alla on erilaisia ohjeita mm. maksupäätteiden, ravintolajärjestelmän, sähköpostin sekä Office-ohjelmiston käyttöön. Jos apua ei löydy täältäkään ongelmatilanteissa, niin apu löytyy viimeistään ottamalla yhteyttä Restel Helpdeskiin.

Yhteystiedot löytyvät tämän samaisen otsikon alta. Restel Helpdesk auttaa teknisissä ongelmissa.

Taloushallinto-otsikko kuvaa hyvin sisältöään. Täältä löytyy ohjekansio taloushallintoa varten. Ohjekansio, muiden materiaalien tavoin on helppo tulostaa. Valitaan vain yläreunasta Tiedosto – Tulosta.

Teemat ja kampanjat – otsikko on myös kuvaava ja sen alta löytyy koko vuoden kuukausiteemat ja myyntikampanjat. Tämän otsikon alla on myös aikaisempien vuosien juomakampanjoiden tulokset, jotta tavoitteiden asettaminen seuraaviin kampanjoihin helpottuisi.

Näytön vasemmassa reunassa (Kuva 3) näkyvät koko ajan kaikki edellä mainitut valikot, joten käyttäjän on helppo palata takaisin haluttuun sivustoon. Lisäksi sivun yläreunassa on hyperlinkit, joita klikkaamalla pääsee suoraan tavarantoimittajien tilaussivustoille.



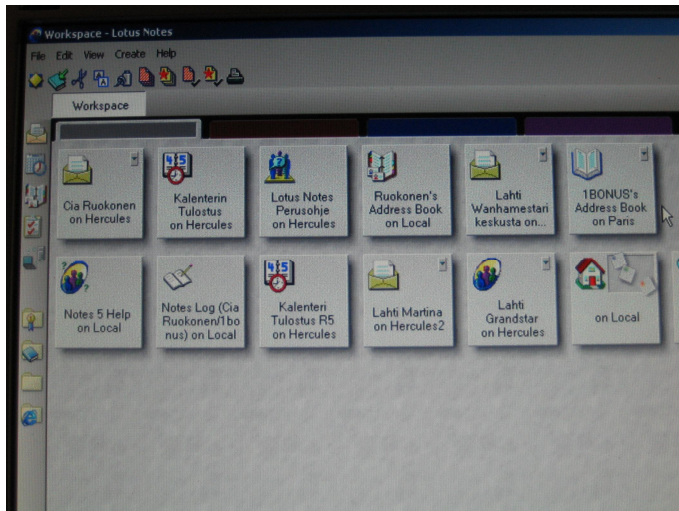
Kuva 3. Pikavalikko ja hyperlinkit

3.1.2 Sähköposti

Sähköpostijärjestelmä on nimeltään Notes (Kuva 4). Käyttäjätunnukset ja salasanat ovat ravintolakohtaiset ja ne saadaan järjestelmänvalvojalta Helpdeskin kautta.

Sähköposti on näppärä viestinnän apuväline, jos sitä vain osataan hyödyntää oikein.

Siksi tässäkin järjestelmässä on erityisen selkeä käyttöopas, joka perehdyttää käyttäjän käyttämään sähköpostia tehokkaasti ja ammattitaitoisesti.



Kuva 4. Notes sähköpostijärjestelmä

Notes sähköposti on paljon muutakin kuin pelkkä sähköposti. Postin lähettämisen ja vastaanottamisen lisäksi Notes sisältää osoitekirjan, jossa on ihan koko Restelin yhteystiedot. Osoitekirja välilehdellä voidaan valita joko divisioonan, organisaation osa-alueen esim. taloushallinto, työtehtävän tai ketjun mukaan. Varmaa on, että kaikki yhteystiedot löytyvät tarvittaessa täältä.

Sähköpostiin voidaan myös määritellä tehtävälista, joka muistuttaa käyttäjänsä päivittäisistä tehtävistä. Kalenteriin voidaan lisätä tärkeitä merkintöjä ja sen voi jopa ajastaa lähtemään sähköposti tiettyinä päivinä tiettyyn kellonaikaan.

Notesista löytyy myös erillinen rekisteri yhteistyökumppaneista ja tavarantoimittajista, eli silloin, jos esimies ei tiedä, mistä vaikkapa lamput tilataan, niin Notes-sähköpostijärjestelmä kyllä kertoo vastauksen.

Sähköpostia on seurattava päivittäin. Vaikka esimies ei itse olisikaan paikalla, tulee hänen huolehtia, että sähköpostia luetaan päivittäin ja viesteihin osataan myös vastata ammattimaisesti ja tehokkaasti. Esimerkiksi sähköpostiin tulevat reklamaatiot on hoidettava hetimiten. Ohjeet reklamaatioihin vastaamisesta löytyvät kohdasta 3.2.3.

3.1.3 Tietojärjestelmät

Ravintolassa on käytössä kolme tärkeää tietojärjestelmää, joita ilman ravintolan toiminta ja etenkin sen johtaminen voisi olla melkoisen hankalaa. Cathrine on ravintolajärjestelmä, joka toimii pohjana koko toiminnalle. Primavista on talouden suunnittelu ja seurantaohjelma ja Solotes henkilöstösuunnittelu – ja palkanmaksuohjelma. Lisäksi käytössä on Microsoft Office – paketti, joka mahdollista tekstinkäsittelyn sekä taulukkolaskennan ja erilaisten kaavioiden laatimisen.

Cathrine on koko ajan auki taustakoneella. Cathrinen kautta tehdään kaikki seurantaan, budjettiin, myyntiin, varastoihin, ostoihin sekä tuotteisiin liittyvä.

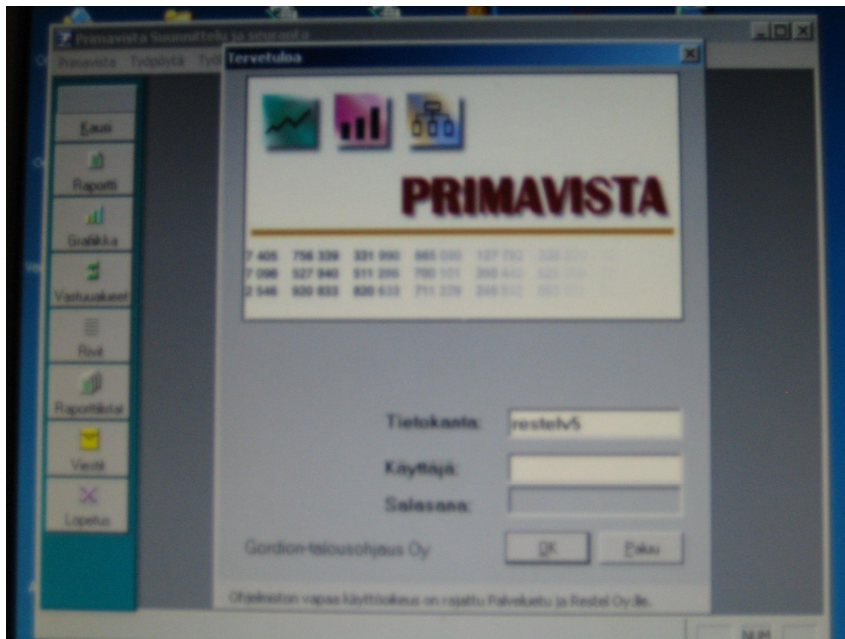
Cathrine on ohjelma, jota käytetään päivittäin ja myös sen käyttö on syytä opettaa henkilöstölle.

Cathrinesta saa tietoa tuotemyynneistä, tuntimyyneistä, kampanjamyyneistä ja sen avulla tehdään myös päivittäiset tilitykset, inventaariot sekä tuotepäivitykset kassoille. Cathrinesta löytyvät myös erilaiset seuranta- ja vertailuraportit, pikatuloslaskelma sekä kirjanpito. Järjestelmänvalvoja antaa ravintolakohtaiset tunnukset ja käyttöohjeet Cathrinen käyttöön.

Primavista on suunnittelu- ja seurantaohjelma, jonka avulla seurataan edelliseen vuoteen verraten kumulatiivisesti kuukausitulosta, myyntijakaumaa, myyntikatteita ja kuluja eriteltyinä kuukausittain.

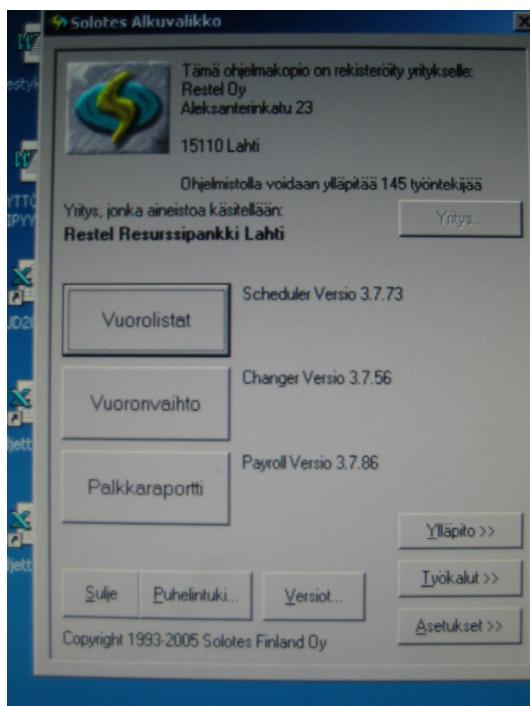
Primavista on ohjelma, josta saa tulostettua kaavioita, joita voidaan hyödyntää budjetoinnissa ja palaverissa (Katso kohta 3.3.2.). Järjestelmänvalvoja on ilmoittanut ravintolakohtaiset tunnukset myös Primavistaan. Käyttöohjeet saa tulostettua ohjelmasta, kunhan kirjautuu sisään.

Primavistan toiminnot löytyvät vasemmalta puolelta näyttöä. (Kuva 5.)



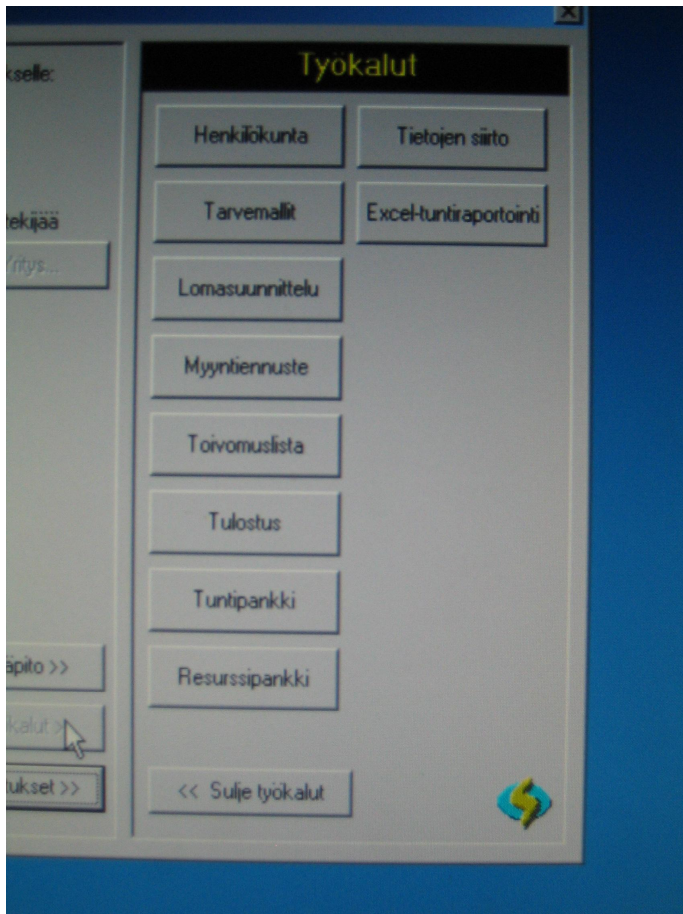
Kuva 5. Primavistan pääsivusto

Solotes (Kuva 6.) on henkilöstönsuunnitteluohjelma, jonka avulla tehdään työvuorolistat ja maksetaan palkat. Solotes sisältää myös henkilöstön yhteystiedot, palkanmaksutiedot ja raportit maksetuista työtunneista palkanmaksukaudelta.



Kuva 6. Solotes alkupalikko

Solotes alkuvalikosta pääsee syöttämään työvuorolistat, tekemään sähköiset palkat ja muokkaamaan työvuorolistoja. Lisäksi oikealla alhaalla olevat valikot (kuva 7.) ylläpito, työkalut ja asetukset auttavat toteuttamaan työtuntiseurantaa, lisäämään listatoiveita sekä päivittämään työntekijöiden tietoja.



Kuva 7. Solotesin alavalikkotoiminnot

Solotes mahdollistaa myös sopimuspalkkalaisten työtuntien seurannan tuntipankki-toiminnolla. Tämä toiminto kertoo kuinka monta tuntia tietty työntekijä on plussalla tai miinuksella.

Solotesiin on myös mahdollista syöttää toivomuslista toivotuista vapaapäivistä, joka taas helpottaa työvuorolistan suunnittelua. Solotessista löytyvät myös lomasuunnittelutyökalu, myyntiennuste, tiedot erikoispäivistä ja niiden miehitystarpeista, sekä työaikasäännöt. Myös ekstratyöntekijät löytyvät Solotesin resurssipankki – välilehdeltä.

Tämä ohjelma auttaa siis kaikissa henkilöstösuunnitteluun liittyvissä ongelmissa. Käyttöohjeen tälle ohjelmalle voi tulostaa, kunhan ensin kirjautuu ohjelmaan niillä tunnuksilla, jotka järjestelmän valvoja on ravintolalle antanut.

Microsoft Word ja Microsoft Excel ovat ne Microsoft Office – paketin ohjelmat, joita toimipaikassa todennäköisimmin tarvitaan. Niiden käyttö on yksinkertaista ja niiden käyttöön löytyy ohjeet Restel Onlinesta. Wordilla laaditaan tiedotteet ja muut asiakirjat ja Excelillä erilaiset kortistopohjat, taulukot ja kaaviot. Office-paketin käyttöohjeet löytyvät Restel Onlinesta.

3.2. Kirjallinen viestintä

Kirjallinen viestintä käsittää kaiken painetun materiaalin, jota yrityksen sisäiseen viestintään kuuluu. Kirjallinen viestintä tulee hoitaa suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja huolellisesti, koska se vaikuttaa osaltaan erittäin paljon yrityksen imagoon.

Kirjallinen viestintä on parhaimmillaan lyhyttä, ytimekästä ja asiallista. Tiedotteet ja reklamaatiot on laadittava ajoissa ja niiden laatimisessa on huomioitava vastaanottaja ja tyyli on valittava sen mukaisesti. Tehokkaimmillaan kirjallinen viestintä on silloin, kun sanoma menee perille nopeasti ja selkeästi.

3.2.1 Päiväkirja

Päiväkirja on päivittäisen toiminnan tärkein viestimisväline. Sen avulla henkilöstön on helppo seurata yksikössä tapahtuvia asioita päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Päiväkirjaan kirjataan jokaisen päivän budjetoitu sekä toteutunut myynti ja työtunnit ja niiden keskinäinen suhde sekä asiakasmäärä. Tämä helpottaa tuloksen seuranta ja toisaalta motivoi työntekijöitä pääsemään budjettiin.

Päiväkirjassa on myös jokaisen päivän kohdalla muistilista, joka auttaa henkilöstöä muistamaan päivittäiset tehtävät. Päiväkirjaan kirjoitetaan kaikki asiat, joita työvuoron aikana huomioidaan ja jotka on syytä kaikkien muidenkin tietää.

Päiväkirjaan kirjataan jokaisen päivän noudatettava toimintamallin kohta, jotka kaikki on lueteltu jokaisen päivän kohdalla. Työntekijä valitsee aamulla toimintamallin, jota sinä

päivänä erityisen tarkkaan toteutetaan. Päiväkirjaan kirjataan myös jokaisen päivän kohdalle teema ja kampanja, jotta mahdolliset ekstratyöntekijätkin tietävät mitä myydään ja millä teemalla.

Jokainen anniskeluvastaava kirjoittaa nimensä vuorovastaava-kenttään ja merkitsee lisäksi kellonajan, milloin toimii anniskeluvastaavana. Jokainen työntekijä kuittaa myös päiväkirjan saapuessaan työvuoroon. Näin varmistetaan, että jokainen tietää mitä talossa tapahtuu ja samalla muistutetaan kaikkia työntekijöitä toimintamallien noudattamisesta päivittäin. Päiväkirja toimii myös apuna tilapäisten työntekijöiden perehdytyksessä ja tutustuttaa heidät toimintamalleihin automaattisesti.

Esimiehenä tehtävänä on motivoida työntekijät käyttämään päiväkirjaa tehokkaasti hyödykseen. Jos haluaa tietää, mitä yksikössä on tapahtunut sillä välin, kun on ollut vaikkapa vapailla, on luettava päiväkirjaa niin monta päivää taaksepäin, kun on ollut poissa. Näin minimoidaan viidakkorummun syntyminen ja varmistetaan, että faktatieto saavuttaa kaikki työntekijät, ekstratyöntekijöitä myöden.

3.2.2 Perehdytysmateriaali

Kuten jo kohdassa 2.4. mainittiinkin, perehdyttäminen on yksi Restel Ravintolat Oy:n avainarvoista. Jokainen työntekijä, jopa ekstraava työntekijä perehdytetään kunnolla jokaiseen työvuoroon. Toimintamallien päiväkohtaisen perehtymisen tukena toimii päiväkirja, mutta uudet työntekijät on perehdytettävä päiväkirjan käyttöönkin kunnolla. Perehdyttämiseen on varattava ajan lisäksi Tervetuloa Resteliin – kansio, konseptikansio sekä toimintasuunnitelma.

Perehdyttämismateriaali, Tervetuloa Resteliin-kansio, löytyy Restel Onlinesta, Uusi työntekijä-välilehdeltä. Tämä materiaali ei silti ole riittävä väline täydelliseen perehdytykseen, mutta se tukee arvoihin perehtymistä kiitettävästi.

Jokaisessa yksikössä on oma konseptikansio, jossa käydään läpi yksikön teemaa, asiakaskuntaa, tyyliä työskennellä sekä niitä asioita, joita jokaiselta työntekijältä vaaditaan toimipaikassa työskentelyyn.

Lisäksi perehdytyksessä käydään läpi toimintasuunnitelma, jossa perehtyvä käy toimintamallit kohta kohdalta läpi ja pohtii miten omassa päivittäistoiminnassaan aikoo niitä toteuttaa.

3.2.3 Tiedotteet

Tiedotteet on tehtävä ammattimaisesti ja siististi. Suurin osa lomakkeista löytyy Restel Onlinen alaotsikosta lomakkeet. Usein esimies joutuu kuitenkin tekemään paljon tiedotteita itse ja tällöin olisi hyvä muistaa seuraavia perusasioita tekstinkäsittelystä:

- ~ Tiedotteet tehdään asiakirjastandardin mukaisesti
- ~ Viestit esitetään selkeästi, aikaa ja paikkaa korostaen, mikäli ne ovat tärkeitä muistaa.
- ~ Korostukseen voi käyttää vaikkapa tekstinkäsittelyn lihavointi toimintoa.
- ~ Esimiehen on muistettava säilyttää asiallinen, mutta ystävällinen kieli ja selkeä ulkoasu.
- ~ Esimiehen on huolehdittava, että tiedotteet ovat ilmoitustaululla riittävän ajoissa
- ~ Sähköposteihin ja muihin kirjallisiin viesteihin vastataan heti ja ammattitaitoisesti, sillä viestit antavat kuvan lähettäjänsä pätevydestä.

3.2.4. Reklamaation hoito

- ~ Reklamaatiot hoidetaan aina heti, ammattitaitoisesti ja asiallisesti.
- ~ Reklamaatioon vastataan heti, kun se on saapunut, viimeistään vuorokauden kuluessa sen saapumisesta.
- ~ Mikäli reklamaatio on kirjallinen, niin on muistettava, että reklamaation vastineen tarkoituksena on asiakkaan luottamuksen palauttaminen myyjään tai tuotteisiin.
- ~ Ketään ei saa syyttää, jokaisen on kannettava vastuunsa.
- ~ Reklamaation vastine on koottava seuraavista aineksista:
 - ~ Selvitettävä virheen aiheuttaja
 - ~ Esitettävä tahdikas pahoittelu
 - ~ Kerrottava miten virhe oikaistaan
 - ~ Korvattava myös asiakkaan näkemä ylimääräinen vaiva.

Liitteenä ohje reklamaation vastineeseen (Liite 1)

3.2.5 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaululle laitetaan kaikki tiedotteet, jotka koko henkilökunnan tulee saada tietää. Ilmoitustaululle laitetaan myös palaverikutsut ja kaikki tärkeät ilmoitusasiat, jotka koskevat koko henkilöstön toimintaa.

Ilmoitustaululla on myös talon anniskeluluvat, jotka näytetään virkavallalle heidän niin vaatiessa. Ilmoitustaulua tulee muistaa päivittää, jotta se pysyy ajan tasalla eikä täyty vanhoista asiakirjoista.

Monet sähköiset viestimet ovat jättäneet ilmoitustaulun varjoonsa ja päiväkirja on ottanut osan ilmoitustaulun tehtävistä hoitaakseen. Ilmoitustaulu tavoittaa koko henkilöstön kuitenkin vielä toistaiseksi varmemmin kuin päiväkirja. Esimerkiksi ovimiehet eivät välttämättä ehdi lukea päiväkirjaa, joten vaikkapa palaverit tai virkistysretket tulee aina ilmoittaa päiväkirjan lisäksi ilmoitustaululla.

3.2.6 Henkilöstölehti

Tässä ja Nyt -lehti on Restel Oy:n oma 3 – 4 kertaa vuodessa ilmestyvä tiedotelehti, jossa käsitellään ajankohtaisia, koko konsernille yhteisiä asioita kuten kuukausittaiset teemat, konsernin kehityssuunta ja investoinnit. Henkilöstölehti on melko hidas viestinnän väline, mutta tavoittaa varmasti jokaisen konsernin jäsenen aina ylintä johtoa myöden.

Lehdessä on myös kerrottu kaikista konsernin tapahtumista ja mahdollisista nimityksistä. Lehdestä saat yleistietoa siitä, mitä milloinkin tapahtuu ja missä. Nopeampi lähde teemoihin ja kampanjoihin on Restel Online, mutta lehti toimii hyvänä muistuttajana siitä, missä mennään.

Henkilöstölehden kautta (samoin kuin Restel Onlinenkin) voi jokainen toimipaikka tiedottaa vaikkapa avoimista työpaikoista tai erilaisista koulutustilaisuuksista, jotka ovat avoimia koko konsernin välle.

3.3 Kasvokkain tapahtuva viestintä

Kasvokkain tapahtuva viestintä on osoittanut vahvuutensa teknologian kehittyessäkin. Vaikka verkkoviestintä mahdollistaa samanaikaisen vuorovaikutuksen kahden tai useamman henkilön kesken, se ei silti korvaa tilannetta, missä ihmiset kohtaavat kasvotusten. Vuorovaikutusta tapahtuu kaikkialla työyhteisöissä ja on vaikea vetää rajaa virallisen ja epävirallisen, muodollisen ja epämuodollisen viestinnän välille.

Vuorovaikutus tarvitsee aikaa, ei saa kiirehtiä, vaan on kuunneltava mitä toisella on sanottavana. Tilanne tulee rauhoittaa, jotta viestit menevät perille asti. Viestimiseen on luotava kannustava ja avoin ilmapiiri, jotta henkilöstö uskaltaa olla rehellinen ja spontaani. Omalla asenteellaan ja toiminnallaan esimies toimii esimerkkinä myös vuorovaikutuksessa. Jos esimies on sulkeutuva ja innoton kommunikoimaan henkilöstönsä kanssa, niin hänet koetaan usein negatiiviseksi tai ylpeäksi.

Esimiehen tulee olla aktiivinen kuuntelija, ja hän jaksaa odottaa vuoroaan ja osallistuu erilaisin elein ja ilmein. Näin esimies kannustaa puhujaa ja osoittaa olevansa kiinnostunut. Ikävistä asioista viestitään ajoissa, reilusti ja rehellisesti. Näiden asioiden esittäminen valmistellaan huolellisesti samalla muistaen, että niihin ei saa suhtautua kevyesti.

3.3.1. Toimintasuunnitelmat ja kehityskeskustelut

Toimintasuunnitelmat, jotka jokainen henkilöstön jäsen täyttää vuosittain ja päivittää puolivuositain, ovat hyvä apuväline laadunhallinnassa.

Toimintasuunnitelmat löytyvät Restel Onlinesta (Katso kohta 3.1.1. Restel Online). Myös esimies täyttää johtamisen toimintasuunnitelman, jota sitoutuu noudattamaan omassa toiminnassaan.

Toimintasuunnitelmassa jokainen henkilöstön jäsen sitoutuu noudattamaan Restelin toimintamalleja ja kertoo, millä tavoin omassa päivittäistyöskentelyssään tulee näitä laadun hallinnan ja laadun parantamisen apuvälineitä hyödyntämään ja noudattamaan.

Esimiehen tehtävänä on arvioida ja antaa palautetta siitä, miten työntekijä on tavoitteessaan onnistunut ja mitä tämän tulisi vielä parantaa omassa työskentelyssään. Yksikön esimiestä arvioi ketjujohtaja, joka antaa palautteen johtamisen toimintasuunnitelman toteutumisesta yksikössä.

Toimintasuunnitelmat arvioidaan kaksi kertaa vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa, joka käydään esimiehen ja työntekijän välillä kahden kesken ja luottamuksellisesti. Tässä keskustelussa esimies antaa palautteen työntekijän työskentelystä.

Myös työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta muista työntekijöistä sekä esimiehen työskentelystä. Nämä kehityskeskustelut ovat tehokas viestinnän väline, mutta esimiehen on muistettava palautteen antamisen-ohjeet sekä aktiivisen kuuntelun, jotta kehityskeskustelut toimitaisivat tarkoituksenmukaisesti. (Katso kohta 3.3.3. Palautteen antaminen sekä kohta 3.3.4. Aktiivinen kuuntelu)

Kehityskeskusteluissa täytetään aina myös palauteraportti, jossa työntekijä arvioi omaa työpanostaan ja kehittymistään sekä esimiestään. Myös raporttipohja löytyy Restel Onlinesta.

Raportin tarkoituksena on kartoittaa niitä asioita, joissa alaiset toivovat itsensä ja esimiehensä kehittyvän sekä niitä asioita, joita tulevaisuudeltaan toivovat. Täytetyt raportit toimivat samalla palautteen antamisen pohjana esimiehelle, eli jos työntekijä on kehittynyt edelliseen kehityskeskusteluraporttiin merkityissä seikoissa, niin hänet on mahdollisuus palkita siitä.

Toisaalta raporteissa käy ilmi myös ne työn osa-alueet, jossa työntekijä kokee olevansa hyvä. Tällöin esimies voi hyödyntää niitä osa-alueita antamalla vastuuta työntekijälle niissä asioissa, jotka hän jo osaa hoitaa ja toisaalta samalla motivoida työntekijää.

3.3.2. Palaverit ja koulutuspäivät

Restel Ravintolat Oy kouluttaa esimiehiään edelleen koko ajan. Tämän vuoksi vuosittain järjestetään liikeideapäivät ja esimiespäivät, joihin koko Suomen Restel Ravintolat Oy:n palveluksessa toimivat esimiehet kokoontuvat.

Esimiespäivillä konsernin johto kertoo tulevan vuoden toiminnasta ja strategiasta. Esimiespäivillä käydään myös läpi menneen vuoden tulos ja toisaalta katsotaan kuluvan vuoden tulostavoite ja mietitään niitä keinoja, jolla tavoitteeseen päästään. Esimiespäivät järjestetään vuosittain alkuvuonna.

Liikeideapäivät on järjestetty tukemaan esimiespäivillä käsiteltyjä asioita. Liikeideapäivillä korostetaan konseptikohtaisten teemojen, tuotteiden sekä toimintamallien merkitystä myynnin edistäjinä.

Liikeideapäivillä tuodaan vuosittain esiin joku teema, mitä sinä vuonna noudatetaan. Esimiehet pohtivat ryhmissä, miten teeman asettamiin tavoitteisiin on päivittäisessä toiminnassa mahdollista päästä ja toisaalta miten päivittäistoiminta parantuu teeman myötä.

Liikeideapäivillä jokaisella esimiehellä on mahdollisuus tuoda esiin niitä ongelmia, joita hän on päivittäisjohtamisessaan kohdannut ja koska liikeideapäivillä on saman konseptin kaikki esimiehet, voivat he tukea ja neuvoa toisiaan ja auttaa ongelmanratkaisussa. Liikeideapäivät toimivat siis myös tukiverkoston luomisen apuvälineenä.

Päällikköpalaverit taasen tarkoittavat sitä, että jokaisen alueen (tässä tapauksessa Wanha Mestari – Itä-Suomi) päälliköt ja heidän ketjujohtajansa kokoontuvat kuukausittain keskustelemaan niistä asioista, jotka sillä hetkellä ovat ajankohtaisia. Ketjujohtaja tiedottaa päälliköitä ja päälliköt taasen viestivät ketjujohtajan kanssa oman yksikkönsä asioista.

Päällikköpalaverin jälkeen, maksimissaan viikon päästä, yksikössä järjestetään johtoryhmäpalaveri, jossa yksikön johtoryhmä keskustelee ajankohtaisista asioista ja niiden tiedottamisesta henkilöstölle. Usein tässä palaverissa esimiehet valmistautuvat henkilöstöpalaveriin ja tämä valmistautuminen onkin syytä tehdä huolella.

Esimiehet nimittäin puhuvat yleensä keskenään samaa kieltä, olivat he sitten keskijohtoa tai ylempää johtoa. Ongelmana useimmiten on se, miten esittää asiat

henkilöstölle siten, että he todella ymmärtävät asioiden syy-seuraussuhteet sekä perusteet esimiesten päätöksiin.

Henkilöstöpalaveri järjestetään siis viimeiseksi, viimeistään viikon päästä johtoryhmäpalaverista. Siellä esimies käsittelee henkilöstön kanssa ne ajankohtaiset asiat, joita johtoryhmä- ja päällikköpalavereissa on käsitelty aiemmin.

Henkilöstöpalaverissa käsitellään myös kaikki epäkohdat, joita työyhteisössä esim. työvälineissä on huomioitu olevan. Henkilöstöpalaverissa käsitellään myös uudet ideat, jotka toteutetaan mahdollisuuksien mukaan.

Kaikista palavereista kirjoitetaan myös asiakirjastandardin mukainen selkeä ja asiallinen pöytäkirja, jotta käsitellyt asiat on dokumentoitu ja näin ollen voidaan tarkistaa, mitä on milloinkin päätetty. Pöytäkirjaan jaotellaan päätösaasiat ja informaatioasiat, jotka seuraavassa palaverissa käydään läpi toteamalla tulokset.

Tärkeää on muistaa se, että valmistautuu kunnolla ja tekee itselleen muistilistan siitä, mitä palaverissa aikoo sanoa ja mihin asioihin tulisi puuttua. Esimiehen tulee aina viestiä selkeästi ja muistaa antaa henkilöstölle mahdollisuus kysyä heti, jos jotakin epäselvyyksiä esiintyy.

3.3.3 Palautteen antaminen

Restel Ravintolat Oy:n esimiehet tekevät paljon suorittavaa työtä, noin 80 - 90 %. Siksi on hyvä muistaa, että jokaisen esimiehen on harjoiteltava palautteen antamista ja hallittava temperamenttiaan. Esimiehen on pystyttävä kiireenkin keskellä ohjaamaan uusia työntekijöitä toimimaan yhteisesti sovitulla tavalla.

Rakentava palaute on aina joko positiivista tai korjaavaa – ei negatiivista. Myönteisen ja korjaavan palautteen suhteen olisi hyvä olla vähintään kolmen suhde yhteen. Myönteinen palaute lisää tehokkuutta ja työmotivaatiota sekä parantaa työilmapiiriä. Parhaimmillaan myönteinen palaute kehittää kykyä nähdä hyviä puolia toisissakin. Yksilötasolla myönteinen palaute vahvistaa itsetuntoa, lisää uskallusta ja parantaa myös kykyä vastaanottaa korjaavaa palautetta.

Esimies on avainasemassa ryhmän ilmapiirin luojana ja jäsenten luovuuden kirvoittajana. Lisäksi hän on myös ryhmänsä opettaja, kouluttaja ja konsultti. Positiivista palautetta tulee antaa aina, kun siihen on aihetta ja toisaalta korjaava palaute tulee antaa rakentavassa hengessä.

Kasvokkain tapahtuva viestintä ottaa oman aikansa ja siihen tulee keskittyä kunnolla. Koska suorittavaa työtä tehdään niin paljon, on viestinnän oltava spontaania, luonnollista ja yhdenvertaista kuitenkin siten, että linja säilyy asiallisena. Esimiehen tulee viestinnässään osata myös kuunnella toisten näkökulmia, vaikka ne eivät kohtaisikaan esimiehen arvoja.

Esimiehen tulee muistaa myös se, että ulkoinen olemus ja kehon kieli viestivät enemmän kuin tuhat sanaa. Siksi esimiehen tulee olla ulkoisestikin vastaanottavainen ja huoliteltu. Esimiehen tulee siis olla hyvän esimerkin ja esiintyjän lisäksi myös hyvä, aktiivinen kuuntelija

3.3.4. Aktiivinen kuuntelu

Esimiehen tulee kuunnella aktiivisesti alaisiaan jo pelkästään senkin takia, että työyhteisö kehittyisi. Lisäksi erilaisten konfliktien ennaltaehkäisy helpottuu kuuntelemalla henkilöstöä aktiivisesti.

Kun esimies kuuntelee alaisiaan aktiivisesti ja toimii näin ollen esimerkkinä, niin työyhteisön jäsenet saattavat ottaa esimiehestä mallia ja alkaa toimia samoin. Aktiivinen kuuntelu herättää positiivisuuden lisäksi myös luottamusta.

Osaltaan aktiivinen kuuntelu tarkoittaa myös sitä, ettei esimies jatkuvasti tuo esiin omia kokemuksiaan tai tuntemuksiaan. On pyrittävä kuuntelemaan henkilöstöä aktiivisesti ja samalla kannustettava avoimuuteen ja spontaaniuteen. Kuuntelemalla aktiivisesti henkilöstöstä löytyy uusia ulottuvuuksia.

Esimiehen tulee osata hyödyntää alaistensa vahvuudet. Näin ollen aktiivisen kuuntelemisen avulla esimies voi löytää työntekijöistään sellaista osaamista, joista ei tietäsi mitään, jos ei todella kannustaisi henkilöstöä kertomaan itsestään ja osaamisestaan. Aktiivinen kuuntelu avaa uusia ulottuvuuksia myös henkilöstöstä.

Tässä muutamia vinkkejä aktiiviselle kuuntelijalle:

- ~ Kuuntelijan on oltava valpas ja avoin. Innostuneisuus ja aktiivinen katse kertovat paljon.
- ~ Seistään ja istutaan ryhdikkäästi.
- ~ Katse pidetään keskustelukumppanissa tai kuulijoissa. Harhaileva katse kertoo epävarmuudesta tai epäluotettavuudesta.
- ~ Pieni nyökkäys silloin tällöin osoittaa kumppanille, että häntä kuunnellaan.
- ~ Pieni etunoja osoittaa aktiivisuutta. Rintamasuunta on käännettävä yleisöön tai keskustelukumppaniin.
- ~ Hymyä ja huumoria on suotavaa käyttää sopivissa tilanteissa.

3.3.5. Perehdyttäminen

Seuraavassa käsitellään perehdyttämistä tilanteena. Tarkoituksena on ymmärtää, kuinka perehdyttäjän tulisi toimia, jotta perehdytys onnistuisi kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla

Uuden tulokkaan perehdyttämisessä on kyse työyhteisön yleisten pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Tärkeitä pelisääntöjä ovat tiedot työyhteisöstä, henkilöstöpolitiikka, työturvallisuus, henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet, organisaation arvot, toimintamallit ja käytännön tavat toimia.

Henkilökohtainen neuvonta on perehdyttämisessä merkittävintä. Perehdyttäjän asenne ratkaisee melko paljon; perehdyttämistä ei saa nähdä välttämättömänä pahana, joka häiritsee oman työn suoritusta. Perehdytys olisi syytä nähdä jäseneksi ottamisen rituaalina.

Perehdyttäjien tulee todella tuntea talon tavat ja heidän on osattava tuoda asiat esiin oikealla tavalla. On muistettava perehdyttää uusi tulokas myös niihin tehtäviin, jotka tuntuvat itsestäänselvyyksiltä. Asiat tulee esittää oikealla tavalla, jotta viestit menevät perille ja uusi tulokas sitoutuu noudattamaan talon tapoja herättämättä muutosvastarintaa.

4. SISÄISEN VIESTINNÄN MUISTILISTA

Tässä kappaleessa esitellään toimintaohjeita, jotka antavat suuntaa sisäiselle viestinnälle toimipaikassa. Toisaalta nämä ohjeet toimivat jokaisen esimiehen muistilistana onnistuneelle sisäiselle viestinnälle.

- ~ Varaa riittävästi aikaa kasvokkain tapahtuvaan viestintään ja anna henkilöstöllesi palautetta. Näin motivoit henkilöstöäsi ja pysyt tietoisena siitä, millainen ilmapiiri yksikössäsi on.
- ~ Informoi henkilöstöäsi riittävästi organisaation ja toimipaikkasi kehityssuunnasta ja uusista asioista, jotta he ymmärtäisivät paremmin esimiesten velvoitteet ja syyt päätöksiin.
- ~ Valmistaudu palavereihin ja kehityskeskusteluihin niin huolellisesti kuin mahdollista. Viesti näissä tapahtumissa erityisen selkeästi. Tee muistilista asioista, jotka aiot käsitellä, jotta muistat varmasti viedä viestin eteenpäin.
- ~ Käytä viestintävälineitä päivittäin, ammattitaitoisesti ja tehokkaasti. Näin toimit esimerkkinä henkilöstöllesi ja motivoit heitä seuraamaan esimerkkiäsi. Lisäksi tiedon kulku nopeutuu ja viestit liikkuvat varmasti ja nopeasti.
- ~ Huolehdi, että henkilöstö on perehdytetty käyttämään viestintävälineitä ammattitaitoisesti ja huolellisesti. Näin viestit kulkevat tehokkaasti ja kaikki tärkeät viestit kuten reklamaatiot hoidetaan nopeasti.
- ~ Huolehdi, että viestintä toimii myös ollessasi lomalla. Valitse vastaava lomasi ajaksi hoitamaan sähköpostiasi ja muita viestintävälineitä.
- ~ Huolehdi, että viestintävälineet ovat toimivia ja että niiden tarjoama tieto on ajan tasalla ja helposti saatavilla.
- ~ Varaa riittävästi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen ja perehdytä työntekijä selkeästi ja johdonmukaisesti. Näin varmistat palvelun laadun säilymisen odotettuna.

5. KIRJALLISUUTTA AIHEESTA

Arajuuri, Y. & Haapala, E. 1992: Liiketekstien käsikirja. Hietalahden Kirja Oy, Tampere.

Ikävalko, E. 1999: Käytännön tiedottaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996: Esimiehenä Palvelu yrityksessä. WSOY, Porvoo.

Juholin, E. 1999: Sisäinen viestintä. WSOY, Juva.

Juholin, E. 2004: Communicare!. Painopaikka Karisto Oy, Hämeenlinna.

Kortetjärvi-Nurmi, S. 2002: Yritysviestinnän ABC. Edita Prima Oy, Helsinki.

Misteil, S. 1999: Viestintä työyhteisössä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ojanen, S. 2003: Tiedota tehokkaasti. Edita Prima Oy, Helsinki.

Salin, V. 2002: PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WSOY, Helsinki.

Townsend, J. 1999: Haastattelut työyhteisössä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Åberg, L. 2006: Johtamisviestintää!. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

LIITE1

Yrityksen nimi	VASTINE	1 (2)
Katuosoite		
Postinumero ja POSTITOIMIPAIKKA	päivämäärä	
Puhelinnumero		
Sähköpostiosoite		

Vastaanottajan nimi

Katuosoite

Postinumero ja POSTITOIMIPAIKKA

päivämäärä, jolloin asiakas on ottanut yhteyttä yritykseen

ASIOINTINNE YRITYKSESSÄMME PÄIVÄMÄÄRÄ

Tässä kappaleessa kiitetään asiakasta asioinnista yrityksessämme sekä kiitetään palautteesta. Heti näiden asioiden jälkeen pyydetään anteeksi reklamaatioon aiheuttanutta toimintaa.

Seuraavassa kappaleessa selvitetään, miksi reklamaatioon aiheuttanut toiminta on tapahtunut ja miten asia korjataan. Teksti kirjoitetaan asiallisesti ja perustellen. Ketään ei syytetä eikä vähätellä, vaan todetaan, että tulevaisuudessa varmistamme, ettei näin pääse enää tapahtumaan.

Viimeiseksi voidaan vielä kiittää asiakasta palautteesta ja toivotetaan asiakas tervetulleeksi uudelleen. Tässä kappaleessa voidaan myös antaa asiakkaalle hyvitysehdotus, joka on ns. palkkio asiakkaan näkemästä vaivasta reklamaation tekemiseksi.

Muista asiallinen ja selkeä tyyli. Asiakas on kuitenkin nähnyt sen vaivan, että on tehnyt reklamaation ja häntä kiinnostaa se, miten virhe korjataan ja miten hänen vaivannäkönsä palkitaan. Ole tahdikas, asiallinen ja lopeta kirje myönteisesti.

Ystävällisin terveisin

YRITYKSEN NIMI

Etunimi Sukunimi
työtehtävä