



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen viestinnän nykytilan selvittäminen pi- karuoka-alan franchise-yrityksessä

Vähäsarja, Valtteri

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen viestinnän nykytilan selvittäminen pikaruoka- alan franchise-yrityksessä

Vähäsarja, Valtteri
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Vähäsarja, Valtteri

Sisäisen viestinnän nykytilan selvittäminen pikaruoka-alan franchise-yrityksessä

Vuosi 2016 Sivumäärä 75

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kolmen franchise-pohjaisen McDonald's ravintolan sisäisen viestinnän nykytilaa ja pohtia, miten viestintää voisi kehittää. Kaikki kommunikaatio työyhteisön sisällä on sisäistä viestintää, joten sen toimivuus on kriittistä yrityksen menestyksen kannalta. McDonald'silla on yhteinen ohjeistus sisäisestä viestinnästä, mutta se ei juurikaan ota kantaa siihen, miten työvuorossa viestitään. Toimeksiantajaorganisaatiossa on myös todettu, että työntekijät kokevat sisäisen viestinnän toimimattomaksi. Toimeksiantajan perimmäisenä tarkoituksena on lisätä työhyvinvointia onnistuneen sisäisen viestinnän avulla.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajaorganisaation kolmen ravintolan sisäisen viestinnän nykytilaa haastattelemalla niiden työntekijöitä. Haastattelu tehtiin myös kahden ravintolan ravintolapäälliköille ja kolmannen ravintolan apulaisravintolapäällikölle. Näin pyrittiin saamaan kuva sisäisen viestinnän nykytilasta niin työntekijöiden kuin johdonkin puolelta, mikä mahdollisti näkemyserojen, ongelmien ja kehityskohteiden löytämisen. Työn teoreettinen viitekehys koostuu työyhteisön sisäisen viestinnän käsittelystä. Käsiteltäviä asioita ovat sisäisen viestinnän foorumit ja kanavat, häiriöt sekä suunnittelu ja kehittäminen. Myös sisäisen viestinnän vaikutusta työhyvinvointiin käsitellään.

Tutkimuksen oleellisin tulos oli se, että kommunikointiin pitää kiinnittää enemmän huomiota. McDonald'sin toiminta on hyvin organisoitua ja sisäiseen viestintään löytyy yhteinen ohjeistus. Suurin ongelma on kuitenkin siinä, miten asioita ilmaistaan työvuorojen aikana. Työntekijät eivät myöskään koe saavansa suuresti tunnustusta tehdystä työstä, eivätkä tiedä millaisia tavoitteita päivälle, viikolle tai kuukaudelle on asetettu tai miten yritys menestyy. Päivittäisessä toiminnassa ravintoloiden viestinnän onnistumisen katsotaan kuitenkin olevan sääntö, siinä missä epäonnistuminen on poikkeus.

Kehitysehdotuksena on luoda organisaatiolle sisäisen markkinoinnin strategia, jota seuraamalla ja tavoitteista aktiivisemmin viestimällä olisi mahdollista luoda työlle työntekijän näkökulmasta suurempi merkitys. Myös vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitystä työssä tulisi pohtia erityisesti esimiestasolla. Näillä keinoilla työntekijät olisi mahdollista saada entistä sitoutuneemmiksi työhön, mikä pitkällä tähtäimellä luo pohjan hyvälle liiketoiminnalle.

Asiasanat: kommunikointi, pikaruoka, sisäinen markkinointi, työyhteisöviestintä

Vähäsarja, Valtteri

Examining the Current State of Internal Communication in a Fast Food Franchising Company

Year	2016	Pages	75
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to examine internal communication of three franchise McDonald's restaurants, owned by the same company. The second objective was to study what could be developed. All the communication within a work community is internal communication, which makes it crucial when it comes to the success of the company. McDonald's has common guidelines for internal communication. However, it does not cover communication during a shift. The commissioner has found out that its employees find internal communication unsuccessful. The ultimate goal of the commissioner is to improve work wellbeing by succeeding in internal communications.

The current state of internal communication in these three restaurants was investigated by interviewing their employees. Two restaurant managers and one deputy restaurant manager were also interviewed. The purpose of all the interviews was to obtain a picture of the current state of internal communication by receiving opinions from the employees as well as from the managers, thus giving a chance to spot possible differences in viewpoints. Consequently, it was also possible to list problems and development targets within the organization. The theoretical framework of this work consists of communication means, channels and failures of internal communication. The framework also discusses planning and developing internal communication and how it affects the work wellbeing.

The most essential result was that communication itself (what one says, how one says it) needs to be improved. The work in McDonald's is highly organized and there are common guidelines for internal communication. The biggest problem in the commissioner organization is interaction between people. Also, employees do not feel like receiving enough recognition. They neither know about the goals nor the success of the company. However, daily communication seems to be mainly successful.

The main development idea for the company is to create a strategy for internal communication. By following that strategy and communicating more actively about goals and results, there would be a possibility to make the work more meaningful from the employees' point of view. The meaning of interaction and communication should also be discussed by the management team. As a result, there would also be a possibility to make employees more committed to their jobs which, in the long run, is the basis for a successful business.

Keywords: fast food, internal communication, internal marketing, work community

Sisällys

1	Johdanto	6
2	McDonald'sin sisäinen viestintä.....	7
3	Sisäinen viestintä osana työyhteisön sisäistä tiedonkulkua.....	8
3.1	Työyhteisöviestintä	9
3.2	Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi	10
3.3	Sisäisen viestinnän foorumit ja kanavat.....	13
3.4	Sisäisen viestinnän häiriöt	15
3.5	Sisäisen viestinnän suunnittelu	18
3.6	Sisäisen viestinnän arvioiminen ja kehittäminen	21
3.7	Sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin	25
4	Menetelmät	29
4.1	Haastattelun teoria	30
4.2	Haastattelun toteutus	31
5	Haastattelujen tulokset.....	34
5.1	Ravintola A	35
5.2	Ravintola B	42
5.3	Ravintola C	47
6	Johtopäätökset	52
	Lähteet	55
	Kuviot.....	57
	Taulukot	58
	Liitteet.....	59

1 Johdanto

Viestintä on kriittinen osa yrityksen toimintaa ja menestystä, mutta erityisesti sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan, sillä kaikki kommunikaatio työyhteisön sisällä voidaan katsoa sisäiseksi viestinnäksi. Sisäinen viestintä on myös yksi työtyytyväisyyteen selvästi vaikuttava tekijä. Työtyytyväisyyden merkitys on suuri, sillä se heijastuu asiakkaaseen asti. Asiakastytyväisyys taas on yhteydessä yrityksen tekemään tulokseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työn toimeksiantajan omistamien kolmen McDonald's ravintolan sisäisen viestinnän nykytilaa. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat sisäisen viestinnän. Työssä selvitetään sisäisen viestinnän toimivuutta ja mahdollisia siinä esiintyviä ongelmia, pyrkimyksenä löytää kehitettäviä kohteita, kuten esimerkiksi mistä asioista pitäisi viestiä ja millä keinoin. McDonald'silla on toki yhteinen ohjeistus tärkeimmistä sisäisen viestinnän keinoista, mutta ne eivät juurikaan ota kantaa kommunikointiin esimerkiksi vuoron aikana. Pyrkimyksenä on, että opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää koko toimeksiantajaorganisaation tasolla.

Sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin oli suurin syy työn aiheeseen, sillä toimeksiantajan perimmäisenä tarkoituksena on lisätä työhyvinvointia onnistuneen sisäisen viestinnän avulla. Työtyytyväisyyttä mittaavassa Great place to work -tutkimuksessa on käynyt ilmi, että suurin yksittäinen työtyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttava tekijä toimeksiantajaorganisaatiossa on sisäinen viestintä ja sen kokeminen toimimattomaksi.

Työssä haastateltiin sekä työntekijöitä, että ravintolapäälliköitä. Kysymykset olivat lähes samanlaisia, jotta tulosten yhteneväisyyttä voitiin verrata, ja näin ollen selvittää onko kokemus viestinnästä erilainen työntekijöiden ja ravintolapäälliköiden välillä. Käytettyinä menetelmänä oli teemoiteltu strukturoitu haastattelu.

Luvussa kaksi esitellään McDonald'sin sisäisen viestinnän yhteisiä käytäntöjä, jotka ovat käytössä kaikissa ravintoloissa. Opinnäytetyö jakautuu teoreettisen viitekehyksen käsittelyyn ja tutkimukselliseen osaan. Luvussa kolme käsiteltäviä asioita ovat työyhteisöviestintä, työyhteisön sisäisen viestinnän foorumit ja kanavat, häiriöt sekä suunnittelu ja kehittäminen. Luvussa käsitellään myös sitä, kuinka viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Luvussa neljä käsitellään haastattelua ensin teoreettisesti, minkä jälkeen kuvataan työn toteutus. Luvussa viisi käsitellään haastatteluista saatuja tuloksia ja kerrotaan ravintoloiden sisäisen viestinnän nykytilasta, sekä pohditaan mahdollisia kehityskohteita.

2 McDonald'sin sisäinen viestintä

Toimeksiantaja on pikaruoka-alan franchising-yritys, joka omistaa McDonald's ravintoloita Helsingissä. Työntekijän perehdytyksessä McDonald's puhuu lähinnä vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa, mutta ei niinkään kommunikoinnista työpaikalla. Pikaruokaravintolatyössä erityisesti kiireaikoina tärkeää on tiimityö, joka luonnollisesti pohjautuu toimivaan kommunikaatioon.

McDonald'silla on sisäiseen viestintään omat viralliset kanavansa ja käytäntönsä. Jokainen työntekijä tarvitsee erilaisia tietoja kyetäkseen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen työssä. Ensisijaisesti informaation kulusta ja tiedottamisesta vastuussa ovat esimiehet, mutta toisaalta jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan tiedonkulusta. Kun sisäinen viestintä toimii, eli tieto kulkee, sekaannukset ja väärinkäsitykset vähenevät. Tämä parantaa yhteistyötä ja viihtyvyyttä, jolloin toiminta tehostuu. (McDonald's 2009).

McDonald'sin virallisia tiedotuskanavia ovat ilmoitustaulu, työntekijöiden, kouluttajien ja esimiesten lokikirjat, kampanjatietopaketti ennen uutta kampanjaa, henkilökuntakokous, päällikkökokous, palaveri sekä ns. Rap session eli jutustelutuokio. Henkilökuntakokouksia tulisi järjestää neljä kertaa vuodessa, ja niissä tulisi koko henkilökunnan olla paikalla, sillä niiden tarkoituksena on tiedon jakaminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen. Palaverit ja rap sessionit sen sijaan ovat vapaamuotoisempia kokouksia, ja esimerkiksi rap session ("jutustelutuokio") on nimensä mukaisesti keskustelua esimerkiksi mahdollisista ongelmista ravintolassa. Molemmista olisi kuitenkin suotavaa tehdä muistio. (McDonald's 2009). Toimeksiantajaorganisaatiossa työntekijöiden lokikirja on siirretty sosiaaliseen mediaan. "Crewlogissa" voidaan sopia vuorojen vaihdosta, tiedottaa asioista tai olla yhteydessä muihin työntekijöihin. Epävirallisina tapahtumina on kerran vuodessa järjestettävät henkilöstön virkistyspäivät ("kesäpäivät") sekä mahdolliset muut vastaavat tapahtumat.

McDonald's tiedostaa toimintatapojen vaikutuksen henkilöstöasioihin, ja esimiehen oppaassa todetaankin, että toimintatavat ja esimiestyö vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen ja sairastapauksiin. Tämän myötä ammattitaito, yhteenkuuluvuuden tunne ja sitoutuminen kasvaa. Luonnollisesti vaikutus heijastuu lopulta menestykseen. McDonald'sin henkilöstövisiona on, että he haluavat olla jokaisen toimintaympäristönsä paras työnantaja ihmisilleen. Henkilöstölupauksena on, että he arvostavat "sinua, kehittymistäsi ja työpanostasi". Tukipilarit, joihin visiossa ja lupauksessa nojataan, ovat yksilön arvostus ja tunnustus työstä, arvot ja johtamiskäytännöt, palkkaus ja palkitseminen, jatkuva oppiminen ja yksilön kehittäminen sekä tarvittavat resurssit. McDonald'sissa johtamisen peruseriaatteisiin kuuluu

muun muassa avoin kommunikointi; kuunteleminen, mielipiteiden huomiointi ja kunnioittaminen sekä rohkaisu niiden esittämiseen. Jokaisen tulee myös saada se informaatio, joka hänen työssään on välttämätöntä. (McDonald's 2009.)

McDonald'seissa on vuosittain myös muutamia poikkeustilanteita, joissa viestintää tarvitaan. Esimerkkinä sisäinen Brand Standard Visit, jossa McDonald's Oy:n edustaja arvioi ravintolan siisteyttä ja toimintaa. Tähän valmistautuessa on hyvä tiedottaa henkilöstölle mikä BSV on, miksi se pidetään ja mitä työntekijöiltä mahdollisesti odotetaan ennen tarkastusta tai tarkastuksen aikana. McDonald'seissa järjestetään myös kehityskeskusteluja, joka yrityksen itsensä mukaan (McDonald's 2009) on tärkeimmistä kehittämistarpeiden selvittämiskeinoista, ja tavoitteena on mm. varmistaa, että työntekijä tuntee yrityksen päämäärät ja tavoitteet, ja että hän voi puhua avoimesti ja luottamuksellisesti omasta työstään. McDonald'silla on selkeä kaava siitä, kuinka kehityskeskustelun tulisi kulkea. McDonald'seissa on myös noin kuukausittain vaihtuvat kampanjat, joka vaatii usein erityisesti keittiössä työskentelevältä henkilökunnalta opettelua. Luonnollisesti myös kassahenkilöstön on hyvä tietää mitä he myyvät.

3 Sisäinen viestintä osana työyhteisön sisäistä tiedonkulkua

Viestintä itsessään on prosessi, jossa vaihdetaan sanomaa henkilöiden kesken. Tähän prosessiin kuuluu viestin lähettäjä, sekä sen vastaanottaja. Selvyyden vuoksi todettakoon, että vaikka viesti ja sanoma ovat usein toistensa synonyymejä, on sanoma usein tietoisesti luotu merkkien yhdistelmä. Viesti taas voi olla mikä tahansa vastaanottajassa kognitiivisia reaktioita aiheuttava sarja. Sanomalla pyritään vähentämään vastaanottajan epätietoisuutta viestityn asian kohdalla. Jos tämä toteutuu, voidaan sanoman katsoa olevan informatiivinen. Jos vastaanottaja ei ymmärrä viestiä, tai tietää jo viestittävästä asiasta tai sanoma tulee väärään aikaan, ei se välttämättä ole kovinkaan informatiivinen. Toisin sanoen tällöin sanoma ei vähennä vastaanottajan epätietoisuutta. (Åberg 1996, 14-16.)

Sisäinen viestintä on organisaation tai työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, minkä perusteella voidaan katsoa, että kaikki kommunikaatio työyhteisön sisällä on sisäistä viestintää. Näin ollen se vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa (Juholin 1999, 13). Sisäisen viestinnän keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa pitää henkilöstö tietoisena visiosta, arvoista, liiketoiminnasta, tuotteista, toiminnan muutoksista ja organisaation talouden tilasta. Toisaalta tavoitteena on myös edistää henkilöstön yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan tuottavuutta. (Kauhanen 2009, 175). Yhteistoiminta tarkoittaa pyrkimystä työnantajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen parantamiseen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen (Yhteistoiminta 2016.)

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin työyhteisön sisäistä viestintää, sen foorumeita, kanavia ja häiriöitä. Muita käsiteltäviä asioita ovat sisäisen viestinnän suunnittelu, arviointi ja kehittäminen, sekä sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin.

3.1 Työyhteisöviestintä

Kai Ruuska (2007, 84) määrittelee työyhteisön ”ihmisryhmittymäksi, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin käytössään olevia voimavaroja, resursseja, säätelemällä”. Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitteellisessa työskentelyssä on oltava toimiva viestintäjärjestelmä, joka muodostuu viestintäkanavista, järjestelyistä ja säännöistä. Tämä tekee viestinnästä rakenteellista. Elisa Juholin (2013, 85) toteaa, että työyhteisöviestintä on laajempi käsite kuin sisäinen viestintä, sillä se sisältää myös viestinnän verkostokumppanien kanssa. Tässä tapauksessa painopiste on kuitenkin nimenomaan työyhteisön sisäisessä viestinnässä.

Ruuska (2007, 84) katsoo, että työyhteisön viestintä eroaa kahdenvälisestä tai pienryhmän keskinäisviestinnästä kolmella eri tavalla. Työyhteisöviestinnässä on organisoidut puitteet, työyhteisöviestintä on tavoitteellista ja siinä käytetään teknisiä viestimiä, kuten vaikkapa henkilöstölehteä. Juholin (1999, 13) on määritellyt sisäisen viestinnän organisaation tai työyhteisön sisäiseksi tiedonkuluksi ja vuorovaikutukseksi, minkä perusteella tässä opinnäytetyössä työyhteisön sisäiseen viestintään luetaan myös vuorovaikutus kahdenkin henkilön välillä. Työ McDonald’s ravintolassa on usein hektistä, minkä vuoksi suurin osa kommunikaatiosta työvuorossa on juuri kahdenkeskeistä. Näin ollen olisi jokseenkin ”nihilististä” olla huomioimatta kahden henkilön välistä viestintää työvuoron tavoitteiden saavuttamisen osalta.

Sisäiseen viestintään kuuluu myös johtaminen, esimiestyö, tiedon hallinta ja ihmisten motiivointi sekä sitoutuminen. Tällä on merkittävä vaikutus yhteisön imagoon ja menestykseen. Sisäisellä viestinnällä voidaan luoda hyvä työilmapiiri, joka näkyy henkilöstön motivaatiossa ja asenteessa. Hyvä asenne ja motivaatio heijastuvat asiakastyytyväisyyteen, jolloin voidaan todeta, että hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisön tai organisaation menestykseen (Kauhanen 2009, 174).

Tätä ei kuitenkaan voida suoraan mitata, sillä vaikutus on välillinen. Kuitenkin useimpien asiantuntijoiden välillä vallitsee konsensus siitä, että sisäinen viestintä lisää työmotivaatiota sekä vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin. Kuten sanottu, nämä vaikuttavat tuottavuuteen. Työn lopputuloksen kannalta on oleellista, että kaikilla henkilöstössä on oma roolinsa, he ovat motivoituneita ja tyytyväisiä, ja yhteisön sisällä vallitsee hyvä henki. (Kauhanen 2009, 180)

Työyhteisöviestinnän toimijoita ovat kuitenkin luonnollisesti kaikki työyhteisön jäsenet. Viestintä työyhteisössä on vuoropuhelua. Tämän vuoropuhelun kuuluu olla avointa, ja kaikkien näkemyksiä kuunnellaan ja arvostetaan. Jokaisella tulee olla mahdollisuus osallistua keskusteluun ja vaikuttaa työhönsä. Tällainen keskusteluun pohjaava viestintä ”motivoi ihmisiä, lisää työhyvinvointia ja vahvistaa yhdessä tekemisen tunnetta”. Työyhteisön viestintä on osa yhteisön yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta. Sosiaalinen vastuu merkitsee henkilöstön kehittämistä, hyvinvointia ja työssä jaksamista. Vastuu on toki molemminpuolinen; työyhteisön jäsenten tulee kehittää itseään, työtään ja työyhteisöään. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62-63.)

3.2 Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi

Aiemmin todettiin, että käytännössä kaikki kommunikaatio yhteisön sisällä on sisäistä viestintää. Viestintää suunniteltaessa tulee kuitenkin pohtia, millaisista asioista työyhteisössä viestitään. Juholin (1999, 133) jakaa tietosisällöt kahteen osa-alueeseen; perusoletuksiin joita ovat yrityksen visio, arvot ja strategiat sekä arkiasioihin, joista työyhteisön jäsenten tulisi olla tietoisia, ja joihin heillä voi olla myös mahdollisuus vaikuttaa.

Pohjanoksa, Kuokkanen ja Raaska (2007, 43) jakavat myös viestinnän kahteen alueeseen, käyttäen termejä operatiivinen viestintä (arkiasiat) sekä strategiset tavoitteet. Tämä tarkoittaa, että viestinnän tehtävänä on päivittäisen tiedonkulun lisäksi saattaa missio, toiminta-ajatus, arvot sekä asiakaspalvelussa noudatettavat periaatteet organisaation jäsenten tietoon. Tiedon ja informaation vaihtamisen lisäksi sisäinen viestintä on myös sisäistä suhdetoimintaa, jonka tehtävänä on myönteisen yhteisöidentiteetin rakentaminen, myönteisen työilmapiirin kehittäminen ja vahvistaminen sekä henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen.

Arkiasioiden viestinnällä pyritään varmistamaan yhteisön toiminta ja pitämään työntekijät kiinnostuneina työstään. Ihmiset haluavat tietää, mitä tapahtuu ja mitä se käytännössä tarkoittaa henkilön omalla kohdalla. Luonnollisesti ihmiset ovat kiinnostuneita eniten omasta työstään, sen riittävydestä ja tulevaisuuden näkymistä. Tähän osa-alueeseen, arkitietoon, kuuluu suuri osa sisäisestä viestinnästä. Tarkemmin jaoteltuna voidaan löytää kymmenen eri ”teemaa” joihin asiat voidaan jakaa. (Juholin 1999, 133-139.) Näitä esitellään taulukossa 1.

• taloudelliset seikat, kuten nykytilasta, suunnitelmista ja tavoitteista viestiminen
• mahdolliset muutokset, esimerkiksi toimintatavoissa
• työllisyystilanne, onko muutoksia odotettavissa
• omaa työtä koskevat asiat
• koulutus
• henkilöstöön liittyvät asiat, kuten henkilöstöedut, -palvelut ja -politiikka
• muiden yksiköiden toiminta
• vapaa-aikaa koskevat asiat
• tuotteet ja palvelut sekä
• koko toimialaa koskevat asiat

Taulukko 1: Viestittäviä asioita (Juholin 1999, 133-139)

Taloudellisista asioista viestimisellä on kaksi päämäärää, yhtäältä informaation jakaminen mutta toisaalta merkityksen antaminen tapahtuneille (ja tapahtuville) asioille. Ihmiset halua- vat myös tietää mitä tulos tarkoittaa omalla kohdalla. Tällöin tulee pohtia tuloksen suhdetta tavoitteisiin, ja käsitellä asia yksikkökohtaisesti. Tästäkin nousee kysymys; mitä merkitsee, jos tavoitteisiin ei päästä? Entä jos ne ylitetään? (Juholin 1999, 133-134.)

Työntekijät ovat luonnollisesti kiinnostuneita kaikenlaisista muutoksista joita tapahtuu, niin toiminnassa, organisaatiossa kuin toimialassa ja työllisyystilanteessakin. Organisaatiossa ta- pahtuvissa muutoksissa erityisen tärkeää on vastata kysymykseen ”miksi”. Muutokset on hel- pompi ottaa vastaan, jos ymmärtää miksi asiat tulee tehdä uudella tavalla. Muutosten syitä ja seurauksia tulee siis perustella mahdollisimman hyvin. (Juholin 1999, 134-135.)

Oma työ kiinnostaa kaikista eniten - erityisesti sen riittävyys, sisällöt ja mahdolliset muutok- set. Kokemus omasta työstä onkin avain työtyytyväisyyteen. Ihminen haluaa tuntea itsensä tärkeäksi, tehokkaaksi ja arvokkaaksi. Näin ollen voidaan perustellusti todeta, että työstä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää. Myös koulutus on syytä ottaa huomioon. Työ tuntuu merkityksellistä, kun työntekijä voi hyödyntää osaamistaan ja oppia uutta. (Leiviskä 2011, 118.)

Sisäiseen viestintään kuuluu olennaisena osana myös sisäinen markkinointi. Anssi Siukosaari (2002, 122) katsoo sisäisen markkinoinnin olevan ”työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden jne. markkinointia henkilöstölle”. Tavoitteena tässä on saada henkilöstö työskentelemään tehokkaasti, jotta yhteisön tavoitteet saavutettaisiin. Siukosaari liittyy sisäiseen markkinointiin myös sisäisestä yhteisökuvasta kam- panjoimisen. (Siukosaari 2002, 122.)

Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin ero saattaa joskus olla kuitenkin hieman epäselvä. ”Sisäisen markkinoinnin tehtävä on saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla”. Sisäinen markkinointi ei siis pelkästään kerro, mitä tapahtuu, vaan pyrkii myös innostamaan ihmisiä. Lyhyesti sanottuna tarkoituksena on ”saada ihmiset ostamaan työnsä merkitys”. (Toivio 2007.) Myös Kirsi Pyhältön (2013, 50) pro gradu -tutkielmassa sivutaan tätä seikkaa. Hänen johtopäätöksensä on, että palaute, oppiminen ja tuki työpaikalla edistävät etenemistä, mutta eivät välttämättä ole työn imua tuottavia tekijöitä. Hän toteaa, että työn imu syntyykin erityyppisistä asioista; henkilökohtaisista ominaisuuksista, työn tai työpaikan piirteistä sekä henkilo-suhteista (2013, 38).

Sisäinen markkinointi on onnistunutta, kun työntekijä työskentelee tehokkaasti, taloudellisesti ja ystävällisesti, vaikka esimies (tai yleensäkin kukaan työyhteisön jäsen) ei ole paikalla. Erityisesti tämä voidaan nähdä kriisitilanteissa, paineen alla tai hankalan asiakkaan kanssa. ”Kolikon” toisena puolena on työntekijä, joka toimii valvonnassa täysin toisin kuin itseksensä. (Siukosaari 2002, 124.)

Jokaisella yrityksellä on toiminta-ajatus eli missio. Liikeidea taas määrittelee miten ajatus muuttuu käytännössä rahaksi. Yritykset myös luovat omat arvonsa ja kulttuurinsa, ja usein myös pohditaan, millainen kuva ulospäin halutaan antaa. Keskeinen seikka on myös se, miten jokin yhteisö poikkeaa muista; miten siis erotutaan kilpailijoista. Näistä viestiminen katsotaan myös sisäiseksi markkinoinniksi. Tämä myös muodostaa pohjan menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Työntekijä voi onnistua työssään, jos hänellä on osaamista ja halua. Osaaminen syntyy luonnollisesti perehdyttämisellä, ohjauksella, kouluttamisella ja palautteella, mutta vaikka tämä asia olisi kunnossa, ei työn tulos voi olla erinomainen jos työntekijä ei halua tehdä työtään. Sisäinen markkinointi siis pyrkii luomaan tiedon ja hyväksymisen kautta intoa työntekoon ja tuloksellisuuteen. (Siukosaari 2002, 122.)

Kun sisäinen markkinointi on kunnossa, ja henkilöt ovat osaavia ja innostuvia, syntyy halua henkilökohtaiseen onnistumiseen. Tämän kautta koko organisaatiolla on mahdollisuus menestyä. Sisäinen markkinointi ei tietystikään ole yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuva tapa toimia. Se kulkee käsi kädessä johtamisen kanssa; esimerkiksi arvoja, kulttuuria ja tavoitteita suunniteltaessa tulee ottaa huomioon henkilöstö, sillä tämä on avain henkilöstön sitoutumiseen sovittuihin asioihin. (Siukosaari 2002, 122.)

Tärkeintä on ottaa ihmiset mukaan, ja yrityksen tuleekin tunnistaa ne henkilöt, jotka täytyy ottaa aktiivisesti mukaan suunnitteluun (Toivio 2007). Sisäinen markkinointi ei myöskään tapahdu kertarysäyksellä, vaan olennaista on aktiivinen yhteydenpito ja aktiivinen kuuntelu. Toki tulee muistaa, että McDonald's on globaali yritys, jonka suuret linjaukset tulevat niin Amerikasta kuin McDonald's Suomi Oy:ltä, jolloin suomalaisessa franchising-yrityksessä on

luonnollisestikin mahdotonta ottaa henkilöstöä mukaan kaikkiin linjauksiin. Esimerkiksi tavoitteita on kuitenkin mahdollista pohtia yksikkötasolla, ja toimeksiantajaorganisaation arvot, visio ja missio voivat joltain osin poiketa McDonald's Oy:n vastaavista. Vaikka kaikkeen ei voisi vaikuttaakaan, ei se kuitenkaan poista tarvetta sisäiselle markkinoinnille. Sisäistä markkinointia voi olla myös uusista tuotteista ja palveluista viestiminen. Siukosaari (2002, 124) toteaa, että ihmiset olettavat työntekijöiden tuntevan tuotteet, ja pahinta on, jos joutuu turvautumaan klassiseen sanontaan: ”Emmehan me mitään tiedä, mehan olemme täällä vain töissä.”

Yrityksen kannalta onkin siis todella tärkeää on viestiä uusista tuotteista ja palveluista. Työntekijät ovat yleensä kiinnostuneita tietämään näistä asioista, ja johdon on syytä muistaa, että työntekijät ovat juuri niitä henkilöitä, jotka näitä tuotteita ravintolassa ”markkinoivat”. Tähän viestinnän osa-alueeseen kuuluu myös mahdolliset asiakkaiden toiveet ja heiltä saatu palaute. (Juholin 1999, 138.) Sisäinen markkinointi on siis tuki ulkoiselle markkinoinnille. Jos kampanjan halutaan onnistuvan, tulee henkilöstöllä olla olennaiset tiedot siitä. Tärkeimpänä henkilönä on luonnollisesti esimies, joka tuo kampanjan omaan työyhteisönsä. (Åberg 2002, 114.)

McDonald'sissa on käytännössä aina käynnissä jokin kampanja. Kampanjan vaihtumisen yhteydessä olisikin tärkeää saada tieto mahdollisista muutoksista kaikille työntekijöille. Aina kyse ei ole suuresta muutoksesta, ja riittää kun tietää mikä hampurilainen on sillä hetkellä kampanjatuotteena, jotta osaa suositella kyseistä tuotetta. Toisinaan voi kuitenkin olla isompiaakin muutoksia, jolloin on tärkeää, että henkilöstöä on ohjeistettu riittävästi etukäteen.

3.3 Sisäisen viestinnän foorumit ja kanavat

Sisäisen viestinnän keinot eivät tietystikään eroa muusta tiedonvaihannasta. Tietoa vaihdetaan kasvotusten, puhelimitse, verkossa sekä erilaisin tiedottein ja julkaisuin. Sen sijaan sisäisen viestinnän kohdalla voidaan tarkemmin määritellä erilaisia foorumeita joissa tietoa vaihdetaan. Juholin (2013, 213) katsoo, että foorumit voidaan eritellä painotuksensa mukaan virallisiin ja määrämuotoisiin, sekä epävirallisiin ja vapaamuotoisiin foorumeihin.

Viralliseen osioon voidaan katsoa kuuluvaksi muun muassa erilaiset tiedotteet, viralliset julkaisut kuten vuosikertomukset, intranet sekä kaikki johdetut prosessit. Usein siis viralliset ja määrämuotoiset foorumit ovat niitä, joissa informaatiota välitetään ”ylhäältä alaspäin”; niissä jaettava tieto on kaikille sama. Virallisia foorumeita ovat myös kokoukset, joiden tulokset kirjataan muistiin pöytäkirjaan. Sitä vastoin pienimuotoisemmat palaverit voivat olla hie-man vapaamuotoisempia. (Juholin 2013, 213, 220-221.)

Juholin (2013, 213) listaa epävirallisemmiksi foorumeiksi esimerkiksi kahvikeskustelut, suunnittelu- ja ideointipäivät sekä muun verkostoyhteydenpidon. Erityisesti näistä voidaan nostaa esille suomalaisen kulttuuriin pesiytynyt ajatus ”kahvittelufoorumista” (Juholin 2013, 219). Tällaiset yhteiset jutustelutuokiot voivat olla hyviä paikkoja keskustella esimerkiksi mahdollisista ongelmista vapaamuotoisesti. Juholin (2013, 212) sanoo, että viestintä on ”sitä rikkaampaa, mitä enemmän siihen sisältyy kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta”. Hän myös toteaa keskustelun olevan tehokkainta, kun ollaan samassa tilassa ja keskustellaan kasvotusten. Asioiden pohtiminen kasvokkain on siis myös voimavara ja sähköistä viestintää tehokkaampi keino asioista keskusteltaessa, oli kyseessä virallinen tai epävirallinen keskustelu. Tällä hetkellä keskustelut esimiehen kanssa koetaankin tärkeäksi: Y-sukupolven edustajat, eli noin vuosina 1980-2000 syntyneet, toivovat esimiehekseen kuuntelevaa, kunnioittavaa ja arvostavaa henkilöä (Esimiehet, huomio! Y-sukupolvi haluaa pomoksi personal trainerin 2015). Näin ollen epävirallistenkaan keskustelujen merkitystä ei tule väheksyä. Kahvittelufoorumeiden ohella on myös niin sanotut spontaanit foorumit (Juholin 2013, 220), eli kokoontumiset joissa ei ole virallista asialistaa. Spontaani foorumi voi tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että yhdessä pysähdytään avoimeen tilaan pohtimaan asioita, mahdollisesti yhteisen kiinnostuksen kohteen osalta. Parhaimmillaan tällaiset spontaanit juttutuokiot voivat kehittyä niin antoisiksi, että ne virallistetaan.

Virallisia ja epävirallisia foorumeita voi toki myös yhdistää, esimerkiksi erilaisten suunnittelu- päivien tai henkilöstötapahtumien muodossa. Usein tapahtumat etenevät niin, että ensin käsitellään asiat virallisesti, sen jälkeen siirrytään mahdollisesti puoliviralliseen osuuteen jonka jälkeen on vapaamuotoisen ohjelman vuoro. Tällaisia voidaan järjestää esimerkiksi kun halutaan saada henkilöitä tutustumaan toisiinsa ja näin ollen sujuvoittaa työskentelyä. (Juholin 2013, 219-220.)

Perinteisiä viestintäkanavia ovat sähköposti, ilmoitustaulu, tiedotteet ja henkilöstölehdet. Sähköpostia käytetään sisäisessä viestinnässä johdon viestintäkanavana, sisäiseen informointiin sekä yleisesti ottaen yhteydenpitoon. Sähköpostissa viestintävälineenä on kuitenkin havaittavissa kaksi suurempaa ongelmaa. Ihmiset saattavat saada päivittäin jopa satoja sähköpostiviestejä, jolloin niiden kaikkien lukeminen käy haastavaksi. Tällöin viestinnän teho laskee, ja voidaan puhua viestinnän häiriöiden termein kadosta. Toinen suurempi ongelma on roskaposti ja sen suuri määrä. (Juholin 2013, 222.)

Ilmoitustaulu on perinteinen viestintäkanava, jonka asema työyhteisöissä on verkkoviestinnän kasvusta huolimatta edelleen vakaa. Tälle on kolme syytä. Ilmoitustaulut saattavat nykyään olla sähköisessä muodossa, jolloin niiden perusajatus säilyy sähköistymisestä huolimatta. Toisena syynä, perinteistä ilmoitustaulua ajatellen on se, että kaikki eivät välttämättä ole sähköisten kanavien äärellä. Kolmantena syynä voidaan nähdä se, että joskus työn luonne voi

vaatia ilmoitustaulua. Ilmoitustaulunkin kanssa voi kuitenkin ilmetä ongelmia; pahimmillaan se on vain kokoelma lappuja, jotka mahdollisesti ovat jopa ajankohtaisuudeltaan irrelevantteja. Ilmoitustauluakin kannattaa siis suunnitella: jaotella otsikoin ja sopia, kuinka kauan mitäkin tiedotetta esillä pidetään. (Juholin 2013, 223.)

Jos välitön tiedontarve on suuri, voidaan käyttää tiedotetta, sillä se on nopea tapa viestiä halutusta asiasta esimerkiksi poikkeustilanteessa. Tiedotteen tulee olla informatiivinen; asiat tulee olla kerrottuna selkeästi ja ymmärrettävästi eikä siinä saa olla liikaa yksityiskohtia jotka kuormittavat vastaanottajaa. Ilmaisultaan tiedote on neutraali, ja siinä annetaan perusinformaatio, jota täydennetään muilla foorumeilla. Toisaalta sisäinen tiedote voi riittää itsessäänkin, mikäli oletetaan, että vastaanottajat ymmärtävät asian. Sisäinen tiedote voidaan antaa lähes millä keinolla vain. Tyypillinen tilanne antaa tiedote on esimerkiksi kokouksen jälkeen. (Juholin 2013, 223-224.)

Perinteisistä työyhteisön viestintäkanavista neljäs on henkilöstölehti. Mitä ajantasaisuuteen tulee, sille ei kuitenkaan tule antaa päävastuuta. Jos lehteä julkaistaan, tulee pohtia sitä, miten se täyttää tehtävänsä organisaation viestintäkokonaisuudessa. Pohdinnan aiheita ovat esimerkiksi lehden tehtävät, lehden kohderyhmä, sisällöt ja tarkemmin juttutyypit. (Juholin 2013, 225-226.)

Kaiken viestinnän tukena on tänä päivänä vielä sosiaalinen media, jossa yksisuuntaisen tiedonvälityksen sijaan osallistutaan ja keskustellaan. Sosiaalisesta mediasta onkin tullut suosittuja työyhteisöissä niiden lisätessä vuorovaikutteisuutta (Juholin 2013, 216-218). Vuorovaikutuksen lisäksi sosiaalisen median käyttöönotolle on tietysti useita muitakin syitä (Ojala & Pöysti 2009, 20-21). Näistä voidaan mainita esimerkiksi sosiaalisen median luoma mahdollisuus ideoiden kommentoinnille sekä se, että näin voidaan tavoittaa koko henkilöstö yhtäläisellä tavalla. Sosiaaliseen mediaan myös kuka vain henkilöstöstä voi päästä käsiksi sijainnista riippumatta. Kuten sanottu, se myös lisää vuorovaikutusta, mutta sillä voidaan pyrkiä myös lisäämään avoimuutta ja näin ollen kehittää yrityskulttuuria. Luonnollisesti verkkoon siirryttäessä säästetään myös kopiointia ja paperin kulutusta.

3.4 Sisäisen viestinnän häiriöt

Vaikka viestintään on tehokkaita keinoja, sitä suunnitellaan ja sitä arvioidaan, olemme me kuitenkin inhimillisiä olentoja ja näin ollen alttiita erilaisille virheille. Virheitä sattuu siis myös viestinnässä. Viestintätilanteessa tapahtuvista virheistä tai ongelmista käytetään nimitystä viestinnän häiriöt.

Osmo A. Wiio (2000, 213-214) toteaa, että vaikka viestintäjärjestelmällä on tavoiteltu vaikutus, se ei kuitenkaan useinkaan ole sama kuin saavutettu vaikutus. Vaikutus voi olla väärä tai sitä ei ole lainkaan. Näin ollen viestinnässä on häiriöitä - joita itse asiassa on aina. Viestinnän häiriöt jaetaan esteisiin, katoon, vääristymiin sekä kohinaan.

Viestintäjärjestelmissä on poikkeuksetta sellaisia tekijöitä, joiden vuoksi saavutettu vaikutus on erilainen kuin tavoiteltu vaikutus. Aina tekijät eivät ole isoja, jolloin niiden vaikutus ei ole suuri. Tällainen voi tapahtua joissakin yksinkertaisissa viestintätilanteissa. Usein vaikutukset voidaan kuitenkin havaita selvästi. (Wiio 2000, 213-214.)

Viestinnän este tarkoittaa sitä, että sanoma ei mene perille. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että viesti on mennyt väärään paikkaan, eli vastaanottaja ei esimerkiksi seuraa kanavaa, kuten vaikkapa tiettyä lehteä, johon viesti on lähetetty. Tällöin on siis valittu väärä kanava. (Wiio 2000, 214-215.) Viesti saattaa myös hukkua tai viipyä matkalla. Viesti voi hukkua fyysisesti esimerkiksi postisäkin tippuessa mereen, mutta nykyaikana viesti voi luonnollisesti myös hukkua ”bittiavaruteen”. Viestin hukkumista voi olla yhtä lailla radiosignaalin katkeaminen, tai yksinkertaisesti se, että viestin vastaanottaja ei kuule mitä hänelle sanotaan. Sanoma voi jäädä myös havaitsematta. Tätä tapahtuukin usein, ja se tarkoittaa sitä, että kun saamme useita sanomia, voi tärkeä tieto jäädä meiltä huomaamatta. Tärkeä tieto siis hukkuu tähän ”sanomien tulvaan”. Jos viesti taas viipyy liian kauan matkalla, ei se perille tullessaan enää ole merkityksellinen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että joku unohtaa välittää viestin eteenpäin.

On myös mahdollista että viestinnän kyky puuttuu. Tämä tarkoittaa sitä, että viestin lähettäjällä ei ole kykyä viestiä tarvitulla tavalla. Toisaalta myös lähettäjältä voi puuttua kyky viestintään, esimerkiksi jos hän ei osaa käyttää käytössä olevia viestimiä. (Wiio 2000, 215.) Tänä päivänä voidaan myös perustellusti katsoa, että kyse ei ole pelkästään osaamisesta. Useat nykypäivän viestintäkanavat ovat mobiilipohjaisia, jolloin henkilön joka ei omaa älypuhelin, voi olla vaikea saada viestiä oikea-aikaisesti. Tällöin voidaan toki pohtia, onko viestintäkanava väärä.

Viestinnän kadosta puhuttaessa viitataan siihen, että sanoman tai sen osien häviämistä sen jälkeen, kun viesti on jo mennyt perille. Esteeseen verrattuna kato ei ole viestintään osallistuvien henkilöiden välissä, vaan liittyy vastaanottajan tietojenkäsittelyyn. Kato voidaan jakaa kahteen tyyppiin, häviöön ja torjuntaan.

Häviö merkitsee sitä, että tieto (tai osa siitä) jostakin tarkoituksettomasta syystä vähenee tai häviää. Esimerkkinä tilanne, jossa vastaanottaja saa liian suuren määrän tietoa kerralla, eikä

kykene muistamaan kaikkea hänelle sanottua. Aistijärjestelmämme suorittaa esivalintaa, ja tietojenkäsittelyjärjestelmämme saattaa ylikuormittua. (Wiio 2000, 216-217.)

Torjunta voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Oli se kumpaa tahansa, tarkoittaa se sitä, että jotain tietoa ei oteta vastaan. Jos tieto ei ole asenteidemme mukainen, saatamme torjua sen. Viesti voidaan torjua kokonaan, tai vain osia siitä. Torjunta voidaan yhä jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin: yksilölliseen, sosiaaliseen ja viestintätekniiseen torjuntaan. Yksilöllinen torjunta perustuu omiin asenteisiimme, odotuksiimme viestinnän sanomasta sekä omaan normis-toomme. Epämiellyttävä sanoma saatetaan torjua, lähteeseen ei luoteta tai sanomalle saate-taan olla immuuneja. Voi myös olla, että sanomaan ei uskota lainkaan, sillä omat tietomme asiasta ovat toisenlaiset. (Wiio 2000, 216, 218.)

Sosiaalinen torjunta liittyy vuorovaikutukseen, ryhmäpaineeseen, yksilön sosiaaliseen asemaan ja yhteisön normeihin ja tapoihin. Riitatilanteessa vuorovaikutus synnyttää torjuntaa ja ryhmäpaine taas saattaa tarkoittaa sitä, että sanomaa ei koeta ”meille kuuluvaksi”. Normit taas synnyttävät torjuntatekijöitä, jos sanomaa pidetään sopimattomana tietyllä kohderyhmälle. Jokin asia ei esimerkiksi sovi lapsille. Viestintätekniinen torjunta perustuu siihen, että kanava tai sanoman muoto on väärä. Esimerkinä voi olla, että televisionkatsojat eivät halua katsoa ohjelmaa, jossa yhdistetään politiikkaa ja viihdettä. (Wiio 2000, 218-220.)

Jos sanoma ymmärretään tai tulkitaan väärin, on kyseessä vääristymä. Tällöin vastaanottaja ei siis tulkitse sanomaa lähettäjän toivomalla tavalla. Samasta asiasta voi olla kaksi eri näkökulmaa, sillä jokainen meistä tulkitsee sanomaa omien asenteidensa ja kokemustensa mukaisesti. Sanoma ymmärretään väärin, mikäli vastaanottaja ei kykene muodostamaan siitä mielekäästä ajatuskokonaisuutta. Toisaalta sanoma voi olla moniselitteinen. Jos taas lähettäjällä on erilaiset kokemukset kuin vastaanottajalla, on vaarana että samasta asiasta muodostuu kaksi erilaista tulkintaa. (Wiio 2000, 220.)

Mikäli viestiin liittyy välittäjiä, vääristyy viesti usein hieman jokaisen välittäjän kohdalla. Viestintään käytetty välinekin saattaa vaikuttaa siihen, että sanoma vääristyy. ”Toimittajat ottavat esimerkiksi uutisista esille itse tärkeinä pitämiään asioita, joita he korostavat, jolloin sanoma muuttuu suhteiltaan toisenlaiseksi kuin mitä lähettäjä oli tarkoittanut.” (Wiio 2000, 221.)

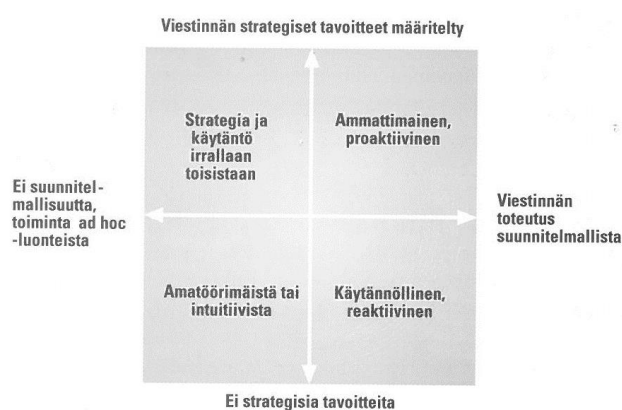
Neljäntenä häiriönä on kohina. Jos sanoma on hyödyllinen, mutta siihen sekoittuu häiritsevää informaatiota, on kyseessä kohina. Esimerkinä kaukaisen radioaseman kuunteleminen, jossa puheeseen saattaa sekoittua rätinää. Tämä häiriö voidaan jakaa niin sisäisiin että ulkoisiin häiriöihin. Sisäinen kohina viittaa tietojen ”satunnaiseen uudelleenjärjestelyyn”. Tämä merkitsee päässämme liikkuvia ajatuksia ja mielleyhtymiä, jotka eivät kuulu käsiteltävään asiaan.

Ulkoisen kohina taas on melua. Toisinaan työssä esimerkiksi musiikki saattaa olla työtehoa nostava tekijä, etenkin jos työ on yksinkertaista tai puuduttavaa, mutta jos työ vaatii keskittymistä, vähentää se sitä. Kohina voi liittyä myös tekstiin, mikäli vaikkapa epäselvästä tekstistä tulisi löytää jokin tärkeä asia. (Wiio 2000, 221-222.)

3.5 Sisäisen viestinnän suunnitelu

Kauhanen (2009, 174) toteaa, että sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisön tai organisaation imagoon ja menestykseen. Tämä lienee perustelu viestintäsuunnitelman laatimiselle. Juholin (1999, 132) kuitenkin katsoo, että monissa yhteisöissä vallitsee tila, jossa käytännöt perustuvat sanattomiin sopimuksiin, eikä niitä ole välttämättä kirjattu minnekään. Hän kuitenkin toteaa, että suunnitelmallinen viestintä tulee ajankohtaiseksi jos yhteisö tai organisaatio kasvaa. Suurissa yrityksissä viestinnän suunnittelemattomuus voi johtaa siihen, että tietoa on liikaa eikä sitä kyetä hallitsemaan.

Vaikka suunnitelmallisuus ei siis ole pakollista (Juholin 2009, 108), on sen tilaa syytä pohtia. Erityisesti juuri laajentuneen toimeksiantajaorganisaation tapauksessa, jossa viestintä hakee yhä muotoaan, on hyvä selvittää millainen näkemys viestinnästä erityisesti sen esimiehillä on. Viestinnän ammattimaisuutta kuvastaa hyvin kaavio ammattimaisuuden tyypeistä (kuvio 1). Tätä kaaviota käytetään tämän opinnäytetyön haastatteluissa selvittämään niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kuvaa toimeksiantajaorganisaation viestinnän nykytilasta.



Kuvio 1: Viestinnän ammattimaisuuden kuvaaminen (Juholin 2009, 109)

Viestinnän suunnittelu tulee aloittaa strategian suunnittelusta. Luonnollisesti lähtökohtana on ymmärrys siitä, mihin viestintää ylipäätään organisaatiossa tarvitaan. Kun tämä asia on kirkas-

tettu, voidaan selvittää nykytilaa; mikä viestinnässä toimii ja mikä ei, sekä onko olemassa selkeitä haasteita viestinnälle. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi SWOT-analyysia. Organisaation tulee myös määrittää, millaista viestinnän tulee olla. (Juholin 2009, 107.)

Strategiassa on otettava huomioon myös sidosryhmät, sekä se, käytetäänkö esimerkiksi jonkinlaista visuaalisuutta apuna. Sisäisen viestinnän ollessa työn painopisteenä, ei tässä työssä kuitenkaan keskitytä sidosryhmäviestintään. Sen sijaan kaikkeen viestintään voidaan luoda tavoitteet. Tämä tarkoittaa sitä, että määritellään millaista vaikutusta viestinnältä toivotaan. Toisaalta kaikissa organisaatioissa tämä ei välttämättä ole tarpeellista eikä sitä haluta tehdä. Sisäinen viestintä voidaan katsoa kaikeksi kommunikaatioksi työyhteisön sisällä, ja näin ollen viestintä voidaan nähdä osana kaikkea toimintaa, eikä sille välttämättä tarvitse asettaa erityisiä tavoitteita. Viestintää ja sen toimivuutta tulee kuitenkin seurata ja arvioida, joten mittarit on hyvä luoda tässä vaiheessa. Niiden määrää pitää kuitenkin rajoittaa, mutta sen sijaan niiden pätevyyteen kannattaa ja pitää kiinnittää huomiota. (Juholin 2009, 107.)

Strategian viimeisinä kohtina ovat vastuun jakaminen ja resurssit. Etukäteen tulee pohtia, kuka vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta. Tässä vaiheessa on hyvä myös pohtia resursseja, joita viestinnässä käytetään; millaisia teknisiä välineitä, osaamista, tietoa, ja kuinka paljon rahaa, on käytettävissä. (Juholin 2009, 107.)

Kuten Juholin (2009, 107) kuitenkin sanoo, tällainen rakenne-ehdotus on laaja, eikä kaikki kohdat välttämättä ole tarpeen. Tämä syytä ottaa huomioon, sillä työn kohde on yksi McDonald'sin franchise-yritys, eikä suinkaan koko McDonald's organisaatio. Esimerkiksi markkinointi kuuluu hyvin pitkälti McDonald's Oy:n toimenkuvaan. Myös esimerkiksi se, millaista viestinnän tulee olla, nojaa McDonald's Oy:n asettamiin arvoihin. Suuria tavoitteitakaan ei välttämättä tarvitse asettaa. Yhdessä yksikössä saattaa riittää, että kaikki ovat tietoisia siitä missä milloinkin ”mennään”.

Kun strategia on laadittu, voidaan siirtyä suunnitelmaan. Sen on tarkoitus ”ohjata viestinnän toteutusta pitkäjänteisesti strategian linjauksia seuraten”. Sitä ei pidä tehdä tekemisen vuoksi, vaan käytettäväksi jokapäiväistä työtä ohjaavaksi työkaluksi joka on kaikkien tiedossa. Sisältöä ja laajuutta ei ole mitenkään erityisesti määritelty, sillä organisaatioita on erilaisia. Yhtäältä ne voivat olla hyvinkin tarkkoja kuvauksia lähitulevaisuudesta, toisaalta väljiä sopimuksia joiden kanssa luotetaan yhteisön jäsenten itseohjautuvuuteen. Jopa suunnittelemttomuus on mahdollista, mutta lähinnä siinä tapauksessa, ettei organisaation koko, eikä yhteiskunnallinen merkittävyys sitä edellytä. Suunnittelemttomuus voi toisaalta johtaa myös ongelmiin esimerkiksi silloin, jos tietystä asiasta vastaava henkilö on poissa, tai hänen työsuhteensa päättyy. (Juholin 2009, 108.)

Operatiivisen suunnittelun osa-alueita ovat päivittäinen viestintä, säännöllisesti toistuvat toimenpiteet, toimintasuunnitelmat, ohjeet sekä projektit tai kampanjat. Organisaatiot ovat kuitenkin erilaisia eikä kaikkeen ole välttämättä syytä panostaa samalla tehokkuudella. Tärkeimpänä näistä on kuitenkin päivittäisviestintä, joka pitää toiminnan käynnissä. Se on päivittäistä kokemustiedon vaihdantaa, joka tapahtuu niin fyysisesti kuin virtuaalisestikin. Sen epäonnistuminen näkyy eniten juuri arkisessa työssä esimerkiksi epätietoisuutena. Sen onnistumisen tärkeimpänä kriteerinä sitä vastoin on työn sujuvuus.

Päivittäisviestintä on hetkessä tapahtuvaa kommunikointia, mutta siinäkin näkyy organisaation strategiset tavoitteet. Jos strategiassa on katsottu, että henkilöstön tulee olla alati tietoinen asiasta, on muuttuneet tilanteet käsiteltävä välittömästi. Päivittäisviestintää suunniteltaessa tulee pohtia miten viestitään tärkeistä asioista ja miten ns. ”hyvä tietää” -asioista. Tärkeiksi asioiksi nostetaan sellaiset asiat, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja sen onnistumiseen. Päivittäisviestinnän sisällöt vaihtelevat organisaatioittain, mutta esimerkkeinä sisällöstä voidaan mainita työsuunnitelmat, asiakastilanteet, tuote- tai palvelumuutokset, tarjoukset tai vaikkapa henkilöstömuutokset. Toimivuuden kannalta on tärkeää kuitenkin tehdä organisaatiossa selväksi, mitkä ovat päivittäisviestinnän keskeisiä asioita, millä säännöllisyydellä niitä käsitellään, millä keinoin ja millä foorumeilla ja mikä on jokaisen oma vastuu tässä tiedonvaihdannassa. (Juholin 2009, 109-111, 114.)

Säännöllisesti toistuvia toimenpiteitä ovat esimerkiksi säännölliset kokoukset, tuloinfomointi, kehityskeskustelut ja työhyvinvointipäivät, jotka voidaan ajoittaa jo vuotta suunniteltaessa. Nämä asiat ovat ns. ”ankkureita”, joiden ympärille rakentuu päivittäisviestintä. Tämän ei tarvitse olla haastava tehtävä, vaan asiat ja tapahtumat voidaan kirjata esimerkiksi yksinkertaiseen taulukkoon. Ennen kuin vuosikalenteri- tai kello tehdään, kannattaa kuitenkin tarkistaa että kaikki listatut asiat ovat strategian mukaisia. (Juholin 2009, 110, 117.)

Toimintasuunnitelma on käytännössä lista asioista joita aiotaan tehdä. Sen voi tehdä lyhyelle aikavälille, kuten kvartaalille, tai pitkälle, kuten vuodelle. Sen voi esimerkiksi rakentaa käyttämällä kuukausittaisia toimenpidelisteja, joista yksinkertaisesti ”vedetään viiva yli” kun tietty asia on hoidettu. Toimintasuunnitelmakaan ei siis tarvitse olla mikään maailmaa mullistava lista. Lista voi sisältää esimerkiksi sellaisia asioita, kuin tarjouspyyntöjen tarkistaminen tai intranetin päivitys. Suunnittelua on monenlaista, ja jokainen organisaatio tekee omanlaisensa listan. Suuressa organisaatiossa toimintasuunnitelma on keskeisemmässä roolissa, kun halutaan tietää mitä organisaatiossa tapahtuu. (Juholin 2009, 119-120.)

Toisinaan järjestetään henkilöstöinfoja, julkaistaan tiedotteita tai muulla tavoin tuodaan jokin prosessin vaiheet kaikkien tietoisuuteen. Tätä voidaan kutsua esimerkiksi ohjeeksi tai ohjeistukseksi, tarkoituksena kuitenkin se, että kuka ikinä prosessia suorittaakaan, hän osaa

tehdä sen samalla tavalla kuin muutkin. Tällä siis pyritään varmistamaan yhtenäinen laatu. Ohjeistus kannattaa laatia toimenpiteille, joissa on tärkeää, että prosessi suoritetaan samalla tavoin. Ohjeistus voi olla olemassa vaikka sille, miten puhelimeen vastataan. Ohjeistuksien tulee olla arkea helpottavia asioita, eikä niistä saa muodostua itseisarvo. (Juholin 2009, 120-121.)

Viimeisenä seikkana operatiivisen suunnittelun osa-alueista on projektit ja kampanjat. Projektit eivät ole pysyviä, vaan niillä on selkeä tavoite jota kohti edetään, ja joka joskus myös loppuu. Projektityöskentelyä voi hyödyntää asioihin, joihin halutaan kiinnittää erityishuomiota ja suunnata resursseja. Projekti voi olla jotain konkreettista, mutta nykyään se nähdään enemminkin ratkaisujen etsimisenä esimerkiksi toimintatapoihin tai palveluiden parantamisena. Projektin kohdalla on kaksi kysymystä joihin tulee vastata: ketä asia koskettaa, eli kenelle siitä pitää tiedottaa ja mikä on projektin perusviesti, eli tarkoitus, tavoitteet ja aikataulu. Ennen projektia on hyvä kuitenkin selventää projektin tavoitteet kaikille, mutta erityisesti projektin aikana tulee ottaa huomioon projektiin osallistuvien ihmisten tiedontarve. Projektin päätyttyä viestitään sen tuloksista. (Juholin 2009, 122-124.)

Juholin (2009, 125) katsoo kampanjat laajemmiksi ja pidempikestoisiksi tehtäväkokonaisuuksiksi. Se voi olla vaikkapa uuden tuotteen lanseerausta tai liikemerkin tunnetuksi tekemistä. Se perustuu pitkälti viestintään, ja Wiio (1992, 22) määrittelee kampanjaviestinnän jonkin asian hyväksi tehdyksi, ajallisesti rajatuksi ja suunnitelmalliseksi viestintätoimenpiteiden sarjaksi. Kampanjat erotellaan kaupallisiin, yhteiskunnallisiin ja poliittisiin kampanjoihin (Juholin 2009, 126). McDonald'sissa on käytännössä aina kampanja käynnissä jonkin tuotteen tiimoilta. Nämä kampanjat ovat luonteeltaan kaupallisia.

3.6 Sisäisen viestinnän arvioiminen ja kehittäminen

Ennen perehtymistä työyhteisöviestinnän arviointiin, on syytä ottaa huomioon muutamat perusasiat arvioinnista. Juholin (2013, 31) toteaa, että arvioinnin edellytys on tutkimus asioista jotka organisaatio kokee tärkeiksi. Tutkimus itsessään ei saa kuitenkaan olla itseisarvo. Se vaatii myös ammattitaitoisen tekijän. Mittaaminen ja analysointi kannattaa myös tehdä huolella, sillä jatkuvat kyselyt rasittavat organisaatiota (Juholin 2013, 85).

Arvioinnin tulee lähteä organisaation tavoitteista, ja siinä tulee katsoa niin eteen- kuin taaksepäin. Arviointi voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Se on suhteellista ja vertailevaa, johtopäätösten ollessa aina organisaation kontekstissa. Menetelmiä on useita, joten niiden käyttö ja oikeiden mittareiden löytäminen vaatii harkintaa. Arviointi ei ole myöskään ilmaista, joten

jatkuvasti vaihtuvat mittarit eivät ole suotavia. Sen sijaan tulee käyttää muutamaa perusmittausta, olettaen että ne tuottavat olennaista tietoa. (Juholin 2013, 32.)

Työyhteisöviestinnän toimivuuden arviointi on koko työyhteisön asia. Viestinnällä on moninaiset vaikutukset aina työhyvinvoinnista päämäärien saavuttamiseen. ”Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava työyhteisö, ja hyvinvointia rakennetaan pitkälti viestinnällä”. (Juholin 2013, 86.)

Tulee kuitenkin muistaa, että työyhteisöt ovat erilaisia. Samoja keinoja ei liene mielekästä käyttää kymmeniä, satoja tai vaikkapa tuhansia ihmisiä käsittävässä yhteisössä. Työyhteisöviestinnän dynaaminen sykli (Kuvio 2) antaa kuitenkin pohjan viestinnän arvioimiselle.



Kuvio 2: Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2013, 86)

Työyhteisön viestintää voidaan arvioida yllä olevan kuvion mukaisesti syklisesti. Arvioinnin voi aloittaa mistä kohdasta tahansa. Viestinnän suunnittelu pohjautuu kuitenkin tavoitteisiin, ja suunnittelu tehdään vallitsevan tilanteen mukaan, joskin tulevaisuuden näkymät on otettava huomioon. Kun kuva tilanteesta on selkeä, eli tiedetään missä ollaan tällä hetkellä ja millaisia mahdollisia haasteita on edessä, voidaan tehdä suunnitelmia. Tässä vaiheessa tulee arvioida suunnitelmaa; onko suunnitelmat realistisia ja tukevatko ne tavoitteita. (Juholin 2013, 86-87.)

Seuraava osa sykliä on prosessien seuranta ja arviointi. Prosessien arviointi ei käsitteestään huolimatta ole välttämättä kovinkaan haastava tehtävä. Se voi olla puhtaasti yksilön omaan työhönsä kohdistuvaa kriittisyyttä, mutta toisaalta myös jatkuvaa palautteen keräämistä (Juholin 2013, 89). Tässä tapauksessa ammattimaista tutkimusta ei siis välttämättä vaadita taustalle.

Prosessin arvioinnissa ydinkysymyksiä ovat ne, että toimiiko dialogi ja tukevatko prosessit organisaation strategiaa. Tulee myös kysyä, tehdäänkö oikeita asioita ja miten tähän mennessä on onnistuttu. Henkilöstödialogia tulee seurata erityisesti kriittisten prosessien kohdalla. Esimerkiksi muutostilanteet vaativat henkilöstön osallistumista, jolloin on tärkeää tietää, miten henkilöstö kokee asian, mitkä asiat innostavat tai askarruttavat heitä ja pääseekö heidän äänensä kuuluviin. Dialogiin kuuluvat niin päivittäiset asiat kuin isommat muutoksetkin. Dialogin seurannan voi jakaa kahteen eri osaan. Yhtäältä voidaan -ja tulee- seurata tehdäänkö sovitut asiat, ja toisaalta voidaan selvittää toimiiko dialogi käytännössä. Toimiva dialogi pitää sisällään keskustelemisen, kysymisen, kyseenalaistamisen ja kehityskelpoisten ideoiden ja näkemysten syntyminen. Seuranta voi tehdä esimerkiksi teemakohtaisilla kyselyillä, jolloin seuranta on muodollista. Seuranta voi olla myös vapaamuotoista, eli vaikkapa kokouksessa olemalla avoimesti kuulolla. Tässä tapauksessa usein johtopäätöksiä tärkeämpää on löytää keskustelun kautta yhteisymmärrys sekä ylläpitää dialogia. (Juholin 2013, 89-92.)

Leenamaija Ojala ja Kaija Pöysti (2008, 18) katsovat, että nykypäivänä työssä tulee olla mahdollisuus yhteisöllisyyteen ilman, että he ovat lähekkäin tai vuorovaikutuksessa keskenään. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sosiaalisen median käyttämistä yrityksissä. Sosiaalinen media mahdollistaa yhteisöllisyyden, sekä yhteisen tiedon luomisen ja sen käyttämisen, ja esimerkiksi toimeksiantajaorganisaation ravintola A:ssa käytetään sosiaalista mediaa. Sitäkin kannattaa siis arvioida, esimerkiksi arvioimalla sitä, kuinka hyödyllisenä käyttäjät pitävät sisältöä. (Ojala & Pöysti 2008, 72.)

Ajantasainen tieto mahdollistaa pika-analyysien tekemisen sellaisissa tilanteissa, joissa on tärkeää tarkistaa onko asiat ymmärretty ja miten niitä on tulkittu. Tällainen analyysi pyrkii selvittämään asenteita, suhtautumista, ensireaktioita sekä sitä, millainen suhde vallitsee hyväksynnän ja vastustamisen välillä.

Ydinkysymyksiä ovat ”missä määrin tavoitteet saavutettiin” ja ”miten ne tukivat organisaation tavoitteita”. Yksinkertaisesti kysymys on siitä, kuinka suuri vaikutus viestinnällä on ollut. Tässä vaiheessa sykliä voidaan mennä molempiin suuntiin; mitataan tuloksia tai pohditaan miten asioita voisi tehdä toisin. Suunnat eivät tietenkään sulje toisiaan pois. Tämän selvittämiseen on lukuisia keinoja, mutta pääasiassa haluttuja tietoja ovat muutokset eri asioiden kokeemisessa ja niiden painoarvoissa, erot vastaajaryhmien välillä, erot yksiköiden (tai kulttuurien) välillä ja luonnollisesti kokonaistulos ja sen muutokset. (Juholin 2013, 92-93.)

Mahdollisia keinoja ovat erilaiset kyselytutkimukset, joista saatuja tuloksia voidaan tukea haastattelulla. Toisaalta haastattelut voidaan suorittaa myös etukäteen, jolloin se antaa

mahdollisuuden pohtia kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksenasettelua. Haastattelututkimus vaatii luottamuksellisuutensa vuoksi ulkopuolisen tahon vetämään haastatteluja ja tulkitsemaan tuloksia. (Juholin, 92-94.)

Juholin (94-97) mainitsee myös sosiaalisen median tutkimuksen ja julkaisututkimukset, sekä itsearviointia. Sosiaalisen median odotetuiksi tuloksiksi hän katsoo esimerkiksi hyvinvoinnin lisääntymisen, osaamisen hyödyntämisen, uudet ideat ja rekrytoinnin. Tämä ei kuitenkaan ole relevanttia toimeksiantajaorganisaatioissa ainakaan tällä hetkellä, joten siihen ei liene syytä tässä tapauksessa paneutua. Henkilöstölehteä ei myöskään ole.

Itsearviointia voi tehdä esimerkiksi kerran vuodessa, mutta toisaalta se voi olla joillekin myös päivittäistä rutiinia. Itsearviointiin tulee kannustaa, sillä se on yksi työväline työntekijän jatkuvassa oppimisessa. Itsearviointi yksinään ei kuitenkaan ole riittävä arviointityökalu. (Juholin 2013, 96.)

Syklin neljäntenä vaiheena on kehittäminen. Tässä vaiheessa pohditaan, mihin pitää jatkossa kiinnittää huomiota. Tämä vaihe myös osaltaan luo syklin; tieto analysoidaan, siitä tehdään johtopäätökset ja lopulta valitaan tärkeimmät kehityskohteet ja laaditaan niitä varten suunnitelma. Tärkeää tässä vaiheessa on tehdä asiat yhdessä. Huomiota tulee kiinnittää seikkoihin, joita on lueteltu taulukossa 2.

• Tulosten läpikäyminen yhdessä
• Yhteisymmärrys siitä missä ollaan ja mihin halutaan päästä
• Konkretisoidaan tavoitteet
• Tehdään suunnitelmat
• Määritellään arvioinnin välietapit
• Pidetään organisaatio ajan tasalla siitä, mitä tehdään

Taulukko 2: Viestinnän kehittämisen vaiheita (Juholin 2013, 99.)

Jos organisaatioissa ei ole totuttu yhdessä tekemiseen, ei tämä välttämättä ole helppoa. Yhdessä tekemällä asia tulee kuitenkin käsiteltyä monipuolisesti ja uutta tietoa syntyy. Heikkoutena taas on se, että tämä vie aikaa. Tuloksetkaan eivät ole välittömästi nähtävissä. (Juholin 2013, 99-100.)

Lopulta tulokset esitellään. Juholin (2013, 100) antaa esimerkin siitä, kuinka prosessi voisi jatkua tässä vaiheessa. Tulokset tulee esittää kaikille samanaikaisesti, ja tässä vaiheessa on tärkeää, että työntekijöillä on vielä mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tulosten jälkeen voi-

daan muodostaa työryhmiä, joilla jokaisella on jokin osa-alueensa. Tärkeää on kuitenkin henkilöiden käsitys siitä, että asioita todellakin viedään eteenpäin. Myöhemmin työryhmät esittävät tuloksensa johdolle, joka antaa palautetta ja keskustelee ideoista. Palautteen ja kehitysehdotusten sisältö on syytä tuoda kaikkien tietoisuuteen. Viimeisenä sovitaan, miten kehitettävät asiat viedään käytäntöön. Tässä vaiheessa voi luoda myös jonkin foorumin, jossa kaikki voivat kommentoida prosessia. Kun asiat ovat tuotu arkeen, tulee niitä vielä seurata säännöllisesti.

3.7 Sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin

Pyhältö (2013, 52) toteaa pro gradu -työssään, että hotelli- ja ravintola-alalla työn vaatimukset ovat korkeita ja olosuhteet stressaavia. Tämän vuoksi voimavaroilla on tärkeä osa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Luonnollisesti onkin myös kaikkien etu, jos jokainen työyhteisössä voi hyvin, sillä se vaikuttaa moneen asiaan. Lähtökohtana on tietysti jokaisen terveys, mutta työntekijöiden hyvinvointi heijastuu myös työn laatuun, ilmapiiriin sekä poissaoloihin. Suurimpana seikkana hyvinvoinnissa on työ itse. Optimaalisessa tilanteessa se edistää terveyttä, mutta vastakohtana ovat uupumus ja stressi. Käsite ”työ itsessään” pitää sisällään sen, kuinka työ koetaan. Työn pitäisi olla vaativudeltaan sopivaa ja vastata henkilön osaamista; liian vaativa työ uuvuttaa, kun taas liian helppo turhauttaa. Työssä selviämiseen vaikuuttaa työn itsensä lisäksi myös työn luonne, organisointi ja johtaminen. Kun viestinnästä puhutaan, huomionarvoista on siis hyvä johtaminen. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että työntekijöiden lisäksi myös esimiehet tulee myös ottaa huomioon. (Kasslin-Pottier 2012, 49.)

Sen lisäksi, että hotelli- ja ravintola-alalla työ voi olla stressaavaa, on se myös kallista. Optimaalista olisi, jos työntekijöille voisi järjestää koulutusta tai ideariihenomaisia palaveriteita, sillä usein työntekijällä ei välttämättä ole yksittäisen vuoron aikana mahdollisuutta muuhun kuin asiakkaiden palvelemiseen. Tällaisten järjestäminen on kuitenkin vaikeaa jo kustannussyistä, joten pienet organisaatiot saattavat tietoisesti sivuuttaa nämä seikat. Toisena suurena ongelmana on yhteisten koulutusaikojen löytäminen. Oman työnsä kehittäminen on kuitenkin voimavara, minkä vuoksi tällaisten järjestäminen olisi tärkeää. (Pyhältö 2013, 53). Tämän ei kuitenkaan pidä olla pakotettu toimenpide, sillä silloin työhyvinvointi saattaa tarkoituksen vastaisesti kärsiä (Shaufeli & Bakker 2004).

Käytännössä katsoen kaikki kommunikaatio työyhteisön sisällä on sisäistä viestintää. Tällä on keskeinen rooli tarkasteltaessa työn merkityksellisyyden kokemista, sillä sosiaalinen osallistuminen ja positiivisten sosiaalisten suhteiden luominen yhteisön sisällä voi synnyttää yhteenkuuluvuutta (Leiviskä 2011, 90). Näin ollen yksi työn mielekkyyden lähde voi olla työtoverit. Maria Korpelan (2015, 79) pro gradu-tutkielman tulokset mukailevatkin tätä väittämää: monet vastaajista kokivat, että on tärkeää, että työpaikalla on joku, jolle voi puhua muustakin kuin

töistä. Tällainen piristää työtehtävien ohessa, ja hän päätteleeikin, että hauska seura saattaa jopa olla yksi tarmokkuutta selittävä tekijä. Hänen tuloksissaan myös työtovereilta saatu tuki nousi tärkeäksi tekijäksi niin läheisissä, kuin kaikissa muissakin työtoverisuhteissa, ja vaikka työtoverisuhteessa puhuttaisiin vain työasioista, voidaan silti nähdä tarve sosiaaliselle tuelle (vuorovaikutussuhteiden sosiaalisen vaihdannan prosesseissa) (2015, 79). Varsinaiseen sitoutumiseen tällä ei kuitenkaan ole suoranaista vaikutusta. Korpela (2015, 81-82) havaitsi, että positiiviset suhteet eivät erityisesti vaikuta sitoutumiseen, mutta huonot suhteet, tai se, ettei ole läheisiä työtovereita lainkaan, voivat vaikuttaa työorganisaatioon sitoutumisen tunteeseen negatiivisesti.

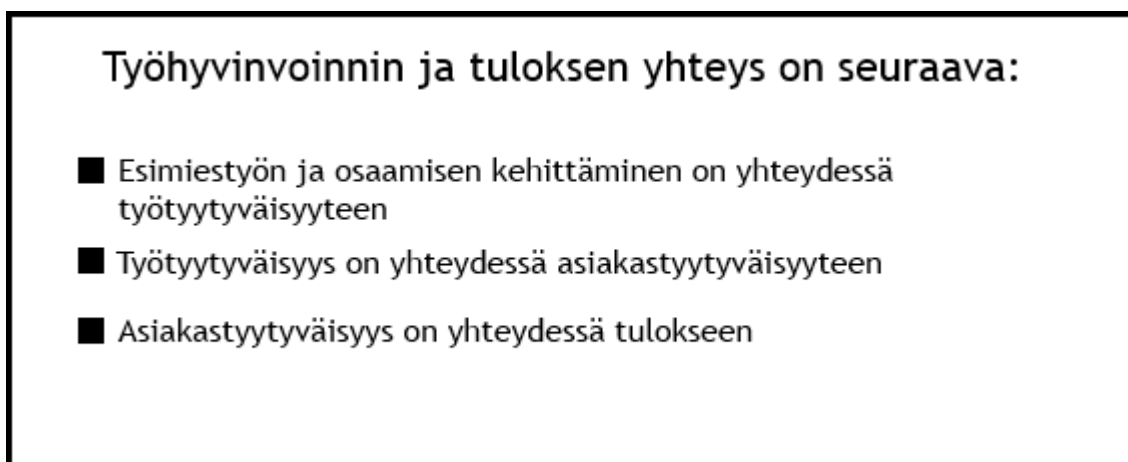
Toisaalta myös organisaatiokulttuuri, organisaation toiminta-ajatus sekä käytännöt vaikuttavat työn mielekkyyden kokemukseen. Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön tyytyväisyyden sisäisen viestinnän osalta vaikuttaa erityisesti kolme tekijää. Näitä ovat johdon viestintä organisaation asioista, keskinäinen ilmapiiri sekä vaikuttaminen omaan uraan ja työhön. (Kauhanen 2009, 175). Organisaatiossa, jossa ihminen huomioidaan kokonaisvaltaisesti, on mahdollisuus tasapainoiseen, kasvavaan ja tuottavaan toimintaan. Tämän vuoksi visioista ja arvoista viestiminen on tärkeää, siinä missä selkeistä pelisäännöistä sopiminen. Positiiviseen työvireeseen ja työntöön voidaan myös liittää yhteenkuuluvuuden ja lisäksi seikkoja kuten itsenäisyys, luottamus, tuki ja tunnustus. Tärkeää on myös huomioida ammattilaisen ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus, inspiroiva johtaminen ja mahdollisuus henkilökohtaiseen täyttymykseen työssä. (Leiviskä 2011, 90-91.)

Tähän kuuluu olennaisena osana arvot ja niistä keskusteleminen. Optimaalisessa tilanteessa johdon toiminnalle - laadulle, tuottavuudelle ja työssä koetulle ilolle - asettamat tavoitteet toteutuvat sellaisinaan, kun näytetyt ja käytetyt arvot vastaavat toisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työ todella koetaan mielekkääksi ja sen myötä (haluttuja) tuloksia saadaan aikaan. Tämä ei kuitenkaan useinkaan toteudu. Asioista saatetaan puhua kauniisti, mutta todellisuudessa puheet eivät vastaa vallitsevaa tilannetta. Pidemmän päälle tällainen tilanne voi johtaa stressiin, väsymykseen ja uupumiseen. Johdon tuleekin esittää itseltään kysymyksiä, kuten miten osoitamme käytännössä arvostavamme työntekijää tai miten erilaisten taitojen näkymistä arvostetaan. Hyvässä tilanteessa asioista keskustellaan yhdessä ja arvot luodaan koko henkilökunnan kesken. Asioita on hyvä myös konkretisoida. Hyvänä esimerkkinä termi ”asiakaslähtöisyys”; helppoahan sitä on sanoa olevansa asiakaslähtöinen yritys, mutta ollaanko sitä todella, jos henkilökunta ei ymmärrä mitä se käytännössä tarkoittaa. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 130-132.)

Johdon toiminta suhteessa alaisiin voidaan löyhästi yhdistää ajatukseen siitä, kuinka asiakaspalvelija kohtelee asiakasta. Menestynyt suomalainen johtaja Märten Mickos (Lyytinen 2015) toteaa, että modernissa johtamisessa ajatus on se, että kaikki ovat saman arvoisia. Kaikkia

tulee siis kohdella tasavertaisesti, muttei välttämättä samalla tavalla. Myös johdon tuki on tärkeää, sillä kuten dosentti Tommi Kinnunen toteaa, ”ihmiset kokevat turvattomuuden tunnetta, jos heille asetetut odotukset ovat epäselviä tai he eivät saa riittävää tukea johdolta” (Hautamäki 2014). Myös Havunen ja Lavikkala (2011, 20) nostavat asian esille: esimiehen tulee aika ajoin varmistaa, että työyhteisön henkilöiden roolit ja vastuisiin liittyvät odotukset ovat selvillä. Tämä jo pelkästään sen takia, että tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. He (2011, 21) myös toteavat, että ”keskustelu käytännön odotuksista vaikuttaa myös ihmisten asennoitumiseen tai ainakin poistaa väärinkäsityksiä ja vääriä oletuksia.”

Esimiestyön kannalta onkin tärkeää osata havainnoida, millä tavoin työhyvinvointi näkyy ja miten siihen on mahdollista reagoida. Työhyvinvoinnin merkitystä ei aina tunnusteta tai tunnusteta, vaikka käytännössä katsoen se on yhtä merkittävä asia kuin kustannustehokkuus. Eikä kustannustehokkuuskaan parane, jos siitä ei olla kiinnostuneita. Työhyvinvoinnin kehittäminen tavoitteleeekin pohjimmiltaan juuri sitä samaa kuin tehokkuutta lisäävät toiminnot: hyvään tuloksentekeä. Pyrkimys on kehittää työtä niin, että työyhteisö voi hyvin ja sitä kautta tekee hyvää tulosta. Asiaa selvennetään kuviossa 3, jossa kuvataan työtyytyväisyyden ja tuloksen syy-seuraussuhdetta. (Havunen & Lavikkala 2011, 67-68.)



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin ja tuloksen yhteys (Havunen & Lavikkala 2011, 71)

Viestintä ei kuitenkaan ole vain johdon vastuulla. Johtamisen tulee olla vastuullista, mutta myöskään työntekijän vastuuta ei tule unohtaa. Koko työyhteisö on vastuussa työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. (Leiviskä 2011, 99.) Hyvä tai huono työilmapiiri ei myöskään synny sattumalta tai itsestään, vaan on monen seikan tulos (Havunen ja Lavikkala 2011, 21). Työilmapiiriä voi parantaa muun muassa tekemällä työnsä huolellisesti, auttamalla muita ja jakamalla osaamistaan, kantamalla vastuuta, toimimalla esimerkkinä, ottamalla ja antamalla palautetta rakentavasti sekä osallistumalla työyhteisön kehittämiseen. Yksi merkittävä tekijä uusien työntekijöiden kohdalla on perehdyttäminen. Vanhemmat työntekijät luovat perehdyt-

täessään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Uusi työntekijä tulee kutsua osallistumaan ja oppimaan, jotta hän ymmärtää ja hyväksyy työkulttuurin, -kielen, -tavat ja -arvot. (Leiviskä 2011, 99.)

Sillä on myös merkitystä, kuinka puhumme. Kannustava ja innostava työyhteisö on alusta rakentavalle vuorovaikutukselle, mutta se, eikä hyvä johtaminenkaan vielä takaa avointa ja rakentavaa ympäristöä. Se, miten toimimme yksilöinä, on suuressa roolissa. Tärkeää on aktiivinen kuuntelu. Aktiivinen kuuntelu on yksi tapa ilmaista empatiaa, eli samaistumaan toiseen henkilöön. Se on myös tapa viedä mitä tahansa tilannetta rakentavasti eteenpäin. Työelämän kannalta tämä aktiivinen kuuntelu on merkityksellistä siksi, että usein vuorovaikutustilanteet epäonnistuvat juuri siksi, ettei todella kuunnella mitä toinen sanoo. Aktiivisen kuuntelun rinnalla kulkee myös läsnäolo, eli se, että ollaan vastaanottavaisia, ymmärtäväisiä ja kuuntelevia. Se, että osaa olla läsnä, on vuorovaikutustilanteessa rakentava tekijä. Näiden lisäksi tulee kuitenkin olla myös jämää. Tällä ilmaistaan sitä, että hyväksytään omat tarpeet, mutta hyväksytään myös muiden mahdollisesti erilaiset tarpeet. Jämää ihminen katsoo olevansa tasavertaisena vuorovaikutustilanteessa; ei kävele toisen yli, muttei anna muidenkaan kävellä itsensä yli. (Kasslin-Pottier 2012, 67-75.)

Kommunikoinnin, vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen merkitystä kuvastaa hyvin seuraava lausaus: *Kysymys ”mitä sinulle kuuluu, kuinka työt sujuu”, ja sen jälkeen vastauksen kuuntelu saattaisi tarpeeksi usein ja ajoissa esitettynä säästää useita kymmeniä tuhansia euroja* (Havunen & Lavikkala 2011, 75). Tällä viitataan erityisesti esimiestyöhön, mutta perimmäinen ajatus soveltunee kaikkiin työpaikan ihmissuhteisiin.

Myös yksinkertaisilla asioilla, kuten käyttämillämme sanoilla, on merkitystä. Jack Griffin (2008, 191) on listannut sanoja ja fraaseja, joita kannattaa käyttää työkaverien kanssa. Lista on pitkä, eikä kaikki termit välttämättä käänny hyvin suomeksi, mutta lista on hyvä apuväline esimerkiksi koulutettaessa työntekijää esimiesasemaan. Näitä fraaseja on esitetty kuviossa 4. Griffin (2008, 193-194) myös mainitsee muutamia seikkoja liittyen työtoverien kanssa kommunikointiin. Kunnioita työtoveriasi, äläkä tee hänelle niin kuin et toivoisi itsellesi tehtävän. Vastuualueet tulee jakaa selkeästi, jotta ei tule konflikteja. Jos koet jonkun asian häiritsevän sinua, keskustele asiasta, mutta rauhallisesti ja rakentavasti. ”Small talk” voi myös olla vahvuus; jutustelu hälventää titteleihin perustuvaa hierarkiaa, ja kun toisia kunnioitetaan ihmisinä, tiimi toimii tehokkaammin. Työtoverien kanssa kommunikointiin liittyen Griffin (2008, 193) toteaa hyvin yleispätevästi: ”If you look at communicating with colleagues as a zero-sum game, in which someone must lose if someone else wins, you make effective colleague communication almost impossible”

Phrases to Use with Colleagues

constructive criticism	seek your advice
get your opinion	team effort
get your take on	value your opinion
great idea	value your thoughts
How would you like me to	What do you need?
 proceed?	What would you like me to do?
let's talk about it	work this out
let's work it out together	work together
pick your brain	

Kuvio 4: Phrases to use with colleagues (Griffin 2008, 191)

Oman osansa kokonaisuuteen tuovat työpaikalla syntyvät konfliktit. Tällaisissa tapauksissa myönteisen lopputuloksen kannalta on erittäin tärkeää ottaa asia puheeksi ja reagoida siihen nopeasti. Jos tätä ei tapahdu, ja ongelmien toivotaan korjautuvan itseksensä, on vaarana että asiaristiriita jää ihmisten välisten suhteiden alle. Vakavat työyhteisöongelmat johtuvat siitä, että asioille ei tehdä mitään. Esimies ei saa katsoa asioita läpi sormiensa. (Havunen & Lavikkala 2011, 17-18.)

Vuorotyö asettaa haasteita viestinnälle. Tämän vuoksi työn organisointi on tärkeässä roolissa. Ilman työn organisointia työ saattaa muuttua niin kiireiseksi, ettei edes työhön liittyviä asioita ehditä jakamaan. Tällöin voi olla vaikeaa tehdä mielekkäästi yhteistyötä tai luoda yhteisöllisyyttä. (Leiviskä 2011, 99-100.) Tämä taas johtaa ennen pitkää asiakaspalvelun laadun heikentymiseen, sillä esimerkiksi myyjä, joka ruuhkassa malttaa katsoa ystävällisesti silmiin, saa asiakkaan odottamaan rauhassa vuoroaan (Kajainen yms. 2003, 172). Sama luonnollisesti pätee toisinkin päin - väsynyt ja kiukkuinen myyjä tuskin saa asiakkaassakaan positiivisia tunteita aikaiseksi.

4 Menetelmät

Viestinnän toimivuuden nykytilaa selvitettiin sekä työntekijöiden, että ravintolapäälliköiden haastatteluilla. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu, jotta asioita voidaan tarkastella mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. 8.2.2016 organisaatiossa tapahtui muutoksia ravintolapäälliköiden toimipisteiden osalta, joka osaltaan on mahdollistanut uusien toimintata-

pojen tuomisen yksiköstä toiseen. Tällä työllä voidaan kuitenkin selvittää, miten ravintolapäälliköiden kannattaisi viestinnällisissä asioissa toimia uusissa toimipisteissään, ja onko seikkoja joita heidän tulisi muuttaa tai joihin heidän kannattaisi ensisijaisesti keskittyä.

Haastattelut suoritettiin teemoiteltuna strukturoituna haastatteluna, ja kysymykset olivat melko samanlaisia niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Tämä valittiin siksi, että tuloksia voitiin verrata keskenään. Esimiesten haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, ja työntekijöiden haastattelut pääosin parihaastatteluna. Tähän oli kaksi syytä. Haastattelut vievät aikaa, jolloin ajankäyttöä voitiin tehostaa. Toisena syynä oli se, että haastateltavat ovat luontevampia kuin useampia henkilöitä on paikalla (Grönfors 1982, 109). Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto (Hirsjärvi ym. 2010, 210).

Haastattelujen tarkoituksena on siis saada syvempää ymmärrystä työntekijöiden kokemista, pääasiassa viestintään liittyvistä ongelmista. Tuloksissa sivutaan myös viime vuonna tehtyä Great place to work -kyselyä. Siinä esiintyviin ongelma-kohtiin on kuitenkin organisaatiossa aloitettu toimenpiteet.

4.1 Haastattelun teoria

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä mahdollistaa joustavuuden kun aineistoa kerätään. Joustavuus tarkoittaa käytännössä sitä, että aiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja vastauksia voidaan tulkita enemmän kuin esimerkiksi kyselyssä. Kaikkien tiedonkeruumenetelmien, siis myös haastattelun soveltuvuutta ongelman ratkaisuun tulee pohtia. Tässä työssä on päädytty haastatteluun työn kvalitatiivisen laadun vuoksi. Perusteluja haastattelun käytölle on toki muitakin. Haastattelun avulla voidaan esimerkiksi korostaa ihmisen subjektiivisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen saa vapaasti tuoda esille itseään koskevia asioita. Ihminen nähdään merkityksiä luovana aktiivisena osapuolena. Muita syitä ovat esimerkiksi tutkijalle tuntematon tutkimusalue, tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin tai halutaan selventää tai syventää saatuja vastauksia. Toisaalta saatetaan tietää, että vastaukset ovat monitahoisia tai tutkittu aihe on arka. Viimeisimpänä mainittu tosin jakaa tutkijoiden mielipiteitä; osa katsoo, että kyselylomake olisi arkoja aiheita tutkittaessa parempi. Etuna haastattelussa on myös se, että henkilöt saadaan helposti mukaan, ja heidät on mahdollista tavoittaa vielä myöhemminkin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204-206.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 206) kuitenkin katsovat, että haastattelussa on myös ongelmia. Haastattelu vie aikaa, sen teko edellyttää suunnittelua ja koulutautumista haastateltavan rooliin ja haastattelussa voi olla niin haastattelijasta kuin haastateltavastkin johtuvia virhelähteitä. Vastaukset saattavat olla epäluotettavia, sillä ihmiset saattavat kokea tilanteen

pelottavaksi tai antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastateltava saattaa antaa itsensä (vääristyneen) kuvan hyvänä kansalaisena, paljon tietävänä kulttuuripersonana sekä moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä. Sitä vastoin ihmiset vaikenevat sairauksista ja vajavuuksista, normienvastaisesta käytöksestä ja taloudellisesta tilanteesta.

Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että siinä haastateltavalla on ”ohjat”, eivätkä keskustelun osapuolet näin ollen ole tasa-arvoisessa asemassa kysymysten asettamisessa ja vastauksien antamisessa. Kun tehdään tutkimusta, kyseessä on tutkimushaastattelu, joka on ymmärrettävä tiedonkeruun muotona. Haastattelut voidaan jakaa strukturoituun haastatteluun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa on lomake, johon kysymykset ovat aseteltu järjestykseen. Avoin haastattelu on vapaata keskustelua, jossa pyritään selvittämään esimerkiksi mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä siten, kuin ne keskustelussa nousevat esille. Teemahaastattelu on näiden kahden välimuoto. (Hirsjärvi ym. 2010, 207-208.) Tässä työssä valittiin teemoiteltu strukturoitu haastattelu, sillä se mahdollistaa tulosten vertailun. Näin varmistetaan, että esimiehet ja työntekijät vastaavat samoihin kysymyksiin.

Strukturoidun haastattelun luomisessa voidaan seurata pitkälti samoja ohjeita kuin strukturoidun kyselylomakkeen laadinnassa (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Hirsjärven ym. (2010, 202) mukaan tärkeää on laatia selviä, lyhyitä ja spesifejä kysymyksiä. Kysymyksiä, joissa on kaksoismerkitys, tulee välttää. Kysymysten määrää ja järjestystä tulee myös harkita, kuin myös sanojen käyttöä. Ammattikieltä ja johdattelevia kysymyksiä tulee välttää.

Ihmiset ovat luontevampia kun useita henkilöitä on paikalla. Myös yksilöhaastattelut voivat toki olla vapautuneita ja luontevia, joten tutkijan kontolle jää pohtia sopiva menettelytapa (Hirsjärvi ym. 2010, 210). Tässä tapauksessa suurimmaksi tekijäksi nousi parihaastattelun tuoma ajankäytöllinen synergiahyöty, minkä vuoksi työntekijöiden kohdalla päädyttiin tähän ratkaisuun. Esimiesten haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna. Hirsjärvi ym. (2010, 211) toteavat, että suurimmat hyödyt ryhmähaastattelussa ovat väärinymmärrysten ja muistinvaraisien asioiden korjaaminen. Sitä vastoin ryhmä voi estää kielteisten asioiden esilletulon. Ryhmässä voi olla myös ns. dominoivia henkilöitä, jotka vaikuttavat keskustelun suuntaan.

4.2 Haastattelun toteutus

Viestintä- ja kommunikointikokemusten subjektiivisuus on suurin syy sille, miksi haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi tässä opinnäytetyössä. Kyseessä on haastateltavien omaan työhön vaikuttava tutkimus, joten heidän sanomansa asiat ovat merkityksellisiä ja voivat parhimmillaan heijastua pitkienkin aikojen päähän. Toisaalta tiedossa oli, että kysymyk-

set voivat synnyttää syvempää keskustelua, ja että jotkin asiat saattaisivat vaatia selvennystä. Osa aiheista, kuten ongelmien esille nostaminen, saattoi tuntua hieman vaikealta, joten tässä mielessä täysin anonyymi haastattelu olisi voinut olla parempi. Ihmiset uskalsivat kuitenkin tuoda näkemyksiään esille. Kaikki haastateltavat ja heidän vastauksensa säilyvät nimettöminä. Suurin syy sille, miksi haastatteluksi valikoitui strukturoitu haastattelu, oli se, että tuloksissa on mahdollisuus verrata ravintolapäälliköiden ja työntekijöiden vastauksia.

Kysymykset olivat myös luotu siten, että haastateltavien ei tarvitsisi ottaa kantaa epämiellyttäviin asioihin, eikä antaa itsestään ”valheellista” kuvaa. Kysymykset koskivat työympäristöä, mihin on helppo ottaa kantaa. Vastajille esitettiin myös toive, että negatiivisten asioiden kohdalla henkilöitä ei mainittaisi nimeltä (poislukien ravintolapäälliköt).

Kysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ennen haastatteluja kysymyksistä tehtiin analyysi, ja jokaisen kysymyksen perään kirjattiin perimmäinen aihe, johon kyseisessä kohdassa haluttiin vastaus. Näin saatiin karsittua turhia ja epäolennaisia kysymyksiä pois. Haastattelukysymykset jaoteltiin kolmeen isompaan teemaan, mutta haastattelussa säilytettiin strukturoitu järjestys. Teemat olivat sisäisen viestinnän merkitys, työskentely ravintolassa ja työhyvinvointi.

Ennen haastattelujen aloittamista lomakkeet esiteltiin. Esimiesten haastattelu toteutettiin Bar Laurean ravintolapäällikön kanssa, ja työntekijöiden haastattelu erään pikaruoka-alalla toimivan henkilön kanssa. Heidän kanssaan selvisi, mitä kysymyksiä pitäisi vielä tarkentaa, ja kuinka paljon aikaa haastattelu vie. Molemmat haastattelut veivät noin 1h 45min, mutta lopullisissa haastatteluissa ajat vaihtelivat puolestatoista tunnista kolmeen tuntiin. Haastattelut toteutettiin Helsingissä, pääosin toimeksiantajaorganisaation ravintoloissa.

Haastateltuja henkilöitä kertyi kolmesta ravintolasta yhteensä 13, joista kymmenen oli työntekijöitä ja kolme ravintolapäällikköjä. Haastateltaville luvatus anonyymiteetin vuoksi työssä ei mainita, kuinka montaa työntekijää haastateltiin mistäkin ravintolasta. Toimeksiantajaorganisaation työyhteisö on verrattain pieni, joten tämän seikan kertominen antaisi mahdollisuuden yhdistää vastaajia ja vastauksia. Organisaatiossa tapahtui pieniä muutoksia helmikuussa ravintolapäälliköiden osalta. Ravintolapäälliköt vaihtoivat toimipisteitä, joten näissä haastatteluissa esitetyt näkemykset koskevat ravintoloiden asioita ennen 8.2.2016.

Ensimmäisenä aiheena oli sisäisen viestinnän merkitys, missä keskityttiin selvittämään sitä, mikä on viestinnän tila tällä hetkellä. Haastatelluilta kysyttiin muun muassa, että tuntevatko he McDonald'sin vision ja mission, tietävätkö he mitä heiltä työssään odotetaan, ymmärtävätkö he työskentelyssä käytetyn sanaston ja mistä he saavat tarvittavaa informaatiota, esimerkiksi kampanjoista. He saivat myös kertoa omin sanoin, millaisissa tilanteissa viestintä tai

kommunikaatio ei ollut toiminut ja missä tilanteissa he kokivat, että on toiminut. Ravintolapäälliköiden osalta ensimmäinen osio oli hieman erilainen. Heiltä kysyttiin sisäisen markkinoinnin merkityksestä, ja siitä, onko ravintolan viestinnässä strategiaa tai onko viestintää suunniteltu. He vastasivat myös muutamiin samoihin kysymyksiin, kuin työntekijätkin. Tarvitessa selvensin asioita ja tein tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä työn lopusta (liitteet 4 ja 5).

Toinen osio koostui kysymyksistä koskien päivittäistä työskentelyä ravintolassa. Kysymykset eivät liittyneet suoraan viestintään, vaan pyrkimyksenä oli selvittää, kohtaavatko ravintolapäälliköiden ja työntekijöiden näkemykset, vai onko niissä mahdollisesti ristiriitoja. Kolmas osio koski työhyvinvointia viestinnän ja kommunikaation näkökulmasta. Osioissa 2 ja 3 kysymykset olivat täysin samanlaiset niin työntekijöiden kuin ravintolapäälliköidenkin osalta, jotta vastausten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia oli mahdollista analysoida. Vastaukset löytyvät liitteenä työn lopusta (liitteet 1, 2 ja 3).

Aineistoa arvioitiin fenomenografisesti, sillä ihmiset saattavat kokea viestinnän ja sen onnistumisen eri tavoin. ”Fenomenografisen tutkimusotteen tavoitteena on tuoda päivänvaloon ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä” (Rissanen 2006). Fenomenografinen arviointi pohjautuu erityisesti ravintolapäälliköiden ja työntekijöiden vastausten eroavaisuuksiin.

Tutkimuksen viimeisenä vaiheena oli suurimpien eroavaisuuksien ja ongelmakohtien löytäminen sekä mahdollisten kehitysehdotusten koostaminen. Haluttuna lopputuloksena oli saada tietoa esimiesten ja alaisten kokemusten yhteneväisyyksistä ja eroista sekä selvittää työyhteisön viestinnässä koettuja ongelmia. Näin on mahdollista pohtia kehitysehdotuksia. Myös haastateltavat antoivat suoria kehitysehdotuksia.

Tuloksista löytyvissä taulukoissa on kysytty työntekijöiden mielestä tärkeimpiä viestittäviä asioita. Vastajaat täyttivät taulukon antaen tärkeimmälle asialle kymmenen pistettä ja vähiten tärkeälle yhden. Saaduista luvuista laskettiin keskiarvo. Ravintolapäällikkö antoi oman arvionsa siitä, mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeimpinä viestittävinä asioina, niin ikään asteikolla kymmenestä yhteen. Taulukon järjestys on määräytynyt sen mukaan, mitä työntekijät pitävät tärkeimpänä asiana. Oikealla puolella oleva numero kuvastaa ravintolapäällikkön uskomusta siitä, mitä työntekijät pitävät tärkeimpinä viestittävinä asioina. Vihreä väri kuvastaa täysin yhteneväistä näkemystä, punainen taas niitä asioita, joissa on suurin näkemusero asian tärkeydestä.

Tuloksissa löytyvistä kuvioissa on esitetty, millaisena työntekijät ja ravintolapäällikkö kokevat ravintolan sisäisen viestinnän. Punainen pallo kuvastaa työntekijöiden mielipidettä, sininen

ravintolapäällikön. Työntekijöiden tulos saatiin antamalla X- ja Y-akseleille arvot ja laske-
malla näiden keskiarvo

5 Haastattelujen tulokset

Viestintä itsessään vaikuttaisi olevan onnistunutta jokaisessa ravintolassa, sillä ihmiset tietä-
vät asiakaspalvelussa noudatettavat periaatteet, mitä heiltä työssään odotetaan, ja kuinka
heidän tulee toimia. He myös ymmärtävät, mitä McDonald's haluaa Suomessa olla. Sen sijaan
kommunikointiin tulisi kiinnittää huomiota huomattavasti enemmän, eli siihen, miten asioista
puhutaan erityisesti työvuoron aikana. Toki tiettyjä kehitettäviä asioita löytyi myös viestin-
nästä.

Toimeksiantajaorganisaation ravintoloiden viestinnässä ei ole yhtä ravintolaa lukuunottamatta
varsinaista strategiaa ja suunnitelmaa, vaan se nojaa McDonald's Oy:n käytäntöihin. Kuitenkin
näiden käytäntöjen ulkopuolelta on tulleet mm. sosiaalisen median ja viikkotiedotteen käyttö
viestinnässä. Erityisesti Facebook on koettu jokaisessa ravintolassa parhaimmaksi viestintäka-
navaksi. Ravintola A:ssa ja B:ssä viikkotiedote on otettu käyttöön tätä työtä tehdessä, mikä
olisikin ollut yksi kehityskohde.

Vaikka viestintää ei varsinaisesti arvioida, joka vuosi toteutetaan Great place to work -kysely,
jossa voidaan hieman arvioida viestinnän onnistumista. Ravintola A:n vuoden 2015 tuloksissa
heikoimpia tuloksia saivat koulutus ja ammatillinen kehittyminen, työntekijöiden osallistami-
nen päätöksentekoon, työstä saatu tunnustus sekä työn merkitys. Nämä asiat on mahdollista
kuitenkin korjata suunnittelemalla viestintää; missä asioissa työntekijöitä voisi kuulla enem-
män, ja miten sisäistä markkinointia voisi kehittää ja toteuttaa tehokkaammin. Myös tunnus-
tusta olisi helppoa antaa enemmän.

Viestintää voisi myös arvioida hieman useamminkin kuin vain yhden GPTW -kyselyn verran,
esimerkiksi vaikka kerran vuodessa henkilökuntakokouksessa. Tällöin tulee kuitenkin pohtia,
mitä halutaan arvioida tai seurata ja millä mittareilla. Yhtenä vaihtoehtona on puhtaasti ky-
syä henkilöstöltä mistä voisi viestiä enemmän. Tällaisen toteuttaminen esimerkiksi sähköisesti
on hyvin yksinkertaista. Toisaalta asioita voi seurata yksinkertaisesti olemalla avoimesti kuu-
lolla. Tärkeää on, että johdolla on ymmärrys siitä, mistä asioista tulee viestiä ja miten.

Tuen saamiseen ja palautteen antamiseen liittyvien kysymysten osalta tulokset eivät ole aivan
täysin vertailukelpoisia, sillä ravintolapäällikön ja työntekijän välissä on vielä vuoropäällikkö,
joten työntekijät ovat vastauksissaan huomioineet vastauksissaan sekä vuoropäälliköt että ra-
vintolapäällikön. Tuki ja palaute ovat kuitenkin tärkeitä seikkoja, joten vastausten tuomaan

arvoon tämä ei vaikuta. Pitkälti he ovat vastauksissaan toki myös eritelleet, onko kyse vuoropäällikön vai ravintolapäällikön toiminnasta.

Tulokset on eritelty ravintoloittain. Tuloksista löytyvissä taulukoissa on kysytty työntekijöiden mielestä tärkeimpiä viestittäviä asioita. Tuloksissa löytyvistä kuvioissa on esitetty, millaisena työntekijät ja ravintolapäällikkö kokevat ravintolan sisäisen viestinnän.

5.1 Ravintola A

Lähtökohtaisesti tilanne ravintola A:n viestinnän kannalta on hyvä. McDonald'silla on vajaan puolentoista vuoden ajan ollut kampanja ”365 pelastettua päivää”. Tämä kampanja on selvästikin jäänyt ihmisten mieliin, sillä kysyttäessä McDonald'sin visiosta ja missiosta, tämä nousi esille jokaisessa haastattelussa. McDonald'sin tai toimeksiantajayrityksen visio tai missio itsessään ei ollut kellään tiedossa, mutta voidaan ajatella, että McDonald's Suomen ”365 pelastettua päivää” -kampanjan painuminen mieleen ja näkyminen työssä on riittävän lähellä organisaation tavoitteita. Vastauksissa esiintyi myös esimerkiksi nopeus, laatu ja palvelu. Sen sijaan yksi mm. kuukausittaisen mystery shopperin arvioimista kriittisistä elementeistä, siisteys, ei noussut tässä vaiheessa esille millään tavalla. Toisaalta se voidaan nähdä itsestäänselvyytenä, eikä varsinaisesti kuulu visioon tai missioon. Kaikki myös tiesivät mitä heiltä työssään odotetaan. Vastauksissa ilmenivät seikat, kuten nopeus, tarkkuus, hygieenisuus, oma-aloitteisuus, huomaavaisuus ja kunnioitus niin työntekijöitä kuin asiakkaita kohtaan, kommunikointi ja hyvä asenne. Eräs haastateltava tiivistikin asian hyvin; ”tiedän hyvin kaikki ne perusasiat joita minulta vuorossa odotetaan”. Myös ravintolapäällikkö uskoi, että tärkeimmät tehtävät tunnetaan. Näihin hän listasi mystery shopperin, hyvän asiakaspalvelun, keittiö- ja kassatyökentelyn osaamisen sekä ruuan turvallisuuden. Hän koki, että joitain asioita toki voisi parantaa, kuten AT-listojen aktiivisemmän käyttämisen, sekä sen, että informaatiota esimerkiksi pesuaineista ei välttämättä ole helposti saatavilla. Tällöin työntekijän voi olla vaikeaa tehdä työtään.

Viestintäkanavien toimivuudesta kysyttäessä tärkein kanava kaikille on Facebook, jota kaikki haastateltavat aktiivisesti seuraavat ja myös käyttävät esimerkiksi vuorojenvaihtoon. Uusista kampanjoista siellä ei kuitenkaan ole muistutettu - tosin niistä ei juurikaan ole muutenkaan muistutettu. Ilmeisesti jos sattuu olemaan kyseisenä päivänä töissä, asiasta puhutaan, mutta jos tekee vähemmän vuoroja, tai lähes ainoastaan viikonloppuvuoroja, saattaa toisinaan käydä niin että vasta kassalla tajuaa uuden kampanjan alkaneen. Pääasiassa tiedot saadaan taukokuoneen seinällä olevasta mainoksesta, toisinaan omatoimisesti kampanjainfosta. ”Ei siitä mitään valistusta tarvitsis, mutta voisi mainita että on uusi kampanja, ja että jokainen voisi lukea kampanjainfon”. Ravintolapäällikön haastattelussa selvisi, että hän ilmoittaa uusista kampanjoista heti vuoropäälliköille. Mahdollinen informaatiokatkos tapahtuu siis tämän

jälkeen. Toinen asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, on sanaston oppiminen. Sekä työntekijät, että ravintolapäällikkö tiedostivat sen, että keittiössä aloittavat työntekijät oppivat sanaston laajasti viikkoa, jopa kuukausia ennen kassalla aloittavia henkilöitä. ”Ennen kuin olin keittiössä, en tiennyt mitä tarkoittaa *uimaan, toasteriin, pöydällä, jne.*”; ”Minua helpottaisi tietää sanasto, ja sen tarkoittama aika”. Ravintolapäällikkö uskoi sanaston tulevan koulutuksen myötä, mutta tosiasiaa kaikki olivat oppineet sanaston pikkuhiljaa kuuntelemalla. Erityisesti kassahenkilöitä koulutettaessa voisi mainita Ourloungesta löytyvästä sanakirjasta, tai kertoa yleisimmät keittiön käyttämät termit.

Kysyttäessä tilanteista, joissa kommunikointi tai viestintä ei ole onnistunut, nousi esille hyvin arkipäiväiset asiat. Kaikki kertoivat päivittäiseen toimintaan liittyvistä tilanteista, jotka koskivat jollain tapaa asiakkaiden tilauksia. Tällaisia tilanteita on eritelty taulukossa 3. Voidaan todeta, että nämä viestintään liittyvät ongelmat ovat inhimillisiä, sillä ne liittyvät esimerkiksi asian unohtamiseen, siihen että kuittiin tehdyistä merkinnöistä ei saa selvää tai siihen, ettei kuule tai ymmärrä.

• Kassasta ei ole ”servattu”, eli poistettu jo pöytään vietyä tilausta
• Jos kuittiin tehdyt merkinnät ovat epäselviä (esim. kun viedään pöytään)
• Unohdetaan tilausvaiheessa merkitä kassaan mahdolliset erityistiedot
• Jos ei huomaa että tuote on juuri valmistumassa, ja saman tien kun asiakas lähtee kassalta niin tuote olisikin valmiina. Tällöin aikaa kuluu pöytään viemiseen. Erityisesti kiireaikana tämä rasittaa.
• Jos töihin tullessa joku tuote on loppu, ja ehtii myydä sitä ennen kuin saa tietää
• Jos ei kuule tai ei ymmärrä (sillä paljon ulkomaalaisia myös töissä)

Taulukko 3: Päivittäiseen viestintään liittyviä ongelmia ravintolassa A

Ravintola A:ssa oli myös joitakin muita kommunikointiin tai viestintään liittyviä ongelmia. Nämä ongelmat eivät varsinaisesti siis liity päivittäiseen työskentelyyn, vaan muuhun viestintään ravintolassa. Näitä on esitetty taulukossa 4. Erityisesti vuoronvaihoista tulisikin antaa vastuuta vuoropäälliköille, ilman että heidän täytyy pelätä ravintolapäällikön reaktiota.

<ul style="list-style-type: none"> • ”Kuukauden työntekijästä ei ole infottu. Se on asia joka kiinnostaa ja josta tulee hyvä tunne, etenkin kun osuu omalle kohdalle”
<ul style="list-style-type: none"> • Ei saa juurikaan hyvää palautetta tai muutenkaan palautetta omista suorituksista
<ul style="list-style-type: none"> • Ravintolapäällikkö ei suostu ottamaan kantaa vuorojenvaihtoihin, mutta vuoropäälliköt eivät uskalla vaihtaa vuoroja, koska sanoivat että ravintolapäälliköltä tulee pahaa palautetta. Ravintolapäällikkö oli kommentoinut tähän, että ”meidän vuoropäälliköt ovatkin munattomia.”
<ul style="list-style-type: none"> • ”Olin laittanut ourloungeen, että voisin tässä listajaksossa tehdä enemmän vuoroja. Sen sijaan sainkin entistä vähemmän.”

Taulukko 4: Viestintään liittyviä ongelmia ravintolassa A

Kommunikointiin liittyen nousi esille myös muutama tilanne, joissa henkilön käytös on ollut asiantonta. Eräässä tapauksessa haastateltava oli nojannut kassakoneeseen, jolloin vuoropäällikkö oli huitaissut hänen kätensä pois siitä. Haastateltava ymmärsi, että oli toiminut väärin, mutta hämmentyi kovasti siitä, että asiaan puututtiin näin ”aggressiivisesti”.

Toinen haastateltava kertoi, että henkilökohtaisuuksiin mennessä on tuntunut epämukavalta. Ravintolapäällikkö oli ilmeisesti huumorilla sanonut jonkinlaisia seksuaalissävytteisiä juttuja, jotka eivät olleet tuntuneet kivalta. Toisaalta hän oli saattanut myös sanoa neutraaleja asioita hyvinkin ikävään sävyyn.

Kolmas kertoi seuraavasta tilanteesta:

Työntekijä tuli töihin, ja meni kassalle. Hän otti tilauksen ja sanoi asiakkaalle, että tuo pöytään. Tämän jälkeen hän katsoi keittiöön, onko tuote mahdollisesti valmistumassa.

Vuoropäällikkö: ”Mitä helvettiä, käännä sun naamas sinne asiakkaisiin päin”

Työntekijä: ”Miks sä huudat?”

Vuoropäällikkö: ”Sun pitäis olla kassalla eikä huudella keittiöön.”

Ravintolapäällikkö puolestaan koki viestintään ja kommunikointiin liittyväksi ongelmaksi sen, että vuoropäällikoillä tulisi olla sellainen tahtotila, että asiat vietäisiin aktiivisesti eteenpäin. Myös työntekijöiden kehityskeskustelujen järjestämisessä on ollut ongelmia, sillä ne ovat toisinaan jääneet muun tekemisen alle ”unohduksiin”. Positiivisiakin asioita on ollut; päivittäinen toiminta on usein onnistunut, ja kuten työntekijätkin sanoivat, nojaa se pitkälti onnistuneeseen kommunikointiin. Myös sisäinen tarkastus BSV oli laaja kokonaisuus, jonka lopputulos oli hyvä. Kaikille oli siis viestitty hyvin siitä, mitä pitää tehdä.

Ilmeisen paljon siis kuitenkin ilmenee kommunikointiin liittyviä ongelmia, joissa tahallisesti tai tahattomasti loukataan tai tehdään toisen olo epämukavaksi. Tämä on tärkeä ja huomiotava asia, sillä kaikki haastattelemani henkilöt sanoivat työnsä parhaaksi puoleksi ja voimavaraksi työkaverit, joten on vaarallista, jos tässä asiassa tulee ongelmia. Toki myös hyviä kommunikointiin liittyviä asioita löytyi. Kysyttäessä tilanteista, milloin kommunikointi on onnistunut, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kaikilla. Jos kassa ja keittiö kommunikoivat hyvin, jokaisen tehtävät ovat selvillä, tilaukset lyödään oikein ja ”servataan” kun ne on viety, homma yleensä toimii vaikka olisikin ruuhkaa ja kiirettä. Eräs haastateltava sanoikin hyvin, että ”homma toimii kun kuunnellaan toista”. Usein lähtökohtaisesti kommunikointi on siis onnistunut, ja epäonnistumiset ovat poikkeuksia.

Haastattelussa kysyttiin myös, ”uskallatko sanoa kaikille, mitä ajattelet (työhön liittyvistä asioista)”. Ainoastaan yksi haastateltava sanoi, että uskaltaa sanoa asioista. Muut kokivat, että erityisesti vuoropäälliköille asioista sanomisessa on hyvin iso kynnyks. Suurimmiksi syiksi mainittiin, että voisi joutua silmätikuksi, tai päällikkö saattaisi ottaa kommentin liian henkilökohtaisesti. Tässä pitäisi siis pohtia, kuinka luoda avoimempi ympäristö, jossa voi antaa avoimesti palautetta puolin ja toisin.

Eräs esille noussut seikka oli se, että ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, miten yritys menestyy. Tästä ei kuitenkaan ole juuri viestitty. Kokouksessa on voitu sanoa, että ”nyt myynti on laskenut” tai vuoropäällikkö on voinut sanoa vuoron päätteeksi, että ”myytiin hyvin” tai ”myytiin huonosti”. Erityisesti viimeiseksi mainitun kohdalla saattaa tulla tunne, että oma työ ei riitä. Lähtökohtaisesti kaikki kuitenkin mielellään kuulevat näitä asioita; ”ihan päivittäin olisi kiva tietää että tehdäänkö voittoa”; ”päivittäisistä myynneistä olisi kiva kuulla”; ”miten hommat sujuu näin yleisesti”. Tämän asian tiimoilta esille nousi seikka, että usein kuulee myös sanottavan erityisesti yövuoroissa, että ”jäätiin tavoitteesta” tai ”päästiin reilusti tavoitteen yli”. Hämmennystä on herättänyt tavoitteen määritelmä, tarkoittaako tavoitteen alle jääminen, että ravintola ei tee voittoa?

Selkeänä ongelmana voidaan nähdä myös se, että ravintolapäällikköä on vaikea tavoittaa. Tässä nousi esille kaksi puolta; jos tekee esimerkiksi viikonloppuja tai öitä, ravintolapäällikköä ei näe juuri koskaan, eikä toisaalta tiedä milloin hän on paikalla tai milloin hänellä on aikaa. Tämä voidaan nähdä puhtaasti viestinnällisenä seikkana, sillä haastatelllessani ravintolapäällikköä, hän sanoi että on aina paikalla tiettyinä päivinä tiettyyn kellonaikaan. Tätä ei suurin osa ole kuitenkaan ilmeisesti tiennyt. Ihmiset eivät myöskään muistaneet, mistä hänen sähköpostiosoitteensa löytyä. Toisaalta oli myös kokemus siitä, että ravintolapäällikkö ei kuuntele; ”toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos”; ”saattoi kuunnella mutta unohti asiat”. HR-aika, jolloin saisi tulla puhumaan asioista, olisikin tärkeä kehitettävä asia ravintola A:ssa.

Ravintolapäälliköltä kysyttiin myös sisäisen markkinoinnin merkityksestä, sekä viestinnän suunnittelusta, strategiasta ja arvioinnista. Sisäisen markkinoinnin ravintolapäällikkö koki haasteeksi. Hän pyrkii ensisijaisesti innostamaan omalla työpanoksellaan; kun ihmiset näkevät, että ravintolapäällikkökin on mukana, he innostuvat. Hän myös totesi, ettei jätä työntekijöitä vaikeissa tilanteissa yksin. Eräänä innostamiskeinona hän mainitsi esimerkiksi leffaliput hyvistä suorituksista. Tosiasiassa yksittäistä elokuvalippua tehokkaampi innostamiskeino on kuitenkin onnistunut sisäinen markkinointi, jonka avulla into työhön saadaan nousemaan työntekijästä itsestään. Ravintolapäällikön ensimmäisenä askeleena tässä prosessissa olisikin aktiivinen kuuntelu, sillä sitä työntekijät toivovat.

Ravintolan viestinnässä ei ole varsinaista strategiaa. Kaikkien toimintojen pitäisi kuitenkin tukea myyntiä, ravintolan tavoitteita ja henkilöstön hyvinvointia. Viestintäsuunnitelmaa ei ole, mutta ravintolassa seurataan pääosin McDonald'sin antamaa ohjeistusta viestinnästä. Viestintää ei ole myöskään varsinaisesti arvioitu, mutta tietyissä tilanteissa asioihin on kiinnitetty huomiota. Työtyytyväisyyskyselyn avulla on asiaa toki mitattu.

Seuraavissa haastatteluosioissa kysyttiin päivittäiseen työskentelyyn ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Liitteenä olevissa taulukoissa vasemmalla puolella ilmaistaan työntekijöiden vastaus kysymykseen, oikealla puolella ravintolapäällikön. Näin voidaan verrata, kuinka yhtenevästi asioista ajatellaan. Useissa kohdissa näkemykset olivat jokseenkin yhteneväisiä. Esimerkiksi kysyttäessä mikä on suurin syy sille, että työntekijä työskentelee McDonald'sissa, yhtenä vastauksena oli, että ”oli helppo päästä, enkä tiedä mitä muuta tekisin”. Ravintolapäällikkö uskoi asian myös olevan jokseenkin näin.

Kuitenkin esimerkiksi kysymykseen siitä, mikä on vaikeinta työssä, vastauksia tuli työntekijöiden puolelta laajemmalla skaalalla, kuin mitä ravintolapäällikkö oli ajatellut. Ravintolapäällikkö uskoi, että kiire ja sen aiheuttama stressi on vaikein asia, mutta vain yksi henkilö vastasi tämän vaikeimmaksi asiaksi. Muita mainittuja seikkoja olivat vaikeat asiakkaat, aikaisin herääminen, työvuorojen vaihtelevuus, yövuoroista palautuminen ja suosittelu. Toisaalta taas esimerkiksi kysymys työn organisoinnista antoi jokseenkin yhteneväiset vastaukset. Työntekijät antoivat hieman spesifimpiä vastauksia, mutta toisaalta ravintolapäällikkö tiedosti, että toisinaan on asioita joista työntekijöillä on huomautettavaa. Joka tapauksessa työntekijöiden antamat vastaukset antavat tärkeää informaatiota siitä, mitkä asiat tuntuvat haastavilta päivittäisessä työssä tai mitkä asiat ovat hyvin. Hyvänä esimerkkinä kysymys siitä, miksi työskentelet McDonald'sissa - vastauksissa ilmeni joustavuus, koulun ohella työskentely sekä se, että ei välttämättä vaihtaisi työpaikkaansa vaikka muuta työtä tarjottaisiinkin.

Työhyvinvoinnin saralla ymmärrys tuntuu olevan jokseenkin kohdillaan. Suurimpana seikkana esille nousee arkipäiväiseen kommunikointiin liittyvät seikat. Tämän tärkeys on kuitenkin tiedostettu ravintolapäällikön puolelta. Mielenkiintoinen seikka on se, että ravintolapäällikön toimintaa on kuitenkin kritisoitu nimenomaan (epäasiallisen) kommunikoinnin osalta. Myös eniten parantamista vaativissa seikoissa oli jonkin verran ristiriitaa. Ravintolapäällikkö pohti, että mitä hän voisi tehdä paremmin. Sen sijaan työntekijöiden mielestä suurimmat parantamista vaativat seikat eivät liittyneet yksinomaan ravintolapäällikön toimintaan, vaan koko MGR-tiimin (tai osan siitä) toimintaan. Vuoron johtaminen on usein kuitenkin vuoropäällikön vastuulla, joten luonnollisesti mahdolliset epäkohdat näkyvät suurimmin tässä. Näistä ei kuitenkaan liene suuremmin puhuttu, sillä kuten tuloksista myös ilmenee, saattaa olla sellainen tunne, että jos valittaa asiasta niin saattaisi joutua ”silmätikuksi”. Kysyttäessä, uskallatko sanoa kaikille mitä ajattelet, jos puhutaan työhön liittyvistä asioista, vain yksi sanoi uskaltavansa.

Eroja vastaajien keskuudessa oli kysymyksen ”tunnetko saavasi tukea esimiehiltä” kohdalla. Osa koki, että saa tukea, mutta osa koki ettei juurikaan. Kolme henkilöä kertoi esimerkin, jossa he olivat yöaikaan kieltäytyneet myymästä tavallista ateriaa. Tämän jälkeen vuoropäällikkö oli tullut paikalle ja suostunut myymään sen. Tämä koettiin todella ikäväksi, sillä työntekijät olivat kokeneet noudattaneensa ohjeita, mutta loppujen lopuksi heidän ”päältä oli kävelty”. Tämä asia vaatisi selvästikin yhteisesti sovittua käytäntöä, jottei tällaisia tilanteita pääsisi syntymään.

Palautetta ihmiset eivät juuri koe saavansa. Vain yksi vastaaja kertoi saavansa lähes jatkuvasti palautetta, ja hänen kohdallaan myös myös negatiivinen palaute on ollut rakentavaa. Eräs vastaaja sanoikin, että vaikka positiivista palautetta ei juuri tule, olisi mukava saada edes negatiivista palautetta, jotta tietäisi että onko oma työsuoritus riittävä. Työntekijät myös kokivat, etteivät juurikaan voi vaikuttaa omaan työhönsä tai sen sisältöön. He kuitenkin tiedostivat, että McDonald'sissa on tietyt toimintatavat, joita ei voi muuttaa. Myös ravintolapäällikkö sanoi, että konsepti on valmiina, eikä työhön siinä mielessä voi vaikuttaa. Hän kuitenkin mainitsi, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ottaa vastuuta.

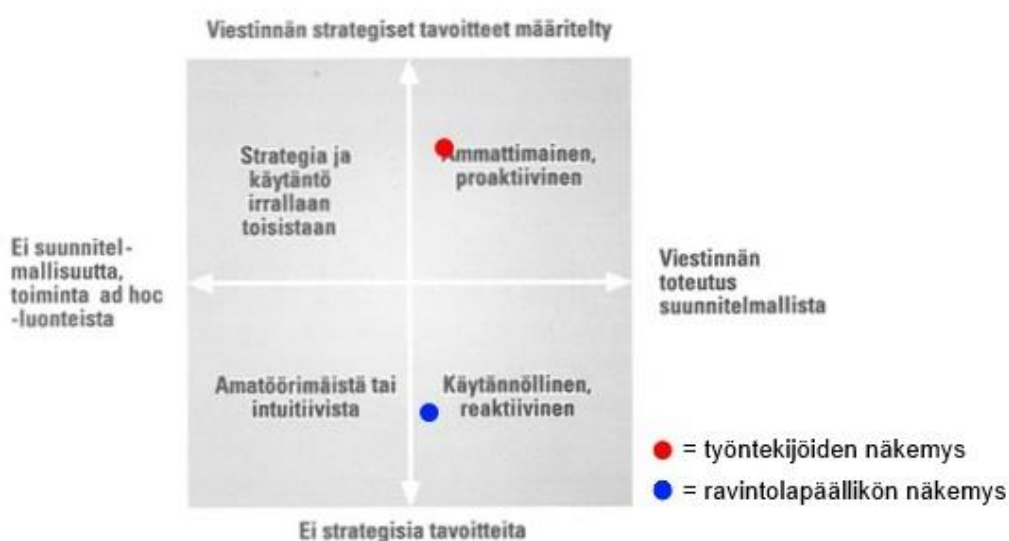
Taulukossa 5 on esitetty työntekijöiden mielestä tärkeimmät viestittävät asiat tärkeysjärjestyksessä. Tärkeimmät viestittävät asiat ovat selvästikin ravintolapäällikön tiedossa. Ihmisiä kiinnostaa, mikäli toimintatavoissa tapahtuu muutoksia. Uuden oppiminen ja omaa työtä koskevat asiat ovat luonnollisesti myös työntekijöitä kiinnostavia asioita. Näitä seuraavat talouden nykytilasta sekä yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista viestiminen. Näiden jälkeen tärkeimpinä asioina on koettu tuotteista ja palveluista viestiminen, työllisyystilanteesta viestiminen sekä muiden yksiköiden toiminnasta viestiminen. Sen sijaan niin tärkeänä ei pidetä henki-

löstöetuja, henkilöstöpolitiikkaa ja niistä viestimistä eikä koko toimialaa koskevia asioita. Vapaa-aikaa koskevat asiat eivät myöskään työntekijöiden mukaan tunnu tarpeellisilta viestittäville asioilta. Suurimmat näkemuserot liittyivätkin juuri henkilöstöetuihin ja vapaa-aikaan; vaikuttaisi siltä, että työntekijöitä kiinnostaa työpaikalla nimenomaan työn tekeminen.

1	Mahdolliset muutokset, esimerkiksi toimintatavoissa	1
2	Koulutus	2
3	Omaa työtä koskevat asiat	3
4	Taloudelliset seikat, kuten nykytilasta, suunnitelmista ja tavoitteista viestiminen	6
5	Tuotteet ja palvelut	7
6	Työllisyystilanne, onko muutoksia odotettavissa	9
7	Muiden yksiköiden toiminta	8
8	Henkilöstöön liittyvät asiat, kuten henkilöstöedut ja -politiikka	4
9	Koko toimialaa koskevat asiat	10
10	Vapaa-aikaa koskevat asiat	5

Taulukko 5: Tärkeimmät viestittävät asiat ravintolassa A

Kuviossa 5 on esitetty, millaisena työntekijät ja ravintolapäällikkö kokevat ravintolan sisäisen viestinnän. Punainen pallo kuvastaa työntekijöiden mielipidettä, sininen ravintolapäällikön. Viestinnän toteutuksen osalta näkemys vaikuttaa olevan jokseenkin sama, mutta työntekijät kokevat viestinnän olevan myös strategisesti tavoitteellisempaa kuin miten ravintolapäällikkö asian näkee.



Kuvio 5: Kokemus sisäisestä viestinnästä ravintolassa A

Ravintola A:ssa konkreettisia kehitysehdotuksia tuli työntekijöiltä kolme. Ensimmäisenä asiana oli, että olisi mukava tietää ”missä mennään”. Esimerkiksi kun tulee töihin, olisi kiva tietää millainen päivä on ollut siihen asti ja onko jotain erityistä odotettavissa. Toisaalta olisi myös kiinnostavaa tietää, miten päivä, viikko tai kuukausi on sujunut tai millaisia tavoitteita yrityksellä on ja onko ne saavutettu. Tällä keinolla olisi mahdollista antaa työlle suurempi merkitys, ja saada työntekijät entistä sitoutuneemmiksi työhön. Toisena ehdotuksena oli MGR-loki tyyppinen viestintäkanava, jossa asioista tiedotettaisiin yleisesti, ja johon voisi itse kirjoittaa kommenttejaan esimerkiksi työpäivästä. Tällä tavoin kaikki pysyisivät perillä siitä, mitä ravintolassa on viikon aikana tapahtunut. Erityisen hyödyllistä tämä olisi esimerkiksi henkilöille, jotka tulevat viikon ensimmäiseen vuoroonsa esimerkiksi lauantaina. Käsiteltäviä asioita voisi olla kaikki työhön liittyvä, esimerkiksi jos jokin kastike tai pirtelö loppuu tai jokin kone on rikki. Hieman samantyyppinen oli kolmas ehdotus, eli magneettitaulu johon voisi kirjoittaa akuutteja asioita, esimerkiksi juuri jos jokin tuote loppuu. Näin siitä saisi tiedon heti vuoroon tullessaan.

Muut kehitettävät asiat liittyivät pääosin kommunikointiin työvuoroissa. Toiveena oli, että kaikki päälliköt käyttäytyisivät asiallisesti ja tasapuolisesti kaikkia kohtaan. Myös ravintolapäällikön asiattomuudesta kommentteista valitettiin, sekä siitä, että hänen ei koettu olevan kiinnostunut työntekijöistä. Näitä asioita voisi parantaa yksinkertaisesti muistuttamalla siitä, että työvuorossa erityisesti esimiehen käytöksen alaista kohtaan tulee olla mieluummin korostetun asiallista, kuin vahingossakaan asiatonta. Kommunikointia voisi myös pyrkiä kehittämään avoimempaan suuntaan, niin että rakentavaa palautetta voisi antaa puolin ja toisin.

5.2 Ravintola B

Ravintola B:n kohdalla McDonald's ja toimeksiantajaorganisaatio on niin ikään onnistunut viestinnässään hyvin. McDonald'sin varsinaisesta visiosta ja missiosta ei ollut tietoa, mutta tässäkin tapauksessa ihmisten mieliin on painunut 365 pelastettua päivää -kampanja. Yksi työntekijä myös kertoi tietävänsä toimeksiantajayrityksen visiosta ja missiosta. Heillä oli myös hyvä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työssään. Tällaisia asioita olivat mystery shopper käyntien onnistuminen, asiakastyytyväisyys, asiakkaan odotuksia vastaava tuote sekä hävikin minimoiminen, ja huolen pitäminen siitä, että ns. ”waste tuotteita” ei lämpötasolla ole. Toiminnan tulee tähdätä siihen, että asiakkaan kokemus on etusijalla. Haastateltavat sanoivat, että osavat myös tarpeen tullen kysyä apua, mikäli eteen tulee epäselviä tilanteita. Työntekijät ovat siis omaksuneet hyvin niin asiakaspalvelun, kuin McDonald'sinkin periaatteet. Ravintolapäällikkö uskoi, että vuoropäälliköillä on hyvä tietoisuus siitä, mitä heiltä odotetaan, mutta työntekijöiden kohdalla ei välttämättä asia ole niin hyvällä mallilla; erityisesti tavoitteita pitäisi jakaa enemmän. Perusasiat hän uskoo kaikilla olevan hallussa.

Kommunikointiin ja viestintään liittyvät ongelmat olivat melko arkipäiväisiä; toinen ei ole kuullut mitä on sanottu, jos kysymykseen ei saa (esimerkiksi kiireen vuoksi) vastausta, tehdään vääriä asioita väärään aikaan tai ei tiedetä mitä tuotteita pitäisi tehdä ja milloin, tai jos kassan ja keittiön välinen kommunikointi epäonnistuu. Viimeisenä mainittu liittyy pitkälti siihen, että keittiö ei kuule, mitä kassalta sanotaan. Toisinaan myös tuntuu, että tieto ei kulje tehokkaasti vuoropäälliköltä toiselle. Spesifejä ongelmia on lueteltu taulukossa 6.

<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus on jäänyt joissain toiminnoissa vajaaksi (esimerkiksi sulkemistoimenpiteiden osalta). Tämä on johtanut siihen, että asia on opittu vasta, kun on tehnyt virheen.
<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksessa asioita on opetettu väärin, tai vuoropäälliköillä on erilaiset näkemykset siitä, miten asia kuuluu tehdä.
<ul style="list-style-type: none"> • Shake (pirtelö) massan teksti oli väärällä värillä, jolloin sitä laitettiin väärään paikkaan. Tämä tapahtui seuraavana päivänä toiselle henkilölle, sillä asiasta ei oltu muistettu informoida.
<ul style="list-style-type: none"> • Ovet avattiin ennen kuin keittiötä oli saatu auki

Taulukko 6: Viestintään liittyviä ongelmia ravintolassa B

Ravintolapäällikö mainitsi ongelmaksi myös tiedonkulun. Esimerkkinä hän antoi tilanteen, jossa jokin uuteen kampanjaan liittyvä tarkennus ei ollut mennyt vuoropäälliköiltä työntekijöiden tietoon. Hän koki, että hän itse, sekä vuoropäälliköt ovat vastuussa tiedonkulun nopeudesta ja onnistumisesta, ja toisinaan jokaisen on syytä katsoa peiliin ja miettiä mitä voisi tehdä paremmin. Hän kuitenkin katsoi, että viestintä on mennyt eteenpäin kun aktiivisuutta tietoisesti pyrittiin lisäämään. Hän myös tiedosti, että kun esimerkiksi mystery shopper tietoutta ja tuloksia jaettiin aktiivisemmin, rupesivat mielenkiinto ja tulokset paranemaan. Hän myös mainitsi tiettyjä asioita, joista hän on saanut palautetta, ja on tätä kautta pyrkinyt kehittämään toimintaansa.

Onnistumisten kohdalla nousi esille vain yksi erityisempi seikka; sisäisen tarkastuksen (BSV) lähestyessä asiat selitettiin huolellisesti ennen sitä, jolloin tuloksetkin olivat ihan hyviä. Kaikki kuitenkin katsoivat, että lähtökohtaisesti kommunikaatio on onnistunutta. Ongelmat tai virheet ovat poikkeuksia.

Kysyttäessä, millaisista asioista työntekijät haluaisivat tietää enemmän, oli ravintola B:n työntekijöillä myös kiinnostusta yrityksen menestystä kohtaan. Mukavampi olisi tehdä työtä, mikäli tietäisi hieman enemmän siitä, kuinka merkityksellistä oma työpanos on ollut. Muita seikkoja ovat seuraavat taulukossa 7 mainitut asiat:

<ul style="list-style-type: none"> • Muutokset toimintatavoissa, ja erityisesti miksi jokin asia tapahtuu tai tehdään eri tavalla.
<ul style="list-style-type: none"> • Työtapojen yhtenäisyys; päälliköt haluavat asioita tehtävän eri tavalla, ja toisaalta työntekijöillä saattaa olla erilaiset tavat tehdä asiota.
<ul style="list-style-type: none"> • Olisi kiva, että olisi aina jokin toissijainen tehtävä, jottei hiljaisina hetkinä tarvitsisi ”pyöritellä peukaloita”
<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäinen tapa siihen, milloin asiakkaalle voi hyvitykseksi tarjota kahvin tai jäätelön
<ul style="list-style-type: none"> • ”Asiakaspalautteet olisi kiva kuulla, myös negatiiviset. Oman työn ja motivaation kannalta on tärkeää ja toisaalta positiivisten palautteiden kohdalla kivaakin tietää, mitä omasta toiminnasta ollaan mieltä. Tietenkään mitään törkeitä tai asiattomia palautteita ei tarvitse julkaista.#
<ul style="list-style-type: none"> • Yleisesti ottaen tuntuu välillä, että informaatio ei useinkaan tule duunaritasolle asti

Taulukko 7: Asioita, joista voisi viestiä tehokkaammin ravintolassa B

Uusista kampanjoista saadaan tietoa seinällä olevasta esitteestä, ja vuoropäällikkö saattaa muistuttaa että lue se. Vuoropäälliköt eivät aina kuitenkaan muistuta asiasta, varsinkin jos on ollut esimerkiksi lomalla, ja kampanja on ollut käynnissä jo jonkin aikaa. Tämä on johtanut muutamia kertoja virheisiin, erityisesti keittiön puolella. Ravintolapäällikön ei ole koettu osallistuneen kampanjan avaamiseen, ja hän itsekin mainitsi tärkeimmäksi kampanjainformaatiokanavaksi seinällä olevan esitteen.

Sanaston oppimisessa on ollut jonkin verran eroja. Haastatteluhetkellä kaikki kokivat ymmärtävänsä sanaston, mutta alussa on ollut haasteista. Vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan; oli opetettu koulutuksessa, oli opittu työssä tai virheiden kautta ja intrasta löytyvästä sanakirjastakin oli vinkattu. Toisaalta tämäkin sanakirja ei täysin yleispätevä ole, sillä joillakin asioilla saattaa olla oma terminsä ravintolakohtaisesti. Myös ravintolapäällikkö tiedosti tässä ilmeneviä ongelmia, ja totesi, että erityisesti kirjoitettuun viestintään pitääkin aina panostaa, jotta se on kaikkien ymmärrettävissä. Hän uskoi, että perussanaston oppii parissa viikossa.

Tärkeimpänä informaatiokanavana niin työntekijöiden kuin ravintolapäälliköidenkin osalta koettiin face-to-face. Kaikki olivat sitä mieltä, että kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja internetissä tapahtuvan viestinnän kombinaatio on toimiva. Myös viikkotiedotetta toivottiin, joskin tätä kirjoitettaessa sellainen on otettu käyttöön. Suurimpana toiveena oli, että tärkeät asiat saisi tietoon nopeasti.

Ravintolapäällikön tavoitettavuudesta oltiin hieman kahta mieltä. Toisaalta hänet kyllä taivoitti nopeasti, mutta ihmisillä ei ollut oikein tietoutta siitä, milloin hän on paikalla. Myös taapaamisten sopiminen koettiin vaikeaksi. Toiveena olikin erityinen HR-aika, jolloin tietäisi, että ravintolapäällikkö on paikalla ja hänelle voisi mennä juttelemaan vapaasti. Viestintään liittyvänä seikkana oli myös, että olisi yhteiset selkeät toimintatavat. Vuorosuunnitelman pysyminen ajan tasalla nähtiin ongelmana, sillä usein se saattoi olla vanha. Myös mystery-shopper ajan alkamisesta toivottiin, että siitä ilmoitettaisiin.

Ravintolan sisäisessä viestinnässä ei strategiaa ole ollut. Tätä lähdettiin kehittämään ja viestintään oltiin luomassa strategiaa, mutta tämä työ jäi kesken, johtuen siitä että helmikuussa vuoropäälliköt vaihtoivat toimipisteitä. Pyrkimyksenä oli luoda esimerkiksi logiikkaa siihen, mitä informaatiota on missäkin. Muutoin viestintä on nojannut yhtiön tapoihin. Sisäisen markkinoinnin osalta ravintolapäällikkö sanoi, että se on tärkeä asia johon pitäisi aina panostaa enemmän. Hän näki, että yksi keino tämän tehostamiseksi olisi esimerkiksi vuorovaikutteempi intranet.

Haastattelun seuraavissa osioissa ”työskentely ravintolassa” ja ”työhyvinvointi” vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Kysyttäessä siitä, miksi työntekijä työskentelee McDonald’sissa, vastauksissa nousi esille esimerkiksi kivat työkaverit ja aikataulu. Myös ravintolapäällikkö näki asian näin, sillä hän totesi ilmapiirin olevan nuorekasta ja työnantajan olevan joustava. Työn organisointi ja toimintaan vakiintuneet käytännöt olivat niin työntekijöiden kuin ravintolapäällikönkin mielestä melko onnistuneita. Työntekijät kokivat, että usein asiat toimivat hyvin, mutta toisinaan työ on ”yhtä kaaosta”. Tiettyjä parannettavia asioita löytyi, mutta ravintolapäällikkö sanoikin, että ravintolan resursseihin nähden työ on organisoitu hyvin. Hän kuitenkin lisäsi, että varmasti joitain asioita voisi parantaakin. Hän itse näki, että kommunikaatiota voisi parantaa, ja pyrkiä saamaan ihmiset sitoutumaan tiedon jakamiseen. Työntekijöiden kannalta voisi myös olla suunnitelmallisempi. Tämä tuli esille myös työntekijöiden puolelta, sillä vastauksissa ilmeni, että tietyt hommat vuoroissa kasaantuvat aina tietyille henkilöille.

Kysyttäessä tärkeimmästä työhyvinvointiin vaikuttavasta asiasta, vastausten kirjo oli melko suuri. Toisaalta lähes kaikki vastaukset liittyivät jollain tavoin vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. Mainittuja asioita olivat resurssit tehdä työtään, muiden ihmisten virheiden korjaaminen, tiimihenki sekä se, jos joku käyttäytyy laiskasti tai vastuuttomasti. Ravintolapäällikkö koki, että tärkein työhyvinvointiin vaikuttava seikka on kommunikaatio.

Tuen saamisessa oli myös hieman eroavaisuuksia. Vain yksi vastaaja sanoi, että hän tuntee saavansa tukea, mutta toisaalta vain yksi koki, ettei saa keltään tukea. Yksi vastaaja myös mainitsi, että vuoropäälliköt eivät välttämättä osoita tukea, ellei ravintolapäällikkö ole paikalla. Ravintolapäällikkö itse sanoi tuen antamisesta, että hän yrittää tuntea ihmiset ja nähdä

heidän vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Hän myös sanoi pyrkivänsä kommunikoimaan paljon kasvatusten ja kysymään ihmisiltä onko kaikki hyvin. Hän myös koki antavansa mahdollisuuden kertoa, mikäli jokin painaa mieltä. Palautetta kaikki kokivat saavansa, yhtä poikkeusta lukuunottamatta. Ravintolapäällikkö sanoi, että koki antavansa palautetta, mutta siinäkin olisi parannettavaa, ja positiivista pitäisi antaa enemmän, erityisesti vuoron aikana pienistä asioista. Tätä vastuuta ei voida kuitenkaan laskea ainoastaan ravintolapäällikön vastuulle, sillä työntekijöiden ensisijainen esimies on vuoropäällikkö. Heitä siis tulisi kannustaa antamaan enemmän palautetta, erityisesti juuri positiivista.

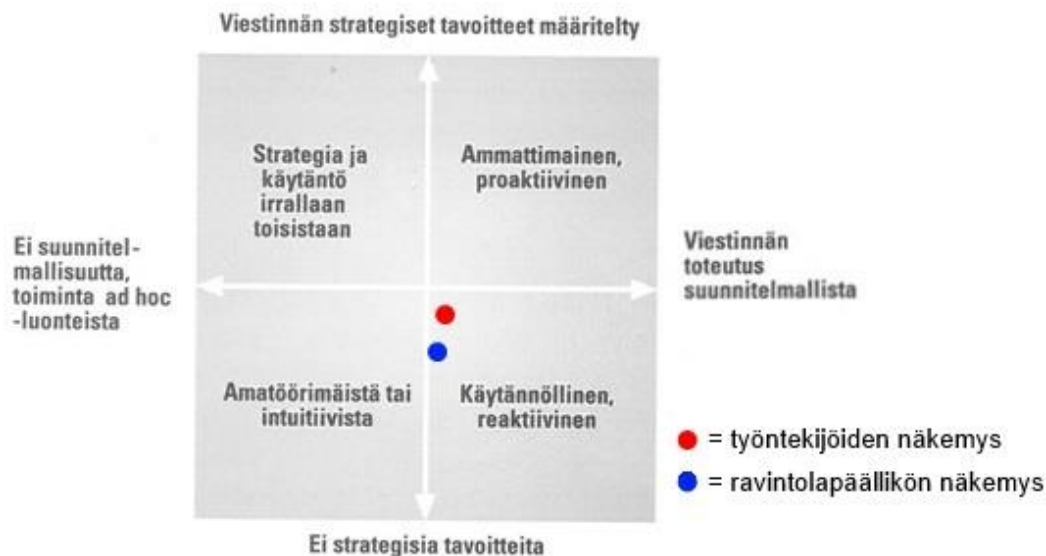
Ravintola B:ssä työntekijät kokivat, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Työntekijät tiedostivat, että kysymällä voi vaikuttaa siihen, minkä työtehtävän itselleen saa. He myös kokivat, että usein heiltä kysytään, minkä työtehtävän he haluaisivat tehdä. Toisiinsa he saavat myös itse sopia, minkä työtehtävän kukin tekee.

Taulukossa 8 on jälleen viestittäviä asioita siinä tärkeysjärjestyksessä, kuin työntekijät ovat ne kokeneet. Tärkeimmistä ja vähiten tärkeimmistä asioista on jälleen jokseenkin yhteneväinen käsitys. Suurimmat ilmenevät tuotteista ja palveluista viestittäessä, sekä työllisyystilanteesta viestittäessä. Ravintolapäällikkö on arvioinut, että työntekijöiden tuotetietous ei ole niinkään työntekijöitä kiinnostava asia, kun taas työntekijät kokevat sen neljäntenä tärkeimmäksi seikaksi. Työllisyystilanteesta viestimisen hän on sen sijaan nähnyt tärkeänä, mutta työntekijöillä se esiintyi vasta kuudentena. Syy voi olla siinä, että sopimukset ovat toistaiseksi voimassa olevia, eikä esimerkiksi irtisanomisiin uskota. Ravintolapäällikön ymmärrys on kuitenkin vahva niiden asioiden osalta, joista ei ole oleellista viestiä.

1	Omaa työtä koskevat asiat	1
2	Mahdolliset muutokset, esimerkiksi toimintatavoissa	3
3	Koulutus	5
4	Tuotteet ja palvelut sekä	8
5	Taloudelliset seikat, kuten nykytilasta, suunnitelmista ja tavoitteista viestiminen	6
6	Työllisyystilanne, onko muutoksia odotettavissa	2
7	Henkilöstöön liittyvät asiat, kuten henkilöstöedut, -palvelut ja -politiikka	4
8	Vapaa-aikaa koskevat asiat	7
9	Muiden yksiköiden toiminta	9
10	Koko toimialaa koskevat asiat	10

Taulukko 8: Tärkeimmät viestittävät asiat ravintolassa B

Kuviossa 6 on ravintolapäällikön (sininen) sekä työntekijöiden (punainen) näkemys siitä, millaista viestinnän strategia ja suunnittelu ravintola B:ssä on. Tässä näkemys on jokseenkin yhteneväinen. Näkemys kuvastaa hyvin haastatteluissa saatua käsitystä; viestinnässä ei ole suuria strategisia tavoitteita ja suunnittelun osalta se nojaa McDonald's Oy:n käytäntöihin.



Kuvio 6: Kokemus sisäisestä viestinnästä ravintolassa B

Ravintola B:ssä konkreettisia kehitysehdotuksia tuli niin ikään kolme. HR-tuntia kaivattaisiin, eli että ravintolapäällikkö olisi tiettyyn aikaan viikosta aina tavattavissa. Vastaajat myös kokivat, että vuoropäälliköt selittävät asioita eri tavalla, eikä työntekijöille välttämättä synny varmuutta siitä, kuinka jokin asia tulisi todellisuudessa tehdä. Käytäntöjen siis pitäisi olla yhteneväiset. Tämä tulos on mielenkiintoinen, sillä lähes kaikki toiminta McDonald'sissa on kuitenkin standardoitua. Yhtenä selvyttä vaativana seikkana on kuitenkin esimerkiksi se, milloin asiakkaalle saa antaa hyvitykseksi esimerkiksi kahvin tai jäätelön. Tämänkin asian kohdalla on tullut vastaan erilaisia käytäntöjä. Kolmantena seikkana toivottiin sitä, että vuorosunnitelma olisi aina ajan tasalla: ”kun tulee töihin, olisi kiva että olisi selkeästi tiedossa, mikä on vuoron tavoite ja oma tehtävä”. Yhtenä seikkana mainittiin vielä, että ravintolapäällikkö olisi vielä helpommin lähestyttävä. Tässä on yksi ristiriita työntekijöiden ja ravintolapäällikön kokemusten välillä, sillä ravintolapäällikkö sanoi haastattelussa, että hänelle saa aina tulla juttelemaan. Tästä pitäisi siis viestiä tehokkaammin.

5.3 Ravintola C

McDonald'sin visio ja missio ovat tässäkin tapauksessa hieman hämärän peitossa, joskin ne asiat, joista Suomessa on viestitty, ovat hyvin tiedostettu. Haastatelluilla on myös ymmärrys siitä, mitä heiltä työssään odotetaan. Vastauksissa nousivat esille nopeus, hyvä palvelu, tarkkuus ja huolellisuus ruuan turvallisuuden suhteen. Ravintola C:ssä on myös selvästi kolmesta

työssäni mainitusta ravintolasta pisimmälle suunnitelluin viestintä; päivainfo ja viikkoinfo. Tosin tätä kirjoitettaessa on myös muihin ravintoloihin otettu käyttöön viikkoinfo. Apulaisravintolapäällikkö sanoi ravintolan viestinnässä olevan jopa strategia, ja ravintolassa on tietty henkilö jonka yksi vuoro viikossa liittyy sisäiseen kommunikaatioon ja esimerkiksi kirjallisen tiedottamisen hoitamiseen. Apulaisravintolapäällikkö näkikin viestinnän organisoitumistason poikkeuksellisen korkeaksi. Suunnittelun osalta esimerkiksi henkilökuntakokoukset on merkitty kalenteriin. Muutoin sisäisen viestinnän suunnitelma nojaa myös ravintola C:ssä McDonald'sin käytäntöihin. Viestintää ei ravintolassa arvioida.

Ravintola C:ssä päivän avaava vuoropäällikkö tiedottaa kirjallisesti päivän oleelliset asiat; tapahtumat, kuka johtaa vuoroja sekä päivän tavoitteet kassalle ja keittiöön. Perusasiat ovat toki samat kuin muissakin ravintoloissa, ja näistä myös jokaisessa ravintolassa muistutetaan: ei vanhaksi menneitä tuotteita lämpötasossa, ranskanperunoiden tuoreudesta huolehtiminen, muistuttaminen suosittelusta sekä muistuttaminen mystery shopperista.

Kommunikointiin tai viestintään liittyviä ongelmia on ollut erityisesti hektisissä asiakastilanteissa, kun asiakkaalta on puuttunut jokin tuote. Haastatteluista saadun käsityksen mukaan kassan ja keittiön välinen kommunikaatio on kuitenkin toimivampaa kuin ravintola A:ssa ja ravintola B:ssä. Muutamia yksittäisiä ongelmatapauksia oli ollut, kuten että tietystä uudesta grilliasetuksesta ei oltu infottu työntekijöille, ja heidän toimiessaan tietämättömyyttään väärin, oli heille annettu varoitus. Toisena esimerkkinä oli huonosti käyttäytyneen asiakkaan poistaminen ravintolasta. Kyseinen asiakas oli oman väitteensä mukaan poistettu ravintolasta väärin perustein, ja laittanut palautetta asiasta. Tämän seurauksena hänelle oli tarjottu ateria. Paljon on myös tyypillisiä ”arkipäivän” ongelmia, kuten se, että seuraavaan vuoroon ei välity tieto siitä, että jokin tuote on loppu. Haastatellut kuitenkin myönsivät, että osa ongelmista voi johtua siitä, että ei ole ehtinyt tai muistanut lukea päivainfoa. Toisaalta myös koettiin, että muutoksista tulisi muistuttaa säännöllisemmin. Vaikka esimerkiksi crew-tapaamisessa kerrottaisiin jostakin uudesta asiasta, ehtii asia unohtua, ja kyseinen asia tulee hieman yllättäen, kun se lopulta toteutuu tai toteutetaan.

Viestintään liittyviä parannusehdotuksia ovat se, että kerrottaisiin vaikka kerran kuussa päästiinkö tavoitteisiin, se miten yleisesti ottaen ravintolalla menee, sekä se, että onko oma työsuoritus ollut hyvä. Yksi haastateltava sanoi, että häntä motivoisi, jos hän tietäisi miten liike-toiminta sujuu; että olisi mitattavia tavoitteita. Eräänä vappuna oli tavoitteena tehdä uusi myyntiennätys, ja olisi ollut kiva kuulla vuoron aikana, miten edistytään.

Uusista kampanjoista saa tiedon seinältä tiedotteista sekä Ourloungesta. Ourloungea ei kuitenkaan seurata kovin aktiivisesti. Haastatellut olivat myös sitä mieltä, että osa-aikaiset työntekijät ovat usein hieman ”pihalla” uusista kampanjoista.

Haastatellut kokivat ymmärtävänsä työssä käytetyn sanaston. Pehdytyksessä oli vinkattu, että kannattaa käydä katsomassa Ourloungesta löytyvä sanasto. Ravintola C:ssä sanaston oppimista helpottaa hyvä näköyhteys, sillä keittiön ilmoittaessa esimerkiksi, että ”toasteriin”, kassatyöntekijä näkee, missä vaiheessa prosessi on. Kuitenkin yksi haastateltava sanoi, että joutui alussa usein kysymään tarkemmin, että kuinka kauan tuotteen valmistuksessa menee. Tässäkin tapauksessa oltiin sitä mieltä, että sanaston kyllä oppii jokseenkin nopeasti, mutta keittiössä aloittavat työntekijät oppivat sen nopeammin kuin kassalla aloittavat.

Tärkeimpinä kanavina informaation vastaanottamiseen ovat Facebook ja viikkoinfo. Ravintola C:ssä on käytössä HR-aika, eli tietty aika viikosta, jolloin ravintolapäällikkö on tavoitettavissa. Ravintolapäällikkö on selvästi paremmin tavoitettavissa ravintola C:ssä kuin ravintola A:ssa tai ravintola B:ssä, ainakin siihen nähden, mitä haastateltavien vastauksiin tulee.

Vastaukset osioissa ”työskentely ravintolassa” ja ”työhyvinvointi” olivat jälleen melko yhteneväisiä. Suurimmiksi syiksi sille, että työskentelee McDonald’sissa, nousivat esiin työporukka ja se, että McDonald’s oli ainoa johon pääsi. Myös apulaisravintolapäällikkö sanoi, että McDonald’siin on helppo päästä, sillä ravintoloita on paljon ja se ei vaadi koulutusta. Työ on koettu hyvin organisoiduksi ja toimintaan vakiintuneiden käytäntöjen on koettu olleen melko onnistuneita, pienin poikkeuksin. Esimerkiksi vuorojenvaihtokäytännön toimimattomuudesta tuli työntekijöiden puolelta kritiikkiä, mutta myös apulaisravintolapäällikkö sanoi, että kaikki käytännöt eivät välttämättä ole täysin onnistuneita. Työhyvinvointiin eniten vaikuttavana asiana koettiin jälleen vuorovaikutus. Vastauksissa nousivat esille työilmapiiri ja henkilökemiat; suurimpana seikkana esille nousi muutaman vuoropäällikön ”pomottaminen”. Myös apulaisravintolapäällikkö näki kommunikaation ja ilmapiirin tärkeimpänä vaikuttavana asiana. Hän sanoi, että työntekijän tulee kokea, että on tervetullut vuoroon, tietää mitä vuorossa odotetaan ja saada palaute tehdystä työstä.

Tukea työntekijät kokevat saavansa, joskin kritiikkiä tuli siitä, että vuoropäälliköt eivät aina kiireessä vaikuta osallistuvan työskentelyyn, tai heidän huumorinsa on toisinaan sopimatonta. Palautetta myös saadaan, niin positiivista kuin negatiivistakin, mutta negatiivinen ei yleensä tule rakentavasti. Apulaisravintolapäällikkö sanoi tukevansa alaisiaan siten, ettei esimerkiksi virheistä rankaista ja pyritään yhdessä löytämään ratkaisut asioihin. Hän myös koki antavansa palautetta.

Ravintola C:n kohdalla korostuu erityisesti se seikka, että (apulais)ravintolapäällikön ja työntekijöiden välissä on vielä vuoropäälliköt. Pyydettyä tarkennusta koettuihin ongelmiin, suurin osa kohdistui nimenomaan vuoropäällikköihin, ei apulaisravintolapäällikköön (eikä ra-

vintolapäällikköön). Esimerkiksi apulaisravintolapäällikkö koki saavansa palautetta työntekijöiltä, mutta työntekijät vastasivat, etteivät uskalla, eikä oikeastaan ole tarvettakaan antaa palautetta. Tässä kyse oli nimenomaan vuoropäälliköistä. Kysyttäessä, voiko työntekijä vaikuttaa omaan työhönsä, apulaisravintolapäällikkö vastasi, että pyrkimys on, että mahdollisimman paljon. Sen sijaan käytännössä asia ei toimi näin hyvin, sillä eräs vastaaja kertoi, ettei uskalla kysyä saisiko tehdä jonkun tietyn tehtävän, sillä tällöin voisi ihan kiusalla saada jonkun muun tehtävän. Myös tilanteissa, joissa vuoropäällikölle on tarjottu apua, on vastauksena saattanut olla, että ”kyllä mä kuule hoidan omat hommani”. Päivittäisessä työskentelemissä vaikuttaisi siis olevan enemmän jännitettä, kuin johto tiedostaa.

Taulukossa 9 kuvataan viestittäviä asioita siinä tärkeysjärjestyksessä, kuin työntekijät ovat ne kokeneet. Ensimmäisessä ja viimeisessä kohdassa olikin suurimmat ero, sillä työntekijät kokivat omaa työtä koskevat asiat kaikkein kiinnostavimmaksi, mutta apulaisravintolapäällikkö oli arvioinut sen vasta viidenneksi tärkeimmäksi asiaksi. Sen sijaan henkilöstöedut, -palvelut ja politiikka koettiin kaikkein merkityksettömimmiksi asioiksi, kun taas apulaisravintolapäällikkö oli arvioinut sen toiseksi tärkeimmäksi asiaksi.

1	Omaa työtä koskevat asiat	5
2	Taloudelliset seikat, kuten nykytilasta, suunnitelmista ja tavoitteista viestiminen	4
3	Mahdolliset muutokset, esimerkiksi toimintatavoissa	3
4	Työllisyystilanne, onko muutoksia odotettavissa	1
5	Koulutus	6
6	Muiden yksiköiden toiminta	10
7	Vapaa-aikaa koskevat asiat	8
8	Tuotteet ja palvelut sekä	7
9	Koko toimialaa koskevat asiat	9
10	Henkilöstöön liittyvät asiat, kuten henkilöstöedut, -palvelut ja -politiikka	2

Taulukko 9: Tärkeimmät viestittävät asiat ravintolassa C

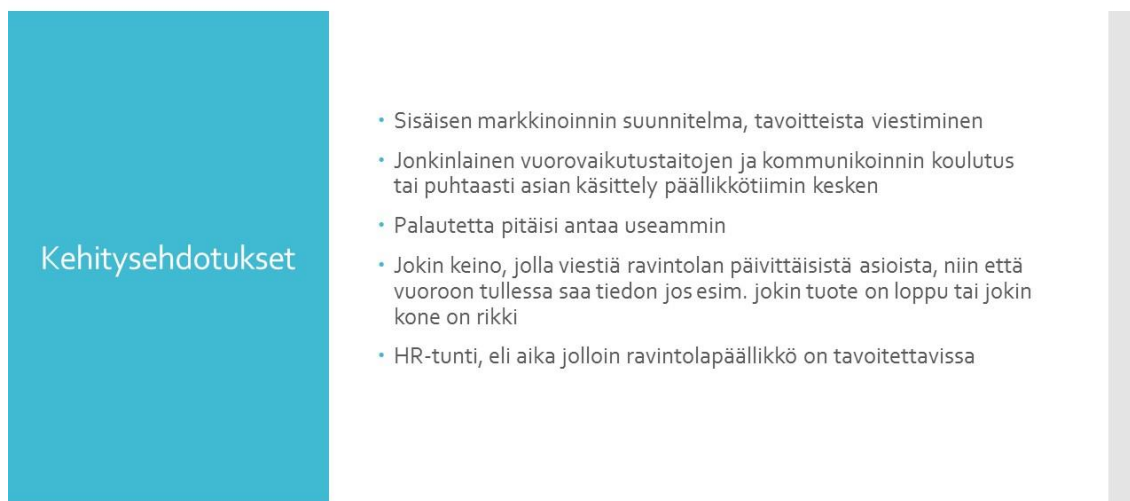
Kuviossa 7 esitetään työntekijöiden näkemys sisäisestä viestinnästä punaisena, ja apulaisravintolapäällikön kokemus sinisenä. Strategisten tavoitteiden osalta näkemys on melko yhteneväinen. Vaikka apulaisravintolapäällikön mukaan ravintola C:ssä viestinnässä on strategia, ei hänkään näe viestinnän strategisia tavoitteita sen enempää määriteltyiksi kuin muutkaan ravintolapäälliköt. Viestinnän suunnittelun osalta työntekijät kokevat, että viestittäviin tilanteisiin reagoidaan vasta silloin, kun asia tulee ajankohtaiseksi, kun taas apulaisravintolapäällikkö kokee viestinnän toteutuksen olevan suunnitelmallisempaa.



Kuvio 7: Kokemus sisäisestä viestinnästä ravintolassa C

Vaikka ravintola C:ssä viestinnän taso on vaikuttaisi olevan näistä kolmesta ravintolasta paras, olisi siellä kommunikaation osalta eniten kehitettävää. Kaikki kehitysehdotukset koskivat kommunikointia ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tilannetta kuvastaa kommentti ”ei pitäisi lisätä viestintää, nytkin tuntuu siltä että joka asiasta nillitetään”. Usein asiat ilmaistaan erilaisin kieltoin, mikä luo ikävää ilmapiiriä. Asioiden ilmaisussa voisi käyttää positiivisempaa lähestymistapaa. Ongelmia henkilöiden välillä ei myöskään selvitetä rakentavasti, vaan ravintolapäällikkö (huom. eri henkilö kuin tässä työssä haastateltu apulaisravintolapäällikkö) on sanonut, että ”jutelkaa asiasta keskenämme”. Vuoropäällikköjen asenne ei aina ole kohdallaan, ja heidän huumorinsa on toisinaan asiatonta. Ravintola C:ssä suurin kehittämistä vaativa asia on ehdottomasti se, miten vuorossa kommunikoidaan.

Jokaisen ravintolan sisäinen viestintä vaikuttaisi siis olevan jokseenkin onnistunutta, minkä voidaan olettaa johtuvan siitä, että toiminta McDonald’s ravintoloissa on hyvin pitkälle standardoitua. Monet viestinnälliset ongelmat johtuvat inhimillisistä tekijöistä, eli esimerkiksi yksinkertaisesti siitä, ettei kuulla mitä toinen sanoo. Suurin ongelma on kuitenkin vuorovaikutteisessa kommunikoinnissa, eli huomiota tulisi kiinnittää jokaisessa ravintolassa siihen, miten asioista sanotaan. Palautetta tai tunnustusta omasta työstä ei myöskään kaikki koe saavansa. Työntekijät eivät myöskään ole tietoisia yrityksen tavoitteista, tai siitä miten yritys menestyy. Kuviossa 8 on listattu tulosten pohjalta luotuja kehitysehdotuksia.



Kuvio 8: Kehitysehdotukset

Kuten kuvion 8 kehitysehdotuksissa on todettu, sisäiseen markkinointiin tulisi luoda suunnitelma, jonka avulla työntekijöitä voitaisiin pyrkiä sitouttamaan työhönsä. Sitouttamisen keinoja ovat mm. palautteen ja tunnustuksen antaminen sekä tavoitteista ja yrityksen tilasta viestiminen. Sisäisen markkinoinnin suunnitelman ohella esimerkiksi päällikkötiimin kesken voisi myös olla hyvä pohtia kommunikoinnin ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. Olisi myös hyvä, jos olisi jokin tapa viestiä akuuteista asioista, esimerkiksi jos jokin tuote loppuu. Yhtenä mahdollisuutena on esimerkiksi whiteboard, johon voisi nopeasti kirjoittaa asioita ja toisaalta myös poistaa asiat jotka eivät enää ole merkityksellisiä. Viimeisenä kehitysehdotuksena on ”HR-tunti” jokaiseen ravintolaan, jotta kaikki tietäisivät, milloin ravintolapäällikkö on varmasti tavattavissa. Tämä ei saisi kuitenkaan johtaa siihen, että häntä ei muutoin saisi tai voisi lähestyä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pikaruoka-alalla toimivan franchising yhtiön sisäisen viestinnän nykytilaa sen kolmessa ravintolassa. Toimeksiantajan pyrkimyksenä on sisäisen viestinnän kehittäminen, sillä esimerkiksi Great place to work -kyselyissä heikoimmat pisteet tulivat nimenomaan viestintään liittyvistä seikoista. Työssä selvitettiin sisäisen viestinnän toimivuutta ja mahdollisia ongelmia tällä hetkellä, pyrkimyksenä löytää mahdollisia kehitettäviä kohteita, esimerkiksi mistä asioista pitäisi viestiä ja miten. Sisäinen viestintä on eräs työtyytyväisyyteen eniten vaikuttavimmista seikoista, ja toimeksiantajan perimmäisenä tarkoituksena onkin lisätä työhyvinvointia onnistuneen sisäisen viestinnän avulla.

Tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat yrityksen sisäisen viestinnän. Työn tulokset ovat niin toimeksiantajan, kuin jokaisen ravintolapäällikön käytettävissä. Toimeksiantaja katsoi työn tulosten olevan johdonmukaisia ja tukevan myös toimeksiantajan omaa näkemystä asioista. Toimeksiantajan mukaan työtä ja sen tuloksia voidaan käyttää hyväksi erityisesti kommunikaation kehittämiseksi. Se myös tarjoaa ravintolapäälliköille informaatiota siitä, kuinka he voivat kehittää omaa työskentelyään.

Kolmessa tutkitussa ravintolassa sisäisen viestinnän taso on hyvä, mikä osaltaan johtuu siitä, että McDonald'silla on yhteiset käytännöt sisäisessä viestinnässä. Toimeksiantajaorganisaatiossa on kuitenkin näiden lisäksi hyödynnetty onnistuneesti sosiaalista mediaa. Toiminta on koettu hyvin organisoiduksi ja ravintoloiden päivittäisen viestinnän ongelmat ovat enemmän poikkeus kuin sääntö.

Suurimmat viestinnälliset ongelmat liittyvät kommunikointiin. Suurin osa ongelmista aiheutuu henkilöiden välisen vuorovaikutuksen epäonnistumisesta tai erityisesti esimiesten käytöksestä. Asioita saatetaan sanoa ikävästi, huumori saattaa olla sopimatonta tai kaikkia ei kohdella tasapuolisesti. Griffin (2008, 193-194) on todennut, että pelkillä käyttämillämme sanoilla voi olla vaikutusta siihen, kuinka kommunikointi onnistuu, minkä vuoksi asiaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Myöskään positiivista palautetta tai tunnustusta omasta työstään eivät työntekijät tunne saavansa tarpeeksi. Työntekijän sitoutumisen kannalta tämä on kriittinen elementti, sillä kuten Leiviskä (2011, 91) toteaa, tuki ja tunnustus ovat positiiviseen työviereeseen ja työntekijän vaikuttaviksi tekijöiksi. Yksi työtyytyväisyyteen sisäisen viestinnän osalta vaikuttavista tekijöistä on myös vaikuttaminen omaan uraan ja työhön (Kauhanen 2009, 175.) Useilla työntekijöillä oli kuitenkin kokemus siitä, että he eivät voi vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä toisaalta osaltaan johtuu McDonald's-työn hyvin pitkälle standardoidusta luonteesta.

Ravintoloiden johto tiedostaa sisäisen markkinoinnin tärkeäksi asiaksi, mutta sen onnistuminen voidaan kyseenalaistaa. Työntekijöille on hyvin viestitty mitä heidän tulee tehdä, mutta sitouttaakseen työntekijöitä ravintolapäällikköjen tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten he viestivät tavoitteista ja niiden täyttymisestä. McDonald'sin esimiesten käsikirjassa todetaan, että työntekijän tulee tuntea yrityksen päämäärät ja tavoitteet (McDonald's 2009). Tällä hetkellä työntekijät eivät kuitenkaan ole tietoisia yrityksen tavoitteista, tai siitä miten yrityksellä menee. Näistä asioista viestimällä työn tekeminen saisi suuremman merkityksen. Siukosaari (2002, 122) toteaa, että jos työntekijät halutaan saada sitoutumaan sovittuihin asioihin, kuten juuri tavoitteisiin, tulisi heidät ottaa mukaan jopa niiden suunnitteluun.

Jatkotoimenpiteenä toimeksiantajaorganisaation olisi hyvä luoda esimiestiimille yhteinen sisäisen markkinoin strategია, sekä järjestää esimiestiimeille vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin koulutusta, tai vähintään keskustella niiden merkityksestä työssä. Pienillä toimenpiteillä olisi mahdollista sitouttaa työntekijöitä huomattavasti tehokkaammin.

Lähteet

Griffin, J. 2008. How to say it at work: power words, phrases, and communication secrets for getting ahead. New York: Prentice Hall.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo: WSOY.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Karisto.

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

Juholin, E. 2009. Communicare! : Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.

Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! : Viestinnän mittaamisen opas. 2. painos. Vantaa: Hansaprint.

Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö : Teatterin keinot kehittämistyössä. Helsinki: Kopijyvä.

Katajainen, A.; Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voimavarat käyttöön. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otava.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää : Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Pakett.

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Porvoo: Bookwell.

Pohjanoksa, I.; Kuokkanen, E. & Raaske, T. 2007. Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva: Bookwell.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Vantaa: Hansaprint.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino

Wiio, O. A. 2000. Johdatus viestintään. 6.-9. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Wiio, O. A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.

Åberg, L. 1996. Viestintä- tuloksen tekijä. 5. painos. Tampere: Tammer-paino.

Sähköiset lähteet

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2016. Yhteistoiminta. Viitattu 10.5.2016.
http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/yhteistoiminta_tyopaikalla/

Taloussanomien 2015. Esimiehet, huomio! Y-sukupolvi haluaa pomoksi personal trainerin. Viitattu 16.12.2015. <http://www.taloussanomien.fi/tyomarkkinat/2015/11/30/esimiehet-huomio-y-sukupolvi-haluaa-pomoksi-personal-trainerin/201515847/12>

Lyytinen, J. 2015. Maailmalla menestynyt suomalaispomo antaa seitsemän sääntöä johtajalle. Viitattu 17.12.2015. <http://www.hs.fi/ura/a1431657962611>

Hautamäki, T. 2014. Pomoilun aika on ohi: Suomalaiset kaipaavat innostavia esimiehiä. Viitattu 17.12.2015. <http://www.hs.fi/ura/a1416546142403>

Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Viitattu 13.2.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/kvali/L5_1.html

Shaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study. Viitattu 28.1.2016. <http://search.proquest.com/docview/224901572?accountid=12003>

Toivio, T. 2007. Oma brändi haltuun. Viitattu 27.1.2016. <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>

Julkaisemattomat lähteet

Great place to work. 2016. Great place to work institute inc.

Helenius, E. 2009. Esimiehen käsikirja HALI. McDonald's Oy. Helsinki.

Kanerva, K. 2013. Hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imu - systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Korpela, M. 2015. Työtoverisuhteiden läheisyyden merkitys työorganisaatioon sitoutumisessa. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Kuviot

Kuvio 1: Viestinnän ammattimaisuuden kuvaaminen (Juholin 2009, 109)	18
Kuvio 2: Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2013, 86)	22
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin ja tuloksen yhteys (Havunen & Lavikkala 2011, 71)	27
Kuvio 4: Phrases to use with colleagues (Griffin 2008, 191)	29
Kuvio 5: Kokemus sisäisestä viestinnästä ravintolassa A	41
Kuvio 6: Kokemus sisäisestä viestinnästä ravintolassa B	47
Kuvio 7: Kokemus sisäisestä viestinnästä ravintolassa C	51
Kuvio 8: Kehitysehdotukset	52

Taulukot

Taulukko 1: Viestittäviä asioita (Juholin 1999, 133-139)	11
Taulukko 2: Viestinnän kehittämisen vaiheita (Juholin 2013, 99.).....	24
Taulukko 3: Päivittäiseen viestintään liittyviä ongelmia ravintolassa A	36
Taulukko 4: Viestintään liittyviä ongelmia ravintolassa A	37
Taulukko 5: Tärkeimmät viestittävät asiat ravintolassa A.....	41
Taulukko 6: Viestintään liittyviä ongelmia ravintolassa B	43
Taulukko 7: Asioita, joista voisi viestiä tehokkaammin ravintolassa B	44
Taulukko 8: Tärkeimmät viestittävät asiat ravintolassa B.....	46
Taulukko 9: Tärkeimmät viestittävät asiat ravintolassa C.....	50

Liitteet

Liite 1: Työntekijöiden ja ravintolapäälliköiden vastaukset ravintola A.....	60
Liite 2: Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset ravintola B.....	65
Liite 3: Työntekijöiden ja apulaisravintolapäällikön vastaukset ravintola C.....	69
Liite 4: Haastattelulomake työntekijöille	72
Liite 5: Haastattelulomake ravintolapäälliköille	74

Liite 1: Työntekijöiden ja ravintolapäälliköiden vastaukset ravintola A

Ravintola A - Sisäinen viestintä - Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Tiedätkö mitä sinulta työssäsi odotetaan?	Uskotko, että alaisesi ovat selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan?
<ul style="list-style-type: none"> Nopeaa, ystävällistä palvelua Työn suorittamista ohjeiden mukaan Tarkkuuttaa, oma-aloitteisuutta 	Tärkeimmät tehtävät varmasti tunnetaan. GAP, hyvä asiakaspalvelu, ruuan turvallisuus ja niin edelleen.
Mistä saat tietoa uusista kampanjoista?	Miten tiedotat uusista kampanjoista?
<ul style="list-style-type: none"> Taukuhuoneesta Joskus päällikkö sanoo Joskus jos muistaa niin Ourlougesta 	Välitän tiedon heti managereille, sen jälkeen käymme asian MGR-kokouksessa läpi
Ymmärrätkö työskentelyssä käytetyn sanaston?	Uskotko, että alaisesi ymmärtävät työssä käytetyn sanaston?
<ul style="list-style-type: none"> Ennen kuin olen ollut keittiössä niin en kovin hyvin Ymmärrän Suurimmaksi osaksi, olisi kiva saada vähän selvennystä että kuinka kauan menee jos sanotaan esimerkiksi että "toasteriin". 	Uskon, mutta kassahenkilöillä kestää oppiminen varmasti pidempään kuin keittiöhenkilöillä

Ravintola A - Työskentely ravintolassa - työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Mikä on suurin syy sille, että työskentelet McDonald'sissa?	Minkä uskot olevan suurin syy sille, että työntekijät ovat halunneet töihin McDonald'siin?
<ul style="list-style-type: none"> Koulun ohella todella joustavaa. En ole saanut muualta duunia. Halusin saada työn kun en ollut menossa kouluun, tähän nyt jämähdetty, kun jotain pitää kuitenkin tehdä. Oli helppo päästä. En myöskään tiedä mitä muuta tekisin. Jos pääsen kouluun niin tämä on hyvä, enkä muutenkaan kyllä vaihtaisi vaikka paikkaa tarjottaisiinkin. 	Tuskin rahan takia, luulen että se on monelle ensimmäinen työpaikka. Ei sitä välttämättä mieti, mihin menee, kunhan saa töitä.
Mikä on vaikeinta työssäsi?	Minkä uskot olevan alaisillesi vaikeinta heidän työssään?
<ul style="list-style-type: none"> Vaikeat asiakkaat, ajatukset saattaa pyöriä niissä vielä pitkäänkin Aikaisin herääminen 	Kiire ja (sen aiheuttama) stressi

<ul style="list-style-type: none"> • Kiire • Yövuoroista palautuminen, kun on koulua • Työvuorojen vaihtelevuus • Suosittelevuus 	
Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin?	Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin?
<ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohtaisesti kyllä. Roskat jää tosin usein heittäväksi ja pahveja ei taitella. • On. Kiireisinä aikoina voisi olla enemmän ihmisiä. • Tosi hyvin. Kaikki on selvässä paikassa ja systeemit toimii ja ihmiset auttavat toisiaan. 	Aina voi tiestysti parantaa. Mutta on organisoitu niin hyvin, että teoriassa päivän voisi hyvin suorittaa ilman esimiehiäkin.
Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita?	Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita?
<ul style="list-style-type: none"> • Vuoronvaihtamiset ovat olleet hankalia joskus • Joskus on myöhä vuoro ja seuraavana aamuna aikainen • Puolet ajasta vuoroiveet "ignorattu" 	Uskon, että pääosin hyvin. Toisinaan tulee huomautuksia joistakin asioista.

Ravintola A - Työhyvinvointi - Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Mikä on tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?	Mikä on tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?
<ul style="list-style-type: none"> • Ihmissuhteet, yksi henkilö kenen kanssa vaikeaa • Hyvä ilmapiiri työkavereiden kesken • Ilmapiiri, muutama päällikkö toimii epäamattimaisesti mikä laskee ilmapiiriä. Ravintolapäällikkö puhuu pahaa ihmisistä eikä tee asioiden eteen mitään; ei häntä taida kiinnostaa työntekijät tai työhyvinvointi. Enemmän keskittyi tulokseen kuin hyvinvointiin. 	Kommunikointi, että kaikki ymmärtävät miksi ja mitä tehdään

Esimerkiksi pelotti ottaa saikkua kun pelkästi että hän suuttuu.	
Mikä asia vaatisi eniten parantamista?	Mikä asia vaatisi eniten parantamista?
<ul style="list-style-type: none"> • Vuorojen jakautuminen tasaisesti • Erään vuoropäällikön ja erityisesti ravintolapäällikön käytös (asiattomia kommentteja) • Yksi vuoropäällikkö lähtee aina etuajassa ja tuntuu ettei ole kiinnostunut työstään. Hän myös sanoo ikävästi asiat useimmille. Nämä vaikuttavat työntekijöihin. • Se että koneet toimisivat ja jos ei toimi niin laitettaisiin heti kuntoon. Vaikuttaa työntekoon rasittavasti. • Se, että kaikki päälliköt käyttäytyisivät asiallisesti ja tasapuolisesti. Ja esim. jos ei pääse keittiöön niin olisi kiva kuulla perustelu sille. 	Että saisi keskusteltua kaikkien kanssa. Ja tiedottaminen.
Tunnetko saavasi tukea esimiehiltä?	Miten tuet alaisiasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Kyllä esim jos on ollut vaikea asiakas niin sanotaan että kaikki on ok. On myös huomattu jos joku on ollut huonosti ja heti kysytty että mikä on. Yksi vuoropäällikkö lähtee aina etu • Joo, ihan tarpeeksi. • Paria poikkeusta lukuunottamatta ei tunnu siltä. Esimerkiksi jos on kieltäytynyt myymästä tavallista ateriala yöaikaan, ja vuoropäällikkö on tullut siihen myymään sen. Olet toiminut ohjeiden mukaan ja sitten joku "teila" sinut, ei tunnu mukavalta. 	Pyrin auttamaan ja kouluttamaan heitä. En jätä koskaan yksin kun tarvitsevat apua. Pyrin antamaan mahdollisuuden tuoda esiin ajatuksia.
Tunnetko tarvittaessa antavasi tukea esimiehille?	Tunnetko tarvittaessa saavasi tukea alaisiltasi?

<ul style="list-style-type: none"> • Kyllä. Kysyn aina miten on mennyt jne. Työtä tehdessä jos huomaan että joku asia on hoitamatta tms. niin muistutan. • Yleisesti ottaen joo. Aina voisi tietysti pyrkiä olemaan omatoimisempi. • Omasta mielestäni kyllä. • Yritän olla oma-aloitteinen. 	<p>Hyvin harvoin, enkä oikeastaan odota sitä. Toimin itsenäisesti, enkä halua tuoda ongelmia vaan ratkaisuja. Olen tyytyväinen kun tehtävät onnistuvat.</p>
Koetko saavasi palautetta esimiehiltäsi?	Koetko antavasi palautetta alaisillesi?
<ul style="list-style-type: none"> • Kyllä, aina. Ja negatiivinenkin palaute on ollut rakentavaa. • En mielestäni saa palautetta. Toisinaan joku saattaa sanoa että meni hyvin. Olisi kiva itse tietää että onko työni mennyt hyvin vai ihan päin helvettä. Negatiivistakin palautetta saisi antaa enemmän. • Harvoin. Yksi päällikkö tosin antaa systemaattisesti positiivista palautetta, se tuntuu kivalta. 	Joka päivä
Koetko antavasi palautetta esimiehillesi?	Koetko saavasi palautetta alaisiltasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Kiitän, jos ovat auttaneet. Tai jos tulee palautetta niin välitän eteenpäin. Olen myös sanonut jos on tullut jokin virhe. • En uskalla • En, en tiedä mistä antaisin palautetta. • Ei minusta tuntuu, että olisi oikeutta antaa palautetta • Pelkään, että jos valitan, niin he ottavat itseensä tai ottavat silmätikuksi 	Usein. Positiivista harvoin.
Voitko vaikuttaa omaan työhösi tai sen sisältöön?	Voivatko työntekijät vaikuttaa omaan työhönsä tai sen sisältöön?
<ul style="list-style-type: none"> • En juurikaan 	Osittain. Konsepti on valmiina eli pääosin ei voi. Saa kuitenkin ottaa vastuuta.

<ul style="list-style-type: none">• En voi. Tosin en ole kyllä edes kysynyt että voisinko päästä esim. keittiöön.• Toisinaan. Cloessa saa yleensä tehdä mitä pyytää.	
---	--

Liite 2: Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset ravintola B

Ravintola B - Sisäinen viestintä - Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Tiedätkö mitä sinulta työssäsi odotetaan?	Uskotko, että alaisesi ovat selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan?
<ul style="list-style-type: none"> Kyllä Asiakastyytyväisyys, hyvät tuotteet, ei wastea Tehdään oikeat toimenpiteet ohjeiden mukaisesti, nopeasti, asiakkaan kokemusta ajatellen On selvää. Jos on jotain epäselvää, kysyn. 	Uskoisin. Päällikköjen kohdalla enemmän, työntekijöiden kohdalla ei välttämättä tarpeeksi. Tavoitteita pitäisi jakaa työntekijöille. Perusasiat lienee kuitenkin selvillä.
Mistä saat tietoa uusista kampanjoista?	Miten tiedotat uusista kampanjoista?
<ul style="list-style-type: none"> Taukuhuoneessa kampanjainfo, mutta eipä mistään muualta. 	Kampanjainfo joka on seinällä. Aikaisemmin minulla oli käytössä oma kampanjainfo johon tein omia tarkennuksia. MGR kokouksessa käydään asioita läpi.
Ymmärrätkö työskentelyssä käytetyn sanaston?	Uskotko, että alaisesi ymmärtävät työssä käytetyn sanaston?
<ul style="list-style-type: none"> Kyllä, virheiden ja kokemuksen kautta Kyllä, alussa oli hämmentävää kun ei kukaan selittänyt, mutta työssä oppii 	Ei varmastikaan kaikkea. Jotain juttuja pitää avata. ”Perusjargonin” oppii työskennellessä, parissa viikossa.

Ravintola B - Työskentely ravintolassa - Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Mikä on suurin syy sille, että työskentelet McDonald'sissa?	Minkä uskot olevan suurin syy sille, että työntekijät ovat halunneet töihin McDonald'siin?
<ul style="list-style-type: none"> Kivat työkaverit, työ ei ole tylsää Ensimmäinen joka soitti että pääset töihin Aikataulu, voi sovittaa kouluun En tiedä mitä muuta tekisin 	Nuorekas ilmapiiri ja joustava työnantaja
Mikä on vaikeinta työssäsi?	Minkä uskot olevan alaisillesi vaikeinta heidän työssään?
<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaat Kiire, stressi, hommien päällekkäisyys Työkaverit, jos on konflikteja tai tuodaan henk. koht ongelmia työpaikalle 	Stressin sieto kun on kiire ja pitäisi pystyä toimimaan ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Ja se että on kiire ja pitää ”sykkiä” ja juosta ympärinsä.

<ul style="list-style-type: none"> Usein kysytään että miksi et ole tehnyt; en vain ole ehtinyt 	
Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin?	Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin?
<ul style="list-style-type: none"> Yleisesti ottaen Välillä, välillä ei. Joskus toimii tosi hyvin ja rullaa eteenpäin, joskus työ on yhtä kaaosta Vuorot kyllä toimivat, mutta esim. tietyt closehommat kasaantuvat aina samoille henkilöille Kassahenkilö opetettiin pesemään grillit, mitä järkea? 	Meidän resursseillamme kyllä. Kommunikaatiota voisi aina parantaa ja että kaikki olisivat sitoutuneita tiedon jakamiseen. Ehkä työntekijöiden kannalta voisi olla suunnitelmallisempi, että olisi selkeää mitä tekee seuraavaksi. Tärkeää on, että päälliköt ovat suunnitelmallisia.
Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita?	Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita?
<ul style="list-style-type: none"> Toiveet onnistuneet Varmistus kesälomista tulee liian myöhään Olen toivonut tiettyyn päivän aikaan sijoittuvia vuoroja mutta en ole saanut Tuntuu että aina kyllä yritetään auttaa toisia Vuorojen suunnittelu välillä huonoa, esim. closevuoron jälkeen onkin aikainen vuoro ja sitten taas close. Olisi hyvä jos vuorot olisivat selkeästi viikottain samanlaisia. 	Varmasti voisi jotain parantaakin, mutta resursseihin nähden asiat sujuvat hyvin.

Ravintola B - Työhyvinvointi - Työntekijöiden ja ravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Mikä on tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?	Mikä on tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?
<ul style="list-style-type: none"> Resurssit tehdä asioita; ehjät työvälineet ja koneet ja raaka-aineiden riittävyys Muiden ihmisten vaikutus; jos eivät tee töitään hyvin tai vastuullisesti, ovat laiskoja tai itsekkäitä Jos pitää korjata muiden virheitä 	Kommunikaatio. Hyvällä kommunikaatiolla saa ihmeitä aikaan, ja huonolla pilata kaiken.

<ul style="list-style-type: none"> • Tiimihenki. Hyvällä tiimillä työ on kivaa vaikka olisi kiire, huonolla tiimillä ”helppokin” päivä voi tuntua ikävältä. Eri päälliköiden vuoroissa erilainen tunnelma. 	
Mikä asia vaatisi eniten parantamista?	Mikä asia vaatisi eniten parantamista?
<ul style="list-style-type: none"> • Kun tulee töihin, niin olisi kivaa että olisi selkeästi tiedossa mikä on vuoron tavoite ja oma tehtävä • Resurssit, closet venyivät erityisesti syksyllä. Tiski ja grillit vievät hirveästi aikaa. • Työntekijöillä voisi olla läheisempi suhde ravintolapäällikköön; että olisi helposti lähestyttävä 	Juuri se kommunikaatio.
Tunnetko saavasi tukea esimiehiltä?	Miten tuet alaisiasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Tunnen, että saan tukea, jos on tärkeää esim. päästä lähtemään ajoissa niin voi hyvin sopia asioista • Vaikeissa tilanteissa auttavat kyllä • Vuoropäälliköt eivät välttämättä osoita tukea, ellei esimerkiksi ravintolapäällikkö ole paikalla • En tunne saavani tukea keneltäkään 	Yritän tuntea ihmiset ja nähdä heidän vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Pysin kommunikoimaan paljon F2F ja kysymään miten ihmisillä menee ja onko kaikki ok. Annan mahdollisuuden kertoa jos jokin painaa mieltä. Tiedon jakamisessa minulla olisi varmaankin parannettavaa.
Tunnetko tarvittaessa antavasi tukea esimiehille?	Tunnetko tarvittaessa saavasi tukea alaisiltasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Yritän • Teen mitä pyydetään, pyrin kuitenkin olemaan oma-aloitteinen • Jos kysytään esim. että voiko jäädä pidempään niin haluan auttaa 	Koen. On ollut vaikeita tilanteita mutta monet ihmiset tekivät todella kovalla asenteella hommia ja olivat halukkaita joustamaan.
Koetko saavasi palautetta esimiehiltäsi?	Koetko antavasi palautetta alaisillesi?
<ul style="list-style-type: none"> • Jos teen jotain väärin • Jotkut päälliköt antavat palautetta paljon, jotkut eivät koskaan • Positiivista ja negatiivista, aina kuitenkin rakentavasti • En juurikaan enkä oikeastaan koskaan positiivista 	Kyllä. Paljon. Yleensä kasvotusten. Aina on kuitenkin parannettavaa ja positiivista palautetta pitäisi antaa enemmän, erityisesti vuoron aikana pienistä asioista.

Koetko antavasi palautetta esimiehillesi?	Koetko saavasi palautetta alaisiltasi?
<ul style="list-style-type: none">• Harvoin, mutta jos niin F2F• En• En pysty ihan täysin, pelkään että se vaikuttaisi heidän asenteeseen minua kohtaan. Pitää miettiä miten asian sanoo.	Kyllä, aika suoraan. Ja parempi olisi saada aina lisää.
Voitko vaikuttaa omaan työhösi tai sen sisältöön?	Voivatko työntekijät vaikuttaa omaan työhönsä tai sen sisältöön?
<ul style="list-style-type: none">• Kyllä usein kysytään että haluatko tehdä mieluummin tämän vai tämän homman• Joskus• Saa vaikuttaa jos pyytää• Joskus saadaan yhdessä sopia kuka tekee minkäkin homman	Aina saa tulla juttelemaan asioista.

Liite 3: Työntekijöiden ja apulaisravintolapäällikön vastaukset ravintola C

Ravintola C - Sisäinen viestintä - Työntekijöiden ja apulaisravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Tiedätkö mitä sinulta työssäsi odotetaan?	Uskotko, että alaisesi ovat selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan?
<ul style="list-style-type: none"> Nopeutta, hyvää palvelua, ruuan turvallisuus Kyllä, aina samat jutut Ei wastea, tuoreet ranskalaiset, gappi, suosittelu 	Uskoisin, että paremmin kuin monessa muussa ravintola-alan yrityksessä. Kaikki on standardoitua, joten kouluttaminen on helppoa.
Mistä saat tietoa uusista kampanjoista?	Miten tiedotat uusista kampanjoista?
<ul style="list-style-type: none"> Seinältä Ourloungesta Breikkihuoneesta Yläkerran infotaululta 	Kerron päälliköitiimille, henkilökunnan nähtävälle tulee info, ensimmäisenä päivänä osallistun itse ja olen valmiina kertomaan ihmisille.
Ymmärrätkö työskentelyssä käytetyn sanaston?	Uskotko, että alaisesi ymmärtävät työssä käytetyn sanaston?
<ul style="list-style-type: none"> Kyllä Keittiöjutuissa kesti kun aloitti kassalta, aika usein kysyi että "ai siis monta minuuttia menee?" 	Uskon että nimenomaan makkityöhön liittyvän sanaston osaa hyvin.

Ravintola C - Työskentely ravintolassa - Työntekijöiden ja apulaisravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Apulaisravintolapäällikkö
Mikä on suurin syy sille, että työskentelet McDonald' sissa?	Minkä uskot olevan suurin syy sille, että työntekijät ovat halunneet töihin McDonald' siin?
<ul style="list-style-type: none"> Duuniporukka Ainoa mihin pääsin Täällä viihtyy 	Helppo päästä, ei vaadi koulutusta ja ravintoloita on paljon. GPTW saattaa rohkaista.
Mikä on vaikeinta työssäsi?	Minkä uskot olevan alaisillesi vaikeinta heidän työssään?
<ul style="list-style-type: none"> Joidenkin ihmisten kanssa työskentely Jos joku "hengittää niskaan" koko ajan Jos joku ei tee työtään hyvin, niin menee motivaatio 	Sääntöjen mukaan toimiminen. Jos on kiire tai erikoinen tilanne ja joutuu nopeasti tekemään jonkun valinnan.
Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin?	Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin?
<ul style="list-style-type: none"> On 	Kyllä.
Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita?	Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita?
<ul style="list-style-type: none"> Nykyinen vuoronvaihtokäytäntö ei toimi. Sen pitäisi olla joustavampi. 	Kyllä. Kaikki ei kuitenkaan ehkä ole ihan täysin, parempaan suuntaan menossa kuitenkin.

Ravintola C - Työhyvinvointi - Työntekijöiden ja apulaisravintolapäällikön vastaukset	
Työntekijät	Ravintolapäällikkö
Mikä on tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?	Mikä on tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?
<ul style="list-style-type: none"> • Työilmapiiri • Henkilökemiat • Muutaman vuoropäällikön pomottaminen ja ”arnejameininki” 	Suora puhe ja keskusteluyhteys vuoroissa. Tulee kokea, että on tervetullut vuoroon ja tietää mitä vuorosta odotetaan ja saa palautteen työvuorosta.
Mikä asia vaatisi eniten parantamista?	Mikä asia vaatisi eniten parantamista?
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelmia ei selvitetä rakentavasti, ryhmähenki on viime aikoina vähän hajonnut • Joidenkin vuoropäällikköiden kanssa on ongelmia. Tuntuu melkein, että he yrittävät savustaa joitakin ihmisiä ulos. • Otettiin puhutteluun jos oli ”liikaa” saikkuja, tuli sellainen olo että syytetään. Saikun ottaminen on nykyään kiusallista. • On ollut jotain ongelmia päälliköiden kanssa, mutta ravintolapäällikkö sanoi, että jutelkaa keskenänne. 	Vuoron johtaminen. Esimiehen tulee pystyä markkinoimaan toiminnot joita tehdään eikä saa turhautua. Myös tehtävien jakaminen.
Tunnetko saavasi tukea esimiehiltä?	Miten tuet alaisiasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Joiltakin kyllä • Vuoropäälliköt eivät aina osallistu työskentelyyn kiireessä. • Heidän huumorinsa on toisinaan sopimatonta, mutta kyllä oikeastaan tukea saa. 	Ei rankaista virheistä, ollaan kaikki ihmisiä. Pyritään löytämään yhdessä ratkaisuja.
Tunnetko tarvittaessa antavasi tukea esimiehille?	Tunnetko tarvittaessa saavasi tukea alaisiltasi?
<ul style="list-style-type: none"> • Olen yrittänyt, esimerkiksi closessa ehdottanut että suljetaanko sivusali, mutta vastaus on ollut tyyli, 	Toivoisin saavani enemmän. Ehkä suurimpana seikkana se, että vapaa-ajalla häiritään. Henkilökunta on kuitenkin vilpitöntä ja haluaa

<p>esim. ”kyllä mä hoidan omat hommani”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olen tehnyt ennen paljon inviksiä ja nyt se kiellettiin. Ei tällaisesta hyödy kukaan. 	<p>auttaa minua. Toivoisin, että henkilökunta osaisi ottaa vielä enemmän vastuuta, esimerkiksi tilanteessa jossa kysytään ravintolapäällikköä.</p>
<p>Koetko saavasi palautetta esimiehiltäsi?</p>	<p>Koetko antavasi palautetta alaisillesi?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Negatiivista ja positiivista, mutta negatiivinen ei tule rakentavasti 	<p>Koen, mutta voisin enemmänkin.</p>
<p>Koetko antavasi palautetta esimiehillesi?</p>	<p>Koetko saavasi palautetta alaisiltasi?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En uskalla • Ei ole tarvetta 	<p>Kyllä. Ihmiset ovat avoimia kanssani.</p>
<p>Voitko vaikuttaa omaan työhösi tai sen sisältöön?</p>	<p>Voivatko työntekijät vaikuttaa omaan työhönsä tai sen sisältöön?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Riippuu ihmisestä • En uskalla sanoa koska sitten voisi kiusalla saada jonkun toisen homman 	<p>Pyrkimys että mahdollisimman paljon</p>

Liite 4: Haastattelulomake työntekijöille

Sisäisen viestinnän merkitys

1. Tiedätkö mikä on McDonald'sin visio (tavoite, mitä yritys haluaa olla) ja missio (toiminta-ajatus), eli miksi yritys on olemassa ja mitä se haluaa yhteiskunnassa tehdä?
2. Tiedätkö, mitä sinulta työssäsi odotetaan
3. Kuvaile yksi tilanne, jossa kommunikointi ei ole toiminut
4. Kuvaile yksi tilanne, jossa kommunikointi on onnistunut.
5. Missä tilanteessa on tuntunut siltä, että viestintä ei ole toiminut, eli et ole saanut tarvittavaa tietoa tai sinun välittämäsi tieto ei ole kulkenut eteenpäin
6. Mistä yritykseen, työskentelyysi tai ravintolan päivittäiseen toimintaan liittyvistä asioista haluaisit saada enemmän tai nopeammin tietoa?
7. Mistä saat tietoa uusista kampanjoista?
8. Ymmärrätkö työskentelyssä käytetyn sanaston? Miten olet sen oppinut?
9. Mikä on sinulle tärkein kanava saada tietoa siitä mitä ravintolassa tapahtuu?
10. Miten haluaisit saada tietoa asioista? Mikä olisi parempi kanava?
11. Jos sinulla on asiaa ravintolapäällikölle, onko hän helposti tavoitettavissa?

Miten päivittäistä viestintää voisi kehittää? Ehdotuksia saa antaa vapaasti

Työskentely ravintolassa

1. Mikä on suurin syy sille, että työskentelet McDonald'sissa?
2. Mikä on vaikeinta työssäsi
3. Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin? Mitä voisi parantaa?
4. Onko toimintaan vakiintuneet käytännöt onnistuneita? Mitä voisi parantaa tai muuttaa?

Työhyvinvointi

1. Mikä on mielestäsi tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia
2. Mikä asia vaatisi eniten parantamista?
3. Tunnetko saavasi tukea esimiehiltä? Millaisissa tilanteissa olet saanut/toivoisit saavasi tukea?
4. Tunnetko tarvittaessa antavasi tukea esimiehille? Kuvaile jokin tilanne.
5. Koetko saavasi palautetta esimiehiltäsi? Millä tavalla?

6. Koetko antavasi palautetta esimiehillesi? Millä tavalla?
7. Voitko vaikuttaa omaan työhösi tai sen sisältöön, millä tavalla?
8. Koetko voivasi vaikuttaa siihen mitä yrityksessä tai ravintolassasi tapahtuu? Onko jokin asia mihin haluaisit vaikuttaa?
9. Mikä on parasta työssäsi? Mikä on huonointa?
10. Koetko voivasi / uskallatko sanoa kaikille mitä ajattelet? (Työhön liittyvät asiat tai esim. kehityskeskustelussa) Miksi et?

Liite 5: Haastattelulomake ravintolapäälliköille

Sisäisen viestinnän merkitys

1. Mitä sinulle merkitsee sisäinen markkinointi, ja miten se toteutuu ravintolassasi?
2. Ovatko alaisesi selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan?
3. Kuvaile yksi tilanne, jossa kommunikointi ei ole toiminut.
4. Kuvaile tilanne, jossa kommunikointi on onnistunut.
5. Missä tilanteessa on tuntunut siltä, että viestintä ei ole toiminut, eli et ole saanut tarvittavaa tietoa tai sinun välittämäsi tieto ei ole kulkenut eteenpäin?
6. Mistä yritykseen, työskentelyysi tai ravintolan päivittäiseen toimintaan liittyvistä asioista haluaisit saada enemmän tai nopeammin tietoa?
7. Miten tiedotat uusista kampanjoista?
8. Uskotko, että alaisesi ymmärtävät työskentelyssä käytetyn sanaston? Miten uskot heidän oppivan sen?
9. Mikä on Sinulle tärkein kanava jakaa tietoa siitä mitä yrityksessä tai ravintolassa tapahtuu?
10. Onko ravintolasi sisäisessä viestinnässä strategiaa?
11. Onko ravintolasi sisäistä viestintää suunniteltu?
12. Arvioidaanko ravintolassasi sisäisen viestinnän onnistumista
13. Onko ravintolassasi nimettyjä henkilöitä jotka vastaavat viestinnästä tai jostakin sen osa-alueesta?

Työskentely ravintolassa

1. Minkä uskot olevan suurin syy sille, että työntekijät ovat halunneet töihin McDonald'siin?
2. Minkä luulet olevan alaisillesi vaikeinta heidän työssään?
3. Onko työ mielestäsi organisoitu hyvin? Voisiko jotakin parantaa?
4. Luuletko, että alaisesi kokevat työn olevan hyvin organisoitua?
5. Koetko toimintaan vakiintuneiden käytäntöjen olevan onnistuneita?
6. Kuinka usein ravintolassasi on henkilökuntakokous?
7. Onko ravintolassasi järjestetty palaverejä tai jutustelutuokioita ("rap sessions")

Kysymykset työhyvinvointi

1. Mikä on mielestäsi tärkein työhyvinvointiin ravintolassasi vaikuttava asia?
2. Mikä asia vaatisi eniten parantamista?
3. Miten tuet alaisiasi?
4. Tunnetko saavasi tarvittaessa tukea alaisiltasi? Millaisissa tilanteissa olet saanut/toivoisit saavasi tukea?
5. Voivatko työntekijät vaikuttaa omaan työhönsä tai sen sisältöön? Millä tavalla?
6. Koetko saavasi palautetta alaisiltasi? Millä tavalla?
7. Koetko antavasti palautetta alaisillesi? Millä tavalla?
8. Miten tuet MGR-tiimiä?
9. Millainen suhde sinulla on
 - a) vuoropääällikköihin
 - b)työntekijöihin