



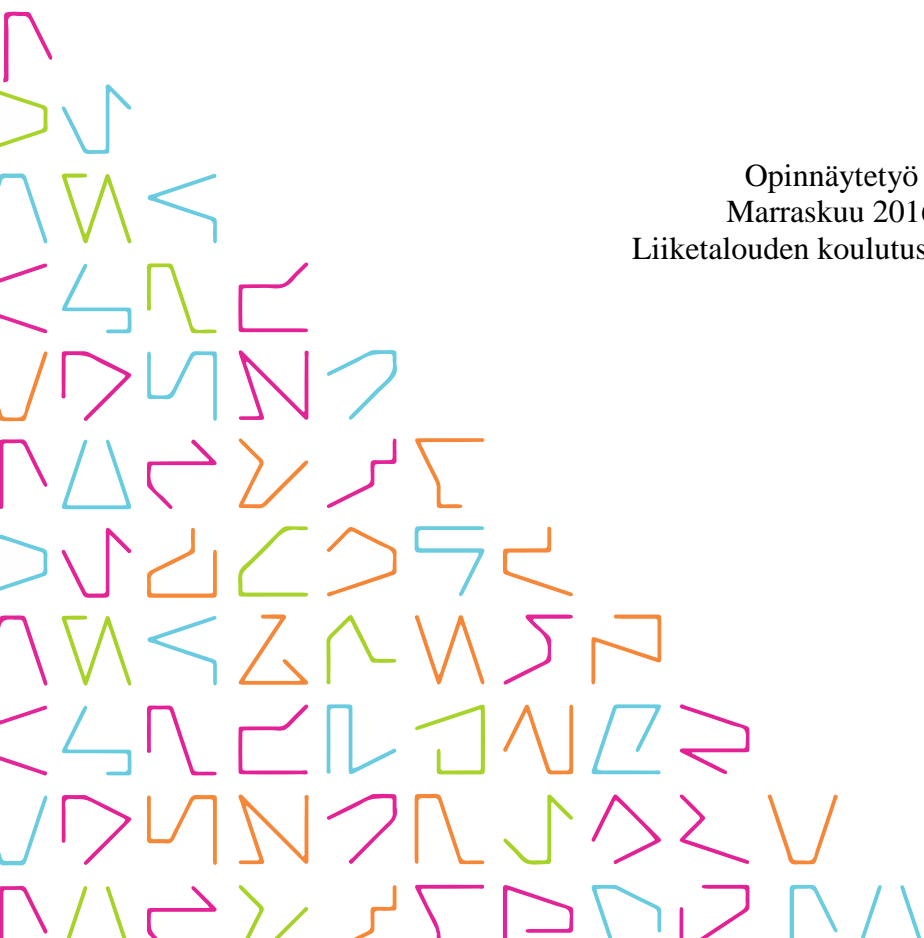
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIESVIESTINNÄN PROSESSOINTI

Tampereen Särkänniemi Oy:n sesonkiravintolat

Anna Virtanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

VIRTANEN ANNA
Esimiesviestinnän prosessointi
Tampereen Särkänniemi Oy:n sesonkiravintolat

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Marraskuu 2016

Opinnäytetyön tavoite oli tutkia ja kehittää sesonkiravintoloiden esimiesviestintää sekä luoda esimiesten viestintään prosessoinnin avulla yhtenäisemmät tavat toimia. Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä esimiesviestinnän prosesseja näkyväksi, muokata niitä toimivammaksi ja laatia soveltuvista viestintätehtävistä prosessikuvaukset esimiesten työskentelyn tueksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäinen osio keskittyy sisäiseen viestintään, esimiesviestintään sekä viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen. Toinen osio käsittelee prosesseja ja organisaation prosessikeskeistä kehittämistä. Kolmas osuus liittyy kaksi edellistä osiota yhteen ja tarkastelee viestinnän prosessointia, prosessoitavien alueiden valintaa sekä viestinnän prosessien määrittelyä käytännössä.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin kesän ja syksyn 2016 aikana kaksivaiheisen sähköisen lomakehaastattelun avulla, johon sesonkiravintoloiden viisi esimiestä vastasivat. Haastattelut sisälsivät esimiesviestinnän toimivuuteen, kehittämiseen ja prosessointiin liittyviä avoimia kysymyksiä. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto analysoitiin ensin objektiivisesti, jonka jälkeen viestinnän prosessikuvasten suunnittelussa hyödynnettiin myös toimintatutkimuksellista näkökulmaa, opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia sekä prosesseissa toimivien osastojen vastuuhenkilöiden antamia kommentteja ja tarkennuksia liittyen prosessin etenemiseen, käytettäviin viestintäkanaviin sekä työohjeisiin.

Tutkimuksen avulla saatiin selville prosessoitavaksi sopivia viestintätehtäviä sekä asioita, joita prosessikuvausten suunnittelussa tuli pyrkiä huomioimaan. Tutkimuksen tulokset ohjasivat prosessoitavien viestintätehtävien valintaa ja tulosten perusteella prosessikuvaukset päädyttiin suunnittelemaan neljästä prosessointiin parhaiten soveltuvasta esimiesviestinnän tehtävästä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin selkeitä kehityskohtia esimiesviestinnässä. Esimiesviestinnän suurimpana haasteena pidetään sen varmistamista, että tieto menee työntekijöille halutunlaisena perille ja käytäntöön. Myös viestintäkanavien runsaus ja niiden käytön hajanaisuus kaipaavat toimintamallin selkeyttämistä ja yhtenäistämistä.

Keskeisimmät toimeksiantajalle tarjotut ehdotukset esimiesviestinnän kehittämiseksi koskevat sähköisen viestintäkanavan käyttöönottoa myyntipisteissä sekä keinoja parantaa esimiesten ja johdon välistä viestintää. Jatkotutkimusaiheita voisivat olla sesonkiravintoloiden viestinnän aikatauluttaminen tai vuosikello, muiden osastojen esimiesviestinnän tai koko organisaation sisäisen viestinnän tutkiminen, kehittäminen ja prosessointi.

Asiasanat: viestintä, sisäinen viestintä, esimies, prosessit, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

VIRTANEN ANNA

The Processing of Supervisory Communication
Tampereen Särkänniemi Ltd Restaurant Operations

Bachelor's thesis 85 pages, appendices 16 pages
November 2016

The purpose of this study was to research a certain management team's internal communication and to develop it by creating process flowcharts of some supervisory communication assignments to support the management team's work. The client of this thesis is Tampereen Särkänniemi Ltd and to be more precise its Restaurant Operations unit.

The theoretical frame of the thesis was constructed around organizational and supervisory communication, processing and processing of supervisory communication. The qualitative research was performed during summer and autumn 2016 by sending electronic and structured interviews to the management team's five members. The data were collected according to a structured communication technique called Delphi method, in which the experts answers questionnaires in two phases.

After the responses were objectively analyzed and four assignments were selected to be processed based on the results, action research was also added and exploited in creating the communication process flowcharts. This was executed since the author of the thesis has several years of working experience from the principal organization. During the creating process, a few persons in charge of the cooperating units were also consulted to make sure the proceeding of the communication processes was following official instructions and to make the details as accurate as possible.

The most significant findings in this study were the suitable themes to be processed and the manager team's wishes and visions about processing of communication. It was also found that there are some clear issues in the supervisory communication that needs to be improved. The findings indicate that the biggest disorder in communication was to ensure that the messages reach the employers, are understood and implemented as the management originally meant. Furthermore, the variety and various use of communication channels needs to be more standardized.

All of the respondents stated that a new, electronic communication channel needs to be put in use in mercantile establishments of Restaurant Operations. Other proposals of this study are related to present ideas of how to improve communication between Restaurant Operations' management team and the lead of the company.

Key words: communication, internal communication, manager, process, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen kohde.....	6
1.2	Käsitteet ja teoria	7
1.3	Tutkimuskysymykset	8
1.4	Aineisto ja menetelmät	8
1.5	Tutkimuksen kulku	10
2	VIESTINTÄ	11
2.1	Sisäinen viestintä	11
2.1.1	Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet.....	12
2.1.2	Sisäisen viestinnän kanavat ja foorumit.....	15
2.1.3	Sisäisen viestinnän haasteet	18
2.2	Esimiesviestintä	19
2.3	Viestinnän suunnittelu	22
2.4	Viestinnän kehittäminen	24
3	PROSESSIT	27
3.1	Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen.....	27
3.2	Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen	30
3.3	Organisaation kehittäminen prosessikeskeisesti.....	33
4	VIESTINNÄN PROSESSOINTI	35
4.1	Viestinnän prosessoinnin kulmakivet	35
4.2	Prosessoitavien alueiden valinta	36
4.3	Viestinnän prosessien määrittely käytännössä.....	38
5	TAMPEREEN SÄRKÄNNIEMI OY	40
5.1	Yritys ja organisaatio	40
5.2	Sesonkiravintolat	40
5.3	Sisäinen viestintä ja esimiesviestintä.....	43
5.4	Viestinnän kehittäminen ja tavoitteet tulevaisuudessa	47
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	49
6.1	Viestinnän prosessointimalli.....	49
6.2	Aineistonhankinta	50
6.3	Sisällönanalyysi	53
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
7.1	Ensimmäinen haastattelukierros	55
7.2	Toinen haastattelukierros	57
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
8.1	Esimiesviestinnän prosessikuvaukset	59

8.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	61
9 POHDINTA.....	63
LÄHTEET.....	67
LIITTEET	70
Liite 1. Särkänniemen johtoryhmä	70
Liite 2. Lomakehaastattelu, osa 1	71
Liite 3. Lomakehaastattelu, osa 2	73
Liite 4. Esimiesviestinnän prosessikuvaukset	74

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen kohde

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiesviestinnän prosessointia ja sitä, miten prosessiajattelua viedään esimiesviestinnän arkeen organisaatiossa viestinnästä vastuullisten henkilöiden toiveet huomioiden. Viestinnän prosessointi tarkoittaa usein samankaltaisina toistuvien viestintätoimintojen dokumentoimista prosesseiksi (Korhonen & Rajala 2011, 56). Sen tarkoitus on virtaviivaistaa organisaation operatiivista toimintaa, antaa parempia valmiuksia suorittaa viestintään liittyviä rutiinitoimia ja vapauttaa aikaa muuhun työhön. Viestinnän prosessointi yhdistää kaksi erikseen paljon tutkittua aihetta yhdeksi kiinnostavaksi kokonaisuudeksi ja on mielestäni ajankohtainen ja antoisa aihe. Valitsin sen opinnäytetyöni aiheeksi, sillä pidän sekä viestintää että prosessiajattelua erityisen tärkeinä ja syvällisemmän tarkastelun arvoisina osina organisaation toiminnan järjestämisessä ja parhaan mahdollisen toiminnan tason saavuttamisessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen Särkänniemi Oy ja tarkoitus on tehdä sesonkiravintoloiden esimiesviestinnän prosesseja näkyväksi, muokata prosesseja toimivammaksi ja laatia soveltuvista esimiesviestintä tehtävistä prosessikuvaukset esimiesten työskentelyn tueksi. Opinnäytetyön tavoite on tutkia ja kehittää sesonkiravintoloiden esimiesviestintää ja luoda prosessikuvausten avulla halutun kaltaiset, yhtenäiset tavat toimia. Viestinnän prosessikuvaukset toimivat esimiehille muistilistoina organisaation dynaamisessa arjessa, suuren henkilökuntamäärän työn ja työhön liittyvien asioiden organisoimisessa sekä toimittaessa yhteistyössä useiden tavarantoimittajien sekä yrityksen muiden sisäisten toimintojen kanssa. Luodun kirjallisen materiaalin pohjalta myös uusien esimiesten perehdyttäminen sekä viestinnän toimintamallien muutosten tekeminen että niiden kirjaaminen on tulevana kautena helpompaa.

Särkänniemen sesonkiravintoloiden valinta opinnäytetyön toimeksiantajaksi ja tutkimuskohteeksi oli luontevaa, sillä olen työskennellyt Särkänniemessä ravintolaosaston esimiehenä viimeiset neljä kesää ja oman työtiimin toiminnan kehittäminen opinnäytetyön aiheena tuntui mielekkäältä. Keskustelimme viestintään liittyvistä työn mahdollisista teemoista toisen esimieheni, ravintolatoiminnan päällikkö Marjo Salosen, kanssa keväällä 2016 ja päädyimme yhdessä viestinnän kehittämiseen esimiesnäkökulmasta.

1.2 Käsitteet ja teoria

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat esimiesviestintä, prosessien kuvaaminen ja viestinnän prosessointi, joka yhdistää kaksi edellistä aihetta yhdeksi kokonaisuudeksi.

Esimiesviestintä on moniulotteista ja se vaatii työn organisointiin, koordinointiin, valvontaan, delegointiin, käskemiseen ja alaisten kuuntelemiseen sekä ymmärtämiseen liittyviä taitoja. Esimiehen tulee ymmärtää liike-elämän lainalaisuuksia ja pystyä hallitsemaan ihmisten toimintaa, mutta myös saattaa liike-elämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. Esimiesviestintä tapahtuu vuorovaikutuksessa kasvokkain, mutta myös yhä enenevässä määrin sähköisesti ja siksi se edellyttää myös yksilöiden välisessä viestinnässä tarvittavia taitoja. (Puro 2002, 13–16.) Esimiehen tehtäviin kuuluvat työyhteisön vuorovaikutuksesta huolehtiminen ja vuorovaikutuksen ohjaaminen, joiden kautta esimiesviestinnän vaikutukset ulottuvat myös työyhteisön ilmapiiriin muodostumiseen (Eräsalo 2011, 129).

Prosessien kuvaamisen avulla voidaan ymmärtää organisaation kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen. Prosessien kuvaamisen avulla on mahdollista luoda systeeminen näkemys organisaation arvoa luovasta toiminnasta, mikä edistää kokonaisuuksien ja vaikutusten ymmärtämistä, estävää meitä toimimasta kokonaisuuden kannalta haitallisella tavalla ja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Systeemiajattelun suurin käytännön hyöty lielee siinä, että mitä yhtenäisemmällä ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla kokonaisuus ymmärretään, sitä paremmat edellytykset ihmisillä organisaatiossa on tulokselliseen työhön. Erityisen tärkeää systeemin ymmärtäminen on tilanteissa, joissa halutaan muuttaa tai parantaa systeemin toimintaa tai olosuhteissa on tapahtunut merkittävä muutos, johon on tarvetta sopeutua. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36–37.)

Viestinnän prosessointi seuraa liiketoimintaprosessien johtamisen (Business Process Management) perusideaa, jossa keskeistä on analysoida, parantaa, kontrolloida ja hallita liiketoimintaprosesseja ja tavoitteena on hallinnan ja tarkkailun keinoin auttaa organisaatioita järjestämään toimintansa tehokkaammin. Viestinnän prosessoinnissa toiminnon vaiheet kuvataan, niille määritellään tehokas järjestys, vaiheiden vastuulliset kirjataan ja toiminnon yksityiskohdat määritellään. Prosessien määrittely ja kuvaaminen tehostavat viestinnän tekemistä, parantavat viestinnän laatua sekä lisäävät viestinnän toteuttamisen

mielekkyyttä, kun samoilla resursseilla saadaan aikaan enemmän ja laatu paranee. Prosessien avulla johto ja operatiivinen taso varsinaisen viestintätoiminnon ulkopuolelta saadaan sitoutumaan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen ottamalla myös heidät osaksi prosessia ja sitouttamalla heidät jo prosessin suunnitteluvaiheessa. (Korhonen & Rajala 2011, 53–54, 56.)

1.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön ensisijaisia tutkimuskysymyksiä ovat: miten viestinnän prosessikuvauksia luodaan sesonkiravintoloiden esimiesten päivittäisen työn tueksi ja miten prosessikuvaukset tukevat esimiesten työskentelyä ja viestintää? Oleellista on näiden kysymysten lisäksi selvittää: miten prosessikuvauksia käyttävä henkilökunta pääsee osallistumaan kehittämistyöhön sekä kuinka henkilökunnan toiveet voidaan ottaa huomioon prosessikuvauksien suunnitteluvaiheessa?

1.4 Aineisto ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimusmenetelmien triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa, jonka avulla on tarkoitus saada esiin laajempia näkökulmia tutkimuskohteesta (Burgess 1984; Denzin 1970; Hirsjärvi & Hurme 2004, 38–39). Tässä työssä käytettävän menetelmätriangulaation muodostavat tutkimusstrategiat ovat laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja toimintatutkimus, jotka osaltaan ohjaavat tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teorian että käytännön tasolla (Avoimen yliopiston Koppa 2014).

Opinnäytetyötä varten kerätyt haastatteluaineistot perustuvat laadulliseen tutkimukseen ja aineistoja tarkastellaan laadullisen tutkimusperiaatteen mukaan objektiivisesti. Laadullisessa analyysissä tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvotuksiaan tutkimuskohteeseen vaan pyrkii objektiivisesti ymmärtämään haastateltavan henkilön ilmaisuja ja näkökulmia vuorovaikutuksessa tämän kanssa (Kurkela 2016). Opinnäytetyön varsinaisen tutkimusosuuden aineistonhankintamenetelmänä käytettiin laadullista lomakehaastattelua ja se toteutettiin Delfoi-menetelmää mukaillen kahdessa vaiheessa, joihin

molempiin sesonkiravintoloiden esimiehet vastasivat. Lomakehaastatteluita, Delfoi-menetelmää ja haastatteluvastausten sisällönanalyysia käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisesta kertovassa kuudennessa luvussa.

Aineistonhankintamenetelmänä opinnäytetyön viidennen luvun katsaukseen Särkänniemen sisäisen viestinnän tilasta on käytetty teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimittiin keskeiset aiheet, joita haastattelussa olisi tutkimusongelmaan vastaamiseksi välttämätöntä käsitellä ja tavoitteena oli, että vastaaja voi antaa kaikista teema-alueista oman kuvauksensa (Vilka 2005, 101–102). Olennaisinta teemahaastattelussa oli eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä toi tulkittavan äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48).

Toimintatutkimuksen avulla opinnäytetyön tekijän neljän kesän esimieskokemus saadaan hyötykäyttöön ja tuomaan näkemystä sekä viestinnän kehittämistyöhön että esimiesviestinnän tueksi luotavien prosessikaavioiden suunnitteluun ja sisältöön. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen ja se tarkoittaa tutkijan osallistumista tutkimuskohteen toimintaan sekä tutkijan vaikuttamista tutkimuskohteeseen ja sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävällä tavalla (Avoimen yliopiston Koppa 2014). Toimintatutkimukselle ominaista subjektiivista näkökulmaa on pyritty lisäämään työhön vasta laadullisen tutkimuksen toteuttamisen ja sisällönanalyysin jälkeen.

Toimintatutkimuksen aineistonhankintamenetelminä työssä olivat havainnointi eli observointi sekä opinnäytetyön tekijän toiminta osana havainnoitavaa, todellista tutkimuskohteeseen liittyvää yhteisöä. Havainnoinnilla tutkittavasta ilmiöstä saatua haluttavaa tietoa voidaan monipuolistaa, havainnointi voi kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon ja havainnoinnin avulla asiat voidaan nähdä ikään kuin oikeissa yhteyksissään (Grönfors 2001; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa, kun tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. Mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on, sitä perustellumpaa tutkijan aktiivinen vaikuttaminen on. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.)

1.5 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön luvut kaksi, kolme ja neljä ovat teoriakappaleita. Toinen luku käsittelee viestinnän teoriaa ja pureutuu sen tälle työlle tärkeisiin alakohtiin; sisäiseen viestintään, esimiesviestintään sekä viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen. Kolmas luku tutkii prosessiajattelua ja prosessijohtamista, prosessin tunnistamista ja kuvaamista sekä organisaation prosessikeskeistä kehittämistä. Neljäs luku ikään kuin yhdistää kaksi edellistä teorialukua ja käsittelee viestinnän prosessointia: prosessoinnin kulmakiviä, prosessoitavien alueiden valintaa ja viestinnän prosessien määrittelyä käytännössä.

Opinnäytetyön viides luku kertoo perustietoja toimeksiantajayrityksestä eli Tampereen Särkänniemi Oy:stä, sen sesonkiravintoloiden organisaatiosta ja koko organisaation sisäisen viestinnän tilasta kesällä 2016 Särkänniemen viestintä-, markkinointi- ja henkilöstöhallinnon johtaja Tiina Mörttisen haastatteluun perustuen.

Kuudes luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista ja esittelee viestinnän prosessointimalin, jonka mukaisesti esimiesviestinnän prosessointi on tässä opinnäytetyössä toteutettu. Lisäksi luku kertoo, miten ja miksi tietoa kerättiin kaksiosaisilla lomakehaastatteluilla sesonkiravintoloiden esimiehiltä viestinnän prosessoinnin taustaksi ja tueksi, miten tutkimuksen vastaukset on analysoitu ja mikä rooli toimintatutkimuksella oli opinnäytetyön toteuttamisessa.

Seitsemäs luku käsittelee esimiesten kaksiosaisen lomakehaastattelun kautta saatuja tutkimustuloksia. Siinä kuvaillaan sesonkiravintoloiden viestinnän nykytilaa, esimiesviestinnän ongelmakohtia, kehityskohteita ja esimiesten toiveita viestinnän prosessikuvauksiin liittyen.

Kahdeksas luku esittelee tämän työn varsinaiset lopputuotokset eli esimiesviestinnän prosessikuvaukset, jotka ovat syntyneet tutkimuksen johtopäätöksinä. Luku tarjoaa myös kehitysehdotuksia toimeksiantajalle sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Yhdeksäs luku on pohdinta, jossa esitetyt ajatukset ovat syntyneet kehittämistyön aikana ja sen muiden osien kirjoittamisen jälkeen. Työn lopussa ovat lähdeluettelo ja liitteet, jotka tukevat työn muuta runkoa.

2 VIESTINTÄ

2.1 Sisäinen viestintä

Yhteisöviestintä on kaikkea sitä viestintää, jota yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä tapahtuu. Yhteisöviestintä koostuu viestinnästä ja tiedottamisesta, joista ensimmäinen on vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista ja toinen yksisuuntaista. Yhteisöviestintä jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on yhteisön keskinäistä viestintää. Sitä tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin, ja hyvän ilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Ulkoista viestintää harjoitetaan yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja sitä käytetään uutisointiin ja taustoittamiseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–14.)

Juholinin (1999) mukaan sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Kyse on sekä tiedon ja informaation vaihtamisesta että yhteydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Sisäistä viestintää käsitellään runsaasti johtamisen kirjallisuudessa ja sitä kuvataan sekä johtamisen että esimiestyön välttämättömänä osa-alueena, mutta myös osana tiedon hallintaa ja jalostamista, ihmisten motivoimista ja sitoutumista tehtäviinsä ja yhteisöönsä. Organisaation sisäisen toiminnan lisäksi sisäisen viestinnän vaikutukset ovat ratkaisevia myös sen ulkoisen kuvan eli imagon kannalta, joka puolestaan vaikuttaa yhteisön olemassa oloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13.)

Åbergin (1997) mukaan toimiva viestintäjärjestelmä on työyhteisön tavoitteellisen toiminnan edellytys. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. Työyhteisön viestintäjärjestelmä muodostuu kaikista käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. Työyhteisön viestintä on sellaisten sanomien vaihdantaa, joka mahdollistaa eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten yhteisten tavoitteiden toteuttamisen. Kolme seikkaa erottavat työyhteisön viestinnän kahden henkilön tai pienryhmän viestinnästä eli niin kutsutusta keskinäisviestinnästä. Työyhteisön viestintä on tavoitteel-

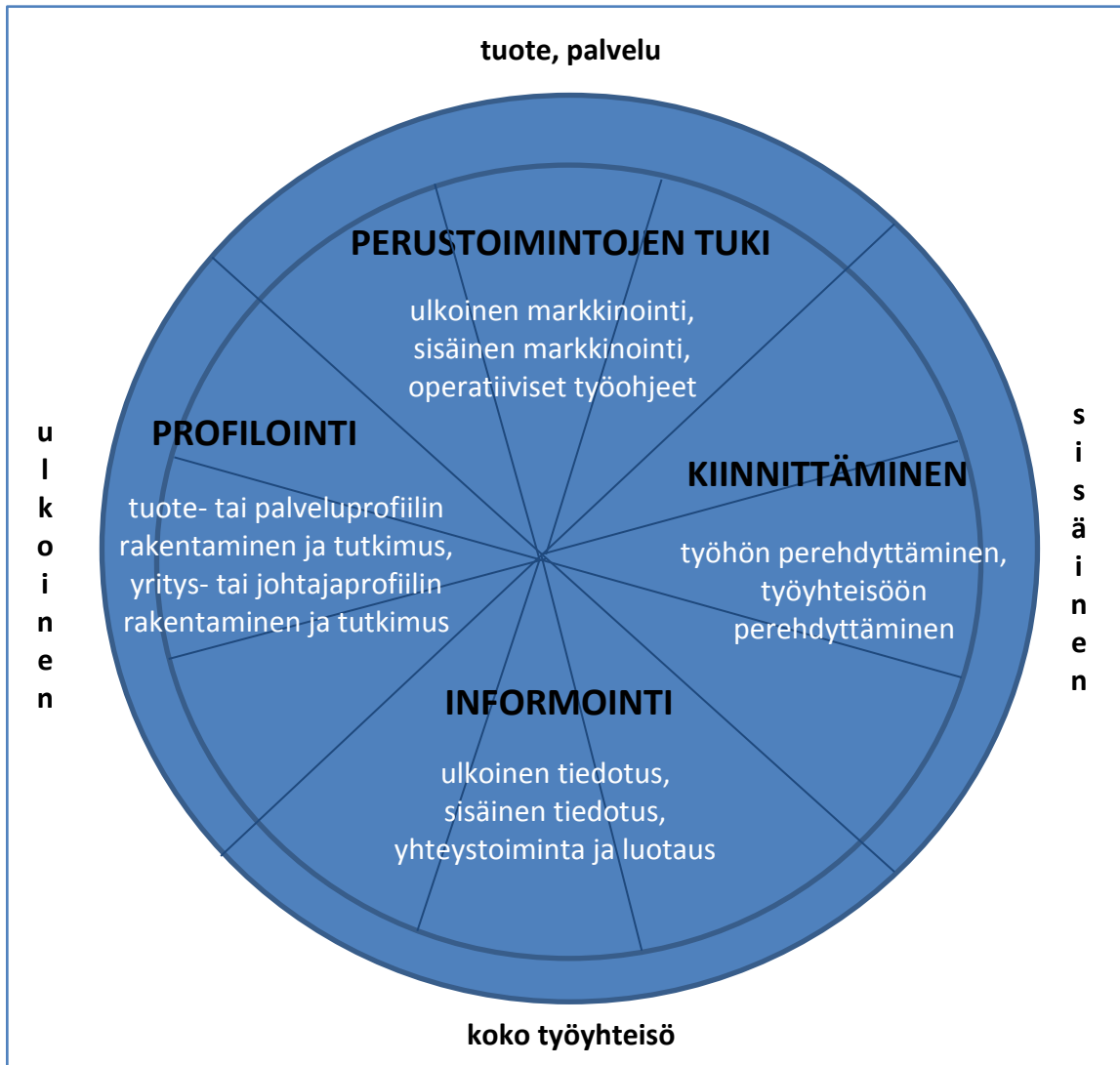
lista ja sitä harjoitetaan organisoiduissa puitteissa, jotka vaikuttavat viestinnän järjestykseen. Lisäksi käytössä on laajasti teknisiä viestimiä, kuten tietokoneet, verkot ja konttoritekniikka. (Åberg 1997, 30–31.)

Yhteistoimintalaki (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä) säätelee sisäistä tiedottamista ja siinä määrätään työnantajan tiedotusvelvollisuus. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajan antamaan seuraavat tiedot: tilinpäätös, selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta, tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma (määrä ja laatu), henkilöstöryhmien palkkatilastot, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio sekä muutokset edellä mainituissa asioissa. Laki on tiedottamista koskeva minimiohjeistus, jonka varaan ei kuitenkaan voi jäädä. Tiedottamisen tulee olla jokapäiväistä ja koko organisaatiota on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tiedottaminen voi vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen tuottavuuteen, koska sillä voidaan minimoida virheitä ja nopeuttaa ja sujuvoittaa toimintaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224–225.)

2.1.1 Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Viestinnän tehtävien määrittely organisaatiossa on tärkeää monestakin syystä. Tehtävien ollessa tiedossa, niitä hoitamaan osataan rekrytoida oikeanlaisia henkilöitä, kyetään realistisesti arvioimaan viestinnän vaatimat resurssit ja koko organisaatio tai ainakin avainhenkilöt, kuten johto, esimiehet, asiantuntijat ja luottamushenkilöt osataan perehdyttää viestintäkäytäntöihin. Ja lopulta, kun tiedetään tavoitteet, voidaan niiden toteutumista myös arvioida. (Juholin 1999, 29.) Tavoitteiden toteutumisen arviointi ja mittaaminen taas takaavat organisaatiolle työkalun, jonka avulla parantaa ja kehittää sen viestintää ja toimintaa.

Nykyisen kaltainen tavoitteellinen yhteisöviestinnän pohja näyttäisi rakentuneen Suomessa 1980-luvulla (Tommila 2012). Vuodesta 1985 sitä on ollut osaltaan muovaamassa kotimaisessa viestintäkirjallisuudessa kuuluisa Åbergin pizza (kuvio 1), joka kuvaa työyhteisön viestinnän eli organisaatioviestinnän sisältöä. Åbergin pizza vastaa kysymykseen, miksi työyhteisössä ylipäätään viestitään eli mitkä ovat työyhteisöviestinnän tehtävät tai funktiot. (Åberg 1997, 32–33.)



KUVIO 1. Åbergin pizza: työyhteisöviestinnän tehtävät (Åberg 1997, 110, muokattu)

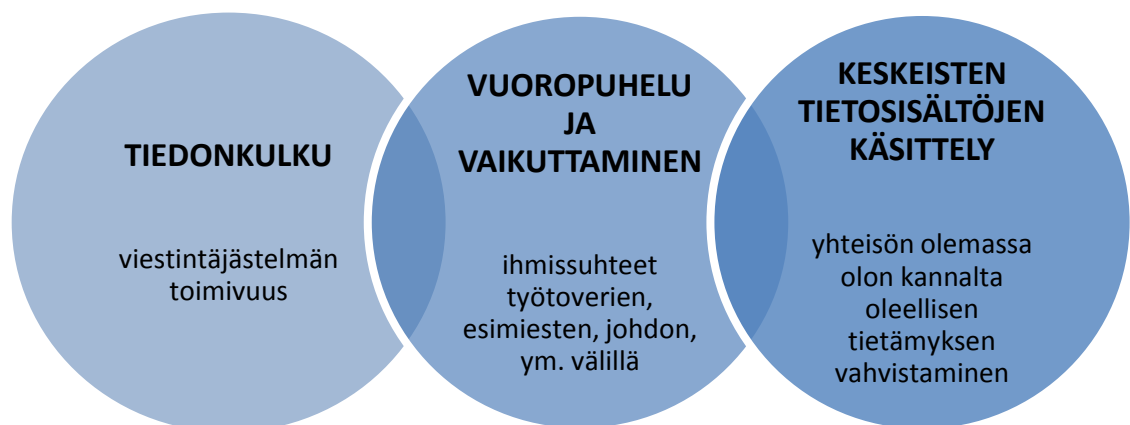
Pizzamallin mukaiset työyhteisöviestinnän tehtävät ovat yhteisön toiminnan tukeminen, profilointi, informointi, kiinnittäminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus, joista viimeistä kuviossa 1 ei erikseen mainita. Neljään ensimmäiseen työyhteisöviestinnän tehtävään, eli toiminnan tukemiseen, profilointiin, informointiin ja työyhteisöön kiinnittämiseen, työyhteisö voi vaikuttaa suoraan ja päättää niistä itse. Samat neljä työyhteisöviestinnän tehtävää vaikuttavat ratkaisevasti ja suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen, ja siksi Åberg (1997) käyttääkin niistä myös yhteisnimitystä *tulosviestintä*. (Åberg 1997, 32–33.)

Yhteisöviestinnän tehtävien kuvaamisen lisäksi Åberg (1997) on tarkastellut pizzamallissaan myös kahta ulottuvuutta: *viestinnän suuntaa* ja *sisällön painopistettä*. Viestinnän suunta tarkoittaa sitä, onko viestinnän painopiste työyhteisön sisäisessä vai ulkoisessa

viestinnässä. Sanomien sisältö tarkoittaa jatkumoa, jonka toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteisiin tai palveluihin liittymät sanomat ja toisessa koko työyhteisöä koskevat sanomat. (Åberg 2007, 109.) Profilointi liittyy vahvasti enemmän organisaation ulkoisen viestintään, kun taas organisaatioon kiinnittäminen, perustoimintojen tuki ja informointi sisäisessä painottuvat viestinnässä.

Juholin (1999) arvioi toistakymmentä vuotta vanhan ja nyt vuonna 2016 vielä vanhemman pizzamallin olevan edelleen toimiva kokonaisuus hahmottamaan yhteisöviestinnän ulottuvuuksia ja toimimaan suunnittelun apuvälineenä. Jokaisen pizzasiivun kohdalla voidaan miettiä, miten viestintä meidän yhteisössämme tukee toimintaa, profiloii organisaatiota, informoi yhteistyö- ja kohderyhmiä, kiinnittää tai sitouttaa heitä yhteisöön ja luo rakentavaa vuorovaikutusta. Malli ei kuitenkaan ole täydellinen, sillä se ei ota huomioon yhteisön arvoja tai kulttuuria, jotka luovat pohjaa viestinnän eri tehtävien toteutumiselle ja ilmiasulle. (Juholin 1999, 32.)

Juholin (2006) sanoo, että eri lähtökohdista tai näkökulmista huolimatta viestinnän tehtäviä pohdittaessa päädytään aina lopulta samoihin asioihin. Jokaisen organisaation on siis itse määriteltävä, miksi viestintätoiminto on olemassa, mihin kaikkeen viestintää tarvitaan ja mitä tehtäviä ja tavoitteita se viestinnälleen asettaa. (Juholin 2006, 48.) Kuviossa 2 hän kiteyttää sisäisen viestinnän tehtävät seuraaviin kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat tiedonkulku, vuoropuhelu ja vaikuttaminen sekä keskeisten tietosisältöjen käsittely (Juholin 1999, 43).



KUVIO 2. Sisäisen viestinnän tehtävät (Juholin 1999, 43–44)

Tiedonkulkuun sisältyy se, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla ja etsittävässä. Vuoropuhelu ja vaikuttaminen tapahtuvat henkilöiden, henkilöstöryhmien, tiimien ja osastojen kesken siten, että jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja häntä kuunnellaan. Keskeisten tietosisältöjen käsittelyyn kuuluvat esimerkiksi organisaation visiot, strategia ja arvot. (Juholin 1999, 43–44.)

Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet eivät eroa toisistaan paljoakaan. Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2004) mukaan sisäisen viestinnän tavoitteita ovat avoin tiedonkulku ja työmotivaation lisääminen, joita Juholinin (1999) sisäisen viestinnän tehtävät (kuvio 2) jo sivusivat. Avointa tiedonkulkua tarvitaan, jotta henkilöstön saa nopeasti ja mahdollisimman rehellisesti tietää yrityksen muutoksista ja uutisista. Kun työntekijät ovat selvillä yrityksen tavoitteista ja tapahtumista sekä omasta asemastaan yhteisössä, työssä viihtyminen ja työmotivaatio lisääntyvät. Hyvä viestintä synnyttää me-henkeä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224.)

Viestinnän tavoiteasetannassa on tärkeää erottaa toisistaan viestinnän tavoitteet ja koko toiminnan tavoitteet ja muistaa, että viestinnän tavoitteet lähtevät yhteisön tavoitteista (Juholin 2006, 102–103). Viestintä ei ole itsetarkoitus, vaan se on yksi johtamisen välineistä ja yhteisön toiminnoista. Viestinnän tärkeimpänä tavoitteena on yhteisön menestys: onnistumisen turvaaminen, tavoitteiden saavuttaminen ja hyvä tulos. Viestintä tukee yhteisön päivittäistä ja pidempiaikaistakin toimintaa hyvin hoidetun yhteydenpidon ja tiedottamisen avulla. Sen avulla rakennetaan tunnettuutta ja työtuttavuutta ja luodaan rakentava ja sympaattinen ilmapiiri niiden keskuuteen, jotka työyhteisön sisällä ja muissa yhteisöissä työskentelevät yhteisten asioiden eteen. (Siukosaari 2002, 30–31.)

2.1.2 Sisäisen viestinnän kanavat ja foorumit

Viestintäkanavat voidaan jaotella usealla eri tavalla ja yksi erottelutapa on jakaa ne kirjallisiin ja suullisiin. *Kirjalliset kanavat* välittävät tietoa tekstin avulla ja niitä ovat esimerkiksi tiedotteet, muistiot, raportit, henkilöstölehti, vuosikertomus, tekstiviestit ja verkkosivut. *Suullisissa kanavissa* viestin välittäminen tapahtuu kasvokkain ja usein keskustellen. Muun muassa kehityskeskustelut, kokoukset, palaverit, neuvottelut ja tiedotustilaisuudet ovat tällaisia tilaisuuksia. Internetin myötä kirjallisten ja suullisten viestintäkanavien onnistuneeseen yhdistämiseen on tarjoutunut myös lukuisia mahdollisuuksia.

Tästä esimerkkinä voivat olla verkkoneuvottelut, joissa osallistujat näkevät toisensa ja kuulevat toisiaan kameran ja mikrofonin välityksellä ja voivat keskustella perinteiseen tapaan sekä sen lisäksi viestiä kirjallisesti chatissä ja vaikkapa jakaa tiedostoja keskenään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51.)

Åberg (2000, 174) jakaa sisäisen viestinnän kanavat *lähi- ja kaukokanaviin*, joiden välityksellä viestintää voidaan toteuttaa *suoraan ja välitettynä*. Suoria viestinnän lähikanavia kutsutaan myös kasvokkaisviestinnäksi, sillä näissä tilanteissa vuorovaikutus on henkilöiden välillä tässä ja nyt. Suoriin lähikanaviin kuuluvat esimiesviestintä, palaute, kehityskeskustelut, vapaamuotoiset kokoontumiset, sisäinen verkostoituminen sekä kokoukset ja palaverit. Suorissa kaukokanavissakin tapahtuu kasvokkaisviestintää, mutta se ei ole yhtä henkilökohtaista kuin suorissa lähikanavissa. Suoria kaukokanavia ovat ylimmän johdon suora yhteydenpito, kokoukset ja neuvottelut, tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt sekä työtoverit muissa yksiköissä. (Juholin 2006, 163–164, 168–169, 174–175.)

Välillinen lähi- ja kaukoviestintä eroavat suorista kanavista siten, että niissä ei kohdata kasvotusten, puhuta, nähdä tai olla fyysisesti läsnä samaan aikaan samassa paikassa.

Välillisiä lähiviestinnän keinoja ovat oman yksikön tiedotteet, ilmoitustaulut, lehdet, verkkoviestintä ja sähköposti. Välillisiä kaukokanavia edustavat muun muassa koko organisaation tiedotteet, ilmoitustaulut, lehdet, toimintakertomukset, tietokannat verkossa, sisäinen radio ja tv, tekstiviestit, verkko ja osaltaan myös joukkoviestimet. (Juholin 2006, 163, 176.)

Viestinnän areenoiden luonnollisesti muuttuessa vuosien kuluessa, mielenkiintoinen kysymys on, miten verkkoviestinnän kehittyminen on muuttanut muiden kanavien käyttöä. Infor Consultingin tutkimukset osoittavat, että verkko on kokonaan tai lähes kokonaan korvannut joitain viestinnän muotoja, kuten pikatiedotteen ja puhelin- tai videouutiset. Useimpien muiden kanavien asema on säilynyt, jolloin verkkoviestintä on tullut niiden rinnalle ja niitä täydentämään. Vaikka uusi virtuaalinen viestintä ja perinteiset viestinnän muodot täydentävätkin toisiaan, sanoo Åberg (2006), että verkkoviestintä ei koskaan voi olla yhtä rikasta kuin reaalin viestintä. Verkkoviestinnässä on vähemmän vihjeitä kuin välittömässä viestinnässä ja vihjeettömyys on verkkoviestinnän haittapuolena niin suuri, että sen muut edut kuten nopeus tai ajasta ja paikasta riippumattomuus eivät korvaa tätä. (Åberg 2006, 109, 113.)

Viestinnän vallankumous -kirjassaan Juholin (2009) puhuu myös verkon, sosiaalisen median, sähköpostin ja intranetin tuomista vaikutuksista työelämään, mutta on korvannut viestinnän kanavajaottelun vaihtoehtoisella ajatuksella erilaisista työfoorumeista. *Fyysinen työtila* on keskeinen viestintäfoorumi, jossa työskennellään, vietetään taukoja sekä kommunikoidaan kollegojen ja sidosryhmien kanssa. Myös työntekoa perinpohjaisesti muuttanutta *viestintäteknologiaa* voidaan pitää työ- ja viestintäfoorumina. *Hybridifoorumi* taas on luova sekoitus eri kommunikaatiomuotoja, jotka syntyvät ihmisten kommunikatiivisuudesta ja itseohjautuvuudesta. Se on yhdistelmä erilaisista foorumeista, joita yksilöt luovat ja yhdistelevät tilanteen mukaan ja jossa oleellista on digitaalisen viestinnän kietoutuminen kaikkeen tekemiseen. Hybridiviestinnässä keskeistä on vain ajantasaisen tiedon välittämisen sijaan myös yhdessä oppiminen ja tekeminen. (Juholin 2009, 73–74.)

Viestintäfoorumit ovat siis vaihtoehto perinteisille viestintäkanaville, jotka pitävät sisällään viestin kulun suoraviivaisen etenemisen lähettäjältä vastaanottajalle. Foorumin etuna kanavaan nähden on sen eksplisiittisesti vuorovaikutteinen tila, johon yhteisön jäsenet tulevat keskustelemaan ja käsittelemään tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Foorumit yhdistävät työyhteisöt ja organisaatiot ulkomaailmaan ja ovat tiedon, mielikuvien, vaikutelmien ja tunnelman vaihtajia suuntaan ja toiseen ja niillä toimitaan spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti. Viestintäfoorumeilla tapahtuu kaikki oleellinen vuorovaikutus joko ihmisten välisenä vuorovaikutuksena kasvatusten tai teknologiaa hyödyntäen. (Juholin 2009, 72–73.)

Viestintäfoorumillakin toimittaessa on tehtävä kanavavalintoja ja valinnassa on huomioitava organisaation omat tarpeet ja tavoitteet. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007) sanovat, että mitä paremmin yritys onnistuu valitsemaan viestiinsä ja sen kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat, sitä paremmin organisaation viestintä onnistuu. Viestintäkanavaa valitessaan kannattaa miettiä, miten hyvin kanava sopii viestiin ja kohderyhmälle, säilyykö viesti muuttumattomana, saavatko vastaanottajat viestin sopivaan aikaan, edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno ja voidaanko viestissä tarvittaessa hyödyntää useaa esitystapaa, esimerkiksi tekstiä, kuvaa ja ääntä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50–51.) Tärkeä pointti viestintäkanavien valintaan liittyen on myös se, että viestintäteknikan nopean kehityksen myötä menestyvän yrityksen on huolehdittava siitä, että työntekijät hallitsevat uusimmat tekniset viestintävälineet (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227).

2.1.3 Sisäisen viestinnän haasteet

Åbergin (2006) mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä. Haasteista ensimmäinen on *tietojen liikkuminen*. Hyvin monessa yrityksessä tietojen liian vähän liikkumisen vuoksi syntyy uutistyhjiötä. Uutistyhjiö tarkoittaa tilannetta, jossa ihmiset tietävät, että jotakin on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Ongelmana on, että tällaisessa tilanteessa puskaradio virittyy täyttämään tyhjiötä, joka täyttyy aina. Puskaradiolla Åberg (1989) tarkoittaa yhteyksiä työpaikan henkilöihin, joita ei tunneta kovin hyvin, mutta joiden kanssa on lähes päivittäistä sosiaalista keskustelua, jonka uskottavuus ei välttämättä ole korkea. Uutistyhjiötilanteen välttämiseksi paras keino on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Pääsääntö on, että kaikki sellaiset tiedot, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita, kuten organisaatiomuutokset, nimitykset tai suuret kaupat on laitettava liikkeelle. (Åberg 2006, 111–112; Åberg 1989, 185, 305–306.)

Toinen haaste ovat *tietovarastot ja verkot*. Hajautetuissa tietokannoissa kautta yleensä osa tiedoista on sellaisia, että niiden täytyisi olla paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä niihin käsiksi. Tiedontarvitsijoilla on niihin pääsy suoraan verkon tai tietokannan hoitajan kautta. Tässä pääsääntö on, että ne tiedot laitetaan varastoon, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita. Näiden heräämistä on kuitenkin vaikea ennakoida. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi jonkin hankkeen etenemiseen liittyvät tiedot, henkilöstöedut, menettelyt sairaustapauksissa tai ulkomaankomennuksilla. (Åberg 2006, 112.)

Kolmas haaste ovat *esimiehet*, jotka ovat linkkejä oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välissä. Esimies tuntee oman yksikkönsä toiminnan ja sen lisäksi on tarkoituksen mukaista ja toivottavaa, että hänellä on myös laajempi perspektiivi koko työyhteisön toimintaan. Yleisten tietojen räätälöinti omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin ovat esimiehen tiedotusvastuulla. (Åberg 2006, 112.)

Neljäntenä haasteena ovat erilaiset *tietotorit ja ahaa-aukiot* (Åberg 2006, 112). Silakiven (1996) mukaan ne ovat fyysisiä tiloja, joissa väki voi lepuuttaa aivojaan, saada virikkeitä ja heittää ilmaan villejä ideoita. Tietotoreilla ja ahaa-aukioilla harjoitetaan tietyllä hetkellä paikalla olevien kesken satunnaisviestintää, jonka kautta kerrotaan syntyneen monia luovia ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 2000, 175.) Tällaista satunnaisviestintää suosivat monet modernit yritykset (Åberg 2006, 112).

Åbergin (2006) esittämien haasteiden lisäksi myös *hyvin erilaiset viestintäkäytännöt* sekä *tiedon karsiminen ja kohdistaminen* lisäävät sisäisen viestinnän haasteellisuutta. Puron (2004) mukaan viestinnän perustavoitteisiin kohdistuu vakavia riskejä, jos vallalla on toisistaan paljon poikkeavia käytäntöjä. Hyvin erilaiset viestintätavat, erot viestintäkanavien käytössä sekä muut epäselvyydet aiheuttavat viestinnän nopeuden heikkenemistä, sisällön täsmentymättä jäämistä ja mahdollisesti vastaanottajan tavoittamatta jäämistä. Hänen mielestään yhtenäisyys on avaintekijä organisaation ohjaamiselle ja johtamiselle, mikä pätee myös viestinnän johtamisessa. (Puro 2004, 103.)

Siukosaaren (2002) mukaan selvä sisäisen tiedottamisen haaste on tietojen eli niitä välittävien sanomien karsiminen ja kohdentaminen. Kun tiedottamisen tavoitteena on oikean tiedon lähettäminen oikeille vastaanottajille, ovat karsiminen ja kohdentaminen ainoita keinoja, joilla vastaanottajien huomio saadaan kiinnittymään oikeisiin ja tärkeisiin sanomiin, sanomien arvo kasvamaan ja koko tiedotuksen merkitys säilymään. Jotta tiedota onnistuu poimia vain tarvittava oikeita henkilöitä varten, on työtovereiden toimenkuvat ja tehtävät tunnettava sekä jokaisen työyhteisön päätöksentekijän, uuden tiedon tuottajan ja tiedon vastaanottajan mietittävä, kuka muu talossa hyötyisi tästä uudesta tiedosta yhteisessä tuloksen teossa. (Siukosaari 2002, 81, 83.)

2.2 Esimiesviestintä

Åberg (2006) on aikoinaan tutkinut väitöskirjassaan 18 suomalaisen teollisuusyrityksen viestintää, jossa selvitettiin, minkä tietolähteiden puoleen henkilöstö kääntyi tarvittaessa erilaisia työtään, yksikköään tai koko yritystä koskevia tietoja. Yritysten välillä oli luonnollisesti suuriakin eroja, mutta eräitä yleistyksiä voidaan esittää. Omaa työtä koskevien tietojen tärkein lähde oli oma esimies. Omaa työ- tai tulosyksikköä koskevat tiedot saatiin myös lähimmältä esimieheltä tai osastokokouksista. Koko työyhteisöä koskevat tiedot saatiin edelleen omalta esimieheltä, tiedotustilaisuuksista, henkilöstölehddestä tai toimitusjohtajan katsauksesta. (Åberg 2006, 109.) Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan kiistattomasti todeta, että esimies on erittäin keskeisessä asemassa organisaation tiedonkulun kannalta.

Yhteisöviestinnästä ja tiedottamisesta on puhuttu jo pitkään, mutta käsite *johtamisviestintä*, joka tarkoittaa esimiehen alaistensa kanssa harjoittamaa viestintää, on tullut käyttöön vasta 2000-luvulla. Sitä taustaa vasten, että monet esimiehet kokevat viestinnän vaikeaksi, ja alaiset valittavat saavansa liian vähän ja kannustusta, Salminen (2006) ihmettelee, ettei viestintään ole kiinnitetty enemmän huomiota, eikä viestinnän vuorovaikutuksellista perusolemusta aina ymmärretä. Viime vuosina johtamisviestinnän merkitystä on kuitenkin alettu ymmärtää paremmin ja nykyään yhä useampi esimies törmää viestintätaitojen välttämättömyyteen omassa työssään. (Salminen 2006, 115, 117; Salminen 2000.)

Salminen (2006) näkee, että johtaminen itsessään on viestintää. Hänen mielestään esimiehen ensisijainen tehtävä on antaa johtamalleen organisaatiolleen suunta ja reagoida poikkeamiin sekä tarkastella organisaation toimintaa koko yrityksen näkökulmasta ja pitää huolta yrityksen tavoitteiden ja asiakasnäkökulman säilymisestä organisaation toiminnan suuntaajina. Edellä mainittujen lisäksi esimies vastaa oman ryhmänsä toiminnan taloudesta ja taloudellisuudesta. (Salminen 2006, 23–25, 110.)

Järvisen (2001) mukaan esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti, mutta henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen eivät ole irrallisia tälle tehtävälle. Johtamistyössä tarvitaan keskustelua, koska sen avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Tämän päivän esimiehen on tärkeää sekä liikkua työntekijöidensä parissa ja siten osoittaa kiinnostusta alaistensa työhön että osata tehdä päätöksiä ja ratkaisuja itsenäisesti ja joskus jopa lainkaan kuulematta henkilöstöään. (Järvinen 2001, 16, 27.)

Esimiesviestintä vaatii olemista eri suunnista tulevien tietojen tulkkina ja soveltajana eri kohderyhmille ja henkilöille (Siukosaari 2002, 92). Esimiehen rooleissa korostuu tilanteen mukaan valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttävä. Esimiestyöhön kuuluu monenlaisia tehtäviä, jotka perustuvat lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin. Vuorovaikutus kuuluu esimiestyöhön monin tavoin, sillä esimerkiksi liiketoiminta edellyttää sujuvaa tiedon kulua, saumatonta yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perusta, eikä oppimista tai kehittymistä voi tapahtua ilman vuorovaikutusta. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat

esimiestyön onnistumisen edellytys, sillä työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. (Hyppänen 2013, 13, 37.)

Keskustelun ja vuorovaikutuksellisuuden lisäksi esimiesviestintään liittyy muitakin vastuita viestinnästä. Piilin (2006) mukaan esimiehen viestintävastuuihin sisältyvät muun muassa päivittäinen työviestintä eli toimeksiannot, palaute, tuki ja kannustus, menettelytapojen selventäminen, asioiden käsittely palaverissa ja epävirallisissa yhteyksissä sekä sen selvittäminen työntekijöille, miten heidän käytännön työtehtävät linkittyvät organisaation visioon ja tavoitteisiin. Rekrytointi ja uuden työtyöntekijän perehdyttäminen työhön, yhteisöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin kuuluvat esimiehelle. Lisäksi esimiehen viestintävastuulla ovat hyvän työilmapiirin luominen ja avoimen kommunikaation ylläpitäminen, mutta myös tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut, jotka ovat tärkeitä toiminnan suunnittelun ja alaisten tyytyväisyyden kannalta. Viitala (2003) sanoo, että tutkimusten mukaan alaiset arvioivat esimiehensä myönteisemmin silloin, kun kehityskeskusteluja käydään ja he saavat rakentavaa palautetta toiminnastaan. (Piili 2006, 70–71.)

Juholinin (2009) näkemys esimiehen työstä on, että se on mitä suurimmassa määrin ajantasaisen tiedon vaihdantaa. Hänen mukaansa esimiehen avainasema ajantasaisen tiedon vaihdannassa korostuu kolmessa seuraavassa tapauksessa. Ensimmäkin, kun esimiehellä on sellaista tietoa tai kokemuksia, joita muille ei varmasti ole. Toiseksi, kun hänellä on esimiehellä tietoa, jota organisaation jäsenet eivät osaa kysyä tai etsiä. Tai kolmanneksi, kun esimiehellä on sellaista tietoa, jota on hankala tai mahdoton saada muualta kuin häneltä. (Juholin 2006, 93.)

Esimiehen pitää käsittää, että tehtävänsä vuoksi hän on monessa suhteessa etulyöntiasemassa työyhteisössään. Hänellä on tietoa ja näkemyksiä ajallisesti ennen alaisiaan ja usein myös laadullisesti jäsentyneempää tietoa kuin muilla. Tietoa on helposti määrällisestikin enemmän, koska esimies työnsä puolesta osallistuu erilaisiin keskusteluihin ja foorumeille, jonne kaikilla ei ole pääsyä. Esimiehen vastuulla on välittää kiireellinen ajantasaistieto organisaatiossa mahdollisimman nopeasti eteenpäin. Tiedolla kuormittamista ja puuduttamista olisi kuitenkin kaikin tavoin vältettävä, sillä se vähentää myös yksilöiden kuormittumista. Jotta esimies osaa eri tilanteissa arvioida, mikä tieto on tärkeää kenellekin, on hänen tunnettava oma organisaationsa ja yhteisönsä hyvin. (Juholin 2006, 96–97.)

Esimiehen tehtävä ja esimiesviestintä ovat moninaisia ja haastavia. Esimiehen tehtävistä on pitkä ja vaativa ja häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia eri tahoilta. Esimiesviestinnän vaatimukset huomioiden ei ole yhdentekevää, keitä esimieheksi valitaan. Esimiestehtäviin on aiemmin valittu kauimmin talossa olleet tai itse työnteossa parhaiten ansioituneet, mutta nykyisin yhä useammassa organisaatiossa valinnat tehdään myös tulevan esimiehen esimies- ja viestintätaidot huomioiden. Haastavuutensa vastapainoksi esimiestyö on kuitenkin myös äärimmäisen antoisaa ja kehittävää, eikä esimies onneksi ole tehtävässään yksin: organisaation koosta riippuen esimiehellä on tukenaan oma esimies, kollegoita ja organisaation johto. Suurissa organisaatioissa on usein myös oma henkilöstöasiantuntijoiden yksikkö, josta esimies voi saada monenlaista apua ja tukea tehtävänsä. (Hyppänen 2013, 16; Salminen 2006, 21; Siukosaari 2002, 92–93.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiesviestinnän tavoite on selkeä: tietoisuuden lisääminen omassa yksikössä kaikesta, mikä liittyy tuloksentekijään, työntekoon ja taloon, mutta sen ohella myös oman yksikön ja koko talon hyvä ilmapiiri. Esimiehen vastuulla ovat tiedon hankinta ja vastaanottaminen sekä tietojen yhdistely ja arviointi; mikä merkitys niillä on vastaanottajille ja mitä tiedolla tehdään. Esimies huolehtii sanomista, niiden sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta ja valitsee kanavat ja keinot, joilla välittää sanomia eteenpäin. Lisäksi esimieheltä vaaditaan kykyä priorisoida ja miettiä tiedonvälityksen merkitystä oman panostuksensa osalta: paljonko ajatuksia, aikaa ja rahaa viestintää on laitettava, jotta viestintä tukisi yksikön tuloksentekoa. (Siukosaari 2002, 93.)

2.3 Viestinnän suunnittelu

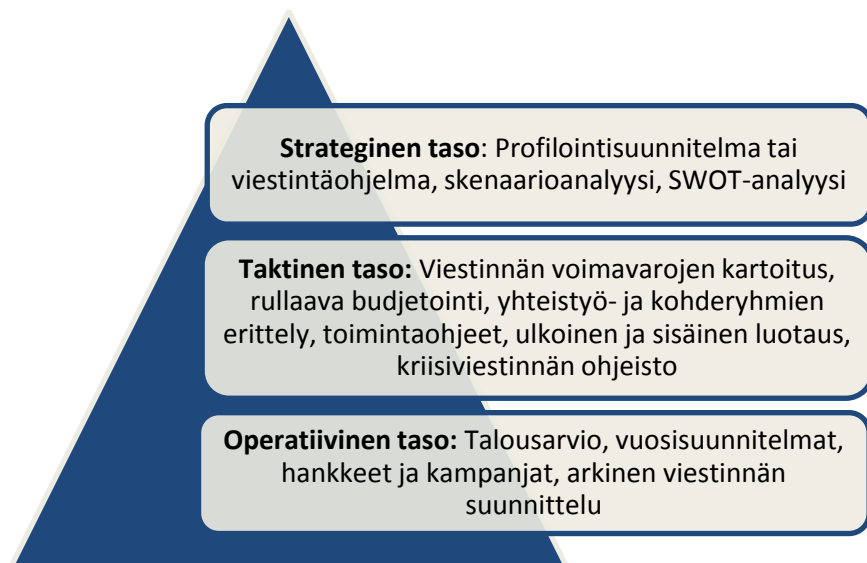
Viestinnän tarkoitus on tukea liiketoimintaa, ja siksi hyvän yritysjohton tulisi suunnitella viestintää samalla, kun se suunnittelee liiketoimintaa. Viestinnän suunnittelulla voidaan edistää yrityksen haluaman yrityskuvan rakentumista, vähentää mahdollisia yllätyksiä, tehdä yllätyksistä hallittavampia sekä tehostaa kaikkien ajankäyttöä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 92–93.) Vaikka viestinnän käytännön toteutus on hajautettu, tulee viestinnästä vastaavan johtajan tarkastella yhteisön viestintää kokonaisuutena (Åberg 1997, 174).

Mantereen (2008) kokemuksen mukaan useimmat liikkeenjohtajat, organisaatioviestinnän ammattilaiset ja jopa liikkeenjohton sekä viestinnän tutkijat allekirjoittavat väitteen:

”Organisaatioviestinnän tulee perustua organisaation strategiaan.” Mantere sanoo, että kaikilla organisaatiolla on oltava nykypäivän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä strategia, joka kertoo organisaation keskeisimmistä valinnoista ympäristössään. Kaikkien organisaatioiden tavoitteena ja pyrkimyksenä on ennen kaikkea menestyä ja strategioita tehdään, jotta organisaatiot menestyisivät tehtävässään. Strategian tulisi olla organisaation keskeisin toimintaa ohjaava toiminto, jota viestintä ja kaikki muut organisaation toiminnot tukevat. (Mantere 2008, 39.)

Korhosen ja Rajalan (2011) mukaan organisaatio menestyy hyvin viestinnässään, kun viestintä on olennainen osa koko organisaation strategiaa. Menestymisen edellytyksenä on, että viestintästrategia ja sen yhdessä suunnitellut periaatteet ja vastuut ovat kaikilla tiedossa ja niille on laaja hyväksyntä. Hyvä viestintästrategia pitää sisällään ainakin sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, kanavarakenteen sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit. Parhaimmillaan viestintästrategia ohjaa toimintaa vuoden jokaisena päivänä ja päivittyy organisaation kehittyessä. (Korhonen & Rajala 2011, 26–28.)

Viestintä voidaan nähdä organisaation voimavarana, jota on suunniteltava, johdettava ja valvottava, kuten muitakin resursseja. Åbergin (1997) yhteisöviestinnän suunnittelumallissa (kuvio 3) on kolme tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Viestinnän suunnittelun työkalut vaihtelevat eri tasoilla suunnittelujänteen pituuden ja suunnittelun substanssin mukaan. (Åberg 1997, 173–174, 176.)



Kuvio 3. Viestinnän suunnittelumalli (Åberg 1997, 176)

Viestinnän strategisen suunnittelun tähtäin on pitkällä ja perusta työyhteisön kokonaisstrategiassa. Viestinnän strategisen tason suunnittelussa on kyse niiden viestinnän peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita. Kuviossa 3 mainitut profiilisuunnitelma tai viestintäohjelma ovat dokumentteja, joissa viestintästrategia käytännössä ilmaistaan. Skenaarioanalyysissa työyhteisölle hahmotetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden tiloja ja se on yksi esimerkki suunnittelun apuna käytettävästä ennustemenetelmästä, jolla strategisia elementtejä hahmotetaan. Myös SWOT-analyysi kuuluu strategisen suunnittelun työkaluihin. (Åberg 1997, 81, 174–176.)

Taktisen tason suunnittelussa on kyse resurssien sitomisen suunnittelusta. Sen työkaluja ovat muun muassa erilaiset operaatioanalyttiset menetelmät, joiden avulla pyritään arvioimaan voimavarojen erilaisen kohdentamisen vaikutuksia sekä rullaava budjetointi, jonka aikajänne on kolmesta viiteen vuoteen. Taktiseen suunnitteluun kuuluvat myös viestinnän eri osa-alueiden toimintaohjeet, yhteistyö- ja kohderyhmien erittely sekä ulkoinen ja sisäinen luotaus että kriisiviestinnän ohjeistaminen. (Åberg 1997, 174–175.)

Operatiivisen tason suunnittelua sitovat resurssit ja tähtäin on korkeintaan yhden vuoden päässä. Tyypillisiä operatiivisen tason suunnittelumenetelmiä ovat budjetin laatiminen sekä hanke- ja kampanjasuunnittelu ja projekti aikataulut, toimintaohjelmat, resurssikaa- viot sekä verkkosuunnittelu voivat olla suunnittelussa käytettäviä apuvälineitä. Operatiivisen tason viestintäsuunnitelmia ovat tavallisesti yhteisöviestinnän eri osa-alueiden talousarvio, vuosisuunnitelmat ja kampanjasuunnitelmat. (Åberg 1997, 175.)

2.4 Viestinnän kehittäminen

Puron (2004) mukaan viestinnän kehittämisen ja tehostamisen tulisi nojata kahteen kulmakiveen. Ensinnäkin, organisaation perustehtävien toteuttamisen tulee olla viestinnän kehittämisen lähtökohta ja toiseksi, viestinnän kehittämisen tavoite kilpailukykyyn parantaminen tai toiminnan tehostaminen. Vaikka nykypäivän viestintä on hyvin nopeatempoista ja sellaisenaan mielenkiintoista, ei innostumisen yksittäisestä viestinnän tai viestintäteknologian osa-alueesta saisi antaa hämärää ajattelua. On tietenkin hyvä jatkuvasti kartoittaa viestintää tehostavia teknologiauutuuksia, mutta mitään mittavia laitteistohan-

kintoja ei pitäisi tehdä trendin aallonharjalla ja hämärtyneen viestinnän kokonaiskäsitteksen kustannuksella. Viestinnän kehittämisen näkökulmasta resurssien käyttäminen olemassa olevien viestintäratkaisujen tehostamiseen ja tulevien järjestelmien pohjustaminen on kannattavampaa. (Puro 2004, 105–106.)

Viestinnän kehittämisessä on kyse kolmentasoisesta muutoksen hallinnasta: ensimmäinen taso on *teknologinen muutos*, toinen *käytäntöjen muutos* ja kolmas *ajattelutapojen muutos* (kuvio 4). Teknologiseen muutokseen sisältyvät uusien järjestelmien asentaminen, käyttöönotto sekä henkilökunnan kouluttaminen. Teknologinen taso on muutoksista pienin askel todelliseen muutokseen, sillä kouluttaminen vaatii koko henkilöstön sitouttamista sekä henkilöstön erilaisten teknologian käyttötapojen mieltymysten huomioimista. Paljon teknologista työläämpää on käytäntöjen muutoksen toteuttaminen, sillä siinä henkilökunnan koulutuksen tärkeys korostuu entisestään; ei voida olettaa, että esimerkiksi informointi uudesta intrapohjaisesta sähköpostijärjestelmästä saisi aikaan henkilöstön itseohjautuvaa järjestelmän soveltamista, vaan viestinnän kehittämisestä vastaavalta henkilöltä vaaditaan muutoksen läpiviemiseksi paljon aktiivisempaa otetta. (Puro 2004, 106–107.)



Kuvio 4. Kolme hallittavaa muutostasoa viestinnän kehittämisessä (Puro 2004, 106–107)

Kaikista kolmesta haastavin taso viestinnän kehittämisen hallinnassa liittyy ajattelutapoihin ja henkiseen muutokseen. Ajattelutapojen muutos käsittää henkilöstön sitouttamisen muutokseen ja vaatii koko henkilöstöltä seuraavien perustavoitteiden sisäistämistä: uusi viestintäteknologia ja -tavat nopeuttavat koko organisaation päätöksentekoa ja tilanteisiin reagoimista sekä parantavat tiedon saavutettavuutta ja edesauttavat sitä, että toiminta on entistä tavoitteellisempaa, suunnitelmallisempaa ja koordinoitumpaa. (Puro 2004, 109–110.)

Koska kehittämiseen liittyy aina jonkin tasoisen muutoksen hallintaa, käsitellään tässä lyhyesti myös muutoksen johtamista. Puron (2003) mukaan muutostilanteisiin liittyvät vaikeudet usein liittyvät siihen, että viestintä toteutetaan epätarkoituksenmukaisesti. Muutostilanteen onnistumisen kannalta keskeistä on, että ne viestinnän kanavat ja keinot, joita muutosviestinnässä käytetään, vastaavat työyhteisön tarvetta. Perussääntönä muutosviestinnässä voidaan pitää sitä, mitä tiukempi muutos on, sitä lähemmäksi ruohonjuuritasa viestinnän kanavien valinnassa tullaan. (Puro 2003, 110–111.) On hyvä kuitenkin pitää mielessä, että muutosviestintä ei ole mikään varsinainen viestinnän laji, vaan ammattimaista perusviestintää, jossa tarvitaan erityisen hyviä vuorovaikutuksen ja osallistamisen keinoja (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 9).

Sellaiset muutokset, jotka todella muuttavat jotain omassa työssä, on kerrottava henkilökohtaisesti, ei välillisten viestintäkanavien kautta. Kasvotusten viestinnässä on toisaalta kyse arvostuksesta ja siitä, että annetaan mahdollisuus kysyä. Henkilökohtaisen kanavan käyttäminen vaatii ensisijaisesti aikaa, ja sen vuoksi hyvään muutoksenhallintaan kuuluu ennakointi. Jos nähdään, että muutos tapahtuu jossain vaiheessa, on parempi reagoida siihen liian ajoissa kuin liian myöhään, vaikka kaikista yksityiskohdista ei vielä olisikaan mahdollista koko työyhteisön kesken avoimesti keskustella. (Puro 2003, 110–111.)

Järvisen (2008) mukaan muuttumattomuuden ja pysyvyyden aikakaudesta on siirrytty kiihtyvän muutoksen tilaan, josta selviytymiseksi työntekijällä on kuitenkin hyvin monenlaisia sopeutumisen ja asennoitumisen tapoja. Hyviä muutoksenhallintakeinoja ovat esimerkiksi myönteinen asenne ja realiteettien hyväksyminen, mikä ei tietystikään tarkoita kriitikittömyyttä, vaan avointa näkemystä uusille asioille. Muutostilanteessa kannattaa keskittyä ja laittaa energiansa lähinnä niihin asioihin, joihin voi itse vaikuttaa. (Järvinen 2008, 144–146.)

3 PROSESSIT

3.1 Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen

Korhonen ja Rajala (2011) määrittelevät *prosessi*-termin liiketoimintaympäristössä seuraavasti: se on systemaattinen sarja toisiinsa liittyviä, ennalta määriteltyjä toimintoja, jotka tähtäävät tiettyyn lopputulokseen. Prosessi on mikä tahansa toiminto, joka sisältää useita vaiheita, suoritetaan aina samalla tavalla ja tuottaa aina samanlaisen lopputuloksen. Prosessi voi olla organisaation viestintätoiminto kokonaisuudessaan tai vain yksi operatiivinen aktiviteetti viestinnän sisällä. Prosessin lopputulos voi olla vaikkapa uuden työntekijän rekrytointi tai ravintola-annoksen valmistaminen. (Korhonen & Rajala 2011, 54–55.)

Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan: ”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotokseksi.” Myös heidän mielestään mikä tahansa organisaation toiminto tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Kiinnostavimpia prosesseja ovat kuitenkin ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaationa menestymisen kannalta. Näitä prosesseja nimitetään usein liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi tai avainprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Laamasen (2007) oma yhteenveto prosessin käsitteestä on, että prosessi koostuu toiminnasta (activity), resursseista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskyky (performance). Hän korostaa prosessin koostuvan toimenpiteiden sarjan lisäksi myös resursseista (kuvio 5). Hänen mielestään prosessin määrittely ainoastaan toimintana on puutteellinen määritelmä, sillä toimintaa ei ole hyödyllistä jäsentää ilman resursseja. Prosessin määritelmässä resurssien tilalla voidaan käyttää sanaa panokset, joita voivat olla esimerkiksi materiaalit ja ihmiset. Resursseja tai panoksia ei kuitenkaan saa sekoittaa syötteisiin (input), jotka ovat prosessissa jalostuvaa tietoa ja materiaalia. (Laamanen 2007, 20.)



KUVIO 5. ”Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit” (Laamanen 2007, 20)

Kuvion 5 mukaisen toimintaprosessin avulla saadaan aikaan tulokset, joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sekä prosessin tuotteita tai palvelua (output) että prosessilla aikaan saatavaa suorituskykyä (performance). Kuvio 5 mallintaa myös prosessiajattelun yksinkertaista perusideaa, jossa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Siinä mietitään, millä tuotteilla ja palveluilla (output) tarpeet voidaan tyydyttää ja suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), jolla halutut tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Lisäksi selvitetään, mitä syötteitä eli tietoja ja materiaalia (input) prosessin toteuttamiseen tarvitaan ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen 2007, 19–21.)

1900-luvun alun taylorismi ja 1950-luvulla alkunsa saaneet tavoite- ja tulosjohtaminen perustuivat siihen, että tulevaa kehitystä voidaan kohtuudella ennustaa ja näiden ennusteiden varassa suunnitella toimintaa ja tehdä mielekkäitä päätöksiä resurssien käytöstä. Tänä päivänä menestyksen avaimet riippuvat kuitenkin entistä vähemmän tuotantokapasiteetista, organisaation koosta tai käytettävissä olevista taloudellisista resursseista. Tärkeimpiä ovat organisaation kyvykkyydet, kuten osaaminen, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus. (Laamanen ja Tinnilä 2009, 6.)

Globaali kansainvälinen kilpailu, tietoverkkojen kehitys ja tiedon digitalisointi, kuljetusjärjestelmien parantuminen, liikkuvuuden lisääntyminen, monenlaiset ympäristömuutokset, uudenlaiset internetpohjaiset liiketoimintamallit, yhä kiristyvät tuotantovaatimukset, ostokäyttäytymisen ja ikärakenteen muutokset muuttavat organisaatioiden toimintaympäristöä ja pärjäämisen haasteita pysyvästi. Liiketoimintaympäristön ja -toiminnan monimutkaisuuden lisääntyessä on syntynyt tarve myös uudelle johtamistavalle. Yksi lähestymistapa tähän haasteeseen vastaamisessa on prosessijohtaminen – organisaation

toiminnan ymmärtäminen arvoa luovana prosessien verkkona. (Laamanen ja Tinnilä 2009, 6.)

Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan prosessijohtamisen lähtökohtana ajatus siitä, että kun organisaatio luo asiakkaalle riittävästi arvoa kustannuksiin nähden, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestykseen. Prosessiajattelun perususkomukseen kuuluu, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä toimintojen ketjua eli arvon luomista tulee johtaa ja tässä prosessissa saadaan aikaseksi organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen ja Tinnilä 2009, 10.)

Prosessijohtamisen tavoitteet eivät oikeastaan eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, joita ovat hyvä taloudellinen tulos, asiakastyytyväisyys, korkea tuottavuus sekä henkilökunnan aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Prosessijohtamiselle ominaista on organisaation avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja jatkuva intensiivinen parantaminen. Prosessijohtamisen tarkoituksena on mallintaa organisaation liiketoiminnan logiikka organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuihin eli prosesseihin ja kehittää niitä asiakkaalle paremman arvon luomiseksi. Jatkuvan kehittämisen ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja henkilöstö hahmottaa ja hallitsee organisaation liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin. (Laamanen ja Tinnilä 2009, 6–7.)

Prosessiajattelussa liiketoimintaprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja joiden kautta asiakastyytyväisyys synnytetään. Ydinprosessit ovat keskeisiä liiketoiminnalle, liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun ja muodostavat organisaation tulovirran. Ne käynnistyvät asiakkaasta (tilauksen laadinta) tai asiakasodotuksista ja päättyvät asiakkaaseen (tavara vastaanotettu) tai asiakastyytyvyyteen. Ydinprosessit vaativat toimiakseen tukiprosessinsa, joiden tuottamille suoritteille ydinprosessit ovat niin sanottuja asiakkaita. (Laamanen & Tuominen 2011, 21.)

Hyvä palvelu perustuu onnistuneesti jäsenneltyihin prosesseihin, jotka parhaimmillaan ulottuvat asiakkaalta asiakkaalle ja toimivat imuohjauksella. Imuperiaate tai JOT-periaate (Juuri Oikeaan Tarpeeseen) tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sellaista prosessia, joka käynnistyy asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen sijaan, että toimintaa suunniteltaisiin tuontantolähtöisesti. Useat tavaroita tuottavat yritykset ovat siirtyneet soveltamaan tätä

periaatetta ja saaneet sen ansiosta vähennettyä toimintaan sitoutunutta pääomaa ja parannettua palvelukykyä huomattavasti. Mahdollisesti vahvin konsepti, jonka perusidea noudattelee imuohjausta, on Lean /55/. (Laamanen & Tuominen 2011, 22.)

Prosessit kulkevat yli osasto- ja yritysrajojen. Pelkkien tuotteiden (tai palvelujen) sijaan yrityksen kilpailevat koko sillä ketjulla, joka niiden tuottamiseen, käyttöön ja kierrätykseen liittyy. Olennaista on, että prosessit nähdään kokonaisuuksina, joilla yritykset tai yritysketjut kilpailevat. Prosessien kehittäminen yli osasto- ja jopa omistajarajojen on mittava uusi haaste yritysjohdolle. Usein tämä ongelma ratkaistaan nimeämällä prosessien omistajat, jotka ovat vastuussa koko prosessin tehokkaasta toiminnasta ja prosessin jatkuvasta parantamisesta yhteistyössä osastojen kanssa sovitun työnjaon mukaisesti. (Laamanen & Tuominen 2011, 22.)

3.2 Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen ovat keino tehdä organisaation käytännön työtä näkyväksi ja luoda siihen järjestystä. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat henkilöstöä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuuden edellytyksenä ovat kokonaisuuden ymmärtäminen ja kaikkien tarpeellisten tietojen saaminen organisaation toiminnasta. Toiminnan kehittämistä on aikaisemmin pidetty irrallisena osana ja lisävaivana varsinaisessa työssä. Nyt ajatellaan enemmänkin niin, että toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. (Laamanen 2007, 23.)

Prosessin tunnistaminen tarkoittaa sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Usein tähän liittyvät myös prosessin kannalta keskeisten asiakkaiden, tuotteiden (output), syötteiden (input) ja toimittajien määrittely. Prosessin tunnistaminen on erittäin tärkeää siksi, että se luo eräänlaiset rakenteet tai kehykset prosessin kehittämiseksi ja ohjaamiselle. Nyrkkisääntönä ja käytännössä toimivaksi havaittuna periaatteena prosessin tunnistamisessa ja rajaamisessa voidaan pitää sitä, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, mikä myös edistää asiakassuuntautumista. Jatkuvan parantamisen ja oppimisen näkökulmasta prosessin tunnistamiseen voidaan myös soveltaa periaatetta,

jossa prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä tavalla toimimalla edistetään myös ennakoitua, eikä suunnittelu tai arviointi jää irrallisiksi tai vähempiarvoiseksi työksi kuin itse jalostava työ. (Laamanen 2007, 52–53.)

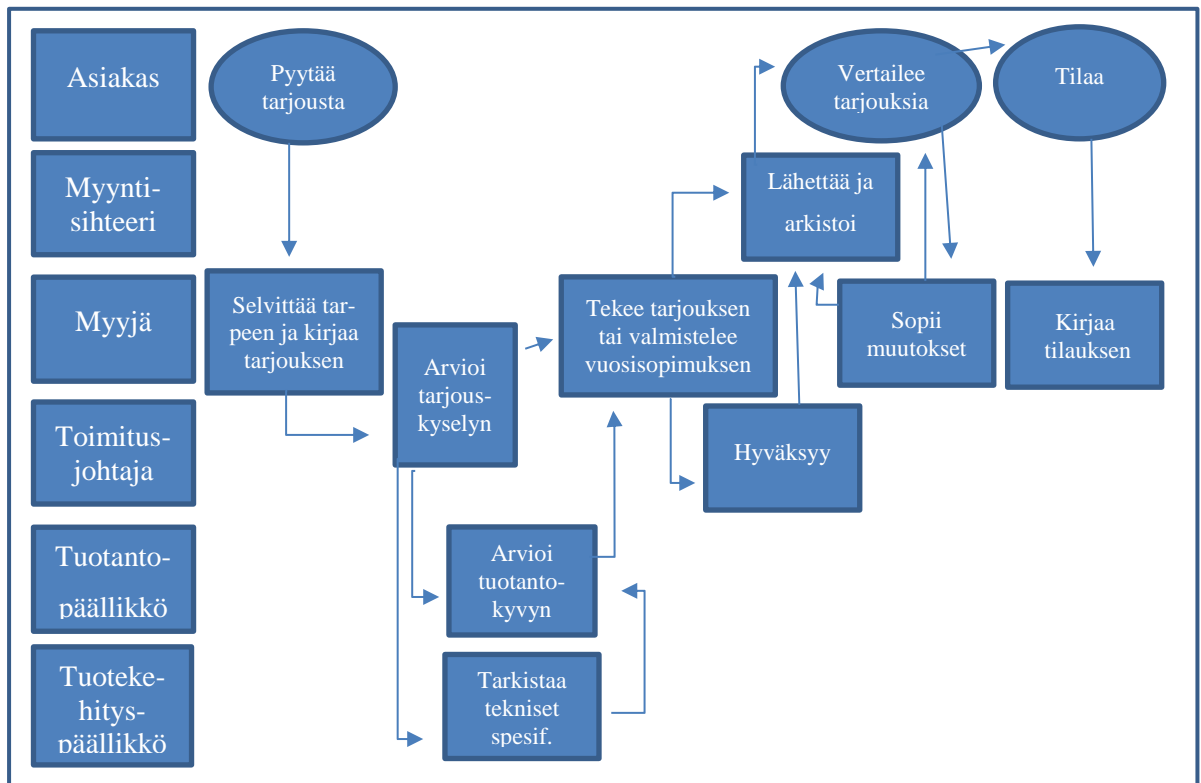
Prosessin kuvaamisen itsessään ei ole tavoite, vaan prosessin kuvaus on viestinnän väline ja keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessin kuvausta tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet ja hyvä prosessin kuvaus (kuvio 6) auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa paremmin. Hyvä prosessin kuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää riippuvuussuhteita asioiden välillä, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuksia toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. (Laamanen 2007, 75.)



KUVIO 6. Hyvän prosessin kuvauksen ominaisuudet (Laamanen 2007, 75)

Prosessin kuvaus esittää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Se sisältää prosessille olennaiset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä kohdat, joissa prosessi on liitoksissa toisiin prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Teknisten vaatimusten osalta prosessin kuvauksen tulee olla lyhyt, ymmärrettävä, looginen, ristiriidaton ja se sisältää tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä). Lisäksi prosessin kuvauksen tulee olla sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen sekä käytettävien termien ja käsitteiden yhtenäisiä ja sovitun mukaisia. (Laamanen 2007, 76.)

Prosessikaavio (kuvio 7) esittää graafisesti prosessiin kuuluvat toiminnot, tietovirrat ja roolit tai vastuuhenkilöt. Prosesseja kuvataan eri tarkoituksiin, kuten prosessijohtamista tietojärjestelmien kehittämistä tai ongelmien ratkaisua varten. Prosessijohtaminen vaatii hyvin yksinkertaisia ja karsittuja kuvauksia, jossa prosessien pääkohdat ja logiikka on kuvattu. Muihin tarkoituksiin yleensä soveltuvat paremmin yksityiskohtaiset prosessin kuvaukset. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123.)



KUVIO 7. Prosessikaavio kuvaa rooleja ja tekemisen vaiheita (Laamanen 2007, 79)

Laamasen (2007) suositus prosessikaavio yksityiskohtaisuudelle on, että prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Liian tarkka kuvaaminen vaikeuttaa ymmärtämistä ja tavoitteena onkin tunnistaa vain prosessin kriittisimmät toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. Toimiva prosessikaavion jäsentely tapa (kuvio 7) on sijoittaa roolit kaavion vasempaan laitaan ja niin, että tehtävien kulku etenee vasemmalta oikealle, mikä antaa paremman mielikuvan prosessin horisontaalisesta etenemisestä ja mahdollistaa aikataulun esittämisen, mikäli se on tarkoituksen mukaista. (Laamanen 2007, 80–81.)

3.3 Organisaation kehittäminen prosessikeskeisesti

Henkilöstöressurssien avulla organisaatiot voivat innovoida sekä jakaa ja kehittää osaamista tehokkaammin. Inhimilliset voimavarat ja osaaminen ovat organisaatioiden arvon tuottamisen resursseja, joita voidaan hallita ja kehittää prosesseina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.) Prosessikeskeisyys tarkoittaa organisaation kehittämisen näkökulmasta työyhteisön sisältä nousevaa jatkuvaa haluaa kehittää organisaation toimintaa. Prosessin johtamisessa johtajan rooli korostuu yhteisön ja sen yhteisöllisyyden ensimmäisenä kehittäjänä sekä yhteistyö- ja vuorovaikutusfoorumien organisoijana ja niiden toiminnan tukijana. (Murto 2005, 11.) Prosesseja hyödyntämällä organisaatioon voidaan luoda kehittämisen infrastruktuuri ja oppivan organisaation malli (Laamanen 2007, 39).

Prosessikeskeisen kehittämisen lähtökohtana on *kaksikehäinen oppiminen* (oppimaan oppiminen) ja sen yksilöllinen ja yhteisöllinen toteuttaminen. Prosessikeskeiselle työyhteisön kehittämiselle on esitettävissä yhteisöllisiä käytännön toimintamalleja, joiden avulla organisaatioiden ja työyhteisöjen on mahdollista oppia oppimaan omasta toiminnastaan sitä jatkuvasti yhdessä arvioimalla ja uudelleen suuntaamalla. (Murto 2005, 29.) Myös toimitusjohtaja ja liikkeenjohdon konsultti Esko Kilpi korostaa oppimisen tärkeyttä ja sanoo organisaation oppimisen nopeuden olevan tänä päivänä työn onnistumisen mitta (Aalto 2012, 25).

Murto (2005) listaa organisaatiotutkija Gareth Morganin (1986, 91–95) määrittelemät kaksikehäisen oppimisen organisatoriset edellytykset seuraavasti: ensinnäkin, perusedellytyksenä on virheitä ja epävarmuuden salliva ilmapiiri, jotta yhteisö voisi kohdata muutoksen ja epävarmuuden rakentavasti. Toiseksi, on oltava eri näkökulmien tärkeyttä korostava ongelmien erittely- ja ratkaisutapa, joka edellyttää johdolta erilaisten vaihtoehtojen kokeilumahdollisuutta sekä eri mielipiteitä edustavien ihmisten väittelyjen ja konfliktien sallimista. Ja kolmanneksi, valmiiden toimintamallien ulkopäin organisaatioon tuomiseen sijaan tärkeää on perustason osallistuminen suunnitteluun, luovuuden ja annettuja reunaehtoja jatkuvasti kyseenalaistavan kulttuurin tukeminen sekä organisaation suunnan versominen sen jatkuvasta prosessista. (Murto 2005, 29, 138.)

Prosessikeskeisyys edustaa uusinta vaihetta organisaation kehittämisajattelussa ja sitä voidaan kutsua tässä yhteydessä prosessiohjaukseksi. Prosessikeskeisessä kehittämisessä

keskeistä ovat alhaalta ylöspäin tapahtuva ja kokonaisvaltainen kehittäminen, jonka painopiste on yhteisön arkipäivän tutkimisessa sen kaikilla tavoilla. Prosessikeskeisessä kehittämisessä yhteisöä on siis tarkoitus kehittää ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, mutta koska kaikki yhteisössä tarvittava tieto ja kokemus eivät ole kasaantuneet ainoastaan perustasolle ja yhteisön menestyminen edellyttää sekä johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemysten, tiedon ja kokemusten hyödyntämistä, on kehittämisessä ja arkipäivän toiminnassa nähtävä myös kehitettävän yhteisön kokonaistilanne ja kokonaisuuden etu. (Murto 2005, 26, 31.)

Murron (2005, 137) mukaan kokonaisvaltaisuus tarkoittaa prosessikeskeisessä kehittämisessä kaikkien organisaation hierarkiatasojen ja yksiköiden keskinäistä, säännöllistä vuorovaikutusta yhteisillä foorumeilla, jotka on organisoitu yksiköiden tavoitteiden ja strategioiden yhteen sovittamiseen jatkuvasti. Käytännön kehittämistyö lähtee suurissa organisaatioissa liikkeelle yksiköiden sisäisestä kehittämisestä ja itsenäisten yksikköjen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamisesta toisten yksikköjen kanssa, jossa johdon tehtävä prosessikeskeisyydelle ominaisesti on kaikkien yksikköjen organisointi ja koordinointi. (Murto 2005, 26, 31.) Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 54) korostavat niin ikään viestinnän, tiimityön ja johtamisen merkitystä ja sanovat, että työn kehittämiseen käytävissä oleva energia kannattaisi suunnata varsinaisten prosessien kehittämisen sijaan esimerkiksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja työympäristön parantamiseen.

Murron (2005) mukaan organisaation muutosstrategiat ainoastaan johdon suunnittelemana ja johdettuna ylhäältä alaspäin ovat sekä vaikeita toteuttaa että nopeasti ja ennustamattomasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös tuloksiltaan vaatimattomia (Beer & Walton, 1987; Murto 2007, 27). Henkilöstö ei tietenkään aina voi olla päättämässä, tapahtuuko organisaatiossa muutoksia vai ei, mutta muutosstrategian läpi vieminen alhaalta ylöspäin tuottaa varmasti useammin parempia tuloksia kuin päinvastoin, sillä henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen sitouttaa henkilökuntaa ja saa aikaan positiivisemmän ilmapiirin muutosta kohtaan. Myös Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 55) ovat sitä mieltä, että muutoksen ja oppimisen kannalta on parempi ratkaisu antaa työn ja työntekijöiden luoda prosessit itse sekä soveltaa niitä kussakin tilanteessa parhaaksi katsomallaan tavalla.

4 VIESTINNÄN PROSESSOINTI

4.1 Viestinnän prosessoinnin kulmakivet

Hyvin viestivän organisaation kulmakiviin kuuluu, että viestinnän roolit on laajalti määriteltä, myös viestintäyksikön ulkopuolella, sillä mitä useampi pitää viestintää osana omia vastuitaan ja rooliaan, sitä paremmin organisaation viestinnässään onnistuu. Viestintäyksikkö kokee, että on tärkeä osa liiketoimintaa, ja liiketoiminta ymmärtää viestinnän olennaiseksi osakseen. Organisaation viestintästrategia on määriteltä, dokumentoitu ja jokapäiväisessä käytössä. Viestinnän suunnittelu on sekä osa liiketoiminnan suunnittelua että jokapäiväistä operatiivista toimintaa. Lisäksi hyvin viestivässä organisaatiossa viestinnän perusasiat, kuten kanavarakenne, viestien laatu ja sidosryhmien analysointi, on hoidettu hyvin; hyvälaatuiset viestit olennaisista asioista jaetaan oikeita kanavia pitkin oikeille kohderyhmille oikea-aikaisesti ja vastaanottajilla on mahdollisuus vuorovaikutukseen. (Korhonen & Rajala 2011, 15–16.)

Viestinnän prosessointi helpottaa ja tehostaa toimintaa kaikkien edellä esitettyjen hyvän viestinnän kulmakivien osalta. Menestyäkseen viestinnässä organisaation on määriteltävä ja kirjattava viestinnän kulmakiviin liittyvät toimintatapansa. Organisaation jokaisella työntekijällä on viestintävastuita, jotka on yhdessä määritettävä ja jokaisen on niihin sitouduttava. Viestintä on tärkeä osa liiketoimintaa ja se vaatii viestintäihmisiltä syvällistä liiketoimintaymmärrystä sekä organisaatiolta todellista viestintäasennetta. Menestyäkseen viestinnässä organisaation on myös viestinnän pohjaksi liiketoiminnan kanssa yhdessä rakennettava perinpohjainen viestintästrategia ja -suunnitelma, jotka ovat luonnollinen osa jokapäiväistä tekemistä. (Korhonen & Rajala 2011, 30–31.)

Viestinnän prosessoinnin avulla saavutettavista eduista tärkeimpiä on se, että niin viestintäihmiset kuin muukin organisaatio sitoutetaan yhteiseen viestintään. Pikkuhiljaa asenteet viestintää kohtaan saadaan muokattua myönteisemmiksi ja organisaatiossa muistetaan ja osataan asettaa viestintätehtävät ajankäytössä oikealle prioriteetille. Olennaista viestinnän prosessoinnin onnistumiselle on mukana olevien osallistaminen prosessin kehitysvaiheessa, aktiivinen kommunikointi sekä jatkuvasti ajantasainen, organisaatiolle sopiva tarkkuus dokumentoinnissa. (Korhonen & Rajala 2011, 60.)

4.2 Prosessoitavien alueiden valinta

Viestinnän prosessoinnin alussa suunnitellaan, analysoidaan ja pyritään ymmärtämään nykytilanne, jonka jälkeen itse prosessin kirjaaminen on helpohkoa ja nopeaa. Prosessoitavien alueiden valintaa voi tehdä oman työn ohessa samalla, kun havaitsee aikasyöppöjä tai muita prosessoitaviksi hyvin soveltuvia viestinnän osa-alueita, tehtäviä tai toimenpiteitä. Toisen ääripään vaihtoehto on tehdä päätös organisaation viestinnän prosessoinnista ja suorittaa prosessointi projektina, jossa nykyinen toiminta analysoidaan, analyysin perusteella arvioidaan eniten prosessointia kaipaavat osa-alueet, sovitaan prosessoinnin prioriteeteista ja aikataulusta ja yhdellä kertaa luodaan prosessit yhdessä liiketoimintojen kanssa. Kummassakin tavassa on hyvät ja huonot puolensa, ja niiden väliltäkin löytyy kullekin organisaatiolla sopivia kompromisseja. (Korhonen & Rajala 2011, 65–66.)

Hyvin prosessoitaviksi sopivat viestinnän tehtävät ja toimenpiteet vievät paljon aikaa, toistuvat usein tai eripuolilla organisaatiota samanlaisena, ovat aikataulullisesti haastavia, omaavat tarkan määräajan, aiheuttavat paljon sekaannuksia, sisältävät runsaasti muistettava yksityiskohtia tai aiheuttavat vastaanottajissa tyytymättömyyttä. Peruseriaatteena voidaan pitää sitä, että kaikkia niitä viestinnän toimenpiteitä, jotka vievät paljon aikaa organisaatiossa, tulisi tarkastella potentiaalisina alueina ja ajankäyttöön tulisi viestintäyksikön lisäksi laskea myös sen ulkopuolinen henkilöstö. Prosessointi ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus, eikä kaikkea paljon aikaa vaativaa viestintätyötä voi tai pidäkään prosessoida, vaan siitä on seurattava parempaa viestinnän laatua, tehoa tehtävien tekemiseen tai työn mielekkyyttä mukana oleville ihmisille. (Korhonen & Rajala 2011, 68, 75.)

Tyypillisesti prosessoitaviksi alueiksi sopivat sellaiset viestinnän toimenpiteet ja tehtävät, jotka toistuvat usein tai eripuolilla organisaatiota samanlaisena. Viestinnän prosessoinnilla säästetään aikaa ja tehostetaan toimintaa sitä varmemmin, mitä useammin toimenpide toistuu, eikä tehon saavuttamisen kannalta merkityksellistä ole, tekeekö toimenpiteen aina sama henkilö vai ei. Tehokkuutta lisää se, että prosessista poistetaan turhat vaiheet ja siihen kirjataan tarvittavat yksityiskohdat, jolloin aikaa ei kulu niiden etsimiseen. Laatua taas parantaa merkittävästi sellaisten alueiden prosessointi, joissa sama viestinnän tuotos tuotetaan lähes samanlaisena eri puolilla organisaatiota. Prosessoinnin avulla organisaatiossa karsitaan päällekkäinen tekeminen, jaetaan parhaat ja tehokkaimmat toimintatavat ja kirjataan työhohjeet ja muistilistat, jotta aikaa ei toistuvasti kulu saman asian

etsimiseen ja selvittämiseen sekä tuotetaan laadultaan tasaisempia tuotoksia. (Korhonen & Rajala 2011, 68–69.)

Yllättävien tapahtumien viestiminen tai muut erittäin kiireiset viestinnän toimenpiteet tulee toteuttaa nopealla aikataululla, jolloin ei ole aikaa sähläämiseen. Nopeutta vaativissa toimenpiteissä ennalta suunniteltu prosessi auttaa saavuttamaan määräajan ensinnäkin sähläämisen vähentymisen ja toiseksi selkeiden läpimenoaikojen ansioista. Valmiiksi kirjatut muistilistat, linkit, jakelulistat ja muut olennaiset yksityiskohtat myös mahdollistavat mahdollisimman nopeaksi työstetyn aikataulun. (Korhonen & Rajala 2011, 70.)

Toimenpiteet, jotka on saatava valmiiksi ja jakeluun toistuvasti tiettyinä hetkenä viikkoa, kuukautta tai vuotta sopivat erityisen hyvin prosessoitaviksi. Prosessoinnin avulla pystytään aikatauluttamaan toimenpiteen vaiheet ja tiedetään, millä hetkellä minkäkin vaiheen on oltava valmis. Toistuvien, tiettyyn määräaikaan valmiiksi saatavien toimenpiteiden prosessoinnin etuja ovat tekemisen jaksottaminen tasaisesti pidemmälle aikavälille, viime hetken stressin minimoituminen ja lisäresurssien tarpeen kartoittamisen helpottuminen. Laatu paranee ja virheiden määrä vähenee, kun asiat ehditään tehdä huolella, ja kun prosessin voidaan sisällyttää sitoutuneiden henkilöiden tarkastuskiirroksia. (Korhonen & Rajala 2011, 70–71.)

Toimenpiteet, joiden sekaannukset aiheuttavat paljon työtä ja ajanhukkaa saavuttavat prosessoinnilla etuja. Kun viestintätoimenpiteen roolit ja vastuut ovat selkeästi määritelty; tapahtuu vähemmän sellaista päällekkäistä tekemistä, mikä usein johtaa sekaannuksiin, ja kun lopullinen päätöksentekijä on ennalta määrätty, viestintää on helpompi johtaa kokonaisuutena. Prosessin kuvaus auttaa varmistamaan kaikkien työvaiheiden muistamisen ja oikean järjestyksen, jolloin sekaannuksia myös sattuu vähemmän. (Korhonen & Rajala 2011, 72–73.)

Paljon muistettavia yksityiskohtia sisältävien toimenpiteiden prosessointi tuo tehoa, koska prosessidokumentaation avulla toimenpiteen voi suorittaa oikein kuka tahansa kaikkine tehtävän yksityiskohtineen. Prosessikuvauksen ja muistilistojen avulla unohduksia sattuu vähemmän, eikä eri työhöjeiden, jakelulistojen, yhteystietojen ja linkkien etsimiseen kulu aikaa koska kaikki ohjeet ovat yhdessä dokumentissa. Korhosen ja Rajalan (2011) mielestä mahdollisiin prosessoitaviin alueisiin kuuluvat myös ilman muuta

sellaiset toimenpiteet, joihin vastaanottajat ovat tyytymättömiä. Tyytymättömyys voi johduttaa monista asioista, mutta prosessoinnin kautta tyytymättömyyden parantamiseen voidaan löytää ratkaisu. (Korhonen & Rajala 2011, 74.)

4.3 Viestinnän prosessien määrittely käytännössä

Korhosen ja Rajalan (2011) mukaan on hyvä muistaa, että kukin organisaatio valitsee itselleen sopivimman tavan määrittellä viestinnän prosesseja, eikä yhtä oikeata tapaa ole. Hyväksi havaittuja toimintatapoja noudattaen viestinnän prosessointi tapahtuu käytännössä seuraavia askelia seuraten: nykyisen toimintatavan analysointi, tehostetun prosessin luominen ja kirjaaminen, tehostetun prosessin testaus, prosessin käyttöönotto sekä prosessin käyttö ja päivittäminen. (Korhonen & Rajala 2011, 95–96.)

Viestinnän prosessoinnin ensimmäinen vaihe aloitetaan tarkastelemalla yksittäistä, analyysin kautta valittua viestintätoimenpidettä. Jos nykyinen toimintatapa on jo kirjattu tai siitä on olemassa työohjeet, aloitetaan prosessointi näiden dokumenttien tarkastelulla ja keskustelemalla mukana olevien kanssa siitä, miten he suorittavat toimenpiteen. Tarkastelun ja keskustelujen tavoitteena on kuvata yleisessä tasolla nykyinen toimintatapa ja sen ongelmat. Yhteistyö prosessia toteuttavien henkilöiden kanssa varmistaa sitoutumista ja analyysin oikeellisuutta, jotka taas helpottavat jatkossa tehostetun ja uudistetun toimintamallin käyttöönottoa. Nykyisen toimintatavan kuvaamisen, sen ongelmien kirjaamisen, tehostettujen kohtien tunnistamisen ja kaiken tämän dokumentoinnin jälkeen voidaan siirtyä parannetun prosessin kirjaamiseen. (Korhonen & Rajala 2011, 96–97.)

Tehostettu prosessi syntyy helpoiten vanhan dokumentoidun prosessin ja analyysissä kirjattujen nykyprosessin pohjalta. Vanhasta prosessista poistetaan analyysivaiheessa tunnistetut turhat vaiheet tai niitä muutetaan niin, että prosessi tehostuu ja prosessin jokaista vaihetta tarkastellaan nyt mahdollisimman kriittisesti vaiheiden tarpeellisuutta ja tehoa kyseenalaistaen. Tehostetun prosessin kirjaamisen lopputuloksena tulisi olla selkeä dokumentaatio prosessista. Prosessikuvauksesta on tärkeää käydä selkeästi ilmi prosessin vaiheet, niiden järjestys ja omistajat sekä riittävän tasoiset kuvaukset siitä, mitä kussakin vaiheessa tehdään. Kuvauksen tarkkuuden ja tyylin pitäisi olla sellainen, että se sopii kyseisen organisaation tapaan työskennellä. (Korhonen & Rajala 2011, 98.)

Valmis dokumentaatio ja sen sisältö on syytä testata, vaikka prosessi olisikin kirjattu tiiviisti siinä mukana olevien kanssa ja prosessointiin olisi osallistunut ulkopuolisia. Tehostetun prosessin testaaminen voidaan tehdä simuloimalla toimenpide tai seuraamalla prosessikuvausta, kun toimenpidettä ollaan suorittamassa. Testatessa prosessikuvausta seurataan tarkasti, epäselviä kohtia tarkennetaan, ja sitä muutetaan niiltä osin, kun havaitaan kohtia, jotka eivät toimi. Sekä prosessia että sen dokumentaatiota parannellaan vielä kertaalleen sen testaamisen yhteydessä. (Korhonen & Rajala 2011, 99–100.)

Testaamisen jälkeen käyttöönotto on prosessoinnin kriittisin vaihe, sillä ilman perinpohjaista käyttöönottovaihetta prosessi hyvin todennäköisesti jää ottamatta käyttöön. Käyttöönottovaiheessa prosessin omistajan on huolehdittava, että kaikki mukana toimivat saavat tiedon uudesta toimintaprosessista ja ymmärtävät roolinsa ja tehtävänsä siinä, sekä varmistettava, että kaikki sitoutuvat toimimaan uuden mallin mukaisesti. Toimeenpanovaihe on käytännössä aktiivista viestintää kaikille prosessissa mukana oleville, ja koska kyseessä on muutoshanke, on syytä käyttää useita kanavia ja varmistaa mahdollisuus vuoropuheluun. Kanavien valinnassa on hyvä painottaa työpajoja ja muita kasvokkain tapahtuvia tilaisuuksia. Tärkeää on huomioida viestinnän sävy ja avainviestien valinta ja muistaa, että esimiesten rooli on prosessin käyttöönottovaiheessa merkittävä. On huolehdittava siitä, että esimiehet ymmärtävät prosessoinnin edut, sen aiheuttamat muutokset heidän tiimeissään työskentelevien henkilöiden työnkuvaan. (Korhonen & Rajala 2011, 100–101.)

Prosessin varsinaisen käytön alkuvaiheessa erityisen tärkeää on, että prosessit ovat kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla, ja että prosessin vaiheet suoritetaan prosessidokumentaatiota tiukasti seuraten. Käyttövaiheessa olennaista on se, että dokumentaatio on aktiivisesti toiminnan pohjana ja prosessi päivittyy jatkuvasti. Päivittämiselle on syytä luoda suuntaviivat; on sovittava pienempien päivitysten ja suurempien muutosten tekemisestä vastuulliset ja määriteltävä, millaiset muutokset käynnistävät päätöksentekoprosessin ja laajamittaisemman viestinnän. Lisäksi on mietittävä, kuka on vastuussa prosessin kouluttamisesta uusille henkilöille, kuinka usein uudelleen koulutusta järjestetään ja kuinka muutostarpeet toimitetaan vastuulliselle. Näin prosessia todella päivitetään jatkuvasti, eikä päivittäminen tai uudelleenviestintä jää vain kerran vuodessa tehtäviksi toimenpiteiksi. Kerran vuodessa voidaan kuitenkin tehdä syväluotaavampi prosessin tarkastelu ja analyysi, jolloin myös passiivisilta mukanaolijoilta pyydetään kommentteja ja prosessia päivitetään niiden pohjalta. (Korhonen & Rajala 2011, 101–102.)

5 TAMPEREEN SÄRKÄNNIEMI OY

5.1 Yritys ja organisaatio

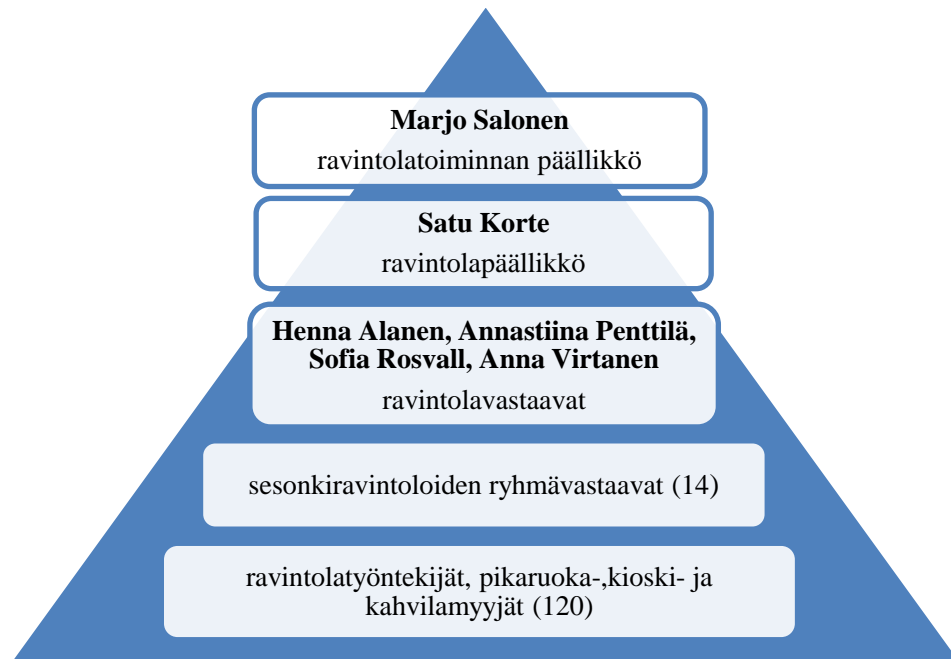
Opinnäytetyön tutkimuksen kohde ja toimeksiantaja on Tampereen Särkänniemi Oy, vuonna 1966 perustettu matkailualan yhtiö, jonka omistaa Tampereen kaupunki. Tänä päivänä Särkänniemi on Suomen suurin ja monipuolisin vapaa-ajankeskus. Vuoden 2016 kesällä Särkänniemeen kuuluvat huvipuiston lisäksi myös neljä muuta elämyskohdetta: akvaario, planetaario, Näsinneulan näkötorni sekä kesällä 2013 avattu Mauri Kunnaksen kirjallisuuteen perustuva Koiramäki. Huvipuiston ollessa avoinna Särkänniemen tarjontaan kuuluvat useat kioskit, pikaruokapisteet ja ravintolat, myymälät ja pelit sekä kesällä 2012 avattu maailman ensimmäinen Angry Birds Land. Ympärivuotisesti alueella ovat avoinna elämyskohteiden lisäksi myös Ravintola Näsinneula, Tampereen kaupungin hallinnoima Sara Hildénin taidemuseo sekä loppuvuodesta 2016 avattava SuperPark Särkänniemi. (Särkänniemi 2016a.)

Tampereen Särkänniemi Oy:n palveluksessa oli tilivuoden 2015 aikana keskimäärin 257 henkilöä ja vilkkaimman sesongin aikaan kesällä henkilöstön määrä oli 487 henkilöä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2015 oli 17,6 miljoonaa euroa. Kesän 2015 kävijämäärä oli noin 554 000 ja koko vuoden 2015 aikana Särkänniemessä vieraili yhteensä noin 638 000 asiakasta. (Särkänniemi 2016a.) Operatiivisesta johdosta vastaavat toimitusjohtaja, viestintä-, markkinointi- ja henkilöstöhallinnon johtaja, myyntijohtaja ja kehitysjohtaja (Särkänniemi 2016a). Johtoryhmän jäseniä ovat myös HR-päällikkö, kunnossapitopäällikkö, talouspäällikkö ja tietohallintopäällikkö (Särkänniemi 2016b). Liite 1 havainnollistaa johtoryhmän jäsenten organisoitumista ja heidän vastuualueitaan.

5.2 Sesonkiravintolat

Tampereen Särkänniemi on perinteisesti tunnettu useamman sadan nuoren työllistämisestä vuosittain huvipuiston ollessa avoinna kesäkauden ajan, huhti-toukokuun vaihteesta syyskuun alkupuolelle asti. Särkänniemessä työskentelee ympärivuotisesti yli 80 työntekijää ja kesän 2016 rekrytoinneissa kesätyöpaikkoja oli yli 400 (Ojansivu & Rissanen 2016, 4). Yrityksen työntekijämäärällisesti suurimpaan osastoon – sesonkiravintoihin eli

kioskeihin, kahviloihin, pikaruokapisteisiin ja ravintoloihin – palkattiin noin 120 kesätyöntekijää ja kesällä 2017 määrä tulee kasvamaan vielä noin kymmenellä työntekijällä. Kuvio 8 kuvaa sesonkiravintoloiden organisaatiota kesällä 2016.



KUVIO 8. Sesonkiravintoloiden organisaatio 2016

Ympärivuotisesti Särkänniemessä työntelevät ravintolatoiminnan päällikkö ja ravintolapäällikkö kantavat vastuun sesonkiravintoloiden toiminnan kokonaisvaltaisesta suunnittelusta, budjetoinnista, ostoista ja yhteistyökumppanuuksista sekä muun muassa tarvittavista remonteista ja muista hankinnoista. Päälliköt ovat neljän ravintolavastaavan lähimpiä esimiehiä.

Ravintolavastaavat työskentelevät helmikuusta noin syyskuun puoleenväliin asti ja toimivat sesonkiravintoloiden työntekijöiden lähimpinä esimiehinä kesän aikana. Vastavien työtehtäviin kuuluvat yhteensä 21 myyntipisteiden avaamiseen ja sulkemiseen liittyvät järjestelyt keväällä ja syksyllä, tuotteiston ja myyntipisteiden toiminnan suunnittelu, kesätyöntekijöiden rekrytointi, työhön perehdyttäminen, työvuorosuunnittelu sekä huvipuiston aukioloaikoina kesätyöntekijöiden päivittäisen toiminnan organisointi, valvonta ja kannattavuuden seuranta että haastaviin asiakaspalvelutilanteisiin osallistuminen tarvittaessa. Muita ravintolavastaavien työhön olennaisesti kuuluvia tehtäviä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistyö osastojen kanssa sekä asiakastapahtumien suunnittelu ja organi-

sointi. Lähes kaikki sesonkiravintoloiden vastaavien ja päälliköiden työtehtävät linkittyvät kesäkaudella päivittäiseen viestintään henkilöstön, tukitoimintojen sekä tavarantoinnattajien kanssa.

Sesonkiravintoloiden 120 työntekijää on jaettu yhdeksään työtiimiin ja tiimikohtaisesti myyntipisteiden määrä, joissa työskennellään, vaihtelee yhdestä kolmeen. Työtiimin koosta ja sille kuuluvista myyntipisteistä riippuen jokaiselle tiimille on nimetty yhdestä kolmeen ryhmävastaavaa, jotka ovat jo aiemmin työskennelleet Särkänniemessä ja osoittaneet valmiuttaan toimia tiiminvetäjänä. Kesällä 2016 sesonkiravintoloiden ryhmävastaavia oli 14.

Ryhmävastaavien rooli ja merkitys käytännön opastajina ja niin sanottuina tutoreina sekä uusille että vanhoille työntekijöille korostuu keväällä alkavissa myyntipisteiden työhön perehdyttämisissä. He tekevät kesän aikana yhdessä muiden kesätyöntekijöiden kanssa suoritettavaa työtä, mutta ovat myös tarvittaessa esimiesten apuna toimistotehtävissä, kuten tavarantilausten tekemisessä. Pitkin kesäkautta ryhmävastaavat toimivat tärkeänä linkkinä, tiedonkerääjinä ja -välittäjinä kesätyöntekijöiden ja esimiesten välillä suuntaan ja toiseen.

Sesonkiravintoloiden päivittäisen viestinnän haasteena on jo ensimmäisenä se, että organisaation esimiehiä on useita ja työntekijöitä sekä erilaisia myyntipisteitä on määrällisesti paljon. Toiseksi, ravintolatyön arki huvipuistossa on luonteeltaan hyvin dynaamista ja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa viestinnän tulee toimia sekä työntekijöiltä esimiehille että esimiehiltä työntekijöille, mutta myös osastojen välillä tehokkaasti, jotta työtä voidaan tehdä turvallisesti, taloudellisesti kannattavasti ja järkevästi parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luominen mielessä pitäen.

Esimiesten täytyy huolehtia keskinäisen viestintänsä toimivuudesta ja viestiä henkilöstön suuntaan yhteisesti sovitulla linjauksilla ja tavoilla päivittäisellä tasolla. Tavanomaisiin työtehtäviin liittyvän viestinnän lisäksi kaikki poikkeukset, kuten mahdolliset työvuoromuutokset, niistä johtuvat erityisjärjestelyt ja erityishuomiot tavarantoimituksiin tai yksityistilaisuuksiin liittyen, on aina muistettava viestiä koko päivän aikana työskentelevälle kesähenkilöstölle ja tarvittaessa myös muille tiedoa tarvitseville osastoille tai toiminnoille.

Särkänniemessä käytännön perehdytyksiin, niiden dokumentointiin ja prosessimaisempaan toteuttamiseen on jo kauan käytetty paljon resursseja, mutta toiminnan kannalta vähintäänkin heti seuraavaksi tärkeimmästä asiasta, päivittäisen tason viestinnästä dokumentit ja hyväksi havaitut toimintamallit ovat jääneet lähinnä vain esimiesten muistin varaan.

5.3 Sisäinen viestintä ja esimiesviestintä

Haastattelin opinnäytetyötäni varten Särkänniemen viestinnästä vastaavaa johtajaa, Tiina Mörttistä, jotta saisin työhöni mukaan johdon näkemystä sisäisen viestinnän ja esimiesviestinnän kiinnittymisestä organisaation strategiaan ja arkeen. Mörttisen haastattelu antaa mielestäni kattavan kuvan siitä, millaiselle pohjalle Särkänniemen sisäinen viestintä rakentuu heinäkuussa 2016 ja miten sitä tulisi tulevaisuudessa kehittää. Haastattelussa esiin nousseet asiat, kuten sisäisen viestinnän strateginen pohja, tavoitteet ja ajatukset viestinnän tulevaisuuden näkymistä toimivat tässä työssä myöhemmin oman ajatteluni taustalla, kun kehitän ja prosessoin sesonkiravintoloiden esimiesviestintää.

Mörttisen (2016) mukaan sisäistä viestintää tarvitaan erityisesti tietojen jakamiseen, päätöksenteon pohjaksi, päätöksistä informointiin, työsuoritusten parantamiseen, virheiden minimointiin, asiakkaiden parhaan palvelun (laadun) varmistamiseen, hyvän yhteishengen ja työilmapiirin varmistamiseen sekä henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäämään että henkilöstön sitouttamiseen. Viestintä kiinnittyy kaikkeen organisaation toimintaan ja sen vuoksi jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää ymmärtää oma rooli ja vastuunsa viestijänä. (Mörttinen 2016.)

Särkänniemen sisäisen viestinnän tärkeimpänä tavoitteena ja painopisteenä johdon näkökulmasta on se, että aktiivisella viestinnällään yritys voi vaikuttaa haluamallaan tavalla. Sisäisellä viestinnällä ohjataan organisaatiota tavoitteen mukaiseen toimintaan ja viestintää tarvitaan kaikessa toiminnassa: johtamisessa, imagon rakentamisessa, tavallisessa arjessa ja muutostilanteissa. Sisäinen viestintä vaikuttaa vahvasti asiakaspalvelun jouhevuuteen, mutta loistavan asiakaspalvelukulttuurin ohella on muistettava, että viestinnän painopisteenä ovat myös liiketaloudelliset tavoitteet ja koko organisaation toiminnan perustana osingon tuottaminen osakkeenomistajalleen. Muutosviestintätilanteissa sisäisen

viestinnän tavoite ja tehtävä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta ymmärrettävästi koko organisaatiossa. (Mörttininen 2016.)

Särkänniemen sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamisessa avainasemassa ovat johto, päälliköt ja esimiehet, jotka kaikki ovat yrityksen viestin viejiä. Päällikkötittelillä työskenteleviä esimiehiä on 12 ja Mörttisen (2016) mukaan resursointi näiden henkilöiden kouluttamiseen ja uran pitkän tähtäimen suunnitteluun tukee viestinnän tavoitteiden saavuttamista. Viestintää vahvistavat myös työnkierto tai töiden oppiminen ristiin sekä monipuoliset ja muuttuvat työtehtävät yli osastojen rajojen. Tällä hetkellä varahenkilöjärjestelmä toimii Särkänniemessä usein myös näin. (Mörttininen 2016.)

Mörttininen on laatinut Särkänniemen sisäisen ja ulkoisen viestinnän sisältävän viestintästrategian vuonna 2004. Viestintästrategia on vain yrityksen sisäiseen käyttöön ja se on viimeksi päivitetty vuosille 2007–2010 lähinnä ulkoisen viestinnän osalta. Dokumenttia ole päivitetty sen jälkeen, koska liiketoimintastrategia on ollut työn alla. Sisäisen viestinnän perustasiat eivät Mörttisen (2016) mielestä muutamassa vuodessa ole kovasti muuttuneet, mutta hän kertoo sekä viestintä- että HR-strategian tulevan päivitettäväksi uuden liiketoimintastrategian myötä syksyn 2016 tai vuoden 2017 aikana. (Mörttininen 2016.)

Strateginen ajattelupohja viestinnälle on, että viestintä on johtamisen väline ja keskeinen osa esimiestaitoja. Ajattelun perustana tulisi olla yhteinen tiedon tarve, ja koska Särkänniemessä lähes jokainen ratkaisu vaikuttaa koko asiakasprosessiin ja lopulta asiakkaan kokemukseen, kuuluu suuri osa tiedosta ”kaikille”. Särkänniemi on siinä mielessä ainutlaatuinen organisaatio, että vain minimaalinen osa asioista ei vaikuta muiden töihin. Tämän vuoksi viestiä lähettävän pään tulisi toimittaa kaikki tieto eteenpäin ja jättää vastaanottajan valinnaksi, mitä tietoa hyödyntää tai välittää eteenpäin. (Mörttininen 2016.)

Mörttininen (2016) kertoo, ettei Särkänniemen sisäisessä viestinnässä ole varsinaista organisoitumisen mallia, mutta että uuden liiketoimintastrategian myötä on organisoitu uusi viestintä- ja HR-yksikkö, joka toimii muun organisaation tukena ja jossa työntekijöillä useita rooleja ja viestintä osa heidän tehtäviään. Tiedottajan tehtävästä on Särkänniemessä luovuttu aiemmin ja muutaman vuoden takaisten yt-päätösten seurauksena myös viestintäsuunnittelijan vakanssi lopetettiin. Särkänniemessä ei ole vain johtoa, erillistä viestinnän johtoa tai viestintäyksikköä, joiden vastuulle viestintä kuuluisi, vaan ennemminkin kaikki ovat viestijöitä. Viestintä on jokaisen työntekijän velvollisuus ja oikeus,

johon sisältyy iso vastuu asioiden sujumisen kannalta. Viestintävastuuta ajatellen kukin johtaja ja esimies ovat erityisessä asemassa. Viestintä- ja HR-johtajan vastuulla on seurata ja kehittää koko talon viestinnän pelisääntöjä, mutta vastuu toteutuksesta on kaikilla, erityisesti esimiehillä. (Mörttinen 2016.)

Mörttinen (2016) näkee sisäisen viestinnän ongelmakohtina tiedonkulun varmistamisen, viestien tulkinnan ja henkilökemiat ja sen, että tieto päätyy sosiaaliseen mediaan ennen henkilöstöä, joka usein vaatii johdon reagoimista ja vastausta medialle ennen kuin henkilöstö saa asiasta tietoa. Sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseksi hän toivoo henkilöstöltä aktiivisuuden lisäämistä kaiken tiedon eteenpäin lähettämässä ja oma-aloitteisempaa asennetta asioiden selvittämisessä ja tiedonhaussa niin, että henkilöstö ei jää odottamaan tarvitsemiaan vastauksia. (Mörttinen 2016.)

Haastattelussa kävi ilmi, että Mörttinen (2016) on ollut mukana tekemässä erilaisia prosessikuvauksia, mutta ei ole ennen tätä opinnäytetyötä konkreettisesti ajatellut, että Särkänniemen viestintäkin voisi olla hyvä pilkkoa osiin ja kuvata tarkemmin. Hän pitää viestinnän prosessien kuvaamista hyvänä ajatuksena ja kertoo, että Särkänniemen kriisiviestinnän ohje on prosessikuvauksen kaltainen dokumentti, johon on kirjattu tarkka marssi-järjestys kriisitilanteisiin. Kriisiviestinnän ohjetta on päivitetty ja tarkennettu viestinnän ja kentän kesken vasta muutama kuukausi sitten, kevään ja kesän 2016 aikana. (Mörttinen 2016.)

Mörttinen (2016) sanoo, että esimies on alaistensa tärkein tietolähde. Esimiesviestintä on hänen mielestään motivointia, hengen luomista, rakentavaa kritiikkiä, ongelmien nopeaa käsittelyä ja päätöksentekoa. Esimiehen tulee olla kannustava: auttaa, tukea, kuunnella. Keskeistä esimiesviestinnässä ovat ratkaisukeskeisyys, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, kunnioitus ja arvostus. Näiden toimintaperiaatteiden mukainen toimintaa saa aikaan hyvän hengen ja työilmapiirin, joka on selkeä merkki kannustavasta viestinnästä. Särkänniemessä esimiehet saavat tehdä työtä omana persoonanaan, kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä noudattaen ja tavoitteena tasalaatuinen esimiestyö. (Mörttinen 2016.)

Mörttisen (2016) mukaan Särkänniemi haluaa luoda ja vahvistaa esimiesviestinnällään sellaista kuvaa, että esimies ei ole käskyttäjä vaan valmentaja, ennemminkin vaikuttaja kuin vain tiedottaja ja valvojan sijaan kehittäjä. Esimies on taloudellisen tuloksen ja tie-

donkulun varmistaja sekä ilmapiirin luoja. Esimiesten osaamisen varmistamiseksi tarvitaan kuitenkin koulutusta ja tukea, esimerkiksi tietoteknisten taitojen kehittämisessä, ja vakituisille päälliköille tarjottavia koulutusvaihtoehtoja pyritään jatkossa kehittämään. (Mörttinen 2016.)

Särkänniemessä käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia ja -välineitä on monia: intranet, sähköposti, puhelin, tiedotteet, palaverit, koko talon tiedotustilaisuus ”aamukahvit”, pöytäkirjat, raportit, kalenterit, käytäväkeskustelut, kehityskeskustelut, sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, työohjeet, Hyvää Työkesää -ohjevihko työntekijälle, asiakasesitteet, verkkosivut, päällikköpäivystys- ja johto päivystää -ringit sekä yhteistyökumppanien ohje. Viestintäkanavat ja -välineet palvelevat Mörttisen (2016) kokemukseen mukaan joitain paremmin ja joitain huonommin. Suoraa palautetta hän saa näistä vähän. (Mörttinen 2016.) Itse näkisin niin, että Särkänniemessä käytössä olevat viestintäkanavat ja -välineet palvelevat esimiehiä ja sitä kautta organisaation toimintaa sitä paremmin, mitä paremmin esimies osaa tai haluaa opetella käyttämään kanavia ja välineitä.

Esimiesten ohjeistaminen viestintään tapahtuu perehdytyksen ja palautteen, tavoitteiden ja tulosten, yrityksen arvojen ja yhteistyön kautta. Vaikuttavuus, jota esimiesviestinnältä odotetaan, liittyy hyvän tuottavuuden tavoitteluun. Hyvään tuottavuuteen päästään osallistuvan johtamisen eli keskustelun, kuuntelemisen, kannustamisen sekä vastuun ja vallan jakamisen kautta. Johdon ajatusten tulkkina ja välittäjänä sekä alaistensa ajatusten reflektioijana esimies on ikään kuin puun ja kuoren välissä. Mörttisen (2016) mukaan kaikki henkilöt eivät edes halua esimieheksi, koska eivät ehkä ole itse niin keskeisessä roolissa, vaan tavoite on saada muut toimimaan ja tekemään. Itsetuntemus on tärkeää ja ihmissuhdetaidot keskeisiä, kun miettii, olisiko minusta esimiestehtäviin. (Mörttinen 2016.)

Viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuuttakin kartoittaakseen Särkänniemi teki työhyvinvointi ja -ilmapiiritutkimuksen helmikuussa 2016. Tutkimuksen jatkotyöstö on nyt käynnissä ja seuraava tutkimus toteutetaan vuonna 2017. Ilmapiiritutkimuksen tulokset ovat muutoin luottamuksellista tietoa, mutta tässä yhteydessä Mörttinen (2016) mainitsee, että tyytymättömyys työyhteisössä kulminoituu usein johtajien ja esimiesten viestintään, ja erityisesti viestintätapoihin varsinaisen asian sijaan. Mahdollinen syy tyytymättömyydelle esimiehen viestintään voi olla esimerkiksi se, että päätösten selitys puuttuu. Tyyty-

väisimpiä ollaan esimiehiin, joiden viestintä on avointa ja vuorovaikutteista. Ilmapiiritutkimuksen lisäksi toinen keino seurata ja mitata viestinnän toimivuutta ovat Särkänniemen sisäiset ja ulkoiset auditoinnit. (Mörttinen 2016.)

5.4 Viestinnän kehittäminen ja tavoitteet tulevaisuudessa

12 vuotta Särkänniemessä työskennellyt Mörttinen (2016) näkee sisäisen viestinnän kehittyneen seuraavasti: sisäisen viestinnän tärkeys ymmärretään johdossa, siihen pyritään panostamaan ja kiinnittämään huomiota yhä enemmän ja toimimaan tilanteissa myös viestinnällisesti niin hyvin kuin mahdollista. Hän kertoo, että viime vuosina ikävät muutostilanteet, kuten taloudellinen tilanne, yt-neuvottelut ja delfinaarion toiminnan lakkauttaminen, ovat olleet osa toimintaa ja asettaneet haasteita johdon viestinnälle. Haastetta viestintään on myös lisännyt sosiaalisen median aikakausi, jolloin on mahdotonta varmistaa, että kaikki asiat tiedettäisiin ensin sisäisesti ja sitten vasta talon ulkopuolella, mutta tähän tiedon etenemisjärjestykseen pyritään ja sitä yritetään varmistella mahdollisimman hyvin. (Mörttinen 2016.)

Viestinnästä vastaavan johtajan mielestä lähiaikojen onnistumisia, jotka osaltaan vaikuttavat organisaation sisäiseen viestintään, ovat olleet rekrytoinnit ja uusi HR-tapa. Rekrytointiin liittyen hän mainitsee erinomaiset kausiesimiehet ja kesätyöntekijät, mutta ilmaisee myös huolensa kausiesimiesten osaamisen ja hiljaisen tiedon katoamisesta heidän mukanaan syksyllä sesongin loppuessa. Aikaisemmin paperisen kerätty kesäväen palautekysely päivitetään syksyllä 2016 sähköiseen muotoon, jotta tietotaitoa siirtyisi myös johdon käyttöön. Jatkuvuuden turvaamiseksi on toisaalta vuosien varrella rekrytoitu pitkän linjan kesäväkeä vakituisiksi työntekijöiksi. (Mörttinen 2016.)

Toinen onnistuminen, uusi HR-tapa tarkoittaa systemaattisemman henkilöstöhallinnon tavan aloittamista. Sen myötä otetaan käyttöön uusi HR- ja työvoiman hallintajärjestelmä vuonna 2017. Uuteen HR-toimintaan liittyy jo aiemmin mainittu ilmapiiritutkimus, intran ohjeiden säännöllisempi päivittäminen, kaksi johdon, vakituisten ja kausiesimiesten yhteistä palaveria keväällä, joiden agenda on käydä läpi, miten kesäsesonki hoidetaan sekä koko päivän kestävä henkilöstöpäivä samoilta osallistujille syksyllä. (Mörttinen 2016.)

Johdon näkemys siitä, miten henkilöstö kokee sisäisen viestinnän (laatu, avoimuus, riittävyys) pohjautuu ilmapiiritutkimukseen, jonka tulokset ovat ristiriitaisia: osa kokee olevansa hyvän viestinnän äärellä, osa kokee tietämättömyyttä, epätietoisuutta sekä ei-avoimuutta ja osalla taas on oikein positiivisia kokemuksia sisäisestä viestinnästä. Mörttinen (2016) toteaa, että sisäisessä viestinnässä riittää vielä parannettavaa. (Mörttinen 2016.)

Sisäisen viestinnän kehittämiskohteita ovat Mörttisen (2016) mukaan johdon ja esimiesten ryhmätyöskentelyn lisääminen ja yhä avoimemman tiedonkulun aikaan saaminen koko talolle. Haastavaa näiden asioiden kehittämisessä ovat esimiesten eri tasot ja sen myötä työsuhteiden eri pituus. Johdon, vakituisten ja sesongissa työskentelevien esimiesten yhteistyöhön tai viestintään ei ole selkeää mallia, jolla kaikki olisivat samalla viivalla tiedon saannin suhteen. Viestintä voisi Mörttisen (2016) mukaan toimia paljon paremmin alhaalta ylöspäin ja kertoo, että johto toivoo lisää palautetta henkilöstöltä. Palautteen hän näkee kaikkien velvollisuutena ja osana normaalia työyhteisöviestintää ja vuorovaikutusta. (Mörttinen 2016.)

Särkänniemen sisäisen viestinnän visio viiden vuoden aikajänteellä on kehittyä nopeamaksi, avoimemmaksi, enemmän alhaalta ylöspäin suuntautuneeksi viestiväksi organisaatiossa, jossa kehitysideoita saadaan viestittyä johdolle ja laitettua myös suoraan hyötykäyttöön ilman, että jää ideat jäävän niin sanotusti vakituisten esimiesten pöytälaatikkoon. Vision toteuttaminen vaatii koko johdon sitoutumista ja vision konkreettista jalkauttamista, vakituisten päälliköiden kouluttamista ja sitouttamista yhteisiin käytäntöihin sekä kausiesimiesten systemaattista koulutusta että kehitysideoiden saamista johtoon asti heti syksyisin tulevan kauden suunnitteluun. (Mörttinen 2016.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Viestinnän prosessointimalli

Korhosen & Rajalan (2011, 103) kuvaama viestinnän prosessointimalli alkaa nykyisen tavan tarkastelusta ja etenee parannetun tavan valinnan, kirjaamisen ja testaamisen sekä työkalujen luomisen ja toimintavan käyttöönoton kautta toimintatavan jatkuvaan päivittämiseen, joka on mallin viimeinen vaihe. Oma mallini (kuvio 9), jolla vien sesonkiravintoloiden esimiesviestinnän prosessoinnin läpi, mukailee Korhosen ja Rajalan viestinnän prosessointimallia. Viestinnän prosessointimallin vaiheista ensimmäinen, toinen ja kolmas on toteutettu tässä opinnäytetyössä ja vaiheiden neljä, viisi ja kuusi käytännön toteutus on tarkoitus tehdä Särkänniemen kesäkaudella 2017.



KUVIO 9. Viestinnän prosessointimalli (Korhonen & Rajalan 2011, 103, muokattu)

Viestinnän prosessointimallin ensimmäinen vaihe on nykyisen toimintatavan tarkastelu ja tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on Särkänniemen sesonkiravintoloiden esimiesviestintä. Esimiesviestinnän tarkastelu toteutetaan kaksivaiheisella lomakehaastattelulla, jonka ravintolaosaston esimiehet täyttävät. Esimiesten haastatteluilla pyritään selvittämään, mitä ongelmia esimiesviestinnässä on käytännön kokemusten perusteella havaittu ja mitä ovat esimiesviestinnän kriittisimmät kehityskohteet.

Mallin toisessa vaiheessa valitaan prosessointiin soveltuvat viestintätehtävät ja tässä työssä valinta suoritetaan esimiesten haastatteluvastausten sisällönanalyysin perusteella.

Kolmannessa vaiheessa tehostetut prosessit suunnitellaan ja kirjataan. Esimiesviestinnän prosessikuvasten suunnittelussa huomioidaan esimiesten haastatteluissa esittämät toiveet sekä hyödynnetään opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia ja kokemusta.

Neljäs vaihe on prosessoidun tavan testaus. Tämän opinnäytetyön toteuttamiseen prosessoidun tavan testausta ei kuitenkaan voitu sisällyttää, sillä työn toteuttamisen ajankohta on syksyllä ja Särkänniemen sesonkiravintolat toimivat täydellä kapasiteetilla vain keuhällä. Prosessien testaus jää suoritettavaksi kesäkauden 2017 alussa ja siitä vastuussa ovat sesonkiravintoloiden esimiehet. Viidennessä vaiheessa toimintatavan käyttöönotto tehdään prosessin testaamisen ja sen tarvittavan parantelun jälkeen. Myös toimintatavan käyttöönotto on sesonkiravintoloiden esimiesten vastuulla.

Kaikkien aikaisempien vaiheiden suorittamisen jälkeen viestinnän prosessointimallin kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa toimintatapaa käytetään ja päivitetään jatkuvasti. Prosessin tulee kehittyä toiminnan muutosten mukana ja vastuu prosessin päivittämisestä on syytä sopia etukäteen: kuinka usein prosessia päivitetään, kuinka pieni tai suuri asia aiheuttaa päivitystarpeen, kuka päivittämisen tarvetta arvioi ja kuka prosessin päivitykset tekee. Sesonkiravintoloiden esimiesten kannattaakin jo prosessin käyttöönottovaiheessa päättää päivittämisen vastuista ja sopia käytännöt.

6.2 Aineistonhankinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää sesonkiravintoloiden esimiesviestintää sekä laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen keinoja yhdistämällä luoda esimiesviestintään prosessikuvausten avulla yhtenäisemmät tavat toimia. Laadullisen tutkimusosuuden on tarkoitus selvittää, mitä esimiesten kokemat esimiesviestinnän ongelmakohdat ja kehittämistarpeet ovat sekä mitä esimiehet viestinnän prosessoinnilta ja esimiesviestinnän prosessikuvauksilta toivovat. Haastattelijoukoksi valittiin sesonkiravintoloiden viisi esimiestä – ravintolatoiminnan päällikkö, ravintolapäällikkö ja ravintolavastaavat – joilla on paras asiantuntemus työstään sekä omasta että tiiminsä viestinnästä. Haastatteluvastausten antajat ovat niitä henkilöitä, jotka esimiesviestinnän prosessikuvauksia tulevat työnsä tukena käyttämään ja sen vuoksi heidän osallistaminen prosessien kehittämisvaiheeseen on tärkeää.

Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä on käytetty lomakehaastattelua, josta metodikirjallisuudessa käytetään myös nimitystä strukturoitu tai standardoitu haastattelu. Koska tutkimuksessa halutaan kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa, soveltuu lomakehaastattelu tähän tutkimukseen hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45.) Tutkimuksessa kysytään lomakehaastattelulle ominaisesti ainoastaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tutkimusaineiston analysoinnin helpottamiseksi vastausten kerääminen päädyttiin tekemään sähköisesti. Vaihtoehtona sähköiselle lomakehaastattelulle olisi voinut myös olla esimiesten ryhmähaastattelu, mutta sitä ei valittu ryhmähaastattelun haittapuolten ja tutkijan kokemattomuuden vuoksi. Ryhmäkeskustelun purkaminen ja analyysin teko tallenteesta ovat useimmiten juuri suurimpia ryhmähaastattelun ongelmia (Hirsjärvi & Hurme 2004, 63).

Tavallisesti haastattelun etuna joustavuus; haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä kuin katsoo aiheelliseksi, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa, ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Sähköisen haastattelutavan vuoksi vuorovaikutuksellisuus ja mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä olisivat voineet jäädä toteutumatta, mikäli tutkija ei olisi keksinyt keinoa vuoropuhelulle haastatteluun vastaajien kanssa. Lisäkysymyksien esittämistä ja tarkennuksien saamista varten tutkimuksen toteuttamisessa on hyödynnetty kaksivaiheista haastattelua eli Delfoi-menetelmää.

Laadullista tutkimusta lähestyvässä Delfoi-menetelmässä tutkimuskohteen eri asiantuntijoilta kysytään samoja kysymyksiä heidän tietämättä toisensa vastauksia, luodaan tutkimustuloksista välyhteenveto ja kyselykierros toistetaan jonkin ajan kuluttua (Avoimen yliopiston Koppa 2014). Tämän opinnäytetyön laadullinen tutkimusosuus toteutettiin Delfoi-menetelmää mukaillen siten, että sesonkiravintoloiden viideltä esimieheltä pyydettiin vastauksia ensin kultakin erikseen ensimmäiseen lomakehaastatteluun heinäkuussa 2016, jonka välikoosteen he saivat luettavakseen ja sen jälkeen esimiehet vastasivat vielä toiseen haastattelukierrokseen syyskuussa 2016. Luvussa seitsemän tutkimuksen tulokset on jaettu kahteen alalukuun haastattelukierrosten lukumäärän mukaisesti.

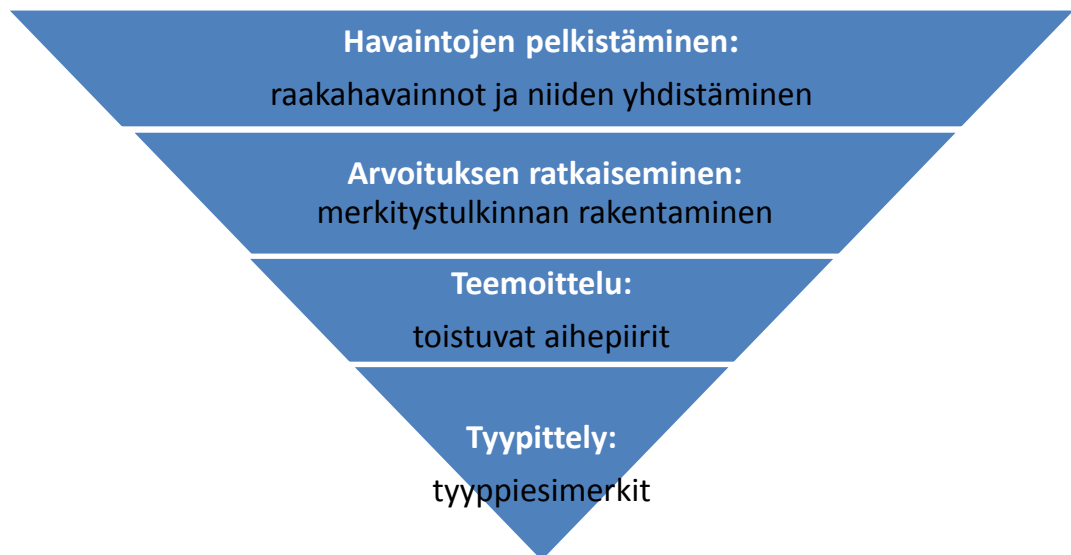
Ensimmäisen haastattelukierroksen (liite 2) tavoitteena oli saada laaja kokonaiskuva sesonkiravintoloiden esimiesviestinnästä. Haastattelulomakkeen kysymysten 1–10 oli tarkoitus selvittää, mitä sesonkiravintoloiden esimiesviestinnän tehtävät ovat, miten esimiesviestintä toimii, mitkä ovat sen ongelmakohtia ja missä asioissa toiminnan kehittämistä erityisesti kaivataan. Haastattelun kysymykset 11–13 pyrkivät kartoittamaan prosessoitavien viestintätehtävien valintaa. Kysymykset 14–16 tavoittelivat sitä, että esimiehet viestinnän prosessikaavioiden loppukäyttäjinä pääsisivät osallistumaan kehittämistyöhön ja voisivat tuoda esiin omia toiveitaan prosessikaavioiden varsinaiseen toteutukseen liittyen.

Toisen haastattelukierroksen (liite 3) tavoitteena oli selvittää ainoastaan viestinnän prosessikaavioiden suunnittelulle olennaisia asioita, joita ensimmäisellä haastattelukierroksella ei joko kysytty tai kysyttiin, mutta saadut vastaukset kaipasivat vielä tarkennusta. Toisen haastattelulomakkeen kysymysten 1–3 oli tarkoitus selvittää, mitkä ovat esimiesviestinnän yleisiä kompastuskiviä käytännössä, mitkä esimiesten viestintäkäytännöt kaipaavat eniten toimintamallin yhtenäistämistä, sekä mitkä samat tiedot ovat hajallaan ja hankaloittavat viestintää. Viimeisen kysymyksen tavoitteena on saada selville, mitä esimiesviestinnän tehtäväalueita prosessoinnissa tulisi esimiesten mielestä priorisoida.

Kaikki ensimmäisen ja toisen lomakehaastattelun kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset soveltuvat tähän tutkimukseen, koska tässä oli tavoitteena saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä ja rajata vastaamista vain vähän (Vilkkä 2005, 86). Avoimien kysymysten käyttö oli hyvinkin perusteltua, koska vastaajajoukko tiedettiin aktiiviseksi ja myös helposti kirjallisesti kantaa ottavaksi (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010). Avoimissa kysymyksissä vastaaja saa itse päättää, miten vastaa kysymykseen, kun taas suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olisivat olleet etukäteen määriteltyjä (Routio 2007). Avointen kysymysten käyttö oli perusteltua lomakehaastattelussa, joiden tarkoitus oli selvittää jokaiselta esimieheltä heidän omat spontaanit mielipiteensä ilman, että olisi täytynyt antaa vastausvaihtoehtoja, jotka olisivat saattaneet rajoittaa vastaamista. Suljettujen kysymysten valmiiden vastausvaihtoehtojen myötä tutkijalta oli myös saattanut jäädä huomaamatta jokin mahdollinen vastausvaihtoehto (Routio 2007).

6.3 Sisällönanalyysi

Laadullisessa analyysissä tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena; sen ajatellaan valottavan jonkin yksittäiseksi ymmärretyn, sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 1995, 38). Tässä opinnäytetyössä kaksivaiheisten lomakehaastatteluvastauksen laadullinen sisällönanalyysi on toteutettu nelivaiheisesti (kuvio 10). Sisällönanalyysin kaksi ensimmäistä vaihetta mukailevat Alasuutarin (1995, 39) kuvailemaa havaintojen pelkistämistä ja arvoituksen ratkaisemisesta, joiden avulla tutkija pyrkii järjestämään ja ymmärtämään tutkimusaineistoa. Sen jälkeen sisällönanalysoinnissa hyödynnetään laadullisen analyysin perusmenetelmiä: teemoittelua ja tyypittelyä. Tutkimuksen tulokset esitetään opinnäytetyön seitsemännessä luvussa teemoittain.



KUVIO 10. Laadullisen sisällönanalyysin toteuttamisen vaiheet

Havaintojen pelkistämässä aineistoa ensi tarkastellaan kiinnittäen huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista (Alasuutari 1995, 39). Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys liittyy esimiesviestinnän ongelmakohtien selvittämiseen ja esimiesviestinnän kehittämiseen prosessiajattelua hyödyntäen. Analyysin kohteena olevasta aineistosta rajataan kaikki viitekehyksen kuulumaton pois ja se pelkistetään hieman hallittavammaksi määräksi erillisiä niin kutsuttuja raakahavaintoja, joista edetään havaintojen yhdistämiseen. Raakahavainnot yhdistetään havaintojen joukoiksi

etsimällä yhteinen niistä yhteinen piirre. Raakahavainnoista yhdistetyt havaintojoukot sisältävät laajempia aihepiirejä kuin teemat, joita eritellään sisällönanalyysin kolmannessa vaiheessa.

Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sisällönanalyysissä sitä, että aineistosta tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkitavasta ilmiöstä. Tulokinnan rakentamisvaiheessa aineiston raakahavaintojakaan ei unohdeta, vaan koko laadullisen tutkimuksen aineistosta etsitään vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja arvoituksen ratkaisemista varten. (Alasuutari 1995, 44, 46.) Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä merkitystulkintojen tekemistä hyödynnettiin esimerkiksi mahdollisten prosessoitavien viestintätehtävien selvittämisessä ja vastauksia haettiin koko aineistosta, myös raakahavainnoista ja sellaisten kysymysten vastauksista, jotka eivät liittyneet suoraan viestinnän prosessointiin.

Teemoittelussa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan muodossa tai toisessa toistuvia keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä edetään niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Avoimen yliopiston Koppa 2014.) Tutkimusvastausten teemoittelu tehtiin viestinnän kehittämisen ja prosessoinnin näkökulmasta ja näin vastausten teemat hahmottuivat melko helposti. Tyypittelyllä tutkimusaineistosta pyritään nostamaan esiin toistuvia ja sille tyypillisiä ominaisuuksia, tapahtumakulkuja tai merkityksiä (Avoimen yliopiston Koppa 2014). Yksinkertaisten ja yleistettyjen tyyppi-esimerkkien muodostaminen oli teemoittelua hankalampaa, mutta myös tyypittelyä on jonkin verran hyödynnetty tutkimuksen tulosten esittelyssä opinnäytetyön seuraavassa luvussa.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Ensimmäinen haastattelukierros

Laadullista tutkimusaineistoa analysoimalla saatiin tuloksia, jotka kertovat sesonkiravintoloiden esimiesviestinnästä sitä tekevien esimiesten näkökulmasta. Tulosten perusteella prosessointia varten pystyttiin valitsemaan siihen parhaiten sopivat esimiesviestinnän tehtävät ja vastaamaan opinnäytetyölle asetettuihin alatutkimuskysymyksiin esimiesten osallistumisesta ja toiveiden huomioimisesta prosessikuvausten suunnittelussa. Tuloksia tarkastellessa esimiesviestinnässä ilmeni selkeitä kehityskohtia, prosessoitavaksi sopivia esimiesviestinnän aiheita tai tehtäviä sekä asioita, joita prosessikuvausten suunnittelussa tulee pyrkiä ottamaan huomioon. Tutkimustuloksia tarkastellaan teemoittain ja lomakehaastattelukierrosten mukaisesti kahdessa osassa.

Ensimmäisen lomakehaastattelun oli tarkoitus selvittää, millainen kokonaisuus sesonkiravintoloiden esimiesviestintä on. Ensimmäisen haastattelukierroksen vastauksista nousi esiin neljä teemaa: esimiesviestinnän luonne ja arviot sen toimivuudesta, viestintäkanavat ja -välineet, prosessoitavien viestintäalueiden valinta ja toiveet prosessikuvausten suunnitteluun.

Tutkimuksen ensimmäisen teeman tulokset liittyvät esimiesviestinnän luonteeseen ja arvioihin sen toimivuudesta. Tuloksista kävi ilmi, että esimiesviestintä on suuri ja merkittävä osa jokapäiväistä työtä. Esimiesviestinnän tärkeimpiin tehtäviin kuuluu tiedon jakaminen toiminnan varmistamiseksi sekä kesätyöntekijöiden että esimiestiimin työn turvaamiseksi. Muita esimiesviestinnän tehtäviä ovat muun muassa toimiminen linkkinä johdon ja kesätyöntekijöiden välillä, motivointi, palaute sekä jatkuva vuorovaikutus kesätyöntekijöiden kanssa. Tutkimustulosten perusteella esimiesviestinnän tavoite on tyypillisimmin sen varmistaminen, että tieto menee halutunlaisena perille ja käytäntöön. Tavoitteina ja painopisteinä nähdään myös tehokas tiedonjakaminen, päivittäisen toiminnan (myynnin) turvaaminen ja kehittäminen.

Esimiesviestinnän toimivuutta kuvaavat vastaukset eriävät toisistaan paljon enemmän kuin esimiesviestinnän luonteeseen liittyvät vastaukset. Vastauksista käy ilmi, että osan

esimiehistä mielestä viestintä toimii hyvin, koska yhteistyö on tiivistä ja keskustelu mutkatonta, suoraa ja vapaata. Osan mielestä esimiesviestintä taas on haasteellista, moninaista, jatkuvasti muuttuvaa ja vaatii nopeita päätöksiä, esimiesten kesken toimintatavoissa on paljon erilaisuutta, joka aiheuttaa informaatiokatkoksia ja johdon ja esimiesten välistä viestintää pidetään heikkona. Vastausten hajontaa aiheuttaa myös kysymys tyytyväisyydestä sesonkiravintoloiden viestintään. Osa esimiehestä on tyytyväisiä sesonkiravintoloiden viestinnän avoimeen luonteeseen. Osa taas mainitsee olevansa tyytyväinen intran keskustelusivustoon, vuorovaikutukseen sekä jatkuvaan kehittymiseen viestinnässä että haluun ja pyrkimykseen tehdä parhaansa, jotta viestintä olisi mahdollisimman sujuvaa.

Suurin haaste tai ongelma esimiesviestinnässä on tiedon perillemenon varmistaminen; onko tieto tavoittanut kaikki ja onko sisältö ymmärretty oikein. Tyypillistä on, että esimiehet käyttävät kasvokkaisviestintää viestinnän toteutumisen seurantaan ja sen varmistamiseen, että viesti saavuttaa vastaanottajan. Tyypillistä on myös käyttää tiedon perillemenon varmistamiseen sähköpostia. Tiedon perillemenon varmistamisen lisäksi vastauksista voitiin erottaa neljä muuta selkeää esimiesviestinnän haastetta tai ongelmaa, jotka ovat vastausten mukaan toisiinsa nähden yhtä tyypillisiä. Ensimmäinen haaste liittyy tiedon perillemenon varmistamiseen, mikäli ei itse pysty viemään aloittamaansa asiaa loppuun saakka. Toisena haasteena ovat yhdenmukaisessa viestinnässä pysyminen, kun esimiehiä on useita. Kolmantena haasteena pidetään tiedon paljoutta, sillä oleellisen tiedon löytäminen tietotulvasta on haastavaa ja vaatii priorisointia. Neljäntenä haasteena ovat viestintäkanavien runsaus ja niiden käytön hajanaisuus.

Ensimmäisen haastattelukierroksen toinen teema on viestintäkanavat ja -välineet. Esimiesviestintään ja viestinnän valmisteluun käytettäviä viestintäkanavia ja -välineitä on useita: internet, intra, verkkokansiot, sähköposti, sähköinen kalenteri, Office-ohjelmat, kassajärjestelmä (Winpos), taloushallinnon raportit (esim. Accuna), puhelut, palaverit, muistioidet, tiedotteet myyntipisteisiin, viestivihot, ilmoitustaulut, kasvokkaisviestintä sekä kehityskeskustelut. Vastausten perusteella tyypillisimpiä kanavia, joista esimiehet saavat tietoa esimiesviestintää ja sen valmistelua varten, ovat Särkänniemen intranet, sähköposti, internet, palaverit, työntekijät, kollegat, johtoryhmä sekä yhteistyökumppanit.

Tulokset osoittavat, että suurin osa esimiehistä viestii mieluiten kasvokkain, mutta vastausten perusteella yhtä selkeästi tehokkainta viestintätapaa ei voida määrittää. Sesonkiravintoloiden esimiehet ovat yhtä mieltä siitä, että edellä mainittujen viestintäkanavien ja -välineiden lisäksi esimiesten ja myyntipisteiden yhteiskäytössä pitäisi olla sähköinen viestintäkanava, jolla viestiä ja varmistaa viestien perille ja käytäntöön menoa. Vastauksissa uudeksi sähköiseksi viestintäratkaisuksi ehdotetaan tietokonepohjaisen kassalaitteiston tai sisäisen verkon hyödyntämistä ja sähköistä ilmoitustaulua.

Haastattelun kolmas teema liittyy prosessoitavien viestintäalueiden valintaan. Osa esimiehistä on sitä mieltä, että nopeasti muuttuvan tiedon hakeminen vie paljon aikaa. Osan mielestä paljon aikaa vieviä esimiesviestinnän tehtäviä ovat myös monien viestintävälineiden ja -kanavien käyttö. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että esimiehet kokevat viestintäkanavien yhtenäisen käyttötavan kaipaavan toimintamallin selkeyttämistä. Vastausten perusteella ei voida selkeästi määrittää sellaisia esimiesviestinnän tehtäviä, jotka toistetaan joka kerta samalla tavalla.

Neljäs teema on esimiesten toiveet prosessikuvausten suunnittelua varten. Tyypillisimmät vastaukset prosessikuvauksiin tai -kaavioihin sisällytettävistä asioista liittyvät prosessissa käytettäviin viestintäkanaviin ja -välineisiin sekä selkeään työnjakoon.

Esimiesten tyypillisin toive prosessikuvausten tuomasta konkreettisesta hyödystä työhön ovat yhtenäinen viestintäkanavien käyttötapa ja tehokkuuden kasvu. Vastausten perusteella tyypillinen toive konkreettisesta hyödystä on myös selkeyden lisääntyminen.

Esimiehet ovat sitä mieltä, että prosessikuvausten tuoma varmuus ja selkeys tukisivat työtä parhaiten. Lisäksi vastauksissa viitataan toimintatapojen yhtenäistymiseen, jonka nähdään myös tukevan esimiehenä työskentelyä.

7.2 Toinen haastattelukierros

Toisen haastattelukierroksen tarkoitus oli selvittää viestinnän prosessikaavioiden suunnittelulle olennaisia asioita ja saada tarkennuksia ensimmäisen kierroksen vastauksiin. Toisen haastattelun vastauksesta oli hahmotettavissa kolme teemaa: esimiesviestinnän ongelmatilanteet, tiedonhaun ja tallentamisen ongelmat sekä prosessoitavien viestintäalueiden valinta.

Haastattelun ensimmäinen teema on esimiesviestinnän ongelmatilanteet. Tulokset osoittavat esimiesviestinnän epäonnistuvan usein sen vuoksi, että viestintä tai tiedottaminen on ollut puutteellista. Tyypillinen syy viestinnän epäonnistumiselle on myös jatkuvasti ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin liittyvän informaation jakamisen haasteet suurelle joukolle. Esimiesviestinnän käytännöt poikkeavat eniten toisistaan viestintäkanavien ja -välineiden käytössä. Ei ole selkeää käytäntöä linjausta siitä, mitä kanavia mihinkin tarkoitukseen käytetään. Vastausten perusteella tyypillistä on esimiesten käytäntöjen tai prioriteettien poikkeaminen suullisessa viestinnässä kesähenkilöstön kanssa. Esimiesten tavat poimia oleellisia asioita eteenpäin vietäväksi voivat vaihdella sen mukaan, mitä kukakin pitää toiminnan kannalta tärkeänä.

Toinen teema liittyy tiedonhaussa ja tallentamisessa koettuihin ongelmiin. Aukiolot ovat tyypillisin tieto, jota esimiehet tallentavat usein eri paikkoihin tai joutuvat etsimään monista eri paikoista. Intra, omat tai osaston verkkokansiot sekä yhteistyökumppaneihin ja tapahtumiin liittyvät tiedot ovat toiseksi tyypillisimpiä tiedon tallennuspaikkoja tai tietoja, joita tallennetaan usein eri paikkoihin tai niitä joudutaan etsimään monista eri paikoista. Kolmanneksi tyypillisimpiä tällaisia tietoja ovat henkilöstöasiat, sairauspoissaolot, palaverimuistiot ja hinnat.

Kolmas teema on prosessoitavien viestintäalueiden valinta, joka nousi esimiesten antamista vastauksista keskeiseksi teemaksi jo ensimmäiselläkin haastattelukierroksella. Vastausten perusteella tärkein esimiesviestinnän tehtävä tai tehtäväkokonaisuus, josta prosessikuvaukset tulisi laatia, on esimiesten ja kesätyöntekijöiden välinen viestintä. Prosessikuvausten olisi myös tärkeää selkeästi kuvata, mitä kanavaa viestintätilanteeseen on tarkoitus käyttää. Vastausten perusteella toiseksi tyypillisin ja tärkein tehtävä, josta tulisi laatia prosessikuvaus, on osastojen välinen viestintä (esim. huolto, IT-tuki).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Esimiesviestinnän prosessikuvaukset

Tutkimuksen tulokset ohjasivat prosessoitavien esimiesviestinnän tehtävien valintaa vahvasti ja antoivat osviittaa myös siitä, mitä prosessikuvausten pitäisi sesonkiravintoloiden esimiesten mielestä sisältää. Prosessikuvausten suunnittelussa on tutkimustulosten lisäksi hyödynnetty opinnäytetyön tekijän omia havaintoja ja käytännön työkokemusta ravintolavastaavana. Prosessikuvausten suunnitteluvaiheessa prosessiin liittyvien muiden osastojen vastuuhenkilöitä pyydettiin myös kommentoimaan prosessin halutun kaltaista etenemisestä ja antamaan tarkennuksia työohjeisiin.

Esimiesviestinnästä laaditut neljä prosessikaaviota ovat liitteessä 4. Lisäksi jokaisen prosessikaavion perässä liitteessä on kaavion käyttämisen tueksi suunniteltu prosessitaulukko, joka avaa prosessin eri vaiheita. Taulukosta ilmenee prosessin eteneminen vaihe vaiheelta, prosessin vaiheesta vastuullinen sekä prosessin vaiheisiin liittyvät viestintäkanavat tai työohjeet.

Esimiesten haastattelujen perusteella tärkein tehtäväkokonaisuus, josta esimiesviestinnän prosessikuvaukset toivottiin laadittavan, oli esimiesten ja kesätyöntekijöiden välinen viestintä. Tästä tehtäväkokonaisuudesta prosessoitaviksi aiheiksi valikoituivat työntekijän sairauspoissaoloihin sekä myyntipisteen tuotteiston muutoksiin liittyvät esimiesviestinnän prosessit (liite 4). Molemmat työtehtävät sisältävät monta muistettavaa ja viestintää vaativaa vaihetta, joissa kriittisen vaiheen tekemisen unohtaminen tai siitä viestimättä jättäminen hankaloittaa sekä esimiesten että työntekijöiden tavallista toimintaa. Poissaolojen ja tuotteiston muutoksien viestinnässä esimiehet ovat myös toimineet eri tavoin ja toisistaan poikkeavat toimintatavat ovat aiheuttaneet sekaannuksia sekä esimiesten kesken että esimiesten ja kesätyöntekijöiden välille.

Särkänniemen palkanmaksun työohjeessa poissaolojen raportoinnista kerrotaan yksityiskohtaisemmin, mutta varsinaista palkkaraportointia ei tässä työssä käsitellä, koska se ei ole viestintäprosessin kuvaamisen kannalta tärkeää. Tuotteiston muutokset -prosessikuvauksista (liite 4) paranneltiin tietohallintojohtaja Tuula Salmisen (2016) kommentoinnin

pohjalta ja siihen lisättiin hinnoittelu. Uuden tuotteen lisäämistä kassajärjestelmään prosessikuvaukseen sisällytettäväksi ehdottivat sekä Tuula Salminen että it-asiantuntija Mari Leino (Leino 2016; Salminen 2016).

Haastattelujen perusteella toiseksi toivotuin esimiesviestinnän prosessoinnin aihe oli esimiesten ja muiden osastojen välinen viestintä. Esimiesten ja muiden osastojen välisen viestinnän prosessointiin valittiin huolto-osastolle tehtävät vikailmoitukset (liite 4), sillä esimiesten viestintä- ja toimintatavat ovat poikenneet jonkin verran myös vikailmoitusten tekemisessä sekä työntekijöiden informoinnissa ja ajan tasalla pitämisessä myyntipisteiden vikoihin liittyvissä korjaustilanteissa.

Huollon työnjohtaja Marko Havanka (2016) antoi tarkennuksia sekä huolto-osaston vikailmoitukset -prosessin (liite 4) vaiheeseen, jossa huolto informoi ravintolaosaston työntekijöitä tai esimiehiä vian korjauksesta että toimintamalliin tapauksessa, jossa tarvitaan talon ulkopuolisen huoltoliikkeen tilaamista. Havanka selvensi myös, ettei ravintolaosaston esimiesten tarvitse tehdä ilmoitusta Artturi-kunnossapito-ohjelmaan puhelimella soittamistaan vikailmoituksista, sillä korjattu tai korjaamaton vika kirjataan joka tapauksessa huollon iltavuoron viestivihkoon, josta aamuvuoro saa tiedon. Tätä yksityiskohtaa ei ole kirjattu prosessikaavioon tai -taulukoon. (Havanka 2016.)

Haastatteluvastausten pohjalta suunniteltujen esimiesviestinnän prosessikuvasten lisäksi liitteessä 4 on ravintolatoiminnan päällikön toiveesta kuvattu myös rekrytointivastauksen antamista työnhakijalle. Ravintolatoiminnan päällikkö oli aktiivisesti mukana auttamassa prosessikuvasten suunnittelussa ja pyysi muiden osastojen, kuten huollon, IT-tuen, palkanmaksun sekä HR:n vastuuhenkilöiltä kommentteja ja tarkennuksia prosessikuvauksiin ja niihin liittyviin ohjeisiin. Ravintolatoiminnan päällikkö toivoo, että sesonkiravintoloille suunniteltuja esimiesviestinnän prosessikuvauksia voitaisiin jatkossa modifioida muillekin osastoille sopiviksi, ja että niitä käytettäisiin jatkossa esimiesten työn tukena koko talossa.

Haastatteluvastauksien pohjalta oli alun perin tarkoitus luoda prosessikuvaus myös IT-tuen tukikutsujen tekemisestä ja siihen liittyvästä ravintolaosaston esimiesten ja IT-tuen välisestä viestinnästä. IT-asiantuntija Mari Leino (2016) antoi kuitenkin tähän liittyen kommentteja ja toimintaohjeiden tarkennusta, joiden mukaisesti myyntipisteiden työnt-

kijät saavat jatkossa ilmoittaa vioista ja soittaa IT-tuelle suoraan. Näin ollen ravintolaosaston esimiehiä ei tarvita turhiksi välikäsiksi, eikä prosessin kuvauksen tekemisellekään ole tarvetta. IT-tuki pyrkii korjaamaan vian mahdollisimman nopeasti ja asioi pääasiallisesti suoraan sen myyntipisteen kanssa, jossa vika on. Mikäli vikatilanne vaatii esimerkiksi kassalaitteen vaihtamista, on IT-tuki sitten yhteydessä ravintolavastaaviin ja ilmoittaa kassalaitteen vaihtamisesta johtuvan mahdollisen myyntikatkoksen keston. (Leino 2016.)

8.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Esimiesviestinnän prosessikuvaukset pyrkivät tuomaan esimiesten viestintätapoihin toivottua selkeyttä ja yhtenäisyyttä, mutta prosessoinnin jälkeenkin sesonkiravintoloiden viestinnästä löytyy vielä kehitettävää ja Särkänniemestä samasta aiheesta lisää mielenkiintoista tutkittavaa. Keskeisimmät viestinnän kehityskohteet, joita tässä opinnäytetyössä ei pystytty ratkaisemaan, liittyvät tutkimustulosten ja oman työkokemukseni perusteella sähköisen viestintäkanavan käyttöönottoon sesonkiravintoloiden myyntipisteissä sekä johdon ja esimiesten välisen viestinnän parantamiseen.

Kuten tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, olivat lomakehaastatteluun vastanneet esimiehet yksimielisesti sen kannalla, että esimiesten ja myyntipisteiden yhteiseen käyttöön tulisi ottaa sähköinen viestintäkanava, jolla esimiehet voisivat tavanomaisen viestinnän lisäksi varmistaa organisaation toiminnan kannalta tärkeiden viestien perille ja käytäntöön menoa. Haastatteluvastauksissa sähköisen viestintäkanavan ehdotetaan toimivan nykyisillä resursseilla tietokonepohjaista kassalaitteistoa tai sisäistä verkkoa hyödyntäen, mutta myös uusia sähköisiä ilmoitustauluja ehdotettiin.

Omasta mielestäni paras ja varmasti myös helpoin sekä edullisin ratkaisu olisi ottaa myyntipisteiden kassoilla käyttöön Skype for Business -tyyppinen viestintäkanava, jonka keskusteluominaisuuden avulla esimiehet ja toisten myyntipisteiden työntekijät voisivat olla yhteydessä tiettyyn myyntipisteeseen ja sen työntekijöihin. Kassan hyödyntämisen etuna on, että se on jo olemassa jokaisessa myyntipisteessä, toisin kuin sähköinen ilmoitustaulu tai vaikkapa älypuhelin, joita täytyisi hankkia ensi kesän myyntipisteiden määrän verran eli 21 kappaletta. Huvilaitteiden, järjestyksenvalvonnan ja huollon viestinnässään

käyttämiin radiopuhelimiin verrattuna sähköinen viestintäkanava palvelisi sesonkiravintoloiden tarpeita kokemukseni mukaan paremmin. Sähköinen kanava korvaisi monet päivittäin tulostettavat paperiset tiedotteet ja saattaisi myös jonkin verran vähentää puheliniikennettä ravintolavastaaville.

Johdon ja esimiesten viestinnän parantamiseen liittyä kehitysehdotusten miettiminen käynnistyi tutkimusvastauksen pohjalta, jossa mainittiin esimies-johto-välisen tiedonkulun olevan heikkoa. Vastauksen perusteella esimiehillä on tarvitsemansa välineet johdon kanssa viestintään, mutta kynnystä viestintään pidetään suhteellisen korkeana. Olen vastaajan kanssa samaa mieltä siitä, että kaikilla esimiehillä on samat mahdollisuudet viestintävälineiden ja -kanavien käyttöön, ja että käytännön tasolla kausiesimiehet viestivät organisaation johdon, kuten myös yhteistyökumppaneiden, kanssa huomattavasti päälliköitä vähemmän.

Kausiesimiesten viestintäkynnys voisi madaltua ja Mörttisen (2016) toive alhaalta ylöspäin suuntautuvan viestinnän lisäämisestä toteutua, mikäli ainakin kauden aluksi panostettaisiin johtoryhmän jäsenten ja esimiesten yhteisiin tapaamisiin. Mörttinen mainitsi haastattelussa, että johto haluaisi saada ideoita ja kehitysehdotuksia suoraan omaan käyttöönsä ja sähköisen johdon palautelomakkeen täyttämisen ohella vastauksena tähän voisi ajatella, että johto jalkautuisi muutaman kerran kesän aikana seuraamaan ja osallistumaan kausiesimiesten työhön kentällä. Tämän lisäksi ehdotan, että johto kävisi välillä laittamassa viestejä sesonkiravintoloiden keskustelupalstalle intraan, mikäli aikaa henkilökohtaiselle tapaamiselle ei löytyisi tarpeeksi. Voisi olla myös hyvä etukäteen aikatauluttaa säännölliset osastopalaverit, vaikkapa kuukausittain, joihin johtaja osallistuisi ravintolapäälliköiden ja -vastaavien lisäksi.

Tähän opinnäytetyön liittyvät mahdolliset jatkotutkimusaiheet ovat oman pohdintani tuotosta ja keksin niitä kolme. Ensimmäiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotan sesonkiravintoloiden viestinnän aikataulusta ja vaikkapa vuosikellon tai ”kesäkausikellon” luomista, joka näyttäisi selkeät ja perustellut ajankohdat esimerkiksi kesätyöntekijätiimien monille palaverille ja erilaisille myyntikilpailuille. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla jonkun muun osaston tai muiden osastojen esimiesviestinnän tutkiminen, kehittäminen ja prosessoinnin läpi vieminen. Kolmannessa mahdollisessa jatkotutkimusaiheessa näkökulmaa voisi laajentaa entisestään ja ottaa tutkimuksen, kehittämisen ja prosessoinnin kohteeksi koko talon sisäisen viestinnän.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää sesonkiravintoloiden esimiesviestintää ja luoda esimiesten viestintään yhtenäisemmät toimintatavat soveltuvia viestinnän prosesseja parantamalla ja kuvaamalla. Opinnäytetyön teoriaosuus vastaa ensisijaisesti asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja selvittää, miten viestinnän prosessikuvauksia luodaan esimiesten työ tueksi sekä miten prosessikuvaukset tukevat esimiesten työskentelyä ja viestintää. Tärkeää oli selvittää myös, miten prosessikuvauksia käyttävät esimiehet pääsevät osallistumaan kehittämistyöhön ja miten heidän toiveensa voidaan huomioida prosessoinnin suunnitteluvaiheessa. Näihin kysymyksiin vastaaminen onnistui valitsemalla kaikki sesonkiravintoloiden esimiehet kaksivaiheisen tutkimushaastattelun vastaajiksi ja hyödyntämällä tutkimuksessa ilmenneitä toiveita prosessikuvausten suunnittelussa.

Tutkimuksen tulosten perusteella prosessointia varten voitiin valita siihen parhaiten sopivat esimiesviestinnän tehtävät. Tuloksia tarkastellessa esimiesviestinnässä havaittiin myös selkeitä kehityskohtia. Esimiesviestinnän suurimpana haasteena pidetään tiedon perillemenon varmistamista; onko tieto tavoittanut kaikki ja onko sisältö ymmärretty oikein. Lisäksi tulokset osoittavat, että viestintäkanavien runsaus ja niiden käytön hajanaisuus kaipaavat toimintamallin selkeyttämistä ja yhtenäistämistä. Keskeisimpinä esimiesviestinnän kehitysehdotuksina tutkimustuloksiin perustuen toimeksiantajalle ehdotetaan sähköisen viestintäkanavan käyttöönottoa myyntipisteissä sekä konkreettisia keinoja, joilla parantaa esimiesten ja johdon välistä viestintää.

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja positiivinen kokemus, koska olen aiheesta aidosti kiinnostunut, suhtaudun kehittämistyöhön intohimoisesti ja mieluisa toimeksiantaja on antanut minulle innostusta. Olin varannut työn suunnitteluun ja toteuttamiseen sopivasti aikaa ja motivaationi tekemiseen jopa kasvoi työn valmistumisen lähenetyessä. Onnistuimme yhteistyössä toimeksiantajan kanssa yhdistämään sekä heidän ajankohtaisen kehittämistarpeensa että oman mielenkiinnon kohteeni. Opinnäytetyön tekeminen antoi minulle erinomaiset edellytykset ammatilliseen kasvuun ja koen, että työn parasta antia minulle ovat olleet viestintä- ja prosessiaiheisen teorian tietämyksen ja asiantuntijuuden lisääntyminen sekä entistä parempien projektinhallintataitojen karttuminen.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoitus on tukea esimiesviestinnän kehittämistä ja prosessointia. Teoriaosuuden huomattavin haaste oli valita yltäkylläisestä viestintälähteiden tarjonnasta tätä työtä parhaiten palveleva tieto. Pyrin käyttämään teoriaosuuden lähteinä suhteellisen tuoretta materiaalia. Ennen 2000-lukua julkaistut työssä käytetyt lähteet ovat viestinnän klassikkoteoksia ja näin ollen myös niiden käyttäminen on perusteltua. Muutama klassikkolähteistä on englanninkielinen, mutta vieraskielisiä lähteitä olisi voinut opinnäytetyössä käyttää enemmänkin. Viestinnän lisäksi myös prosesseista oli saatavilla paljon tietoa, mutta viestinnän prosessoinnista kertovan kirjallisuuden anti on vielä suppeaa. Viestinnän prosessoinnista on julkaistu suomeksi vain yksi kirja ja yksi pro gradu – tason tutkielma ja mielestäni on erikoista, ettei aihe ole noussut suuremmaksi trendiksi tänä aikana, jolloin organisaatiot pyrkivät optimoimaan resurssien käytön ja minimoimaan kustannukset, sillä myös sitä viestinnän prosessin tavoittelee.

Tutkimusosuuden aineistonkeruu onnistui hyvin ja sain esimiesten lomakehaastattelujen kautta kysymyksiini kattavat vastaukset. Yksi haastatteluun vastanneista esimiehistä antoi palautetta jälkeenpäin, että olisi toivonut paljon ajatustyötä vaativien avoimien kysymyksien lisäksi muitakin kysymystyyppisiä. Työssä olisi tietysti voinut käyttää muitakin kysymystyyppisiä, mutta en tehnyt niin, koska en halunnut rajata vastausvaihtoehtoja tai ottaa sitä riskiä, että jokin mahdollinen vastaus olisi jäänyt saamatta. Esimiehiä olisi voinut aineiston keräämiseksi haastatella myös kasvotusten, mutta myös silloin joitakin vastauksia olisi voinut jäädä saamatta. Kirjallisesti toteutetun haastattelun etuna oli se, että esimiehille jäi enemmän aikaa miettiä vastauksiaan, ja sen lisäksi tutkimusaineisto oli analyysiä varten valmiiksi kirjallisessa muodossa.

Tutkimusvastausten laadullinen analysointi oli sekä erittäin kiintoisaa että vaativaa, mutta onnistuin siinä mielestäni melko hyvin. Analysoinnissa olisi voinut käyttää teemoittelun ja tyypittelyn lisäksi luokittelua. Luokittelun avulla aineistosta muodostetaan erilaisia jäsenyksiä ja ryhmittelyjä, jotka kuvaavat ja selvittävät kohdejoukon koostumusta tai olemusta (Avoimen yliopiston Koppa 2014). Luokittelemalla vastaukset vaikkapa haastattelun vastaajan tittelin mukaan, olisi voinut vertailla ravintolatoiminnan päällikön, ravintolapäällikön ja ravintolavastaavien vastauksia keskenään, mutta esimiestiimin viestinnän kehittämisen kannalta oli mielestäni mielekkäämpää jättää vastausten luokittelu tekemättä.

Opinnäytetyössä toteutetun laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta arvioinnissa tarkastellaan havaintojen luotettavuutta eli validiteettia ja reliabiliteettia sekä niiden puolueettomuutta. Tutkimusta voidaan pitää validina eli pätevänä, sillä se on perusteellisesti tehty ja tutkii sitä, mitä on luvattu. Tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta taas on vaikeampi arvioida, sillä muuttuneiden tilanteiden seurauksena samoja vastauksia ei ehkä enää saataisi. Tutkimuksen reliabiliteettiä kuitenkin vahvistaa Delfoi-menetelmän mukaisesti toteutettu toinen haastattelukierros esimiehille, jonka vastaukset mukailivat pitkälti ensimmäisellä kierroksella saatuja vastauksia.

Pyrin tutkimusvastausten tulkinnassa objektiivisuuteen ja mahdollisimman puolueettomaan sisällönanalyysiin. Tutkijana olin kuitenkin itse tutkimusasetelman luoja ja tulkit-sija, eikä puolueettomuusnäkökulmaa voida sen vuoksi laadullisessa tutkimuksessa yleisesti tai tässäkin tutkimuksessa aivan täysin taata (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Laadullisen tutkimuksen toteuttamisen ja sisällönanalyysin tekemisen jälkeen tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin myös toimintatutkimuksellista näkökulmaa ja opinnäytetyön tekijän omia havaintoja ja kokemuksia toimeksiantajasta ja tutkimuksen kohteesta. Laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen tulokset yhdistyvät esimiesviestinnän prosessikuvauksissa, jotka ovat tämän opinnäytetyön varsinaisia tuotoksia ja johtopäätöksiä.

Esimiesviestinnän prosessikuvauksia voidaan tulevina kesinä hyödyntää esimiesten työn tukena, esimiesten keskinäistä viestintää yhdistävinä ohjeina sekä viestinnän ohjeistona muiden osastojen kanssa yhteistyössä toimiessa. Prosessikuvausten käyttöönotto vaatii kuvatuksen mukaisen toiminnan testaamista ja ravintolaosaston esimiesten sekä muiden viestintäprosesseihin liittyvien osastojen sitoutumista prosessikuvausten mukaiseen toimintaan. Kuten tässä työssä on aiemminkin mainittu, eivät viestintä tai prosessikuvausten mukainen toiminta ole kumpikaan itse tarkoitus. Täytyy muistaa, että yhteinen, yhdenmukainen ja sujuva viestintä ja viestinnän prosessit vaativat toimiakseen päivittämistä sopivin väliajoin ja ainakin silloin, kun toiminta ja sen mukana toimintaa varten vaadittava viestintä muuttuu. Tulevaisuudessa ravintolaosastolle suunniteltuja esimiesviestinnän prosessikuvauksia on päivitettävä, mutta niitä voisi myös kehittää ja muokata sopiviksi muillekin Särkänniemen toiminnoille, kuten myymälöille, peleille ja huvilaitteille, näidenkin yksiköiden toimintaa tukeviksi dokumentoiduksi apuvälineiksi

Esimiesviestinnän prosessikuvasten suunnittelussa oli mielestäni parasta nähdä suurin piirtein puolen vuoden mittaisen opinnäytetyöprojektini konkreettinen tulos ja oma kädenjälki valmiissa prosessikuvauksissa. Erittäin hienoa oli myös saada prosessikuvausten suunnitteluvaiheessa muilta osastoilta kommentteja ja kehitysehdotuksia, jotka osoittavat myös heidän kiinnostustaan yhteisen viestinnän kehittämistä kohtaan.

Särkänniemi-työkokemukseni perusteella uskallan väittää, että useassa yksikössä hyödynnetään – jopa huomaamatta – ainakin jossain määrin neljännessä luvussa esitettyä prosessiajattelua ja oppivan organisaation mallia tai oppimaan oppimista. Särkänniemessä olemassa olevien toimintatapojen kehittämiseen ja uusien parempien tapojen luomiseen kannustetaan yleisesti. Oma havaintoni on, että vanhat työntekijät onnistuvat kerittyneen kokemuksensa pohjalta tehostamaan oppimaansa toimintaa ja yhdessä uusien työntekijöiden kanssa he usein luovat myös uusia, entistä parempia työskentelytapoja. Mielestäni organisaation prosessikeskeisen kehittämisen ja viestinnän prosessoinnin hyödyntäminen soveltuisivat tämän työn tuotoksia laajemminkin Särkänniemeen sen toiminnan dynaamisuuden ja jatkuvan kehittämistarpeen vuoksi, joka ulottuu yli yksiköiden ja myös yhteistyökumppaniyritysten rajojen.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö onnistui mielestäni oikein hyvin, vaikka joitain asioita olisi toki voinut tehdä toisin tai paremmin. Siitä huolimatta, että opinnäytetyön kirjoittamisvaihe on pitkälti ollut yksin puurtamista, ei raportista tai esimiesviestinnän prosessikuvauksista olisi muovautunut juuri tällaisia ilman monen muunkin henkilön tukea ja panostusta. Toimeksiantajan puolelta haluan osoittaa erityiskiitoksen Marjolle. Yhteistyö oli kanssasi jälleen kerran erittäin mutkatonta ja mukavaa. Särkänniemeläisistä suuret kiitokset ovat ansainneet myös Sofia, Henna, Annastiina, Satu sekä Mari, Tuula ja Marko. Työpaikan ulkopuolelta lämmin kiitos kuuluu myös Riitalle, jonka puoleen olen aina voinut kääntyä missä tahansa opiskeluun liittyvässä.

LÄHTEET

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin – työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Avoimen yliopiston Koppa. 3.9.2014. Menetelmäpolkuja humanisteille. Luettu 30.5.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja>

Beer, M. & Walton, E. 1987. Organization change and development. Annual Review of Psychology.

Burgess, R. G. 1984. Multiple strategies in field research. Teoksessa R. G. Burgess (toim.) Field research: A sourcebook and field manual. London: Allen and Unwin, 163-175.

Denzin, N. K. 1970. The research act. Chicago: Aldine.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Havanka, M. 2016. VS: Kopio Prosessikaaviot.xlsx. Sähköpostiviesti. marko.havanka@sarkanniemi.fi. Tulostettu 3.11.2016.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Ojansivu, T. & Rissanen, R. 2016. Hyvää Työkesää – Tampereen Särkänniemi Oy:n työohje. Tampere: Hämeen kirjapaino Oy.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 124-141.

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

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

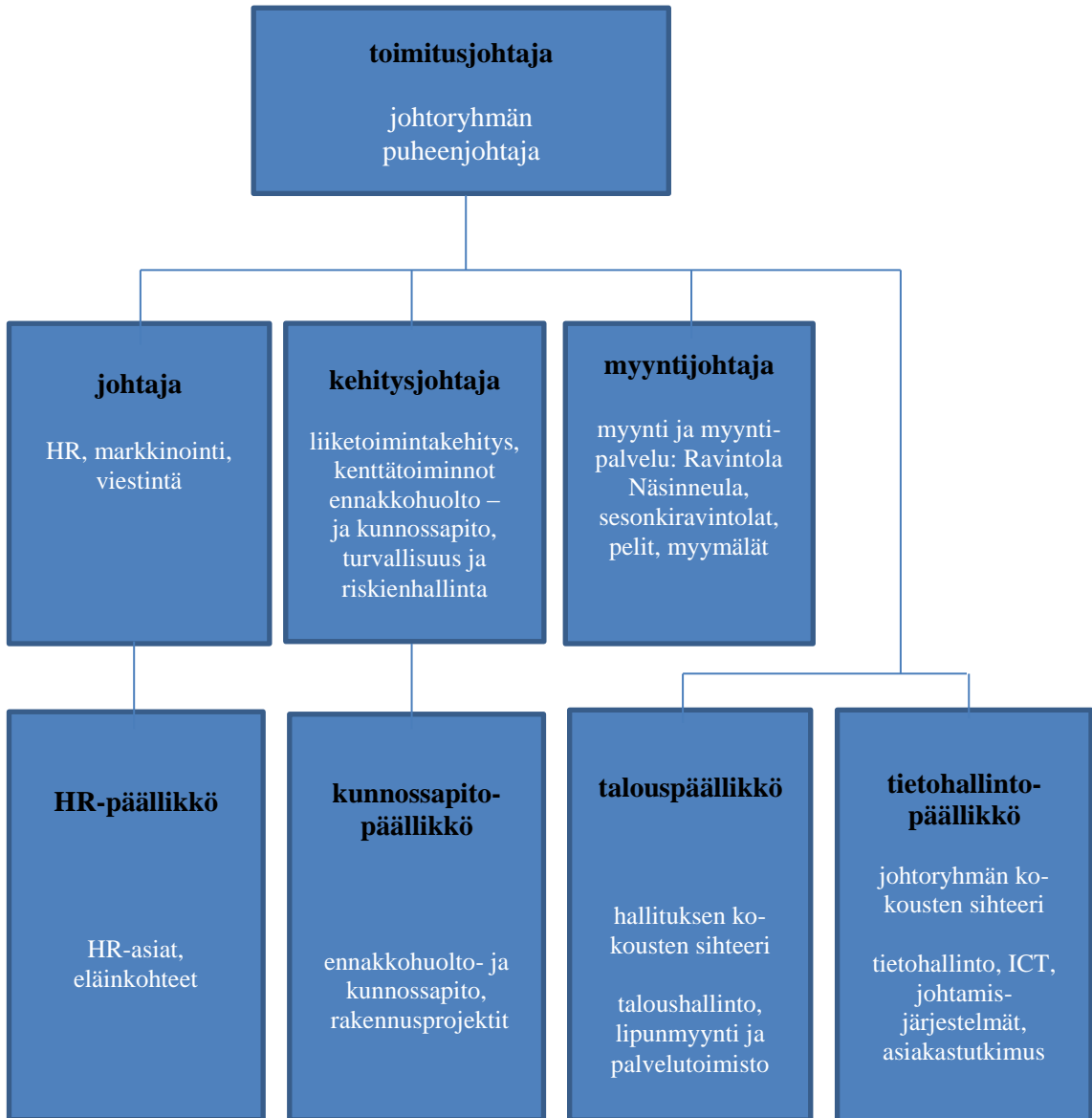
Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi - Koreografia kaaokselle. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kurkela, R. 2016. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Luettu 27.5.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Leino, M. it-asiantuntija. 2016. VS: Kopio Prosessikaaviot.xlsx. Sähköpostiviesti. mari.leino@sarkanniemi.fi. Tulostettu 1.11.2016.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. Espoo: Redfina Oy.
- Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli – itsearvioinnin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mantere, S. 2008. Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. (toim.) Pekka Aula. Porvoo: WS Bookwell.
- Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 19.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Morgan, G. 1986. Images of organization. Beverly Hills: Sage Publications.
- Murto, K. 2005. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Mörttin, T. viestintä-, markkinointi- ja henkilöstöhallintojohtaja. 2016. Haastattelu 6.7.2016. Haastattelija Virtanen, A. Litteroitu. Tampere.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Tampere: TammerPaino Oy.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. Taideteollinen korkeakoulu. Luettu 19.10.2016. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_emiir.html

- Salminen, J. 2000. Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä – Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosviestinnästä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5:2000.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Salminen, T. tietohallintojohtaja. 2016. VS: Kopio Prosessikaaviot.xlsx. Sähköposti-viesti. tuula.salminen@sarkanniemi.fi. Tulostettu 2.11.2016.
- Silakivi, M. 1996. Nykyaikainen taukotila, ns. ahaa-aukio, ja sen viestinnällinen merkitys organisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto, viestinnän laitos.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Särkänniemi. 2016a. Särkänniemi yrityksenä. Luettu 20.5.2016.
<http://www.sarkanniemi.fi/sarkanniemi-yrityksena/>
- Särkänniemi. 2016b. Johtoryhmän kokoonpano 2016. Intranet. Päivitetty 22.4.2016. Tulostettu 28.10.2016.
<http://intranet/sarkanniemi/Sivut/Organisaatio.aspx>
- Tommila, M. 2012. Kun viestintä omaa rooliaan haki. Luettu 5.10.2016.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kun-viestinta-omaa-rooliaan-haki-3355401>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Törmälä, V. & Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärven Offset Oy.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Särkänniemen johtoryhmä



Johtoryhmän organisoituminen ja vastualueet 2016 (Särkänniemi 2016b, muokattu)

Liite 2. Lomakehaastattelu, osa 1

Esimiesten haastattelu opinnäytetyötä varten, osa 1

Aihe: Esimiesviestinnän kehittäminen ja prosessointi

Vastaajan nimi: _____

1. Millainen osa esimiesviestintä on työnkuvaasi?
2. Mitä sesonkiravintoloiden esimiesviestinnän tehtävät ovat?
3. Mitä ovat esimiesviestinnän tavoitteet ja painopisteet?
4. Kuvaile sesonkiravintoloiden esimiesviestinnän toimivuutta.
5. Mihin olet sesonkiravintoloiden viestinnässä tyytyväinen?
6. Kuvaile kolme suurinta haastetta tai ongelmakohtaa esimiesviestinnässä.
7. Mistä kanavista saat tietoa esimiesviestintää ja sen valmistelua varten?
8. Mitä viestintävälineitä ja -kanavia esimiesviestintään ja viestinnän valmisteluun on käytössä? Mitä pitäisi olla?

9. Mikä on mielestäsi tehokkain tapa viestiä sesonkiravintoloiden työntekijöiden kanssa? Entä luontevin tai mieluisin?

10. Miten pystyt seuraamaan viestinnän toteutumista ja varmistamaan, että viesti saavuttaa vastaanottajan?

11. Mitä esimiesviestinnän tehtäviä toistetaan joka kerta samalla tavalla?

12. Mitkä esimiesviestinnän tehtävät vievät paljon aikaa?

13. Mitkä esimiesviestinnän tehtävät kaipaavat erityisesti toimintamallin selkiyttämistä?

14. Mitä konkreettista hyötyä toivoisit esimiesviestinnän prosessikuvausten tuovan työhösi?

15. Mitä tekijöitä tai informaatiota prosessikuvauksiin tai – kaavioihin olisi tärkeää sisällyttää?

16. Millä tavalla esimiesviestinnän prosessikuvaukset parhaimmillaan tukisivat työskentelyäsi?

Kiitos vastauksista!

Liite 3. Lomakehaastattelu, osa 2

Esimiesten haastattelu opinnäytetyötä varten, osa 2

Aihe: Esimiesviestinnän kehittäminen ja prosessointi

Vastaajan nimi: _____

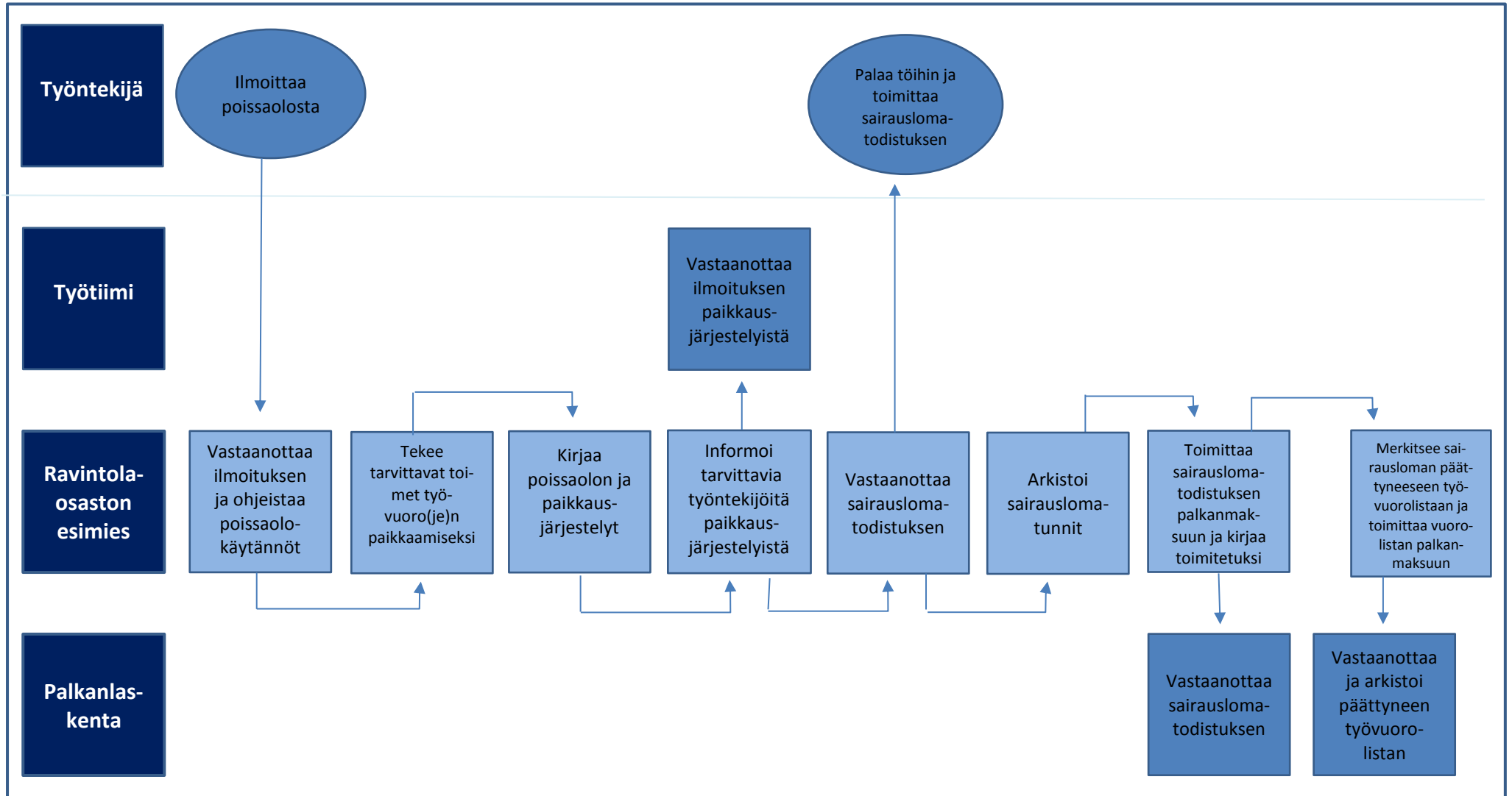
1. Millaisissa asioissa esimiesviestintä usein epäonnistuu?
2. Missä esimiesviestinnän käytännöissä toimitavat poikkeavat eniten toisistaan?
3. Mitä samaa tietoa tallennat usein eri paikkoihin tai joudut etsimään monista eri paikoista?
4. Mainitse kolme esimiesviestinnän tehtävää tai tehtäväkokonaisuutta, joista prosessikuvaukset olisi mielestäsi tärkeintä laatia.

Kiitos vastauksista!

Liite 4. Esimiesviestinnän prosessikuvaukset

Prosessikaavio 1. Työntekijän sairauspoissaolo

1 (12)



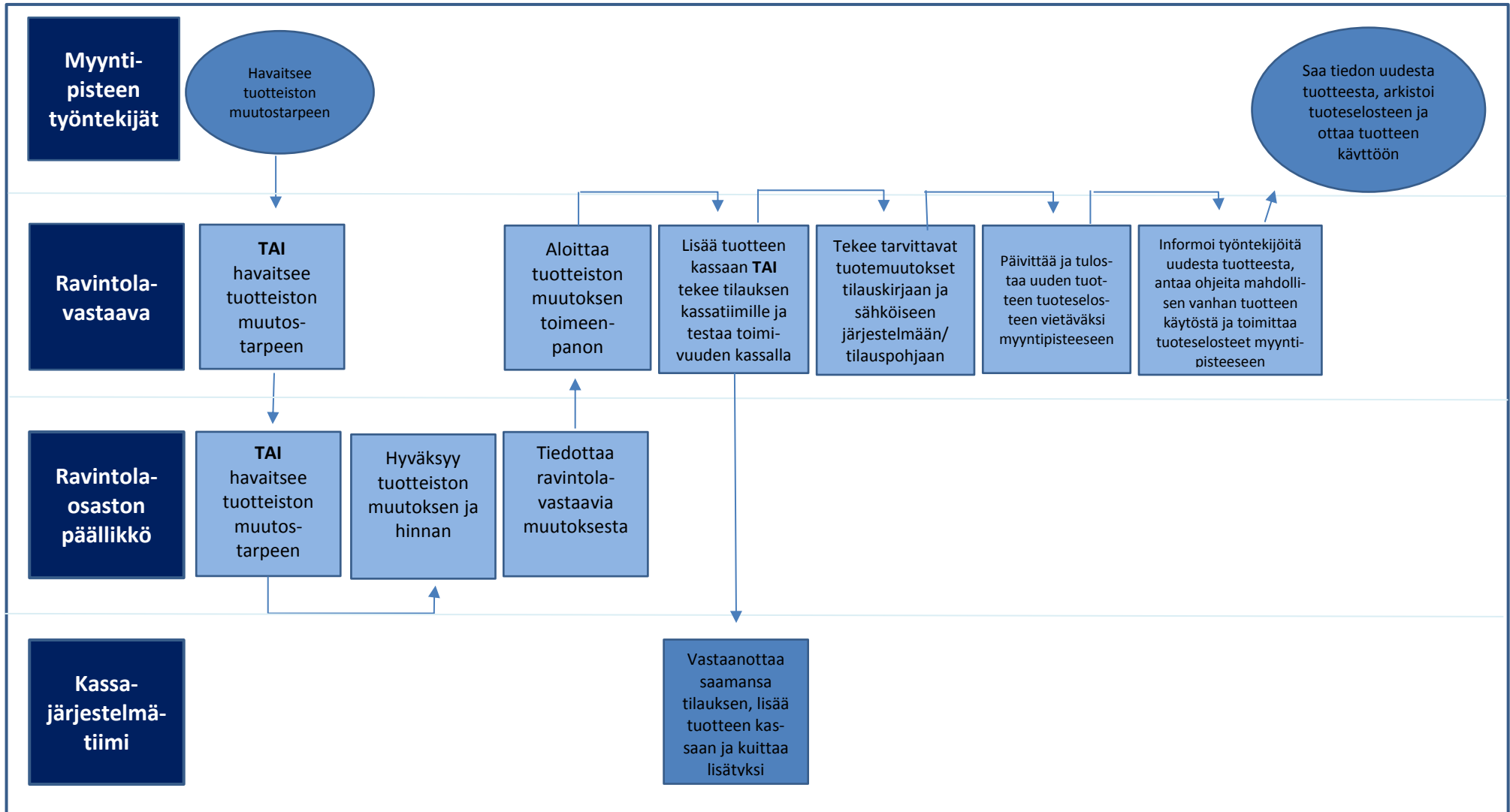
Prosessitaulukko 1. Prosessin liittyminen työohjeisiin ja viestintäkanaviin: työntekijän sairauspoissaolo

	Rooli/vastuullinen	Vaihe/tehtävä	Viestintäkanava/työohje
1a.	Työntekijä	Ilmoittaa poissaolosta	Puhelin
1b.	Ravintolaosaston esimies	Vastaanottaa ilmoituksen ja ohjeistaa poissaolokäytännöt	Poissaolokäytäntöjen ohje: Pyydä työntekijää hankkimaan sairauslomatodistus terveydenhoitajalta tai lääkäriltä, ilmoittamaan sairausloman kesto mahdollisimman pian ja toimittamaan sairauslomatodistus esimiehelle sairausloman päättymisestä seuraavana työpäivänä.
2.	Ravintolaosaston esimies	Tekee tarvittavat toimet työvuoro(je)n paikkaamiseksi	Työvuorojen paikkaamisohje: 1) Onko vuoroa tarvetta paikata (päivän odotettu asiakasmäärä)? 2) Voiko toisesta myyntipisteestä/osastolta siirtää työntekijän paikkaamaan vuoroa? 3) Vapaapäiväläisen töihin soittaminen seuraavassa järjestyksessä: viiva-, X-, V-päivä.
3.	Ravintolaosaston esimies	Kirjaa poissaolo ja paikkausjärjestelyt	Poissaolon ja paikkausjärjestelyjen kirjausohje: Merkitse poissaolo työvuorolistaan vetämällä poikki-viiva tarvittavien työvuorojen päälle alkuperäistä työvuoroa peittämättä. Kirjaa "Poissaolot"-tiedostoon: työntekijän nimi, työtiimi, poissaolon kesto, onko sairauslomatodistus tulossa vai esimiehen lupa ja vuorojen paikkausjärjestelyt.
4a.	Ravintolaosaston esimies	Informoi tarvittavia työntekijöitä paikkausjärjestelyistä	Paikkausjärjestelyjen ilmoittamisen kanavavalinnan ohje: 1) Akuutissa tilanteessa: suullinen/puhelin, 2) Ei-akuutissa tilanteessa tai mikäli poissaolojärjestelyjä on paljon: tiedote postilaatikkoon.
4b.	Työtiimi	Vastaanottaa ilmoituksen paikkausjärjestelyistä	
5a.	Työntekijä	Palaa töihin ja toimittaa tarvittaessa sairausloma-todistuksen	Henkilökohtaisesti esimiehelle

5b.	Ravintolaosaston esimies	Vastaanottaa sairausloma-todistuksen	
6.	Ravintolaosaston esimies	Arkistoi sairauslomatummit	Työvoimanhallintajärjestelmä
7a.	Ravintolaosaston esimies	Toimittaa sairauslomatodistuksen palkanmaksuun ja kirjaa toimitetuksi	Sairauslomatodistuksen toimittaminen konttorin työntekijöille/postilokeroon ja kirjaus "Poissaolot"-tiedostoon sairauslomatodistuksen toimittamisesta palkanmaksuun
7b.	Palkanlaskenta	Vastaanottaa sairauslomatodistuksen	Henkilökohtaisesti/postilokero
8a.	Ravintolaosaston esimies	Merkitsee sairausloman päättyneeseen työvuorolistaan ja toimittaa vuorolistan palkanmaksuun	Henkilökohtaisesti/postilokero
8b.	Palkanlaskenta	Vastaanottaa ja arkistoi päättyneen työvuorolistan	

Prosessikaavio 2. Tuotteiston muutokset

4 (12)



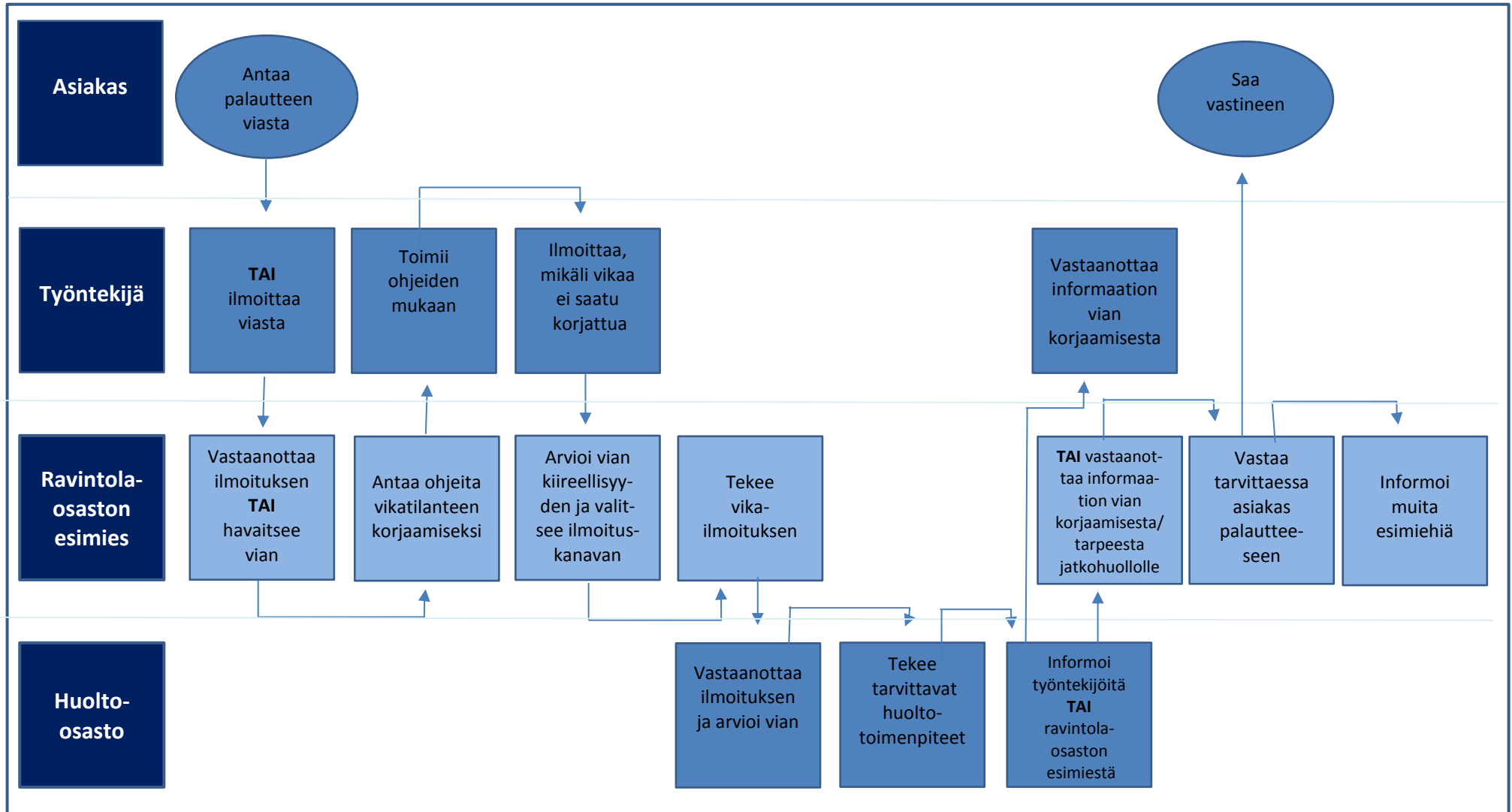
Prosessitaulukko 2. Prosessin liittyminen työohjeisiin ja viestintäkanaviin:
tuotteiston muutokset

	Rooli/vastuullinen	Vaihe/tehtävä	Viestintäkanava/työohje
1a.	Myyntipisteen työntekijät	Havaitsee ja ilmoittaa tuotteiston muutostarpeen	Suullinen
1b.	Ravintolavastaava	TAI havaitsee/vastaanottaa ja ilmoittaa tuotteiston muutostarpeen	Suullinen/Intran keskustelu
1c.	Ravintolaosaston päällikkö	TAI havaitsee/vastaanottaa tuotteiston muutostarpeen	
2.	Ravintolaosaston päällikkö	Hyväksyy tuotteiston muutoksen ja hinnan	
3a.	Ravintolaosaston päällikkö	Tiedottaa ravintolavastaavia tuotteiston muutoksesta	Suullinen + Intran keskustelu
3b.	Ravintolavastaava	Aloittaa tuotteiston muutoksen toimeenpanon	
4a.	Ravintolavastaava	Lisää tuotteen kassaan TAI tekee tilauksen kassatiimille ja testaa toimivuuden kassalla	Kassajärjestelmä

4b.	Kassajärjestelmätiimi	Vastaanottaa saamansa tilauksen, lisää tuotteen kassaa ja kuittaa lisätyksi	Kassajärjestelmä
5.	Ravintolavastaava	Tekee tarvittavat tuotemuutokset tilauskirjaan ja sähköiseen järjestelmään/tilauspohjaan	Tilauskirja, sähköinen Excel-tilauspohja tai tavarantoimittajan tilausjärjestelmä
6.	Ravintolavastaava	Päivittää uuden tuotteen tuoteselosteisiin ja tulostaa tuoteselosteen vietäväksi myyntipisteeseen	Microsoft Word -dokumentti
7.	Ravintolavastaava	Informoi työntekijöitä uudesta tuotteesta, antaa ohjeita mahdollisen vanhan tuotteen käytöstä ja toimittaa tuoteselosteet myyntipisteeseen	Postilaatikko/vierailu myyntipisteessä
8.	Myyntipisteen työntekijät	Vastaanottaa tiedon uudesta tuotteesta, arkistoi tuoteselosteen ja ottaa tuotteen käyttöön	Tieto uuden tuotteen käyttöönottamisesta kirjataan viestivihkoon ja tuoteseloste arkistoidaan infokansioon

Prosessikaavio 3. Vikailmoitukset huolto-osastolle

7 (12)

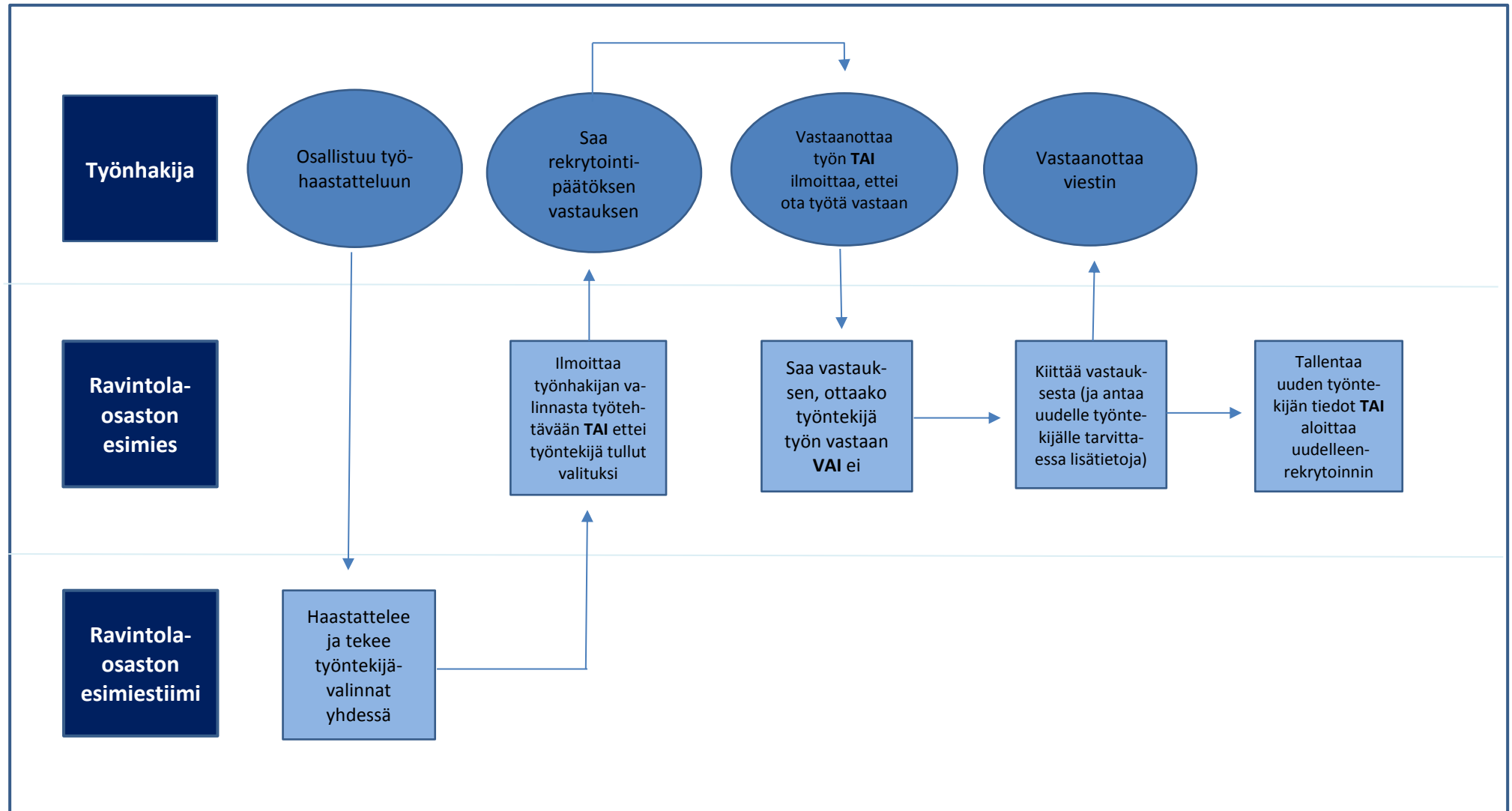


Prosessitaulukko 3. Prosessin liittyminen työohjeisiin ja viestintäkanaviin: vikailmoitukset huolto-osastolle

	Rooli/vastuullinen	Vaihe/tehtävä	Viestintäkanava/työohje
1a.	Asiakas	Antaa palautteen viasta	Suullinen/Talkkari/sähköposti
1b.	Työntekijä	Ilmoittaa viasta	Suullinen/puhelin
1c.	Ravintolaosaston esimies	Vastaanottaa ilmoituksen TAI havaitsee vian	Suullinen/Talkkari/puhelin TAI oma havainnointi
2a.	Ravintolaosaston esimies	Antaa ohjeita vikatilanteen korjaamiseksi	Suullinen/puhelin
2b.	Työntekijä	Toimii ohjeiden mukaan	
3a.	Työntekijä	Ilmoittaa, mikäli vikaa ei saatu korjattua	Suullinen/puhelin
3b.	Ravintolaosaston esimies	Arvioi vian kiireellisyyden ja valitsee ilmoituskanavan	Ilmoituskanavan valintaohje (huolto): 1) kiireellinen: puhelin, 2) ei-kiireellinen: Artturi, 3) yhteistyö huollon kanssa: suullinen/sähköposti huollon työnjohdolle
4a.	Ravintolaosaston esimies	Tekee vikailmoituksen	Kts. Ilmoituskanavan valintaohje

4b.	Huolto-osasto	Vastaanottaa ilmoituksen ja arvioi vian	
5.	Huolto-osasto	Tekee tarvittavat huoltotoimenpiteet	
6a.	Huolto-osasto	Informoi työntekijöitä TAI ravintolaosaston esimiestä	Huolto informoi myyntipisteen työntekijöitä suoraan suullisesti tai puhelimitse, mikäli työntekijät ovat paikalla. TAI muussa tapauksessa huolto informoi esimiehiä saman viestintäkanavan kautta, mitä ilmoittamisessa alun perin käytettiin.
6b.	Työntekijä	Vastaanottaa informaation vian korjaamisesta	
6c.	Ravintolaosaston esimies	TAI vastaanottaa informaation vian korjaamisesta/ tarpeesta jatkohuollolle	Toimintamalli jatkohuoltoa tarvittaessa: 1) kiireellinen: mikäli vikaa ei saada korjattua oman huollon toimesta, keskustellaan korjauksen kiireellisyydestä ja tilataan huolto esim. ulkopuoliselta keittiölaitehuollolta. 2) ei-kiireellinen: huollon työnojohto tekee huoltotilauksen seuraavana aamuna ja keskustelee ravintolaosaston esimiehen kanssa korjausajasta/ – kustannuksista.
7a.	Ravintolaosaston esimies	Vastaa tarvittaessa asiakaspalautteeseen	Sähköposti/Talkkari
7b.	Asiakas	Saa vastineen	
8.	Ravintolaosaston esimies	Informoi muita esimiehiä	Intran keskustelu

Prosessikaavio 4. Rekrytointivastauksen antaminen työnhakijalle



Prosessitaulukko 4. Prosessin liittyminen työohjeisiin ja viestintäkanaviin (rekrytointivastauksen antaminen työnhakijalle)

	Rooli/vastuullinen	Vaihe/tehtävä	Viestintäkanava/työohje
1a.	Työnhakija	Osallistuu työhaastatteluun	
1b.	Ravintolaosaston esimiestiimi	Haastattelee ja tekee työntekijävalinnat yhdessä	
2a.	Ravintolaosaston esimies	Ilmoittaa työnhakijan valinnasta työtehtävään TAI ettei työntekijä tullut valituksi	Sähköposti: a) Ilmoita työntekijäksi valitulle työtehtävä (ja työpisteet), työsuhteen kesto, palkan määrä ja noudatettava työehtosopimus. Liitä viestiin koulutusaikataulu (liite 1). Pyydä uutta työntekijää tuomaan elintarviketyöntekijän terveystodistus (liite 2), hygienia- ja anniskelupassikopiot sekä kuva henkilökuntakorttia varten esimiehelle koulutuspäivänä x. Pyydä työntekijää vastaanottamaan työ lähettämällä henkilötietolomake (liite 3) päivämäärään x mennessä. TAI b) Kiitä työnhakijaa kiinnostuksesta avoinna olleita työpaikkoja kohtaan (sähköposti).
2b.	Työnhakija	Saa vastauksen	Sähköposti
3a.	Työntekijä	Vastaanottaa työn TAI ilmoittaa, ettei ota työtä vastaan	Työ vastaanotetaan täyttämällä ja lähettämällä henkilötietolomake sähköpostitse esimiehelle
3b.	Ravintolaosaston esimies	Saa tiedon, ottaako työnhakija työn vastaan vai ei	Sähköposti

4a.	Ravintolaosaston esimies	Kiittää vastauksesta (ja antaa uudelle työntekijälle tarvittaessa lisätietoja)	Sähköposti
4b.	Työntekijä	Vastaanottaa viestin	Sähköposti
5.	Ravintolaosaston esimies	Tallentaa uuden työntekijän tiedot TAI aloittaa uudelleenrekrytoinnin	Työvoimanhallintajärjestelmä TAI rekrytointiin liittyvät arkistot