



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen päivittäisviestinnän kehittäminen Ison Omenan Ravintolamaailmassa

Heiskanen, Mari

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sisäisen päivittäisviestinnän kehittäminen Ison Omenan Ravintolamaailmassa

Heiskanen, Mari
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Heiskanen, Mari

Sisäisen päivittäisviestinnän kehittäminen Ison Omenan Ravintolamaailmassa

Vuosi 2014

Sivumäärä 30

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja oli Espoossa sijaitsevan kauppakeskus Ison Omenan Ravintolamaailma, joka on yksi HOK-Elanto Liiketoiminta Oy:n toimipisteistä. Työn tavoitteena oli kehittää työntekijän ja esimiehen välistä päivittäisviestintää. Työn tuotoksena koottiin toimeksiantajalle työntekijän näkemyksiin perustuva muistilista esimiehelle päivittäisviestinnän tärkeistä kohdista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdenmukaistaa esimiesten toimintatapoja päivittäisviestinnässä.

Opinnäytetyön viitekehys muodostui sisäisen viestinnän vuorovaikutusprosessin osista, toimeksiantajan näkemyksestä päivittäisviestintään sekä esimiestyön merkityksestä sisäisessä viestinnässä. Viitekehysten avulla luotiin teoreettinen pohja kehittämisen lähtökohdaksi.

Kehittämismenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelu tehtiin seitsemälle Ison Omenan Ravintolamaailman työntekijälle. Haastatteluaineisto analysoitiin ja sen tuloksien pohjalta luotiin työn tuotoksena muistilista esimiehelle.

Keskeisimpinä työn tuloksina esiin nousi kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeys. Päivittäisviestinnän toivottiin olevan esimiehen ja työntekijän välillä kasvokkain tapahtuvaa. Muita viestintäkanavia, kuten ilmoitustauluja ja sähköpostia toivottiin käytettävän vain pidemmällä aikavälillä viestittäviin asioihin ja viestintään vuorojen välillä. Ilmoitustaulujen toivottiin olevan mahdollisimman selkeitä. Tämän työn kehittämis ehdotukset koskevatkin ilmoitustaulujen kehittämistä. Jokaiselle osastolla tulisi olla päiväkohtainen ilmoitustaulu, johon kaikki uudet tiedot laitetaan aina samalle kohdalle. Isoja ilmoitustauluja tulee selkeyttää sekä päivittää aktiivisemmin. Työntekijöille oli tärkeää, että uusi työntekijä perehdytetään alusta asti huolellisesti ja loogisesti olemassa olevan materiaalin pohjalta. Esimieheltä toivottiin enemmän palautetta, niin positiivista kuin aktiivista alisuorituksiin puuttumista.

Työn tulokset sisäisestä päivittäisviestinnästä kiteytettiin esimiehen muistilistaksi. Muistilista sisälsi esimerkiksi lauseita: ”henkilökohtaisesti asioista keskusteleminen menee parhaiten perille - vältä passiivisia lappuja seinällä”, ”toimi itse hyvänä esimerkkinä ja luo tekemisen meininkiä” sekä ”pidä Ravintolamaailman yhteiset pelisäännöt kirkkaana mielessä ja välitä myös muiden osastojen tekemisestä”.

Asiasanat: sisäinen viestintä, vuorovaikutus, esimiestyö

Heiskanen, Mari

Improving the Daily Internal Communication in Iso Omena Ravintolamaailma

Year	2014	Pages	30
------	------	-------	----

This thesis was a functional study carried out for Iso Omena Ravintolamaailma in Iso Omena shopping center, located in Espoo. It is one of HOK-Elanto Liiketoiminta Oy's outlets. The main objective was to develop the daily communication between the employees and the supervisors. As a result, a checklist of the main points of the daily communication for supervisors, based on the employees' points of views, was compiled. The purpose of this study was to standardize the practice of the daily communication of supervisors.

The framework of this thesis consisted of internal communication in the process of interaction, the commissioner's viewpoints of daily communication and the importance of leadership in internal communication. The frame of reference was established in the theoretical section.

Theme interview was chosen as the research method. The interview was carried out with seven employees of Iso Omena Ravintolamaailma. The data was analyzed and based on the results a checklist for the supervisors was drawn up.

The most relevant outcomes of this thesis highlight the importance of face to face communications. Daily communication was hoped to take place as one on one between the supervisor and employee. Other communication channels, such as notice boards and e-mail, were hoped to be used only for longer term issues and for communicating between the shifts. Bulletin boards were hoped to be as clear as possible. The development suggestions of this thesis affect the development of the bulletin board. Every department should have a day to day bulletin board, where all the new information is always placed in the same place. Large boards should be clear to read and they should be updated regularly. Employees found important that the orientation of the new employee is carried out in the most logical and thorough way with existing instructional material. More positive feedback was desired from the supervisors as well as active inference in underperformance.

The results were crystallized to a manager checklist. The checklist includes phrases such as: "Personally delivered message is the most efficient way - avoid passive notes on the wall", "Set a good example and try to establish a positive, active attitude" and "Keep mutual rules of Ravintolamaailma clear in your mind and keep track of what other departments are doing".

Keywords: internal communication, interaction, leadership

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Ison Omenan Ravintolamaailma	7
3	Sisäinen viestintä	9
3.1	Vuorovaikutusprosessin osat	10
3.1.1	Lähettiläjä ja vastaanottaja	10
3.1.2	Informaatio	11
3.1.3	Kanavat ja mahdollisesti ilmenevät häiriöt.....	12
3.1.4	Palaute	13
3.1.5	Vuorovaikutus	14
3.2	S-ryhmän näkemys päivittäisviestinnästä	15
3.3	Esimiestyön merkitys viestinnässä	16
3.4	Sisäisen viestinnän suunnittelu	17
4	Teemahaastattelu.....	18
5	Tulokset.....	20
5.1	Työntekijän näkökulmasta tärkeimmät tiedon lähteet.....	20
5.2	Pääviestintäkanavien mielekkyys.....	21
5.3	Perehdytys.....	21
5.4	Viestinnän häiriöt	22
5.5	Palautekäytännöt päivittäisviestinnässä	23
5.6	Henkilökunnan vuorovaikutuksen kehittäminen	23
5.7	Viestinnän suunnittelu työntekijän näkökulmasta	23
5.8	Tuloksien yhteenveto - muistilista esimiehelle	24
6	Johtopäätökset	25
	Lähteet	26
	Kuviot	27
	Liitteet.....	28

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö oli Espoon Matinkylässä, Ison Omenan kauppakeskuksessa sijaitsevan Ison Omenan Ravintolamaailman toimeksianto sisäisen päivittäisviestinnän kehittämiseksi. Työn tavoitteena oli kehittää työyhteisön toimivuutta viestinnän osalta, jolloin keskityttiin työntekijän ja esimiehen väliseen päivittäisviestintään. Työn tuotoksena koottiin toimeksiantajalle työntekijän näkökulmaan perustuva muistilista esimiehelle päivittäisviestinnän tärkeistä kohdista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdenmukaistaa esimiesten toimintatapoja sisäisessä päivittäisviestinnässä.

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistehtävä. Työssä keskityttiin täysin päivittäisviestintäprosessien kehittämiseen. Työhyvinvointiin liittyvät asiat, kuten motivaatio ja työtyytyväisyys rajattiin työn ulkopuolelle. Kehittämistehtävä tuottaa toimeksiantajalle näkemyksen sisäisestä päivittäisviestinnästä työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin sisäistä viestintää, vuorovaikutusprosessia sekä esimiestyön merkitystä sisäisessä viestinnässä. Teemahaastattelun avulla selvitettiin henkilökunnan näkemyksiä päivittäisviestinnän haasteista ja onnistumisista. Haastattelut tehtiin seitsemälle työntekijälle. Haastattelun tuloksien koonnin jälkeen luotiin työn tuotos, päivittäisviestinnän muistilista esimiehille. Muistilista julkaistiin vuoropäällikköpalaverissa, jonka jälkeen se asetettiin laminoituna koko Ravintolamaailman yhteiseen toimistoon, jossa se on päivittäin esimiesten nähtävissä muistuttamassa päivittäisviestinnän tärkeistä kohteista.

2 Ison Omenan Ravintolamaailma

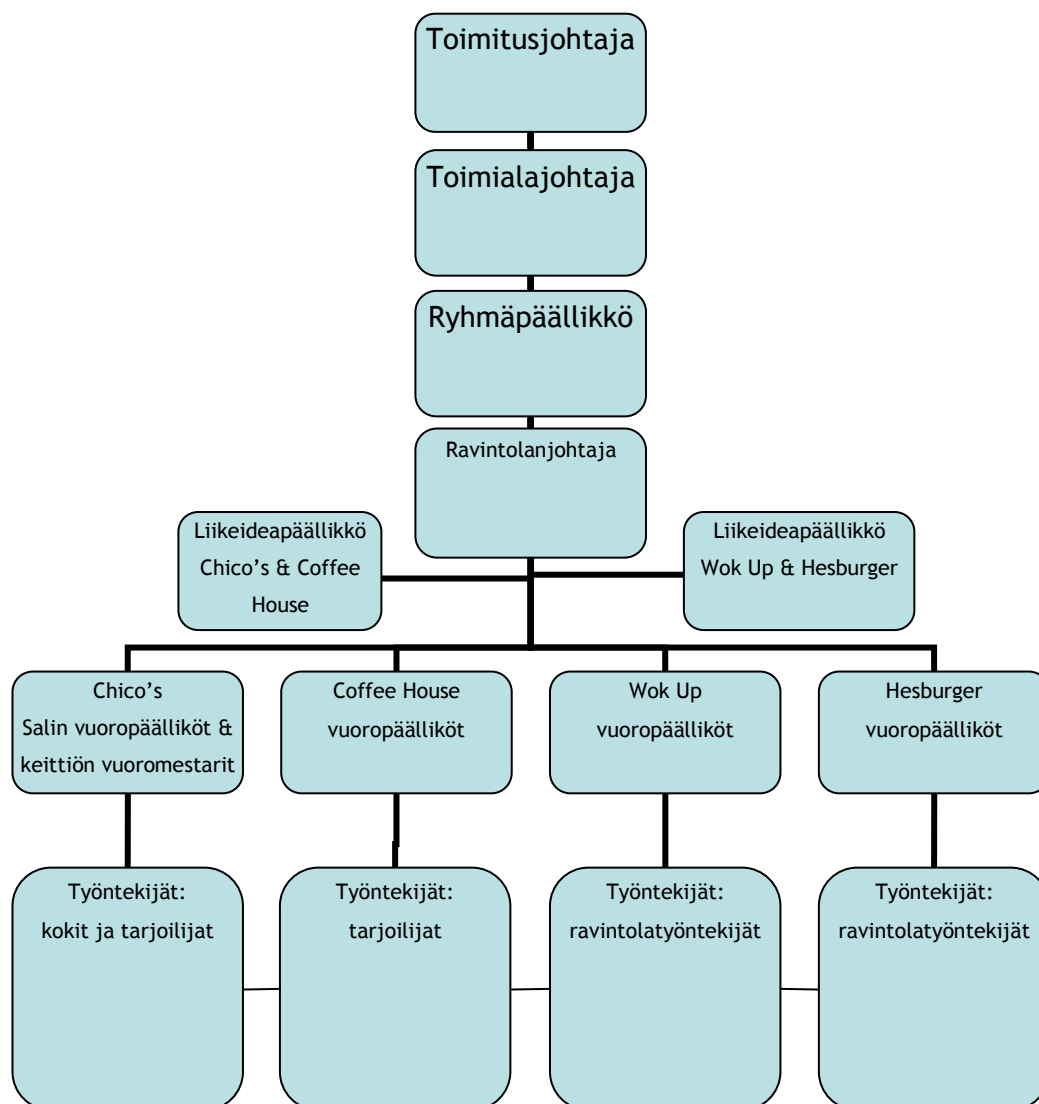
Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Ison Omenan Ravintolamaailma, joka on yksi HOK-Elanto Liiketoiminta Oy:n toimipisteistä pääkaupunkiseudulla. HOK-Elanto Liiketoiminta Oy kuuluu koko Suomen laajuiseen S-ryhmään. S-ryhmän muodostavat paikallisosuuskaupat, alueosuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Ne kaikki yhdessä tuottavat palveluja asiakasomistajille. S-ryhmällä on koko maassa yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 20 osuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskuntien Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat - ns. asiakasomistajat - ovat samalla myös asiakkaita. Pääkaupunkiseudulla toimii HOK-Elanto, jonka omistuksessa on päivittäistavara- sekä käyttötavarakauppoja, huoltoasemia, hotelleja, kahviloita ja erilaisin liikeideoin toimivia ravintoloita. Viimeaikaisin suurin investointi on ollut lokakuussa 2013 auennut HOK-Elannon omistama Kauppakeskus Kaari Helsingin Kannelmäkeen. (HOK-Elanto 2013a.)

HOK-Elanto toimii pääkaupunkiseudulla yhdeksän kunnan alueella. HOK-Elanto toimii osana S-ryhmää, joka on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Yrityksen päätoimialat ovat market-kauppa, tavaratalokauppa, ravintolaliiketoiminta sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppa. HOK-Elannon liikevaihto oli vuonna 2012 1 876,6 miljoonaa euroa, josta liikeylijäämää jäi 29,5 miljoonaa euroa. Työntekijöitä HOK-Elannolla oli vuoden 2012 aikana keskimäärin 6201. Yritys on jatkanut määrätietoista kasvua vuodesta toiseen ja se toteuttaa mittavia uudistus projekteja liiketoiminnassaan. Vuonna 2012 esimerkiksi Hyvinkään Prisma-keskuksen laajennus, Prisma Jumbon konseptipäivitys ja S-market ketjun päivitystä. (HOK-Elanto 2013a; HOK-Elanto 2013b, 4 - 6.)

HOK-Elannon toiminta-ajatuksena on edistää asiakas-omistajien hyvinvointia heille tuotettujen palveluiden ja etujen kautta. HOK-Elannon arvot ovat: asiakasomistajan etu, osaava henkilökunta, kyky muuttua, vastuullisuus sekä tuloksellisuus. Arvojen mukainen toiminta pitää näkyä johtamisessa, asiakaspalvelussa sekä yhteistyössä. Ne määrittelevät organisaation yhteisen suunnan, kertovat mitä asioita pidetään tärkeänä ja tavoitteena. Arvot ohjaavat toimintaa, ne vaikuttavat ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen. Arvojen tulee kulkea käytännössä mukana ja sulauttaa teot ja puheet yhteen. (HOK-Elanto 2013b.)

Iso Omena-kauppakeskus on vuonna 2001 valmistunut Espoon Matinkylään Länsiväylän varteen. Isossa Omenassa on yli 100 erikoisliikettä, kaksi päivittäistavaramarkettia, kirjasto, kappeli sekä lukuisia ravintoloita. Syyskuussa 2013 on alkanut Ison Omenan laajennushanke, joka valmistuu yhdessä Länsimetron kanssa noin vuoteen 2016 mennessä. (Citycon 2013.) Kauppakeskuksessa suurin ravintolapalveluita tarjoava yritys on HOK-Elannon omistama Ison

Omenan Ravintolamaailma, jonka sisällä toimii neljä erilaista ravintola-konseptia: Wok Up, Coffee House, Hesburger sekä Chico's. Nämä neljä ravintolaa toimivat arjessa tiiviisti yhteistyössä ja yhteinen tiedonkulku on merkittävässä roolissa.



Kuvio 1 Ison Omenan Ravintolamaailman organisaatiokaavio (oma luonnos)

SOK on tehnyt esimiehille suunnatun viestintä-oppaan, joka löytyy S-ryhmän intranetistä, Sintrasta, nimellä "Opas hyvään esimiesviestintään". Oppaassa on S-ryhmän viestintästrategia, joka käsittelee S-ryhmän viestinnän tarkoituksen: "Auttaa henkilöstöä toteuttamaan asiakslupauksemme ja vahvistamaan vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä." (Hovi 2012, 6). Työssä käytettiin viestintä-opasta haastattelun teemojen suunnittelun yhteydessä, jolloin työ linkittyy entistä paremmin työelämään ja toimeksiantajan näkemyksiin tavoitellusta toiminnasta. Sintrassa on tiedostona ravintolatoimialan oma laatukäsikirja, jonka ensimmäinen osa on johtaminen (HOK-Elanto Laatukäsikirja 2009). Materiaalit eivät olleet käytössä toimipisteessä.

Asiakkaan näkökulmasta Ison Omenan Ravintolamaailman edut ovat tuotteiden tasalaatuisuus, osaava henkilökunta, saatavat S-bonukset sekä hintataso. Ison Omenan Ravintolamaailman suurimmat ruokatuotteiden kanssa kilpailijat ovat Classic Pizza, Hanko Sushi ja Ravintola Retro. Kahvilapalveluita Isossa Omenassa tarjoavat Robert´s Coffee, Ciao! Caffè, Arnolds sekä Prisman Deli Cafe, jotka kilpailevat asiakkaista Coffee Housen kanssa. Ison Omenan laajenuksen valmistuessa ravintoloita tulee lisää.

3 Sisäinen viestintä

Työelämän rakenne on muuttunut viime vuosikymmeninä merkittävästi. Jalostuksen ja alkutuotannon työpaikat vähenevät ja palvelualojen työpaikat lisääntyvät jatkuvasti. Työ ei ole enää lihasvoimaa vaativaa suorittamista, vaan tieto- ja palveluyhteiskunnassa yli 70 % ihmistä työskentelee ammateissa, joissa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tietotyössä vaaditaan hyvää vuorovaikutusosaamista ja viestintätaitoja tarvitaan ja arvostetaan työelämässä nyt ja tulevaisuudessa. Nykypäivänä puhutaan, neuvotellaan, keskustellaan, väitellään, laitetaan sähköpostia ja ollaan vuorovaikutuksessa jatkuvasti. Sosiaalisen median kanavat ovat myös arkipäivää työpaikoilla. Toimivalla sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen, yrityksen maineeseen sekä yrityksen tekemään tulokseen. (Juholin 2009, 21 - 23.)

Viestintä on merkityksien luomista, jossa tulkitaan asioiden tilaa ja tulkinnat saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen kautta. Merkityksen muodostaminen liittyy yhteisöllinen tapahtuma, jossa viestin ymmärtämiseksi tarvitaan sopimuksia siitä, mitä kirjaimet ja sanat tarkoittavat. Viestintä on hyvin yksilökohtainen tapahtuma, koska jokainen tulkitsee asioita omien havaintojen perusteella. Havainnot taas muodostuvat aikaisemman tiedon, mielikuvan ja kokemuksen perusteella. Jokaisen mielikuva esimerkiksi sanasta ”koira” on erilainen. (Åberg 2006, 84.)

Kaiken viestinnän tavoitteena on yksilön toimintaan vaikuttaminen. Viestinnän voidaan katsoa onnistuneen, kun vastaanottaja on ymmärtänyt sanoman ja muuttanut käyttäytymistään viestin lähettäjän haluamaan suuntaan. Vastuu viestin ymmärtämisestä on sen lähettäjällä. Lähettäjä saattaa ajatella asian kokonaisuudessaan, mutta ei ilmaisekaan asiaa riittävän selkeästi. Väärinkäsityksiä saattaa syntyä, jos vastaanottaja tulkitsee viestittäviä asioita eritavalla tai ei kuuntele ajatuksella. Viestintäprosessi muodostuu seuraavasti: sanat 7 %, ääni 38 % ja ilmeet, eleet, asennot 55 %. (Siukonsaari 2002, 11; Työpaikkaohjaavalmennus-materiaali 2013.) Viestinnässä on hyvä muistaa, että sisällöllä on pienempi merkitys asiaan kuin sillä miten asia ilmaistaan.

Sisäinen viestintä on laaja kokonaisuus, mutta se voidaan pääpiirteissään jakaa kolmeen osaan. Päivittäinen viestintä on yksi osista, joka sisältää esimerkiksi organisaation uutiset, palautteet henkilökunnalle, normaalia päivittäistä välittämistä - työkaverin ilojen ja surujen jakamista. Toinen osa on muutosviestintä, johon kuuluu organisaation vision, arvojen ja toiminnan tarkoituksen viestimistä henkilökunnalle. Osaamisen jakaminen ja hyvien käytäntöjen edelleen levittäminen kuuluu myös tähän. Kolmas sisäisen viestinnän osa-alue on markkinointiviestintä, joka sisältää esimerkiksi markkinointiohjelmat sekä organisaation visuaalisen ympäristön. (Smith & Mounter 2008, 133.)

3.1 Vuorovaikutusprosessin osat

Sana viestintä tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Viestintä on vuorovaikutusprosessi, ihmisten välistä toimintaa. Viestiä voidaan sanallisesti, verbaalisesti sekä sanattomasti, nonverbaalisesti. Ilmeet, eleet ja liikkeet kuuluvat sanattomaan viestintään. Viestintätapahtuma on prosessi, joka alkaa ja loppuu. Viestintäprosessi voidaan jakaa osiin, jolloin on helpompi tarkastella, mistä viestintä koostuu. Viestinnän osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, tilanne, informaatio, kanava, häiriöt, palaute ja vuorovaikutus. Viestintä on sanomien vaihtamista tai välitystä. (Juholin 2013, 22 - 23; Åberg 2005, 27.)

3.1.1 Lähettäjä ja vastaanottaja

Viestintäprosessin käynnistää yleensä lähettäjä, joka voi olla yksilö, yritys tai media. Lisäksi viestintään tarvitaan vastaanottaja, joka voi samalla tavalla olla yksi henkilö tai ryhmä, kuten työyhteisö. Viestin muuttuessa vuorovaikutukseksi, vastaanottaja ja lähettäjä vaihtavatkin paikkaa ja osapuolista muodostuu viestintäprosessin toimijoita. Vastaanottaja onkin hyvin vaikeasti määriteltävä käsite, jos viestintäprosessi ei ole ainoastaan lineaarista kahden ihmisen välillä tapahtuvaa viestintää. Joukko - tai työyhteisöviestinnässä haastetta tuottaa vastaanottajan määrittelemisen. Tiedotettaessa isommalle joukolle asioista kohteena on jokin kohderyhmä. Paperin ilmoitustaululla tai tiedotteen sosiaalisessa mediassa on tavoite tavoittaa kaikki ryhmän jäsenet, mutta käytännössä se ei välttämättä toimi niin. (Åberg 2005, 27 - 28.)

Lähettäjällä on joku idea päässään, minkä hän haluaa jakaa yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Lähettäjä muuntaa idean mahdollisimman selväksi lauseeksi kirjoittaen tai puhuen, josta toivoo vastaanottajan ymmärtävän asian samalla tavalla kuin lähettäjä oli asian tarkoittanut. Viesti, koodit tai puhe tulee lähettäjän valitseman kanavan kautta vastaanottajalle. Saadusta viestistä vastaanottaja muodostaa mielikuvia ja toimii sovitusti tai hänen parhaaksi näkemällään tavalla. Vaikka asia olisi ilmaistu lähettäjän näkökulmasta miten oikein ja selke-

ästi tahansa, se ei takaa, että vastaanottaja ottaa asian samalla tavalla vastaan. (Åberg 2005, 28.)

Viestinnän säännöt ovat kulttuurisidonnaisia ja eri asiat eri maissa, ympäristöissä tai työyhteisöissä saavat erilaisia merkityksiä. Viestinnän säännöt ovat sovittuja ja työyhteisössä yhteinen kieli luo yhteisöllisyyttä ja nostaa me-henkeä, kun puhutaan samaa kieltä, jota ulkopuolinen ei välttämättä ymmärrä. Nuoret käyttävät viestinnässään myös omia lyhenteitään, jotka ovat verrattavissa tähän erilaiseen viestintäkulttuuriin. (Åberg 2006, 84.)

Jokaisella ihmisellä on erilaisia rooleja viestijänä riippuen tilanteesta. Viestintää tapahtuu jatkuvasti: työpaikalla, kotona, ystäväpiirissä, yksilöiden ja yhteisöiden välillä. Vuorovaikutus voi tapahtua kahden ihmisen tai useamman ihmisen välillä kasvotusten tai sähköisen järjestelmän välityksellä. Vielä 1940-luvulla viestinnästä ajateltiin, että se on onnistunut, kun viesti on lähetetty tai sanottu. Nyt on hyväksytty, että viestintä on monimutkainen ilmiö. Viestintä on paitsi tekninen prosessi, myös sarja toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Viestijöiden väliset suhteet, ympäristö ja viestiin saatu sisältö vaikuttavat merkittävästi viestittävän asian ymmärtämiseen. (Juholin 2013, 22 - 23.)

3.1.2 Informaatio

Sanoman on oltava riittävän informatiivinen, jotta vastaanottaja saa riittävästi irti sanomasta. Silti asian merkitys ja arvo vastaanottajalle voi olla erilainen kuin lähettäjä on olettanut. Sanoman informatiivisuus riippuu sanoman sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista kokemuksista ja tiedoista sekä viestintätilanne vaikuttaa, kuinka paljon informaatiota vastaanottaja saa irti annetusta tiedosta. Sanoma voi olla alusta asti suurpiirteinen ja epämääräinen, jolloin vastaanottaja ei saa mitään irti sanomasta. Tiedon tarve on myös tilanne sidonnaista, kokeeko vastaanottaja tarvitsevänsä kyseistä tietoa. Asioista informointi ei ole viestintää. Tarkasteltuna informaatioteoreettisesta näkökulmasta epätietoisuus asioista ei välttämättä vähentynyt yhtään ja sanomalla ei välttämättä ollut arvoa kaikille viestin vastaanottajille. (Åberg 2005, 29 - 30.)

Onnistuneeseen viestintään tarvitaan ymmärrettävästi muotoiltu sanoma, lisäksi sen tulee olla innostava, kiinnostava ja hyvin esille tuotu. Yhteisymmärrykseen päästään paremmin kysymyksien, vastauksien, esimerkkien ja perusteluiden avulla kuin yksisuuntaisella viestinnällä. Lyhyet sanat ovat helpompia ymmärtää kuin pitkät ja lyhyiden sanojen ollessa tuttuja, kotoperäisiä sanoja vastaanottaja todennäköisemmin ymmärtää halutun sanoman. Lyhyet yksinkertaiset lauseet ovat huomattavasti ymmärrettävämpiä kuin pitkät. Lauseen kannattaa olla noin 15 sanan mittainen, jos sen haluaa olevan helposti ymmärrettävissä. Yksinkertaisiin lauserakenteisiin kannattaa viestinnässä kiinnittää huomiota, jotta viesti menee perille. Päälause

tai pää- ja sivulause yhdessä ovat yksinkertainen lause. Sisäkkäisiä lauserakenteita kannattaa puhutussa kielessä välttää. (Åberg 2006, 85 - 87.)

Esillepanon merkitys viestinnässä on suuri. Kuvat usein tukevat viestittävää asiaa ja visualisoivat asian. Tekstistä voidaan kursivoida, lihavoida, alleviivata tai tehdä luettelo asioista, jotka halutaan erityisesti korostaa lukijan mieleen. Puhutussa kielessä äänenpainolla sekä tukilauseilla on vastaavanlainen merkitys. (Åberg 2006, 88.)

3.1.3 Kanavat ja mahdollisesti ilmenevät häiriöt

Organisaationjohtaja yleisesti valitsee organisaatiossa päivittäin käytettävät viestinnän kanavat ja tavat. On olemassa kahdenlaisia viestinnän tapoja; henkilökohtaista ja persoonatonta viestintää. Henkilökohtainen viestintä keskittyy face to face tapahtuvaan keskusteluun ja kahden henkilön väliseen kommunikointiin esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Persoonaton viestintä tarkoittaa viestiä, joka on yleisesti informaatiota suuremmalle joukolle ihmisiä. Molemmissa tavoissa on hyvät ja huonot puolensa. (Smith & Mounter 2008, 93 - 94.)

Sisäisen viestinnän kanavat ovat usein pitkään käytössä olleita, hyväksi havaittuja tapoja toimia. Ilmoitustaulut, vihot, päiväkirjat ja muut paperiset tiedotteet ovat hyviä malliesimerkkejä tästä. Perinteisiä viestintäkanavia ei ole mitään syytä muuttaa, jos viestintä toimii hyvin niiden avulla. (Smith & Mounter 2008, 31.)

Lähettiläjä valitsee mielestään parhaan kanavan ja teknisen apuvälineen sanoman eteenpäin viemiseen. Viestintä on kuitenkin hyvin altista häiriöille. Häiriöt voidaan jaotella neljään eri kategoriaan: este, kohina, kato tai vääristymä. *Este* voi olla yksi syy, kirje ei mene oikeaan osoitteeseen tai ilmoitustaululle laitettu informaatio jää toisen alle. Kyseinen este ilmenee sen jälkeen kun sanoma on lähtenyt lähettiläjältä, mutta se ei ole saapunut vastaanottajalle. Toinen syy voi olla *kohinatilanne*, jolloin sanomaan sekoittuu siihen kuulumattomia asioita. Kopio voi olla epäselvä tai kiireestä johtuen asia sanotaan huolimattomasti. *Kato tai vääristymä* viestinnässä esiintyy, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa viestistä häviää aistihäiriöistä tai muista ymmärryssyistä johtuen. Yleisin syy on että, vastaanottaja ei tarkista osittain kuulemaansa viestiä tai asia jää hieman epäselväksi, mutta vastaanottaja ei tarkenna ymmärtämäänsä vastakysymyksillä. Vastaanottajan tarpeet, arvot ja asenteet vaikuttavat viestin tulkintaan. (Åberg 2006, 91.)

3.1.4 Palaute

Viestinnän tutkimuksessa palaute voidaan määritellä tiedoksi, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Liikkeenjohdon näkökulmasta palaute määritellään tiedoksi siitä, millaisena toinen ihminen koetaan, hänen käyttäytymisensä koetaan tai työtehtävien suoritus on sujunut. Viestinnän käsitteistä palaute on varmasti hankalin ja monimuotoisin selittää. Palautetta on niin monenlaista. Kahden ihmisen keskustellessa on vaikea lokeroita mikä on palautetta ja mikä ”normaalia” viestintää. (Åberg 2006, 92.)

Yleensä ihminen toivoo saavansa suoraa ja täsmällistä palautetta. Onnistunut palaute on vaikuttavaa palautetta. Palautekeskustelut ovat vuorovaikutusta, jotka auttavat kehittymään ja saavuttamaan annettuja tavoitteita. Palaute on tavallaan välittämistä, auttamista ja tarttumista asioihin. Palaute tarjoaa tietoa yksilön tekemisestä ja vaikutuksista muihin ihmisiin. Kun yksilö saa kannustusta onnistumisistaan, hän voi toistaa suorituksen hyvillä mielin. Työntekijälle on erittäin tärkeää saada palautetta, niin onnistumisista kuin virheistä. Ihminen on pääsääntöisesti innokas ja halukas tekemään oikein, ilman palautetta esimieheltä työntekijän on hyvin vaikea käsittää missä mennään. Esimies tietää alaista paremmin yksikön tavoitteet ja näkee toiminnan paremmin kokonaisuutena, jolloin työntekijän kehittäminen palautteenannon avulla on merkittävässä roolissa päivittäisviestinnässä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 9 - 13.)

Palautteenannon avulla voidaan kasvattaa työntekijän itseluottamusta. Sen avulla työntekijä oppii itsestään asioita, joita ei välttämättä itse ole pitänyt merkittävänä. Omien vahvuuksien ja heikkouksien kuuleminen auttaa näkemään ne. Kun vahvuudet ja heikkoudet ovat mielessä näkyvissä, on niihin helpompi kiinnittää tekemisessä huomiota. Hyvä itseluottamus auttaa yksilöä toimimaan vuorovaikutustilanteissa omalla mukavuusalueella, joka taas näkyy muille avoimuutena ja helposti lähestyttävänä ihmisenä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 14.)

Jotta työntekijä voi kokea työn merkitykselliseksi, täytyy olla ymmärrettävästi ilmaistut, haastavat mutta realistiset tavoitteet. Työntekijä pysyy motivoituneena, jos hänellä säilyy vastuu ja itsenäisyys omiin työtehtäviinsä. Palautteella onkin suuri rooli työn merkittävyyden kokemisessa. Palautteen avulla työntekijä kokee, että muut ovat kiinnostuneita juuri hänen tekemisestään. Kannustava palaute luo onnistumisen ja edistymisen tunteita, jotka vahvistavat työn merkitykselliseksi kokemista lisää. Työntekijän on koettava olevansa merkittävä osa työyhteisöä halutakseen tehdä tosissaan töitä hyvän tuloksen eteen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17 - 18.)

Positiivisiin asioihin keskittyminen työyhteisössä lisää positiivista ajattelua ja samalla tavalla kielteinen ajattelu lisää negatiivista ilmapiiriä. Työyhteisön arki on kuitenkin pääsääntöisesti onnistumista ja nämä onnistumiset tuleekin huomioida, jotta pyörä saadaan pyörimään toivotuun suuntaan. Onnistumisen näkeminen on kiinni asenteesta, helposti oletetaan, että onnistuminen on perusasia ja niitä ei viitsitä mainita ääneen. Hyvä sääntö olisi, että palautetta tulee antaa viisi kertaa useammin onnistumisista kuin virheistä. Näin ollen palaute vastaisi todellisuutta edes jossakin määrin. Toki alisuorituksiin ja epäonnistumisiin tulee puuttua, mutta pienet virheet ja mitättömät asiat voisi jättää huomioimatta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)

Palautteen tarkoitus on ylläpitää työyhteisön jäsenten vastuullisuutta. Työyhteisö toimii tehokkaasti ja järjestelmällisesti, kun siellä työskentelevät toimivat jatkuvasti annettujen ohjeiden ja yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oman käyttäytymisen seuraukset, otettava vastuu tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Vastuullisuus tarkoittaa myös kiinnostusta siihen mitä ympärillä tapahtuu. Kukaan ei riko sääntöjä tahallaan, mutta mahdollisuuden tullen, jos kukaan ei välitä ja anna palautetta myöhästely tai tehtävien teko osittain saattaa tulla tavaksi. Hyvään palautekulttuuriin kuuluu, että kynnys puuttua asioihin on hyvin matalalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 23 - 26.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on oleellinen osa kehittyvää organisaatiota. Palautekulttuuriin on syytä kiinnittää huomiota, jotta kaikki antavat palautetta kaikille ja pysyvät avoimesti myös vastaanottamaan palautetta. Pienin askelin on helpompaa edetä ja kaikkia epäkohtia ei voi saada toimimaan kerralla. Kun työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, että pieniä muutoksia ja kehitystehtäviä toteutetaan päivittäin, organisaatio pysyy myös pienin muutoksin muuttuvassa maailmassa mukana. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30.)

3.1.5 Vuorovaikutus

Juholin (2009, 25.) määrittelee vuorovaikutuksen seuraavasti: kyky puhua ymmärrettävästi, kuunnella, antaa palautetta ja kirjoittaa selkeästi. Sisäisen viestinnän mallista, jossa johtaja sanelee ja alaiset kuuntelee, on myös Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2011, 34 - 36.) mukaan päästävä eroon. Johdon ei kannata pitää itseään fiksumpana kuin henkilöstöään, jotta myös hiljaisemmat ja kenties ne ahkerimmat työntekijät pystyvät kokemaan työn merkittäväksi. Työyhteisössä kannattaa kuunnella kaikkia ja uskoa kaikkien fiksuuteen. Työyhteisöön kannattaa luoda yhteisömalli, jossa kaikki ovat tasavertaisia ja yhtä arvokkaita keskenään. Henkilöstöä tulee kannustaa osallistumaan ja vaikuttamaan omaan työpaikkaansa. Jokaisen työntekijän viestintätaitoja tulee pienin askelin kehittää ja luoda ymmärrystä, että jokaisella on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua työyhteisön vuorovaikutukseen.

3.2 S-ryhmän näkemys päivittäisviestinnästä

S-ryhmässä olisi mahdollisuus käyttää myös sähköisiä välineitä. Useimmiten sama asia viestitään useampaa kanavaa pitkin, jotta tieto menee henkilökunnalle varmasti perille. Usein monikanavaisuus on tehokkain tapa saada viesti mahdollisimman monelle. Asian sisältöä ei kuitenkaan kannata laittaa joka kanavaan samansisältöisenä, vaan kohderyhmän huomioiden muuttaa hieman viestin sisältöä. Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon kuka on viestin saaja ja mikä on olennaista kenellekin. Viesti tulee muotoilla yleisön eli saajan mukaan. Yleisön voi segmentoida iän, sukupuolen, etnisen taustan, sijainnin, koulutuksen, osa- tai kokoaikaisuuden perusteella. Asema organisaatiossa tai oma- vai vuokratyöntekijä saattavat myös vaikuttaa viestin sisältöön. (Hovi 2012, 27.)

Jokainen S-ryhmän henkilökuntaan kuuluva saa 11 kertaa vuodessa kotiin kannettuna S-ryhmän ammattilehden, Ässän. Lehden tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään S-ryhmä kokonaisuutena sekä avata liiketoiminnan tarkoitusta. S-ryhmällä on intranet nimeltään Sintra, jonka tavoitteena on tavoittaa lähes kaikki S-ryhmäläiset omalla työpaikallaan. Sintra on nimetty tärkeimmäksi, koko S-ryhmän viestintäkanavaksi. Sen on tavoite tavoittaa esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät S-ryhmäläiset, mutta Sintra voi olla käytettävissä myös toimipisteen asiakaspalveluhenkilökunnalle. (Hovi 2012, 30.)

Erilaiset sähköiset välineet viestinnässä alkavat olla arkipäivää. Työtehtävistä riippuen S-ryhmässä on jo käytössä kymmeniä erilaisia sovelluksia. Ravintolanjohtajan käytössä on henkilöstöhallintajärjestelmä Hertta. Ylempien esimiehien käytössä on sähköinen työtila, eTyötila, joka on tarkoitettu projekti- ja työryhmätyöskentelyn välineeksi. Videoneuvottelu mahdollisuudet ja infotaulut ovat S-ryhmässä käytössä. eJollas S-ryhmän koulutuskeskuksen tarjoama sähköinen koulutusjärjestelmä, jossa työntekijöitä voidaan kouluttaa erilaisiin asioihin kuuntelemalla luentoa ja tämän jälkeen testaamalla onko kuultu ymmärretty. Tablettien ja älypuhelimien maailmassa sähköisten kanavien käyttöä kartoitetaan jatkuvasti S-ryhmässäkin. (Hovi 2012, 31 - 32.)

Sähköpostit ovat S-ryhmän käytetyin viestintäkanava. Suosio johtuu välineen helppoudesta, josta voi olla myös haittaa. Sähköposti määrien kasvaessa niiden laatu saattaa kärsiä. Ennen sähköpostin lähettämistä on syytä miettiä, onko sähköposti oikea väline asian jakamiseen. Sähköpostin ei tule olla keskusteluväylä. Jos asia on mahdollista hoitaa kasvotusten juttelemalla, se on varmasti antoisampi molemmille osapuolille, jolloin asiaa voi tarkentaa ja kysyä vastakysymyksiä. Sähköpostien kirjoittamisessa tehokkuus, asianmukaisuus ja huomaavaisuus ovat tärkeitä seikkoja. (Hovi 2012, 33.)

Järjestelmälliset ja hyvin suunnitellut palaverit tehostavat työtä. Säännölliset vuorovaikutteiset palaverit on hyvä tapa sopia henkilökunnan kesken yhteisistä pelisäännöistä, tavoitteista ja keskustella mahdollisista epäkohdista. Yhden henkilön suunnalta tulevan tiedonjakamisen kuunteleminen ei ole kuuntelijoille motivoiva tilanne vastaanottaa asioita. Palaverin suunnittelu lähtee tarpeen, tarkoituksen ja tavoitteen määrittelemisestä. Ennakkomateriaali voi olla hyvä keino perehdyttää osallistujat tulevaan asiaan. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä osa yksilön kehittymisen suunnittelua, seuranta ja motivoinnin tapa. Yksilö haluaa tietää mitä häneltä odotetaan ja miten asioita arvioidaan. (Hovi 2012, 35 - 36.)

3.3 Esimiestyön merkitys viestinnässä

Erilaiset vuorovaikutustilanteet kuuluvat esimiehen päivittäiseen työhön. Päivittäisen työviestinnän lisäksi esimies perehdyttää, antaa palautetta ja ohjailee työntekijöitä toimimaan haluttuun suuntaan. Käytännössä uuden työntekijän perehdytys aloitetaan yksilökohtaisista asioista, kuten toimenkuvan läpikäynnistä. Ensin tulee käydä läpi mitä tehdään ja miten tehdään. Tässä yhteydessä käydään läpi henkilöön kohdistuvat odotukset. Yksilön sisäistäessä oman työnkuvansa on vasta aika tuoda esille organisaation tavoitteet ja tulokset. Yksilön sulautuessa ryhmään, työyhteisön jäseneksi, voidaan luoda yhteisiä suunnitelmia mihin olemme menossa. (Juholin 2009, 181 - 182.)

Toiminnan tulee olla jatkuvasti organisoitua ja työnjaon selvillä työntekijöillä. Henkilökunnan on huomattavasti helpompaa toimia, kun kaikilla on omat ennalta sovitut vastualueet. Ali-suorituksiin puuttuminen, rakentavan tai positiivisen palautteen antaminen on esimiehen ja alaisen välillä selkeämpää, kun selkeästi näkee, että kuka on työvuoron onnistuja ja missä työtehtävät eivät ole sujuneet. Arkinen toiminta on organisaatiossa jatkuvaa viestintää, jossa ohjataan henkilökuntaa toimimaan yhteisen strategian ja tavoitteiden mukaisesti. (Åberg 2005, 23.)

Kun työyhteisössä tietoa on enemmän kuin kukaan pystyy vastaanottamaan ja omaksumaan, ei ole olemassa selkeää järjestelmää, jolla tiedonkulku voidaan varmistaa 100 prosenttisesti. Erilaisista suunnitelmista ja periaatteista on apua. Tiedonkulkuun tarvitaan kuitenkin työntekijöiden motivaatiota ja halua ottaa asioista selvää. Jokaisella työntekijällä on varmasti tervettä järkeä ja kykyä päätellä asioita. Yksilön aktiivisuus on tällöin merkittävässä roolissa, passiivinen tarkkailu ja työn suorittaminen rimaa hipoen ei riitä. Esimiehen tehtävä on kannustaa henkilökuntaa reagoimaan ja puuttumaan asioihin. Yhteisöllisyyden ja toiminnan kehittämiseen tulee olla rohkaiseva ilmapiiri. Jokaisen työyhteisössä on otettava omalta osaltaan vastuuta tiedonvaihdannasta. (Juholin 2009, 85.)

Esimiestyö on pääasiassa ajantasaistiedon vaihdantaa organisaation eri tahojen kanssa. Mikään laite tai järjestelmä ei voi korvata sitä, että esimies on kyvykäs kommunikoidaan ja läsnä arjessa ja kertoo työyhteisölleen, missä mennään esimerkiksi lukujen perusteella. Tiedosta syntyy henkilökunnalle oivalluksia ja käytännön arjessa he muistavat esimiehen esimerkkejä, kuinka pienet lisämyynti-kysymykset jokaisen myyntitapahtuman yhteydessä auttavat yritystä pääsemään myynnillisiin tavoitteisiin. Esimies yleensä tietää määrällisesti eniten työstä ja laadullisesti hänen tietämyksensä on jäsentyneempää ja hiljaisen tiedon määrä on suuri. Esimiehen tehtävä onkin jakaa tätä osaamista alaisilleen, jotta työyhteisössä on kaikilla mahdollisimman helppoa toimia. (Juholin 2009, 96.)

Tiedonkulku vaatii jatkuvaa jäsentämistä ja haasteellista siitä tekee, että jäsentämisen tulee tapahtua välittömästi ja jatkuvasti. Jäsentämisen tulee olla esimiehelle rutiini. Tiedon jäsentelyyn on kolme kategoriaa: kiireellinen, ei-kiireellinen ja hyvä tietää osiot. Tärkeimpänä viestien jäsentelyssä on, mikä tieto on tärkeää kenellekin. (Juholin 2009, 96 - 97.)

Aikaisemmin jo mainitun lisäksi, että ihmiset ovat hyvin erilaisia ymmärtämään asioita, on myös otettava huomioon elämän inhimilliset haasteet, joita jokainen elämässään kokee. Työntekijän mielialaan saattaa vaikuttaa yksityiselämän vaiheet: opiskelun, harrastuksien, parisuhteen ja perheen tuomat ajankäytön haasteet. Työelämän pelisäännöt on pidettävä kirkkaana jokaisen työyhteisönjäsenen mielessä ja painotettava, että yksityiselämä ei voi vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen.

3.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Hyvin suunnitellulla viestinnällä pystytään tehostamaan yrityksen toimintaa ja suuntaamaan käytettäviä voimavaroja harkitusti. Työyhteisön toimintaa ohjaa yhdessä sovitut pelisäännöt ja toimintamallit, jotka ovat voimassa jatkuvasti henkilökunnan vaihtuessa vuorosta toiseen. Kun tulee uusia työntekijöitä, niin heille perehdytetään nämä samat oikeat tavat, kuinka kyseisessä organisaatiossa toimitaan. Perehdyttämisen aikana tapahtuu työntekijän kiinnittäminen työhön ja työyhteisöön. Pidempään organisaatiossa olleita työntekijöitä tulee myös kiinnittää, kun työtehtävät, työnkierto tai menetelmät muuttuvat. Jatkuvalla perehdyttämisellä kehitetään toimintaa, jaetaan osaamista sekä varmistetaan toiminnan jatkuvuus. (Åberg 2005, 23; 203.)

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta siihen voi vaikuttaa ennakoimalla ja suunnittelemalla. Se mitä tänään teemme, vaikuttaa tulevaisuuteen. Suunnittelulla tarkoitetaan päätöksentekoa, joka on etukäteen mietitty ja harkittu, miten jokin asia kannattaisi käytännössä toteuttaa. Suunnittelua tarvitaan, kun päämäärään tai tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan useita peräkkäisiä toisiinsa vaikuttavia päätöksiä. Suunnittelulla halutaan vaikuttaa tulevaisuuteen

suunnittelijan haluamalla tavalla. Viestinnän suunnitteluun kuuluu vision esillepano, työyhteisön tavoitekuvan ja profiilin rakentaminen. Käytännössä viestintäsuunnitelma voidaan esittää työyhteisön profilointisuunnitelmassa tai viestintäohjelmassa. SWOT-analyysi on yksi viestinnän suunnitteluun sopiva työkalu. (Åberg 2005, 226.)

4 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiin aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat erilaiset haastattelut, kyselyt sekä havainnointi. Niitä voidaan käyttää yksittäin tai rinnakkain riippuen tutkimusongelmasta sekä käytettävänä olevien resurssien määrästä. Tutkittaessa ihmisten aikoimuksia käyttäytyä jollakin tavalla, on kysymyksiin perustuva aineistonkeruumenetelmä sopiva. Vuorovaikutuskäyttäytymisen tutkimiseen havainnointi on tarkoituksenmukaisin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kun työn tavoitteena oli kehittää työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää, oli lähtökohtia hyvä lähteä selvittämään työyhteisössä jo toimineilta henkilöiltä. Työssä tutkittiin ihmisten vuorovaikutustilanteita, tiedonkulun sujuvuutta ja mitä asioita henkilökunta kokee organisaation sisällä viestinnässä haasteelliseksi. Haastattelu oli tässä tapauksessa luonnollinen valinta tiedonkeruumenetelmäksi, kun tukittiin ihmisten tunteita, ajatuksia, uskomuksia ja kokemuksia jostakin asiasta. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää kysymyksiä suullisesti ja haastateltava vastaa niihin suullisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 - 74.)

Haastattelu on hyvin joustava aineistonkeruumenetelmä, kun vastaajilta halutaan avoimia vastauksia. Haastattelun kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa ja niitä voi tilanteen mukaan jättää pois. Tiedon keräämiseen ihmisiltä haastattelu on hyvä tapa, koska haastattelija voi tarkentaa kysymyksiä tilanteessa ja väärinkäsityksien mahdollisuus pienenee. Kyseinen menetelmä mielletään helpommin lähestyttäväksi, kuin vaikka kysely, koska haastatteluissa yritetään saada mahdollisimman paljon tietoa, mutta se ei ole kaavamainen ja kokeen omainen tietoon perustuva. Haastateltavaksi voidaan valita henkilöt, joilla on enemmän kokemusta tutkittavasta aiheesta. Kyselyssä vastaamattomuus tai tietämättömyys aiheesta saattaa nousta työn haasteeksi, jolloin voidaan miettiä, että kertooko tutkimus mitään hyödyllistä toimeksiantajalle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204 - 206; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74 - 76.)

Teemahaastattelu on lomake- ja syvähaastattelun välimalli. Näiden kolmen haastattelun ero muodostuu haastattelun pohjana olevan tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteesta. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelussa läpi käytävät aiheet ovat määritellyinä, mutta kysymysten täsmällinen muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu sopii hy-

vin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 208 - 209; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Haastattelun huolellinen suunnittelu on erityisen tärkeää, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman kattava huomioon ottaen työn tarkoituksen ja tavoitteen. Suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on löytää haastattelunteemoiksi kehitettävän kohteen kannalta olennaisimmat pääkohdat. Vapaamuotoisen haastattelun tukena saattaa olla hyvä käyttää suppeaa lomaketta, jossa pääaiheiden tieto saadaan tiivistetysti esille. Haastattelun teemat hahmottuvat perehdyttäessä teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Haastattelunrunko ei saa olla listaus valmiita kysymyksiä, vaan sen tulee olla teema-alueidenluettelo. Haastattelutilanteessa haastateltava pystyy näin ollen avoimemmin kertomaan määritellystä teemasta ja haastattelija tarvittaessa voi auttaa vastauksien löytymistä lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65 - 67.)

Teemahaastattelun teemat perustuvat työn teoreettiseen viitekehykseen. Ennen teemojen suunnittelua on tutkittava, mitä asiasta tiedetään etukäteen. Teoriasta nousee esiin merkittäviä asiakokonaisuuksia tutkimuksen tarkoituksen kannalta, joista muodostuu runko teemahaastattelulle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Työntekijät ovat usein paremmin tietoisia työpaikan päivittäisistä tapahtumista kuin ylemmät esimiehet, työntekijöiden antama palaute on näin ollen erittäin keskeistä tämän työn kannalta. Työntekijät ovat eniten suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jolloin he kuulevat jatkuvasti palautetta asiakkailta tuotteista sekä palvelusta. Työntekijät myös tietävät, toimivatko työyhteisön muut jäsenet työpaikan pelisääntöjen mukaisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 32.)

Aineiston analysointi voidaan toteuttaa monella tapaa, siihen ei ole yhtä oikeaa ja kaavamais- ta ohjetta. Laadullisen tutkimuksen analysointi voi edetä seuraavasti: ensin tehdään päätös mikä aineistossa kiinnostaa. Seuraavaksi koko aineisto käydään läpi, jolloin erotellaan ja merkitään vastauksista ne asiat, jotka liittyvät ensimmäiseksi valittuun kiinnostavaan asiaan. Merkityt asiat kootaan yhteen ja kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Kiinnostavan ja tutkimuksen kannalta tärkeästä ja tarkkaan rajatusta ilmiöstä on kerrottava kaikki irtoava. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen aloitetaan varsinainen analysointi - luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 - 93.)

Teemahaastattelu valittiin työn tiedonkeruumenetelmäksi, koska henkilökunnan haluttiin ker- tovan vapaasti kokemuksiaan toimipisteen sisäisestä päivittäisviestinnästä. Työntekijän toi- vottiin olevan aktiivinen ja mahdollisimman avoin vastauksissaan. Haastateltavat valittiin ar- pomalla. Ennen haastattelun alkua haastateltavalle kerrottiin, että annetut tiedot ovat luot-

tamuksellisia. Aineiston kerääminen eli lähtötilanteen ymmärtäminen tapahtui teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut tehtiin seitsemälle Ison Omenan Ravintolamaailman työntekijälle.

Teemahaastattelunrunko testattiin yhden työntekijän kanssa, jonka jälkeen tein siihen vielä muutamia korjauksia. Haastattelutilanteet toteutettiin Chicosin ravintolasalissa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa pystyi keskittymään täysin tilanteeseen. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 20 minuuttia. Aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun jälkeen.

5 Tulokset

5.1 Työntekijän näkökulmasta tärkeimmät tiedon lähteet

Ison Omenan Ravintolamaailmassa työtoverit ja vuoropäälliköt olivat päivittäisviestinnän tärkeimmät tiedon lähteet, tämä kävi ilmi kaikista vastauksista. Informaationkulku oli hyvinkin paljon riippuvaista päivästä, käytännössä siitä, kuka oli ollut työvuorossa. Kaikki haastateltavat kokivat, että kokeneemmilla työntekijöillä sekä vuoropäälliköillä oli huomattavasti enemmän annettavaa, ymmärrystä päivän kulusta ja näin ollen myös jaettavaa eteenpäin. Tämän oli merkittävä asia työvuorosuunnittelussa, työntekijät toivoivatkin, että jokaisessa työvuorossa olisi vuoropäällikkö paikalla.

Yksi haastateltavista kertoi, että Chicosissa oli päivittäisessä käytössä myös päiväkirja, jonka haastateltava koki heillä toimivaksi ja hyväksi tavaksi viestiä päivän tapahtumista. Coffee Housessa haastateltavilla oli päiväkirjasta enemmän huonoja kokemuksia kuin hyviä. Yksi haastateltavista kertoi, että muutama vuosi sitten päiväkirjaa käytettiin toimipisteessä enemmän kuin kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Päiväkirja sisälsi lähinnä palautetta teemmättä jätetyistä töistä ja toisten virheistä. Se oli valituskanava, joka ei kuitenkaan kehittänyt toimintaa millään tavalla. Kahden haastateltavan vastauksista ilmeni, että he olivat tyytyväisiä nykyiseen malliin, jossa vuoropäälliköt ovat tasavertaisessa asemassa työntekijöiden kanssa ja kaikilta vuoropäälliköiltä uskalleta kysyä avoimesti. Päivittäisviestintä oli haastateltavien mielestä sujuvaa ja ilmapiiri koettiin yleisesti avoimeksi.

5.2 Pääviestintäkanavien mielekkyys

Kaikilla haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys ilmoitustauluja kohtaan. Jokaisessa haastattelussa nousi ilmaan mielikuva, että työntekijöille ilmoitustaulut eivät olleet viestinnän kanavana tärkeitä ja uudet työntekijät sekä osa-aikaiset helpommin sivuuttavat ilmoitustaulut lähes kokonaan tiedonlähteenä. Haastateltavat kokivat ilmoitustaulut sekavaksi, harmaaksi massaksi, joista sen uuden A4 löytäminen on turhan hankalaa.

Haastateltavat kokivat aktiivisen ja avoimen face to face viestinnän olevan kaikkein tärkeintä päivittäisessä vuorojohtamisessa. Kun asiasta sanotaan kasvotusten, niin asiaan kiinnitetään huomiota täysin eri tavalla, kuin ilmoitustaululla oleviin passiivisiin viesteihin. Työntekijät kokivat, että suullinen viestintä on aina reaaliaikaista ja nopeasti muutoksiin reagoivaa. Kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin parhaaksi tavaksi viestiä Ison Omenan Ravintolamaailman sisällä, koska lähettäjä ja vastaanottaja voivat keskustella asiasta ja varmistaa näin ollen yhteisen ymmärryksen muodostumisen. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä molemmat osapuolet yleensä ovat tarkkaavaisina ja oikeasti kuuntelevat toisiaan, kun taas luetun tekstin lukemiseen ja ymmärtämiseen voi vaikuttaa hyvinkin moni asia. Neljä haastateltavaa mainitsi, että työntekijöille on erityisen tärkeää, että jokaiselle asialle on selkeät kanavat tai tietty paikka, josta työn tekemisen kannalta olennainen asia selviää. Tällöin luottamus asioiden sujumiseen säilyy mahdollisimman kirkkaana.

5.3 Perehdytys

Haastateltavista pisimpään Ison Omenan Ravintolamaailmassa työskennellyt työntekijä osasi kertoa toimipisteen muutoksista laajasti oman näkemyksensä. Haastateltava kertoi, että pari vuotta sitten koulutuskortteja ei täytetty laisinkaan sekä Tervetuloa taloon-koulutuksiin ei lähetetty uusia ihmisiä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen oli keskitytty muutaman vuoden aikana paljon. Haastateltavan mielestä uusille työntekijöille tuli huomattavasti ammattimaisempi kuva työnantajastaan, kun alusta asti kaikki opetetaan tekemään oikein ja annetaan täysi mahdollisuus oppia oman talon tavoille hyvinkin nopeasti. Esimiehen oma esimerkillinen toiminta, työ suorituksien seuraaminen ja korkean tason vaatiminen oli työntekijän näkökulmasta tärkeitä asioita. Vaatimustason pitäminen korkealla saa aikaan positiivisen tekemisen ilmapiirin, jonka haastateltava koki erittäin tärkeäksi asiaksi työyhteisön toimivuuden kannalta.

Useampi esimerkki haastateltavilta tuli liittyen hieman epäonnistuneeseen perehdytykseen, jonka jälkeen esimies oli antanut palautetta virheellisesti tai heikosti suoritetusta työstä. Kaksi esimerkkiä haastateltavat kertoivat lähestulkoon samasta asiasta, vastaukset yhdenmu-
kaistettuna: työntekijä oli saanut vuoropäälliköltä rakentavaa palautetta asiasta, jota hänelle ei ollut kukaan perehdyttänyt. Vuoropäällikön antaman palautteen perusteella kyseinen asia olisi pitänyt jo osata. Nämä tilanteet aiheuttivat nuorelle työntekijälle hämmennystä ja pa-
haa mieltä.

Ennen rakentavan palautteen antamista olisikin jokaisen palautteenantajan mietittävä, että miten kyseinen asia on perehdytetty vai onko sitä perehdytetty ollenkaan. Vuoropäällikön tai kokeneemman henkilön on tässä tilanteessa syytä siis katsoa peiliin ja lähteä tilanteeseen esimerkiksi kysymyksen kautta, että ”oliko kukaan kertonut, että asian voisi tehdä näin?” Uu-
delle työntekijälle on selitettävä huolellisesti miten pitäisi toimia, mitä sillä haetaan, miksi sitä tehdään? Jokaisessa vastauksessa tuli ilmi, että perehdytyksen yhteydessä keskitytään täysin tuotteen ja palvelun perehdyttämiseen ja esimerkiksi työyhteisön sisällä tapahtuva viestintä jää hyvin usein lähes mainitsematta.

Yleisesti viestinnän oli koettu Ison Omenan Ravintolamaailmassa kehittyneen muutamassa vuodessa huomattavasti kanavien ja perehdyttämisen osalta. Koko toimipisteessä ilmoitustau-
luja oli lisätty ja niitä päivitetään päivittäin. Työntekijät kokivat hyväksi tavaksi muistuttaa ja perehdyttää nopeastikin esimerkiksi vuokrafirmantyöntekijä myymään toivottuja tuotteita Coffee Housessa kassalaatikon reunaan liimattujen myyntitavoitetuotteiden/kuukauden Asia-
kasomistaja-kampanjat muistilappujen avulla.

5.4 Viestinnän häiriöt

Haastateltavien mukaan työntekijöiden välillä oli suuria eroja informoida asioista eteenpäin. Osastojen välillä oli eroja yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa. Markkinointimateriaalien kanssa ollut ongelmia - ne tulevat myöhässä. Haasteita oli myös siis ketjutasolla.

Työntekijät kokivat, että viestintä toimipaikan sisällä toimi, mutta ulkoapäin tuleva informaatiovirta oli liian paljon sähköpostikeskusteluiden varassa. Ketjutasolla toiminnasta vastaavilla henkilöillä koettiin olevan valtava vastuu asioiden hoitamisesta ja tiedottamisesta riittävän etukäteen. Kaksi haastateltavista nosti esiin ketjutason haasteita, kuten markkinointimateri-
aalien myöhästymisiä sekä muutamia tietovirheitä, kuten esimerkiksi Barista-kilpailun aika-
taulu ilmoitettiin työntekijälle väärin, jolloin hän ei päässyt osallistumaan koko kilpailuun.

5.5 Palautekäytännöt päivittäisviestinnässä

Haastateltavat kokivat, että palautetta oli tullut esimiehiltä keskimäärin hyvin. Neljän haastateltavan vastauksista ilmeni, että vuoropäälliköt puuttuivat tilanteisiin hyvin ja työntekijät olivat pääosin yhtä mieltä, että esimerkiksi uuden työntekijän toimiessa yhteisistä ohjeista poiketen, oli hyvä, että tilanteisiin tartuttiin välittömästi. Rakentavat palautteet ylemmältä taholta tulivat lähinnä vuoropäälliköille ja työntekijät kuulevat asian osittain vuoropäälliköiden kautta, johon työntekijät olivat tyytyväisiä. Työntekijät toivoivat lisää positiivista palautetta esimiehiltään, neljä haastateltavista mainitsi, että kaiken toimiessa odotetusti ja normaalisti oli hyvin yleistä, että esimies ei sanonut mitään vuoron päätteeksi. Hyvän tekemisen koettiin olevan liian itsestäänselvyys, mutta positiivisella palautteella ja onnistumisien esiin nostamisella voisi piristää päivää ja luoda positiivista ilmapiiriä lisää.

Kaksi haastateltavista oli kokenut, että nuori tai epävarma työntekijä ei uskalla antaa palautetta tai sanoa vastaan vuoropäällikölle tai toiselle työntekijälle. Palautteenanto työntekijöiden kesken koetaan helpommaksi, kun työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa paremmin. Kaksi haastateltavaa oli kokenut tilanteita, jossa heidän mielestään esimies oli sanonut liian suoraan asioista. Tässä tilanteessa pohdittiin, että onko kyse ollut esimiehen yleisestä tavasta sanoa asioista, aiheellisesta vai asiattomasta asian esittämistavasta.

5.6 Henkilökunnan vuorovaikutuksen kehittäminen

Henkilökunnan vuorovaikutuksen kehittämiseen ei varsinaisesti toivottu erityisiä toimia. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen tuli monella tapaa ilmi useassa vastauksessa. Ryhmädynamiikan ja tiimin kehittymisen näkökulmasta ihmisten on syytä antaa olla erilaisia ja välttää kaikkien sovittamista yhteen muottiin.

5.7 Viestinnän suunnittelu työntekijän näkökulmasta

Haastatteluissa muodostui idea päivän ilmoitustaulusta, johon uudet informaatiot laitettaisiin aina samaan kohtaan ilmoitustaulua. Työntekijöiden huomion kohdentaminen usean metrin ilmoitustaululta A4 kokoiseen kohtaan koettiin merkittäväksi tekijäksi selkeyttämään uusien asioiden huomaamista. Huomion kohdentamisen tarkoituksena on jakaa työntekijöille enemmän informaatiota tulevista muutoksista sekä myyntilukujen tilanteesta.

5.8 Tuloksien yhteenveto - muistilista esimiehelle

Työntekijöiden haastatteluiden vastauksien pohjalta laadittiin yhteenvetona muistilista päivittäisviestinnästä esimiehille. Useissa vastauksissa esille tulleet näkemykset ja toiveet kiteytettiin esimiehiä ohjaavaksi.

Sisäisen päivittäisviestinnän kulmakivet:

1. Informoi sama asia useampaa kanavaa käyttäen:
käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut, face to face & sähköposti
2. Henkilökohtaisesti asioista sanominen menee parhaiten perille -
vältä passiivisia lappuja seinällä
3. Anna aikaa perehdyttämiseen - mieluummin kerralla kunnolla kuin
oikoa vinoon kasvanutta puuta
4. Toimi itse hyvänä esimerkkinä ja luo ”tekemisen meininkiä”
5. Anna palautetta - keksi oma innostava tapasi siihen
6. Ennen palautetta mieti tarkoin, miten asia on perehdytetty tai
voisiko palautteenannosta muodostaa kysymystä, johon työntekijä
voisi itse vastata
7. Pidä Ravintolamaailman yhteiset pelisäännöt kirkkaana mielessä ja
välitä myös muiden osastojen tekemisestä
8. Jäsennä tietoa jatkuvasti - mikä on tärkeää ja kenelle?

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön toimivuutta viestinnän osalta, jolloin keskityttiin työntekijän ja esimiehen väliseen päivittäisviestintään. Työn tuotoksena toimeksiantajalle koottiin työntekijöiden näkemyksiin perustuva muistilista esimiehelle päivittäisviestinnän tärkeistä kohdista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdenmukaistaa esimiesten toimintatapoja päivittäisviestinnässä.

Sisäisen päivittäisviestinnän kehittämiseksi työyhteisössä kaivattiin rohkeutta ja avoimuutta katsoa asioita uudella tavalla. Henkilökunnan vaihtuessa tuli moneen kertaan vastaan sanat, että ”ennen asia on tehty näin ja niin se pitää tehdä jatkossakin”. Muutokset ovat usein hyväksi havaittuja pidemmällä aikavälillä. Parhaiten tulosta tekevät organisaatiot, joissa uskaljetaan kysyä, kyseenalaistaa ja olla eri mieltä asioista. (Juholin 2009, 25).

Työyhteisöissä on hyvä ajoittain pysähtyä miettimään, mitä vuorovaikutus on ja mitä se pitää sisällään ollakseen onnistunutta. Esimiehiä tuotos muistuttaa arjessa toimimaan sovittujen päivittäisviestinnän käytänteiden mukaisesti.

Lähteet

Kirjalliset:

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2.painos. Kopijyvä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

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

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2.painos. Juva: WSOYpro.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma.

Smith, L. & Mounter, P. 2008. Effective Internal Communication. 2.painos. London: Kogan Page.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Åberg, L. 2005. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infoviestintä.

Sähköiset lähteet:

Citycon 2013. Iso Omena. Viitattu 15.10.2013.
<http://www.citycon.fi/kauppapaikat/kehityshankkeet/kehityshanke/?MapID=12>

HOK-Elanto 2013a. HOK-Elannon luvut 2012. Viitattu 26.9.2013. <http://www.hok-elanto.fi/yrityksesta/luvut/>

HOK-Elanto 2013b. HOK-Elanno Vuosikertomus 2012. Viitattu 26.9.2013. http://www.hok-elanto.fi/wp-content/uploads/2013/07/HOK-Elanto_vuosikertomus_2012.pdf

Julkaisemattomat:

HOK-Elanto Laatukäsikirja. 2009. Tulostettu 14.10.2013. Sintra.

Hovi, M. 2012. Opas hyvään esimiesviestintään. Julkaistu 13.6.2012, tulostettu 14.10.2013. Sintra.

Työpaikkaohjaaja-materiaali. Koulutus 16.9.2013. JOLLAS Instituutti.

Kuviot

Kuvio 1: Ison Omenan Ravintolamaailman organisaatiokaavio (oma luonnos).....	8
--	---

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko: Työntekijät.....	29
Liite 2 Haastattelurunko: Haastattelijan kappale.....	30

Liite 1 Haastattelurunko: Työntekijät

Hyvä haastateltava,

Kiitos jo etukäteen suostumuksestasi osallistua työyhteisömme kehittämiseen.

Työn tausta: teen opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Aiheenani on sisäisen viestinnän kehittäminen Ison Omenan Ravintolamaailmassa. Toivon, että kerrot haastattelussa avoimesti tuntemuksistasi ja mielipiteistäsi. Oikeita tai väriä vastauksia ei ole. Antamasi tiedot ovat luottamuksellisia ja ne kootaan kirjalliseen muotoon, mutta vastauksia ei missään vaiheessa yksilöidä, että kuka on sanonut ja mitä. Esimerkiksi Liisan vastaukset, eivät mene suoraan ravintolanjohtajalle, vaan vain ja ainoastaan tutkimuskäyttöön. Itse olen vaitiolovelvollinen haastattelun sisällöistä muille työntekijöille.

Taustatiedot:

ikä, työtehtävä ja työsuhteen alkupäivämäärä

Sisäinen viestintä Ison Omenan Ravintolamaailmassa

- Mitkä ovat sinun työsi tärkeimmät tiedon lähteet?
Ilmoitustaulu/vuoropäällikkö/päiväkirja/joku muu kanava?
- Miten mieleiseksi koet toimipisteen pääviestintäkanavat: face to face ja ilmoitustaulu?
- Mitä muita viestintäkanavia meillä voisi olla käytössä?
- Miten aktiivinen viestijä koet itse olevasi työ asioissa?
- Miten sinua on ohjeistettu viestintään työpaikalla?
- Millaisia viestinnän häiriöitä olet työssäsi kohdannut? Esimerkiksi tieto on jäänyt saamatta tai tieto on muuttunut kulkiessa henkilöltä toiselle...
- Miten palautteenanto toimii työvuorossa - kuka antaa ja kenelle palautetta?
- Mikä sisäisessä viestinnässä mielestäsi tökkii?
- Miten henkilökunnan vuorovaikutustaitoja voisi mielestäsi kehittää?
- Miten hyödyllisiksi koet järjestetyt palaverit?
- Mitä hyviä viestinnän käytäntöjä aikaisemmissa työpaikoissasi on ollut?

Viestinnän suunnittelu

Miten viestintää tulisi mielestäsi kehittää?

Liite 2 Haastattelurunko: Haastattelijan kappale

Taustatiedot:

ikä, työtehtävä ja työsuhteen alkupäivämäärä

Sisäinen viestintä Ison Omenan Ravintolamaailmassa

- Mitkä ovat sinun työsi tärkeimmät tiedon lähteet?
Ilmoitustaulu/vuoropäällikkö/päiväkirja/joku muu kanava?
- Miten mieleiseksi koet toimipisteen pääviestintäkanavat: face to face ja ilmoitustaulu?
- Mitä muita viestintäkanavia meillä voisi olla käytössä?
- Miten aktiivinen viestijä koet itse olevasi työ asioissa?
- Miten sinua on ohjeistettu viestintään työpaikalla?
- Millaisia viestinnän häiriöitä olet työssäsi kohdannut? Esimerkiksi tieto on jäänyt saamatta tai tieto on muuttunut kulkiessa henkilöltä toiselle...
- Miten palautteenanto toimii työvuorossa - kuka antaa ja kenelle palautetta?
- Mikä sisäisessä viestinnässä mielestäsi tökkii?
- Miten henkilökunnan vuorovaikutustaitoja voisi mielestäsi kehittää?
- Miten hyödyllisiksi koet järjestetyt palaverit?
- Mitä hyviä viestinnän käytäntöjä aikaisemmissa työpaikoissasi on ollut?

Viestinnän suunnittelu

Miten viestintää tulisi mielestäsi kehittää?