

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

SISÄISEN STRATEGIAViestinnän KEHITTÄMINEN

Case: Vararengasravintolat Oy

TEKIJÄ Saara Laamanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Saara Laamanen	
Työn nimi Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen – Case: Vararengasravintolat Oy	
Päiväys 29.11.2023	Sivumäärä/Liitteet 52/4
Toimeksiantaja Vararengasravintolat Oy	
Tiivistelmä <p>Strategian menestymisessä viestinnällä on keskeinen rooli. Viestinnän keinoin johdetaan kohti tavoitteita ja tämä tekee viestinnästä itsessään luonteeltaan strategista. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, kuopiolainen ravintolayhtiö Vararengasravintolat Oy panostaa vahvasti strategiatyöhönsä. Yrityksen toimitusjohtajan sanoin: ”strategian tekee näkyväksi ja eläväksi se, miten se otetaan mukaan jokapäiväisiin tilanteisiin ja päätöksenteon ohjuriksi.” Työn tarkoituksena oli tarkastella sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämiskohteita yrityksen strategian toteutumisen mahdollistajana. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, miten sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa läpi organisaation.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä tapaustutkimuksena. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee strategian johtamista ja sisäistä strategiaviestintää. Teorian ja muodostetun päätutkimusongelman sekä sen alakysymysten pohjalta tehtiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa otanta oli koko yrityksen henkilöstö. Kvantitatiivisella tutkimuksella haettiin ensisijaisesti nykytilan kuvausta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta laadittiin kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelututkimus, jonka eliittiotanta oli kaksi henkilöä eri hierarkiatasoilta. Tällä tutkimuksella syvennettiin edellisen tutkimuksen teemoja ja haettiin lisäksi kehitysehdotuksia havaittuihin epäkohtiin.</p> <p>Tutkimuksella osoitettiin toimeksiantajayrityksen sisäisen strategiaviestinnän olevan pääosin toimivaa, mutta myös selkeitä, nimettäviä kehityskohtia havaittiin. Kehitysehdotukset jaettiin kolmen teeman alle: sisäisen viestinnän strukturointi, strategian konkretisointi sekä tasapuolisen osallistumisen kehittäminen. Kaikista kehitysehdotuksista muodostettiin vähintään yksi konkreettinen toimenpide-ehdotus. Niistä tärkeimmiksi nostettiin yksikköpalaverien syklin ja rakenteen kehittäminen, 1 to 1 -esihenkilö-alaiskeskustelukäytännön aloittaminen ja strategian konkretisoinnin kehittäminen. Jatkotutkimusaiheita nousi esiin useita, niistä tälle työlle luontevimpana jatkumona sisäisen strategiaviestinnän käsikirja.</p>	
Avainsanat Liiketoimintastrategia, strategian johtaminen, strategiaviestintä, sisäinen viestintä, sisäinen strategiaviestintä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Saara Laamanen	
Title of Thesis Development of the Internal Strategy Communication – Case: Vararengasravintolat Oy	
Date 29.11.2023	Pages/Appendices 52/4
Client Organisation Vararengasravintolat Oy	
<p>Abstract</p> <p>Communication plays a key role in the success of strategy. The means of communication enable management reach the goals, and that makes the communication strategic by nature. The client organisation of this study, a Kuopio-based restaurant SME Vararengasravintolat Oy, invests strongly in its strategy work. According to the CEO, "the strategy becomes visible and alive through everyday situations and as a control tool in decision-making". The purpose of this study was to observe the current state and development targets of internal communication as an enabler of strategy implementation. The aim was to produce information for the client about how to develop internal communication to make strategic choices lead decision-making and the everyday operations throughout the organisation.</p> <p>The study was conducted as a mixed method case study. The theoretical framework of the study discussed leading the strategy process and internal strategy communication. Based on the theory and the main research question with sub questions a quantitative survey was created, with the sampling consisting of the company's whole personnel. The main purpose of the quantitative research was to create a description of the current state. Based on the results of the quantitative research, a qualitative semi-structured interview research was formulated, the sample being two persons representing different hierarchy levels. With this study the themes of the previous research were deepened and in addition to that, the development suggestions for observed shortcomings were searched for.</p> <p>The study showed that the client's internal strategy communication is mainly functional. Also, clear and identified development targets were found. The development suggestions were divided into three sections by theme: to structure the internal communication, to concretize the strategy and to develop equal participation. At least one concrete action proposal was formed for all development suggestions. The most important ones were highlighted: developing the cycle and structure of the unit meetings, introduction of 1 to 1 discussion practices for talks between managers and their employees and developing the concretisation of the strategy. Several further research topics emerged and the most natural continuum for this study is the internal strategy communication handbook.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Business Strategy, Strategy Management, Strategy Communication, Internal Communication, Internal Strategy Communication</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	STRATEGIAN JOHTAMINEN.....	7
2.1	Liiketoimintastrategia	7
2.2	Strategian toteuttaminen.....	9
3	SISÄINEN STRATEGIAVIESTINTÄ	13
3.1	Organisaatioviestintä.....	13
3.2	Muutosviestintä.....	14
4	TOIMEKSIANTAJA	18
4.1	Ravintola-ala ja Pk-yritysten merkitys.....	18
4.2	Vararengasravintolat Oy	18
5	TUTKIMUKSEN KULKU	22
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	22
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	23
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus	32
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus	38
7	YHTEENVETO.....	42
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	42
7.2	Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen.....	48
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	48
8	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET	53
	LIITE 1: TUTKIMUKSEN OPERATIONALISOINTI	58
	LIITE 2: KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN WEBROPOL-KYSELYLOMAKE.....	59
	LIITE 3: KVANTITATIIVISEN KYSELYN SAATE.....	66
	LIITE 4: KVALITATIIVISEN TUTKIMUSHAASTattelun Runko	67

1 JOHDANTO

”Strategian tekee näkyväksi ja eläväksi se, miten se otetaan mukaan jokapäiväisiin tilanteisiin ja päätöksenteon ohjuriksi.” (Rissanen 2023).

Sutisen & Haapakorvan (2021) mukaan strategiatyö kompastuu tyypillisimmin muun muassa kouriintuntuvan konkretian ja fokuksen puuttumiseen, ylisuunnitteluun ja alitoteutukseen sekä siihen, että strategia on johdon ja hallituksen oma, joka valmiina ja hallituksen hyväksymänä yritetään tartuttaa organisaatioon. Myös Kuoksa (2022, 26) allekirjoittaa Hämmäläisen & Maulan (2004, 144–150) sekä Sutisen & Haapakorvan (2021) ajatuksia perinteisen strategiatyön ongelma-alueista. Hänen mukaansa ongelmia aiheuttaa se, ettei strategia näy henkilöstölle konkreettisesti käytännön työssä, viestintäkanavat ovat puutteelliset ja viestintä on yksisuuntaista, vain johdolta alaspäin suuntautuvaa, strategia on vaikeaselkoinen, tiedonkulku on riittämätöntä, vastuut ja päätöksenteko-oikeudet ovat epäselvät eikä tarpeellisia resursseja strategian toteutukseen ole annettu. On selvää, että esitetyt ongelmat aiheuttavat muutosvastarintaa.

Strategian menestymisessä viestinnällä on keskeinen rooli. Jos visiota ei ymmärretä, ei voida ymmärtää myöskään vision avulla toteutuvaa strategiaa. Jos visiota ja strategiaa ei ymmärretä, strategian toteutuminen päivittäisessä työssä on mahdotonta. Strategiaviestintää ei tule vastuuttaa vain viestinnän ihmisille, vaan tulee käyttää kaikkia mahdollisia kanavia ja tilaisuuksia strategiaviestin vahvistamiseksi. Strategiaviestinnän onnistumista tulee mitata sillä, kuinka hyvin viestin on ymmärretty ja pystytään toimimaan strategian mukaisesti, eikä viestinnän toimenpiteiden mittaamisella. (Kaplan & Norton 2002, 239–240.)

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Vararengasravintolat Oy ja työskentelen yrityksessä ravintolapäällikkönä. Urallani ravintola-alalla olen kokenut, että sisäinen viestinkulku voi jäädä arjen jalkoihin. Ravintola-alan erityispiirteet, kuten vuorotyö ja osa-aikaiset työsuhteet sekä tekniset seikat, kuten se, että henkilökunnalla ei ole työ sähköpostia tai mahdollisuutta osallistua samaan aikaan esimerkiksi viikkopalaveriin, asettavat käytännön haasteita ajantasaiselle viestinnälle. Näin ollen sekä toistuvilla ja rutiininomaisilla, että ad hoc -viesteillä on uhka jäädä puolitiehen. Strategia sanana sekä asiana ja sen vaikutus omaan työhön voi olla joillekin työntekijöille hieman abstrakti asia huolimatta jo olemassa olevasta strategian viestinnästä. Voisiko strategiaa ja strategisia valintoja tehdä helpommin lähestyttävämmiksi ja kouriintuntuvammiksi?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä parhaalla mahdollisella tavalla toimeksiantajayrityksen strategia saadaan vietyä sisäisen viestinnän avulla käytäntöön. Tavoitteena oli saada yrityksen käyttöön tietoa siitä, miten sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa jokaisella hierarkian tasolla. Työ antoi myös järjestelmällisen strategiantyönsä alkuvaiheessa oleville Pk-sektorin, erityisesti ravintola- tai muun työvoimavaltaisen alan, yrityksille työkaluja ja ennen kaikkea empiiristä tietoa strategian sisäisen viestimisen ja sitä kautta täytäntöönpanon käytänteistä sekä kompastuskivistä. Työn

alatavoitteena oli poistaa pölyistä mystiikkaa strategiatyön ympäriltä ja osoittaa, ettei strategiatyö kuulu vain isoille yhtiöille, vaan se on käytännönläheinen työrukkanen ihan joka firmaan.

2 STRATEGIAN JOHTAMINEN

2.1 Liiketoimintastrategia

Alun perin kreikankielinen sana strategia merkitsi sotajoukon johtamista (Strategian vaiheet 2022). Armeijan johtaja Strategos sopi sotaväen kanssa, kuinka taistelussa toimittaisiin. Ensimmäisenä strategiikirjallisuuden teoksena pidetään Sun Tzun Sodankäynnin taitoa ajalta noin 500 vuotta ennen ajanlaskun alkua. (Vuorinen 2013, 1.) 1700-luvulla strategialla tarkoitettiin niitä sotatoimenpiteitä, joita tehtiin viholliselta piilossa. Taktiset toimenpiteet taas tehtiin vihollisen nähden.

Nykyaikaisen, suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen juuret juontavat 1900-luvun alun taylorismiin eli tieteelliseen liikkeenjohtoon. Tayloristinen liukuhihnamainen ja ylhäältä alas ohjattu toiminta näkyy tänäkin päivänä tarkkaan laskelmoiduissa konsepteissa, erityisesti ketjuliiketoiminnassa. Liike-elämässä strategian käyttö yleistyi toisen maailmansodan jälkeen markkinatalouden nopean kasvun myötä. Tällöin organisaatioiden kasvun, kansainvälistymisen ja liiketoiminnan kehittymisen myötä strategialta vaadittiin tehostamista ja kontrollia, ja tämän aikakauden strategia-ajattelua kutsutaankin suunnittelulähtöiseksi. (Vuorinen 2013, 2.)

1970–80-lukuja leimasivat liiketoiminnan kansainvälistymisen merkittävä kasvu ja hankinnan ja tuotannon ulkoistaminen halvempiin maihin. Tämän ajan strategia-ajattelua on kuvattu shakinpeluiksi ja portfoliojohtamiseksi, koska yritykset muuttivat toimintojensa sijoittumista esimerkiksi halvemman työvoiman, suotuisamman lainsäädännön tai matalamman kilpailun maihin ja kokosivat portfolioonsa useita, jopa eri toimialojen, tuotteita. (Vuorinen 2013, 2.)

1990-luvulla shakinpeluun vastavoimaksi nousi keskittyminen organisaation ydinosoitukseen ja sillä saavutettuun etulyöntiasemaan kilpailijoihin nähden. Kun huomattiin, ettei keskinkertaisella osaamisella enää pärjätä kilpailussa, organisaation oli pakko oppia, erilaistua ja tehostua valitsemallaan sektorilla. Luonnollisesti siitä seurasi organisaation tarve hankkia muilta yrityksiltä ne toiminnot, joihin ei ollut päätetty panostaa. (Vuorinen 2013, 2.)

Pidemmälle viety erikoistuminen, radikaalitkin toimialojen muutokset, verkostomaiset organisaatorakenteet ja ympäristön nopeiden muutosten hyödyntäminen ovat 2000-luvun strategiatyön trendejä. Tämänkaltainen liiketoimintalogiikoiden ja –mallien uudistaminen on jatkunut 2020-luvulla teknologioiden kehittyessä. Erikoistuminen on viety jopa niin pitkälle, että tuotteen valmistaja ei enää valmista itse tuotetta, vaan keskittyy nimenomaan brändin hallintaan ja kehittämiseen. (Vuorinen 2013, 2.)

Vuorinen (2013, 2) jakaa strategia-ajattelun kahteen päälinjaan. Ensimmäinen on 1980-luvulla vallalla ollut *toimialan talousteoria*, ja se perustuu toimialojen ja otollisten olosuhteiden valikoimiseen. Toinen, asemansa nykyisinkin suosituimpana ajattelutapana vakiinnuttanut *resurssiperustainen strategianäkemyks*, muodostui 1990-luvulla. Sen ytimessä on suhteellinen etu, erikoistuminen ja ydinosoitaminen.

(Hopia julkaisuaika tuntematon) yksinkertaistaa strategiatyön rohkeudeksi tehdä valintoja ja pitää kirkkaana mielessä pitkän aikavälin tavoitteet. Vuorinen (2013, 1) määrittelee hyvän strategian joukoksi päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka tuovat organisaatiolle suunnan ja merkityksen, identiteetin sekä johdonmukaisen työskentelymallin. Strategia merkitsee siis muutosta ja strategiatyö muutoksen johtamista. Strategia ei ole lopputuote, vaan työkalu, joka on kaivettava pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi yrityksen vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia vastaa kysymykseen mikä on meidän näköisemme, meille paras ja meitä muista erilaistava tapa menestyä liiketoiminnassa tulevaisuudessa. (Sutinen ja Haapakorva 2021.)

Kamenskyn (2015) mukaan taas käsitteen strategia yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Hän kuitenkin löytää yhteiseksi nimittäjäksi hallinnan käsitteen. Hallinta on kolmen toimenpidealueen – sopeutumisen, muokkaamisen eli vaikuttamisen sekä valitsemisen – muodostama kokonaisuus. Näiden alueiden keskinäinen painoarvo vaihtelee toimintaympäristön, tilanteen, osaamisen ja resurssien myötä, mutta hyvässä strategiatyössä ovat mukana kaikki kolme aluetta. Myös tavoitteiden rooli on määritelmässä huomion arvoinen, koska siinä tavoitteet eivät ole keskeisiä, vaan strategian tehtävä on ennen kaikkea kuvata prosessia: suuntaa, toimenpiteitä ja keinoja tavoitteisiin pääsemiseen. (Kamensky 2015.)

Vaikka strategiakirjallisuus on moninaista ja jopa koulukuntiin jakautunutta, valtaosasta löytyy pohjalta visio, jota kohti yritystoimintaa viedään; arvot, joiden ohjaamana päivittäin ja strategisesti toimitaan, sekä missio, joka määrittelee yrityksen toiminta-ajatuksen ja toiminnan tarkoituksen – olemassaolon oikeutuksen. Näiden yritystoiminnan peruskivien päälle strategiatyötä rakennetaan. (Kuva 1.)



Kuva 1. Strategiatyön keskeisiä termejä Strategian peruskäsitteitä (2022) mukaillen.

2.2 Strategian toteuttaminen

Vuorisen (2017) mukaan *perinteisen lineaarisen strategisen johtamisen* prosessin vaiheet ovat:

1. Vision ja mission määrittäminen
2. Päämäärien asettaminen
3. Strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
4. Strategian toimeenpano ja läpivienti
5. Mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen,

sekä kohdan 5 kierrättäminen takaisin aikaisempiin vaiheisiin eli joka vaiheen parantaminen tarvittaessa.

Vuorinen (2013) tiivistää *nykyaikaisen jatkuvan strategisen johtamisen* prosessin seuraavasti:

1. Strategisen aseman analyysi: organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tahtotilaan, ympäristöön, kilpailijoihin ja omiin resursseihin liittyviä analyyseja.
2. Strateginen valinta: vaihtoehtojen tunnistaminen, arviointi ja valinta. Missä liiketoiminnassa ja millä tuotteilla tai palveluilla aiotaan olla mukana liiketoiminnassa, mitkä ovat kilpailukyvyyn perustukset, mikä on organisaation kehityssuunta ja millaisin menetelmin sinne edetään.
3. Strategian toimeenpano: Käytännön asioiden organisointia ja yleistä muutoksen toteuttamista: ihmisten motivointi ja sitouttaminen, valvonta, koulutus ja riskeihin varautuminen.

Vuorisen (2013) mukaan on hedelmällistä ajatella strategista johtamista jatkuvana työnä ja kokonaisuutena, johon kuuluu tietyt vaiheet, mutta niitä ei välttämättä toteuteta tietyssä järjestyksessä. Näin strategiatyöhön saadaan rullaavuutta, joustoa ja reaktiivisuutta.

Sutinen & Haapakorva (2021, 59–196) kuvaavat strategiaa suunnitelmaksi menestyksestä tulevaisuudessa ja he kiteyttävät sen neljään vaiheeseen:

1. Ymmärrys: missä olemme nyt?

Katse yrityksen sisään ja tähän hetkeen. Ymmärrys yrityksen nykytilasta, kilpailukyvyistä, asiakaskokemuksesta ja työntekijäkokemuksesta. Mistä tähänastinen menestyksemme johtuu?

2. Näkemys: mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystämme?

Katse yrityksestä ulospäin ja tulevaan. Wayne Gretzkyn sanoin: "Älä mene sinne, missä kiekko on. Mene sinne, minne kiekko on menossa." Näkemys tulevaisuudesta sekä toimintaympäristön ja markkinan muutoksista kuitenkin välttäen tulevaisuusviihdettä.

3. Valinnat: miten päätämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Strategian tehtävä on tuottaa kilpailuetua. Kilpailuetu ja erikoistumisen tarve muodostuvat suhteessa markkinaaan. On valittava se kilpailuetu ja tarjooma, jolla halutaan tuottaa ainutlaatuisia arvoja valituille asiakassegmenteille ja kirkastettava se, mistä kilpailuetua ja omintakeisuutta rakennetaan. Keskeistä valintoja tehdessä on pitää kirkkaana mielessä kokonaiskuva. Hyvä strateginen tavoite on

inspiroiva, tarkkarajainen ja konkreettinen. Elementtien liittäminen strategiaan on helppoa, mutta poisvalinta vaikeaa.

4. Toteutus: Miten toteutamme valitut muutokset?

Strategian toteuttaminen on vietävä tasolle, jolla keskustelussa vastataan kysymyksiin: kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä. Jotta strategiatyön kokonaisuus olisi hahmotettavissa, konkreettisista muutosprojekteista on piirrettävä auki koko ketju valintoihin, näkemykseen ja ymmärrykseen saakka. Millaista priorisoitua tekemistä strategian toteutus on käytännössä ja millaiset rutiinit ja ohjausmekanismit toteutusta ohjaavat? (Sutinen & Haapakorva 2021, 59–196.)

Toimintatapojen, kulttuurin ja johtamisen on mahdollistettava aito kokemus osallisuudesta. Jos yksilö tai tiimi kokee muutoksen omakseen, se ei asetu muutosvastarintaan vaan työskentelee muutoksen puolesta. Muutosvastarinta on epävarmuutta, jopa pelkoa tulevaisuudesta. Hyväkään strategia ei tuo tuloksia, jos organisaatio eli muutoksen toteuttajat eivät hahmota sitä. Siksi strategian ytimen on oltava pelkistetyin selkeä ja strategiaprosessin yksinkertainen, sekä vuorovaikutteisen, läpi organisaation kulkevan sisäisen viestinnän toimivaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 64.)

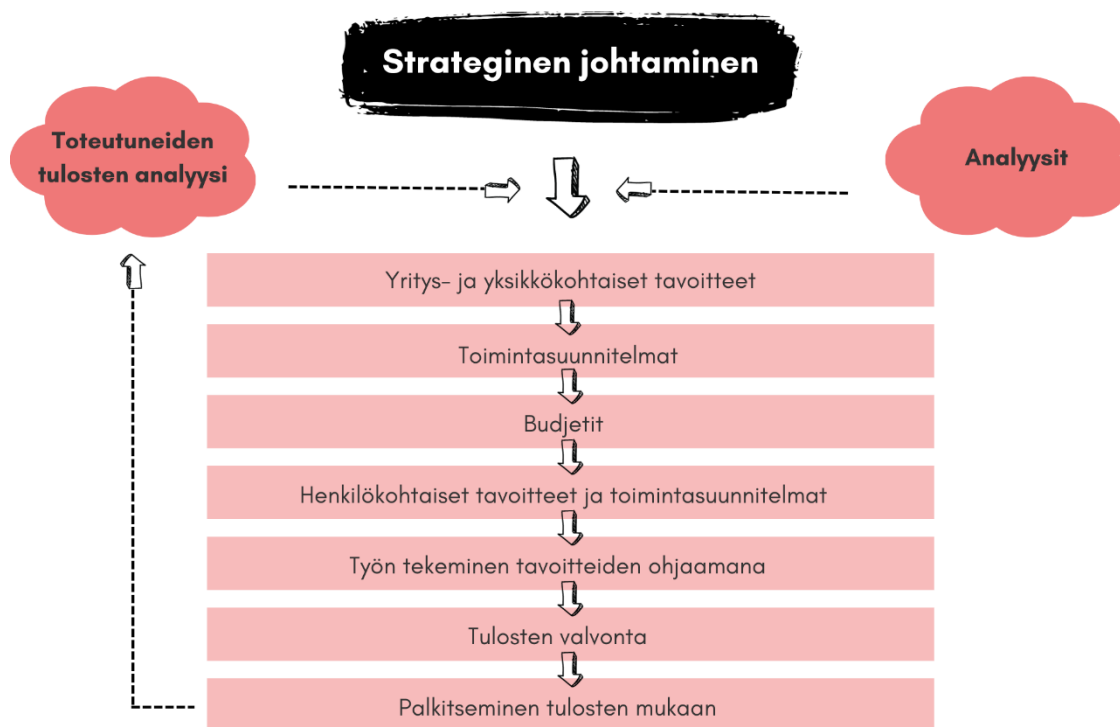
Tuore strategiakirjallisuus välttää jalkauttamisen termiä strategian toimeenpanossa. Kilpisen (2022) mukaan koko ajatus strategian ”jalkauttamisesta” tulee sekin sotilaskielestä, ja sillä viitataan yksiköiden muuttamiseen jalkaväeksi tai niiden komentamista taistelujärjestykseen. Taustalla on mekanistinen ihmiskäsitys, mikä johtaa siihen, että strategian toimeenpanoa ohjataan ensisijaisesti tavoitteilla, jotka ihmisten pitäisi sokeasti totellen toteuttaa. Tällöin ei ole kiinnitetty lainkaan huomiota siihen, ovatko ihmiset ymmärtäneet tai sisäistäneet strategian, ja fokus on edelleen kontrollissa sen sijaan, että varmistettaisiin ihmisten kytkeytyminen strategiaan edistääkseen sitä. Kilpinen (2022) puhuu strategian jalkauttamisen asemesta strategian inhimillistämisestä ja hänen mielestään toimivin strategia on sellainen, joka on yhdessä suunniteltu ja rakennettu. Myös Suomen Strategisen Johtamisen Seuran (2023) mukaan strategian toteuttamisessa on keskeistä yhteisen ymmärryksen luominen ja yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen koko organisaatiossa sen sijaan, että yritettäisiin ”jalkauttaa” strategiaa ylhäältä annettuna.

Sutinen & Haapakorvakaan (2021) eivät käytä jalkauttamisen termiä strategian toteuttamisessa. Heidän mukaansa strategisten päätösten, valintojen, määrittelyn yhteydessä määritellään strategian ajurit, toisin sanoen ne parametrit joihin muutos kohdistuu. Tämän jälkeen strategia projektoidaan konkreettisten, priorisoitujen ja aikaan sidottujen hankkeiden, kuten Must-Win Battles tai OKR (tavoitejohtamisen malli Objectives and Key Results), kautta tekemiseksi. Toimeenpano vastuutetaan ja sille luodaan konkreettinen tehtävänjako ja aikataulu. Palkitsemisella tuetaan ja nostetaan esille sitä muutosta, joka halutaan saada aikaan. (Sutinen & Haapakorva 2021.)

Vuorinen (2013, 1) jakaa johtamisen strategiseen, pitkän aikavälin menestykseen tähtäävään sekä taktiseen, tähän päivään keskittyvään johtamiseen.

”Työyhteisön sääntö: työntekijällä on oikeus tulla johdetuksi ja esimiehen velvollisuus on johtaa” (Vuorinen 2013, 1).

Kamensky (2015) esittelee operatiivisen johtamisen periaatemallin (kuva 2.), ”iättömän perusmallin”, joka on Suomessa sovellettu jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan strategioiden purkamiseen läpi organisaation.



Kuva 2. Operatiivisen johtamisen periaatemalli Kamensky (2015) mukailen.

Viisi käytännön suositusta onnistuneeseen strategian implementointiin (Strategian vaiheet 2022 Speculandin 2009 mukaan):

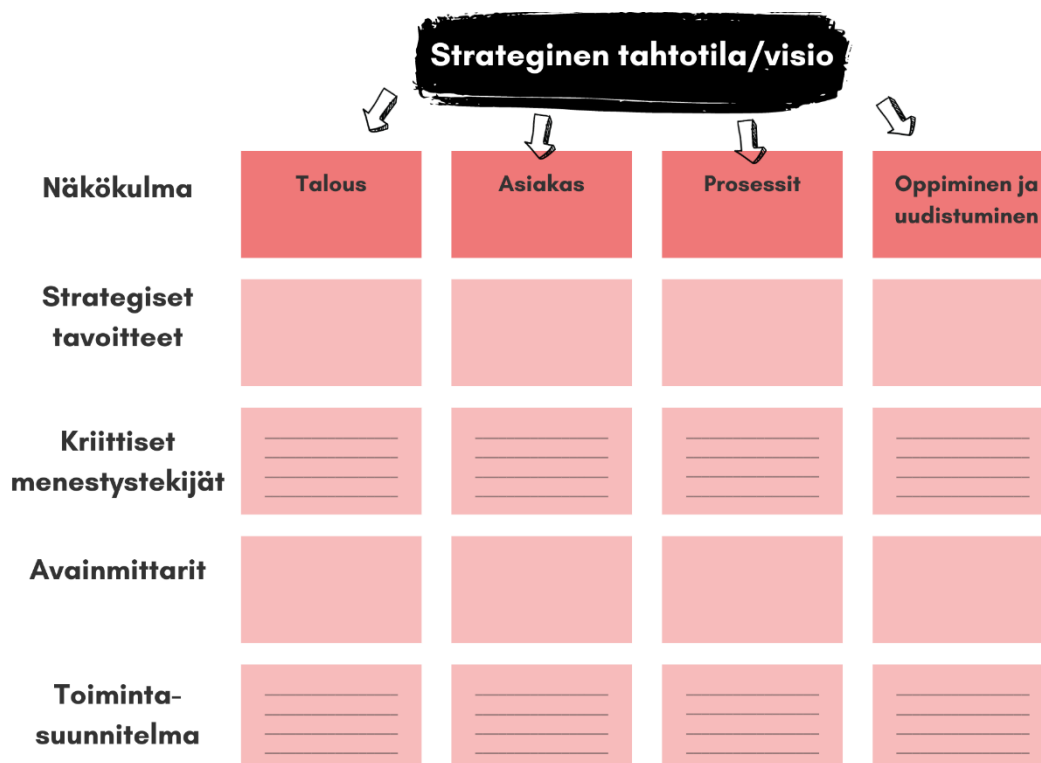
1. Keskity sekä strategian kehittämiseen että implementointiin tasapuolisesti.
2. Valvo implementointia ja sitoudu siihen kommunikoimalla työntekijöiden kanssa ja tarkistamalla tilannetta.
3. Muokkaa strategiaa ja implementointia tilanteen sitä vaatiessa.
4. Luo oikeanlaiset puitteet implementoinnille – varmista, että organisaatiokulttuuri tukee strategian toteuttamista.
5. Seuraa ja arvioi implementointia.

Yksi suosituimmista strategisen johtamisen ja sitä kautta strategian jalkautumisen seuraamisen työkaluista on Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, joka syntyi 1990-luvun alussa, kun Robert Kaplan ja David Norton kehittivät suuryritysten suorituskyvyn mittaamista. Mittaristo perustuu siihen, että perinteiset, laskentatoimeen ja talouteen liittyvät mittarit antavat liian yksipuolisia, lyhyen tähtäimen ja menneestä kertovia tuloksia. Niiden sijaan pitäisi pystyä mittaamaan myös tulevia, pitkän tähtäimen menestystä ennakoivia tekijöitä: henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys sekä sisäisten toimintaprosessien kehittäminen. Työkalun ydin on purkaa yrityksen strategia neljään näkökulmaan, talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen ja luoda kaikille niille

1. Strategiset tavoitteet
2. Kriittiset menestystekijät, joita tavoitteisiin pääsemiseen vaaditaan
3. Avainmittarit, joilla mitataan tavoitteisiin pääsemistä, sekä
4. Toimintasuunnitelmiksi, jotka tehdään mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten.

Työkalun idea on kausaalisuhteet sekä osa-alueiden välillä että niiden sisällä ja se perustuu mittaamiseen. Sen tarkoitus on muuttaa yrityksen strategia mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla ”niin konkreettiseksi, että jokainen työntekijä tietää, mitä hänen tulisi maanantaiaamuna tehdä, jotta yritys kulkisi kohti strategista tahtotilaansa”. Mittaristoon valitaan sekä operatiivisia, niin sanottuja ajurimittareita työntekijöiden käyttöön, että laajemman näkymän ja muutoksen suunnan seurantamittareita johdon käyttöön. (Vuorinen 2013, 52–53.)

Balanced Scorecardin tärkein vaikutus on toiminnan tehostaminen ja sen voidaan nähdä auttavan parhaiten yrityksiä, joiden haasteena tehokkuus on ja joiden toimintaympäristö ei vaadi niiltä nopeita liikkeitä (Vuorinen 2013, 57) Tässä valossa Balanced Scorecardia tarkastellessa sitä ei voida pitää suositeltavimpana strategiatyökaluna esimerkiksi ravintola-alan Pk-yritykselle, jossa ulkoapäin tulevat muutosvoimat voivat olla hyvin nopeita. Dynaamisessa ympäristössä toimivien yritysten suurimmat haasteet ovat usein jossakin muualla, kuten kasvussa, innovatiivisuudessa tai liiketoimintalogiikan muuttamisessa, ja nopealiikkeisillä aloilla mittariston sisältö voi vanhentua nopeasti (Vuorinen 2013, 57). Kuvassa alla tasapainotetun mittariston viitekehys. (Kuva 3.)



Kuva 3. Balanced Scorecard –viitekehys Vuorista (2013) mukailten.

3 SISÄINEN STRATEGIAVIESTINTÄ

3.1 Organisaatioviestintä

”Viestintä on johtamista ja johtaminen viestintää. Yrityksen on vaikea päästä haluttuun tavoitteeseen, jos päämäärää ei pystytä viestimään selkeästi.” (Kellokumpu 2022.) Viestintä on muutosvoima. Viestinnän keinoin johdetaan kohti tavoitteita ja tämä tekee viestinnästä itsessään luonteeltaan strategista. Viestintä kuuluu osaksi strategista suunnittelua, päätöksentekoa ja operaatioita alusta alkaen. (Aula, Hellström, Isotalus, Juholin, Lipponen, Luoma-aho, Melgin & Åberg 2020.) Juholin (2009, Juholinin 2013, 15 mukaan) kuvaa viestinnän muuttuneen 2000-luvulla tiedon siirrosta vastuulliseksi vuoropuheluksi, jokaiselta vaadittavaksi työyhteisötaidoksi ja itsestään selväksi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista. Samalla viestintä, markkinointi ja henkilöstöjohtaminen ovat tulleet lähemmäksi toisiaan ja niiden tehostamisella pyritään luomaan lisäarvoa organisaatiolle.

Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen (2017) määrittelevät yrityksen viestinnän päätavoitteeksi yrityksen perustehtävän ja toiminta-ajatuksen sekä ydintoimintojen tukemisen. He jakavat viestinnän tehtävät neljään osa-alueeseen: *Perustoimintojen tuki* on arkisiin ja jokapäiväisiin tehtäviin liittyvää viestintää, kuten asiakaspalvelutilanteet, palaverit, raportit ja tarjoukset.

Sitouttaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen ovat työntekijöiden sekä yhteistyökumppaneiden sitouttamista yritykseen. Työntekijöiden sitouttamista on esimerkiksi perehdyttäminen, asiakkaiden sitouttamista taas esimerkiksi kanta-asiakkuus ja asiakkaan osallistaminen. *Informointi, tiedonvaihanta ja vuorovaikutus* ovat ajankohtaisiin ja tärkeisiin asioihin liittyvää tiedottamista, uutisointia ja yhteydenpitoa. *Profilointi* on yrityskuvan rakentamista ja maineenhallintaa. Profiloinnin tarkoitus on erottautua kilpailijoista ja muodostaa myönteisiä mielikuvia yrityksestä. Profiilin muodostumiseen vaikuttaa kaikki yrityksen näkyvä toiminta: esimerkiksi toimitilat, visuaalinen ilme verkkosivuilla ja asiakaspalvelutilanteet.

Organisaatio viestii sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ulkoinen viestintä suuntautuu organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, mediaan ja viranomaistahoihin, eli kaikkiin ihmisiin ja yhteisöihin, joiden kanssa se toimii ja on vuorovaikutuksessa. Sisäisesti viestitään vertikaalisesti johdon ja työntekijöiden välillä ja horisontaalisesti eri osastojen, henkilöstöryhmien ja työntekijöiden kesken. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen (2017.) Juholin (2009, Juholinin 2013, 53 mukaan) taas kyseenalaistaa jaon ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Hänen mukaansa kaikkia sidosryhmiä ei voi yksiselitteisesti jaotella ulkoisen tai sisäisen viestinnän kohteisiin.

Erlaisiin viestintätilanteisiin käytetään erilaisia viestintäkanavia joko yhtä kerrallaan tai tarvittaessa useita rinnakkain. (Joki 2021). Viestintäväline, -kanava ja -tapa valitaan sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Kohteena voi olla yksi henkilö, työryhmä, yksikkö, koko yritys tai konserni. Yrityksen viestintää suunniteltaessa on huomioitava, että yrityksellä on välineet ja toimintatavat sekä nopeaan, reaaliaikaiseen ja asian ytimen viestintään, nopeaan mutta edellistä tarkentavaan viestintään sekä asioita ja tapahtumia taustoittavaan, syvällisempään viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011.) Tärkeää on myös huomioida viestinkulun

mahdollistuminen sekä teknisesti että organisaatiokulttuurisesti läpi sisäisen viestinnän tasojen sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Sisäisen viestinnän tasot ovat strateginen eli johtoryhmän ja hallituksen taso, taktinen eli esihenkilöiden taso ja operatiivinen eli työntekijätaso.

3.2 Muutosviestintä

Strategia merkitsee muutosta ja strategiaviestintä muutosviestintää. Muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomista. Muutosviestinnän tavoitteena onkin luoda vuoropuhelua ja vuorovaikutusta ja saada aikaan yhteinen ymmärrys, todellisuus ja tulevaisuus. Näin asioiden ymmärtäminen ja kokemusten jakaminen helpottuvat. Positiiviset muutosuutiset ja yhteiset onnistumiset lisäävät yhteenkuuluvuutta ja ylpeyden tunnetta ja se taas edesauttaa yhteistyötä. (Pirinen 2023, 5.1). Muutosviestinnän vaikuttavuutta liiketoiminnalle konkretisoi kuva 4.



Kuva 4. Muutosviestinnän vaikuttavuus Piristä (2023) mukailleen.

Aktiivinen kuunteleminen on tärkeä vuorovaikutustaito muutoksessa ja se mahdollistaa aidon kuulluksi tulon tunteen. Kuunteleminen vaatii aitoa pysähtymistä, keskittymistä ja malttamista olla tekemättä analyyseja ja tuomatta esiin omia mielipiteitä. Ihminen omaksuu uuden muutostiedon epävarmuutensa ja pohdiskelunsa läpi - prosessille täytyy antaa aikaa ja tilaa. (Pirinen 2023, 5.1.2).

Koska kaikki nykyaikainen viestiminen ja tiedonhaku on nopeaa, reaaliaikaista ja osallistavaa, muutosviestinnältäkin odotetaan samaa. Tästä seuraa usein kokemus epätasa-arvoisesta muutosviestinnästä, koska viestinnän resurssit eivät kohtaa odotuksia. Toisaalta tiedon panttaamistakin voi esiintyä, jos esihenkilöillä ei ole varmuutta, millä laajuudella muutoksesta on lupa viestiä. Muutosviestinnässä on viisasta luoda viestinnän ohjeet eri organisaatiotasolle sekä asettaa realistinen, omat resurssit huomioon ottava tavoite viestinnälle. (Pirinen 2023, 5.2).

Muutosviestinnällä on taipumus painottua muutoksen alkuun. Viestinnän pitäisi kuitenkin olla jatkuvaa, johdonmukaista ja koko organisaation läpäisevää, jotta strateginen muutoksen johtaminen

menestyä. Muutosviestintää kuvaa usein viestinnän tulva, viestiä halutaan luonnollisesti mahdollisimman paljon. (Pirinen 2023, 5.3.4). Kuitenkaan viestinnän riittävä tai edes suuri määrä ei automaattisesti takaa strategian ymmärrystä eikä täten toimeenpanon onnistumista. (Lukiini 2018, 32). Viestintää suunniteltaessa onkin otettava huomioon tiedon vastaanottajien tarpeet ja kohdennettava näiden tarpeiden mukaan. Määrän sijaan tulee viestiä vähemmän, yksinkertaisemmin ja selkeämmin. Muutokselle on tyypillistä tunne siitä, ettei tuloksia synny. Konkreettisuudessa muutoksen etenemisen kuvaamisessa auttaa visualisointi. (Pirinen 2023, 5.3.4). (Kuva 5).



Kuva 5. Muutosjana Piristä (2023) mukailten.

Muutosviestinnän suunnitelmassa määritellään tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat, vastuut sekä viestinnän mittaaminen, arviointi ja onnistumisen palkitseminen. Suunnitelma kertoo sen, kuka viestii, kenelle, mitä, miten ja milloin. Tärkeintä koko muutosviestinnässä on tiedostaa, että tieto on hyödyllistä vasta silloin, kun se on ymmärretty ja sovellettu käytäntöön. Viestinnän mittaamisessa ja arvioinnissa tuleekin keskittyä prosessin lisäksi lopputuloksiin. (Pirinen 2023, 5.8; 5.9.2.)

Strategia luo puitteet ja painopistealueet sisäiselle viestinnälle. Sisäisen viestinnän tasot ovat strateginen eli johtoryhmän ja hallituksen taso, taktinen eli esihenkilöiden taso ja operatiivinen eli työntekijätaso. Viestinnästä ei voi puhua ilman, että se liitetään organisaation johtamiseen ja esihenkilötyöhön. (Tikanmäki 2021, 9.) Juholin (2017) määrittelee esihenkilön viestinnällisen roolin olla linkkinä ja tulkitsijana yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä ja hänen mukaansa esihenkilöltä odotetaan enemmän kasvokkaisviestintää kuin välitettyä viestintää. Kojo (2018) on samalla linjalla: merkittävin asia mitä esihenkilö voi alaisilleen tarjota on läsnäolo; keskijohto on aina ennen kaikkea ihmisten johtamista. Hänen mukaansa keskijohdon tehtävä on tehdä päivittäin niitä taktisia päätöksiä, joilla ylemmän johdon määrittelemä strategia toimeenpannaan ja toimia väliportaana ylemmän johdon ja operatiivisen portaan välissä. Kojokin (2018) painottaa keskijohdon roolia viestinnän kaksisuuntaisuudessa: se elää organisaation pulssilla ja tuntee ylemmältä johdolta piilossa pysyvät heikot signaalit, toisaalta jalkauttaessaan strategiaa päivittäiseksi toiminnaksi ja toisaalta välittäessään operatiivisen tason tunnelmat ylemmälle johdolle. Esihenkilön on oltava läsnä ja tavoitettavissa, jotta tietoa on mahdollisuus reflektoida ja sitä kautta henkilökohtaistaa ja sisäistää paremmin. (Pirinen 2023, 5.10; 5.10.2.)

Strategian ja vision sitominen näkyväksi osaksi arkista työtä on ensisijaisesti esihenkilöiden vastuulla. Esihenkilön tehtävä on konkretisoida abstraktit muutoksen tavoitteet (Pirinen 2023). Esihenkilön rooli on varmistaa, että jokainen tietää itseensä kohdistuvat odotukset ja miten päivittäinen työ vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. Kun yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan, syntyy tekemisen meininki, joka näkyy asiakkaallekin. Sisäistä laatua ja työilmapiiriä voi parantaa kiitollisuudella, arvostuksella, välittämällä ja osallistamisella. (Kuoksa 2022, 42.)

On tutkittu, että tehokkain keino juurruttaa strategia on kahdenkeskinen keskustelu esihenkilön kanssa (Haapsaari & Ilkka 2023.) Myös Juholinin (2017) mukaan dialogiin kannattaa panostaa: sen seurauksena syntyy parempia päätöksiä, kun keskusteluun tulee useampia ulottuvuuksia; syntyy syvempää ymmärrystä, kun asioita prosessoidaan yhdessä; opitaan yhdessä ja päästään nopeammin tavoitteisiin sekä korjataan virheitä, kun tieto kulkee nopeammin. Onnistunut strategiaviestintä vaatii kuitenkin koko organisaation kiinnostusta, motivaatiota sekä osaamista viestiä. Pirisen (2023) mukaan lähiesihenkilöiden lisäksi ylimmän johdon tulee viestiä muutoksen kokonaiskuvasta ja antaa samalla perustelut sekä kasvot muutokselle.

Pekalan & Luoma-ahon (2019) mukaan yhteistyön edellytys on osallistaminen ja he yleistävät sen osallistumisen mahdollistamiseksi viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Heidän mukaansa yksilön sitoutuminen, toimijuuden kokemus ja yhteenkuulumisen tunne perustuvat osallistumiseen. Osallistuminen myös luo mahdollisuuden käyttää valtaa ja vaikuttaa. He näkevät viestinnän digitalisoitumisen lisänneen etenkin yksilöiden mahdollisuuksia osallistua, mutta samanaikaisesti lisänneen myös odotuksia osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Pekkala & Luoma-aho (2019) Johnstonin (2018, 19–32) mukaan kuvaavat osallistamisen olevan ”moniulotteinen ilmiö, jossa yksilö, organisaatio tai yhteiskunta saa ihmisen kokemaan osallisuutta tunteiden tai tietoisuuden tasolla tai tekemään toiminnallaan itsensä osalliseksi”. Odotukset organisaatioita kohtaan ovat kasvaneet. Tehokkuuden ja tuottavuuden arvojen varaan rakennettu olemassaolon oikeutus ei enää riitä, vaan organisaatioiden oletetaan osallistavan sidosryhmiään ja osallistuvan yhteiskunnalliseen keskusteluun (Pekkala & Luoma-Aho 2019 Desain 2018, 220–244 mukaan). Tämä vaatii organisaatioilta ja sen työntekijöiltä uudenlaisia viestinnällisiä kyvykkyyksiä sekä tapoja kanavoida sidosryhmien toiveita ja oivalluksia organisaation päätöksentekoon (Pekkala & Luoma-Aho 2019). Muutokseen osallistamisella on myös työhyvinvoinnillinen merkitys. Työntekijöiden tunne arvostetuksi tulemisesta sekä koko työyhteisön sosiaalinen pääoma lisääntyvät jo viestimällä tulevasta muutoksesta. (Tampereen yliopisto 2022 Turjan 2022 mukaan.)

Tarinankerronta työkaluna (2023) nostaa Simmonsia (2002) mukaillen tarinallistamisen organisaatioviestinnän tehostamisen keinoksi. Simmonsien mukaan toiminta lähtee tarinoista, ei faktoista. tarinat tarttuvat vastaanottajan omaan maailmankuvaan, elämänfilosofiaan ja kokemukseen ja luovat kehikon, johon faktat uppoavat. Vastaanottaja prosessoi, mitä nämä uudet faktat merkitsevät hänelle ja ottaako hän ne uusiksi faktoiksi. Organisaatioviestintähän on usein faktapohjaista ja se ei välttämättä juuri siitä syystä toimi. Ihmiset tekevät päätöksiä sen pohjalta, mitä faktat merkitsevät, ei niinkään faktojen itsensä pohjalta. Kun haluamme tuoda uutta tietoa, meidän pitäisi tuoda ensiksi uutta tarinaa, ikään kuin pehmittää faktakerrosta, ja vasta sen jälkeen

tarjota uusia faktoja. Toisaalta strategiaviestinnän tulee olla tarpeeksi yksinkertaista, selkeää ja konkreettista, jotta se on niin ymmärrettävää, että kaikki tietävät, minkälaisia toimia heiltä odotetaan strategian toteuttamiseksi (Lukiini 2018 Mankins & Steelen 2005, 69 mukaan). Heidän mukaansa on myös selvennettävä, oletetaanko ihmisiltä vain annettujen ohjeiden seuraamista vai itsenäistä strategista ajattelua (Lukiini 2018 Mankins & Steelen 2005, 69 mukaan).

Yleensä eniten kriittistä palautetta muutoksessa saa viestintä. Koetaan, että viestintä ei ole avointa tai tietoa on tarjolla liian vähän. Liian vähäisen viestinnän tunne voi johtua siitä, että tietoa todella pantataan. Se voi johtua huonon viestintäsuunnittelun tai tarkoituksellisuuden lisäksi esihenkilön halusta suojella työntekijöitään liialta tiedolta tai epävarmuudesta, mistä on lupa kertoa. Tietämättömyys ja tunne siitä, ettei voi vaikuttaa itseään ja työtään koskeviin asioihin, vähentävät työmotivaatiota ja suoriutumista. Vaikka osallistumisen olisikin hyvin mahdollistettu, strategisia muutoksia ja päätöksiä niistä tulee väistämättä valmiiksi annettuina. Tilanne on hyväksyttävä. Suhtautumista tukee keskustelu esihenkilön kanssa – keskustelussa voi tulla esille myös asioita, joihin pääsee vaikuttamaan. (Pirinen 2023, 1.1.5). Strategiaviestintää rajoittavat osaltaan siihen liittyvät kustannukset sekä riskit, kuten paljastukset tai menetetty kilpailutetu (Lukiini 2018, 32). Pirinen (2023, 5.6.2) on tiivistänyt muutosviestinnän ongelmakohtat. (Kuva 6.)



Kuva 6. Muutosviestinnän sudenkuopat Piristä (2023) mukaillen.

Vaikka strateginen viestintä voi tukea strategiaa ja siihen myös usein liittyy strategian kanssa samoja päämääriä, sitä ei pidä sekoittaa strategiaviestintään eli erityisesti sisäiseen viestintään liittyvää strategiasta viestimistä. (Antikainen 2016,31).

4 TOIMEKSIANTAJA

4.1 Ravintola-ala ja Pk-yritysten merkitys

Pieni ja keskisuuri yritys, Pk-yritys, on yritys, joka työllistää on alle 250 työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa, sekä sen omistus- tai pääomarakenne täyttävät riippumattomuuden kriteerit. Yritys on riippumaton, kun sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista alle 25 prosenttia on Pk-yritykseksi luokiteltavan tahon omistuksessa. (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon.)

Ravitsemistoimialan yli 12500 yrityksestä lähes 100 % on Pk-yrityksiä – yli 250 henkilöä työllistäviä ravitsemistoimialan yrityksiä on Suomessa uusimman tilaston mukaan vain 10 (Tilastokeskus 2021, 1). Ravitsemistoimialan osuus kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta vuoden 2021 tilaston mukaan oli 0,93 % (Tilastokeskus 2021,2).

Ravintola-ala on hyvin säännelty toimiala. Sekä elintarvikkeiden valmistus, tarjoilu ja myynti että alkoholin anniskelu ovat lailla säädeltyjä. Alkoholin anniskelusta raportoidaan puolivuositain Valviralle ja elintarvikkeiden käsittelystä pyydetessä Ruokavirastolle (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 2006/308, 11§, Alkoholilaki 2017/1102).

Ravintola-ala on palvelualana vahvasti työvoimavaltainen. Salo (2023) kokee ravintola-alan toisiinsa liittyvinä haasteina osajapulan ja vetovoiman puutteen. Ala kärsi kokeneen ja ammattitaitoisen henkilökunnan pulasta jo ennen pandemia-aikaa, ja sen ajan irtisanomiset ja rajoitukset houkuttelivat henkilökuntaa varmemmin työllistävälle aloille. Työskentely alalla voi olla fyysisesti ja henkisesti raskasta ja tämä oli yksi syy siihen, etteivät työntekijät palanneet ravintolatöihin rajoitusten hellitettyä. Matkailu- ja ravintola-alan edunvalvontajärjestö Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n arvion mukaan 10 000–20 000 ravintola-alan ammattilaista vaihtoi koronapandemian aikana. Myös palkkakysymys on alan keskeinen haaste.

Osaajapula on tuonut haasteita myös johtamiseen ja esimiestyöhön. Työnantajilla on kuitenkin realistiset mahdollisuudet vaikuttaa alan ja työpaikan vetovoimaisuuteen työnhakijoiden silmissä kehittämällä johtamista ja työoloja sekä viestimällä siitä rohkeasti ulospäin. Ravintolayritys voi parantaa työnantajabrändiään kertomalla työnhakijoille konkreettisesti tasapuolisesta työvuorosunnittelusta, turvallisesta työympäristöstä, tarkoituksenmukaisista työvälineistä ja tarkasti lasketuista, säännöllisesti maksetuista palkoista. Tulevaisuudessa ravintola-alalla korostuvat entistä enemmän myös sosiaaliset taidot sekä tunnetaidot. (Salo 2023.)

4.2 Vararengasravintolat Oy

Vararengasravintolat Oy on vuonna 2011 perustettu kuopiolainen ravintolayhtiö, johon kuuluu seitsemän liikeidealtaan erityyppistä ja erilaisille kohderyhmille suunnattua seurusteluravintolaa sekä kokous- ja saunatila Kuopion keskustassa: Makasiiniravintola Albatrossi, Ravintolalaiva Ukko, Ale Pupi, Ravintola Gloria, Bar Nousu, Bar Lasku, Kahvila-Ravintola SalaCavala sekä kokous- ja saunatila Henkan Sauna. Yritys työllistää yli 50 työntekijää eli se on merkittävä kuopiolainen työnantaja.

(Vararengasravintolat Oy 2023.) Rissanen (2023) kertoo, että liikeideoiltaan erilaisia ravintoloita yhdistää ajatus kaiken kansan kohtaamispaikoista, joissa panostetaan sujuvaan palveluun. Yhtiön strategian pohjana on missio, *Luomme puitteita ihmisten kohtaamisille, jotta he voisivat seurustella enemmän*; visio, *Saamalla ihmiset seurustelemaan toistensa kanssa ja arvostamaan ympäristöä, jonne he tuntevat kuuluvansa voimme kasvaa kannattavasti myös uusille markkina-alueille*, sekä henkilökunnan yhdessä muodostamat arvot (kuva 7), joihin yrityksen johtaminen ja jokapäiväiset valinnat pohjautuvat (Vararengasravintolat Oy julkaisuaika tuntematon).



Kuva 7. Vararengasravintolat Oy:n arvot (Vararengasravintolat Oy julkaisuaika tuntematon)

Tällä hetkellä yrityksen strategiajako on vuoden mittainen. Työ alkaa kesällä päälliköiden tulevaisuuskenaariopajassa ja jatkuu hallituksessa ja johtoryhmässä. Tämän jälkeen päälliköiden strategiapajassa alkusyksystä ideoidaan ja ideat esitellään hallitukselle. Ideoista tehdään kirjallinen ja visuaalinen kooste, jotka esitellään koko henkilökunnan yhteisessä palaverissa loppusyksyllä. (Rissanen 2023.) Vararengasravintolat Oy:n strategiaa jalkautetaan aktiivisesti henkilökunnalle ja tavoitteena on, ettei strategia jää "neukkarin hyllyyn pölyttymään", vaan jokapäiväinen sekä suoritettava että kehittävä työ pohjautuu strategiaan. Koska yksi strategisista tavoitteista on kasvu, on strategiset teemat tiivistetty ja visualisoitu kasvun roadmap -julisteeseen (kuva 8), joka on yhdessä arvotaulun kanssa esillä henkilökunnan työtiloissa. (Rissanen 2023.)



Kuva 8. Kasvun roadmap 2022–2025 (Vararengsarvintolat Oy 2022)

Tuore tai päivitetty strategia avataan koko henkilökunnan palaverissa. Toimitusjohtaja on strategiatyön näkyvimät kasvot henkilökunnalle ja hän alustaa tapahtuman. Tavoitteille nimetyt vastuuhenkilöt kertovat omasta vastuualueestaan ja mitä ne tarkoittavat käytännön työn kannalta. Palaveriin ei luonnollisesti vuorotyön takia pääse kaikki paikalle, joten siitä toimitetaan kooste henkilökunnan WhatsApp -ryhmiin, jotka toimivat ensisijaisina koko henkilökunnan viestintäkanavana. (Rissanen 2023.)

Toimitusjohtaja laatii myös kuukausiraportin, jossa hän avaa joka kuun alussa muun muassa edellisen kuukauden tavoitteisiin pääsyä, uusia tavoitteita ja vaikkapa sitä, missä vaiheessa seuraavan strategian koonti on. Myös HR- ja talousjohtaja sekä myynti- ja markkinointipäällikkö viestivät sekä suoraan henkilökunnalle että esihenkilöiden kautta omien vastuualueidensa strategisista teemoista ja tavoitteista. (Rissanen 2023.)

Esihenkilöt eli ravintolapäälliköt, apulaisravintolapäälliköt ja vuoropäälliköt laativat omalle henkilökunnalleen kvartaaleittain strategian mukaiset yksikkökohtaiset tavoitteet, jotka HR- ja talousjohtaja sekä toimitusjohtaja hyväksyvät. Päälliköt ehdottavat myös omat henkilökohtaiset kvartaalitavoitteensa ja hyväksyttävät ne samoin johdolla. Päälliköt raportoivat sekä henkilökunnan että omien tavoitteidensa tulokset johdolle. He myös pitävät henkilökunnan ajan tasalla siitä, missä ollaan menossa tavoitteisiin pääsyn suhteen ja auttavat ja valmentavat tavoitteiden saavuttamisessa. Johtoryhmän ja päälliköiden viikkopalaverissa käydään läpi ajankohtaiset asiat.

Palaverissa johtoryhmä delegoi tarvittaessa päälliköille myös henkilökunnalle tiedotettavia asioita, jos ne halutaan kertoa joka yksikön omalla äänellä. (Rissanen 2023.)

Kehityskeskustelut pidetään puolivuositain: alkuvuonna ensimmäisessä syklissä toimitusjohtaja pitää keskustelun päälliköille ja tämän jälkeen keväällä käynnistyy ravintolapäälliköiden pitämät henkilökunnan yksilökehityskeskustelut. Toinen kehityskeskustelukierros pidetään syksyllä. Yksikkökohtaisissa henkilökuntapalaverissa käydään päällikön johdolla läpi yleisiä, ajankohtaisia asioita, esimerkiksi tavoitteita, kampanjoita, tapahtumia ja tuotteita sekä uudistuksia. Henkilökunta voi esittää etukäteen tai paikan päällä aiheita palaveriin. (Rissanen 2023.)

Edellisen strategiakauden 2021–2022 yksi pääteema oli henkilöstötyytyväisyys ja työnantajakuva. Silloin aloitettiin kuukausittainen henkilöstöpulssimittaus, joka lähtee edelleen joka kuun alussa koko henkilöstölle. Nopea kysely mittaa työpaikan NPS:n, Net Promoter Scoren eli suositeluindeksiin, ja antaa mahdollisuuden myös avoimeen palautteeseen sekä terveisiin työkaverille. Kyselyn tulokset avataan ravintolan kuukausittaisessa kehityspalaverissa ja samalla mietitään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä ja niistä viestimistä. Päälliköt viestivät henkilöstölle henkilöstöpulssin tuloksista sekä niistä alkunsa saaneista kehitys- ja parannustoimista. (Rissanen 2023.)

WhatsApp on koko henkilöstön sisäisen viestinnän käytetyin viestintäväline. Se sopii paitsi nopeiden ja ajankohtaisten asioiden viestimiseen, myös hakutoimintonsa ja dokumenttien tallennusominaisuutensa vuoksi tarkentamiseen ja taustoittamiseen. Sillä on myös helppoa ja tasapuolista lisätä osallistumista kommentoimalla, reagoimalla tai vaikkapa äänestämällä. Alusta sopii viestinnän vastuuttamiseen esimerkiksi vuorovastaaville tai muille työntekijöille. Päälliköt viestivät keskinäisesti sähköpostilla lähinnä tiedotusluonteiset ja paljon yksityiskohtia sisältävät asiat, kuten tilausmääräykset ja sopimukset. Päälliköiden ja johtoryhmän pääasiallisesti käyttämä tiedonjako- ja säilytystyökalu on Google Drive. (Rissanen 2023.)

Sähköinen Pass-perehdytysohjelma lähettää tekstiviesti- tai sähköpostikutsun suorittamaan jonkin perehdytyksen aihealueen ja päällikkö tai HR valvoo, että suoritukset on tehty ajallaan. Perehdytysohjelmassa on sekä koko yrityksen yhteisiä materiaaleja, joissa kerrotaan yrityksen arvoista, strategiasta ja käytänteistä, sekä yksikkökohtaisia materiaaleja, joissa käydään läpi esimerkiksi yksikön brändiä, asiakaspalvelua, vuoron tehtäviä ja vuorovastaavan vastuita sekä yksikön omia käytänteitä ja työskentelytapoja. (Rissanen 2023.)

Kaikki päälliköt tekevät suorittavaa työtä työvuoroissa, joten suuri osa päälliköiden ja henkilökunnan välisestä viestinnästä on dialogista. Näin välittömyys ja osallistuminen korostuvat, mutta toisaalta kaikilla ei ole vuorotyön takia yhtäläistä mahdollisuutta osallistua näihin epämuodollisiin keskusteluihin. Osassa yksiköitä on vain muutamia työntekijöitä vuorossa, isommissa taas kymmeniä, joten päällikkö-työntekijädialogin määrä vaihtelee paljon yksiköiden välillä. (Rissanen 2023.)

5 TUTKIMUKSEN KULKU

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata opinnäytetyön päätutkimusongelmaan:

- Mitkä ovat Vararengasravintolat Oy:n sisäisen strategiaviestinnän kehityskohteet?

sekä päätutkimusongelmaa tarkentaviin alakysymyksiin:

- Kenelle strategiasta viestitään?
- Mitä strategiasta viestitään?
- Miten strategiasta viestitään?
- Kuka strategiasta viestii?
- Millä tasolla strategian käsittäminen on tällä hetkellä henkilöstön keskuudessa?
- Mitkä ovat strategian jalkautumisen viestinnälliset esteet?
- Miten sisäistä viestintää tulisi tulosten perusteella kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa mahdollisimman hyvin?

Päätutkimusongelma muodostui, kun työn tavoite; saada yrityksen käyttöön tietoa sisäisen strategiaviestinnän kehittämisestä, sekä työn tarkoitus; selvittää, miten sisäinen strategiaviestintä voisi parhaiten palvella strategian jalkautumista ja toteutumista käytännössä, muutettiin tutkimuskysymykseksi.

Päätutkimusongelman ratkaisemisen työkaluina toimivat aiheen teoreettiseen viitekehykseen perustuvat alakysymykset. Työn teoriaosuus koostuu kahdesta osasta: strategian johtamisesta ja sisäisestä strategiaviestinnästä. Kellokumpu (2022) määrittelee viestinnän olevan johtamista ja johtamisen viestintää, ja teoriapohja nivoutuikin yhteen luontevaksi kokonaisuudeksi.

Koska työssä oli kyseessä kehittämissuhteiden etsiminen, tuli niihin päästäkseen selvittää aluksi sisäisen strategiaviestinnän nykytila. Neljällä ensimmäisellä alakysymyksellä päästiin nykytila-analyysin perustan kimppuun, kun etsittiin vastaukset kohdassa 3.1 käsiteltyihin organisaatioviestinnän peruskysymyksiin: kenelle viestitään, mitä viestitään, miten viestitään ja kuka viestii. Näihin kysymyksiin haettiin vastaukset haastatteleamalla toimeksiantajan edustajaa.

Seuraavat alakysymykset henkilöstön tämänhetkisestä strategian käsittämisen tasosta ja strategian jalkautumisen viestinnällisistä esteistä olivat laajoja, ja niitä tutkittiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Operationalisoimalla etsittiin asetettuihin kysymyksiin vastaavaa teoriaa työn teoriapohjasta ja edelleen teoria muutettiin taas kysymyslunnoksiksi ja ne muotoiltiin kvantitatiivisiksi kysymyksiksi. Strategian käsittämisen tason kysymyksen työstämistä tuki sisäisen strategiaviestinnän teoriapohja, ja strategian jalkautumisen viestinnällisiä esteitä kartoitin sekä strategiaviestinnän että strategiajohtamisen teoriapohjasta.

Viimeisessä alakysymyksessä kysyttiin, miten sisäistä viestintää tulisi tulosten perusteella kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa mahdollisimman hyvin. Se oli suorimmin tarkentava kysymys työn pääongelmalle, ja se kokosi yhteen muut alakysymykset sekä vastasi pääongelmaan.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Case- eli tapaustutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö (Kananen 2013, 54.) Hän määrittelee case-tutkimuksen vaatimukset:

- Tutkittava ilmiö on ajankohtainen
- Tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan
- Tutkimuksessa toteutuu aineisto- ja menetelmätriangulaatio
- Tutkittavasta ilmiöstä tavoitellaan syvällistä ja rikasta kuvausta.

Tutkimuskohteita, caseja, on yleensä yksi. Useampikaan tutkimuskohde ei tosin ole poissuljettu (Kananen 2013, 54). Case-tutkimuksessa käytetään usein monimenelmäisyyttä, eli esimerkiksi sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta (Kananen 2013, 23). Hirsjärvi & Hurme (2011, 28 Layderin 1993 mukaan) mainitsevat, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä on nimetty myös sekastrategiaksi ja yhdistetyiksi operaatioiksi. Hirsjärvi & Hurme (2011, 29) lainaavat Bullockia, Littlea & Millhamia (1992), jotka ovat ottaneet kantaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämiseen. Heidän mukaansa yhdistämistä on syytetty opportunistisesta eklektismistä, jonka tässä yhteydessä nähtiin tarkoittavan epäsuunnitelmallisuutta ja kulloisenkin tilanteen tai olosuhteen vaikutusta tutkimusmenetelmän valinnassa. Bullock, Little & Millham puolustavat näiden kahden menetelmän käyttöä samassa tutkimuksessa ja heidän kokemuksensa mukaan tutkimusmetodologia vahvistuu, jos eklektisyydellä menetelmien valinnassa tarkoitetaan eri lähestymistapojen parhaiden piirteiden yhdistämistä.

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa laajasti yrityksen strategiaviestinnän nykytilaa ja sen jälkeen täydentää, syventää ja yksityiskohtaistaa tutkimusta. Tähän tarkoitukseen luonteva menetelmävalinta oli käyttää aineiston tuottamismenetelminä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineistoa pyrittiin tutkimuksen ensimmäisessä aineistontuottamisvaiheessa keräämään mahdollisimman laajalla otannalla kvantitatiivisesti ja tarkoitukseen sopiva menetelmä oli koko toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle suunnattu kysely. Kyselyn jälkeen toteutettiin mahdollisimman spesifin otannan kvalitatiiviset haastattelut. Menetelmätriangulaatio eli useamman menetelmän käyttö lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja lisäksi se mahdollisti laajemman sekä syvemmän katsauksen tutkimuksen kohteeseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a Tuomi & Sarajärven 2002 mukaan). Tutkimusmenetelmien koettiin ruokkivan toisiaan: kvantitatiivisella tutkimuksella tuotettiin runsaasti materiaalia laadukasta kvalitatiivista tutkimusta varten ja kvalitatiivisella tutkimuksella pystyttiin ymmärtämään kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksia. Käytetyistä menetelmistä etenkin kvantitatiivisen tutkimuksen koettiin edesauttavan itse tutkimusaihetta, strategian jalkauttamista, olemalla itsessään yksi osallistava viestinnän työkalu tuomaan yrityksen strategiatyötä näkyväksi. Jos tätä näkökulmaa olisi haluttu tuoda työssä enemmän läsnä, olisivat tutkimushaastattelut voineet olla esimerkiksi yksikkökohtaisia puolistrukturoituja ryhmähaastatteluita tai fasilitoituja strategisten teemojen ideariihä.

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää tutkimuskohteista yleistettäviä yhdenmukaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella kysytään esimerkiksi kysymyksiä kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Siinä

tutkimustulokset ovat strukturoituja, numeroin mitattavia ja kuvaavat mitattavien asioiden määriä tai niiden välisiä suhteita, esimerkiksi kappaleita, euroja, jakaumia, keskiarvoja tai keskihajontaa. Tulokset esitetään numeroina ja tutkija tekee numeerisista tuloksista sanallisen tulkinnan ja tulosten ytimen tiivistyksen. Tutkimusta leimaa tyypillisesti suuri otanta. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen eli tutkijan puolueettomuuteen ja tutkimustulokset riippumattomuuteen tutkijasta. Tutkimusongelmaan ei kysytä suoraa vastausta tutkittavilta, vaan ongelma operationalisoidaan eli muutetaan arkikieliseen muotoon. Tämän jälkeen ne vakioidaan vaihtoehdoiksi. Vakioinnin tarkoitus on saada kaikki vastaajat ymmärtämään kysytty asia samalla tavalla. Operationalisointi jatkuu tutkimuksen aineistonkeruusuuden jälkeen: tutkija palaa takaisin teoreettiselle tasolle aineiston käsittelyn ja analysoinnin jälkeen. Operationalisointi on tutkijan tulkintaa teorian, arkikielen ja tutkimuskohteen välillä. (Vilka 2007, 13–14, 36, 38, 42, 44.)

Tutkittavia kuvataan perusjoukolla, joka tarkoittaa kohdejoukkoa, jota halutaan tutkia. Kokonaistutkimuksessa jokainen perusjoukkoon kuuluva mitataan. Kun perusjoukosta valitaan tietty osa, puhutaan otannasta ja otantamenetelmistä. Valittu osa on otos ja sen on tarkoitus edustaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. Otos muodostuu havaintoyksiköistä eli tilastoyksiköistä, esimerkiksi tutkittavista henkilöistä. Kato voi käydä muulloinkin kuin kylminä kesinä, tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan havaintojen puuttumista – esimerkiksi yleisesti osa otoksesta jättää vastaamatta. (Vilka 2007, 51, 52.)

Kysymyslomakkeen eli mittarin valmistaminen on kriittinen koko tutkimuksen onnistumisen ja validiteetin kannalta. Lomaketta ei voi korjata enää silloin, kun se on vastaajalla. Huolellinen tutkimussuunnitelma on välttämättömyys tutkimusta palvelevan lomakkeen valmistamiselle. Onnistuneen mittarin ominaisuuksia ovat täsmällisesti määritelty asiaongelma, asiaongelmasta täsmällisesti määritelty tutkimusongelma, teoriaan ja aiempaan tutkimukseen perehtyminen sekä niiden pohjalta avainkäsitteiden ja alakäsitteiden tunteminen ja määrittely operationalisointia varten sekä asioiden välisten riippuvuuksien pohtiminen. (Vilka 2007, 62, 63.) Tutkittavien motivointiin, sitä kautta vastausten määrään ja vastaajien luottamukseen tutkimusta kohtaan vaikutetaan lomakkeen saatekirjeen ja itse lomakkeen ulkoasulla, muotoilulla, tyylillä, kielellä ja sillä, kuinka hyvin ne informoivat vastaajaa kyselystä (Vilka 2007, 63, 65).

Mittarin kysymystyyppinä voivat olla joko suljetut ja strukturoidut monivalintakysymykset, avoimet kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Tavallisimmin sekamuotoinen kysymys alkaa suljetuilla monivalintakysymyksillä, joita seuraa muuta vaihtoehtoa, tarkennusta tai lisätietoa varten oleva avoin kenttä. (Vilka 2007, 67). Kysymysten muotoilulle ja testaamiselle on varattava aikaa. Kysymysten pitää mitata täsmällisesti sitä, mitä tutkitaan eikä ne saa olla monimerkityksisiä tai rakenteellisesti vaikeita. Toimivassa kyselyssä tutkija kertoo tutkittavalle juonellista tarinaa, jossa kysyttävät asiakokonaisuudet seuraavat toisiaan luontevasti. (Vilka 2007, 71.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston käsittelyn vaiheet ovat kyselylomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen numeraalisesti käsiteltävään muotoon ja saadun aineiston tarkistus. Taulukko, johon tutkimushavainnot syötetään, on havaintomatriisi. (Vilka 2007, 105.) Aineiston analyysimenetelmä valitaan sen mukaan, mitä ollaan tutkimassa. Analyysitavan valintaan vaikuttaa se, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan riippuvuutta ja vaikutusta toisiinsa. Yhden muuttujan

jakaumassa käytetään sijaintilukuja, esimerkiksi moodia tai keskiarvoa. Havaintoarvojen poikkeamista toisiinsa nähden esitetään hajontaluvuilla, esimerkiksi vaihteluväli ja keskihajonta. Jos taas halutaan tarkastella muuttujien välistä riippuvuutta, käytetään ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa. (Vilka 2007, 119.)

Vaikka kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset on koottu havaintomatriisiin, tuloksia täytyy vielä jalostaa esitettävään muotoon. (Vilka 2007, 135 Vilkan 2005, 169 mukaan). Esitystapoja ovat taulukot, kuviot, tunnusluvut ja teksti. Taulukko soveltuu suuren numeromäärän aineistoon ja yksityiskohtaiseen esittelyyn, kuviot silmäiltäväksi ja nopean yleiskuvan luomiseen ja tunnusluvut yhtä lukua koskevan informaation esittämiseen. Tunnuslukua käytettäessä esitetään sekä jakauman keskiarvo että hajonta. (Vilka 2007, 135.) Vilka (2007, 135) suosittelee yhdistämään tekstiä ja visuaalisia elementtejä, näin ne täydentävät toisiaan.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän eduksi nähtiin mahdollisuus koota laajasta aineistosta ja useista päätutkimusongelman alakysymyksestä selkeästi ja suurimmaksi osaksi yleistettävänä prosenttiosuuksina esitettävät tulokset (Johdatusta määrällisiin menetelmiin 2022). Menetelmän etuna oli myös otannan monipuolisuus: kyselyyn oli mahdollisuus vastata matalalla kynnyksellä, eikä siihen vastaaminen vaatinut yhtä suuria ajallisia resursseja tai tutkimustilanteen suunnittelemista kuin kvalitatiiviset haastattelut. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat jalostettavissa monipuolisesti kvalitatiivisen tutkimuksen pohjaksi, mutta niistä saatiin myös itsenäisinä tutkimustuloksina tietoa kehityskohteen, sisäisen strategiaviestinnän, nykytilasta.

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, on Juhilan (2021) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen määrittely mahdotonta erilaisten lähestymis- ja analyysitapojen paljouden vuoksi. Hän listaa yleisesti esiintyviä kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyviä ominaispiirteitä, esimerkiksi epäily itsestään selvästi tiedettyä kohtaan, subjektiivisuuden arvostaminen, monimutkaisuuden sietokyky ja sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun. Güntherin & Hasasen (2021a) mukaan kvalitatiivisesti etsitään vastauksia kysymyksiin mitä ja miten, ja tutkimus on aina empiiristä eli kokemuseräistä.

Kvalitatiivinen tutkimus aloitetaan aiheeseen perehtymisellä sekä aiheen rajaamisella eli tutkimusongelman asettamisella. Aiheen on oltava tieteellisesti relevantti eli tutkimisen arvoinen. Hyvä tutkimusongelma on yksiselitteinen ja selkeä, mutta ongelmanasettelu voi silti olla joustavaa ja elää tutkimuksen mukana. Myös kvalitatiivista tutkimusta pohjustetaan tutkimussuunnitelmalla, johon kootaan tutkimusongelma, aineisto, analyysimenetelmät, eettisten kysymysten pohdintaa ja aikataulutettu, konkreettinen työn kulun suunnitelma. Aiheesta aiemmin tehdystä tutkimuksesta ja teoreettisesta keskustelusta muodostetaan oma näkökulma ja pohja tutkimuksen teolle. (Günther & Hasanen 2021a.)

Aineistona tutkimukseen voi toimia mikä tahansa. Aineistotyyppiä voi karkeasti jaotella haastatteluihin, havainnointiaineistoihin, kirjoitettuihin tekstiaineistoihin, kuviin, audiovisuaalisiin aineistoihin, materiaaliseen ympäristöön ja tallenteisiin vuorovaikutustilanteista. Hänen mukaansa nykyisin puhutaan aineiston tuottamisesta hankkimisen sijaan, koska tuottamiseen kuuluu myös suunnittelu valitseminen ja rajaus. (Vuori 2021.)

Analyysia varten aineistot tallennetaan järjestelmälliseen, hallittavaan muotoon. Samalla ne kontekstoidaan eli liitetään niihin tieto muun muassa alkuperäisestä lähteestä ja tuottamisajankohdasta. Kontekstoinnin yhteydessä aineisto anonymisoidaan eli tutkittavien ihmisten yksilöivät tiedot poistetaan. (Vuori 2021). Yksi analyysimenetelmä on teemoittelu. Siinä aineistosta poimitaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat (Juhila 2021b Eskolan & Suorannan 2008, 174–180 mukaan). Juhilan (2021b) mukaan teemoittelua voi käyttää myös tutkimuksen alkuvaiheessa aineiston jäsentämiseen, keskeisten asiakokonaisuuksien ja toistuvien piirteiden poimimiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen raportoinnissa korostuu tutkimusprosessin kuvauksen läpinäkyvyys, jolloin lukijalle välittyy tutkijan ratkaisut ja ajattelutapa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää raporttiin kirjatut valinnat, tutkimuksen konteksti ja tekotapa. (Günther & Hasanen 2021b.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin täydentämään kvantitatiivista tutkimusta ja tuomaan sille vastapainoa. Juhilan (2021a) mukaan kvalitatiivinen tutkimus etäännyttää arkijärjestä epäilemällä itsestään selvästi tiedettyä. Täten menetelmä haastoi tutkimuskysymyksiä ja menetelmällä lisättiin tutkimuksen objektiivisuutta. Kvalitatiivinen menetelmä lisäsi tutkittavien subjektiivutta sekä korosti heidän tulkintojaan haastattelukysymyksistä ja tausta-aineistosta (Juhila 2021a), joka mahdollisti teemahaastattelujen vastausmateriaalin laajenemisen ja syvenemisen tuloksista kohti kehitysehdotuksia.

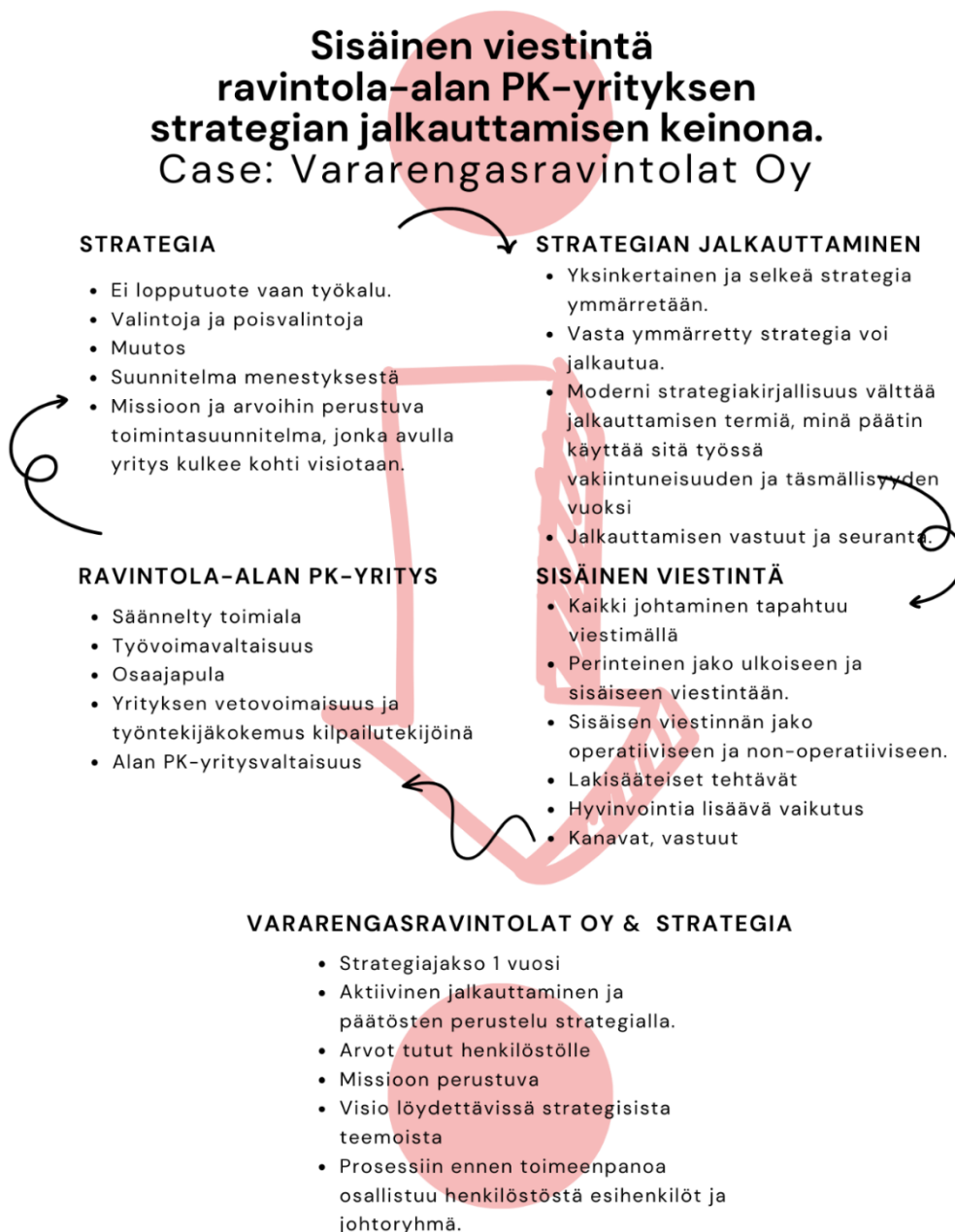
5.3 Tutkimuksen toteutus

Tämän työn aihevalinta lähti muodostumaan yrityksen sisäisen vastuullisuusviestinnän kehittämisestä. Aiheeseen haluttiin selkeästi strategiaan liittyvän kulman, ja sparrauksessa aihe muuttui ja tiivistyi sisäisen viestinnän kehittämisen kautta sisäisen viestinnän rooliin strategian jalkauttamisessa. Toimeksiantajayritys hyväksyi aiheen, jonka jälkeen päästiin edelleen täsmentämään tutkimuskohdetta. Myös sisäisen strategiaviestinnän käsikirja olisi ollut kiehtovaa toteuttaa, mutta aiheen rajaus ja työn laajuus sulki sen jatkotutkimusehdotukseksi.

Työskentely aloitettiin ja aikataulutettiin maaliskuussa 2023, kun lopullinen aihe oli kirkastunut ja toimeksiantajasopimus tehty. Käytettäviksi menetelmiksi valittiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus, koska kahden erityyppisen menetelmän yhdistämisen koettiin sopivan laajan kaksiosaisen aiheen, strategian ja sisäisen viestinnän, tutkimiseen. Myös Kananen (2013, 57) puoltaa monimenetelmäisyyttä tapaustutkimuksessa. Prosessi suunniteltiin kaksiosaiseksi, keväälle työn suunnittelu ja syksyille toteutus. Keväällä käytiin läpi strategiakirjallisuutta, podcasteja ja webinaareja oman näkökulman löytämiseen aiheeseen. Työn teoriapohja koostettiin sekä tutkimuksen tekijän omasta kokemuksesta, opinnäytetöistä, tutkimuksista, lakitekstistä ja asiantuntija-artikkeleista ja se on osittain myös keskenään ristiriitaista, joka kertoo strategiatyöstä ja siitä viestimisestä käytävän keskustelun elävyydestä sekä aiheen tärkeydestä liiketoiminnan kehittämiseksi. Kananen (2013, 77) kuvaa osuvasti tiedonkeruuta palapeliksi, jossa toisaalta tieto on hajanaista ja toisaalta eri lähteistä saatu samanlainen tieto lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen tekemisessä ja tulosten analysoinnissa otettiin toisistaan eroavat näkökulmat huomioon ja muodostettiin niistä tutkimuksen tekijän oma näkemys. Työn kantavaksi näkökulmaksi muodostui

modernin strategiakirjallisuuden osallistava strategiaviestintä ja jatkuvasti päivittyvä, rullaava strategiatyö.

Prosessille laadittiin työsuunnitelma, johon koottiin teoreettinen viitekehys ja siirrettiin teoreettisen viitekehysten pääkohdat käsitekarttaan (kuva 9), joka toimi työkaluna aineistonkeruusuunnitelman tekemiselle. Aineistonkeruusuunnitelmaan sisältyi myös Webropol-kyselytutkimuksen laatiminen viimeistelyä vaille valmiiksi.



Kuva 9. Aineistonkeruusuunnitelman käsitekartta työn teoreettisesta viitekehyksestä.

Aineistonkeruusuunnitelman teon yhteydessä löydettiin tutkimusmetodikirjallisuudesta jonkin verran uutta, validia teoriapohjaa työsuunnitelmaan lisättäväksi. Operationalisoinnissa on kyse teoreettisten

käsitteiden ja teorian muuttamisesta arkikielen tasolle ja mitattavaan muotoon. Kun operationalisointi on onnistunut, mittaus mittaa niitä asioita, joita on tarkoitus tutkia ja näin mittauksella on edellytys olla validi. (Vilka 2007, 36.) Operationalisoinnin yhteydessä pääongelma ja alakysymykset jumpattiin sana sanalta ja niihin tehtiin joitakin muutoksia. Teoreettisen viitekehyksen koonnin jälkeen opinnäytetyön tutkimusprosessi visualisoitiin Miro-tauluun (liite 1). Miro osoittautui kullannarvoiseksi työkaluksi tutkimuksen operationalisoimisessa ja sen tulosten analysoinnin linkittämisessä teoriapohjaan, sekä koko opinnäytetyön punaisen langan säilyttämisessä. Kontekstointi oli visuaalisesti selkeää ja muokkaaminen helppoa. Pääongelman ja alakysymysten alle koottiin niihin liittyvää oleellista teoriaa ja tällä tavoin kysymykset pilkottiin teorioiksi. Samalla käytiin läpi teoriapohjaa ja karsittiin epäolennaisuuksia ja päällekkäisyyksiä. Teoria taas pilkottiin teemoiksi ja niiden alle kysymysaihioksi, jotka muotoiltiin lopullisiksi ensimmäisen tutkimuksen eli kvantitatiivisen kyselyn kysymyksiksi. Teemat jaettiin kahteen pääteemaan: sisäinen viestintä ja strategian ymmärtäminen. Näin kyselyn ja haastattelun viestinnälle, muotoilulle ja kysymysten sekä vastausten teemoittelulle saatiin napakat raamit. Tässä vaiheessa tehtiin myös raportin graafiset valinnat.

Toimeksiantajan edustajan, toimitusjohtajan (Rissanen 2023), kanssa keskusteltiin hänen näkökulmastaan strategiatyöhön ja osallistamiseen ja samalla kerrattiin yrityksen strategiatyön vaiheet ja konkreettinen kulku. Myös toteutukseen päätyneistä strategisista valinnoista keskusteltiin. Työsuunnitelman, työn kulku sekä tutkimuksen tavoitteet ja tarpeet käytiin läpi ja pohdittiin erityisesti sitä, millä otannalla kvantitatiivinen tutkimus tehdään ja millaisista teemoista toimeksiantaja haluaa tuloksia. Loppukevällä alettiin jäsentämään ja otsikoimaan työtä. Sisällysluettelo ja väliotsikointi muotoutuivat koko työn koonnin ajan.

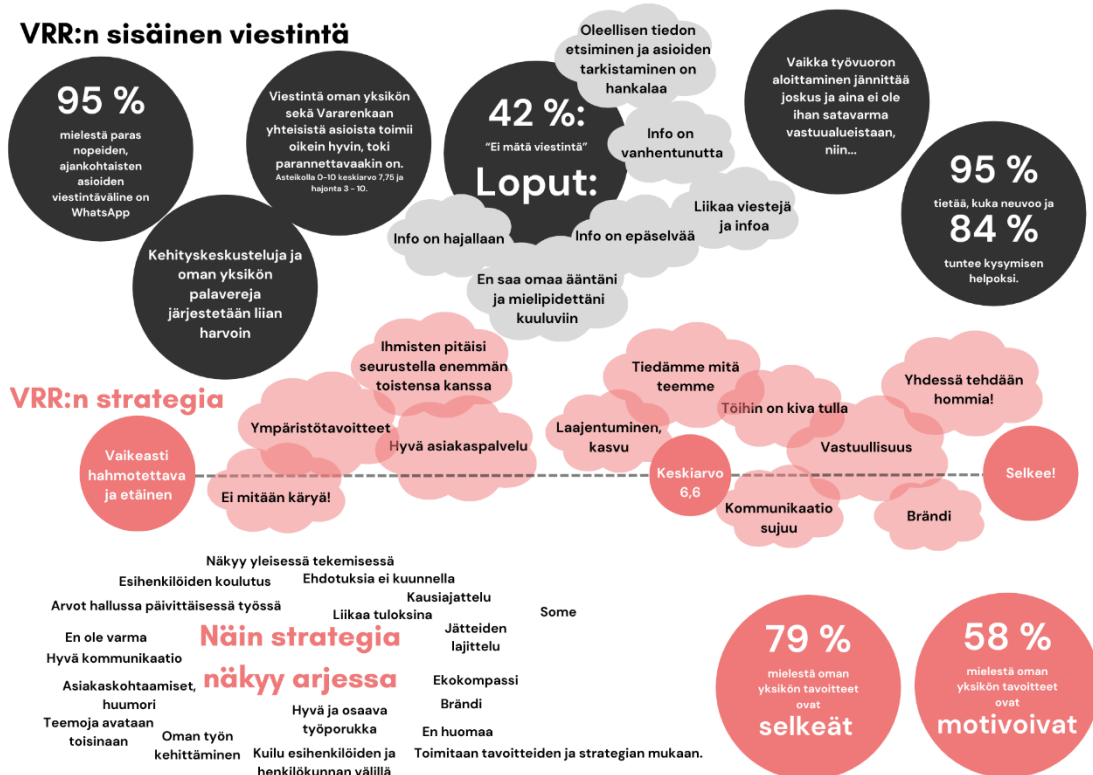
Kesätauon jälkeen opinnäytetyön tutkimusosan parissa työskentelyä jatkettiin taas syyskuussa. Ensin toteutettiin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin Webropolilla toteutetulla kyselytutkimuksella. Syyskuun alussa kyselytutkimuslomake testattiin, siihen tehtiin viimeiset korjaavat muutokset ja se hyväksyttiin toimeksiantajalla ennen tutkimuksen toteuttamista. Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli koko toimeksiantajayrityksen henkilöstö. Koska perusjoukko oli suhteellisen pieni, kaikki perusjoukon yksiköt pyydettiin mukaan tutkimukseen eli kyseessä oli kokonaistutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus oli saada laajimman mahdollisimman laaja katsaus tutkimusaiheeni nykytilasta. Koska otos oli koko perusjoukko, tarvittiin kyselyyn koko toimeksiantajayrityksen henkilöstöä ja kaikkia hierarkiatasoja edustavan otannan vastaukset, jotta saatiin kattava ja mahdollisimman monipuolinen aineisto.

Kysely laadittiin pääongelman ja alakysymysten ympärille kootun teoreettisen viitekehyksen ympärille, josta teemoiteltiin ja muotoiltiin lopulliset kysymykset. Vilkan (2007, 26) mukaan tutkimuksessa on pyrittävä saavuttamaan teoreettisten ja konkreettisten käsitteiden välillä sellainen vastaavuus, että sekä tutkija tutkittava ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymysten ja kyselylomakkeen muotoilulla, kuten sanamuodoilla ja äänensävyllä, visuaalisuudella ja kysymysten loogisella ryhmittelyllä ja järjestyksellä koettiin olleen suuri vaikutus vapaaehtoisen kyselyn vastausprosenttiin, vastaamiseen paneutumiseen ja ennen kaikkea kysymysten ymmärtämiseen. Kysymyslomake muotoiltiin mahdollisimman innostavaksi ja helposti täytettäväksi, koska kysely oli

suhteellisen pitkä. Ymmärrettävyyden vuoksi kyselyn jaettiin myös kahteen osaan, sisäiseen viestintään ja strategian ymmärtämiseen, ja etenemispalkin sekä puolivälin viestin avulla informoitiin kyselyssä etenemisestä. Myös Vilka (2007, 70–71) opastaa tutkijaa rakentamaan juonellista tarinaa lomakkeen kysymyksillä.

Kyselytutkimuksissa lomakkeen suunnittelu on siinä mielessä korvaamattomin osa tutkimusprosessia, koska tuloksien analysointivaiheessa tutkimukseen ei voi enää palata (Vilka 2007, 63). Lomakkeen suunnitteluun oli paneuduttava huolella nojaten tutkimusongelmiin, teoriapohjaan ja työn linjaan. Tutkimuksen laadukkuudelle ja validiteetille oli ensisijaista saada motivoitua mahdollisimman suuri osa henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Toimeksiantajayritys tekee henkilöstölle lyhyen HR-pulssikyselyn kerran kuussa ja sen keskimääräinen vastausprosentti on kuluvana vuonna ollut 34 % (Lybeck 2023). Tämä koettiin validiksi vertailukohtaksi ja kyselyn vastausprosenttitaavoitteeksi asetettiin sama. Toteutunut vastausprosentti oli 37 %.

Kysely saatteineen julkaistiin yrityksen henkilökunnan WhatsApp-ryhmässä. Saatteessa (liite 3) kerrottiin työstä ja sen tarkoituksesta sekä kyselytuloksien ja opinnäytetyön suunnitellusta julkaisuaikataulusta. Kyselyn vastausaika oli 14.–19.9.2023. Kyselyyn vastaamisesta sai pienen palkkion. Kyselyn vastauksista laadittiin koonti tulosten analysointia varten ja ne kontekstoidtiin tutkimuksen teemojen ympärille Miro-tauluun (liite 1), jossa tutkimus oli operationalisoitu. Koonti (kuva 10) julkaistiin tiedoksi myös henkilökunnan WhatsApp-ryhmässä 26.9.2023.



Kuva 10. Koonti kyselytutkimuksen tuloksista

Kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen toteutettiin toinen, laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus oli saada syvällistä ja silti monipuolista lisätietoa kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista ja sillä täydennettiin tutkimusta etsimällä vastauksia alakysymykseen, miten sisäistä viestintää tulisi tulosten perusteella kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa mahdollisimman hyvin. Ensimmäisen tutkimuksen tuloksiin pureuduttiin siis tarkemmin haastatteluin, ja tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelurunko ja kysymykset muotoiltiin teemojen sekä kyselytutkimuksen vastausten pohjalta. Haastattelut toteutettiin syyskuussa. Myös haastattelujen vastausten pääkohdat purettiin Miro-tauluun (liite 1) teemojen ympärille.

Teemahaastattelun ominaispiirre on se, että tarkkojen kysymyksenasettelujen sijaan se etenee vapaasti haastattelijan ennalta määrittämien teemojen, ikään kuin haastattelun rungon, ympärillä. Teemahaastattelun etuna on tutkittavan oman äänen saaminen kuuluviin. Se mahdollistaa aiheen käsittelyn syvällisyyden, koska tiukka haastattelustruktuuri ei ole kahlitsemassa haastattelutilanteen etenemistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Puolistrukturoidun haastatteluista teki etukäteen laadittu teemoiteltu haastattelurunko, joka piti haastattelutilanteen koossa ja varmisti, että kaikkiin teemoihin saadaan vastaukset. Haastatteluja varten kysymykset valmisteltiin kvantitatiivisen kyselyn teemoja mukaillen ja sen vastauksia hyödyntäen, sekä kerätyn teoreettisen viitekehyksen ja siitä muodostettujen näkökulmien pohjalta. Haastatteluin haettiin teemojen ympärille vapaamuotoisia vastauksia. Ennen haastatteluja perehdyttiin haastattelu- ja case-tutkimuskirjallisuuteen ja kerrattiin hyviä haastattelukäytäntöjä. Haastattelutilanteessa haluttiin panostaa tilan antamiseen haastateltavalle sekä turvallisen, luovan mutta silti ammattimaisen tunnelman luomiseen. Haastattelutilanteilla oli mahdollisuus elää vastauksien myötä ja niissä syntyi myös uusia teemoja etukäteen asetettujen jatkoksi. Haastattelutilanteet tallennettiin kirjoittamalla. Haastatteluille oli luotu etukäteen runko ja kysymykset (liite 4.) ja haastatteluissa pidettiin tukimateriaalina myös tutkimuksen operationalisointitaulua (liite 1), jonka avulla päästiin helposti taustoittamaan kysymyksiä tai vertaamaan teoriaan. Haastatteluiden jälkeen muistiinpanot tiivistettiin ja purettiin teemojen ympärille täydentämään kvantitatiivisen kyselyn tuloksia. Lopputuloksi saatiin teemoiteltu vastausaineisto, jolle päästiin esittämään kysymyksiä päätutkimusongelmasta sekä sen alakysymyksistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko oli kaksi henkilöstön edustajaa eri hierarkiatasoilta. Toinen haastatelluista oli työntekijä ja toinen esihenkilö. Otantamenetelmä oli niin sanottu eliittiotanta, jonka perusteella informanteiksi valittiin henkilöt, joilta uskottiin saavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. Tuomen & Sarajärven (2022, 88) mukaan eliittiotannan perusteena voi olla esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito tai kirjoitustaito. Tämän tutkimuksen otannassa painotettiin haastateltavien vapaaehtoisuuden lisäksi useammassa kuin yhdessä yrityksen yksikössä työskentelyä, mielipiteen ilmaisun taitoa ja monipuolista työkokemusta sekä innokkuutta osallistua tutkimukseeni ja oman työpaikan kehittämiseen. Toinen haastateltavista oli vastannut kyselytutkimukseen ja hänelle teemat vaikuttivat olevan tutut ja tuoreessa muistissa. Hän myös ilmaisi ensimmäisten joukossa halukkuutensa osallistua haastattelututkimukseen, ja koska hän sopi eliittiotannan kriteereihin, hänet valittiin informantiksi. Myös toista haastateltavaa pyydettiin haastateltavaksi edellä kuvattujen kriteerien perusteella. Laadukkaan otannan avulla uskottiin

pääsevän keskittymään parhaiten yksityiskohtiin ja löytämään niistä niche-tyyppisiä huomioita ja kehityskohteita. Erona kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen, kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysointivaiheessa olisi ollut vielä mahdollista haastateltavien suostumuksella tehdä tarkentavia haastattelukysymyksiä. Tätä optiota ei käytetty, vaan haastattelutilanteissa saatuihin vastauksiin oltiin tyytyväisiä.

Ensimmäinen teemahaastattelun, jossa haastateltava oli työntekijätasoa, tehtiin kasvotusten 27.9.2023 ja toinen, jossa haastateltiin esihenkilöä, puhelimitse 29.9.2023. Haastateltavat palkittiin kohtuullisesti. Haastattelujen kestoksi arvioitiin 45 minuuttia – 1 tunti ja molempiin haastatteluihin meni hieman yli tunti aikaa. Haastattelut jaksotettiin kyselyn tapaan kahteen osaan, sisäinen viestintä ja strategian ymmärrys. Molempien haastateltavien kanssa jatkettiin vapaamuotoista keskustelua aiheen ympärillä vielä varsinaisen haastattelun jälkeenkin.

Lokakuussa läpikäytiin ja analysoitiin molempien tutkimusten tuloksia. Tavoitteena oli saada ensimmäiseksi toteutetussa kyselytutkimuksessa monipuolista aineistoa ja pintaraapaisuja, ja toisessa, haastattelututkimuksessa, päästä syvälle tutkimuskysymyksiä aiheeseen ja löytää niihin vastauksia sekä ennen kaikkea tuoda esiin kehityskohtia. Kvantitatiivisen kyselyn vastauksissa odotettiin suurta hajontaa ja odotuksiin nähden yllättyttiin tiettyjen teemojen toistuvuudesta. Jo ensimmäisessä tutkimuksessa saatiin tulokseksi ilahduttavan paljon kehitysehdotusaiheita ja kärkiteemoja kvalitatiivisiin haastatteluihin. Haastattelut toistivat ja vahvistivat lähes kaikkien teemojen osalta kyselytutkimuksen tuloksia. Odotuksien mukaisesti haastateltavien vastaukset olivat kypsiä ja moniulotteisia, ja he pystyivät samaistumaan myös muihin kuin omiin työrooleihinsa ja osoittamaan toistettavia ja vahvistettavia hyviä käytäntöjä sekä konkreettisia kehityskohteita.

Kootessa tutkimusten tuloksia yhteenvedoksi ja siitä nykytilaa peilaaviksi johtopäätöksiksi, ne nivoutuivat luontevasti tutkimuksen teemoihin ja teoriapohjaan. Johtopäätösten perusteella kehittämissuhteet oli helppo nostaa tuloksista esille ja perustella sekä kokemuksilla, aiemmin tehdyllä tutkimuksella että tämän tutkimuksen tuottamalla, tuoreilla tutkimustuloksilla. Mitä pidemmälle kehitysehdotuksia johdettiin, sitä enemmän ne kietoutuivat toisiinsa ja muodostivat verkkomaisen rakenteen sisäisen strategiaviestinnän kehittämiseksi. Tässä vaiheessa työn teoriapohjaa käytiin läpi tarkalla kammalla. Koko prosessin ajan seurattiin aihepiirin keskustelua sosiaalisessa mediassa ja kuten koko työn teon aikana, tarkempaa kirjallisuutta ja tuoreempia lähteitä tuli runsaasti vastaan ja niillä täydennettiin sopivin osin jo koottua teoriapohjaa. Tulosten yhteenvedon ja kehitysehdotusten laatimisen vaiheessa työn rakenne ja sisällysluettelo saivat lopullisen muotonsa. Tekstin järjestelmiseen oikeiden otsikoiden alle varsinkin tulosten ja johtopäätösten kohdalla käytettiin paljon aikaa.

Jatkotutkimusaiheita ja toimenpide-ehtotuksia syntyi aiheen rajaamisvaiheesta lähtien runsaasti ja niitä merkittiin ylös työn edetessä. Tämä oli hyvä keino rajata työn holtitonta paisumista. Kun vastaan tuli aiheen käsittelyn kannalta erityisen merkittävä asia, joka ei kuitenkaan mahtunut työn rajaukseen, se saatiin näin ”talteen”. Marraskuussa 2023 työ viimeisteltiin ja esiteltiin toimeksiantajalle johtopäätökset sekä kehittämis- ja toimenpide-ehtotukset. Samalla esitettiin toive tutkimuksen tulosten viestimisestä toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle ja pyydettiin kommentteja työstä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen otanta oli koko toimeksiantajayrityksen henkilöstö, 51 henkilöä, ja tutkimuksen vastausprosentti oli 37 % eli 19 henkilöä. Tavoitteena ollut vastausprosentti oli 34 %. Ensimmäiset 11 kysymystä käsittelivät sisäistä viestintää. Työn liitteenä on kyselylomake (liite 2) ja kyselyn saate (liite 3).

Vastaajista 95 % oli yhtä mieltä toimivimmasta nopeiden ja ajankohtaisten asioiden viestintävälineestä. (Kuva 11.)



Kuva 11. Toimivin viestintäväline työpaikan nopeista ja ajankohtaisista asioista viestimiseen (n=19)

Viestintä oman yksikön asioista toimii vastaajien mielestä seuraavasti: asteikolla 0–10 vastausten keskiarvo oli 7,8 ja mediaani 8,0. (Kuva 12.) Viestintä koko yrityksen yhteisistä asioista toimi lähes samalla tasolla, asteikolla 0–10 keskiarvo oli 7,7 ja mediaani 7,0. (Kuva 13.) Hajonta molempien kysymysten vastauksissa oli 3–10.

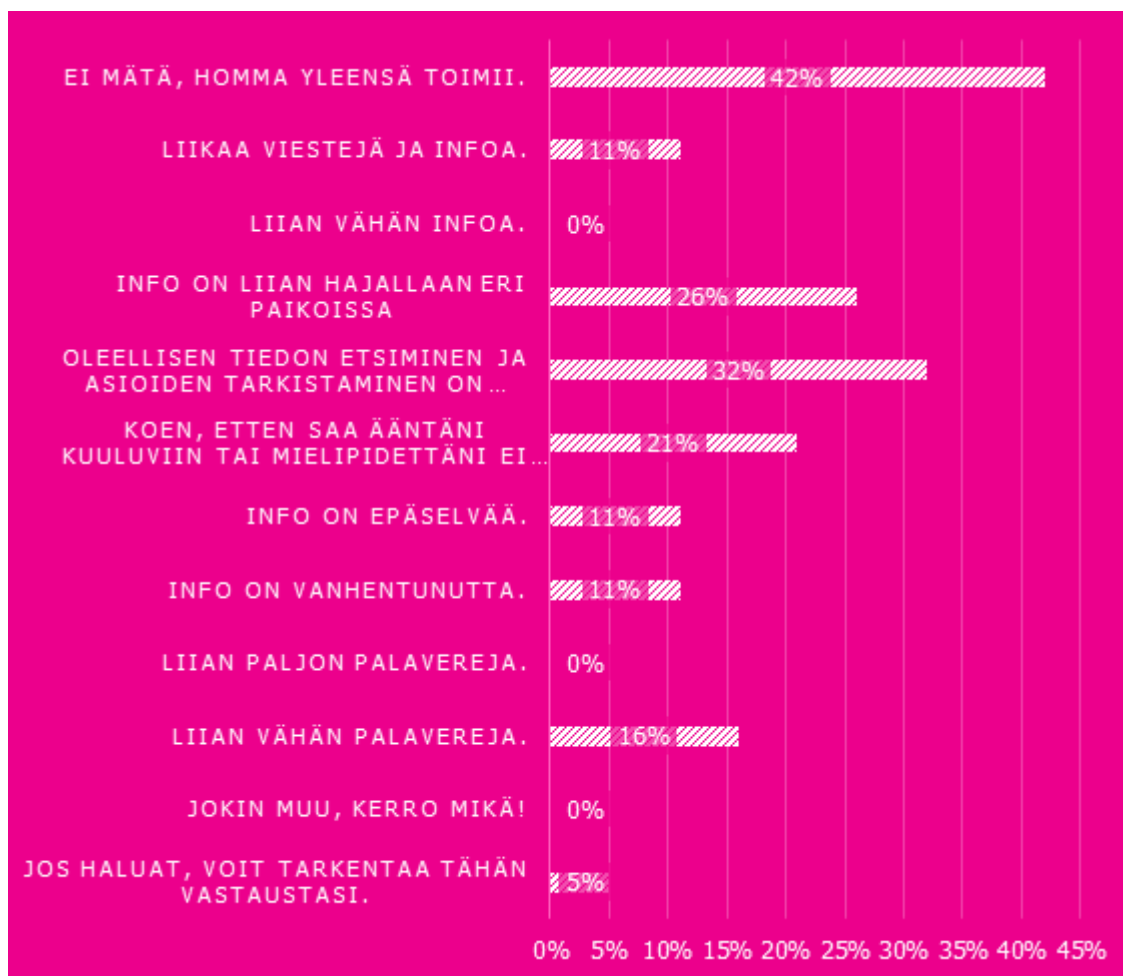


Kuva 12. Oman yksikön asioiden viestinnän toimivuus (n=19)



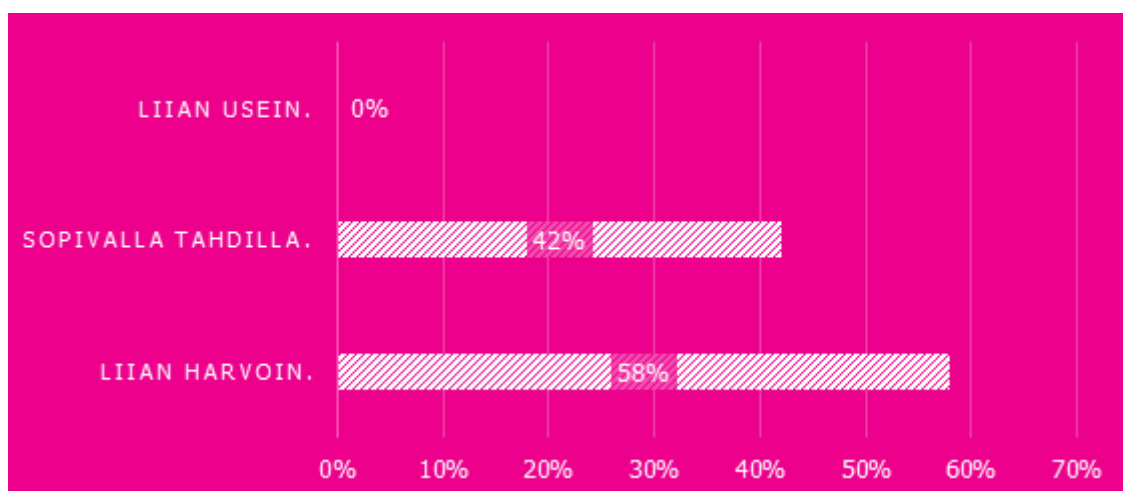
Kuva 13. Vararengasravintoloiden yhteisten asioiden viestinnän toimivuus (n=19)

Tarkemmin viestinnän ongelmakohtia kysyttäessä 42 % mielestä viestinnässä ”homma yleensä toimii”. Eniten korjattavaa koettiin informaation hajanaisuudessa ja tietojen löytämisessä (Kuva 14.)

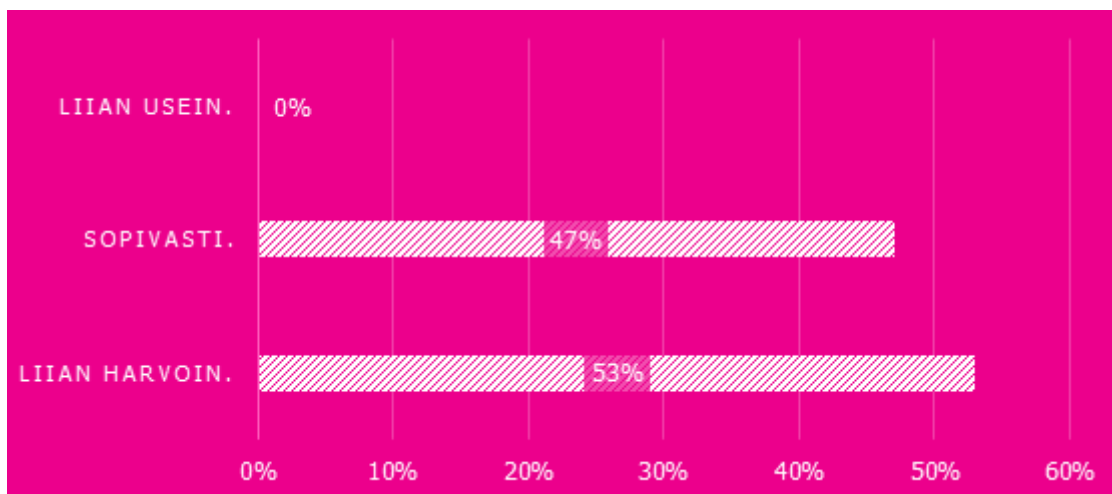


Kuva 14. Viestinnän mahdollisten ongelmakohtien kartoitus (n=19)

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että sekä oman yksikön palavereja (kuva 15) että kehityskeskusteluita (kuva 16) pidetään liian harvoin.

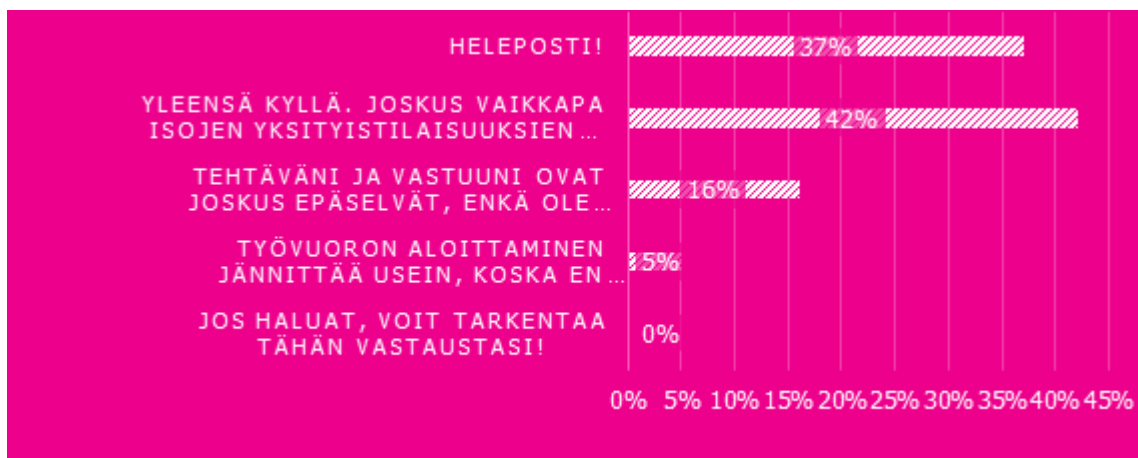


Kuva 15. Mielipide yksikköpalavereiden järjestämisen syklistä (n=19)



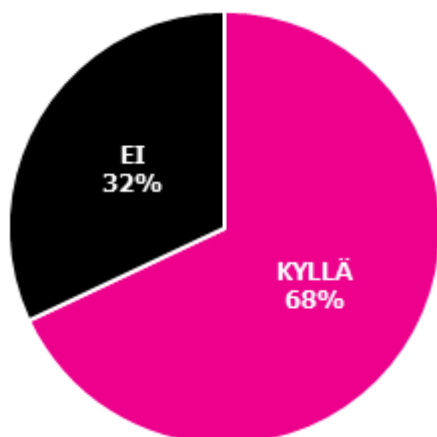
Kuva 16. Mielipide kehityskeskusteluiden pitämisen syklistä (n=19)

37 % vastaajista tunsivat hallitsevansa työvuoroonsa kuuluvat tehtävät ja vastuut hyvin, 42 % yleensä kyllä, 16 % vastasi tehtävien ja vastuiden olevan joskus epäselviä ja 5 % vastaajista kertoi jännittävänsä usein työvuoron aloittamista työtehtävien ja vastuiden epäselvyyden vuoksi. 95 % vastaajista tiesi, kenen puoleen kääntyä tarvitessaan lisätietoja ja ohjeita ja 84 %:n mukaan kysyminen on helppoa ja mutkatonta. (Kuva 17.)



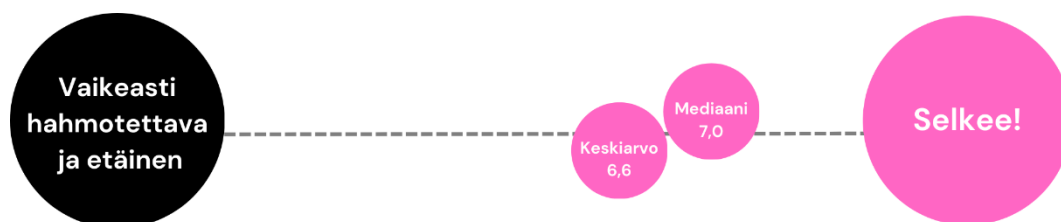
Kuva 17. Työvuoroon kuuluvien tehtävien ja vastuiden hallitsemisen taso (n=19)

Lähes 70 % koki voitavansa ideoida työssään, ja että ideat kuunnellaan sekä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. (Kuva 18.)



Kuva 18. Ideoinnin mahdollisuus, kuuntelu ja toteutus.

Ensimmäisessä strategia-aiheisessa kysymyksessä kysyin ylätasoisesti, onko strategia enemmän vaikeasti hahmotettava ja etäinen vai selkeä. Vastauksissa oli suuri hajonta: asteikolla 0–10 minimiarvo oli 0 ja maksimiarvo 10. Vastausten keskiarvo oli 6,6 ja mediaani 7,0. (Kuva 19.)



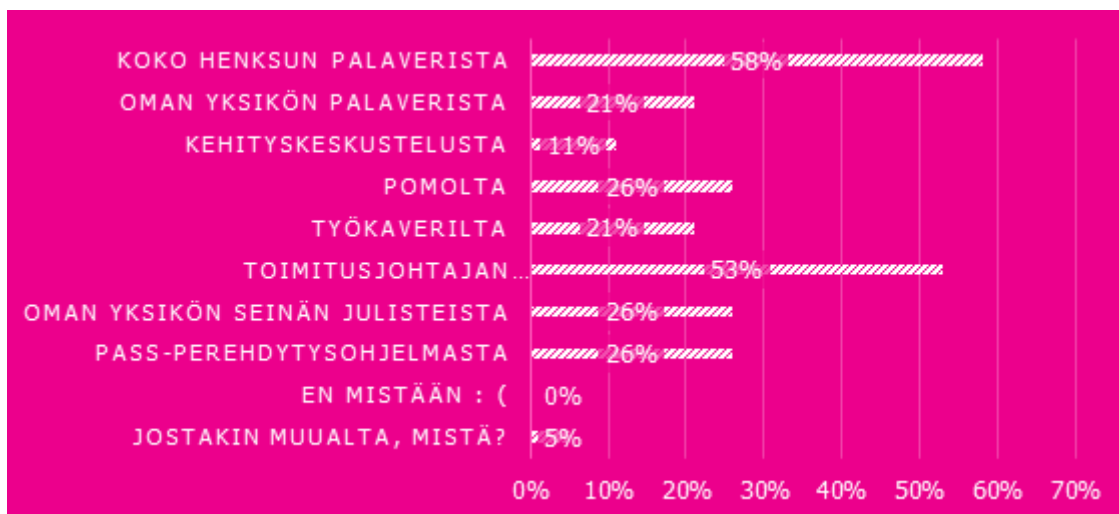
Kuva 19. Strategian hahmottaminen.

Seuraavan kysymyksen, mikä on eniten mieleen jäänyt teema tai tavoite strategiassa, tarkoitus oli konkretisoida strategiaa. Vastauksissa korostuivat arvot ja yhteisöllisyys sekä vastuullisuus. Myös missio, ihmisten pitäisi seurustella enemmän toistensa kanssa, sekä kasvu ja brändityö mainittiin. 26 % ei osannut nimetä mitään teemaa tai tavoitetta. (Kuva 20.)



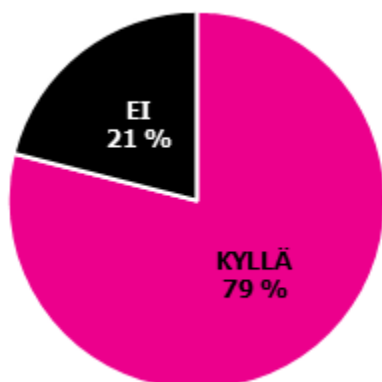
Kuva 20. Eniten mieleen jäänyt teema tai tavoite strategiassa (n=19)

Tietoa yrityksen strategiasta vastaajat olivat saaneet eniten koko henkilökunnan palaverista ja toimitusjohtajan kuukausitiedotteista (kuva 21).



Kuva 21. Strategiatiedon lähteet n=19

79 % kaikista vastaajista koki saaneensa riittävästi tietoa strategiasta toimiakseen sen mukaan työssään (kuva 22).



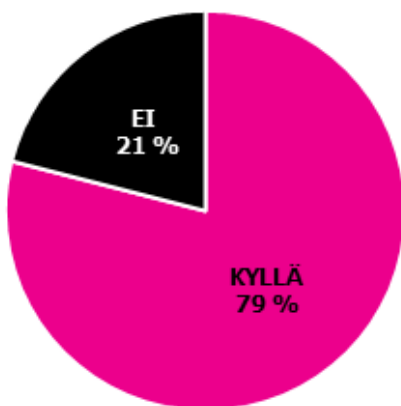
Kuva 22. Strategiasta on saatu tietoa riittävästi, jotta sen mukaan voidaan toimia työssä (n=19)

Kysyttäessä konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka strategia näkyy oman yksikön arjessa, eniten esiin nousi positiivisina asioina arvot, yhteistyö ja ympäristövastuu. Eniten taas arvostelua aiheutti kuilu esihenkilöiden ja henkilökunnan välillä, keskustelun ja arvostuksen puute ja liika tuloshakuisuus. (Kuva 23.)

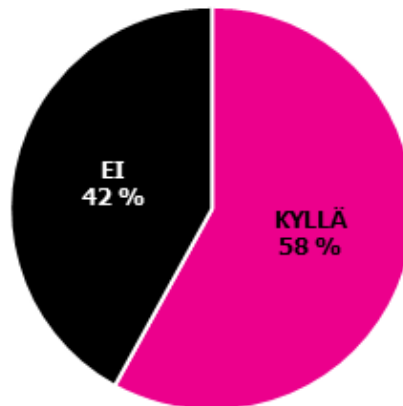


Kuva 23. Strategian näkyminen oman yksikön arjessa

Lähes 80 % vastaajista koki oman yksikön tavoitteet selkeiksi (kuva 24), mutta vain 58 % motivoiviksi (kuva 25).

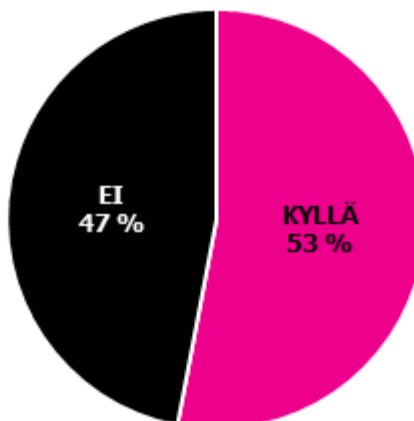


Kuva 24. Yksikön tavoitteiden selkeys n=19



Kuva 25. Yksikön tavoitteiden motivoivuus n=19

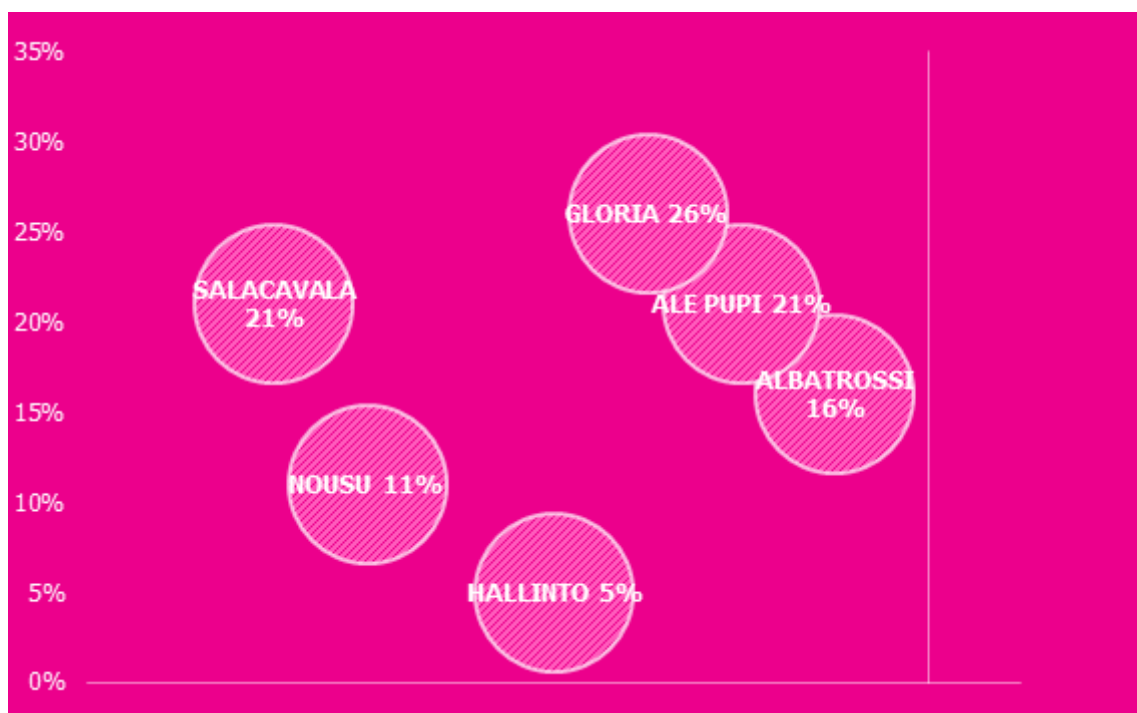
Noin puolet vastaajista haluaisi tulevaisuudessa osallistua strategiatyön ideointiin (kuva 26).



Kuva 26. Strategiatyön ideointivaiheeseen osallistumishalukkuus n=19

Viimeinen kysymys ennen demografisia taustatietoja oli avoin ja vapaaehtoinen ja sillä mahdollistettiin omien ajatusten esittäminen strategisista suuntaviivoista, teemoista ja tavoitteista. Vastauksissa toivottiin lisää suunnitelmallisuutta toimintaan ja esihenkilöitä ja johtoa enemmän kentälle.

Tulosten esittelemisessä päädyttiin olemaan tarkentamatta niitä yksikkö- tai hierarkiatasolle. Vaikka valittu otos oli edustava, oli osallistujien määrä sen verran pieni, että jotkut vastauksista olisivat voineet olla tunnistettavia eikä anonymiteetti olisi toteutunut. Alla oleva kuvaaja (kuva 27) kertoo osallistujien määrän jakautumisen, mutta se ei suhteuta lukuja yksiköiden työntekijämäärien mukaan.



Kuva 27. Kyselyyn vastanneiden työskentely-yksikkö n=19

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen otanta oli kaksi henkilöä, toinen työntekijätasoinen ja toinen esihenkilö. Haastattelututkimus myötäili kyselytutkimuksen kulkua ja teemoja. Työn liitteenä on haastattelurunko (liite 4). Ensimmäinen teema käsitteli viestinnän hajanaisuutta. Sekä työntekijä- että esihenkilövastauksissa yrityksen yhteisten asioiden viestintään oltiin tyytyväisiä. Esihenkilöillä on viikoittainen palaveri ja siitä tehdyt muistiot sekä päälliköiden WhatsApp-ryhmä - näiden koettiin avaavan ja taustoittavan asioita tarpeeksi. Työntekijävastauksissa oltiin tyytyväisiä kuukausitiedotteisiin ja koko henkilökunnan palaveriin. Enempää tietoa ei kaivattu, ”hyvin tiedotetaan silloin kun on tiedotettavaa”. Esihenkilö nosti esiin myös työntekijän velvollisuuden ottaa itse selvää asioista ja mainita omalle esihenkilölle, jos jokin vastuu tai työtehtävä on epäselvä.

Molemmat haastateltavat olivat yhtä mieltä kyselytutkimuksen tuloksista – nopeiden ja ajankohtaisten asioiden viestintä ja viestintävälineet ovat kunnossa, mutta laajempi ja taustoittavampi viestintä on osin hajanaista ja kaipaa kehittämistä. Haastatteluissa kartoitettiin toimivia käytäntöjä ja välineitä sekä yksikön että koko yrityksen yhteiseen viestintään ja pohdittiin niiden skaalaamista eri yksiköiden tarpeisiin. Haastateltavat esittivät sekä sähköisiä että manuaalisia viestintäalustoja. Molempien mielestä tärkein ominaisuus alustalle on helppo selattavuus ja tiedonhaku sekä ylipäätään se, että kaikki tarpeellinen tieto löytyy samasta, tietyistä paikasta.

Esihenkilön mukaan suuremmat muutokset tai muuten erityisen huomionarvoiset asiat on hyvä käydä läpi henkilökohtaisesti. Näin saadaan tilaa tarpeen mukaan myös keskustelulle muutoksesta. Vaikka WhatsApp-ryhmät on koettu ensisijaiseksi viestintäkanavaksi helppouden, tasa-arvoisuuden ja myös hakutoiminnon vuoksi, sen varjopuolena on työntekijän kokemuksen mukaan kynnys osallistua keskusteluun, jos erityisesti ison yksikön ryhmässä on paljon jäseniä ja osa heistä on tuntemattomia toisilleen. Työntekijä nosti esille WhatsAppin dokumenttitoiminnon toimivana työvuorolistojen ja ordereiden eli tilausmääräysten tallennuspaikkoina. Tätä laajemmin toimintoa lienee hänen mielestään turha käyttää, koska hakutoimintoa dokumenteissa ei ole.

Kyselyvastauksien perusteella yksikköpalavereja pidetään liian harvoin. Syynä harvalle palaverisyklille voisi molempien haastateltavien mukaan olla ainakin vuorotyö ja palaverien palkattomuus. Osassa yksiköitä on tapana pitää epävirallinen vuoron ja viikon kokoava ”viikkopalis” lauantai-illan päätteeksi, mutta kaikki työntekijät eivät halua jäädä vuoron jälkeen puhumaan työasioista omalla ajalla. Työntekijä esitti sopivaksi sykliksi parin kuukauden välejä ja esihenkilö kvartaaleja. Molemmat toivoivat palaverin struktuuriksi muistiopohjaa, jonka aiheina olisi työvuorolistat ja vuorojen sisältö, vaihtuvat tuotteet, uudet ideat ja muut yksikkökohtaiset ajankohtaiset asiat. Esihenkilö näki osallistavaksi ajatukseksi jakaa muistio yksikön sisäisessä viestinnässä, joten hekin, jotka eivät olleet paikalla, olisivat tietoisia siitä mistä on keskusteltu.

Kyselyvastausten perusteella myös kehityskeskusteluita pidetään liian harvoin. Molempien haastateltujen mukaan puolen vuoden sykli on hyvä - heidän mielestään se sitouttaa ja keskustelussa on vielä mahdollisuus muistaa edellisen keskustelun jälkeisiä tapahtumia. Haastateltaville esitettiin ajatus laajojen ja etukäteisvalmistautumista vaativien strukturoitujen kehityskeskusteluiden välissä pidettävistä kevyemmistä, niin sanotuista 1 to 1 -esihenkilö-ala keskusteluista, ja pyydettiin mallista mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Aihe tuotti hyvää pohdintaa keskusteluiden syklistä, pituudesta, sisällöstä sekä merkityksestä. Molempien haastateltavien mukaan keskusteluita tapahtuu epävirallisesti jo nytkin, mutta keskustelujen kalenterointi nähtiin tasapuolisena käytäntönä. Esimerkkinä kerrottiin Terveystalon käytännöstä, jossa varataan puolen tunnin aika kuukausittain lyhyille keskusteluille. Näissä tapaamisissa ei ole erityistä agenda tai etukäteen täytettävää kaavaketta, vaan ideana on tuoda matalalla kynnyksellä esille mieltä painavia tai muuten ajankohtaisia asioita. Terveystalon mallissa keskusteluista ei kirjata, paitsi niissä tapauksissa, kun keskustelussa tulee ilmi jotakin sellaista, jonka edistäminen vaatii esihenkilöltä toimenpiteitä. (Koukka 2023.) Koukan (2023) mukaan joka keskustelussa ei tule esille mitään erityistä aihetta – yksi keskustelun tulos on jo kahdenkeskinen kohtaaminen.

Uudehkoon, keväällä 2023 käyttöön otettuun Pass-perehdytysalustaan on oltu tyytyväisiä sekä työntekijä- että esihenkilötasolla. Työntekijä koki erityisesti videoiden olleen selkeä parannus aiempaan perehdytykseen. Vaikka 80 % kvantitatiiviseen kyselyyn vastaajista tunsivat hallitsevansa työvuoronsa vastuut ja tehtävät joko hyvin tai melko hyvin ja uudesta perehdytysohjelmasta on positiivisia kokemuksia, tuli työntekijän haastattelussa ilmi joidenkin yksiköiden tehtäväkorttien puuttuminen tai puutteellisuus.

Koko henkilökunnan kyselyyn vastanneista noin kolmasosa ei kokenut ideoinnin vapautta. Noin viidesosa kyselyyn vastanneista koki, ettei saa ääntään kuuluviin tai mielipidettä ei huomioida. Haastatteluissa pohdittiin keinoja tasapuoliseen osallistumiseen. Molemmat haastateltavat arvelivat palaverikäytännön tihentämisen parantavan osallistumisen kokemuksia jo siinä, että on useampi ja tiheämmin toistuva foorumi itseilmaisulle. Työntekijähaastatteluissa nousi esiin ajatus anonymista ideanesityskanavasta, jonka tuotokset julkaistaisiin ja myös kerrottaisiin, mitä niiden toteuttamiseksi on tehty tai ollaan tekemässä. Esihenkilö esitti ideanesittämisasiota henkilökunnan palaveriin, säännöllisesti läpikäytävää ideapaperia henkilökunnan tilojen seinälle sekä palkitsemista hyvistä ideoista.

Haastateltavilleni oli jäänyt selkeimmin mieleen strategisista teemoista vastuullisuus, kasvu, arvot ja henkilökuntaliikunta. Esihenkilöhaastateltava, joka oli ollut läsnä koko henkilökunnan palaverissa, jossa käsiteltiin strategiaa, sanoi ettei strategia ole hänelle selkeä. Vaikka molempien haastateltavien mielestä arvojen mukainen toiminta on hyvin läsnä arjessa ja strategisia teemoja on avattu, strategian näkymiseen oman yksikön arkisessa toiminnassa haastateltavat toivoivat lisää konkretiaa. Esihenkilö mainitsi yrityksen ympäristövastuun esimerkkinä tehokkaasti konkretiaan viedystä strategisesta teemasta. Työntekijä esitti ristiriidan arvojen ja käytännön kesken: arvojen mukaista hyvää asiakaspalvelua on haastavaa tai mahdotonta toteuttaa, jos ei ole tarpeeksi henkilökuntaa töissä. Hän koki tuntitehoajattelun kiilaavaan arvojen ja strategian ohi ja muodostuvan myös myynnin esteeksi.

Haastateltavilta pyydettiin kehitysajatuksia motivoivampiin tavoitteisiin ja niistä palkitsemiseen ja sain monipuolisia vastauksia ja kehitysideoita. Työntekijä koki tavoitteissa tärkeiksi selkeän maalin ja siitä viestimisen. Jotkut palkitsemismuodot, kuten yksikön yhteinen virkistyspäiväraha koettiin etäisiksi sekä työntekijä- että esihenkilöhaastatteluissa, eikä kaikkia työntekijöitä motivoi vapaa-ajan vietto työkavereiden kanssa. Työntekijän mielestä sosiaalisen median päivitystavoitteet on koettu aggressiivisina ja tässä yhteydessä hän ilmaisi huolensa someviestinnän laadusta ja äänensävyistä, kun tavoitteena on puhtaasti postausten määrä. Esihenkilö arveli, että henkilökohtaiset tavoitteet voisivat motivoida työntekijöitä enemmän kuin kollektiiviset, tosin niihin ei keskustelussa löytynyt yksiselitteisen hyviä käytännön toteutuskeinoja. Hän esitti, että henkilökunnalta voisi pyytää ehdotuksia motivoiviksi tavoitteiksi.

Haastatteluissa pohjustettiin kyselytutkimusta enemmän strategiatyöhön osallistumishalukkuuden ja tulevaisuuden strategisten suuntaviivojen teemoja. Molempien haastateltavien tulevaisuuden strategiset toiveet olivat henkilöstötyössä: työntekijän mukaan henkilöstön, myös osa-aikaisen vuokrahenkilöstön, sitouttaminen ja yrityksen sitoutuminen työntekijään lisäisi paitsi työntekijän itsensä, myös muun henkilökunnan hyvinvointia ja työssäjaksamista. Esihenkilö nosti esiin

henkilöstön yhteisöllisyyden tukemisen tärkeimpänä tulevaisuuden strategisena teemana. Hän perusteli sitä niin, että yhteisöllisyys auttaa jaksamaan paineiset sesonkiajat ja luo psykologista turvallisuutta ja näiden myötä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Esihenkilö ilmaisi olevansa kiinnostunut osallistumaan tulevaisuudessa yrityksen strategiatyöhön. Hän esitti idean alustetusta, fasilitoidusta tapahtumasta tai digitaalisesta alustatapahtumasta, jossa johto tai ulkopuolinen fasilitoija antaisi suuntaviivoja ja niiden pohjalta henkilöstö pääsisi ideoimaan.

7 YHTEENVETO

7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimuksella osoitettiin toimeksiantajayrityksen sisäisen strategiaviestinnän olevan pääosin toimivaa. Vastauksista löydettiin sekä kiitettävällä tasolla olevia toimintatapoja sekä selkeitä, nimettäviä kehityskohteita. Strategisten teemojen ja tavoitteiden ymmärtämisessä ja soveltamisessa havaittiin suuri hajonta: myös niistä nousi tutkimuksessa esiin sekä esimerkillisiä implementoinnin onnistumisia sekä haasteita huomiseksi. Tulokset puoltavat Kellokummun (2022) tiivistystä strategiaviestinnän tavoitteesta ja tarkoituksesta: kun päämäärä viestitään selkeästi, yrityksen on helppoa päästä haluttuun tavoitteeseen.

Seuraavassa esitellään tutkimuksen sekä aikaisemman tutkimustiedon ja teorian pohjalta tuotetut johtopäätökset ja kehittämissuhteet kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen teemojen mukaisessa järjestyksessä. Aluksi käsitellään toimeksiantajan sisäistä viestintää ja sen jälkeen yrityksen henkilöstön strategian käsittämistä. Lukijan kannalta mielekkäänä ja ymmärrettävimpänä tapana koettiin esitellä jokainen johtopäätös ja sitä mahdollisesti seuraava kehityssuhteus rinnakkain. Loppuun on laadittu yhteen vetävä koonti johtopäätöksistä ja kehityssuhteuksista.

Viestintävälineet

Yrityksellä on toimivat keinot nopeaan, tosiaikaiseen ja asian ytimen kertovaan viestintään mutta palaveri- ja kehityskeskustelukäytäntöjä sekä perustietojen ja -ohjeistusten käytäntöä tulisi kehittää. Sekä oman työskentely-yksikön että yrityksen yhteisten asioiden viestintä toimii hyvin nopeiden ja ajankohtaisten asioiden osalta, mutta laajempi, syvällisempi ja taustoittavampi viestintä on osin hajanaista ja kaipaa kehittämistä. Tehokasta ja tavoitteellista työskentelyä edistäisi se, että kaikki taustoittava ja syventävä perus- ja pohjatieto olisi samalla tietyllä alustalla, joka on helposti selattavissa ja näin löydettävissä sekä johdonmukaisesti päivitettävissä. Yhtenäinen käytäntö yksiköiden kesken auttaisi erityisesti useissa yksiköissä työskentelevien perehtymistä ja yrityksen yhteisten asioiden päivittämistä. Alustan ominaisuuksia pitäisi olla selkeä hakutoiminto ja alakansiot. Toimivaksi alustaksi on osoittautunut esimerkiksi paperikansio yksikössä. Kansioon on koottu ja päivitetään sellaista tietoa, joka on hyvä tietää ennen työvuoron alkua. Paperikansion sähköinen korvaaja voisi olla myös intra-tyyppinen alusta – voisiko jo päälliköiden käytössä olevan Google Driven käyttöä laajentaa koko henkilökunnan käyttöön? Tai taipuisiko Pass-perehdytysalusta laajempaankin käyttöön hakutoiminnon ja kansioiden osalta? Sähköisen alustan etuina voidaan nähdä kopioitavuus, päivitettävyyden, saavutettavuus myös mobiililla ja etänä sekä eri käyttäjäryhmien pääsyoikeuksien määrittely. Suuremmat muutokset tai muuten erityisen huomionarvoiset asiat on hyvä käydä läpi henkilökohtaisesti. Näin saadaan tilaa tarpeen mukaan myös keskustelulle muutoksesta.

Yksikköpalaverit

Yksikköpalavereita ja kehityskeskusteluita pidetään liian harvoin. Kuten Juholin (2017) määrittelee, on esihenkilön roolina olla linkkinä ja tulkitsijana yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä ja esihenkilöltä odotetaan enemmän kasvokkaisviestintää kuin välitettyä

viestintää. Näin sekä yksikköpalaverit että henkilökohtaiset kehityskeskustelut yrityksen operatiivisen ja taktisen sekä taktisen ja strategisen tason kesken luovat tasapuolisen ja säännöllisen kohtaamisen mahdollisuuden ja mahdollistavat viestinnän molempiin suuntiin läpi hierarkian. Kojo (2018) vahvistaa tämän: merkittävin asia mitä esihenkilö voi alaisilleen tarjota on läsnäolo; keskijohto on aina ennen kaikkea ihmisten johtamista. Kysyttäessä sopivasta yksikköpalaverisyklistä vastaukset asettuivat parin kuukauden välein - neljästi vuodessa. Kvartaaleittain pidettävät yksikköpalaverit palvelisivat myös strategiaan merkittävä kausivaihtelua. Yksikköpalavereihin voisi luoda muistiopohjan kokouspöytäkirjamaiseksi rungoksi, näin palaveri ei rönsyilisi ja toisaalta kaikki aiheet tulisi käsiteltyä. Runko voisi sisältää esimerkiksi ajankohtaisia ja strategisia yksikkökohtaisia ja koko yrityksen asioita, uusista ideoista keskustelua, työvuorolistan käsittelyä ja tulevia tuotteita ja tapahtumia. Rungon pohjalta tehtävä muistio jaettaisiin yksikön omassa kanavassa ja näin se tulisi luettavaksi myös niille, jotka eivät ole olleet paikalla. Etukäteen tiedossa oleva esityslistamainen runko kannustaa myös ottamaan asioita aktiivisemmin esille. Palaverikäytäntöjen tehostaminen voisi myös vastata toiveisiin suunnitelmallisuudesta parantamalla toiminnan ennakoitavuutta ja viestimistä, sekä toiveisiin esihenkilöiden ja johdon näkymiseen arjessa kentällä tuomalla keskijohdon työtä näkyvämmäksi. Tutkimuksen tekijän mukaan työntekijöillä ei välttämättä, joskin ymmärrettävästi, ole käsitystä esihenkilön tekemästä niin sanotusta näkymättömästä työstä. Dynaamisella toimialalla esihenkilöillä on runsaasti suunnittelu- ja reagointityötä suorittavan työn ulkopuolella.

Keskustelukäytännöt

Palaverikäytäntöjen lisäksi kehityskeskustelua tai muuta kalenteroitua kahdenkeskistä keskustelua esihenkilön kanssa kaivattiin lisää. Kehityskeskustelukäytännön täydennyksenä niin sanottu 1 to 1 - esihenkilö–alaiskeskustelu lisäisi vuorovaikutusta ja tasapuolista osallistumista. Mallissa toteutuisivat kuukauden tai kahden välein pidettävät noin 10 minuutin keskusteluhetket ilman etukäteen sovittua agenda, ja vaikka etukäteisvalmistautumista ei vaadita, voisi osallistujia kannustaa keräämään muistiin asioita keskustelussa läpikäytäväksi. Kahdenkeskinen keskustelu on tutkitusti tärkein keino myös strategian juurruttamiseen. Pirinen (2023, 5.11) esittää erityisesti muutoksesta keskustelun työkaluksi henkilökohtaista muutosvarttia, jonka tavoitteena on ymmärrys siitä, mitä muutos tarkoittaa henkilökohtaisella tasolla. Hän näkee muutosvartin hyötyinä työntekijän saaman kokemuksen välittämistä ja esihenkilön saaman tiedon työntekijän onnistumisista ja tuen tarpeesta.

Perehdytys

Pass-perehdytysalustaan ja kehittyvään perehdytysmalliin on oltu tutkimuksen mukaan tyytyväisiä. Vaikka suurin osa vastaajista tunsi hallitsevansa työvuoronsa vastuut ja tehtävät joko hyvin tai melko hyvin, kehitettävää löytyi vuorojen tehtäväkorteista, joita toivottiin kaikkiin yksiköihin käyttöön. Perehdytyksen kehittämiseksi tuli esille idea myös perehdytyksen tsekki- eli tarkistuslistasta: rasti ruutuun, kun osio on suoritettu. Pass-perehdytysohjelmassahan on jo toiminto perehdytysmateriaalien suorittamisen seurantaan esihenkilöille, mutta tsekkilistan avulla työntekijä saisi nopeasti kokonaiskuvan haltuun otettavista työtehtävistä ja vastuista. Perehdyttämiseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin vapauttamalla esihenkilöiden aikaa, tasalaatuistamalla

palvelua ja tuotetta ja keventämällä työyhteisön kuormitusta. Hyvin toteutettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. (Kauhanen 2010, 92.)

Osallistuminen

Tutkimuksen mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri vaikuttaa melko turvalliselta ideoida ja osallistua. Se lisää työntekijöiden sitoutumisen tunnetta, joka taas edistää strategian ottamista omakseen. Tasa-arvoista osallistumista koko organisaation tasolla voisi silti tukea ja lisätä osallistumisen tunnetta ja ideoinnin vapautta varsinkin isommissa yksiköissä. Tasapuoliseen osallistumiseen ja jokaisen oman äänen kuuluviin saantiin voisi kannustaa mahdollisesti anonyymi ideanesityskanava, jonka tuotokset julkaistaan säännöllisesti ja johto sitoutuu käsittelemään ne vaikkapa yksikön kuukausittaisessa kehityspalaverissa, kertomaan, mitä niiden toteuttamiseksi on tehty tai ollaan tekemässä sekä palkitsemaan innovatiiviset ideat. Kanava voisi olla sähköinen tai vaikkapa henkilökunnan tiloissa oleva ideapaperi. Ideoinnin tueksi voi luoda teemoja, kuten tapahtuma- tai tuoteideat.

Vain noin puolet kvantitatiivisen kyselyyn vastaajista haluaisi tulevaisuudessa osallistua strategiatyöhön ideointivaiheessa. Alhaisesta osallistumishalukkuudesta huolimatta osallistuminen voisi olla avain motivoivampiin tavoitteisiin. Osallistumishalukkuuden prosentti olisi todennäköisesti ollut korkeampi, jos kysymystä osallistumishalukkuudesta olisi avattu enemmän kertomalla konkreettisista vaikuttamismahdollisuuksista. Varsinaisesti erityistä strategian luonnin toimintoa yrityksessä ei koko henkilökunnan tasolla ole (Rissanen 2023), joten tämä tutkimuksen kysymys jäi ylätasoiseksi ja hypoteettiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa pohjustettiin kyselytutkimusta enemmän strategiatyöhön osallistumishalukkuuden ja tulevaisuuden strategisten suuntaviivojen teemoja, ja saatiin aikaan keskustelua osallistumisen asteesta ja laajuudesta. Haastatteluissa muotoutui ajatus alustetusta ja fasilitoidusta ideariihityyppisestä, joko livenä tai sähköisellä alustalla järjestettävästä, tapahtumasta, jossa johto tai muu fasilitoija antaisi suuntaviivoja ja henkilökunta ideoisi niiden pohjalta. Käytännössä johto esittelisi omistajastrategian mukaisia teemoja, joiden pohjalta henkilökunta pääsisi luomaan käytäntöjä tai hulluttelemaan uusilla ideoilla. Tilanteeseen sopivia innovointityökaluja käyttämällä tilaisuus voisi olla myös hauska, virkistävä ja yhteisöllinen. Kamensky (2015) on ottanut kantaa strategiatyöhön osallistamisen laajuuteen vertikaalisesti organisaatiossa. Hän esittää selkeän rajan osallistamiselle ja viimekäden päätöksenteolle: Omistajat käyttävät ylintä taloudellista valtaa, joten ensimmäinen strateginen tavoite tulee olla omistajien tahdosta lähtevä. Seuraavaksi ylimmän johdon tulee miettiä strategiset tavoitteet, joilla omistajien strateginen tahto täytetään. Viimeistään tässä vaiheessa osallistetaan koko henkilöstö, sillä vuoropuhelu on ehtona kyvyille, halulle ja rohkeudelle toteuttaa tavoitteita. Kamensky (2015) myös lohduttaa, että tavoitteiden sisäistäminen vuorovaikutusprosessina on suuri haaste sekä johdolle että koko henkilöstölle ja muistuttaa, että onnistuakseen prosessin on oltava kaksisuuntainen eli aidosti vuorovaikutteinen.

Strategian sisäistäminen

Tutkimuksen mukaan yrityksen strategia näkyy useimpien teemojen osalta käytännön tekemisessä, mutta sitä ei koettu tarpeeksi selkeäksi, jotta sen kaikki teemat voisivat ohjata tavoitteellisesti

jokapäiväistä työtä. Ympäristövastuun teema nousi esille erinomaisena esimerkkinä menestyksekkäästi viestitystä, ymmärretystä, sisäistetyistä ja käytäntöön konkreettisesti viedystä strategisesta teemasta. Muut vastuullisuuden osa-alueet olivat abstraktimpia. Myös strategiaa ohjaavat arvot vaikuttivat olevan sisäistetty ja niitä pystytään soveltamaan käytäntöön. Kasvun, johtamisen ja palkitsemisen teemat eivät ole jääneet aivan yhtä kirkkaina mieliin. Tutkimuksen tekijän mielestä on huomionarvoista, että haastateltava, joka oli ollut läsnä koko henkilökunnan palaverissa, jossa käsiteltiin strategiaa, sanoi ettei strategia ole hänelle selkeä. Kyselytutkimuksen mukaanhan strategiatietoutta on saatu eniten henkilökunnan palaverista ja toimitusjohtajan kuukausitiedotteista, mutta koska keski johdon merkitys strategiaviestinnän toteutumisessa on merkittävin, tämäkin huomio vei johdon ja alaisen kahdenkeskisten keskusteluiden sekä yksikköpalaverien tarpeen äärelle. Haapsaaren & Ilkankin (2023) mukaan strategian juurruttamisen tehokkain keino on kahdenkeskinen keskustelu esihenkilön kanssa.

Strateginen ajattelu on hyvin käsitteellistä ajattelua, minkä vuoksi strategian ymmärtäminen vaatii konkretisointia kokemuksen kautta (Kamensky 2015, 2.2). Hän on luonut käytännölliset, oppimisprosessiin perustuvat kysymykset strategian ymmärryksen tason mittaamiseksi:

1. Tiedämmekö, mitä strategia on?
2. Ymmärrämmekö, mitä strategia on?
3. Sisäistämmekö, mitä strategia on?
4. Osaammeko soveltaa strategiaa käytäntöön?

Strategiset valinnat voitaisiin tehdä konkreettiseksi tuoreeltaan näin: koko henkilökunnalle järjestetyn strategianesittelypalaverin jälkeen toimitusjohtaja kiertäisi kaikkien yksiköiden yksikköpalavereissa kertomassa siitä, mitä strategiset teemat juuri tässä yksikössä tarkoittavat. Teemojahan painotetaan ja toteutetaan eri tavoin eri yksiköissä muun muassa ravintoloiden erilaisten liikeideoiden, sesonkien ja asiakaskunnan erilaisuuden vuoksi. Toimitusjohtajan strategiakerroksesta myös esihenkilöt saisivat soveltavia työkaluja jatkaa strategian implementointia ja johtamista.

Strategian visualisointiin voisi myös panostaa nykyistä enemmän. Selkeä, päämäärät ja tavoitteet kertova tietotaulumainen juliste tekisi strategiatyötä näkyvämmäksi ja konkreettisemmäksi osaksi työpäivää ja tukisi myös esihenkilöitä strategian johtamistyössä. Visuaalinen esitystapa auttaa hahmottamaan asioita helposti ja nopeasti verrattuna tekstiin (Kehusmaa 2023, 144). Tietotaulu tukee muun muassa tiedon ja tehtävien jakoa, korostaa työn tuloksia, helpottaa päivittäisjohtamista ja auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa (Kehusmaa 2023, 144 Mikkosen 2022 mukaan).

Strategian viestiminen helpottuu konkretian myötä. Jokaisen on tiedettävä, mitä häneltä odotetaan ja miten päivittäinen työ vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. Esihenkilön rooli on varmistaa, että kaikki tuntevat odotukset ja omat vastuunsa. (Kuoksa 2022, 42.) Kuten myös Sutinen & Haapakorvakin (2021) toteavat, strategian toteuttaminen on pilkottava niin hyvin paloiksi, että voidaan nimetä, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä. Tavoitteet tekevät päämääristä konkreettiset ja motivoivat tavoitteet saavutetaan varmimmin. Visioon pääsemistä konkretisoivat tavoitteet olivat melko hyvin ymmärretty, mutta niiden motivoivuutta ja palkitsemista pitäisi tarkastella. Motivoivampiin tavoitteisiin ja sitä kautta henkilöstön korkeampaan sitoutumiseen

päästään ottamalla henkilöstö mukaan tavoitteiden asetantaan. Tavoitteiden ja arvojen on tutkimuksessani koettu joissakin tapauksissa riitelevän keskenään - esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu on arvojen mukaan kunnia-asia ja toiminnan peruspilari, mutta tuntitehotavoitteiden on koettu kiilaavaan arvojen ja strategian ohi sekä tulevan myös helposti myynnin esteeksi.

Tulevaisuuden strategisia teemoja

Tutkimuksessa nousi toistuvasti esille ympäristövastuun ohella yhteishenki ja ”töihin on kiva tulla!” - arvo. Tämän perusteella voidaan päätellä henkilöstön kokevan nämä erityisen läheisiksi teemoiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulevaisuuden teemat täsmentyivät henkilöstön sitouttamiseen sekä yhteisöllisyyden tukemiseen strategisina valintoina: henkilöstön, myös osa-aikaisen vuokrahenkilöstön, sitouttaminen ja yrityksen sitoutuminen työntekijään lisää paitsi työntekijän itsensä, myös muun henkilökunnan hyvinvointia ja työssäjaksamista. Myös yhteisöllisyys auttaa jaksamaan paineiset sesonkiajat ja luo psykologista turvallisuutta ja näiden myötä työhyvinvointia ja tuottavuutta. Kun yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan, syntyy tekemisen meininki, joka näkyy asiakkaallekin. (Kuoksa 2022, 42). Juholinin (2017, 49) mukaan organisaatiokulttuuria vahvistaa yhteiset kohtaamiset, ja yhteisön voimavaroista suurimpia ovat ihmisten välinen myönteinen ja rakentava vuorovaikutus, joka taas tukee yhteisöä myös haastavissa tilanteissa. Turja (2022) on osoittanut muutokseen osallistamisen merkityksen työhyvinvointiin ja Pekkanen & Luoma-ahon (2019) mukaan osallistuminen luo perustan sitoutumiselle, toimijuuden kokemukselle ja yhteenkuulumisen tunteelle sekä vallankäytön ja vaikuttamisen mahdollisuuksille.

Tiivistelmä kehitysehdotuksista

Edellä esitetyt kehitysehdotukset voidaan jakaa kolmen teeman alle: sisäisen viestinnän strukturointi, strategian konkretisointi ja tasapuolinen osallistuminen (kuva 28). Kehitysehdotusten painopisteenä on työhön valittu näkökulma elävästä ja näkyvästä strategiatyöstä, johon henkilöstö osallistuu mahdollisimman monessa vaiheessa. Kehitysehdotuksilla otetaan myös kantaa toimialan henkilöstökysymyksiin: osallistuminen lisää sitoutumista, joka on kullannarvoista alalla, jolta katosi valtava määrä ammattitaitoa ja hiljaista tietoa koronaepidemian myötä. Ilmiö näkyy tunnetusti myös esihenkilötyön vaatavuuden kasvussa – perehdytykseen kuuluu yhä enemmän myös ammatillisten taitojen opettamista talon toimintatapojen lisäksi. Tämän vuoksi toimivat viestimisen ja johtamisen mallit ja työkalut esihenkilöiden tukemiseen vapauttavat heidän resurssejaan - jokaisen ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen.

Toimeksiantajalle esitetään kolme tutkimuksen tekijän mielestä tärkeintä ja myös edellä kerrottuja teemoja edustavaa toimenpide-ehdotusta – yksi suhteellisen kevyesti toteutettava ja kaksi enemmän resursseja vaativaa toimenpidettä.

- Yksikköpalaverikäytännön syklin ja rakenteen kehittäminen
- 1 to 1 -esihenkilö–alaiseskustelukäytäntö
- Strategian näkyvämpi konkretisointi vahvemman visualisoinnin, vastuuttamisen ja tavoitteiden tarkastelun avulla.

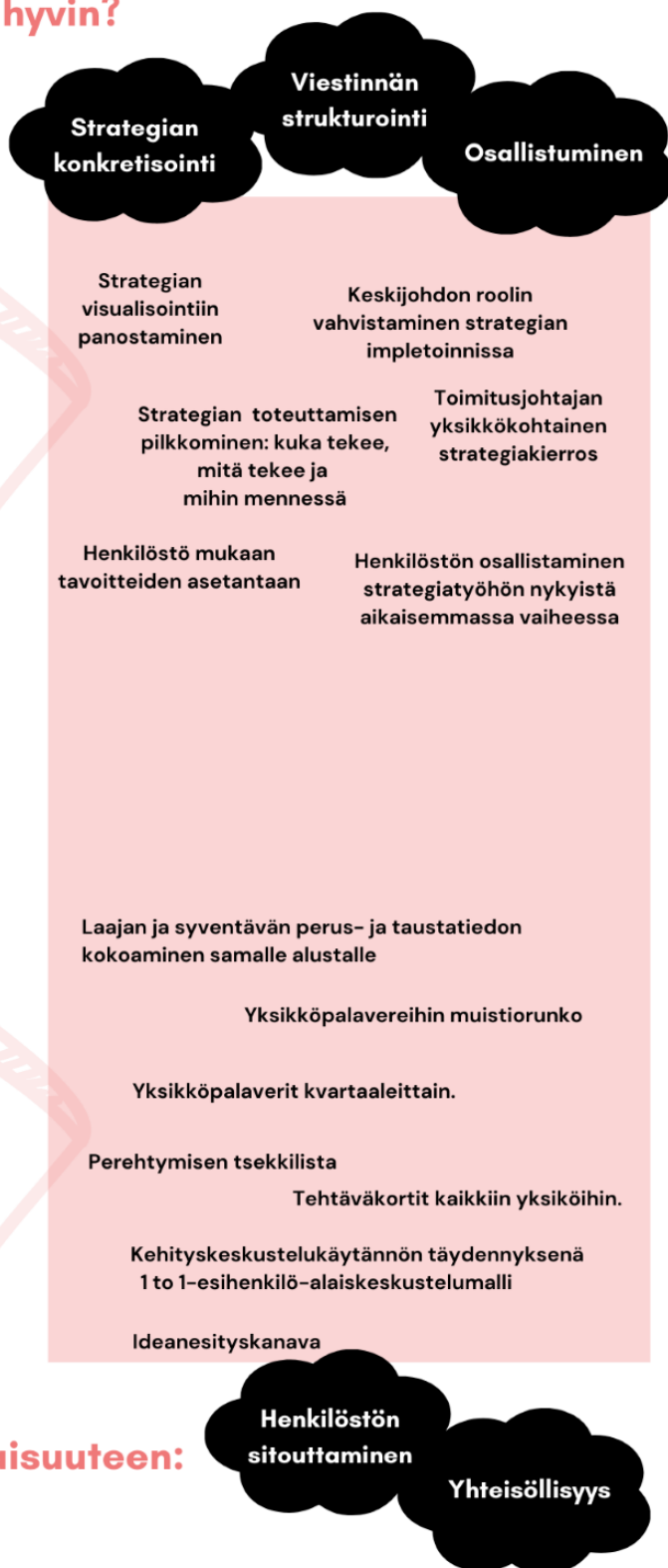
Miten sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa mahdollisimman hyvin?

Strategian käsittämisen nykytila

- Yrityksen strategia näkyy useimpien teemojen osalta käytännön tekemisessä, mutta sitä ei koeta tarpeeksi selkeäksi, jotta sen kaikki teemat voisivat ohjata tavoitteellisesti jokapäiväistä työtä.
- Tavoitteet on ymmärretty melko hyvin, mutta niiden motivoivuutta ja palkitsemista pitää tarkastella.

Strategian jalkautumisen viestinnälliset esteet & sisäisen strategiaviestinnän kehityskohteet:

- Sekä oman yksikön että yrityksen yhteisten asioiden viestintä toimii hyvin nopeiden ja ajankohtaisten asioiden osalta, mutta laajempi ja taustoittavampi viestintä on osin hajanaista ja kaipaa kehittämistä.
- Yksikköpalavereja pidetään liian harvoin
- Perehdytys
- Kehityskeskusteluja pidetään liian harvoin
- Tasa-arvoisen osallistumisen tunne



Strategisia teemoja tulevaisuuteen:

Kuva 28. Tiivistelmä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista.

7.2 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkimuksella, mitkä ovat Vararengasravintolat Oy:n sisäisen strategiaviestinnän kehityskohteet ja osoittaa, miten sisäistä viestintää tulisi tulosten perusteella kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa mahdollisimman hyvin. Jotta kehityskohteita päästiin nimeämään, oli tehtävä nykytila-analyysi siitä, miten tuloksellista sisäinen strategiaviestintä tällä hetkellä on. Tutkimuksen operationalisoinnin tuloksena oli teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen perustuvat tutkimuskysymykset, jotka toimivat runkona tutkimusprosessille. Kysymykset eri muodoissaan esittivät kysymyksiä teorialle ja aiemmalle tutkimukselle, kvantitatiivisesti kyselyn otannalle, kvalitatiivisesti haastatelluille ja lopuksi koko työn tuotetulle aineistolle. Tämä mahdollisti jatkumon teoria – kysymys – nykytila – kehityskohde – kehitysehdotus. Jatkumoon peilaten asetetut tavoitteet toteutuivat ja jokaiseen havainnoituun kehityskohteeseen muodostui ainakin yksi aiempaan tutkimukseen perustuva kehitysehdotus. Sisäisen viestinnän kehityskohteita muodostui viisi kappaletta ja niihin yhteensä seitsemän konkreettista kehitysehdotusta: Sisäisen viestinnän keskittäminen, yksikköpalaverit kvartaaleittain, yksikköpalaverien muistiorunko, kehityskeskustelukäytännön laajentaminen, tehtäväkortit, perehtymisen tarkistuslista ja ideanesityskanava. Strategian sisäistämisen kehityskohteita muodostui kaksi ja niihin yhteensä kuusi kehitysehdotusta. Kehitysehdotuksista kaksi on hyvin konkreettisia: toimitusjohtajan strategiakierron ja visualisoitu strategia ja neljä abstraktimpia: strategian toteuttamisen pilkkominen, henkilöstön osallistumisen lisääminen strategian luomiseen, keski johdon roolin vahvistaminen strategian johtamisessa ja henkilöstön mukaanotto tavoitteenasetantaan. Työn tavoitteena oli myös tehdä strategiatyötä näkyväksi ja konkreettiseksi työrukkaseksi ja samaistuttavat kehityskohteet kehitysehdotuksineen tuovat strategiaa lähemmäksi lukijaa. Itse prosessille oli työn alussa määritelty aikataululliset tavoitteet ja ne pitivät.

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tutkimus noudattaa tutkimusetiikkaa eli tutkimuksen pelisääntöjä sekä hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisesti kestävä tutkimus tarkastelee tutkimuksen suhdetta kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin toimeksiantajiin ja suureen yleisöön eettisesti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan toimiva tutkija ottaa vastuun omasta tutkimuksestaan, siinä tehdyistä valinnoista ja perusteluista. (Vilkkä 2007, 89–90.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu validiteetista ja reliaabeliudesta (Vilkkä 2007, 152). Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006a) määrittelevät mittarin validiteetin tarkoittavan sen pätevyyttä eli hyvyyttä mitata tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti juuri mitaamisen kohdetta, sekä osaamista käyttää mittaria oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Epäonnistuneen otannan lisäksi myös mittauksen ajankohta tai haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilökemia voivat aiheuttaa validiteetin vähenemistä. Myös epäonnistunut operationalisointi, kuten käsitteen määrittely niin ettei tutkija tutkittava ymmärrä kysymyksiä samalla tavalla, johtaa epävalidiin mittariin. (Vilkkä 2007, 36.) Tutkimuksen tekijän mielestä validiteettikysymys on erityisen tärkeä tämän tutkimuksen kvantitatiivisen kyselyni kohdalla, koska kysymyksiin vastattiin sähköisellä alustalla eikä taustoituksella tai tarkentaville kysymyksille ollut vastaamistilanteessa käytännössä sijaa. Kvantitatiivisen kyselyn saatteessa annettiin tutkimuksen tekijän yhteystiedot ja kannustettiin vastaajia ottamaan yhteyttä kysymysten

tai aiheesta keskustelun tiimoilta, mutta yhteydenoton kynnys esimerkiksi yksittäisen kysymyksen kohdalla nähtiin korkeaksi.

Laadullisen tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa negatiivisesti tutkijan läheinen tai työkaveruussuhde tutkittavaa, mutta toisaalta se voi olla myös hyödyllinen asia, jos tutkittava rohkenee tästä syystä avaamaan laajemmin ajatuksiaan ja kysymään mahdollisia tarkentavia vastakysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei aina puhuta operationalisoinnista, mutta teoreettisten käsitteiden empiiristen ja arkikielisten vastineiden löytäminen on haastattelututkimuksessakin tärkeää, jotta validiteetti toteutuisi. Myös haastattelun strukturointi sekä kysymysten etukäteistestaaminen vaikuttavat tulosten validiteetin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d, Eskola & Suorannan 1998, 75–78 mukaan.)

Reliaabeliuden perusajatus tiivistetään SPSS-ohjelmiston oppaassa seuraavasti: "Reliaabeliin kyselyyn annetut vastaukset eroavat, koska vastaajilla on erilaisia mielipiteitä - ei sen vuoksi, että kysely on hämmentävä tai monitulkintainen" (Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2006b mukaan SPSS 1999, 362). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta eli sitä, että aina mitataan kokonaisuudessaan samaa asiaa. (Tuomi & Sarajärvi 2022). Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022b). Tässä yhteydessä oli tutkimuksen tekijän mielestä aiheellista tarkastella tutkimukseen valittua omaa näkökulmaa tutkimuksen teossa ja sitä, kuinka sen halutaan antaa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006c) mukaan perinteisten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttämisestä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä. Tämän case-tutkimuksen, jossa yhdistyvät sekä määrällinen että laadullinen tutkimus, huolellinen operationalisointi toisti määrällisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia myös laadullisen tutkimuksen osalta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös aineisto-, teoria- ja menetelmätriangulaatio.

Työsuunnitelmaa laatiessa tutustuttiin Savonia-ammattikorkeakoulun eettisiin ohjeisiin ja noudatettiin niitä koko työskentelyprosessin ajan. Erityisen huolellisia oltiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tietosuojan toteutumisessa ja noudatettiin sekä Savonian että toimeksiantajan, Vararengasravintolat Oy:n tietosuojaohjeistuksia. Kvantitatiivista tutkimusta suunnitellessa perehdyttiin Webropolin GDPRS-työkaluun ja sen käyttämiseen oli valmius, jos tutkimus olisi sitä edellyttänyt eli olisi kerätty henkilötietoja. Tutkittavia informoitiin selkeästi ja ymmärrettävästi, ja huolehdittiin tutkittavien ymmärtävän tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista, työtehtäviin kuulumatonta eikä siitä kieltäytymistä tarvinnut perustella eikä kieltäytymistä tultaisi sanktioimaan. Informoitiin myös, että tutkittava voi tutkimuksen missä tahansa vaiheessa peruuttaa suostumuksensa.

Henkilötietoja ei kerätty eikä käsitelty tutkimusta tehdessä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen osallistumisen palkitsemiseen liittyvät tiedot eroteltiin tutkimusaineistosta niin, että palkkion sai lunastaa ilman erityistä tunnustautumista. Ohje palkkion saamiseen oli kyselyn lopussa kiitossivulla. Tutkimuksen tekemiseen ei tarvittu erityisiä henkilötietoryhmiä. Tietosuojailmoitus valmisteltiin

etukäteen, jos suunnitelmista poiketen aineiston tuottaminen olisi laajentunut niin, että sen käyttämiseen olisi ilmennyt tarve.

Toimeksiantajalle opinnäytetyön kulusta viestittiin erityisesti työn alkuvaiheessa, työsuunnitelman valmistuessa sekä kysely- ja haastattelututkimusten tulosten valmistuessa. Tutkimuksen kohderyhmälle eli toimeksiantajayrityksen henkilöstölle viestittiin kyselytutkimuksesta ja sen kulusta sekä tuloksista, haastattelututkimuksesta sekä molempien tutkimuksien yhteenvedosta sekä koko valmiista opinnäytetyöstä. Koko henkilöstöä kehoitettiin myös ottamaan yhteyttä matalalla kynnyksellä, jos joko kysely- tai haastattelututkimuksesta, sen aiheista tai muusta tutkimukseen tai työhön liittyvästä aiheesta olisi ilmennyt kysyttävää tai keskusteltavaa. Tutkimuksen tekijä tiedosti roolinsa sekä tutkijana, kollegana, toimeksiantajayrityksen työnantajapuolen edustajana ja esihenkilönä myös muiden kuin oman yksikkönsä työntekijöille. Tutkimuksen aikana pyrittiin olemaan tutkittaville helposti lähestyttävä mutta neutraali ja ymmärrettiin, että tutkiessa tehdään samalla strategiaviestintää.

8 POHDINTA

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni prosessin sujuvaan etenemiseen ja erityisen tyytyväinen opettajatuutorin patisteluun aloittaa opinnäytetyö toisen vuoden keväällä. Minulla ei ollut aikataulupainetta valmistumisen suhteen ja sain suunnitella työn kulun opintovapaan ajalle. Aikataulut ja arviot työn eri osien viemästä ajasta onnistuivat. Voin olla kiitollinen vaativasta mutta kannustavasta ja motivoivasta ohjauksesta, jota sain työn edetessä tarpeellisen määrän. Monimuoto-opiskelijana hyvän ohjaajan ja opinnäytetyöpajojen merkitys oli korvaamaton. Tarvitsin monet silmät sparraamaan ja antamaan tulitukea erityisesti alkuvaiheessa, kun työ paisui kuin pullataikina. Alusta lähtien aiheen hämäinen laajuus teetti työtä ja välillä tuntui, että teoriapohja ja tutkimuskysymykset alkavat viedä eri suuntiin. En voi tarpeeksi korostaa operationalisoinnin merkitystä – se ohjasi koko prosessia sitomalla työn osiot yhteen ja piti tekemisen linjassa. Pääteemojen, strategian johtaminen ja sisäinen strategiaviestintä, kietoutuminen toisiinsa oli suuri haaste työn järkevälle jäsentämiselle, mutta jälkepäin katsottuna voitto aihevalinnalle.

Vielä näin yhdeksän kuukauden jälkeen sisäinen strategiaviestintä kiinnostaa ja jatkotutkimusaiheet kutittelevat, joten aihevalinta osui nappiin. Tuoretta kirjallisuutta ja somekeskustelua aiheen ympäriltä tuotetaan paljon, joten aihe on virkeä. Koko ajan vastaan tulviva tuoreempi, laadukkaampi, tarkempi, laajempi tai tarttuvammin ilmaistu teoria-aineisto tai näkökulmat haastoivat ja loivat epävarmuutta omaan tekemiseen. Syksyllä kesätauon jälkeen havaitsin jonkinlaisen saturaation teoriapohjassa ja aloin luottamaan siihen. Sen sijaan omaan tekstiin kyllästyminen iski loppuvaiheessa, jossa selkeytin työn rakennetta ja kokosin työn palasia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Teoriapohja alkoi tuntua vanhanaikaiselta ja tutkimustulokset mitättömiltä. Tässä vaiheessa muut kurssit tarjosivat välitekemistä ja taktikoin keskittymällä välillä muutaman viikon niihin. Lempeä linja oli voittajan valinta myös motivaatio- ja keskittymisongelmien välttämiseksi: päätin pitää opinnäytetyön mukavana harrastuksena ja enimmilläänkin rutiinina enkä pakollisena pahana. Jos päivän ohjelmassa oli opparia, oli vähintään kiivettävä vinttikamariin ja avattava työ. Opparikarkit ja -viinit toimivat myös korvaamattomina motivaattoreina. Myös graafisten havainnollistamismateriaalien laatiminen oli motivaatiota ylläpitävä valinta: koen olevani visuaalinen ja kinesteettinen oppija, ja vaikka oppimistyylien merkitystä onkin kritisoitu (Linja-aho 2018), ainakin motivoitunut kauniista väreistä ja itse tekemisestä. Prosessi vaati topakkaa itsensä johtamista ja oman tilan ottamista, mutta samalla oli valtavan palkitsevaa yliviivata to do -listaa.

Odotettavissa ollut haaste oli objektiivisuuden säilyttäminen ja tutkijan roolin ottaminen. Menetelmätutkimuksissa se ei niinkään ollut ongelma, huolellinen suunnittelu piti siitä huolen. Raportin kokoamisessa, taustatietojen kirjoittamisessa sekä erityisesti tulosten ja kehittämissuositusten laatimisessa oli monesti hankala asettua puolueettomaan rooliin ja antaa tutkimuksen viedä työtä eteenpäin. Vielä viimeisiä kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia tehdessäni jouduin kyseenalaistamaan, ovatko ne tutkimuksen vai omaa henkilökohtaista tuotosta.

Tavoitteenani oli tehdä nykytila-analyysi, selvittää kehityskohteet ja laatia kehitysehdotukset ja verrata nämä olemassa olevaan tutkimukseen. Prosessi kulki operationalisoinnin mukaan, toki

poukkoillen, mutta tavoitteet täyttyivät. Olenko tyytyväinen tuloksiin? Kyllä ja ei. Aiheen vielä tarkempi rajausta, esimerkiksi yksikkö- tai hierarkiatason otanta tutkimuksissa tai suppeampi aihealue olisivat tuottaneet eksaktimpaa dataa, mutta noin 50 työntekijän toimeksiantajayritys on kooltaan sen verran pieni, että tutkimuksen tekeminen koko henkilöstön tasolla lienee ollut toimeksiantajaa enemmän hyödyttävä. Jokaisen tuloksen analysoinnin kohdalla olisi tehnyt mieli tehdä teemahaastattelu ja hakea juuri sitä käsittelevää teoreettista lisäaineistoa, mutta tekemäni menetelmävalinnat ja tutkimuksen laajuus sopivat omiin resursseihini. Toivon ja uskon toimenpide-ehdotusten olevan käytännöllisiä työkaluja toimeksiantajalle ja kehityskohtien kartoittamisen auttavan yritystä toiminnan ohjauksessa.

Jos tekisin työn uudelleen, tekisin operationalisoinnin pohjan aivan ensimmäisenä, seuraavaksi raportin rakenteen otsikkotasolla ja aloittaisin sitten teoria-aineiston kasaamisen. Yllätyin työn rungon muotoilun haastavuudesta, koska pidän itseäni itseäni loogisena jäsentäjänä ja ytimen kaivajana. Ottaisin myös tekoälyn kaveriksi, tässä työssä se jäi ajanpuutteen ja aineiston paljouden vuoksi muutaman termin pallottelun asteelle. Opin työtä tehdessäni monia uusia taitoja kuten kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen perusteita, esitysgrafiikkaa ja kokonaisuuksien teemoittelua. Toki myös itse substanssi on nyt aivan eri tasolla hallussa kuin aloittaessani työtä ja koin paljon (kuumottavia) ahaa-elämyksiä – ”ai tästä tämä johtuu, kun viesti ei mene perille”. Opinnäytetyöni ohella tehdyt henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokulttuurin kurssit tukivat työni näkökulman muodostamista ja auttoivat lähteiden valinnassa. Olisi mielenkiintoista tehdä samantyyppinen työ seuraavaksi vieraalle toimeksiantajayritykselle ja verrata prosesseja. Olen valtavan ylpeä itsestäni, että pitkäjänteisyyteni riitti tämän kokonaisuuden hallintaan. Into tutkimus- ja kehittämistyötä kohtaan jäi kytämään!

Jatkotutkimusaiheet

- Sisäisen strategiaviestinnän käsikirja
- Aineisto strategian johtamisen tueksi
- Keskijohdon roolin vahvistaminen strategian johtamisessa
- Sisäisen viestinnän alusta
- Fasilitoitu strategiatyöpaja henkilöstölle
- Tämän tutkimuksen toistaminen ja tulosten vertailu.

Kaikki jatkotutkimusaiheet, pois lukien tutkimuksen toistaminen ja tulosten vertailu, ovat tulevaisuudessa toteutettavissa joko toimeksiantajana työni toimeksiantajayritykselle tai toimeksiantajasta riippumattomina kehittämistutkimuksina.

LÄHTEET

- Alkoholilaki 2017/1102. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171102>. Viitattu 29.4.2023.
- Antikainen, Elli 2016. Sisäisen viestinnän rooli ketterän strategian toimeenpanossa. Maisterintutkielma. Yhteisöviestintä ja johtaminen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201605312791>. Viitattu 4.5.2023.
- Aula, Pekka; Hellström, Jani; Isotalus, Pekka; Juholin, Elisa; Lipponen, Kaisa; Luoma-aho, Vilma, Melgin, Elina & Åberg, Leif 2020. Yhteisöviestinnän periaatteet. Internet-julkaisu. <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/>. Viitattu 22.3.2023.
- Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi 2021a. Raportointi ja kirjoittaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/raportointi-ja-kirjoittaminen/>. Viitattu 19.11.2023.
- Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi 2021b. Tutkimuksen suunnittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>. Viitattu 19.11.2023.
- Haapsaari, Minna & Ilkka, Hanna-Riikka 2023. Työnantajamielikuvan rakentaminen markkinoinnin keinoin. Webinaari 4.5.2023. Aava & Bang.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurma, Helena 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hopia, Ara julkaisuaika tuntematon. Strategian jalkauttaminen on vinoutunut ajatus. Internet-julkaisu. Kulmia. <https://kulmia.fi/strategian-jalkauttaminen-on-vinoutunut-ajatus/>. Viitattu 22.3.2023
- Honkala, Päivi; Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka; Rosenström, Anja & Siira-Jokinen, Sinikka 2017. Linkki - työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Infor.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. E-kirja. Kauppakamari.
- Juhila, Kirsi 2021a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Viitattu 19.11.2023.
- Johdatusta määrällisiin menetelmiin 2022. Tutkiva ja kehittävä toiminta (verkkokurssi). Savonia yleinen. Moodle-oppimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/mod/book/view.php?id=567092&chapterid=17186>. Viitattu 22.11.2023.

- Juhila, Kirsi 2021b, Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Viitattu 19.11.2023.
- Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: MIF
- Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 6., uudistettu painos. Turenki: Infor.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Talentum.
- Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kehusmaa, Kirsti 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. E-kirja. Kauppakamari.
- Kellokumpu, Mari 2022. Sisäinen viestintä organisaation kilpailutekijänä. Internet-julkaisu. <https://blog.kuulu.fi/sisainen-viestinta-kilpailutekijana>. Viitattu 22.3.2023.
- Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Alma Talent.
- Kojo, Pekka 2018. Joutava keskijohto. Internet-julkaisu. <https://www.linkedin.com/pulse/joutava-keskijohto-pekka-kojo/>. Viitattu 18.10.2023.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Koukka, Anna-Katariina 2023. Talousassistentti. Terveystalo Julkiset palvelut Oy. Haastattelu 23.9.2023.
- Kuoksa, Kati 2022. Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma YAMK. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121227962>. Viitattu 28.4.2023.
- Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 2006/308.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308#P11>. Viitattu 29.4.2023.
- Lukiini, Iris 2018. Sisäinen strategiaviestintä strategian toimeenpanossa finanssialan organisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201804041905>. Viitattu 28.4.2023.
- Linja-aho, Vesa 2018. Oletko auditiivinen, kinesteettinen tai visuaalinen oppija - sitkeä myytti on suosittu, koska testaaminen ja lokerointi viehättää. Internet-julkaisu.

<https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2018/09/17/oletko-auditiivinen-kinesteettinen-tai-visuaalinen-oppija-sitkea-myytti-on-suositu-koska-testaaminen-ja-lokerointi-viehattaa/>. Viitattu 20.11.2023.

Lybeck, Laura 2023. Talous- ja henkilöstöjohtaja. Vararengasravintolat Oy. Haastattelu 20.9.2023.

Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma 2019. Osallistava viestintä. Internet-julkaisu. <https://viestijat.fi/osallistava-viestinta/>. Viitattu 22.3.2023.

Pirinen, Helka 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja. Alma Talent.

Rissanen, Juho 2023. Toimitusjohtaja. Vararengasravintolat Oy. Haastattelu 16.3.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 15.5.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 15.5.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. Edustavuus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 3.5.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. Operationalisointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Viitattu 18.11.2023.

Salo, Laura 2023. "Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa joustetaan ja venytään" - Ravintola-alan haasteina osaajapula ja vetovoiman puute. Blogijulkaisu. Turbinaattori. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-tehdään-pienellä-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/](https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-tehdaan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/). Päivitetty 20.2.2023. Viitattu 26.4.2023.

Simmons, Annette 2022. The Story Factor Oxford: Perseus.

Strategian peruskäsitteet 2022. Strateginen ajattelu (verkkokurssi). Savonia yleinen. Moodle-oppimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=15523>. Viitattu 22.11.2023.

Strategian vaiheet 2022. Strateginen ajattelu (verkkokurssi). Savonia yleinen. Moodle-oppimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=15523>. Viitattu 26.4.2023.

Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2023. LinkedIn-julkaisu. https://www.linkedin.com/posts/suomen-strategisen-johtamisen-seura-ry_liity-j%C3%A4seneksi-suomen-strategisen-johtamisen-activity-7034837878048272384-oSKt/?utm_source=share&utm_medium=member_android. Viitattu 26.4.2023.

Sutinen Mika & Haapakorva, Antti 2021. Pelastetaan strategia! E-kirja. Alma Talent.

Tampereen yliopisto 2022. Osallistava muutosjohtaminen lisää työhyvinvointia. Internet-julkaisu.
<https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/osallistava-muutosjohtaminen-lisaa-tyohyvinvointia>. Viitattu 29.4.2023.

Tarinankerronta työkaluna 2023 (verkkokurssi). SAMK yleinen. Moodle-oppimisympäristö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. <https://moodle3x.samk.fi/enrol/index.php?id=9499>. Viitattu 24.4.2023.

Tikanmäki, Sofia 2021. Monitahoinen strateginen viestintä. Tapaustutkimus organisaatioviestinnästä media-alan työnantajajärjestöjen toimintasuunnitelmissa ja viestijöiden käsityksissä. Maisterintutkielma. Poliitiikan ja viestinnän koulutusohjelma. Helsingin yliopisto.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/329845/Tikanmaki_Sofia_tutkielma_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 26.4.2023.

Tikanmäki, Sofia 2021. Strateginen viestintä lähtee organisaation tavoitteesta. Internet-julkaisu.
<https://viesti.fi/strateginen-viestinta-lahtee-organisaation-tavoitteista/>. Viitattu 29.4.2023.

Tilastokeskus 2021, 1. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain. Tilasto.
https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrty/statfin_yrti_pxt_13w5.px/table/tableViewLayout1/. Viitattu 18.9.2023.

Tilastokeskus 2021, 2. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Tilasto. Yritykset toimialoittain ja liikevaihdon suuruusluokittain.
https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrty/statfin_yrti_pxt_13w4.px/table/tableViewLayout1/. Viitattu 18.9.2023.

Tilastokeskus, julkaisuaika tuntematon. Pk-yritys. Määritelmä.
https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Viitattu 29.4.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 15.5.2023.

Turja, Tuuli 2022. Rather sooner than later: Participatory change management associated with greater job satisfaction in healthcare. Internet-julkaisu.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.15133>. Viitattu 29.4.2023.

Vararengasravintolat Oy 2023. Internet-sivu. <https://www.vrr.fi/>. Viitattu 24.10.2023.

Vararengasravintolat Oy 2022. Kasvun roadmap –julistte. Yrityksen henkilökunnan tilat. Kuopio.

Vararengasravintolat Oy julkaisuaika tuntematon. Yrityksen arvot –julistte. Yrityksen henkilökunnan tilat. Kuopio.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Vuori, Jaana 2021. Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

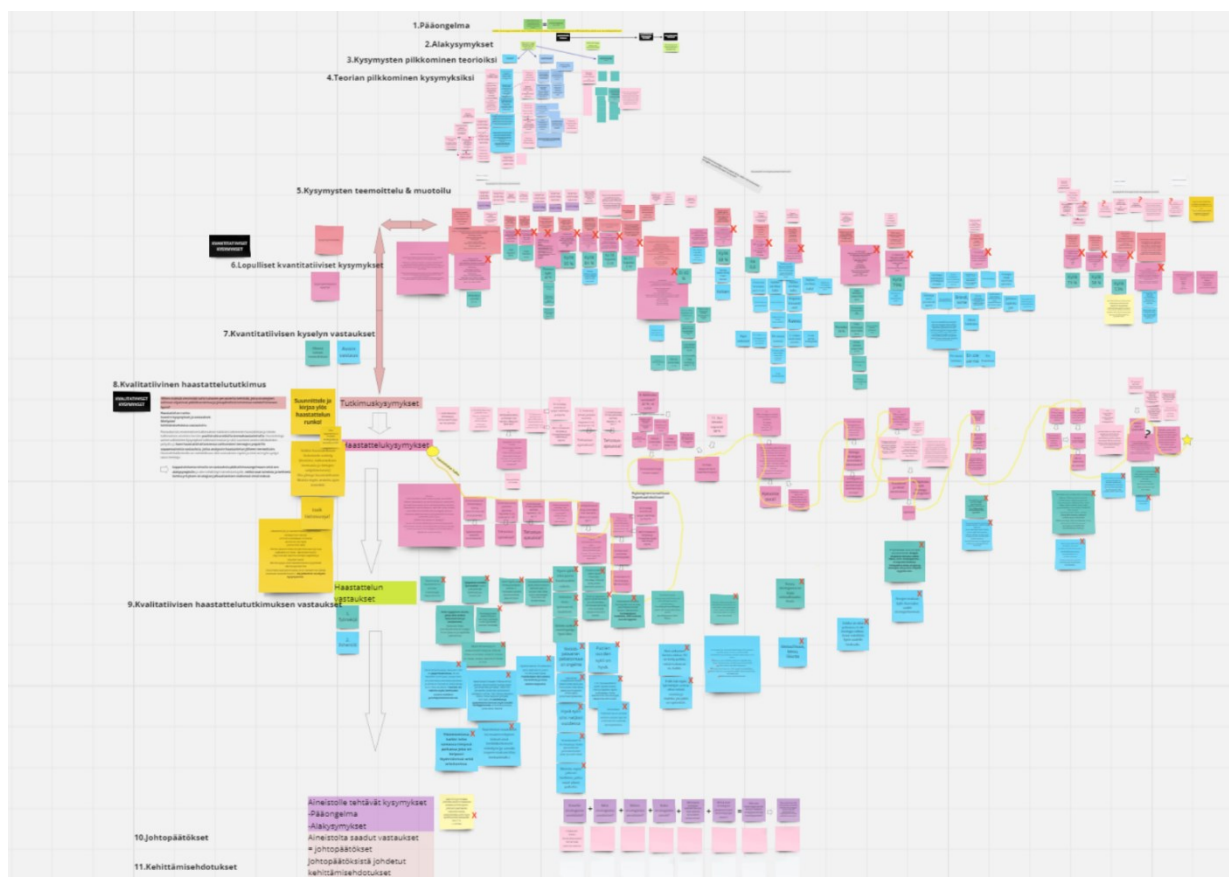
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>. Viitattu 19.11.2023.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-kirja. Alma Talent.

LIITE 1: TUTKIMUKSEN OPERATIONALISOINTI

Anonymisoitu taulu. Operationalisoinnin vaiheet:

1. Pääongelman määrittäminen
2. Alakysymysten määrittäminen
3. Kysymysten pilkkominen teorioiksi
4. Teorian pilkkominen tutkimuskysymyksiksi
5. Kysymysten teemoittelu ja muotoilu
6. Lopulliset kvantitatiiviset kysymykset
7. Kvantitatiivisen kyselyn vastaukset
8. Kvalitatiivinen haastattelututkimus
9. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen vastaukset
10. Johtopäätökset
11. Kehittämisehdotukset



Tutkimuksen operationalisointi. Miro-taulu.

LIITE 2: KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN WEBROPOL-KYSELYLOMAKE

VARARENGAS
RAVINTOLAT OY

"Järvi ei kulu soutamalla eikä tieto jakamalla."

Kysely henkilökunnalle Vararengasravintolat Oy:n viestinnästä ja strategiasta Savonia AMK:n liiketalouden alan opinnäytetyötä varten.

Kyselyssäsi on 22 kysymystä. Ensimmäiset 11 kysymystä koskevat viestintää ja seuraavat yhdeksän VRR:n strategiaa. Kaksi seuraavaa kysymystä ovat taustatietokysymyksiä, eikä niitä voida yhdistää kyselyn vastauksiin. Jos haluat, voit aina palata aiempiin kysymyksiin seuraava & edellinen -painikkeilla. Kysely on täysin anonyymi.

Iso kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksistasi. Juuri sinun mielipiteelläsi on väliä! Vastausten perusteella voimme kehittää viestintää, jotta meidän kaikkien työskentely olisi sujuvampaa. Jos jokin kyselyssä mietityttä tai haluat muuten vain jutkailla aiheesta, vastaan ja kuuntelen mielelläni <3

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Seuraava

Sivu 1.

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

2. Kuinka hyvin viestintä oman yksikösi yhteisistä asioista toimii sinun mielestäsi? *

Huonosti 0 5 10 Hyvin, enpä keksi valittamista!

3. Kuinka hyvin viestintä Vararengasravintoloiden yhteisistä asioista toimii sinun mielestäsi? *

Huonosti 0 5 10 Hyvin, enpä keksi valittamista!

Edellinen Seuraava

3 / 13

Sivu 2.

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

2. Kuinka hyvin viestintä oman yksikkösi yhteisistä asioista toimii sinun mielestäsi? *

Huonosti 0 5 10 Hyvin, enpä keksi valittamista!

3. Kuinka hyvin viestintä Vararengasravintoloiden yhteisistä asioista toimii sinun mielestäsi? *

Huonosti 0 5 10 Hyvin, enpä keksi valittamista!

Edellinen Seuraava

3 / 13

Sivu 3.

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

4. Oman yksikkösi yhteisiä palaverieja järjestetään *

liian usein.

sopivalla tahdilla.

liian harvoin.

5. Kehityskeskusteluita pidetään *

liian usein.

sopivasti.

liian harvoin.

Edellinen Seuraava

4 / 13

Sivut 4.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

6. Kuinka hyvin tunnet hallitsevasi työvuoroosi kuuluvat tehtävät ja vastuut? *

Helelepostit?

Yleensä kyllä. Joskus vaikkapa isojen yksityistilaisuuksien tai tapahtumien alla jännittää, hallitsenko kaiken mitä vastuulleni kuuluu.

Tehtäväni ja vastuuni ovat joskus epäselvät, enkä ole varma, kuinka suoriudun niistä tai mikä on vastuunjako.

Työvuoron aloittaminen jännittää usein, koska en tarkkaan tiedä, mitä minun pitää tehdä ja mistä olen vastuussa vuorossani.

Jos haluat, voit tarkentaa tähän vastaustasi!

7. Jos jokin asia, tehtävä tai vastuu on epäselvä ja askarruttaa sinua, tiedätkö, keneltä voit kysyä lisätietoja ja ohjeita?

•

Kyllä

Ei

Voit tarkentaa tähän vastaustasi, jos haluat!

8. Jos jokin asia, tehtävä tai vastuu on epäselvä ja askarruttaa sinua, onko sinusta helppoa ja mutkatonta kysyä lisätietoja ja ohjeita?

•

Kyllä

Ei

Voit tarkentaa tähän vastaustasi, jos haluat!

Sivu 5.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

9. Mättääkö jokin viestinnässä? Jos ei, huippu homma!

Jos mättää, onko se jokin alla olevista?

Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon. *

Ei mättä, homma yleensä toimii.

Liikaa viestejä ja infoa.

Liian vähän infoa.

Info on liian hajallaan eri paikoissa

Oleellisen tiedon etsiminen ja asioiden tarkistaminen on hankalaa.

Koen, etten saa ääntäni kuuluviin tai mielipidettäni ei huomioida

Info on epäselvää.

Info on vanhentunutta.

Liian paljon palavereja.

Liian vähän palavereja.

Jokin muu, kerro mikä!

Jos haluat, voit tarkentaa tähän vastaustasi.

10. Jos haluat, voit antaa palautetta tai kehitysideita oman yksikkösi tai koko yrityksen sisäisestä viestinnästä tähän.

Sivu 6.

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

11. Onko sinulla fiilis, että voit ideoida omaan ja yksikkösi työhön uusia juttuja, ja ideat myös kuunnellaan ja toteutetaan mahdollisuuksien mukaan?

•

Kyllä

Ei

Voit tarkentaa tähän vastustasi, jos haluat!

Edellinen Seuraava

7 / 11

Sivu 7.

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Lämmin kiitos tähänastisista vastauksistasi viestintäaiheisiin kysymyksiin. Seuraavaksi kysyn kysymyksiä Vararengasravintolat Oyn strategista. Let's go!

12. VRR:n strategia on minulle *

Vaikeasti hahmotettava ja etäinen 5 Selkeä

0 10

Edellinen Seuraava

8 / 13

Sivu 8.

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

13. Mikä on eniten mieleen jäänyt teema tai tavoite strategiasamme? *

<3

198 merkkiä jäljellä

Edellinen Seuraava

9 / 13

Sivu 9.

ⓘ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

14. Mistä olet saanut tietoa VRR:n strategiasta?
Voit valita useamman vaihtoehdon. *

Koko henksun palaverista

Oman yksikön palaverista

Kehityskeskustelusta

Pomolta

Työkaverilta

Toimitusjohtajan kuukausitiedotteista

Oman yksikön seinän julisteista

Pass-perchedytysohjelmasta

En mistään : (

Jostakin muualta, mistä? _____

15. Oletko saanut mielestäsi riittävästi tietoa VRR:n strategiasta, jotta voit toimia sen mukaan työssäsi?

•

Kyllä

Ei

Voit tarkentaa tähän vastaustasi, jos haluat! _____

Edellinen Seuraava

10 / 13

Sivu 10.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

16. Kuinka strategia näkyy mielestäsi oman yksikkösi arjessa? *

<3

17. Ovatko oman yksikkösi tavoitteet sinun mielestäsi selkeät?

•

Kyllä

Ei

Voit tarkentaa tähän vastaustasi, jos haluat!

18. *Motivoivatko* oman yksikkösi tavoitteet sinua työssäsi?

•

Kyllä

Ei

Voit tarkentaa tähän vastaustasi, jos haluat!

Edellinen Seuraava

11 / 13

Sivu 11.

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

19. Haluaisitko tulevaisuudessa osallistua VRR:n strategiatyöhön jo ideointivaiheessa ja sitä kautta kurkistaa kristallipalloon? *

Kyllä

En

Jos haluat, voit tarkentaa vastaustasi!

20. Vai onko kristallipallo jo kiilotettu? Haluatko osallistua heti?

Alle voit esittää omia ajatuksiasi strategisista suuntaviivoista, teemoista ja tavoitteista, eli suomeksi sanottuna: mihin suuntaan Vararenkun pitäisi kehittyä ja mihin asioihin panostaa, jotta pärjäisimme tulevaisuuden kilpailussa voittajina?

100 merkkiä jäljellä

Edellinen Seuraava

12 / 13

Sivu 12.

📌 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

21. Yksikkö, jossa ensisijaisesti työskentelet *

- Albatrossi
- Ale Pupi
- Gloria
- Hallinto
- Lasku
- Nousu
- SalaCavala

22. Oletko *

- Työntekijä
- Päättökö
- Johtoryhmän jäsen

11 / 13

Sivu 13.

VARARENGAS

RAVINTOLAT OY

Iso kiitos vastauksistasi! Oot paras!
 Käy nyt nauttimassa lasi virkistävää skumppaa tai ihana erikoiskahvi
 SalaCavalassa - mainitse vain henksukysely tiskillä.
 Analysoin kyselyn vastauksia osana opinnäytetyöni tutkimusta ja tiedotan
 tuloksista loppusyksyn aikana VRR:n työntekijöiden WhatsApp -ryhmässä.
 Kerron myös, milloin valmis työ on öögattavissa Theseuksessa.
 Mahtavaa syksyn jatkoa! <3 Saara L.



Reserchi laatu Webropolilla
 Kirikkaa tästä ja lue lisää

Sivu 14.

LIITE 3: KVANTITATIIVISEN KYSELYN SAATE

Saate henkilökunnan WhatsApp-ryhmässä 14.9.2023 julkaistuun kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen.

Moikka mussukat! NYT on tilaisuutenne tullut avautua, kehua ja kehittää firman viestintää! Teen Savonialle opinnäytetyötä sisäisestä strategiaviestinnästä. Pääsette ihan jokainen vastaamaan kyselyyn, joka kartoittaa, millä tolalla sisäinen viestintä ja strategiaymmärrys on Vararenkulla. Vastauksista saamme kullannarvoista tietoa, jonka pohjalta voimme kehittää viestintää eli helpottaa ja sujuvoittaa meidän kaikkien työtä, koska #Tiedämme mitä teemme – tunnemme säännöt, tiedämme vastualueemme ja huolehdimme niistä & #Meissä on asennetta – Haluamme kaikki kehittyä alallamme. Haluamme olla parhaita!

Kyselyssäni on 22 kysymystä. Ensimmäiset 11 kysymystä koskevat viestintää ja seuraavat yhdeksän VRR:n strategiaa. Kaksi seuraavaa kysymystä ovat taustatietokysymyksiä, eikä niitä voida yhdistää kyselyn vastauksiin. Jos haluat, voit aina palata aiempiin kysymyksiin seuraava & edellinen -painikkeilla. Kysely on täysin anonyymi. Kyselyn lopussa on pieni kuohuva porkkana kiitoksena vastaamisesta :)

Analysoin kyselyn tuloksia osana opinnäytetyöni tutkimusta ja tiedotan tuloksista loppusyksyn aikana VRR:n työntekijöiden WhatsApp -ryhmässä. Kerron myös, milloin valmis työ on öögattavissa Theseuksessa.

Jos jokin kyselyssä mietityttää tai haluat muuten vain jutskailla aiheesta, vastaan ja kuuntelen mielelläni. Myös palaute kyselystä on tervetullutta! Oliko kysely vaikea, tyhmä tai pitkä (tekijänsä näköinen). <3 Saara Laamanen (+ sähköpostiosoite ja puhelinnumero)

LIITE 4: KVALITATIIVISEN TUTKIMUSHAASTATTELUN RUNKO

Laadin kvalitatiivisen puolistrukturoidun haastattelun rungon kvantitatiivisen kyselyn vastauksien perusteella sekä kvantitatiivisen kyselyn pääteemojen ympärille.

Koko henkilökunnalle tehdyn kyselyn perusteella haluan haastatteluun pureutua tarkemmin vastauksiin ja niissä ilmenneisiin hyviin ja kehitettäviin asioihin. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, miten sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta strategiset valinnat ohjaisivat päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa Vararengasravintoloilla mahdollisimman hyvin.

Kuten koko henkilökunnan kyselyssäkin, haastattelussa ensimmäinen teema käsittelee sisäistä viestintää yksikön ja firman tasolla ja toinen teema strategian ymmärtämistä ja käytännön toteutumista.

Haastattelussa on mahdollisuus avata tarkemmin ajatuksia kyselyn aiheista ja mahdollisesti tuoda uusia, tuoreita näkökulmia ja kehitysideoita sisäiseen viestintään. Ei ole huonoja ideoita tai tyhmiä kysymyksiä!

Aloitetaan sisäisen viestinnän asioilla ja mennään loppupuolella strategian ymmärrykseen.

95 % henksusta vastasi WhatsAppin olevan paras väline nopeiden ja ajankohtaisten asioiden viestintään. Entä toimivin väline perusinfoille, kuten päivitettävälle ohjeistuksille ja tehtäväkortteille?

Oman yksikön asioiden viestintä: kehitysajatuksia

Viestintä koko firman yhteisistä asioista: kehitysajatuksia

Yksikköpalavereja pidetään tutkimuksen mukaan liian harvoin. Mikä olisi hyvä sykli? Olisiko hyvä olla yhtenäinen runko, jossa olisi toistuvat aiheet?

Kehityskeskusteluita koetaan pidettävän liian harvoin. Mikä olisi mielestäsi hyvä sykli? Haluaisitko kehittää tai uudistaa runkoa?

1-to-1 -keskustelut kehityskeskusteluiden välille. Mielenpiteesi? Esim. kerran kuussa 15 minuuttia, ei varsinaista agendaa, ei kirjauksia paitsi, jos esiin nousee sellaisia asioita tai huolia, joita esihenkilön on velvollisuus edistää.

Kuinka kehittäisit perehdytystä, jotta #töihinonkivatulla eikä jännittäisi oman vuoron ja vastuiden hanksaaminen.

On koettu, että oleellisen tiedon tarkistaminen on hankalaa, info on liian hajallaan eri paikoissa ja viestejä on liikaa tai tieto on vanhentunutta. Minkälaisia selkeytyskeinoja tietotulvaan voisi olla? Palataan tässä haastattelun 2. kysymykseen, voisiko sieltä löytyä vastaus?

On myös koettu toisaalta, että omaa ääntä ei saa kuuluviin tai mielipidettä ei huomioida ja toisaalta, että saa ideoita vapaasti ja ideoita toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Vaikuttaa siis siltä, että osallistumisen kokemus ei ole tasapuolinen. Miten kehittäisit erilaisten työntekijöiden mahdollisuutta osallistua ja ideoita?

Kiitos tässä vaiheessa! Tuleeko tässä vaiheessa mieleen jotakin viestinnän välineisiin tai keinoihin liittyvää mieleen? Jos tulee missä vaiheessa tahansa myöhemmin niin palataan sitten takaisin päin. Seuraavaksi strategian ymmärtämisen ja käytännön hommia.

Mikä sinulla tulee ensimmäisenä mieleen Vararenkun strategiasta? Entä mitä muuta?

Koetko, että olet saanut tarpeeksi tietoa, jotta voit työskennellä strategian mukaan? Olisiko jotakin käytännön esimerkkiä heittää?

Kuinka kokisit itse parhaiten sisäistäväsi strategisia teemoja?

(Kyselyn mukaan eniten strategiatietoa on imetty koko henksun paliksesta ja toimarin kk-tiedotteista.)

Kuinka sinä koet strategian toteutuvan yksikkösi arjessa? Kuinka *(konkreettisin esimerkein)* se voisi toteutua?

79 % mukaan oman yksikön tavoitteet ovat selkeät. Mikä on oma mielipiteesi tavoitteiden selkeydestä?

58 % mukaan oman yksikön tavoitteet ovat motivoivat. *(Tavoitteiden fiksaaminen onkin jo johdon agendalla, toimari niistä kesällä kuukausitiedotteessaan siitä mainitsi.)*

Minkälaiset tavoitteet koet motivoivina? Olisiko ihan käytännön esimerkkejä? Entä palkitsemiset?

Haluaisitko itse tulevaisuudessa osallistua strategiatyöhön? *(Tässä voisi kertoa nykyisestä mallista lyhyesti).*

Tai onko sinulla jo nyt ajatuksia tulevaisuuden teemoista?

Kiitos! Jos haluat vielä palata aiheeseen myöhemmin, niin vastaan ja juttelen mielelläni.

Haastatteluiden lopuksi viestin haastatelluille aikataulun, milloin koko työn on tarkoitus valmistua, ja milloin koko henkilökunnan kyselyn + näiden haastatteluiden koonti on valmis ja milloin tulen raportoimaan niistä henksuryhmässä. Kertasin myös anonymiteettiasiat.