

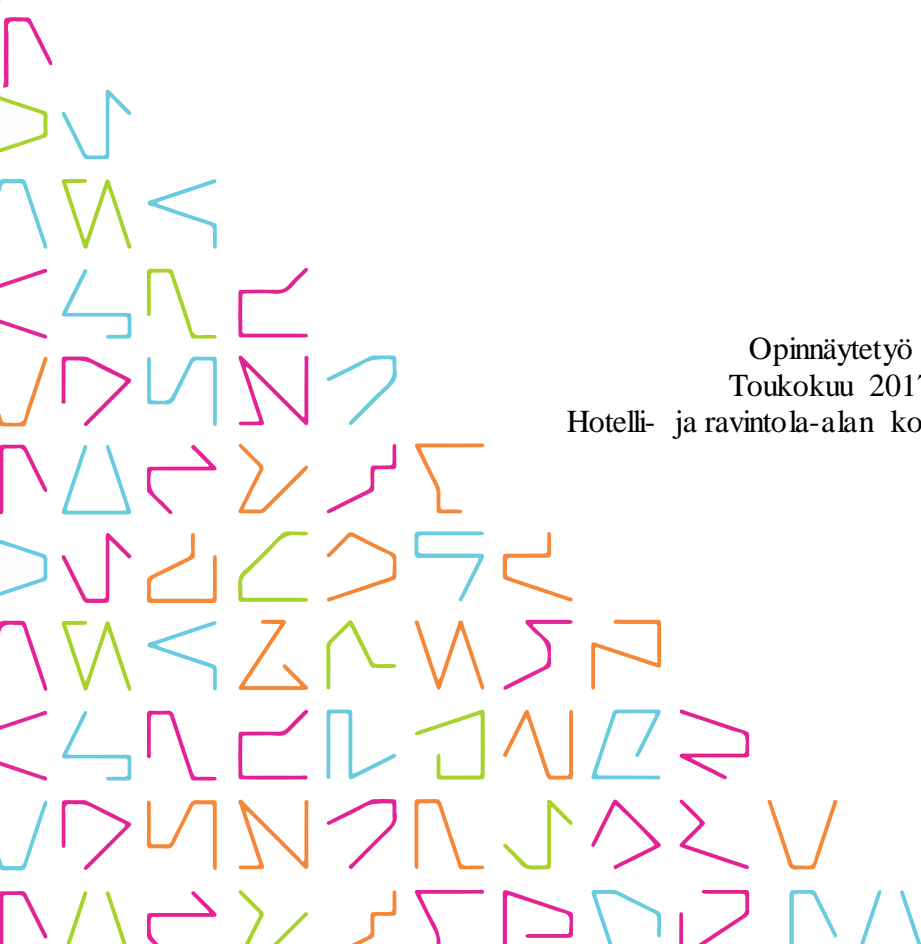


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# RAVINTOLAYKSIKÖN SISÄISEN VIESTIN- NÄN KEHITTÄMINEN

Tanja Rulja

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

RULJA, TANJA:  
Ravintolayksikön sisäisen viestinnän kehittäminen

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Toukokuu 2017

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritys x:n Tampereen ravintolaosastolle. Se antaa työkaluja yritys x:n esimiehille ravintolayksikön sisäisen viestinnän kehittämiseen henkilöstön tarpeiden mukaiseksi. Tavoitteena on määrittää ravintolayksikön sisäisen viestinnän nykytilanne henkilöstön näkökulmasta, tutkia miltä osin nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa, sekä selvittää mihin suuntaan henkilökunta toivoo sisäisen viestinnän kehittyvän. Opinnäytetyön taustalla on ravintolayksikön tarve sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä tekijän kiinnostus aiheeseen ja oma työhistoria osastolla.

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Alkutilanne kartoitettiin henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella. Tämän jälkeen tutkimusmateriaalia hankittiin lisää henkilöhaastatteluilla, jotka äänitettiin ja literoitiin. Menetelmillä saatu tieto teemoitettiin. Tuloksista selviää, että työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa informaation määrään ja sisältöön, mutta tiedon saatavuudessa ja keskittämisessä on vielä kehitettävää. Henkilöstö toivoo viestinnän sähköistämistä, jotta tiettyihin tietoihin kuten työvuorolistoihin ja erilaisiin tiedotteisiin olisi pääsy myös työpaikan ulkopuolella. Yritys x:n sähköisten viestintäkanavien sisältö ja käytettävyys eivät vastaa ravintolatyöntekijöiden tarpeisiin, minkä takia niitä ei juurikaan seurata. Työpaikalta löytyvä printattu materiaali tulisi keskittää muutamaankin tiettyyn paikkaan, jotta tieto tavoittaisi ilmestyessään mahdollisimman monta työntekijää.

Osaston työntekijät osallistuivat työhön omalla panoksellaan ja heidän näkemyksistään tutkimukseen saatiin luotettavuutta ja moniulotteisuutta. Kehittämissuhteita laadittiin tutkimustulosten pohjalta, ja niiden ideaalia toteutusprosessia porrastettiin tarvittaessa siten, että hitaasti toteutettavissa oleville muutoksille annettiin myös nopeammin saavutettavia parannusehdotelmia. Eniten järjestelyä vaativana kehitysideana osastolle toivotaan ravintolan tarpeisiin vastaavaa, omaa sähköistä viestintäkanavaa. Viestintää voidaan sähköistää nopeammalla aikataululla aktivoimalla ravintolatyöntekijät aktiiviseen työ sähköpostin käyttöön. Osaston perehdytysmateriaaliin voidaan sisällyttää sisäiseen viestintään liittyvää informaatiota, jotta kaikki kanavat ja viestinnän seurannan merkitys tulevat ilmi heti työsuhteen alkaessa. Suullinen viestintä osastolla koetaan lähtökohtaisesti onnistuneena, mutta pienillä lisäyksillä siitä saadaan entistä enemmän henkilöstön tarpeiden mukaista.

---

Asiasanat: sisäinen viestintä, kehittäminen, ravintola

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

RULJA, TANJA:  
Development of Internal Communication in Restaurant

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 6 pages  
May 2017

---

The purpose of this thesis was to give tools for the managers to improve internal communications in the restaurant in target organization, Company X. The aim of the study was to determine the present state of internal communications from the personnel's perspective, to find out what is functional in the current system, and to clarify in which way the internal communications should be developed from the personnel's point of view.

The study consisted of two parts. The first section was conducted by using a paper questionnaire, which was responded by the restaurant's employees. The second part of the study retained interviews of five members of the staff. After receiving the responses and surveying the staff members, the material was analysed by dividing the responses under different themes, when differing answers could be separated from others.

The main result that was found in the study was that the personnel thought it would be important to digitise the internal communications. A handy electronic communicational channel would help the employees to follow the internal communications outside the workplace.

The results matched the objectives of this thesis well. The theory part of the thesis could have been more extensive, but it supported the preparation of the study carried out. Overall, the study gave important knowledge to continue the process of improving the internal communications in the target restaurant. A further study could be the construction of the electronic communicational channel for the restaurant or internal marketing in Company X.

---

Key words: internal communication, development, restaurant

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	VIESTINTÄ .....	7
	2.1 Viestinnän tavoitteet .....	7
	2.2 Viestinnän kehittyminen .....	8
	2.3 Viestinnän tehtävät yrityksessä .....	9
	2.4 Viestinnän suunnittelu .....	11
3	SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA YHTEISÖVIESTINTÄÄ .....	14
	3.1 Yhteisöviestinnän tavoitteet .....	14
	3.2 Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin tavoitteet .....	15
	3.3 Sisäisen viestinnän rakenne ja kanavat .....	17
	3.4 Sisäisen viestinnän haasteet .....	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	21
	4.1 Alkutilanteen kartoittaminen kyselylomakkeella .....	21
	4.2 Kehitysehdotuksia henkilöhaastattelulla .....	23
5	TULOKSET .....	25
	5.1 Alkutilanteen kartoittaminen kyselylomakkeella .....	25
	5.2 Kehitysehdotuksia henkilöhaastattelulla .....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
7	POHDINTA .....	48
	LÄHTEET .....	49
	LIITTEET .....	51
	Liite 1. Kyselylomake .....	51
	Liite 2. Haastattelurunko .....	55

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa työkaluja yritys x:n esimiehille ravintolayksikön sisäisen viestinnän kehittämiseen henkilöstön tarpeiden mukaiseksi. Saatua tutkimustuloksia voidaan käyttää pohjana tulevassa kehitysprosessissa. Työn tavoitteena on määrittää ravintolayksikön sisäisen viestinnän nykytilanne henkilöstön näkökulmasta, tutkia miltä osin nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa, sekä selvittää mihin suuntaan henkilökunta toivoo sisäisen viestinnän kehittyvän.

Ravintola kuuluu kansainväliseen yritykseen, jossa ravintolatoiminta on osana muuta liiketoimintaa. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on yritys x:n Tampereen ravintolayksikkö. Ravintolatoiminnan päätavoitteena on kasvattaa yrityksen muuta myyntiä ja omalta osaltaan toteuttaa yrityksen missiota ja arvoja. Toimeksiantajan pyynnöstä yritys ja siihen kuuluva ravintola esitetään tässä opinnäytetyössä nimettöminä. Työssä puhutaan yritys x:n ravintolasta, osastosta tai ravintolayksiköstä, koska ravintola toimii osana muuta yritystä. Yrityksellä puolestaan tarkoitetaan koko organisaatiota ravintolan ympärillä.

Ravintolayksikkö koostuu asiakasravintolasta, henkilöstöravintolasta, bistrosta sekä herkkutorista. Pääsääntöisesti kaikki ravintolatyöntekijät työskentelevät kaikilla ravintolan eri työpisteillä henkilöstöravintolaa lukuun ottamatta. Ravintolassa työskentelee 65 henkilöä, joista tällä hetkellä työssäkäyviä on 62 henkilöä (tilanne 29.1.2017). Esimiestehtävissä ja vuorovastaavina toimii yhteensä yhdeksän henkilöä, loput tekevät niin sanottua suorittavaa työtä ravintolatyöntekijöinä eri työpisteillä. Monet työskentelevät opintojen ohella pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin.

Toimeksiantaja ehdotti työni aiheeksi sisäistä viestintää, koska osastolla laaditaan ja päivitetään suunnitelmia aiheeseen liittyen. Olen työskennellyt yritys x:n ravintolaosastolla Tampereella syksystä 2013 lähtien. Minulla on siis omakohtaisia kokemuksia ravintolan sisäisestä viestinnästä, ja lähdän mielenkiinnolla kehittämään nykytilannetta kollegoideni avustuksella. Tavoitteena on pitää teksti objektiivisena työtaustastani huolimatta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yleisesti viestintää syventyen sisäiseen viestintään. Työssä esitellään viestinnän tavoitteita ja kehittymistä, sekä sen tehtäviä ja suunnittelua yrityksessä. Siinä kerrotaan myös yhteisöviestinnän, sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin tavoitteista sekä sisäisen viestinnän rakenteesta, kanavista ja haasteista. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan toteutetusta tutkimuksesta, jossa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Alkutilanne kartoitetaan tekemällä määrällinen kyselytutkimus henkilöstölle. Tämän jälkeen tutkimusmateriaalia hankitaan vielä laadullisten henkilöhaastattelujen avulla.

Tutkimustulosten perusteella osastolla jaettavan informaation määrään ja sisältöön ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta tiedon saatavuudessa ja keskittämisessä on vielä kehitettävää. Henkilöstö toivoo viestinnän sähköistämistä, jotta tiettyihin tietoihin, ensisijaisesti työvuorolistoihin, olisi pääsy myös työpaikan ulkopuolella. Tällä hetkellä ravintolatyöntekijät eivät juurikaan seuraa yrityksen sähköisiä viestintäkanavia, koska niiden sisältö ja käytettävyys eivät vastaa heidän tarpeisiinsa. Printattu materiaali tulisi keskittää muutamaankin tiettyyn paikkaan osastolla, jotta tieto tavoittaisi ilmestyessään mahdollisimman monta työntekijää.

Kehittämissuhteita laadittiin tutkimustulosten pohjalta. Näiden ideaalia toteutusprosessia porrastettiin tarvittaessa siten, että hitaasti toteutettavissa oleville muutoksille mietittiin myös nopeammin saavutettavia parannusehdotelele. Osastolle toivotaan ravintolan tarpeisiin vastaavaa, omaa sähköistä viestintäkanavaa. Viestintää voidaan sähköistää nopeammalla aikataululla aktivoimalla ravintolatyöntekijät aktiiviseen työ sähköpostin käyttöön. Perehdytysmateriaaliin voidaan sisällyttää sisäiseen viestintään liittyvää informaatiota, jotta kaikki kanavat ja viestinnän seurannan merkitys tulevat tutuiksi heti työsuhteen alkaessa. Suullinen viestintä osastolla koetaan lähtökohtaisesti onnistuneena. Osastopalaverimateriaalin voisi jakaa etukäteen, jotta itse palaverissa asioiden esittelyyn ei mene niin paljoa aikaa, ja sitä voidaan käyttää yhteiseen keskusteluun. Kehityskeskusteluissa tulee keskittyä enemmän työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen ja toiveisiin. Kehitysideat esitellään kokonaisuudessaan johtopäätöksissä.

## 2 VIESTINTÄ

Viestinnästä puhutaan eri tasoissa ja yhteyksissä. Sitä tapahtuu yksilöiden, yhteisöjen ja eri kulttuurien välillä joko kasvotusten tai tietoverkkoja hyödyntäen. (Juholin 2006, 16.) Viestintä on yksi yrityksen voimavaroista. Osaaminen ja tietämys yksinään eivät enää riitä menestykseen, vaan yrityksen on osattava hyödyntää taitojaan – kommunikaatiokykyiset työntekijät ja kommunikointirakenteiden hyödyntäminen ovat välttämättömiä kilpailuvaltteja. Tutkija Pekka Aula kiteyttää viestinnän merkityksen sanoihin ”Kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatiota ei yksinkertaisesti olisi olemassa.” (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7–8.)

### 2.1 Viestinnän tavoitteet

Suomen kielen sana viestintä juontuu latinan kielen ilmaisusta *communicare*, tehdä yhdessä (Åberg 2000, 14). Meren (1991) mukaan viestintä-sana tulee venäjän sanasta *vest*, joka suomeksi käännettynä tarkoittaa sanomaa, uutista tai viestiä (Juholin 2006, 16). Viestintä eli kommunikointi on merkityksien tuottamista, tulkintaa ja jakamista. Se on tapahtuma, jossa vastaanottajalle välitetään sanoma eri kanavien avulla. Yksinkertaisesti viestinnällä tarkoitetaan sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 2002, 27; Åberg 2006, 85.) Viestinnän synonyymeja ovat tiedonvälitys ja kommunikaatio (Kielitoimiston sanakirja 2017).

Viestinnän tavoitteena on muuttaa, vahvistaa ja lisätä vastaanottajan tietoja, mielikuvia ja mielipiteitä. Usein sillä halutaan vaikuttaa myös asenteisiin ja käyttäytymiseen. Vastavuoroisuus ja palautteen anto tekevät viestinnästä kaksisuuntaista. Sanalla viestintä onkin haluttu korostaa avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa tiedon jakamista yksisuuntaisen tiedottamisen rinnalla. (Siukosaari 2002, 11–12.) Tiedottaminen kuuluu niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään. Sen tavoitteena on lisätä yrityksen tunnettuutta, uutisoida tapahtumista ja antaa toiminnasta totuudenmukainen kuva kaikille sidosryhmille. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8.) Vuorovaikutus tehostaa viestinnän onnistumista, sillä keskustelu ja palaute vähentävät väärinkäsityksien syntymistä (Siukosaari 2002, 11–12).

Ammatillisesta näkökulmasta katsottuna viestintä on ammattitaitoa, koulutusta ja kokemusta vaativa asiantuntijatehtävä. Viestijältä vaaditaan esimerkiksi tiedotuksen, sisällön tuotannon ja markkinointiviestinnän osaamista. Nykypäivän viestinnässä tärkeitä osa-alueita ovat sisällöntuotanto ja seuranta, mediaviestintä ja sosiaalisen median asiantuntijatehtävät, työyhteisöviestintä sekä maineen ja brändin rakentaminen. (Smith 2008, 19–21; Viesti ry: Viestinnän ammatissa 2014.) Viime aikoina organisaation sisäinen viestintävalmentaminen on kasvattanut merkitystään suuresti. Viestinnän ammattilaiset työskentelevät monilla ammattinimikkeillä, jotka vaihtelevat organisaatiosta ja kulttuurista riippuen. Yleisiä virkanimiä ovat esimerkiksi tiedottaja, viestintäpäällikkö ja viestintäjohtaja. (Viesti ry: Viestinnän ammatissa 2014.)

Pienissä yrityksissä sama henkilö vastaa usein sekä yrityksen sisäisestä, että ulkoisesta viestinnästä ja niihin liittyvistä osa-alueista. Suuremmilla yrityksillä saattaa olla erikseen viestintäosasto, jossa jokainen työntekijä vastaa tietyistä viestinnän osa-alueista. Käytännössä kuitenkin jokainen työyhteisön jäsen osallistuu viestintään asemastaan riippumatta, ainakin viestinnän vastaanottajan roolissa. (Hurmerinta 2014.)

## 2.2 Viestinnän kehittyminen

Kivikurun ja Kuneliuksen (1998) mukaan yhteisöviestintää on harjoitettu organisoitun toiminnan alusta alkaen. Siihen liittyvä tutkimustyö on kuitenkin melko nuori tieteen ala. Työyhteisöjen viestinnän tutkimuksen katsotaan alkaneen industrialismin myötä 1800-luvun lopulla Yhdysvalloissa ja Euroopassa. (Juholin 2006, 21.) 1940-luvulla syntyneet varhaiset viestinnän mallit olivat **prosessimalleja**. Niissä viestintä nähtiin prosessina, jonka tehokkuutta voidaan lisätä yksittäisiä osa-alueita tehostamalla: Näitä ovat lähettäjä, sanoma, viestin, vastaanottaja, kanava ja häiriöt. Edellä mainittujen osa-alueiden välisiä suhteita pohditaan esimerkiksi kohderyhmää tavoiteltaessa tai viestintäkanavan ja sanoman yhteensopivuutta mietittäessä. Prosessimalleissa viestintä nähtiin yksinkertaisesti informaation välittämisenä lähettäjän ja vastaanottajan kesken eri kanavien avulla. (Åberg 2000, 19.)



1970-luvulla tutkittiin **semioottisia malleja**, jotka korostivat merkityksenantoa. Tutkijat miettivät enemmän sitä, miten informaatio tuotetaan ja tulkitaan. Näissä malleissa puhuttiin yhteisöllisyydestä, koska viestien ymmärtämiseen tarvitaan yhteinen sopimus siitä, mitä erilaiset sanat tai yksittäiset kirjaimet tarkoittavat. Toisaalta tulkinta on myös hyvin henkilökohtaista, sillä jokainen tulkintatilanne on yksilöllinen ja pohjautuu yksilön aiempiin kokemuksiin. Prosessi- ja merkitysnäkemykset yhdistämällä saadaan monien mielestä aikaan pohja toimivalle kokonaisuudelle. (Åberg 2000, 19–20.)

1980- ja 1990-luvuilla informaatio- ja tietoyhteiskunnan vakiintuminen ja globalisaation vaikutukset alkoivat näkyä viestinnässä. Internet ja muu viestintäteknologia, eli tietojenkäsittelyssä apuna toimivat elektroniset mediat ja päätelaitteet, ovat muuttaneet viestintäammattilaisten toimintaa ja tuoneet uusia haasteita. Voisi sanoa, että tiedon puutteeseen liittyvistä ongelmista siirryttiin ylitarjonnan hallintaan viestintäteknologian myötä. 1990-luvulla viestintä alettiin liittää kiinteämmäksi osaksi johtamisprosessia. Viestintää ei enää nähty ohjattavana toimintana vaan jatkuvasti muuttuvana prosessina, jossa ennalta-arvaamattomuus on muuttanut esimiestyössä vaadittavia viestintätaitoja. (Juholin 2006, 25.)

Viestintäkeinot pysyivät melko samanlaisina vuosikymmenien ajan. Verkkoviestinnän tuleminen ja hyödyntäminen yrityksiin sisällä sekä sidosryhmien välillä muutti viestinnän keinoja merkittävästi. Edelleenkin Internetin saatavuudessa ja käytössä on alueellisia eroja, sillä suurin osa käyttäjistä asuu Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. (Juholin 2006, 28.) Oletettavaa on, että yritykset digitalisoivat viestintäänsä entistäkin enemmän tulevaisuudessa. Digitaalisessa muodossa tietoa on helppo tallentaa ja kopioida. Digitaalinen viestintä mahdollistaa myös etätyöskentelyn asiakkaan tai toisen toimipisteen kanssa. (Hypermedian opetus: Viestinnän digitalisoituminen 2008.)

### **2.3 Viestinnän tehtävät yrityksessä**

Viestinnän ensisijainen tehtävä on tukea yrityksen toimintaa ja sitouttaa henkilöstö työkentelemään yhteisten asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi heti uuden työntekijän rekrytoinnista alkaen. Viestinnällä tiedotetaan haluttuja asioita työntekijöille ja yhteistyökumppaneille. Samalla sillä pystytään vaikuttamaan mielikuvan luomiseen ja ylläpitämi-

seen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9.) Viestinnällä voidaan tuoda esille yrityksen missio ja arvot. Sen avulla myös koordinoidaan, motivoidaan, delegoidaan ja annetaan palautetta. Tästä syystä merkittävä osa johtajien ajasta kuluu yrityksen viestinnän hoitoon. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8.)

Viestintä on palvelutoiminto, jonka tehtävänä on lisätä yhteisön tunnettavuutta ja antaa yrityksestä luotettava ja selkeä kuva ulkopuolisille ja omalle henkilöstölle. Viestinnän keinot tukevat monipuolisesti yrityksen toimintoja: Se toimii apuna esimerkiksi suunnittelussa, henkilöstöhallinnossa, tuotannossa, myynnissä, markkinoinnissa, logistiikassa ja johtamisessa. Viestintä auttaa tiedonsaannissa ja tiedonsiirrossa, toimintatapojen ja yrityksen esittelyssä sekä perehdytyksessä. Sen voisi sanoa linkittyvän kaikkiin yritystoiminnan osa-alueisiin jollakin tavalla. (Siukosaari 2002, 30–31.) Ulkoisella viestinnällä saadaan kontakti potentiaalisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Asiakassuhteita hoitamalla ja markkinointiviestinnän avulla yritys tavoittelee myynnin kasvua. Yrityksen sisäistä viestintää tarvitaan jokapäiväisissä työtehtävissä työn sisällöstä riippumatta. Onnistuessaan sisäinen viestintä motivoi henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8.)

1970-luvulla säädetyllä **yhteistoimintalailla** haluttiin taata henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työpaikkaansa ja omaa työtään koskevien asioiden käsittelyyn. Lailla pyritään edistämään yrityksen ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. (Yhteistoimintaopas: 1 § Lain tarkoitus 2013.) Laki sisältää myös työnantajan tiedotusvelvollisuutta koskevan osuuden, joka määrittelee tiedottamisen minimimäärän, sillä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan on perustuttava henkilöstölle oikeaan aikaan annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.) Henkilöstön ja yrityksen välisissä neuvotteluissa tulee käydä läpi työnantajan esittämien muutosten perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot. Lopullinen päätösvalta on työnantajalla. Yhteistoimintalailla halutaan kehittää yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja tuottavuutta. (Yhteistoimintaopas: 1 § Lain tarkoitus 2013.)

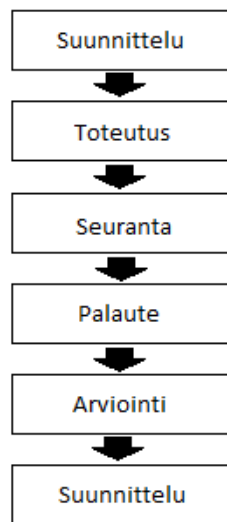
Tiimityöskentelyn ja verkostojen merkitys kasvaa kilpailun lisääntyessä eri aloilla. Viestintätaidoilla on oma merkityksensä yrityksen toimivuudessa ja näkyvyydessä sekä henkilökunnalle että asiakkaille. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä erilaisuuden huomioonottaminen. Hyvä viestijä

muistaa viestin olevan osoitettu toiselle ihmiselle. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 8.) Mediaviestimet ovat tänä päivänä merkittävä osa yritysviestinnän rakentumisessa. Työnantajan tulee ilmoittaa selkeät toimintaohjeet ja pelisäännöt erilaisten viestintäkanavien käytössä, jotta viestijä tietää, minkälaista käytöstä häneltä odotetaan. (Puro 2004, 46.) Erilaiset häiriöt ovat yleisiä viestintätilanteissa, minkä seurauksena vain harvoin tilanne etenee alkuperäiseen viestijän toivomaan lopputulokseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 8.)

## 2.4 Viestinnän suunnittelu

Työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti kohti yhteisiä tavoitteita resursseja eli voimavaroja säätelemällä. Käytännön toteutus tapahtuu työtehtäviä ja vastuuta jakamalla, unohtamatta viestinnän järjeistämisen merkitystä. Jotta viestintä on mahdollisimman tarkoituksellista ja toimivaa, sitä on syytä suunnitella kuten muitakin yrityksen toimintoja. (Åberg 2000, 56.) Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 9) mukaan ominaista yrityksen viestinnälle on tavoitteellisuus, ihmisten antama panos, organiso idut puitteet ja teknisten viestimien käyttö.

Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Viestinnän peruslinjat määritellään strategisella tasolla, jotta sen sisältö tukee toivottuja tavoitteita. Esimerkiksi viestinnän halutaan olevan totuudenmukaista. Viestinnän voimavarat kuten henkilöstö-, laite- ja taloudelliset resurssit kartoitetaan taktisella tasolla. Taktisella tasolla määritellään myös sidos- ja yhteistyöryhmät, ja laaditaan toimintaohjeet. Operatiivisella tasolla puolestaan laaditaan vuosisuunnitelma talousarvioineen ja suunnitellaan viestinnän käytännön toteutus. (Holtz 2004, 54–57; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9–10.) Viestintä on jatkuvasti muuttuva prosessi, jossa uusien keinojen suunnittelu pohjautuu aiemman toteutuksen arviointiin (kuvio 1).



KUVIO 1. Viestinnän suunnitteluprosessi

Ikävalko (1994) käsittelee viestintää jatkuvana prosessina, jossa uuden suunnittelu pohjautuu aiemman toiminnan arviointiin. Viestinnän tavoitteiden toteutumista, eli viestinnän vaikutusta seurataan, mitataan ja arvioidaan, ja arvioinnin tulokset ovat pohjana uusia tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9–10.)

Tavoitteellisen viestinnän toimintamalli muodostuu neljästä eri työvaiheesta, jotka nivoutuvat vahvasti toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat jatkuvan ketjun, jossa työvaiheet tapahtuvat samanaikaisesti. Ensimmäisenä tapahtuu **selvitysten tekeminen**, jossa kerätään tietoja yhteisölle tärkeitä henkilöiltä esimerkiksi tutkimuksena tai kartoituksena. Yritys selvittää henkilöiden tiedot, ajatukset ja odotukset yritystä ja sen viestintää kohtaan. Tämän jälkeen siirrytään **suunnitteluun ja päätöksentekoon**, eli mietitään, millainen yhteisökuva yritykselle halutaan luoda. Viestintäsuunnitelma laaditaan selvitysten, viestintästrategian ja muodostuneiden päätösten pohjalta. (Siukosaari 2002, 19.)

Viestintäsuunnitelman valmistuttua sitä kehitetään jatkuvasti **toiminnan (viestinnän)** pohjalta. Suunnitelmallisella ja tavoitteellisella viestinnällä pyritään rakentamaan haluttua yhteisökuva ja tukemaan hyvällä yhteydenpidolla yrityksen toimintaa. Yrityksen on pidettävä huoli siitä, että jokainen henkilöstön jäsen kokee kuuluvansa viestinnän piiriin, ja tietää oman velvollisuutensa ja rajansa yhteisön viestijänä. Viestintään kuuluu myös yllättävien ja yksittäisten tilanteiden hoitamista, joiden kohdalla tulisi tähdätä samoihin

tavoitteisiin kuin etukäteen suunnitellussa toiminnassa. **Tulosten arviointi** on yhtä tärkeää kuin itse suunnitelman laatiminen toiminnan kehittämisen kannalta. Saatuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin, ja monesti arvioinnissa käytetään samoja menetelmiä kuin selvityksiä tehdessä. Näin tuloksia voidaan taas sujuvasti hyödyntää uusien selvitysten tekemisessä. (Siukosaari 2002, 19–20.)

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA YHTEISÖVIESTINTÄÄ

Työyhteisön sisäisen viestinnän sujuvuus edellyttää, että jokainen työntekijä asemastaan riippumatta tuntee oman viestintävastuunsa ja toimii sen mukaisesti sekä viestijänä että viestinnän vastaanottajana. Työnantajan tulee tarjota selkeät viestintäkanavat ja varmistaa, että niistä saatava tieto on ajan tasalla. Kasvotusten tapahtuva suullinen viestintä on toki tärkeää viestintäkanavien aktiivisen käytön rinnalla. Myös työntekijöiden on itse aktiivisesti seurattava työympäristöään, sillä kaikkea tietoa ei ole kirjallisena tai ajantasaisena. (Korhonen & Rajala 2011, 16.)

#### 3.1 Yhteisöviestinnän tavoitteet

Organisaation viestinnästä puhuttaessa käytetään usein termiä yhteisöviestintä (Siukosaari 2002, 12). Suomenkielinen käsite yhteisöviestintä on monitulkintainen, sillä siihen on tiivistetty sekä yhteisöllinen että organisaation näkökulma. Yhteisöä pidetään usein vapaasti muotoutuneena ryhmänä esimerkiksi harrastuksen parissa, kun organisaatio puolestaan mielletään työpaikalla muodostuneeksi ryhmäksi. Yhteisöviestintää tapahtuu siis erilaisissa tilanteissa ja viestijäryhmissä. (Kivikuru & Kunelius, 1998, 99–100.)

Yhteisöviestintä (Organizational Communication and Public Relations) tutkii viestintää työyhteisöissä erilaisten organisaatioiden ja sidosryhmien välillä. Yhteisöviestintä sisältää sekä organisaation sisäisen viestinnän (organizational communication) että organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen (public relations) eli ulkoisen viestinnän. (Juholin 2006, 17–20.) Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka syntyy organisaatioiden sisällä ja niiden käydessä vuoropuhelua ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa (Juholin 2006, 16).

Käyttämällä sanaa viestintä, yritykset ja yhteisöt ovat halunneet osoittaa siirtyneensä pelkästä tiedottamisesta kokonaisvaltaisempaan toimintaan suunnittelun ja organisoinnin seurauksena (Siukosaari 2002, 12). 1950-luvulla tiedottamisen rinnalla alkoi levitä käsite PR:stä (public relations). Nimeä PR alettiin vierastaa 1960-luvun Suomessa, vaikka se kansainvälisesti on aina ollut arvostettu nimike ja viestinyt ammattimaisuudesta. Täällä

sen rinnalle levisi neutraalimpi yhteisöviestinnän käsite. Organisaatioiden viestintävalmiuteen keskittyvä koulutus käynnistyi Suomessa vasta 1970-luvun lopulla, mutta sitä ennen PR-oppia haettiin Yhdysvalloista, Englannista ja Saksasta. (ProCom: ProComin ja alan historiaa 2017.)

Työyhteisön viestintä poikkeaa pienryhmän tai kahden henkilön välisestä viestinnästä, sillä viestintä tapahtuu organisoiduissa puitteissa. Organisaatiotutkija Chester Barnard totesi jo 1930-luvulla organisaation olevan viestintäverkko. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käytettävistä viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. Työyhteisön viestintä on tavoitteellista ja se tukee henkilöstön motivaatiota sekä yhteisien tavoitteiden ja yksilötavoitteiden saavuttamista. (Smith 2008, 16; Åberg 2002, 31.)

Yhteisöviestinnän tavoitteena on siis toteuttaa ja tukea yhteisön strategiaa vuoropuhelun avulla. Luotauksen avulla yhteisö havaitsee ja tulkitsee toimintansa kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset muutokset ajoissa, ja pystyy reagoimaan niihin suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tärkeänä osana viestintää on yhteisön näkyvyyden kasvattaminen, kun se esittelee tavoitteitaan, toimintaansa, tuotteitaan ja palveluitaan, päätöksiään ja niiden taustoja. Ammattimainen ja vuorovaikutteinen viestintä auttaa yhteisön ja yleisön yhteisen näkemyksen luomisessa sekä yhteydenpidossa ja verkostoitumisessa. Alan ammattilaiset opastavat ja kouluttavat yhteisönsä muiden alojen osaajia toimimaan yhteisöviestijän roolissa. (ProCom: Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia 2012.)

### **3.2 Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin tavoitteet**

Yrityksen sisäisen viestinnän kohderyhmänä on oma henkilöstö. Sisäinen viestintä on yritystä eri tavoin koskevaa tietoa, joka jaetaan yrityksen sisällä. Yrityksen on annettava jatkuvasti päivitettyä ja totuudenmukaista informaatiota henkilöstölleen, ennen kuin he hankkivat omatoimisesti tiedon, joka saattaa olla virheellistä tai vanhentunutta. Henkilöstön vapaamuotoinen viestintä on yleistynyt esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, ja ihmiset jatkavat työasioista keskustelua myös vapaa-ajallaan. Näistä seikoista johtuen sisäinen viestintä on aiempaa vaikeammin kontrolloitavissa. (Juholin 2006, 140.)

Sisäisen viestinnän tavoitteiksi määritellään usein tehokas sisäinen tiedonkulku, olennaisen tiedon saatavuus, strategian tietämys ja ymmärrys, kannustava ja keskusteleva työilmapiiri, toimiva esimiesviestintä, jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen sekä henkilöstön sitoutuneisuus. Sisäinen viestintä voi olla niin työntekijöiden, esimiesten, päälliköiden kuin johtoryhmän välistä tilanteesta riippuen. (Smith 2008, 23; Juholin 2006, 145.)

**Sisäisenmarkkinoinnin** kohderyhmänä on sisäisen viestinnän tavoin yrityksen oma henkilöstö. Sisäisen markkinoinnin toteutus alkaa onnistuneesta rekrytoinnista ja työntekijöiden sitouttamisesta yritykseen ja heille annettuihin työtehtäviin. Tavoitteena on luoda, ylläpitää ja parantaa yritykseen kuuluvien henkilöiden välisiä suhteita ja heidän mielikuviaan edustamastaan yrityksestä. Työnantajan näkökulmasta sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan yrityksen tavoitteiden ja markkinointisuunnitelman toteutuminen. Työntekijät halutaan motivoida luomaan mielekäs työilmapiiri ja palvelemaan yritystä ja sen asiakkaita hyvin. (Grönroos 2003, 434–435.)

Sisäinen markkinointi on osa johtamisstrategiaa, jossa esimiestoiminnalla tähdätään siihen, että jokainen työntekijä motivoituu tekemään heidän vastuullaan olevia tehtäviä. Sisäisen markkinoinnin johtamisprosessi voidaan jakaa asennejohtamiseen ja viestintäjohtamiseen, ja onnistuminen edellyttää näiden molempien osa-alueiden toteuttamista. **Asennejohtaminen** on jatkuva prosessi, jossa johdetaan henkilöstön asenteita sekä motivoidaan heidät asiakaslähtöiseen toimintaan. **Viestintäjohtaminen** puolestaan on sellaisen informaation välitystä työyhteisölle, jota henkilöstö tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään hyvin. Vastaavasti henkilöstön tulee saada kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Tällaista informaatiota ovat esimerkiksi työrutiinit, tarjolla olevat tuotteet ja palvelut sekä asiakaslupaukset. Viestintäjohtamisen prosessia voi toteuttaa irrallisesti, tiettyinä aikoina tapahtuvina toimina. (Grönroos 2003, 434 – 436.)

**Yhteystoiminnalla** tarkoitetaan johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Sen avulla tavoitellaan tilannetta, jossa kaikki tuntevat toisensa ja toistensa työtehtävät. Tuttavuus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja organisaation me-henkeä. Aktiivisella sisäisellä viestinnällä ja yhteystoiminnalla edesautetaan henkilöstön viihtyvyyttä, joka puolestaan vaikuttaa myönteisesti sitoutuneisuuteen, tulokselliseen työntekoon ja motivaation kasvuun.



(Siukosaari 2002, 67.) Onnistunut sisäinen viestintä lisää tyytyväisyyttä, kasvattaa ylpeyttä työnantajaa kohtaan ja vaikuttaa omalta osaltaan organisaation maineeseen (Juholin 2006, 145).

### 3.3 Sisäisen viestinnän rakenne ja kanavat

Sisäisen viestinnän rakenne ilmentää, mistä kanavista ja lähteistä henkilöstö ensisijaisesti etsii tietoa. On virheellistä luulla, että kanavien runsaus tehostaa viestintää ja tyytyväisyyttä – tärkeämpää on löytää toimiva viestintäkanava tai muutama eri vaihtoehto, ja hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti. Kiireisessä työympäristössä olennaisen tiedon helppo saatavuus on työntekijälle arvokasta. Tiedon keskittäminen säästää aikaa sekä hermoja. Sama viesti voidaan välittää useiden eri kanavien kautta, minkä takia on tärkeää tietää, mistä viimeksi päivitetty tieto on saatavilla. (Juholin 2006, 160–162.) Henkilöstön jäsenet voivat toki olla tyytyväisiä ilman viestinnän selkeää organisointiakin, mikäli he tietävät mistä tietoa saa halutessaan ja kuinka pystyy henkilökohtaisesti vaikuttamaan yrityksen asioihin (Juholin 2006, 157).

Sisäisen viestinnän suuria aihealueita ovat koko organisaatiota käsittävät asiat, oman yksikön tai tiimin asiat sekä omaan työhön ja uraan liittyvät kysymykset. Sisäistä viestintää organisoimassa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mistä mitään tietoa haetaan ja rakentaa viestintäverkosto mahdollisimman tehokkaaksi. Turhat välivaiheet tiedon etsinnässä laskevat motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Osasto- ja tiimikohtaisten asioiden viestinnän tärkeimmäksi kanavaksi voidaan määritellä tiimipalaverit ja kontakti esimiehen kanssa. Näiden lisäksi myös sähköposti ja intranet ovat tänä päivänä monessa työyhteisössä ahkerassa käytössä. Koko yhteisöä koskevilla asioilla jälleen esimieskontakti ja intranet ovat merkittäviä viestintäväyliä, ja lisäksi henkilöstölehti välittää aktiivisesti tietoa monissa suuremmissa yrityksissä. (Juholin 2006, 160–162.)

Åberg (2000, 174–175) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähikanaviin ja kaukokanaviin, joiden kautta viestintä voi olla joko suoraa tai välillistä. **Suoria lähikanavia** ovat esimerkiksi esimiehet, kollegat ja osastopalaverit. Yleisnimitykseltä näitä kanavia voidaan kutsua kasvokkainviestinnäksi, sillä viestintä on välitöntä henkilöiden välillä. **Suoria kaukokanavia** puolestaan ovat tiedotustilaisuudet, kokoukset ja neuvottelut, yhteistyöelimet

ja luottamushenkilöt sekä kollegat muissa yksiköissä. Näissäkin viestintätilanteissa tapahtuu viestintää kasvotusten, mutta se ei ole yhtä henkilökohtaista kuin suorissa lähikanavissa. **Välillisiin lähikanaviin** sisältyvät yksikön ilmoitustaulu, yksikön kirjeet, verkkoviestintä, sähköposti ja toimipaikkakohtaiset lehdet. Nämäkin viestintätilanteet voivat tapahtua reaaliajassa, mutta eivät kasvotusten. **Välillisiä kaukokanavia** ovat esimerkiksi koko yhteisön ilmoitustaulut ja elektroniset näytöt, tiedotteet, henkilöstölehdet, toimintakertomukset ja sisäinen radio. (Åberg 2000,174–175.)

**Sisäinen tiedottaminen** on aina mahdollisimman puolueetonta ja totuudenmukaista. Sillä halutaan lisätä työmotivaatiota ja avointa tiedonkulkua. On tärkeää, että henkilöstö saa tietää yrityksen muutoksista ja muista ajankohtaisista uutisista nopeasti. Puutteellinen tiedottaminen synnyttää huhuja, joka lisää epävarmuutta ja vähentää viihtyvyyttä työpäivällä. Sisäisen tiedottamisen tehtäviin kuuluu informointi, sisäinen markkinointi, vuorovaikutuksen ja keskustelun mahdollistaminen sekä perehdyttäminen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 223–225.)

Yrityksellä tulee olla valmiudet sekä nopeaan ja ytimekkääseen että syvällisempään viestintään. Sisäisen tiedottamisen keinot valitaan tiedotettavan asian sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Sisäisen tiedottamisen keinoja ovat esimerkiksi jo aiemmin mainitut henkilökohtaiset keskustelut, sisäinen radio ja televisio, intranet eli yrityksen sisäinen sähköinen verkko, palaverit, sähköposti, ilmoitustaulut ja henkilöstölehdet. Yleistettynä henkilökohtaiseen kontaktiin perustuva tiedottaminen on tehokkaampaa, mutta kalliimpaa kuin muut keinot. Kirjallisen viestinnän kanavat sähköistyvät, etenkin suuremmissa yrityksissä työsähköpostin ja intranetin käyttö ovat suosiossa. Näiden kanavien etuna on se, että sisällön voi välittää samanaikaisesti usealle vastaanottajalle ja tarvittaessa päivittää nopeasti. (Holtz 2004, 66–67; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227.)

### 3.4 Sisäisen viestinnän haasteet

Kasvokkain tapahtuva palautteen anto ja vuorovaikutus ovat väärinymmärryksien selvittämisen kannalta erittäin tärkeää. Vaikka nykyajan viestintäteknologia on nopeuttanut

viestintää ja helpottanut ihmisten tavoitettavuutta, se ei ole muuttanut itse viestintätapahtumaa. Häiriöt ovat yleisiä erilaisissa viestintätilanteissa, ja ne joko hankaloittavat sanoman perillemenoä tai estävät sen kokonaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 7; Puro 2004, 49.)

Ihanteena on, että vastaanottaja tulkitsee viestin lähettäjän toivomalla tavalla, mutta usein kommunikoinnissa tapahtuu väärinkäsityksiä ja sävymuutoksia, jotka voivat muuttaa sanoman alkuperäistä tarkoitusta. Tähän vaikuttaa se, että vastaanottajan tulkinnat perustuvat myös hänen aiempiin mielikuviinsa, tietoihinsa ja kokemuksiinsa. (Åberg 2006, 84–85.)

2000-luvun merkittävimpiin sisäisen viestinnän haasteisiin lukeutuu **tietotulvan hallinta**. Tietoa on paljon eikä sen lähteestä tai luotettavuudesta aina ole täyttä varmuutta. Lisäksi työyhteisö rakentuu niin, että jokainen voi toimia viestijänä asemastaan riippumatta. Tulkintaerot vaikuttavat merkittävästi asian omaksumiseen. Myös viestijän asemalla työyhteisössä on merkitystä: Esimiehen sanomana asian voi tulkita erilaisena kuin kollegan suusta. (Juholin 2006, 29.)

**Kiire** aiheuttaa omalta osaltaan ongelmia sisäisen viestinnän seuraamisessa. Monesti tietoa on tarjolla paljon, mutta varsinaiseen työaikaan ei ole sisällytetty tiedon sisäistämiseen tai uuteen asiaan perehtymiseen tarvittavaa aikaa. Tällöin kaikki eivät ole valmiita uhraamaan vapaa-aikaansa tai taukoaan asioiden selvittämiseen ja niihin keskittymiseen. Viesteihin reagointi unohtuu helpommin kiireen keskellä, mikä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epätietoisuuden tunnetta. (Misteil 2002, 5–11.)

Yrityksen haasteena voi olla **tiedon liikkuminen**. Mikäli henkilöstö tietää, että jotain on tapahtunut mutta siitä ei kerrota, syntyy uutistyhjiö ja henkilöstö alkaa pohtia tapahtumia keskenään. Näin muodostuu helposti väärää informaatiota, sillä uutistyhjiö täytetään aina saatavilla olevalla tiedolla, tarvittaessa jonkun henkilökohtaisilla ajatuksilla. Paras tapa välttää uutistyhjiötä on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. (Åberg 2006, 111–112.)

**Tietovarastot ja verkot** voivat aiheuttaa katkoksia sujuvassa tiedonkulussa. Näissä tilanteissa tieto on saatavilla vain konkreettisesti jossakin paikassa tai tieto on tunnusten

takana tietokannassa. Hyvä käytäntö on, että henkilökohtaisiin tiedontarpeisiin perustuvat asiat laitetaan varastoon. Näitä tarpeita on yleensä vaikea ennakoida. Yksikköä yleisesti koskevat tiedot on hyvä pitää työpisteen läheisyydessä. (Åberg 2006, 111–112.)

**Esimiesten toiminta** voi aiheuttaa omat haasteensa. Heidän on oltava aktiivisia ja tarkkoja sisäisessä viestinnässä, sillä he toimivat linkkinä oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä. Heidän tulee tietää toiminnasta yksikkötason lisäksi koko työyhteisön tasolla. Esimiehen tiedotusvastuuseen kuuluu tiedon tuominen omaan yksikköönsä ja vastaavasti oman yksikkönsä viestien välittäminen eteenpäin. Joissakin yrityksissä esimiehille ja muille viestintävastuussa oleville henkilöille annetaan erillistä viestintäkoulutusta, jotta he toimisivat yrityksen arvojen mukaisesti viestintään liittyvissä tilanteissa. (Holtz 2004, 68–69; Åberg 2006, 111–112.)

Åberg (2006) määrittelee **ideoimisen ja siihen tarvittavan tilan puutteen** omaksi haasteeksi. Henkilöstöllä tulisi olla paikka, jossa vaihtaa ajatuksia ja kehitellä uusia ehdotuksia yritystoimintaan. Erilaisilla koulutuksilla voidaan myös edistää ja tukea työntekijöiden ideointia ja ehdotusten jatkokehittämistä. Ideat jäävät helposti kahvipöytäkeskustelun tasolle, jolloin niistä ei seuraa hyötyä yritystoiminnalle. (Åberg 2006, 112.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ravintolayksilön sisäisen viestinnän nykytilanne henkilöstön näkökulmasta ja antaa kehitysehdotuksia saatujen tulosten pohjalta. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvantitatiivista (määrällistä) että kvalitatiivista (laadullista) menetelmää. Kaikkia osaston työntekijöitä pyydetään vastaamaan kyselyyn, jonka avulla selvitetään sisäisen viestinnän nykytilanne ja henkilöstön toiveita mahdollisesta kehitysuunnasta. Saatujen vastausten pohjalta laaditaan haastattelurunko, jonka mukaisesti haastatellaan etukäteen valikoituja henkilöitä. Näiden haastattelujen tarkoituksena on saada vielä lisämateriaalia kehittämisehdotuksia varten.

Kolme tutkimuskysymystä määrittelevät tutkimuksen aiheajauksen:

1. Mikä on osaston sisäisen viestinnän nykytilanne henkilökunnan näkökulmasta?
2. Miltä osin nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa?
3. Mihin suuntaan henkilökunta toivoo sisäisen viestinnän kehittyvän?

### 4.1 Alkutilanteen kartoittaminen kyselylomakkeella

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kartoitetaan ravintolayksikön sisäisen viestinnän nykytilanne määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kaikkia osaston työssäkäyviä työntekijöitä pyydetään vastaamaan kyselyyn, jonka avulla selvitetään sisäisen viestinnän nykytilanne ja toiveet kehityksen suhteen. Strukturoidussa kyselylomakkeessa vastaajille esitetään kysymyksiä ja niihin erilaisia vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee mielestään sopivimman vaihtoehdon. Vastaajilla on myös mahdollisuus vapaamuotoisten kommenttien kirjaamiseen. Kysely toteutetaan nimettömänä, jotta vastaajat uskaltavat olla mahdollisimman rehellisiä vastauksissaan.

Kyselylomakkeet tulostetaan ja jaetaan työntekijöille. Aluksi mietittiin myös sähköisen kyselyn toteuttamista, mutta valtaosa osaston työntekijöistä ei tarvitse työssään tietokoneita, ja työpaikan tietokoneille kirjautumiseen tarvittavien tunnusten kanssa on usein ilmennyt ongelmia. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kysely päätettiin jättää sähköistämättä, koska on todennäköistä, että työpaikan ulkopuolella toteutettuna useampi jättäisi

vastaamatta siihen. Ravintolan viestintä on tällä hetkellä hyvin paperipainotteista, joten kyselyt päätettiin jakaa pukuhuoneissa ja ravintolan toimistossa sijaitseviin henkilökohtaisiin postilokeroihin. Työntekijät seuraavat postilokeroitaan aktiivisesti, koska niihin jaetaan esimerkiksi uudet työvuorolistat kerran viikossa. Lokerostaan mahdollisimman moni huomaa kyselyn.

Kyselylomake on rakenteeltaan selkeä ja ytimekäs, jotta siihen voi vastata nopeasti. Työntekijä saattaa jättää vastaamatta kokonaan, jos kokee lomakkeen täyttämisen liian aikaa vieväksi. Kyselyn alussa on yhden kappaleen mittainen esittely siitä, mitä on sisäinen viestintä, sekä esimerkkejä osastolla käytettävistä sisäisen viestinnän kanavista. Kyseinen kappale jätetään pois opinnäytetyön liiteversiosta tiedon salassapidollisista syistä johtuen. Kysely jaetaan kolmeen osioon, jotka käsittelevät vastaajan taustatietoja, osaston sisäisen viestinnän nykytilannetta ja osaston sisäisen viestinnän kehittämistä. Ennakkoletuksena on, että vastauksissa on eroavaisuuksia esimerkiksi vastaajan työsuhteen keston, henkilökohtaisten työtehtävien ja aiemman työkokemuksen seurauksena. Tämän takia halutaan mahdollisimman monipuolinen otanta niin uusista työntekijöistä kuin pitkään ravintolassa työskennelleistä henkilöistä.

Kyselylomake (liite 1) laadittiin asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta. Kyselylomakkeet jaettiin työntekijöiden henkilökohtaisiin postilokeroihin 29.1.2017 saatekirjeen kera. Lomakkeet pyydettiin palauttamaan erilliseen kirjekuoreen ravintolan toimistoon. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa 12.2.2017 asti. Määräaikaan mennessä vastaukset oli saatu vain 23 henkilöltä, jonka takia vastausaikaa pidennettiin vajaalla viikolla 18.2.2017 asti. Vastaamisajan pidennyksestä ilmoitettiin osastolla käytössä olevan tekstiviestipalvelun kautta. Lomakkeet jaettiin 61 henkilölle, ja vastaukset saatiin 36 henkilöltä.

Lomakkeessa on kysymysten yhteydessä kommenttikentät vastaajan omia ajatuksia varten. Kysymyksissä, joissa vastausvaihtoehdoiksi on annettu joko kyllä tai ei, pyydetään perustelemaan kielteiset vastaukset, jotta tuloksia osataan tulkita paremmin. Kyselylomakkeiden vastaukset tilastoidaan taulukkomuotoon Excel- ja Tixel-ohjelmien avulla. Kaikki lomakkeiden vapaamuotoiset kommentit listataan, ja tarvittaessa niitä teemoitetaan värikoodien avulla asiakokonaisuuksiksi. Tällöin saadaan selkeä kuva siitä, millaisia asioita työntekijät nostavat esille vastauksissaan, ja millaiset teemat toistuvat eri vastaajien kommentteissa.

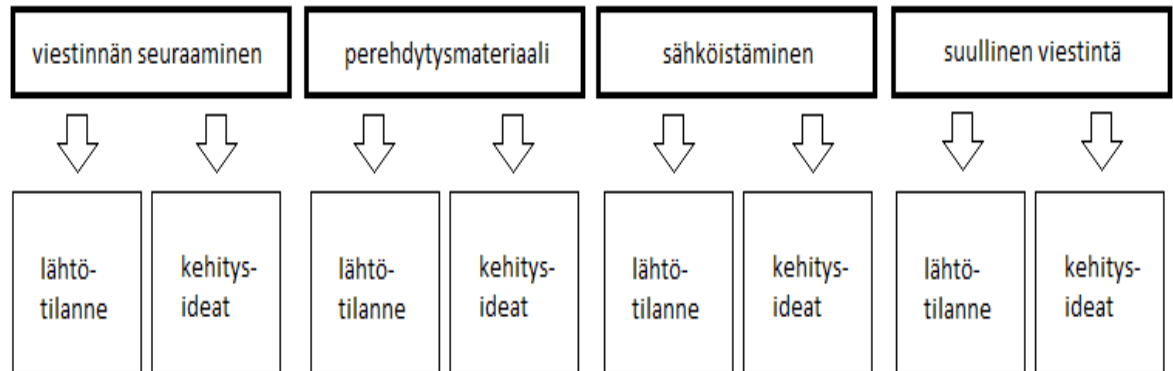
## 4.2 Kehitysehdotuksia henkilöhaastatteluilla

Tutkimuksen toisessa osassa haastatellaan nimettömänä viittä ravintolan työntekijää. Haastateltavat henkilöt valikoidaan niin, että kaksi heistä työskentelee vuorovastavina ja kolme ravintolatyöntekijöinä. Haastateltavien henkilöiden työsuhteet ravintolassa ovat pituudeltaan ja tuntimäärältään erilaisia. Heidän työsuhteet edustavat kestoaltaan kyselylomakkeessa määritellyjä eri vastaajaryhmiä (alle kuusi kuukautta, yli kuusi kuukautta mutta alle vuoden ja yli vuoden osastolla). Myös tuntisopimukset ovat erilaajuisia kymmenestä tunnista 30 tuntiin viikossa. Tällä halutaan mahdollistaa tulosten tasavertaisuus ja monipuolisuus vastaajien taustatiedot huomioiden, kuten kyselytutkimuksessakin tehdään. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa työkaluja osaston esimiehille ravintolayksikön sisäisen viestinnän kehittämiseen, minkä takia päätettiin, ettei esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä haastatella.

Haastattelurunko (liite 2) suunnitellaan etukäteen, jotta haastattelun aikana keskustelu ei karkaa olennaisen tiedon ulkopuolelle. Se rakentuu pääosin kyselylomakkeista ilmenneiden toiveiden ympärille. Kysymykset käsittelevät osaston sisäisen viestinnän kehittämistä. Kysymykset on jaettu neljän eri aihealueen alle, joita ovat viestinnän seuraaminen, perehdytysmateriaali, sähköistäminen ja suullinen viestintä. Ensimmäiset kolme aihealuetta valikoituivat kyselylomakkeesta esille nousseiden asioiden mukaan. Osaston suullista viestintää ei juurikaan käsitelty tai kommentoitu kyselylomakkeissa, minkä takia se nostetaan omaksi aihealueekseen haastatteluihin. Pääkysymykset on mietitty valmiiksi, ja niiden alle on tehty tarkennuksia tai jatkokysymyksiä keskustelun etenemiseksi, mikäli haastateltava kokee annetun kysymyksen haastavaksi.

Haastattelut toteutetaan työpaikalla erikseen varatussa neuvottelutilassa häiriötekijöiden minimoimiseksi. Yksi haastattelu tehdään työpaikan ulkopuolella aikataulullisten syiden takia. Haastattelut toteutetaan työajan ulkopuolella 17.-19.4.2017, ja ne käydään kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan välillä. Jotta ilmeneviin asioihin voidaan palata, haastattelut äänitetään. Äänitteet litteroidaan eli muutetaan kirjoitettuun muotoon. Kieliä ei lähdetä muuttamaan, vaan keskustelu kirjoitetaan auki sellaisena kuin se on käyty. Litteroinnin jälkeen tulokset analysoidaan teemoituksen avulla. Analyysimenetelmä avataan kuviossa 2.

## HAASTATELURUNKO



KUVIO 2. Haastatteluiden analyysimenetelmä

Teemoituksen pääteemoja ovat jo haastattelurungossa määritellyt aihekokonaisuudet viestinnän seuraaminen, perehdytysmateriaali, sähköistäminen ja suullinen viestintä. Näiden alle alateemoiksi jakautuvat mielipiteet lähtötilanteesta ja kehitys-ideat.



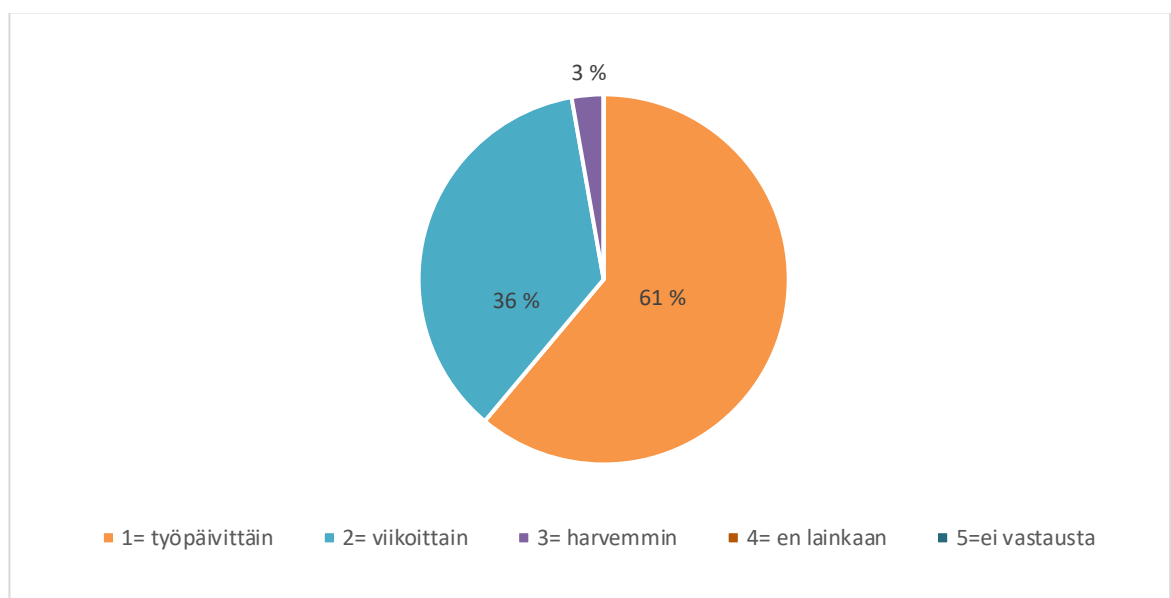
## 5 TULOKSET

Tutkimustulokset koostuvat kyselylomakkeella saaduista vastauksista ja haastatteluissa saadusta lisämateriaalista. Analysoinnissa hyödynnettiin teemoitusta. Kyseistä aineistoa ei lisätty liitteisiin, jotta vastaukset säilyvät varmasti nimettöminä.

### 5.1 Alkutilanteen kartoittaminen kyselylomakkeella

Kyselyyn vastasi 36 henkilöä 61 henkilöstä, jolloin vastausprosentti oli 59%. Vastaajista 29 kertoi työskentelevänsä ravintolatyöntekijöinä ja seitsemän vuorovastaavana tai esimiehenä. Kuvioissa ja taulukoissa ilmenevät prosenttijakaumat perustuvat saatuun 36 vastaukseen ellei toisin mainita. Vastaajien kommentit olivat monissa paikoin saman tyyllisiä keskenään, ja ne sisälsivät toistoa. Tästä johtuen niitä on referoitu ja teemoitettu tuloksien yhteydessä. Tekstiin on poimittu myös suoria lainauksia kommenteista.

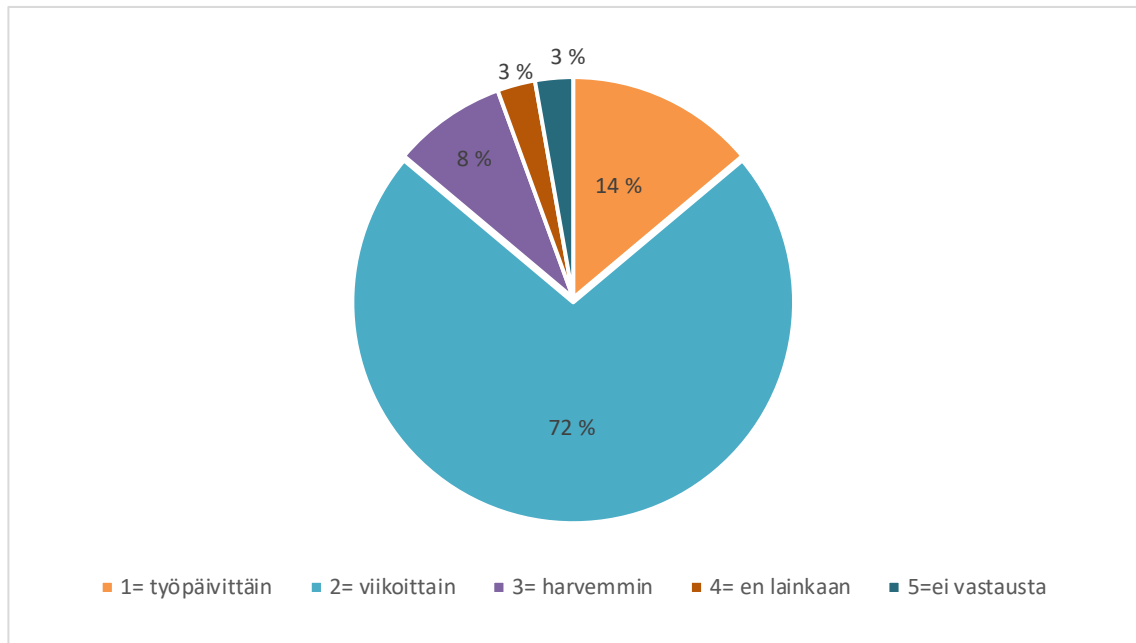
Osastolla seurataan aktiivisimmin kaikenlaista printattua materiaalia. Kuviossa 3 näkyy vastaukset seuratuimman kanavan eli henkilökohtaisen postilokeron kohdalla.



KUVIO 3. Henkilökohtaisen postilokeron seuraaminen

Päivittäisellä tasolla aktiivisimmin seurataan henkilökohtaisiin postilokeroihin jaettavia papereita (61 prosenttia vastaajista). Lähes kaikki vastaajat (97 prosenttia) kertovat seu-

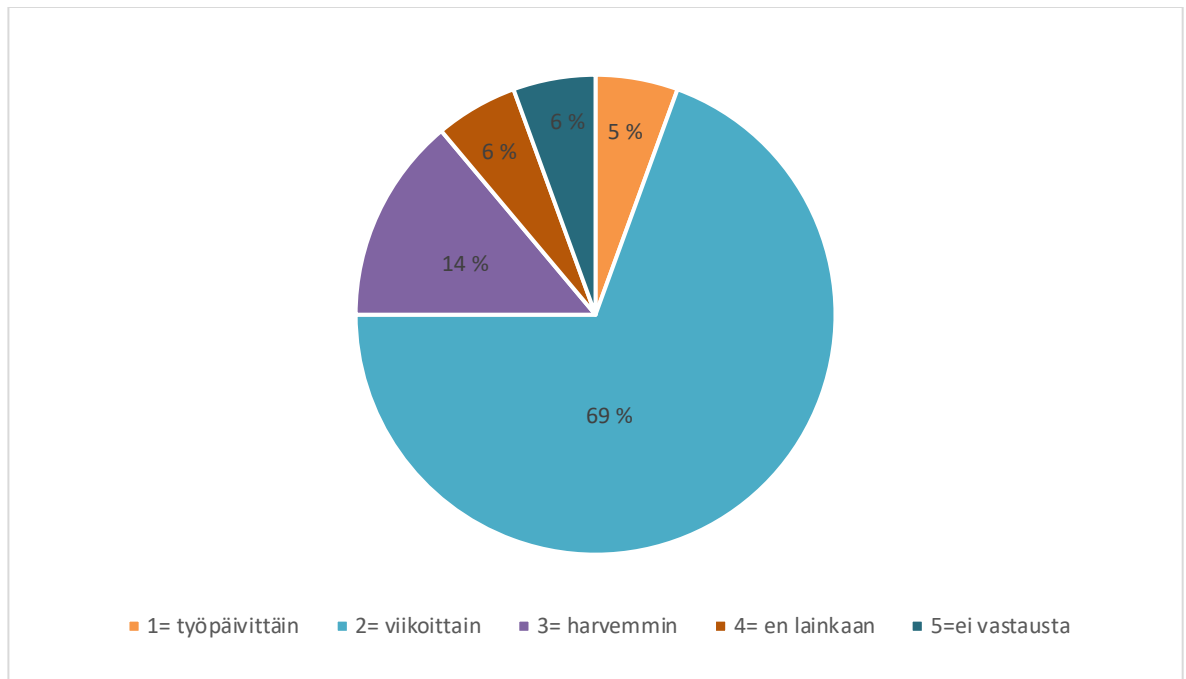
raavansa postilokeroaan vähintään viikoittain. Osaston pääilmoitustaulu ja siinä julkaistava viikkokirje osoittautuivat myös suosituiksi viestintäkanaviksi. Viikoittaisella tasolla näitä kahta kanavaa seurataan eniten (kuviot 4 ja 5).



KUVIO 4. Osaston ilmoitustaululla julkaistavan tiedon seuraaminen

Ilmoitustaulua kertoo työpäivittäin seuraavansa 14 prosenttia vastaajista. 72 prosenttia seuraa sitä viikoittain. Kommenteissa mainittiin, että ilmoitustaululta oleellisen tiedon löytäminen on haastavaa, koska papereita on paljon eikä niitä ole ryhmitelty mitenkään. Osa ilmoitustaululla olevasta tiedosta ehtii välillä vanhenemaan, ennen kuin se poistetaan.

*”Ilmoitustaulu välillä sekametelisoppa, oleellisen infon löytäminen saattaa olla haastavaa.”*



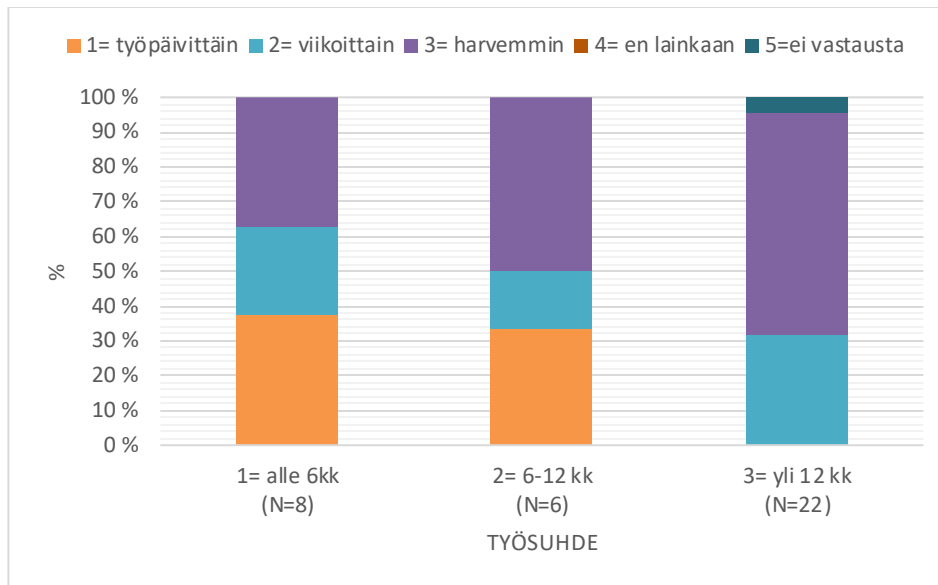
KUVIO 5. Viikkokirjeen seuraaminen

Viikkokirjettä seuraa viikoittain 69 prosenttia vastaajista. Uusi viikkokirje julkaistaan ilmoitustaululla perjantaisin. Siinä kerrotaan osaston työpisteiden mahdollisista muutoksista tai muista erityishuomiota vaativista asioista. Viikkokirjeessä käydään myös läpi ravintolan edellisen viikon myynnit.

Kommenteissa kerrotaan, että viikkokirjettä ja muita tiedotteita ei aina ehdi tai muista lukea. Muutamien osaston uudempien työntekijöiden vastauksista ilmeni myös, että viikkokirjeestä ja sen seuraamisesta ei ole kerrottu heille työsuhteen alussa. Osa työntekijöistä kokee kiireen aiheuttavan heille ongelmia osaston sisäisen viestinnän seuraamisessa.

*”...viikkokirje lienee ilmoitustaululla mutta taulu on toisesta pukuhuoneesta sen verran kaukana, ettei sitä voi ohimennen lukea. Luen sitä kun haen lokerosta työvuorolistat tms. mutta harvemmin on aikaa syventyä siihen...”*

Työsuhteen kesto vaikuttaa työpisteillä olevien kansioiden ja muiden työohjeiden seurantaan. Vastauksista ilmenee, että työpisteiden ohjeistuksien seuraaminen vähenee työkokemuksen karttuessa (kuvio 6).

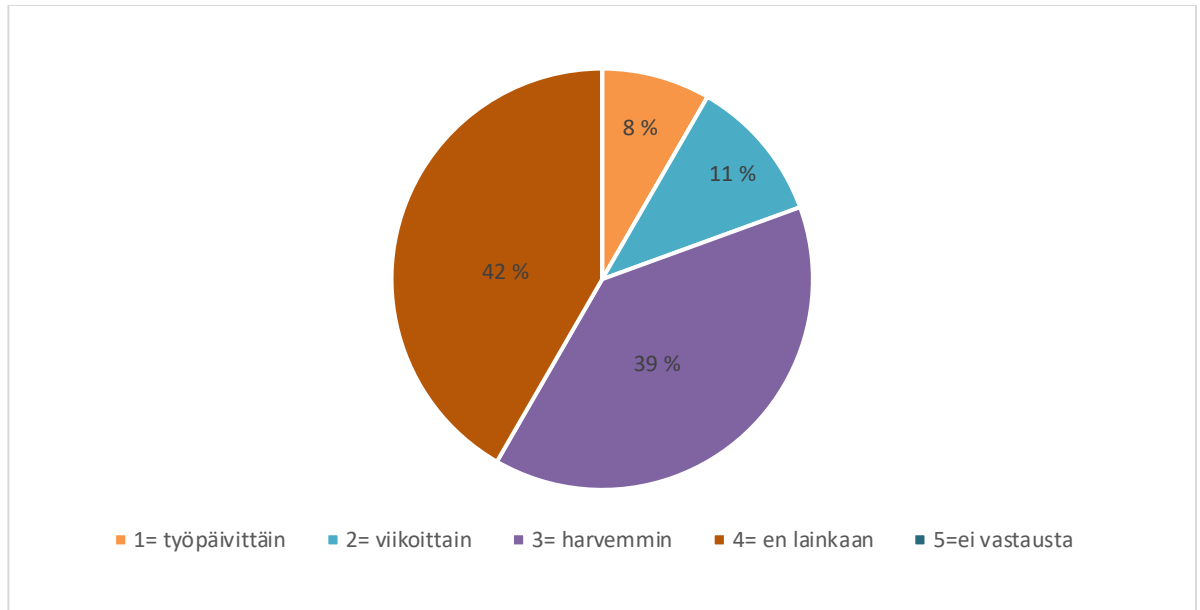


KUVIO 6. Työsuhteen keston vaikutus kansioiden ja muiden työohjeiden seurantaan eri työpisteillä

Työpisteiltä löytyvää materiaalia seuraavat aktiivisimmin ravintolan uudet työntekijät, jotka ovat olleet alle puoli vuotta nykyisessä työssään. Heistä noin kolmas osa kertoo katsovansa työohjeita päivittäin. Puolet alle vuoden mutta yli kuusi kuukautta osastolla työskennelleistä vastaajista kertoo seuraavansa työpisteiden ohjeistuksia viikoittain tai työpäivittäin. Yli vuoden osastolla työskennelleistä vastaajista noin kolmas osa kertoo seuraavansa työpisteiden ohjeistuksia viikoittain ja loput harvemmin.

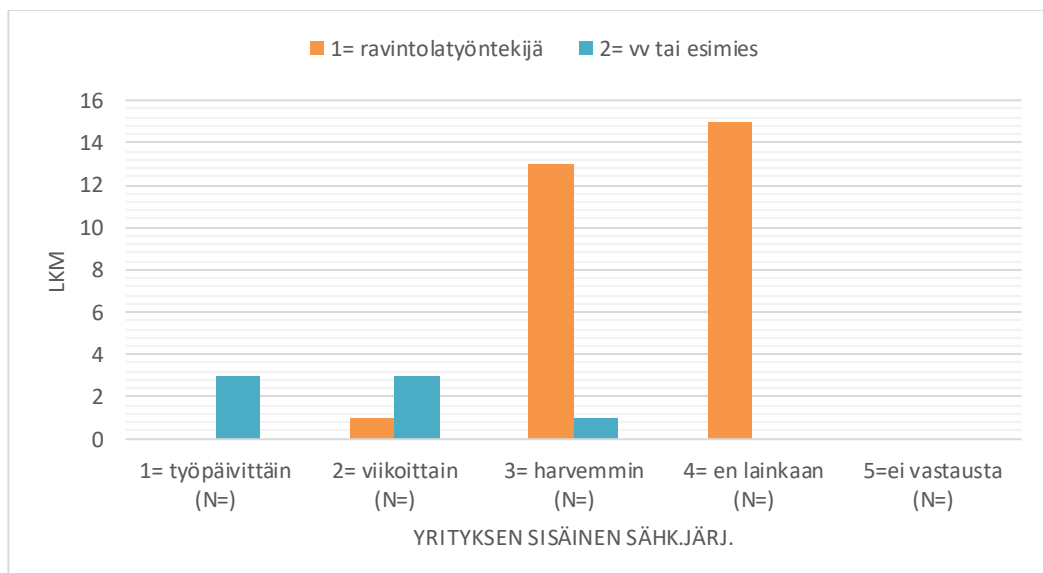
Alle puoli vuotta ravintolassa työskennellyt kommentoi tarvitsevansa kirjallisia ohjeita vielä usein, mutta uskoo niiden seuraamisen vähentyvän kokemuksen ja omien rutiinien kehittymisen myötä. Toinen vastaaja mainitsi seuraavansa aktiivisesti työpisteillä täytettäviä omavalvontaan ja hävikin kirjaamiseen liittyviä listoja, joiden täydentäminen kuuluu päivittäisiin työtehtäviin. Hän seuraa myös viestivihkoon tai lapulle jätettyjä viestejä työpäivittäin. Kolmas asiaa kommentoiva kertoi katsovansa kansioita, jos tarvitsee niistä jotakin tietoa.

Osaston sähköisiä viestintäkanavia seurataan huomattavasti vähemmän. Vastaajat antoivat kuitenkin eniten kommentteja juuri sähköisten kanavien käyttöön liittyen. Kuviossa 7 kuvataan yritys x:n sisäisen sähköisen järjestelmän käyttöä.



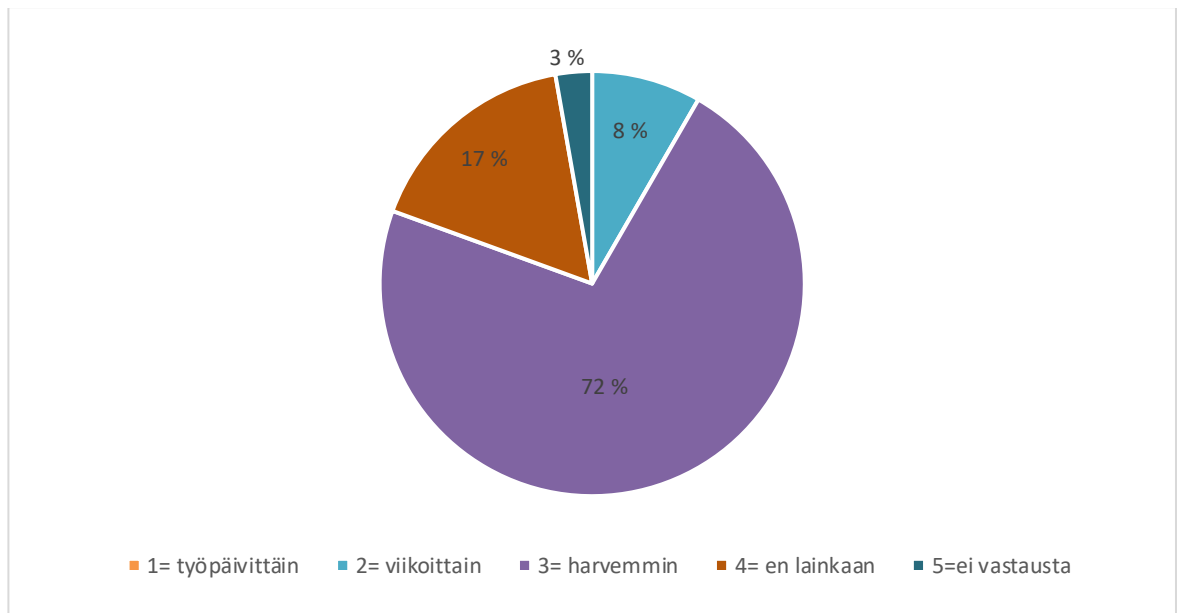
KUVIO 7. Yritys x:n sisäisen sähköisen järjestelmän seuraaminen

Yrityksen sisäistä sähköistä järjestelmää työpäivittäin tai viikoittain kertoo käyttävänsä yhteensä 19 prosenttia vastaajista. 42 prosenttia vastaajista ilmoittaa, ettei käytä sisäistä sähköistä järjestelmää lainkaan. Työsähköpostia käytetään lähes identtisellä prosenttijaumalla. Kuviossa 8 esitetään työnkuvan vaikutus yrityksen sisäisen sähköisen järjestelmän seuranta-aktiivisuuteen.



KUVIO 8. Työnkuvan vaikutus yritys x:n sisäisen sähköisen järjestelmän seurannan aktiivisuuteen

Vastaajaryhmään, joka ilmoitti käyttävänsä sisäistä sähköistä järjestelmää työpäivittäin tai viikoittain (yhteensä 19 prosenttia vastaajista), kuului osaston esimiehinä tai vuorovastaavina työskentelevät henkilöt yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, sekä yksi ravintolatyöntekijä. Muut vastaajat kertoivat käyttävänsä sisäistä sähköistä järjestelmää joko harvemmin (39 prosenttia) tai he eivät käytä sitä lainkaan (42 prosenttia). Yritys x:n sisäiseen sähköiseen järjestelmään on pääsy myös työpaikan ulkopuolella henkilökohtaisilla tunnuksilla, mutta työpaikan ulkopuolella palveleva versio on tietoturvallisista syistä suppeampi sisällöltään. Kyseisen sivuston kautta pääsee ESS-sivustolle (Employee Self Service), joka on tärkeä omien henkilö- ja palkkatietojen hallintaa ajatellen. ESS-sivuston käyttötiheys esitetään kuviossa 9.



KUVIO 9. ESS-sivuston käyttö

Omilla tunnuksilla työntekijöillä pääsee ESS-sivustolle, jossa on mahdollisuus muokata yhteystietojaan ja nähdä palkkalaskelmat millä tahansa verkkoyhteydellä. Vastaajista 17 prosenttia ei käytä ESS-sivustoa lainkaan. Toisin sanoen he eivät näe palkkalaskelmiaan.

Kommenteista nousi esille, että yrityksen sähköisten viestintäkanavien seuraaminen koetaan tällä hetkellä osastolla haasteellisenä, koska tunnusten ja salasanojen toimivuudessa on ongelmia. Sähköiset kanavat koetaan myös sekaviksi ja vieraiksi. ESS-palvelua käytetään palkkalaskelman ilmestymisen aikoihin, tai sitä ei ole voitu käyttää tunnusten toimimattomuuden takia. Sähköpostin aktiivisesta käytöstä ja sen välttämättömyydestä koko

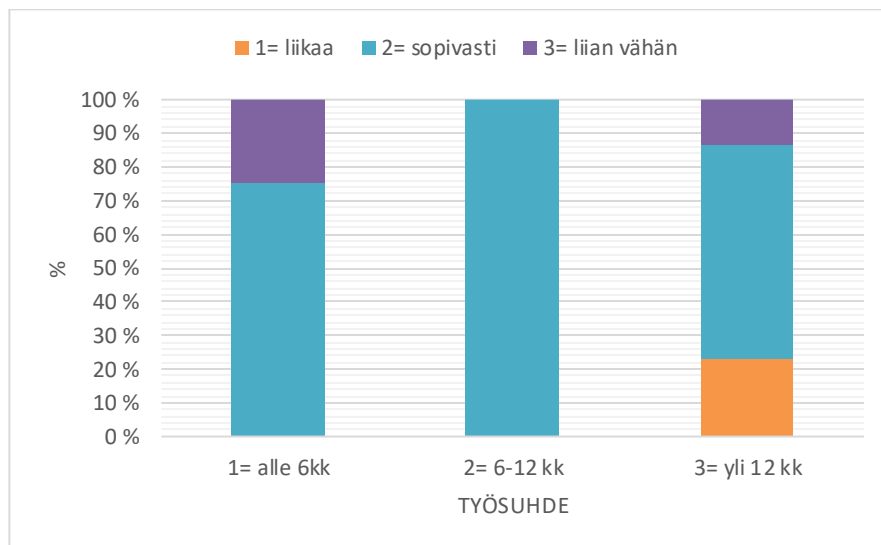
yrittäjien ja ravintolayksikön välisessä yhteydenpidossa oli muutama maininta esimiestehtävissä tai vuorovastaavana työskentelevien lomakkeissa.

*”Tunnukset sähköiseen järjestelmään eivät minulla juuri nyt toimi, muuten käyttäisin enemmän.”*

*”Koko tietokonejärjestelmä hieman sekava ja tunnukset vanhentuneet, siksi en juurikaan käytä työsähköpostia ym.”*

*”Henkilökohtaista työsähköpostia käytän ylivoimaisesti eniten, sillä sen välityksellä kommunikoin myös mm. palvelutoimiston ja yritys x:n muiden funktioiden kanssa.”*

Vastauksista ilmeni, että työsuhteen kestolla on melko pieni vaikutus siihen, kuinka paljon työntekijät kokevat saavansa työhön liittyvää tietoa sekä informaatiota ajankohtaisista asioista. Kuviossa 10 nähdään vastauksien jakautuminen työsuhteen keston vaikutuksesta siihen, kuinka suureksi tiedon määrä koetaan.



KUVIO 10. Työsuhteen keston vaikutus työhön liittyvän tiedon määrän kokemiseen

Lähes kolme neljäsosaa vastaajista koki, että työhön liittyvää tietoa on saatavilla osastolla sopivasti. Yli vuoden osastolla työskennelleiden mielipiteissä oli eniten eroavaisuuksia keskenään, sillä vastauksia saatiin kaikista kolmesta vaihtoehdosta (liian vähän, sopivasti tai liikaa). Kommenteissa mainittiin, että tietoa on saatavilla paljon, ja joidenkin mielestä jopa liikaa. Välillä tietoa on vaikea löytää nopeasti, koska aina ei tiedä, mistä paikasta

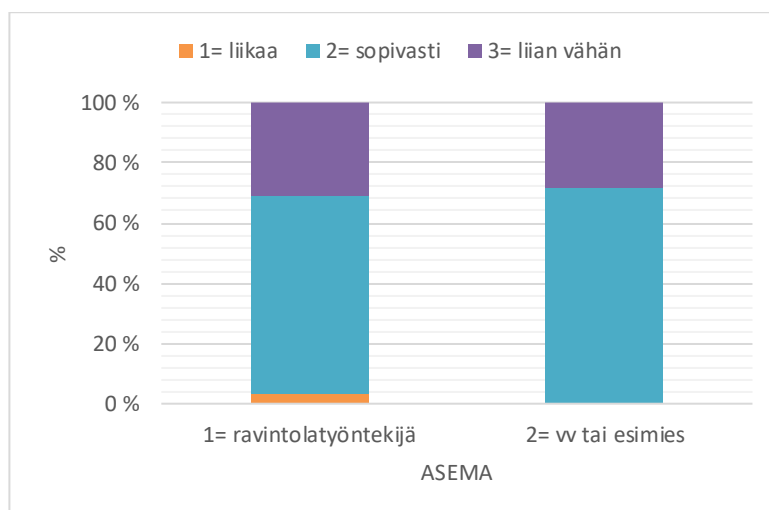
tarvittava ohje löytyy. Suuri osa viestinnästä näkyy myös asiakkaille, ja sitä pidetään epä-sopivana.

Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että osastolla informoidaan ajankohtaisista asioista ja muutoksista riittävästi. Tätä jakaumaa kuvastaa taulukko 1.

TAULUKKO 1. Informoinnin määrä osaston ajankohtaisista asioista ja muutoksista

	<i>Lkm</i>	<b>%</b>	<i>Kum. lkm</i>	<i>Kum- %</i>
1= liikaa	1	<b>3</b>	1	3
2= sopivasti	24	<b>67</b>	25	69
3= liian vähän	11	<b>31</b>	36	100
Yht.	36	<b>100</b>	36	100

Kaksi kolmasosaa vastaajista koki, että työntekijöitä informoidaan osaston ajankohtaisista asioista ja muutoksista sopivasti. Loput kokivat informoinnin liian vähäiseksi, yhtä vastaaja lukuun ottamatta, jonka mielestä osastolla informoidaan liikaa. Informoinnin määrään kokeminen jakautui tasaisesti työtehtävistä riippumatta. Tätä jakaumaa kuvataan kuviossa 11.



KUVIO 11. Työnkuvan vaikutus informoinnin määrän kokemiseen

Sekä ravintolatyöntekijöistä että esimiesasemassa tai vuorovastaavana työskentelevistä vastaajista noin 70 prosenttia koki, että informointia on sopivasti. Kommenteista ilmeni, että on usein työntekijän omalla vastuulla pysyä ajan tasalla. Etenkin ilmoitustaululla



koetaan olevan niin paljon erilaisia lappuja ja tiedotteita, että uutta informaatiota ei aina välttämättä edes huomaa. Kaikki informaatio ja ohjeistukset eivät ole ajan tasalla työpisteiden kansioissa ja muissa ohjeistuksissa, esimerkiksi joidenkin laitteiden ajantasaiset käyttö- ja puhdistusohjeet puuttuvat. Jos ei itse satu olemaan töissä tai paikalla aamun rollalla (osaston ”aamunavaus”) uuden tiedon tullessa, se jää helposti kuulematta ja huomaamatta. Uutta tietoa tulee jatkuvasti pieninä palasina, ja kiireessä osa siitä unohtuu.

Nykyisenä käytäntönä uudet työntekijät perehdytetään työsuhteen alkaessa ensin vain jompaankumpaan kerrokseen (ravintolan työpisteitä on kahdessa eri kerroksessa), ja yksi vastaaja toivoi informaation kulkuun sujuvuutta kerroksien välillä, jotta asiakkaiden kysymyksiin osaisi vastata paremmin. Hän tosin ilmoitti aiemmassa kyselyn kohdassa seuraavansa viikkokirjettä ja ilmoitustaulua harvemmin kuin viikoittain, joissa suurin osa kaikkien työpisteiden informaatiosta julkaistaan. Toinen vastaaja toivoi, että pakollisista koulutuksista informoitaisiin ennen niiden ilmestymistä työvuorolistoihin.

Kokemukset viestintäkanavien määrästä kulkevat samoilla linjoilla informoinnin määrän kanssa. Taulukossa 2 on tilastoitu vastaukset viestintäkanavien määrän kokemisesta.

TAULUKKO 2. Viestintäkanavien määrä

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>Kum. lkm</i>	<i>Kum-%</i>
1= liikaa	8	<b>22</b>	8	22
2= sopivasti	26	<b>72</b>	34	94
3= liian vähän	2	<b>6</b>	36	100
Yht.	36	100	36	100

Lähes kolme neljäsosaa vastaajista kokee, että viestintäkanavia on käytössä sopiva määrä. 22 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että kanavia on käytössä liikaa. Tämä vastaajaryhmä perusteli aktiivisesti kantaansa. Vastaajien kommenteissa ilmenee, että viestintäkanavia on käytössä liikaa tai nykyisellään niitä tulee selkeyttää. Kaikkia kanavia ei muisteta seurata, ja uuden työntekijän näkökulmasta on vaikea hahmottaa, mikä tieto ilmestyy mihinkin paikkaan. Infolappuja on työtiloissa monissa eri ovissa ja seinissä hissiä myöten. Erillinen maininta oli myös liiallisista sähköisistä kanavista, ne pitäisi keskittää vastaajan mielestä niin, että esimerkiksi palkkalaskelman hakeminen on helppoa.

*”On tussitauluja, fläppejä, kansioita, viikkokirjettä, lappusta siellä/lappusia täällä. Varsinkin keittiön infoa/materiaalia on 5-7 eri paikassa. ”*

*”Ilmoitustaululla ym ehkä vähän liikaakin kaikenlaista lappua -> ei välttämättä edes huomaa, jos tulee jotain uutta + jotain järjestelmällisyyttä kaivataan siihen, mitä tietoa löytyy mistäkin, esim. ihan hississä ja ovissakin kaiken maailman lappuja.”*

*”Kanavia on siinä mielessä liikaa, että etenkin uutena työntekijänä on hankala jäsentää, millaiset tiedot tulevat mihinkin ja mitä kaikkea pitäisi muistaa seurata. Pari keskitettyä viestikanavaa olisi ehkä selkeämpää?”*

*”Sähköpostia ja muita sähköisiä palveluita on liikaa, esim. tilinuhan hakeminen on ihan liian vaikeeta!”*

Noin kolme neljäs osaa (72 prosenttia) vastaajista kokee, että tarvittava tieto on helposti saatavilla. Haasteellista tiedon saatavuudesta tekee ongelmat sähköisten kanavien kirjautumistunnuksien kanssa, ja palkkalaskelmaan pääsy koetaan vaikeaksi. Yksi esimiesasemassa tai vuorovastaavan tehtävissä työskentelevä vastaaja kokee, että lukemattomat sähköpostit jäävät vaivaamaan mieltä, koska suorittavissa vuoroissa viestejä ei aina ehdi lukemaan ennen vuoron alkua tai päivän päätteeksi. Kirjallisesta, printatusta viestinnästä puolestaan sanotaan, että tieto on hajautettu moneen eri paikkaan, jolloin tiedon etsiminen hidastaa työtä. Asioista joutuu usein kysymään kollegoilta, mikä taas hidastaa heidän työskentelyään.

*”muuten kyllä (tiedon saatavuus), mutta kaikki tietokoneelta haettava tieto on hankalasti saatavilla”*

*”osa on helposti saatavilla, osa myös näkyy asiakkaille. Osa tiedoista on ehkä monien päässä mut kukaan (tai monikaan) ei tiedä missä se lukisi”*

Neljä viidesosaa vastaajista kokee tiedon olevan ajan tasalla. Kielteisiä vastauksia on perusteltu sillä, että monet työohjeet ja kansiot työpisteillä sekä tiedotteet ilmoitustaululla ovat päässeet vanhentumaan. Jotkin työohjeet myös päivittyvät niin myöhään, että niiden puuttuminen vaikeuttaa päivittäistä työskentelyä, esimerkiksi myytävistä annoksista ja

vitriinituotteista ei aina ole tietotietoja saatavilla työpisteellä niiden tullessa myyntiin. Yksi vastaaja puolestaan kommentoi tiedon tulevan välillä jo hyvissä ajoin ennakkoon, ja mainitsi esimerkkinä toimintaohjeet siitä, mitä aletaan myydä ravintolassa jonkin loppuvan tuotteen tilalla. Esimiesasemassa tai vuorovastaavana työskentelevä kertoo, että joskus tieto unohtuu päivittää tai tarvittavaa tietoa joudutaan odottamaan ylempältä taholta.

*”jotkut ohjeet esim. kansioissa päivittämättä, uusi tieto kulkee nopeammin suusta suuhun”*

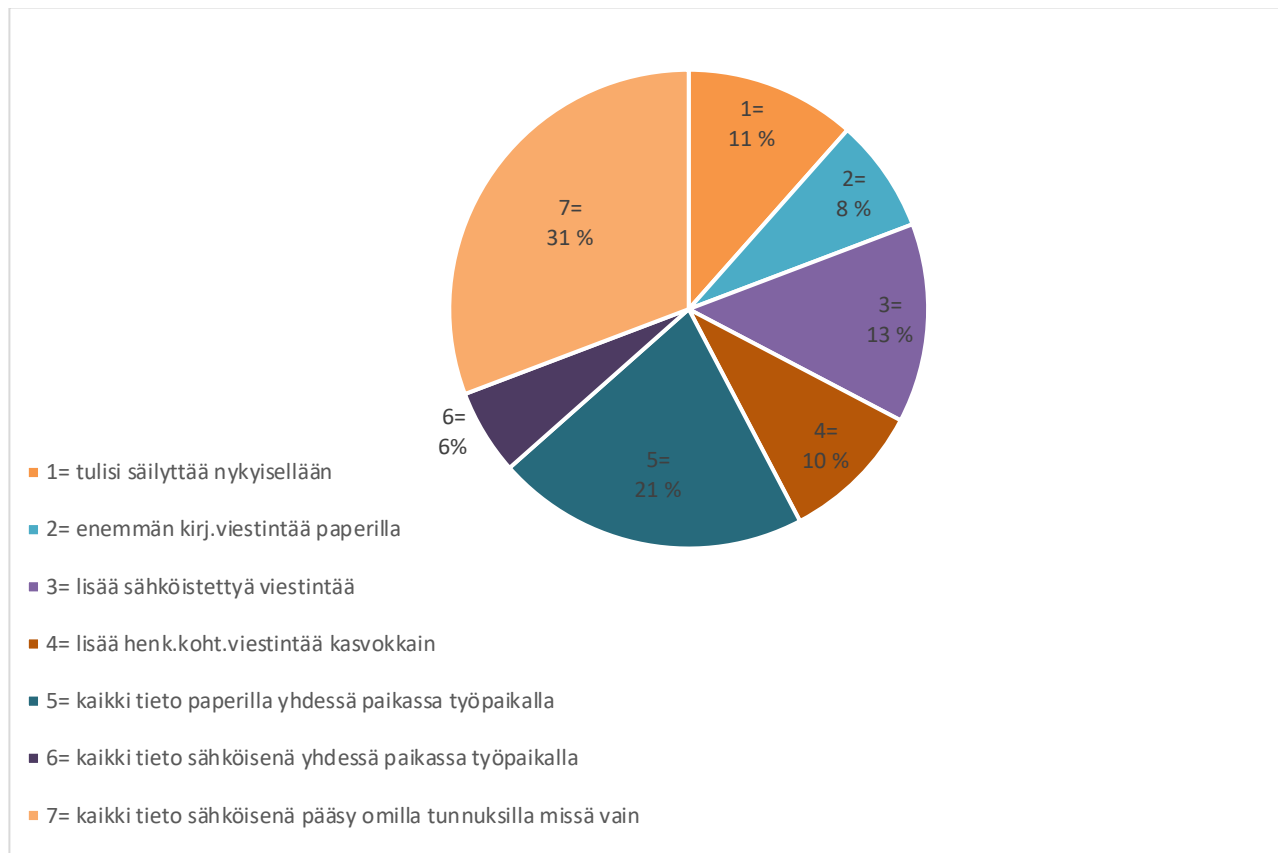
*”on ja ei, joitain tietoja päivitetään liian harvoin tai liian myöhään (esim.tuotetiedot)”*

Työntekijöiden toiveet ja valmiudet osaston sisäisen viestinnän kehittämiseksi vaihtelevat. Tällä hetkellä käytössä olevat sähköiset viestintäkanavat sisältävät koko organisaatiota koskevaa tietoa. Lähes kaksi kolmas osaa (63 prosenttia) vastaajista olisi valmiita palaamaan oman osaston työasioihin vapaa-ajalla, mikäli siihen olisi mahdollisuus sähköisesti. Kielteisiä vastauksia perusteltiin ytimekkäästi sillä, että työ- ja vapaa-aika halutaan pitää erillään. Maininta oli myös siitä, että ravintolatyöntekijän palkkataso ei vastaajan mielestä velvoita häntä palaamaan työasioihin vapaa-ajalla. Halukkuutta puolestaan perusteltiin sillä, että mikäli se helpottaa omaa työskentelyä ja informaation sisäistämistä esimerkiksi ennen lomalta palaamista, vastaajat ovat valmiita tutkimaan asioita myös työajan ulkopuolella. Esimiesasemassa tai vuorovastaavana työskentelevä vastaaja kertoikin seuraavansa työ sähköpostiaan myös vapaa-ajalla.

85 prosenttia vastaajista kertoivat olevansa valmiita seuraamaan sähköistä viestintää nykyistä aktiivisemmin, mikäli sen seuraaminen olisi sisällytetty työaikaan. Kysymys koski enemmän ravintolatyöntekijöinä työskenteleviä, sillä esimiehet ja vuorovastaavat hyödyntävät sisäisiä sähköisiä kanavia työssään, ja kokevat käyttävänsä niiden seuraamiseen nykyisellään riittävästi aikaa. Kommenteista kuitenkin ilmeni, että sähköisien kanavien tämän hetkisen sisällön aktiivisempaa seuraamista ei koeta tarpeelliseksi, eikä sitä pidetä relevanttina suhteessa työaikaan. Seuraaminen ei saa haitata osaston toimintaa, sillä työaika on tarkasti mitoitettua.

Sisäisen viestinnän kehityssuunnasta on tilastoitu 52 vastausta, vaikka lomakkeen palautti 36 vastaajaa. Moni vastaaja oli valinnut useita vaihtoehtoja yhden pyydetyn sijasta, joten

kaikki saadut vastaukset on sisällytetty tuloksiin. Kuviossa 12 näkyy vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen välillä.



KUVIO 12. Toiveiden jakautuminen sisäisen viestinnän kehityssuunnasta

Suurimman kannatuksen sai hypoteesi, jossa kaikki tieto on saatavana sähköisenä yhdessä paikassa ja tietoihin on pääsy omilla tunnuksilla myös työpaikan ulkopuolella (31 prosenttia). Toiseksi eniten kannatusta sai hypoteesi, jossa kaikki tieto on saatavana paperilla yhdessä paikassa työpaikalla. Tätä kannatti neljä viidesosaa (21 prosenttia) vastaajista. 13 prosenttia vastaajista toivoi lisää sähköistettyä viestintää, jolloin tietoa on saatavilla internetissä. Kuten aiemmin mainittiin, tällä hetkellä osaston omaa sisäistä viestintää ei toteuteta sähköisissä kanavissa työsähköpostia lukuun ottamatta.

Kehityssuuntaan liittyneet kommentit teemoitettiin kolmeen ryhmään. Moni vastaajista toivoi **tiedon keskittämistä**, joko paperisena tai sähköisenä monen eri paikan sijaan. Tällä hetkellä tieto ei tavoita kaikkia, ainakaan tarpeeksi ajoissa, koska uutta informaatiota ei aina huomaa, ja kiireessä sitä ei muista edes etsiä.

*”tieto yhdessä paikassa, nopeasti saatavana helpottaa asioiden tarkistusta”*

*”riippuu viesteistä, eli työvuoroihin, lomiin ym vastaaviin omat tunnukset ja sähköisyys, työntekemiseen paperiohjeet yhteen paikkaan”*

Muutammat kommentoivat **sähköisen viestinnän olevan hankalaa** osastolla, koska tietokoneita ei tarvita ravintolatyöntekijän päivittäisessä työssä. He uskovat, että olisi haastavaa saada ihmiset seuraamaan sähköisiä viestimiä tarpeeksi aktiivisesti.

*”Osastolle ei sovi sähköisen viestinnän painotus koska koneita käytetään niin vähän. Järjestelmällisesti organisoitu tieto paperilla on käytännöllisin vaihtoehto.”*

*”Pelkkä sähköinen viestintä ei välttämättä toimisi. En usko, että sitä muistettaisiin lukea riittävän aktiivisesti.”*

Eniten kommentteja tuli kuitenkin **viestinnän sähköistämisen puoltajilta**. Internetiä käytetään vapaa-ajalla niin paljon, että työasioita voisi hoitaa muiden asioiden lomassa sujuvasti sähköisten kanavien avulla. Asioita voi sähköisenä tarkistaa helposti paikasta ja ajasta riippumatta. Vastauksissa ehdotetaan esimerkiksi, että perehdytysmateriaaleja voidaan sähköistää, jolloin uusilla työntekijöillä on mahdollisuus palata opittuihin asioihin kotoa käsin, tai tutustua niihin ennakkoon ennen perehtymistä uuteen työpisteeseen. Useissa vastauksissa toistuu toive työvuoro- ja lomalistojen sekä vapaatoiveiden sähköistämisestä, koska tällä hetkellä ne eivät ole nopeasti saatavilla etenkin pienellä tuntisopimuksella työskenteleville, ja niihin liittyviin tulosteisiin kulutetaan paljon paperia.

*”Sähköinen viestintä olisi nopeaa, helposti muokattavaa ja ekologista verrattuna paperiviestintään. Sen tulisi kuitenkin olla sisällytetty työaikaan.”*

*”Kaikki info samassa paikassa mihin voi tarvittaessa palata jos tarvitsee tietoa. Jokainen voisi katsoa asiat aina silloin kun kokee tarpeelliseksi (esim. työvuorolistat sähköisenä).”*

*”Kotikoneella täytyy joskus tsekata työjuttuja, joten olisi hyvä että sieltä näkyisi kaikki tieto kerralla. Näin välttyttäisiin myös siltä paperimäärältä, joka nykyään tulee työvuorolistojen takia.”*

*”...sähköistä viestintää voisi hyödyntää esim. perehdytysmateriaalissa uusille työntekijöille, lisäksi toivoisin ehdottomasti työvuoroja ja vapaatoiveen tekomahdollisuutta sähköisessä muodossa! Niihin olisi hyvä päästä käsiksi kotoakin!”*

## 5.2 Kehitysehdotuksia henkilöhaastatteluilla

Toiset ovat kiinnostuneempia sisäisestä viestinnästä kuin toiset, ja tästä johtuen sitä myös seurataan eri aktiivisuustasoilla. Merkittävä tekijä, joka vaikuttaa **viestinnän seurantaan**, on työntekijöiden erilaiset tuntisopimukset ja työpaikalla vietettävä aika, sillä valtaosa asioista on luettavissa vain konkreettisesti työpaikalla. Se koetaan ongelmalliseksi, että tietoon ei pysty palaamaan työpaikan ulkopuolella, mikäli jonkun asian haluaa tarkistaa. Tällä hetkellä uuden tiedon ilmestyessä se pitää osata itse etsiä eri kanavien kirjosta, eikä ilmoitustaululla tai seinillä oleva tieto ole aikajärjestyksessä. Mikäli printattua viestintää käytetään jatkossakin pääkanavana, sitä pitää keskittää monesta eri paikasta tiettyihin paikkoihin, jotta seuraaminen on helpompaa.

Haastateltavat siirtäisivät viestintää sähköiseen muotoon, jos heillä itsellään olisi mahdollisuus päättää osaston sisäisen viestinnän toteuttamisesta. Sähköistä viestintää on helpompi seurata, koska tietoa pystyy helposti ryhmittelemään, ja järjestämään aikajärjestykseen. Tällöin uusi informaatio ei jää huomaamatta organisoinnin puutteen takia. Paperia käytetään tällä hetkellä todella paljon, ja se nähdään vanhentuneena ja epäekologisena viestinnän muotona. Etenkin työvuorolistoja ja mahdollisuutta vapaatoiveiden tekoon toivotaan sähköisessä muodossa. Kaikenlaista työhön liittyvää tietoa, esimerkiksi viikkokirjeen ja muita tiedotteita, voi jakaa sähköisesti. Myös seuraavan päivän miehitykset halutaan nähdä etukäteen.

Ajatus lukukuittauskäytännestä nostaa esiin eriäviä mielipiteitä. Tälläkin hetkellä viikkokirjeen yhteydessä on lukukuittauslista, mutta sen perusteella läheskään kaikki osastolaiset eivät ole lukeneet viikkokirjeitä aina tai lainkaan. Ajatellaan, että kuittauksien kerääminen on hyödytöntä, koska sen voi tehdä vilpillisesti lukematta tai tekemättä asiaa. Sisäisen viestinnän aktiivinen seuranta kuuluu työhön, ja tämän takia sen pitäisi olla kaikille automaattinen toiminto. Toisaalta lukukuittaus nähdään keinona, jolla päivystävä esimies voi seurata tiedon välittymistä työntekijöille, ja tarvittaessa kehottaa lukemaan

kuittaamattoman tiedotteen. Kuittausta ei kuitenkaan kannata pyytää jokaisesta luetusta tiedotteesta, vaan tärkeimmistä muutoksiin ja jokapäiväiseen toimintaan koskevista asioista. Jos kuittauskäytännöstä halutaan hyötyä, sitä tulee myös seurata aktiivisesti. Tämän takia kuittauslistojen seuranta tulee olla jonkun tietyn henkilön, ehdotuksen mukaan ravintolapäivystäjän, vastuulla.

Osaston perehdytysprosessi on tällä hetkellä hyvä ja kattava. Sitä on kehitetty paljon viime vuosina. Kirjalliset **perehdytysmateriaalit** ovat riittävän yksityiskohtaisia ja eri työpisteet on huomioitu tasaisesti perehdytyksessä. Kehitysehdotuksena nousi kuitenkin esille, että työpistekohtainen perehdytys on nykyään jopa liian intensiivistä, ja tämän seurauksena työntekijöiden oma-aloitteellisuus on vähentynyt. Ajatellaan, että asioista ei tarvitse ottaa selvää, koska kaikki opetetaan ja kerrotaan kuitenkin. Perehdyttäjien tulee kiinnittää huomiota siihen, että uudet työntekijät suorittavat itse työtehtäviä mahdollisimman paljon eivätkä vain katsele ja kuuntele vierestä käsin.

Haastateltavat kannattivat ajatusta, että uusille työntekijöille kerrotaan jo perehdytyksen yhteydessä osaston sisäisestä viestinnästä, ja millaista aktiivisuutta odotetaan sen seurannan suhteen. Kaikki yritys x:n viestintäkanavat on syytä esitellä ja sähköisten palveluiden käyttö voidaan konkreettisesti opettaa. Tämän myötä niiden käyttöä ei ehkä koeta niin haastavana, ja ylipäättänsä kaikki tietäisivät näiden kanavien olemassaolosta.

Ajatus siitä, että tällä hetkellä työpisteillä sijaitseva kirjallinen perehdytysmateriaali olisi luettavissa myös sähköisenä, sai positiivisen vastaanoton. Silloin uusi työntekijä, perehdyttävä tai tarvittaessa kuka tahansa työntekijä voi palauttaa asioita mieleen tai tutustua niihin ennakoivasti ennen uudelle työpisteelle siirtymistä. Näin asioita pystyy kertaamaan ennen ja jälkeen työvuoron. Se todennäköisesti helpottaa ja nopeuttaa tiedon sisäistämistä.

**Viestinnän sähköistäminen** nähdään toivottavana kehityssuuntana, sillä haastateltavat nostavat esille monia asioita, joita toivotaan mahdolliseksi nähdä ja lukea myös työpaikan ulkopuolella. Osaston sisäinen viestintä esimiesten ja ravintolatyöntekijöiden välillä toteutetaan tällä hetkellä pääsääntöisesti printattuna ja suullisesti työpaikalla. Ravintolaosastolla tiedonjakamisessa ei hyödynnetä yritys x:n sähköisiä kanavia esimies- ja vuo-

rovastaavatiimin ulkopuolella. Kaikilla on pääsy työsähköpostiin myös työpaikan ulkopuolisista verkoista, ja haastatellut vuorovastaavat seuraavat työsähköpostiaan toisinaan myös työajan ulkopuolella. Ravintolatyöntekijät eivät kokeneet sitä tarpeellisena viestintäkanavana osaston tämän hetkessä viestinnässä tai työtehtävissään.

Yleisenä linjauksena oli, että yritys x:n sisäiset sähköiset viestintäkanavat eivät vastaa sisällöltään ja ominaisuuksiltaan ravintolan tarpeita. Esimerkiksi yritys x:n sisäistä sähköistä järjestelmää ei koeta mielekkääksi seurata, koska hyvin harvoin siellä on ajankohtaista tietoa, joka koskee yrityksen ravintolamaailmaa, saati Tampereen ravintolayksikön toimintaa. Sisäistä sähköistä järjestelmää ei ole esitelty ravintolatyöntekijöille työsuhteen aikana, joten koko palvelu on jäänyt vieraaksi. Myös kirjautumisongelmat toimimattomien tunnusten kanssa ovat omalta osaltaan laskeneet työntekijöiden kiinnostusta sähköistä viestintää kohtaan. Esimerkiksi ESS-palvelun käyttö koetaan hankalana, koska pääsy sinne on monen kirjautumisen takana.

Jos sähköisen viestinnän seuraaminen olisi tehty helpoksi, sitä seurattaisiin aktiivisesti ja mahdollisesti aktiivisemmin kuin työpaikalta löytyvää printattua tietoa. Tästä johtuen työntekijät toivovat ravintolayksikölle omaa, helppokäyttöistä sähköistä kanavaa. Kynnyksensä sähköisen viestinnän seuraamiseen madaltuu, jos kaikkeen oman osaston toimintaan ja työsuhdetta koskevaan tietoon on pääsy yhdellä kirjautumisella. Toisena ehdotuksena nousee esille, että tietoa voidaan jakaa ryhmäviesteinä työsähköpostiin, mikäli ravintolatyöntekijät aktivoidaan sen käyttöön. Tämä kuitenkin edellyttää, että sähköpostipalvelu on helppokäyttöinen ja kirjautumisongelmia ei ole.

Sähköinen ja printattu viestintä voisivat toimia rinnakkain, koska työntekijöitä ei voida velvoittaa seuraamaan työpaikan viestintää vapaa-ajallaan haastateltavien mielestä. Valtaosa kyselyyn vastanneista kuitenkin toivoo tätä mahdollisuutta. Tällöin halukkaat voivat lukea ja tarkistaa asioita sähköisinä esimerkiksi työmatkalla, ja toiset voivat lukea tiedotteet paikan päällä nykyiseen tapaan. Älypuhelimeen pystyy tallentamaan haluamansa tiedon esimerkiksi kuvankaappaus-toiminnolla, ja sen voi sieltä tarkistaa tarpeen tullen. Tällä hetkellä työvuorolistoista otetaan valokuvia puhelimeen, jotta ne kulkevat mukana. Työkavereille välitetään kuvia heidän työvuoroistaan vapaa-ajalla toimivan Facebook-ryhmän kautta, joten sähköinen saatavuus olisi positiivinen ja kaikkia helpottava



kehitysaskel. Esille nousi myös idea, että jos viestintää ei olla valmiita seuraamaan lainkaan vapaa-ajalla, viikoittain voidaan varata 15 minuuttia työaikaa viestintäkanaviin tutustumiseen. Jokainen saa sitten itse päättää, lukeeko esimerkiksi sähköpostin ja yrityksen sisäistä järjestelmää tai katsooko uusimman työvuorolistan.

Haastateltavat katsoisivat ja kuittaisivat työvuorolistaansa, niiden tarkisteet sekä lomat sähköisinä, mikäli se oli mahdollista. Myös vuoronvaihdot ja vapaatoiveet hoidettaisiin sähköisinä. Näihin asioihin liittyvistä tulosteista ollaan valmiita luopumaan kokonaan, osaston yleistä miehityslistaa lukuun ottamatta, jossa näkyy koko miehitys viikoittain. Jos joku toivoo omaa työvuorolistaansa edelleen tulostettuna, se voidaan erikseen hänelle järjestää. Esille nousi ajatus siitä, että vapaatoiveiden sähköisyys saattaa madaltaa kynnystä tehdä niitä, mikä voi liiallisena vaikuttaa negatiivisesti osaston toimintaan. Jos toiveet ja vuoronvaihdot perustellaan samalla tavalla kuin tälläkin hetkellä paperisena versiona, sähköistäminen ei kuitenkaan muuta tilannetta. Kaikkia toiveita ja muutoksia ei ole tarvinnut toteuttaa tähänkään asti.

Kysymykset **suullisesta viestinnästä** tuovat vielä yhden osa-alueen tutkimukseen. Osastopalaverit jakavat haastateltavien mielipiteet. Lähes yksimielisiä ollaan siitä, että palaveriaiheisiin ollaan tyytyväisiä, mutta vapaamuotoiselle keskustelulle ei ole varattu riittävästi aikaa. Toisesta näkökulmasta kaikki tarpeelliset asiat eivät nouse esille, koska monet istuvat palaverissa hiljaa, vaikka kahvipöytäkeskusteluissa heillä on paljon sanottavaa. Kehitysehdotuksena palaverimateriaalin voi jakaa etukäteen työntekijöille sähköisessä muodossa, jolloin asioihin voi tutustua ennakkoon. Sitten itse palaverissa ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa asioiden läpikäymiseen, koska ihmiset tietävät, mistä asiassa on kyse. Näin aikaa jää enemmän tarkentaville kysymyksille palaverin aiheista ja vapaamuotoiselle keskustelulle. Ehdotuksena esitettiin myös, että osastopalavereja tarvitaan useammin, esimerkiksi vuoden aikojen tai lomasesonkien rytmin mukaisesti, koska tarvetta yhteiselle keskustelulle on enemmän. Tiedon voisi jakaa useammalle kerralle pitkin vuotta, jotta kaikkea informaatiota ei tarvitse tiivistää yhteen iltaan.

Aamun roll call on hyvä aloitus päivälle. Työntekijöitä kiinnostaa, onko päivän aikana tiedossa jotakin normaalista poikkeavaa, ja toimivatko kaikki laitteet. Yhteinen nopea palaveri on hyvä tapa jakaa tällaista tietoa. Ravintolan edellisen päivän myynnit koetaan myös mielenkiintoisena tietona, mutta kaikki eivät kaipaa niin yksityiskohtaista erittelyä

lukuista ja siitä, miten myynti on jakaantunut eri pisteiden välillä. Lähinnä tahdotaan tietää, saavutettiinkö edellisen päivän tavoite, ja mikä on kyseisen päivän tavoite. Sitä pidetään hienona asiana, että työntekijöille jaetaan tietoa luvuista, koska kaikki työnantajat eivät niin tee. Kehitysideoina esitetään, että osaston myynneistä voisi halutessaan lukea myös sähköisessä muodossa. Huomion saa harmillinen seikka, että pääsääntöisesti arki-aamuina tiskivuorossa työskentelevä ei ole kuulemassa roll callia. Näissä vuoroissa joutuu itsenäisesti ottamaan selvää, ovatko kaikki laitteet toimineet edellisenä päivänä. Aikataulutusta voi yrittää järjestää niin, että kaikki aamuvuorolaiset pääsevät osallistumaan roll calliin.

Kehitys- ja seurantakeskusteluihin suhtaudutaan positiivisesti, mutta käsitys niiden hyödyllisyydestä herättää eriäviä mielipiteitä. Kehitys- ja seurantakeskustelujen järjestäminen osoittaa, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöistään. Niiden kautta työntekijällä on mahdollisuus tuoda ilmi, millaisista asioista hän on kiinnostunut, ja mitä hän haluaisi vielä oppia. Suora palautteenanto ja pelko negatiivisesta palautteesta saattaa aiheuttaa ikäviä tuntemuksia, mutta keskusteluja on hyvä järjestää henkilökohtaisista peloista huolimatta. Kehityskeskusteluiden sisältöön vaikuttaa paljon se, kuka toimii työntekijän lähiesimiehenä, eli kenen kanssa keskustelu käydään. Haastateltavien mukaan osa lähiesimiehistä toteuttaa ne niin, että työntekijällä on aidosti mahdollisuuksia kertoa mielenkiinnonkohteistaan ja keskustelut tukevat suoriutumista. Oma näkemys keskusteluiden hyödyllisyydestä on saattanut muuttua merkittävästi lähiesimiehen vaihdoksen myötä. Keskustelut koetaan turhauttavina, mikäli työntekijälle jää olo, että häntä ei kuunneltu tai hänelle ei ole tarjottu uusia mahdollisuuksia.

Haastatteluissa ilmeni, että kaikilla esimiehillä tulee olla yhtenäinen ymmärrys siitä, miksi kehityskeskusteluja pidetään ja mitä niillä voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Esimiehen tehtävä on tietää, millaiset työntekijät hänellä on, mitä he osaavat, ja mitä he voisivat osata. Kehitysideoina mainitaan, että lähiesimiehen tulee tarjota lisätehtäviä, mikäli työntekijä on halukas kehittämään osaamistaan tai ottamaan lisää vastuuta. Tavoitteita ei kuitenkaan tule asettaa, mikäli ne eivät tunnu mielekkäiltä. Tästä jatkumona ehdotetaan, että kehityskeskustelu voidaan jättää pitämättä, mikäli pitkään työsuhteessa ollut työntekijä itse ei koe sille tarvetta. Jos keskustelulle ei ole tarvetta lähiesimiehen näkökulmasta ja työntekijä on tyytyväinen nykyiseen tehtäväänsä eikä halua uusia vastuualueita, työtunnit voidaan käyttää johonkin muuhun. Kehittymisen mahdollisuus nähdään myös

siinä, että lähiesimiehet voivat kannustaa työntekijöitään hakemaan avoimia paikkoja oman osaston ja yrityksen sisällä, mikäli he kokevat, että työntekijällä on työnkuvaan tarvittavia ominaisuuksia. Tällaista tukevaa yhteishenkeä kaivataan esimiehistön suunnalta.

Haastatelluilla on yhtenäinen näkemys siitä, että työntekijöillä on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiehien tai oman lähiesimiehensä kanssa. Päivystävää esimiestä on helppo lähestyä, ja hänelle voi sanoa mistä vain. Tarvittaessa pystytään myös järjestämään hetki aikaa kahden kesken lähiesimiehen tai muun osaston esimiehen kanssa. Kehittymisen varaa on siinä, että aito kuunteleminen jää toisinaan kyseenalaiseksi, etenkin jos ympärillä on paljon häiriötekijöitä ja keskeneräisiä työtehtäviä. Näissä tilanteissa työntekijän asian tulee aina olla se tärkein ja etusijalla kyseisessä hetkessä. Kehitysehdotuksena jokainen päivystysvuoroja tekevä voi kiinnittää huomiota näihin hetkiin omassa työssään.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Omat kokemukseni osaston sisäisestä viestinnästä ja pienimuotoinen ymmärrys yritys x:n tarjoamista mahdollisuuksista auttoivat minua laatimaan kehitysehdotuksia, jotka kohtaavat ideaalin päämäärän ja nykytilanteen välillä. Työssä esiteltyjä sisäisen viestinnän haasteita on tunnistettavissa osastolla, mutta jo pienilläkin muutoksilla näitä ongelmakohtia pystytään lieventämään tai poistamaan. Asiat eivät tapahdu välittömästi, joten huomioon parhaani mukaan realiteetit, joilla muutoksia yritys x:n kokoisessa yrityksessä pystytään laittamaan vireille ja lopulta tekemään. Osa kehitysehdotuksista on mahdollista toteuttaa heti, ja osa niistä vaatii ravintolayksikön esimiehien taustatyötä, mutta ne ovat toteutettavissa. Uuden sähköisen viestintäkanavan luominen, puolestaan vaatii erilaisia lupia ja mahdollistamista yritys x:n ylemmältä taholta. Ehdotan, että tulevaisuudessa osastolle laaditaan sisäisen viestinnän suunnitelma teoriaosuudessa esitetyn viestinnän suunnitteluprosessin pohjalta. Kun työyhteisössä vakiintuu tietty toimintamalli, sen pohjalta voidaan lähteä toteuttamaan ja kokeilemaan muutoksia pienemmällä kynnyksellä.

Työsuhteen kestolla, tuntisopimuksella ja omalla työnkuvalla on vaikutusta työntekijän kokemuksiin sisäisestä viestinnästä. Työntekijöiden tarpeet painottuvat eri asioihin oman työtehtävän ja työsuhteen keston mukaan. Erilaisista taustatiedoista huolimatta, haastateltujen henkilöiden toiveet kehityssuunnasta ovat lähtökohtaisesti yhteneviä. Tämä antaa varmuutta sille, että kehitysprosessiin suhtaudutaan positiivisesti, oli työntekijällä takanaan osastolla alle puoli vuotta tai jo useampi vuosi. Tietyt tarpeet ja onnistumiset on huomattu jo työsuhteen alussa, vaikka henkilökohtaisissa kokemuksissa on aina eroavaisuuksia.

Ravintolan työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa tiedon ja informaation määrään. Vastauksien perusteella henkilöstö kokee, että muutoksista informoidaan riittävästi. Myös työhön liittyvää tietoa on saatavilla sopivasti. Viestintäkanavia koetaan olevan tarpeellinen määrä, mutta ravintolatyöntekijät käyttävät yritys x:n sähköisiä kanavia tällä hetkellä erittäin vähän. Paperilla jaettava tieto koetaan sisällöltään tarpeelliseksi, mutta käytettäviin viestintäkanaviin toivotaan muutoksia. Tietoa halutaan vastaanottaa keskitetymin, ja tiedotteiden ajantasaisuuteen toivotaan kiinnitettävän enemmän huomiota.

Tällä hetkellä tieto tavoittaa ravintolatyöntekijät parhaiten henkilökohtaisten postilokeroitten ja ilmoitustaulun kautta. Kaikki printattu viestintä voidaan keskittää ilmoitustaululle, henkilökohtaisiin postilokeroihin ja työpisteiden kansioihin. Ilmoitustaululla julkaistavan tiedon ja työpisteiltä löytyvän tiedon ajantasaisuutta tulee seurata nykyistä huolellisemmin, esimerkiksi kerran viikossa tai muutaman kerran kuukaudessa ravintolapäivystäjä voi tarkistaa, että kaikki informaatio on ajan tasalla. Tiedotteet voidaan organisoida jonkinlaiseen järjestykseen aiheen tai ilmestymisajankohdan mukaan, jolloin kaikki tietävät, mistä tarpeellinen tiedote löytyy.

Tulosten perusteella reilu enemmistö ravintolan työntekijöistä on valmiita seuraamaan osaston sähköistä viestintää työn lomassa ja vapaa-ajallaan. Viestinnän sähköistäminen takaa kaikille työntekijöille samanlaisen ja jatkuvan pääsyn työhön liittyvään tietoon työtuntisopimuksesta riippumatta. Mielestäni työaikaan ei ole tarpeellista sisällyttää ravintolatyöntekijöille erillistä aikaa yritys x:n nykyisten sähköisten viestintäkanavien seuraamiseen, koska niiden sisältö ei palvele suoranaisesti ravintolatyöntekijöitä. Työsähköpostin voi lukea työvuoron aluksi tai loppuksi esimerkiksi viikoittain, mikäli sitä käytetään aktiivisesti osaston viestinnässä. Työtunteja ja työvoimakustannuksia ajatellen, hyvä vaihtoehto myös työnantajan näkökulmasta on tarjota työntekijöille mahdollisuus seurata työpaikalla ilmestyvää printattua viestintää ja sähköistä muotoa rinnakkain, jolloin he voivat henkilökohtaisesti päättää, mitä väylää haluavat itse seurata.

Henkilöstön näkökulmasta ideaali tilanne on, että printatut ohjeistukset ja tiedotteet keskitetään pukuhuoneiden edustalla olevalle ilmoitustaululle ja työpisteiden ohjekansioihin. Tämän lisäksi aktiiviseen käyttöön otetaan yksi, ravintolayksikölle tarkoitettu sähköinen viestintäkanava. Ajatuksena on, että yhdellä käyttäjätunnuksella ja salasanalla on pääsy kaikkeen ravintolafunktiota ja työsuhdetta koskevaan tietoon. Tämä kanava siis yhdistää tällä hetkellä käytössä olevan yritys x:n sisäisen sähköisen järjestelmän Inside ja Outside-versioiden sekä ESS-palvelun tiedot, mutta karsii ravintolaosastoa koskemattoman tiedon pois. Kanavan kautta voi myös kirjoittaa viestejä haluamalleen henkilölle. Osaston sisäistä viestintää voidaan hoitaa tämän ravintolan sähköisen viestintäkanavan kautta, ja työsähköpostia voidaan käyttää muiden osastojen kanssa viestiessä, kuten tälläkin hetkellä tehdään.

Paperia säästyy paljon, jos yksilötasolla tapahtuva informointi siirtyy sähköiseen muotoon. Mikäli joku haluaa vastaanottaa työvuorolistansa ja muita henkilökohtaisia tietoja edelleen paperisena, esimerkiksi siitä syystä, ettei hän halua ottaa asioista selvää vapaa-ajallaan, se voidaan hänelle järjestää. Yleisen osastoa koskevan tiedon voi edelleen jakaa myös ilmoitustaululla, jotta asioihin ei ole välttämätöntä palata vapaa-ajalla. Mielestäni osittainen viestinnän sähköistäminen nopeuttaa myös esimiesten työtä, koska saman tiedon voi välittää kerralla kaikille vastaanottajille, eikä papereita tarvitse tulostaa ja jakaa jokaisen lokeroon erikseen.

Kuten teoriaosiossa tuotiin ilmi, sosiaalisen median käytön yleistymisen myötä sisäinen viestintä on aiempaa vaikeammin kontrolloitavaa. Tällä hetkellä ravintolan työntekijöillä ei ole muuta virallista kanavaa kuin hankalaksi koettu työsähköposti, jonka kautta he voivat kysyä ja hoitaa asioita keskenään vapaa-ajallaan. Tästä johtuen osastolaiset loivat aikanaan Facebook-ryhmän, jonka kautta kysellään virallisiakin työasioita toisilta ja sovitaan esimerkiksi vuorovaihdoista. Yhteinen, virallinen sähköinen kanava mahdollistaa näiden asioiden hoitamisen työpaikan suojaamassa ympäristössä, jolloin tietoa leviää todennäköisesti vähemmän ulkopuolisten saataville.

Työsähköposti on jo valmiiksi olemassa, joten nopeammalla tahdilla viestinnän sähköistäminen onnistuu aktivoimalla ravintolatyöntekijät työsähköpostin käyttöön. Tällä hetkellä tunnusten kanssa on ongelmia, mutta jos työntekijät aktivoivat tunnuksensa, ja huolehtivat siitä, että ne säilyvät käyttökelpoisina, työasioita voi hoitaa myös kotoa käsin. Sähköpostiin tulee olla suora pääsy ilman erillistä kirjautumista yritys x:n sisäiseen sähköiseen kanavaan. Sähköpostitse lähetettävät liitetiedostot tulee voida avata myös työpaikan verkon ulkopuolella, mikä ei nykyiseltään ole mahdollista. Tällä hetkellä toivotuin muutos osaston viestinnässä on mahdollisuus vastaanottaa työvuorolistat sähköisinä. Ideaalitilanne on, että ne voidaan toimittaa osastolaisten toivomaan sähköpostiosoitteeseen. Jos tämä ei ole mahdollista, ne voidaan jakaa työsähköpostiin. Kun uusi sähköinen viestintätapa tulee työntekijöille tutuksi, muitakin tiedotteita voidaan jakaa sähköpostiin tai mahdolliseen ravintolan sähköiseen järjestelmään.

Mikäli tiedon jakamista ei voida nykyisillä järjestelmillä toteuttaa, tulee mielestäni tietoturvallisuustekijät järjestää niin, että se voidaan tehdä. Oletusarvona on, että isossa kansainvälisessä yrityksessä, jossa ekologisuus ja tehokkuus ovat suuri osa yritystoimintaa,

viestintä toimii ajan hermolla. Tästä johtuen ihmettelen sitä, että ravintolaosastolla ei olla jo aiemmin siirrytty sähköistettyyn viestinnän muotoon. Työn teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti sisäisen viestinnän rakennetta, ja tekstissä ilmeneviä asioita voidaan tarkistaa ja käydä läpi ravintolayksikössä, jotta viestinnän tehokkuutta saadaan lisättyä.

Tämän hetkiseen perehdytysprosessiin ollaan tyytyväisiä. Se on kattava ja laaja, ja se toimii tarkoituksen mukaisesti. Ehdotan, että perehdytykseen lisätään esittely osaston viestintäkanavista ja tarvittaessa opastus niiden käyttöön. Työntekijöille tulee myös kertoa aktiivisen viestinnän seuraamisen tärkeydestä osastolla, ja muistuttaa kuittauslistoista, mikäli niitä käytetään. Viitaten lukuun viestinnän tehtävistä yrityksessä, sisäisen viestinnän avulla voidaan ohjata työntekijöitä toimimaan ja ajattelemaan tietyllä tavalla työsuhteen alusta alkaen. On siis hyödyllistä kertoa myös viestinnän merkityksestä heti työsuhteen alussa, jotta sen seuraaminen tulee luontevaksi osaksi päivittäisiä työtehtäviä.

Työpisteillä oleva perehdytysmateriaali voidaan jakaa myös sähköisessä muodossa, jolloin asioihin voi palata työpaikan ulkopuolella. Nopeammalla aikataululla toteutettava parannus on, että uudelle työntekijälle annetaan omat kopiot työpisteiden perehdytysmateriaaleista ennen ensimmäisiä työvuoroja. Paperit voi halutessaan viedä kotiin, ja kerrata niistä asioita, tai tutustua työtehtäviin ennakoivasti. Tämä luultavasti nopeuttaa oppimista, ja auttaa hahmottamaan kokonais kuvaa siitä, mitä kaikkea työpisteellä tulee ottaa huomioon.

Henkilöstö kokee kehitys- ja seurantakeskustelut hyvänä asiana. Ne koetaan sisällöltään ja hyödyllisyydeltään kuitenkin vaihtelevina omasta lähiesimiehestä riippuen. Esimiehet voivat vielä yhdessä keskustella, kuinka työntekijä ja työnantaja saavat maksimaalisen hyödyn näistä keskusteluista. Yksi lähestymistapa on teoriassa pintapuolisesti esitelty sisäinen markkinointi ja sisäisen markkinoinnin johtamisprosessi. Jos yrityksellä on asiaan liittyen yhteistä opasmateriaalia, esimiehet voivat myös tutustua siihen.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyö osoittautui mielenkiintoiseksi ja työlääksi projektiksi. Lopputulos noudattelee suunnitelmaa ja vastaa asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena, ja sen työstö vaati paljon aikaa työskentelyn ohella toteutettuna. Prosessi eteni suunnittelemaani hitaammin aikataulutuksellisten haasteiden takia. Opinnäytetyölle ei kuitenkaan määrätty toimeksiantajan puolesta palautuspäivämäärää, mikä mahdollisti sen, että sain tehdä työn rauhassa valmiiksi. Tekoprosessin aikana esittelin ja hyväksytin laatimaani tutkimuskysymykset ja kyselylomakkeen toimeksiantajan edustajalla, mutta muuten tein työhön liittyvät päätökset itsenäisesti.

Työn teoriaosuus on laadittu luotettavien lähteiden pohjalta, ja se pohjustaa onnistuneesti tehtyä tutkimusta. Siitä olisi kuitenkin voinut tehdä laajemman tai vaihtoehtoisesti tiettyihin aiheisiin olisi voinut syventyä paremmin, koska teoriaosuus jäi hieman pintapuoliseksi. Opinnäytetyö vastaa kaikkiin tutkimuskysymyksiin, ja siinä saatiin aikaan tuloksia ja ideoita, joista uskon aidosti olevan hyötyä osaston sisäisen viestinnän kehittämissä.

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, koska kyselylomakkeilla saatiin kattava selvitys osaston työntekijöiden mielipiteistä. Toivoin kyselytutkimukseen suurempaa osallistujamäärää, mutta 36 vastaajalla sai hyvän otannan ja pohjustuksen tutkimuksen toiseen osioon. Haastatteluja tehtiin sopiva määrä, koska vastauksista saatiin paljon toisistaan eroavia mielipiteitä ja ehdotuksia tutkimusmateriaaliin. Keskusteluiden sisältö noudatteli etukäteen laadittua runkoa, ja haastattelutilanteet sujuivat ilman häiriötekijöitä. Sekä kyselylomakkeisiin kirjatut kommentit, että litteroidut haastattelut, teemoitettiin ja tulokset laadittiin prosessin pohjalta. Nämä materiaalit ovat nähtävillä pyydettäessä. Jatkotutkimusaiheena voi olla oman sähköisen järjestelmän kehittäminen yritys x:n ravintolafunktioille tai tarkempi tutkimus teoriaosuudessa käsitellyistä aiheista, kuten sisäinen markkinointi ravintolayksikössä.



## LÄHTEET

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Holtz, S. 2004. Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications. New York: AMACOM.

Hurmerinta, J. 2014. Sisäisen viestinnän suuret saappaat. Julkaistu 5.11.2014. Luettu 6.11.2016. <https://nytjahuomenna.com/2014/11/05/sisaisen-viestinnan-suuret-saappaat/>

Hypermedian opetus. 2008. 1.1 Viestinnän digitalisoituminen. Julkaistu 21.11.2008. Luettu 20.9.2016. <https://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/1-verkkopalvelu/1-1-viestinnan-digitalisoituminen.html>

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4.painos. Elisa Ikävalko ja Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Elisa Juholin ja Inforviestintä Oy.

Kielitoimiston sanakirja. 2017. Kotimaisten kielten keskus. Luettu 11.4.2017. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>

Kivikuru, U. & Kunelius, R. 1998. Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Helsinki: WSOY.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Talentum Media Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 4.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Misteil, S. 2002. Viestintä työyhteisössä. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 2017. Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. Luettu 20.2.2017. <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 2017. ProComin ja alan historiaa. Luettu 20.2.2017. <http://procom.fi/viestintaala/historia/>

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

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

Smith, L. & Mounter, P. 2008. Effective internal communication. 2nd edition. London: Philadelphia: Kogan Page 2008.

Viesti ry. 2014. Viestinnän ammatissa. Luettu 5.11.2016. <http://www.viesti.fi/kehity-ammattilaisena/viestinnan-ammattissa/>

Yhteistoimintaopas. 2013. 1 § Lain tarkoitus. Päivitetty 2.7.2013. Luettu 19.9.2016. <http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/1-luku-yleiset-saannokset-1-6-c2-a7/1-c2-a7-lain-tarkoitus.html>

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

### **KYSELYLOMAKE – OSASTON SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN** 1 (4)

Vastauksia hyödynnetään vain opinnäytetyössä. Palauta tämä lomake ravintolan toimistosta löytyvään kirjekuoreen ("Täytetyt kyselylomakkeet") 12.2.2017 mennessä. Kiitos ajastasi!

#### **OSIO 1: TAUSTATIETOJA VASTAAJASTA**

Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin vaihtoehto ja ympyröi valintasi.

työsuhteen kesto osastolla:

alle 6 kuukautta / 6-12 kuukautta / yli 12 kuukautta

nykyinen työtehtävä:

ravintolatyöntekijä / vuorovastaava tai esimies

keskimääräinen viikkotyöaika:

15h tai vähemmän / 20h tai enemmän

**OSIO 2: OSASTON SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILANNE**

2 (4)

Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin vaihtoehto ja merkitse se ruksilla taulukkoon. Voit kommentoida valintojasi taulukon alapuolella.

Kuinka aktiivisesti käytät/seuraat seuraavia osaston sisäisen viestinnän kanavia?

	työpäivittäin	viikoittain	harvemmin	en lainkaan
viikkokirje				
ilmoitustaululla olevat tiedotteet				
kansiot ja muut työohjeet eri työpisteillä				
henkilökohtaiseen lokeroon jaettavat paperit				
henkilökohtainen työsähköposti				
Yrityksen sisäinen sähköinen järjestelmä Inside (pääsy vain työpaikan tietokoneilta)				
Sisäisen sähköisen järjestelmän versio Outside (pääsy työpaikan ulkopuolella)				
ESS (Employee Self Service)				

Kommentteja:

---



---



---



---



---

3 (4)

**Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin vaihtoehto ja merkitse se ruksilla taulukkoon. Voit kommentoida valintojasi taulukon alapuolella.**

	liikaa	sopivasti	liian vähän
Työhön liittyvää tietoa on saatavilla osastolla:			
Henkilöstöä informoidaan osaston ajankohtaisista asioista ja muutoksista:			
Osastolla käytettäviä viestintäkanavia on määrällisesti:			

Kommentteja:

---



---



---



---



---

**Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin vaihtoehto ja ympyröi valintasi. Kommenttiriveille voit kirjoittaa vapaasti omia ajatuksiasi aiheesta.**

Koetko, että tarvitsemasi tieto on helposti saatavilla?

kyllä/ei

jos vastasit ei, miksi?

---



---



---

Onko saamasi tieto ajan tasalla?

kyllä/ei

jos vastasit ei, miksi?

---



---



---

### **OSIO 3: OSASTON SISÄINEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN**

**Valitse vastausvaihtoehdoista sopivin vaihtoehto ja ympyröi valintasi. Kommenttiriveille voit kirjoittaa vapaasti omia ajatuksiasi aiheesta.**

Oletko halukas palaamaan omaan osastoon liittyviin työasioihin vapaa-ajalla, mikäli siihen olisi mahdollisuus sähköisesti?

kyllä / ei

Jos vastasit ei, miksi?

---

Oletko halukas seuraamaan sähköisesti tapahtuvaa viestintää nykyistä aktiivisemmin, mikäli sen seuraaminen olisi sisällytetty työaikaan (suorittavissa vuoroissa)?

kyllä / ei

Jos vastasit ei, miksi?

---

**Valitse ja merkitse vaihtoehdoista se, joka vastaa eniten mielipidettäsi. Kommenttiriveille voit kirjoittaa vapaasti omia ajatuksiasi aiheesta.**

Mihin suuntaan toivot osaston sisäisen viestinnän kehittyvän?

- Se tulisi säilyttää samanlaisena kuin se tällä hetkellä on.
- Toivon enemmän kirjallista viestintää paperilla.
- Toivon lisää sähköistettyä viestintää, jolloin tieto on saatavilla internetissä.
- Toivon lisää kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista viestintää.
- Kaikki tieto on saatavilla paperilla yhdessä paikassa työpaikalla.
- Kaikki tieto on saatavilla sähköisenä yhdessä paikassa (*pääsy tietoihin työpaikalla*).
- Kaikki tieto on saatavilla sähköisenä yhdessä paikassa (*pääsy tietoihin omilla tunnuksilla myös työpaikan ulkopuolella*).

Kerro, miksi valitsit kyseisen vaihtoehdon?

---



---



---

## Liite 2. Haastattelurunko

### HAASTATTELUKYSYMYKSET – OSASTON SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

1 (2)

(muista merkitä vastaajan taustatiedot: työsuhteen kesto ja työtehtävä, haastattelu toteutetaan nimettömänä)

#### VIESTINNÄN SEURAAMINEN

- Millaisia työhön liittyviä asioita haluaisit päästä lukemaan myös työpaikan ja -ajan ulkopuolella?
- Kuinka voidaan taata, että kaikki työntekijät seuraavat aktiivisesti osaston sisäistä viestintää erilaisista työtuntimääristä riippumatta?
  - ➔ Pitäisikö asiaa kontrolloida jotenkin?
- Jos saisit itse päättää, miten toteuttaisit osaston sisäisen viestinnän?
  - ➔ Säilyttäisitkö nykyisellään? Millaisia viestintäkanavia? Tiedon keskittäminen muuttamaan paikkaan? Osa asioista sähköisiksi?

#### PEREHDYTYSMATERIAALI

- Miten osaston tämän hetkistä perehdytysprosessia voidaan vielä kehittää?
  - ➔ Onko kaikki työn osa-alueet huomioitu perehdytyksessä? Onko perehdytys riittävä?
- Mitä mieltä olet ideasta, että perehdytykseen sisällytettäisiin tietopaketti osastolla käytettävistä sisäisen viestinnän kanavista ja samalla kerrottaisiin, millaista aktiivisuutta työntekijöiltä odotetaan niiden seurannan suhteen?
- Mitä mieltä olet ideasta, että kirjallinen työpisteiltä löytyvä perehdytysmateriaali olisi saatavilla myös sähköisenä?

#### SÄHKÖISTÄMINEN

- Kuinka IKEAn sähköiset viestintäkanavat (säpo, ESS, IKEA Inside, IKEA Inside Outside) palvelevat ravintolatyöntekijöiden tarpeita?
  - ➔ Ovatko ne tarpeellisia? Onko niiden sisällöstä hyötyä työssä?
- Jos ravintolaosastolla olisi oma (yksillä tunnuksilla toimiva ja helppokäyttöinen) intranet, voisiko sitä kautta jakaa tietoa, joka tällä hetkellä annetaan työntekijöille paperilla?
  - ➔ miksi kyllä/ miksi ei

2 (2)

- ➔ Tulisiko sähköisten viestien seuraamista kontrolloida esimerkiksi lukukuittauksen avulla?
  
- Tiedon sähköistäminen edellyttäisi työntekijöiden halukkuutta ottaa asioista selvää osittain vapaa-ajallaan, millaisen tiedon seuraamista voidaan edellyttää vapaa-ajalla?
  - ➔ Tulisiko esimerkiksi tiedotteet olla saatavilla sekä sähköisinä että printattuina osastolla?
  
- Hyödyntäisitkö mahdollisuutta katsoa ja tehdä sähköisinä työvuorolistat/tarkistuslistat/lomat ja vapaatoivomukset/vuoronvaihdot, mikäli se olisi mahdollista?
  - ➔ miksi kyllä/ miksi ei
  
- Ovatko tämän hetkiset tulosteet edellä mainituista asioista tarpeellisia?
  - ➔ Voitaisiinko niistä luopua (vaikka osaston yhteisenä ekologisenä tekona)?

#### **SUULLINEN VIESTINTÄ**

- Mitä mieltä olet osastopalavereista?
  - ➔ Onko niitä riittävästi? Ovatko ne hyödyllisiä osaston toimintaa ajatellen? Onko niihin käytettävä aika riittävä?
  
- Mitä mieltä olet aamun Roll Callin sisällöstä?
  - ➔ Onko jokin turhaa? Puuttuuko jotain olennaista?
  
- Mitä mieltä olet kehitys- ja seurantakeskusteluista?
  - ➔ Onko niitä riittävästi? Ovatko ne hyödyllisiä osaston toimintaa ajatellen? Onko niihin käytettävä aika riittävä?
  
- Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiehen/lähiesimiehesi kanssa?
  - ➔ Kuunnellaanko sinua? Onko sinulle aikaa?