



SISÄINEN VIESTINTÄ ESIMIEHEN TYÖKALUNA

Anne Hautaoja

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HAUTAOJA, ANNE
Sisäinen viestintä esimiehen työkaluna

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2014

Opinnäytetyön aihe on työyhteisön sisäinen viestintä. Työ koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka erään Tampereen alueella toimivan keskisuuren ravintola-alan yrityksen tulosvastuulliset esimiehet kokivat sisäisen viestinnän toimivuuden. Yritys haluaa pysyä nimettömänä, joten puhutaan Yritys X:stä. Esimiesten tuli arvioida omaa onnistumistaan sisäisessä viestinnässä ja eri kohteiden esimiesten keskinäistä viestintää. Tutkimus suoritettiin Webropolin kyselylomake-sovelluksella tehdyllä kyselyllä, joka lähetettiin sähköpostitse 14 Yritys X:n tulosvastuulliselle esimiehelle. Tavoitteena oli selvittää mahdollisimman tarkasti esimiesten sisäisiä viestintäkeinoja, viestintätapoja ja heidän oma arvionsa onnistumisestaan sisäisessä viestinnässä sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseksi.

Teoriaosuus on tehty tukemaan tutkimusta ja sisäistä viestintää pyritään tarkastelemaan esimiehen näkökulmasta. Teoriaosuus käsittelee lyhyesti viestintää yleisesti, sisäisen viestinnän tavoitteita, tehtäviä ja kanavia, esimiesviestintää sekä viestinnän haasteita ja häiriöitä. Tutkimuksessa tarkasteltavia sisäisen viestinnän osa-alueita olivat toimivuus, viestintäkanavat, palaverikäytännöt, esimiehen ja alaisen välinen viestintä sekä esimiesten keskinäinen viestintä eri kohteiden välillä.

Tutkimus ei nostanut esiin suuria ongelmia Yritys X:n sisäisessä viestinnässä. Esimiehet kokivat keskiarvoisesti onnistuvansa sisäisessä viestinnässä ja kohteiden välisessä viestinnässä melko hyvin. Tulevaisuudessa saman tutkimuksen voisi teettää myös työntekijöille. Esimiesten ja työntekijöiden näkökulmat sisäisen viestinnän toimivuudesta voivat poiketa toisistaan.

Asiasanat: viestintä, sisäinen viestintä, esimiesviestintä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

HAUTAOJA, ANNE
Internal Communication as Tool for Management

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 6 pages
December 2014

This thesis concerns the internal communication of a work community. The aim of the study was to find out how the internal communication of Company X functions. The target group consisted of profit-responsible managers of Company X. The managers had to assess their own successes in internal communication. The study was conducted as an online survey. The aim of the study was to determine as accurately as possible the managers' means of communications, their communicational channels, their own assessment of the success of internal communications, and to find the possible development proposals in order to improve internal communications.

The theoretical framework of the thesis deals with communication in general, goals, tasks, and channels of internal communication, managerial communication, and challenges and problems in communication. The theoretical background is viewed from the perspective of the supervisor.

The results revealed that there are no major problems in the internal communication of Company X. The majority of the managers are of the opinion that they experienced to succeed in internal communication fairly well. In the future, the same survey could be carried out also for employees. Managers' and employees' views might be different.

Key words: communication, internal communication, communication of management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VIESTINTÄ	6
3	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	7
	3.1 Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet.....	7
	3.2 Sisäisen viestinnän kanavat	8
	3.2.1 Viestinnän välittömät kanavat.....	8
	3.2.2 Viestinnän välilliset kanavat	9
	3.3 Esimiesviestintä	12
4	VIESTINNÄN HAASTEET JA HÄIRIÖT	16
	4.1 Haasteet viestintätilanteissa	16
	4.2 Häiriöt viestintätilanteissa.....	17
5	VIESTINTÄ ESIMIEHEN PELIKENTTÄNÄ	18
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	Error! Bookmark not defined.
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	Error! Bookmark not defined.
9	PÄÄTÄNTÄ	22
	LÄHTEET.....	23
	LIITTEET	Error! Bookmark not defined.
	Liite 1. Kysely esimiehille.....	Error! Bookmark not defined.

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Tampereen alueella toimivan keskisuuren ravintola-alan yrityksen kanssa. Koska yritys haluaa pysyä nimettömänä, puhutaan tässä työssä Yritys X:stä. Yrityksen pyynnöstä tutkimusta koskevat tiedot ovat salattu ja tästä työstä on poistettu kappaleet 7 tutkimuksen tulokset ja 8 johtopäätökset sekä liitteenä oleva kysely. Yritys X on monialainen palveluyritys. Sen toimialoja ovat muun muassa ravintola- ja kahvilapalvelut sekä juhla-, kokous- ja saunapalvelut. Yritys X:llä on useita ravintola-alan kohteita Tampereen alueella. Tämä opinnäytetyö on tehty Yritys X:n sisäisen viestinnän kartoittamiseksi ja saamaan mahdollisia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseksi. Yritys X lähestyi toimeksiannollaan Tampereen ammattikorkeakoulun hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelman opettajia. Yritys X on aikaisemminkin tehnyt yhteistyötä Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa. Kiinnostuin tästä mahdollisuudesta ja aiheesta välittömästi. Tavoitteenani oli saada tehdä opinnäytetyöni yhteistyössä yritysmaailman kanssa. Sisäinen viestintä aiheena kiinnostaa itseäni paljon, sillä useamman vuoden ravintola-alan työkokemuksella koen ravintola-alan sisäisen viestinnän haasteelliseksi.

Tässä työssä tutkitaan Yritys X:n sisäistä viestintää. Työssä sisäisen viestinnän tutkiminen on rajattu Yritys X:n toiveiden mukaisesti ravintola-alan tulosvastuullisten esimiesten viestintään alaisilleen ja eri kohteiden esimiesten keskinäiseen viestintään. Työssä ei käsitellä hallinnon eikä alaisten välistä viestintää esimiehille. Myös tämän työn teoriaosuutta tarkastellaan esimiehen näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää Yritys X:n esimiesten viestintätapoja ja heidän omia arvioitaan onnistumisestaan sisäisessä viestinnässä. Tutkimus suoritetaan Webropolin kyselylomakesovelluksella tehdyllä kyselyllä, joka lähetetään neljälletoista Yritys X:n tulosvastuulliselle ravintola-alan esimiehelle sähköpostitse.

Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään yleisesti viestintää, sisäisen viestinnän tehtäviä, tavoitteita, viestintäkanavia sekä viestinnän haasteita ja häiriöitä. Yritys X:n toimeksiannon tavoitteena on nimenomaan tarkastella viestintää esimiehen näkökulmasta. Tämän työn teoriaosuuden lopussa ovat kappaleet, joissa syvennytään erityisesti esimiehen sisäiseen viestintään ja kerrotaan esimiehen mahdollisuuksista kehittyä sisäisessä viestinnässään. Opinnäytetyön teoria pohjautuu vahvasti Leif Åbergin viestinnän teoksiin.

2 VIESTINTÄ

Amerikkalainen viestinnän filosofi Lee Thayer on sanonut aikanaan, että elämämme kaksi perusprosessia ovat energiatoiminnot ja viestintä. Elämisemme edellyttää yhtä paljon viestintää kuin ravinnon saantia tai terveyttä. Koska ihminen on yhteisöeläjä, elämisemme edellyttää yhteisöä. Viestintä on puolestaan perusedellytys kaikelle sosiaaliselle toiminnalle. (Åberg 2000a, 20,26.)

Yksinkertaistettuna viestintä on sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Viestintä on prosessi, joka saa alkunsa lähettäjän keksimästä oivalluksesta tai ajatuksesta. Sanoma puetaan sanoiksi ja välitetään kanavaa pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee sanoman ja hänelle syntyy mielikuva lähettäjän ideasta. Harvoin kuitenkaan vastaanottajan mielikuva ja lähettäjän idea kohtaavat täysin viestintään kohdistuvien häiriöiden takia. Palaute, jonka viestin vastaanottaja antaa viestin lähettäjälle, kertoo sanoman perille menosta. (Åberg 2000a, 27 & 200b, 12.) Viestintään kohdistuvista häiriöistä kerrotaan tarkemmin luvussa 4 Viestinnän haasteet ja häiriöt.

Viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: vaikuttamiseen, tiedottamiseen ja viihdyttämiseen. Vaikuttamisella pyritään henkilön tai ryhmän asenteiden, mielipiteiden tai käyttäytymisen muuttamiseen. Tiedottamisessa toinen osapuoli välittää tiedon toiselle. Tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää, vaikka se saa usein aikaan vuoropuhelua. Viihdyttämisessä puhuja tai kirjoittaja haluaa viihdyttää viestillään yleisöään. (Lohtaja & Kaihovirta- Rapo 2007, 41,42,45,46.)

Viestintää tapahtuu kaikkialla ja koko ajan, ja työyhteisö on yksi merkittävä viestintäympäristö. Opinnäytetyössä viestinnän käsittely on rajattu yrityksen sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen henkilöstölle suunnattua viestintää. Viestintä on tärkeä edellytys toimivalle työyhteisölle. Yksikään työyhteisö ei kykene toimimaan ilman viestintää. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä yhteisön tavoitteista, vastuualueista eivätkä suoriutumisestaan työssä. (Juholin 2009, 40, Åberg 2000b, 104.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

3.1. Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Yrityksen sisäinen viestintä on kaikkien yhteinen asia; niin johdon, esimiesten kuin yksittäisten työntekijöidenkin. Viestinnän tulee kulkea ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä horisontaalisesti osastojen ja yksiköiden välillä. Sisäinen viestintä liittyy yrityksen eri henkilöt, tasot ja osastot yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Sisäisen viestinnän tavoitteena on yrityksen identiteetin ja sisäisten suhteiden luominen ja kehittäminen sekä vaikuttaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Isohookana 2007, 222,223.)

Työyhteisön viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja lopulta työtehtävien toteutumiseen ja päämäärien saavuttamiseen. Juholin (2010) kiteyttääkin hyvin viestinnän tärkeyden koko yrityksen toimivuuden kannalta: ”Hyvinvoiva työyhteisö on toteuttava työyhteisö, ja hyvinvointia rakennetaan pitkälle viestinnällä.” (Juholin 2010, 86.)

Åberg kuvaa kirjassaan *Viestinnän johtaminen* (2000a) viisi tehtävää työyhteisön viestimiselle; perustoimintojen tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Perustoimintojen tukemisella tarkoitetaan sitä viestinnän osaa, jota tarvitaan palveluiden ja tuotteiden valmistamiseen ja niiden välittämiseen eteenpäin asiakkaille. Toinen tehtävä on työyhteisön profilointi. Viestintää tarvitaan pitkäjänteisen työyhteisön sekä johtaja- tai palveluprofiilin luomiseksi. Työyhteisölle tulee informoida yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöstöä koskevista ja kiinnostavista asioista. Kiinnittämisellä tarkoitetaan henkilöstön perehdyttämistä työtehtäviin ja työyhteisöön sekä kiinnittämistä ja sitouttamista organisaatioon. Sosiaalisella vuorovaikutuksella käsitetään työyhteisön yleiset vuorovaikutustilanteet. Ihminen on sosiaalinen lajityyppi ja tarvitsee viestintää sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000a, 99,100; Ikävalko 1999, 46.)

Työyhteisön on mahdollista vaikuttaa suoraan neljään ensimmäiseen viestinnän tehtävään. Työyhteisö voi itse päättää viestinnän avulla toiminnan tukemisesta, profiloinnista, tiedottamisesta ja työyhteisön jäsenten sitouttamisesta. Nämä vaikuttavat suoraan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Viides tehtävä, sosiaa-

linen vuorovaikutus, ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Tätä viestintämuotoa harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla. (Åberg 2006, 97, 105.)

3.2. Sisäisen viestinnän kanavat

3.2.1 Viestinnän välittömät kanavat

Tekniikan kehittyminen on mahdollistanut uusien viestintäkanavien synnyn. Tämä ei kuitenkaan poista henkilökohtaisen viestinnän tarvetta. Tärkeitä asioita käsittelevä viesti halutaan saada edelleen henkilökohtaisesti kasvokkain. (Ikävalko 1999, 59.) Jokaisessa työyhteisössä tulisi valita käytettäväksi sellaiset viestintäkanavat, jotka vastaavat parhaiten yhteisön tarpeita ja odotuksia. Viestintäkanavat voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kanaviin. Välittömillä kanavilla tavoitellaan välitöntä vuorovaikutusta. Tällöin viestin lähettäjän sanoma kohtaa välittömästi vastaanottajan, ja mahdollisuus sanoman virheelliseen tulkintaan pienenee. Viestin vastaanottajalla on mahdollisuus tarkentaa viestin lähettäjän sanomaa, kun viestintä tapahtuu kasvokkain. (Siukosaari 2002, 92.)

Työyhteisöissä järjestetään erilaisia **palavereja**. Palavereja pidetään säännöllisin väliajoin ja niissä käsitellään ajankohtaisia asioita. Säännöllisyys on tärkeää, jotta asiat käsitellään sitä mukaa kun ne tulevat ajankohtaisiksi. Pääpaino palavereissa on yhteisissä tavoitteissa ja ratkaisujen kehittämisessä. Palavereissa esimies kertoo ylemmän tahon päätöksistä. Tässä esimiehellä on tärkeä rooli, sillä hänen tulee perustella päätökset ja niiden merkitys omassa työyksikössään. Palavereissa tulee ilmi usein myös ne asiat, jotka esimiehen tulee viedä terveisinä tai palautteena ylemmälle taholle. (Ikävalko 1999, 61; Siukosaari 2002, 98.)

Esimiehen olisi hyvä kysellä etukäteen alaisiltaan ehdotuksia palaverissa käsiteltäviksi asioiksi. Aktivoimalla osallistujia jo ennen palaveria varmistutaan, että olennaiset asiat tulevat käsitellyiksi tapaamisessa. Tärkeintä palaverissa on osallistujien aktiivisuus; jos osallistujat eivät jaa näkemyksiään ja tietojaan, palaverista tulee tehoton. Tehottomat palaverit tulevat organisaatiolle kalliiksi ja niitä kannattaa välttää. Palaverien, kuten muidenkin välittömien viestintäkanavien, etuna on, että palaute saadaan saman tien ja

sanoman perillemeno voidaan varmistaa välittömästi. Näin vältetään virheellisiltä tulkinnoilta. (Lohtaja & Kaihovirta- Rapo 2007, 125; Siukosaari 2002,99.)

Tiedotustilaisuus on palaveria laajempi tilaisuus, jossa on mukana useamman osaston, yksikön tai koko yhteisön henkilöstö. Tiedotustilaisuuksia suositellaan järjestettäväksi palavereita harvemmin, vain muutaman kerran vuodessa. Turhan tiedotustilaisuuden järjestäminen syö kaikkien aikaa. Tiedotustilaisuuden järjestäminen on perusteltua, jos halutaan näyttää tai esitellä jotain: esimerkiksi tuotteita, piirustuksia tai johtoportaan uusia jäseniä. Muissa tapauksissa henkilöstölle voidaan toimittaa tiedote. (Siukosaari 2002, 101.)

Työtoverit ovat yksi viestintäkanava. Työyhteisöissä liikkuu paljon sanomia myös työtovereiden kesken. Henkilökohtaisten asioiden lisäksi keskustelua käydään myös yhteisestä työnteosta sekä työyksikön että koko talon asioista. On tärkeää, että työyhteisöllä on riittävästi oikeaa tietoa työyksikköä ja koko organisaatiota koskevista asioista. Tutkimukset osoittavat työtovereiden keskinäisen kanssakäymisen olevan toimiva viestintäkanava. Kanava on helposti käytettävissä ja se on varsin vuorovaikutteinen. (Siukosaari 2002, 100.)

Jokaisessa työyhteisössä toimii myös **puskaradio**. Puskaradio ei kuulu varsinaisiin viestintäkanaviin, mutta sitä voidaan käyttää tiedotuksen apuna. Puskaradio alkaa toimia aina, kun tietoja odotetaan, tieto viipyy tai tietoa ei saada riittävästi. Tällöin tietotyhjiö alkaa täyttyä huhuilla. Työyhteisöstä löytyy aina joku, joka vuotaa tietoja, keksii, spekuloi ja nauttii kaaoksesta. Vahvimmillaan puskaradio on työyhteisöissä, joissa sisäinen viestintä on vähäistä, salailevaa ja sulkeutunutta, ja luottamus tietolähteisiin on huono. Kun sisäinen viestintä on nopeaa ja avointa, puskaradion tehtäväksi jää vain myönteisten huhujen levittäminen. (Hämäläinen & Maula 2004, 104; Siukosaari 2002, 100.)

3.2.2 Viestinnän välilliset kanavat

Välilliset viestintäkanavat eivät saavuta välitöntä vuorovaikutusta. Tällöin viestin lähettäjä ja vastaanottaja eivät ole välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään. Välilliset viestintäkanavat lisäävät mahdollisuuden viestin väärin tulkinnalle. (Siukosaari 2002, 92, 104.)

Tiedotteella välitetään henkilöstölle uutisia ja tiedotuksia. Esimerkiksi uudesta ravintolapäälliköstä tai toimintatapojen muutoksista voidaan ilmoittaa tiedotteella. Tiedotteessa oleellisinta on yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Tiedotteen olisi hyvä olla houkutteleva, jotta siitä kiinnostuttaisiin. Sisäisen tiedottamisen ideana on, että asiat informoidaan niiden ilmetessä, joten yhdessä tiedotteessa käsitellään vain yhtä asiaa. Tiedote voidaan saada suoraan käteen tai työpöydälle, se voidaan laittaa ilmoitustaululle tai se voidaan tehdä sähköiseen muotoon. (Siukosaari 2002, 104, 105.)

Ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt internetin myötä. Useasti ilmoitustaulut ovat korvattu internetin tai intranetin myötä sähköisillä uutisosastoilla. Työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole mahdollisuutta internetin käyttöön tai työtä tehdään maastossa, tien päällä tai ilmassa, käytetään edelleen ilmoitustauluja. (Juholin 2009, 178.) Koska ravintolalalla suorittavaa työtä tekevillä työntekijöillä ei ole mahdollisuutta jatkuvaan internetin käyttöön, joka mahdollistaisi sähköpostin, intranetin tai sosiaalisen median jatkuvan seuraamisen, ovat ilmoitustaulu, tiedotteet, työoverit ja puskaradio edelleen tärkeimpiä sisäisen viestinnän kanavia.

Ilmoitustaulun etuna sisäisessä viestinnässä on sijainti ja sisältö. Kaikki tietävät missä ilmoitustaulu sijaitsee ja sen sisältö on kaikkien saavutettavissa. Ilmoitustaululle laiteaan tiedotteet ja muut henkilöstön tietoisuuteen haluttava materiaali. Ilmoitustaulun hoitamiseen tulee nimetä vastuuhenkilö, jotta ilmoitustaulu toimisi nopeana ja helppona informaation antajana. On oleellista, että ilmoitustaulu on ajan tasalla ja siitä erottaa uudet viestit vanhoista ja tärkeät viestit vähemmän tärkeistä. Taulu olisikin hyvä jakaa osiin aihealueittain, kuten ”johdon tiedotteet”, ”koulutus”, ”lomat” ja ”harrastustoiminta”. (Ikävalko 1999, 67; Siukosaari 2002, 106.)

Sähköposti on nopea ja edullinen tapa välittää tietoa. Sähköpostiviestinnässä tulee muistaa lyhyys ja ytimekkyys, kuten tiedotteissakin. Ongelmana sähköpostiviestinnässä on viestien paljous. Viestejä saattaa tulla liikaa, jolloin kaikkia ei ehditä käsittelemään. On tärkeää, että eriarvoisille sähköpostiviesteille kehitetään luokitus, jotta tärkeät uutiset eivät huku muiden joukkoon. (Ikävalko 1999, 66; Siukosaari 2002, 212.)

Intranet on yhteisön sisäinen tietoverkko, johon vain yrityksen henkilöstö pääsee käsiksi. Työntekijöiden työvälineenään käyttämä intranet-sivusto on saman yhteisön julkisia internet-sivuja laajempi kokonaisuus. Intranet on työyhteisön uutiskanava, tietova-

rasto, keskustelupaikka ja oppimisympäristö. Tieto on usein hajallaan organisaatiossa esimerkiksi yksittäisten henkilöiden takana. Intranet on paikka, jonne yhteisön hajallaan oleva tieto voidaan koota. Intranet mahdollistaa avoimemman viestintäilmapiirin, kun tieto on kaikkien saatavilla. (Siukosaari 2002, 209, 210.)

Intranetin sisältö muovautuu työyhteisön tarpeiden pohjalta. Siellä voidaan säilyttää esimerkiksi tuotteita ja palveluita koskevia tietoja, ohjeistuksia, oppimateriaaleja, henkilöstön yhteystietoja ja koulutuskalenteri. Intranetin sisältämä materiaali on helppo pitää ajan tasalla ja se on helposti löydettävissä ja jaettavissa. Intranetiä voidaan käyttää myös kokoontumispaikkana, jossa työyhteisön jäsenet voivat käydä keskusteluja ja parantaa tietoisuutta muiden työntekijöiden ja osastojen toiminnasta. (Siukosaari 2002, 210, 211.)

Intranetin hyödyt näkyvät parhaiten isoissa työyhteisöissä. Intranetin avulla vältetään päällekkäiseltä työnteolta, kun omat tuotokset annetaan kaikkien käyttöön jakamalla ne intranetissä. Intranetin kautta jaettu tieto saavuttaa kohteensa nopeasti ja samanaikaisesti. Intranet tukee myös työntekijöiden kehittymistä. Tiedonetsintä ja opiskeleminen eivät ole sidottu aikaan tai paikkaan kun oppimateriaali ja ohjeistukset ovat saatavilla intranetissä. (Siukosaari 2002, 211.)

Sosiaalisella medialla tarkoitetaan internetissä yhteisöllisesti tuotettua ja jaettua mediasisältöä tai sitä lähellä olevia prosesseja. Suurin ero perinteisen median ja sosiaalisen median välillä on, että sosiaalisessa mediassa jokainen meistä voi olla samaan aikaan sekä sisällön tuottaja että vastaanottaja. (Luostarinen 2010, 19.)

Sosiaalisen median taitoja pidetään jatkuvasti tärkeämpinä nykypäivän työelämässä. ”Taitoja tarvitaan erityisesti tietotyössä; ne ovat tärkeitä median, markkinoinnin, järjestöjen, henkilöhallinnon ja tiedottamisen työtehtävissä” sanoo rekrytointiyritys Some Huntersin toimitusjohtaja Heikki Wahlroos (Taloussanomat 213). Yhä useampi yritys hyödyntää sosiaalista mediaa sisäisessä viestinnässään. Työpaikkojen intranetit vaihtuvat sisäiseen Facebook-ryhmään. (Taloussanomat 2013.)

”Erilaiset some-palvelut tulevat olemaan tulevaisuudessa samanlaista peruskauraa kuin sähköpostin käyttö”, toteaa Jaakko Naakka viestintäpalveluyrityksestä Intunex (Taloussanomat 2013). Intunex kauppaakin yrityksille XTune-palvelua. XTune on viestintäpal-

velu, jonka ideana on ihmisten välinen viestintä, toisin kuin perinteisissä intraneteissä, jotka ovat kehitetty tiedostojen- ja tiedonhallintaa varten. (Taloussanomat 2013.)

Viestintäkeinot ovat muuttuneet ajan kuluessa. Infor Consultingin 2000-luvun alkupuolella tekemä tutkimus osoittaa internetin korvanneen lähes kokonaan joitakin viestintäkanavia, kuten ilmoitustaulun ja paperiset tiedotteet. Useimpien muiden kanavien asema on säilynyt ja internet on tullut niiden rinnalle täydentämään viestintää. (Åberg 2006, 109.) Täytyy kuitenkin muistaa, että ammateissa joissa jatkuva pääsy internetiin ei ole mahdollinen, kuten ravintola-alalla, ovat ilmoitustaulu ja paperiset viestit säilyttäneet asemansa sisäisessä viestinnässä.

3.3. Esimiesviestintä

Esimies on henkilö, jolla on alaisia, tiimi tai ryhmä johdettavanaan jonkin tuotoksen aikaansaamiseksi. Esimiehen tehtävänä on joukon johtaminen oikeaan suuntaan ja voimavarojen suuntaaminen oikeisiin asioihin. Esimiestyö on työtä ihmisten kanssa ja johtamiseen liittyy aina vastuu. Esimies on vastuussa hänelle delegoitujen tehtävien suorittamisesta. Esimies ei ole yksin; hän toimii työyhteisössä, jossa hänen tulee huomioida alaisensa, esimiehensä, samalla organisaatiotasolla olevat kollegansa, työprosessin asettamat vaatimukset ja työyhteisön järjestelyt ja johtamisjärjestelmät. (Åberg 2006, 63, 64.) Tässä kappaleessa esittelen esimiehen tärkeitä viestintätilanteita.

Perehdytys alkaa, kun yritykseen palkataan uusi henkilö. Perehdytystilanne on viestintää parhaimmillaan. Perehdyttämisellä tuetaan tulokasta niin kauan, että hän on riittävän varma suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti. Perehdytyksessä tulokas tutustutetaan uuteen organisaatioon ja uuteen työtehtävään. Perehdytyksen tulee myös kattaa yrityksen tuotteet ja palvelut, toimiala, kilpailijat ja oman osaston tavoitteet ja tehtävät. Päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä. (Isohookana 2007, 237-239; Åberg 2000a, 206.)

Uuden työntekijän tulopäivä on tärkeä. Ensivaikutelman tulee olla positiivinen, sillä alkuaika on tärkeää motivoitumisen ja yhteisöllisyyden kannalta. Perehdyttäminen tulee suunnitella huolella ja sille kannattaa varata aikaa. Perehdyttämistä kannattaa myös jakaa pidemmälle aikavälille, jotta tulokkaan on mahdollista sisäistää uudet asiat. Pereh-

dyttäjän tulisi olla motivoitunut ja asiantunteva. Huolellisella perehdytyksellä, jossa huomioidaan tiedon jakaminen, motivointi ja sitouttaminen, saavutetaan parhaat tulokset. (Åberg 2000a, 205; Isohookana 2007, 238, 239.)

Perehdytys ei kohdistu vain uusiin työntekijöihin. Perehdytystä tarvitsevat työ- tai urakierrossa olevat henkilöt sekä työntekijät, joiden työmenetelmät tai työnkuva muuttuvat. Myös työyhteisön tapa toimia voi muuttua, jolloin koko henkilöstö tarvitsee perehdytystä. (Åberg 2000b, 118.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen virallinen keskusteluhetki. Kehityskeskustelussa työntekijälle asetetaan tavoitteita tietylle ajanjaksolle organisaatiolle määriteltujen tavoitteiden tai strategian pohjalta. Painopiste kehityskeskusteluissa on yksilön osaamisen kehittämisessä. Kehityskohteet ja -suunta määritetään työtehtävän, yksilön omien intressien ja organisaation pohjalta. Esimies kuulee kehityskeskustelussa alaisen ajatuksia työyhteisön toimivuudesta ja saa samalla palautetta omasta ja johdon toiminnasta. Keskustelu mahdollistaa pohdinnan työolosuhteista ja kehittämistarpeista. (Hämäläinen 2004, 117; Åberg 2006, 147.)

Kehityskeskustelut tulisi järjestää säännöllisesti; vähintään kerran vuodessa. Koska kehityskeskusteluissa korostuu väistämättä esimies-alais-asetelma, tulisi keskustelut käydä sellaisessa paikassa ja sävyssä, että hierarkia ei korostuisi tarpeettomasti. Kehityskeskusteluille tulisi varata riittävästi aikaa ja mielekäs puolueeton ympäristö. Keskustelulle on hyvä luoda kannustava ilmapiiri. Keskittyminen tilanteeseen, toisen kuunteleminen, aito kiinnostus ja kysymysten esittäminen luovat keskustelulle hyvän pohjan. Toisen syytely, arvostelu, ylimielinen tai alentuva asenne ja oman aseman korostaminen ohjaavat keskustelun heti väärille urille. (Åberg 2006, 147-149.)

Jotta kehityskeskustelut olisivat hyödyllisiä, tulee työyhteisön jäsenten olla valmiita käymään keskusteluja kehittämisestä ja kehittymisestä. Jos keskustelut käydään pelkästä pakosta, ne eivät tuota tulosta. Toimiva kehityskeskustelu edellyttää esimiehen riittävää tietoisuutta työntekijän työkentästä ja arkityöstä. Alaisen puolestaan täytyy olla riittävän tietoinen oman yksikkönsä ja oman työpanoksensa merkityksestä koko työyhteisön toimintaa ajatellen. Tärkein edellytys on, että keskustelun seurauksena todella tapahtuu jotain ja sitä seurataan. (Åberg 2006, 148.)

Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiesviestintää. Jokainen haluaa saada toiminnastaan ja työstään palautetta. Palautteen tarkoitus on kehittää palautteen saajan taitoja tai toimintaa. Niin alaisen kuin esimiehen tulisi muistaa, että palaute on lahja. Palautteen antaminen ja saaminen on yksi työyhteisön kulmakivistä. Se vaikuttaa työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja työpaikan tunnelmaan. Palautteen antamisen tulisikin olla kiinteä osa työskentelyä. (Juholin 2009, 164; Lohja & Kaihovirta-Rapo 2007, 25,26.)

Yleisin virhe palautteen antamisessa on palautteen antaminen yleisellä tasolla. Tämä kertoo palautteen saajalle toisen olevan tyytyväinen tai tyytymätön johonkin, mutta ei sitä, että mihin. Palautteen antamista helpottaa TTV eli tilanne-tekeminen-vaikutusmalli, joka on yksinkertainen ja tehokkain palautteenantomalli. Tämän mallin mukaan palautteessa on kolme osaa. Ensimmäisessä osassa määritellään tilanne ja ajankohta tarkasti; viime perjantain asiakaspalaute. Toisessa osassa tekeminen tai käyttäytyminen kuvataan tarkoin; hoidit erinomaisesti tilanteen harmistuneen asiakkaan kanssa. Lopuksi kerrotaan tekemisen vaikutus tai tulos; asiakas poistui erittäin tyytyväisenä ravintolastamme. (Lohja & Kaihovirta-Rapo 2007, 166.)

Esimiehen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös seuraaviin asioihin palautetta antaessaan. Myönteistä ja kielteistä palautetta tulisi antaa sopivassa suhteessa. Kerralla tulisi kuitenkin antaa enemmän hyvää kuin huonoa palautetta. Kielteinen palaute tulee antaa rakentavasti ja aina henkilökohtaisesti. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen. Palautteenannon kanssa tulee olla oikeudenmukainen. Itseensä kohdistuneesta palautteesta tulisi muistaa kiittää. (Juholin 2009, 165.)

Esimiesviestintään kuuluu myös **osastojen välinen viestintä**. Yrityksissä on eri osastoja ja toimintoja, jotka ovat erikoistuneet omille osaamisalueilleen. Eri osastoja voivat olla esimerkiksi markkinointiosasto, viestintäosasto ja talousosasto. Kullakin näistä osastoista on oma osaamisalueensa, mutta niiden tulee toimia yhteistyössä, sillä yrityksen osaaminen muodostuu eri osastojen ja toimintojen osaamisten yhdistämisestä. Osastojen esimiesten tulisi ylläpitää viestintää eri osastojen välillä. Viestintä koskettaa kuitenkin koko yrityksen henkilöstöä. Vastuuta sisäisestä viestinnästä ei voi siirtää vain esimiesten harteille. Sisäinen viestintä antaa mahdollisuudet sitoa eri tasot ja toimijat yhdeksi kokonaisuudeksi. Yhtenä kokonaisuutena yritys voi luoda vahvan aseman markkinoilla ja koko yhteiskunnallisessa toimintaympäristössä. (Isohookana 2007, 229, 231.)

Edellä mainitut osastot ovat organisaation hallinnon eri osastoja. Tässä työssä sisäistä viestintää on kuitenkin tarkasteltu Yritys X:n henkilöstöravintoloiden, kahviloiden sekä juhlapalveluiden näkökulmasta. Esimerkkinä Yritys X:n osastojen välisestä viestinnästä voidaan pitää henkilöstöravintoloiden eri kohteiden välistä viestintää. Kaikilla kohteilla on sama liikeidea, arvot ja toimintasuunnitelma. Jokainen kohde kantaa vastuun omasta toiminnastaan. Erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa ja kehityssuunnitelmissa kohteiden välinen viestintä on erittäin tärkeää. Joku kohde saattaa kamppailla sellaisen ongelman parissa, jonka toinen kohde on jo mahdollisesti ratkaissut.

4 VIESTINNÄN HAASTEET JA HÄIRIÖT

4.1. Haasteet viestintätilanteissa

Ongelmat sisäisessä viestinnässä voivat näkyä esimerkiksi yrityksen sisäisinä erimielisyyksinä, keskittymisenä väärin asioiden tekemiseen tai oikeiden asioiden tekemisenä väärällä tavalla ja väärään aikaan. Nämä asiat johtavat työpahoinvoinnin lisääntymiseen. (Isohookana 2007, 223)

Leif Åberg (2006, 111) nimeää neljä sisäisen viestinnän haastetta kirjassaan Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Ensimmäiseksi haasteeksi hän nimeää tietojen liikkumisen. Monissa yrityksissä liikkuu tietoa liian vähän, mikä aiheuttaa uutistyhjiön. Uutistyhjiö syntyy, kun työntekijät tiedostavat, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Tällöin puskaradio alkaa täyttää uutistyhjiötä. Tyypillisiä uutistyhjiötilanteita yrityksessä voivat olla esimerkiksi fuusio tai organisaatiomuutokset. (Åberg 2006, 111,112.)

Tietovarastot ja verkot ovat yksi viestinnän haasteista. Osaan tietokannoissa olevista tiedoista kohdistuu vain yksilöllisiä tarpeita. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi menettelyt sairaustapauksissa ja ulkomaankomennoilla. Tämän kaltaiset tiedot ovat usein hajautettu intranetin tietokantoihin ja tietokannanhoitajan ylläpitämiin arkistoihin. Arkistoitujen tietojen tulee olla paikallaan ja niitä tarvitsevien henkilöiden käytettävissä. (Åberg 2006, 112.)

Åberg nimeää myös esimiehen yhdeksi viestinnän haasteeksi. Esimies toimii yhteyshenkilönä oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä. Esimiehen tulee tuntea oman työyksikkönsä toiminta ja omata laaja tuntemus koko työyhteisön toiminnasta. Esimiehen vastuulla on tiedottaa yksikköään yleisistä tiedoista ja sovittaa niiden käyttö omaan yksikköönsä. Esimiehen vastuualueisiin kuuluu myös oman yksikkönsä näkökantojen vieminen hallinnon kuultavaksi. (Åberg 2006, 112.)

Åbergin (2006, 112) mukaan niin sanotun ahaa-aukion mahdollistaminen työyhteisölle kuuluu viestinnän haasteisiin. Yritykset tarvitsevat erillisen fyysisen tilan, jossa työyhteisön jäsenet voivat lepuuttaa mieliään ja heittää ilmoille villedä ideoitaan. Idea ahaa-

aukiosta on syntynyt Yhdysvalloissa sijaitseissa firmoissa, joissa havaittiin, että vesi-automaattien ympärille kerääntyvä porukka keskusteli usein työhön tai työpaikkaan liittyvistä asioista. Suomeen ahaa-aukiot rantautti Leif Berg. Ahaa-aukiot toimivat satunnaisina tapaamispaikkoina, jonne kokoontuneet henkilöt voivat vaihtaa ajatuksiaan ja saada vastauksia kysymyksiinsä. (Siukosaari 2002, 100, 101.)

4.2. Häiriöt viestintätilanteissa

Viesti altistuu monille häiriöille liikkeessaan lähettäjältä vastaanottajalle. Professori Osmo A. Wiio on jaotellut viestintään kohdistuvat häiriöt seuraavasti: este, kohina, kato ja vääristymä. Este on häiriö, joka estää viestin perillemenon kokonaan. Esimerkkinä tästä voi olla kirje, joka menee väärään osoitteeseen. Este on ulkoinen häiriö. Se saavuttaa viestin, joka on lähtenyt liikkeelle, mutta ei ole vielä saavuttanut vastaanottajaa. (Åberg 2006, 91.)

Myös kohina on ulkoinen häiriö. Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu häiriöitä tai muita viestejä. Tällöin alkuperäinen viesti ei saavuta vastaanottajaa alkuperäisessä muodossaan. Esimerkkinä kohinatilanteesta voisi olla epäselvästi tulostettu tiedote tai puhelinkeskustelu, kun linja on huono. (Åberg 2006, 91.)

Kato on puolestaan sisäinen häiriö, joka johtuu vastaanottajasta. Katoa esiintyy, kun viesti saavuttaa vastaanottajan, mutta osa viestistä katoaa aistihäiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen. Esimerkkinä kadosta voi olla vastaanottajan huono kuulo tai näkö. Myös vastaanottajan keskittymisen puute aiheuttaa katoa. (Åberg 2006, 91.)

Neljäs häiriö on vääristymä. Vääristymä syntyy, kun viesti saavuttaa vastaanottajan, mutta hän ymmärtää tai tulkitsee viestin lähettäjän tarkoitusperistä poiketen. Sanomien tulkintaan vaikuttavat ihmisten arvot, asenteet ja tarpeet. Vääristymä on sisäinen häiriö, jota voidaan arvioida vain viestin lähettäjän tarkoitusperien pohjalta. (Åberg 2006, 91.)

5 VIESTINTÄ ESIMIEHEN PELIKENTTÄNÄ

Turhan usein viestintä kuvitellaan hoidetuksi sillä hetkellä, kun tiedote on lähetetty sähköpostitse. Tämä on nopea ja helppo tapa, jossa sovelletaan niin sanottua savolaisen tapaa ajatella. Vanhan suomalaisen sanonnan mukaan ”kun savolainen avaa suunsa, vastuu siirtyy kuulijalle.” On pohdittava, että kenen vastuulle viestien perillemeno kuuluu. Viestintä edellyttää esimieheltä sitoutumista ja vastuuta sanoman ymmärrettävyydestä sekä saavutettavuuden varmistamisesta. (Högström 2002, 14.)

Onnistuneen viestinnän lähtökohtana on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Sanoman kiinnostavuus ja hyvä esillepano lisäävät viestinnän onnistumismahdollisuutta. Myös vuorovaikutuksella on suuri merkitys viestinnän onnistumiseen. Kysymysten, vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla päästään lähemmäksi yhteisymmärrystä kuin yksisuuntaisella viestinnällä. Viestin ymmärrettävyys kasvaa, kun käytetään lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja sekä lyhyitä ja rakenteellisesti yksinkertaisia sanoja. Myös kuvat ja tekstin tai puheen tehosteet lisäävät ymmärrettävyyttä. (Åberg 2006, 85-88.)

Esimies ei ole yksin, vaan hän toimii ryhmänsä kanssa. Hänen viestinnässään korostuvat työn suuntaaminen, organisointi ja valvonta sekä motivointi ja kannustaminen. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka on erittäin tärkeää toimivan organisaation kannalta. Esimies toimii tulkkina, luotaajana, oman väkensä puolestapuhujana, voimavarojen hankkijana, linkkinä pystysuuntaisessa viestinnässä, palautteen antajana, innostajana ja pelkojen poistajana. Esimies on kasvattaja, joka toimii aktivoijana ja esimerkkinä alaisilleen. Palaverit, viestintätilanteet kasvokkain ja esimies-alainen-keskustelut ovat tärkeitä viestintätilanteita. Oman väen tiedontarpeiden selvittäminen on tärkeää. Esimiehen ei tule olettaa, että kaikki toimisivat rationaalisesti ja etsisivät itse aktiivisesti tietoa. Åbergin (2006, 89) mukaan ”hyvä esimies ei ainoastaan saa alaisiaan toimimaan halumallaan tavalla; hän saa heidät myös ajattelemaan omilla aivoillaan.” (Åberg 2006, 93, 94.)

Esimiehen asenteella viestintää kohtaan sekä tavalla toimia ja kommunikoida on suuri merkitys viestinnän onnistumisessa ja työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Esimiesviestintä sisältää viestintää kasvokkain enemmän kuin mikään muu viestintämuoto. Lä-

hiesimieheltä odotetaan harvoin kirjallista viestintää. Esimiehen tulee ymmärtää viestinnän merkitys ja sitä kautta saavutettava hyöty. (Ikävalko 1999, 60; Juholin 2009, 163, 164.)

Åberg (1986) tutki väitöskirjassaan kahdeksantoista suomalaisen teollisuusyrityksen viestintää. Tutkimus osoitti, että lähin esimies on avainasemassa, kun puhutaan omaa työtä tai työyksikköä koskevista tiedoista. Hänen puoleensa käännytään lähes kaikissa asioissa. Åberg osoittaa myös lisensiaatintyössään esimies-alainen-viestinnän tärkeyden. Tutkimus osoitti henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä olevan selvä yhteys. He jotka olivat tyytyväisiä viestintään, olivat myös tyytyväisempiä työhönsä verrattuna viestintään tyytymättömiin. Viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välille osoittautui myös selvä yhteys. Sisäiseen viestintään tyytyväiset olivat myös motivoituneempia kuin tyytymättömät. Vaikka esimies on tärkein sisäinen tiedottaja, edellytetään alaisilta myös aktiivisuutta. Alainen ei vain passiivisesti ota vastaan viestejä odottaen, että viestit toimitetaan hänelle. Hänellä on oikeus saada tietoa ja velvollisuus hankkia sitä. (Åberg 2006, 110.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Yritys X antoi toimeksiannon selvittää henkilöstökyselyn avulla esimiesten viestintää. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n tulosvastuullisten esimiesten sisäisiä viestintätapoja ja heidän arvioitaan omasta onnistumisestaan sisäisessä viestinnässä. Kyselyssä selvitetään viestintätapoja, viestin kulkua ja viestinnän toimivuutta esimiehiltä alaisille ja esimiesten keskinäistä viestintää. Kyselyn suunnittelin yhteistyössä Yritys X:n markkinointipäällikön kanssa.

Kävin keskusteluja markkinointipäällikön kanssa kyselyn tavoitteista. Pohjana kyselylle käytin tämän opinnäytetyön teoriaosuutta ja omia kokemuksiani ravintola-alan yritysten sisäisestä viestinnästä. Ensimmäinen ehdotus kyselylomakkeeksi sisälsi laajalti kysymyksiä, joista yhdessä markkinointipäällikön kanssa aloimme karsimaan ja muotoilemaan kysymyksiä toimivammiksi. Osa kysymyksistä muotoiltiin monivalintakysymyksiksi ja osa vapaasti vastattaviksi kysymyksiksi. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat 1-5, 1= erittäin huono ja 5= erittäin hyvä. Tavoitteenamme oli saada mahdollisimman moni esimiehistä vastaamaan kyselyyn, joten kyselystä täytyi tehdä lyhyt, mutta kuitenkin kattava. Kyselyyn vastaaminen ei saisi viedä liikaa aikaa, jotta kiireiset esimiehet jaksaisivat täyttää sen mahdollisimman huolellisesti ja kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaiset. Kysely sisälsi 18 kysymystä, joista seitsemän oli monivalintakysymystä ja 11 vapaasti vastattavaa kysymystä.

Tein Yritys X:n markkinointipäällikön kanssa yhdessä ensimmäisen koeversion kyselystä. Samalla pääsin näkemään kuinka Webropolin kyselylomakesovelluksen avulla tehdään kyselylomakkeita. Ensimmäinen koeversio lähetettiin sähköpostiini ja pääsin vapaasti kokeilemaan kyselyyn vastaamista ja näkemään kuinka ohjelma kokoaa kyselyn vastaukset. Tämän jälkeen kyselystä korjailtiin muutamia virheitä ja kyselystä tehtiin toinen koeversio, joka lähetettiin minun ja markkinointipäällikön lisäksi kahdelle muulle Yritys X:n työntekijälle. Koevastaajilta saimme arvokasta palautetta kyselystä ja korjasimme muutaman teknisen virheen.

Yritys X:n esimiehille suunnattu kysely suoritettiin sähköisesti Webropolin kyselylomakesovelluksella. Webropol Oy on vuodesta 2002 toiminut Webropol-kysely- ja analysointisovelluksen kehittäjänä. Webropolin asiakas saa itse laatia mieleisensä kyselyn

kyselylomakesovelluksen valmiiden kyselypohjien avulla. Webropoli kyselylomakesovellus kokoaa lopuksi vastaukset asiakkaan haluamalla tavalla erilaisiksi taulukoiksi tai kuvioiksi. Kysely lähetetään halutuille vastaajille sähköpostitse, josta aukeaa linkki kyselyyn. (Webpropol 2014.)

Kaikille Yritys X:n esimiehille tehtyyn kyselyyn osallistuville lähetettiin sähköpostiviesti, josta aukesi linkki kyselyyn. Kysely tavoitti kaikki 14 Yritys X:n tulosvastuullista ravintola-alan esimiestä. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa ja tämän jälkeen kysely sulkeutui. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyn sulkeuduttua saimme vain viideltä esimieheltä vastaukset. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin ja esimiehille lähetettiin muistutus kyselystä. Tällä kertaa saimme kaikilta 14 esimieheltä vastaukset, jolloin vastausprosentiksi muodostui 100.

Yrityksen toiveiden mukaisesti seuraavat kappaleet, 7 tutkimuksen tulokset ja 8 johtopäätökset sekä liitteenä oleva kysely, jotka käsittelevät tutkimuksen tuloksia ja kehitysehdotuksia, ovat salattu.

9 PÄÄTÄNTÄ

Tutkimuksia tehtäessä on huomioitava otosten määrä. Mitä pienempi otanta on, sitä suurempi on virheiden todennäköisyys. Vastausprosentti kertoo kyselyyn vastanneiden lukumäärän ja kyselyn luotettavuuden. (Juholin 2010, 74.) Suorittamani kyselyn Yritys X:n tulosvastuullisille esimiehille vastausprosentti oli 100. Saimme vastauksen kaikilta 14 esimieheltä. Vaikka tutkimuksen otanta on varsin pieni, se käsittää Yritys X:n kaikki tulosvastuulliset ravintola-alan esimiehet ja tutkimukseni vastauksia voidaan pitää erittäin luotettavina. Ensimmäisellä kerralla, kun kysely suljettiin, vastauksia oli saatu vain viideltä esimieheltä. Tällöin vastausprosentti olisi ollut 36 prosenttia. Vastauksia ei olisi voinut pitää kovinkaan luotettavina. Olen erittäin tyytyväinen, että kaikki esimiehet vastasivat lopulta kyselyyn. Kun kyseessä on näinkin pieni vastaajamäärä, on jokainen vastaus todella tärkeä. Juholinin (2010) mukaan hyvä vastausprosentti organisaation sisäisessä tutkimuksessa on 50-60 prosenttia, mutta usein joudutaan tyytymään vähempään. Itse olisin kokenut suurta turhautumista, jos olisin saanut vain seitsemältä esimieheltä vastaukset kyselyyni. (Juholin 2010, 74, 76, 80.)

Tulevaisuudessa saman kyselyn voisi toteuttaa myös alaisille. Alaiset pääsisivät arvioimaan omasta näkökulmastaan kohteensa sisäistä viestintää. Tulokset saattaisivat poiketa esimiesten omista arvioista. Vertailemalla tuloksia voitaisiin päästä käsiksi sisäisen viestinnän todellisiin ongelmiin, jos niitä on.

Pääsääntöisesti olen tyytyväinen työhöni. Työ ei kuitenkaan ole täydellinen. Työn teoriaosuus olisi voinut olla kattavampi ja lähteinä olisin voinut käyttää myös vieraskielistä materiaalia. Valitettavasti aika tuli vastaan tätä työtä tehtäessä. Suunnitelmissa oli, että olisin vielä haastatellut yhtä kyselyyn osallistunutta esimiestä hieman tarkemmin. Ajatuksena oli, että olisin voinut tarkentaa haastateltavaltani esimieheltä tutkimuksessa esiin nousseita asioita. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan herättäneet suuria kysymyksiä, joten haastattelun puuttumisella en näe suurta vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Toivon kuitenkin, että olen voinut olla avuksi Yritys X:lle ja he ovat kokeneet hyötyvänsä kyselyn teettämisestä.

LÄHTEET

Åberg, L. 2000a. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000b. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategia viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. Painos. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta- Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Luostarinen, M. 2010. Sosiaalinen media ja muuttuva paradigma. Social media paradigm. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosano- ma Oy.

Taloussanomat. Digitoday. 18.08.2014. Some-aidot hakusessa? Kohta tiput kärryiltä työelämässä. Luettu 25.07.2014.

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2013/08/15/some-aidot-hakusessa-kohta-tiput-karryilta-tyoelamassa/201311289/66>

Webropol Oy. Webropol kysely- ja analysointisovellus. Luettu 28.07.2014.
<http://www.webropol.fi/yritys>