



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

OSASTOJEN VÄLINEN VIES- TINTÄ HOTELLIN PÄIVIT- TÄISTOIMINNOISSA

Case: Osuuskauppa Peeässään Sokos Hotellit

TEKIJÄ:

Sanna Aho

MM16SE

| | | | |
|---|-----------|--------------------|-------|
| Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala | | | |
| Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma | | | |
| Työn tekijä Sanna Aho | | | |
| Työn nimi Osastojen välinen viestintä hotellin päivittäistoiminnoissa | | | |
| Päiväys | 15.4.2019 | Sivumäärä/Liitteet | 102/2 |
| Ohjaaja Petra Laakso | | | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa Peeässä | | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Osuuskauppa Peeässä Sokos Hotellien osastojen välisen viestinnän toimivuutta, syitä viestinnän ongelmiin sekä muodostaa konkreettisia ratkaisuja ilmenneisiin epäkohtiin. Toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Peeässä.</p> <p>Raportin johdannossa tarkastellaan onnistunutta asiakastilannetta, opinnäytetyön lähtökohtia ja tavoitteita, perustietoja tutkimuksessa mukana olleista hotelleista sekä opinnäytetyön rakennetta.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi yrityksen sisäistä viestintää, sen merkitystä ja sen haasteita, esimiesviestintää, työmotivaatiota ja työntekijöiden sitouttamista, osastojen välistä viestintää, säädöksiä ja etiikkaa, tulevaisuuden viestintää ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia.</p> <p>Tutkimukseen kuului kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen osuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä syys-lokakuun 2018 aikana. Haastateltavana olivat kaikki kolme hotellinjohtajaa sekä lisäyksen vastauksiin halusi tehdä Original Sokos Hotel Puijonsarven hotellipäällikkö. Haastattelulla kerättiin arvokasta tietoa, joka mahdollisti kvantitatiivisen tutkimuksen valmistelun.</p> <p>Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä, joka on tehty Webropol 3.0- ohjelmalla. Tutkimus toteutettiin loka-marraskuun 2018 aikana. Vastaajilla oli yli kuukausi aikaa vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille, mutta noin 28% lopulta vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneille oli tarjolla kolme kappaletta majoi- tuslahjakortteja. Voittajat arvottiin perinteisellä menetelmällä. Tuloksia analysoitiin useasta näkökulmasta, käyden erikseen läpi jokainen taustatietokysymys verrattuna vastauksiin. Merkittäviä eroja vastaajaryhmittelyjen välillä ei ollut.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että hotellien sisäinen viestintä toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta ilmeni myös selkeitä epäkohtia, jotka on mahdollista muuttaa. Viestinnän epäonnistumisen kolmeksi yleisimmäksi syyksi selvisi kiire, viestin hukkuminen tietotulvaan sekä ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot. Kehitysehdotukset käsittelevät työnkiertoa, perehdytystä, työil- mapiiriä, hotellivarausjärjestelmää sekä nykyaikaisia viestintäkeinoja. Toimeksiantaja saa opinnäytetyöstä tietoa osasto- jen välisen sisäisen viestinnän toimivuudesta työntekijöiden näkökulmasta sekä keinoja viestinnän kehittämiseksi. Myös muut hotellit voivat hyödyntää opinnäytetyötä.</p> | | | |
| Avainsanat sisäinen viestintä, osastojen välinen viestintä, asiakaskokemus, työmotivaatio, kvalitatiivinen tutkimus, kvantitatiivinen tutkimus, hotelli | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|-----------|------------------|-------|
| Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management | | | |
| Author Sanna Aho | | | |
| Title of Thesis Hotel's interdepartmental communication about daily functions | | | |
| Date | 15.4.2019 | Pages/Appendices | 102/2 |
| Supervisor Petra Laakso | | | |
| Client Organisation /Partner Osuuskauppa Peeässä | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to discover Osuuskauppa Peeässä Sokos Hotel's interdepartmental communication's function, reasons why there are some communication problems and to generate development proposals to solve those problems. The study was assigned by Osuuskauppa Peeässä.</p> <p>The introduction consists of successful customer situation, basis and aims of the study, basic information about the hotels that were examined in the study and the structure of the thesis.</p> <p>The theoretical framework consists the internal communication of the hotels, the meaning and the challenges of it, manager communication, working motivation, interdepartmental communication, the statutes and the ethics, communication in the future and also the studies made before on this subject.</p> <p>The study was conducted both as a qualitative survey and a quantitative survey. Theme interview was used as a method of data collection in the qualitative survey. The interviews were completed via email in September and October 2018. Interviewees were the three hotel directors. The hotel manager of Original Sokos Hotel Puijonsarvi also made some additions to the answers. Valuable information was accumulated with the interviews, which made it possible to prepare properly the quantitative survey.</p> <p>An internet questionnaire made with Webropol 3.0 was used as a method of data collection in the quantitative survey. The survey was conducted in October and November 2018. The questionnaire was sent to all the employees, but eventually about 28% answered it, even though they had over a month to do it. There were three accommodation gift cards that were raffled among the respondents. The results were analysed from multiple points of view, going through every background question separately compared to the answers. There weren't any big differences between the groups of respondents.</p> <p>The results show that the interdepartmental communication worked mainly well, but there appeared to be some clear faults that are possible to change. The three most common reasons of a failure in interdepartmental communication were haste, losing the message in the flood of knowledge and people's differences and different point of views. The development proposals deal with rotating shifts, orientation, working environment, reservation system and contemporary ways of communication. Because of this study, the client organization receives information about the interdepartmental communication from the employees' point of view and some tools to develop the communication. Also, other hotels can utilize the results of the study.</p> | | | |
| <p>Keywords internal communication, interdepartmental communication, customer experience, working motivation, qualitative survey, quantitative survey, hotel</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Onnistunut asiakastilanne | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet..... | 7 |
| 1.3 | Toimeksiantajan esittely..... | 8 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne..... | 10 |
| 2 | ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ..... | 12 |
| 2.1 | Viestinnän merkitys yrityksessä | 13 |
| 2.2 | Esimiesviestintä..... | 15 |
| 2.3 | Viestinnän haasteet yrityksessä | 16 |
| 2.4 | Työmotivaatio ja työntekijöiden sitouttaminen..... | 18 |
| 2.5 | Organisaatorakenne..... | 19 |
| 2.6 | Lait, säädökset ja etiikka..... | 21 |
| 2.7 | Aiheesta tehtyjä tutkimuksia..... | 24 |
| 3 | TUTKIMUSPROSESSI | 27 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmät | 27 |
| 3.2 | Tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset ja käytetyt tutkimusmenetelmät ... | 28 |
| 3.3 | Hotelleissa käytössä olevat viestintäkanavat ja hotelliketjun vaikutus viestintään | 30 |
| 3.4 | Tutkimusjoukon kuvaus | 32 |
| 3.5 | Reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus..... | 39 |
| 3.6 | Tutkimuksen toteutus | 42 |
| 4 | TULOKSET | 45 |
| 4.1 | Haastattelututkimus..... | 45 |
| 4.2 | Henkilöstökysely..... | 47 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.2.1 | Viestinnän toimivuus | 47 |
| 4.2.2 | Viestintäkanavat | 54 |
| 4.2.3 | Avovastaukset | 65 |
| 4.2.4 | Viestinnän haasteet sekä viestinnän kehittäminen | 67 |
| 4.3 | Johtopäätökset | 70 |
| 4.3.1 | Viestinnän toimivuus | 71 |
| 4.3.2 | Viestintäkanavat | 73 |
| 4.3.3 | Viestinnän haasteet ja kehittäminen | 74 |
| 4.4 | Kehitysehdotukset | 75 |
| 4.4.1 | Viestinnän toimivuuden kehittäminen | 75 |
| 4.4.2 | Viestintäkanavien kehittäminen | 76 |
| 4.4.3 | Henkilöstön viestintäosaamisen kehittäminen | 78 |
| 4.5 | Jatkotutkimusaiheita | 79 |
| 5 | YHTEENVETO | 81 |
| 6 | POHDINTA | 83 |
| 6.1 | Tutkimuksen onnistuminen | 83 |
| 6.2 | Oma toiminta | 84 |
| | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 86 |
| | LIITE 1: HAASTETTELU | 90 |
| | LIITE 2: KYSELY | 91 |

1 JOHDANTO

1.1 Onnistunut asiakastilanne

Asiakastilanne hotellissa koostuu useista eri asioista ja kaikki hotelliin osastot vaikuttavat siihen omalta osaltaan. Kuvitellaan seuraava tilanne: asiakas haluaa viettää rentouttavaa viikonloppua, ja yhdistää myös Kuopiossa asuvan ystävänsä tapaamisen suunnitelmaansa. Hän huomaa sattumoisin Facebook-sivuillaan hauskan mainoksen Kuopion Original Sokos Hotel Puijonsarvesta. Hän päättääkin varata huoneen sieltä. Hän menee hotelliin nettisivulle, josta hän saa helposti varattua mieleisensä huoneen. Asiakkaan saapuessa hotelliin hänet ottaa vastaan iloinen vastaanottovirkailija, joka tekee sisäänkirjautumisen vaivattomasti. Asiakas haluaa varata pöydän itselleen ja ystävälleen ravintola Frans & Sophiesta, joten vastaanottovirkailija kirjaa varauksen eli orderin varausjärjestelmään. Asiakkaat illallistavat tyytyväisinä mieluisassa pöydässä perjantai-iltana. Lauantaina asiakas syö runsaan ja laadukkaan aamupalan ja viettää päivänsä kaupungilla. Lauantai-iltana asiakas soittaa vastaanottoon, sillä hän haluaa aamiaisen huoneeseensa seuraavana aamuna. Vastaanottovirkailija ottaa asiakkaan toiveet aamiaisesta vastaan ja kirjaa huoneaamiaisvarauksen järjestelmään. Aamulla aamiaisen työntekijöillä on tieto huoneaamiaisesta, joten he osaavat viedä asiakkaan varaaman aamupalan hänen huoneeseensa. Asiakas kirjautuu hotellista ulos tyytyväisenä ja rentoutuneena.

Edellä mainittu tilanne kuvaa sitä, millainen asiakastilanne on parhaimmillaan. Tieto on kulkenut osastojen välillä ja asiakkaan toiveet on täytetty. Tähän kaikki hotellit pyrkivät, mutta aina se ei kuitenkaan toteudu. Jotta asiakaskohtaaminen olisi näin onnistunut, tulee viestien välittyä tehokkaasti eri osastojen välillä. Asiakkaan varauksen kirjaututtua varausjärjestelmään, tulee tiedon välittyä vastaanottoon, aamiaistarjoiluun sekä kerroshoittoon. Kun asiakas tekee vastaanotossa pöytävarauksen, ja kun hän soittaa huoneaamiaistilauksesta, tulee virkailijan välittää tiedot ravintolaan. Osastojen väliset viestikatkokset vaikeuttavat työntekoa, mutta niillä voi olla myös ratkaiseva merkitys asiakaskokemukseen.

1.2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi osastojen välisen viestinnän, koska mielestäni se on merkittävässä asemassa kaikessa yritystoiminnassa, niin myös hotellitoiminnassa. Ilman toimivaa osastojen välistä viestintää yritys on vaikeuksissa. Tietokatkoja ei saa esiintyä, sillä ne heikentävät yrityksen toimintaa ja näkyvät yleensä myös asiakkaalle asti huonona palvelukokemuksena. Ilman viestintää yritys ei pysty toimimaan, sillä viestintä on toiminnan perusedellytys ja suuri voimavara (Ikävalko 1995, 10). Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Olin ennen opinnäytetyöni aloitusta töissä Original Sokos Hotel Puijonsarvessa, josta idean aiheeseeni sainkin. Opinnäytetyön toteutuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Ne toteutettiin erillisinä tutkimuksina. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin hotellien johtajille, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki työntekijät. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin hotellinjohtajien toivomuksia opinnäytetyölle ja sisäisen viestinnän nykytilaa heidän näkökulmastaan sekä saada lisätietoa, jonka avulla kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumiselle olisi paremmat mahdollisuudet.

Opinnäytetyössä käsitellään hotellin osastojen välistä viestintää työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus sisältää niin yleisen tiedottamisen kuin myös työn lomassa tapahtuvan tietojen vaihdon. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää osastojen välisen viestinnän ongelmakohdat, syyt niihin sekä konkreettisia kehitysratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin. Tämän tavoitteen mukaisesti tutkimusongelma on osastojen välisen viestinnän kehittämiskohteet Osuuskauppa Peeässä hotelleissa. Kysely koskee kaikkia hotellien työntekijöitä. Aihe rajoittuu päivittäisistä toiminnoista ja asiakkaita koskevista asioista viestimiseen osastojen välillä. Yleistä tiedottamista sivutaan, mutta sitä ei käsitellä syvällisesti. Opinnäytetyössä ei myöskään oteta kantaa minkään osaston sisällä tapahtuvaan viestintään, vaan nimenomaan osastojen väliseen viestintään. Opinnäytetyön aihe on tarkasti rajattu, sillä osastojen välinen viestintä on niin laaja aihealue, että on hyvä keskittyä vain tiettyyn osaan sitä. Osastojen välinen viestintä on osa laajempaa kokonaisuutta, yrityksen sisäistä viestintää. Kokonaisuutta täytyy ymmärtää,

jotta voi käsitellä vain osaa siitä, siitä syystä opinnäytetyön esittelyssä edetäänkin laajasta kokonaisuudesta pienempään - organisaation sisäisestä viestinnästä osastojen väliseen viestintään päivittäistoiminnoissa sekä asiakkaisiin liittyvissä asioissa.

Toimeksiantaja lähti prosessiin mukaan, sillä hotellinjohtajat tiedostavat, että sisäisessä viestinnässä on aina parannettavaa, ja he toivovat saavansa tutkimuksesta käytökelpoisia ideoita viestintänsä kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijälle tutkimus antaa tietoa ja näkökulmaa aiheeseen liittyen ja valmiuksia käsitellä sisäistä viestintää. Opinnäytetyö on oppimisprosessi, jonka avulla voi kartuttaa tietotaitoa omaa uraa varten.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Osuuskauppa Peeässäällä on kolme Sokos Hotellia: Original Sokos Hotel Puijonsarvi Kuopiossa, Original Sokos Hotel Koljonvirta Iisalmessa ja Break Sokos Hotel Tahko Nilsiässä. Vaikka ne ovatkin osa ketjua, on niissä jokaisessa silti oma vivahteensa. Jokainen hotelli on korkeatasoinen, ja ne tarjoavat etuja asiakasomistajille. (Sokos Hotels 2013.) Original Sokos Hotel Puijonsarvi (kuva 1) on savolaisella letkeydellä maustettu kokoushotelli. Tervetulleita ovat tietenkin myös muut kuin businessmatkustajat. Se on myös Itä-Suomen suurin hotelli. Vuoden 2018 uudistustöiden jälkeen Puijonsarvi näyttää hienostuneelta, mutta myös kodikkaalta. Sisustuksessa on käytetty hyväksi maanläheisyyttä sekä vanhan rakennuksen historiaa. Hotellille on hyvät kulkuyhteydet, sillä se sijaitsee aivan Kuopion keskustassa. (Original Sokos Hotel Puijonsarvi 2013.)



KUVA 1. Original Sokos Hotel Puijonsarvi (Original Sokos Hotel Puijonsarvi 2013.)

Original Sokos Hotel Koljonvirta (kuva 2) on Iisalmen keskustassa sijaitseva kokoushotelli. Toki sinnekin ovat tervetulleita myös muut kuin työmatkalaiset. Kokous-, ravintola-, ja illanviettopaikat löytyvät kaikki hotellin seinien sisäältä. Paikallisuus korostuu tässäkin hotellissa. (Original Sokos Hotel Koljonvirta 2013.)



KUVA 2. Original Sokos Hotel Koljonvirta (Booking.com 2010.)

Break Sokos Hotel Tahko (kuva 3) on Tahkon alueen palvelujen välittömässä läheisyydessä. Se on ensisijaisesti lomahotelli niin perheille, pariskunnille kuin kaveriporukoillekin. Sieltä löytyy monenlaisia liikunnallisia ja hyvinvointia edistäviä vapaa-ajan palveluita. Aktiviteetteja riittää kaikkina vuodenaikoina. (Break Sokos Hotel Tahko 2013.)



KUVA 3. Break Sokos Hotel Tahko (Tahko.com 2019.)

Hotelleissa on useita eri osastoja, jotka toimivat yhdessä kohti samaa päämäärää. Johdotasoon kuuluu hotellinjohtaja. Eri osastojen päälliköt limittyvät johdon sekä oman vastuuosastonsa kanssa eli kuuluvat käytännössä molempiin. Hotellien osastoja ovat vastaanotto, myyntipalvelu, kerroshoito ja kiinteistöhuolto, kokous- ja juhlapalvelu sekä ravintolat. Ravintoloiden sisällä omana osastonaan on keittiö. Lisäksi päivittäistavaramyymälä Sale on Break Sokos Hotel Tahkolla omana osastonaan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta. Se alkaa johdannolla, jonka jälkeen on teoreettinen osa, empiirinen osa ja viimeisenä pohdintaosio. Johdannossa esitellään opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet sekä toimeksiantaja. Opinnäytetyön teoreettisessa

osuudessa käsitellään yrityksen sisäistä viestintää ja pohditaan sen merkitystä työmotivaatioon sekä yrityksen tulokseen. Lisäksi nostetaan esille aiheeseen liittyviä säädöksiä ja etiikkaa. Sisäistä viestintää on tutkittu laajastikin ja siitä on tehty lukuisia opinnäytetöitä. Opinnäytetyössä nostetaan esille muutamia tällaisia tutkimuksia. Esimerkiksi Kainulainen (2014) teki opinnäytetyönsä sisäisestä viestinnästä osastojen välillä. Case-yrityksinä olivat Jyväskylän Sokos Hotellit. Tutkimuksen toteutus oli hyvin erilainen tähän tutkimukseen verrattuna, mutta opinnäytetyöt on molemmat tehty S-ryhmään. Tutkimuksia vertaillaan raportin lopussa keskenään.

Sivulla 23 alkaa opinnäytetyön empiirinen osuus eli itse tutkimuksen käsittely. Siinä kuvataan selkeästi tutkimusprosessi, tutkimuksen tulokset, ja esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa saatiin paljon hyödyllistä tietoa viestinnän nykytilasta sekä niistä haasteista, joita työntekijät kohtaavat päivittäisessä työssään. Tutkimuksesta käy ilmi, että osastojen välisen viestinnän epäkohdat aiheuttavat tarpeetonta harmia ja kiirettä työntekijöille. Näiden asioiden kehittäminen parantaa työnteon tehokkuutta. Lisäksi se selkeästi kasvattaa työn mielekkyyttä kaikille työntekijöille. Tutkijan omaa toimintaa sekä tutkimuksen onnistumista pohditaan opinnäytetyön viimeisessä osiossa eli pohdintaosiossa, jota kutsutaan myös diskussioksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 263).

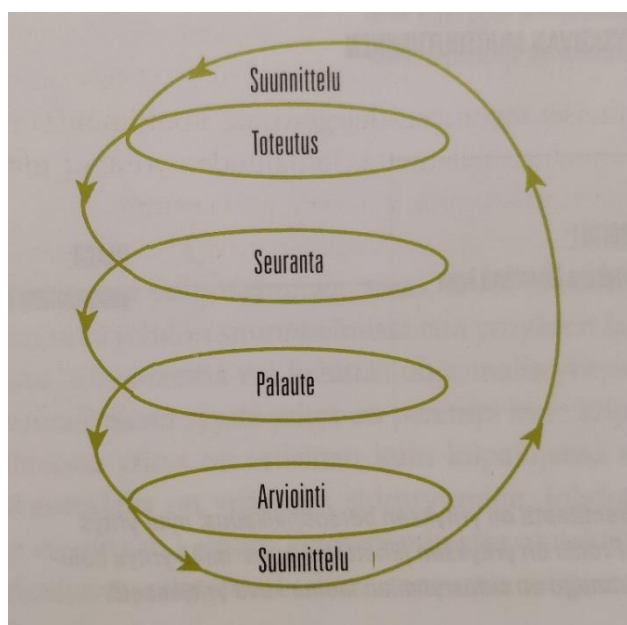
2 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Yksinkertaistettuna viestintä on tietojen vaihdantaa. Tieto karttuu ja samalla jalostuu levitessään. Tieto on myös valtaa, minkä takia sitä saatetaan olla jakamatta. Viestintä on monimutkaista vuorovaikutusta lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Siihen vaikuttavat yllättävätkin tekijät, kuten osapuolten taustat, aiemmat kokemukset ja viestin vaikeaselkoisuus. Tieto on viestinnän oleellinen tekijä. Tarvitaan jonkinlainen kanava tai väline, jotta tieto saavuttaisi vastaanottajan. Viestintätapahtumassa on aina häiriötekijöitä, joita ei pysty poistamaan, sillä tilanteita ei voida toteuttaa laboratorio-olosuhteissa eikä osanottajien aiempia kokemuksia voida pyyhkäistä pois. Sen vuoksi viestintää suunnitellaan, jotta opitaan vähentämään häiriötekijöitä ja löytämään keinot, joilla viestit välitetään parhaiten. (Ikävalko 1995, 11-12.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yhteisön jäsenten keskinäistä viestintää. Operatiivinen eli toiminnallinen viestintä välittyy työnteon kautta ja on välttämätöntä työn sujumisen kannalta. Non-operatiivinen viestintä toimii taustatietona, joka täydentää toiminnallista tietoa ja helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista. Viestintäkanavia on paljon erilaisia. Niitä voi olla niin suullisia, kirjallisia kuin myös audiovisuaalisia. (Eräsalo 2008, 138,139, 141.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallista viestintää ovat kaikki organisaation vakiintuneet käytännöt, kuten kehityskeskustelut ja viikkopalaverit. Epävirallinen viestintä on sellaista, johon yritysjohto voi vaikuttaa vain yrityskulttuuriaan kehittämällä. Epävirallista viestintää ovat esimerkiksi taukokuonekeskustelut sekä kotona käydyt keskustelut. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Hiljainen tieto on osa sisäistä viestintää. Se on tietoa, jota työntekijä oppii kokemuksen kautta. Sitä ei ole kirjoitettu minnekään ohjeeksi, vaan se on selkäytimestä tulevia toimintatapoja ja käytösmalleja. Se on hioutunutta ammattitaitoa, jonka työntekijä omaksuu ajan kuluessa. (Eräsalo 2008, 146.) Se on tietoa, joka tulee tietyissä olosuhteissa esiin, ja sitä on vaikea välittää muille. Sitä on enemmän heillä, jotka ovat olleet pitempään työssä. Uusilla työntekijöillä on enemmän koulutuksen kautta tullutta tietoa.

(Åberg 2006, 24.) Viestintä on jatkuva prosessi (kuvio 1), jossa aina on jotain kehitettävää. Viestinnän onnistumista täytyy mitata, tarkkailla ja arvioida. Tällöin menneen arviointia voidaan hyödyntää uuden suunnittelussa. (Ikävalko 1995, 27.)



KUVIO 1. Viestinnän suunnitteluprosessi (Ikävalko 1995, ks. Kortejärvi-Nurmi ym. 2009, 9.)

2.1 Viestinnän merkitys yrityksessä

Yhteistyössä jaetaan tietoa, osaamista ja näkökulmia. Täten syntyy uusia ideoita ja koetaan uusia oivalluksia. Lisäksi heikkouksien määrittäminen helpottuu. Yhteistyöllä organisaation osaaminen kehittyy, oppiminen tehostuu ja organisaatiosta tulee entistä vahvempi. (Juholin 2008, 177-179.) Hajautetussa organisaatiossa useat eri osastot toimivat itsenäisesti saman tavoitteen saavuttamiseksi (Kokko 2004, 3). Hotelli on hyvä esimerkki hajautetusta organisaatiosta. Hotellin osastojen välillä on viestintää, ja ne tekevät tiiviisti yhteistyötä, mutta niillä on kaikilla omat vastualueensa. Hotellissa on paljon eri osastoja, ja on kaikkien edun mukaista, että keskinäinen viestintä toimii.

Hyvällä sisäisellä viestinnällä lisätään työntekijöiden tietoisuutta ja ymmärrystä. Sen avulla he osaavat tehdä parempia ratkaisuja yrityksen edun mukaisesti. (Milloy 2011.)

Yrityksen sisäinen viestintä on moninainen kokonaisuus (kuva 4). Kaikki yritykseen liittyvä kommunikointi, jota työntekijät keskenään tekevät, lasketaan sisäiseksi viestinnäksi. Työntekijät esimerkiksi kommunikoivat puhelimesta ja palavereissa sekä lähettävät toisilleen sähköposteja ja raportteja. Viestintä koostuu vuorovaikutuksesta ja tiedottamisesta. Viestintä tarvitsee siis vähintään kaksi osanottajaa. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 13.)



KUVA 4. Organisaation sisäinen viestintä (Kekäläinen 2016.)

Toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa asiakaskokemukseen ja siten myös asiakastyytyväisyyteen. Onnistunut sisäinen viestintä näkyy myös sitoutuneempana henkilöstönä ja työmotivaation kasvuna. Kekäläinen toteaa: "Asiakaskokemus alkaa organisaation sisällä - ja ilmenee asiakkaan kokemuksena." (Kekäläinen 2016.) Palvelun laatu on keskiössä hotelli- ja ravintola-alalla, sillä se vaikuttaa yrityksen menestymiseen merkittävästi. Työntekijällä tulisi olla halu oppia aina uutta ja kehittää itseään (Juholin 2008, 51). Ilman omaa kiinnostusta, työntekijä ei saa viestinnästä irti kaikkea sitä informaatiota, jota työnantaja olettaa hänen saavan. Tämä saattaa johtaa väärinymmärryksiin ja tietokatkoksiin. Työturvallisuuskeskuksen mukaan (2019) yrityksen on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on kaikki heidän tarvitsemansa tiedot tehtäviensä turvallisesti

suorittamiseksi. Työntekijän vastuulla on kuitenkin käyttää hyväkseen annettua informaatiota ja noudattaa annettuja ohjeita (Työturvallisuuskeskus 2019).

2.2 Esimiesviestintä

Esimies on välittävä tekijä yksikkönsä ja muun yrityksen toimintaympäristön välillä (Järvinen 1998, 64). Esimiestehtäviin sisältyy paljon viestintää. Esimies on vuorovaikutuksessa alaistensa, esimiehensä ja kollegojensa kanssa. Esimiehet keräävät, muokkaavat ja välittävät viestejä eri puolille yritystä. Lähin esimies on avaintekijä alaistensa sisäisessä viestinnässä. (Isohookana 2007, 228.) Esimies on johtotason edustaja, tulkki sekä tiedonvälittäjä alaspäin. Hän on myös yhdistävä linkki alaisten ja johdon välillä. Esimiehillä on myös rooli yleisten, taustaa antavien tietojen välittämisessä. (Åberg 2000, 214.) Esimiehen tulee pystyä luomaan yhteisönsä myönteinen ilmapiiri. Hänen tulee pystyä ratkomaan ongelmallisia tilanteita ja selviytymään myös ongelmallisten henkilöiden kanssa. Esimiehellä tulee olla siis erinomaiset vuorovaikutustaidot. (Isohookana 2007, 229.)

Esimiehen tulee hallita viestintätaidot ja sisäisen viestinnän kanavat. Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoisuutta omassa osastossa kaikista työntekoon ja yritykseen liittyvistä asioista. Esimiehen tehtävä on huolehtia viestien sisällöstä ja väärinkäsitysten ehkäisystä, jotta viestit olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. Lisäksi esimiehen tulee pohtia, kuinka paljon viestintään on aikaa käytettävissä, jotta viestintä tukee mahdollisimman hyvin tuloksentekeä. Esimiehen on myös saatava palautetta, jotta esimiesviestinnän toimivuutta pystytään arvioimaan. (Siukosaari 2002, 92-93.) Sisäinen viestintä on johtamisen tukipilari. Johtamiseen liittyy sekä suullista että kirjallista viestintää. Esimiesten tulee viestiä henkilöstölleen yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Henkilöstön tulee myös tiedostaa mahdollisuus viestiä takaisinpäin palautteiden muodossa ja myös ongelmista. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.)

2.3 Viestinnän haasteet yrityksessä

Sisäisessä viestinnässä on paljon haasteita. Isoissa yrityksissä viestinnän haasteet ovat arkipäivää (Elisa Yrityksille 2015). Jos yrityksessä on useita osastoja, tieto ei välttämättä liiku kunnolla niiden välillä. Tieto saattaa kulkea erinomaisesti osastojen sisällä, muttei välttämättä osastolta toiselle. Viestiminen saatetaan kokea liian hankalaksi, tai se saattaa vain unohtua kiireessä. Työnteon pirstaleisuus on myös haaste. Jos työtä tehdään eri vuorokaudenaikoina tai työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, saattaa tiedonkulku helpostikin katketa. Osa työntekijöistä voi olla keikkatyöläisiä, osa-aikaisia tai kausityöntekijöitä. Heille ei välttämättä muisteta tai ei koeta tarpeelliseksi antaa samaa informaatiota kuin kokoaikaisille työntekijöille.

Viestintäkanavien tehokkuus voi myös olla haaste. Ongelmana on myös se, että kaikkia kanavia ei osata käyttää. Lisäksi saatetaan luulla viestintäkanavien runsauden tehostavan viestintää. Useat viestintäkanavat kuitenkin aiheuttavat usein sekavuutta eri kanavien kesken, eivätkä työntekijät tiedä, mitä kanavaa käyttäisi milloinkin. Tietynkaltaisille asioille tulisi olla omat kanavansa, jolloin kaikille on selvää, mistä tarvitsemansa tiedon löytää. Sisäisen viestinnän haasteena yrityksessä on myös kiire. Työntekijöillä ei ole tarpeeksi aikaa keskittyä tai reagoida välitettyihin viesteihin. (Misteil 2002, 5-11; Juholin 1999, 159.) Joskus tietoa jaetaan sellaisissa kanavissa, joihin se ei kuulu, jolloin lisätään turhan informaation määrää ja tärkeät viestit jäävät vähemmän tärkeiden alle. Käytössä tulisi olla muutama hyväksi havaittu viestintäkanava. Visuaalisuus ei näy vielä suuresti yritysten sisäisessä viestinnässä, vaikka sillä saataisiin merkittävästi lisättyä viestien mielenkiintoisuutta.

Yrityksen toimintaympäristö muuttuu koko ajan, sillä teknologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen toimintaympäristö muuttuu. Lisäksi markkinat muuttuvat. Osa muutoksista on suunniteltuja ja osa yllätyksellisiä yrityksen ulkoapäin tulevia muutoksia. (Isohookana 2007, 231-232.) Teknologia kehittyy, viestintäkanavat monipuolistuvat sekä tiedon välittäminen nopeutuu. Nuori sukupolvi vaatii yritykseltä vuorovaikutusta ja osallistamista. Näistä syistä henkilökunnan tulee osata tehdä parempia ratkai-

suja ja nopeampia päätöksiä. Lähivuosina on tulossa viestintään vaikuttavia megatrendejä. Opetushallitus (2019) määrittelee megatrendin kehityksen suureksi aalloksi ja ilmiöiden tunnistettavaksi kokonaisuudeksi, jolla on havaittavissa selkeä kehityssuunta. Toimintaympäristön moninaisuus ja ennakoimattomuus lisääntyy. Asioiden keskinäiset riippuvuudet kasvavat ja yhteisöjen verkostoituminen laajenee. Tiedon määrä lisääntyy, ja tieto monimutkaistuu. Tieto on yhä useamman saatavilla, ja kaikkialle läpitunkeva viestintä muuttaa ihmisen käyttäytymistä. Viestinnän merkitys yhteiskunnassa korostuu. (Procom 2018b.) Yritysten tuleekin näistä syistä kehittää viestintäänsä katse tulevaisuudessa.

Tiedon jakaminen on entistä tärkeämpää, ja ihmisten osallistaminen korostuu. Yrityksen tulee pystyä oikeuttamaan toimintansa niin yhteiskunnalle kuin myös yrityksen sisäisesti, muutoin se on haavoittuvainen. Jokainen työntekijä on yrityksensä maineen lähettiläs. Siksi on tärkeää pitää työntekijänsä tyytyväisinä ja hyvin informoituina. Viestinnän tulee olla tavoitteellista ja ketterää. Hektisessä yhteiskunnassa viestintäketjut eivät saa enää katketa. Uusia haasteita tulee eteen jatkuvasti, ja niihin pitää osata reagoida. On tärkeää, että yritykset panostavat tarpeeksi resursseja sisäiseen viestintäänsä. Vaikka se on tärkeää jo nyt, sen merkitys tulee vain korostumaan tulevaisuudessa. (Procom 2018b.)

Misteil (2002) uskoo sisäisen viestinnän olevan aina epätäydellistä, ja ettei sitä koskaan saada valmiiksi. Ongelmallista on, että viestintä perustuu usein olettamuksille ja niistä johdetuille uusille olettamuksille. Suurin ongelma kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Viestinnän osapuolet eivät välttämättä osaa ilmaista asiaansa tai toiveitaan tarpeeksi ymmärrettävään muotoon. Lisäksi uskon puute oman asiansa ymmärrettävyyteen vaikeuttaa viestin välittämistä. (Misteil 2002, 5-11.)

Åbergin (2006) mukaan sisäisessä viestinnässä on neljä haastetta. Ensimmäinen haaste on tietojen liikkumisen vähyys, jolloin syntyy uutistyhjiö. Se tarkoittaa tilannetta, jolloin ihmiset tietävät jonkin asian tapahtuneen, mutta heille ei kerrota siitä. Ongelmana tässä tilanteessa on se, että niin sanottu ”puskaradio” täyttää sen tyhjiön

kehittelemällä vaihtoehtoisia arvauksia tapahtuneelle. Toinen haaste on tietovarastot ja verkot. Osan tiedoista on oltava paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan täytyy päästä niihin käsiksi. Kyseessä ovat hajautetut tietokannat, joihin tiedon tarvitsijat pääsevät suoraan verkon kautta tai tietokannan hoitajan välityksellä. Tiedot, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita, laitetaan varastoon. Kolmantena haasteena hän mainitsee esimiehet. Esimies on kaiken keskiössä. Hän tuntee yksikkönsä ja työyhteisönsä toiminnan. Esimiehellä on tiedotusvastuu niin alaisille kuin myös ylöspäin johdolle. Erilaiset tietotorit ja ahaa!-aukiot tuottavat hänen mukaansa neljännen haasteen. Sillä hän tarkoittaa, että yritykset tarvitsevat tilan, jossa henkilöstö voi rentoutua ja ideoida viljelejä ideoita. (Åberg 2006, 111-112.)

2.4 Työmotivaatio ja työntekijöiden sitouttaminen

Sisäiseen viestintään panostaminen luo luottamusta yritystä kohtaan. Jos yritys ei pidä työntekijöitään ajan tasalla, tuntuu pimittävän tietoja tai ei tee yhteistyötä työntekijöiden kanssa, työntekijöiden luottamus työnantajaansa kohtaan heikkenee. Mitä läpinäkyvämpänä toiminta työntekijöille näyttäytyy, sitä syvempää luottamusta se heissä herättää (Kuvaja & Malmelin 2008, 29). Suomalaiset arvostavat läpinäkyvyyttä. Made by Finland- tutkimuksen (2017) mukaan 92% heidän vastaajistaan piti tärkeänä yrityksen avointa ja läpinäkyvää viestintää omasta toiminnastaan. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.) Läpinäkyvyyttä yritys luo onnistuneella sisäisellä viestinnällä. Salailu ja tietojen pimittäminen työntekijöiltä lisää esimiehen valtaa ja saattaa helpottaa hänen asemaansa, sillä hänen ei tarvitse perustella ja oikeuttaa tekemiään päätöksiä niin tarkasti (Schildt 2016). Tyytyväisyys viestintään on suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Åberg 2000, 214). Vuorovaikutus on viestintää. Viestinnän vaiheet vaikuttavat seuraaviin vaiheisiin ja viesti jalostuu, kun osapuolet tuovat siihen oman lisänsä. Vaiheita ovat toisen lähettämä ärsyke ja toisen tuottama vastaus. (Åberg 2006, 175-176.) Vuoropuhelu eli dialogi on tärkeä osa sisäistä viestintää. Ilman vuoropuhelua viestintä on vain tiedottamista. (Milloy 2011.) Vuoropuhelu herättää uusia ideoita, sen avulla huomataan asioiden yhteyksiä, opitaan uusia asioita, pystytään arvioimaan toimintoja sekä pidetään yleinen ilmapiiri parempana. Viestintä jäsentää tietoa, vähentää satunnaisuutta ja lisää ennustettavuutta (Åberg 2006, 177).

Työntekijän perehdytys on erittäin tärkeä, ellei jopa tärkein osa sisäistä viestintää. Parhaimmassa tapauksessa työntekijän onnistunut perehdyttäminen motivoi uutta tulokasta ja hän toimii tehtävissään paremmin, sillä hän on itsevarma osaamisestaan kunnan opastuksen ansiosta (Eräsalo 2008, 61). Huonoimmassa tapauksessa riittämättömän perehdytyksen vuoksi työntekijä kokee, ettei hän osaa tehdä työtään tarpeeksi hyvin, jolloin hän saattaa olla tyytymätön työssään tai jopa irtisanoutua. Perehdytettävä tuo yritykseen omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan, joita yrityksen kannattaisi mahdollisuuksien rajoissa hyödyntää (Eräsalo 2008, 61). Perehdytystä täytyy toteuttaa aina, kun joku uusi asia otetaan käyttöön. Se on tärkeää työnteon sujumuuden ja työturvallisuuden kannalta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa, jos henkilöstö ei ole sitoutunut ja motivoitunut toimimaan liikeidean ja vision mukaisesti, olivatpa ne miten hyviä tahansa (Isohookana 2007, 61). Jos yritys kykenee linkittämään yrityksen strategian yksilön työhön ja kiinnostuksiin, se kasvattaa yksilön mielenkiintoa ja sitouttaa tätä toimimaan yrityksen edun mukaisesti. Työntekijät ovat osallisia yrityksen toiminnassa, joten heitä tulisi ottaa mukaan päätöksentekoon, ja heitä tulisi kuunnella. Ilman osallistavaa toimintaa yrityksen on vaikeampaa saada heidät pysymään sitoutuneina yritykseen. Yrityksen tulee osata kertoa työntekijöilleen, mitä kullakin toiminnalla halutaan saavuttaa, jotta työntekijät ymmärtävät paremmin, miksi pitää toimia tietyllä tavalla. (Milloy 2011.) Sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen tulokseen näyttämällä henkilöstölle oikean suunnan, sitouttamalla henkilöstöä ja antamalla sille palautetta. Vain yritykseensä sitoutunut ja työhönsä motivoitunut henkilöstöä työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti. (Isohookana 2007, 226.)

2.5 Organisaatorakenne

Organisaatio jakautuu osastoihin esimerkiksi erikoisosaamisen, maantieteellisen sijainnin ja erilaisten tehtävien vuoksi. Mitä enemmän työntekijät jakautuvat yhdelle osastolle horisontaalisella tasolla, sitä vähemmän organisaatiossa on vertikaalisia tasoja. Vertikaalinen taso on toimipaikan hierarkia pystysuunnassa eli karkeasti esiteltynä esimerkiksi vastaanottovirkailija, hotellipäällikkö, hotellinjohtaja. Horisontaalinen taso kä-

sittelee jokaisen hierarkia tason yhtä porrasta. Tällöin valvottavien alaisten ja toimintojen määrä on suuri. Päätösvalta on keskittynyt tai hajaantunut organisaatiossa vertikaalisesti. Päätöksenteko on sitä keskitetympi, mitä harvemmat henkilöt siihen osallistuvat. Päätösvalta voi kuitenkin olla myös hajaantunut useille henkilöille organisaation sisällä. Tällöin useat henkilöt eri hierarkian tasoilta osallistuvat päätöksentekoon. (Juuti 2006, 208-209.)

Osastoihin jakautumista toimintojen perusteella kutsutaan funktionaaliseksi organisaatiorakenteeksi. Organisaation eri toiminnot on jaettu samankaltaisten työtehtävien perusteella eri osastoiksi. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi taloushallinto, markkinointi ja tuotanto. (Lämsä & Hautala 2004, 160.) Funktionaalissa organisaatiorakenteessa pyritään toiminnoissa koko organisaation laajuiseen standardointiin. Tällöin jokainen osasto hoitaa sille määritellyt tehtävät johdon laatimien ohjeiden mukaan (Ebert & Griffin 2007, ks. Turunen & Varanki 2016, 13). Jokaisen osaston työntekijät ovat tarkasti koulutautuneet ja erikoistuneet omaan tehtäväänsä. Lähimmät esimiehet valvovat osastonsa toimintaa ja ovat vastuussa sen kehityksestä. Ylin johto vastaa kokonaisuudesta, ja sillä on päätösvalta organisaation muutoksiin. (Turunen & Varanki 2016, 14.) Hotelli on esimerkki funktionaalista organisaatiorakenteesta.

Divisioonarakenne perustuu tuoteryhmään, asiakassegmenttiin tai aluekohtaisuuteen. Ylin taso on jotain edellä mainituista. Seuraava taso on jaettu jonkin muun perusteen mukaan, kuten toimintojen perusteella. Suurissa organisaatioissa saatetaan soveltaa useaa jakamisperiaatetta yhtä aikaa. Rakenteeseen voi liittyä myös funktionaalisia osastoja. (Lämsä & Hautala 2004, 161-162.) Divisioonien välistä riippuvuutta vähentää se, että samat toiminnot toistuvat niissä kaikissa. Sen vuoksi divisioonat ovat myös autonomisia. (Mintzberg 1979, 381.) Monialaiset organisaatiot käyttävät divisioonarakennetta. Divisioonarakenteessa jokainen osasto muodostaa oman tulosityksikkönsä. Tulosityksikön johtajilla on vastuu omasta yksiköstään, ja organisaation ylin johto on vastuussa toiminnan johtamisesta kokonaisuutena (Peltonen 2007, 34). Siitä syystä on todennäköistä, että divisioonien välillä on pientä tervehenkistä ja liiketoimintaa edistävää kilpailua. Divisioonaa voidaan muokata ilman, että se häiritsee toimintaa muissa

divisioonissa (Ebert & Griffin 2007, ks. Turunen ja Varanki 2016, 15). Divisioonarakente sopii dynaamiseen liiketoimintaympäristöön, jossa organisaation täytyy mukautua pitääkseen kilpailukykyä. Divisioonat ovat funktionaalsiin organisaatioihin verrattuna lähempänä markkinoita, jolloin mukautuminen on niille helpompaa (Peltonen 2007, 34-35).

Jokainen yrityksen osasto on vastuussa omasta osaamisalueestaan, mutta samalla niiden tulee toimia yhdessä. Yrityksen osaaminen muodostuu osastojen osaamisen yhdistelmästä. Siitä syystä niiden välinen viestintä on menestyksen tukipilari. (Isohokana 2007, 229-230.)

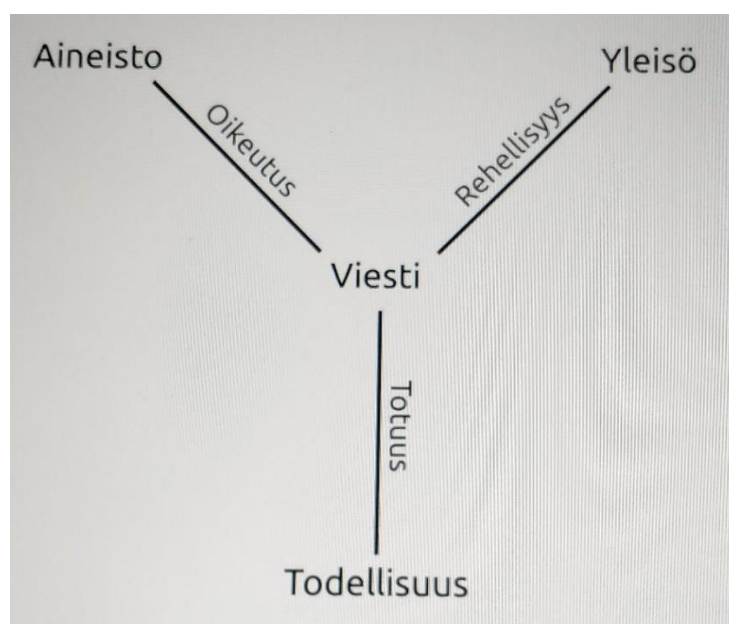
2.6 Lait, säädökset ja etiikka

Sisäistä viestintää koskevat monet säädökset ja lait. Tärkeimpänä ja tarkimpana näistä on tietosuojalaki (Tietosuojalaki 1050/2018). Yrityksen käytössä olevat asiakas-, osakas-, ja henkilöstötiedot kuuluvat tietosuojan piiriin, jolloin niitä saa käsitellä vain laissa määritellyissä tilanteissa eikä niitä saa luovuttaa ulkopuolisille tahoille. Kaikkeen tietojen luovuttamiseen täytyy saada lupa asianosaiselta itseltään, tai tietojen luovuttamisen tulee perustua jonkin lainsäädännön asettamaan velvollisuuteen. Yrityksen viestintää määrittelee myös tiedonantovelvollisuus sekä yksilön sananvapaus. Säädökset eivät koske pelkästään yritystä, sillä on myös säädöksiä, joita työntekijöiden täytyy noudattaa yrityksen etua ajatellen. Vaikka yksilöllä onkin sananvapaus, häntä rajoittaa lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuus. Lojaliteettivelvollisuus estää työntekijää kertomasta työpaikkansa sisäisistä asioista julkisuuteen. Se on kuitenkin sallittua, jos mitään muuta keinoa epäkohdan korjaamiseksi ei ole. Liikesalaisuuksia ei saa milloinkaan paljastaa. Periaatteessa yrityksellä ei ole yleistä tiedottamisvelvollisuutta henkilökunnalleen, vaan sisäinen viestintä perustuukin lain sijasta itseohjautuvaan henkilöstöpolitiikkaan. (Pesonen 2012, 14, 15, 63-67, 180-183, 186, 189, 220-224.)

Rehellisyys on viestinnän tärkein tukipilari. Viestinnän kuuluu olla aina ammattimaista ja totuudenmukaista. Se perustuu faktoille, ja se erottaa näkemykset ja mielipiteet tosiasioista. Väitteitä ei myöskään saa esittää tavalla, joka johtaa harhaan. Jos jokin

väite on osoittautunut myöhemmin virheelliseksi, se korjataan. Viestinnän eettisyyteen kuuluu avoimuus sekä vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutuksen tulee olla kaikkien sidosryhmien välillä tasapuolista. Yrityksen täytyy tuoda esiin omat sidonnaisuutensa sekä intressinsä viestin sisältöön. Luotettavuus on myös olennainen osa eettisyyttä. Työntekijän täytyy toimia työnantajansa edun mukaisesti ja työnantajan luottamuksen arvoisesti. Hän käyttää tietoonsa tulleita luottamuksellisia asioita ainoastaan työnantajan kanssa sovitulla tavalla. (Procom 2018a.)

Etiikkaa voidaan arvioida tiedollisesta (kuva 5) ja toiminnallisesta näkökulmasta. Perusoletus on, että näkemyksiä, mielipiteitä, arvauksia tai fiktiota ei esitetä tosiasiana. Viestijää edellytetään pyrkimään totuuteen, sillä totuus ei ikinä ole absoluuttinen. Parhaatkin uskomukset voidaan myöhemmin kumota uuden tiedon valossa. Tieto ei ole totta vain, koska se on perusteltavissa, se tulee myös oikeuttaa suhteessa muihin tosiasioihin ja tuki- sekä vastaväitteisiin. Viestintä on oikeutettua, jos esitetyt väitteet ovat luotettavia ja perusteltuja muun tiedon valossa. Viestin ja viestijän tulee olla myös rehellinen. Viestijän tulee varoa antamasta vastaanottajalle väärä kuva kyseessä olevasta asiasta, tuomalla esiin vain yhden puolen, kärjistämällä tai provosoimalla. (taulukko 1.)



KUVA 5. Etiikan tiedollinen näkökulma (Rydenfelt 2017.)

TAULUKKO 1. Tiedolliset arvot (Rydenfelt 2017.)

| | | | | |
|---------------------|--|---|--|--------------------|
| Tiedollinen arvo | Viestin suhde... | Ydinkysymys | Ongelma | Viestijän "hyveet" |
| Totuus | Tosiasioihin | Pyrkiikö viesti olemaan totuudenmukainen? | Viestin laatiminen muiden intressien mukaan | Totuudenmukaisuus |
| Oikeutus/ Perustelu | Väitettä koskevaan aineistoon, evidenssiin | Onko väite kontekstissaan riittävästi perusteltu? | Huolimattomuus, arvailu, riittämätön taustatieto | Perusteellisuus |
| Rehellisyys | Yleisöön | Antaako viesti yleisölle oikean kuvan? | Yksipuolisuus, provosointi, kärjistys | Rehellisyys |

Etiikan toiminnallisesta näkökulmasta viestinnällä on kaksi velvollisuutta: vastaanottajan oikeus saada tietoja eli läpinäkyvyys ja luottamuksellisuus. Lisäksi viestinnän seuraukset on otettava huomioon. Arvioidaan, onko tieto relevantti, eli onko sillä merkittävää vaikutusta vastaanottajan käyttäytymiseen, ja tuoko se näkyvyyttä tiedon kohteelle. Negatiivisia viestinnän vaikutuksia ovat haitta vastaanottajalle tai kohteelle. (taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Viestinnän perusteita puolesta ja vastaan (Rydenfelt 2017.)

| Peruste viestin välittämiseen... | Velvollisuus tai seuraus | Luonne |
|----------------------------------|---|--|
| Puolesta | -Velvollisuus antaa tietoja (läpinäkyvyys) -Tiedon relevanssi yleisölle -Kohteelle koituva näkyvyys | - Vastaa yleisön oikeutta saada tietoja - Positiivinen seuraus yleisölle -Positiivinen seuraus kohteelle |
| Vastaan | -Luottamuksellisuus (velvollisuus) -Haitta yleisölle -Haitta kohteelle | Vastaa henkilön oikeutta yksityisyyteen/ yhteisön oikeutta salaamiseen -Negatiivinen seuraus yleisölle -Negatiivinen seuraus kohteelle |

2.7 Aiheesta tehtyjä tutkimuksia

Aiheesta on tehty lukuisia opinnäytetöitä eri puolilla Suomea ja maailmaa sekä eri näkökulmista. On selvää, että sisäisen viestinnän onnistuminen on erittäin tärkeää niin työntekijän kuin myös yrityksen kannalta. Aihe kiinnostaa laajalti eri alojen yrityksiä, sillä se koskettaa kaikkia.

Pirkanmaan Osuuskauppa teki laajan tutkimuksen liittyen toimipaikkojensa sisäiseen viestintään yhteistyössä Elisan kanssa. Tuloksissa korostui vuorovaikutteisuuden lisääminen ja reaaliaikainen viestintä. Mobiilisuus kasvattaa suosiotaan tulevaisuudessa, ja siihen suuntaan olisi yritystenkin mentävä. Viestinnän tulisi olla yksinkertaista ja nopeaa. (Elisa yrityksille 2015.)

Savonia-ammattikorkeakoulussa tehdyssä opinnäytetyössä tutkittiin perehdytyksen osuutta motivaation avaintekijänä. Siinä tutkittiin muutamaa suomalaista ja ulkomaa-laista vastaanottovirkailijaa ja etsittiin eroja perehdytyksen laadussa Suomessa ja ulkomailla. Perehdytys on iso osa sisäistä viestintää ja ilman onnistunutta perehdytystä, työntekijän motivaatio kärsii ja työnteko on kohtuuttoman hankalaa. Työntekijä ei

nauti työstään eikä koe olevansa hyvä, mikä verottaa työilmapiiriä. Perehdytyksen onnistuminen olisi siis erittäin tärkeää. (Yli-Kankahila 2018.)

Rötkö (2007) tutki opinnäytetyössään Päijät-Hämeen Osuuspankin sisäisen viestinnän toimivuutta. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että viestintä toimii pääasiassa hyvin, mutta joissain kanavissa havaittiin puutteita. Lisäksi todettiin, että kasvokkain tapahtuva viestintä on tärkeä viestintäkanava.

Helénin ja Kermisen (2012) tutkimus käsitteli Holiday Inn Helsinki-Messukeskuksen sisäistä viestintää ja sen ongelmia. Tuloksena oli, että viestintä oli melko hyvää osastojen sisällä, mutta eri osastojen välisessä kommunikoinnissa oli vaikeuksia. Tämä havainto nimenomaan on kiinnostava, sillä monesti viestintä saattaakin toimia hyvin osaston sisällä, mutta kun tarkastellaan osastojen välillä tapahtuvaa kommunikaatiota, siinä onkin paljon enemmän haasteita.

Savolainen (2014) teki opinnäytetyönsä Teknoware Oy:lle. Tutkimuksessa tarkasteltiin osastojen välistä tuloksellista viestintää ja päädyttiin siihen, että yhteistyötä, ajantasaista tiedottamista sekä tietoisuutta osastojen välillä tulisi kehittää. Tutkimus oli erittäin mielenkiintoinen ja verrattavissa myös tähän opinnäytetyöhön.

Kainulainen (2014) käsitteli opinnäytetyössään sisäistä viestintää osastojen välillä myyntipalvelun näkökulmasta. Toimeksiantajina olivat Jyväskylän Sokos Hotellit. Tutkimuksessa todettiin, että viestinnän laatu on epätasaista ajasta ja osastosta riippuen. Viestintää heikentäviksi tekijöiksi todettiin kiire, tavoitettavuus, ilmapiiri, toisen osaston tunteminen, henkilöstön suuri vaihtuvuus sekä yhteistyön passiivisuus. Tutkimus oli mielenkiintoinen ja verrattavissa tähän opinnäytetyöhön, vaikka se onkin vain yhden osaston näkökulmasta katsottuna.

Maltan yliopistossa tehty opinnäytetyö (2013) 5-tähden hotellin osastojen välisen viestinnän onnistumisesta oli erittäin mielenkiintoinen. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että osastojen välinen viestintä toimii melko hyvin ja yhteistyö on hyvää. Yritys haluaa kuitenkin parantaa tulostaan, kehittää asiakaskohtaamisiaan ja tehdä prosesseista te-

hokkaampia. Useita yhteneväisiä tuloksia on nähtävissä verrattuna tähän opinnäyte-työhön. Esimerkiksi Camillerin tutkimuksessa osastojen välisen viestinnän suurimmiksi haasteiksi osoittautui kiire, asenne ja motivaation puute. (Camilleri, 2013) Tässä opin- näytetyössä kolmeksi suurimmaksi haasteeksi osoittautui kiire, tiedon hukkuminen tie- totulvaan ja ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot.

3 TUTKIMUSPROSESSI

3.1 Tutkimusmenetelmät

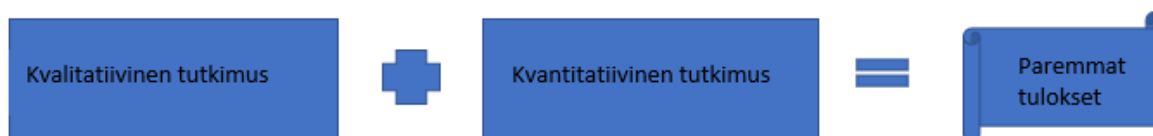
Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Sen avulla saadaan syvällistä tietoa ihmisten käyttäytymisen ja päätösten syistä ja perusteluista, mitä ei välttämättä kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella saavutettaisi. Kvalitatiivinen tutkimus luo syvällistä ymmärrystä aiheesta, ilmiöstä tai ongelmasta. Se on kuitenkin sidottu ihmisten henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii vain suppeaa ihmisjoukkoa tutkittaessa, siksi sen avulla ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä. Otanta on usein harkinnanvarainen, mutta aineisto pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullista tutkimusta käytetään toiminnan kehittämiseen, sosiaalisten ongelmien tutkimiseen sekä vaihtoehtojen löytämiseen. Sen avulla voidaan löytää myös virikkeitä jatkotutkimukselle. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”miksi”, ”miten”, ”millainen”. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista. Se voi olla joko tutkimusta varten kerättyä tai jo olemassa olevaa kirjallista, visuaalista tai audio-materiaalia. Valmiita aineistoja ovat esimerkiksi päiväkirjat ja elämäkerrat. Tutkimusta varten kerätään aineistoa esimerkiksi lomakehaastatteluilla, teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa myös osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tutkija itse osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on strukturoitua ja tilastollista. Sen aineisto on numeerisessa muodossa, ja se vaatii tarpeeksi suuren ja edustavan otoksen. Aineistoa kerätään standardoiduilla tutkimuslomakkeilla ja valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tulokset ilmoitetaan numeerisessa muodossa, ja niitä voidaan havainnollistaa erilaisin taulukoin ja kuvioin. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan selvittää myös asioiden välisiä riippuvuuksia. Tulosten pohjalta voidaan tehdä yleistyksiä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”mikä”, ”missä”, ”paljonko” ja ”kuinka usein”. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistona voidaan käyttää jo olemassa olevaa numeerista dataa, kuten tilastoja, rekistereitä ja tietokantoja. Valmiit aineistot ovat harvoin suoraan käytettävissä, sillä yleensä niitä on yhdisteltävä tai muokattava tutkimukseen sopiviksi. Valmiita aineistoja käytetäänkin yleensä vain vertailukohteina itse kerättyihin tietoihin. Tutkijan itse keräämät aineistot voivat olla esimerkiksi internetin kautta tehtyjä kyselyitä tai havainnointitutkimuksia, joissa tutkija toimii systemaattisesti ulkopuolisena tarkkailijana. (Heikkilä 2014, 16-17.)

Esitutkimuksen avulla voidaan saada konkreettisempi ymmärrys tutkimustehtävästä. Esimerkiksi haastattelemalla kohderyhmään kuuluvia, voidaan saada hyödyllistä tietoa varsinaisen tutkimuksen sisällön suunnitteluun ja täsmentämiseen. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää apuna määrällisen tutkimuksen suunnitteluun. (Heikkilä 2014, 20.) Metoditriangulaarisessa tutkimuksessa yhdistetään eri tutkimusmetodeja. Metodien yhdistämisen tavoitteena on tehdä tutkimuksesta kattavampi ja vähentää sen luotettavuusvirheitä. Laadullista tutkimusta käytettäessä määrällisen tutkimuksen alkuvaiheessa, lisätään tutkimuksen mittariston kattavuutta ja luotettavuutta. Tutkimusmetodien yhdistäminen on usein kallista ja aikaa vievää, joten sen tarkoituksenmukaisuutta tulee pohtia tutkimuksen kokonaisuuden, tavoitteiden ja resurssien kannalta. (Vilka 2015, 70-71; kuvio 2.)

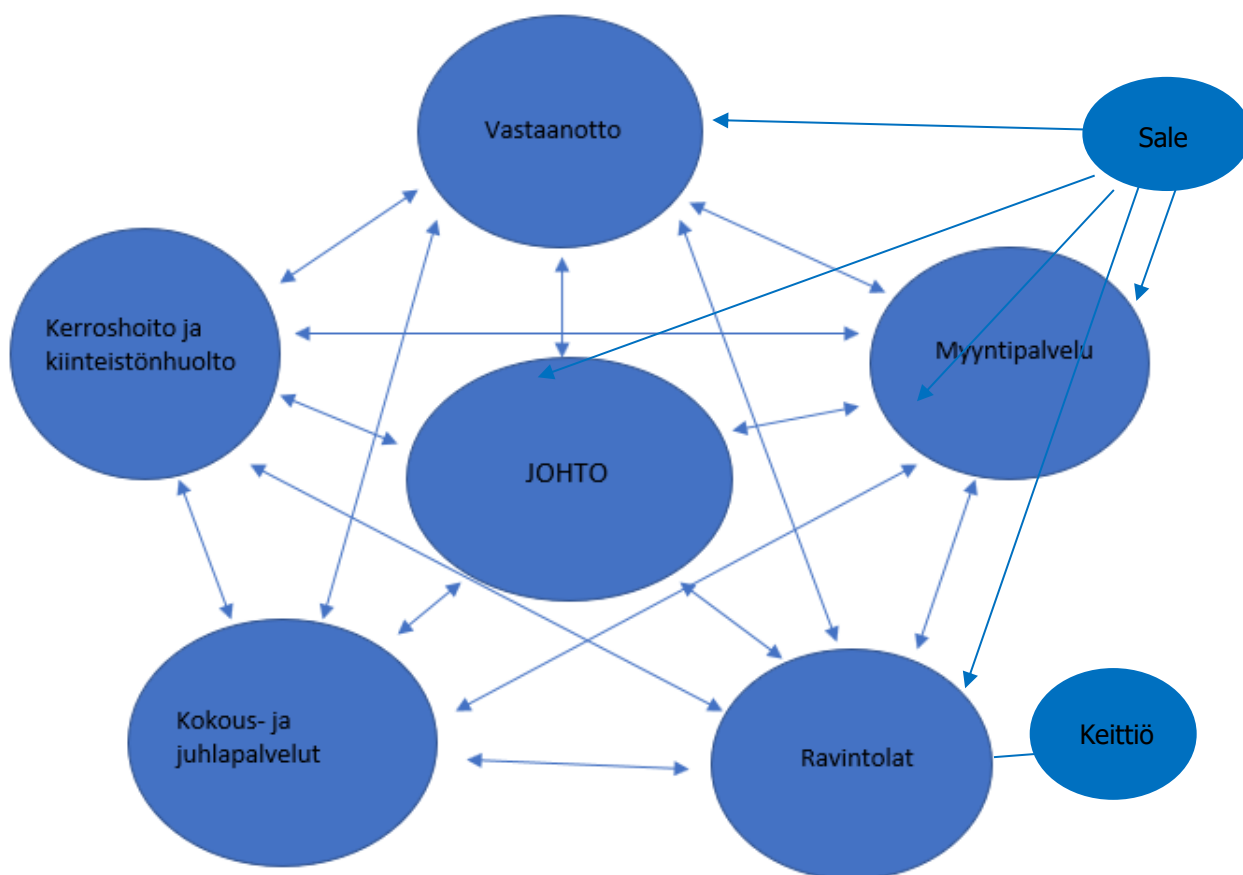


KUVIO 2. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen

3.2 Tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Kuvio 3 havainnollistaa osastojen välisen viestinnän monimutkaisuutta. Kaikki osastot ja kaikki työntekijät ovat jollain tasolla yhteydessä toisiinsa, osa enemmän ja osa vähemmän. Kaikkien tulee toimia yhdessä, jotta yrityksen tavoitteet toteutuvat. Tutkittavana olleissa hotelleissa on useita osastoja. Jokaisessa hotellissa on vastaanotto,

kerroshoito, kiinteistönhuolto, kokous- ja juhlapalvelu, myyntipalvelu sekä keittiö. Ravintoloita hotelleissa on useita. Keittiö on ravintolan sisällä omana osastonaan. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa on Ehta ja Frans & Sophie. Break Sokos Hotel Tahkolla on Hillside ja Minihesburger. Original Sokos Hotel Koljonvirrassa on Rosso, Hesburger, Nelly's Irish bar ja Kuohu. Tahkolla on lisäksi Sale.



KUVIO 3. Tutkimusasetelma

Ennen kyselyn tekoa määritettiin kolme tutkimuskysymystä. Kysely on suunniteltu näihin kolmeen kysymykseen peilaten. Kysymyksiä ovat:

1. Mitä ongelmia hotellin osastojen välisessä viestinnässä on?
2. Mitkä tekijät aiheuttivat nuo ongelmat?
3. Miten osastojen välistä viestintää voitaisiin parantaa?

Aluksi pyritään määrittämään viestinnän ongelmakohdat. Sen jälkeen selvitetään, mistä ongelmat johtuvat. Vasta sen jälkeen on mahdollista tehdä onnistuneita kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia kehitysratkaisuja, jotka voitaisiin ottaa oikeasti käyttöön.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Aluksi käytettiin laadullista menetelmää, jolla tiedusteltiin haastatteleamalla hotellinjohdajilta heidän näkemyksiään sisäisen viestinnän tilasta ja kartoitettiin heidän toivomuksiaan tutkimukselle. Haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä aikataulusyistä.

Pääasiallisena tutkimuskeinona oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka lähetettiin kaikille hotellien työntekijöille. Kysely toteutettiin Webropol 3.0:lla. Kohderyhmässä oli 166 henkilöä, joista 46 henkilöä (28%) vastasi kyselyyn. Kyselyyn oli aikaa vastata reilu kuukausi. Muistutusviestejä lähetettiin useita kertoja useissa viestintäkanavissa. Lisäksi jokaisen hotellin vastanneiden kesken arvottiin toimeksiantajan tarjoama majoituslahjakortti, eli yhteensä kolme palkintoa. Vastausaika oli melko pitkä, eikä loppuvaiheessa enää saatu muistuttelulla lisää vastaajia, joten lisäaika ei olisi todennäköisesti tuonut merkittävää määrää enempää vastaajia.

3.3 Hotelleissa käytössä olevat viestintäkanavat ja hotelliketjun vaikutus viestintään

Hotelleissa, joita tässä tutkimuksessa käsitellään, on käytössä monia erilaisia viestintäkanavia. Uusimpana kanavana osassa hotelleista on otettu käyttöön Workplace by Facebook. Muita sähköisiä viestintäkanavia ovat Peeässä työntekijöiden oma ryhmä Facebook:ssa, eri tiimien kesken omat ryhmänsä Whatsapp:ssa, sähköposti, esimiesten workchatt, koulutukset, Sintra sekä Dooris. (Hämäläinen, Anna 2018; Väättäinen, Johanna 2018; Äijänen, Elina 2018; Hämäläinen, Sanna 2018.) Sintra on S-ryhmän sisäinen koulutusportaali, jossa työntekijät käyvät suorittamassa täydennyskoulutuksia sekä erilaisia passeja ja kortteja. Dooris on S-ryhmän sisäinen järjestelmä, jota käytetään työvuorojen suunnitteluun ja jakamiseen työntekijöille sekä viestien välittämiseen.

Hotellin varausjärjestelmä on hotelleille ehkä kaikista tärkein viestintäkeino. Sen avulla tieto saadaan liikkumaan reaaliajassa ja kaikille osapuolille. Varausjärjestelmään liittyen viestintäkeinoina ovat orderit eli asiakkaiden huone-, aamiais-, pöytä- tai tilaisuusvaraukset sekä yhteinen työasema (Hämäläinen, Anna 2018; Väätäinen, Johanna 2018; Äijänen, Elina 2018; Hämäläinen, Sanna 2018). Tällä hetkellä ordereita käytetään tulostettuina versioina, joten ne ovat sinänsä osa kirjallisia viestintäkeinoja, vaikkakin lähtökohtana on sähköinen järjestelmä.

Käytössä olevia sanallisia viestintäkeinoja ovat puhelimet, perehdytys, koulutukset ja opastukset, palaverit, kehityskeskustelut ja kasvotusten keskustelu työn lomassa. Mukaan lasketaan myös niin sanottu puskaradio. Käytössä olevia kirjallisia viestintäkeinoja ovat viikkoinfot, pikapirteästi-tiedote, viestilaput, kansiot työasemalla sekä henkilökuntalehti. (Hämäläinen, Anna 2018; Väätäinen, Johanna 2018; Äijänen, Elina 2018; Hämäläinen, Sanna 2018.)

Tutkittavana olevissa hotelleissa on siis hyvin paljon vaihtoehtoisia keinoja viestintään. Olisi tarkoituksenmukaista karsia niitä hieman ja jättää vain parhaat jäljelle. Kaikki kanavat ovat käytössä kaikissa hotelleissa, ainoastaan Workplace by Facebookin käytössä on osastokohtaisia eroja, sillä kaikki osastot eivät ole saaneet sitä vielä käyttöönsä. Se on kuitenkin tulossa kaikille. (Hämäläinen, Anna 2018; Väätäinen, Johanna 2018; Äijänen, Elina 2018; Hämäläinen, Sanna 2018.)

Jokaisen viestintäkanavan valinta on mietittävä tarkkaan. Viestintäkanavan valinnassa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä, kuten viestinnän tavoite, kohderyhmä ja aika-tila. Usean kanavan yhdistelmää voidaan käyttää viestin perillemenon varmistamiseksi ja sanoman vahvistamiseksi. Useiden kanavien turhaa käyttöä tulee kuitenkin välttää, sillä se tuhlaa aikaa ja kuormittaa vastaanottajaa. (Isohookana 2007, 226.)

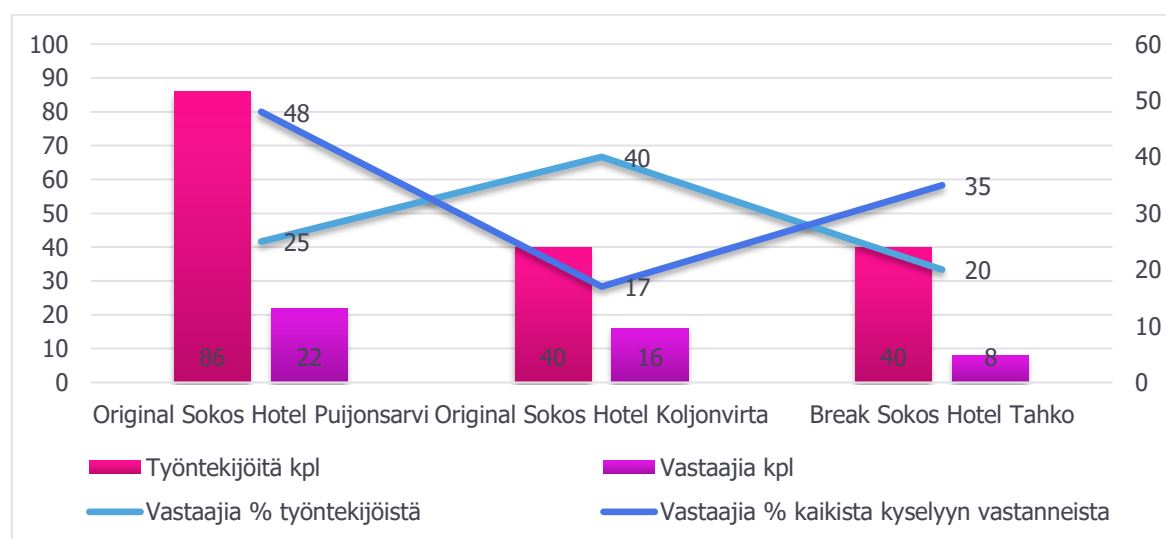
Hotelliketjuun kuulumisen ei rajaa hotelleilta itseltään mahdollisuuksia toteuttaa viestintäänsä haluamallaan tavalla. Osuuskaupalta tulee suositukset käytänteistä, mutta hotellit saavat itse päättää esimerkiksi haluamistaan viestintäkanavista. Siitä huoli-

matta hotelleilla on käytössä osuuskaupan suosittelimat järjestelmät, jotka ovat valtakunnallisesti S-ryhmässä samat. Viestintäasioista hotelleissa vastaavat hotellinjohtajat sekä päälliköt. (Hämäläinen, Anna 2019; Äijänen, Elina 2019; Puustinen, Markku 2019.)

3.4 Tutkimusjoukon kuvaus

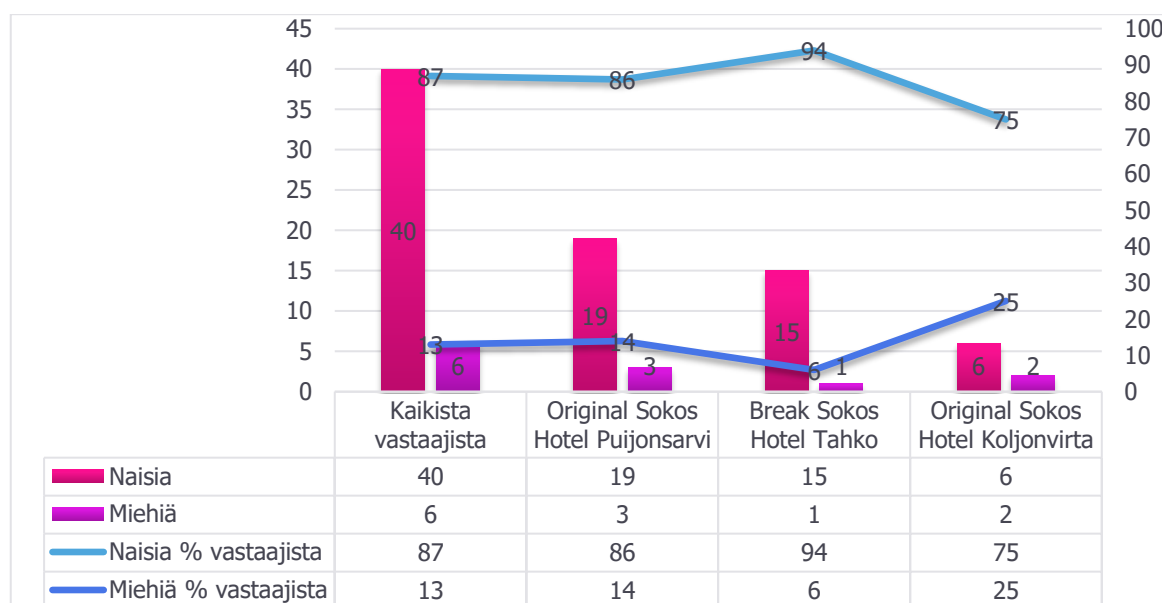
Laadulliseen tutkimukseen, jota käytettiin määrällisen tutkimuksen niin sanottuna pilotitutkimuksena eli esitutkimuksena, kutsuttiin kaikki kolme hotellinjohtajaa. Otanta oli täydellinen tutkittaessa johtajien mielipiteitä viestinnän tilasta, toivomuksia määrälliselle tutkimukselle ja näkökulmaa viestinnän kehittämiseksi. Tutkimukseen osallistui lisäksi yksi hotellipäällikkö, joka toi oman lisänsä hotellinjohtajien vastauksiin.

Määrällisen tutkimuksen kyselyyn vastasi 28% kaikista työntekijöistä. Original Sokos Hotel Koljonvirta ja Break Sokos Hotel Tahko ovat saman suuruisia toimipaikkoja, molemmissa on 40 työntekijää. Original Sokos Hotel Puijonsarvi on suurin toimipaikka, siellä on 86 työntekijää. Puijonsarvesta 25% vastasi kyselyyn, Tahkolta 40% sekä Koljonvirrasta 20% (kuvio 4).



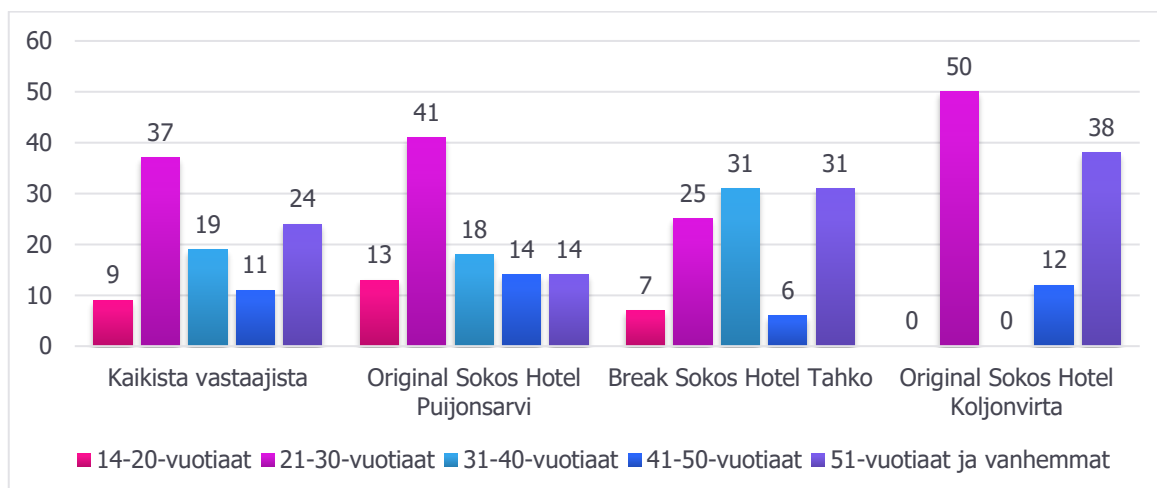
KUVIO 4. Työntekijämäärä, vastaajamäärä, vastausprosentti työntekijöistä ja vastausprosentti kaikista kyselyyn vastanneista toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Kyselyyn vastasi 46 työntekijää, joista 87% oli naisia ja 13 % miehiä (kuvio 5). Tämä oli odotettavissa, sillä yleisesti ottaen naiset vastaavat kyselyihin tunnollisemmin kuin miehet, ja ala on erittäin naisvaltainen. Kuitenkin, koska vastanneita naisia oli 40 ja vastanneita miehiä vain kuusi, niin sukupuolten välisiä eroja ei voida täysin luotettavasti vertailla. Tulokset sukupuolten välisistä eroista voidaan siis ottaa vain suuntaa antavina, joten niihin tuloksiin ei keskitytä tässä tutkimuksessa. Vaihtoehtoina oli tasapuolisuuden vuoksi myös ”muu” ja ”en halua kommentoida”, mutta kukaan ei valinnut niitä.



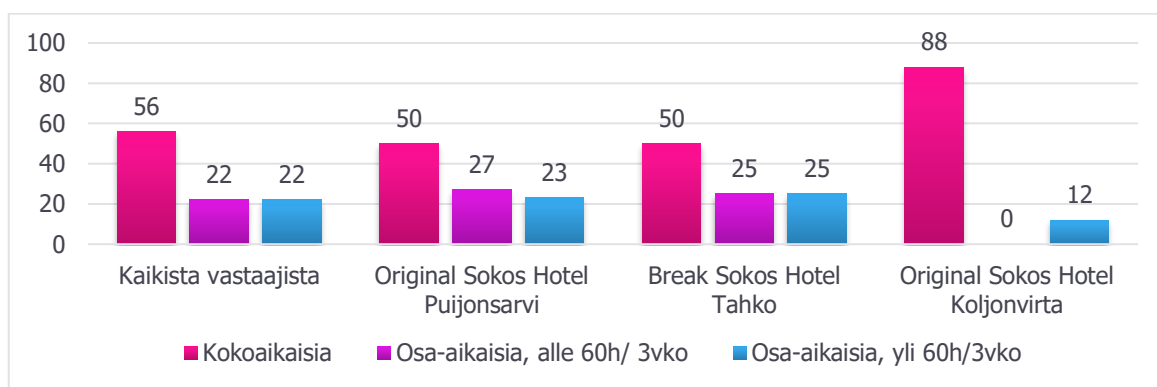
KUVIO 5. Kyselyyn vastanneet naiset ja miehet sekä molempien vastausprosentit työntekijöistä toimipaikkakohtaisesti ja kaikista vastaajista (n=46)

Vastaajat olivat jakautuneen kaikkiin annettuihin ikäluokkiin, eniten kuitenkin vastanneita oli 21-30 -vuotiaissa (37%) ja toiseksi eniten (24%) yli 51-vuotiaissa (kuvio 6). Hotellialalla on paljon nuorta työvoimaa, joten ei yllätä, että suurin osa (65%) kyselyyn vastaajista on alle 40-vuotiaita. Yhtenä ikäluokkana oli myös yli 61-vuotiaat, mutta koska heitä oli vain yksi kappale, hänet on liitetty tuloksissa 51-60-vuotiaiden ryhmään.



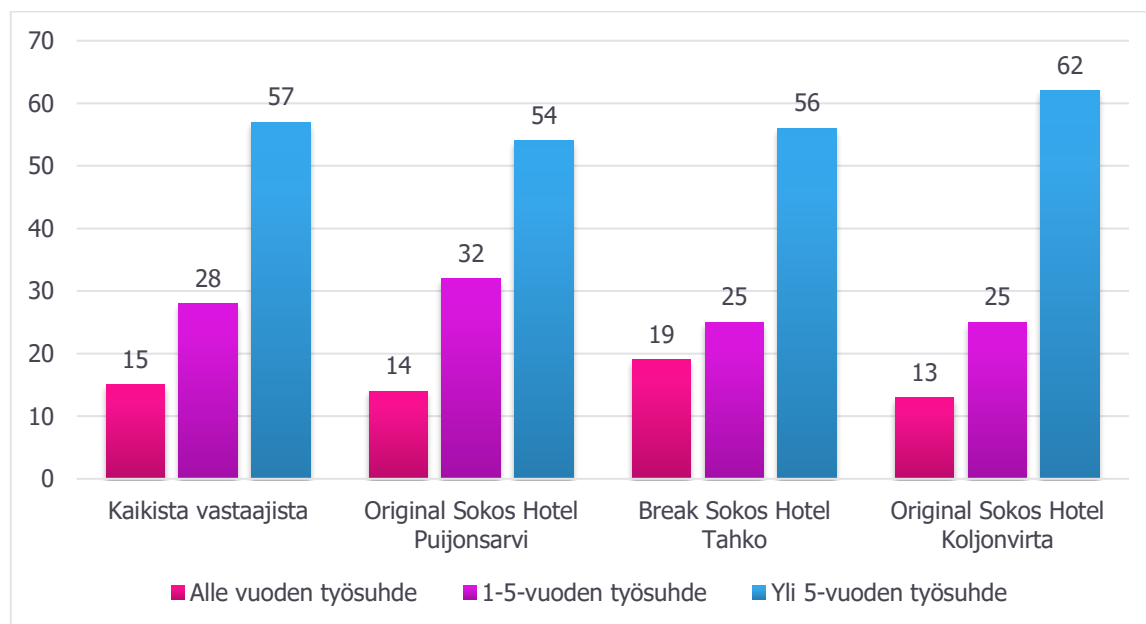
KUVIO 6. Vastaajien jakautuminen ikäluokkiin prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Yli puolet vastanneista oli kokoaikaisia työntekijöitä ja loput osa-aikaisia jakautuen puoliksi alle 60h/3vk ja yli 60h/3vk sopimukseen. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa ja Break Sokos Hotel Tahkolla vastaajat jakoutuivat lähes identtisesti. Original Sokos Hotel Koljonvirrassa taas suurin osa vastaajista oli kokoaikaisia työntekijöitä ja osa-aikaisia työntekijöitä pienellä tuntimäärällä ei ollut yhtään vastaajien joukossa. (kuvio 7.)



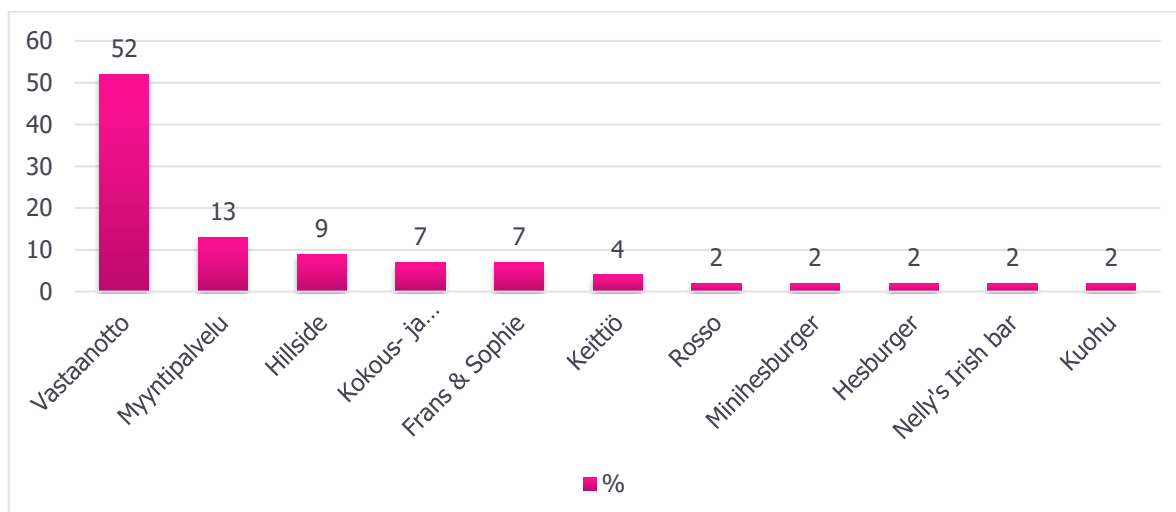
KUVIO 7. Vastaajien jakautuminen työajan perusteella prosentteina vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Suurin osa vastanneista on työskennellyt toimipaikassaan jo yli viisi vuotta. Alle kolmasosa vastanneista on työskennellyt yhdestä viiteen vuotta ja noin kuudesosa vastanneista on työskennellyt vasta alle vuoden. (kuvio 8.)



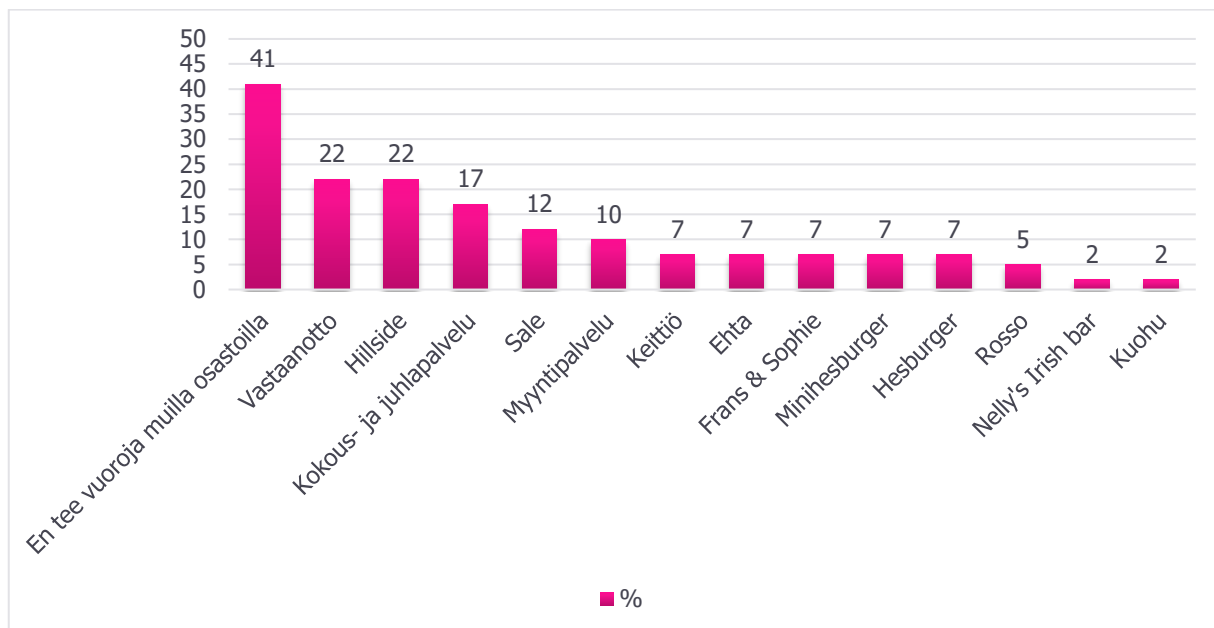
KUVIO 8. Vastaajien jakautuminen työsuhteen keston perusteella prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Valitettavasti emme saaneet vastauksia kaikilta osastoilta. Se osoittaa sitoutumattomuutta henkilöstöltä, sillä kysely ei ollut pitkä ja aihe on tärkeä. Kerroshoito, kiinteistönhuolto, Ehta -ravintola (Puijonsarvi), Sale (Tahko) ja Kuohubaari (Koljonvirta) jäivät vaille vastauksia niissä ensisijaisesti työskenteleviltä. Kuitenkin vain kerroshoito ja kiinteistönhuolto olivat sellaisia osastoja, joilta ei saatu minkäänlaisia vastauksia, sillä kukaan vastanneista ei ilmoittanut työskentelevänsä niissä edes oman ensisijaisen osastonsa lisäksi. Suurin osa vastanneista työskentelee vastaanotossa (52%) ja toiseksi eniten vastauksia tuli myyntipalvelusta (13%) (kuvio 9). Muilta osastoilta tuli vain muutamia vastauksia.



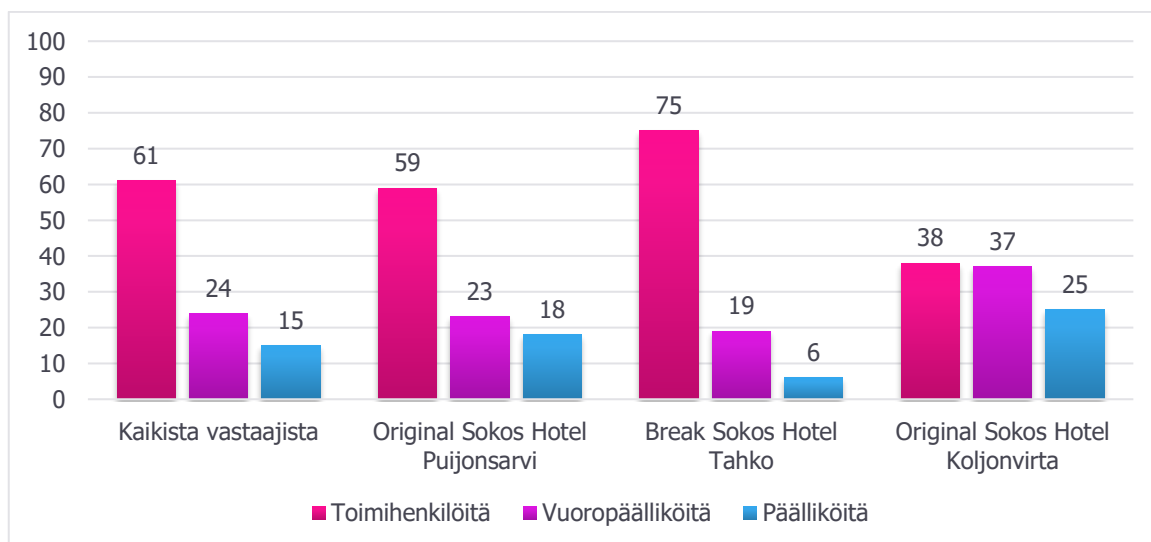
KUVIO 9. Vastaajien ryhmittely ensisijaisiin osastoihin prosentteina kaikista vastaajista (n=46)

Osa työntekijöistä tekee työvuoroja myös muilla osastoilla (kuvio 10). Kuitenkin 41% työskentelee vain omalla ensisijaisella osastollaan. Kysymys ei ollut pakollinen, joten kaikki eivät ole siihen vastanneet. Nelly's Irish barissa ja Kuohussa työskenteleviltä saatiin vain yhdet vastaukset, siitä syystä niitä ei voida luotettavasti vertailla muiden kanssa.



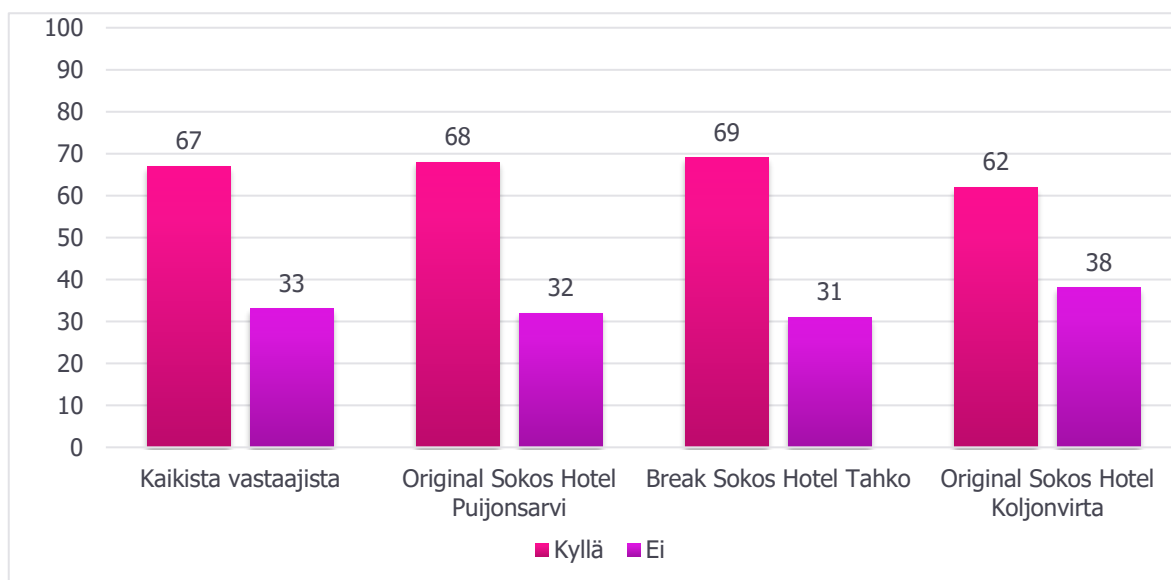
KUVIO 10. Työntekijät, jotka tekevät vuoroja myös muilla kuin ensisijaisella osastollaan, prosentteina kaikista vastaajista. (n=41)

Suurin osa vastaajista (61%) oli toimihenkilöitä eli kaikkia muita paitsi päällikötason työntekijöitä. Neljäsosa vastaajista (24%) oli vuoropäälliköitä ja 15% päälliköitä (kuvio 11).



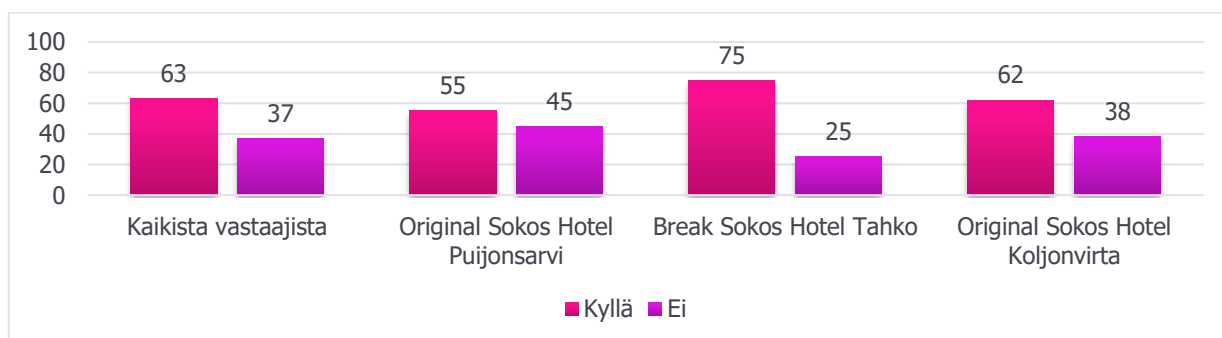
KUVIO 11. Vastaajien asema työpaikalla prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti. (n=46)

Iso osa työntekijöistä on aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Vastanneista 67% kertoi olevansa aktiivinen (kuvio 12). Vastaavasti 33% kertoi, ettei ole aktiivinen sosiaalisessa mediassa.



KUVIO 12. Vastaajien aktiivisuus sosiaalisessa mediassa, prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Tutkimukseen vastanneista 63% ilmoittaa pitävänsä puhelintaan mukana työpisteellään (kuvio 13). Tieto on tarpeellinen sen arvioinnissa, kannattaisiko puhelimia hyödyntää viestinnässä.



KUVIO 13. Kuinka monella on puhelin mukana työpisteellä, prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

3.5 Reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus

Reliabiliteetti arvioi sitä, miten luotettava ja toistettava käytetty mittari on halutun ilmiön mittaamiseen (Tilastokeskus 2018a). Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulee olla toistettava, milloin tahansa, missä tahansa, ja kenen tahansa tekemänä. Tuloksia ei voi yleistää pätevyysalueensa ulkopuolelle. Tutkijan on oltava tutkimuksen kaikissa vaiheissa tarkka ja kriittinen. Lisäksi otannan tulee olla tarpeeksi suuri eikä kohderyhmä saa olla vino, sillä otoksen tulisi edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen tulosten täytyy olla ei-sattumanvaraisia. Sisäinen reliabiliteetti todetaan mittaamalla sama tilastoyksikkö monta kertaa. Jos tulokset ovat samat, mittaus on reliaabeli. Reliabiliteettia voidaan mitata myös kahdella tai useammalla kysymyksellä samasta asiasta. Niiden välille lasketaan korrelaatiokerroin, joka luotettavassa tutkimuksessa on lähellä yhtä. (Heikkilä 2014, 28, 178.)

Opinnäytetyön laadullisen ja määrällisen tutkimuksen kyselyt ovat helposti toistettavissa. Niitä ei tarvitsisi muuttaa, sillä kysymykset ovat neutraaleja ja ajasta riippumattomia. Jos käytössä olevat viestintäkanavat muuttuvat, määrällisen tutkimuksen kyselyn vastausvaihtoehtoja on myös muokattava. Kyselyt ovat siis toistettavissa niin monta kertaa kuin on tarvetta. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on vallinnut kriittisyys ja tarkkuus. Otanta niin laadulliseen kuin määrälliseenkin tutkimukseen oli riittävän suuri, eikä valittu kohderyhmä ollut vino, sillä koko henkilöstö tutkittavissa hotelleissa kutsuttiin mukaan tutkimukseen. Vastauksiakin saatiin lähes kaikilta osastoilta. Tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, sillä vastaukset olivat hyvin systemaattisesti yhteneväisiä toistensa kanssa niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa.

Validiteetti arvioi taas sitä, miten onnistuneesti tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota sen on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus 2018b). Validissa tutkimuksessa ei esiinny systemaattista virhettä. Systemaattista virhettä aiheuttaa asioiden kaunistelu ja vähätteleminen. Siitä syystä kysymykset tulee muotoilla sellaisiksi, ettei vastaaja syyllistyisi valehteluun. Jos mitattavat käsitteet ja

muuttajat ovat heikosti määriteltyjä, eivät tuloksetkaan voi olla valideja. Validius varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuksen kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja niiden tulee käsitellä kattavasti koko tutkimusongelmaa. Perusjoukon tarkka määrittely, riittävän suuren otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti edesauttaa tutkimuksen validiutta. (Heikkilä 2014, 27, 177.)

Kysymykset on suunniteltu vastaamaan juuri siihen käyttötarkoitukseen, joka niillä on. Kyselyiden vastauksista saadaan hyvin yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajia koskevien taustakysymysten avulla on myös mahdollista muodostaa erilaisia vastaajaryhmiä, joiden välisiä eroja pystytään siten arvioimaan. Tutkimuksen kysymykset on suunniteltu niin, ettei tutkimuksessa esiintyisi systemaattista virhettä. Määrällisen tutkimuksen kyselyssä kysyttiin seuraavanlaista joillekin henkilöille arkaluonteista asiaa: Pidätkö puhelintasi mukana työpisteellä? Jotta vastaajat eivät olisi kaunistelleet tai valehdelleet vastaustaan, muistutettiin kysymyksessä, ettei työnantaja pysty näkemään kuka vastaa milläkin lailla. Kysymykset on muotoiltu niin, että ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettävissä. Kysymykset ovat yksiselitteisiä ja ne käsittelevät tutkimusongelmaa laajasti. Perusjoukko on määritelty tarkasti ja määrällisen tutkimuksen vastausprosentti oli riittävän suuri. Laadullinen tutkimus oli validi, sillä kaikki kutsutut osallistuivat tutkimukseen. Määrällisen tutkimuksen validiutta heikentää kuitenkin se, että iso osa työntekijöistä jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn.

Helsingin yliopisto (2018) on määritellyt tutkimusten luotettavuutta tietyillä kriteereillä. Sen mukaan tiedonkeruu ei saa sisältää arkaluonteista tietoa. Se ei saa olla syrjivää, vaan mahdollisimman neutraalisti ilmaistua. Tutkimukseen osallistujille annetaan kaikki tiedot tutkimuksen motiiveista sekä tavoitteista. Tutkimuksen kulku käydään osallistujien kanssa läpi, ja heillä on oikeus pidättäytyä tutkimuksesta, missä vaiheessa tahansa. Henkilötietoja ei saa kerätä turhaan, ja niiden yhdistäminen vastauksiin tulee estää, jos näin on luvattu. Henkilötiedot hävitetään luotettavin keinoin heti, kun niitä ei ole enää aiheellista säilyttää. (Helsingin yliopisto 2018; Sähköisen viestinnän tietosuojalaki 516/2004, §8.)

Tiedonkeruu tässä tutkimuksessa ei sisältänyt työntekijöille liian arkaluonteista tietoa, eikä se ollut syrjivää. Vastausvaihtoehdot olivat laajat, joten ihmisten eroavaisuudet on otettu hyvin huomioon. Kyselyn alussa annettiin tietopaketti kyselyn vastaajille, jossa kerrottiin kyselyn tavoitteista ja motiiveista. Lisäksi siinä kerrottiin palkinnot ja vastausaika. Arvontaan oli mahdollista osallistua erillisellä lomakkeella, joka avautui automaattisesti sen jälkeen, kun kyselyyn oli vastannut. Näin varmistettiin se, että yhteystietoja ei millään tavalla pystynyt yhdistämään vastauksiin. Henkilötietoja ei säilytetä, vaan ne hävitetään heti, kun opinnäytetyöprosessi on valmis. Kyselyyn pystyi siis vastaamaan täysin anonymisti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan tulee olla objektiivinen eli puolueeton tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimukseen kuuluu toki tutkijan omat subjektiiviset valinnat, kuten tutkimusmenetelmän, kysymysten ja raportointitavan valitseminen. Tahattomia virheitä saattaa esiintyä huomaamatta. Väärin on, jos tutkija tahallisesti vääristelee tuloksia. Tutkija ei saa antaa omien vakaumustensa vaikuttaa tutkimukseen. Tutkimus ei saa olla riippuvainen tutkijasta, vaan tutkimuksen tulosten tulisi pysyä samana, vaikka tutkijaa vaihdettaisiinkin. Tutkija ei myöskään saa johdatella vastaajia kysymysmuodoillaan tai vastausvaihtoehdoillaan. (Heikkilä 2014, 28-29.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa Helsingin yliopiston (2018) mukaan myös se, että kaikki sen vaiheet toteutetaan huolellisesti. Tuloksia sekä työn vaiheita kuvaillaan tarkasti ja läpinäkyvästi. Tuloksia arvioidaan monesta näkökulmasta, ja kaikki mahdolliset merkitykset on avattu. Tutkijalla tulee olla lupa kerätä tietoa tutkimuksen kohde-ryhmältä. (Helsingin yliopisto 2018.) Tutkijan on hyvä olla riippumaton tutkimuksen kohteesta, mutta jos tutkijalla on sidonnaisuuksia toimeksiantajaan tai tutkimuksen kohteeseen, tulee se selkeästi tutkimuksessa ilmoittaa (Kuula 2011). Tutkimus on luotettava, sillä se on toteutettu huolellisesti ja noudattaen erityistä tarkkuutta. Tuloksia on arvioitu pitkällisen prosessin kautta, ja tutkimus on raportoitu huolella ja läpinäkyvästi. Tutkijalla on lupa kerätä tietoa kyseessä olevista yrityksistä hotellien johtajilta ja Osuuskauppa Peeässä toimialajohtajalta. Tutkija on riippumaton toimeksiantajayrityksestä. Hotellit rahoittivat arvontapalkinnot, ja se mainitaan selkeästi kyselyn alussa. Vaikka tutkija on itsekin ollut aiemmin töissä yhdessä tutkittavana olleista hotelleista,

ei se vaikuttanut hänen objektiivisuuteensa. Kyselyn kysymyksissä ei ole johdateltu negatiivisiin tai positiivisiin suuntiin, vaan kaikki on mahdollisimman neutraalisti ilmaistua.

3.6 Tutkimuksen toteutus

Esitutkimuksena eli pilottitutkimuksena kvantitatiiviselle tutkimukselle toteutettiin haastattelututkimus hotellinjohtajille syys-lokakuussa 2018. Haastattelun tyyppi oli teemahaastattelu. Teemat suunniteltiin kvantitatiivinen tutkimus mielessä pitäen. Teemoja oli neljä ja jokaisen alla oli muutama kysymys. Teemoja olivat viestintä yleisesti, viestintäkanavat, toimintatavat sekä viestinnän kehittäminen. Kysymyksiin vastasivat kaikki kolme hotellinjohtajaa ja Original Sokos Hotel Puijonsarven osalta vastauksia täydensi myös hotellipäällikkö. Aikataulurajoitteiden puitteissa se tehtiin sähköpostin välityksellä. Hotellinjohtajat olivat samoilla linjoilla vastaustensa suhteen, ne vain täydensivät toisiaan. Haastattelun avulla opinnäytetyön päätutkimus eli henkilöstöä varten suunniteltu kyselytutkimus valmisteltiin niin, että kysely vastaisi haastattelun nostamiin aiheisiin. Vastausten analysoiminen oli nopeaa, sillä kysymyksiä ei ollut kovin monta ja kaikki vastaukset olivat niin samankaltaisia. Laadullinen tutkimus oli hyödyllinen, sillä siitä saatiin johdon näkökulmaa tutkimuksen tueksi. Tutkimusprosessi toteutettiin Vilkan (2015, 122-136) esittelemien vaiheiden mukaan. Ensin valittiin haastattelun muoto. Seuraavaksi muotoiltiin kysymykset ja ratkaistiin niihin liittyvät pulmat. Seuraavaksi valittiin haastateltavat. Vaihtoehtona otannaksi oli joko päällikötaso tai hotellinjohtajat. Päädyttiin rajaamaan tutkimus vain hotellinjohtajiin. Seuraavaksi tuloksia arvioitiin verrattuna toisiinsa ja mietittiin myös sanomien merkityksiä.

Pohjatyö kvantitatiiviselle tutkimukselle tehtiin syyskuussa 2018. Tällöin selvitettiin myös muita tehtyjä tutkimuksia, ja tehtiin johtopäätöksiä niistä ja yritysten sisäisestä viestinnästä yleisesti. Seuraavaksi määriteltiin tutkimusongelma ja tehtiin tutkimuskysymykset. Silloin myös paneuduttiin teoriaan ja aiheeseen liittyviin käsitteisiin. Lisäksi suunniteltiin aineiston keräämistä. Samaan aikaan valmisteltiin myös kyselyä. Kyselytutkimuksessa oli aluksi kymmenen taustatietokysymystä. Pääosiossa oli kymmenen monivalintakysymystä, kolme mielipidekysymystä ja yksi avokysymys. Kysymykset oli

jaettu neljään teemaan: taustakysymykset, viestinnän toimivuus, viestintäkanavat ja viestinnän kehittäminen. Ne ovat siis pääpiirteittäin samat kuin laadullisen tutkimuksen teemat. Kysymykset suunniteltiin kattamaan hotellinjohtajien mielestä keskeisiä aiheita. Suunnitteluvaiheessa kysymyksiä oli todella paljon, ja niistä kaikista tiivistettiin lopulliseen kyselyyn 24. Kyselyyn vastaaminen vei aikaa noin 15 minuuttia. Koska se oli tehty Webropol 3.0 versiolla, sen pystyi tekemään millä tahansa äylaitteella. Kyselyn kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, koska kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole kokemusta kaikista kysytyistä asioista. Kyselyn lopussa pyydettiin myös palautetta kyselystä ja kaikki saatu palaute oli positiivista. Kyselyyn vastaamisen jälkeen avautui erillinen yhteystietolomake, jolla pystyi osallistumaan majoituslahjakortin arvontaan.

Valmista kyselyä testattiin ensin neljällä ulkopuolisella henkilöllä, joilla ei ollut mitään muuta tietoa asiasta, kuin edessään oleva kysely. Tilanne oli siis samanlainen kuin tutkimuksen kohderyhmällä. Testauksen ansiosta kysymyksiä saatiin muokattua vielä selkeämmiksi. Kysely oli auki vastaajille loka-marraskuussa 2018. Muistutuksia tuona aikana lähetettiin viikoittain. Tutkimusprosessi toteutettiin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 140) määrittelemien keskeisten vaiheiden mukaan. Saatuja vastauksia tarkistettiin laadun kannalta. Seuraavaksi saatu aineisto järjestettiin tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Aineistosta tehtiin päätelmiä ja niitä verrattiin muihin aiheita koskeviin tutkimuksiin.

Saaduista määrällisen tutkimuksen vastauksista valmisteltiin Webropol -ohjelmalla useita erilaisia raportteja, joita sitten vertailtiin keskenään. Raportteja oli seuraavallaisia: kaikki vastaajat, eroteltuina sukupuolen, iän, toimipaikan, työsuhteen keston, työajan, osastojen, aseman, sosiaalisen median aktiivisuuden ja sen mukaan, pitääkö henkilö puhelintaan mukana työpisteellään. Raporttien käsittelyssä yritettiin löytää eroja eri vastaajaryhmittelyjen välillä. Siinä keskityttiin toimipaikkakohtaisiin eroihin, vaikka muitakin tekijöitä tarkasteltiin. Ohjelma laski suoraan myös kaikki keskiarvot vastauksille. Raporttien sisältöä yhdisteltiin toisiinsa ja vertailtavaan muotoon teemmällä niistä useita Excel-taulukoita ja diagrammeja. Kysymykset jaettiin seuraaviin teemoihin: taustakysymykset, viestinnän toimivuus, viestintäkanavat ja viestinnän kehittäminen. Aineistoa analysoitiin yksi teema kerrallaan.

Monivalintakysymyksistä laskettiin kunkin vastausvaihtoehdon suosio ja tarkasteltiin keskiarvoja eri vastaajaryhmien välillä. Mielenpidekysymyksistä tarkasteltiin keskiarvoja eriteltyinä vastaajaryhmiin. Avoimet vastaukset kirjattiin ylös sellaisenaan. Analysointi toteutettiin aineistolähtöisesti siten, että analyysiyksikkönä oli yksittäistä asiaa koskeva mielenpide tai kehitysehdotus. Vastaukset eroteltiin aihepiireihin, ja niiden frekvenssit taulukoitiin.

4 TULOKSET

4.1 Haastattelututkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hotellinjohtajien ja hotellipäällikön vastaukset olivat samansuuntaisia ja toisiaan täydentäviä. Viestinnän tila on tulosten mukaan melko samalla tasolla kaikissa kolmessa hotellissa ja viestintään liittyvät asiat hoidetaan melko samalla tavalla. Haastattelututkimus oli lyhyt, mutta silti sillä saatiin kerättyä arvokasta tietoa ja näkemystä kvantitatiivisen tutkimuksen suunnittelua varten.

Viestinnästä todettiin yleisesti, että se on parantunut vuosien saatossa, vaikka haasteita vielä onkin. Vastaanotossa ja myyntipalvelussa viestintä toimii hyvin, mutta muualla se on haasteellisempaa. Yksi ongelma on, että kaikilla hotellien osastoilla ei ole tietokonetta käytettävissä, jolloin informaation löytäminen on heille vaikeampaa. Break Sokos Hotel Tahkolla viestintää seurataan palaverissa, kehityskeskusteluissa ja työyhteisötutkimuksissa. Original Sokos Hotel Koljonvirrassa sitä ei seurata lainkaan. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa esimiehet seuraavat viestinnän toimivuutta. Se on kuitenkin haasteellista sellaisten kanavien osalta, jotka ovat täysin vastaanottajan vastuulla. (taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Viestinnän seuraaminen toimipaikkakohtaisesti (n=4)

| Break Sokos Hotel Tahko | Original Sokos Hotel Koljonvirta | Original Sokos Hotel Puijonsarvi |
|---|----------------------------------|--|
| -palaverit -kehityskeskustelut -työyhteisötutkimukset | -ei seurata | - esimiehen tehtävä seurata omalla osastollaan |

Hotellinjohtajien näkökulmasta nousi esille muutamia haasteita. Viestintäkanavien määrä on valtaisa. Niitä haluttaisiin karsia, jotta viestintä selkeytyisi ja turhat viestit

jäisivät pois. Näin ehkäistäisiin se, etteivät tärkeät viestit huku tietotulvaan. Hotellinjohtajat halusivat myös saada tietoa viestintäkanavien tehokkuudesta ja siitä, hyödyntävätkö kaikki annettua informaatiota. Kanavia tulisi yhtenäistää ja yhteistyötä osastojen välillä helpottaa. Haasteena on myös pelkästään relevanttien viestien lähettäminen. Heidän mielestään yhtenä haasteena on myös se, ettei tietoa löydy juuri silloin, kun sitä tarvitaan.

Haastattelututkimuksessa kartoitettiin käytössä olevat viestintäkanavat. Niistä oli ollut jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa puhetta, mutta tutkimuksella selvitettiin, että kaikki kanavat on varmasti mainittu. Break Sokos Hotel Tahkon kohdalla viestintäkanavat toimivat tutkimuksen mukaan hyvin vastaanotossa sekä myyntipalvelussa. Ravintolassa ja keittiössä taas ne tarvitsevat kehittämistä, sillä niissä ei ole tietokonetta saatavilla. Sähköistä viestintää, etenkin ravintolan kohdalta, haluttaisiin kehittää. Lisäksi he odottavat Workplace by Facebook:in tuloa osaksi viestintää. Original Sokos Hotel Koljonvirta ja Original Sokos Hotel Puijonsarvi olivat samaa mieltä siinä, että käytössä olevat viestintäkanavat ovat toimivia. Koljonvirran osalta ei ole mitään uutta kanavaa, jota he haluaisivat hyödyntää. Heillä on jo Workplace by Facebook käytössä. Puijonsarvessa haluttaisiin koko henkilökunta osalliseksi workchattiin ja Workplace by Facebook:iin.

Haastattelussa kartoitettiin hotellien sisäisen viestinnän toimintatapoja. Osastojen välinen viestintä tapahtuu osastopäälliköiden välityksellä, mutta myös henkilöstön välityksellä. Osastopäälliköt ja vuoropäälliköt jakavat tietoa omalla osastollaan. Break Sokos Hotel Tahkolla opastetaan henkilöstöä tiedon löytämiseen, kysymiseen sekä laittamiseen eri kanaviin (taulukko 4). Original Sokos Hotel Koljonvirrassa opastetaan henkilöstöä viestintäkanavien ja hotellijärjestelmien käyttöön sekä viestitään tapahtumista ja tarjouksista. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa on käytössä somesäännöt. Viikkotiedotteen tekemiseen osallistuu jokainen osasto tahoillaan. Ainakin somesääntöihin ja viikkotiedotteen hyödyntämiseen saa opastusta perehdytyksessä.

TAULUKKO 4. Opastaminen viestintään toimipaikkakohtaisesti (n=4)

| Break Sokos Hotel Tahko | Original Sokos Hotel Koljonvirta | Original Sokos Hotel Puijonsarvi |
|---|---|---|
| - tiedon löytäminen - tiedon kysyminen -tiedon laittaminen eri kanaviin | - viestintäkanavien käyttö - hotellijärjestelmien käyttö | - somesäännöt - viikkotiedotteen hyödyntäminen |

Tutkimuksessa kysyttiin myös viestinnän kehittämistarpeista. Break Sokos Hotel Tahko haluaisi kehittää sähköistä viestintäänsä. Original Sokos Hotel Koljonvirta on sitä mieltä, että esimiehille tulisi luoda ymmärrys viestinnän tärkeydestä ja merkityksestä. Original Sokos Hotel Puijonsarvi haluaisi saada saman viestin helpommin kaikille. Lisäksi he haluaisivat viestinnän olevan avoimempaa ja kehittävämpää. He haluaisivat myös osallistaa henkilöstöä paremmin yhteisten asioiden kehittämiseen, palautteeseen ja rohkeaan ideointiin.

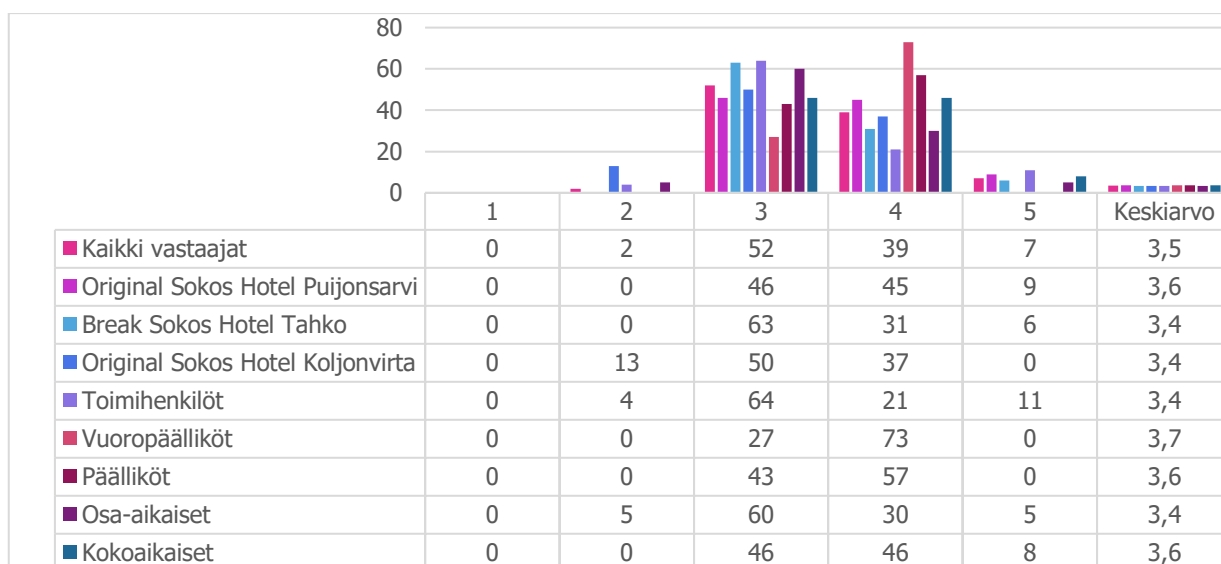
4.2 Henkilöstökysely

Kyselyn tuloksia käsitellään jakamalla ne aiemmin mainittuihin teemoihin. Taustakysymyksiä ei kannata enää eritellä, sillä ne käytiin läpi tutkimusjoukon kuvauksessa. Lisäksi kaikissa teemoissa verrataan vastauksia taustakysymyksiin, joten ne tulevat käsiteltyä sitä kautta. Omaksi osiokseen on otettu myös avovastaukset, sillä ne tarjosivat erityisen paljon hyödyllistä tietoa hotellien viestinnän nykytilasta.

4.2.1 Viestinnän toimivuus

Vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat yleisesti viestinnän toimivuudesta asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoittaa viestinnän toimivan erittäin huonosti ja viisi erittäin hyvin. Kaikkien vastanneiden kesken viestinnän toimivuuden keskiarvoksi tuli 3,5. Viestinnän yleinen taso ei siis ole huono, mutta parannettavaa silti on. Miesten vastaukset olivat yllättävän yhteneväisiä, kaikki miehet olivat sitä mieltä, että viestintä on

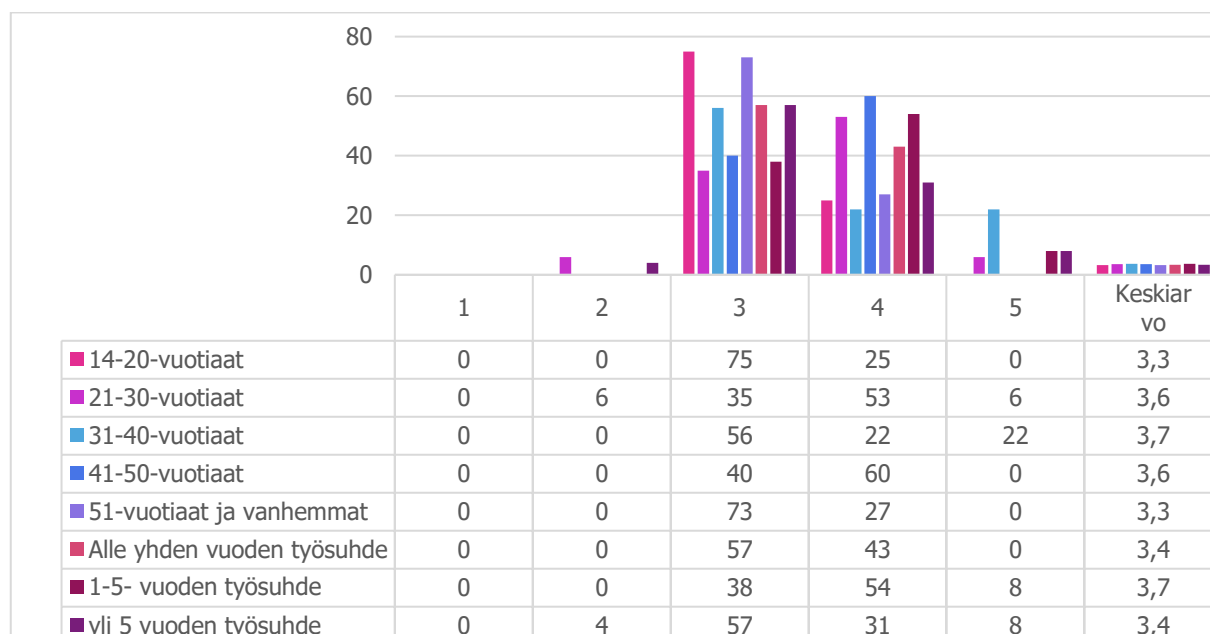
arvosanan neljä tasoista eli hyvin toimivaa. Naisten vastauksissa oli enemmän hajontaa ja vastausten keskiarvoksi tuli 3,4. Vastanneiden miesten käsitys viestinnän nykytilasta oli siis selkeästi positiivisempi kuin naisten. Toki vastaajista miehiä oli vain kuusi ja naisia 40, mikä voi vääristää tulosta. Naisia on riittävä määrä siihen, että heidän vastauksiaan voi perustellusti yleistää tutkimuksen kohderyhmässä oleviin naisiin. Original Sokos Hotel Puijonsarven työntekijöiden vastausten keskiarvo oli hieman parempi kuin Break Sokos Hotel Tahkon ja Original Sokos Hotel Koljonvirran. Toimihenkilöiden vastausten keskiarvo oli hieman matalampi kuin päällikkötason. Osa-aikaisten työntekijöiden vastausten keskiarvo oli hieman matalampi kuin kokoaikaisten työntekijöiden. (kuvio 14.)



KUVIO 14. Viestinnän toimivuus prosentteina yleisesti kaikista vastaajista ja eriteltyinä toimipaikan, aseman ja työajan suhteen (n=46)

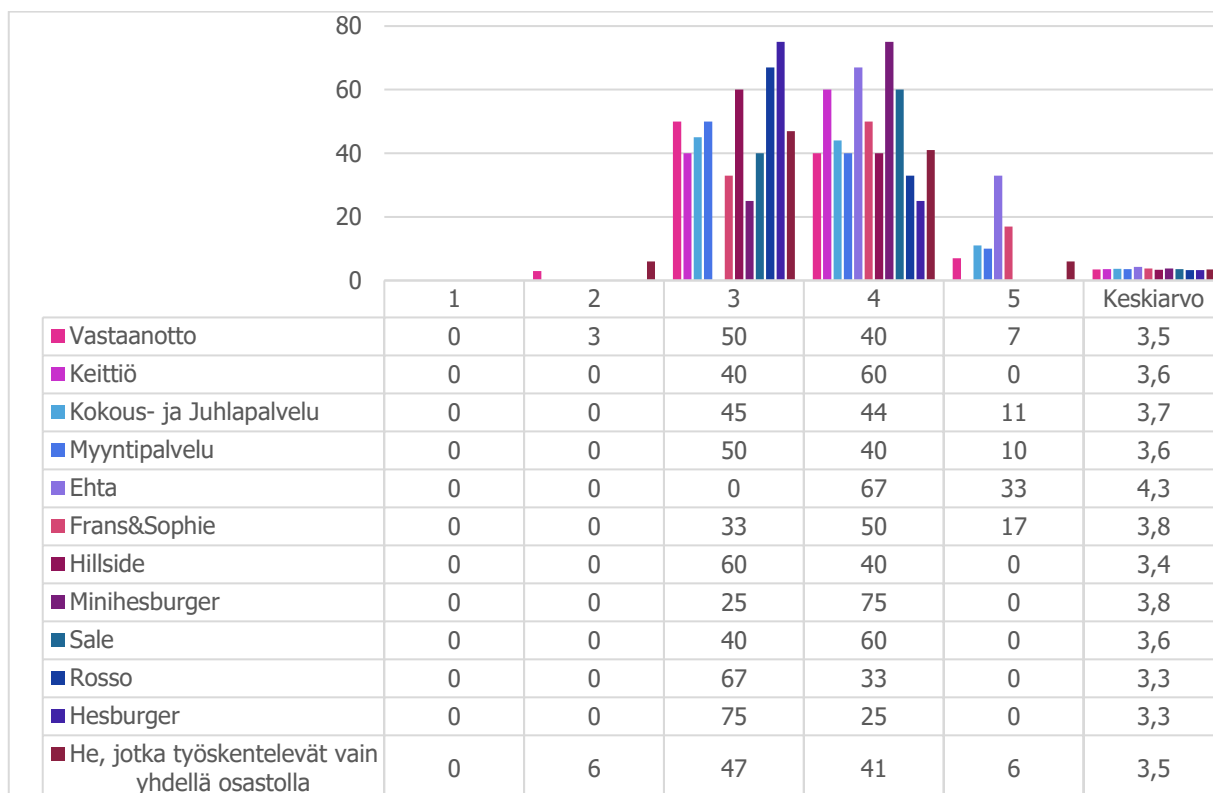
Nuorimpien työntekijöiden ja 51-vuotta sekä sitä vanhempien henkilöiden keskiarvot viestinnän toimivuudelle olivat huonoimpia. Lisäksi alle vuoden työskennelleiden mielestä viestintä toimii huonommin kuin yhdestä viiteen vuotta työskennelleiden. Mieli-pide viestinnän tilasta on hieman positiivisempi heillä, jotka ovat olleet töissä jo yhdestä viiteen vuotta. Kuitenkin pidemmissä, yli viiden vuoden, työsuhteissa olevien

mielipide viestinnän toimivuudesta on palautunut takaisin uusien työntekijöiden tasolle. (kuvio 15.)



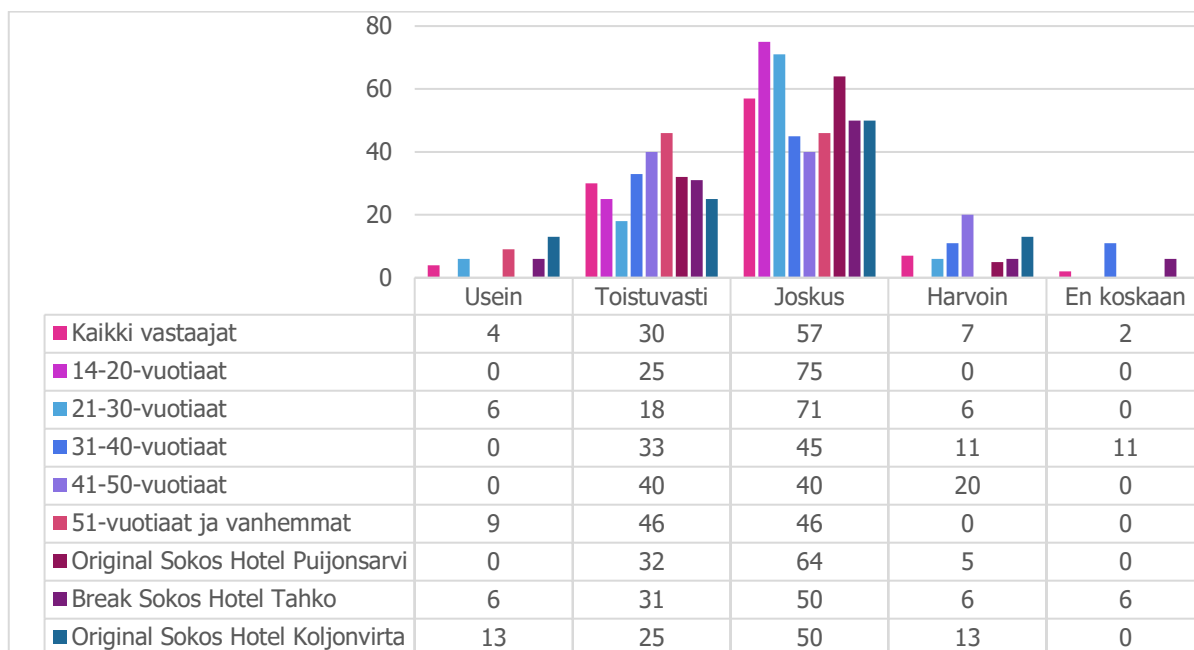
KUVIO 15. Viestinnän toimivuus prosentteina yleisesti eriteltynä ikäluokkien ja työsuhteen keston mukaan (n=46)

Mielipiteitä viestinnän toimivuudesta yleisesti verrattiin myös eri osastojen kesken. Vaihteluväli vastausten keskiarvoilla oli 3,3-4,3. Tulosten mukaan Ehta-ravintolassa työskentelevät antavat viestinnälle parhaan arvosanan. Vertailukelpoisista tuloksista huonoin keskiarvo on Rossolla ja Hesburgerilla. (kuvio 16.) Vastauksia ei tullut kaikilta osastoilta kysyttäessä vastaajan ensisijaista osastoa. Eniten vastauksia tuli vastaanotosta ja myyntipalvelusta. Tulokset eivät kuitenkaan ole vain vastaanoton ja myyntipalvelun mielipiteitä, sillä yli puolet (52%) tekee töitä pääasiallisen osastonsa lisäksi joillain muillakin osastoilla, useimmat joko vastaanotossa tai Hillside-ravintolassa (Tahko). Ainoastaan kerroshoito ja kiinteistöhuolto jäivät kokonaan vaille vastauksia. Lisäksi Nelly's Irish barista ja Kuohusta tuli vain molemmista vain yksi vastaus, joten niitä ei ole otettu tässä mukaan huonon vertailtavuutensa vuoksi. Nelly's Irish barin ja Kuohun työntekijät molemmat antoivat viestinnälle yleisarvosanan kolme.



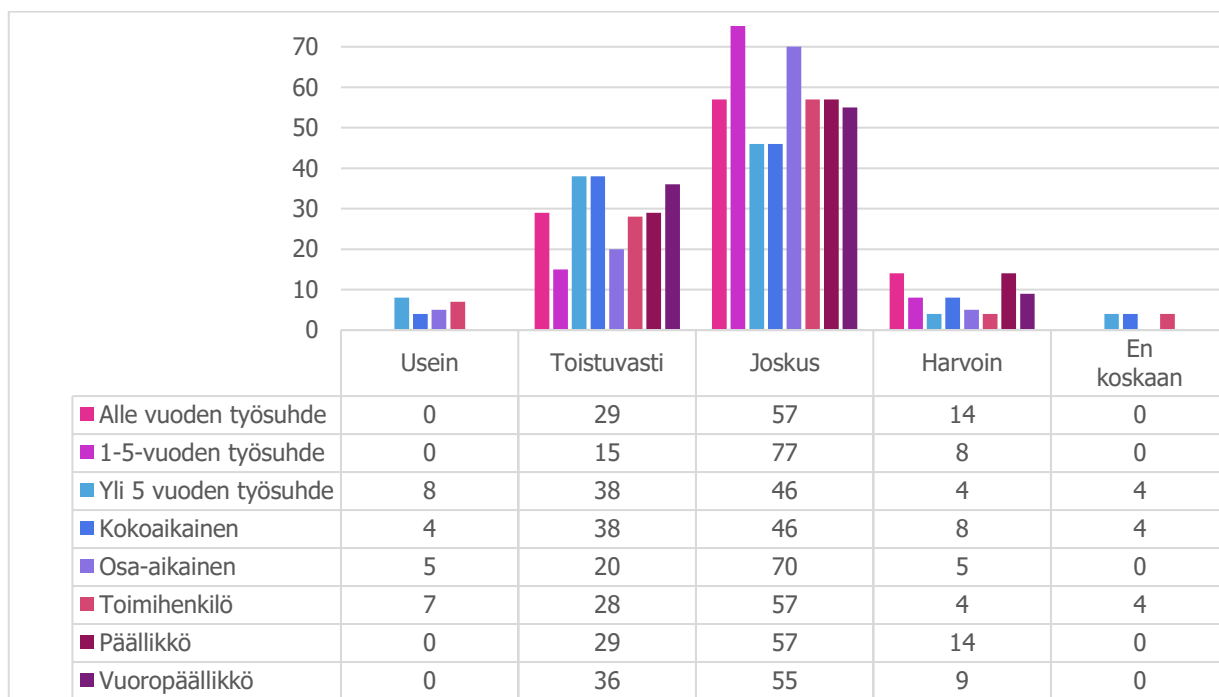
KUVIO 16. Viestinnän toimivuus eri osastoilla työskentelevien näkökulmasta ja heidän, jotka tekevät vuoroja vain yhdellä osastolla, prosentteina vastaajista (n=46)

Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein tietokatkoksia esiintyy. Kaikista vastaajista 57 % kertoo kohtaavansa joskus tilanteita, joissa tieto ei ole mennyt perille ja 30% kertoo kohtaavansa sellaisia tilanteita toistuvasti. Ikäluokista 21-30-vuotiaat ja 51-vuotiaat ja sitä vanhemmat kohtaavat tietokatkoksia useammin kuin muun ikäiset. Original Sokos Hotel Koljonvirrassa tietokatkoksia esiintyy useammin kuin Original Sokos Hotel Puijonsarvessa ja Break Sokos Hotel Tahkolla. (kuvio 17.)



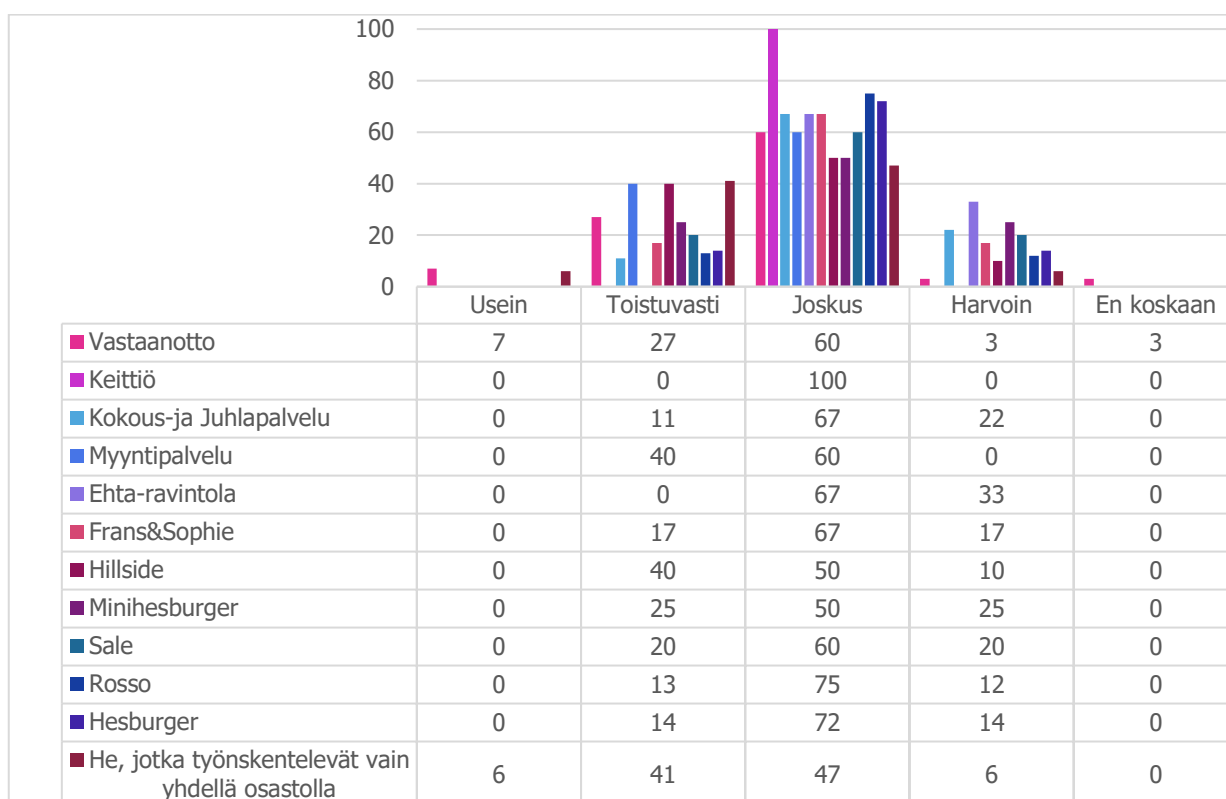
KUVIO 17. Kuinka usein vastaajien mukaan on tietokatkoksia eriteltyinä kaikkiin vastaajiin, ikään ja toimipaikkaan, prosentteina vastaajista (n=46)

Yli viisi vuotta työskennelleet kertovat tietokatkoksia esiintyvän useammin kuin alle vuoden työskennelleet ja yhdestä viiteen vuoteen työskennelleet. Tietokatkoksia on enemmän osa-aikaisten mielestä kuin koko-aikaisten mielestä. Toimihenkilöiden mielestä tietokatkoksia esiintyy enemmän kuin päällikkötason. (kuvio 18.)



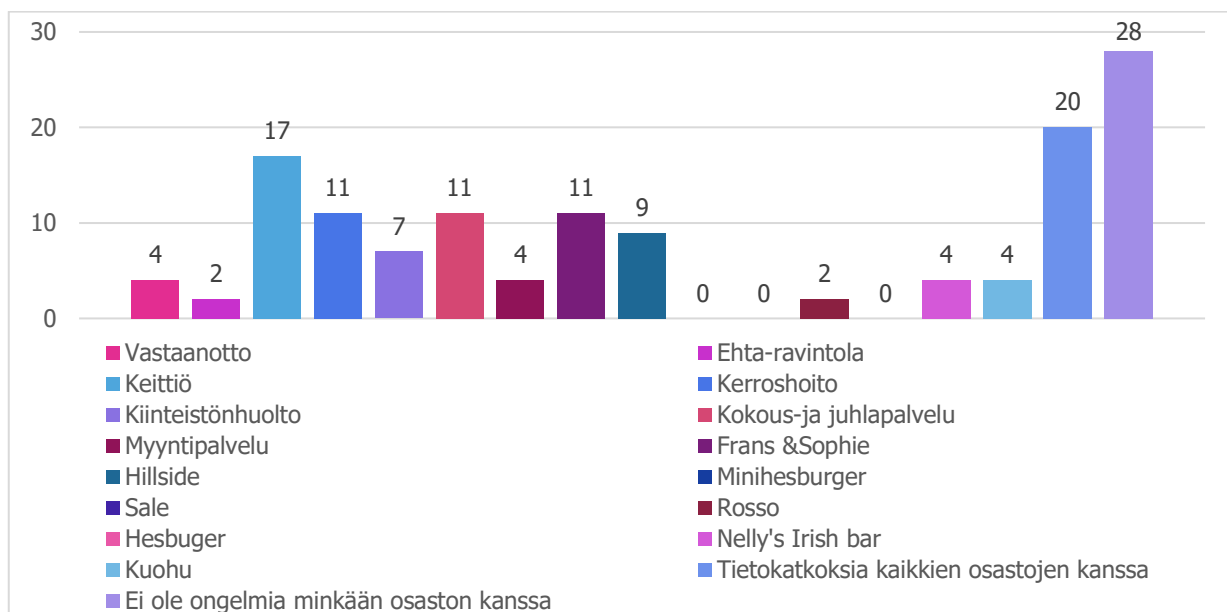
KUVIO 18. Kuinka usein vastaajien mielestä on tietokatkoksia eriteltyä työsuhteen pituuteen, työaikaan ja asemaan, prosentteina vastaajista (n=46)

Tulosten mukaan eniten tietokatkoksia ilmenee heidän mielestään, ketkä tekevät töitä vain yhdellä osastolla. Osastoista eniten tietokatkoksia esiintyy myyntipalvelussa ja vastaanotossa. (kuvio 19.)



KUVIO 19. Kuinka usein vastaajien mukaan on tietokatkoksia, eriteltyinä eri osastoilla työskenteleviin ja heihin, ketkä työskentelevät vain yhdellä osastolla, prosentteina vastaajista (n=46)

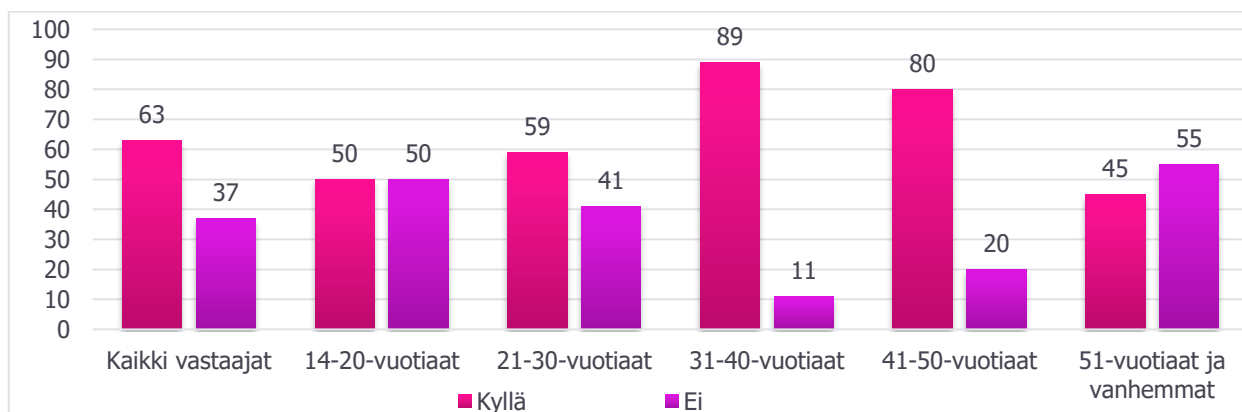
Vastaajilta kysyttiin, onko jotain tiettyä osastoa, jonka kanssa tulee ongelmia viestinnässä. Suurin osa vastasi, että ei ole ongelmia minkään osaston kanssa, tai että ei ole mitään tiettyä osastoa, vaan viestinnässä on ongelmia kaikkien osastojen kanssa (kuvio 20). Hesburgerit ja Sale eivät saaneet ääniä, mutta se voi johtua viestinnän vähäisyydestä niiden ja hotellin muiden osastojen välillä. Miehet olivat tässäkin kysymyksessä optimistisempia, suurin osa heistä (67%) vastasi, että ei ole ongelmia minkään osaston kanssa. Naisten arviot jakaantuivat tasaisemmin kaikille osastoille, mutta heistäkin 23% oli sitä mieltä, että viestinnässä ei ole ongelmia minkään osaston kanssa. Naisista 23% oli myös sitä mieltä, että viestinnässä ei ole ongelmia minkään tietyn osaston kanssa, vaan tasaisesti kaikkien kanssa.



KUVIO 20. Minkä osaston kanssa vastaajat ilmoittavat olevan ongelmia viestinnässä, prosentteina kaikista vastaajista (n=46)

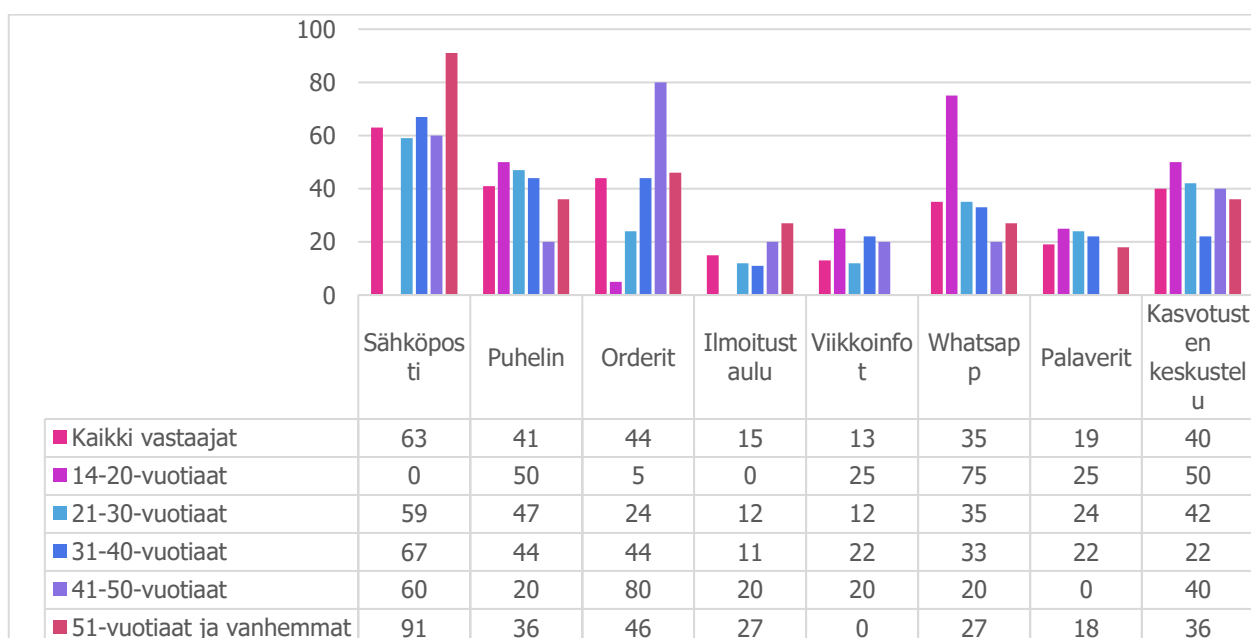
4.2.2 Viestintäkanavat

Suurin osa (63%) kaikista vastanneista kertoi pitävänsä henkilökohtaista puhelintaan mukana työpisteellä. Vastanneista miehistä 83% kertoi pitävänsä puhelintaan mukana. Vastaava luku naisilla oli 60% (kuvio 21). Ikäluokista 31-40-vuotiaat pitävät eniten puhelintaan mukana työpisteellä (89%) ja toiseksi eniten 41-50-vuotiaat (80%).



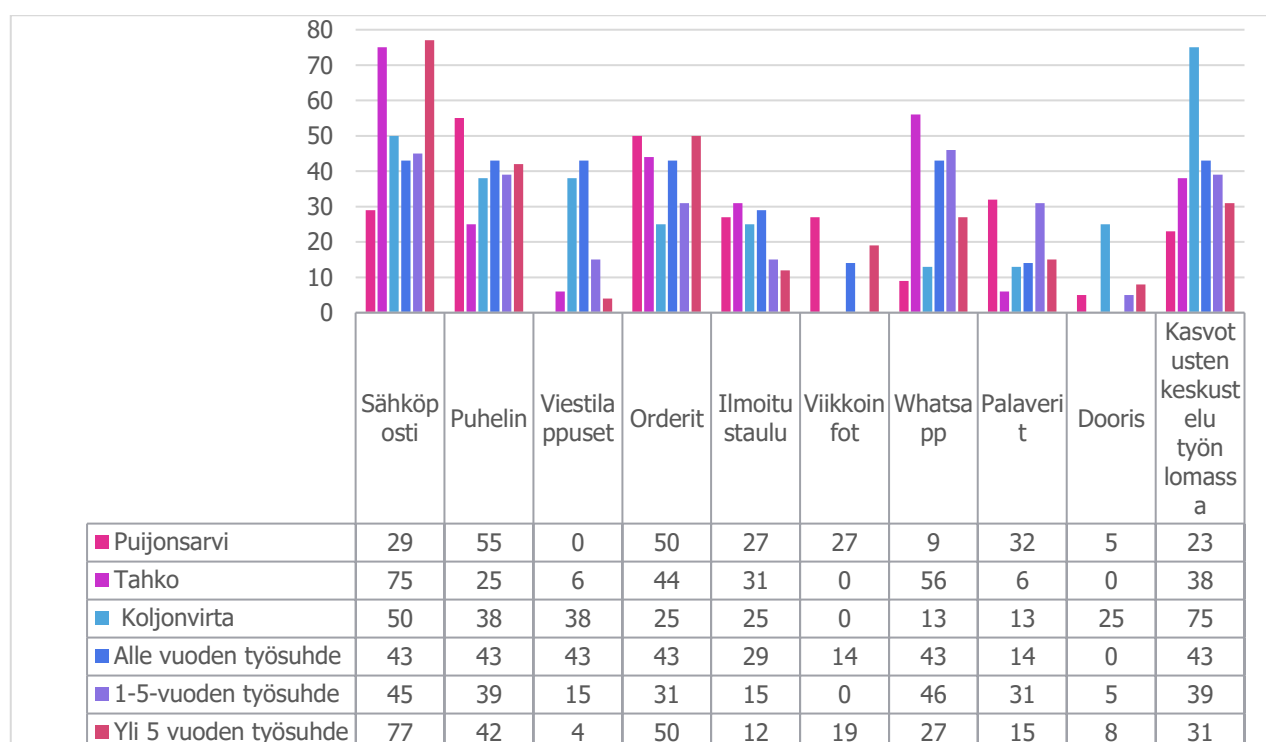
KUVIO 21. Kuinka moni pitää puhelintaan mukanaan työpisteellään prosentteina kaikista vastaajista (n=46)

Vastaajilta kysyttiin parhaiten toimivia viestintäkanavia. Kaikkien vastaajien mukaan viestintäkanavista parhaiten toimivat sähköposti (63%), orderit (44%) ja puhelin (41%). Kasvotusten keskustelu työn lomassa ja Whatsapp pääsivät hyvin toimivina seuraaville sijoille. Vastausvaihtoehtona tässä kysymyksessä oli myös ”muu, mikä”. Siinä mainittiin viitelista ja Facebook. (kuvio 22.)



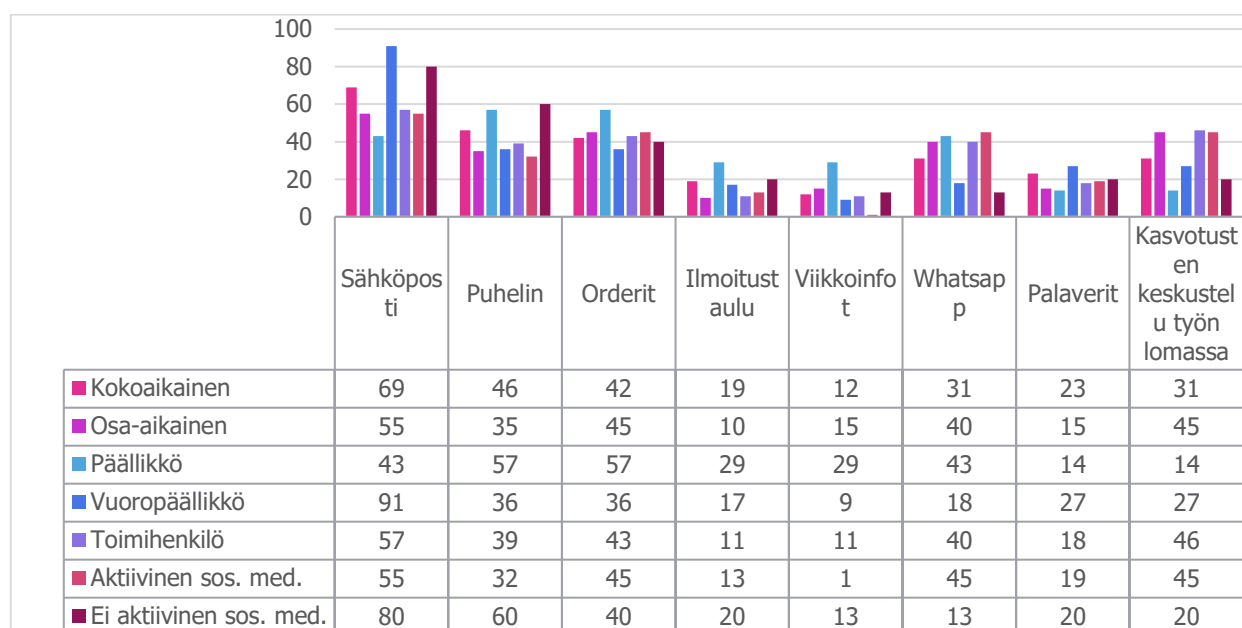
KUVIO 22. Mitkä viestintäkanavat ovat vastaajien mielestä toimivimpia, eriteltyinä kaikkien vastaajien ja iän mukaan, prosentteja vastaajista (n=46)

Original Sokos Hotel Puijonsarven työntekijöiden mukaan toimivin viestintäkanava on puhelin. Break Sokos Hotel Tahkon työntekijöiden mukaan se on sähköposti, ja Original Sokos Hotel Koljonvirran työntekijöiden mukaan se on kasvotusten keskustelu työn lomassa. Alle vuoden työsuhteessa olleiden mielestä parhaat kanavat ovat sähköposti, puhelin, orderit, Whatsapp ja kasvotusten keskustelu työn lomassa. 1-5-vuotta työsuhteessa olleiden mielestä toimivimpia ovat Whatsapp ja sähköposti. Yli viisi vuotta työsuhteessa olleiden mielestä paras kanava on sähköposti. (kuvio 23.)



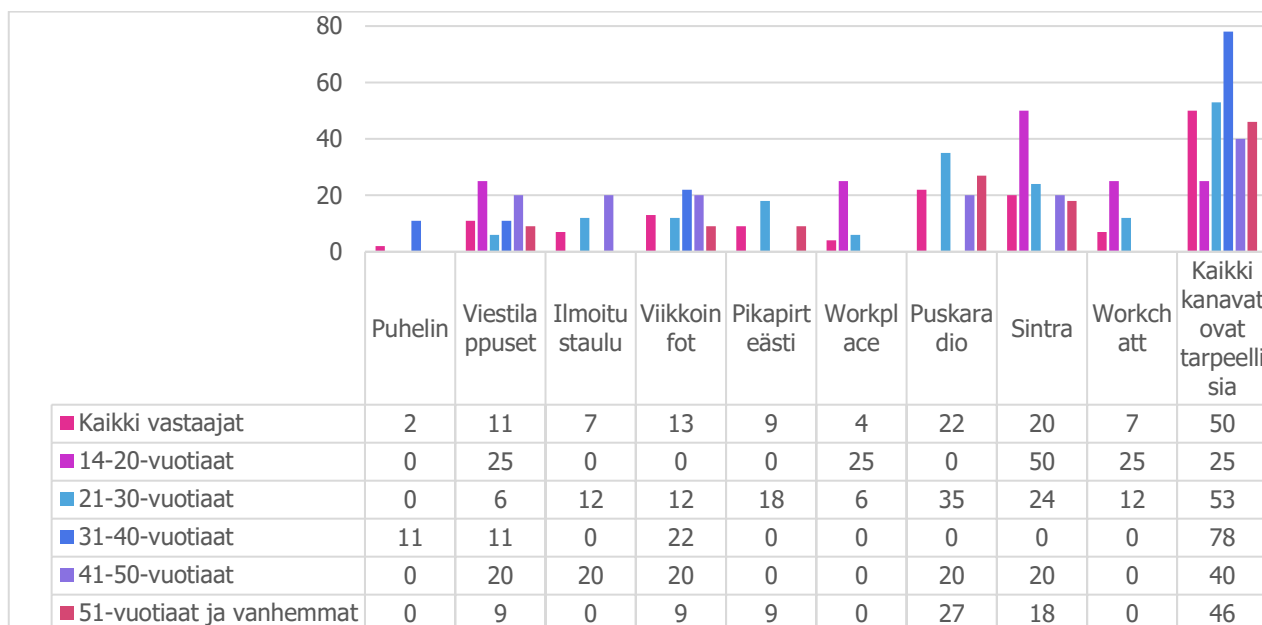
KUVIO 23. Mitkä viestintäkanavat ovat vastaajien mielestä toimivimpia, eriteltyinä toimipaikan ja työsuhteen keston perusteella, prosentteina vastaajista (n=46)

Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden mielestä toimivin viestintäkanava on sähköposti. Päälliköiden mielestä toimivimmat kanavat ovat puhelin ja orderit. Vuoropäälliköiden ja toimihenkilöiden mielestä toimivin kanava on sähköposti. Sosiaalisessa mediassa aktiivisten ja ei-aktiivisten mielestä tehokkain viestintäkeino on sähköposti. (kuvio 24.)



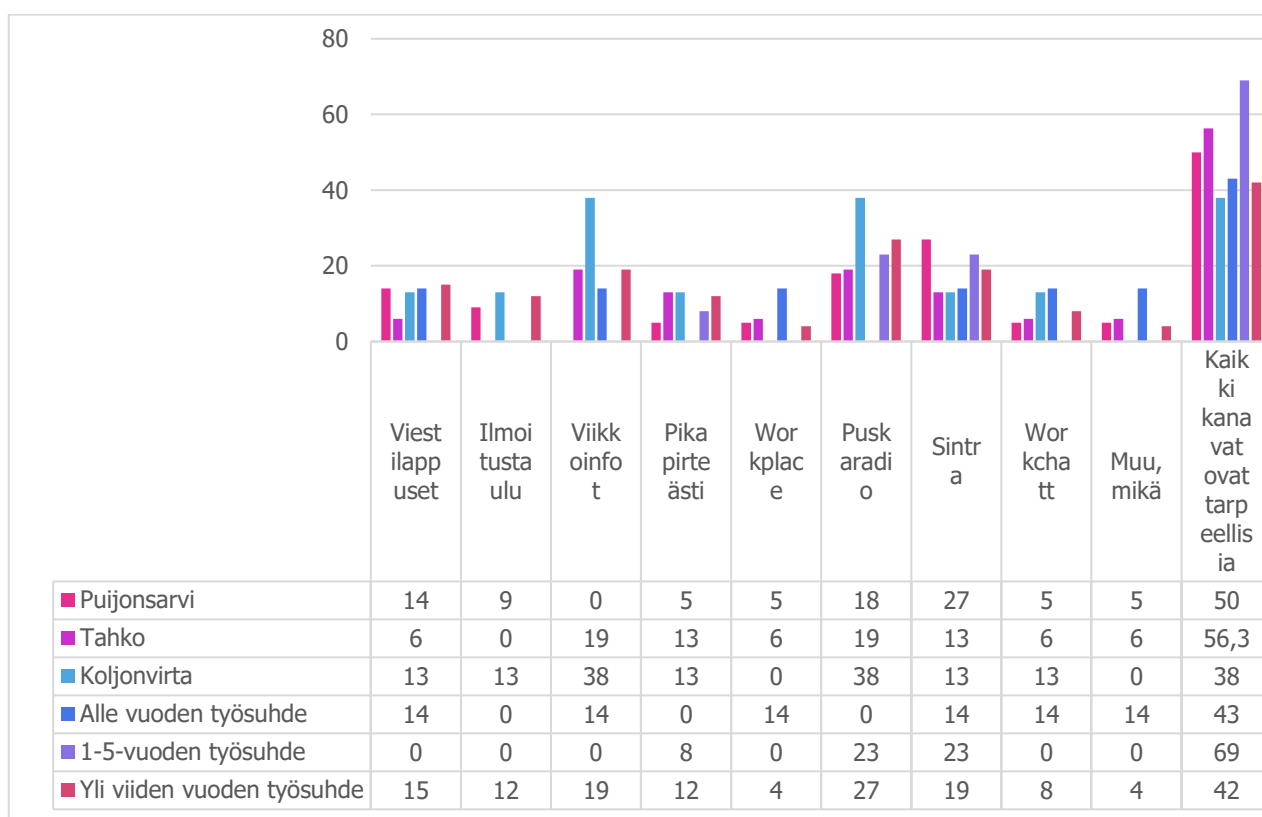
KUVIO 24. Mitkä viestintäkanavat ovat vastaajien mielestä toimivimpia, eriteltyinä työajan, aseman ja sen perusteella, onko vastaaja aktiivinen sosiaalisessa mediassa, prosentteina vastaajista (n=46)

Kyselyssä kysyttiin myös huonoimpia viestintäkanavia, johon 50% vastanneista kertoi kaikkien kanavien olevan tarpeellisia. Vastausvaihtoehtoina olivat kaikki aiemmin kyselyssä määritellyt viestintäkanavat, sekä "kaikki ovat tarpeellisia" ja "muu, mikä". Kaikkien vastaajien mielestä epäkäytännöllisimpiä viestintäkanavia olivat "puskaradio" ja "sintra". Puskaradiota ei ole mahdollista poistaa käytöstä, sillä aina tulee olemaan kommunikointia työntekijöiden välillä työtehtävien ulkopuolellakin. Kuitenkin sitä on mahdollista hillitä tehokkaalla esimiesviestinnällä. Joitakin ääniä huonoina viestintäkanavina saivat kaikki muutkin kanavat, paitsi sähköposti ja kasvotusten keskustelu. Muu, mikä -vaihtoehdossa nousi esiin ongelma sähköpostissa ravintolan puolella. Koska vain joillakin on sähköpostitunnukset, saapuvat viestit eivät saavuta välttämättä oikeaa henkilöä riittävän nopeasti. Lisäksi siinä mainittiin Facebook. (kuvio 25.)



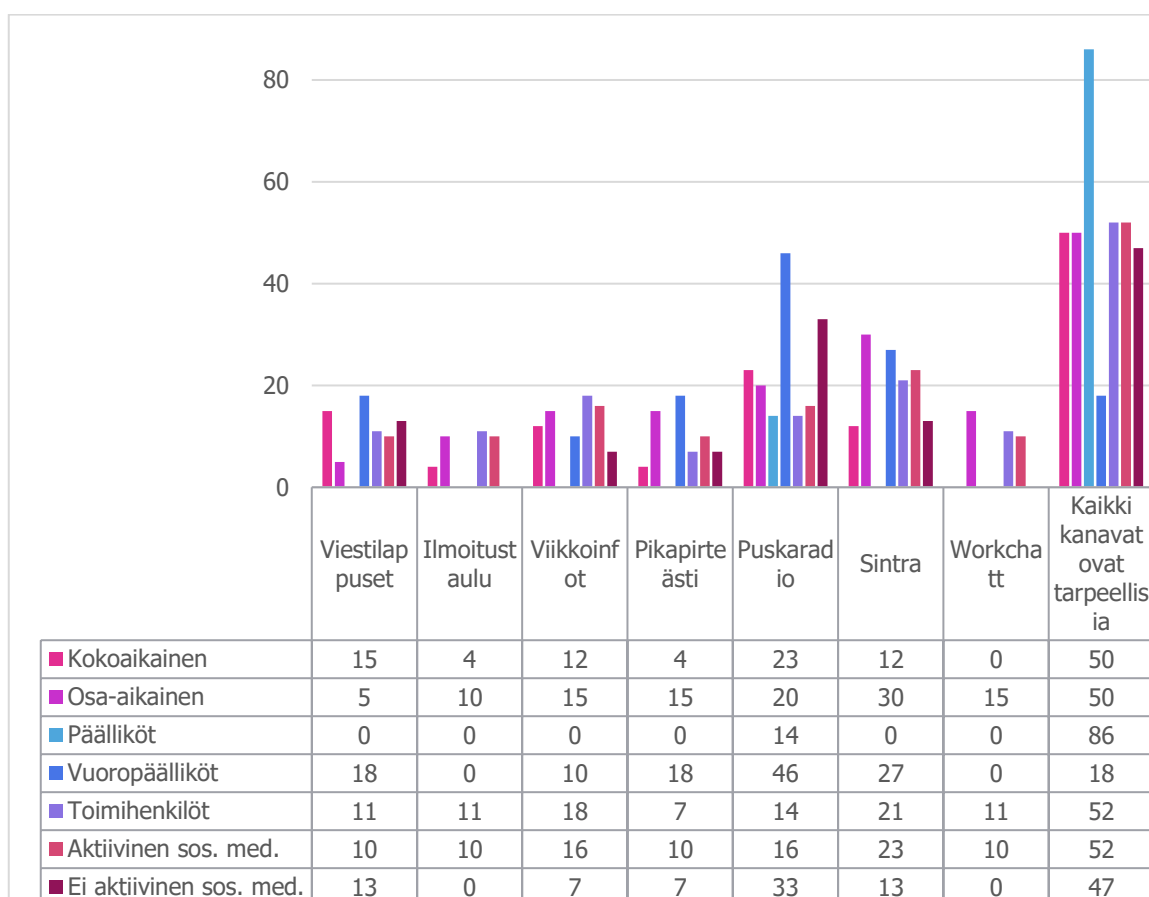
KUVIO 25. Huonoimmat viestintäkanavat prosentteina kaikista vastaajista ja iän mukaan eriteltynä (n=46)

Suurimman osan mielestä kaikki viestintäkanavat ovat tarpeellisia. Eniten ääniä huonoimmasta kanavasta Puijonsarven työntekijöiltä sai sintra. Tahkolta eniten ääniä sai puskaradio ja viikkoinfot. Koljonvirran työntekijöiltä taas eniten ääniä saivat puskaradio ja viikkoinfot. (kuvio 26.)



KUVIO 26. Huonoimmat viestintäkanavat prosentteina toimipaikan ja työsuhteen keston perusteella (n=46)

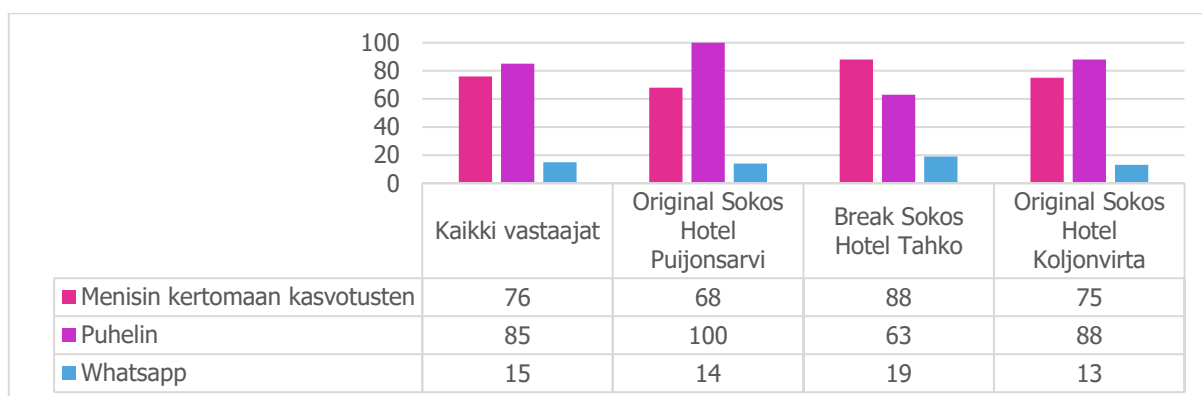
Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden mielestä kaikki kanavat ovat tarpeellisia. Puolet heistä on sitä mieltä. Heikoimmiksi kanaviksi he kertovat puskaradion ja sintran. Päälliköiden mielestä kaikki kanavat ovat tarpeellisia, mutta puskaradio oli heidänkin mielestään huonoin kanava. Vuoropäälliköistä vain 18% kertoi, että kaikki kanavat ovat tarpeellisia. Yhtä moni heistä poistaisi viestilaput ja pikapirteästi-tiedotteet. Eniten kuitenkin ääniä heiltä sai puskaradio ja toiseksi sintra. Toimihenkilöistä yli puolet on sitä mieltä, että kaikki kanavat ovat tarpeellisia. Eniten ääniä muista kanavista sai sintra. (kuvio 27.)



KUVIO 27. Huonoimmat viestintäkanavat prosentteina työajan, aseman ja sosiaalisen median aktiivisuuden perusteella (n=46)

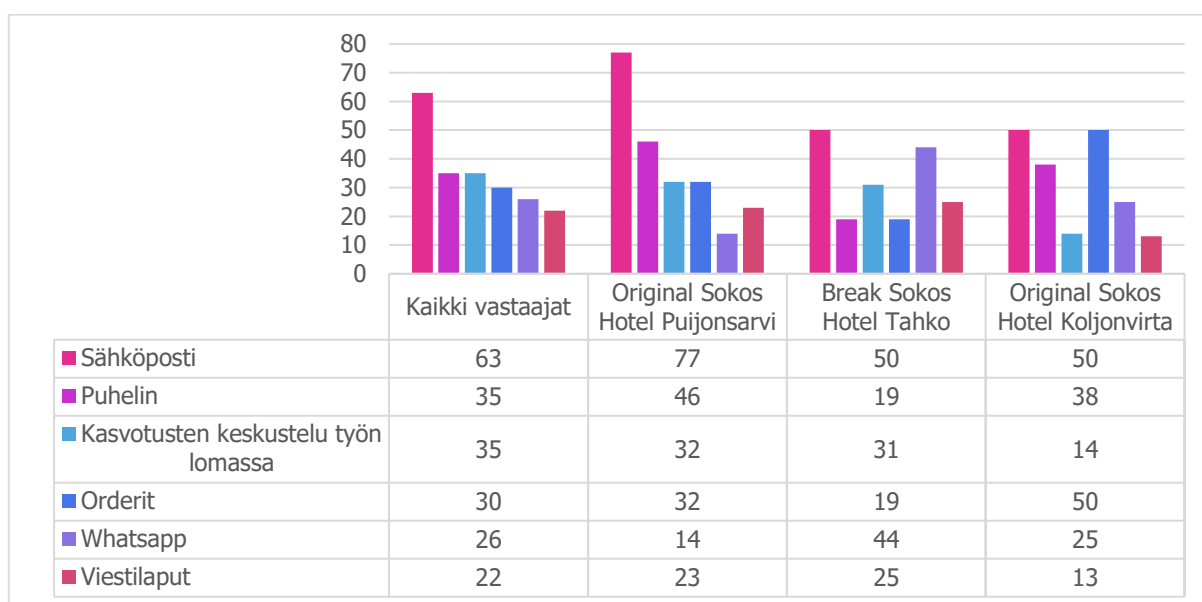
Vastaajilta kysyttiin, miten he toimittaisivat kiireellisen tiedon osastolta toiselle. 85% vastanneista sanoi soittavansa ja 76% menisi kertomaan kasvotusten (kuvio 28). Kysymykseen sai valita useamman vastauksen ja lähes kaikki valittavissa olevat viestintäkanavat olikin valittu. Vastauksista pystyy päättelemään, että työntekijät käyttävät useampaa kanavaa kiireellisen tiedon toimittamiseen. Se on periaatteessa hyvä asia, kunhan nopeinta keinoa käytetään ensimmäisenä. Nopein kanava on puhelin, mutta kaikilla työntekijöillä ei ole henkilökohtaisia työpuhelimia. Paikan päälle meneminen on hitaampaa, mutta se on vaihtoehtona, jos puhelimella ei onnistu tavoittamaan toista henkilöä. Osa työntekijöistä käyttäisi kiireellisen tiedon levittämiseen myös aika hitaita kanavia kuten Whatsappia, sähköpostia tai viestilappusia. Ne voivat helposti jäädä huomaamatta, tai ne huomataan liian myöhään. Ne ovat kuitenkin hyviä muistutuksia,

kunhan tieto on jo kerrottu toiselle tehokkaammalla tavalla. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa ja Original Sokos Hotel Koljonvirrassa suurin osa käyttäisi kiireelliseen viestintään puhelinta. Break Sokos Hotel Tahkolla suurin osa menisi kertomaan asiansa kasvotusten.



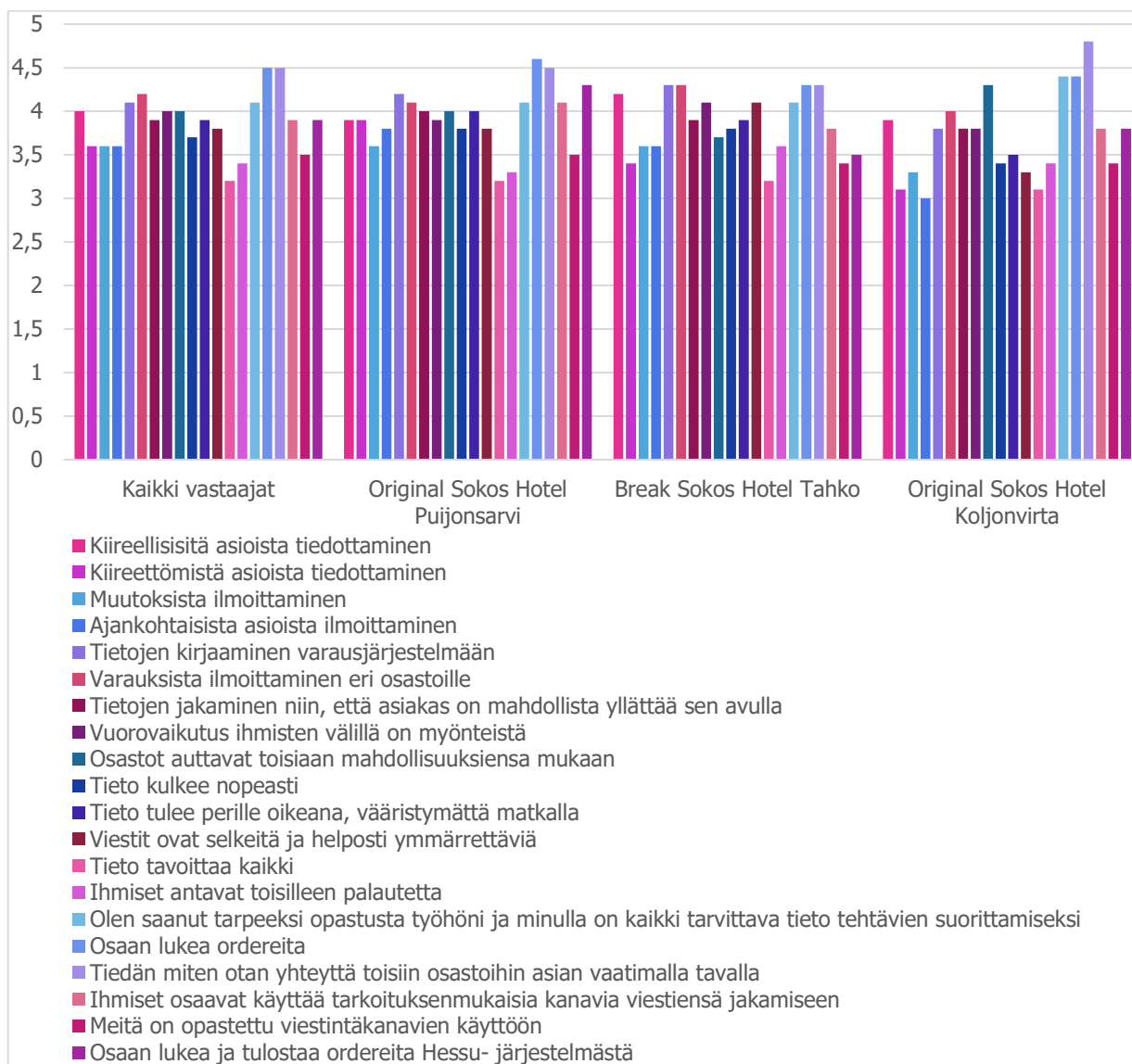
KUVIO 28. Kaikkien vastaajien mukaan kolme käytetyintä keinoa kiireellisessä viestinnässä ja miten käytettyjä ne ovat toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Kiireettömissä asiakkaisiin liittyvissä asioissa suurin osa kaikista vastanneista käyttäisi sähköpostia (63%). Toiseksi eniten käytettäisiin puhelinta (35%), kolmanneksi eniten kasvotusten kertomista (35%). Vastaajat käyttäisivät myös ordereita (30%), whatsappia (26%) ja viestilappuja (22%) (kuvio 29). Muita vastausvaihtoehtoja olivat palaveri, ilmoitustaulu, viikkoinfo, dooris, Workplace by Facebook ja muu, mikä. Ne saivat vain joitain ääniä. Muu, mikä -vaihtoehtoon vastattiin, että tieto tulisi kirjata oikealle osastolle, jolloin tieto näkyy sitä tarvitseville oikeana päivänä. Viimeksi mainittu keino lienee tehokkain keino asiakkaisiin liittyvän viestin välittämiseen. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa ja Break Sokos Hotel Tahkolla suurin osa käyttäisi kiireettömään viestintään sähköpostia. Original Sokos Hotel Koljonvirrassa suurin osa käyttäisi joko sähköpostia tai ordereita.



KUVIO 29. Kaikkien vastaajien mukaan kuusi käytetyintä keinoa kiirettömässä asiakaskäsitteeseen liittyvässä viestinnässä, prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

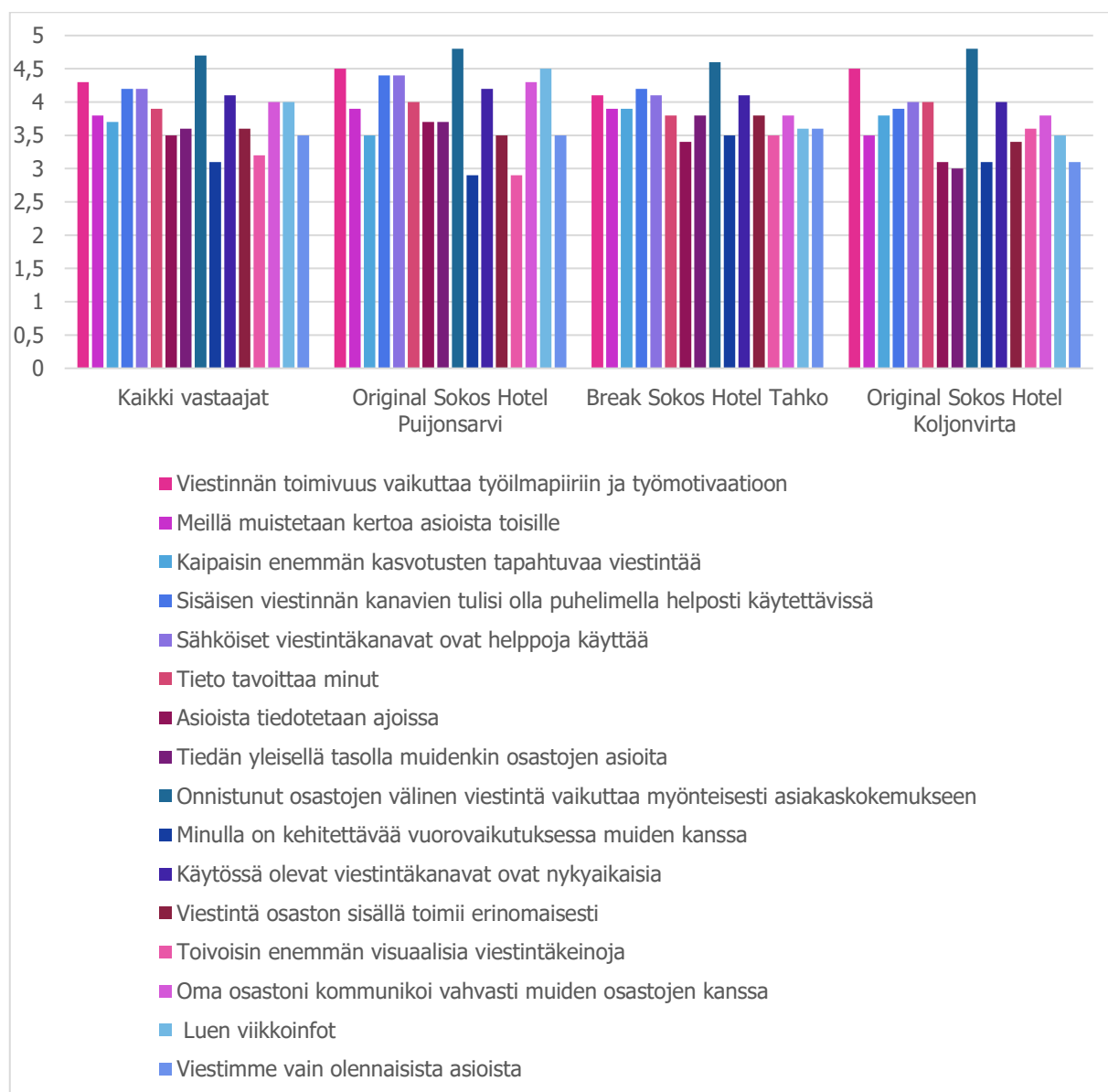
Vastaajilta kysyttiin asteikolla yhdestä viiteen, miten viestintä toimii erilaisissa tilanteissa (yksi on erittäin huonosti ja viisi on erittäin hyvin). Kaikkien kysymysten vastausten keskiarvo oli 3,9. Ainakin kysymyksessä mainitut viestintätilanteet toimivat siis vastausten mukaan hyvin. Vaikka kaikkien tilanteiden keskiarvo oli hyvä, heikoimminkin toimivina viestintätilanteina erottuivat seuraavat: kiirettömistä asioista tiedottaminen, muutoksista ilmoittaminen, ajankohtaisista asioista ilmoittaminen, tiedon nopea kulku, tiedon tavoitettavuus, palautteen antaminen ja viestintäkanavien käytön opastaminen. Miehet arvioivat viestintätilanteita positiivisemmin kuin naiset, suurin osa viestintätilanteiden toimivuuden keskiarvoista oli selkeästi numero neljän paremmalla puolella. Naisten arviot jäivät yhteisen mielipiteen huonommalle puolelle. Keski-ikäiset taas arvioivat tilanteiden sujuvuuden paremmaksi kuin nuoret työntekijät. Puijonsarvessa ja Tahkolla heikoimmaksi tilanteeksi valikoitui ”tieto tavoittaa kaikki”, Koljonvirrassa heikoimmaksi valikoitui ajankohtaisista asioista tiedottaminen. Vastaajaryhmittelyiden mukaan eritellyt keskiarvot olivat kuitenkin lähellä toisiaan, eikä mitään suuria vaihteluita ollut havaittavissa. (kuvio 30.)



KUVIO 30. Viestinnän toimivuus eri tilanteissa kaikkien vastausten keskiarvo eriteltyinä kaikkiin vastaajiin ja toimipaikkoihin (n=46)

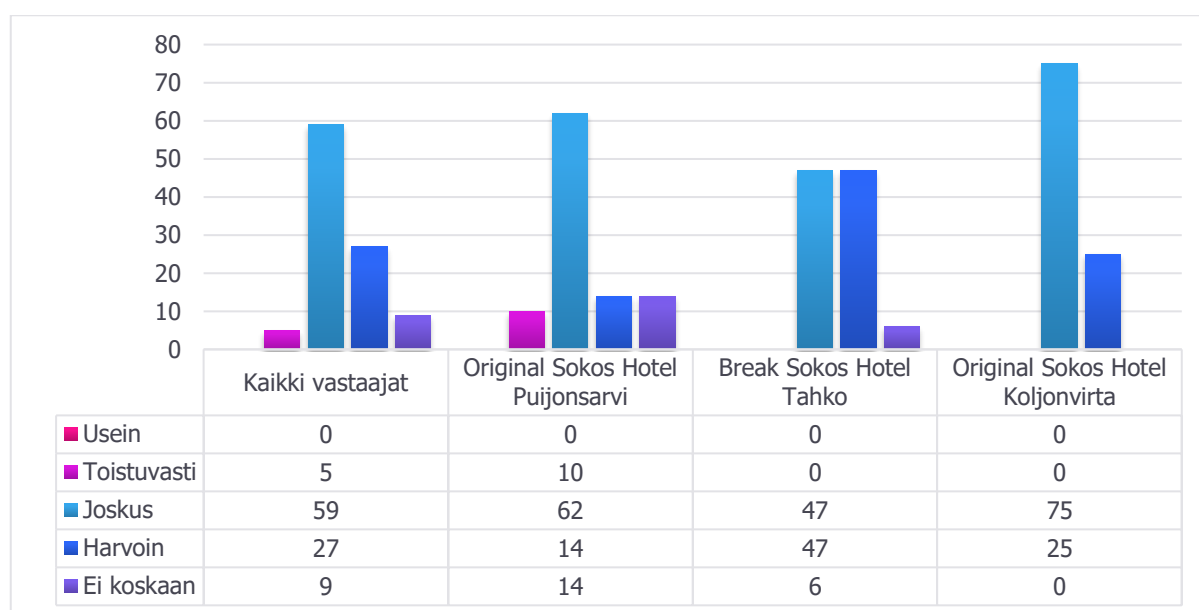
Asteikolla yhdestä viiteen (yksi on täysin eri mieltä ja viisi on täysin samaa mieltä) viestinnän toimivuuden vaikutus työilmapiiriin ja työmotivaatioon sai keskiarvoksi 4,3 kaikkien vastaajien kesken (kuvio 31). Onnistuneen osastojen välisen viestinnän arviointiin vaikuttavan myönteisesti myös asiakaskokemukseen, vastausten keskiarvoksi tuli 4,7. Sisäisen viestinnän rooli työyhteisön toiminnassa ja asiakastyytyväisyydessä on henkilökunnan mielestä huomattava. He siis ymmärtävät viestinnän merkityksen, mutta ongelmatilanteiden esiintyessä viestiminen saattaa unohtua. Vastausten perus-

teella työntekijät eivät näe itsessään paljonkaan kehitettävää vuorovaikutuksessa muiden kanssa. On huolestuttavaa, jos työntekijöiden yleinen mielipide on, että vika on aina jossakussa toisessa. Vastanneiden mielestä käytössä olevat viestintäkanavat ovat nykyaikaisia. Visuaalisia viestintäkeinoja ei erityisemmin toivota lisää. Vastanneet uskovat oman osastonsa kommunikoivan vahvasti muiden osastojen kanssa. Viikkoinfoja luetaan kohtalaisen hyvin.



KUVIO 31. Keskiarvot, mitä mieltä vastaajat ovat väitteistä. Eriteltyinä kaikkiin vastaajiin ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Sähköisissä viestintäkanavissa 59% vastaajista kertoo olevan joskus ongelmia ja 27% kertoo ongelmia olevan harvoin (kuvio 32). Teknisiä ongelmia saattaa esiintyä ajoittain, mutta sähköiset viestintäkanavat ovat siitä huolimatta yleensä tehokkaimpia. Yleensä ongelmien syy ei olekaan tekniikassa, vaan usein käyttäjä ei osaa käyttää laitetta tai ohjelmistoa oikein. Siihen tulisi tarvittaessa tarjota opastusta. Puijonsarvessa näitä tilanteita esiintyy useammin kuin Tahkolla ja Koljonvirrassa.



KUVIO 32. Kuinka usein sähköisissä viestintäkanavissa on teknisiä ongelmia (n=44)

4.2.3 Avovastaukset

Kyselyn ainoana avovastauksena kysyttiin tilanteita, joissa tieto ei ole kulkenut. Vastanneet olivat hienosti kuvanneet tällaisia tilanteita ja antaneet paljon esimerkkejä. Vastanneet kertovat niitä olevan joskus tai usein. Vastauksista ilmeni myös jonkin verran mielipahaa tapahtuneiden tilanteiden vuoksi ja siitä, ettei tiedonkulkua ole onnistuttu parantamaan.

Muutammat vastaajat mainitsivat, että lomalta palatessa ei saa tarvittavaa informaatiota poissaoloajaltaan. Töihin palatessa saattaa olla tietämätön ajankohtaisista asioista, minkä vuoksi työtä tehdessä tulee virheitä ja väärinymmärryksiä. Lisäksi ordereita ei ole aina luettu kunnolla tai oikein, ja sen takia on tullut sekaannuksia. Tarjoilijoilla ja kokeilla saattaa olla eri tietoja, sillä kaikkea ei aina muisteta kirjata ylös, vaan asiakkaan kanssa sovittu jää suulliselle tasolle. Viikkoinfoja ei aina julkaista ajoissa, tai ne voidaan heittää pois liian nopeasti, minkä vuoksi kaikki eivät ehdi niitä lukemaan. Toisinaan taas tieto kerrotaan yhdelle ihmiselle, mutta kiireen tai muun syyn takia se ei välity muille.

Varauksiin tulleet muutokset eivät välttämättä päädy vastaanoton tietoon ja sama käy myös toisinpäin, muutokset eivät välity vastaanotosta muille. Varsinkin viime hetken muutokset ovat haasteellisia, sillä ne eivät välity muille välttämättä tarpeeksi nopeasti. Kiinteistön rakennustöihin liittyvät tiedonvälitykset Original Sokos Hotel Puijonsarvessa ovat olleet työntekijöiden mukaan osin puutteellisia. Lisäksi tulevista tapahtumista ja tilaisuuksista saadaan tieto joskus myöhässä tai jopa niin, että asiakkaat kertovat työntekijöille tulevista tapahtumista. Kiireellisen tiedon välittämisessä on haasteita, jos puhelimitse ei tavoita toista työntekijää. Kiire sekä tiedon välittäminen välikäsien kautta vaikeuttaa tiedonkulkua, ja viestin sisältö saattaa muuttua. Vastaanotto ei saa tarpeeksi tietoa ravintoloiden tapahtumista, kuten teemailloista. Vastaanotossa niitä voitaisiin mainostaa, jos niistä tiedettäisiin. Ravintoloiden muuttuvat ruokalistat tulisi esitellä vastaanoton työntekijöille, jotta he onnistuisivat paremmin myymään ravintolan palvelua asiakkaille. Henkilökunta tarvitsee perehdytystä aina uuden asian käyttöönottamisessa, eivätkä ruokalistat ole poikkeus. Lisäksi uusien keittiön ja ravintolan laitteiden sekä koneiden käyttämiseen ei perehdytetä. Ongelmia on myös vastaanoton ja ravintolan välillä ordereissa.

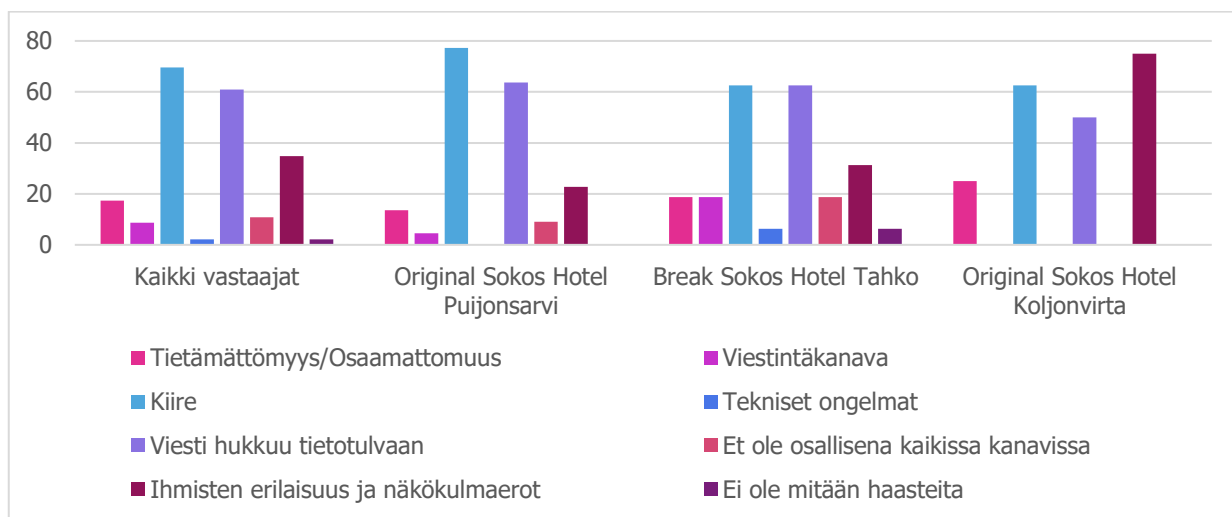
Viestilaput ovat ongelmallisia, jos tietoa ei ole kerrottu mitenkään muuten. Laput häviävät helposti eikä tieto siirry kenellekään. Varaus saatetaan tuoda vastaanottoon paperilapulla, ja vastaanotossa unohdetaan kirjata se koneelle, jolloin koko varaus saattaa unohtua. Myöskään soittoja ja sähköpostikeskusteluita asiakkaiden kanssa ei aina kirjata järjestelmään.

Eräs vastaaja mainitsee päälliköiden antamissa ohjeistuksissa olevan ristiriitaisuuksia. Ravintoloiden aukioloajat vaihtelevat eikä niistä tiedoteta tarpeeksi. Osa-aikaisilla jää helposti tietoa saamatta, koska he ovat läsnä harvemmin eikä heille päivitetä tilannetta millään tavalla. Jos orderipalaverit jäävät pitämättä tai oikeat henkilöt eivät ole paikalla, ordereita tulkitaan eri tavoin, eivätkä palavereissa käydyt asiat välity osastoille asti. Lisäksi joidenkin on vaikea muistaa muiden kuin oman osastonsa asioita, sillä niihin ei ehdi keskittyä omien kiireiden ohella.

Myyntipalvelussa kohdataan ongelmia tulevaan varautumisen osalta, sillä monet materiaalit, kuten viinilistat, valmistuvat niin myöhään, ettei asiakkaalle pysty välttämättä tarjoamaan hänen varauksensa aikana voimassa olevia vaihtoehtoja.

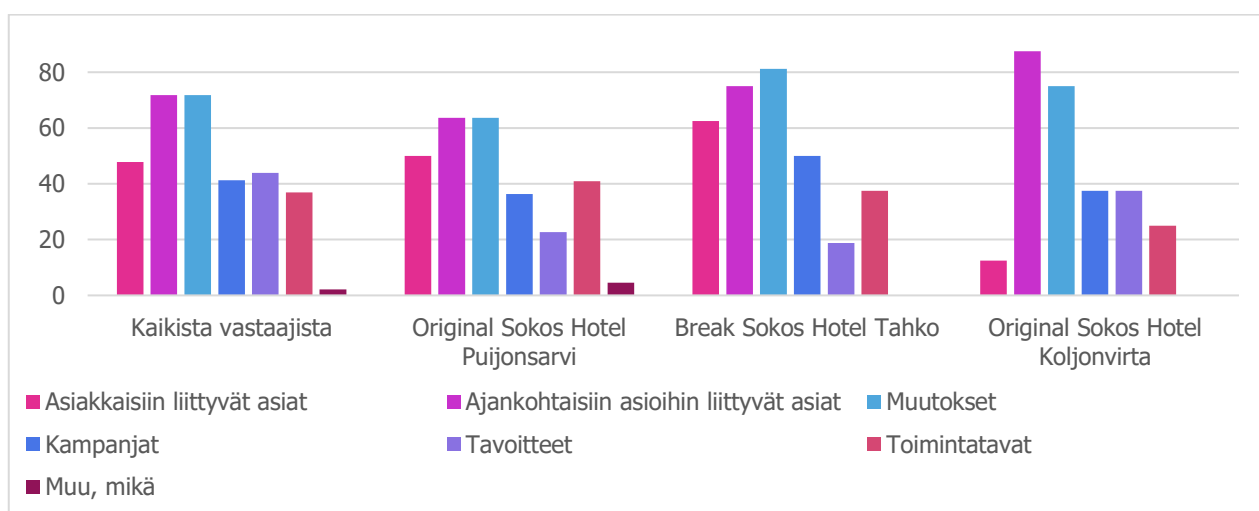
4.2.4 Viestinnän haasteet sekä viestinnän kehittäminen

Kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä osastojen välisen viestinnän suurimmista haasteista. Vastausvaihtoehtoina oli: tietämättömyys/osaamattomuus, viestintäkanava, kiire, tekniset ongelmat, viesti hukkuu tietotulvaan, et ole osallisena kaikissa kanavissa, ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot, ei ole mitään haasteita ja muu, mikä. Muiksi vaihtoehdoiksi vastaajat ilmoittivat: "ei lueta infotauluja, tiedon jakamisen stoppaaminen erityisesti kiireen vuoksi ja välinpitämättömyys". Vastanneiden mielestä kiire on ylivoimaisesti suurin haaste viestinnässä, toiseksi suurin on se, että viesti hukkuu tietotulvaan (kuvio 33). Kolmanneksi suurimmaksi haasteeksi mainittiin ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot. Ihmisten tietämättömyys ja osaamattomuus nähdään myös ongelmana. 14-30 -vuotiaiden mielestä kiire on suurin haaste, jopa 90% heistä on sitä mieltä.



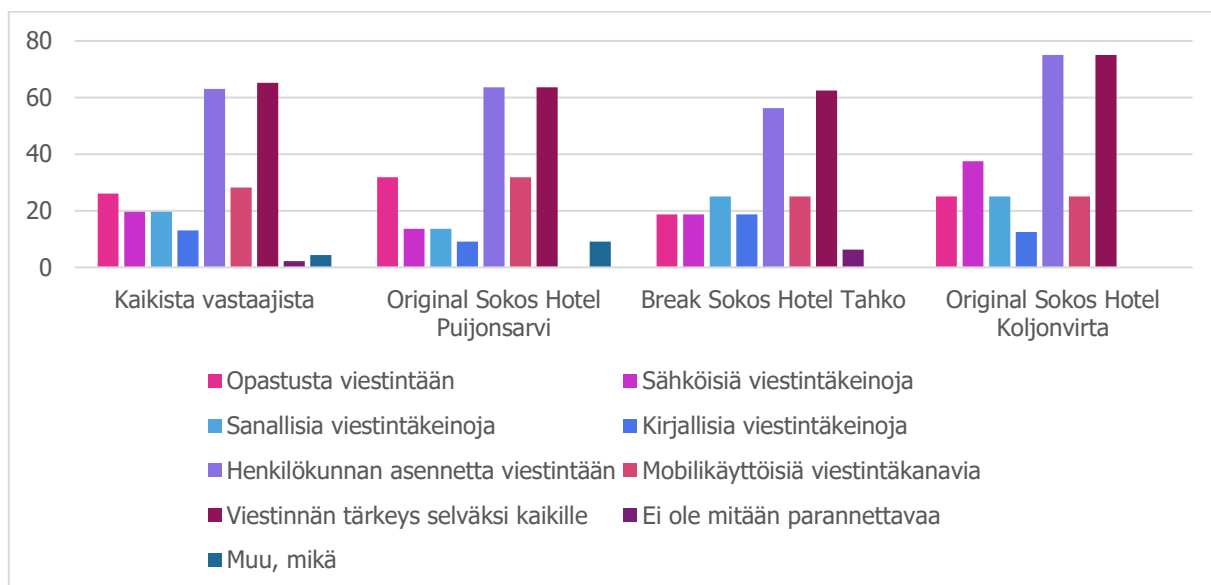
KUVIO 33. Osastojen välisen viestinnän suurimmat haasteet prosentteina kaikista vastaajista ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Vastanneet haluavat selkeästi enemmän viestintää ajankohtaisista asioista ja muutoksista, asiakkaisiin liittyvistä asioista, kampanjoista, toimintatavoista ja tavoitteista (kuvio 34). On siis selvää, että oleellista tietoa ei tarjota henkilökunnalle vielä tarpeeksi tai tieto ei tavoita asianosaisia. Joku ei välttämättä saa ollenkaan tarvitsemaansa tietoa, jos ei ole silloin paikalla, kun tietoa jaetaan eikä sitä ole muualla saatavissa. Esimerkiksi jos osa-aikainen työntekijä ei ole paikalla palaverissa, ei hän aina saa samaa informaatiota muulla tavalla. Lisäksi kaikki eivät välttämättä ole mukana kaikissa tiedonvälityskanavissa, jolloin tieto ei välity kaikille.



KUVIO 34. Asioita, joihin vastaajat kaipaavat lisää viestintää eriteltyinä kaikkiin vastaajiin ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

Kyselyn lopuksi kysyttiin vielä, mitä vastaaja haluaisi osastojen välisessä viestinnässä parannettavan. Vastanneista 65% haluaisi viestinnän tärkeyden selväksi kaikille, ja 63% haluaisi parantaa henkilökunnan asennetta viestintään. Vastauksista selviää myös, että vastaajat haluaisivat kehitettävään mobiilikäyttöisiä viestintäkanavia, opastusta viestintään, sähköisiä viestintäkeinoja, sanallisia viestintäkeinoja sekä kirjallisia viestintäkeinoja. (kuvio 35.) Vastausvaihtoehtona oli myös ”muu, mikä”, johon ilmoitettiin kaikkien tavoitettavuus, hektisyys ja yhteinen viestintäkanava, jossa voi valita kelle tieto lähetetään.



KUVIO 35. Mitä asioita vastaajat haluavat kehittää osastojen välisessä viestinnässä eriteltynä kaikkiin vastaajiin ja toimipaikkakohtaisesti (n=46)

4.3 Johtopäätökset

Hotellien ja muiden vastaajaryhmittelyiden välillä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja viestinnän onnistumisessa. Kaikissa kolmessa hotellissa on käytössä samanlaiset tavat ja viestintäkanavat, joten myös kokemukset viestinnän toimivuudesta ovat näin ollen hyvin samanlaisia. Havainto ei ole sinänsä yllättävä, onhan kyseessä kuitenkin hotelli-ketju. Paras otanta vastauksille saatiin Break Sokos Hotel Tahkolta, jossa 40% työntekijöistä vastasi kyselyyn. Tutkimuksen tulokset ovat siis hyvin yleistettävissä Tahkon henkilökuntaan. Original Sokos Hotel Puijonsarven työntekijöistä kyselyyn vastasi 25% ja Original Sokos Hotel Koljonvirran työntekijöistä 20%. Vastaukset olivat kuitenkin niin yhteneväisiä kaikissa kolmessa hotellissa, että tulosten voi olettaa edustavan hyvin myös Puijonsarven ja Koljonvirran työntekijöiden mielipiteitä. Miesten määrä on niin vähäinen, että se saattaa vääristää tuloksia. Tästä syystä miesten vastaukset kannattaa ottaa vain suuntaa antavina. Yli 61-vuotiaita vastaajia oli vain yksi, mikä vääristää tulosta verrattaessa ikäluokkia keskenään. Hänet on liitetty sen vuoksi nuoremman ikäluokan kanssa yhteen.

4.3.1 Viestinnän toimivuus

Original Sokos Hotel Koljonvirrassa viestintää ei seurata lainkaan, mikä vaikuttaa viestinnän toimivuuteen. Viestintää tulee suunnitella, seurata ja arvioida, jotta sitä voi kehittää (Ikävalko 1995, 27). Myös Original Sokos Hotel Puijonsarvessa viestinnän seuraaminen on hataraa, sillä pelkkä esimiehen työn lomassa tekemä seuranta ei riitä. Break Sokos Hotel Tahkolla seurataan viestintää. Original Sokos Hotel Koljonvirrassa ja Break Sokos Hotel Tahkolla opastetaan henkilöstöä sisäiseen viestintään melko hyvin. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa opastaminen viestintään on puutteellista. Yleisesti kaikissa hotelleissa viestintäkanavia on liikaa, eikä tietoa löydy silloin, kun sitä tarvitaan. Ihmisiä on hankala tavoittaa ja tiedonkulku katkeilee.

Heikoin keskiarvo yleiselle viestinnälle oli Original Sokos Hotel Koljonvirrassa. Seuran puute saattaa hyvinkin vaikuttaa siihen, miten viestintä yleisesti toimii. Osa-aikaisten mielestä viestinnän toimivuus on heikompaa kuin koko-aikaisten. Heidän mielestään myös tietokatkoksia esiintyy useammin. He ovat vähemmän läsnä työpaikalla ja saavat siitä syystä todennäköisesti heikommat ohjeistukset ja vähemmän tietoa. 14-20-vuotiaat sekä 51-vuotiaasta vanhemmat pitivät viestinnän tilaa heikoimpana. Nuoriso saattaa jäädä osittain tiedonvälityksen ulkopuolelle, sillä he tekevät usein osa-aikatöitä koulun tai muun ohella. Yli 51-vuotiailla taas on enemmän näkökantaa asioihin ja he saattavat huomata epäkohtia herkemmin. Lisäksi heillä saattaa olla nuoria vähemmän kokemusta ja taitoa työskennellä tietotekniikan parissa, joten jotkin viestintäkanavat saattavat tuntua heistä hankalilta. Yhdestä viiteen vuotta työskennelleet arvioivat viestinnän toimivuutta positiivisemmin kuin alle vuoden työskennelleet. Heille on karttunut kokemusta ja varmuutta työhön, ja he ovat jo päässeet osallistumaan täydennyskoulutuksiin. Yli viisi vuotta työskennelleet arvioivat viestinnän toimivuutta samalla tavalla kuin alle vuoden työskennelleet. Tällöin on ehkä saatu enemmän vastuuta työssä ja huomattu kokemuksen kautta uusia haasteita.

Yli puolet vastaajista työskentelee ensisijaisen osastonsa lisäksi muillakin osastoilla. Heillä on siten tietoa usean osaston toiminnasta. Useilla osastoilla toimiminen edesauttaa viestintää, sillä se lisää ymmärrystä koko hotellia koskettavista asioista ja muiden

osastojen käytänteistä. Parhaat keskiarvot viestinnälle annetaan Ehdassa (4,3) ja Frans & Sophiessa (3,8).

Original Sokos Hotel Koljonvirrassa esiintyy tulosten mukaan tietokatkoksia useammin kuin kahdessa muussa hotellissa. Se voi johtua siitä, ettei viestintää seurata, joten sitä ei myöskään pystytä hyvin suunnittelemaan. Yli viisi vuotta työskennelleet ovat jo huomanneet erilaisia epäkohtia viestinnässä, joita he eivät olleet huomanneet vielä työsuhteen alussa, sillä heille on karttunut kokemusta ja he ovat saaneet ehkä lisää vastuuta. Heistä tuntuu, että epäkohtia esiintyy useammin kuin aikaisemmin. Molemmat päällikkötasot yhdessä pitävät viestinnän tilaa hyvänä. Se voi johtua siitä, että heillä on hallussaan paljon sellaista tietoa, jota muilla ei välttämättä ole. Heidän on myös helpompi löytää tietoa. Toimihenkilöiden mielipide viestinnän toimivuudesta on keskitasoista.

Keski-ikäisistä (31v-50v) työntekijöistä suurin osa on kokoaikaisia, ja heistä 62% työskentelee vain yhdellä osastolla. Heille ei siis välttämättä kerry niin selvää ymmärrystä siitä, miten oma toiminta vaikuttaa muihin osastoihin. Heistä suurin osa on aktiivisia sosiaalisessa mediassa ja 86% pitää puhelintaan mukana työpisteellään. Yli 51-vuotiaat eivät ole kovin aktiivisia sosiaalisessa mediassa, mutta lähes puolet kantaa puhelintaan mukana työpisteellään. Heistä puolet työskentelee vain yhdellä osastolla. Vain yhdellä osastolla toimiminen heikentää sisäistä viestintää. Tällaiset henkilöt eivät voi täysin ymmärtää yrityksen toimintakokonaisuutta, eivätkä he muista muiden osastojen asioita. Eniten tietokatkoksia esiintyy myyntipalvelun näkökulmasta. He ovat jatkuvasti kosketuksissa kaikkeen informaatioon, sillä he yrittävät aktiivisesti myydä yrityksen tuotteita sen avulla. He huomaavat todella herkästi, jos tiedossa on puutteita.

Kun vastaajilta kysyttiin, minkä osaston kanssa esiintyy ongelmia viestinnässä, melkein kaikki osastot saivat ääniä, joten voidaan päätellä ongelmia olevan kaikkien osastojen välillä. Kuitenkin 28% vastasi, ettei ole ongelmia minkään osaston kanssa. Melkein yhtä paljon ääniä (20%) sai vaihtoehto " ei ole mitään tiettyä osastoa, viestintä takkuilee kaikkien kanssa". Eniten ääniä muista osastoista sai keittiö, mikä on perusteltavissa

sillä, ettei keittiössä ole tietokonetta käytettävissä, joten viestin välittäminen on hankalampaa.

Nuoret vastaajat ovat avoimia muutoksille ja näkevät viestinnän ihan hyvänä, mutta kehittämisen arvoisena. He suhtautuvat sujuvammin sähköisiin viestintäkanaviin, ja niiden käyttö sujuu heiltä helposti. He tekevät useammin osa-aikatöitä kuin vanhemmat työntekijät, joten heiltä jää helpommin asioita pimentoon. He kuitenkin tekevät usein töitä myös muilla osastoilla, joten heillä on ymmärrystä viestinnän toimivuudesta muidenkin osastojen näkökulmasta. Yleisesti ottaen kokoaikaisilla on paremmat mahdollisuudet saada tietoa ja opastusta kuin osa-aikaisilla.

4.3.2 Viestintäkanavat

Koska suurin osa kaikista työntekijöistä (63%) pitää puhelintaan mukana työpisteellään, voisi sitä hyödyntää viestinnässä. Yllättäen nuorimmat työntekijät eivät ole se ikäluokka, joka pitää puhelintaan mukana eniten. Eniten niin tekevät 31-40-vuotiaat. Heillä on ehkä pieniä lapsia, joiden takia puhelin on oltava aina lähettyvillä. Puhelin on tehokkain keino kiireelliseen viestintään: sillä saadaan herätettyä toisen huomio ja voidaan varmistaa tiedon välittyminen. Se on myös nopeaa. Kiireettömissä asioissa tehokkain keino on sähköposti. Ongelmana on kuitenkin se, että kaikilla osastoilla ei ole tietokonetta käytössään, eikä siten pääsyä varausjärjestelmään. Lisäksi kaikilla työntekijöillä ei ole tiedossa tunnuksia tietokoneille, joten he eivät pääse sinne, vaikka tietokone olisikin käytettävissä.

Kaikkien vastaajien mielestä parhaiten toimivat viestintäkanavat ovat sähköposti, orderit ja puhelin. Alle vuoden työskennelleistä 86% on aktiivisia sosiaalisessa mediassa. He suosivat sähköisiä viestimiä. Yli puolet kaikista vastaajista kertoo kaikkien viestintäkanavien olevan tarpeellisia. He eivät ehkä osanneet vastata, minkä kanavan voisi poistaa kokonaan käytöstä. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että niin johtotaso kuin työntekijätkin ovat kanavien karsimisen kannalla. Eniten ääniä huonoimmaksi kanavaksi sai puskaradio. Henkilöstö on ehkä kyllästynyt tiedon tavoittamattomuuteen ja

epäselvyyksiin, jolloin käy helposti niin, että ihmiset alkavat itse kehittää tietoa tai arvailemaan. Henkilöstö kaipaa siis lisää totuudenmukaista ja informatiivista viestintää.

4.3.3 Viestinnän haasteet ja kehittäminen

Kiireettömistä asioista tiedottaminen, muutoksista ilmoittaminen, ajankohtaisista asioista ilmoittaminen, tiedon nopea kulku, tiedon tavoitettavuus, palautteen antaminen ja viestintäkanavien käytön opastaminen toimivat heikoimmin kyselyssä mainituista viestintätilanteista kaikkien vastaajien mielestä. Nämä kaikki seikat paranisivat viestinnän suunnittelulla ja opastamisella.

Vastaajat eivät näe itsessään kehitettävää vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta haluavat silti henkilöstön asennetta viestintään kehitettävän ja viestinnän tärkeyttä painotettavan. On vaikea opettaa henkilölle uutta asennetta viestintään, jos hän ei näe omassa asenteessaan mitään vikaa.

Tulosten mukaan henkilöstö on hieman huolimaton viestinnässä, mutta se johtuu kiireestä. He eivät myöskään tiedä tarkasti millä kanavalla viestinsä välittäisivät. Esi- miesten tekemä tiedottaminen on osin puutteellista. Osan mielestä viestilaput ovat todella huono viestintäkanava, ja osan mielestä ne käyvät hyvin. Tällaiset ristiriidat vaikeuttavat viestimistä huomattavasti. Viestintäkanavien käyttöön tarvitaan selkeästi lisää opastusta. Lisäksi perehdytystä tarvitaan lisää, sillä tällä hetkellä henkilöstö ei koe saavansa sitä tarpeeksi. Osastojen välinen viestintä tarvitsee selkeät säännöt ja ohje- nuorat, ja ne täytyy opettaa jokaiselle työntekijälle.

Kiire on suurin syy viestimisen heikkouteen. Viestit saattavat myös hävitä tietotulvaan ja ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot aiheuttavat hankaluuksia. Vaikkakin viestit jo häviävät tietotulvaan, kokee henkilöstö silti tarvitsevansa lisää viestintää. Se osoittaa, että hotelleissa viestitään myös turhista asioista.

4.4 Kehitysehdotukset

4.4.1 Viestinnän toimivuuden kehittäminen

Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että viestintä toimii kohtuullisen hyvin, mutta tiettyjä ongelmakohtia nousi esille. Viestintäkeinoja on liikaa käytössä, viestiminen on sekavaa ja turhat viestit saattavat peittää tärkeät alleen. Tutkimuksen mukaan viestikatkoksia ilmenee myös siten, että viesti lähetetään eteenpäin, mutta se ei päädy oikealle henkilölle. Kaikissa vastaajaryhmittelyissä tärkeimmiksi kehityskohteiksi valikoitui henkilökunnan asenteen parantaminen viestintää kohtaan ja viestinnän tärkeyden selkeyttäminen kaikille. Viestintää voitaisiin kehittää esimerkiksi työnkierron avulla, jolloin kaikki pääsisivät tutustumaan muiden osastojen toimintaan ja ymmärtäisivät paremmin, miten tärkeää toimiva viestintä on kokonaisuuden kannalta. Jos tekee töitä vain yhdellä osastolla, eikä saa paljoa tietoa muiden osastojen toiminnasta, on hyvin vaikeaa ymmärtää kokonaisuutta.

Suunniteltu viestintä on tehokasta. Se edistää yrityskuvan rakentumista, vähentää yllätyksiä ja tekee niistä hallittavia sekä tehostaa ajankäyttöä. Viestintä on sattumanvaraista, jos sitä ei suunnitella. Tällöin viestiminen tapahtuu vain, kun joku kysyy jotain, asia on tapahtumassa tai jo tapahtunut. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 93.) Hotellit voisivat kehittää viestintästrategian. Siinä tehtäisiin tarkat linjaukset viestinnän suunnitteluun, seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Haastattelujen perusteella niitä ei tehdä kovinkaan paljoa. Suunnitteluun kuuluisi esimerkiksi viestintäkanavien suunnittelu, ja seuranta voitaisiin tehdä erilaisin tavoin, kuten työntekijäkyselynä.

Kolmeksi yleisimmäksi syyksi viestinnän ongelmiin valikoitui kiire, viestin häviäminen tietotulvaan ja ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot. Kiirettä on aina, mutta sitä voitaisiin vähentää lisäämällä työntekijöitä vuoroihin. Sitä varten pitäisi selvittää, mitkä ovat kriittisimmät ajat, jolloin kiire tekee työnteosta liian vaikeaa. Työntekijöitä voitaisiin myös lisätä limittäin esimerkiksi niin, että osa työvuorosta on yövuoron puolella ja osa aamuvuoron puolella. Kiirettä voidaan vähentää sisäisen viestinnän yksinkertaistami-

sella, selkeällä ohjeistuksella ja viestinnän ongelmien korjaamisella. Täten virheet, hidasteet, tietokatkokset, väärinymmärrykset ja ongelmat jäävät vähemmälle, eikä niiden korjaamiseen tarvitse käyttää kallisarvoista aikaa. Se aika jää muiden tehtävien tekemiseen ja kiire helpottuu.

Työntekijöille pitäisi kunnolla perehdyttää yrityksen visiot, strategia ja syyt miksi asioita tehdään. Jos he eivät ymmärrä toimintojen syvempää tarkoitusta, eivät he välttämättä näe niiden noudattamisessa järkeä. Silloin he saattavat tehdä asioita huolimattomasti, jos joku asia ei omasta mielestä tunnu erityisen tärkeältä.

4.4.2 Viestintäkanavien kehittäminen

Kyselyssä ilmeni, että osastojen väliseen viestintään käytetään lukuisia erilaisia viestintäkanavia. Viestintäkanavien määrää tulisikin karsia toiminnan selkeyttämiseksi, ja ohjeistuksissa tulisi käydä läpi, mitkä viestit kuuluvat mihinkin kanavaan. Hyvä ratkaisu pulmaan olisi se, että otettaisiin käyttöön yksi sellainen viestintäjärjestelmä, joka toimisi kaikilla äylaitteilla, ja jossa olisi kaikki perehdytysmateriaalit, tiedotteet sekä ryhmäkeskustelut. Tällöin osastojen väliseen viestintään ei tarvittaisi mitään muuta kuin tämä järjestelmä, hotellin varausjärjestelmä ja puhelin. Haluttaessa joitain kanavia voisi ottaa viestinnän tueksi. Lisäksi työntekijöille tulisi antaa tietoon tunnukset, joilla he pääsevät tarkastelemaan varausjärjestelmää. Taukutiloihin voitaisiin lisätä infotelevisiot, joilla jaettaisiin ajankohtaisia viestejä ja ilmoituksia.

Kaikilla osastoilla tulisi olla jonkinlainen äylaitte käytettävissään. Jos tietokonetta ei ole mahdollista laittaa kaikille osastoille, hyvä korvike olisi esimerkiksi tabletti tai älypuhelimet, jos mobiilikäyttöinen viestintäjärjestelmä olisi käytössä. Hotellijärjestelmää tulisi hyödyntää huomattavasti tehokkaammin kuin nykyisin. Jos kaikki varauksiin liittyvät asiat kirjattaisiin aina heti hotellijärjestelmään, ne näkyisivät kaikilla osastoilla reaaliaikaisesti, eivätkä pääsisi katoamaan. Tällöin muita kanavia ei tarvittaisi asiakkaiden varauksiin liittyvissä asioissa. Sen vuoksi kaikilla tulisi olla pääsy tarvittaviin ohjelmiin ja taito tulkita ordereita. Ordereiden tulostamista paperille voitaisiin tällöin vähentää. Käytetyssä viestikanavassa tulisi olla ominaisuus, jolla viesti voidaan kohdistaa tietylle

henkilölle tai henkilöryhmälle. Työntekijät tulisi siis ryhmitellä esimerkiksi osastoihin ja niiden sisällä vielä tiimeihin.

Viestien välittäminen viestilapuilla tulisi lopettaa, sillä se on tehotonta, ja riski viestin häviämiseen on suuri. Viestilappuja voi käyttää omaksi avukseen, mutta tiedon välittämisen keinona niitä ei tulisi käyttää. On tehotonta kuljettaa viestilappuja osastolta toiselle, kun saman tiedon voisi laittaa varausjärjestelmään, jossa se olisi myös toisen osaston nähtävissä.

Kaikilla kunkin vuoron vastuuhenkilöillä ja jokaisen osaston työpisteellä tulisi olla vähintään yksi puhelin käytössään. Osaston yhteinen puhelin tulisi sijoittaa siten, että sen varmasti kuulee ja siihen on vaivaton vastata. Esimerkiksi keittiöön voisi hankkia sellaisen puhelinlaitteen, johon on helppo vastata niin, ettei tarvitse keskeyttää työn tekoa. Siihen tulisi siis pystyä puhumaan kaiuttimella ja vastaaminen tapahtuisi yhdestä napista, jolloin puhelu menisi automaattisesti kaiuttimelle. Näin ollen puhelin voisi olla ainut viestintäkanava, jolla hoidetaan kaikki kiireellinen viestintä.

Viestinnässä tulisi keskittyä sähköisiin kanaviin, sillä ne ovat nopeita, nykyaikaisia ja toimivia. Visuaalisuutta ja kiinnostavuutta voisi tuoda viesteihin tekemällä niitä myös videomuodossa. Kuitenkaan työnantaja ei voi odottaa työntekijän lukevan työviestejään vapaa-ajalla. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus olla täysin irti työstä vapaallaan, jos hän näin toivoo. Työpuhelinten kesken voisi olla oma Whatsapp-ryhmä, jossa välitetään viestejä eri osastoille sellaisista asioista, jotka vain vuorossa sillä hetkellä olevien tarvitsee tietää. Niitä ei tarvitse viestiä sellaisessa kanavassa, joka näkyy myös henkilöille, jotka eivät ole silloin työvuorossa. Näin vähennetään henkilöstön kuormitusta. Työvuoroon tullessa henkilöstö voisi vilkaista Whatsapp-keskustelua työpuhelimesta nähdäkseen, mitä aikaisemmissa vuoroissa on tapahtunut.

Uusi viestintäkanava Workplace by Facebook vaikuttaa melko vanhanaikaiselta. Vastanneilla ei ollut vielä paljoa kokemuksia siitä, mutta silti osa jo jättäisi sen pois käytöstä. Siellä ei voi jakaa mitään luottamuksellista tietoa, sillä Facebook:lla on ollut ongelmia tietojen turvallisen käsittelyn kanssa. Workplace by Facebook on puolitehoinen

kanava, vaikka viestintäkanavien karsiminen vain kaikista tehokkaimpiin olisi erittäin tärkeää.

4.4.3 Henkilöstön viestintäosaamisen kehittäminen

Osastojen välisestä viestinnästä tulisi tehdä selkeä ohjeistus, johon uudet työntekijät perehdytetään, ja josta muistutellaan työntekijöitä säännöllisin väliajoin esimerkiksi palaverien yhteydessä. Siinä ohjeistettaisiin tehokkaaseen viestintäkanavien käyttöön ja kerrottaisiin, mistä löytää haluamaansa tietoa. Nyt työntekijät eivät ole kokeneet saaneensa kunnollista perehdytystä viestintään, eikä työntekijöille tarjota selkeää opastusta tehokkaaseen viestintäkanavien käyttöön. Tämä heikentää työtyytyväisyyttä, asennetta viestintään sekä työnteon tehokkuutta. Sen vuoksi perehdytykseen tulisi panostaa lisää. Esimerkiksi voisi ottaa käyttöön perehdytyslistan ja nimetä tarkemmin perehdytysvastaavat, jolloin kaikki saavat saman perehdytyksen ja informaation. Olisi suotavaa, että työntekijällä on sama perehdyttäjä koko perehdytyskauden ajan. Perehdytyslistasta raksitaan ruutu aina, kun siinä mainittu asia on käyty läpi. Perehdytyskauden loputtua kaikki asiat tulee olla raksittu.

Ongelmana mainittiin myös se, että pitkän vapaan aikana unohtuu paljon asioita ja työhön palaaminen on hankalaa. Työhön palatessa voisi varata aikaa käydä läpi perehdytysmateriaalia ja päivittää tietoon ajankohtaiset asiat. Tätä varten voisi valmistella lyhyen materiaalin, jossa kerrotaan kaikki työn tärkeimmät asiat ja muistutetaan viestintäohjeista. Tätä materiaalia voitaisiin hyödyntää myös vain vähän työtunteja tekevien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Viestintävastaavan palkkaaminen hoitamaan viestinnän perehdytystä, opastusta, kehittämistä ja seurantaan olisi hyvä vaihtoehto. Sama viestintävastaava voisi työskennellä kaikissa kolmessa Osuuskauppa Peeässä hotellissa. Voitaisiin myös nimetä jo työssä oleva henkilö viestintävastaavaksi, jolloin hänelle kuuluisivat yllä mainitut työtehtävät. Tällöin jokaisessa hotellissa voisi olla oma viestintävastaavansa.

Työilmapiirin tulisi olla keskusteleva ja avoin. Kukaan ei saisi aiheuttaa muille pahaa mieltä eikä ahdistusta käytöksellään. Päällikkötaso pystyy vaikuttamaan tähän näyttämällä mallia hyvästä käytöksestä ja puuttamalla huonoon käytökseen. Lisäksi palautetta tulisi pyytää ja antaa. Hotellien kannattaisi seurata viestinnän toimivuutta esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä kysymällä muutama kysymys viestinnästä. Henkilöstölle voisi järjestää esimerkiksi palaverien yhteydessä itsearviointeja, joissa he joutuisivat arvioimaan itseään ja sitä, miten hyvin he viestivät suhteessa annettuihin ohjeistuksiin. Jotkut työntekijät saattaisivat sen avulla ymmärtää tekevänsä asioita väärin. Jokaisella työntekijällä tulisi olla viestintäosaamista, ja sitä voi opettaa henkilöstölle. Juholinin (2008, 30-31) mukaan jokaisen työntekijän viestintäosaamiseen kuuluu suullinen, kirjallinen ja teknologiaosaaminen.

Työntekijöille voisi järjestää orderi-koulutuksia. Olisi suotavaa, että jokainen työntekijä osaisi tulkita ordereita ja toimia niiden mukaan. Lisäksi varausjärjestelmän käyttöä voisi opettaa kaikille työntekijöille. Työntekijöiden tietoisuutta asioista lisättäisiin, jos palavereissa läpikäytyt asiat laitettaisiin kaikkien saataville. Silloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus saada sama informaatio.

4.5 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheena voisi olla osastojen välinen viestintä erityisesti vastaanoton näkökulmasta, koska vastaanotto on hotellin sydän. Myös osastojen sisäisen viestinnän toimivuutta voisi selvittää. Lisäksi voitaisiin tutkia perehdytyksen onnistumista ja tehdä syvempiä käytettävyyssarviointeja käytössä olevista viestintäkanavista. Myös kiireen syitä voitaisiin tutkia, ja etsiä siihen ratkaisuja. Lisäksi olisi suotavaa, että hotellit tästä eteenpäin ottaisivat viestinnän arvioimisen osaksi vuosittaisia katsauksiaan.

Toimeksiantaja voisi liittää opinnäytetyössä käytetyn kyselyn osaksi työtyytyväisyyskyselyjä sellaisenaan. Tekemällä tutkimuksen toistuvasti, antaisi se tietoa siitä, miten osastojen välisen viestinnän kehittäminen onnistuu. Lisäksi tutkimuksen voisi tehdä yhteistyössä muiden osuuskauppojen kanssa, jolloin voitaisiin verrata tuloksia muihin

hotelleihin ja ottaa oppia muilta. Näin myös jaetaan hyvät toimintatavat ja yhtenäistään ketjun toimintoja entisestään. Lisäksi näin myös voidaan jakaa huonot kokemukset, jolloin toisten hotellien ei tarvitse kokeilla samoja toimintatapoja, mitkä joku toinen on jo todennut huonoksi.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen lopputulema on se, että viestintä toimii kohtuullisen hyvin kaikissa kolmessa tutkittavana olleessa hotellissa. Siitä huolimatta on paljon tilanteita, joissa viestintä ei toimi halutulla tavalla. Suurin osa ongelmista on kuitenkin melko helposti korjattavissa. Ongelmia tuottavat etenkin sekaannukset ordereiden kanssa, informaation tavoittamattomuus, lomat ja osa-aikaisten vähäinen läsnäolo työpaikalla, muutoksista ja uutuuksista tiedottaminen, perehdyttämisen puutteellisuus, tiedon välittäminen viestilapuilla, unohtelu ja tulevaan varautumattomuus. Suurimmat ongelmien aiheuttajat ovat kiire, viestien hukkuminen tietotulvaan sekä ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot.

Tutkimuksen mukaan mielipide viestinnän toimivuudesta on positiivisempi heillä, jotka ovat olleet töissä yhdestä viiteen vuotta, verrattuna alle vuoden työssä olleisiin. Tämä liittyyneen siihen, että pidempään työskennelleet ovat saaneet enemmän ohjeistusta ja kokemusta kuin lyhyemmän aikaan työskennelleet. Kuitenkin yli viisi vuotta työskennelleet, jotka ovat saaneet paljon tietoutta ja lisää vastuuta, ovat huomanneet uusia ongelmia ja haasteita viestinnässä. Heidän mielipiteensä viestinnän toimivuudesta palaa takaisin uuden työntekijän tasolle.

Vastanneet toivoisivat merkittävästi enemmän ja laadukkaampaa osastojen välistä viestintää. He haluaisivat lisätä viestintää ajankohtaisiin asioihin liittyvissä asioissa, muutoksissa, asiakkaisiin liittyvissä asioissa, kampanjoissa, toimintatavoissa, tavoitteissa sekä talon tavoissa - käytännössä siis kaikkea viestintää. Vastajat haluaisivat kehitettävän myös seuraavia asioita: viestinnän tärkeyden painottamista, henkilökunnan viestintäasennetta, opastusta viestintään sekä uusia mobiilikäyttöisiä, sähköisiä, sanallisia ja kirjallisia viestintäkeinoja. Haluttiin myös parantaa henkilökunnan tavoitettavuutta ja luoda yksi yhteinen viestintäkanava, jossa voi valita, kenelle tieto välittyy. Kehitysehdotuksina esitettiin esimerkiksi työnkiertoa, yhtä yhteistä viestintäjärjestelmää, viestintästrategian tekemistä, viestintävastaavan palkkaamista, työpuhelinien yhteistä Whatsapp-ryhmää ja parempaa perehdytystä.

Aivan kuten Kainulaisen (2014) opinnäytetyössä koskien Jyväskylän Sokos Hotellien osastojen välistä viestintää, tässäkin tutkimuksessa havaittiin kehitettävää kaikilla osastoilla. Hänen tutkimuksessaan parhaaksi viestinvälityskanavaksi todettiin puhelin. Tässä tutkimuksessa taas puhelin todettiin parhaaksi vain kiireellisen viestin välittämisessä. Kiireettömän viestin välitykseen paras nykyisistä keinoista olisi sähköposti. Kainulainen ei erotellut kiireellistä ja kiireetöntä viestintää vaan käsitteli molempia yhdessä.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimukseen vastasi 28% kaikista työntekijöistä, yhteensä 46 henkilöä. Vastausaika oli melko pitkä ja kyselyä jaettiin useissa kanavissa ja kaikille työntekijöille. Kuitenkin pitää muistaa, että tulokset eivät ole koko totuus, sillä jos kaikki olisivat vastanneet, voisivat tulokset olla hyvinkin erilaisia. Työntekijöiden välillä vallitsee erittäin yhtenevä mielipide viestinnän nykyisestä tilasta. Kaikkien mielestä viestintä toimii kohtuullisen hyvin, mutta ongelmia ja haasteita osataan kuitenkin kuvata yksityiskohtaisestikin.

Original Sokos Hotel Puijonsarvesta tuli määrällisesti eniten vastauksia. Kuitenkin suhteutettuna henkilökuntaan, korkein vastausprosentti oli Break Sokos Hotel Tahkolta. Vaikkakin vastauksia oli määrällisesti vähemmän kuin Puijonsarven vastauksia, antavat ne paremman varmuuden vastausten yleistettävyydestä Tahkon osalta. Yleistettävyys ei ole yhtä varmaa Puijonsarven ja Koljonvirran kannalta, mutta vastaukset eri hotelleista olivat melko yhteneväisiä. Vastanneiden kappalemäärät joissain vastaajaryhmitelyissä olivat niin pieniä, että se saattaa vääristää tulosta. Esimerkiksi yli 61-vuotiaita vastaajia oli vain yksi. Tällöin näiden ryhmien vastaukset tulee ottaa vain suuntaa antavina. Suurin osa vastaajista oli ensisijaisesti töissä vastaanotossa, joten se voi myös vaikuttaa tuloksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää osastojen välisen viestinnän ongelmakohtat ja löytää niihin konkreettisia kehitysratkaisuja. Vastaajamäärästä huolimatta tämä toteutui erinomaisesti. Vastauksista saatiin kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen luotettavia tuloksia. Viestinnän ongelmia nousi esille, niiden syitä saatiin selville ja löydettiin kehityskohteita. Tutkimus oli siis siltä kannalta erittäin onnistunut, vaikkei jokainen työntekijä kyselyyn vastannutkaan. Tulokset olivat verrattain yhteneväisiä kaikissa hotelleissa vastanneiden kesken, joten tulosten voidaan olettaa olevan yleistettävissä koko kohderyhmään. Vastaukset antoivat runsaasti tietoa viestinnän nykyisestä tilasta. Avovastausten määrä ja laatu yllätti positiivisesti. Opinnäytetyöprosessia noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa. Tutkimustulokset olivat reliabeleja, sillä

ne eivät olleet sattumanvaraisia ja tutkimus on hyvin toistettavissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231). Tutkimus on myös validi, sillä kysymykset mittaavat niitä asioita, joita niiden on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231).

Toimeksiantaja voi kehittää viestintäänsä tutkimustulosten avulla. Kehitysehdotuksissa on mainittu laajempia kokonaisuuksia, jotka vaativat toimeksiantajalta enemmän omaa suunnittelua. Siellä on kuitenkin myös annettu konkreettisia ehdotuksia, jotka voisi toteuttaa helposti. Tämän opinnäytetyön tuloksista voivat hyötyä toimeksiantajan lisäksi myös muut hotellit. Esimerkiksi muut Sokos hotellit, joissa todennäköisesti on samantyyppiset käytännöt kuin tutkittavana olleissa hotelleissa, voisivat hyödyntää tätä opinnäytetyötä omassa viestinnän suunnittelussaan.

6.2 Oma toiminta

Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset tuli muotoilla mahdollisimman selkeiksi. Vastusten analysoiminen oli hieman haasteellista, sillä vastaukset olivat samansuuntaisia eikä isoja eroja vastaajaryhmien kesken ollut.

Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, voitaisiin kyselystä tehdä lyhyempi ja taustakysymyksiä voisi olla vähemmän. Näin ehkä saataisiin lisää vastaajia. Lisäksi kanavat, joilla kysely jaettaisiin työntekijöille, suunniteltaisiin tarkemmin. Nyt oli hieman epäselvyyttä missä kaikissa kanavissa kyselyä ja muistutuksia on jaettu. Tutkimus onnistui mielestäni kuitenkin hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Jos tutkimuksesta olisi haluttu tehdä suppeampi, esimerkiksi vastaajan toimipaikan tiedustelu olisi voinut olla ainut taustakysymys. Näin olisi saatu mahdollisesti enemmän vastaajia ja silti olisi voitu eritellä tuloksia toimipaikkakohtaisesti. Silloin ei kuitenkaan olisi saatu yhtä laajaa näkökulmaa aiheeseen. Olen itse tyytyväinen tuotokseeni. Aihe on kuitenkin niin laaja, että sitä olisi voinut rajata vielä lisää esimerkiksi pelkästään jonkin tietyn osaston näkökulmaan. Rajaamalla tulokset olisi saatu selkeämmiksi.

Opin tutkimuksesta sen, että on vaikeaa määritellä osastojen välistä viestintää. Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa oli vaikea hahmottaa tarkkoja rajoja, mikä on nimenomaan osastojen välistä viestintää, ja mikä kuuluu sisäiseen viestintään. Tästä syystä tulosten esittely ja jäsentely oli haastavaa. Opin myös sen, että aihe onkin laajempi kuin kuvittelin. Osastojen välinen viestintä on mielestäni edelleen mielenkiintoinen ja haasteellinen aihe, ja tällä tutkimuksella saimme hyvää tietoa siitä. Tutkimusprosessi oli pitkällinen ja haastava. Sen aikana ymmärsin jatkuvasti aiheesta vähän syvällisemmin. Ennen tutkimuksen tekoa ajattelin aiheesta paljon suppeammin. Nyt tutkimuksen tehtyäni ymmärrän, että viestintää tulee suunnitella, seurata, arvioida ja kehittää jatkuvasti, eikä se ole koskaan valmis, sillä toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

BOOKING.COM 2010. Original Sokos Hotel Koljonvirta. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2019-02-22]. Saatavissa: <https://www.booking.com/hotel/fi/sokos-koljonvirta.fi.html>

BREAK SOKOS HOTEL TAHKO 2013. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2018-11-27]. Saatavissa: https://www.sokoshotels.fi/fi/tahkovuori/sokos-hotel-tahko-vuori?gclid=Cj0KCQiA8_PfBRC3ARIsAOzJ2uqfOxBKMgsRhhf61WQnzd-pJi08mH7WKNTTrC-zng23NYWJJtnSPUcv8aAib0EALw_wcB&gclsrc=aw.ds

CAMILLERI, Kevin 2013. HR Practices in a 5 Star Hotel – Their Influence on Interdepartmental Efficiency and the Guest Experience. University of Malta. Degree of Bachelor of Commerce (Honors) in Management Studies. Opinnäytetyö. [viitattu 2019-03-19]. Saatavissa: https://www.academia.edu/18452315/HR_Practices_in_a_5_Star_Hotel_Their_Influence_on_Interdepartmental_Efficiency_and_the_Guest_Experience

ELISA YRITYKSILLE 2015. Case Pirkanmaan Osuuskauppa. Vuorovaikutteinen ja reaaliaikainen henkilöstöviestintä yhdistää eri toimipisteet [video]. Sijainti: Elisan Youtube kanava. [viitattu 2018-09-13]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=9Uj4QOaZUJ4>

ERÄSALO, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Sisäinen tiedottaminen ja viestintä. Vantaa: Restamark Oy

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

HELÈN, Katariina ja KERMINEEN, Elina 2012. Hotellin sisäisen viestinnän kehittäminen. Case: Holiday Inn Helsinki-Messukeskus. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea-Leppävaara, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2018-09-18]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49949/pdf.FINAL_ONT_Kerminen_Helen.pdf?sequence=1

HELSINGIN YLIOPISTO 2018. Tutkimusetiikka. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2018-09-13]. Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkimusymparisto/tutkimusetiikka>

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

HONKALA, Päivi, KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, ROSENSTRÖM, Anja ja SIIRA-JOKINEN, Sinikka 2013. Linkki työyhteisön viestintään. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HÄMÄLÄINEN, Anna 2018-09-25. Hotellinjohtaja. [henkilökohtainen tiedonanto]. Nilsia: Break Sokos Hotel Tahko.

HÄMÄLÄINEN, Anna 2019-02-06. Hotellinjohtaja. [henkilökohtainen tiedonanto]. Nilsia: Break Sokos Hotel Tahko.

HÄMÄLÄINEN, Sanna 2018-10-02. Hotellinjohtaja. [henkilökohtainen tiedonanto]. Iisalmi: Original Sokos Hotel Koljonvirta.

IKÄVALKO, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inferviestintä Oy

- ISOHOOKANA, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- JUHOLIN, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOYpro.
- JUHOLIN, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- JUUTI, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu painos. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava
- JÄRVINEN, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.
- KAINULAINEN, Eveliina 2014. Sisäinen viestintä osastojen välillä. Case Sokos Hotellit Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala Jyväskylä, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2018-09-11]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72544/Kainulainen_Eveliina.pdf.pdf?sequence=1
- KEKÄLÄINEN, Eeva 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. [verkkojulkaisu]. Recommended Finland Oy 2018. [viitattu 2018-09-11]. Saatavissa: <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>
- KOKKO, Niina 2004. Miten hallita hajautettu organisaatio? [verkkojulkaisu]. Työsuojelurahasto, Tutkimus tutuksi- tapaaminen. [viitattu 2019-01-07]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1905388-Miten-hallita-hajautettu-organisaatio.html>
- KORTEJÄRVI-NURMI, Sirkka, KURONEN, Marja-Liisa ja OLLIKAINEN, Marja 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- KUULA, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino Oy
- KUVAJA, Sari ja MALMELIN, Karoliina 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- LOHTAJA, Sirke ja KAIHOVIRTA-RAPO, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.
- LÄMSÄ, Anna-Maija ja HAUTALA, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy
- MILLOY, Ken 2011. 11 Laws of Internal Communications -Time for a rethink? [verkkojulkaisu]. Ken's ken. [viitattu: 2019-02-24]. Saatavissa: <https://kenmilloy.wordpress.com/2011/11/30/11-laws-of-internal-communication-time-for-a-rethink/>
- MINTZBERG, Henry 1979. The structuring of organizations. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2019-02-27]. Saatavissa: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- MISTEIL, Sean 2002. Viestintä työyhteisössä. 6. painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy

OPETUSHALLITUS 2019. Tietopalvelut. [verkkajulkaisu]. Suomenkielinen sanasto. [viitattu 2019-02-22]. Saatavissa: https://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto#M

ORIGINAL SOKOS HOTEL KOLJONVIRTA 2013. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-11-27]. Saatavissa: https://www.sokoshotels.fi/fi/iisalmi/sokos-hotel-koljonvirta?gclid=Cj0KCQiA8_PfBRC3ARIsAOzJ2urH_ZQd_4VnVhROWCieT-jzg9fd1Q87e8s27ZZAEbvU9rr9RgTMmdzQaApZzEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

ORIGINAL SOKOS HOTEL PUIJONSARVI 2013. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-11-27]. Saatavissa: https://www.sokoshotels.fi/fi/kuopio/sokos-hotel-puijonsarvi?gclid=Cj0KCQiA8_PfBRC3ARIsAOzJ2uoqWKta436AQykv0sQpxIx3D8TJq-TkvlqywcFLbmyJuAiRjLPCr4aAj_JEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

PELTONEN, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-palvelu Oy

PENTTINEN, Aulikki ja MÄNTYNEN, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus -enakoivaa työsuojelua. 2. painos. [verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy. [viitattu 2019-02-24]. Saatavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>

PESONEN, Pirkko 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita Publishing Oy

PUUSTINEN, Markku 2019-02-12. Hotellipäällikkö. [henkilökohtainen tiedonanto]. Iisalmi: Original Sokos Hotel Koljonvirta.

PROCOM 2018a. Viestinnän eettiset ohjeet. [verkkajulkaisu]. Viestinnän ammattilaiset ry. [viitattu 2018-09-16]. Saatavissa: <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procomin-eettiset-ohjeet/>

PROCOM 2018b. Yhteisöviestinnän periaatteet. Kohti vuotta 2020- strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. [verkkajulkaisu]. Viestinnän ammattilaiset ry. [viitattu 2018-09-16]. Saatavissa: <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>

RYDENFELT, Henrik 2017. Viestinnän etiikan perusteita. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2019-02-07]. Saatavissa: <https://etiikka.fi/viesti/viestinnan-etiikan-perusteita/>

RÖTKÖ, Jenni 2007. Sisäinen viestintä. Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki. Lahden ammattikorkeakoulu. Markkinointi Lahti, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2018-09-18]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11254/2007-12-03-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SAVOLAINEN, Susanna 2014. Osastojen välinen tuloksellinen viestintä. Case: Teknoware Oy. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala Lahti, kansainvälinen kauppa. Opinnäytetyö. [viitattu 2019-02-27]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80948/Susanna_Savolainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SCHILD, Henri 2016. Yritysten syytä päästä irti salailun kulttuurista. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2019-02-24] Alma media Oyj. Talouselämä. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/yritysten-syyta-paasta-irti-salailun-kulttuurista/b38a9b68-8c4d-3fe3-ac92-e9d940fc4fd3>

- SIUKOSAARI, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosana Oy.
- SUOMALAISEN TYÖN LIITTO 2017. Made by Finland. Tutkimusraportti. [viitattu 2019-02-27]. Saatavissa: <https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf>
- SÄHKÖISEN VIESTINNÄN TIETOSUOJALAKI. L 516/2004. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2018-09-11]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040516>
- TAHKO.COM 2019. Tahkon keskusvaraamo. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2019-02-22]. Saatavissa: <https://www.tahko.com/fi/kauppa/lomaasunto/M05208+SAUNALLINEN+SUPERIOR-HUONE+BREAK+SOKOS+HOTEL+TAHKO/>
- TIETOSUOJALAKI. L 1050/2018. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2019-02-27]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietosuojaalaki>
- TILASTOKESKUS 2018a. Reliabiliteetti. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2019-02-20]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>
- TILASTOKESKUS 2018b. Validiteetti. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2019-02-20]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2019. Työsuojelu työpaikan arjessa. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2019-02-26]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus
- VÄÄTÄINEN, Johanna 2018-10-02. Hotellinjohtaja. [henkilökohtainen tiedonanto]. Kuopio: Original Sokos Hotel Puijonsarvi.
- YLI-KANKAHILA, Aini 2018. Perehdytys motivaation avaintekijänä vastaanottovirkailijan työssä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis-, ja talousala Kuopio, matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2019-02-20]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154085/Yli-Kankahila_%20Aini.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ÅBERG, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä Oy
- ÅBERG, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy
- ÄIJÄNEN, Elina 2018-10-02. Hotellipäällikkö. [henkilökohtainen tiedonanto]. Kuopio: Original Sokos Hotel Puijonsarvi.
- ÄIJÄNEN, Elina 2019-02-07. Hotellipäällikkö. [henkilökohtainen tiedonanto]. Kuopio: Original Sokos Hotel Puijonsarvi.

LIITE 1: HAASTETTELU

Teemahaastattelu johto- tasolle

Viestintä yleisesti

Onko osastojen välinen viestintä mielestäsi tällä hetkellä onnistunutta?

Seuraatteko jollain tavalla sisäisen viestinnän toimivuutta?

Millaisia haasteita koet osastojen välisessä viestinnässä olevan?

Viestintäkanavat

Mitä viestintäkanavia teillä on käytössä?

Ovatko käytössä olevat viestintäkanavat toimivia?

Onko sellaisia kanavia, mitä haluaisitte hyödyntää, mitä teillä ei vielä ole?

Toimintatavat

Minkälaisia pelisääntöjä teillä on koskien osastojen välistä viestintää?

Opastetaanko henkilökuntaa sisäiseen viestintään?

Viestinnän kehittäminen

Millä lailla viestintää pitäisi mielestäsi kehittää?

LIITE 2: KYSELY

Osastojen välinen viestintä

Olen Savonia-ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden restonomiopiskelija ja teen opinnäytetyönäni tutkimuksen koskien osastojen välistä viestintää hotellissa. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää osastojen välisen viestinnän toimivuutta Osuuskauppa Peeässä hotelleissa (Original Sokos Hotel [Puijonsarvi](#), Original Sokos Hotel [Koljonvirta](#) ja [Break Sokos Hotel Tahko](#)). Saat tämän kyselyn avulla mahdollisuuden vaikuttaa sisäiseen viestintäänne, joten jos jotain epäkohtia [löytyy](#) niin ilmianna ne tähän lomakkeelle. Toivon vastauksia kaikkiin kysymyksiin, mutta pakolliset kysymykset ovat [*llä](#) merkittyjä. Varaa aikaa vastaamiseen noin 15 minuuttia. Muistathan painaa lopuksi Lähetä- nappia.

Arvostamme paljon vastauksiasi, joten päätimme suorittaa vastaajien kesken arvonnin. Osuuskauppa Peeässä hotellit tarjoavat yhteensä 3 kpl yhden yön majoituslahjakortteja kahdelle hengelle. Voittoja on siis yksi jokaista hotellia kohden. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista eikä yhteystietoja ole pakko antaa. Mutta jos haluat osallistua [arvontaan](#) niin jätäthän yhteystietosi kyselyn lopussa olevalle yhteystietolomakkeelle. Arvonnin voittajalle ilmoitetaan voitosta henkilökohtaisesti. Vastauksia ja yhteystietoja ei pystytä yhdistämään toisiinsa.

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua kommentoida

2. Ikä *

- 14-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-

3. Toimipaikka *

- Original Sokos Hotel Puijonsarvi
- Original Sokos Hotel Kolionvirta
- Break Sokos Hotel Tahko

4. Kauanko olet työskennellyt toimipaikassasi? *

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- yli 5 vuotta

5. Työaika *

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen, yli 60h/3vk
- Osa-aikainen, alle 60h/3vk

6. Ensisijainen osastosi *

- Vastaanotto
- Keittiö
- Kerroshoito
- Kiinteistönhuolto
- Kokous- ja juhlapalvelu
- Myyntipalvelu
- Ehta
- Frans&Sophie
- Hillside
- MiniHesburger
- Sale
- Rosso
- Hesburger
- Nelly's Irish bar
- Kuohu

7. Teetkö vuoroja myös jollain muulla osastolla? Missä?

- Vastaanotto
- Keittiö
- Kerroshoito
- Kiinteistönhuolto
- Kokous- ja juhlapalvelu
- Myyntipalvelu
- Ehta
- Frans&Sophie
- Hillside
- Minihesburger
- Sale
- Rosso
- Hesburger
- Nelly's Irish bar
- Kuohu
- En tee vuoroja muilla osastoilla

8. Asemasi *

- Päälikkö
- Vuoropäälikkö
- Toimihenkilö

9. Oletko aktiivinen sosiaalisessa mediassa?

- Kyllä
- Ei

10. Pidätkö puhelintasi mukana myös työpisteellä? Muistutan, että tietoja ei luovuteta työnantajalle siinä muodossa, että siitä selviäisi vastaajan henkilöllisyys.

Kyllä

Ei

11. Miten koet yleisellä tasolla, että osastojen välinen viestintä toimii toimipaikassanne? *

1 2 3 4 5

Erittäin huonosti Erittäin hyvin

12. Miten usein kohtaat työssäsi tilanteita, joissa tieto ei ole mennyt perille?

Usein

Toistuvasti

Joskus

Harvoin

En koskaan

13. Valitse käytössä olevista viestintäkanavista enintään kolme mielestäsi parhaiten toimivaa

*

- Sähköposti
- Puhelin
- Viestilappuset
- Orderit
- Ilmoitustaulu
- Viikkoinfot
- Whatsapp
- Pikapirteästi- tiedote
- Workplace by facebook
- Puskaradio
- Koulutukset, opastukset
- Palaverit
- Sintra
- Kehityskeskustelut
- Workchat
- Dooris
- Kasvotusten keskustelu työn lomassa
- Muu, mikä _____

14. Onko joku viestintäkanava niin tehoton tai epäkäytännöllinen, että sen voisi poistaa kokonaan käytöstä? Voit valita useamman. *

- Sähköposti
- Puhelin
- Viestilappuset
- Orderit
- Ilmoitustaulu
- Viikkoinfot
- Whatsapp
- Pikapirteästi-tiedote
- Workplace by facebook
- Puskaradio
- Koulutukset, opastukset
- Palaverit
- Sintra
- Kehityskeskustelut
- Workchat
- Dooris
- Kasvotusten keskustelu työn lomassa
- Kaikki ovat tarpeellisia
- Muu, mikä _____

15. Asia on kiireellinen, miten välittäisit tiedon toiselle osastolle? Voit valita useamman. *

- Sähköposti
- Puhelin
- Orderit
- Viestilappuset
- Whatsapp
- Sintra
- Menisin kertomaan kasvotusten
- Workchat
- Muu, mikä _____

16. Asialla ei ole kiire, mutta se on olennainen asiakkaan palvelemisen kannalta. Mitä viestintäkanavaa käyttäisit? Voit valita useamman. *

- Sähköposti
- Puhelin
- Viestilappuset
- Whatsapp
- Sintra
- Menisin kertomaan kasvotusten
- Orderit
- Ilmoitustaulu
- Viikkoinfo
- Workplace by facebook
- Pikapirteästi-tiedote
- Puskaradio
- Koulutukset, opastukset
- Palaverit
- Kehityskeskustelut
- Workchat
- Dooris
- Muu, mikä _____

17. Oletko kohdannut tilanteita, joissa tieto ei kulje? Jos kyllä, niin kuvaile millaisia ja kuinka usein?

18. Mitkä mielestäsi ovat osastojen välisen viestinnän suurimmat haasteet? *

- Tietämättömyys/Osaamattomuus
- Viestintäkanava
- Kiire
- Tekniset ongelmat
- Viesti hukkuu tietotulvaan
- Et ole osallisena kaikissa kanavissa
- Ihmisten erilaisuus ja näkökulmaerot
- Ei ole mitään haasteita
- Muu, mikä _____

19. Miten hyvin viestintä toimii näissä tilanteissa?

Vastaa asteikolla yhdestä viiteen. 1=erittäin huonosti ja 5=erittäin hyvin

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kiireellisistä asioista tiedottaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kiireettömistä asioista tiedottaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksista ilmoittaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ajankohtaisista asioista ilmoittaminen (tapahtumat yms.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietojen kirjaaminen varausjärjestelmään | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Varauksista ilmoittaminen eri osastoille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietojen jakaminen niin, että asiakas on mahdollista yllättää sen avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikutus ihmisten välillä on myönteistä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osastot auttavat toisiaan mahdollisuuksiensa mukaan * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tieto kulkee nopeasti * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tieto tulee perille oikeana, vääristymättä matkalla * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestit ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tieto tavoittaa kaikki | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihmiset antavat toisilleen palautetta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen saanut tarpeeksi opastusta työhöni ja minulla on kaikki tarvittava tieto tehtävien suorittamiseksi * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan lukea <u>ordereita</u> * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän <u>miten otan</u> yhteyttä toisiin osastoihin asian vaatimalla tavalla * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihmiset osaavat käyttää tarkoituksenmukaisia kanavia viestiensä jakamiseen * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meitä on opastettu viestintäkanavien käyttöön * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan etsiä ja tulostaa <u>ordereita Hesu-järjestelmästä</u> * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? *

Vastaa asteikolla yhdestä viiteen. 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Viestinnän toimivuus vaikuttaa työilmapiiriin ja työmotivaatioon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Meillä muistetaan kertoa asioista toisille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kaipaisin enemmän kasvoisten tapahtuvaa viestintää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sisäisen viestinnän kanavien tulisi olla puhelimella helposti käytettävissä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sähköiset viestintäkanavat ovat helppoja käyttää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tieto tavoittaa minut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asioista tiedotetaan ajoissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän yleisellä tasolla muidenkin osastojen asioita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Onnistunut osastojen välinen viestintä vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemukseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on kehitettävää vuorovaikutuksessa muiden kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Käytössä olevat viestintäkanavat ovat nykyaikaisia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestintä osaston sisällä toimii erinomaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toivoisin enemmän visuaalisia viestintäkeinoja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oma osastoni kommunikoi vahvasti muiden osastojen kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luen viikkoinfot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viestimme vain olennaisista asioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Onko sähköisissä viestintäkanavissa teknisiä ongelmia?

- Usein
- Toistuvasti
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

22. Oletko havainnut ongelmia viestinnässä erityisesti jonkin tietyn osaston kanssa työskennellessäsi? Minkä? Voit myös valita useamman. *

- Vastaanotto
- Ehta
- Keittiö
- Kerroshoito
- Kiinteistönhuolto
- Kokous- ja juhlapalvelu
- Myyntipalvelu
- Frans&Sophie
- Hillside
- MiniHesburger
- Sale
- Rosso
- Hesburger
- Nelly's Irish bar
- Kuohu
- Ei ole mitään tiettyä osastoa, viestintä takkuilee kaikkien kanssa
- Ei ole ongelmia minkään osaston kanssa

23. Mistä asioista toivoisit osastojen viestivän enemmän keskenään? Voit valita useamman.*

- Asiakkaisiin liittyvät asiat
- Ajankohtaisiin asioihin liittyvät asiat
- Muutokset
- Kampanjat
- Tavoitteet
- Toimintatavat
- Muu, mikä/mitkä? _____
- En näe tarvetta enemmälle viestinnälle

24. Mitä haluaisit osastojen välisessä viestinnässä parannettavan? Voit valita useamman.*

- Opastusta viestintään
- Sähköisiä viestintäkeinoja
- Sanallisia viestintäkeinoja
- Kirjallisia viestintäkeinoja
- Henkilökunnan asennetta viestintään
- Mobiilikäyttöisiä viestintäkanavia
- Viestinnän tärkeys selväksi kaikille
- Ei ole mitään parannettavaa
- Muu, mikä _____

25. Tähän voit halutessasi antaa palautetta kyselystä tai muuta kommentoitavaa. Muistathan painaa lopuksi Lähetä- nappia.
