



# Sisäinen viestintä Norlandia Tampere Hotellissa

Eve Virolainen

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2022

Restonomi  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

VIROLAINEN, EVE  
Sisäinen viestintä Norlandia Tampere Hotellissa

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Huhtikuu 2022

---

Opinnäytetyössä käsiteltiin päivittäistä viestintää ja sen eri muotoja sekä esimiehen viestinnän vaikutusta työyhteisöön. Kaikissa yrityksissä käytetään viestintää jollakin tavalla, eikä ilman viestintää olisi mitään organisoitua toimintaa tai organisaatioita.

Toimeksiantajana on potilashotellina toimiva Norlandia Tampere Hotelli. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan sisäisen viestinnän toimivuutta. Tämä tehtiin perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä työntekijöille suunnatun standardoidun kyselyn avulla. Haluttiin myös selvittää, onko tarvetta muutoksille ja millaisia muutoksia olisi mahdollista toteuttaa. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään tutkimuksen perusteella.

Opinnäytetyön tulokset olivat hyvin yhtenäiset toistensa kanssa. Suurin osa työntekijöistä pitää päivittäistä viestintää riittävänä. Osa taas haluaisi olla paremmin ajan tasalla yrityksen sisäisistä muutoksista. Toiset kokivat työasioista viestimisen työajan ulkopuolella kuormittavana. Kyselyssä haluttiin myös selvittää, millaisissa tilanteissa tulee eniten esille viestinnän häiriöitä. Keskeisimmiksi syiksi viestinnän katkoille nousi kiire ja unohtaminen.

Vaikka suurin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä nykyiseen viestintäkulttuuriin, olisi hyvä kiinnittää huomiota niihin työntekijöihin, jotka toivoivat muutosta. Osa työntekijöistä haluaa nopeammin ja enemmän tietoa yrityksen sisäisistä muutoksista. Toinen kehityskohde on työntekijöiden kuormituksen vähentäminen liittyen työajan ulkopuolella työasioista viestimiseen. Epäkohtia voidaan muuttaa käytännöllisten kehitysehdotusten myötä, jotka on räätälöity yrityksen toimintaa ajatellen. Esimerkiksi pöytäkirjojen laatiminen kokouksissa tai kokko henkilökunnan sisäinen viestintäkanava edesauttaa tiedon kulkemista.

---

Asiasanat: sisäinen viestintä, päivittäisviestintä, työyhteisön viestintä, viestintäkanavat, esimiesviestintä

## **ABSTRACT**

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

VIROLAINEN, EVE  
Internal Communications in Norlandia Tampere Hotel

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 2 pages  
April 2022

---

This thesis deals with internal communication and tells how supervisors can influence the work community with their own communication. The thesis was commissioned by Norlandia Tampere Hotel. A standardized questionnaire was aimed at the employees. The main goal was to find out the employees' opinions about internal communication. The purpose was to find out whether there is a need for changes and what kind of changes there should be.

The results of the thesis were very consistent with each other. Most employees considered daily communication to be adequate. Some, on the other hand, would like to be more up to date about changes within the company. The aim of the survey was to find out communication disorders. The main reasons for the interruptions in communication were hurry and forgetfulness.

It would be good to pay attention to those employees who would like a change. Some employees would like to receive more information and faster about changes within the company. Another area for development is the reduction of the workload of employees related to communicating about work issues outside working hours. Disadvantages can be changed, for example, by writing down the minutes of meetings or by creating an internal communication channel for all the staff.

---

Key words: internal communications, daily communication, work community communication, communication channels, supervisor communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	Työyhteisön viestintä .....	7
2.1	Päivittäisviestintä.....	7
2.2	Viestinnän suunnittelu .....	8
2.3	Tulosviestintä .....	9
2.4	Viestintäroolit.....	9
2.5	Viestinnän häiriöt.....	11
3	Työyhteisön viestinnän kanavia .....	12
3.1	Viestintäkanavien valinta.....	12
3.2	Suulliset viestintäkanavat.....	12
3.3	Kirjalliset viestintäkanavat.....	13
3.4	Sähköiset viestintäkanavat.....	14
4	Esimiehen viestintä .....	15
4.1	Esimiehen viestintävastuu.....	15
4.2	Esimiehen viestintätilanteita .....	15
4.3	Erialaisten esimiestyyppien viestintätapoja .....	18
5	MUUTOSTILANTEIDEN VIESTINTÄ.....	21
5.1	Muutosviestintä .....	21
5.2	Kriisiviestintä .....	21
5.3	Konfliktitilanteet.....	22
6	TUTKIMUS SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ.....	24
6.1	Tutkimusongelma .....	24
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	24
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	26
6.4	Tutkimustulokset .....	27
7	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	33
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto .....	33
7.2	Kehitysehdotukset.....	34
8	POHDINTA .....	37
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	41
	Liite 1. Kyselylomake Norlandia Tampere Hotellin työntekijöille. ....	41

## 1 JOHDANTO

Työpaikan sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkeen työn sujuvuudesta työpaikan ilmapiiriin. Ilman toimivaa kommunikointia työhön voi ilmetä mutkia matkaan tai jopa suurempia ongelmia, jos kaikki työntekijät eivät ole ajan tasalla. Parhaimmillaan onnistunut viestintä luo avoimuutta sekä kannustaa ja yhdistää työyhteisöä. Teknologian kehittyminen on avartanut maailmaa muun muassa uusien viestintäkanavien muodossa. Sisäinen viestintä tarkoittaa työpaikan sisällä tapahtuvaa sanallista tai kirjallista kommunikointia. Paremmin sitä kuvaa työyhteisöviestintä, sillä se kattaa myös esimiehet. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 13-14.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Norlandia Tampere Hotelli. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan sisäistä viestintää. Tutkimuksen avulla perehdytään siihen, mitä mieltä henkilöstö on sisäisestä viestinnästä ja mitä voisi heidän mielestään parantaa. Tutkimustulosten perusteella tehdään kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseen. Työntekijöiden mielipiteen huomioiminen sitouttaa työntekijöitä.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain sisäistä viestintää, vaikka alun perin mukana oli myös ulkoinen viestintä. Aihe rajattiin sisäiseen viestintään, aiheen pitämiseksi tiiviinä: ulkoisen ja sisäisen viestinnän tutkiminen vaatii paljon resursseja ja lähtee helposti sivuraiteille. Lisäksi sisäisen viestinnän kehitysehdotuksia on helpompi kokeilla omalla työyhteisöllä. Tutkimus on toteutettu toimeksiantajan laatimien raamien ja toiveiden mukaan.

Norlandia Tampere hotel on Tayssin yhteydessä oleva potilashotelli, joka majoittaa tavallisia hotellivieraita sekä sairaalavarauksella tulevia potilaita. Yleisimmin sairaalavarauksella tulevat potilaat ovat tulossa Coxan nivelleikkaukseen, mutta asuvat kaukana, joten he yöpyvät leikkausta edeltävänä yönä sairaalan vieressä. Myös erilaisissa sädehoitojaksoissa käyvät syöpäpotilaat yöpyvät potilashotellissa. Hotellin kolmannessa kerroksessa aamusta iltaan päivystää hoitaja, joka auttaa tarvittaessa potilaita. Hotellin neljännessä kerroksessa on Perheonni

osasto, joka on suunnattu äidille, vastasyntyneelle ja tukihenkilölle. Siellä he saavat tutustua toisiinsa omassa huoneessaan. Perheonni osastolla on myös kätilöitä ympäri vuorokauden.

Norlandia Tampere Hotellissa on neljä eri osastoa: vastaanotto, ravintolassa sali ja keittiö sekä kerrossiivous. Siivous oli ainut osasto, joka ei vastannut kyselyyn, sillä se ulkoistettiin vuoden 2021 alussa. Vastaanotossa työntekijöiltä vaaditaan lähihoitajan tai sairaanhoitajan koulutus, sillä Tayssin kanssa on tehty sopimus, että hotellissa on ympäri vuorokauden hoitotaitoista henkilökuntaa.

Norlandia konsepti on alun perin Norjasta. Norlandialla on toimipisteitä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Hollannissa, Puolassa ja Saksassa. Suomessa on vain yksi potilashotelli, mutta päiväkoteja ja hoivakoteja on ympäri Suomea. Potilashotellit sijaitsevat sairaalan läheisyydessä ja toimivat niiden kanssa yhteistyössä. Päiväkodit ovat paikallisesti räätälöityjä ja niissä suositaan pienryhmätoimintaa. Hoivakoteja on myös useampia ympäri Suomen. Norlandia Caren kotihoitopalveluista Suomessa vastaa Alina. Alinan tarjoamia palveluita on muun muassa koti-työpalvelut, hoivapalvelut, kotisairaanhoitopalvelut, lapsiperheiden kotipalvelut, hoitotarvikkeet ja apuvälineet. (Norlandia n.d.)

## 2 Työyhteisön viestintä

### 2.1 Päivittäisviestintä

Työyhteisön viestintä on päivittäistä ja monimuotoista. Työyhteisöviestintä kattaa kaiken päivittäin keskustelun tai viestittelyn liittyen esimerkiksi työtehtävien hoitamiseen. Työyhteisöviestintää kutsutaankin joskus päivittäisviestinnäksi tai arki- viestinnäksi. Päivittäisviestinnän osapuolet vaihtelevat yrityksen tyyppin mukaan, mutta yleisemmin se käsittää työntekijöiden ja johdon lisäksi yritykset, joiden kanssa ollaan yhteyksissä lähes päivittäin, kuten tavarantoimittajat tai muut yhteistyökumppanit. (Juholin 2017, 47.) Työyhteisön viestintä kuuluu tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (Åberg 2006, 96). Päivittäisviestinnän avulla eri sidosryhmät pysyvät ajan tasalla yrityksen tapahtumista.

Yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia viestinnän selkeydestä. Palaute, toimeksiannot ja menettelytapojen selitykset ovat esimiehen vastuulla. Hänen täytyy tulkata, selittää ja muokata alaisilleen annettavaa informaatiota. Alais- ten tulee osata itsekin etsiä tietoa ja opetella lisää, mutta vasta sen jälkeen, kun esimies on antanut siihen edellytykset. (Åberg 2006, 94.)

Päivittäisviestintää tapahtuu jatkuvasti ja lukuisilla eri foorumeilla. Tiedottamista ei saa estää esimerkiksi digitaaliset rajoitteet, vaan kaikkien tulee pystyä käyttämään tarpeellisia laitteita. Toiset pitävät digitalisoitumista positiivisena asiana ja toiset voivat olla jyrkästikin sitä vastaan. Myöskin globalisaatio voi vaikuttaa informaation ymmärtämiseen: yritykset viestivät maailmanlaajuisesti ja useilla eri kielillä. Tasapuolisuus ei toteudu, jos kaikki eivät joko osaa tai halua käyttää yhteisesti sovittuja foorumeita tai kieltä. Tällöin osa tärkeästä informaatiosta saattaa jäädä saamatta. (Juholin 2017, 120.)

## 2.2 Viestinnän suunnittelu

Etukäteen huolellisesti suunniteltu viestintä on suunnitelmallisesti rakennettua ja helposti ymmärrettävää. Juholinin teoksessa *Communicare* (2017) puhutaan kolmesta eri viestinnän suunnittelun tasosta: strateginen suunnittelu, taktinen suunnittelu ja operatiivinen suunnittelu. Strateginen suunnittelu tähtää vaikuttavuuteen, kuten maineeseen, brändiin, työyhteisön hyvinvointiin tai sidosryhmien osallistamiseen. Strategisen suunnittelun apukeinoina käytetään tutkimuksia ja analyysyjä, joiden avulla pyritään selvittämään nykytila ja kehityksen suunta. Taktisessa suunnittelussa tilannetta ja resursseja tarkastellaan lyhemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa. Taktinen suunnittelu on yllättäviä ja äkillisiä tilanteita varten. Silloin kysytään, miten viestitään, keille ja missä? Operatiivinen suunnittelu on pidempi prosessi, yleensä vuoden. Aika jaetaan vuosineljänneksiin, kuukausiin ja viikkoihin, jolloin sitä on helpompi tarkastella ja samalla suunnitella. Operatiivisen suunnittelun hyötynä on viestinnän ennakoitavuus. Silloin voidaan rauhassa miettiä mitä tehdään, ketkä ovat osapuolia ja millaisia resursseja yrityksessä on käytössä. (Juholin 2017, 67–70.)

Viestinnän suunnittelussa tulee huomioida esimerkiksi sidosryhmät eli yhteistyökumppanit, periaatteet eli yrityksen arvot, resurssit kuten raha sekä työvoima ja monia muita huomioon otettavia asioita. Käytännön suunnittelussa on huomioitava organisaation strategia sekä viestintästrategia tai muu vastaava linjaus. Suunniteltavia osa-alueita on muun muassa päivittäisviestintä, vuosi- tai periodiviestintä, yksittäiset toimenpiteet esimerkiksi projektit tai kampanjat sekä ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset. Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan arkista viestintää, joka tapahtuu työnlomassa. Vuosi- tai periodiviestintä ovat säännöllisiä ja toistuvia, kuten tavoitteet, sidosryhmätapaamiset, työhyvinvointipäivät tai yhtiökokoukset. Näiden tehtävien ohessa yrityksen tulee varautua poikkeustilanteisiin ja kriiseihin, jotka vaativat tilanteeseen sopivaa viestintää. Yrityksen tulee miettiä mitä viestitään, kenelle tai keiden kanssa, miten usein, missä ja miten sekä kuka vastaa viestinnästä ja kenen tehtävänä se on järjestää. (Juholin 2017, 94.)

### 2.3 Tulosviestintä

Tulosviestintä on viestintää, joka vaikuttaa suoraan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Se rakentuu viidestä viestimisen tarpeesta. Ensimmäiseksi viestintä tukee perustoimintaa eli sitä tarvitaan tuotteiden ja palveluiden tekemiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Toiseksi viestinnän avulla voidaan profiloida työyhteisöä eli viestinnän avulla voidaan luoda toimiva työyhteisö tai rakentaa haluttu imago. Profiloinnissa keskitytään siihen mitä ja miten yritys tekee asioita, miten se viestii eli mitä ja miten sanoo sekä miltä yritys näyttää muiden silmissä. Kolmas viestimisen tarve on informointi. Yritys haluaa kertoa työyhteisön tapahtumista uutisten muodossa niin sisäisesti työntekijöille kuin ulkopuolelle esimerkiksi sidosryhmille. Neljäs viestinnän tarve on kiinnittäminen eli koko työyhteisöön perehdyttäminen tai itse työhön perehdyttäminen. Viimeisenä viestinnän tehtävänä on sosiaalinen vuorovaikutus. Tätä voi olla työkavereiden kanssa keskustelu kahvipöydässä tai niin sanottu puskaradio. Työpaikka voi vaikuttaa muihin viestinnän muotoihin paitsi sosiaaliseen viestintään, sillä työtovereiden välistä keskustelua ei voida estää. (Åberg 2006, 96–97.)

Tulosviestintää voidaan tarkastella käyttämällä kahta tasoa, viestinnän suuntaa ja sisällön painopistettä. Viestinnän suunta eli konteksti tarkoittaa sitä, onko yrityksen viestinnän painopiste sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sisällön painopistettä voidaan ajatella jatkumona, jonka toisessa päässä on yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen tai palveluun liittyvät sanomat ja toisessa päässä koko työyhteisöön liittyvät sanomat. Kun ulottuvuudet yhdistetään, saadaan kokonaiskuvana tulosviestintää kuvaava kokonaisviestinnän malli. (Åberg 2000, 106–107.)

### 2.4 Viestintäroolit

Työyhteisöviestinnän rooleja on monia, mutta joka tapauksessa kaikki viestivät. Johtajat ja johtoryhmät ottavat selvää kokonaiskuvista ja pyrkivät pitämään isot kuviot selvänä niin itselleen, työyhteisölle kuin sidosryhmillekin. Heillä on laajimmat ja uusimmat tiedot yritystä koskien. Johtoryhmän tekemät päätökset vaikut-

tavat kaikkiin yrityksen eri tasoilla työskenteleviin ihmisiin ja yhteisöihin. Uusi johtaja voi ottaa selvä asioista esimerkiksi haastattelujen tai kyselyiden avulla. Johtoryhmän viestii organisaatio-, yksikkö-, yksilö- ja konsernitasolla. Yrityksen johto ennakoii ja valmistelelee asioita sekä tiedottaa päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Kuitenkaan kaikki päätökset tai suunnitelmat eivät ole julkisia. Johtoryhmän kannattaa kertoa viestintäperiaatteensa sekä viestintätehtävät henkilöstölle. (Juholin 2017, 246–247.)

Lähiesimies on nimensä mukaan lähellä ja osana päivittäistä toimintaa. Esimies voi läsnä olemisen lisäksi tiedottaa tulevista asioista. Kohtaamisia ovat muun muassa päivittäisviestintä, rekrytointi, työhöntulo, perehdyttäminen, tavoite- ja tuloskeskustelut sekä palaverit. (Juholin 2017, 247.) Työpaikan ilmapiiriin vaikuttaa monet eri tekijät, mutta esimiehen vaikutus on yksi isoimmista. Liian jäykkä tai liiaksi toverillinen esimies ei ole hyvä. Liian läheinen esimies voi menettää johtamisroolinsa ja kunnioituksen, mutta liian jämpästä esimiestä on vaikea lähestyä vaikeissa asioissa. (Juholin 2017, 135.) Esimiehelle keskusteleminen tulisi olla helppoa. Välillä mitättömät asiat jäävät kalvamaan mieltä, mutta sähköpostin välityksellä asiasta kysyminen tuntuu turhalta. Tällöin on mukavaa piipahtaa esimiehen työhuoneessa kysymässä ja vaikka vaihtamassa kuulumisia samalla.

Kaikki yritykset käyttävät jossain vaiheessa jotakin asiantuntijaa, joko hetkellisesti tai pidemmän aikaa. Asiantuntijat voivat olla esimerkiksi lakimiehiä tai jonkin alan konsultteja. Tilastokeskuksen (2016) sivustolla kerrotaan, että yksityisen sektorin kuukausipalkkaisista palkansaajista lähes kolmasosa toimii asiantuntijoina, neljäsosa erityisasiantuntijoina ja viidesosa erilaisissa palvelu- ja myyntityössä. Asiantuntijoiden työskentelyssä korostuu ryhmä- ja tiimityöskentely ja siihen liittyvät vuorovaikutustaidot. He kertovat omasta alasta ja erikoisosaamisestaan niin yritykselle kuin muillekin konsulteille. Juholinin (2017, 137) mukaan asiantuntijoiden työskentelyssä korostuu eettisyys eli tässä tapauksessa rehellisyys ja vilpittömyys ja muiden toimijoiden arvostaminen.

Luottamushenkilöt edustavat työpaikalla työntekijää ja pitävät heidän oikeuksistaan kiinni sekä valvovat lakien noudattamista (JHL n.d.). Esimerkiksi yhteistointaneuvottelut eli yt-neuvottelut ovat ahdistavaa epätietoisuuden aikaa työnte-

kijöille. Keskustelemalla yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa luottamusmies voi tiedottaa työntekijöitä käsillä olevasta tilanteesta. Luottamusmies toimii myös viestintäkanavana toiseen suuntaan: työntekijöiltä ei kysytä neuvoja tai ideoita yt-prosessin yhteydessä. Heille tärkeitä asioita ei aina oteta huomioon. Tähän luottamusmies pyrkii puuttumaan ja toimimaan rivityöläisen äänenä. (Juholin 2017, 249.)

## 2.5 Viestinnän häiriöt

Viestinnän kulussa voi toisinaan olla ongelmia. Puutteellinen viestintä aiheuttaa monenlaisia harmeja tai pahimmassa tapauksessa vaaratilanteita. Viestintä on yksi toimivan yrityksen perustoiminnoista. Ilman kunnollista viestintää yritys ei pelitä kunnolla. Perustoimintojen tukemiseen tarvittava viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä on esimerkiksi markkinointiviestintä tai yhteistyö muiden työyhteisöjen kanssa. Sisäistä viestintää on markkinointi ja päivittäinen työviestintä sisäinen. (Åberg 2006, 98.)

Viestinkulussa voi olla monenlaisia erilaisia häiriötekijöitä. Åberg jaottelee kirjassaan esimiehen viestintäopas häiriöt neljään eri kategoriaan: este, kohina, kato ja vääristymä. Este tarkoittaa häiriötä, missä viesti ei pääse ollenkaan perille. Esimerkiksi sähköposti joutuu väärään osoitteeseen, netti ei toimi tai ilmoitustaululle jätettyä viestiä ei huomata. Este on ulkopuolelta tullut häiriötekijä, sillä se ilmenee vasta sen jälkeen, kun viesti on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. Kohina tarkoittaa sellaista tilannetta, mihin viestiin sekoittuu muista sanomia. Radioasema ei kuulu kunnolla, monisteen teksti on rakeista tai torilla huutelevien myyjien kutsut ja mainokset sekoittuvat keskenään. Kohinakin on ulkoinen häiriö. Kato tarkoittaa sitä, kun perille tulleesta viestistä häviää osa esimerkiksi näkö tai kuulo ongelmien takia tai unenpuutteen aiheuttaman keskittymiskyvyn puutoksen vuoksi. Kato on vastaanottajasta johtuva ongelma eli sisäinen häiriö. Toinen sisäinen häiriö on vääristymä. Vääristymässä kuulija saa viestin perille, mutta tulkitsee sen väärin arvojen tai asenteiden takia. (Åberg 2000, 17–18.)

### 3 Työyhteisön viestinnän kanavia

#### 3.1 Viestintäkanavien valinta

Sopivan viestintäkanavan valinta helpottaa viestin perille menemistä. Viestintäkanavat jaetaan suullisiin tai kirjallisiin. Teknisillä kanavilla tarkoitetaan viestimiä, kuten puhelinta, kirjeitä, internettiä tai sanomalehtiä. Kun käytetään teknisiä viestimiä, sitä kutsutaan välitetyksi viestinnäksi. (Åberg 2006, 91.) Suullinen viestintä on suoraa viestintää. Samat kanavat voivat toimia niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin viestinnässä. Esimerkiksi ulkoisille kohderyhmille tarkoitetut materiaalit voivat olla osa yrityksen tavanomaista perehdytystä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 19.)

Viestit tulevat paremmin sisäistetyiksi, kun sama asia tulee suullisena sekä kirjallisena. Työntekijä saattaa esimerkiksi kuulla jostakin uudistuksesta tai uudesta työtavasta kollegaltaan, saada siitä tietoa osastokokouksessa ja lukea kaikille yhteisestä tiedotteesta muutoksen tarkemmat tiedot. Monelta eri kanavalta saadut tiedot tulevat paremmin sisäistetyiksi. Eli epävirallinen viestintä, niin sanottu kahvipöytäkeskustelu, täydentää virallista viestintää. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 20.)

Viestintäkanavien oikea valinta vaikuttaa viestin perille pääsyyn. Isosta ja tärkeästä kokouksesta tai yt-neuvotteluista ei pidä kertoa suullisesti vaan kirjallisesti, jotta kaikki informaatio jää talteen. Nykyään käytetään harvoin faxia, joten sitäkään ei kannata käyttää, vaan mieluummin sähköpostia. Kirjalliset viestit ovat usein melko virallisia, joten lounaskutsut on helpompi huikata suoraan työkaverille.

#### 3.2 Suulliset viestintäkanavat

Esimies-alainen-viestintä on sisäisen viestinnän perusta. Se on päivittäistä ja jatkuvaa. Osastokokoukset ja muut yksikköä koskevat palaverit pitävät työporukan

ajan tasalla. Iso osa päivittäisestä viestinnästä tapahtuu myös työntekijältä toiselle niin sanotusti puskaradion kautta. Puskaradio viestintä ei välttämättä ole niin huono kuin sen maine antaa ymmärtää, sillä työntekijältä toiselle tullessa viesti on usein helposti ymmärrettävässä muodossa. Puskaradiossa on silti omat vaaransa, etenkin silloin kun informaatiota ei ole tarpeeksi saatavilla. Ihmiset täyttävät tietojen väliset aukot spekuloidulla tapahtumilla. Tärkeintä on estää arvailut tiedottamalla työyhteisöä esillä olleista asioista. (Åberg 2006, 108–112.)

Työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, kun viestintä esimiehen kanssa sujuu mutkattomasti. Nykyisin myös alaiselta toivotaan osallistuvaa roolia. Hänen tulee myös itse ottaa selvää asioista ja kysyä esimerkiksi esimieheltä, eikä vain odottaa tiedotusten ilmaantumista. Tällaisia tilanteita varten sopii toimitusjohtajan haastattelutunti, jolloin työntekijät voivat vapaasti kysellä toimitusjohtajalta. (Åberg 2006, 108, 110.)

### **3.3 Kirjalliset viestintäkanavat.**

Kirjallisia sisäisiä tiedotusmuotoja on esimerkiksi ilmoitustaululle laitettut viestit. Silloin kaikki, jotka huomaavat sen, näkevät viestin samassa muodossa. Ilmoitustaululle tulevat asiat eivät yleensä ole kiireellisiä, sillä niiden huomaamisessa voi toisinaan kestää. Tiedotus- ja henkilöstölehdet eivät ilmesty kovinkaan usein ja niissä käsitellään usein koko työyhteisöä koskevia yleisiä asioita. (Åberg 2006, 108.)

Toimitusjohtajan katsaus tai kuukausi- tai viikkokirje on myös koko työyhteisölle suunnattu tiedote, jossa yrityksen johto kertoo viimeaikaisimmista uutisista ja tuloksista. Tiedotteessa voidaan myös näyttää yrityksen välitilinpäätöksistä tai vuosikertomus. Silloin työnantaja voi täyttää helposti lakisääteisen tiedotusvelvollisuuden, jossa henkilöstöllä on oikeus kuulla yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Åberg 2006, 109.)

### 3.4 Sähköiset viestintäkanavat

Sähköinen viestintä on osa kirjallista viestintää. Sähköiset tiedotteet ovat yleistyneet ja varsin hyvästä syystä, sillä ne tavoittavat työntekijät paljon nopeammin kuin ilmoitustaululle jätetty lappu. Sähköpostitse viesti tulee luetuksi saman tien ja etenkin uudistukset voidaan ottaa nopeastikin käyttöön. Toisaalta sähköinen viestintä tavoittaa helposti liian monta ihmistä. Tiedon tulva voi tuntua työntekijästä tukahduttavalta, siksi onkin tärkeää lähettää sähköposti vain niille työntekijöille, joita asia koskee, eikä varmuuden vuoksi suurelle ryhmälle. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 49.)

Sähköisessä viestinnässä ja etenkin sen tavoitavuudessa on myös huonot puolensa. Heikki Valkama kirjoitti ylen artikkelissa (2021) Euroopan Unionin pyrkivän säätämään lain, joka takaa työntekijälle rauhan työajan ulkopuolella. Artikkelissa käsiteltiin työpuhelimeen ja työsähköpostiin vapaa-ajalla tulevia viestejä ja sitä, miten ne vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Etenkin covid-19 pandemian aikana lisääntynyt etätyöskentely on hämärtänyt työn ja vapaa-ajan rajaa. (Valkama 2021.)

## 4 Esimiehen viestintä

### 4.1 Esimiehen viestintävastuu

Hyvä esimiesviestintä on vastavuoroista ja tilanteeseen sopivaa. Tilannejohtaminen korostuu hyvässä esimiesviestinnässä. Sillä ei ole mitään yksiselitteistä mallia, vaan johtamistapa muokkautuu tilanteen mukaan (Åberg 2000, 69). Esimiehellä on viestintävastuu, joka tarkoittaa pääasiassa sitä, että työyhteisö saa viestin ja sisäistää sen (Piili 2006, 70).

Usein tiedonkulun ongelmista syytetään esimiestä, joten sen toimivuuteen kannattaa panostaa. Esimiehen rooli on viestiä alaisilleen, miten työntekijän työtehtävät liittyvät yrityksen visioon ja tavoitteisiin. Työntekijän motivaatiota työtä kohtaan lisää ymmärrys työn tavoitteista. Esimiehellä on myös vastuu tarvittaessa rajoittaa, muokata, valikoida ja tulkita päivittäisviestintää. Alaisten pitää pystyä toimimaan annetuilla tiedoilla eli ohjeistusten ei tarvitse olla liian yksityiskohtaisia. Tämä kertoo myös luottamuksesta työntekijän ammattitaitoa kohtaan. (Piili 2006, 70–71.)

Esimiehen tulee selvittää oman osaston tiedon tarve. Hän ei saa odottaa, että alaiset etsivät tietoa itsenäisesti. (Åberg 2006, 94.) Avoin kommunikaatio pitää yllä miellyttävää työilmapiiriä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa ja turvata jokaiselle työntekijälle yhtäläiset mahdollisuudet kommunikoinnille. (Piili 2006, 71.)

### 4.2 Esimiehen viestintätilanteita

Esimiehellä on suuri rooli viestijänä ja hänen on kannettava vastuu erilaisissa viestintätilanteissa. Hyvä esimies kuuntelee ja antaa tilaa myös alaisen ajatuksille. Hän ohjaa alaista oikealle foorumille ja opastaa tarvittaessa. Erilaisia keskustelutilanteita ovat kasvokkain käyty keskustelu ja erilaisten viestimien, kuten kirjeiden tai sähköpostien välityksellä tapahtuva viestintä.

Suurin osa esimiehen johtamisesta tapahtuu tilanteen mukana ja muokkautuu tilanteen edetessä. Esimiehen viestintä voidaan suunnata koko ryhmälle, kuten kokoukset, töiden delegointi osastolle ja työpaikan viikkokirje tai käydä kahden kesken kuten perehdytys, kehityskeskustelu tai palautekeskustelu. (Åberg 2000, 75.)

Ryhmien toimintaan vaikuttaa monet asiat, kuten ryhmän dynamiikka, ryhmäläisten roolit tai ilmapiiri. Osastokokoukset ovat hyvä keino tavoittaa koko tiimi kerralla, mutta asian tulee olla tärkeää, sillä tunnin mittainen kokous on pois kaikkien tiimin jäsenten työajasta. (Åberg 2000, 87,92.) Ryhmien tapaamisissa tavoitteena voi olla konkreettiset asiat, kuten päätösten teko, informointi tai vaikeammin mitattuja asioita, kuten innostaminen tai muutoksiin sitoutuminen (Piili 2006, 139). Ryhmätapaamisissa, kuten neuvotteluissa tarvitaan ihmiskeskeisiä taitoja sekä asiakeskeisiä taitoja. Ihmiskeskeiset taidot ovat esimerkiksi tilanteen ja muiden elekielen tulkitsemista. Asiakeskeiset taidot tarkoittavat muun muassa päätöksen tekoa tai sopivan ratkaisun löytymistä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 120.)

Esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen viestintä on haurasta sekä hierarkkista, sillä molemmat tietävät kumpi on johtavassa asemassa ja kumpi ei. Esimies joutuu työnkuvansa puolesta osallistumaan monenlaisiin välillä hankaliinkin viestintätilanteisiin. Tällaisia tilanteita on muun muassa haastattelut, motivointikeskustelut ja arviointikeskustelut. (Åberg 2000, 76.)

Esimiehen ja työntekijän viestintä alkaa haastattelulla eli rekrytoinnilla, jossa esimiehen tulee antaa haastateltavalle tilaa kertoa itsestään ja osaamisestaan, mutta myös informoida työtehtävistä ja yrityksen odotuksista (Piili 2006, 120). Haastattelija voi kertoa miten haastattelun kulku etenee, mikä on haastattelun tavoite, kuinka paljon aikaa on varattu ja miten haastateltavan tietoja käytetään valintaprosessissa. Hakijalle kerrotaan missä kohtaa haastateltava voi kysyä omia kysymyksiään työpaikan edustajalta. Lopuksi haastattelija kokoaa haastattelussa käytyt asiat, kertoo jatkotoimenpiteistä ja aikatauluista sekä kiittää hakijaa. Vaikka kaikki hakijat eivät voi tulla valituiksi, heille pitää jäädä haastattelusta hyvä mieli. (Åberg 2000, 77.)

Motivointikeskustelu on suostuttelevaa viestintää, sillä esimiehen tulee tietää tarkalleen mihin lopputulokseen tämä pyrkii ja mitä viestinnän keinoja käyttämällä hän pääsee tähän tavoitteeseen. Motivaatiokeskusteluja voi esimerkiksi olla työtehtävän delegointi tai tavoite- ja tuloskeskustelut. Delegoinnissa on monia kompastuskiviä, jotka voidaan välttää riittävällä viestinnällä. Työtehtävä voi mennä pieleen, jos esimies ei anna riittävästi yksityiskohtaista informaatiota. Delegoiminen vaatii luottamusta. Luottamuspula näkyy selvästi, jos esimies vahtii liikaa työtehtävän suorittamista tai puuttuu sen tekemiseen. Liian vähäinenkin valvonta on huono asia, sillä jos alainen tekee virheen, eikä sitä huomata ajoissa, se voi pilata koko projektin. Toimivallan puute pysäyttää tekemisen. Työntekijälle pitää antaa oikeudet ja luvat tarvittaviin toimiin, kuten lupa tilata itse tarvittavat raaka-aineet tai valtuudet käyttää laitteita tai ohjelmistoja. Kiire muiden työtehtävien parissa voi johtaa siihen, että alainen ei hyväksy hänelle delegoitua tehtävää ja saattaa jopa delegoida sen edelleen. (Åberg 2006, 142-145.)

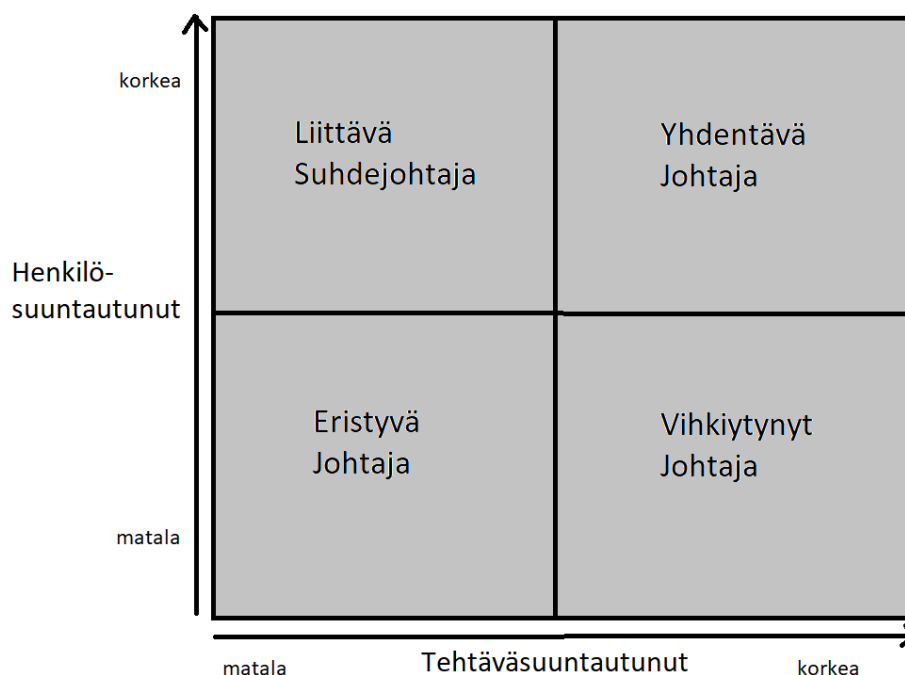
Arviointikeskusteluja on esimerkiksi kehityskeskustelu tai palaute. Palaute on kahden viestijän välistä suoraa keskustelua. Siinä selviää, onko vastaanottaja ymmärtänyt keskustelun asian ja mitä mieltä hän on siitä. Palautetta voi olla pään nyökkäys, kirjallinen tai suullinen viesti sekä eleet ja ilmeet. Palautetta on vaikea erottaa tavallisen viestinnän seasta, jos keskustelijat ovat tasa-arvoisia ja ovat keskustelussa yhtä paljon osallisena. Toisaalta keskustelu syventää ja täydentää palautetta, jolloin keskustelun molemmat osapuolet saavat palautetta omien tarkoitusperiensä onnistumisesta. Palauteen pitäisi olla mahdollisimman yksiselitteistä. Palaute ei kerro paljoakaan, jos toiselta kysyy, ymmärsikö hän asian ja toinen vain nyökkää. Toinen osapuoli saattaa vain haluta eroon tilanteesta. Kielteisen ja rakentavan palautteen lisäksi esimiehen tulisi antaa positiivista palautetta. (Åberg 2000, 18–19.) Kehityskeskustelussa alainen ja esimies tekevät katsauksen menneeseen vuoteen ja asettavat uraa kehittäviä tavoitteita tulevalle vuodelle ja muutenkin keskustelevat työoloista ja viihtyvyydestä (Piili, 2006, 127–128).

Perinteiset, ryhmässä tai kahden kesken, kasvokkain käytävät keskustelut ovat tärkeitä, mutta muutoksia on havaittavissa. Uusia ja vähemmän muodollisia keskustelumenetelmiä käytetään etenkin silloin, kun halutaan käydä rentoa keskustelua ja vaihtaa kuulumisia pikaisesti. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa

empatiakävelyt, ahaa-aukio ja satunnaisverkot. Verkossa käytävät kehityskeskustelut ja muu johtaminen on myös tätä päivää. Empatiakävely on kehityskeskustelun apukeino, jossa keskustelu tapahtuu puolueettomalla maaperällä, kuten puistossa. Ulkona voidaan puhua kevyistä asioista, jonka jälkeen voidaan syventyä itse asiaan. Ahaa-aukio on fyysinen tila, jonne työntekijät voivat mennä nollaamaan aivonsa tai kehittelemään ideoita. Viimeinen epävirallinen sisäisenviestinnän kanava on satunnaisverkko. Satunnaisverkko tarkoittaa satunnaisia kohtaamisia, jotka eivät toistu, kuten julkisessa liikennevälineessä kohdatut ihmiset. (Åberg 2006, 94,149, 112, 104.)

### 4.3 Erilaisten esimiestyyppien viestintätapoja

Viestintätapa riippuu viestijästä itsestään. William Reddin on luonut 1970-luvulla 3D-johtamisteorian, jossa johtajat eritellään henkilösuuntautuneiksi tai tehtäväsuuntautuneiksi (kuvio 1). Kuviosta voidaan myös nähdä, onko johtamistyylin tehokkuus korkea vai matala. Reddinin mukaan jokaista perustyyliä voidaan toteuttaa tehokkaasti tai tehottomasti. (Åberg 2006, 74,76.)



KUVIO 1. William Reddinin 3D-johtamismalli (Åberg 2006, 47: Redding 1970, muokattu).

Reddin on nimennyt johtamisen perustyyliä liittäväksi, yhdentäväksi, vihkiytyneeksi ja eristyväksi. Jokaiselle on luonteenomaisia viestimistapoja, jotka tulevat esiin arjessa. Hyvä johtaja kuitenkin pystyy muokkaamaan johtamistapaansa ja sen esiintuloa muun muassa viestinnän muodossa jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Reddin kirjasi ylös pääpiirteitä ja tunnusmerkkejä jokaisesta perustyylistä, jotka ovat karkeita yleistyksiä. (Åberg 2006, 74.)

Liittävän johtamistyylin omaava esimies haluaa usein viestiä henkilökohtaisesti kasvojen kautta. Hänestä on tärkeää saada alaisilta viestiä ylemmälle taholle sekä kuulla alaisten mielipiteitä. Liittävän perustyylin viestintätapa on keskusteleva ja hän ottaa myös muut huomioon. Hän ei ole keskittynyt toiminnassaan mihinkään aikaan, kuten nykyisyyteen, menneisyyteen tai tulevaisuuteen. Liittävä johtaja samaistuu alaisiin. Tällaiselle johtajalle sopii hyvin viestintä, kouluttaminen ja ammatti-ihmisten johtaminen. Hänelle sopii huonosti työnkuvat, jossa pidetään vähän yhteyttä muihin työntekijöihin. (Åberg 2006, 75.)

Yhdentävässä johtamistyyliä paras tapa viestiä on pitää pienissä ryhmissä kokouksia. Viestintäsuunta on kahdensuuntainen eli alaiset ja johtaja ovat keskustellessaan lähes samanarvoisia ja molemmat voivat viestiä toisilleen. Yhdentävällä johtajalla on fokus tulevaisuudessa ja hän onkin hyvin suunnitelmallinen. Yhdentävä perustyyli samaistuu työtovereihin. Tällaiselle johtajalle sopii prosessijohtaminen sekä työ, jossa tehdään yhdessä tiiminä. Hänelle ei kuitenkaan sovi rutiinomainen työskentely. (Åberg 2006, 75.)

Vihkiytynyt johtamistyyppi ei keskustele vaan käskytää alaisiaan ja työtovereitaan kirjallisesti sähköpostien tai muiden kirjallisten kanavien avulla. Hän ei mielellään ota vastaan palautetta alaisiltaan, vaan kertoo mieluummin heille, kuinka asiat ovat ja miten pitää toimia. Vihkiytyneen johtajan aikakäsitys on nykyhetkessä ja hän keskittyy siihen täysin. Hän samaistuu esimieheen, joka painii samankaltaisten asioiden kanssa kuin hänkin. Tällaiselle vihkiytyneelle perustyyppille sopivia työtehtäviä on tuotanto ja myyntijohto, jolloin hänen ei tarvitse olla jatkuvasti yhteyksissä muihin työntekijöihin. Hän ei myöskään tyydy työhön, jossa hänellä ei ole valtaa. (Åberg 2006, 75.)

Viimeisenä on eristynyt johtamistyyli. Eristynyt perustyyppi viestii mieluiten kirjoittamalla sähköposteja tai muiden kirjallisten viestimien avulla. Hänen viestinnällään ei ole oikein suuntaa, kuten suoraan alaisille tai alaisilta johtoportaalle. Eristyneen johtamismallin aikanäkemyks on menneessä ajassa ja hän heijastaa kaikki päätökset menneeseen ja arvioi niitä sen kautta. Hän samaistuu työyhteisöön ja osittain pyrkii sulautumaan siihen. Eristyneelle johtamistyyppille sopii työtehtävät, jossa on vähän ihmiskontakteja, kuten hallinto, laskenta, tutkimus ja suunnittelu. Hän rakastaa rutiineja, eikä sellaisten puute sopisi hänelle. (Åberg 2006, 75.)

## 5 MUUTOSTILANTEIDEN VIESTINTÄ

### 5.1 Muutosviestintä

Yrityksen sisäisiä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria, mutta niiden toteutuminen edellyttää oikeanlaista viestintää. Muutosviestinnässä pyritään myymään muutosta työntekijöille sekä informoimaan muutokseen liittyvistä asioista. Jotta muutos saataisiin edes aluille, pitää työntekijöiden myös seurata viestintää ja olla oikeilla foorumeilla vastaanottamassa tietoa. (Juholin 2017, 244.) Yritys ei voi viestiä suurista muutoksista pelkästään hissien seinällä olevassa viestissä, koska kaikki eivät välttämättä näe sitä.

Muutosvastarintaa voidaan kitkeä informaatiolla ja perusteluilla. Uusien asioiden pelko voi olla yksi syy muutosten epäonnistumiseen, jolloin asioista ja prosesseista kertominen voi edesauttaa muutoksen hyväksymistä työntekijöiden kesken. Vastarinnan kitkemistä voidaan jopa pitää muutosviestinnän tavoitteena. (Juholin 2017, 243.)

Vaikka muutokset koskevat pääsääntöisesti henkilöstöä, voi ympäröivä yhteiskunta olla myös niistä kiinnostunut (Juholin 2017, 250). Suurien yritysten muutosviestintä koskee myös julkista keskustelua. Ihmiset ovat kiinnostuneet esimerkiksi uusista tuotteista, hinnanmuutoksista tai uusista ostopaikoista.

### 5.2 Kriisiviestintä

Kriisi on yllättävä tapahtuma tai prosessi, joka voi vaikuttaa yritykseen todella negatiivisestikin, jos sitä ei käsitellä nopeasti (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 107). Työelämässä kriisejä on kahdenlaisia: traumaattiset kriisit ja kehityskriisit (Mieli ry, n.d.). Kriisitilanteessa muutos on niin iso, ettei ihminen osaa käsitellä sitä omien aikaisempien kokemusten perusteella. Siksi se voi aiheuttaa hämmennystä tai pelkoa. (Sastamalan seudun mielenterveysseura n.d..)

Traumaattiset kriisit ovat ahdistavia ja pelottaviakin muutostilanteita. Traumaattiset kriisit vaikuttavat työyhteisöön negatiivisella tavalla ja vaatii siihen puuttumista välittömästi. Sen seuraukset voivat vaikuttaa pitkäänkin työyhteisön hyvinvointiin. Traumaattisia kriisejä on esimerkiksi onnettomuus, irtisanominen, väkivalta, seksuaalinen häirintä tai äkillinen sairastuminen. (Mieli ry n.d..)

Kehityskriisit ovat muutostilanteita, jotka ovat yleensä positiivisia tai neutraaleja. Ne voivat toisinaan kehittää työyhteisöä paremmaksi ja toimivammaksi. Muutokset voivat kuitenkin olla stressaavia, ennen kuin tilanne asettuu. Kehityskriisejä voi esimerkiksi olla eläkkeelle jääminen, henkilöstömuutokset, uudet työtehtävät tai työntekijöiden itsensä kanssa toteutettu uudistus työpaikalla. (Mieli ry n.d..)

Kriisitilanteen etenemiseen voidaan varautua etukäteen miettimällä muutamia todennäköisimpiä kriisitilanteita. Toisinaan kriisi on myös jo tiedossa, mutta ei julkaistu. Tällaisessa tilanteessa yrityksen kannattaa muokata nettisivuja, valmistella tiedotuksia tai päivittää yhteystiedot ja postituslistat. (Suomen poliisijärjestöjen liitto 2016.) Työntekijöillä ja sidosryhmillä pitää olla tiedossa kuka tiedottaa ja keneltä saa hakea tietoa. Yleisimmin yrityksen johto eli usein puheenjohtaja tai viestintäpäällikkö on vastuussa. Kriisin ollessa käynnissä edetään viestintäsuunnitelman mukaan eli havaitaan kriisi ja kootaan siitä kokonaiskuva. Tämän jälkeen aloitetaan toiminta, kuten yt-neuvottelut tai osakkeiden myynti ja viestintä sekä täsmennetään tilannekuvaa. Kriisin ollessa kesken jatketaan toimenpiteitä sekä aktiivista viestintää. Kriisin ollessa miltei ohi on tärkeää muistaa jälkihoito ja palautteen kerääminen. Palautteen perusteella osataan parantaa toimintaa seuraavaa kriisitilannetta varten. (Unfair n.d..)

### **5.3 Konfliktitilanteet**

Konfliktit eivät ole vaarallisia vaan tarpeellisia. Konflikteja syntyy, kun erilaiset ihmiset esittävät mielipiteitään ja erilaisia mielipiteitä esittämällä syntyy uusia ideoita. Toisinaan erilaisista mielipiteistä ei päästä yhteisymmärrykseen, jolloin konflikti jää kaiheartamaan työilmapiiriä ja saattaa toisinaan paisua isoksikin ongelmaksi. Onneksi keskustelemalla voidaan ratkoa hankaliakin asioita. (Kaihovirta-

Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 163.) Konflikteja voidaan ehkäistä vastuullisen ja kunnioittavan dialogin avulla (Juholin 2017, 125).

Konfliktitilanteitakin varten voidaan kehittää viestintäsuunnitelma yhtä lailla kuin kriisitilanteita varten. Jos konflikti on kahden ihmisen välinen asia, heidän tulisi selvittää sitä kahden kesken. Jos konfliktiin liittyy ryhmä, olisi hyvä hankkia tasa-puolinen ja ulkopuolinen avustaja ratkomaan asioita. Konflikteja on vaikeampi selvittää, jos asia on todella tärkeä molemmille osapuolille. Siksi ulkopuolinen apu on hyödyksi. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 164–165.)

Kun selvittää konfliktitilannetta, on hyvä erottaa tunteet käsillä olevasta aiheesta. Pitää kuitenkin muistaa, että konfliktin takana on ihminen, jolla on tunteet ja ne vaikuttavat aina jonkin verran asian esittämiseen. Jotta muut osapuolet ymmärtäisivät toisten kannan, se pitää perustella hyvin. Konfliktitilanteessa pitää pyrkiä asettumaan toisten asemaan, jotta ymmärretään toisen osapuolen näkökulma. Ratkaisua etsittäessä pitää luottaa siihen, että kaikki haluavat löytää ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan. Ratkaisun löytämistä helpottaa, kun keksitään monta erilaista vaihtoehtoa. Sillä tavoin voi löytyä yksi vaihtoehto, joka miellyttää molempia osapuolia. Pitää kuitenkin varautua siihen, että kaikki eivät ole tyytyväisiä tulokseen. Toisinaan tulos voi olla myös se, että asiaan ei saada ratkaisua. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 164–166.)

## 6 TUTKIMUS SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

### 6.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen aihe tuli toimeksiantajalta, kun kysyttiin, millaiselle tutkimukselle olisi tarvetta. Aluksi tutkimuksen aiheena oli alun perin sisäinen ja ulkoinen viestintä Norlandia Tampere Hotellissa, mutta myöhemmin aihetta rajattiin vai sisäiseen viestintään. Aiheen karsimisen syynä oli sen laajuus. Ulkoinen viestintä käsittäisi yhteistyökumppanit, sosiaalisen median ja asiakkaat, jolloin tutkimuksesta tulisi liian iso ja haastava.

Tutkimuksen tarve tulee yrityksen sisältä, sillä pelkästään viestintään liittyvää tutkimusta ei ole teetetty työntekijöillä. Yrityksessä on säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä, jossa käsitellään lyhesti myös viestintää. Viestintä on kuitenkin päivittäistä ja tärkeä osa toimivaa työyhteisöä.

Tutkimusongelma on kysymys tai ryhmä kysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään, mihin tarkoitusta varten opinnäytetyö on tehty. Tutkimusongelman perusteella valitaan tutkimusmenetelmät ja aineistot. (Kamk n.d.) Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on ottaa selvää sisäisestä viestinnästä ja sen sujuvuudesta puolistrukturoidulla kyselyllä.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely, jotta eri työvuoroissa työskentelevillä työntekijöillä on mahdollisuus vastata. Kyselylomake on liitteenä (liite 1). Kysely toteutettiin kirjallisena, konkreettisella lomakkeella. Työntekijöiden oli mahdollista vastata siihen työajalla, jotta se ei kuormita heitä vapaapäivinä. Kohderyhmä oli Norlandia Tampere Hotellin työntekijät vastaanotossa, salissa ja keittiössä. Kesällä 2021 siivous ulkoistettiin, joten he eivät kuuluneet otantaan.

Vaikka tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, käytettiin tutkimusmenetelmänä lomaketta, joka on yleensä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimustapa. Lomake

kuitenkin soveltuu kartoittamaan sisäistä viestintää, koska se oli puolistrukturoitu kysely eli se sisälsi avoimia sekä suljettuja kysymyksiä. Lomakkeessa on kahdeksan suljettua kysymystä, kolme kysymystä, joita voi halutessaan tarkentaa ja kolme täysin avointa kysymystä. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada selville mielipiteitä, joita ei ollut valmiissa vaihtoehdoissa.

Vastaajan on helpompi ajatella yhtä aihetta muutama kysymys putkeen, kuin hyppiä ja palata aiheesta toiseen. (Tietoarkisto n.d..) Lomakkeen kysymykset pyrittiin asettamaan aiheryhmittäin, jotta niihin vastaaminen olisi loogisempaa. Lomakkeen alussa oli myös selkeät vastausohjeet. Vastausohjeiden lisäksi lomakkeen alussa kerrottiin, kenen tekemä lomake on ja mihin se liittyy sekä kuka on toimeksiantaja. Alkuun kerrottiin myös mihin tarkoitukseen kyselyn vastauksia tullaan käyttämään, milloin lomakkeet tuhotaan ja se, että tiedot ovat luottamuksellisia.

Likertin asteikossa ei ole pelkästään kyllä tai ei kysymyksiä, vaan siinä on vastausvaihtoehtoja niiden väliltä. Tyypillisesti asteikossa on 3-7 vaihtoehtoa, joista valita. Asteikon avulla tutkija pystyy selvittämään määrällisesti kohdeyleisön mielipiteiden vivahteita ilman avointen kysymysten vaihtelevia vastauksia. (Heikkilä 2014, 38–39.) Järjestysasteikko puolestaan mittaa muun muassa paremmuutta. Tyypillisiä mitattavia kohteita ovat lukujen välit, symbolit tai nimet. (Tilastokeskus n.d.a). Tutkimuksen asenneasteikkona käytettiin osittain Likertin asteikkoa ja osittain järjestysasteikkoa.

Kartoittava tutkimus ottaa selvää tutkittavan kohteen nykyhetkestä ja on yleensä kvalitatiivinen tapaus- tai kenttätutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997,134). Tässä tutkimuksessa halutaan ottaa selvää sisäisen viestinnän nykytilasta, jotta tutkimustulosten perusteella voidaan muodostaa kehitysehdotuksia.

Valmiit ja tulostetut lomakkeet sekä niiden palautuspiste oli toimistotilan pöydällä. Vastausaika oli 30.11.2021-21.12.2021. Työntekijöitä muistutettiin vastaamisesta suullisesti muutaman kerran kyseisen kuukauden aikana. Yrityksen henkilökuntaan kuului 21 jäsentä, joista 16 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentti oli 76 prosenttia.

### 6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus on validi, kun sen tekemiseen on käytetty sopivaa mittausmenetelmää. Esimerkiksi kysymys työpaikkaruokalan tarjonnasta ei riitä kartoittamaan työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittausvirheiden puuttumista sekä oikeita mittausmenetelmiä. Valideilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset ovat keskimääräisesti oikein. Tutkimuksen kohteen ja tutkimusmenetelmien tulee olla tarkkaan määriteltäviä, jotta tulokset eivät vaihtele. Otanta tulee tehdä perusjoukosta sopivalla menetelmällä, kuten satunnaisotannalla. Vastausprosentin tulisi olla mahdollisimman korkea, jotta validiteetti toteutuisi. (Heikkilä 2014, 11.)

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta ja toistettavuutta. Reliabelin tutkimuksen tulokset ovat tarkkoja ja tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Perusjoukosta tehtävän otannan tulee olla tarpeeksi suuri, jotta tulos on tarpeeksi kattava. Otannan pitäisi olla perusjoukko pienessä koossa eli edustaa kaikkia tekijöitä. Esimerkiksi mitattaessa työntekijöiden virkeyttä, kyselyyn ei voida ottaa pelkästään yrityksen toimistotyöntekijöitä, jos perusjoukossa on myös liikunnallista ulkotyötä tekeviä työntekijöitä. Tällöin tulos on vääristynyt. Saatuja vastauksia pitää käsitellä huolellisesti ja neutraalisti, jotta tulos on todenmukainen. (Heikkilä 2014, 12.)

Sisäistä viestintää tutkittaessa otantana toimi kaikki hotellin omat työntekijät. Sairaalan henkilökunta, potilashotellihoitaja tai ulkoistettu siivoushenkilökunta eivät kuuluneet otantaan. Tutkimuksessa ei erotettu perusjoukosta tiettyä otantaa, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman iso ja sen myötä mahdollisimman luotettava. Tutkimuslomakkeen kysymyksiä hiottiin ohjaavan opettajan kanssa, jonka jälkeen ne lähetettiin yrityksen edustajan tarkastettavaksi. Häneltä tuli muutama kehitysehdotus. Ennen julkaisua korjattu versio testattiin ulkopuolisella tekijällä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa perusjoukosta satunnaisesti valittu otos. Kun otos on kattava leikkaus perusjoukosta, sitä paremmin ja luotettavampia väitteitä voidaan esittää. Yleisenä ohjeena on, että tutkimuksen virhemarginaali on 95 % eli tutkimusta toistettaessa tulee 95 prosenttisesti sama tulos. (Tilastokeskus n.d.b.) Opinnäytetyön perusjoukko on 21, josta 16 työntekijää vastasi.

## 6.4 Tutkimustulokset

Tutkimuslomakkeen ensimmäinen kysymys koski työntekijän työvuosia yrityksessä (kuvio 2). Työsuhteen pituudella ei ollut vastausien positiivisuuteen tai negatiivisuuteen vaikutusta. Esimerkiksi 0–2 vuotta yrityksessä työskennelleistä työntekijöistä 28,5 %, 3–4 vuotta työskennelleistä 20 % ja yli 5 vuotta työskennelleistä 20 % koki vapaa-ajalla työasioista viestittelyn kuormittavana. Prosenttiluvut vaikuttavat suurilta, mutta todellisuudessa kyse on 1–2 vastaajasta per työskentelyvuosiryhmä. Vastaajia oli vain niin pieni määrä. Työskentelyaika ei siis vastauksien perusteella vaikuttanut sisäiseen viestintään.



KUVIO 2. Työntekijöiden työskentelyvuodet yrityksessä n=16.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa eri osastojen viestintäkanavia. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta kertoivat, että heidän osastollaan on oma viestintäkanava. Mahdollisia syitä yhden vastaajan kieltävään vastaukseen voi olla se, että kysymys on luettu väärin, työntekijä on uusi eikä vielä tiedä tiimin omasta viestintäkanavasta tai kysymys on ymmärretty väärin. Todennäköisin syy on väärin ymmärrys, sillä 94 % eli muut 15 vastaajaa kertoivat heidän osastollaan olevan jonkin yhteisen viestintätavan.

Eri viestintäkanavista kysyttiin kolmannessa kysymyksessä (kuvio 3). Haluttiin selvittää oman tiimin kesken käytetyt viestintäkanavat. Tähän kysymykseen vastaajat saivat valita useamman vastauksen. WhatsApp viestintäsovellus sai eniten ääniä. WhatsAppin hyvä ja huono puoli on se, että se on aina mukana, jos käyttäjällä on älypuhelin. Sen saa myös avattua tietokoneelle, jolloin sitä on helppo käyttää työpäivän ohessa. Toiseksi eniten ääniä sai ”jokin muu, mikä?”. Vastaukset olivat päiväkirja koneella tai tabletilla.



KUVIO 3. Tiimien käytössä olevat viestintäkanavat n=20.

Omasta työnkuvasta ja työtehtävistä haluttiin selvittää, kokeeko työntekijä saavansa ajantasaisista tiedoista omista työtehtävistä. Päivitettyä tietoa voi tulla esimieheltä, oman tiimin työkavereilta, kirjallisista ohjeista tai viestivihoista. Oma aktiivisuus vaikuttaa osittain tiedon saamiseen. Kukaan ei vastannut kieltävästi. 40 % vastasi saavansa riittävästi tietoa ja 60 % kertoi saavansa toisinaan tarpeeksi informaatiota muutoksista ja muusta työskentelyyn vaikuttavasta tiedosta.

Oman tiimin viestintäkanavien lisäksi kysyttiin tiimien välisistä viestintäkanavista (kuvio 4). Kieltävän vastauksen antoi 44 % vastaajista. 19 % vastasi, ettei heidän ja toisen osaton välillä ollut viestintäkanavaa, mutta he toivoisivat, että olisi. ”On, mikä?” vastauksen valitsi 37 %. Kyselyä tehdessä olikin jo tiedossa, että vastaanotolla on yhteinen WhatsApp ryhmä kerrossiivouksen kanssa. Muita vastauksia oli sähköposti ja päiväkirja.



KUVIO 4. Tiimien väliset viestintäkanavat n=16.

Työajan ulkopuolella työasioista viestittely tai työryhmään tulevien viestien lukeminen voi kuormittaa työntekijöitä. Tätä aihetta työntekijät saivat arvioida kuudennessa kysymyksessä. Työntekijöistä 25 % koki työajanulkopuolella tulevat viestit kuormittaviksi. Vastajista 44 % ei kokenut kuormitusta viesteistä tai mahdollisesti heille ei juurikaan tule työajan ulkopuolella viestiä. Loput 31 % kertoi viestittelyn tai kuormituksen olevan vaihtelevaa.

Työntekijöiden omaa toimintaa selvitettiin seuraavaksi. Kysymyksenä oli, pyrkikö työntekijä itse rajoittamaan työajan ulkopuolella tulevia viestejä. Yli puolet työntekijöistä kertoi rajoittavansa vapaa-ajallaan työasioiden hoitamista. Toisaalta 38 % ei kokenut tarvetta rajoittaa työviestien huomioimista.

Työntekijät, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä, luettelivat muutamia erilaisia tapoja rajoittaa työajan ulkopuolista työviestintää. Muutama vastasi, ettei lue tai avaa viestejä, jos ne eivät koske häntä itseään tai ei tule henkilökohtaiseen numeroon. Moni kertoi hiljentäneensä tai mykistäneensä työryhmän ilmoitukset. Jotkut kertoivat pyrkivänsä itse laittamaan vain välttämättömiä viestejä ja mahdollisimman lyhyesti. Jotkut priorisoivat vapaa-aikaansa siten, että siirtävät ei niin kiireelliset asiat seuraavalle työpäivälle. Eräs työntekijöistä kertoi, että työyhteisössä on myös erikseen sovittu, että vapaa-ajalla olevilta ei kysytä työasioista, muuta kuin ”pakon edessä” jos vastaus on saatava juuri kyseiseltä henkilöltä.

Yrityksillä on monenlaisia eri keinoja viestiä työntekijöilleen tärkeistä asioista. Kuviossa 5, vastaajista 31 % oli sitä mieltä, että hotellinjohtajan viikkokirje oli tehokkain sisäisen viestinnän keino. Jopa 56 % oli vastannut oman tiimin palaverin tehokkaimmaksi keinoksi välittää informaatiota. Koko henkilökunnan palaveri oli 43 % mielestä tehokkain sisäisen viestinnän keino. 12 % vastasi kyselyssä ”jokin muu, mikä?” ja vastaukset tehokkaimpaan sisäisen viestinnän keinoon oli oman osaston päiväkirja sekä päivittäiset keskustelut. Työntekijät saivat valita tähän kysymykseen useamman vastauksen.



KUVIO 5. Hotellin sisäisen viestinnän keinoja n=23.

Organisaation ylemmiltä tahoilta tulevaa viestintää selvitettiin myös kymmenennessä kysymyksessä. Siinä kysyttiin, kokeeko työntekijä saavansa riittävästi tietoa liittyen esimerkiksi yrityksen sisäisiin muutoksiin. Vastaajista 38 % kertoi saavansa riittävästi tietoa muutoksista. Vain 12 % koki informaation olevan riittämätöntä. Loput 8 vastaajaa eli 50 % oli sitä mieltä, että viestintä on toisinaan riittävä.

Työntekijöillä oli kuitenkin mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia, miten työnantaja voisi kehittää sisäistä viestintäänsä. Yhtenä toiveena oli saada tiedotteita suoraan sähköpostiin tai tekstiviestitse. Eräässä vastauksessa kritisoi lukuisia tiedotuskanavia eli niitä haluttaisiin selkeyttää ja rajoittaa. Etenkin paperisista muistilapuista haluttaisiin eroon. Monessa palautteessa oli toive siitä, että infor-

maatio tulisi nopeammin työntekijöille, eikä odotettaisi seuraavaa henkilöstöpala-  
veria. Useassa palautteessa toivottiin, että informaatio tulisi kaikille tasapuoli-  
sesti. Eräessä vastauksessa muistutettiin, että työntekijöillä itsellään on paljon  
sellaista tietoa, mitä muut eivät tiedä. Siksi olisikin hyvä jakaa sitä tietoa muille.  
Eräessä ehdotuksessa oli, että esimies voisi tehdä omaan osastoon kerran tai  
pari viikossa niin sanotun viikkokatsauksen, jossa kerrotaisiin sen viikon ja lähi-  
tulevaisuuden asiat. Samalla saatettaisiin kaikki sen osaston työntekijät ajan ta-  
salle yrityksen asioista.

Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeä työväline itsensä kehittämisessä.  
Työntekijöiltä kysyttiin, missä muodossa he haluaisivat saada palautetta. Vastaa-  
jista 69 % on tyytyväinen suulliseen palautteeseen. Sitä on helppo ja nopea antaa  
heti paikan päällä. Se onkin yleisin palautemuoto. 12 % haluaisi saada kirjallisesti  
palautetta. Sähköinen palaute sisältyy kirjalliseen palautteeseen, mutta usein mi-  
ten se tapahtuu hieman erilaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi kehityskeskus-  
telun yhteydessä voi saada kirjallista palautetta, mutta sähköistä palautetta vas-  
ten ei yleensä olla kasvokkain. Sähköisen palautteen puolella oli 19 % vastaa-  
jista.

Viestinnän häiriöt ovat kommunikaation virheitä, jotka voivat vaikeuttaa työnte-  
koa. Viestinnän häiriöistä kerrottiin enemmän opinnäytetyön luvussa 2.5 Viestin-  
nän häiriöt. Kuvioista 6 näkee, että kyselyn vastaajista vain 19 % oli sitä mieltä,  
että häiriöitä sattuu usein ja 25 % mielestä harvoin. Työntekijöistä 56 % kertoi  
viestinnässä olevan vaihtelevasti erilaisia häiriöitä.



KUVIO 6. Häiriöitä päivittäisessä viestinnässä n=16.

Työntekijöiltä kysyttiin, millaisissa viestinnän tilanteissa häiriöitä esiintyy. Esiin nousi eri osastojen välinen kommunikointi, joka ei jostakin syystä aina toimi. Eri-laisia syitä kommunikoinnin epäonnistumiseksi lueteltiin muun muassa inhimillinen unohdus. Etenkin silloin, kun asiasta on pitänyt kertoa eteenpäin, mutta kiireellisemmän asian jälkeen se on unohtunut. Tämä tapahtuu etenkin suullisissa viestintätilanteissa. Toisen osapuolen turhautuneisuus voi myös vaikuttaa viestin tulkitsemiseen. Viestin muodon voi ymmärtää väärin, jos kirjoitellaan vilkkaaseen ryhmään kiireessä. Kiire voi muutenkin olla hyvän kommunikoinnin esteenä. Muutosten vajavainen informointi voi aiheuttaa hämmennystä niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin keskuudessa. Olisi hyvä informoida erikseen niitä työntekijöitä, jotka eivät syystä tai toisesta pääse palaveriin. Sähköpostit hukkuvat helposti toistensa joukkoon. Etenkin silloin voi koitua ongelmia, jos ensimmäinen lukija ei ehdi hoitaa sähköpostia, mutta ei merkitse viestiä lukemattomaksi, jolloin seuraava työntekijä ei tiedä asian olevan kesken.

## 7 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

### 7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen kysymykset voidaan jaotella eri aihealueisiin, kuten tiimien omat ja tiimien väliset viestintäkanavat, oman työn kuvan ajantasaisuus, viestinnän kuormittavuus, yrityksen sisäinen viestintä, palautteen saaminen esimieheltä ja viestinnän häiriötilanteet. Karkeasti ryhmiteltynä ne ovat työpaikan viestintäkanavat, viestinnän riittävyys, viestinnän kuormittavuus sekä viestinnän häiriöt. Jokaisesta osa-alueesta oli lomakkeessa vähintään kaksi tai useampi kysymys.

Viestintäkanavista oli useampi kysymys. Haluttiin selvittää, onko työpaikalla oman osaston ja muiden osastojen kesken yhteisiä viestintäkanavia, kuten WhatsApp ketjuja tai muita vastaavia. Osaston sisällä on useita viestintätapoja: oman tiimin päiväkirja tai viestivihko, sähköpostit ja oma WhatsApp ryhmä. Osa niistä vastaajista, jotka kertoivat, ettei heidän oman osastonsa ja muiden osastojen välillä ole viestintäkanavia olisi halunnut, että olisi jokin viestintäkanava. Sähköposti on yksi tällainen viestintäkanava ja toimii kaikkien osastojen välillä. Tässä vastaajat ovat todennäköisesti miettineen viestiketjuja, jossa näkyisi useampi edellinen viesti, joten monet eivät ole huomioineet sähköpostia. Yhteisten asioiden jakamiseen parhaimmaksi keinoksi koettiin oman osaston tiimipalaveri ja toisena koko henkilöstön kuukausipalaveri. Informatiivisen näistä tekee se, että ollaan paikan päällä ja voidaan esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Harmillisesti näitä on vain kerran kuukaudessa tai harvemmin, jolloin ajankohtaisempaa tietoa tulee muun muassa viikkokirjeissä.

Viestinnän riittävydestä kysyttiin muutamassa kysymyksessä. Vastausten perusteella työntekijät kokevat saavansa riittävästi omasta työn kuvastaan. Hyvä perehdytys on oman työn osaamisen perusta. Yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista vastaajat olivat enemmän epävarmoja. Puolet vastasivat saavansa vain toisinaan riittävästi tietoa yrityksen sisäisistä asioista. Suurin syy tähän on varmasti se, että kaikki eivät aina pääse koko henkilökunnan palaveriin. Osa työntekijöistä on vapaalla, eivätkä voi syystä tai toisesta osallistua tietokoneen väli-

tyksellä ja osan työntekijöistä on pakko jäädä palvelemaan asiakkaita. Palaverissa käsiteltävät asialistat laitetaan aina sähköpostiin, mutta kokouksen aikana suullisesti käytyjä kysymyksiä ja vastauksia ei löydy sieltä. On myös jokaisen työntekijän omalla vastuulla käydä lukemassa palaverin diat ja viikkokirjeet sähköpostista. Toisaalta nämä viestit eivät tule työntekijöiden henkilökohtaisiin sähköposteihin, jolloin heidän pitää olla paikan päällä töissä lukemassa niitä.

Kysymyslomakkeen avulla haluttiin tietää työntekijöiden ajatuksia viestinnän kuormittavuudesta. Työajan ulkopuolella tulevat viestit voivat olla työohjeiden kysymistä, sairauslomien paikkaamista koskevia pyyntöjä, vuoronvaihto toiveita, ilmoituksia muutoksista tai muistutuksia toimintamalleista. Lähes puolet vastaajista vastasi, ettei työajan ulkopuolella työasioista viestittely tunnu heistä kuormittavalta. Tähän voi olla syynä se, että kymmenen vastaajaa kuudestatoista pyrkii rajoittamaan näiden viestien tuleamista. Näitä eri keinoja lueteltiin kyselylomakkeen tuloksissa edellisessä luvussa. Työntekijällä on oikeus olla kiinnittämättä huomiota työasioihin vapaa-ajallaan. Etenkin ryhmiin voi tulla paljon viestejä, jotka eivät liity juuri työntekijään itseensä, vaan on jokin yleinen muistutus. Tällöin on hyvä idea mykistää ryhmä. Tietysti on kohteliasta vastata itseltä kysytyihin kysymyksiin, mutta ne tulevatkin yleensä henkilökohtaisesti.

Kun informaatiota tulee monessa eri muodossa, voi viestintätilanteissa tapahtua väärinkäsityksiä ja unohduksia. Yli puolet vastaajista kertoi viestinnässä esiintyvän häiriöitä vaihtelevasti. Stressi, kiire ja muut häiriötekijät vaikeuttavat viestien ymmärtämistä ja eteenpäin viemistä. Viestien katkeamisesta ja häiriöstä voi olla monenlaisia seurauksia: asiakas ei saa parasta mahdollista palvelua odotetussa ajassa, työtehtävät viivästyvät tai jäävät tekemättä. Jokaisen kommunikoijan vastuulla on viestiä selkeästi ja esiintyä neutraalisti sekä viedä tarvittavat asiat eteenpäin.

## **7.2 Kehitysehdotukset**

Tulosten perusteella käytössä on liian monta erillistä viestintä kanavaa. Tavoitteena olisi siis vähentää tai yhtenäistää viestintäkanavia, ettei tietoja tarvitsisi et-

siä eri kansioista tai ainakin tietäisi mistä kansioista mitään tietoa voisi etsiä. Viestinnän riittämättömyys etenkin ajankohtaisissa asioissa nousi myös esille. Kynnyksestä viestimiseen pitäisi saada madallettua ja samalla kuitenkin estää turha kuormittava viestiminen. Viestinnän häiriöt ovat lähes päivittäisiä monista eri tekijöistä johtuvia ongelmia, joiden syntymiseen voidaan vaikuttaa.

Yrityksen sisäistä viestintää voisi parantaa yhteinen viestintäkanava, johon laitetaisiin tiedot muutoksista ja poikkeuksista heti, kun ne tulevat yhden ihmisen tietoon. Tällainen alusta voisi olla esimerkiksi Teams ryhmä, johon jokaisen osaston tietokone tai tabletti olisi kirjautuneena. Jokainen työntekijä voisi halutessaan liittyä Teams ryhmään omalla henkilökohtaisella käyttäjällään. Ne työntekijät, jotka ovat lomalla tai tekevät pari vuoroa viikossa ja haluavat saada sillä aikaa tietoa muutoksista voivat käydä tarkistamassa tiedot sitä kautta, etenkin kun viikkokirjeet eivät tule työntekijän omaan sähköpostiin. Ne työntekijät, jotka eivät halua liittyä ryhmään voisivat lukea viestiketjua vain töissä. Työntekijöiden ei tarvitsisi odottaa, että tieto kerrotaan viikkokirjeessä tai palaverissa, vaan sen voisi lukea ajankohtaisena ryhmästä. Ei haittaisi, vaikka viikkokirjeet tulisivat myös sähköpostiin, mutta linkin siihen voisi laittaa myös ryhmään, silloin kaikki löytyisi yhdestä paikasta. Kun työntekijälle tulee mieleen info, mistä voisi olla myös toisen osaston työntekijöille hyötyä, hän voisi kertoa sen ryhmässä.

Ryhmän toiminnan voi vaarantaa turha informaatio, kuten ylimääräiset kuulumisten kertominen, asiasta poikkeavat hassuttelu kuvat tai karkäs mielipiteiden vaihto. Ryhmää luodessa osallisille pitää tehdä selväksi, millaiseksi viestintäkanavaksi ryhmä tarkoitettu. Voidaan sopia, että ryhmässä saa näyttää kuvia loma-reissulta ja kertoa uudesta lemmikistä, tai linjataan, että ryhmään ei laiteta muita kuin työhön liittyvää informaatiota ja kysymyksiä. Toisaalta liian tiukka kuri voi vaarantaa ryhmän, sillä silloin työntekijät eivät välttämättä lisää itse linkkejä tai tiedostoja, joista uskoisi muiden hyötyvän. Tällöin ryhmä ikään kuin kuihtuu kaasaan ja unohtuu.

Intranet on organisaation sisäinen netissä oleva tiedotuskanava, joka on rajattu ja suunniteltu työntekijöitä varten. Sieltä näkee yhteen koottuna informaatiot ja uudistukset. Intranetin perustamista varten pitäisi todennäköisesti keskustella organisaation johdon kanssa, sillä sen tekeminen on isompitoinen asia. Norlandian

oma TQM- järjestelmä ajaa osittain samaa asiaa, sillä sieltä löytyy joitakin työohjeita sekä poikkeamatilanteiden kirjausjärjestelmä.

Vaikka palavereiden diat löytyvät sähköpostista, jää kuitenkin monet suullisesti käydyt keskustelut unohduksiin. Usein dioihin tai asialistaan laitetaan yleisesti asiat, joista kerrotaan. Olisi hyvä, jos palaverista koottaisiin jonkinlainen pöytäkirja, mistä kävisi ilmi osallistujien tarkentavat kysymykset tai huomautukset. Yleensä juuri syventävät kysymykset auttavat työntekijöitä ymmärtämään käsiteltävää asiaa.

Viestinnän häiriöihin oli kyselyn mukaan hyvin monenlaisia eri syitä. Päällimmäisenä on kiire. Kiireestä aiheutuvat väärinkäsitykset sekä unohdukset ovat inhimillisiä asioita, johon voidaan kuitenkin vaikuttaa. Jos viestin unohtaa välittää eteenpäin, sillä voi olla lieviä tai vakavia seurauksia. Siihen ei kuitenkaan auta muu kuin hoitaa asia mahdollisimman pian tai edes kirjata se ylös, jolloin itse tai joku toinen voi hoitaa sen myöhemmin. Jokaisen työntekijän olisi pyrittävä artikuloimaan selkeästi ja neutraalisti, jotta vältetään väärinkäsityksiltä. Joskus on myös tarpeen selventää ja tarkentaa viestiä. Keskusteltaessa on kannattavaa käyttää neutraalia äänensävyä, silloin toinen ei saa tilanteesta väärää kuvaa. Vaikka jokin tilanne tai kollega ärsyttää, pitää pyrkiä silti viestimään korrektisti.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa selvää Norlandia Tampere Hotellin sisäisestä viestinnästä työntekijöille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Tutkimusaihe valikoitui toimeksiantajan ehdotuksesta. Tutkimuksen tulosten perusteella tehtiin muutamia kehitysehdotuksia, jotka toimeksiantaja voi halutessaan ottaa käyttöön. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin kesällä 2021 teoriaosuuden kartoittamisella. Itse kysely toteutettiin joulukuun aikana 21 työntekijälle, joista 16 vastasi. Tutkimustulosten analysointi tapahtui vuoden 2022 tammikuun ja helmikuun aikana.

Kysely valikoitui tutkimusmuodoksi sen tavoitettavuuden vuoksi. Haastatteluita varten olisi pitänyt varata tietty aika, joka on työnteosta pois. Työpäivän mittaan on yleensä muutama hiljaisempi hetki, joiden aikana työntekijä voi aloittaa ja täyttää lomakkeen loppuun. Kyselylomakkeella voitiin myös säästää aikaa ja enemmän työntekijöitä kykeni osallistumaan tutkimukseen, mitä haastattelumenetelmällä olisi pystynyt. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli todella tärkeää saada mahdollisimman moni työntekijä osallistumaan tutkimukseen.

Kyselyn tulokset ovat pääsääntöisesti positiivisia. Työntekijät kokevat saavansa riittävästi tietoa yrityksen sisällä tapahtuvista asioista sekä heidän omaan työhönsä kuuluvista kohteista. Päällimmäisenä toiveena on eri informaatiokanavien yhtenäistäminen sekä tiedon kulun nopeuttaminen. Toisinaan tieto jää myös matkan varrelle, mikä johtuu yleisimmin siitä, että tieto unohdetaan kertoa eteenpäin. Tarkemmin tuloksia käsiteltiin luvussa kuusi.

Tutkimustulosten perusteella tehtiin muutama kehitysehdotus sisäisen viestinnän parantamista varten. Yhteinen viestintäkanava, jossa olisi kaikki tarvittava tieto esimerkiksi Teamsin välityksellä voisi helpottaa työntekijöiden tiedonsaantia. Myöskin palavereissa saatu suullinen informaatio pitäisi saada vaikka Teams ryhmään talteen esimerkiksi pöytäkirjan muodossa. Työpaikalla tapahtuu päivittäin sellaisia asioita, joista toisten osastojen tulisi olla tietoisia, mutta tällaisissa tilanteissa viesti ei kulje.

Tutkimus on luotettava. Luotettavuuteen vaikuttaa suuri vastaajamäärä. Mitä enemmän vastaajia, sitä paremmin tuloksia voidaan yleistää. Luotettavuuteen vaikuttaa myös teoriaviitekehysten lähdemateriaalit, jotka ovat luotettavia. Kyselylomakkeen tulokset ovat antaneet luotettavia vastauksia, sillä kysymykset eivät olleet johdatteluvia.

Tutkimusta rajoitti tutkittavan joukon pieni lukumäärä. Yleensä kyselylomakkeet ovat määrällinen tutkimusmuoto ja monivalintakyselyissä on yleensä runsaasti vastaajia. Mitä enemmän on vastaajia, sitä varmemmin voidaan tehdä yleistyksiä. Avoimia kysymyksiä lukiessa tutkijan pitää koettaa tulkita vastaukset sillä tavalla, miten vastaaja on ne ajatellut.

Teoreettinen viitekehys muodostui sisäisen viestinnän eri osa-alueista kuten päivittäisviestinnästä, viestintäkanavista, esimies-alaisviestinnästä ja viestinnän häiriöistä. Opinnäytetyön teoria, viitekehys ja kyselylomakkeen kysymykset on laadittu lähdeaineistojen pohjalta.

Jos jotain tutkimuksessa pitäisi tehdä toisin, niin se olisi toisen tutkimusmuodon lisääminen. Esimerkiksi esimiesnäkökulman saaminen haastattelun avulla olisi tuonut tutkimukseen lisää syvyyttä ja enemmän tietoa. Esimiehet vastasivat yhtä lailla muiden työntekijöiden kanssa lomakkeeseen, mutta heillä on usein erilainen näkökulma työpaikan sisäiseen viestintään. Haastatteluja ei toteutettu ajan puutteen vuoksi.

Parhaiten onnistuttiin avointen vastausten monipuolisuudessa. Tuli paljon erilaisia vastauksia, kun kysyttiin tapoja rajoittaa työaiheista viestintää vapaa-ajalla. Työnantajalle tuli runsaasti ehdotuksia, miten yrityksen sisäistä viestintää voisi kehittää. Viestinnän häiriötilanteita kuvaavat vastaukset ovat melko samanlaisia toistensa kanssa, mikä on hyvä asia, sillä huomiota vaativia kohteita ei ole liian montaa. Positiivinen yllätys on myös suljettujen vastausten yhtenäinen linja. Etenkin tyytyväisyyttä kuvaavat vastaukset oman työnkuvan tiedonsaannissa kertovat työntekijöiden itsevarmuudesta sekä kyselyn luotettavuudesta.

## LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita publishing. Luettu 26.1.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- JHL. n.d. Luottamusmiehen tehtävät. Luettu 6.9.2021. <https://www.jhl.fi/toiminta/aktiivinen-jasen/luottamusmies/luottamusmiehen-tehtavat/>
- Juholin, E. 2017. Communicare. Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Kamk. n.d. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. Luettu 5.1.2022. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>
- Kaihovirta-Rapo & M., Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBXATJGHDB#/kohta:19/piste:b499>
- MIELI Suomen Mielenterveys ry. n.d. Työpaikan kriisit ja muutokset. Luettu 21.11.2021. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset/>
- Norlandia. n.d. Norlandia Tampere hotel. Luettu 13.3.2022. <https://norlandia.fi/fi/hotel/norlandia-tampere-hotel>
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sastamalan seudun mielenterveysseura. n.d. Tietoa kriisistä. Luettu 26.11.2021. <https://www.mielenterveysseurat.fi/yrittajankriisikeskus/tietoa-kriisista/>
- Suomen poliisijärjestöjen liitto. 2016. Kriisiviestintä. Strategia ja toimintaohje. Luettu 5.1.2022. [https://www.spjl.fi/files/2931/SPJL\\_Kriisiviestinnan\\_strategia.pptx](https://www.spjl.fi/files/2931/SPJL_Kriisiviestinnan_strategia.pptx)
- Tietoarkisto. n.d. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettu 3.2.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Tilastokeskus. n.d.a Johdatus tilastotieteeseen. 2.1.2 Mitta-asteikko. Luettu 31.1.2022. [https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?course\\_id=tkoulu\\_tilaj&lesson\\_id=2&subject\\_id=3&page\\_type=sisalto](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=2&subject_id=3&page_type=sisalto)

Tilastokeskus n.d.b Tilastojen abc. Otoksen koko ja estimaattien tarkkuus. Luettu 1.2.2022. [https://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu\\_v2.xql?page\\_type=esim&course\\_id=tkoulu\\_tlkt&lesson\\_id=3&subject\\_id=5&example\\_id=1](https://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu_v2.xql?page_type=esim&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=3&subject_id=5&example_id=1)

Tilastokeskus. 2016. Yksityisen sektorin kuukausipalkkaisten keskiansiot miehillä 3 970 ja naisilla 3 150 euroa. Julkaistu 16.8.2016. Luettu 20.8.2021. [https://www.stat.fi/til/yskp/2015/yskp\\_2015\\_2016-08-16\\_tie\\_001.fi.html](https://www.stat.fi/til/yskp/2015/yskp_2015_2016-08-16_tie_001.fi.html)

Unfair. n.d. Malli kriisiviestintäsuunnitelman laatimiseen. 5.1.2022. <https://blogi.unfair.fi/malli-kriisiviestint%C3%A4suunnitelman-laatimiseen>

Valkama, H. 2021. Työntekijää ei välttämättä saa enää tavoitella vapaa-aikana – EU-parlamentti esittää työntekijöille oikeutta olla rauhassa työajan ulkopuolella. Artikkel. Julkaistu 20.1.2021. Luettu 15.9.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11744934>

Åberg, L. 2000. Riemua johtamiseen. Esimiehen viestintäopas. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake Norlandia Tampere Hotellin työntekijöille.

1(2)

Kyselylomake sisäisestä viestinnästä Norlandia Tampere hotellin työntekijöille.

Tutkimus on osa Eve Virolaisen Tamkin restonomiopintojen opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana on Norlandia Tampere hotelli. Lomakkeen voi palauttaa 31.12 mennessä laatikkoon, joka on vastaanoton takana olevassa toimistotilassa. Kysely toteutetaan anonyymisti ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti opinnäytetyössä. Lomakkeet tuhotaan sen jälkeen, kun työ on valmistunut.

Toivottavasti mahdollisimman moni vastaa, jotta tutkimuksesta saadaan kattava.

Kiitos vastaamisesta!

-Eve

Ympyröi sopivat vastaukset ja tarvittaessa kirjoita lisätietoja.

1. Kauan olet työskennellyt yrityksessä?
  - a. 0-2
  - b. 3-4
  - c. 5-6
  - d. yli 6
  
2. Onko osastollanne (vastaanotto, sali, keittiö) käytössä omaa viestintäkanavaa/ryhmää?
  - a. On
  - b. Ei
  
3. Mikä on käytössä oleva viestintäkanava?
  - a. WhatsApp
  - b. Teams
  - c. Sähköpostiryhmä
  - d. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_
  - e. Ei ole käytössä
  
4. Koetko saavasi ajantasaista tietoa liittyen omaan työnkuvaasi?
  - a. Kyllä
  - b. En
  - c. Toisinaan
  
5. Onko teidän ja jonkin muun osaston käytössä yhteinen viestintäkanava?
  - a. On, mikä? \_\_\_\_\_
  - b. Ei
  - c. Ei, mutta haluaisin, että sellainen olisi.
  
6. Koetko työhön liittyvän viestittelyn työajan ulkopuolella kuormittavaksi?
  - a. Kyllä

2(2)

- b. Ei
- c. Toisinaan

7. Pyritkö itse rajoittamaan työajan ulkopuolella tulevia viestejä?

- a. Kyllä
- b. En

8. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin miten pyrit rajoittamaan työajan ulkopuolista työviestintää?

---

---

9. Mikä on mielestäsi tehokkain sisäisen viestinnän keino hotellissamme?

- a. Hotellinjohtajan viikkokirje
- b. Oman osaston tiimipalaveri
- c. Koko henkilökunnan palaveri
- d. Jonkin muu, mikä? \_\_\_\_\_

10. Koetko saavasi riittävästi ajantasaista tietoa liittyen esimerkiksi yrityksen sisäisiin muutoksiin?

- a. Kyllä
- b. En
- c. Toisinaan

11. Miten työnantaja voisi parantaa informointia muutoksiin liittyen?

---

---

---

12. Missä muodossa haluaisit saada palautetta esimieheltä?

- a. Suullisessa
- b. Kirjallisessa
- c. Sähköisessä muodossa

13. Tuntuuko sinusta, että päivittäisessä viestinnässä on häiriöitä, kuten viesti ei mene perille tai se ymmärretään kokonaan tai osittain väärin?

- a. Usein
- b. Harvoin
- c. Vaihtelevasti

14. Millaisissa viestinnän tilanteissa häiriöitä esiintyy?

---

---

---