



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Hotellin sisäisen viestinnän kehittäminen

Paakkari, Jennamiia

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu



Hotellin sisäisen viestinnän kehittäminen

Jennamiia Paakkari
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2016

Jennamiia Paakkari

Hotellin sisäisen viestinnän kehittäminen

Vuosi

2016

Sivumäärä

42

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Radisson Blu Hotel Espoon sisäisestä viestinnästä kehittämistä vaativat kohdat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda käytettyjen tutkimusmenetelmien tulosten pohjalta kehitysideoita, joiden avulla kohdeyritys voi kehittää sisäistä viestintää. Kohdeyrityksenä ja toimeksiantajana toimii Radisson Blu Hotel Espoo.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kohdeyrityksen kannalta olennaisia sisäisen viestinnän teoriaosioita. Sisäisen viestinnän teoriassa keskitytään tarkastelemaan minkälainen rooli viestinnällä on organisaatioissa ja mistä asioista toimiva sisäinen viestintä koostuu. Viestintästrategian teoriassa kerrotaan strategian merkityksestä ja minkälaisia keinoja viestintästrategian muodostamisessa ja mittaamisessa voidaan käyttää. Opinnäytetyössä eritellään sisäisestä viestinnästä omiksi aiheikseen työyhteisöviestinnän ja muutosviestinnän teoriat.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, havainnointia, aineiston ryhmittelyä ja SWOT - analyysia. Jokaisen teoriaosuuden jälkeen kerrotaan kuinka kyseistä tutkimusmenetelmää käytettiin kohdeyrityksessä. Kyselylomakkeessa selvitettiin Radisson Blu Hotel Espoon työntekijöiltä heidän näkemyksiään sisäisen viestinnän nykytilasta ja mahdollisista kehittämisen tarpeista. Havainnoinnilla haluttiin saada asiakkaan näkökulma viestinnän tilasta asiakaspalvelussa sekä työntekijän roolissa käsitys työvuoron aikana tapahtuvasta viestinnästä. Havainnoinnin tuloksien tueksi luotiin ryhmittelyn avulla taulukko havainnoinnissa käytetyistä teemoista. SWOT - analyysi rakentuu kyselyn ja havainnoinnin tuloksista, joista muodostettiin kohdeyritykselle pääpiirteet vahvuuksista, heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista sisäisessä viestinnässä.

Luvussa viisi käsitellään kyselylomakkeen ja havainnoinnin tulokset vaiheittain. Tuloksien jälkeen esitellään kohdeyritykselle luodut kehitysehdotukset. Kyselylomakkeen tulokset esitellään kysymysjärjestyksessä. Piilohavainnoinnin ja osallistuvan havainnoinnin tuloksissa tarkastellaan kuinka sisäinen viestintä toimi rauhallisessa ja kiireellisessä ilmapiirissä kohdeyrityksessä. Havainnoinnin kohteina olleiden asioiden pohjalta muodostetussa taulukossa tiivistetään havainnoinnin tulokset vertailua varten. Samassa luvussa kerrotaan miten kyselyn ja havainnoinnin tulokset sijoittuivat kohdeyrityksen sisäisestä viestinnästä rakennettuun SWOT-analyysiin. Opinnäytetyön lopuksi ovat johtopäätökset luvussa kuusi, jossa tarkastellaan tavoitteiden ja tarkoituksen toteutumista ja pohditaan kehitysehdotusten käytettävyyttä kohdeyritykselle.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, viestintäkanavat, viestintäfoorumit, työyhteisöviestintä, muutosviestintä

Jennamiia Paakkari

Developing internal communication in the hotel

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2016 | Pages | 42 |
|------|------|-------|----|

The objective of this research based thesis was to find the matters from internal communication that need developing. The purpose of the thesis was to establish concrete development suggestions based on the results of used research methods. The development suggestions are made to help to develop internal communication at Radisson Blu Hotel Espoo.

The theoretical framework consists of theory on internal communication processes, which are essential for the commissioner company. The theory on internal communication focuses on what kind of role communication has in organizations and what parts active internal communication consists of. Theory of communication strategy covers on the meaning of a communication strategy and how it is built and evaluated. In this thesis, internal communication is divided into two parts, workplace communication and change communication.

The used research methods were survey, observation, grouping data and SWOT analysis. Every theory section is followed by an explanation of how a certain research method was used in the target organization. The questionnaire clarified how employees experience internal communication in the organization and whether the organization have any developing matters. Observation was used because there was a need to examine customers' point of view about communication during customer service and also employees' understanding of how internal communication works in shifts. Data was gathered from the results of observation by using certain themes. The SWOT analysis is based on results of both research methods, survey and observation. The SWOT analysis includes strengths, weaknesses, threats and opportunities of the commissioner company.

The results of the questionnaire and observation are covered step by step. The results of the questionnaire are introduced in the order of the questions. The results of the observation are explained in two sections based on the used themes. The matters that were main focus in observation have been compiled in a chart. In the same chapter is also explained how the results got the place in the SWOT analysis. The development suggestions are shown after the results. Last sixth chapter is about the conclusion made from the results of the used research methods and outcome of the aim and purpose of the thesis. Also in this chapter is the conclusions discussdis the usability of the development suggestions for the commissioner company.

Keywords: Internal communication, communication channels, communication forums, workplace communication, change communication

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Toimeksiantajan esittely: Radisson Blu Hotel Espoo..... | 7 |
| 3 | Sisäinen viestintä..... | 8 |
| 3.1 | Sisäisen viestinnän ja viestintäosaamisen merkitys organisaatiossa | 8 |
| 3.2 | Viestintäfoorumit | 9 |
| 3.3 | Viestintästrategia | 12 |
| 3.4 | Viestintästrategian arvioiminen ja mittaaminen | 13 |
| 3.5 | Työyhteisöviestintä ja muutosviestintä | 14 |
| 3.5.1 | Työyhteisöviestintä | 14 |
| 3.5.2 | Muutosviestintä | 16 |
| 4 | Viestinnän tutkimusmenetelmät | 17 |
| 4.1 | Sisäisen viestinnän nykytilan tarkastelu kohdeyrityksessä..... | 17 |
| 4.2 | Kysely..... | 20 |
| 4.3 | Osallistuva havainnointi ja piilohavainnointi..... | 21 |
| 4.4 | Havainnointiaineiston ryhmittely..... | 23 |
| 4.5 | SWOT - analyysi..... | 23 |
| 5 | Tulokset ja tulosten tarkastelu..... | 24 |
| 5.1 | Kysely..... | 24 |
| 5.2 | Havainnointi..... | 26 |
| 5.3 | SWOT-analyysi | 28 |
| 5.4 | Kehitysehdotukset | 30 |
| 6 | Johtopäätökset | 31 |
| | Lähteet | 34 |
| | Sähköiset lähteet | 34 |
| | Kuviot | 36 |
| | Liitteet..... | 37 |

1 Johdanto

Työelämässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan paljon muutoksia uudelleenorganisoinnin myötä. Työnkuva on muuttunut fyysisestä suorittamisesta enemmän vuorovaikutteiseksi, jossa viestintäosaamisen taidot ovat ratkaisevia työn toimivuuden kannalta. Palvelualojen prosentuaalinen määrä tulee kasvamaan vuosi vuodelta, kun taas alkutuotannon ja jalostuksen aloilta työpaikat vähenevät. Työelämä on muuttunut hyvin toisenlaiseksi, jossa esimerkiksi suunnittelu ja innovoiminen ovat nykypäivää osana vuorovaikutteista työympäristöä. (Juholin 2008, 20-21.)

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkimusmenetelmien avulla kohdeyrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja mahdolliset kehityskohdat. Kehittämistä vaativien asioiden selvittäminen auttaa tuomaan viestintää tehokkaammin osaksi työyhteisön arkea. Lisäksi kehityskohtien parantamisella sisäistä viestintää voidaan viedä eteenpäin lyhyillä ja pitkillä aikaväleillä. Sisäinen viestintä on kohdeyrityksessä tärkeässä roolissa, koska hotellin osastot työskentelevät lähekkäin ja jakavat päivittäin operatiiviseen toimintaan vaikuttavaa tietoa työntekijältä toiselle.

Työn tarkoituksena oli löytää konkreettiset kehitysehdotukset viestinnällisiin ongelmakohtiin, jotta työyhteisön jäsenten kommunikaatio ja toiminta helpottuisivat. Toimivassa sisäisessä viestinnässä avointa ja tehokasta kommunikointia voidaan toteuttaa läpi organisaation. Tarkoituksena oli myös parantaa keskusteluyhteyttä esimiesten ja alaisten välillä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu sisäisen viestinnän teoriasta, joka painottuu sisäisen viestinnän käytännön toimintaan organisaatiossa ja viestintästrategian muodostamiseen sisäisen viestinnän tueksi. Työyhteisöviestinnän ja muutosviestinnän teorioissa selvitetään millainen rooli ja vaikutus näillä viestinnän osa-alueilla on sisäiseen viestintään. Opinnäytetyössä esitellään erilaisten viestintäfoorumien käytön teoriaa työyhteisöissä. Teoreettisen viitekehysten tärkeimmät asiasanat ovat sisäinen viestintä, viestintäkanavat, viestintäfooromit, viestintäyhteisö ja muutosviestintä. Käytetyt tutkimusmenetelmät teorioineen ja toteutustapoineen esitellään luvussa neljä. Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kysely, osallistuva havainnointi, piilohavainnointi, aineiston ryhmittely ja SWOT-analyysi. Tutkimusmenetelmien käytännön toteutuksen tueksi muodostettiin erilaisia kaavioita. Jokaisen tutkimusmenetelmän tuloksia tarkastellaan vaiheittain luvussa viisi ja tuloksien jälkeen esitellään kohdeyritykselle luodut kehitysehdotukset. Opinnäytetyön lopuksi ovat johtopäätökset luvussa kuusi, jossa tarkastellaan tavoitteiden ja tarkoituksen toteutumista ja pohditaan kehitysehdotusten käytettävyyttä kohdeyritykselle.

2 Toimeksiantajan esittely: Radisson Blu Hotel Espoo

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Radisson Blu Espoo, joka kuuluu kansainväliseen Rezidor Group - hotellikonseptiin. Radisson Blu Espoo sijaitsee Espoon Otaniemessä Keilaniemen yrityskeskittymän vieressä. Hotellissa on 209 huonetta standard-huoneista sviitteihin. Hotellin asiakaskunta koostuu pääosin kansainvälisistä yritysasiakkaista, joiden vaikutus näkyy esimerkiksi juuri uudistetussa aamupalakonseptissa. Radisson-hotelliketju on lanseerannut ainutlaatuisen Yes I Can! -palvelun, jolla halutaan tarjota asiakkaalle 100 prosentin tyytyväisyystakuu. Jokainen hotellin työntekijä käy Yes I Can! -koulutuksen, jotta ymmärretään palvelun syvällisempi idea ja strategia. (The Carlson Rezidor Hotel Group 2016.)

Hotellin asiakkaille ovat käytössä omassa kerroksessa sijaitsevat saunatilat ja uima-allas. Asiakas voi myös halutessaan varata esimerkiksi isommalle seurueelle erillisen saunaosaston, jonne on mahdollista tilata ruoka-annoksia erikoislistalta. Naapurirakennuksesta löytyy asiakkaiden käytettävissä oleva kuntosali ja hotellin tiloissa on kaksi kokoushuonetta. Ensimmäisessä kerroksessa kokoustilojen jälkeen yhteydessä on Kahvitori, jonne voi tilata kahvitarjoilun isommalle ryhmälle esimerkiksi kokouksien väliajoille. Hotellista löytyy luonnollisesti ilmainen Wi-Fi yhteys, joka kattaa myös ravintolan alueen. (The Carlson Rezidor Hotel Group 2016.)

Hotellin á la carte ravintola tarjoaa ruokalistallaan amerikkalais-suomalaispainotteisia annoksia. Tarjolla oleva ruokalista on vain ja ainoastaan suunniteltu Espoon Radissonille, joten vastaavia tuotteita ei muissa ketjun hotelleissa ole. Ravintolan baarissa ja kesäaikaan terassin alueella on esillä lyhennetty versio ruokalistasta. Ravintolan valikoimissa on myös kattavasti erilaisia oluita, siidereitä ja viinejä. Talviaikaan ravintolassa on saatavilla rajoitetun ajan sesonkimenu tavallisen menun lisäksi, jossa on vuodenaikaan sopivia voimakkaampia ja mausteisempia makuja. (The Carlson Rezidor Hotel Group 2016.)

Radisson Blu hotellikonsepti kuuluu Suomessa S-ryhmään, jolloin asiakkaille on erilaisia S-etukorttiin tai S-Cardiin liitettäviä etuja käytettävissään. The Rezidor Hotel Group-ketjulla on käytössä myös oma kanta-asiakkuuskortti, joka toimii kansainvälisesti kaikkialla maailmassa The Carlson Rezidor Group-ketjun hotelleissa. Lisäarvoa kanta-asiakaskorttiin tuo, mikäli varaa hotellihuoneen Radissonin tai Rezidorin omien sivujen kautta. Kortille kertyy näin suurempi alennusprosentti hotellin ravintolapalveluista. (The Carlson Rezidor Hotel Group 2016.)

Radisson Blu Espoon yksikkö on pieni, joka mahdollistaa työskentelyn ilman osastorajoja. Tällä pyritään monipuolistamaan henkilökunnan osaamista ja tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman laadukasta palvelua. Radisson Blu Hotel Espoossa on käytössä ainutlaatuinen Log Out

Zone -konsepti, jolla pyritään tuomaan lisäarvoa hotellin asiakkaille järjestäen konseptiin liittyviä palveluita, kuten esimerkiksi jokaisena keskiviikkona aamulenkki rannan tuntumassa ja saunomista lenkin jälkeen, Log Out Hour -tuotteita erikoishintaan. Konseptiin liittyvistä eduista ja palveluista tiedotetaan kanta-asiakkaille sähköisesti. (The Carlson Rezidor Hotel Group 2016.)

3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on tiedon tuottamista, välittämistä ja informaation muokkaamista, jota tapahtuu organisaation sisällä työyhteisöissä. Sisäinen viestintä tukee yhteisöllistä toimintaa erilaisten kommunikointitapojen avulla. Sisäistä viestintää tapahtuu fyysisesti viestijöiden ollessa läsnä tai muiden viestintäkanavien kautta, kuten sähköpostin välityksellä. (Parikka 2011.)

Sisäisen viestinnän ydinajatus on onnistunut kommunikointi työyhteisön sisällä työntekijöiden kesken. Työyhteisö tarvitsee onnistuneen viestinnällisen strategian motivoimaan työntekijöitä, jotta yritys saavuttaisi asetetut tavoitteet. Työyhteisössä on pidettävä tietynlainen kontrolli myös viestinnässä, mutta liian rajoittunut ja suoraviivainen kommunikaatorakenne estää työntekijöitä kommunikoimaan vapaasti. Osa työyhteisön kehittämistä on avoin ja vastavuoroinen kommunikaatio, jonka vaikutukset heijastuvat työntekijöihin itseensä sekä laajasti koko organisaatioon. (Cornelissen 2011, 163.)

3.1 Sisäisen viestinnän ja viestintäosaamisen merkitys organisaatiossa

Nykypäivänä mikään työyhteisö ei toimi ilman viestintäosaamista. Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään eri osaan, joiden merkitys ja painotus kasvavat vaihdellen mistä työtehtävästä on milloinkin kyse ja missä vaiheessa työtehtävää ollaan. Osatekijöistä ensimmäinen on ilmaisu eli yksinkertaisuudessaan puhumista ja kirjoittamista. Suhteet ja verkostot ovat viestintäosaamisen toinen osatekijä, jossa kommunikoidaan esimerkiksi organisaation sisäisten osastojen välillä. Jotta viestintää voidaan tehostaa, tarvitaan kolmatta osatekijää, viestintävälineiden osaavaa käyttöä. Neljäntenä on kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden hyödyntäminen strategian mallintamisessa. (Juholin 2009, 30-31.)

Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä parantaa organisaation identiteettiä, kun välittyvä informaatio on koettu riittävänä ja luotettavana. Riittävä informaatio sisältää riittävän määrän vastaanottajan kannalta käytettävää tietoa, joka koskettaa työntekijöiden työnkuvaa ja heidän osuutta työhön. Mitä enemmän ja tarkempaa tietoa on saatavilla, sitä paremmin organisaation identiteetti sisäistetään. (Cornelissen 2011, 167.) Pitää kuitenkin huomioida, että tiedon ylitarjontaa tulee myös välttää, koska liial-

linen kuormitus näkyy vastaanottajassa tiedon sisäistämisen hankaluutena (Juholin 2009, 97). Informaation helposta välitettävyydestä johtuen informaatiota on usein helposti liikaa tarjolla (Siukosaari 2002, 81). Riittävän tiedon lisäksi ajantasaista tietoa tulisi välittää kiireellisesti, koska ajantasaistiedon hyödynnettävyys perustuu juuri sillä hetkellä käyttökelpoisimpaan tietoon. Määrällisesti riittävän ja ajantasaisen tiedon arvioiminen ovat keskeisiä viestintäosaamisen taitoja. Tulisi osata tasapainottaa mitä tietoa annetaan kenellekin ja missä tilanteissa. (Juholin 2009, 97.)

Sisäisestä viestinnästä ovat vastuussa koko organisaatio ylemmästä johdosta alaisiin. Viestinnän merkitys tulisikin nostaa korkealle organisaation prioriteeteissa, koska viestinnän avulla työntekijät ymmärtävät roolinsa ja oman työpanoksensa organisaation hyväksi. Usein organisaatiossa keskitytään sisäisen viestinnän tärkeydestä huolimatta ulkoihin tekijöihin. (Smith & Mounter 2008, 14-18.) Kuitenkin erityisesti sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus organisaation identiteetin kehittymiseen ja mitä tehokkaammin työyhteisössä viestitään, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat yritykseen (Verghese 2012, 1). Sisäinen viestintä ohjaa ihmisiä haluttuun suuntaan, joten sen merkitystä ei pidä aliarvioida, vaan kehittää entistä toimivammaksi ja tehokkaammaksi. (Smith & Mounter 2008, 14.)

Sillä kuinka paljon esimiehet osallistavat alaisiaan päätöksentekoon ja kuinka he kommunikoiivat alaistensa kanssa, on suora vaikutus työntekijöiden moraaliin ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Oikeanlaisella sisäisellä viestinnällä työntekijöitä voidaan motivoida tavalla, josta yritys hyötyy eniten. Työntekijä, joka kokee työnteen mielekkääksi, on ensiarvoisen tärkeää avoimen ja innovatiivisen työyhteisön ylläpitämisen kannalta. (Cornelissen 2011, 164.) Tärkeintä olisi muistaa, että sisäistä viestintää ei tulisi nähdä vain esimiesten yksisuuntaisena viestiväylänä alaisille, vaan molempiin suuntiin toimivana prosessina (Smith & Mounter 2008 23). Esimiehillä on tietynlaisia vastuita ja velvoitteita kommunikoinnissa organisaation näkökulmasta, kuten lisätä tietoisuutta mitkä asiat vaikuttavat tuloksellisuuteen. Esimiesten tulee lisäksi näyttää omalla toiminnallaan kiinnostuneisuutta työyhteisöä kohtaan osoittamalla avointa halua keskustella ja kuunnella työntekijöitä eri tilanteissa. (Siukosaari 2002, 93.)

Organisaation informaatio- ja kommunikaatiotavat ovat kanavia, joiden avulla yrityksen päätökset ja innovaatiot saatetaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien tietoisuuteen. Viestintäkanavissa käytetään yleisempää informaatiota kuin esimies-alaisviestinnässä. Molempien sisäisen viestinnän muotojen tarkoituksena on pitää informaation kulku jatkuvana läpi organisaation. Ilman molempia sisäisen viestinnän muotoja yrityksen yleinen kommunikaatio on tehotonta ja työntekijöillä on motivaatio-ongelmia. (Cornelissen 2011, 165.)

3.2 Viestintäfoorumit

Juholin (2009, 72) kuvailee viestintäkanavia uudella termillä viestintäfoorumeiksi. Viestintäfoorumi on uudenlainen näkemys tilasta ja tavoista kuinka ja missä viestiminen voi tapahtua. Viestintäkanavat toimivat informaation välittäjinä ja viestintäfoorumit voivat sitoa yhteen monien viestintäkanavien käytön samanaikaisesti samassa tilassa. Vuorovaikutteinen toiminta tapahtuu siis foorumeiden sisällä, joissa informaatiota välitetään kanavien avulla. Kappaleessa esitellään viestintäfoorumin teoria ja minkälaisia foorumeita työyhteisössä voi esiintyä. Kappaleessa kerrotaan kohdeyrityksen kannalta oleelliset foorumit.

Foorumeiksi kutsutaan tilaa, jossa yhteisön jäsenet keskustelevalle vuorovaikutteisesti niin tärkeistä kuin vähemminkin tärkeistä asioista. Päätöksiä tehdään pohtimalla ja keskustelemalla luoden samalla kontakteja muihin työyhteisöihin ja ulkomailmaan. Näin ollen myös ympäröivät tekijät voivat vaikuttaa tiedon kulkuun. Foorumeiden lähtökohtana on osallistuva keskustelu, jossa informaatio liikkuu edestakaisin ja jonka lopullista muotoa jalostetaan vuorovaikutteisesti. Foorumit voivat olla virallisia, epävirallisia ja spontaaneja. Yhtäkaikki, kunhan yhteisön jäsenet toimivat oma-aloitteisesti itseohjautuen. (Juholin 2009, 72-73.)

Sosiaalisessa mediassa tapahtuu verkostoitumista internetyhteisöissä, jonka sisällön käyttäjät itse muokkaavat ja toteuttavat. Käytettyjä yhteisösivustoja ovat esimerkiksi MySpace, YouTube, Instagram ja Facebook, joiden välityksellä käyttäjät jakavat tietoaan kiinnostuksen kohteista. Maailmanlaajuisen verkostoitumisen mahdollistavat sadat miljoonat käyttäjät. (Juholin 2009, 76.) Sosiaalisen median avulla työntekijät voivat itse levittää informaatiota sidosryhmille, ilman tarkkaan niin kutsuttuja portinvartijoita, joiden kautta esille pääsee vain tarkoin säännöstellä tietoa (Cornelissen 2013, 257).

Sähköposti on suuremmalla osalla kaikkein tutuin viestintäfoorumin muoto, joka nykyisin on moneen muuhun viestiväylään verrattuna vanhanaikaistunut ja roskapostien täyttämä. Sähköpostia on myös haasteellista käyttää reaaliaikaisena foorumina suuren viestimäärän takia. Haasteista huolimatta sähköpostia käytetään edelleen monenlaiseen viestintään tiedostojen välittämisestä vapaamuotoisempaan keskusteluun. Intranet on tullut työyhteisöjen uudempi viestifoorumi, joka on osittain korvannut perinteistä sähköpostia. Aivan samalla tapaa tunnettu ja käytetty se ei vielä ole, mutta intranetin rajattu käyttäjäkunta tarjoaa mahdollisuuden työyhteisölle sisällöltään ajantasaista ja käyttökelpoista informaatiota. (Juholin 2009, 77.)

Edellä mainitut viestintäfoorumit voidaan asiasisällöstä riippuen jakaa puolivirallisiin tai virallisiin foorumeihin. Selkeää linjaa mitkä viestintämuodot kuuluvat kumpaan on hankala vetää, koska virallinen foorumi voi muuttua puoliviralliseksi aiheesta riippuen. Joitakin selkeitä puolivirallisen foorumin muotoja on työyhteisöissä käytössä, esimerkiksi asiantuntijoiden välinen yhteistyö, kahvittelu ja asian ja viihteen yhdistelyt. Asiantuntijoiden välinen yhteistyö on nimensä mukaisesti kahden tai useamman saman alan asiantuntijan tiedon välittämistä, omak-

sumista ja luomista. Tarpeen vaatiessa asiantuntijat hakeutuvat toistensa seuraan selvittämään käsillä olevaa agenda, joka vaikuttaa samalla työn tehokkuuteen ja laatuun ajantasais-tamalla tietoa ja vähentämällä päällekkäistoimintoja eri asiantuntijoiden ja tiimien välillä. (Juholin 2009, 78.)

Kahvitteluhetket ovat tavallisimpia puolivirallisen viestintäfoorumin muotoja, joihin on yhteisestä päätöksestä kutsuttu ihmisiä vaihtamaan kuulumisia ja keskustelemaan vapaamuotoisesti erinäisistä asioista. Kahvittelut ovat tunnelmaltaan paljon rennompia verrattuna esimerkiksi palaverihin ja osallistujat ovat lähtökohtaisesti positiivisemmalla mielellä. Ylipäänsä kasvokkain tapahtuvan kommunikaation eduksi voidaan myös laskea välittömän palautteen antamisen mahdollisuus (Linjuan 2015). Asian ja viihteen yhdistelmissä keskustellaan organisaatioon liittyvistä asioista tilaisuuksissa ja tapahtumissa, joissa sisältö on vaihtelevaa. Tähän viestintäfoorumin muodossa voidaan saman päivän aikana käydä tiettyjä asioita vapaammin keskustellen ja jotkut asiat vaativat taasen virallisempaa muotoa esimerkiksi organisaation tunnuslukujen läpikäyminen. (Juholin 2009, 79.)

Smith & Mounter (2008) korostavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä niin sanotun kommunikaatiosopimuksen kautta, joka voidaan sisällyttää esimerkiksi viestintästrategiaan. Tehokkaan viestinnän tuottamiseksi organisaation olisi suositeltavaa omaksua joitakin kasvokkaisen viestinnän periaatteita. Kommunikaatiosopimuksen vaiheet alkavat oikeuttamalla jokaisen työyhteisön jäsenen osaksi kasvokkaista viestintää. (Smith & Mounter 2008, 137.)

Smith & Mounterin (2008) mukaan jokainen työyhteisön jäsen on oikeutettu vastaanottamaan päivittäistä informaatiota ympärillä tapahtuvista asioista. Vastaavasti jokainen hyväksyy vastaanamaan ja välittämään saatua informaatiota sekä tarpeen vaatiessa myös kyseenalaistamaan ja haastamaan saadun informaation. Jokainen työyhteisön jäsen on oikeutettu esimiehen kanssa tapahtuvaan kahdenkeskeiseen keskusteluun. Keskusteluissa tapahtuva kommunikaatio tulee olla mahdollisimman rehellistä ja avointa, jotta keskustelusta saatu hyöty olisi mahdollisimman tehokasta kaikille osapuolille. Jokainen työyhteisön jäsen on oikeutettu pääsemään organisaation sisäisiin viestintäkanaviin ja vastavuoroisesti käyttämään sisäisen viestinnän keinoja mahdollisimman usein ja vastuullisesti. Jokainen työyhteisön jäsen on oikeutettu tapaamisiiin muiden työyhteisön jäsenten kanssa esimiehen ollessa paikalla. Tapaamisissa keskustellaan ja pohditaan mitä heidän yhteisössä ja organisaatiossa kokonaisuudessaan tapahtuu. Vastavuoroisesti jokaisen odotetaan edistävän tapaamisia noudattamalla muutamia yksinkertaisia ohjeita tehokkaan viestinnän aikaansaamiseksi. (Smith & Mounter 2008, 137-138.)

Virallisia foorumeita ovat palaverit ja joka vuosi järjestettävät tuloksenjulkistamistilaisuudet. Aiheet käsittelevät joko menneitä, nykyisiä tai tulevia organisaation asioita. Palaveriiden kaltaiset ennalta suunnitellut viralliset tiedotustilaisuudet ovat yhtäläillä tärkeitä sisäistä

viestintää, vaikka virallisen tiedon tilaisuuksissa vuorovaikutukselle ja keskustelulle ei anneta samassa määrin tilaa kuin puolivirallisissa foorumeissa. Viralliset foorumit suunnitellaan hyvin etukäteen ja jaettava tieto on kaikille sama. Välitetty informaatio sisällytetään yleensä myös esimerkiksi työyhteisön intranettiin ja työntekijöiden sähköpostiin. (Juholin 2009, 79.)

3.3 Viestintästrategia

Strategia on yleisesti ottaen suunnitelma, johon on koottu organisaation tavoitteet ja yhteiset käytännöt tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin ohjaavat tavat on kirjattu strategiaan niin, että jokainen organisaation työntekijä ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä ja mikä tarkoitus omalla työpanoksella on organisaatiossa. (Juholin 2008, 112-113.) Strategian tulisi olla tiukasti sidottu työyhteisöön tai yksilöön itseensä (Smith & Mounter 2008, 14). Esimerkiksi kommunikointikanavien käyttö ei tule olla ensimmäinen prioriteetti, vaikka puhutaankin viestinnällisestä strategiasta (Smith & Mounter 2008, 80). Muutoin lopputuloksena on sarja toisiinsa kytkeytymättömiä toimintoja, jotka eivät palvele strategisia päämääriä. (Smith & Mounter 2008, 14.)

Strategia on yhteinen näkemys siitä, kuinka organisaatio kommunikoi (Juholin 2013, 88). Viestintää voidaan käyttää strategian rakentamisen ja strategiaprosessin käynnistämisen tukena (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 102.) Strategiaan sisällytetyt yhdenmukaiset suunnitelmat ja määritelmät ovat rakennettu yrityksen menestymisen mahdollistamiseksi. Viestintää hyödynnetään voimavarana tavoitteiden saavuttamisessa ja viestintään osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Viestintästrategian pääpaino on tulevaisuudessa, koska strategiaan kirjatut suunnitelmat ovat tehty pohjautuen yrityksen visioon. Täten viestintää tulisi myös seurata ja mitata tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juholin 2013, 88.)

Monet organisaatiot ovat luopuneet viestinnän alakäsitteistä, joten systemaattisesti rakennettua viestintästrategiaa ei välttämättä ole. Strategia tulisi kuitenkin nähdä lähtökohtaisesti selkärankana, joka linjaa pääpiirteet viestinnän käytössä ja hallinnassa. Varsinainen strategia tulisikin erottaa operatiivisesta toiminnasta, koska nimenomaan kirjattu viestintästrategia antaa suuntaviivat käytännön viestintään. Yhtä samanlaista strategiaa ei ole olemassa, koska toiset organisaatiot kirjaavat suunnitelmat yksityiskohtaisesti ja toiset organisaatiot tarvitsevat vain suuripiirteiset ohjenuorat. Viestintästrategian muodostamiseen vaikuttaa siis yrityksen koko. Pienet organisaatiot saattavat toimia yhdenmukaisesti ja tarkoituksenomaisesti ilman kirjattua strategiaa. Suurissa yrityksissä sen sijaan viestintästrategia on välttämätön, jotta pystytään pitämään yhteinen linja ja toimimaan yrityksen vision sekä arvojen mukaisesti. (Juholin 2013, 86.)

Strategiaa joudutaan hyvin usein muokkaamaan alkuperäisestä, koska organisaatioista riippumattomia muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Viestintästrategian päivittäminen ja uudistaminen vaikuttavat suoraan organisaation toimintatapoihin, jolloin työntekijöillä on käytössään käytökelpoisin informaatio työtehtävien suorittamiseen. Huolimatta organisaation rakenteesta tai koosta strategiatyö koostuu toimintojen jatkuvasta suunnittelusta, koska esimerkiksi nopeassa tahdissa kehittyvä teknologia vaikuttaa viestintästrategiaan kirjattuihin käytänteisiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 101-102.)

Strategiset suunnitelmat eivät tule ymmärretyksi, jalostettua ja toteutetuksi ilman viestintää. Näin ollen tarvitaan suunnitelma, kuinka viestinnällisesti strategia viedään käytäntöön. Strategista tietoa voidaan valuttaa eli hyväksymällä strategiset suunnitelmat vastuuhenkilöillä, joita ovat ylempi johto, ja hyväksynnän jälkeen suunnitelma kohdennetaan muuhun organisaatioon. Ongelmalliseksi tiedon valuttamisessa tekee usein se, että viestintää ei ole riittävästi käyty vastuuhenkilöiden ja kohteena olevien ryhmien välillä. Valuttamisessa tietoa voidaan nimensä mukaisesti antaa vähän kerrallaan sinne tänne, jolloin uuden strategian tärkeä osa-alue, ymmärrys, jää tyystin pois. Kokonaiskuvan hallitseminen ja konkreettinen perehdytys kuuluvat esimiesten toimenkuvaan strategian läpiviennissä. Viestintästrategia vaatii toimintaan ymmärrystä ja ilman keskustelua eri osapuolien kanssa, strategian sisäistäminen sen vaatimalla tavalla on hyvin hankalaa. (Juholin 2008, 114.)

Vuoropuhelun mallissa lähtökohdat ovat valutuksen vastakohdat. Pyritään keskustelemalla saamaan yhteisymmärrys ja selvyys miksi strategiaa laaditaan, minkälaisia toimia vaaditaan ja miten toteutuksen osia seurataan. Strategian työstämisellä saavutetaan organisaation kannalta suurempi etu, kun osapuolet pääsevät määrittelemään tarvittavat osa-alueet, joihin myös sitoudutaan yhteisestä päätöksestä. Vuorovaikutuksella annetaan sijaa keskustelulle ja ehdotuksille, jotka voivat pelkän johtoryhmän päätöksillä jäädä huomaamatta. (Juholin 2008, 115-116.)

3.4 Viestintästrategian arvioiminen ja mittaaminen

Arvioinnin ja mittaamisen erona on se, että arvioinnilla tuotetaan tietoa viestinnän nykytilasta ja tunnistetaan kehitystarpeet. Mittarit ovat välineitä, joiden avulla tehdään arviointeja. Nämä kaksi termiä eivät siten ole synonyymejä toisilleen, mutta molempia tarvitaan viestintästrategian seurannassa. Mittausten tulokset jäävät irrallisiksi mikäli niitä ei analysoida riittävästi ja viedä eteenpäin, joten arviointi toimii mittareiden jälkipyykkinä siinä ovatko tulokset käyttökelpoisia. Lisäksi, jotta mittareilla saatuja tuloksia voidaan arvioinnilla analysoida, täytyy arviointi perustua strategiaan tai muihin kriteereihin. (Juholin 2010, 28.)

Viestintästrategian mittaustapaan vaikuttavat minkä tyylistä tavoitetta ollaan hakemassa. Halutaanko tuloksellisuutta vai onko tarkoituksena tietyn suunnan ja linjauksen määrittäminen. Linjauksesta sopiminen aiheuttaa herkästi sen, että tämän toteutumista on hankalampi seurata, kun ei ole selkeää tavoitetta, esimerkiksi työyhteisökyselyn keskiarvon nostaminen tiettyyn lukuun. Kun halutaan parantaa tiettyä tai tiettyjä osa-alueita ja nähdä niissä konkreettisia tuloksia, vaaditaan selkeitä strategisia toimenpiteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juholin 2013, 135.)

Erilaiset mittarit ovat työkaluja, joiden avulla seurataan viestinnän tuloksellisuutta ja havaitaan mitä asioita tulisi kehittää. Sopivien mittareiden löytäminen kulkee käsi kädessä viestintästrategian kanssa. Tarkoituksena on löytää omalle organisaatiolle sopivat mittarit, jotka mukailevat viestintästrategiaa ja eritoten tavoitteita. (Juholin 2013, 135.) Esimerkiksi käytettävien mittareiden tasot tulisi määritellä selkeästi. Tällä tarkoitetaan, että tehokkaaseen lopputulokseen on hyvä analysoida mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteet, viestinnälliset tavoitteet ja mitä sidosryhmiltä odotetaan. (Vergheze 2012, 40.) Puhutaan toisin sanoen strategisesta mittaamisesta, joka on tarkkaan suunniteltu seuraamaan tavoitteiden toteutumista organisaatiota parhaiten hyödyttämällä tavalla. (Juholin 2013, 135.)

3.5 Työyhteisöviestintä ja muutosviestintä

Opinnäytetyössä esitellään viestinnän eri muodoista ne, jotka vaikuttavat päivittäin kohdeyrityksen viestintään Työyhteisöviestinnässä käydään pääpiirteittäin läpi, miten henkilökohtaisempi ja yleisen tason viestintä toimii käytännössä. Muutosviestintä on kriittinen osa kohdeyrityksen viestintäosaamista, jonka hallitseminen vähentäisi epätietoisuutta ja vastarintaa käytäntöjen muuttuessa. Lähiaikoina kohdeyrityksessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia työyhteisön sisällä, joten muutosviestinnän osaaminen ja esilletuominen ovat osa kehitysideoinnin taustatyötä.

3.5.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on muuttunut vuosien varrella viestintäteknologian ja globalisoitumisen myötä. Perinteiset ajatukset diktaattorimaisesta ylhäältä alas suuntautuvasta viestinnästä ovat korvautuneet niin kutsutulla horisontaalisella viestinnällä. Informaatio kulkeutuu luontevasti osailta toiselle, työntekijältä esimiehelle ja toisin päin. (Juholin 2013, 174.) Työelämän muutosten lisäksi myös työnantajan ja työntekijän roolit ovat muuttuneet. Työntekijät nähdään asiana, joka pitää niin sanotusti ostaa organisaatioon. Tällöin viestintäosaamisen taidot ratkaisevat, kuinka hyvin työntekijä saadaan sitoutettua organisaation arvoihin. (Smith & Mounter 2008, 18.)

Työyhteisöviestinnässä käytettäviä viestintämalleja on useita ja ne ovat käyttötarkoitustaan varten sovellettavissa. Kuitenkaan pelkästään yhden tavan mukaan toteutettu viestintä ei ole nykypäivänä enää toimiva. Monipuolisesti erilaisten viestintämallien käyttö ja hallinta auttavat valtavan informaation määrän hallinnassa. (Juholin 2013, 174-175.)

Vapaamuotoisen viestinnän suosio kasvaa jatkuvasti, koska asioista on tarve keskustella ja pohtia merkityksiä. Merkitysten avaaminen auttaa luonnollisesti ymmärtämään paremmin sisältöä ja vähentämään hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. (Juholin 2013, 175.) Ymmärryksen syntyminen vaatii keskustelevaa ja vuorovaikutteista toimintaa (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 16). Palavereissa nopeasti läpikäytyt prosessit ovat yleensä ajankäytön takia ylimalkaisesti selitettyjä, joten kysymysmerkkejä jää usein pohdittavaksi vielä päivien päähän. Palavereiden ideana on usein myös perehdyttää työntekijät esimerkiksi tulossa oleviin muutoksiin, joten uudemman kerran asiaan harvoin palataan aivan lähiaikoina. Vapaamuotoisen viestinnän rooli ja merkitys ovat siis kasvaneet ja aivan syystä. (Juholin 2013, 175-176.)

Yhteisön viestintä tukee koko työyhteisön toimintaa suunnittelusta tuotantoon ja markkinointiin. Työyhteisöviestintä auttaa tiedonkulussa koko organisaation läpi kuljettaen tietoa tarvittaville henkilöille ja osastoille. Työyhteisöviestintä toimii viestintästrategian tavoin tavoitteellisesti ja tavoitteita voidaan tehdä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Työyhteisön sisällä tapahtuva viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa ja luo oikeanlaisen työyhteisökuvan ympäröiville tekijöille. Kaikkein tärkein rooli työyhteisöviestinnässä on kuitenkin antaa riittävä määrä käyttökelpoista informaatiota, jota voidaan jalostaa organisaation käyttöön sopivaksi. (Siukosaari 2002, 31.)

Juholin (2013, 177-178) on muodostanut uuden agendan perinteiselle työyhteisöviestinnälle, jonka tarkoituksena on jäsentää työyhteisöviestintää siellä missä ihmiset konkreettisesti toimivat ja aikaansaavat sekä välittävät tietoa. Agenda koostuu kuudesta osatekijästä ja yhdestä niistä yhdistävästä tekijästä. Jäsennellyn viestintämallin tarkoituksena on siirtää informaatiota keskinäisviestinnällä, jossa asemalla ja perinteisillä hierarkioilla ei ole merkitystä, vaan yhteisellä näkemyksellä kuinka mitä tavoitteita halutaan saavuttaa ja kuinka.

Ensimmäinen osatekijä on isoista ja tärkeistä asioista vuorovaikutteisesti keskusteleminen ja asioiden ymmärretyksi tekeminen. Suoran keskustelun ideana ei kuitenkaan ole, että kaikki olisivat yhtä mieltä, vaan erilaisille mielipiteille annetaan arvoa ja sekä annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi. Toisena osatekijänä on ajantasainen tieto, joka on nimensä mukaisesti koko ajan saataville niille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat ja asianomaiset ymmärtävät miten heidän panostuksensa vaikuttava tiedon tuottamiseen, muokkaamiseen ja jakamiseen. Kolmantena on työyhteisön tunnelma. Avointa, sallivaa ja kritiikkiä kestävää kommunikointia ei synny kireän ilmapiirin alla, joten työyhteisössä tulisi vallita rento tunnelma. Rennon tunnel-

man jatkona on neljäntenä osatekijänä osallistuminen ja vaikuttaminen, johon kaikilla on mahdollisuus. (Juholin 2009, 63.)

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen kehittävät yksilöitä ja organisaatiota itsessään. Viides osatekijä on luonnollista seurausta edellisten osatekijöiden onnistuessa, koska vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja avointa suhtautumista, jotta opittuja asioita voidaan viedä eteenpäin työyhteisön hyväksi. Viimeinen osatekijöistä on työnantajamaine, jota jokainen työyhteisön jäsen ilmentää omalla toiminnallaan ja näin ollen antaa itseltään sekä organisaatiosta tietynlaisen mielikuvan ympäristölle. Agendan viimeinen tekijä on kaikkia yhdistävä eli foorumit, jotka sitovat yhteen organisaation verkostot ja toimintaympäristön. (Juholin 2009, 63.)

Uuden työyhteisöviestinnän agendan keskiössä ovat vastavuoroisuus, kommunikointi, arvostus ja viestinnän tekeminen osaksi työyhteisön arkea. Mitään uutta ja ennen kaikkea tehokkaasti sisäistettyä ja hyväksyttyä tietoa ei saada mukaan päivittäiseen toimintaan ilman jatkuvaa vuoropuhelua, jossa osataan vastaanottaa ja arvostaa mielipiteitä. Informaatiota muokataan vastaanottajalle ymmärrettävään muotoon, huomioidaan tilanne ja vaikuttavat tekijät, jotta viestintä on mahdollisimman tehokasta ja tiedon siirtäminen käytäntöön tapahtuu mahdollisimman vaivattomasti. Vastavuoroisuus on arvostusta tekemällä toisen hyväksi asioita, joita voidaan olettaa muiden tekevän myös itselle. Viestintää ei pidä nähdä irrallisena osana, joka on vain asiantuntijoiden vastuulla, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen panoksena organisaatiolle ja sen kehitykselle. (Juholin 2009, 61.)

3.5.2 Muutosviestintä

Muutosviestinnässä luovutaan vanhoista toimintatavoista ja luodaan sekä omaksutaan uusia toimintatapoja. Muutosta halutaan esimerkiksi siitä syystä, että toimintaa halutaan tehostaa ja parantaa kilpailukykyä. Muutoksen sisäistämisessä vaaditaan tarkka viestintäsunnitelma, jotta osapuolet vastustaisivat muutosta mahdollisimman vähän ja jotta muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet olisivat kaikille organisaation jäsenille mahdollisimman selvät. Muutosviestintä on toisin sanoen viestintästrategian rakentamista tilanteeseen, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat päivittäiseen työntekoon. (Juholin 2008, 125.) Voidaan todeta, että muutos on kommunikaation pohjautuva prosessi (Shockley-Zalabak 2012, 374).

Rakenteelliset muutokset, yksiköiden lakkauttaminen ja uuden teknologian läpivieminen ovat esimerkkejä erilaisista muutoksista, jotka vaikuttavat työntekijöihin tavalla tai toisella. Huonosti toteutettu muutosjohtaminen saa aikaan vastarintaa ja huhuja. Kommunikaation merkitys on epäselvyyksien välttämiseksi ensiarvoisen tärkeää, koska oikeanlaisella viestinnällä luji-tetaan työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. (Cornelissen 2011, 219). Lisäksi kom-

munikaation laadulla muutostilanteissa voi olla kauaskantoisia vaikutuksia (Zaremba 2010, 232).

Kurt Lewin korostaa kommunikoinnin tärkeyttä muutosprosessissa. Lewin vertaa muutoksen vaiheita veden jäätymiseen, jossa prosessi on samankaltainen. Organisaatio on kuin vesi, joka olosuhteiden muuttuessa muuttaa itse omaa muotoaan. Argumenttiin perustuen muutosprosessissa on neljä vaihetta: muutoksen tunnistaminen (sulaminen), suunnitelman kehittäminen (visio), muutoksen täytäntöönpano (liikkuminen) ja muutoksen rutinoituminen (jäätyminen). Kaikki nämä vaiheet vaativat esimiesten ja työntekijöiden välistä kommunikointia. (Cornelissen 2011, 220.)

Muutoksen luonteesta ja tarkoituksesta riippuen, organisaation on löydettävä tehokas tapa kommunikoida muutoksesta työntekijöille. Itsestäänselvänä asiana voidaan pitää muutoksen ollessa huomattavan suuri tai radikaali ja joka koskee koko organisaatiota, esimiesten on kommunikoitava mahdollisimman paljon läpi osastojen yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta kokonaiskuva ja haluttu, oikea suunta säilyy muutoksessa. Jos kyseessä on esimerkiksi jokin teknologiaan liittyvä pienempi muutos, voidaan riittävänä muutosviestintänä pitää sähköpostin lähettämistä ohjeesta, kuinka esimerkiksi tuotteet merkitään järjestelmään. (Cornelissen 2011, 220.)

4 Viestinnän tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmistä kysely, havainnointi, aineiston ryhmittely ja SWOT-analyysi. Valittujen menetelmien avulla tavoitteena oli saada työyhteisön viestinnän nykytilasta, toimivuudesta ja tulevaisuudesta mahdollisimman tarkkaa ja käyttökelpoista tietoa. Aineiston ryhmittelyä käytettiin havainnoinnin tuloksissa, joista luotiin teemojen mukaan rakennettu kaavio. Kyselyn ja havainnoinnin pohjalta laadittiin SWOT-analyysi, joka voidaan halutessaan antaa työyhteisölle tiivistelmänä kaikista saaduista tiedoista sisäistä viestintää koskien.

4.1 Sisäisen viestinnän nykytilan tarkastelu kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamisessa käytettiin tutkimusmenetelminä osallistuvaa havainnointia ja dokumenttien tarkastelua. Osallistuvaa havainnointia suoritettiin kohdeyrityksessä kesästä 2015 lähtien työvuorojen aikana. Havainnoinnin avulla huomioitiin minkälaisia viestinnän apuvälineitä kohdeyrityksessä käytettiin sekä osallistuttiin viestintään välittäjänä sekä vastaanottajana. Kohdeyritys on hotelliketjun mittapuulla pieni ja osastot työskentelevät lähellä toisiaan. Saadun informaation määrä vaihteli riippuen kuinka paljon asukkaita oli hotellissa ja miten esimerkiksi kokoustiloja oli varattu. Jokainen päivä sisältää

tiety määrän rutiininomaisia työtehtäviä ja sen lisäksi vaihtuvan määrän asiakastilauksista johtuvia toimintoja. Informoitavaa ja aikataulutettavia asioita on pääosin paljon, joten luonnollisesti kaiken saadun informaation välittäminen on haasteellista.

Kohdeyrityksen käytetyin viestintäkanava on sähköposti. Sähköpostiin lähetetään päivittäin viestejä, joista osa liittyy nykyhetkeen, tulevaisuuden tapahtumiin ja osa viesteistä on esimerkiksi palautetta menneestä tapahtumasta. Vastuuvuorossa olevan tehtävänä on käydä läpi osaston yleinen sähköposti ja selvittää päivän erinäiset agendat. Kaikille avoin viestintäkanava on kalenteri, johon aamu- ja iltavuorolaiset jättävät viestejä toisilleen. Tätä pääsääntöisesti luetaan hyvin ja jonne voidaan kirjoittaa lyhyitä huomautuksia ja pyyntöjä seuraavalle vuorolle.

Toimiston työpöydän ympäristössä käytetään ”muistilappuja”, joissa on esimerkiksi eri ohjelmistojen salasanoja tai tuotteiden tilauskoodeja. Yhtenä viestintäväylänä on vihko, johon on kirjoitettu tunnuksia ja ohjeita esimerkiksi inventaarion tekemiseen. Kohdeyrityksessä on käytössä erilaisia viestintäkanavia tietynlaiselle informaatiolle. Pääasiallisesti suurin osa informaatiosta kulkeutuu kommunikoimalla toiselle työntekijälle, jolla saadaan haluttu tieto välitettyä eteenpäin välittömästi.

Sisäisen viestinnän nykytilan arvioinnissa tarkasteltiin osallistuvan havainnoinnin lisäksi erinäisiä dokumentteja, joilla mitattiin muun muuassa kohdeyrityksen viestinnällisiä osa-alueita. Kohdeyrityksessä suoritettiin loppuvuoden 2015 ja alkuvuoden 2016 aikana kolme erilaista työtyytyväisyyteen liittyvää kyselyä, joista kahden kyselyn sisällöissä yhtenä tärkeänä osa-alueena oli kommunikointi ja informaation kulku työyhteisössä. Dokumenttien tarkastelulla kerättiin tietoa kuinka työntekijät kokivat viestintään liittyvien tekijöiden toimivan kohdeyrityksessä. Dokumenttien tulokset toimivat opinnäytetyön havainnoinnin ja kyselyn tukena.

Yksiköihin lähetettiin työyhteisökyselylomakkeet kaikille työntekijöille ja työyhteisökyselyn tavoitteena oli kehittää työyhteisöä toimivimmiksi ja paremmiksi. Kyselylomaketta käytettiin yhtenä välineenä nimenomaan työilmapiirin parantamiseksi, johon työntekijät itse voivat parhaiten vaikuttaa. Henkilöstötutkimuksen sisältö koostui oman työn, yksikön ja yrityksen arvioimisesta sitoutumisesta, johtamisesta ja suorituskyvyn osa-alueista Uusia tuloksia verrattiin edellisten vuosien tuloksiin ja lisäksi koko maan keskiarvomedianaaniin. (Räsänen 2015.)

Kohdeyrityksessä pidettiin henkilöstön kokous alkuvuonna, jossa käytiin oman yksikön työyhteisökyselyn tulokset läpi. Vastauksista ilmeni, että vuoden 2015 tulokset olivat parantuneet vuoden 2014 kyselystä. Parannusta vuoteen 2014 verrattuna oli tapahtunut omaa työtä arvioivassa kohdassa, jossa mitattiin työmotivaatiota, työn hallintaa ja työskentelyedellytyksiä. Hyvin selkeitä parannuksia löytyi myös yksikön toimintaan liittyvällä osa-alueella. Esimerkiksi

viestinnän ja osallistamisen osio parani puolella prosentilla. Yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna tiedonkulku yksikössä on parantunut, mutta on yleisnormiin verrattuna huomattavasti heikompi.

Parantuneista tuloksista huolimatta kohdeyrityksen tulos jää kansallisen keskiarvon alapuolelle. Kokonaiskuva on edelleen vastaanoton ja ravintolan osalta tyydyttävän tai välttävän tasoa. Syitä oli monia, joista suurimpia olivat nopeassa tahdissa tehdyt muutokset henkilöstöön esimiestasolla. Organisaation toimintatapoihin tuli uusien esimiesten myötä muutoksia, joista tiedottaminen oli puutteellista eikä tieto saavuttanut kaikkia ajallaan. Viestintä kärsi jo lähtökohtaisesti siitä, ettei sopivaa kommunikointitapaa löytynyt esimiesten välille eikä siitä eteenpäin työntekijöille.

Kohdeyrityksen järjestämässä kokouksessa huomioitiin työyhteisökyselyn tulokset puuttamalla selkeisiin epäkohtiin. Tarkennettiin mitä viestintäkanavia pidetään tarpeellisina ja mitä keinoja viestinnän kehittämiseen voidaan käyttää. Päädettiin ottamaan takaisin käyttöön päiväkirja, johon voidaan kirjoittaa yleispätevää tietoa ja kalenteri, johon voidaan kirjoittaa huomautuksia tietyille päiville sekä aamuvuoron terveisiä iltavuorolle ja toisinpäin. Toimistojen takana on käytävällä iso Info-seinä (Kuvio 1), joka on jaettu osastoittain. Seinällä on tarkoitus pitää esimerkiksi työterveyshuollon päivitetty numerot ja yksikössä tehtävien turvallisuuskierrosten ja koulutusten aikataulut.



Kuvio 1: Radisson Blu Hotel Espoon infoseinä

Viestintäkanavia sijoitettiin kohdeyrityksessä paikkoihin, joissa työntekijät oleskelevat tai kulkevat ohi päivittäin. Palaverissa huomioitiin, että viestintäkanavien tehokkuuteen vaikuttaa suuresti kuinka aktiivisesti työntekijät itse näitä käyttävät. Viestintäkanavat ovat jokaisen työntekijän luettavissa ja helposti saatavilla.

4.2 Kysely

Kyselyn tarkoituksena on saada tietty otos perusjoukosta, joka määrää yleisen näkökulman kyselyn avulla saataviin tietoihin. Kysely säästää aikaa, sillä sama lomake voidaan lähettää niin monelle henkilölle kuin on tarve. Haastatteluun verrattuna kyselyn toteuttaminen on nopeaa, mutta varmuutta riittävästä osallistumisprosentista ei ole. Siksi mahdollisimman monelle annettu kysely mahdollistaa suuremman todennäköisyyden kyselyn käyttökelpoisuuden kannalta riittävän määrän vastauksia. Lisäksi kyselyn vastaukset voivat olla suppeita ja tutkimuksellisessa mielessä epäpäteviä. Yhtälailta haastattelutilanteissa, myös kyselyssä voi vastaajan mieliala ja aikataulu vaikuttaa vastausten laatuun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-195.)

Aineistoa voidaan kerätä joko posti- ja verkkokyselyllä tai kontrolloiduilla kyselyillä. Posti- ja verkkokyselyssä vastaaja vastaanottaa kyselylomakkeen ja lähettää takaisin annettuun osoitteeseen. Kontrolloidut kyselyt jaetaan kahteen osaan, informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija on henkilökohtaisesti läsnä kyselyyn vastanneiden kanssa esimerkiksi messutilaisuuksissa. Tutkija jakaa kyselylomakkeet sopivalle kohderyhmälle ja alustaa kyselyä kertomalla tarkoituksesta, läpikäymällä kyselyä sekä on tarvittaessa paikalla vastaamassa kysymyksiin. Henkilökohtaisesti tarkistettu kysely lähetetään postitse ja kyselyn laatija noutaa lomakkeet ennakkoon ilmoitetun määräajan umpeudettua kyselyyn vastanneilta. Tämä kyselyn muoto antaa vastaajalle tietyn ajanjakson, jonka sisällä saa rauhassa vastata kysymyksiin ja palautusvaiheessa voi halutessaan keskustella tutkijan kanssa kyselyn sisällöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197.)

Kyselyä laadittaessa kyselyn aihe ja tarkoitus ovat tärkeimmät määrittelijät, mutta kysymysten oikealla asettelulla ja tarkalla suunnittelulla parannetaan huomattavasti kyselyn onnistumista. Mitä täsmällisempää tietoa kerätään, sitä rajatumpia on kysymysten oltava. Nykypäivänä erilaisia kyselyitä ihmisen eteen tulee päivittäin esimerkiksi Internetin välityksellä. Jatkuva tiedonhakupulva erilaisten kyselyiden muodossa vievät motivaatiota ja nostavat kynnystä vastaamiseen. Siksi on hyvin tärkeää kiinnittää erityistä huomiota kyselyn sisältöön, jotta vastaaja kokee kyselyyn käyttämänsä ajan sen arvoisena (Hirsjärvi ym. 2009, 197-198).

Kyselylomakkeeseen voidaan rakentaa avoimia tai monivalintakysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaaja vastaa annettuun kysymykseen ilman valmiiksi eriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Hän saa siten vapaasti kertoa mielipiteensä esitettyyn kysymykseen. Monivalintakysymyksissä tutkija on asettanut valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman. Monivalintakysymyksiin voidaan liittää myös yksi avoin vaihtoehto, jos vastaaja ei kokenut edellä esitettyjä vastauksia itselleen oikeina. Tämän avulla myös tutkija saa mahdollisesti sellaista tietoa esille, jota ei aiemmin osannut ajatella. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-200.)

Kohdeyritykselle tehdyn kyselylomakkeen tavoitteena oli saada työyhteisön jäseniltä heidän mielipide tämänhetkisestä viestinnästä sekä kuinka sitä voitaisiin parantaa. Kysymykset olivat rajattu koskemaan kohdeyrityksen sisäistä toimintaa ja kysymykset pohajutuivat aiemmin kohdeyritykseen lähetettyyn työyhteisökyselyyn. Tulosten avulla selvitettiin muun muassa kokevatko kohdeyrityksen työntekijät sisäisen viestinnän toimivan hyvin osastolta toiselle, minkälaisia sisäisen viestinnän keinoja organisaatiossa käytetään ja millä keinoin työntekijät voisivat itse vaikuttaa viestinnän kehittämiseen. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti 18 työntekijälle 22. päivä maaliskuuta 2016 ja kyselyn vastausaika päättyi 3.4.2016. Kysely suoritettiin nimettömänä, mutta kysyttiin millä osastolla työntekijä työskentelee sekä tehtävänimike.

Kyselylomakkeesta luotiin ensin testiversio (Liite 1), jota jaettiin kuusi kappaletta sattumanvaraisesti kuudelle eri henkilölle kahta viikkoa ennen lopullisen kyselyn lähettämistä. Kysymyksiä testilomakkeessa oli 11, joista yhdeksän oli avoimia kysymyksiä ja kaksi monivalintakysymystä. Vastaaajilla oli näin mahdollisuus vaikuttaa kysymysten asetteluun ja sisältöön, jotta kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman käyttökelpoisia. Testikyselyn perusteella muokattiin lopullinen kyselylomake (Liite 2).

Lopullisen kyselylomakkeen sisältö ei juurikaan muuttunut. Kysymysten asetteluun kiinnitettiin tarkempaa huomiota ja muokattiin selkeämmiksi. Lomakkeen toinen kysymys muokattiin tarkentamaan nimenomaan missä tilanteissa vastaajan mainitsemia viestintäkanavia käytetään, jotta vastaukset olisivat yksityiskohtaisempia. Vastaajan ei tarvitse mainita yleisesti kaikkia viestintämuotoja, vaan ainoastaan ne, jotka vastaaja oli ensimmäisessä kysymyksessä maininnut. Yhdeksättä kysymystä tarkennettiin esimerkein. Tarkoituksena oli saada vastaukset liittymään siihen, miten työyhteisö panostaa työntekijöiden osalta viestinnän kehittämiseen. Näin erotettiin kyselyn viimeinen kysymys koskemaan vain haastateltavan mielipidettä omasta henkilökohtaisesta vastuusta sisäisen viestinnän kehittämisessä. Aivan alkuun lisättiin vielä tiedustelut tehtävänimikkeestä ja osastosta.

4.3 Osallistuva havainnointi ja piilohavainnointi

Havainnointi-menetelmässä piilohavainnoinnilla ja osallistuvalla havainnoinnilla selvitetään kuinka viestintä koetaan työpäivän aikana ja kuinka viestinnälliset asiat välittyvät asiakkaille. Osallistuvassa havainnoinnissa ollaan osana työyhteisöä tavallisissa päivittäisissä tilanteissa, jotta voidaan selvittää miten sisäinen viestintä vaikuttaa työtehtäviin ja kuinka työtehtävistä suoriudutaan. Havainnoitavia asioita voi olla muun muassa onko informaatiota riittävästi, onko tieto suunnattu oikein, kuinka alaiset ovat motivoituneita suorittamaan työtehtäviään ja miten ristiriitatilanteissa toimitaan. Havainnoinnin etuna on se, että luonnollisessa ympäristössä saadaan suoraa ja välitöntä tietoa organisaation toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Raja-vaara 2009, 212-213).

Piilohavainnointia ja osallistuvaa havainnointia suoritettiin kohdeyrityksessä syksystä 2015 vuoden 2016 huhtikuun alkuun asti. Havainnointi tapahtui niin asiakkaan kuin työntekijän roolissa, joten havainnointitilanteet olivat hyvin vaihtelevia. Havainnoinnin avuksi luotiin osa-alueet, joihin kiinnitettiin menetelmää käytettäessä huomiota. Pääteemana oli tehdä havainnot rauhallisessa ja kiireellisessä ilmapiirissä ja seurata miten erilaiset ilmapiirit vaikuttivat asiakaspalvelutilanteisiin ja työntekijöiden kommunikaatioon. Havainnoinnin tulokset kirjattiin jokaiseen havainnoitavaan osa-alueeseen havainnoinnin aikana tai havainnoinnin jälkeen.

Piilohavainnoinnissa selvitettiin työntekijöiden keskinäisen viestinnän näkyvyyttä asiakkaalle ja asiakaspalvelutilanteessa välittyvää viestintää. Asiakkaalle näkyvä puoli on pieni osa sisäisestä viestinnästä, mutta asiakkaalle jäävä mielikuva on organisaation tuloksellisuuden kannalta todella tärkeää. Muutamia tilanteisiin, kuten työntekijöiden tietotaitoon tarjolla olevista palveluista ja kiireellisiin hetkiin, pyrittiin piilohavainnoinnilla saamaan tärkeä asiakkaan näkökulma sisäisen viestinnän toimivuudesta. Havainnot eriteltiin pääteemojen mukaisesti hiljaiseen tai kiireelliseen ilmapiiriin sekä kirjattiin erikseen havainnot asiakaspalvelusta ja työntekijöiden kommunikaatiosta.

Osallistuvassa havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota miten päivittäiset toiminnot sujuivat sisäisen viestinnän kautta. Etsittiin vastauksia muun muassa seuraaviin asioihin: Jäikö työtehtävien kannalta tärkeää tietoa välittämättä oikeaan aikaan oikeille henkilöille, miten tiedon kulku näkyi asiakaspalvelussa, vaikuttiko asiakasmäärä viestintään, kuinka ristiriitatilanteissa toimittiin ja miten yllättäviin tilanteisiin reagoitiin. Piilohavainnoinnin tapaan työntekijän näkökulmasta saadut tulokset kirjattiin teemoittain Osallistuvassa havainnoinnissa oli joitakin etuja suhteessa asiakkaan roolissa tapahtuvaan havainnointiin. Esimerkiksi asiakkaalle näkyvät toiminnot saatiin havaittua työntekijän roolissa. Työntekijänä osattiin myös kiinnittää huomiota asioihin, jotka vaikuttivat työpäivän sujuvuuteen ja huomattiin herkemmin viestinnälliset kehityskohdat.

4.4 Havainnointiaineiston ryhmittely

Aineiston ryhmittelyä käytetään apuna, kun halutaan suuremmasta joukosta nostaa samankaltaisia asioita omiksi ryhmikseen. Täysin samanlaisten vastausten saaminen tiedonkeruumenetelmien avulla on hankalaa, mutta ryhmittelyn kautta voidaan luoda vastauksia kuvailevia teemoja. Samankaltaiset ryhmät voidaan myös yhdistää samaan teemaan, vaikka saadut vastaukset olisivat lähtöisin eri kysymyksistä. (Vehkalahti 2014, 151-153.)

Osallistuvan havainnoinnin ja piilohavainnoinnin tuloksista rakennettiin kaavio, jossa pääteemoina olivat kiireellinen ja rauhallinen ilmapiiri. Näiden pääteemojen alateemoiksi luokiteltiin työntekijöiden keskinäinen kommunikointi ja asiakaspalvelu. Teemat valikoituivat sen mukaan, mitä asioita kohdeyrityksessä havainnoitiin asiakkaan ja työntekijän roolissa. Ryhmittelyn avulla saadun kaavion tarkoituksena on verrata osallistuvan havainnoinnin ja piilohavainnoinnin tuloksia toisiinsa. Kaavio helpottaa tulosten analysointia ja selkeyttää kehitysehdotuksen luontia.

4.5 SWOT - analyysi

SWOT - analyysi on analyttinen malli sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäiset tekijät ovat vahvuudet ja heikkoudet ja ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Analyysia käytetään ennen strategian luomista, jotta ei lähtökohtaisesti suunnata voimavaroja väärin asioihin ja analyysin tarkoituksena on toimia suunnitelmien pohjana. SWOT - analyysin osa-alueet tulee selvittää mahdollisimman totuudenmukaisesti, koska esimerkiksi heikkoudet voidaan kääntää vahuuksiksi ja löydettyihin uhkiin on helpompi varautua tai pienentää niiden mahdollisuutta. (What is SWOT analysis - a simplified definition 2014.)

SWOT - analyysi voi osoittautua sisällöltään erilaiseksi työntekijöiden kesken, koska harvoin ollaan täysin samaa mieltä mitä esimerkiksi organisaation heikkoudet ovat. SWOT - analyysin tuloksia tulisikin käyttää suuntaa antavina ohjenuorina. (Opetushallitus 2106.) Tämä nelikenttästrategia on hyvin usein käytetty analyysi, jossa selvitetään kriittiset pisteen organisaation toiminnalle. (What is SWOT analysis - a simplified definition 2014.)

SWOT - analyysi tehtiin kohdeyritykselle viestinnän näkökulmasta käyttäen apuna kyselyn ja havainnoinnin tuloksia. Analyysi oli sisällöltään yksinkertainen, jolloin yritykselle annettiin vapaus soveltaa annettuja keinoja parhaiten katsomallaan tavalla. Tämä voi toimia myös vastausten tiivistelmänä koko organisaatiolle, jotta työntekijät näkevät kokonaiskuvan sisäisen viestinnän osa-alueista.

5 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Kappaleessa käydään läpi kyselyn ja havainnoinnin tulokset vaiheittain. Piilohavainnoinnin ja osallistuvan havainnoinnin tulokset ovat eroteltu ja tuloksista on muodostettu helppolukuinen ryhmittelyyn perustuva taulukko. Kappaleessa tarkastellaan myös SWOT-analyysia, joka pohjautuu kyselylomakkeiden ja havainnoinnin tuloksiin.

5.1 Kysely

Kyselylomakkeita kohdeyrityksen sisäisestä viestinnästä lähetettiin vastaanoton, keittiön ja ravintolan työntekijöille. Kaikkiaan lähetettyjä lomakkeita oli 18, joista yhdeksään saatiin vastaus. Suurin vastausprosentti oli vastaanoton työntekijöiltä, joista moni työskentelee myös ravintolan puolella. Kyselyyn vastasi esimiehistä keittiömestari ja operations manager eli henkilö, joka vastaa Radisson Blu Hotel Espoon operatiivisesta toiminnasta.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin minkälaisia sisäisen viestinnän keinoja työyhteisössä on käytössä. Vastauksissa mainittiin sähköposti, palaverit, puhelin, sisäiset sähköiset kanavat, kalenteri, viestivihko, infoseinä, posti it-laput ja suullinen kommunikointi. Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää millaisissa tilanteissa vastaajan mainitsemissä viestinnän keinoja käytetään. Viestintäkanavia käytetään viemään tietoa eteenpäin ja riippuen viestintäfoorumista välitettävä tieto voi olla ajankohtaista tulevaisuudessa tai vaihtaa saman päivän työtehtäviin. Vastauksissa oli pääpiirteittäin eritelty milloin yleisempiä kanavia käytetään. Esimerkiksi infotaululla on yritystä koskevia yleispäteviä säädöksiä ja yhteystietoja. Infotaululle ei kuitenkaan koskaan kirjoiteta akuuttia tietoa. Kohdeyrityksessä on käytössä trace-järjestelmä, jonne kerätään tietoa huonekohtaisista tarpeista ja joka välitetään jokaiselle osastolle. Viestivihkon sisältö koostuu hyvin epävirallisesta viestinnästä, jonne voi kirjoittaa kannustustekstejä toisille tai ehdotuksia käytännön järjestelyistä tulevaisuutta ajatellen.

Sisäisen viestinnän nykytilaa koskevassa kysymyksessä vastaaja valitsi neljästä vaihtoehdosta sopivimman. Lähes 78 prosenttia vastaajista vastasi sisäisen viestinnän nykytilan olevan tyydyttävä ja loput 22 prosenttia olivat vastanneet hyvä-vaihtoehdon. Vastausten jaottelu on esitetty kuviossa 2. Jatkokysymyksenä oli vastauksen lyhyt perustelu. Kaikki vastaajat olivat kirjoittaneet, ettei viesti yksinkertaisesti välity kaikille. Kysymykseen onko työyhteisössä viestintästrategiaa kolme yhdeksästä vastaajasta olivat valinneet ei-vaihtoehdon ja loput kuusi en osaa sanoa-vaihtoehdon. Seuraava kysymys oli miten eri osastot viestivät keskenään, johon oli vastattu suullisesti, sähköpostitse, muistilapuilla ja soittamalla.



Kuvio 2: Millainen on sisäisen viestinnän nykytila työyhteisössäsi?

Kysymykseen miten työyhteisössäsi on mitattu sisäisen viestinnän toimivuutta vastattiin, että kerran vuodessa pidettävällä työyhteisökyselyllä, palavereissa ja kehityskeskusteluissa aihetta sivutaan. Seuraavaksi pyydettiin kertomaan kolme sisäisen viestinnän kehittämiskohdetta. Vastauksiksi saatiin, että viestintä on saatava tehokkaaksi ja johdonmukaiseksi, viestintäkanavia tulisi selkeyttää ja tarvittaessa vähentää, jokaisena päivänä lyhyt palaveri päivän tapahtumista, infoa tulee monesta eri paikasta, mutta ei kuitenkaan tavoita kaikkia, muutoksista ilmoitettava asianomaisille heti ja kaikkien tulisi huolehtia viestinnän toimivuudesta,

Vastaajien täytyi seuraavaksi mainita miten edellä mainitut kehittämiskohdat ovat vaikuttaneet päivittäiseen työntekoon. Vastauksista ilmeni, että jokainen viestintäkanava täytyy käydä tarkasti läpi, ettei jää mitään huomaamatta. Lisäksi osa tärkeästä informaatiosta on hävinnyt matkan varrelle, tieto on yhden henkilön varassa, tilanteisiin ei osata varautua tiedonpuutteen vuoksi, tiedonpuute vaikuttaa asiakaspalvelutilanteisiin epäselvyyksien vuoksi ja tiedon jakaminen moneen eri paikkaan vie aikaa. Työntekijöitä osallistetaan viestinnän kehittämiseen palavereissa, mutta ajan rajallisuuden takia monet toivotut muutokset ja osittain päätökset jäävät puolitiehen. Yksi vastaajista koki, että kommunikoinnin vain oletetaan sujuvan, eikä asiaa tarkemmin käydä läpi keskusteluiden kautta. Jotkut kokevat uudet ideat huo-noiksi ja vanhoihin menetelmiin palataan herkästi ja uusien tapojen sisäistäminen on haasteellista. Etenkin aamu- ja iltavuorolaisten välillä informaation välittäminen on haasteellista, koska eri vuoroissa työskentelevät eivät aina kohtaa kasvotusten vuorojen välillä.

Viestinnän kehittämisen haasteiksi mainittiin, että ihmiset unohtavat sovittuja asioita, resurssipula, liian paljon tapoja välittää informaatiota, vastuun karttaminen, kehittämistyö jää puo-

litiehen ja kaikki eivät ole valmiita muutoksiin. Kaksi vastaajista eivät osanneet mainita mahdollisia uhkia. Viimeisenä kysymyksenä oli kuinka omalla toiminnallaan työntekijä voi kehittää sisäistä viestintää toimivammaksi. Vastauksina olivat omalla aktiivisuudella, varmistamalla tiedon kulun kaikille, omalla kiinnostuksella asiaa kohtaan, oma-aloitteisuudella, haastamalla henkilökuntaa ottamalla enemmän vastuuta ja jättämällä enemmän muistiinpanoja työntekijöille.

Kysyttäessä viestintäkanavista vastauksista ilmeni, että mahdollisuuksia välittää tietoa on hyvin monta. Tämä aiheuttikin vastaajien mielestä erinäisiä ongelmia, koska ei tiedetty varmaksi mihin foorumiin tulisi laittaa tietynlainen informaatio ja saavuttaako siltikään haluttu viesti kaikki osapuolet. Viestinnän nykytilaksi suurin osa vastaajista vastasi tyydyttävän, koska tiedonkulku on puutteellista. Viestintästrategiaa ei kyselyn mukaan kohdeyrityksessä ole. Välitettävää informaatiota on paljon ja samoin viestintäkanavia, joiden kautta tiedon tulisi tavoittaa kaikki työntekijät. Kaikilla työntekijöillä ei ole aikaa käydä jokaista viestiväylää läpi työvuoron aikana,

5.2 Havainnointi

Piilohavainnointia suoritettiin kohdeyrityksessä arki-iltaisina asiakkaan roolissa ja havainnointia suoritettavina päivinä asiakasmäärissä tapahtui voimakasta vaihtelua. Osallistuvaa havainnointia suoritettiin työaikana työntekijänä, jolloin pyrittiin selvittämään miten päivittäiset työtehtävät sujuvat ja miten esimerkiksi kiire vaikuttivat kommunikointiin. Havainnoinnin tuloksista luotiin ryhmittelyn avulla taulukko (Kuvio 2). Taulukosta voidaan päätellä asiakkaan ja työntekijän havainnointien samankaltaisuus.

Rauhallisina iltoina piilohavainnoinnissa asiakkaan näkökulmasta kommunikointi työntekijöiden kesken oli rauhallista ja palvelu toimi suurimmaksi osaksi ongelmitta. Yllättäviltä tilanteilta vältyttiin ja työntekijällä oli aikaa keskustella asiakaspalvelun yhteydessä. Rauhallisimpina hetkinä työntekijät pysähtyivät juttelemaan keskenään tai poistuiivat asiakkaiden näköpiiristä keittiöön ja muihin takatiloihin. Rauhallinen ja verkas työilmapiiri vaikuttivat työntekijöihin hienoisina keskittymisen puutteina, jolloin salin tapahtumien seuranta ei ollut kovin tarkkaavaista. Ravintolan baarin tiskillä asiakas joutui pieneen asiakasmäärään nähden odottelemaan jonkin aikaa saadakseen palvelua. Odottelusta huolimatta palvelu oli ystävällistä ja toiminta muuten nopeaa.

Kiireellisinä piilohavainnointia suoritettavina päivinä asiakaspalvelu ja työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio muuttuivat voimakkaasti (Kuvio 2). Asiakkaita oli työntekijöihin verrattuna paljon, jolloin työntekijöillä ei ollut aikaa asiakkaan kanssa seurusteluun. Asiakkaan oli hetkittäin hyvin hankalaa saada kontaktia työntekijään, koska kiireen takia samaan aikaan

suoritettavia työtehtäviä oli paljon. Etenkin ravintolan baaritiskillä palvelun saaminen oli hankalaa, koska työntekijät liikkuvat vauhdikkaasti ja heillä ei ollut aikaa tarjoilla juomia tiskillä.

Työntekijöiden keskinäinen kommunikointi oli nopeaa ja vähäeleistä. Keskustelut olivat hyvin nopeatempoisia, joista välittyi asiakkaalle heillä olevan kiire suorittamaan muita työtehtäviä. Asiakasta palveleva henkilö saattoi vaihtua kesken palvelutilanteen. Jossain määrin ristiriitaisuuksia sattui asiakkaan maksutilanteissa, jolloin yksi työntekijä oli esimerkiksi veloittanut toisenlaisen summan kuin toinen.

Osallistuvassa havainnoinnissa työntekijänä vastavuoroinen kommunikointi oli hyvin vaihtelevaa ja kiireessä työntekijä joutui tekemään itsenäisiä päätöksiä ilman ohjeistusta. Kiireisinä hetkinä yllättäviin tilanteisiin reagoiminen ja eri osastoille viestiminen oli haasteellista. Vuorovaihtuista kommunikointia ei juurikaan ollut, koska oletettiin työntekijöiden tietävän miten toimitaan muutostilanteissa. Jotta yhteinen linja pitäisi ja jokainen tietäisi oman roolinsa työvuoron aikana, tulisi jokainen muutos vahvistaa työntekijöiden kanssa epäselvyyksien välttämiseksi. Vastaavasti kiireettöminä hetkinä yllättävät tilanteet sujuivat hyvin ja pääsääntöisesti päivän tapahtumat käytiin vuoroon tullessa läpi.

| | PIILOHAVAINNOINTI | OSALLISTUVA HAVAINNOINTI |
|---------------------------------|---|---|
| TYÖNTEKIJÖIDEN KOMMUNIKAATIO | Rentoa ja rauhallista | Yksityiskohtaisempi ohjeistus, rauhallinen kommunikointi |
| ASIAKASPALVELU | Keskustelevaa ja rauhallista | Asiakkaiden kanssa on aikaa keskustella, tuotteita esitellään tarkemmin |
| TYÖNTEKIJÖIDEN KOMMUNIKAATIO | Nopeaa ja sävyltään käskevää | Lyhytsanaista, nopeita päätöksiä, herkästi ristiriitoja ja työtehtävien päällekkäisyyksiä |
| ASIAKASPALVELU | Asiakkaan kanssa ei jäädä seurustelemaan, palvelutilanne on nopea | Nopeaa, ei ylimääräisiä toimintoja |

Kuvio 2: Havainnoinnin tuloksien ryhmittely

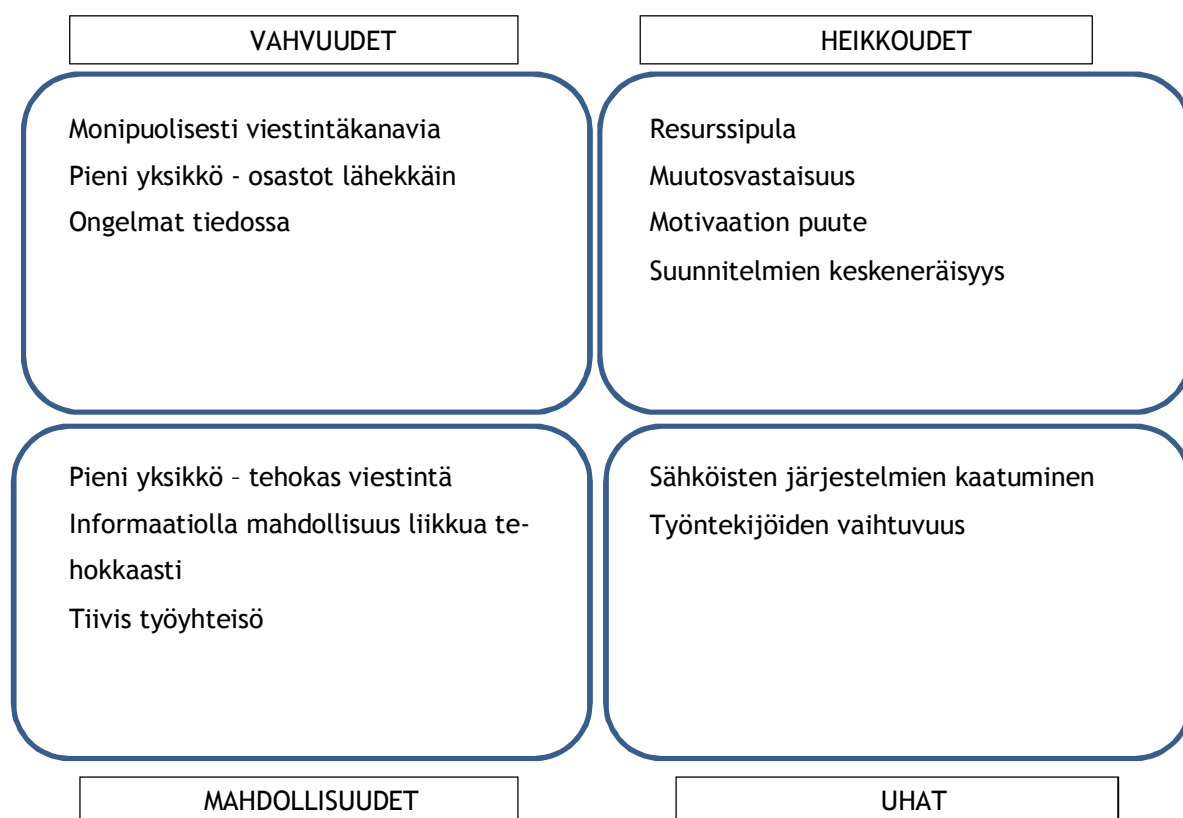
Työntekijöiden määrä oli mitoitettu asuvien asukkaiden määrän mukaan ja asiakasmäärän yllättävä lisääntyminen tai heidän saapuminen myöhään aamiaiselle, lounaalle tai illalliselle näkyi kiireenä pysyä aikataulussa ja kiireen vuoksi viestintään käytetty aika väheni. Yksi työntekijä lupasi asiakkaille eri asioita kuin toinen, joka kiristi tunnelmaa ja aiheutti ylimääräistä asioiden selvittämistä. Kiireessä jokainen työntekijä yrittää selviytyä mahdollisimman monesta eri työtehtävästä samanaikaisesti, joten päällekkäisiä toimintoja tuli väistämättä. Työteho kärsi hetkittäin informaatiokatkoksen takia. Aamuvuoroissa työtehtävien kasaantuminen yhden, kahden työntekijän harteille vaikuttivat väistämättä kommunikointiin ja osa tarvittavasta informaatiosta jäi välittämättä toiselle.

Osallistuvassa havainnoinnissa viestinnällisiä puutteita oli kautta linjan. Kiire ja tilanteeseen nähden vähäinen määrä työntekijöitä vaikeuttavat suunniteltaessa mitä tehdään, milloin tehdään ja kuinka tehdään. Saumaton kommunikointi aamu- ja iltavuorolaisten välillä on vielä haasteellisempaa silloin, kun informaatiota ei voida antaa kasvotusten. Epävarmoissa tilanteissa tulisi aina pystyä kysymään esimieheltä miten toimitaan tai vastaavasti toiselta työntekijältä, jotta välttyttäisiin ristiriidoilta asiakaspalvelutilanteissa. Työtehtävien sujuva suorittaminen mahdollistetaan riittävällä määrällä oikeanlaista tietoa ja työntekijöiden avoimella kommunikoinnilla toisilleen tilanteessa kuin tilanteessa.

5.3 SWOT-analyysi

Swot-analyysi perustuu havainnoinnin ja kyselyn tuloksien pohjalta tehtyyn tiivistelmään siitä, mitkä ovat kohdeyrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sisäisessä viestinnässä. Analyysiin eri osioihin on tiivistetty sisäiseen viestintään liittyviä asioita, jotka ovat kaikkien työntekijöiden helposti luettavissa ja sisäistettävissä. Analyysin avulla sisäisen viestinnän tilasta voidaan käydä esimiesten ja alaisten kesken palaveri, jossa avoimen keskustelun kautta etsittäisiin kehittämistä vaativille kohdille ratkaisuja.

Kohdeyrityksen vahvuuksia olivat pienen yksikön edut. Informaatiolla on mahdollisuus liikkua nopeasti ja tavoittaa halutut työntekijät, mikäli käytetty viestintäkanava on tilanteeseen nähden oikea. Viestintäkanavia on kohdeyrityksessä monipuolisesti, joita on mahdollisuus kehittää. Kyselylomakkeen vastauksissa ilmeni, ettei viesti tavoittanut haluttuja henkilöitä ja kanavia oli liikaa. Useammassa viestintäfoorumissa piilee kuitenkin mahdollisuus saada muutamasta kehittämällä erittäin toimivia. Kyselyn vastausten yhdenmukaisuus kehittämiskohdista on yksi vahvuus. Työntekijät tietävät mitkä asiat eivät toimi, joten tietoisuudesta voidaan hyötyä sisäistä viestintää kehitettäessä.



Kuvio 3: Radisson Blu Hotel Espoon sisäisen viestinnän SWOT-analyysi

Analyysin heikkoudet perustuvat kyselylomakkeista ilmenneisiin vastauksiin sekä osallistuvaan havainnointiin. Viestintää on aiemmin yritetty kehittää, mutta muutosten vieminen loppuun asti on ollut haasteellista. Moni uusi asia unohtuu nopeasti ja vanhoihin toimintatapoihin palataan takaisin. Samoin viestinnän toiminnan arviointiin ei ole aikaa, koska yksikön palaverissa käydään läpi kerralla useita eri asioita lyhyessä ajassa. Uusien toimintatapojen sisäistäminen vie aikaa ja onnistuakseen vaativat toistoa sekä seurantaa. Yhtenä heikkoutena on myös motivaation puute. Kohdeyrityksessä toimintaa yritetään kehittää monella eri tasolla pienistä isompiin asioihin, joka aiheuttaa herkästi kiinnostuksen hiipumisen. Tähän osaltaan liittyy asioiden keskeneräisyys. Jos kehitysehdotuksia saadaan harvoin toimimaan käytännön työssä, työntekijöiden motivaatio voi laskea mitä enemmän muutoksia on tiedossa.

Mahdollisuuksia ovat vahvuuksissa jo mainittu kohdeyrityksen pieni ja tiivis työyhteisö. Kun työyhteisön jäsenet omaksuvat hyväksi havaitun keinoon viestiä, sen sisäistäminen ja käytäntöön siirtäminen on nopeaa. Mikäli kehittämistä vaativia kohtia ilmenee, ne huomataan nopeasti ja tavoittaessa ilman erillisiä palaveria työntekijät voivat itse muokata epäkohtia. Tiivis työyhteisö on mahdollisuus, jos tämän vahvuuksia osataan käyttää hyödyksi.

Viestintäkanavien käyttöön liittyviä uhkia ovat sähköisten järjestelmien kaatuminen. Kaikkea informaatiota ei voida ylläpitää ainoastaan kasvotusten kommunikoimalla, joten osa on tallennettava sähköisiin järjestelmiin. Kohdeyrityksessä tekniikan kanssa on ollut ongelmia, jotka ovat vaikeuttaneet työtehtävien hoitamista ja informaation välittämistä. Toinen uhka on työntekijöiden vaihtuvuus. Kohdeyrityksessä etenkin esimiestasolla vaihtuvuutta on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana paljon. Tällaiset uudistukset vaikuttavat aina viestintään ja työntekijöiltä vaaditaan sopeutumista työntekijöiden vaihtuessa.

5.4 Kehitysehdotukset

Tärkeimmäksi kehitysehdotukseksi kyselyn ja havainnoinnin tulosten perusteella nousi viestintästrategian muodostaminen kohdeyritykselle. Sisäisessä viestinnässä oli tutkimusmenetelmien mukaan epä johdonmukaisuutta ja tehottomuutta, jota saataisiin kontrolloitua strategiaan kirjattujen toimintojen avulla. Lisäksi epäselvyys onko tällä hetkellä kohdeyrityksellä käytössä viestintästrategiaa osoittaa, että viestinnän merkitystä tulisi kasvattaa työyhteisössä. Viestintästrategian muodostaminen yhdessä työntekijöiden kanssa auttaa selvittämään viestinnällisiä tavoitteita ja kuinka näihin tavoitteisiin päästään. Jokainen viestintään vaikuttava toiminto on hyvä tiedostaa kohdeyrityksen kaltaisessa pienessä yksikössä, jossa informaatiolla on mahdollisuus liikkua tehokkaasti osastolta toiselle. Tiedon määrä ja sisältö muuttuvat päivittäin, joten tunnistamalla viestin välitykseen liittyvät ongelmat vähennetään esimerkiksi ristiriitatilanteita asiakaspalvelussa ja noudatetaan palvelulle asetettuja laatustandardeja.

Strategiassa selkeytetään millaisia viestintäkanavia työyhteisön tulisi käyttää missäkin tilanteessa, jotta välitettävä informaatio saavuttaisi halutut työntekijät. Näin vältettäisiin tiedon pysähtymistä, joka mainittiin useaan kertaan kyselylomakkeen vastauksissa kehityskohtia tiedusteltaessa. Epävarmuus kuinka informaatiota tulisi välittää eteenpäin vaikuttaa myös epävarmuuteen oikean viestintäfoorumien valinnassa. Informaatio saattaa siten pysähtyä, koska ei ole oikeanlaista tietoa siitä, miten tulisi toimia. Havainnoinnin tulosten perusteella kiireisinä päivinä työntekijöillä ei välttämättä ole myöskään aikaa kysyä tarkempia toimintaohjeita. Strategian laatimisen yhteydessä tulisi kohdeyrityksen tarkastella käytettäviä viestintäkanavia ja määrän sijasta keskittyä laatuun. Vaikka viestintästrategiassa määritellään tarkasti kuinka informaatiota tulisi välittää, ei strategian pääpaino ole viestintäkanavien käytössä. Siitä syystä kohdeyrityksen kehitysehdotuksena on olemassa olevien viestiväylien uudelleen kartoittaminen ja tehostaminen.

Strategian yksi tärkeimmistä tavoitteista on yhtenäistää työyhteisön toimintaa ja selkeyttää työntekijöiden roolia organisaatiossa. Jokaisen työntekijän tulisi tietää miten hänen työpanoksensa vaikuttaa koko työyhteisöön ja sisäisen viestinnän kehittämisen avulla kohdeyrityksen työntekijä voi keskittyä omiin tehtäviin viestinnällisten epäselvyyksien sijasta. Viestin-

tästrategia laaditaan samaan linjaan organisaation toimintastrategian kanssa, jolloin sisäinen viestintä toimii organisaation voimavarana tuloksellisesta näkökulmasta.

Viestintästrategian muodostamisen lisäksi kohdeyrityksen tulee mitata ja arvioida viestinnän kehittymistä. Ilman seuranta ei voi saada näkyviä tuloksia ja kehittämisideat jäävät suunniteluasteelle. Yksi työntekijöiden mainitsemista kehityskohdista oli, että uudistuksia lähdetään ideoimaan, mutta käytännön toteutus on haasteellista. Kohdeyrityksen tulisi kirjata strategiaan selvät aikajaksot, milloin tarkastellaan asetettujen tavoitteiden etenemistä. Seurannalla myös työntekijät osallistuvat kehittämiseen, mikä on viestintästrategian muodostamisen lisäksi kohdeyritykselle suunniteltu kehitysehdotus. Viestintästrategian mittareista esimerkiksi yhteiset palaverit motivoivat työntekijöitä viemään aktiivisesti uusia ja paranneltuja toimintoja käytäntöön, koska kehitystyötä seurataan. Tarkoituksena on viestittää työntekijöille, että heidän panoksella on merkitystä koko organisaation kannalta ja että viestintästrategian avulla sovittujen asioiden toteutumisesta pidetään huolta.

Yksi seurannan muodoista, jota kohdeyritys voisi päivittäin hyödyntää, on lyhyiden palaverien käyttö työpäivän aikana. Tarkoituksena on saada vuorossa olevat työntekijät ajantasalle tulevista työtehtävistä järjestämällä noin kymmenen - viidentoista minuutin pituisen kokouksen esimerkiksi aamiaisen ja lounaan välillä. Iltavuoroon tulijoille tulisi viestintäkanavan kautta saada esille nopeasti kaikki oleellinen vuoroon liittyvä informaatio. Tässä näkyisi konkreettisesti millaisen ratkaisun kohdeyritys on tehnyt viestintäkanavien laadullisessa kehittämisessä. Lyhyillä palavereilla vähennetään tiedon hukkimista moneen eri viestiväylään ja työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet keskittyä työtehtäviin informaation etsimisen sijasta.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehitysehdotukset Radisson Blu Hotel Espoon sisäiselle viestinnälle. Kehitysehdotusten toteuttamisen tukena käytettiin kohdeyrityksessä suoritettua piilohavainnointia ja osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnilla saatiin realistinen käsitys niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta, kuinka sisäinen viestintä toimii. Havainnoinnin tuloksista muodostettiin ryhmittelyn avulla selkeälukuinen kaavio, jossa esiteltiin millaista viestintä oli rauhallisina ja kiireisinä hetkinä asiakaspalvelutilanteissa ja työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa. Kohdeyrityksen eri osastojen työntekijöille lähetettiin sähköisesti kyselylomake, jossa heitä pyydettiin kertomaan oma näkemys sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehittämistä vaativista asioista. Lomakkeen kysymykset pohjautuivat osittain aiemmin kohdeyrityksessä toteutetun työyhteisökyselyn vastauksiin. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli saada työntekijöiden näkemys, miten viestintää käytetään työyhteisössä.

Toimivan sisäisen viestinnän ansiosta työntekijät tietävät työyhteisön sen hetkisen tilanteen ja mitä on milloinkin tapahtumassa. Avoimella ja sujuvalla viestinnällä saadaan pelkästään positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja joiden vaikutukset heijastuvat myös organisaation tuloksellisuuteen. (Juholin 2013, 52-53.) Kyselyn ja havainnoinnin tulokset osoittavat, että kohdeyrityksessä ovat edellytykset toimivaan ja tehokkaaseen viestintään yksikön ollessa pieni ja osastojen toimiessa lähellä toisiaan. Kyselyn tuloksien perusteella viestintäkanavien määrän sijasta kohdeyrityksen tulisi keskittyä laatuun ja toimivuuteen.

Kyselyn tuloksista kävi myös ilmi, ettei vastanneilla ollut tietoa viestintästrategian olemassaolosta. Juholin (2009, 12-13) huomauttaa, että viestintästrategian merkitystä ei tulisi vähätellä, koska strategian avulla rakennetaan viestinnälliset tavoitteet ja seurataan tavoitteiden saavuttamista. Viestintästrategia vahvistaa myös työntekijöiden käsitystä heidän roolistaan työyhteisössä ja selkeyttää käytänteiden tarkoitusta. Kyselylomakkeessa annettujen vastausten perusteella kohdeyritykselle tulisi luoda viestintästrategia, jonka laatimiseen työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa. Juholin (2013, 135) mainitsee myös, että työntekijöiden osallistumisella kehittämistyöhön osoitetaan, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja työyhteisön toimintaa halutaan viedä eteenpäin työntekijälähtöisesti. Strategiaan tulisi kirjata käytettävien viestintäkanavien tarkoitukset ja tavoitteet sekä millaisella aikavälillä viestintää tulevaisuudessa arvioidaan. On hyvä tehdä suunnitelmia lyhyille ja pitkille aikaväleille, jotta kehittämistä vaativat kohdat konkreettisesti kehittyisivät ja toimintatapoja sisäistettäisiin käytäntöön tehokkaasti.

Viestintästrategian tärkeyttä kuvastaa se, että on olemassa yhteisesti kirjatut toimintatavat millaisia keinoja käytetään tietynlaisen informaation välittämiseen. Strategia antaa viestinnälle johdonmukaisuutta ja strategiaan määritettyjen tavoitteiden ansiosta kehitystä myös seurataan. Tavoitteiden määrittelyssä otetaan huomioon niiden toteutettavuus ja työntekijälähtöisesti kehitetty malli vähentää epä tietoisuutta muutosten tarkoituksista ja päämääristä. Heiskanen & Lehikoinen (2010, 65) täsmentävät, että kaikkien suunnitteluun osallistuvien tulee olla yhtä mieltä muutosten sisällöstä ja tulevaisuuden tavoitteista.

Sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyvät olennaisesti kuinka työyhteisössä suoritetaan työtehtäviä ja miten esimerkiksi ristiriitatilanteista selvitetään (Verghese 2012, 48-49). Havainnoinnin tuloksista ilmeni, että asiakaspalvelutilanteiden kommunikaatiossa tapahtui usein työntekijöiden keskinäistä hämmennystä työtehtävien suorittamisesta. Toimintatapoja tulisi yhtenäistää ja tarvittaessa toistaa ja päivittää, jotta kommunikaatio ei kärsisi epäselvissä tilanteissa.

Vastuun jakaminen ja varmistaminen, että jokainen työvuorossa oleva tietää tehtävänsä pohjautuvat hyvään ja toimivaan viestintään. Viestintäkanavien käytettävyyttä ja määrää tulisi

muokata niin, että tärkeimmät ja akuuteimmat tiedot löytyisivät muutamasta viestiväylästä. Jokaisen operatiiviseen toimintaan liittyvän informaation tulisi olla kaikkien työntekijöiden helposti saatavilla. Sisäisen viestinnän merkitystä täytyisi kohentaa kohdeyrityksessä, koska kyselyn tulosten mukaan viestinnälliset puutteet vaikuttavat päivittäiseen työntekoon. Viestinnän kehittäminen tarvitsee tuekseen ja onnistuakseen seuranta. Työyhteisön muutokset ja viestinnän vaikeudet voidaan saada ajantasalle ja muutettua esimerkiksi pitämällä palaveri- ta lyhyillä aikaväleillä. Yhden vastaajan mukaan kehitteillä on esimerkiksi aamun ja lounaan välissä tapahtuva kommunikaatio päivän seuraavista tehtävistä. Vastaavanlaisissa nopeissa kokoontumisissa on helpompi viestiä muutoksista ja tarkentaa tehtäviä. Toimiva sisäinen viestintä vaatii jokaiselta kiinnostusta ja motivoitumista, jotta työilmapiiri pysyisi avoimena ja keskustelevana sekä asiakkaille pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua.

Kohdeyritykselle annetut kehitysideat toimivat lähtökohtana millaisilla tavoilla viestinnällisiä asioita voidaan kehittää konkreettisesti. Esimerkiksi viestintään liittyvän palaverin runko toi pohjautua kehitysehdotuksiin. Ehdotukset eivät vaadi suunnatonta määrää resursseja, vaan olemassa olevien toimintojen muokkaamista ja tehostamista. Työntekijät tekevät työyhteisön, joten heidän avulla yhteisesti rakennetulla strategialla viedään muutoksia käytännön työhön parhaiten.

Lähteet

- Cornelissen, J. 2013. Corporate Communication. A guide to theory and practice. Fourth edition. SAGE Publications.
- Hargie, O. & Tourish, D. 2004. Key issues in organizational communication. Routledge.
- Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! : viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Miller, K. 2012. Organizational communication. Approaches and processes. Boston: Wadsworth.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.
- Räsänen, M. 2015. Sähköposti TYT-henkilöstötutkimukseen osallistumisesta. Viitattu 12.2.2016.
- Shockley-Zalabak, P. 2012. Fundamentals of organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values. Eighth edition. Allyn & Bacon.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino.
- Smith, L. & Mounter, P. 2008. Effective internal communication. Kogan Page.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Vergheze, A. 2012. Internal communications. Insights, practices and models. New Delhi: Sage Publications.
- Zaremba, A. 2010. Organizational communication. Third edition. Oxford University Press.

Sähköiset lähteet

- Linjuan, R. 2015. The internal communication role of the chief executive officer. Communication channels, style and effectiveness. Viitattu 17.4.2016.
<http://www.sciencedirect.com/neli.laurea.fi/science/article/pii/S0363811115000983>
- Opetushallitus. WBL-TOI Manual. Swot - analyysi. Viitattu 24.3.2016.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Parikka, U-R. 2011. Viestintä työyhteisön voimavarana. Viestintä työyhteisössä. Viitattu 17.4.2016.
<http://www.benefice.fi/Documents/Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4%20Teht%C3%A4v%C3%A4t%20NJKO%202011up.docx>
- PESTLE Analysis. 2014. What is SWOT analysis. A simplified definition. Viitattu 22.3.2016.
<http://pestleanalysis.com/what-is-swot-analysis/>

The Carlson Rezidor Hotel Group. 2016. Radisson Blu Hotel Espoo. Viitattu 20.3.2016.
<https://www.radissonblu.com/fi/hotelli-espoo>

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Radisson Blu Hotel Espoon infoseinä..... | 19 |
| Kuvio 2: Millainen on sisäisen viestinnän nykytila työyhteisössäsi? | 25 |
| Kuvio 2: Havainnoinnin tuloksien ryhmittely..... | 27 |
| Kuvio 3: Radisson Blu Hotel Espoon sisäisen viestinnän SWOT-analyysi..... | 29 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1 Sisäisen viestinnän testikysely Radisson Blu Espoo..... | 38 |
| Liite 2 Kyselylomake sisäisestä viestinnästä Radisson Blu Hotel Espoon työntekijöille | 40 |

Liite 1 Sisäisen viestinnän testikysely Radisson Blu Espoo

Kysely Radisson Blu Espoon sisäisestä viestinnästä - testi-versio

Kyselyn tarkoituksen on selvittää Radisson Blu Espoon sisäisen viestinnän nykytila ja ongelmat työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn tuloksia käytetään opinnäytetyön kehitysehdotusten luomisessa sisäisen viestinnän kehittämisessä.

1. Minkälaisia sisäisen viestinnän keinoja työyhteisössäsi on käytössä?

2. Kuvaile mainitsemiesi viestintämuotojen toimivuutta

3. Millainen on sisäisen viestinnän nykytila työyhteisössäsi? Perustele vastauksesi

- Erinomainen
- Hyvä
- Tyydyttävä
- En osaa sanoa

4. Onko työyhteisössäsi käytössä viestintästrategia? Kyllä En En osaa

5. Miten työyhteisösi eri osastot viestivät keskenään?

Liite 2 Kyselylomake sisäisestä viestinnästä Radisson Blu Hotel Espoon työntekijöille

Sisäisen viestinnän nykytila Radisson Blu Hotel Espoossa

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Radisson Blu Hotel Espoon sisäisen viestinnän nykytila ja kehittämiskohdat työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn tuloksia käytetään tutkimukselliseen opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on luoda kehitysehdotukset Radisson Blu Hotel Espoon sisäisestä viestinnästä.

Kiitos vastauksestasi!

Jennamiia Paakkari

Laurea Ammattikorkeakoulu

Jennamiia.Paakkari@student.laurea.fi

Lomakkeen yläreuna

Tehtävänimike

Osasto

- Vastaanotto
- Ravintola
- Keittiö

Minkälaisia sisäisen viestinnän keinoja työyhteisössäsi on käytössä?

Missä tilanteissa mainitsemiasi viestintäkanavia käytetään?

Millainen on mielestäsi sisäisen viestinnän nykytila työyhteisössäsi?

- Erinomainen
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Heikko

Perustele lyhyesti vastauksesi.

Onko työyhteisössäsi käytössä viestintästrategia?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Miten työyhteisösi eri osastot viestivät keskenään?

A vertical scale consisting of three rectangular boxes stacked vertically. The top box contains a small upward-pointing triangle, the middle box is empty, and the bottom box contains a small downward-pointing triangle. The boxes are connected by a vertical line.

Miten työyhteisössäsi on mitattu sisäisen viestinnän toimivuutta, esimerkiksi kehityskeskustelut ja työyhteisökyselyt?

A vertical scale consisting of three rectangular boxes stacked vertically. The top box contains a small upward-pointing triangle, the middle box is empty, and the bottom box contains a small downward-pointing triangle. The boxes are connected by a vertical line.

Mitkä ovat mielestäsi sisäisen viestinnän kehittämiskohdat? Mainitse kolme.

A vertical scale consisting of three rectangular boxes stacked vertically. The top box contains a small upward-pointing triangle, the middle box is empty, and the bottom box contains a small downward-pointing triangle. The boxes are connected by a vertical line.

Miten edellä mainitsemasi kehittämistä vaativat osa-alueet ovat vaikuttaneet työntekoon?

A vertical scale consisting of three rectangular boxes stacked vertically. The top box contains a small upward-pointing triangle, the middle box is empty, and the bottom box contains a small downward-pointing triangle. The boxes are connected by a vertical line.

Kuinka työntekijöitä osallistetaan sisäisen viestinnän kehittämiseen, esimerkiksi palaverit ja päivittäinen kommunikointi?

A vertical scale consisting of three rectangular boxes stacked vertically. The top box contains a small upward-pointing triangle, the middle box is empty, and the bottom box contains a small downward-pointing triangle. The boxes are connected by a vertical line.

Mitä mahdollisia haasteita sisäisen viestinnän kehittämisessä voi työyhteisössäsi ilmetä?

A vertical scale consisting of three rectangular boxes stacked vertically. The top box contains a small upward-pointing triangle, the middle box is empty, and the bottom box contains a small downward-pointing triangle. The boxes are connected by a vertical line.

Miten sinä voisit omalla toiminnallasi kehittää viestintää toimivammaksi?



Lomakkeen alareuna