

Vastaanoton ja F&B-osaston välinen viestintä Hilton Helsinki Airportissa

Vilma Mäenpää



Tekijä(t) Mäenpää, Vilma	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vastaanoton ja F&B-osaston välinen viestintä Hilton Helsinki Airportissa.	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 1
<p>Majoitus- ja matkailuala on suuri toimiala, mikä kasvaa nopeasti. Erityisesti hotelliala on haastava, sillä palvelujen täytyy vastata asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin odotuksiin. Asiakkaiden odotuksien muuttuessa myös työntekijöiden odotuksen muuttuvat, joten yrityksen pitää olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa molempien ryhmien kanssa. Palvelun laatu on olennainen osa hotellialaa.</p> <p>Viestintää tapahtuu ihmisten välillä päivittäin monissa ympäristöissä. Yrityksissä sen merkitystä on alettu ymmärtää viime vuosikymmenien aikana enemmän. Tänä päivänä viestintä on yrityksen perustoiminto, jota ilman yritystä ei olisi olemassa. Sisäisellä viestinnällä on vaikutusta yrityksen työilmapiiriin ja menestykseen.</p> <p>Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tutkin sisäisen viestinnän käytäntöjä ja niiden toimivuutta Hilton Helsinki Airportin vastaanoton ja F&B (food and beverage) -osaston välillä. Hilton Helsinki Airport on tutkimuksen toimeksiantaja. Päätaavoitteena on selvittää hotellin ravintolan (F&B-osaston) ja vastaanoton välisen viestinnän haasteet. Alatavoitteina on selvittää, mitä viestinnän kanavia osastojen työntekijät käyttävät viestimiseen, miten niitä käytetään ja miten toimivaksi viestintä koetaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä hotellille kehitysehdotuksia, joiden avulla osastojen välistä viestintää voidaan kehittää parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja saumattoman yhteistyön takaamiseksi. Tutkimuksesta on rajattu pois keittiö, koska viestintä vastaanoton ja keittiön välillä on vähäistä. Työ on tehty laadullisin tutkimusmenetelmin kahdella ryhmähaastattelulla haastatteleamalla kultakin osastolta kolmea työntekijää. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teema-haastatteluina.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että sisäinen viestintä vastaanoton ja ravintolan välillä toimii enimmäkseen hyvin, mutta toisinaan huonosti. Osastojen välillä ilmeni erilaisia mielipiteitä käytetyistä viestintäkanavista sekä niiden toimivuudesta. Kanavien käytön lisäksi ongelmana pidettiin molempien osastojen työntekijöiden toimintaa viestintätilanteissa. Haastattelutavat toivovat selkeyttä käytettyihin toimintatapoihin ja niiden yhtenäistämistä.</p> <p>Viestinnän kehittämiseksi ehdotan yritystä laatimaan molempia osastoja koskevat yhteiset toimintatavat, jotka selkeyttävät viestinnän käytäntöjä, yhteistä palaveria, jossa viestinnän ongelmia käydään läpi molempien osastojen työntekijöiden kesken ja haetaan ratkaisuja sekä annetaan avointa palautetta. Ehdotan myös viestintäkoulutuksen järjestämistä, jossa käydään läpi, minkälainen viestintä on tehokasta, miten kanavien käytön höydyn pystyy maksimoimaan ja millainen rooli jokaisella työntekijällä on viestimisessä.</p> <p>Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin lokakuussa 2019 ja se valmistui toukokuussa 2020.</p>	
Asiasanat Viestintä, sisäinen viestintä, matkailuelinkeino, hotelliala	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Matkailuelinkeino.....	3
2.1	Hotelliala.....	5
2.2	Hotelliala Helsingissä.....	7
3	Viestintä.....	9
3.1	Yrityksen viestintä.....	11
3.2	Sisäinen viestintä.....	11
3.3	Viestinnän kanavat.....	14
4	Tutkimusmenetelmät.....	17
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	19
4.2	Toimeksiantaja ja tutkimusympäristö.....	20
5	Tulokset.....	22
5.1	Vastaanoton ryhmähaastattelu.....	22
5.2	Ravintolan ryhmähaastattelu.....	25
5.3	Yhteenveto.....	27
6	Pohdinta.....	29
6.1	Toimenpide-ehdotukset yritykselle.....	32
6.2	Tutkimuksen arviointi.....	33
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	35
	Lähteet.....	37
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	41

1 Johdanto

Matkailu kasvaa maailmassa nopeammin kuin mikään muu toimiala. Ihmisillä ympäri maailmaa on kasvavassa määrin enemmän rahaa ja halua matkustaa ja käyttää erilaisia palveluja. Palvelujen kysynnän kasvaessa matkailuyrityksillä on haasteena tarjota ja ylläpitää laadukkaita palveluja, joita matkailijat käyttävät. Haasteena ei ole ainoastaan asiakkaiden saaminen omaan hotelliin, vaan myös asiakkaiden tyydyttäminen ja lojaaliuden ansaitseminen, jolloin he todennäköisemmin palaavat hotelliin tai samaan hotelliketjuun seuraavalla matkallaan. Palvelun laadulla on olennainen merkitys hotellin menestykselle, ja palveluiden hallinta on haastavaa. Matkailuelinkeino työllistää maailmanlaajuisesti miljoonia ihmisiä, myös Suomessa sen osuus bruttokansantuotteesta on merkittävä.

Viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu päivittäin ihmisten välillä monissa ympäristöissä ja monilla tavoilla. Viestintää eli kommunikointia tapahtuu sanallisesti sekä sanattomasti. Viestiminen on prosessi, johon kuuluu monia vaiheita. Viestit eivät pelkästään siirry lähettäjältä vastaanottajalle, vaan viestin välittämiseksi tarvitaan kanava, jota pitkin viesti kulkee. Yrityksen viestinnässä käytetään sekä välittömiä, kuten palavereja, että välillisiä kanavia, kuten sähköpostia. Yrityksen viestinnän kanavat jaotellaan myös virallisiin ja epävirallisiin. Virallisia viestintäkanavia ovat muun muassa tiedotteet ja palaverit, kun taas työntekijöiden käymät keskustelut kahvitaulla ovat epävirallista viestintää. Tehokkaassa ja menestyksekkäässä yrityksen viestinnässä on molempia. Jokaisella yrityksellä on oma viestintäkulttuurinsa, mikä määrittelee viestintää yrityksessä. Kommunikointitilanteita voivat häiritä erilaiset häiriötekijät. Viestintä ei ole aina suoraviivaista eikä toimivaa. Työpäivällä viestinnän merkitystä on alettu ymmärtää muutamien viime vuosikymmenten aikana enemmän. Nykyään yrityksen johtoa ja työntekijöitä koulutetaan ja kehitetään viestimisessä jatkuvasti, sillä viestinnällä on yrityksessä merkittävä vaikutus sen menestymiseen. Viestinnästä ei pelkästään ole yritykselle hyötyä, vaan se on yksi yrityksen perustoiminoista. Yrityksen sisäisellä viestinnällä on vaikutusta muun muassa työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Majoitus- ja matkailualalla viestinnällä on erityinen asema, sillä työntekijöiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa oleellisesti asiakkaiden kokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Hilton Helsinki Airport. Hotelli sijaitsee Helsinki-Vantaan lentokentän välittömässä läheisyydessä. Hotelli on täyden palvelun lentokenttähotelli niin työ- kuin vapaa-ajan matkustajille. Hotellissa on 330 huonetta, 12 kokoustilaa, ravintola, baari sekä Executive Lounge. Hilton Helsinki Airport on yksi kolmesta Suomessa sijaitsevissa Hilton-hotelleista. Suomessa Hilton-hotelleja operoi Scandic Hotels Oy.

Opiskelen hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoa, joten tulen itse työskentelemään tällä alalla aktiivisesti muutoksia ja kehitystä seuraten. Tämän lisäksi oma mielenkiintoni viestintää kohtaan vaikutti aiheeni valintaan. Viestintä ja vuorovaikutus koskettaa jokaista ihmistä, yhteisöä ja yritystä ja vaikuttaa oleellisesti yrityksen toimintaan ja menestykseen. Haluan tutkia tätä ilmiötä lähemmin oman työpaikkani Hilton Helsinki Airportin vastaanoton ja F&B (food and beverage) -osaston välillä. Haluan edelleen kehittää viestintää yrityksessä. Tutkimuksesta on rajattu pois keittiö, koska viestintä vastaanoton ja keittiön välillä on vähäistä.

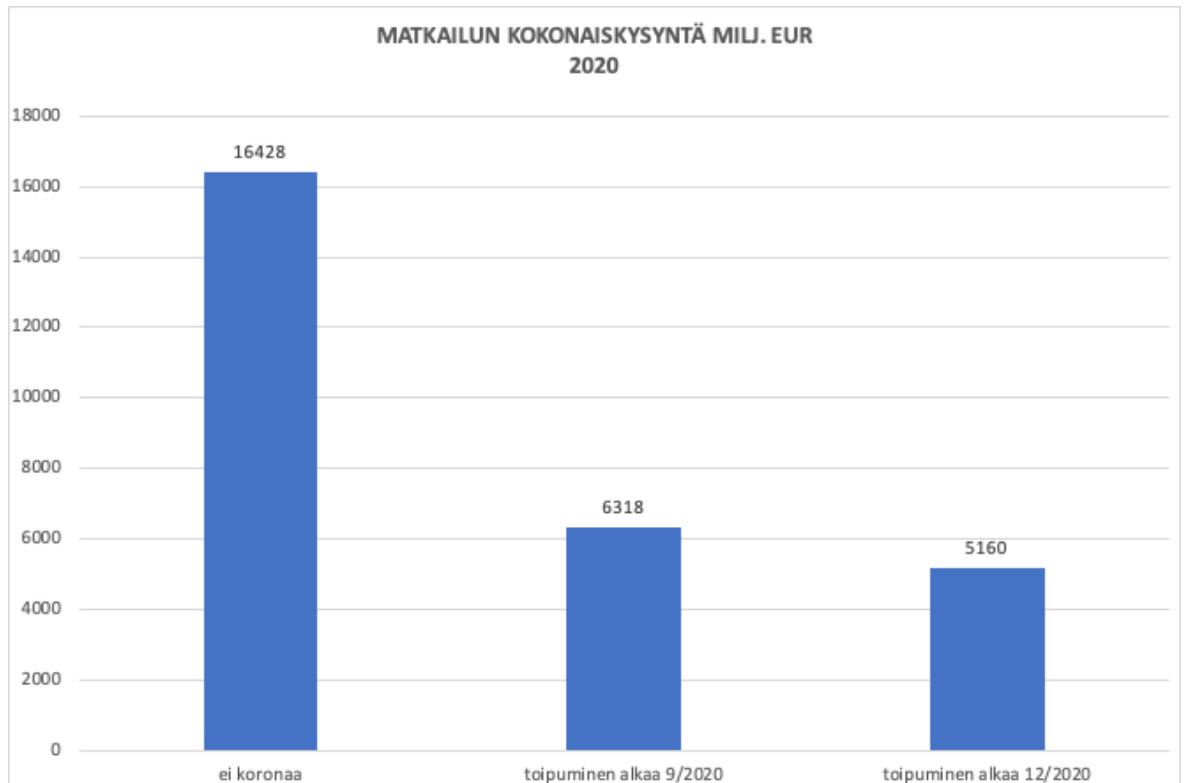
Opinnäytetyössäni aion tutkia sisäisen viestinnän käytäntöjä ja toimivuutta vastaanoton ja F&B-osaston välillä sekä tuottaa ehdotuksia viestinnän kehittämiseksi. F&B-osastolta on jätetty pois keittiö, sillä vastaanotto ei oleellisesti viesti keittiön kanssa yhtä paljon kuin ravintolan salin puolen kanssa. Keittiön ei siten tarvitse osallistua tutkimukseen. Työssä F&B-osastosta käytetään myös sanaa ravintola. Tietoperustassa määritellään matkailuelinkeinon sekä viestinnän käsitteistöä. Matkailuelinkeino ja erityisesti hotelliala esitellään, jotta lukija ymmärtäisi alan merkityksen talouteen maailmassa ja Suomessa.

Tutkimus tehdään laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä, sillä laadullisen tutkimuksen avulla saavutetaan parempaa ymmärrystä tietystä asiasta tai ilmiöstä. Tutkimuksessa ei etsitä totuutta, vaan ihmisten esittämien kokemusten ja käsityksien avulla luodaan tulintoja, jotta ratkaisu tutkimusongelmalle löytyisi. Haastattelen molemmilta osastoilta kolme työntekijää kahdessa ryhmähaastattelussa, ja näistä saatujen aineistojen perusteella teen johtopäätöksiä peilaten tulokset työn teoriaosuuteen. Tutkimuksen avulla yritys saa kokonaisvaltaisen käsityksen tekijöistä, jotka heikentävät sisäisen viestinnän toimivuutta. Päättävänä on selvittää hotellin ravintolan ja vastaanoton välisen viestinnän haasteet. Alatavoitteina on selvittää, mitä viestinnän kanavia osastojen työntekijät käyttävät viestimiseen, miten niitä käytetään ja miten toimivaksi viestintä koetaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä hotellille kehitysehdotuksia, joiden avulla osastojen välistä viestintää voidaan kehittää parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja saumattoman yhteistyön takaamiseksi. Tavoitteisiin pääsy edellyttää tietoperustan peilaamista tutkimustuloksiin tutkimusongelmien näkökulmasta. Tällä tavoin varmistetaan myös järkevä ja mielekäs kokonaisuus. Teoriaosuudessa määritellään matkailuelinkeinoa ja tarkemmin hotellialaa, jotta lukija ymmärtää tutkimuksen toimintaympäristöä paremmin ja saa käsityksen alan merkittävydestä talouteen.

2 Matkailuelinkeino

Majoitus- ja matkailuala on maailman suurin ja nopeimmin kasvava toimiala, johon kuuluu monenlaisia ammatteja. Alaan kuuluu hotellitoiminnan lisäksi matkailu-, ravintola-, tapahtuma-, virkistys- ja vapaa-ajan toiminnat. Tarkoituksena on tarjota palveluita ihmisille ja vastata heidän tarpeisiinsa, siispä matkailuala on osa palvelualoja. (Walker 2017, 29; Altinay & Poudel 2015, 86.) Matkailuala työllisti vuonna 2012 yli 255 miljoonaa ihmistä maailmassa eli noin 8,7 prosenttia koko maailman työvoimasta ja tulevina vuosina määrän odotetaan nousevan (Altinay & Poudel 2015, 86). Vuonna 2020 matkailualan osuus maailman bruttokansantuotteesta oli 10 prosenttia. Kehitys kuitenkin pysähtyi vuonna 2020 uuden koronaviruksen aiheuttamiin talousongelmiin. The World Travel and Tourism Councilin arvioiden mukaan koronaviruksen takia alalta voi hävitä maailmanlaajuisesti 50 miljoonaa työpaikkaa riippuen epidemian kestosta, ja epidemian jälkeen kestäisi jopa 10 kuukautta, ennen kuin ala pystyisi palautumaan ennalleen. (Faus 2020.)

Suomessa matkailuelinkeinon arvioitiin työllistävän 142 100 työntekijää vuonna 2020 eli yhteensä 5,4 prosenttia työllisistä, mutta alkuvuonna 2020 iskenyt koronavirus muutti arviot radikaalisti. Alan yritysten myynti loppui äkillisesti. Viranomaiset määräsivät matkustusrajoituksia ja kaikki ravintolat suljettaviksi toukokuun loppuun asti. Arvioiden mukaan tuhannet alan yritykset tulevat ajautumaan konkurssiin ja kymmenet tuhannet ihmiset joutuvat työttömiksi ilman valtion tukitoimia. Hallitus on luvannut yrityksille tukea, mutta tukitoimet eivät tule pelastamaan kaikkia yrityksiä, vaan konkurseja on odotettavissa. Koronakriisin aiheuttamista menetyksistä toipuminen tulee viemään vuosia. (MaRa ry 2020a.) Vuonna 2019 matkailukysyntä eli sekä suomalaisten että ulkomaisten matkailijoiden käyttämän rahan määrä Suomessa oli noin 16,1 miljardia euroa. Arvion mukaan matkailualan kokonaiskysyntä pienenee vuonna 2020 noin 60 prosenttia eli noin 9,8 miljardia euroa, jos kysynnän toipuminen alkaa syyskuussa. Jos kysyntä alkaa toipua vasta joulukuussa 2020, kokonaiskysyntä pienenee noin 70 prosenttia eli noin 10,9 miljardia euroa. Luvut havainnollistettuna kuvassa 1. Tämän arvion mukaan lukujen palautuminen vuoden 2019 tasolle tapahtuu aikaisintaan vuonna 2022. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).



Kuva 1. Matkailun kokonaiskysyntä (milj. €) ilman koronapandemiaa ja toipumisen alkamisen vaihtoehtoissa. (mukaillen Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Vaikka muilla aloilla työpaikat ovat vähentyneet työmarkkinoiden rakennemuutoksien takia 2000-luvulta asti, matkailualalla työpaikat ovat jatkuvasti lisääntyneet ja alalle ennustetaan syntyvän 30 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä. Matkailuelinkeinon kokonaisvaikutus Suomen bruttokansantuotteeseen on 8,3 prosenttia. Suomessa elinkeino on ainut vientiala, joka maksaa arvonlisäveron, vuonna 2017 matkailutulo oli 4,6 prosenttia. (MaRa ry 2019.) Ennusteet ovat kuitenkin kumoutuneet koronaviruksen aiheuttamien talousongelmien takia (MaRa ry 2020b). Koronakriisistä johtuen vuonna 2020 ulkomainen matkailukysyntä pienenee yli 70 prosenttia eli 3,5-3,9 miljardia euroa. Kotimaanmatkailu puolestaan pienenee 50-60 prosenttia eli 4,5-5,1 miljardia euroa. Kotimaanmatkailun kysyntä tulee toipumaan nopeammin kuin ulkomaanmatkailun kysyntä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Suomen uudistettu vuosien 2019-2028 matkailustrategia tunnistaa neljä prioriteettia, jotka tukevat tavoitetta kasvaa kaikista kestävimmin keinoin Pohjoismaiden turistikohteeksi. Nämä neljä kohtaa ovat kestävä kehityksen tukeminen, digitaalisuuden muutoksiin vastaaminen, esteettömyyden parantaminen ja kilpailevan toimintaympäristön tukeminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

2.1 Hotelliala

Hotelli on liiketoiminta, joka tarjoaa majoitusta, ruokaa ja muita palveluita matkailijoille ja turisteille (Lexico dictionaries 2020). Suomen laissa majoitustoiminta määritellään olevan ammattimaisesti tapahtuvaa kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista lyhytaikaista majoitusta tarvitseville asiakkaille (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 28.4.2006/308). Riippuen hotellin koosta ja tyypistä, hotellissa on monia osastoja. Näitä on muun muassa vastaanotto, ravintola, huonesiivous, kokouspalvelut, huolto ja lounge. Hotellin osastoiksi luokitellaan edellä mainittujen lisäksi johto, henkilöstöhallinto, kirjanpito ja myyntipalvelu. (Hayes, Ninemeier & Miller 2017, 17.)

Hotelliala on monimuotoista. Yritykset ovat eri kokoisia, vaihdellen aina pienestä yksityisomisteisesta kahvilasta tuhat huoneisiin ketjuhotelleihin. Kuitenkin alalla on suurempi merkitys kuin vain tarjota sänky, jossa nukkua, tai ravintola, josta saa ruokaa, sillä hotelli toimii yhteisöjen keskiönä. Ihmiset kerääntyvät hotelleihin tai muihin alan paikkoihin, tapaavat muita kulttuureja edustavia ihmisiä ja keskustelevat heidän kanssaan. (Stringham & Partlow 2015, 2.)

Monet alan tekijät erottavat hotellialan muista aloista selkeästi. Hotellialalla palvelu on samanlainen tuote, kuten itse hotellihuone tai ateria ravintolassa. Sanotaankin, että hotelliala tarjoaa tuotteen, josta osa on aineeton palvelu ja toinen osa fyysinen tuote. Nämä kaksi asiaa ovat erottamattomia toisistaan. Pelkkä hyvä sänky, siistit huoneet ja hyvä ruoka eivät riitä onnistuneeseen hotellikokemukseen, vaan henkilökunnan palvelu on osa kokemusta. Asiakkaat eivät voi testata tuotetta ennen sen ostamista, jolloin korostuu täydelliseen asiakastyytyväisyyteen pyrkiminen, joka johtaa asiakkaiden lojaalisuuteen, ja sitä kautta tuottojen tekemiseen. Hotellialalla tuotteiden katoavaisuus on yksi tekijöistä, mikä erottaa sen muista aloista. Jos yhtenä päivänä jää hotellihuoneita myymättä, niitä ei voi myydä enää seuraavana päivänä, vaan niiden tuotto jää saamatta kokonaan. (Stringham & Partlow 2015, 31; Walker 2017, 65.) Samanaikainen palvelun tuottaminen ja kuluttaminen erottaa alan muista ja on samalla yksi alan haastavimmista aspekteista. Tämä tarkoittaa sitä, että koska palvelu on yksi osa tuotteesta, se kulutetaan samaan aikaan kuin tuotetaan, jolloin virheen sattuessa palvelun tuottaja ei pysty palaamaan takaisin tuotannossa, vaan asiakas on jo vastaanottanut viallisen tuotteen, eli huonon palvelun. Palvelu ja tuote eletään ja koetaan samaan aikaan kuin se asiakkaalle tuotetaan. Näin ollen hotellialaa voi kutsua kokemusalaaksi. (Stringham & Partlow 2015, 66.) Magninin ja Simonin (2016) mukaan virheitä tapahtuu hotelleissa väistämättömästi ja ennalta-arvaamattomasti aika ajoin monien liikkuvien osien sekä ihmisten luonnollisten virheiden takia. Kuitenkaan virhetilanteiden automaattinen seuraus ei ole tyytymätön vieras, vaan ne antavat hotellille

tilaisuuden saada jopa tyytyväisempi vieras oikealla ongelmanratkaisulla. Tämä vaatii hotellilta kykyä ja halua tehdä asioita vieraan hyväksi enemmän kuin on tarpeen, jolloin vieras tuntee itsensä arvostetuksi. (Magnini & Simon 2016, 173-174.)

Palvelun laatu on välttämätön osa hotellialalle, sillä yrityksen menestyminen on riippuvainen siitä. Erinomainen palvelu tarkoittaa, että yrityksissä asiakkaita autetaan erinäisin tavoin, jolloin he ilahtuvat ja heidän odotuksensa ylitetään. Loppujen lopuksi asiakkaan tyytyväisyys mittaa yrityksen arvon, sillä he ovat ihmisiä, jotka maksavat yrityksen palveluista. (Walker 2017, 35.) Yrityksien tarkoituksena on luoda ja pitää tyytyväisiä, eli tuottavia asiakkaita. Tämä onnistuu, kun asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin osataan vastata. Tämä ei pelkästään saa asiakkaita palaamaan hotelliin, vaan esittelemään ja suosittamaan yritystä muille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu 2017, 28.) Uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle aina kalliimpaa kuin jo olemassa olevien säilyttäminen (Walker 2017, 35; Kotler ym. 2017, 29). Asiakkaiden odotusten noustessa jatkuvasti ja päivittäisten asiakaskohtaamisten takia on olennaista, että yritykset sisällyttävät erinomaisen palvelun koko yritykseen, ei pelkästään etulinjassa työskenteleville työntekijöille, jolloin palvelualltius ei katkea missään kohtaa yrityksen hierarkiarakennetta. Yhteistyö työntekijöiden välillä palveluyrityksessä on edellytys asiakastyytyväisyydelle ja siten menestykselle. (Walker 2017, 35-36.)

Asiakaskokemus on siis palvelualojen yritysten ytimessä. Se tarkoittaa asiakkaan muodostamaa näkemystä yrityksestä sen herättämien tunteiden, aikaisempien ja nykyisten mielikuvien sekä kosketuspisteiden perusteella. Hotellialalla asiakaskokemus muodostuu jo ennen kuin asiakas saapuu hotellille, se alkaa jo päätöksestä varata hotellihuone. Tähän päätökseen vaikuttavat kaikki aikaisemmin luetut artikkelit tai käyty keskustelut muiden ihmisten kanssa. Hotellialalla yrityksen työntekijöiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on korkea. Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa olennaisesti myös yrityksen strategia, jossa pitäisi määritellä omalle yritykselle sopivin keino kehittää asiakaskokemusta. Tämä voi hotellialalla tarkoittaa vaikkapa panostamista ihmisten rooliin kokemusten luomisessa, tai mahdollisimman digitaalisessa ympäristössä toimimista, jossa ihmisten rooli on vähennetty minimiin. Asiakaskokemus vaikuttaa yritykseen taloudellisesti asiakaslojaliteettina ja myyntinä. (Korkiakoski 2019, 18-26.)

Hotellialan yrityksen tehokkuuteen ja pitkän ajan kilpailevaan menestykseen vaikuttaa olennaisesti henkilöstöjohtaminen. Pätevien työntekijöiden hankinta, säilyttäminen ja kouluttaminen on yksi alan suurimmista ongelmista. Hotelliala ei varsinaisesti houkuttele työntekijöitä puoleensa matalien palkkojen ja työn kuormittavuuden takia. Työntekijöiden vaih-

tuvuus alalla on korkea, ja iso osa työvoimasta työskentelee osa-aikaisena sekä kausiluontoisesti. Yrityskulttuuri sekä työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen vähentävät olennaisesti työvoiman vaihtuvuutta ja lisäävät työtyytyväisyyttä ja lojaaliutta, joka puolestaan luo lojaaliutta asiakkaisissa. (Stringham & Partlow 2015, 68-70.)

Palveluiden hallinnasta on tullut yksi haastavimmista tehtävistä. Erittäin kompleksiset ja dynaamiset olosuhteet alalla asettavat haasteita jo olemassa olevien alan avaintekijöiden, katoavaisuuden, erottamattomuuden ja aineettomien lisäksi palveluiden hallinnassa. Eri-tyisesti muuttuvat poliittiset, sosiokulttuuriset ja taloudelliset muutokset sekä teknologian kehitys vaikuttavat sekä asiakkaisiin että palvelun tarjoajiin. Nämä asiat tulee ottaa huomioon yritysten strategioissa. Asiakaskokemusten parantaminen vaatii asiakkaiden ja muiden palveluntarjoajien ymmärryksen lisäksi myös ymmärrystä edellä mainittujen välisestä vuorovaikutuksesta. Kokemukset, koulutus, uskonto sekä etnisuus ovat asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan kulttuuriin ja arvoihin, jotka puolestaan vaikuttavat asiakkaan tekemiin valintoihin ja palvelun odotuksiin. (Altinay & Poudel 2015, 273.)

2.2 Hotelliala Helsingissä

Tilastokeskuksen mukaan Uudellamaalla oli vuonna 2019 marraskuussa 167 majoitusliikettä toiminnassa. Huoneita alueella on tarjolla 18 367, joiden käyttöaste on 71,5%. Käyttöasteen muutos edelliseltä vuodelta on -0,6 prosenttiyksikköä. (Tilastokeskus 2019.) Vuonna 2018 pääkaupunkiseudulla rekisteröitiin 2,9 miljoonaa ulkomaisten yöpymistä, joista yöpymiset edustivat tasaisesti sekä työ- ja vapaa-ajan kysyntää (Visit Finland 2019). Herralan (2020) mukaan kasvavat matkailijat Aasiasta sekä Helsingin houkuttavuus kansainvälisten konferenssien pitopaikkana ovat ydinsyitä hotellialan kasvuun. Hotellihuoneiden määrä tulee kasvamaan tuhansilla jo lähivuosina. Tällä hetkellä Helsingin hotellikapasiteettia hallitsee Scandic, Sokos Hotels, Kämp Collection Hotels, Nordic Choice Hotels, Primehotels sekä Lapland Hotels. Helsingissä hotellitarjonta kasvaa eniten verrattuna muihin Suomen kaupunkeihin. (Herrala 2020.) Helsinkiin on suunnitteilla tai toteutuksessa 35 uutta tai jo olemassa olevaa hotellia laajentavaa hotelliprojektia (Maartola 2019). Muun muassa Helsingin rautatieasemalle avataan 500 huoneen Scandic-hotelli ja Pasilaan avataan kauppakeskus Triplan yhteyteen 430 huoneen Sokos Hotel Tripla. Myös muualle Helsinkiin on suunnitteilla useita eri ketjujen hotelleja sekä asuntolahotelleja. Vantaalle ja Espooseen on suunnitteilla useita hotelliprojekteja, kuten Myyrmäkeen sekä Keilaniemenrantaan. Yhteensä pääkaupunkiseudun huonetarjonta tulee lisääntymään neljänneksellä lähitulevaisuudessa. Palmén (2019) mukaan Helsingin kehitys jäi vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen muiden pohjoismaisten kaupunkien kehityksestä pahasti taakse. Yh-

tenä ongelmana on isojen kansainvälisten hotelliketjujen haluttomuus operoida Suomessa. Tähän syynä on muun muassa vuokrasopimusmalli, joka velvoittaa maksamaan takauksen koko vuokrauksen ajalta, riippumatta siitä, tekeekö hotelli rahaa vai ei. (Palmén 2019, 42-47.)

Koronaviruksen aiheuttamien talousongelmien takia matkailuala kärsii Suomessa pahasti. Kysynnän romahtamisesta johtuen jopa 80 prosenttia hotelleista on mennyt kiinni ainakin kesäkuuhun asti. Tulevaan kesään koronavirus vaikuttaa erityisesti pääkaupunkiseudulla negatiivisesti, sillä hotellien asiakkaista jopa puolet tulevat normaalisti ulkomailta. Tanskanen toteaa, että suurin osa pääkaupunkiseudulla olevista uusista hotellihankkeista ei toteudu. (Tanskanen 2020.)

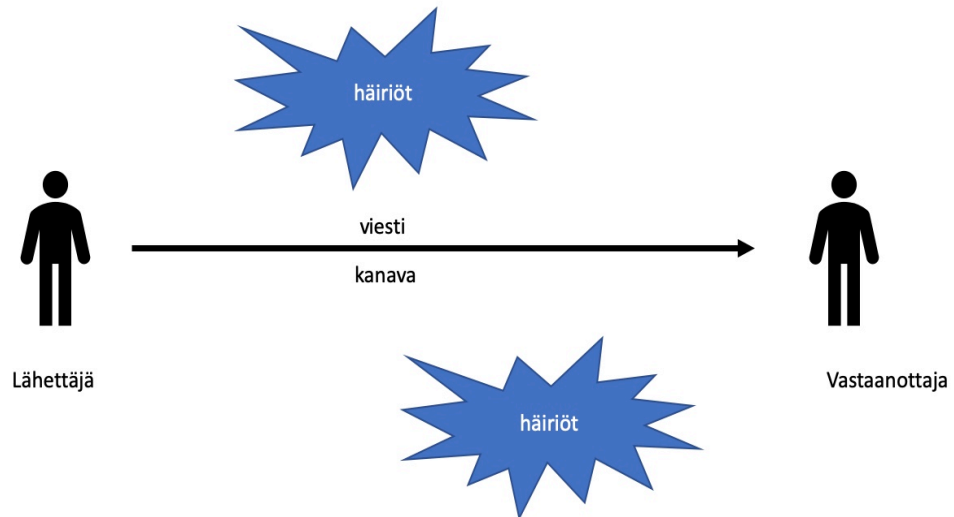
3 Viestintä

Viestinnällä tarkoitetaan kaikkea ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa, eli vuorovaikutusta. Se koostuu niin sanallisesta, verbaalisesta, kuin sanattomasta eli nonverbaalisesta viestinnästä. Verbaalinen viestintä on kirjoitusta tai sanoista muodostuvaa puhetta. Puheen tuottamista varten ihminen tarvitsee nonverbaalista viestintää, ääntä. Nonverbaalista viestintää ovat myös esimerkiksi eleet, ilmeet, asennot ja ihmisten välimatka. Ihminen lähettää viestejä tiedostaen ja tiedostamattaan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.) Viestin lähettämisen lisäksi sen vastaanottaminen ja tulkinta kuuluvat myös vuorovaikutukseen (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 9). Vuorovaikutustilanteessa vähintään kahden henkilön välillä on vuorovaikutussuhde, jossa molemmat osapuolet tuottavat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä. Vuorovaikutus perustuu vähintään toisen osapuolen tarkoituksenomaiseen pyrkimykseen välittää viesti. Ihmisen vuorovaikutustaitoihin kuuluu muun muassa taidot kuunnella ja tehdä havaintoja, argumentoida, pitää puheenvuoroja ja ylläpitää keskustelua. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, 11.) Viestinnän eli kommunikoinnin perusolemus on tiedon ja ajatusten jakaminen niin, että se hyödyttää sekä viestin lähettäjästä että vastaanottajaa (Bové & Thill 2010, 38).

Blundel, Ippolito & Donnarumma (2013) esittävät yksinkertaisen, lineaarisen kommunikointiprosessin seuraavan laisesti. Prosessi alkaa siitä, kun viesti muodostuu sen lähettäjän aivoissa. Ennen kuin viesti voi välittää, lähettäjän täytyy koodata sen sisältö. Tämä tarkoittaa sitä, että lähettäjä muokkaa viestin sen tarkoitusta vastaavaan muotoon, kuten sanoiksi. Sanojen valinta perustuu lähettäjän valitsemaan kieleen, johon puolestaan vaikuttaa monta tekijää, kuten lähettäjän kulttuurinen tausta, koulutustaso ja senhetkinen emotionaalinen tila. Tämän jälkeen viesti lähetetään valittua kanavaa pitkin. Kun viesti saavuttaa sen vastaanottajan, tapahtuu toinen kääntämisprosessi, viestin purkaminen. Vastaanottajan aivot tulkitsevat ja analysoivat viestin sanat, ja tähän prosessiin vaikuttavat samat tekijät kuin lähettäjällä. Tulkinnan jälkeen viesti on vastaanotettu ja osapuolet vaihtuvat. Tämä koko prosessi on kommunikoinnin perushahmotelma, kuten kuvioista 1 havaitaan. (Blundel ym. 2013, 5.)

Kommunikointitilanteita voivat häiritä erilaiset häiriötekijät, jotka vaikuttavat siihen, kuinka toimivaa viestintä on. Näitä häiriötekijöitä ovat esimerkiksi huono puhelinyhteys tai kommunikointitilanteen ympäristötekijät. Nämä häiriötekijät voivat joko pelkästään häiritä viestin välittämistä jollain tavalla, tai kokonaan keskeyttää viestin lähettämisen tai vastaanottamisen prosessin. Kaikki kommunikointitilanteet ja viestit ovat mahdollisten häiriöiden vaikutuksen alaisia. Toimivan viestinnän iso osa on näiden häiriötekijöiden minimalisointi, joka saattaa olla haastavaa erityisesti organisaatioissa, joissa kommunikointitilanteessa

on useita erilaisia ihmisiä, ja viestejä lähetetään ja vastaanotetaan paljon. Myös itse viestit voivat olla haastavia. Ne voivat sisältää paljon erilaisia elementtejä, kuten raakaa dataa ja faktoja, sekä toisaalta mielipiteitä ja uskomuksia, joita tunteet usein värittävät. Näitä elementtejä on joskus vaikea erottaa toisistaan. (Blundel ym. 2013, 5-7.)



Kuva 2. Lineaarinen kommunikointimalli (mukaillen Blundel ym. 2013)

Aina viestintä ei kuitenkaan ole yhtä suoraviivaista. Viestin vaikutus sen vastaanottajaan ei välttämättä ole lähettäjän olettama. Syitä tälle on monia. Aina viesti ei saavuta vastaanottajaa, ja vaikka saavuttaisi, sen ymmärtäminen ei ole varmaa. Vastaanottajaa ei yksinkertaisesti saata kiinnostaa viesti ja se tietoisesti torjutaan. Toisaalta viesti saattaa olla siinä muodossa, että se väärinymmärretään tai ei ymmärretä lainkaan. (Juholin 2013, 46.) Sama äidinkieli ei tarkoita, että molemmat osapuolet ymmärtävät viestin samalla tavalla. Jokainen on oppinut käyttämään ja ymmärtämään kieltä eri tavoin, tähän vaikuttaa henkilön tausta ja kokemus. Ne vaikuttavat siihen, miten henkilö ilmaisee itseään ja ymmärtää sekä tulkitsee jopa yksittäisiä sanoja. (Honkala ym. 2017, 9.) Kommunikointi on hyvin henkilökohtainen asia, sillä se on riippuvainen sekä lähettäjän tyylistä viestiä sekä siitä, kuinka vastaanottaja vastaanottaa viestin (Salustri 2019, 17). Honkalan ym. (2017) mukaan molemmilla osapuolilla tulee olla samanlainen ymmärrys kommunikointitilanteessa, jotta se menisi perille siten kuin se on tarkoitettu. Palaute viestijältä toiselle auttaa kehittämään viestinnän laatua. Palautteen tulisi olla avointa ja rakentavaa, jotta siitä saataisiin kaikki hyöty irti. Palautteen merkitys viestinnässä on oleellista. (Blundel ym. 2013, 8.)

3.1 Yrityksen viestintä

Kaikki viestintä, mitä tapahtuu sekä yrityksen sisällä että yrityksen ja ulkomaailman välillä, on yrityksen viestintää. Viestintä on yrityksessä perustoiminto, ja sen tarkoitus on luoda työskentelyedellytykset. Kaikilla kentillä, joilla työyhteisön jäsenet toimivat, tapahtuu viestintää joko fyysisessä työtilassa tai virtuaalisessa ympäristössä. Onnistuneena viestintä on keskeinen voimavara yritykselle, minkä takia voidaan sanoa, että se kuuluu yrityksen toiminnan ytimeen. Viestintä yrityksessä tarjoaa työntekijöille kaiken tarvittavan tiedon heidän työnsä tekemiseen, ja tämän lisäksi myös kertoo tulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisista muutoksista, mitkä myös olennaisesti vaikuttavat työn tekemiseen. Viestintää tarvitaan yrityksessä myös luottamuksen, työilmapiirin sekä yhteisten sääntöjen ja tapojen luomiseen ja toteutukseen. Tämä voi tapahtua vain, jos kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät tiedon ja sen merkityksen. Yrityksen viestinnän toimintaedellytys on avoin vuorovaikutus. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 60-62.) Bovéen ja Thillin (2010) mukaan tehokas viestintä hyödyttää yrityksiä monella tavalla. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi parempi päätöksentekokyky luotettavalla tiedolla, nopeampi ongelmienratkaisu, jossa keskittyminen ongelman ymmärtämiseen on siirtynyt itse ongelman ratkaisemiseen sekä parempi työtehokkuus pienemmillä rahallisilla kuluilla. Tehokas viestintä myös sitouttaa paremmin työntekijöitä, mikä johtaa parempaan työtyytyväisyyteen. (Bovée & Thill 2010, 39.) Yritysviestintä on eritoten haastavaa. Viestinnän tehokkuuden takaamiseksi sen tulee olla selkeää ja mukailla yrityspolitiikkaa. (Salustri 2019, 17.)

3.2 Sisäinen viestintä

Yrityksessä on sekä ulkoista että sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä tapahtuu yrityksen sisällä, ulkoinen viestintä taas yrityksen ja ulkoisten osapuolten välillä. (Bovée & Thill, 2010, 39; Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Repo 2012, 14.) Juholinin (2013) mukaan viestinnän jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen ei ole niin yksinkertaista. Yrityksen sidosryhmät, kuten osakkaat ja potentiaaliset työntekijät, keskustelevat ja luovat verkostoja keskenään ja jokaisella sidosryhmällä on oma mielipiteensä ja käsityksensä yrityksestä ja nämä sidosryhmät vaikuttavat oleellisesti yrityksen olemassaoloon. (Juholin 2013, 51-53.) Yrityksen sisällä viestintä voi olla sekä johdon ja työntekijöiden, pelkästään työntekijöiden, että henkilöstöryhmien ja eri osastojen välistä (Honkala ym. 2017, 13). Sisäiseen viestintään kuuluu kaikki viestintä, tiedonkulku ja vuorovaikutus yrityksen ja sen työntekijöiden välillä (Korhonen & Rajala 2011, 83). Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Repo (2012) kuvailevat kirjassaan sisäistä viestintää nimellä työyhteisöviestintä ja määrittelevät sen koko henkilöstön väliseksi viestinnäksi, jota harjoitetaan organisaation viestinnän foorumeilla. Jotta organisaatiossa saavutettaisiin tavoitteet ja liiketoiminta onnistuisi, työyhteisöviestintä on tarvittua. Se myös innostaa työntekijöitä työn tekemiseen ja työiloon luomiseen. (Lohtaja-

Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, 14.) Yrityksen sisäisellä viestinnällä on yhteys työtyytyväisyyteen sekä työntekijöiden tehokkuuteen (White, Vanc & Stafford 2020, 70). Juholin (2013) selittää, että vanhanaikainen ylhäältä alaspäin suuntautuva tiedotus on muuttunut viestinnäksi, jonka avulla jaetaan tietoa, kokemuksia ja osaamista osapuolien välillä.

Reaaliaikainen informaatio on olennainen osa työtä tehdessä, sillä sen puuttuminen johtaa virheiden tekemiseen, väärinymmärryksiin sekä huonoon laatuun. Työntekijän itse on oltava aktiivinen informaation etsijä ja käsittelijä. Informaation etsinnän lisäksi työntekijän on myös välitettävä informaatiota edelleen, ja työntekijä voi odottaa saavansa sitä muilta. Tämänlainen vuorovastaisuus tehostaa työskentelyä. Reaaliaikaisen tiedon liikkuminen kuuluu koko yritykselle. Informaation tuottaminen ja saatavuus on aina jonkun henkilön vastuulla, ja kun informaatiota on saatavilla, kaikkien vastuulla on sen hakeminen ja etsiminen. Kaikilla organisaation jäsenillä on viestintävastuu ja erilaisia sekä useita viestintärooleja. Aktiivinen ja itseohjautuva informaation etsijä, tuottaja, välittäjä ja vaihtaja on esimerkillinen viestijä yrityksessä, johon kaikkien pitäisi pyrkiä. Viestintä kuuluu työyhteisötaitoihin, jossa oleellisen informaation seuranta ja vaihdanta ovat ydinasemassa. Myös henkilökohtainen tahto kehittää omaa työtä ja työyhteisöä, eli omien ideoiden ja ehdotusten viestiminen muiden tietoon, liittyy asiaan. Avoin työyhteisö, jossa on luottava ilmapiiri kannustaa kommunikointiin, informaation ja osaamisen vaihdantaan. Kommunikointi lisää tai vähentää yrityksen tietämystä. Uusia ajatuksia ja tietämystä syntyy, kun ihmiset työskentelevät yhdessä, jakavat toisilleen tietoa sekä oppivat toisiltaan. Rehellinen ja avoin ilmapiiri, jossa pystytään puhumaan, vaikka oltaisiin asioista eri mieltä, on keskeistä. (Juholin 2013, 181-195.)

Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2016) korostavat lähiesimiehen roolia tiedon välittämisessä. Hän on yrityksen johdon ja omien työntekijöidensä yhdistävä linja, jonka täytyy pystyä selkeästi ja ymmärrettävästi selittämään ajoittain vaikeasti ymmärrettävät strategiset päätökset työntekijöilleen, ja toisaalta myös välittää työntekijöiden viestejä johdolle. Lähiesimiehen rooli päivittäisessä työssä on merkittävä viestinnän kannalta. Lähiesimiehen ja työntekijöiden välillä on jatkuvaa keskinäistä kommunikointia päivittäin. Hän tehtävänsä on johtaa ja opastaa työntekijöitä ja varmistaa, että heillä on kaikki tarvittavat tiedot työtehtävistä suoriutuakseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 63.) Korhonen & Rajala (2011) korostavat, että tehokkaaseen sisäiseen viestintään tarvitaan sitoutuneet johtajat ja viestinnän tulee olla kaksisuuntaista.

Yritysviestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan vakiintunutta viestintää, joka yleisesti tapahtuu tiettyjen asetettujen viestintäkanavien kautta, kuten palaverit ja kehityskeskustelut. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-

Rapo 2012, 14.) Virallinen viestinnän verkko yrityksessä on usein hierarkkista, joka mukaillee organisaation rakennetta, ja tieto liikkuu kolmessa eri suunnassa. Alaspäin suuntautuvassa viestinnässä tieto liikkuu yrityksen johdolta työntekijöille, ja se auttaa työntekijöitä työnsä tekemisessään. Ylöspäin suuntautuva viestintä toimii toisinpäin, eli tieto liikkuu työntekijöiltä johdolle, joka kertoo informaatiota esimerkiksi ongelmista, trendeistä ja ideoista. Tämä tieto auttaa johtoa päätöksenteossa. Horisontaalinen viestintä liikkuu eri osastojen ja työntekijöiden välillä, ja tämän kautta he jakavat tietoa keskenään työtilanteissa. Yrityksen epävirallista viestintää tapahtuu virallisen viestinnän ulkopuolella. Se on luonnollista työntekijöiden välistä yrityksen sisällä ja työntekijöiden sosiaalisessa elämässä tapahtuvaa viestintää ja sitä voi kutsua myös huhumyllyksi tai juoruiluksi. Jos yrityksen virallinen viestintä ei tarjoa tarpeeksi informaatiota työntekijöille, epävirallinen viestintä ottaa yrityksessä enemmän valtaa. (Bové & Thill 2010, 40.) Yrityksen johto pystyy vaikuttamaan epäviralliseen viestintään heikommin ja hitaammin kuin viralliseen viestintään, mutta johdon tulisi ymmärtää epävirallisen viestinnän tärkeys. Se on työntekijöille tapa purkaa paineita ja toisaalta myös kehittää ideoita. Johto pystyy esittämällänsä esimerkillään vaikuttamaan keskustelujen sävyyn ja yleiseen ilmapiiriin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14-15.) Viestinnän määrällä on samanlainen vaikutus työntekijöihin. Liian vähäinen viestintä luo epäluottamusta ja epäilystä työntekijöissä ja toisaalta liian runsas viestintä johtaa informaation ylikuormaan, jolloin suurin osa viesteistä sivuutetaan. Tehokkaassa sisäisessä viestinnässä tarvittava ja saatu informaatio ovat sopusuhteessa toisiinsa. (White ym. 2020, 69.)

Ihmiset ovat tehokkaampia tiimeinä kuin yksilöinä, ja muodostaakseen todella tehokkaan tiimin sen jokaisen jäsenen on ymmärrettävä yrityksen visio ja tavoitteet, ja pyrkiä niitä kohti. Jotta tällainen voi tapahtua, yritys tarvitsee sisäistä viestintää. Yritysten on myös löydettävä tapoja, joilla viestiä tietoa eri osastojensa välillä. On tärkeää, että yhden osaston työntekijä tuntee hyvin oman osastonsa tavoitteet ja prosessit. Ei ole yhtä tärkeää työntekijään tuntea toisen osaston samoja tietoja, mutta hänen tulisi silti tietää jotakin osaston toiminnasta. (Gillis 2011, 196-199.)

Työnantajamaine on käsite, joka liittyy työyhteisöviestintään. Sillä tarkoitetaan sidosryhmien käsitystä yrityksestä työpaikkana. Nykyiset ja potentiaaliset työntekijät ovat ryhmistä merkittävimmät, sillä he kommunikoivat julkisuudessa. Työnantajamaine muodostuu eri tekijöiden, kuten viestinnän, markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen strategisen suunnittelun ja johtamisen pohjalta. Osaava työvoima on yritysten kilpailun kohteena, ja siihen vaikuttavat työnantajamaineen lisäksi aineelliset tekijät, kuten palkka. Työnantajamaineeseen vaikuttavat muun muassa yrityksen menestys, palvelujen laatu, vastuullisuus, työnantajavastuu ja tunnelma. Työnantajamaine on merkittävä, sillä yrityksen maine heijastuu

työntekijöihin. Sen perusteella jokainen päättää, puhuuko yrityksestään hyvää vai pahaa. (Juholin 2013, 187-188.)

Korkiakoski (2019) puhuu henkilöstökokemuksesta, eli työntekijän mielipiteestä työnantajasta. Mielipide perustuu vuorovaikutukseen, mielikuviin sekä tunteisiin. Yritykset seuraavat henkilöstön motivaatiota, viihtyvyyttä ja sitoutumista jatkuvasti tarkemmin, sillä ne vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Hotellin asiakaskokemuksesta 60 prosenttia muodostuu henkilöstökokemuksesta. Kuten luvussa 2.1 todettiin, asiakaskokemus vaikuttaa yrityksen talouteen asiakaslojaaliutena sekä myyntinä, henkilöstökokemus vaikuttaa enemmän tuottavuuteen. Yhdessä vaikutus on huomattava, siksi yrityksen tulisi kehittää sekä asiakaskokemusta että henkilöstökokemusta. Korkiakoski huomauttaa, että perinteinen ajatus ”asiakaskokemus on henkilöstökokemus” pitäisikin muuttaa muotoon asiakaskokemus sekä henkilöstökokemus ovat yhteensä kuin yrityksen menestys. Asiakaskokemuksen sekä henkilöstökokemuksen johtaminen muodostuu kahdesta osa-alueesta, kehittamisestä ja välittömästä reagoinnista, jossa palautteen keräämistä tapahtuu jatkuvasti ja johtaminen perustuu dynaamiseen vuorovaikutukseen molempien ryhmien kanssa. Kun asiakkaiden odotukset muuttuvat, samalla muuttuvat työntekijöidenkin odotukset. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus ovat yhteydessä toisiinsa, sillä palautteista saatava tieto vaikuttaa sekä asiakaskokemuksen että henkilöstökokemuksen johtamiseen, ja palautteiden perusteella kehitetään asiakaskeskeisyyttä. (Korkiakoski 2019, 21-30.)

3.3 Viestinnän kanavat

Kommunikointiin tarvitaan reitti, jonka kautta viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle (Blundel ym. 2013, 7-8; Bovée & Thill 2010, 131). Viestinnässä voi käyttää sekä välillisiä että välittömiä kanavia. Välillisessä viestinnässä käytetään jotakin välinettä viestimiseen, kun taas välittömässä ei käytetä välineitä. Yrityksen viestinnässä käytetään molempia kanavia. Näistä välittömiä kanavia ovat esimerkiksi palaverit, kehityskeskustelut ja koulutus-tilaisuudet. Välillisiä kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, pikaviestimet ja ilmoitustaulut. (Honkala ym. 2017, 105; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50; Juholin 2013, 212-213; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, 68.) Kanavat voidaan jaotella myös virallisiin ja epävirallisiin kanaviin, joista virallisia, kuten osastopalavereita ja tiedotteita käytetään suunnitellussa viestinnässä. Epäviralliset kanavat, kuten työntekijöiden käymät keskustelut kahvitauolla ja sähköpostitse, tuovat virallisten kanavien kautta saatuun tietoon täydennystä ja selkeyttä. Olennaista on, että tehokkaassa sekä menestyksekkäässä viestinnässä käytetään molempia kanavia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51-52.) Riippuen käytetystä kanavasta, viestin lähettäjän tulee muotoilla se kanavaan sopivaan muotoon (Blundel ym. 2013, 7-8). Työntekijät keskustelevat keskenään kanavissa, kuten

puhelimissa ja palavereissa ja lähettävät esimiehilleen ja kollegoilleen sähköposteja ja raportteja (Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo 2012, 13).

Bovéen & Thillin (2010) mukaan suullinen viestintä kannattaa valita silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon vuorovaikutusta ja tunteiden ilmaisua. Suullinen viestintä myös kannustaa kysymysten kysymiseen ja kommenttien antamiseen. Kirjoitetussa viestinnässä elektroniset tavat, kuten sähköpostit ovat laajassa määrin syrjäyttäneet paperisia kirjeitä sekä muistioita yrityksissä. Kirjoitettuja viestejä usein täydentää visuaaliset havainnointitavat, kuten grafiikat ja taulukot. Joissakin tilanteissa tekstillä tuettu visuaalinen viesti on tehokkaampi kuin pelkkää tekstiä sisältävä viesti. Erityisesti nykyaikana visuaaliset viestit säästävät aikaa ja erottuvat viestitulvassa sekä ovat jopa helpommin ymmärrettävissä. Elektroninen viestintä, kuten pikaviestimet ja sähköposti ovat kasvattaneet suosiotaan mahdollistamalla useita eri tapoja viestiä. Ne ovat nopeita tapoja välittää viesti vastaanottajalle, mutta kiiretilanteessa eivät automaattisesti ole optimaalisia, sillä vastaanottaja ei välttämättä tarkista sähköpostiaan tai puhelintaan aktiivisesti. Elektronisiin viesteihin liittyy riskinä myös tietoturvan vaarantuminen. (Bové & Thill 2010, 131-134.) Telegram on ilmainen pilvipohjainen viestisovellus, joka toimii mobiililaitteilla. Pilvipohjaisuuden ansiosta sovellusta voi käyttää usealla eri laitteella samanaikaisesti viestien synkronoitumisen avulla. Telegramin käyttövahvuuksia ovat nopeus, kätevyys ja turvallisuus. (Vänskä 2017.)

Bové & Thill (2010) määrittelevät kolmivaiheisen prosessin, jonka avulla pystyy luomaan onnistuneita ja toimivia viestejä, jotka toimittavat viestin sanoman oikein sekä säästävät sekä lähettäjän että vastaanottajan aikaa. Ensimmäinen vaihe prosessissa on viestin suunnittelu. Suunnittelu lähtee liikkeelle tilanteen analysoinnista ja viestin kohteen määrittelystä. Kun viestin tarkoitus on selvillä, tulee lähettäjän kerätä tarpeeksi olennaista tietoa. Seuraavaksi tulee valita oikea kanava viestin välittämiseen, jonka jälkeen informaatio järjestetään sellaiseen muotoon, jossa on pääidea ja rajattu sisältö. Prosessin toinen vaihe sisältää itse viestin kirjoittamisen, johon kuuluu oikean tyylin, sanojen ja fraasien käyttö kohdehenkilöitä ajatellen. Positiivinen ja ystävällinen tyyli sekä puolueeton kieli ovat oikeita tapoja. Puhuesssa sopivan äänen ja vuorovaikutteisen sävyn säilyttäminen on olennaista. Prosessin viimeinen vaihe käsittää viestin tarkistamisen, johon kuuluu sisällön ja selkeyden arviointi, sekä mahdolliset korjaukset. Myös viestin lähettäminen onnistuneesti valittua kanavaa pitkin kuuluu viimeiseen vaiheeseen. (Bové & Thill 2010, 123-124.)

Viestintäkulttuuri määrittelee paljon viestimistä yrityksessä. Kun yhdessä yrityksessä suositaan kasvatusten tapahtuvaa viestintää, toisessa käytetään enemmän pikaviestimiä. Käytäntöjen noudattaminen ei kuitenkaan aina ole fiksua, sillä kyse saattaa olla huonosta

kanavasta. Näin ollen käytettävä kanava pitää soveltaa tilanteeseen sopivaksi. Sopivaa kanavaa valitessa tulisi lähettäjän pohtia, onko kanava sopiva viestille ja sen vastaanottajalle, muuttuuko viestin sisältö, voidaanko sen viestimisessä hyödyntää muita esitystapoja ja tukisiko vuorovaikutus viestin menemistä perille. Välineiden avulla viestitty viesti on taloudellista ja nopeaa, mutta kasvokkain tapahtuva vuorovaikutteinen viestiminen vähentää väärinymmärryksien riskiä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

Juholinin (2013) mukaan fyysinen työtila on huomattava viestinnän foorumi, sillä suurin osa viestinnästä tapahtuu siellä. Avoimessa työtilassa työskennellään ja keskustellaan kollegoiden ja muiden henkilöiden kanssa, ja tällöin kommunikointi on luonnollista. Työtilan pitää edistää ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia vuorovaikutukselle sekä tiedon kululle. Näin ollen tarve muiden kanavien, kuten sähköpostin, käyttöön vähenee. (Juholin 2013, 214-215.)

Juholin (2013) toteaa sähköpostilla olevan kaksi päätarkoitusta, yksisuuntainen ilmoittaminen ja interaktiivinen sähköpostikirjeenvaihto. Ilmoitustaulutyypiset sähköpostiviestit, liitetiedostot sekä dialogiset keskusteluviestit ovat sähköpostien tyyppisiä. Sähköposti on myös johdon viestintä, sisäisen informoinnin sekä yleisen yhteydenpidon kanava. Ongelmallisen sähköpostista tekee sen käytön hallitsemattomuus. Kun sähköposteja on niin paljon, ettei niitä kaikkia pysty päivässä lukemaan, viestinnän tehokkuus olennaisesti laskee. Sähköpostiviestien sävyyn tulee kirjoittajan kiinnittää huomiota. Liian pitkät, laajat ja syyttävät sähköpostit eivät ole hyväksyttäviä. (Juholin 2013, 222.) Yritysviestinnässä sähköposteilla on tiukemmat säännöt. Tyylin tulee olla ammattimaista ja viesti on pidettävä yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä. (Salustri 2019, 21.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on kerätä numeraalista tietoa, laadullisen tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla saavutetaan parempaa ymmärrystä tietystä asiasta tai ilmiöstä sekä toisesta ihmisestä. (Vilkkä 2015, 43; Tuomi & Sarajärvi 2018, 56) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on yhtä tärkeää, että tutkimuksen tekijä ymmärtää haastateltavia, kuin että joku muu ymmärtää laadittua tutkimusraporttia.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole selittää jokaisen yksilön toimintaa, vaan löytää merkityksiä ihmisen toiminnalle, kuten uskomuksia ja käsityksiä ja kuvata tätä kokonaisuutta. Laadullisen tutkimuksen tekemiseen väistämättä vaikuttaa tutkijan omat käsitykset ja uskomukset, joten sen tekeminen on subjektiivista. (Vilkkä, 2015, 44.) Saldaña (2011) näkee, että laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa erilaisilla tavoilla, jotka tutkivat sosiaalista elämää. Vilkkä (2015) lisää, että tutkimuksessa pyritään selvittämään ihmisen kuvaus kokemastaan todellisuudesta. Tutkimuksessa ei etsitä totuutta, vaan ihmisten esittämien kokemusten ja käsityksien avulla luodaan tulkintoja, jotta ratkaisu tutkimusongelmalle löytyisi (Vilkkä 2015, 75).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään tavallisesti haastateltuja, kyselyjä, havainnointia ja dokumentteja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62; Saldaña 2011, 3). Menetelmä tai menetelmät valitaan tutkittavan ongelman mukaan, eli tutkijan täytyy miettiä, mikä menetelmä on juuri omaan tutkimukseen sopivin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62; Vilkkä 2015, 44; Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa vastauksia kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Menetelmän valitsemiseen vaikuttaa myös käytettävissä olevat resurssit, kuten työaika ja laitteet. (Vilkkä 2015, 45.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä laadullista tutkimusta tehdessä, sillä ihmisiltä on helppo saada tietoja kysymällä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Se on myös hyvin joustava menetelmä. Koska tutkija on haastattelutilanteessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tutkija pystyy muokkaamaan kysymyksiä, tarkentamaan niitä ja vaihtamaan kysymysten järjestystä itse tilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63; Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) lisäävät, että haastattelutilanne ei muistuta tietokilpailua, jolloin se lisää joustavuutta entisestään. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että siihen voidaan valita henkilöt etukäteen, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Haastattelun yleisimpinä ongelmina ovat resurssit, kuten aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63-65.)

Vilka (2015) käyttää sanaa tutkimushaastattelu, sillä jokaisessa tutkimuksessa on sen tarkoitukseen sopivasti valittu haastattelutapa. Tutkimushaastatteluja on kolmea tyyppiä: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Riippuen tutkimuksen kohteesta ja tavoitteista haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö-, pari- sekä ryhmähaastatteluina. Näitä kolmea haastattelua erottaa haastattelun strukturointi, eli valmis pohja. Lomakehaastattelu on kaikista strukturoiduin haastattelumuoto, eikä sitä käytetä paljon laadullisissa tutkimuksissa. Lomakehaastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on mietitty etukäteen tarkasti. (Vilka 2015, 78; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Teemahaastattelu on avoimempi, puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastattelun teemat ovat perusteltuja ja mietittyjä etukäteen, haastattelijalla on kuitenkin mahdollisuus esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastattelutilanteessa sekä muokata kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Vilka (2015) lisää, että haastattelijan tulee teemahaastattelussa varmistaa, että haastattelu pysyy asetetuissa teemoissa. Teemahaastattelu antaa haastateltaville paremman mahdollisuuden tuoda omia merkityksiään ja ääntään kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Avoin haastattelu on strukturoimaton haastattelu, jossa käytetään avoimia kysymyksiä, joissa vain aihe tai ilmiö on ennakkoon määriteltä. Haastattelijan tehtävänä on syventää ja jatkaa keskustelua saamiensa vastauksien perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65-66; Vilka 2015, 80; Hirsjärvi & Hurme 2015, 45-46.) Avoimen haastattelun periaatteena on syvälinen ja perusteellinen haastattelu, johon haastateltava valitaan tarkasti tietonsa perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80; Hirsjärvi & Hurme 2015, 46).

Yleisesti laadullisen tutkimuksen haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, mutta ryhmähaastattelijakin käytetään. Ryhmähaastattelussa on useampi haastateltava samaan aikaan, jossa haastatteliija ohjaa ja rohkaisee haastateltavien keskustelua. Keskustelu on luonteeltaan vapaamuotoinen, kuitenkin teemassa pysyvä. Sen etuina ovat resurssien säästäminen ja tiedon saaminen monilta henkilöiltä samaan aikaan. Ryhmähaastattelun etuna on myös se, että ryhmässä haastateltavat saattavat muistaa paremmin olennaisia asioita, joita haastateltavat yksin eivät välttämättä muistaisi. Ryhmädynamiikka saattaa vaikuttaa haastatteluun negatiivisesti, jolloin kaikki eivät välttämättä pääse ääneen. Tällöin haastattelijan tulee huomioida, että kaikki pystyvät osallistumaan keskusteluun esittämällä kysymyksiä tietyille henkilöille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61-62.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiötä tai toimintaa, aineiston koko ei ole niin merkittävässä osassa kuin aineiston oleellisuus ja tulkitusten syvyys. Haastateltavia valitessa on mielekästä valita henkilöt, jotka tietävät ja joilla on kokemusta käsiteltävästä asiasta, ja valinnat täytyy perustella suhteessa tutkimuksen tavoitteeseen tutkimusraportissa. Käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat henkilöiden määrään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72-74.)

Haastattelut ovat välttämätöntä taltioida jollain tavalla, ja yleisimmin se tehdään nauhoittamalla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 75). Kun aineisto on kerätty, se täytyy muuttaa tutkittavaan muotoon, eli litteroida tekstiksi. Vaikka tämä vaihe on vaadittu ja työläs, siitä on hyötyä tutkimuksen tekijälle. Sen avulla on helpompi käydä läpi aineistoa, analysoida ja tulkita. Litteroinnissa haastateltavien antamat merkitykset asioille pitää pysyä samana, sillä se vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilka 2015, 88.)

Analysointivaiheessa aineistoa luokitellaan ja eritellään lukemalla aineisto läpi mielellään moneen kertaan ymmärryksen saamiseksi. Luokittelun jälkeen yritetään niiden välillä löytää yhtenäisyyksiä. Laadullisten tutkimusten tutkijalla on pyrkimyksenä tehdä oikeita tulkintoja. Tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 147-152.) Sisällönanalyysi on paljon käytetty analysointimenetelmä, sillä sen avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti sekä teorialähtöisesti. Merkittävä ero näiden kahden välillä on, että teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin jo tehtyyn teoriaan, ja tavoitteena tutkimuksen avulla jotenkin uudistaa tätä teoriaa. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on tehdyn tutkimuksen avulla ymmärtää ja kuvailla tutkittavia toimintatapoja ja uudistaa niitä. (Vilka 2015, 105-108.)

Tutkimuksen laatua pitäisi tarkkailla koko tutkimuksen aikana. Ennen tutkimuksen tekoa laadukkuutta tavoitellaan hyvän haastattelurungon tekemisellä. Haastattelun aikana laadun tarkkailu on muun muassa tekniikasta huolehtiminen. Aineistonkeruu vaiheessa laadukkuus varmistetaan mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen tehtävällä litteroinnilla. Aineiston luotettavuus nojaa sen laatuun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184-185.) Vilka (2015) lisää, että kvalitatiivista tutkimusta voi pitää luotettavana, kun tutkimuskohde ja analysoitu aineisto sopivat yhteen.

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkin sisäisen viestinnän käytäntöjä ja niiden toimivuutta Hilton Helsinki Airportin vastaanoton ja ravintolan välillä. Opinnäytetyö on tutkimustyypinen, joka toteutetaan henkilökunnan ryhmähaastatteluilla vastaanotossa sekä ravintolassa. Tutkimuksen avulla yritys saa kokonaisvaltaisen käsityksen tekijöistä, jotka heikentävät sisäisen viestinnän toimivuutta. Pää tavoitteena on selvittää hotellin ravintolan ja vastaanoton välisen viestinnän haasteet. Alatavoitteina on selvittää, mitä viestinnän kanavia osastojen työntekijät käyttävät viestimiseen, miten niitä käytetään ja miten toimivaksi viestintä koetaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä hotellille kehitysehdotuksia, joiden avulla

osastojen välistä viestintää voidaan kehittää parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja saumattoman yhteistyön takaamiseksi.

Käytän tutkimuksessani tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska pyrin tulkitsemaan, ymmärtämään ja kuvailemaan viestinnän ilmiötä osastojen välillä. Haastattelut toteutetaan kahtena ryhmähaastatteluna molemmilla osastoilla, sillä se säästää aikaa sekä rahaa. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tulokset raportoidaan tuloksissa ja sen jälkeen analysoidaan aineistolähtöisesti, koska tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää ja kuvailla tukittavia toimintatapoja ja uudistaa niitä (Vilkkä 2015, 105-108). Etsin osastojen väliltä eriäviä sekä yhdistäviä käytäntöjä. Lajittelen aineistoa alatavoitteiden mukaisesti, eli käytettyjen kanavien sekä niiden toimivuuden kokemuksen ja käyttötapojen perusteella. Ensin käyn läpi vastaanoton tulokset, etsin käytetyt kanavat, mielipiteet ja ongelmat. Sen jälkeen käyn samat asiat läpi ravintolan tuloksissa. Lopuksi vertailen osastojen tuloksia keskenään ja niiden perusteella johdan johtopäätökset, joista puolestaan johdan kehitysehdotukset.

Olen valinnut sekä saanut haastateltaviksi kolme työntekijää vastaanotosta ja kolme työntekijää ravintolasta. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina molemmille osastoille erikseen. Haastateltavien lukumäärään vaikutti käytettävissä oleva aika sekä raha. Vastaanotosta pystyin itse valitsemaan haastateltavat, ravintolan haastateltavat valitsi ravintolapäällikkö toiveideni mukaisesti. Halusin mukaan vähintään yhden vuoropäällikön molemmista osastoista, sillä heidän näkemyksensä saattavat erota tavallisten rivityöntekijöiden näkemyksistä. Haastateltavat valikoituivat myös sen perusteella, kuinka kauan he ovat olleet hotellissa töissä, mikä heidän asemansa on ja olivatko he vapaaehtoisia. Valintaan vaikutti tutkittavien äidinkieli. Tutkittaviksi valittiin ainoastaan henkilöitä, joiden äidinkieli on suomi eri kieleen liittyvien ongelmien vuoksi, kuten tulkintavirheiden välttämiseksi. Olen naisesta valintaan vaikutti, kuinka paljon tietoa heillä on arvioni mukaan tutkimusongelmasta.

4.2 Toimeksiantaja ja tutkimusympäristö

Toimeksiantajana toimii Hilton Helsinki Airport. Hilton hotelleja on Suomessa kolme, joita operoi Scandic Hotels Oy. Hiltonin tarina alkaa vuodesta 1919 Yhdysvalloista. Siitä lähtien ketju on kasvanut maailmanlaajuisesti ja tällä hetkellä ketjulla on yli 500 hotellia. Hilton on yksi maailman tunnetuimmista hotellibrändeistä ja se on sitoutunut olemaan maailman johtava hotellibrändi aidon vieraanvaraisuuden, innovaatioiden ja tyylikkyytensä ansiosta. Hiltonin brändilupaus lupaa, että jokainen vieras tuntee olonsa kunnioitetuksi, huolehditaksi ja arvostetuksi. (Hilton 2019.)

Hilton Helsinki Airport on Helsinki-Vantaan lentokentällä sijaitseva hotelli, jossa on 330 huonetta, 12 kokoustilaa ja ravintola Gui, baari sekä executive lounge. Hilton Helsinki Airport on täyden palvelun lentokenttähotelli niin työ- kuin vapaa-ajan matkustajille. Koska hotelli kuuluu Hilton-ketjuun, hotellissa toteutetaan brändin palvelustandardeja.

Hotellin organisaatio koostuu johtoryhmästä, vuoropäälliköistä sekä työntekijöistä. Johtoryhmään kuuluu operatiivinen johtaja, vastaanottopäällikkö, ravintolapäällikkö sekä keittiöpäällikkö. Vastaanotossa työntekijöitä on yhteensä 30, kun lukuun lasketaan myös ne työntekijät, jotka eivät käytännössä työskentele, vaan ovat esimerkiksi äitiyslomalla. Tästä luvusta vuoropäällikköjä on neljä. (Kilpeläinen 1.4.2020.) Ravintolassa työntekijöitä on yhteensä 18 (Baptista 25.3.2020). Näistä vuoropäällikköjä on neljä. Vastaanotossa ulkopuolisia extratyöntekijöitä ei käytetä ollenkaan, ravintolassa vähäisissä määrin.

5 Tulokset

Tutkimuksessa tehtiin kaksi ryhmähaastattelua, vastaanoton ryhmähaastattelu toteutettiin joulukuussa 2019 ja ravintolan ryhmähaastattelu tammikuussa 2020. Haastateltavien anonyymiyden takaamiseksi käytän heistä nimityksiä Vastaanotto A, B ja C, joista vuoropäällikkö on A, sekä ravintola A, B ja C, joista vuoropäälliköt ovat A ja B. Vastaanotosta haastatteluun osallistui yksi vuoropäällikkö A, joka on ollut yhdeksän vuotta hotellissa töissä, kaksi vastaanoton työntekijää, joista B on ollut kolme ja puoli vuotta ja C kaksi vuotta hotellissa töissä. Kaikki työntekijät työskentelevät vastaanotossa aamuisin sekä iltaisin, työntekijä C myös öisin. Ravintolasta haastatteluun osallistui kaksi vuoropäällikköä, joista A on työskennellyt hotellissa kahdeksan vuotta ja työskentelee aamuvuorossa, B on työskennellyt hotellissa 11 kuukautta, työskentelee iltavuoroissa, sekä työntekijä C, joka on ollut hotellissa töissä kaksi vuotta, eniten työskentelee aamuvuorossa, ajoittain iltavuorossa. Molemmat ryhmähaastattelut litteroitiin eli muutettiin analysoitavaan muotoon. Tässä luvussa esitellään litteroidut haastattelut.

5.1 Vastaanoton ryhmähaastattelu

Haastateltavia A, B ja C pyydettiin aluksi kertomaan taustatietoja itsestään, jonka jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan vastaanoton ja ravintolan väliset viestinnän prosessit. Ensintulee tarve informoida ravintolaa ja lähettää viesti työntekijän itse valitsemaansa kanavaa pitkin, jonka jälkeen ravintola kuittaa lähetetyn viestin samassa kanavassa. Kaikilla haastateltavilla oli samanlainen käsitys viestinnän prosesseista. Vastaukset viestinnän toimintaan olivat kaikilla yhtenäiset, välillä toimii, välillä ei, mutta yleisesti ottaen toimii hyvin. Haastateltava A vertasi nykyistä tilannetta vuotta aikaisempaan, jolloin viestinnässä oli paljonkin ongelmia. Haastateltavan A mukaan viestintä toimii nykyään paremmin, sillä vastaanotossa työntekijät ovat aktiivisia viestimään ravintolalle oleellisia asioita, kuten vieraiden allergioista ja tulevista ryhmistä. Haastateltava C mainitsi, että heti kun vastaanotossa työntekijä huomaa asioita, mitkä vaikuttavat myös ravintolan toimintaan, asiasta informoidaan ravintolalle saman tien.

Kaikilla haastateltavilla oli käsitys, että vastaanotto on erittäin aktiivinen viestimään ravintolalle ja jos ongelmia syntyy, ne johtuvat teknisistä syistä sekä ravintolan henkilökunnan toiminnasta. Ongelmana pidetään kiirettä, jonka takia vastaanotosta lähetetyt viestit eivät tavoita ravintolan työntekijöitä esimerkiksi pöytävarauksia tehdessä. Haastateltava B kokee, että ravintolan työntekijät joskus hermostuvat, kun vastaanotto joutuu kyselemään varmistusta jo lähettämiensä viestien perään. Toisena isona ongelmana pidettiin viestin

kulkemista ravintolan puolella. Haastateltava C mainitsee, että esimerkiksi illalla vastaanotto on lähettänyt ravintolan työntekijöille viestin koskien seuraavaa aamua, mutta tämä viesti ei ikinä tavoita aamuvuoron työntekijöitä, jolloin viestin kulku on katkennut ravintolan sisällä. Haastateltava A kertoo, että tällaisia tilanteita on ollut, jolloin asiakas on ilmoittanut allergistaan vastaanotolle, vastaanotto on informoinut ravintolaa, joka on kuitannut viestin, mutta silti seuraavana päivänä asiakas on saanut ruoka-ainetta, jolle oli ilmoittanut olevansa allerginen. Haastateltavat korostivat, että tällaiset ongelmatilanteet, jotka koskettavat asiakasta suoraan vaikuttavat negatiivisesti koko toimintaan.

Käytetyt viestintäkanavat haastateltavien mukaan ovat pikaviestintäpalvelu Telegram, joka toimii vastaanotossa kaikilla työpisteillä tietokoneella, sähköposti, puhelin ja suullinen viestintä siten, että työntekijä fyysisesti menee ravintolaan viemään viestin. Vastaanoton sisällä viestintäkanavina käytetään sähköpostia, lokikirjaa sekä varausjärjestelmän viestintäjärjestelmää. Haastateltava C mainitsee myös raportin, joka tulostetaan ravintolalle joka päivä, josta he saavat asiakkaista tietoa, mutta kokee, että raporttia ei käytetä melkein ollenkaan.

Kanavan valinta riippuu viestin kiireellisyydestä, ja ajoittain ensimmäiseksi käytetyn kanavan lisäksi työntekijät joutuvat käyttämään toista kanavaa, kun ensimmäistä viestiä ei ole kuitattu. Esimerkkinä haastateltava B kertoo lähettävänsä viestin ensin Telegramissa ravintolalle, mutta vastausta tai kiittausta ei kuulu, jonka johdosta ravintolaan soitetaan. Jos tällöinkään ravintolaan ei saada yhteyttä, joutuu työntekijä lähtemään vastaanotosta ravintolaan etsimään henkilön, jolle viestin voi välittää ja saada kiittauksen. Kaikkien haastateltavien mielestä Telegram toimii parhaiten, sillä se on nopea tapa välittää viestejä. Haastateltava C lisää, että ilman Telegramia viestintä ei olisi yhtä toimivaa.

Haastateltavat A sekä C kokevat, että huonoin viestintäkanava on irtolaput, sillä ne katoavat helposti tai ne viedään paikkaan, josta niitä ei löydetä, jolloin viesti ei ikinä tavoita vastaanottajaansa. Haastateltava B mainitsee suullisen viestinnän ongelmaksi vastaanottajan etsimisen. Ravintolassa ei aina ole työntekijää saatavilla, jolle viestin välittäisi.

Haastateltavat eivät näe mahdollisuutta käyttää kanavia eri tavalla tai uusia kanavia, joiden avulla viestiminen toimisi paremmin. Haastateltava A kokee kanavia isompana ongelmana, miten viestin saisi säilymään pidempään, esimerkiksi päivän yli. Hän sekä haastateltava C mainitsevat, ettei ravintolalla ole mitään teknistä välinettä, jota voisi käyttää viestin viestimiseen työvuorolta toiselle ravintolan sisällä toisin kuin vastaanotolla. Haastateltavan A mukaan on täysin sattuman kauppaa, siirtyykö viesti työvuorolta ja ihmiseltä toi-

selle. Siihen vaikuttaa ketkä ihmiset ovat ravintolassa töissä ja mikä heidän osaamisensa sähköisten viestien kanssa on, eli osaavatko he käyttää pikaviestipalveluja tai edes varausjärjestelmää, josta tietoa saisi. Kaikkien haastateltavien kokemuksena on, että viestit eivät tavoita kaikkia työntekijöitä, jolle ne ovat tarkoitettu. Haastateltava C ei usko, että kaikki työntekijät ravintolassa lukevat sähköpostia samalla aktiivisuudella kuin vastaanotossa. Hän kokee, ettei sähköposti ole yhtä merkittävä työkalu ja viestintäkanava ravintolan työntekijöille kuin mitä se on vastaanoton työntekijöille. Haastateltava C kokee, ettei kaikilla ravintolan työntekijöillä ole kiinnostusta lukea sähköpostia. Haastateltavat A ja B kertovat, ettei heidän mielestään ole keinoa välittää viestiä kaikille ravintolan työntekijöille samanaikaisesti, vaan ainut tapa on välittää viesti ravintolan esimiehille ja pyytää heitä välittämään viestiä kaikille työntekijöille ja toivoa, että he niin tekevät.

Kysyttäessä saavatko haastateltavat ravintolasta tulevia viestejä, haastateltavat eivät osaa sanoa, sillä ravintolasta päin viestejä tulee niin harvoin. Haastateltava B mainitsee, että ravintolasta tulee joskus hyvin negatiivissävytteisiä sähköposteja, joissa huomauteaan aggressiivisesti jostain asiasta, minkä vastaanotto on tehnyt väärin, kuitenkin asiasta ei ole huomautettu aikaisemmin ollenkaan. Tällaisen käytöksen sijaan haastateltavat toivovat avointa ja jatkuvaa palautetta asialliseen tyyliin. Haastateltava C tunnistaa myös ilmiön, ja arvelee sen johtuvan siitä, etteivät vastaanoton työntekijät tiedä tarpeeksi paljon ravintolan toiminnasta. Tämän hän arvelee johtuvan yksinkertaisesti siitä, etteivät osastojen työntekijät kohta usein toisiaan tietojen vaihtamiseksi. Haastateltava A kokee, ettei ravintola aktiivisesti välitä oleellista tietoa vastaanotolle, vaan tietoa joutuu välillä kysymään, esimerkiksi ravintolan pyhien aukioloaikoja. Haastateltava C mainitsee tilanteita, joissa vastaanoton tarvitsevat oleelliset tiedot tulevat aivan liian myöhään, kuten ravintolan tuotteiden hinnanmuutokset. Haastateltavien mielestä ravintolan työntekijät eivät osaa priorisoida asioita ja niistä viestimistä. Asioista, joita vastaanotto pitää erittäin oleellisena, kuten menun- ja hinnanmuutoksista viestitään 'löysemällä' asenteella, ja toisista vähemmän merkittävämistä asioista hyvinkin antaumuksella ja vakavasti.

Haastateltava B kokee, että vastaanotossa vuoropäälliköt ovat enemmän vastuussa viestinnän toimivuudesta, sillä he käsittelevät vastaanotossa sisäisesti käytettävää teknistä viestintäjärjestelmää. Haastateltava A lisää, että hänen mielestään se henkilö, joka viestin ja tiedon ensimmäisenä saa, on vastuussa siitä, että viesti tarvittaessa viestitään eteenpäin oikeille henkilöille. Haastateltava C:n mielestä vuoropäälliköllä on vastuu informoida omia työntekijöitään ja kokee sen vastaanotossa toimivan hyvin. Hän epäilee, ettei ravintolassa ole samanlaista toimintamallia, jolloin kaikilla ravintolan työntekijöillä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa.

Haastateltavat kokevat, että ongelmat osastojen välisessä viestinnässä johtuvat työvälineistä ja niiden käyttämisen osaamisesta. Haastateltavat B ja C korostavat, ettei ravintolan työntekijöillä ole kaikilla omia tietokoneita työpisteellään, mikä vaikeuttaa sähköpostin lukemista, toisin kuin vastaanotolla. Ongelman ratkaisuna haastateltava A ehdottaa ravintolalle lokikirjaa, jonka avulla he voisivat viestiä toisilleen sekä vastaanotolle.

Haastateltava A kokee, ettei ravintolan työntekijät osaa ajatella asioita kokonaisvaltaisesti, eivätkä koe tarpeelliseksi ilmoittaa kaikkia asioita vastaanotolle. Hänen mielestään vastaanotolla pitäisi olla kaikki tieto jokaiselta osastolta. Haastateltavan C mukaan ravintolan työntekijät eivät osaa ajatella, että tietoa ravintolan asioista tarvitaan myös vastaanotossa.

5.2 Ravintolan ryhmähaastattelu

Myös ravintolan haastateltavia A, B ja C pyydettiin aluksi kertomaan taustatietoja itsestään, jonka jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan vastaanoton ja ravintolan välisen viestinnän prosessit. Kaikki haastateltavat mainitsivat viestinnän kanavana käytettävän pikaviestintäpalvelu Telegramia, joka toimii ravintolassa vain yhdessä niin sanotussa hovipuhelimessa, sähköpostia, puhelinta, irtolappuja sekä suullista viestintää. Näistä käytetyimpiä ovat Telegram, sähköposti sekä suullinen viestintä. Ravintolan sisäisessä viestinnässä viestintäkanavana käytetään sähköpostia sekä lokikirjaa. Haastateltava B kertoo käyttävänsä myös sähköpostia ja suullista viestintää paljon vastaanoton henkilökunnan kanssa. Haastateltava A tarkentaa, että hänen mielestään sähköpostia käytetään kiireettömään yleisviestintään.

Haastateltava A:n kokemuksena on, että viestintä osastojen välillä toimii toisinaan hyvin ja toisinaan ei toimi hyvin. Haastateltavan mukaan toimimiseen vaikuttaa olennaisesti vastaanotossa viestinnän aikana työskentelevä henkilökunta. Hänen kokemuksensa perusteella vastaanoton henkilökunnalla on eriäviä tapoja käyttää esimerkiksi pikaviestintäpalvelu Telegramia, toiset työntekijät käyttävät aktiivisemmin, kun toiset eivät ollenkaan. Haastateltava B:n mielestä Telegram toimii paremmin, kun vastaanotosta viestitään ravintolalle. Hänen kokemuksensa mukaan ravintolasta lähetettyjen viestien kuittaus kestää liian kauan, joten hän suosii fyysisesti vastaanottoon kävelemistä ja suullista viestintää. Hän lisää, että Telegram sopii ainoastaan saman päivän viestimiseen, ei niinkään toimi päivän yli kestävässä viestinnässä, kun tiedon pitäisi säilyä pidempään. Haastateltava B mainitsee yhtenä Telegramin ongelmana myös sen, kuka sitä käyttää. Esimerkkinä hän kertoo tilanteista, joissa kiireettömänä aikana ravintolassa on ollut töissä ainoastaan henkilö, joka ei puhu hyvin suomea, jolloin hän ei ole ymmärtänyt Telegramissa lähetettyjä

viestejä, eikä ole ymmärtänyt käydä kysymässä vastaanotosta englanniksi, mitä viesti tarkoitti.

Haastateltava B myös kokee, ettei kaikki viestit tavoita kaikkia työntekijöitä. Haastateltava tunnistaa ilmiön, jossa ravintolan henkilökunnan aktiivisuus sähköpostin lukemisessa vaihtelee paljon. Hän kokee, että tämä on juuri suurin ongelma viestinnässä. Haastateltava A lisää, että hänen mielestään vastaanoton henkilökunta käyttää paljon aktiivisemmin sähköpostia, kuin ravintolan henkilökunta. Haastateltavien kokemuksen mukaan ravintolan esimiehillä on vastuu tarkistaa työntekijöiltään, onko sähköpostia luettu ja varmistaa, että tieto on mennyt perille ja vielä tämän jälkeen kirjoittaa asiasta ravintolan lokikirjaan. Haastateltavien mielestä vaatii kaikilta omaa paneutumista ja motivaatiota saada tietoa ja välittää sitä eteenpäin. Haastateltava C:n mielestä tieto erikoistapauksista ei saavuta kaikkia työntekijöitä, vaikka se olisi vastaanotosta lähetetty. Haastateltava B mainitsee tilanteen, jossa ravintolan poikkeusaukioloajoista ravintolan johto oli lähettänyt sähköpostia vain vastaanoton esimiehille, eikä tieto ollut tavoittanut kaikkia työntekijöitä vastaanotosta edes esimiesten välittämänä, jolloin myös asiakkaille oli välitetty väärää informaatiota. Haastateltava A mainitsee tilanteen, jossa hän itse aamuvuorossa oli sattumalta lukenut edellisen illan Telegram-viestejä, joista hän oli huomannut tiedon kyseistä aamupalan asiakasta koskevasta allergiasta, eikä tätä informaatiota ollut missään muualla. Edellisenä iltana oli siis vastaanotosta lähetetty viesti Telegramissa, että asiakkaalla allergia, mikä tulee ottaa huomioon ravintolassa, mutta viestiä ei ollut viestitty eteenpäin ravintolan sisällä vuorolta toiselle, jolloin asiakkaan allergiaa ei ollut huomioitu. Haastateltava B lisää, että kiire on ongelma viestien välittämisessä vuorosta toiselle ravintolassa. Kiireen takia ei välttämättä ehdi kirjoittaa mitään lappuja seuraavalle vuorolle, jolloin viestin kulku katkeaa. Haastateltavan A mielestä paras tapa tiedon säilymiselle on laittaa viesti kahdessa eri kanavassa, suoraan varausjärjestelmään, jolloin se näkyy kommenttina tietyllä varauksella ja Telegramissa. Haastateltavat kertovat käyttävänsä ravintolan sisäisessä viestinnässä eniten lokikirjaa, mutta kaikki työntekijät eivät sitä käytä, vaikka pitäisi. Haastateltava C:n mielestä lokikirjaa käyttävät eniten ravintolan vuoropäälliköt. Hänen kokemuksensa perusteella ainakin yhden työntekijän vuorosta pitäisi lukea lokikirja ja tarvittaessa informoida muita työntekijöitä mahdollisista viesteistä. Haastateltavat A ja B lisäävät, että virallisesti jokaisen vuoron työntekijän pitäisi lukea lokikirjaa. Haastateltava A, joka työskentelee aamuvuoroissa, kertoo, että usein ravintolan tai vastaanoton iltavuoro on jättänyt lokikirjan päälle irtolapun, jossa lukee kaikista kiireellisistä tiedoista aamuvuorolle. Kaikkien mielestä se on kaikista selkein ja toimivin keino välittää kiireellistä tietoa vuorojen välillä.

Haastateltavat kokevat, että kiire vaikuttaa eniten osastojen välillä viestimiseen käytettävän kanavan valintaan. Kaikkien haastateltavien mielestä suullisesti viestiminen on paras

tapa kiireessä, huonoin puhelinsoitto sekä Telegram, koska niihin ei ehdi reagoimaan. Jos asia ei ole kiireellinen, paras tapa on viestiä sähköpostitse tai jotenkin muuten. Haasteltava B:n mielestä mikään kanava ei ole huono, vaan ne toimivat eri tilanteissa eri tavoin. Haastateltavien mielestä kanavia ei tarvitse lisätä, vaan jo olemassa olevia tulisi käyttää paremmin lyhyemmillä viesteillä, joissa ei ole liikaa tai epäolennaista tietoa. Haastateltavien mielestä tulisi tehdä selvä jako, millaisissa tilanteissa käytetään tiettyjä kanavia, jotta kaikilla olisi samat toimintatavat.

Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehet ovat eniten vastuussa viestimisestä. Haastateltava A lisää, että on selkeää viestiä suoraan vastaanoton vuoropäälliköiden kanssa, jolloin viesti ei ensin kierrä monien eri henkilöiden kautta. Haastateltavien mielestä ravintolassa viestinnästä on eniten vastuussa vuoron esimies, sillä ainoastaan hänellä on käytössä ravintolan hovipuhelin, missä Telegram sekä puhelinyhteys vastaanottoon toimii. Haastateltava A:n mielestä molemmilla osastoilla tulisi olla tietty henkilö, joka on vastuussa viestinnästä, muuten viestintä ei toimi. Haastateltava A lisää, että vastaanoton työntekijät eivät aina myöskään osaa ajatella, mitä tietoa ravintolan henkilökunta tarvitsee ja milloin.

5.3 Yhteenveto

Haastattelujen perusteella työntekijät molemmilta osastoilta kokivat keskinäisen viestinnän toimivan suurimmasta ajasta hyvin, mutta toisinaan huonosti. Molempien osastojen työntekijät mainitsivat viestinnän suurimmiksi ongelmiksi toisen osaston työntekijöiden toiminnan sekä kanavien käytön. Työntekijöillä oli eriäviä mielipiteitä toimivimmasta kanavasta, vastaanotossa työntekijöiden mielestä paras ja toimivin kanava on pikaviestintäpalvelu Telegram ja huonoin irtolaput. Molempien osastojen työntekijöiden mielestä asian kiireellisyys vaikuttaa kanavan toimivuuteen viestintätilanteessa, kuitenkin irtolaput mainittiin ravintolan haastattelussa yhtenä parhaimpana kanavana viestinnässä. Vastaanoton sekä ravintolan työntekijöiden tavat käyttää viestintäkanavia eriävät joissakin määrin. Siinä missä vastaanotto pitää Telegramia toimivimpana kanavana, ravintola pitää sitä hyvänä vain tietyissä tilanteissa ja suosii muita kanavia, kuten sähköpostia ja suullista viestintää. Kummankaan osaston mielestä uusia viestintäkanavia ei tarvita, ainoastaan jo olemassa olevien käyttöä tulisi parantaa.

Molemmat osastot kritisoivat toisen osaston toimintaa viestintätilanteissa. Vastaanoton työntekijöiden mielestä ravintolan työntekijät eivät ole tarpeeksi aktiivisia viestijöitä verrattuna heidän omaan toimintaansa. Ravintolan työntekijät olivat samaa mieltä siitä, etteivät ravintolassa kaikki työntekijät ole aktiivisia viestinnässä, mutta antoivat samaa kritiikkiä

vastaanotolle aktiivisuudesta. Vastaanoton työntekijät kokivat itse olevansa aktiivisia viestijöitä ravintolan suuntaan ja tunnistivat ongelmaksi ravintolan sisäisen viestinnän. Vastaanoton työntekijöiltä puuttuu tieto ja ymmärrys ravintolan sisäisen viestinnän kulusta eivätkä luota siihen, että viesti kulkeutuu eteenpäin ravintolan sisällä kaikille sitä tarvitseville. Ravintolan työntekijät tunnistivat ongelman viestin kulkemisessa ravintolan sisällä ja pitivät sitä yhtenä merkittävimmistä ongelmista. Vastaanoton ja ravintolan työntekijöiden mielestä viestit eivät tavoita kaikkia työntekijöitä kummallakaan osastolla. Sekä vastaanoton että ravintolan työntekijät kokivat, ettei toisella osastolla ole aina ymmärrystä siitä, mitä tietoa toisella osastolla tarvitaan ja milloin. Molempien osaston työntekijöiden mielestä vuoropäälliköt ovat ensisijaisesti vastuussa viestinnästä ja sen toimivuudesta.

Haastatteluissa esiin tulleet esimerkkitalanteet kertovat osuvasti viestinnän ongelmista. Sekä vastaanoton että ravintolan mielestä ravintolan sisäisessä viestinnässä eli viestien kulkemisessa ravintolan työntekijöiden kesken on ongelmia. Esimerkkitalanne asiakkaan allergian ilmoittamisesta on suora seuraamus ongelmasta. Vastaanotto oli ilmoittanut ravintolalle allergiasta, ravintola oli kuitannut viestin luetuksi, mutta silti seuraavana aamuna asiakas oli saanut ruoka-ainetta, jolle hän oli allerginen. Ongelma ei ollut osastojen välisessä viestinnässä, vaan ravintolan sisäisessä. Haastateltavat eivät osanneet kertoa, minkä takia viesti ei ollut kulkenut ravintolan sisällä, mutta ongelma tiedostettiin. Viestiketjun katkeaminen on ongelma myös sähköposteissa. Esimerkkinä haastateltavat käyttivät tilannetta, jossa ravintolan johto oli informoinut ainoastaan vastaanoton esimiehiä ravintolaa koskevista muutoksista. Tätä viestiä ei oltu välitetty eteenpäin vastaanoton työntekijöille. Vastaanoton haastattelun perusteella työntekijät ovat tyytymättömiä ravintolan tapaan informoida muutoksista vastaanotolle. Toisaalta vastaanotto informoi ravintolaa samalla tavalla eli sähköposti lähetetään ainoastaan ravintolan esimiehille ja heitä pyydetään informoimaan kaikkia työntekijöitä. Tulee kuitenkin huomioida, että vastaanoton työntekijät ovat paljon aktiivisempia lukemaan sähköpostia kuin ravintolan työntekijät. Näin ollen vastaanoton työntekijät eivät lähetä kaikille ravintolan työntekijöille sähköpostia, koska kokevat, ettei niitä kuitenkaan luettaisi. Asia on päinvastainen, kun roolit vaihdetaan. Koska vastaanotossa ollaan aktiivisia sähköpostin lukemisessa, viesti todennäköisesti tavoittaisi vastaanoton työntekijät paremmin, jos se lähetettäisiin suoraan kaikille työntekijöille, eikä pelkästään vastaanoton esimiehille.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa arvioin aineiston perusteella saamiani tärkeimpiä tuloksia, niiden luotettavuutta ja lopuksi omaa oppimistani projektin aikana. Peilaan aineistoa tietoperustaan ja arvioin niiden yhtäläisyyksiä, joiden kautta pystyn tekemään johtopäätöksiä ja lopulta kehitysehdotuksia.

Sekä vastaanoton että ravintolan työntekijöillä oli samanlainen käsitys viestintäprosessista, joka mukaillee luvussa kolme esitettyä Blundelin ym. (2013) viestintämallia ja prosessien kuvailua. Kun muodostuu tarve lähettää viesti toiselle osastolle, viestin lähettäjä valitsee mieluisensa kanavan, jota pitkin viesti välittyy vastaanottajalle. Voidaan sanoa, että Bovée & Thill'in (2010) määrittelemä viestinnän perusolemus, eli sekä lähettäjä että vastaanottajaa hyödyttävä tiedon välittäminen, täyttyy. Vastaanoton sekä ravintolan välisessä viestinnässä välitetään tietoa, jonka lähettäjä kokee olevan tarpeellista myös toisen osaston tiedossa. Aineiston perusteella tällaista tietoa on muun muassa asiakkaiden tiedossa olevat allergiat, menu-, hinta- sekä aikataulumuutokset. Vaikka perusolemus täyttyy, viestintä ei silti aina ole toimivaa eikä viestit eivät tavoita vastaanottajaansa.

Blundel ym. (2013) luvussa kolme kertoo viestintätilanteiden häiriöistä, jotka vaikuttavat viestinnän toimivuuteen. Aineiston perusteella ravintolan ja vastaanoton välisessä viestinnässä häiriöitä ovat työntekijöiden motivaatio ja aktiivisuus viestimisessä sekä kanavien eriyvä käyttö eri tilanteissa. Kuten Bovée & Thill (2010) mainitsivat, kiiretilanteessa pikaviestisovellukset tai sähköposti eivät ole optimaalisia viestintäkanavia. Tästä haastateltavat olivat samaa mieltä. Haastateltavien mielestä kiiretilanteessa paras viestintätapa on kasvojen tapahtuva suullinen kommunikointi, mutta sitä ei käytetä kaikissa kiiretilanteissa.

Tuloksista saa sellaisen käsityksen, ettei osastojen välisessä viestinnässä ole käytössä sitä helpottavia ohjeistuksia, vaan jokainen työntekijä viestii niin kuin itse sen parhaakseen kokee ja muodostuneiden käytäntöjen mukaan. Ohjeistuksien puute altistaa väärinymmärryksille ja viestinnän katkoksille, kuten on jo osoitettu tapahtuneen. Kun jokaisella työntekijällä on omat tapansa käyttää kanavia eri tilanteissa, jolloin viestinnästä tulee sekavaa ja toimivuus olennaisesti kärsii. Tuloksista voidaan päätellä, että molempien osastojen työntekijöiden toiminta vaikuttaa eniten viestinnän toimivuuteen. Kumpikaan osasto ei ollut täysin tyytyväinen toisen osaston henkilökunnan toimintaan. Tämä voi johtua siitä, että kaikilla on eriäviä tapoja viestiä, mutta tyytymättömyys voi myös johtua siitä, etteivät osastot ymmärrä toistensa toiminnan prosesseja. Tietoperustan luvussa 3.2 kerrotaan, että työntekijän tulee tuntea oman osastonsa tavoitteet ja prosessit hyvin, eikä ole yhtä tärkeää

työntekijän tuntee toisen osaston samoja tietoja, mutta hänen tulisi silti tietää jotakin osaston toiminnasta (Gillis 2011, 196-199). Vastaanoton työntekijät eivät tiedeneet, että ravintolalla on käytössään sisäinen lokikirja, jota he käyttävät viestimisessä toisilleen. Vastaanotolla ei myöskään ole käsitystä siitä, miten viestit kulkevat ravintolassa työntekijältä toiselle, jolloin vastaanoton työntekijöiltä puuttuu luottamus siihen, että kaikki työntekijät varmasti saavat lähetetyt viestit.

Luvussa 3.2 kerrotaan jokaisen työntekijän viestijän roolista yrityksessä. Hyvä viestijä etsii aktiivisesti tietoa ja välittää sitä eteenpäin muille. Aktiivinen ja itseohjautuva informaation etsijä, tuottaja, välittäjä ja vaihtaja on esimerkillinen viestijä yrityksessä, johon kaikkien pitäisi pyrkiä. (Juholin 2013, 181-195.) Tuloksien perusteella erityisesti ravintolassa läheskään kaikki työntekijät eivät tunnista omaa viestijärooliaan ja ymmärrä sen merkitystä. Osastojen välillä on paljon väärinymmärrystä siitä, millaista tietoa toisella osastolla tarvitaan ja milloin. Reaaliaikaista informaatiota ei ole aina saatavilla ja se voi johtua edellä mainitusta, sekä siitä, etteivät viestit tavoita kaikkia työntekijöitä, kuten tuloksista ilmenee. Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2016) puhuvat lähiesimiehen roolista sisäisessä viestinnässä. Lähiesimiehen rooli päivittäisessä työssä on merkittävä viestinnän kannalta ja hänen tehtävänä on opastaa työntekijöitä sekä varmistaa, että heillä on kaikki tarvittavat tiedot työtehtävistä suoriutuakseen. Kaikkien haastateltavien mielestä jonkun tietyn henkilön pitäisi työvuorossa olla vastuussa osastojen välisestä viestinnästä, ja useimpien mielestä tämä henkilö on vuoropäällikkö, eli vuoron esimies. Tuloksista ei ilmennyt, onko asia koettu toimivaksi.

Osastojen välisen viestinnän katkokset ja puutteet ovat jo näkyneet asiakkaille asti, joten tilanteen kehittyminen edelleen negatiiviseen suuntaan saattaa aiheuttaa ongelmia yrityksen menestykseen, kuten Walker (2017) luvussa 2.1 kertoo. Hotellin asiakaspalvelu on erittäin tärkeä ja olennainen osa sen menestystä. Jos palvelun laatu heikkenee, pahimmassa tilanteessa yritys voi menettää asiakkaan. Tyytyväiset asiakkaat eivät pelkästään palaa hotelliin, vaan heidän kauttaan saadaan ansaittua mediaa, kun he kertovat kokemuksistaan muille ja suosittelevat hotellia, kuten Kotler ym. (2017) kertovat.

Ongelmat sisäisessä viestinnässä vaikuttavat sekä henkilöstökokemukseen että asiakaskokemukseen. Työntekijöiden motivaatio, viihtyvyys ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen ja hotellin asiakaskokemuksesta 60 prosenttia muodostuu henkilöstökokemuksesta. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä ja yhdessä vaikuttavat yrityksen menestykseen. Asiakaskokemus vaikuttaa myyntinä ja asiakaslojaaliutena, henkilöstökokemus puolestaan tuottavuutena. (Korkiakoski 2019, 21-30.) Jos yhteistyö vastaanoton ja ravintolan työntekijöiden välillä toimii huonosti, se vaikuttaa

työntekijöiden motivaatioon, viihtyvyyteen sekä sitoutumiseen, ja kuten todettu, nämä asiat vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen eli ne ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Sisäisesti viestinnän toimimattomuus, kuten toisen osaston työntekijöiden toiminta, aiheuttaa työntekijöissä turhautumista ja tyytymättömyyttä, jolloin epäluottamus toisiin työntekijöihin kasvaa. Tällöin todennäköisyys virheiden tekemiseen voi kasvaa. Ulkoisesti ongelmat näkyvät asiakkaalle, jolloin asiakaskokemus huononee. Kuten aiemmin todettiin, katkokset osastojen välisessä viestinnässä on jo näkynyt asiakkaille asti. Tyytymättömyys asiakkaissa johtaa negatiivisiin asiakaspalautteisiin. Korkiakosken (2019) mukaan asiakaskokemuksen sekä henkilöstökokemuksen johtaminen muodostuu kahdesta eri osa-alueesta, kehittämisestä ja välittömästä reagoinnista. Palautetta kerätään jatkuvasti molemmilta ryhmiltä ja johtaminen perustuu dynaamiseen vuorovaikutukseen. Johdon tulisi muistaa, että palautteista kerätty tieto vaikuttaa molempien ryhmien johtamiseen, ja palautteiden perusteella kehitetään asiakaskeskeisyyttä. (Korkiakoski 2019, 21-30.)

Tutkimuksen päätavoite oli selvittää osastojen välisen viestinnän haasteet. Tavoite täyttyi hyvin. Haasteet selvisivät tuloksista selkeästi. Kuten aikaisemmin todettiin, haasteita ovat työntekijöiden toiminta viestintätilanteissa sekä ohjeistuksen puutos, jolloin kanavia käytetään eri tavoin eri tilanteissa ja tämä aiheuttaa ongelmia.

Alatavoitteina oli selvittää, mitä viestinnän kanavia eri osastojen työntekijät käyttävät viestimiseen, miten niitä käytetään ja miten toimivaksi viestintä koetaan. Tuloksien perusteella osastojen välisessä viestinnässä käytetyt kanavat ovat samat molemmilla osastoilla, eli pikaviestintäpalvelu Telegram, sähköposti, irtolaput ja suullinen viestintä. Osastojen omassa sisäisessä viestinnässä käytetään edellä mainittujen lisäksi lokikirjaa ja pelkätään vastaanotossa varausjärjestelmän viestintäjärjestelmää. Kanavia käytetään eri tavoin osastojen välisessä viestinnässä. Työntekijät vastaanotossa suosivat Telegramin ja sähköpostin käyttöä. Vastaanoton työntekijät käyttävät vähiten suullista viestintää ja puhelinta. Ravintolan työntekijät käyttävät eniten suullista viestintää ja sähköpostia. He käyttävät Telegramia, mutta eivät yhtä paljon kuin vastaanotto. Työntekijöillä ei ole ohjeistuksia kanavien käyttöön, vaan kaikki työntekijät käyttävät eri kanavia eri tavoin molemmilla osastoilla. Viestintä koetaan toimivaksi suurimmasta ajasta hyvin. Sekaannusta ja tyytymättömyyttä aiheuttaa kanavien eriävät käyttötavat sekä henkilökunnan toiminta, eritoten henkilökunnan aktiivisuus viestinnässä molemmilla osastoilla. Ongelmana pidetään eritoten ravintolan työntekijöiden aktiivisuutta. Kaikista yllätyksellisimmin havainto oli se, etteivät osastot tiedä paljoakaan toisen osaston toiminnasta viestinnän osalta, mutta tyytymättömyyttä toimintaan selkeästi on olemassa.

6.1 Toimenpide-ehdotukset yritykselle

Kehitysehdotukset olen laatinut suoraan tuloksien johtopäätöksien perusteella tutkimuksen tavoitteiden määritelmien mukaan. Toimenpide-ehdotuksien tarkoituksena on auttaa yritystä kehittämään sisäistä viestintää vastaanoton ja ravintolan välillä.

Ensimmäinen ehdotukseni on, että yrityksen johto järjestää palaverin yhteisesti molemmille osastoille, jossa työntekijät voivat antaa ohjastusti toisilleen avointa ja rakentavaa palautetta. Kuten kappaleessa kolme todettiin, palaute viestijältä toiselle auttaa kehittämään viestinnän laatua. Palautteen tulisi olla avointa ja rakentavaa, jotta siitä saataisiin kaikki hyöty irti. Palautteen merkitys viestinnässä on oleellista. (Blundel ym. 2013, 8.) Bovée & Thill (2010) kertovat luvussa kolme, että suullinen viestintä kannattaa valita silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon vuorovaikutusta ja tunteiden ilmaisua. Suullinen viestintä myös kannustaa kysymysten kysymiseen ja kommenttien antamiseen (Bovée & Thill (2012, 131-134). Palaveri on tähän tarkoitukseen toimiva keino, sillä palaverissa työntekijät pystyvät käyttämään suullista viestintää parhaiten. Palaverissa työntekijät voivat jakaa tietoa, kokemuksia ja osaamista keskenään. Uudet ajatukset ja tietämys syntyvät, kun ihmiset työskentelevät yhdessä, jakavat toisilleen tietoa sekä oppivat toisiltaan. Rehellinen ja avoin ilmapiiri, jossa pystytään puhumaan, vaikka oltaisiin asioista eri mieltä, on keskeistä. (Juholin 2013, 181-195.) Palavereissa työntekijät pystyvät käymään yhdessä läpi ongelmatilanteita sekä miettimään mitkä käytännöt ovat huonoja ja luopua tai muuttaa niitä. Vastakohtaisesti he pystyvät yhdessä toteamaan hyvin toimivat tavat. Työntekijät voivat keskustella käytetyistä kanavista ja miettiä yhdessä, mikä on paras tapa niitä käyttää, joka hyödyttää molempia osastoja. Kuten aiemmin todettiin, osastojen tietämys toisen osaston toiminnasta ei ole toivotulla tasolla. Yhteinen palaveri on ratkaisu myös tähän ongelmaan. Palaverissa vastaanoton sekä ravintolan työntekijät pystyvät selittämään ja avaamaan oman osastonsa toimintaa viestinnän osalta toisilleen, jonka etuna on ymmärrys siitä, mitkä tavat ja käytännöt helpottavat viestintää ja saavat sen toimivammaksi. Kun molempien osastojen työntekijöillä on parempi käsitys toisen osaston toiminnasta, he osaavat paremmin ennakoita tarvittavan tiedon välittämistä ja sitä, milloin sitä tarvitaan. Näin ollen he pystyvät maksimoimaan viestinnästä saatavan hyödyn. Palaveri on virallinen viestintäkanava, joka on suunniteltua viestintää ja tuloksien perusteella juuri suunnitelmallisuutta käytettyihin tapoihin tarvitaan. Palaveri on tärkeä lähtökohta ja keino kehittää osastojen välistä viestintää.

Toisena kehitysehdotuksena ehdotan yhteisiä toimintaohjeiden laatimista viestinnän osalta. Työntekijöiden tulee yhdessä miettiä, mitä viestintäkanavia käytetään tietyissä tilanteissa ja luopua siitä, että jokainen käyttää kanavaa, mikä itsestään parhaalta tuntuu.

Toimintaohjeet koskevat kaikkia käytettyjä kanavia eli Telegramia, sähköpostia, puhelinta ja suullista viestintää ja ohjeet määrittelevät, mistä asioista viestimiseen kutakin kanavaa käytetään ja miten. Yhteiset ohjeet vähentävät väärinymmärryksiä, kun kaikki työntekijät käyttävät samoja viestintäkanavia tietyissä tilanteissa. Viestintää tarvitaan yrityksessä myös luottamuksen, työilmapiirin sekä yhteisten sääntöjen ja tapojen luomiseen ja toteutukseen. Tämä voi tapahtua vain, jos kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät tiedon ja sen merkityksen. Yrityksen viestinnän toimintaedellytys on avoin vuorovaikutus. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 60-62.)

Yhtenä suurimmista ongelmista todettiin olevan työntekijöiden aktiivisuuden vaihtelevuus viestinnässä, erityisesti ravintolassa. Tähän ongelmaan ehdotan ratkaisuna johdon järjestämän viestintäkoulutuksen, jossa varmistetaan, että kaikki työntekijät todella ymmärtävät viestinnän merkityksen yrityksessä. Koulutuksessa käydään läpi, minkälainen viestintä on tehokasta, miten kanavien käytön höydyn pystyy maksimoimaan ja millainen rooli jokaisella työntekijällä on viestimisessä. Koulutukseen pystyy helposti sisällyttämään tietoperustassa esiteltyjä teorioita, kuten Bovéen & Thillin (2010) kuvaus kolmivaiheisesta prosessista, jonka avulla pystyy luomaan onnistuneita ja toimivia viestejä, jotka toimittavat viestin sanoman oikein sekä säästävät sekä lähettäjän että vastaanottajan aikaa. Juholinin (2013) ja Salustrin (2019) toteamukset sähköpostin käytöstä yrityksessä sisällytetään koulutukseen, sillä sähköposti on yksi käytetyimmistä kanavista osastojen välisessä viestinnässä.

Yhteinen vastaanoton ja ravintolan palaveri, toimintaohjeet ja viestintäkoulutus yhdessä kehittävät sisäistä viestintää osastojen välillä. Näiden toimintaehdotuksien perusteella tataan parempi asiakaskokemus sekä osastojen välinen saumaton yhteistyö. Sisäisen viestinnän haasteet vähenevät merkittävästi tai katoavat kokonaan pois.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Kuten kappaleessa 4 todettiin, tutkimuksen laatua pitäisi tarkkailla koko tutkimuksen aikana. Aineiston luotettavuus nojaa sen laatuun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184-185.) Vilkan (2015) sanoin kvalitatiivista tutkimusta voi pitää luotettavana, kun tutkimuskohde ja analysoitu aineisto sopivat yhteen.

Tietoperustan luotettavuutta varmistaa lähdekritiikki. Tietoperustassa käytetyt lähteet ovat ajankohtaisia ja kansainvälisiä. Yksikään lähde ei ole yli 10 vuotta vanha ja jokaisen eri lähteen kohdalla on mietitty kriittisesti lähteen laatua ennen sen valitsemista. Lähteissä on

hyödynnetty monipuolisesti haastatteluja, verkkolähteitä, uusia viime vuoden ja jopa tämän vuoden tieteellisiä artikkeleita, lakia, uutisia sekä Haaga-Helian kirjastosta löytyneitä kirjoja sekä e-kirjoja. Tietoperustaan on pyritty keräämään ainoastaan tutkimuksen ja tutkimustuloksien kannalta oleellista ja tärkeää tietoa. Mahdollisesti vielä uudempien kirjojen ja e-kirjojen käyttäminen olisi tarjonnut uudempaa tietoa, mutta tässä työssä käytetyt tarjosivat tarpeellisen tiedon. Käytetyt uutislähteet kertovat tietystä asiasta aina kirjoittajan ja julkaisijan näkökulmasta, eikä siis välttämättä edusta täyttä totuutta. Uutisia lukiessa käytettävää kritiikkiä on hyvä soveltaa myös tässä työssä. Samasta asiasta on voitu kirjoittaa toisessa lehdessä toisen toimittajan toimesta eri tavalla ja näkökulmasta. Tietoperustan kirjoittaminen aloitettiin hyvissä ajoin ennen koronapandemian puhkeamista. Tilanteen kehittyessä tietoperustaa päivitettiin, mutta haasteena oli tilanteen jatkuva kehittyminen ja muuttuminen, jota ei pystytty ennustamaan. Tältä osin tutkimusta luettaessa on hyvä pitää mielessä, etteivät tietoperustassa erityisesti luvussa 2 esitellyt asiat enää välttämättä lukuhetkellä pidä paikkaansa.

Haastatteluiden taustakysymykset laadittiin tutkimustavoitteiden perusteella ja pyrittiin muodostamaan niin, että ne olisivat mahdollisimman hyvin ymmärrettävissä eikä tulkintavirheitä tapahtuisi. Tämä tuki myös tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Haastattelutilanteissa ei tarvinnut muuttaa kysymyksiä eikä lisätä niitä. Haastateltavat olivat itse aktiivisia keskustelemaan ja kertomaan kokemuksistaan, jolloin saatiin tarpeeksi kattava ja laaja aineisto. Jälkikäteen lisäisin kysymyksiä haastattelurunkoon. Olisin kysynyt, onko viestinnästä laadittu ohjeistuksia ja käytetäänkö niitä. Olisin myös kysynyt yrityksen johdon roolia viestinnässä ja vaikuttaako heidän toimintansa mitenkään viestimiseen. Kysymyksissä ei myöskään otettu huomioon palautetta ja sen antamista ja vastaanottamista. Kysymysten esittäminen olisi saattanut syventää aineistoa.

Haastattelun luotettavuutta olisi voinut nostaa haastateltavien lukumäärä. Molemmilta osastoilta haastateltiin ainoastaan kolmea työntekijää, joka osaltaan saattaa laskea tutkimuksen luotettavuutta. Suurempi haastateltavien lukumäärä olisi tuonut esille enemmän näkökulmia ja mielipiteitä, jotka olisivat saattaneet olennaisesti vaikuttaa tutkimustuloksiin ja johdettuihin johtopäätöksiin. Tutkimukseen ei otettu mukaan hotellin johtoa, sillä he eivät viesti päivittäisessä työssä työntekijöiden kanssa samalla tavalla, kuin mitä osastot keskenään viestivät. Olisi ollut mielenkiintoista saada johdon mielipiteitä ja näkemyksiä asiasta, mutta se ei tähän tutkimustulokseen olisi välttämättä olennaisesti vaikuttanut.

Kuten luvussa 4 todettiin, kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole selittää jokaisen yksilön toimintaa, vaan löytää merkityksiä ihmisen toiminnalle, kuten uskomuksia ja käsi-

tyksiä ja kuvata tätä kokonaisuutta. Tutkimuksen tekemiseen vaikuttaa tutkijan omat käsitykset ja uskomukset, joten sen tekeminen on subjektiivista. (Vilkkä 2015, 44.) Tässä työssä subjektiivisuuteen on osaltaan voinut vaikuttaa se, että työskentelen itse kyseisessä hotellissa vastaanotossa, jolloin minulla on vahvoja omia käsityksiä ja uskomuksia tutkimuskohteesta. Pyrin tietoisesti siihen, etten antaisi omien käsityksieni ja kokemuksieni vahvasti vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen, mutta alitajuisen ja epätietoisin ajattelun vaikutuksen mahdollisuutta ei voi poissulkea. Ulkopuolisen tutkijan tekemä sama tutkimus olisi saattanut päätyä erilaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa on pyritty samaan selville haastateltujen kuvaus kokemastaan todellisuudesta, kuten Vilkkä (2015) luvussa 4 totesi. Tutkimuksessa ei etsitä totuutta, vaan ihmisten esittämien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan tulkintoja, jotta löytyisi ratkaisu tutkimusongelmalle. (Vilkkä 2015, 75.) Haastateltujen tuloksia peilattiin tietoperustaan, ja tietoperusta tuki tuloksia hyvin, eikä suuria ristiriitöitä syntyneet.

Tutkimus toimii luotettavana pohjana aiheesta tehtäville jatkotutkimuksille. Hyvänä jatkotutkimuksena toimisi tutkimus, jossa tutkitaan, onko kehittämissuhteita otettu käyttöön ja miten ne ovat vaikuttaneet osastojen väliseen viestintään. Toinen laajempi jatkotutkimus voisi ottaa johdon näkökulman ja merkityksen mukaan osastojen välisessä viestinnässä. Samanlaisen tutkimuksen teettäminen hotelliketjun muissa hotelleissa antaisi käsityksen siitä, toistuvatko samanlaiset ongelmat muualla vai rajoittuvatko ne ainoastaan kyseisessä olevaan hotelliin. Saatuja tuloksia pystyisi vertailemaan hotellien kesken.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen eteni suunnitelmien mukaan, joskin ensimmäistä suunniteltua aikataulua jouduttiin muuttamaan. Olin aluksi määritellyt itselleni liian tiukan aikataulun. Aiheen valinta oli luonnollinen. Kiinnostusta aiheeseen lisäsi henkilökohtainen työsuhte yritysessä sekä yleinen mielenkiinto aihetta kohtaan. Olen koko opiskelujeni ajan ollut kiinnostunut ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä viestinnästä, joten oli luontevaa valita se opinnäytetyön aiheeksi.

Työ aloitettiin lokakuussa 2019 ja se saatiin valmiiksi toukokuussa 2020. Työtä ei kirjoitettu tänä aikana jatkuvasti, vaan pidin kirjoitustaukoja. Työstä vei ajallisesti eniten aikaa tietoperustan kirjoittaminen. Lähteiden löytäminen ja hyödyntäminen oli selkeää ja helppoa. Pyrin pitämään tietoperustan selkeänä ja kompaktina. Ajoittain tämä oli haastavaa, mutta loppujen lopuksi toimi mielestäni hyvin. Tietoperustan kirjoittamisessa paras puoli oli jo opitun tiedon syventäminen ja uuden oppiminen. Tietoperustan kirjoittamisen ansiosta tutustuin enemmän tieteellisiin artikkeleihin ja kirjoihin.

Tämä oli ensimmäinen kerta, kun tein tässä mittakaavassa laadullista tutkimusta. Minulle ei ollut vaikeaa käsittää koko työn tekemisen prosessia, itse käsikirjoitus oli alusta asti hyvin selvä. Toteutuksessa vaadittiin itsensä johtamista sekä prosessinhallintaa. Tutkimuksen tekeminen oli haastavaa, mutta mielenkiintoista. Erityisen haastavaa tutkimuksen tekemisestä oli miettiä, miten laadittuihin tutkimustavoitteisiin saisi mahdollisemman kattavan ja laajan aineiston. Haastattelukysymysten laatiminen vaati tarkkaa ajattelua ja prosessointia, niin kuin tulosten analysointikin. Kuten jo aiemmin totesin, en ole täysin tyytyväinen tutkimuksessa käytettyihin kysymyksiin vaan olisin lisännyt kysymyksiä. Ryhmähaastattelun tekemisestä minulla oli aikaisempaa kokemusta, joten se ei ollut uusi kokemus. Koko työn tekeminen on syventänyt tietämystäni aiheesta, opettanut itseni johtamista ja prosessinhallintaa. Aluksi minulla oli matalat tavoitteet työn osalta. Prosessin edetessä kuitenkin tajusin, että vaadin itseltäni enemmän. Ajoittain ajatukset ainoastaan hyväksyttävästä työstä ja itseltäni vaatimasta erinomaisesta työstä saivat pääni sekaisin, jolloin reagoisin siten, etten kirjoittanut työtä lainkaan. Minun piti itse päättää, mitä haluan työltäni ja tajuta, että mitä enemmän panostan työhöni, sitä enemmän kehityn. Työn kirjoittaminen on kehittänyt kriittistä ajatteluani, tutkimuksen tekemistä ja ammatillista osaamistani. Aion käyttää tästä työstä saamiani ammatillisia taitoja tulevaisuudessa jatko-opintojen merkeissä sekä työelämässä.

Lähteet

Altinay, L. & Poudel, S. 2015. Enhancing Customer Experience in the Service Industry: A Global Perspective. Cambridge Scholars Publisher. E-Kirja.

Baptista, P. 25.3.2020. F&B Manager. Hilton Helsinki Airport. Haastattelu. Vantaa.

Blundel, R., Ippolito, K. & Donnarumma, D. 2013. Effective Organisational Communication. Pearson Education Limited. Harlow.

Bovée L., C. & Thill V., J. 2010. Business Communication Today. Pearson Education Inc. New Jersey.

Faus, J. 2020. This is how coronavirus could affect the travel and tourism industry. World Economic Forum. Cologne.

Gillis, T. 2011. IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership (2nd Edition). Jossey-Bass 2011. San Fransisco. E-Kirja.

Hayes, D., K, Ninemeier, J., D & Miller, A., A. 2017. Hotel Operations Management. Third Edition. Pearson Education. Boston.

Herrala, O. 2020. Sijoittajat heräsivät: Hotellimarkkinat tulikuumat massoittain uusia huoneita. Kauppalehti. Helsinki.

Hilton 2019. About Hilton. Luettavissa: <https://www3.hilton.com/en/about/index.html>. Luettu: 12.11.2019.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-Kirja.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki työyhteisön viestintä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Helsinki.

Kilpeläinen, J. 1.4.2020. Vastaanottopäällikkö. Hilton Helsinki Airport. Haastattelu. Vantaa.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja.

Kotler, P., Baloglu, S., Bowen, J., T, Makens, J., C. 2017. Marketing for hospitality and tourism. Seventh Edition. Global Edition. Pearson Education UK. Essex. E-Kirja.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki. E-Kirja.

Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 28.4.2006/308.

Lexico powered by Oxford dictionary 2020. Meaning of hotel in English. Luettavissa: <https://www.lexico.com/definition/hotel>. Luettu: 13.1.2020.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Maartola, M. 2019. Hotel projects in process in the Helsinki city area. Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/hotel-projects-in-helsinki.pdf>. Luettu: 14.1.2020.

Magnini, P., V. & Simon, J., C. 2016. A hotel manager's handbook: 189 techniques for achieving exceptional guest satisfaction. Apple Academic Press. Oakville. E-Kirja.

MaRa ry 2019. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Matkailun merkitys kansantaloudelle. Helsinki. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>. Luettu: 14.1.2020.

MaRa ry 2020a. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Koronavirus uhkaa hävittää matkailu- ja ravintola-alalta tuhansia yrityksiä ja kymmeniä tuhansia työpaikkoja. Helsinki. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/koronakriisi.html>. Luettu: 28.4.2020.

MaRa ry 2020b. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymät romahtaneet. Helsinki. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2020/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannenakymat-romahtaneet.html>. Luettu: 28.4.2020.

Palmén, J. 2019. Hotellihuuma kohoaa. Talouselämä, 25, s. 42-47.

- Saldaña, J. 2011. Fundamentals of Qualitative Research. Oxford University Press. Oxford. E-Kirja.
- Salustri, J. 2019. The Fine Art of Communicating in the Digital Age. Journal of Property Management, 84, 3, s. 16-21.
- Stringam, B., B. & Partlow, G., C. 2015. A Profile of the Hospitality Industry. Business Expert Press. New York. E-Kirja.
- Tanskanen, J. 2020. Kysyimme, miten korona muuttaa matkailua tänä kesänä Suomessa - ihmiset haluavat paikkoihin, jossa on ”väljää”. Yle Uutiset. Helsinki.
- Tilastokeskus 2019. Liitetaulukko 1.1. Kaikkien majoitusliikkeiden kapasiteetti ja sen käyttö, marraskuu 2019. Helsinki. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/matk/2019/11/matk_2019_11_2020-01-03_tie_001_fi.html. Luettu: 13.1.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-Kirja.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Finland's updated tourism strategy for 2019-2028. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/en/finland-tourism-strategy>. Luettu: 14.1.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Matkailijoiden kulutus supistuu Suomessa koronapandemian vaikutuksesta 60-70 prosenttia vuonna 2020. Helsinki. Luettavissa: https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/matkailijoiden-kulutus-supistuu-suomessa-koronapandemian-vaikutuksesta-60-70-prosenttia-vuonna-2020. Luettu: 6.5.2020.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-Kirja.
- Visit Finland 2019. Ulkomaiset yöpymiset matkailun suuralueilla. Helsinki. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/496c6f/contentassets/321be2a88f064af69a6bd3b9fb1217e1/2018-matkailuvuosi---matkailun-suuralueet-seka-maakunnat.pdf>. Luettu: 14.1.2020.
- Vänskä, O. 2017. Sovellusopas: Mikä on Telegram? Mikrobitti. Alma Media. Helsinki.

Walker, R., J. 2017. Exploring the Hospitality Industry, Global Edition. Pearson Education Limited. Essex. E-Kirja.

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2020. Internal Communication Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. Journal of Public Relations Research, 22, 1, s. 65-84.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Kerro nimesi ja työskentelyvuotesi talossa.
2. Viestintä
 - a. Kuvaille vastaanoton ja ravintolan keskinäisen viestinnän prosessit
 - b. Toimiiko se tai ei toimi?
 - c. -Miksi kyllä, miksi ei?
 - d. Minkälaisia ongelmia viestinnässä on?
 - e. Mieti viimeistä muutamaa kuukautta, onko ollut ongelmia, minkälaisia ongelmia niistä on syntynyt?
3. Mitä kanavia käytetään viestinnässä?
 - a. Mikä toimii ja mikä ei?
 - b. Voisiko olla muita kanavia, mitkä toimisivat paremmin tai pitäisikö käyttää olemassa olevia eri tavalla?
 - c. Käytetyin ja toimivin kanava sinun mielestäsi?
4. Tavoittaako kaikki viestit kaikki työntekijät?
 - a. Mikä on sinun kokemuksesi, saatko sinä aina tiedon kaikesta? Mieti kulunutta muutamaa kuukautta, onko tilannetta missä et ole saanut kaikkea tietoa?
 - b. Onko joku/jotkut työntekijät enemmän vastuussa viestinnästä kuin toiset?
5. Muita asioita, joita haluaisit tuoda esiin?