

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra
Hotelli- ja ravintola-ala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Päivi Koppanen

Sisäisen viestinnän kehittäminen case: Holiday Club Saimaa vastaanotto

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Päivi Koppanen

Sisäisen viestinnän kehittäminen, case: Holiday Club Saimaa vastaanotto, 42 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: koulutuspäällikkö Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kohdeyrityksen yhden toimipisteen sisäisen viestinnän kehittäminen. Työssä selvitettiin mitä keinoja oli käytössä, miten ne toimivat ja miten viestintää voitaisiin parantaa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin sisäisen viestinnän vaikutusta työtyytyväisyyteen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kaikki vastaanotossa työskentelevät henkilöt haastateltiin. Haastattelunauhat purettiin tekstiksi eli litteroitiin sanatarkasti. Haastatteluista 9 tehtiin suomen kielellä ja 2 englannin kielellä. Huomioitavaa näissä kahdessa englanninkielisessä haastattelussa oli se, että englanti ei ollut haastateltavan eikä haastattelijan äidinkieli.

Vastauksista kävi ilmi, että sisäisen viestinnän toimivuudessa löytyi puutteita. Suurimmat puutteet koettiin valtavassa informaatiotulvassa, viestien katoamisessa matkalla ja vastuunjaon epäselvyyksissä. Haastatellut vaikuttaisivat olevan kaikkein tyytyväisimpiä työpaikan ilmapiiriin.

Tämä tutkimus antaa hyödyllistä tietoa yritykselle sisäisen viestinnän nykytilasta. Lisäksi tutkimuksen avulla pystyttiin esittämään kehitysehdotuksia viestinnän tehostamiseksi ja sitä kautta työtyytyväisyyden lisäämiseksi entisestään.

Asiasanat: sisäinen viestintä, työviestintä, työtyytyväisyys

Abstract

Päivi Koppanen

Internal Communication in Holiday Club Saimaa Reception, 42 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme of Tourism

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Degree Programme Manager Heli Korpinen, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this thesis was to summarize employees' experiences of internal communication in hotel reception. The aim was to identify strengths and weaknesses in internal communication as well as investigate the effect of internal communication on the job satisfaction of the personnel. The intention was also to find ideas for developing more effective communication and enhance the level of welfare of the employees.

The theory section of the thesis includes the theory on internal communication, responsibilities in internal communication and the most common problems.

The survey was carried out using a qualitative research method. All reception's employees were interviewed and interviews were recorded by phone. Afterwards material was analyzed and compared to theories of internal communication.

Interviews showed that there were some functional problems in internal communication. Biggest shortcomings were overdose of all information, confusion about responsibilities at work and information blocks between employees. In particular the employees expressed their satisfaction with the community spirit and trust in reception's working atmosphere.

Keywords: internal communication, internal communication channels, job satisfaction

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Sisäinen viestintä	7
2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät	11
2.2	Esimiehen tärkeä rooli	12
2.3	Sisäisen viestinnän kanavat.....	13
2.4	Sisäisen viestinnän häiriötekijät	16
3	Viestinnän vaikutus työtyytyväisyyteen	18
4	Tutkimuksen kulku	20
4.1	Kohdeyrityksen esittely	22
4.2	Kohdeyrityksen käytetyimmät sisäisen viestinnän kanavat.....	23
4.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	24
5	Tutkimuksen tulokset	26
5.1	Sisäisen viestinnän tehokkuus.....	26
5.2	Vastaanoton suurimmat häiriötekijät.....	28
5.3	Työtehtävien kehittämishalukkuus	29
5.4	Työtyytyväisyyden lisääminen	30
6	Johtopäätöksiä ja tutkimuksen arviointia	32
6.1	SWOT-analyysi vastaanoton nykytilasta.....	36
6.2	Tutkimuksen arviointia	39
	Kuviot ja taulukot.....	41
	Lähteet.....	42

1 Johdanto

Mikään yritys ei voi toimia ilman viestintää. Sisäisen viestinnän onnistuminen vaikuttaa osaltaan yrityksen toiminnan tuottavuuteen. Onnistunut yrityksen sisäinen viestintä on avain työtyytyväisyyteen ja tyytyväiset työntekijät tekevät työnsä paremmin. (Juholin 1999, 30-31.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Holiday Club Saimaan vastaanoton sisäistä viestintää henkilöstön näkemysten ja kokemusten kautta sekä sen vaikutusta työilmapiiriin. Aihetta lähdettiin tutkimaan kohdeyrityksen työnantajan toiveesta; käytössä on paljon viestintäkanavia, mutta oikean tiedon perillemeno työntekijöille päivittäisviestinnässä on välillä haastavaa. Tutkimuksella pyritään selvittämään, mitkä sisäisen viestinnän kanavat ovat Holiday Club Saimaan vastaanoton henkilöstön mielestä toimivia ja mitkä kaipaavat kehitystä. Lisäksi yritys saa tietoa siitä, miten työntekijät kokevat sisäisen viestinnän toimivan ja olevan hallinnassa. Tieto sisäisen viestinnän toimivuudesta henkilökunnan näkökannalta on tärkeää, jotta sisäistä viestintää voidaan kehittää oikeaan suuntaan ja saada se toimimaan tehokkaammin. Lisäksi tutkimuksella selvitetään sisäisen viestinnän merkitystä henkilöstön työtyytyväisyydelle.

Sisäisen viestinnän merkitys nykypäivän työyhteisöissä on korostunut. Tämä johtuu siitä, että jatkuvasta muutoksesta on tullut osa arkipäivää. Teknologian kehittyminen ja globalisaatio luovat haasteita, joiden kanssa yrityksen on pystyttävä toimimaan. Aikaisemmin tiedon määrää ja laatua on pystytty jotenkin hallitsemaan, mutta nykypäivänä sen kontrollointi ei ole niin selvää. Viestintä täytyy jo etukäteen suunnitella niin, että viesti tavoittaa oikean ja työn luonteen ajatellen oleellisimman tiedon. (Juholin 2006, 140.) Tutkimuksissa on osoitettu yhteys työtyytyväisyyden ja viestinnän välillä. Työhönsä ja työyhteisöönsä tyytyväinen on tyytyväinen myös työyhteisönsä viestintään. Vastaavasti tyytyväisyys työyhteisön viestintään ennustaa sitoutumista ja tyytyväisyyttä työyhteisöön. Sisäisen viestinnän ongelmaksi koetaan usein tiedon määrä. Jos tietoa on liikaa, sitä ei osata tai ehditä käyttää hyväksi. Kun tietoa sanotaan olevan liian vähän, on kyse usein sisällöllisesti väärästä tiedosta. Viestintätyytyväisyys konkretisoituu esimiesten työssä, heidän kaksisuuntaisessa viestinnässään alaisten kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kurronen & Ollikainen. 2008, 106.)

Yhteistoimintalaki määrittelee osittain sisäistä viestintää. Siinä määritellään mitä asioista työnantajan on tiedotettava työyhteisön jäsenille. Tämän lain tarkoituksena on ollut mm. taata työntekijöille mahdollisuus olla vaikuttamassa omaa työtä koskeviin asioihin. Työnantajan on tiedotettava esimerkiksi tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio, työohjeet sekä mahdolliset muutokset, jotka koskevat edellä mainittuja asioita. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008,105.)

Päivittäisviestintä on tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen. Muita asiasta käytettyjä nimityksiä ovat arkiviestintä, työviestintä tai perustoimintojen tuki. Tämä viestintämuoto on yhteisön tärkein viestinnän muoto, koska epäonnistumiset näkyvät nopeasti ja konkreettisesti. Päivittäisviestintään liittyy työohjeita, pelisääntöjä ja toimintatapoja, joita noudatetaan organisaation sisällä sekä asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Näillä ohjeilla varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen, mitä ulkoisille ryhmille kerrotaan ja tarjotaan. Kun esimies antaa työohjeita ja – määräyksiä, voidaan ne määritellä sekä johtamiseksi että viestinnäksi. (Juholin 2006, 36.)

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan sekä tutkimusosaan. Teoriaosa sisältää aiheen kannalta keskeisiä määritelmiä sisäisestä viestinnästä, sisäisen viestinnän tehtävistä, vastuiden jakautumisesta, erilaisista viestintäkanavista, häiriötekijöistä ja niiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.

Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja tutkimusmuotona on haastattelu, jolloin on mahdollisuus päästä syvemmillä aiheeseen otannan pienuudesta (11 henkilöä) johtuen. Samalla sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia kohdeyrityksen yhden toimipisteen sisäisestä viestinnästä ja sen vaikutuksesta työilmapiiriin. Tarkoituksena on kartoittaa sisäisen viestinnän heikkouksia ja vahvuuksia sekä sisäisen viestinnän merkitystä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen avulla halutaan myös löytää kehitysideoita viestinnän tehostamiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten tehokasta sisäinen viestintä on Holiday Club Saimaan vastaanotossa?
- 2) Mitkä ovat keskeisimmät häiriötekijät?
- 3) Mitä vaikutuksia näillä häiriötekijöillä on työyhteisöön?

2 Sisäinen viestintä

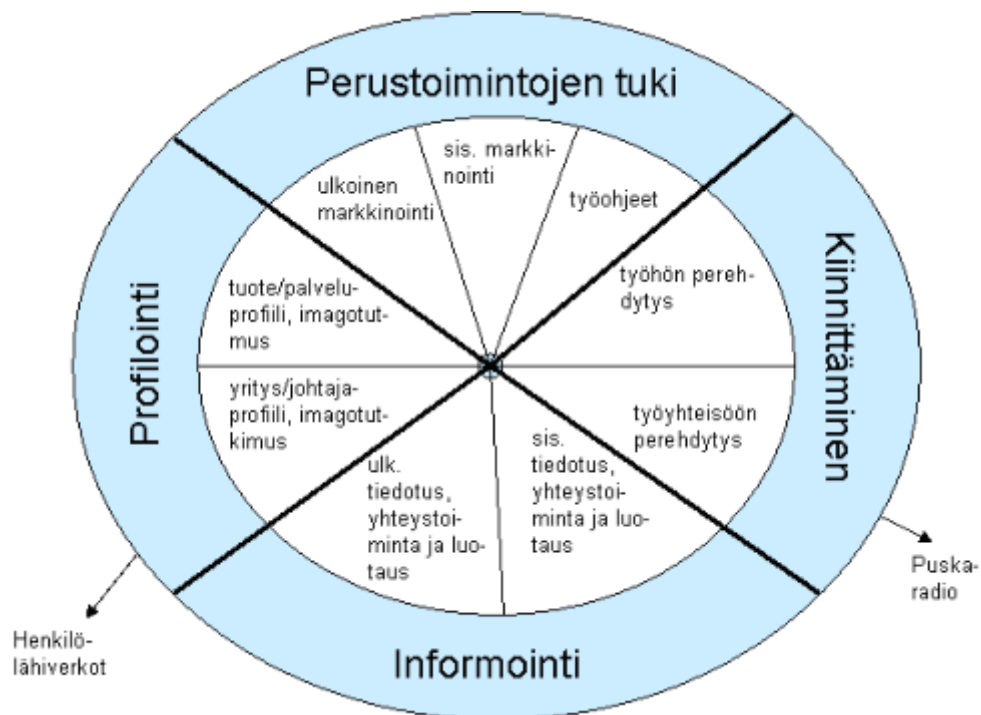
Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Kuvio 1). Se ei ole pelkästään tiedon ja informaation vaihtoa vaan pitää sisällään myös kulttuurien ja kokemusten jakamista. Mukaan voidaan laskea sekä virallinen että epävirallinen viestintä, joilla molemmilla on oma osansa viestintäilmapiirin luomisessa. Tästä syystä sisäinen viestintä on laajempi käsite kuin sisäinen tiedottaminen. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat Juholinin mielestä (2006,75) parhaiten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sillä työyhteisön jäsenet muokkaavat omalla työllään ja viestinnällään organisaation toimintakykyä ja mainetta.(Juholin 2006, 75.) Yksinkertaistaen viestinnän tarkoitus on tukea yhteisön toimintaa ja olla mukana tuottamassa tulosta (Juholin 2006,36).



Kuvio 1 Sisäinen viestintä (Sisäinen ja ulkoinen viestintä-Tuulevi Aschan)

Professori Osmo A.Wiio (2002, 67) yksinkertaistaa viestinnän määritelmää: Viestintä on tietojen vaihdantaa ihmisten välillä. Wiio pitää viestintää välineenä, jolla organisaatio yhdistetään ympäristöönsä. Yhteisön viestimisen tapa on puolestaan riippuvainen ympäristöstään ja tämän vuoksi organisaation on sovitettava viestintänsä ympäristöönsä. Wiio pitää viestintää inhimillisen organisaation perustana. Ilman viestintää organisaatiossa ei voida harjoittaa mitään toimintoa

Åbergin (2000,102;2006,98) pizza (Kuvio 2) kuvastaa viestinnän kokonaisuutta. Oikeaan puolikkaaseen on sijoitettu sisäisen viestinnän osa-alueet, vasemmalle puoleltaan ulkoisen viestinnän osa-alueet. Sisäinen viestintä on aina ulkoista viestintää edellä. Pizzan yläosan aiheet ovat tuotannollisia ja ala-osan aiheet toiminnallisia. (Ikävalko 1995, 15)



Kuvio 2. Åbergin pizzamalli (Åberg 2000, 102, 2006 98.)

Leif Åberg (2000,99-100) pohtii kirjassaan ”Viestinnän johtaminen”, miksi ylipääntään työpaikoilla viestitään ja päätyy seuraavanlaiseen jakoon viestinnän tarpeellisuudesta.

Perustoimintojen tuki: viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja siirtämiseen asiakkaille.

Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi: Viestintää tarvitaan, jotta voidaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palvelujen tavoitekuvaa ja siten pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön maineeseen.

Informointi: Viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista sekä omalle väelle että ulkopuolisille.

Kiinnittäminen: Viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Tämä viestintä tähtää yhteisöllisyyden luomiseen, sosiaalistamiseen. Täältä löytyvät siten työyhteisön initiaatorit, työyhteisön tapa toimia sekä työyhteisössä vallitsevat normit ja menettelytavat.

Sosiaalinen vuorovaikutus: Ihmiset ovat sosiaalinen lajityyppi, niinpä viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Tämä on erittäin tärkeä viestinnän muoto, jolla on monta nimeä: puskaradio, viidakkorumpu suomenhevosen tietotoimisto, ystäväpiiri ja henkilökohtainen lähiverkko. (Åberg 2000,99 - 100.)

Työyhteisö voi suoraan vaikuttaa näistä neljään ensimmäiseen, mutta viides viestinnän tehtävä ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa (Åberg 2006, 97). Viidettä tehtävää eli sosiaalista vuorovaikutusta harjoitetaan siitä huolimatta, että työyhteisössä on tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä.

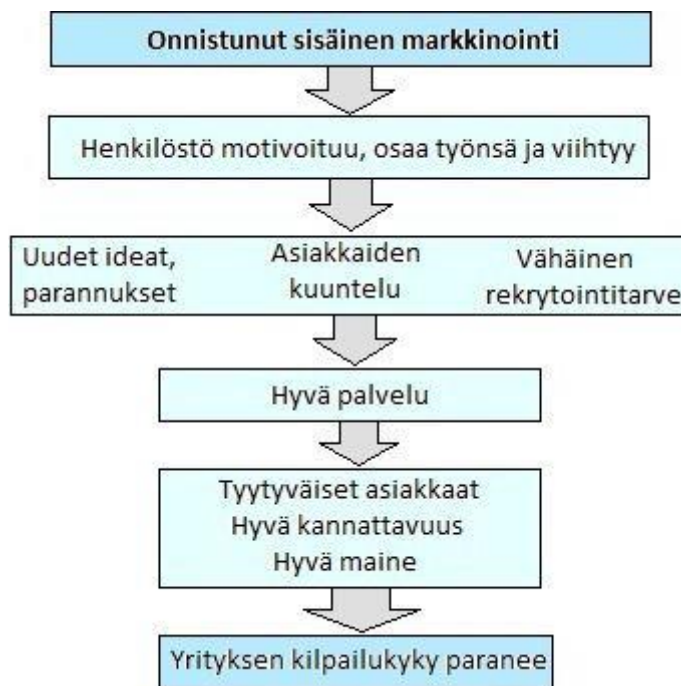
Sisäinen viestintä on myös osa yrityksen sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinoinnin toimivuus on erittäin tärkeä osa koko yrityksen markkinointia, ja onnistuessaan se antaa yritykselle runsaasti kilpailuetua.

Lähtökohtana on, että organisaation ja sen työntekijäryhmien sisäisen vaihdon on toimittava tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla (Grönroos, 2003, 435).

Käsite sisäinen markkinointi syntyi Ruotsissa 1970-luvulla SAS:n uuden johtajan Jan Carlzonin toimesta. Hän hyödynsi muutosprosessissaan sisäistä markkinointia nostaen SAS:n kuilun partaalta jälleen kannattavaksi yritykseksi. Suo-

messä sisäisen markkinoinnin ”ilosanomaa” levitti Christian Grönroos kouluttamalla ja kirjoittamalla sisäisestä markkinoinnista yrityksille. Hän on kehittänyt käsitettä ja viitekehystä etenkin palvelujen markkinoinnissa. Sisäinen markkinointi olikin jo 1980-luvun puolivälissä osana melkein kaikkien palveluyritysten toimintaa. (Rope, 2000, 604; Bergström & Leppänen, 2009, 173)

Seuraava kuvio 3 osoittaa, miten ja minkä vaiheiden kautta sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn paranemiseen.



Kuvio 3 Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen, 2009, 172)

Yhtenä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestykseen (Bergström & Leppänen, 2009, 178). Yhteishengen eli me-hengen luominen on sisäisen markkinoinnin keinoista monisäikeisin ja ehkä jopa vaikein eriteltävä osa-alue. Yhteishengen puuttumisen huomaa helposti, mutta sen olemassaoloa ei koe muutoin kuin työviihtyvyytenä sekä toimivuutena, joten sitä voidaan nimittää yrityksen toiminnallisuuden hiljaiseksi taustatehoksi. (Rope 2000, 621.) Johdon on osattava luoda sopivasti viihtyisää työilmapiiriä kuitenkin niin, ettei se vaikuta henkilöstön työskentelymoraaliin löysentävästi ja tätä kautta aiheuta yrityksen tuloksissa laskua (Rope 2000, 621).

2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Jokaisen työyhteisön on itse määriteltävä, mitä tehtäviä ja tavoitteita se viestinnälle asettaa. Karkeasti jakaen voidaan sisäisen viestinnän tehtävät jakaa kolmeen osaan: tiedonkulkuun eli ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon helposti, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen työyhteisössä, jolloin jokainen voi ilmaista mielipiteensä ja häntä kuunnellaan sekä keskeisten tietosisältöjen kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn. (Juholin 1999,43.) Vuoropuheluun perustuvalla viestinnällä on kaksi tarkoitusta: toisaalta selvittää, millaisia näkemyksiä ja odotuksia eri tahoilla on, ja toisaalta vaikuttaa tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Nykyään ei riitä, että ihmiset saavat tarvittavan tiedon vaan he haluavat keskustella ja päästä vaikuttamaan oman yhteisönsä ja ympäristönsä asioissa. (Juholin 2006, 75.)

Viestintä on olennainen osa organisoitumista ja organisaatioiden toimintaa. Sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen, ryhmien ja tiimien työskentely sekä työssäoppiminen vaativat työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen ei ole mahdollista ilman tehokasta viestintää. (Huotari, Huotari & Valkonen 2005, 75.)

Sisäiseen viestintään sisältyy myös aloitetoiminta, joka on yksi yrityksen sisäisen kehittämisen järjestelmä. Yrityksen sisäisen viestinnän tärkein ja monesti ainoa yhteistyöryhmä on yrityksen henkilöstö. Viestinnän kannalta henkilöstö on mahdollista jakaa useisiin ryhmiin. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi vastuiden (johto, esimiehet, asiakaspalveluhenkilöstö jne.), työtehtävien (valmistus, laaduntarkkailu, markkinointi jne.), luottamustehtävien, työpaikkakunnan mukaan. (Siukosaari 1992, 45.)

Österbergin mukaan positiivinen yrityskuva lisää työntekijöiden ylpeyttä omasta organisaatiostaan ja tuota kuvaa luodaan sisäisen viestinnän avulla. (Österberg 2005, 162.)

2.2 Esimiehen tärkeä rooli

Esimiehelle sisäinen viestintä on välttämätön osa-alue, jolla motivoidaan ihmisiä ja sitoutetaan heitä tehtäviinsä ja työyhteisöönsä. Samalla se vaikuttaa yhteisön imagoon, ulkoiseen kuvaan, jolla on merkitystä yhteisön olemassaoloon ja menestykseen. (Juholin 1999,13.) Juholinin (1993,13) mukaan viestinnän yksi tehtävä on tukea yhteisöä pääsemään tavoitteisiinsa. Esimiesten rooli viestinnässä on kuitenkin erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Esimies on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä työyhteisössä eteenpäin sekä pystysuorassa että vaakasuorassa suunnassa. (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2009)

Esimiehet saavat paljon tietoa; tuosta tiedosta on hyvä suodattaa pois sellainen, mikä ei ole työntekijöiden kannalta oleellista. Österberg (2005, 163) toteaa, että turhan tiedon liikkuminen ei tuo hyötyä kenellekään.



Kuvio 4 Esimiehen viestintätehtävät (Juholin 2009, 163.)

Esimiehen viestinnän aiheet jakautuvat Juholinin (2009, 162) mukaan viiteen ryhmään (kuvio 4). Ensimmäinen ryhmä on koko organisaation strategiasta, tuloksesta, suunnitelmista ja muutoksista sekä niiden vaikutuksista tiedottaminen omalle yksikölle tai tiimille. Toinen ryhmä on oman yksikön tai tiimin suunni-

telmistä, tuloksesta tai muutoksista viestiminen. Kolmantena ryhmänä on päivittäinen viestintä oman yksikön tai tiimin kesken ja neljäntenä yksilöiden työhön uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät. Viides ryhmä koostuu vaikeiden asioiden läpi käymisestä tiimitasolla. Muiden asiasisältöjen osalta vastuut usein hajautuvat esimerkiksi henkilöstö tai markkinointiyksikön henkilöille

Mitä isommasta yrityksestä on kysymys, sen suunnitellumpaa tulisi sisäisen viestinnän olla, jotta viestinnästä ei tulisi hallitsematonta ja turhaa. Kaikkien viestien ei tarvitse välittyä kaikille henkilöille vaan vain niille, joita se koskettaa. Tyypillisiä esimiehelle kuuluvia viestintävastuita ovat omaan yksikköön liittyvät asiat, esimies-alaiskeskustelut ja kehityskeskustelut. (Juholin 2006,91.)

2.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Oikean tiedon jakaminen ja hallinta ovat organisaatioiden menestyksen peruspiilareita. Kanavien määrä nykyisissä työyhteisöissä on suuri. Kanavien suuri määrä ei kuitenkaan lisää viestintätyytyväisyyttä, kuten usein luullaan. Tiedon etsiminen vaikeutuu, kun käytössä olevat eri kanavat kilpailevat samasta tiedosta ja tämän seurauksena tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. Sisäisen viestinnän rakenteen tulisi olla selkeä, huomioiden niin tiedon tuottaja, välittäjä kuin vastaanottaja. (Juholin 1999,159.) Kasvoista kasvoihin (Face-to-Face Communication) tapahtuvaa viestintää ei pystytä korvaamaan millään välineellä. Virallista ja epävirallista vuorovaikutusta tapahtuu työyhteisössä jatkuvasti. (Juholin 2006,163-164.)

Viestintäkanavia voidaan jaotella eri lailla. Juholin (1999,139) jakaa viestinnän kanavat yleisesti kolmeen kategoriaan: henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvaan kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään sekä sähköiseen viestintään.

Kasvokkaisviestintää harjoitetaan koko työyhteisön sisällä sekä yksilötasolla. Tämä henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle pohjautuva viestintämuoto on kaikista arvostetuin, mutta sisältää eniten puutteita. (Juholin 1999,140 - 141.) Työyhteisössä tapahtuu vuorovaikutusta jatkuvasti ja kaikkialla. Tämän vuoksi ei ole mahdollista vetää rajaa virallisen ja epävirallisen viestinnän välille. Vapaa- muotoisia kohtaustilanteita kaivataan työyhteisössä yhä enemmän. (Juholin

2006,163 -164.) Kasvokkaisviestintä koostuu mm. kokouksista, tiimipalaverista, perehdyttämisestä ja työtovereista.

Kirjalliseen viestintään kuuluvat esimerkiksi sisäiset tiedotteet, henkilöstölehti ja ilmoitustaulu. Nämä viestinnän välineet edustavat perinteisiä viestinnän muotoja kuten kasvokkaisviestintäkin ja ovat olleet käytössä kauan ennen sähköistä viestintää. (Juholin 1999, 140 -148.)

Sähköisen viestinnän muotoja ovat intranet, sähköposti, puhelin ja www-sivut. Nämä viestinnän muodot ovat syrjäyttämässä perinteisen kirjallisen viestinnän. Verkkoa ei pidetä pelkkänä jakelukanavana vaan aivan uutena kommunikointitapana. (Juholin 2006,180.)

Åberg (2006,173-174) puolestaan jakaa sisäisen viestinnän kanavat suoran viestinnän lähi- ja kaukokanaviin sekä välitetyn viestinnän lähi- ja kaukokanaviin (taulukko 1).

Suoralla lähiviestinnällä tarkoitetaan suoraa keskinäisviestintää, jossa vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden välillä tällä hetkellä. Suoran viestinnän lähikanavia ovat muun muassa lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset, ahaa-aiot sekä työtoverit. Suorat kaukokanavatkin voidaan laskea kasvokkaisviestinnäksi, mutta ne eivät ole niin henkilökohtaisia kuin suorat lähikanavat. Näitä ovat tiedotustilaisuudet, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito, työkaverit toisissa yksiköissä.

Välitetyssä viestinnässä saatetaan käyttää joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat kulkeutuvat suppeammalle joukolle kuin joukkoviestinnässä. Välitettyä lähiviestintää edustavat yksikön oma ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet, lehdet, verkkoviestintä ja sähköposti. Välillisiä kaukokanavia ovat koko yhteisön ilmoitustaulu, tiedotteet, kirjeet, lehdet, toimintakertomukset, sisäinen radio ja tv, verkkoviestintä, tietokannat. (Åberg 2000, 180.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Joukkoviestimet Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä

Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174)

Oman tutkimukseni teoreettinen perusta pohjautuu vahvimmin professori Elisa Juholinin (2006, 151) tekemiin tutkimuksiin ja havaintoihin. Juholin määrittä omassa tutkimuksessaan tekijät jotka saavat työntekijän kokemaan tyytyväisyyttä työyhteisön viestintään ja tiedonkulkuun. Neljä ulottuvuutta: johdon viestintä, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla, vaikuttaminen omaan työhön, uraan, kehittymiseen sekä ammattimainen viestintä ovat seikkoja, jotka vaikuttavat eniten viestintätyytyväisyyteen. Suurimmat kanavavajeet syntyvät johdon, lähimmän esimiehen ja luottamushenkilöiden osalta kasvokkaisuviestinnästä. Pienimmät kanavavajeet ovat työtovereiden välisessä viestinnässä, johon sisältyy sähköposti, tiedotteet ja intranet. Näiden kanavien viestintä on tyydyttävintä. Juholin selvittää tarkoittavansa kanavavajeella seuraavaa: kanavavaje mittaa halutun ja saadun tiedon erotusta käytössä olevasta kanavasta. Mitä suurempi erotus on, sitä enemmän haluttaisiin saada tietoa kyseisestä kanavasta. (Juholin 2006, 151.)

2.4 Sisäisen viestinnän häiriötekijät

Koska viestinnän vastaanottaja ja lähettäjä ovat ihmisiä, voi viestintään tulla sekä ulkoisia että sisäisiä häiriötekijöitä. Vastaanottaja voi ymmärtää kuulemansa väärin, ja sanoilla on usein täysin eri merkityksiä eri ihmisille. Viestin perillemeno voi myös häiriintyä esimerkiksi ympärillä olevan metelin vuoksi. Jotta viesti menisi perille oikeassa muodossa, on tärkeää valita oikea viestintäkanava, jota vastaanottaja osaa käyttää. Viestin perillemeno voidaan edistää kun osataan ennakoida häiriötekijöitä ja sitä kautta vähentää näitä. (Lohtaja&Kaihovirta-Rapo 2007, 12-13.)

Åbergin(2006,91) nelijaon mukaan viestinnän häiriötekijät jaetaan neljään ryhmään, joiden mukaan häiriötekijänä voi olla este-, kohina-, kato- tai vääristymä. Kun kyseessä on **este** viestinnän häiriötekijänä, tarkoitetaan tilannetta, jolloin sanoma ei kulje perille. Esteen aiheuttajana on ulkoinen häiriö silloin, kun viesti on lähtenyt lähettäjältä. Käytännön esimerkkejä ovat muun muassa tilanteet, jolloin organisaation tietoverkko on kaatunut tai ilmoitustaulun tiedote on jäänyt lukematta. (Åberg 2006, 91.) **Kohinalla** tarkoitetaan useiden viestien tai häiriöiden sekoittumista. Kohina on samalla ulkoinen häiriötekijä, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kopioidun paperin epäselvyyttä tai useiden ääniviestien päällekkäisyyttä. Kun osa viestistä häviää viestin vastaanottajasta johtuen syntyy viestinnän **kato**. Kato ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa vastaanottajalla on huono näkö- tai kuulo, värisokeus tai hetkellisestä väsymyksestä johtuva huono keskittymiskyky. Viesti voidaan myös näkökulmasta katsoen ymmärtää väärin. Tuolloin on kyseessä viestin **vääristymä**. Viestin vastaanottajan arvot, asenteet ja tarpeet ovat viestin tulkintaan vaikuttavia tekijöitä. (Åberg 2000,91.)

Leif Åberg (2000, 181) määrittelee **viestintävajeen** henkilön kokemaksi eroksi tietystä aiheesta tai kanavasta saamansa ja haluamansa tietomäärän välillä. Elisa Juholin (2006, 151) määrittelee tietovajeen, halutun ja saadun tiedon erotukseksi. Viestintävaje jaetaan kahteen osaan: kanava- ja tietovajeeseen. Kanavavaje tarkoittaa tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta. Tietovaje puolestaan viittaa enemmänkin vajeisiin eri aiheiden osalta. (Åberg 2000, 181.) Elisa Ikävalkon (1995, 47) mukaan työyhteisöjen suurimmaksi viestintävajeen aiheuttajaksi osoittautuvat usein suulliset viestintä-

kanavat, kuten esimies, johto, luottamusmiehet ja kokoukset. Yleisesti omaa työtä ja yritystä koskevaa tietoa halutaan ensisijaisesti omalta esimieheltä.

Monissa yhteisöissä viestintä on myös kahtiajakoista, jolloin ihmiset erottavat toiminnassaan ja ajattelussaan päiväkohtaisen viestinnän ja yhteisön tavoitteiden puolesta toimimisen. Tämä johtaa siihen, että yksittäiset toimenpiteet eivät tähtääkään koko yhteisön eduksi. Niinpä tärkeää on tiedostaa, että yksittäisillä tehtävien hoidolla on merkitystä vasta sitten, kun ollaan tietoisia siitä, mihin kaikella pyritään. (Juholin 2006,74.) Ilman ajan tasalla olevaa tietoa työyhteisön toiminnasta voi lisäksi olla päällekkäisyyksiä, kun ei tiedetä, mitä muut tekevät tai mitä esimiehet ovat päättäneet. Tieto onkin mielekkään työn edellytys, ja sen estottomaan kulkuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Åbergin (2006, 111) mukaan organisaatioiden tiedonkulku on usein puutteellista, ja se on omiaan synnyttämään ”**uutistyhjiöitä**”. Tällainen tyhjiö muodostuu, kun henkilöstö tietää, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota asiasta tarkemmin. Uutistyhjiö pyritään kuitenkin aina täyttämään, ja usein tyhjiö täyttyy nk. puskaradiolla, joka ei ole organisaation kannalta suotuisaa. Kuulopuheiden leviäminen voidaan estää nopealla, aktiivisella ja luotettavalla sisäisellä tiedotuksella.

Oman mahdollisen häiriötekijänsä muodostaa tänä päivänä yritysten henkilökunnan monikulttuurisuus. Vieraalla kielellä kommunikointi on aina haaste ja väärinymmärrysten riski kasvaa. Viestiessä vieraalla kielellä ihminen ei ole täysin oma itsensä. Itsevarmuus ja sujuvuus kielenkäytössä eivät ole silloin vahvimmillaan. Maahanmuuttaja-työntekijä voi puhuessaan suomea tahtomattaan kuulostaa töykeältä, lapselliselta tai hitaalta. Tunteiden ja vivahteiden ilmaisu on aina helpointa omalla äidinkielellä (Mäkipää & Piili 2009, 82) Selvitäkseen hyvin monikulttuurisessa yhteisössä täytyy kaikissa vuorovaikutustilanteissa käyttää avoimuutta ja herkkyyttä. Käytännössä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat moninaiset seikat ja siinä kohtaavat yksilöt.

Toisaalta oikeastaan ei olemassa kulttuurien välistä viestintää, sillä kulttuurit eivät puhu toisilleen vaan ihmiset. On siis olemassa vain ihmisten välistä viestintää. (Pitkänen 2005, 134.)

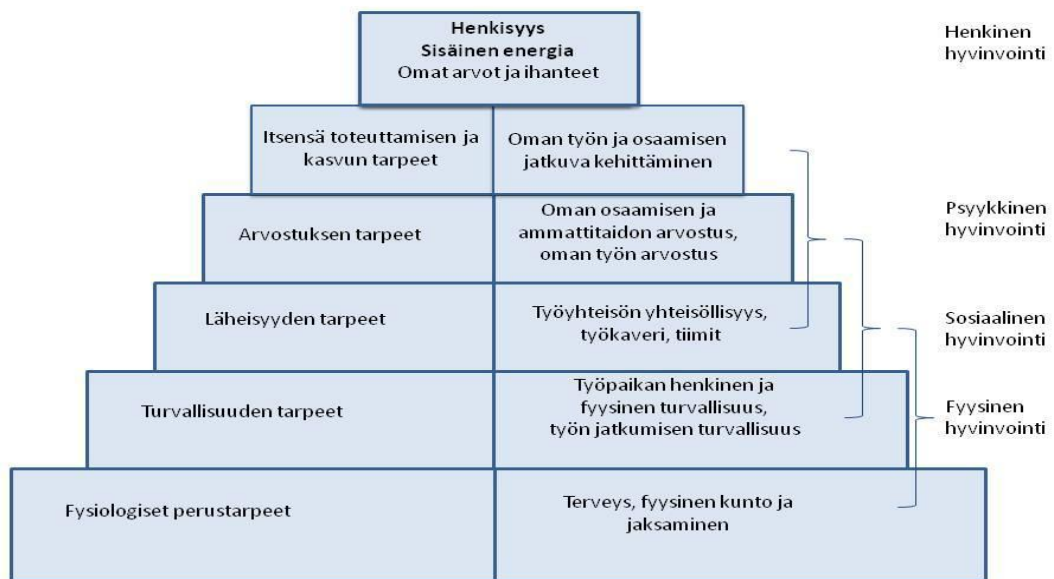
Usein ajatellaan virheellisesti, että lisäämällä sisäisen viestinnän määrää, voidaan ratkaista organisaation sisäiset ongelmat. Tällöin haasteeksi muodostuu, että tiedon tarvitsijan on hankalampaa löytää informaation tulvasta olennaisimmat viestit. Tehokas sisäinen viestintä on siis sellaista, että siinä liikkuu informatiivisia sanomia. Lisäksi tarvitaan tietopankkeja, joista tiedonhakija saa tarvitsemansa tiedon nopeasti sekä tietoa mistä pankista haluttu tieto löytyy. (Åberg 1992, 196.)

3 Viestinnän vaikutus työtyytyväisyyteen

Onnistuessaan sisäinen viestintä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden viihtyessä työssään ja ollessaan motivoituneita on se hyvä pohja uusien ideoiden syntymiselle. Työhönsä tyytyväinen palvelualan työntekijä osaa kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja tämän pohjalta pystyy kehittämään omaa työtään. Tätä kautta koko yritys hyötyy. Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä tuottaa laadukasta palvelua ja lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta (Bergström&Leppänen 2005, 151-152.)

Sisäisellä viestinnällä rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa yrityksen sisälle. Samalla sen avulla annetaan tuki yrityksen toiminnalle varmistamalla työntekijöiden tieto yrityksestä, motivoituneisuus työntekoon ja viihtyvyys yrityksessä. Juholin (2006,38) uskoo, että hyvällä viestinnällä voidaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Työyhteisöviestinnällä on tutkimuksen mukaan vaikutusta työsairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. Henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön on Juholinin mukaan parhaimpia keinoja hyödyntää tärkeintä työyhteisön voimavaraa, henkilöstöä. Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on valmis antamaan oman panoksensa työnä, ideoina, ajatuksina ja näkemyksinä.

Työhyvinvoinnin muodostumista voidaan kuvata kuuluisan humanistisen psykologian teoreetikon Maslowin tarvehierarkian tavoin. Maslow kehitti motivaatioteoriaansa vuonna 1943.



Kuvio 5 Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Työhyvinvoinnin portaat (Kuvio 5) - mallin alimmalla tasolla kuvataan ihmisen fysiologiset perustarpeet, joita ovat muun muassa ravinnon, veden ja unen tarve. Nämä fysiologiset perustarpeet ovat perustana muille tarpeille. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Toisella tasolla kuvataan turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Työssä tarvitaan sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Fyysistä turvallisuutta on esimerkiksi työympäristön ja työvälineiden turvallisuus sekä toimeentulon mahdollistava palkkaus. Henkistä turvallisuutta on esimerkiksi turvallinen työilmapiiri, joka toimii oikeudenmukaisesti ja, jossa vallitsee tasa-arvo eikä kiusata. Turvallisuutena voidaan pitää myös luottamusta siitä, että työ jatkuu. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Kolmas taso kuvaa läheisyyden tarpeita. Jokainen ihminen tarvitsee läheisyyttä ja haluaa kuulua johonkin yhteisöön. Ihmissuhteet kuuluvat sosiaaliseen hyvinvointiin niin työpaikalla kuin myös sen ulkopuolella. Ihmissuhteet tukevat ihmisen sitoutumista työhön ja auttavat jaksamaan työssä. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Neljännellä tasolla kuvataan arvostuksen tarpeita. Työelämässä arvostus perustuu paljon osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus luo turvallisuutta työelämässä ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaaminen on taas kriteeri, jolla henkilöt

valitaan tiimeihin ja työryhmiin. Osaamisella on siten vaikutuksena myös muiden tasojen tarpeisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Työhyvinvoinnin portaiden ylin eli viides taso kuvaa itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeita. Sellaisia ovat esimerkiksi halu kehittää itseään ja osaamistaan, luovuus sekä halu saavuttaa tiettyjä päämääriä ja tavoitteita. Yrityksen tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittämällä tuetaan koko organisaation tavoitteita ja visiota. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Ojalan ja Ahosen (2005, 30) mukaan Maslowin tarvehierarkian päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi eli kuudes taso. Se kuvaa ihmisen henkisyttä ja sisäistä voimaa, jolla tarkoitetaan ihmisen omia arvoja, motiiveja ja omaa sisäistä energiaa. Ihmisten vastuu omasta itsestään lisääntyy koko ajan, ja oma hyvinvointi on viime kädessä riippuvainen omasta halusta ja itsestä, omista arvoista sekä ihanteista. Kukaan työnantaja ei voi parantaa työhyvinvointia ilman, että ihminen ei itse ole sitä halukas parantamaan. Henkinen hyvinvointi onkin kaiken perusta, sillä jos se pettää, horjuu myös kaikkien alempien tasojen tarpeet. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

4 Tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja teema-haastattelu tutkimusmuodoksi. Tämä siksi, että laadullisessa tutkimuksessa voidaan haastattelua käyttää tiedonkeruumuotona, joka hyödyttää kohteena olevaa yritystä.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 11 vastaanoton työntekijää joulukuun 2012 ja tammikuun alun 2013 välillä. Kahdestoista henkilö on tutkija itse. Haastattelun aluksi kerrottiin haastateltavalle haastattelun ja tutkimuksen tarkoituksesta, johon se liittyy. Samalla kysyttiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella, ja aikaa kullekin haastattelulle varattiin 30 minuuttia. Haastattelupaikkana oli rauhallinen kokoustila Harmony Spa hoito-osastolla joko ennen tai jälkeen haastateltavan työvuoron. Materiaalia nauhallalla on 5,5 tuntia.

Kysymykset olivat avoimia, lukuun ottamatta kuudetta kysymystä. Kuudennessa kysymyksessä haastateltaville annettiin vastausasteikko yhdestä viiteen siten, että yksi merkitsi negatiivisinta ja viisi positiivisinta vaihtoehtoa. Asteikon keskele annettiin ainoastaan numerot, eikä niissä ollut tarkempaa kuvailua numeron tarkoituksesta. Tällä haluttiin välttää liika vastaajiin vaikuttaminen. Haastattelu-nauhat purettiin tarkasti tekstiksi eli litteroitiin, ja samalla kertautui mieleen haastattelujen sisältö, josta oli syntynyt kokonaiskuva jo haastattelun aikana. Haastatteluista 9 tehtiin suomen kielellä ja 2 englannin kielellä. Huomioitavaa näissä kahdessa englanninkielisessä haastattelussa on se, että Englanti ei ollut haastateltavan eikä haastattelijan äidinkieli.

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan ja myös siksi, että vastaukset perustuvat haastateltavan omiin kokemuksiin. Haastattelututkimuksesta on hyötyä, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. Tutkimusmuodoksi valittu teemahaastattelu on puolistrukturoitu. Siinä haastattelun teema-alueet ja aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tietyssä järjestyksessä. (Hirsijärvi & Hurme 2000,35- 36.)

Tutkimusmuodoksi valittiin haastattelu, koska otanta oli näin pieni (11 hlöä) ja haastattelun avulla päästään aiheeseen paneutumaan syvemmin ja haastatteli- ja sekä haastateltava voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu on sosiaalinen puhetilanne. Se on kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelijan tutkimuksen kohteena on haastateltavan puheen sisältö. Haastateltavan vastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 49-52.)

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija nimenomaan yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Tutkija pyrkii vuorovaikutukseen kohteensa kanssa. Tulkintavaiheessa saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoria on silloin aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Tilastokeskus.)

Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät, ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus

sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän ikään kuin omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 66-67) Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2001, 26 - 27.)

Tutkimusta voidaan myös kutsua toimintatutkimukseksi, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kyseisessä yrityksessä ja tutkittavassa yksikössä esimiehenä. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa keskeistä on tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. Positiivinen tieteellinen ajattelu pyrkii objektiivisuuteen etäännyttämällä tutkijan tutkittavasta kohteesta, koska tämän ajatellaan turvaavan sen, että tutkija suhtautuu kohteeseensa neutraalisti ja tarkastelee sitä ikään kuin ulkopuolelta. Toimintatutkimukseen tällainen kartesiolainen dualismi ei sovi. Tutkija sen sijaan osallistuu itsekin toimintaan ja keskusteluun ja on siten toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan. Siten saatu tieto on subjektiivista ja arvosidonnaista. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 46-47.)

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Holiday Club Saimaa on Pohjoismaiden suurin matkailu- ja elämyskeskus, joka avattiin marraskuussa 2011. Kylpylähotelli sijaitsee Rauhasella Lappeenrannassa. Rauhan alue on jo 1800-luvulla rakennettu kylpylälaitokseksi venäläisille turisteille. Välissä alue ja rakennukset ehtivät toimia mm sota-, mieli- ja synnytyssairaalana. Varsinainen sairaalatoiminta lakkasi vuonna 2000.

Kylpylähotellissa on tällä hetkellä 1300 vuodepaikkaa. Hotellihuoneita on 221, villas-huoneistoja 63 ja koko ajan uusia valmistuvia lomahuoneistoja on kymmeniä. Holiday Club Saimaan huoneet sijaitsevat kolmessa erillisessä hotellisivessä: perheille tarkoitettu Club Saimaa, intiimi Gant-hotelli, joka on sisustettu Gant-tekstiileillä ja tavaroilla sekä historiallinen Castle-hotelli, joka on tarkoitettu

ainoastaan aikuisille. Eri hotellisiivistä pääsee suoraa sisäyhteyttä pitkin niin kylpylään, ravintoloihin kuin harrasteisiin. (Holiday Club Saimaa)

Hotellin vastaanotossa työskentelee 12 henkilöä, joista 1 hotellipäällikkö ja 2 vuoropäällikköä ovat kuukausipalkkaisia ja 9 vastaanottovirkailijaa työskentelee tuntisopimuksella. Tämä on varmasti yksi niistä sisäisen viestinnän haasteista. Millä saadaan tarvittava tieto kaikille sitä tarvitseville kun kaikki eivät ole työvuorossa päivittäin ja osa työskentelee vain öisin?

Työvuorot jakautuvat seuraavasti: Aamuvuoro tulee töihin klo 7 ja päästää yövuoron pois. Aamuvuorolaisen työvuoro kestää varaustilanteen mukaan klo 14:ään tai 15:een asti. Nk. välivuorossa töihin tullaan joko klo 10 tai 11, ja vuoro päättyy klo 18 tai 19. Iltavuoroon tulija saapuu töihin klo 14 tai 15 ja on töissä siihen asti, kunnes yövuoro saapuu. Päivittäin pyritään siihen, että sekä aamuvuorossa että iltavuorossa on paikalla joko vuoropäällikkö tai hotellipäällikkö mahdollisia ongelmatilanteita varten. Etenkin viikonloppuina ja silloin kun on isoja ryhmiä, työskentelee samaa vuoroa tekemässä useampi henkilö.

Oman mausteensa työyhteisöön tuo monikulttuurisuus. Tällä hetkellä työntekijöistä kaksi on äidinkielenään venäjää puhuvia. Kumpikin puhuu ja ymmärtää suomea melko hyvin, mutta yhteiseksi työkieleksi on sovittu englanti, joka on molemmille osapuolille vieras kieli. Ulkomaalaiset ovat työyhteisön rikastuttaja, ja monikulttuurinen työyhteisö antaa paljon enemmän, kuin ottaa. Monikulttuurinen työyhteisö on myös vaativa, mutta oikein organisoituna tuloksellinen ja nykyaikainen työyhteisö, joka tulee entisestään kehittymään tulevaisuudessa.

4.2 Kohdeyhteyksen käytetyimmät sisäisen viestinnän kanavat

Eniten käytetty viestintäkanava vastaanotossa on suullinen viestintä eli kasvokkaisviestintä. Päivittäisessä viestinnässä se on nopein tapa kertoa vuoroon tulevalle tärkeimmät informaatiot tulevasta ryhmistä, asiakkaille luvatuista palveluista (esim. saunamaailma rannekkeelle, joka on normaalisti erillismaksulla) jne. Muita suullisen viestinnän kanavia ovat erilaiset palaverit, perehdyttäminen uusille työntekijöille, kehityskeskustelut ja puskaradio.

Palavereita pidetään tällä hetkellä säännöllisen epäsäännöllisesti. Hotellipäällikkö ilmoittaa palavereista, huomatessaan tarvetta sellaiselle. Myös kehityskeskustelut käydään hotellipäällikön kanssa kerran vuodessa. Nk. orderipalaverit ovat viikottain eri osastojen esimiesten ja myyntipalvelun kanssa. Niissä käydään läpi tulevat ryhmät ja heidän erikoistoiweensa. Vastaanotosta paikalla on työvuoron mukaan joko hotellipäällikkö tai vuoropäällikkö. Kokouksessa kävijä laatii palaverista sähköisen muistion kaikkien luettavaksi niistä asioista, jotka koskettavat vastaanottoa.

Kirjallisista kanavista käytetyin on nk. päiväkirja (diary), johon kunkin päivän kohdalle kerätään sen päivän tärkeimmät tiedot. Jokainen on velvollinen täyttämään päiväkirjaa, silloin kun asiakas esimerkiksi lähtee mökeiltä aiemmin kuin varausvahvistuksessa lukee. Päiväkirjaan laitetaan myös tiedot esimerkiksi kylpyläosaston poikkeuksellista aukioloajoista tai hinnoista kyseisen päivän kohdalle. Jokainen työvuoroon tuleva lukee päiväkirjan ennen tiskille tuloa, jolloin on heti tietoinen päivän tapahtumista asiakkaan niistä kysyessä.

Toinen tärkeä kirjallinen viestintä kanava on tilausvahvistuskansio, josta löytyy tiedot sen päivän kokous-, ruoka- ja saunakabinettivarauksista. Muita kirjallisia viestintäkanavia ovat mm. Info-kansio, josta löytyy maksutapa-, huonekuvaus- ja sopimustiedotteet. Samat tiedot löytyvät myös sähköisenä koneelta, joten kukin saa käyttää parhaaksi katsomaansa kanavaa informaation löytämiseen.

Sähköposti on sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kanava, joka kuuluu myös päivittäisrutiineihin työvuorossa. Sähköpostin puuroutumisen estämiseksi on tehty eri kansioita sisäisille ja ulkoisille tiedotteille. Iltavuoro siirtää päivän aikana hoidetut/ luetut informaatiot sinne, josta ne ovat helposti löydettävissä esimerkiksi vapaapäiviltä tulijalle.

4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan arvioida kysymyksellä: Kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, joita halutaan tutkia? Korkea validiteetti saavutetaan silloin, kun raportoinnin yhteydessä onnistutaan kuvailemaan tutkimusprosessi perustelemalla tehdyt valinnat

sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin tutkimusraportti on niin tarkka, että sen lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. (Mäntyneva &Heinonen & Wrangle. 2008, 34.)

Tulosten reliabiliteetilla (luotettavuudella) tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta. Luotettava tutkimus on mahdollista toistaa samanlaisin tuloksin. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Otoksoon suuruuteen on hyvä kiinnittää huomiota, sillä riittävän suuri otoskoko pienentää sattumanvaraisuuden riskiä. Otoksoon jäädessä liian pieneksi, tulokset jäävät sattumanvaraisiksi. Luotettavien tulosten aikaansaamiseksi on hyvä varmistaa, että kohderyhmä tulee kunnolla edustetuksi. Otoksen tulee kuvata koko perusjoukkoa, ei vain osia siitä. (Heikkilä 2005, 29 - 30.)

Haastattelututkimuksessa on hyvä ottaa huomioon se, että ihmisten kielenkäyttö ja puhuvat ovat usein tilannesidonnaisia. Kaikki vastaajat eivät ole valmiita puhumaan kaikista asioista yhtä rehellisesti. Myös ihmisten eroavaisuudet ja katsantokannat on otettava huomioon. Tutkimusaihe voi myös vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Tässä tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti ovat melko hyvät, koska tutkimusmenetelmäksi valittu haastattelu antaa otannaksi 100 %. Kysymysten avulla saatiin vastauksia tutkimuksessa etsittäviin kysymyksiin. Epätarkkuutta lienee englanninkielisissä haastatteluissa, joissa on mahdollisuus väärinymmärrykseen. Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja toistettavissa, mutta kertovat vain kyseisen kohdeyrityksen yhden osaston sisäisestä viestinnästä sillä hetkellä. Lisäksi tutkijan rooli case-yrityksen työntekijänä ja useimpien haastateltavien esimiehenä voi olla potentiaalinen tutkimusta rajoittava tekijä. Haastateltavan vastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen. (Hirsijärvi &Hurme 2000, 49 - 52.) Olisiko esimerkiksi työilmapiiriä kartoittava kysymys saanut erilaisia vastauksia, jos kysyjänä olisi ollut ulkopuolinen, neutraali tutkija kysymässä? Toisaalta tutkijana enhän sekoittanut omia uskomuksiani, asenteitani ja arvostuksiani tutkimuskohteeseen. Ymmärsinkö haastateltavien näkökulmat ja ilmaisut oikein?

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja sitä, mitä yhtäläisyyksiä löytyy alussa esitettyjen teorioiden kanssa. Tulokset heijastavat hyvin teorioiden esille tuomia ongelmia ja niiden vaikutuksia työyhteisössä.

5.1 Sisäisen viestinnän tehokkuus

Kanavat, joiden kautta saadaan ja halutaan saada tietoa, kohtaavat toisensa melko hyvin. Vastaanotossa tärkein viestintämuoto on kasvokkainviestintä. Suurimmaksi osin tietoa saadaan kollegoilta ja/tai esimieheltä vuoronvaihdon yhteydessä. Työvuorot suunnitellaan niin, että vuoronvaihtoon jää 15 minuutin aika, jolloin vuoronsa päättävä kertoo vuoroon tulevalle päivän tärkeimmät tapahtumat, ryhmät, erikoistoiveet (esim. huoneisiin tilatut extrat) jne. Lisäksi vuoroontulija lukee päiväkirjan (diaryn) kyseisen päivän kohdalta. Tähän päiväkirjaan kootaan päiväkohtaisesti voimassaolevat tarjoukset, asiakkaiden erikoistoiveet ja muut mahdolliset vuoroa koskevat tiedot. Isommille ryhmille on myös tehty erilliset tilausvahvistukset (orderit), joista työntekijä voi tarkistaa esimerkiksi, mikä kokoustila tai ruokailupaikka kyseiselle ryhmälle on varattu. Näin hän asiakkaan tullessa pystyy opastamaan asiakkaan suoraan oikeaan paikkaan

Vastauksien perusteella kasvokkain saadut tiedot kollegalta/esimieheltä sekä päiväkirjasta ja tilausvahvistuksista luetut ohjeet ovat parhaat kanavat saada tietoa. Suurimpana ongelmana useimmissa vastauksissa toistui tiedon valtava määrä; kaiken tiedon muistaminen ja oikean tiedon löytäminen nopeasti asiakkaalle on välillä haastavaa. Lisäksi harvemmin tarvittava tieto esimerkiksi tiettyjen erikoislahjakorttien päättäminen hotellinxissä, mökkeihin kuuluvien astioiden, pyyhkeiden, pyykinpesuaineiden jne määrät aiheuttavat monelle päänvaivaa. Vastauksien perusteella kollegoilta tai esimieheltä saa kuitenkin yleensä apua näihin ongelmiin.

Organisaation käyttämät viestimet voidaan arvioida viestimen rikkauden mukaan. Yksilöille viestimisessä tärkeää on palautteen saamisen nopeus, rinnakkaisten vihjeiden käyttö viestintätilanteissa, luonnollinen kieli ja henkilökohtaisuus. Rikkaassa viestimessä on välitön palaute: puhe, eleet ja ilmeet tukevat oheisainesta eli kuvia ja tekstiä. Siinä on myös luonnolliset viestinnän muodot

eli kuvia, puhetta ja tekstiä. Viestintätilanteessa on myös mahdollista henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Vähemmän rikas viestin on esimerkiksi persoonaton joukko-kirje, jossa on matemaattisia kaavoja. (Åberg 2006, 157 - 158.).

Haastattelussa saatujen vastausten perusteella pääosin kaikille oli selvää, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän työtehtäviinsä vuoron aikana kuuluu. Toisaalta vastaanoton tehtävät ovat monipuolisia eivätkä kaikkien työtehtävät ole samoja, mikä saattaa aiheuttaa hämmennystä.

*-Tehtävännannot selkeitä ja tiedän mitä minulta odotetaan
-Jotakuinkin. Tehtävät monipuolisia eivätkä rajoitu pelkkään respaan. Työtehtävät eivät ole samoja kaikilla
-Pääosin perehdytys on ollut hyvää ja selkeää ja tiedän pääasialliset tehtävät mitä toimenkuvaani kuuluu. Toisaalta vastaanoton työ on niin monipuolista, ettei jokaiseen tehtävään edes voi erikseen perehdyttää
-Iltta- ja aamuvuoron tehtävälisterit helpottavat muistamista, mitä missäkin vuorossa tulee tehdä*

Kaksi suomenkielistä virkailijaa työskentelee osan viikosta myyntipalvelun apuna, jolloin he tietävät laajemmin kokoustila- ja ryhmävarauksista ja pystyvät avustamaan myyntipalvelua kiireellisissä tapauksissa. Yksi suomalainen ja yksi venäläinen virkailija työskentelee osan viikosta Harmony Spa hoito-osaston vastaanotossa, jolloin heidän vahvuutensa on hoitovarausten ja hoito-osaston avustaminen tarvittaessa. Kolmanneksi löytyy vielä yksi suomalainen ja yksi venäläinen virkailija, jotka työskentelevät osan viikkoa harraste- ja kylpyläosaston vastaanotossa, jolloin he avustavat tätä osastoa tarvittaessa. Kaikille virkailijoille kuuluu vastaanoton lisäksi R-kioskin tilaukset ja hoito sekä kioskin kassapalvelut.

Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen (Åberg 2006, 104). Työhön perehdyttämisen keinoja ovat esimerkiksi työnopastaja, kouluttaja, lähin esimies sekä mahdollinen kirjallinen aineisto. Työnopastajan ja kouluttajan tulisi olla käsiteltävän aiheen asiantuntija. (Åberg 2006, 105.) Tätä teoriaa vasten on työhön perehdyttäminen vastaanotossa onnistunut melko hyvin.

5.2 Vastaanoton suurimmat häiriötekijät

Tietoa välitetään jatkuvasti asiakkaiden, kollegoiden ja eri osastojen välillä niin paljon, että vastaanotetut tietomäärät ovat valtavia. Juholin (2001,24) kiteyttää suurimpana haasteena pidettävän juuri tietotulvan hallintaa.

-Päiväkirjan käyttäminen on toisaalta hyvä apu, mutta pahimmillaan sekin voi olla paikka johon tulostetaan epämääräinen läjä ohjeita, jotka jokaisen oletetaan lukevan ja muistavan

- Diaryssa liikaa papereita ja uusi tieto häviää helposti. Ylipäätään liikaa kansioita kun kiireessä pitää etsiä tietoa

-oikean tiedonjakelukanavan valitsemisessa ongelmia, mistä lähteä tietoa hakemaan

Haastateltavien vastausten perusteella tämä pitää paikkansa myös kohdeyrityksessä. Vastaanoton keskeinen tehtävä aiheuttaa ”liiallista” tietotulvaa, jolloin tärkeät asiat saattavat hävitä tai hautautua vähemmän tärkeiden alle. Päiväkirja (diary) koettiin pääsääntöisesti tärkeäksi työkaluksi, mutta haastateltavien mielestä siellä on liikaa paperia. Tämä tietotulva nousi suurimmaksi ongelmaksi kaikkien vastauksissa. Myös haastateltavien erilaiset valmiudet tietotekniikassa hidastavat joidenkin haastateltujen kykyä ratkaista eteen tulevia ongelmia.

-Joskus jollakin työntekijällä on jäänyt jonkin asian hoito kesken, sitä ei ole välttämättä delegoitu eteenpäin hoidettavaksi

-samaa työtä tekemässä ja samoja asiakkaita palvelemassa on useita eri ihmisiä, joten asiakkaiden kanssa keskustellut ja heille luvatut asiat jäävät helposti muilta kuulematta, mikä omalta osaltaan heikentää asiakaspalvelua.

-kaikki työntekijät eivät ehkä ymmärrä sisäisen viestinnän tärkeyttä, eivätkä ymmärrä miten tärkeää kaikki pienetkin asiat ja muuttuvat tekijät tulisi merkitä muillekin tiedoksi.

Toinen ongelma aiheutui oman vuoron aikana kesken jääneistä tehtävistä, jotka ”unohdetaan” kertoa seuraavalle vuorolle. Kiireessä kasvokkaisviestinnässä on riski, ettei muisteta kertoa kollegalle oleellisia työvuoroa koskevia asioita. Elisa Ikävalkon (1995, 47) mukaan työyhteisöjen suurimmaksi viestivajeen aiheuttajaksi osoittautuvat usein suulliset viestintäkanavat. Muutaman vähemmän tunteja tekevän haastateltavan mielestä ongelmia tiedonkulkuun aiheutuu myös siitä, ettei työtunteja ole viikottain vastaanotossa, jolloin riski muuttuneiden käytäntöjen hautautumisesta tietotulvaan on olemassa.

*- No strict system of responsibilities
- Ei selkeää vastuunjakoa, kun esimies ei ole paikalla; kuka kutsuu lisätyövoimaa tai pyytää hiljaisina aikoina lähtemään kotiin?*

Kolmanneksi ongelmaksi tiedonkulussa muodostui epäselvyydet vastuunjaossa. Useat haastateltavista työskentelevät hotellin eri osastoille ja osaavat hoitaa näin myös kyseisen osaston asioita. Tutkimuksen mukaan osalle haastatelluista tämä aiheuttaa hämmennystä, mitä kaikkea vastaanottovirkailijan kuuluu tehdä ja osata. Lisäksi se aiheuttaa hämmennystä myös asiakkaisissa, kun välillä asiat pystyy hoitamaan vastaanotossa suoraan, kun taas toisinaan asiat tulee hoitaa kyseisen osaston vastaanotossa. Lisäksi osa haastatelluista koki epäoikeudenmukaisena hiljaisina aikoina ”kotiin lähettämisen”, jos sen tekee muu kuin esimies. ”Kotiin lähettäminen ” perustuu vapaaehtoisuuteen eikä ketään pakoteta lähtemään, mutta se on asia, joka nousi muutamissa haastatteluissa esiin epämiellyttävänä ja eriarvoisuutta lisäävänä tekijänä.

Yllättävän usein kehittämistyössä joudutaan selkeyttämään henkilöstön työnkuvia ja niihin saatetaan tehdä muutoksia. Pienetkin muutokset käynnistävät oman tontin puolustamisreaktioita, jotka näkyvät esim. muiden syyttelynä ja mitätöimisenä. Kaikki uusi vastuuttaminen antaa yksilöille valtaa, joka taas herättää josakin toisessa halun taistella vastaan sitä. (Tuomi 2005, 38.) Tähän heijastaen vastuiden selkeyttäminen lienee jäänyt epäselväksi ainakin osalle vastaanoton henkilöstöstä.

5.3 Työtehtävien kehittämishalukkuus

Kysyttäessä haastateltavilta miten hyvin he mielestään pääsevät vaikuttamaan työtehtäviensä kehittämistä koskeviin asioihin, tuli hajontaa eniten.

*- Enpä juurikaan, mutta en toisaalta välttämättä haluakaan kunhan työtehtävät pysyvät edes jossakin määrin järkevinä
- Joskus kun parannusehdotuksia tekee, niin tuntuu, että ei saa vastakaikua. Täystyrmäyskin on parempi kuin vastaamattomuus
- Jossakin määrin kyllä, itse pitää olla aktiivinen ja tehdä muutoksia jos niitä haluaa*

Osa vastaajista pääsi mielestään vaikuttamaan työtehtäviensä kehittämiseen, jos on tarvetta, kun taas muutama vastasi ettei mielestään juurikaan pääse vaikuttamaan. Osaltaan tähän saattoi vaikuttaa sekin, etteivät kaikki ole edes ha-

lukkaita tähän. Useimmilla haastateltavista, jotka halusivat kehittää työtehtäviään, tuntui olevan oma erityinen mielenkiinnon kohde työssä, jota halusivat parantaa. Ne, jotka eivät mielestään päässeet vaikuttamaan, olivat myös suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen asioiden hoitoon.

Nämä vastaukset tukevat Ruohotie & Hongan (1999, 13-18) ajatuksia kirjassa ”Palkitseva ja kannustava johtaminen”, jossa he pohtivat työmotivaatiota. Motivaatioon vaikuttavat yksilön ominaisuudet, kokemukset töiden sisällöstä ja toimintaympäristö. Motivaatio kertoo siitä, millaisiin asioihin suuntaamme kiinnostuksemme ja ponnistelumme ja miten voimakkaasti ja kuinka pitkään. Asenteet kuvaavat yksilön suhtautumista työhön, työyhteisöön, työtovereihin, työnantajaan ja asiakkaisiin sekä omaan työn suorittamiseen ja työssä jaksamiseen.

5.4 Työtyytyväisyyden lisääminen

Poikkeuksetta kaikki haluaisivat palautetta lisää sekä työkavereilta että esimiehiltä

-Jos työkaveri tai esimies huomaa, että teen jonkun asian väärin tai tosi hienosti, voisi minusta mainita asiasta.

- I can stand some critics from my supervisor, from colleagues I get and want positive feedback

Mistä ja keneltä palautetta haluttiin erosivat vastaukset riippuen siitä, onko vastaaja suomalainen vai venäläinen. Suomalaiset halusivat kritiikkiä myös työkavereilta. Sen sijaan venäläiset haluavat kritiikkiä ainoastaan esimieheltä. Tämä johtunee kulttuurillisesta erosta; Venäjällä auktoriteettien alaisuuteen opetellaan jo lapsuudessa. Vanhempia, esimiehiä ja valtaapitäviä tulee kohdella kunnioittaen. Olen huomannut, kuinka työkaverini eivät itse tee päätöksiä helpoissaakaan asioissa vaan kysyvät neuvoa esimieheltä. Asiasta keskustellessamme, selvisi juuri tämä seikka. Venäjällä työntekijä ei tee päätöksiä vaan sen tekee esimies.

Yhteiseksi nimittäjäksi kaikissa ongelmakohdissa nousi esimiehen asema työyhteisössä. Esimies-alainen verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko (Åberg 2003, 174). Työyhteisön hengen luomisessa tärkeimmäksi tekijäksi on osoittautunut esimiehen rooli ja tapa kommunikoida. Esimies, joka laittaa itsen-

sä likoon ja uskoo yhteiseen tavoitteeseen saa ryhmänsä mukaan. (Juholin 2001, 128.) Luottamus on kulmakivenä hyvään esimies-alaisuuteeseen ja on myös vankkana pohjana kehityskeskusteluille. Jotta luottamussuhde syntyisi, edellyttää se molempien osapuolien panostusta. Esimiehen roolin tulee olla selkeä ja pelisäännöt sekä toimintatavat määriteltäviä. Työtehtävien, vastuun, ja tavoitteiden tulee myös olla selkeitä. (Aarnikoivu 2010, 12) Jos kehityskeskustelu onnistuu, mahdollistaa se erinomaisen työsuorituksen syntymisen, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelun myötä voi syntyä kehitysideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. Jos kehityskeskustelu taas epäonnistuu, se on pelkkää ajanhukkaa ja sillä voi olla negatiivinen vaikutus työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 11)

Palaute on tärkeää, sillä se on jokaiselle itsetuntemuksen ja esimiehelle myös johtamiskäyttäytymisen kehittämisen väline. Esimies pystyy palautteella arvioimaan alaisten kokemukset sekä miten he tulkitsevat hänen antamansa viestit. (Juholin 2008, 251–252.)

-Aina on parannettavaa. Ihmiset mukavia, mutta tehtävien/vastuun jakaminen välillä rasittaa ilmapiiriä

-Työilmapiiri vastaanotossa pysynyt hyvänä, lähinnä siksi että porukka koostuu hyvistä tyypeistä joilla riittää ammattitaito ja pelihuumori tiukemmassakin paikassa. Mielestäni hotellijohtajan vaihtuminen vaikutti positiivisesti koko talon ilmapiiriin)

Saadut vastaukset haastatteluista tukevat tätä ajatusta. Esimiesten viestintätyyliä ja heidän valmiuksiaan viestiä alaisille pidetään erityisen tärkeänä tekijänä. Kasvokkaisviestintä ja henkilöiden välisten verkostojen toiminta ovat myös merkittäviä seikkoja. Työtyytyväisyys viestintää kohtaan lisää tyytyväisyyttä omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan. (Juholin 2006, 146.) Tätä taustaa vasten saadut vastaukset tukevat ajatusta, että vastaanoton viestintää on parannettava, mutta tilanne ei ole katastrofaalinen.

-Palavereja ja koulutuksia pehmeillä penkeillä

-Motivointia korkeammalta taholta

-Selkeä vastuunjako, kärjistetysti joku esimiehistä aina paikalla, helpottaisi tehtävänjakoa.

-Talon sisäinen intranet, joka toimisi kuin päiväkirja, mutta koko talolle. Ikään kuin kalenteri, johon voitaisiin kirjoittaa päivää koskevat tärkeät tiedot esim. muutokset palveluiden aukioloaikoihin.

-kyllähän työilmapiirin kohentamiseen voisi järjestää vapaa-ajalla jonkinlaisia aktiviteetteja esimerkiksi poroajelua

Moni haastatelluista kaipasi koulutusta ja säännöllisempiä palavereita, jolloin tietoa saisi keskitetympin ja olisi aikaa keskittyä asioihin. Pikaiset vuoronvaihdot ja päiväkirjan lukaisu eivät anna selkeää kuvaa kokonaisuudesta, ja asiat pääsevät helposti unohtumaan. Osa vastaajista kaipasi yhteistä tekemistä silloin tällöin myös työajan ulkopuolella esimerkiksi aktiviteettien muodossa. Tuolloin tutustuisi työkavereihin paremmin. Sillä uskottiin olevan vaikutusta positiivisesti työpaikan ilmapiiriin.

Toiveet mukailevat hyvin Juholin (2006, 74) ajatuksia siitä, että on tärkeää tiedostaa mitä merkitystä on ja mihin kaikella pyritään, kun hoidetaan yksittäisiä tehtäviä. Kokonaisuuden näkeminen ja ymmärtäminen tekee työn tekemisestä mielekkäämpää.

6 Johtopäätöksiä ja tutkimuksen arviointia

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan kartoittaminen rajaavien tutkimuskysymysten avulla. Haastattelun vastauksia analysoidessa olikin olennaista palata tarkistamaan alkuperäiset tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma: henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia vastaanoton sisäisestä viestinnästä ja sen vaikutuksesta työilmapiiriin. Kerätyn tutkimusaineiston ja teoriapohjan perusteella pystyttiin mielestäni vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat vastaajien kokevan puutteita viestinnässä, erityisesti yrityksen palautteen annon koettiin olevan puutteellista.

Palautteen avulla yksilöt pystyvät kehittymään, kun he saavat tietoonsa, missä ovat onnistuneet ja missä kehittyneet. Aiemmin palaute nähtiin lähinnä ylemmän henkilön palautteena alemmalle eli esimiehen palautteena alaiselle. Myöhemmän tutkimuksen mukaan sekä esimiehet että johto tarvitsevat ja odottavat palautetta samalla tavalla kuin muutkin. (Juholin 2008, 243.) Kiitoksen antaminen ja kehuminen on helppoa siinä mielessä, että kiittäminen on mukavampaa

kuin moite. Kannustavaa palautetta tarvitaan silloin, kun tehtävä tuntuu vaikealta tai kun suoritus ei ole toistaiseksi mennyt täysin nappiin. Oman osaamisensa ja suorituksensa kanssa taisteleva janoaa kannustavaa palautetta pienistäkin onnistumisista. Tukeminen on lähellä kannustamista, mutta on luonteeltaan kuitenkin lievempää. Se on henkistä läsnäoloa ja käytettävissä olemista. Tukemista voi ilmaista sanomalla: voit aina tulla keskustelemaan, kun siltä tuntuu. Tukemista voi myös osoittaa ilman sanoja osoittamalla empaattisuutta eleillä tai käymällä ehkä hieman useammin henkilön tai tiimin luona. Tuen vastaanottamisen ja sen arvostamisen ilmaiseminen on myös tärkeää, jottei tuen antaja koe olevansa ylihuolehtiva tai stressaava. Kiitoksen sanominen toimii hyvin myös tässä tilanteessa. (Juholin 2008, 248-249.)

Kaikki esimiehet (hotellipäällikkö ja 2 vuoropäällikköä) ovat luonteiltaan hyvin erilaisia ja onkin löydettävä se kultainen keskitie, jossa jokainen pystyy toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutteisen ilmapiirin muodostumista voi edistää myös keräämällä työntekijöiltä aktiivisesti palautetta työhön ja sen eri alueisiin liittyvistä aiheista. Kun viestintä on jatkuvaa, vuorovaikutteista ja avointa, päästään kohti toimivaa sisäistä viestintää. Toimiva sisäinen viestintä puolestaan johtaa viestintätyytyväisyyteen ja siitä edelleen työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä osaamiseen.

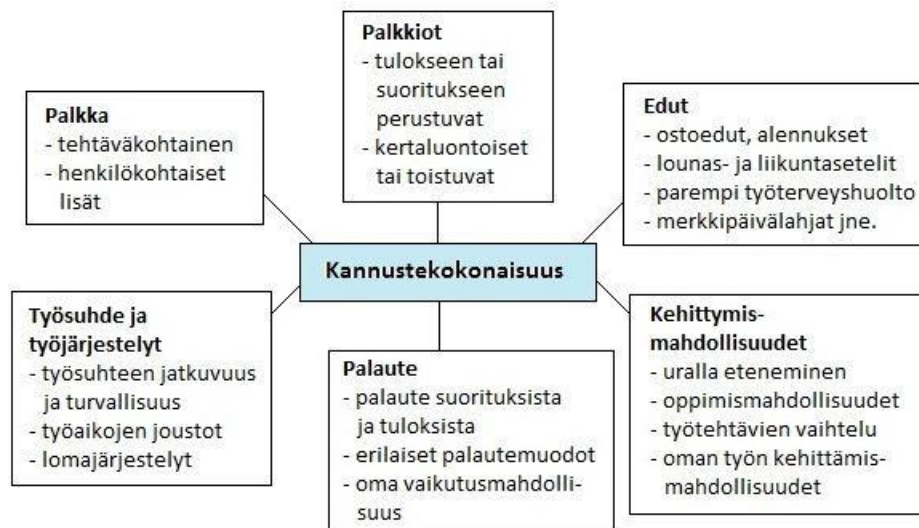
Työyhteisöissä kaivataan lisää tietoa johdolta ja lähimmältä esimieheltä. Suurimmat kanavavajeet näiden osalta löytyivät juuri kasvokkaisviestinnästä. Tutkimus osoitti työntekijöiden kaipaavan palavereja, joten esimiehet voisivat ryhtyä pitämään niitä säännöllisesti. Palavereiden tulisi olla vapaamuotoisia, jolloin ajatusten ja mielipiteiden vaihto mahdollistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen aktiivinen rooli viestinnässä myös vähentää ei-toivottujen huhupuheiden (puskaradio) määrää. Esimies voisi laatia palaverien jälkeen sähköisen muistion sovitusta käytännöistä, jolloin myös ne jotka eivät paikalle pääsisi sillä kertaa, voisivat tarkastaa sovitut asiat vaivattomasti. Tämä tulos on verrattavissa Juholinin (1999) tutkimuksessa löytyneeseen ilmiöön.

Hyvään henkilöstöjohtamiseen monikulttuurisessa työpaikassa kuuluu johdon ja henkilökunnan yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuutta parantavat alhaiset valta-

erot, joihin Suomessa on totuttu. Esimies on yksi työntekijöistä, vaikkakin hieman eri roolissa. Esimiehen laskeutuminen alaisten tasolle edesauttaa hyvää henkilöstöjohtamista.

Venäläinen työkuultuuri pohjautuu taas autoritääriseen johtamiseen. Sen mukaan johtaja on selvä auktoriteetti, johtaminen on käskyjen antamista alaisille. Venäläiset ovat tottuneet vahvoihin miesesimiehiin, ja suomalainen työnjohtotapa saattaa tuntua liian lepsulta. Suomalainen avoin tiedonkulku työpaikoilla ihmetyttää venäläistä työntekijää. Hän on tottunut pitämään omaan työhönsä liittyvät asiat itsellään. Venäläiset puhuvat paljon myös kokouksissa. He haluavat todistaa olevansa oikeassa. Venäläiset tulevat keskustelutilanteessa hyvin lähelle keskustelukumppania. Keskustelukumppanin koskettaminen on yleistä. Käsivarteen koskettaminen kertoo ystävyuden osoittamisesta ja luottamuksesta. (Mäkipää & Piili 2009, 53–55.) Nämä asiat tulee ottaa entistä paremmin huomioon, jotta löydetään oikea tapa viestiä eri henkilöiden kanssa vastaanotossa. Uskon, että oma kokemukseni vieraalla kielellä työskentelystä ulkomailla edesauttaa minua ymmärtämään kulttuurillisia eroja paremmin kuin keskiverto suomalainen ymmärtää..

Yrityksen tulisi kannustaa koko henkilöstöä ja panostaa siihen paljon, sillä se takaa henkilöstön motivaation tehdä hyvää työtulosta. Tehokas palkitsemisjärjestelmä turvaa yrityksen menestyksen markkinoilla sekä työmarkkinoilla. Hyvien työntekijöiden saaminen ja pysyvyys yrityksessä edellyttää toimivaa palkitsemispolitiikkaa. (Viitala 2002, 143.) Seuraavasta kuvioista 6 näkee, mitä kaikkia asioita sisältyy henkilöstön kannustamiseen kokonaisuudessaan.



Kuvio 6 Henkilöstön kannustamisen kokonaisuus (Bergström & Leppänen 2009, 177)

Myös tuohon valtaisaan "tietotulvaan" tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Erään työntekijän ehdottama talon sisäinen intranet ei ollut yhtään huonompi idea. Asiaa kannattaisi varmasti tutkia tarkemmin, jotta epämääräisistä paperiläjistä päästäisiin eroon. Sitä ennen jokaisen viestin laatijan kannattaa laatia viesti vastaanottajaa varten ja sovittaa tilanteen vaatimuksiin. Tämä vaatii viestin lähettäjältä vastaanottaja tahon viestintäkäyttäytymisen perusteiden tuntemusta. (Wiio 1978, 21.) Tässä varmasti on meillä kaikilla vielä oppimista.

Tutkimuksen mukaan vastaanotosta puuttuu viestinnän suunnitelma. Vastaanotolle pitäisi luoda viestinnän strategia, johon myös yrityksen johto sitoutuu. Kun suuntaviivat ovat selvillä ja tavoitteet viestinnälle asetettu, laaditaan suunnitelma. Suunnitelmaan määritellään seuraavaa:

1. Suunnitellaan eri tilanteisiin sopivat viestintäkanavat. Mitkä kanavat toimivat parhaiten mihinkin tilanteeseen? Mikä kanava tavoittaa kohderyhmän parhaiten?.
2. Jaetaan viestintävastuut ja – oikeudet. Kenen tehtävä on puhua mistäkin asiasta? Kuka on kakkosmies, jos henkilö ei ole paikalla? Kuka tuottaa materiaalia esimerkiksi intranettiin?
3. Sitoutetaan organisaation johto ja muut esimiehet noudattamaan tehtyä suunnitelmaa. Johdolle ja esimiehille on selvitettävä, mitä suunnitelman

noudattaminen merkitsee käytännössä ja mitä hyötyä siitä on koko organisaatiolle.

4. Tarkistetaan suunnitelman toimivuus aika ajoin. Sisäistä viestintää kehittäessä kannattaa käyttää luovuutta. Jos jokin kanava ei toimi, löytyisikö apua uusista kanavista

Mielestäni tämä kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sitouttaisi henkilökuntaa paremmin työyhteisöön eikä vaihtuvuus olisi niin suuri. Ongelma ei ole ollut niin paha vastaanotossa kuin ehkä muilla osastoilla, mutta myös osastollamme vaihtuvuutta on tapahtunut. Osittain varmasti juuri tästä syystä.

6.1 SWOT-analyysi vastaanoton nykytilasta

SWOT-analyysin ja tekemäni haastattelututkimuksen avulla pystymme suhteellisen helposti luomaan viestinnän suunnitelman vastaanotolle. Sen voimaansäilyttäminen vaatii kuitenkin kaikkien osapuolien sitoutumista ja uskomista asiaan. Nelikenttäanalyysi SWOT on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäräudukon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa.

SWOT-analyysi on lyhenne sanoista

S	strength (vahvuus)
W	weakness (heikkous)
O	opportunity (mahdollisuus)
T	threat (uhka)

Tämä analysointimenetelmä toimii erinomaisesti myös pienemmässä mittakaavassa eli osastokohtaisesti, tässä tapauksessa hotellin vastaanotossa. Tutkimustuloksien perusteella näemme tiivistettynä kuviossa 7 vastaanoton vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

<p>Vahvuudet - vahvista</p> <p>Henkilökunnassa moniosaajia</p> <p>Asiakastyytyväisyys hyvä</p>	<p>Heikkoudet - kehitä, korvaa</p> <p>tiedottaminen ja vastuiden epäselvyys</p> <p>Palautekulttuuri</p> <p>sisäinen viestintä henkilöiden välillä</p>
<p>Uhat - torju</p> <p>henkilökunnan vaihtuvuus</p> <p>liian paljon välineitä ja kanavia</p>	<p>Mahdollisuudet - toteuta</p> <p>välineiden, kanavien hyödyntäminen ja parempi perehdytys niihin</p> <p>henkilökunnan osaamisen hyödyntäminen ja parantaminen</p> <p>työilmapiirin myönteinen kehitys, me-hengen kasvattaminen</p> <p>viestintäkäytäntöjen vakiinnuttaminen</p>

Kuvio 7 Viestinnän SWOT-analyysi (Metropolia)

Positiivisina tekijöinä voidaan nähdä mm. se, että vastaajat kokevat työyhteisössä olevan helppoa saada apua muilta sekä työyhteisön mieltämisen pääosin ristiriidattomaksi. Vastausten perusteella työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään.

Luottamus työyhteisön jäseniin näyttäisi myös olevan vakaalla pohjalla. Luottamusta voidaan jatkossa ylläpitää ja kehittää edelleen, esimerkiksi järjestämällä työntekijöiden toivomia yhteisiä tilaisuuksia. Me-hengen aikaansaamisessa tai kohottamisessa tärkeä seikka on se, että työkaverit ovat myös vapaa-aikanaan tekemisissä toistensa kanssa, koska silloin he varmasti puhuvat myös työasioista ja tämä puolestaan edistää itse työntekoa. Vapaamieliset työporukan yhteistapahtumat lujittavat yhteenkuuluvuuden tunnetta muutenkin kuin työn tasolla, ja mitä enemmän henkilöstö viettää yhdessä aikaa, sitä paremmin he lähentyvät toisiaan seurauksena yhteishengen ja sisäisen uskon kehittyminen. Tällaisia työn ulkopuolisia tapahtumia ovat esimerkiksi työporukan pikkujoulut, kesäjuhlat, puulaakijoukkueet, yhteiset matkat ja erilaiset harrastepiirit. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa myös yhtenäisillä ulkoisilla tunnusmerkeillä, esimerkiksi samanlaisilla työasuilla, käyntikorteilla tai yrityksen logolla varustetuilla esineillä. Jokaista työntekijää on kohdeltava tasa-arvoisesti hyvän yhteishengen edistämiseksi. (Bergström & Leppänen, 2009, 178.)

Tulosten perusteella sisäisen viestinnän nykytila yrityksessä kaipaa kehitystä. Puutteet viestinnässä eivät kuitenkaan ole niin merkittäviä, että ne vaikuttaisivat suoranaisesti työstä suoriutumiseen. Työntekijät näyttäisivät olevan kaikkein tyytyväisimpiä työpaikan ilmapiiriin. Mahdollisuuksia kehittää itseään ja vaikuttaa omaan työhön pidettiin tärkeinä, mutta niiden ei koettu toteutuvan käytännössä. Toisaalta kaikki eivät olleet myöskään itse halukkaita kehittämään työtään. Säännölliset kehityskeskustelut voisivat saada aikaan työntekijöille tunteen siitä, että heillä on kyseisiin asioihin mahdollisuus vaikuttaa.

Esimiesten tulisi antaa alaisille säännöllisesti työhön liittyvää palautetta ja opetella negatiivisen palautteen antamista. Negatiivista palautetta annettaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että palautetta ei anneta kaikkien kuullen. Tällaisissa tilanteissa työntekijä saattaa saada tunteen siitä, että hänet nolataan muiden edessä. Ohjenuorana palautteen annossa toimii: älä säästele sen antamista – mutta muista perustella antamasi palaute. Toimipisteen esimiehet voisivat pitää oman palaverin, jossa laativat yhteiset pelisäännöt palautteen antamisesta

Kirjallisuutta sisäisestä viestinnästä löytyy paljon, joten haastavaa oli löytää ne oleellimmat asiat, jotka tukivat juuri tätä opinnäytetyötä ja sen tutkimusaihetta. Olen mielestäni onnistunut suhteellisen hyvin löytämään aiheeseen olennaisesti liittyvää materiaalia. Toisaalta materiaalin rajaaminen opinnäytetyötä varten karsi pois monia mielenkiintoisia tutkimussuuntia kuten esimerkiksi palautekulttuurin tai esimiestyön syvällisemmän tutkimisen.

Juholinin (1999, 180) mukaan esimies on sisäisen viestinnän kulmakivi ja sisäinen viestintä puolestaan esimiesten tärkein työkalu. Näin ollen voidaan sanoa, että esimiestyö, johtaminen ja viestintä kulkevat rinnakkain, vaikuttaen toisiinsa. Vaikka viestintävastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä, lähtökohta on, että vastuu organisaation viestinnästä on aina johdolla. Mielestäni meidän esimiesten (hotellipäällikkö ja vuoropäälliköt) tulee istua alas ja sopia yhteiset linjat kokiensa vastuunjakoja vastaanotossa. Tämä nousi niin monen haastatellun vastauksissa esiin, ettei sitä voi ohittaa. Vastuunjako kaipaa erityistä tarkennusta silloin, kun paikalla ei ole esimiehiä. Vai pitäisikö joku meistä aina olla paikalla?

Olemme tällä hetkellä pääsääntöisesti olleet niin, että joku meistä on paikalla, mutta toisaalta se on heikentänyt meidän kolmen välistä kommunikointia, koska emme tuolloin juuri koskaan näe toisiamme vuoronvaihtoa (15 minuuttia) pidempään. Lisäksi luonteemme ja johtamistapamme eroavat toisistaan jonkin verran ja uskon sen myös aiheuttavan toisinaan hämmennystä työntekijöissä.

Se, että kaikki ovat suhteellisen uusia tässä työpaikassa, on varmasti ollut vaikuttamassa hyvän yhteishengen nk. me-hengen syntymiseen työyhteisössä. Kun yhdessä on jouduttu pohtimaan vastaanotolle sopivia käytäntöjä, on samalla tutustuttu paremmin työkavereihin. Lisäksi pois on jäänyt sellaiset kehitystä hidastavat työntekijät, jotka kynsin hampain puolustavat vanhaa traditiota.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Hotellimme on vasta reilu vuosi sitten avattu, joten aikaisempaa tutkimusta sisäisestä viestinnästä ei ollut. Nyt kun pohjatyö on tehty, olisi helppoa vuosittain tutkia samaa mallia käyttäen sisäistä viestintää, jolloin muutokset suuntaan tai toiseen olisi helposti havaittavissa. Tutkimusta voisi myös laajentaa koskemaan eri osastojen välistä sisäistä viestintää.

Tiedonhankintataitoni kehittyivät opinnäytetyön edetessä ja erilaisia teorioita lukiessani minulle vahvistui tunne, että olen oikeaan suuntaan menossa omassa työssäni. Minulle työviihtyvyys on olennainen osa työyhteisön kehittämistä. Tuntui hyvältä, kun monet haastatelluista kertoivat työilmapiirin ja työssäviihtymisen lisääntyneen viimeisen vuoden aikana, jonka olen ollut työssä vastaanoton esimiehenä. Sillä on ollut vaikutusta myös asiakaspalveluumme; olemme asiakasbarometreissä saaneet kiitettäviä arvosanoja pitkin vuotta. Viimeisimpänä meillä oli helmikuun ensimmäisenä viikonloppuna Kuurojen liiton kokous, jotka palautteessaan antoivat erityiskiitokset vastaanoton henkilökunnalle ystävällisestä ja luontevasta palvelusta kuurojen asiakkaiden kanssa.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö ei ole pelkästään palvellut kohdeyritystä vaan myös minua itseäni. Olen oppinut lisäksi vuorovaikutuksesta ja siitä, miten pienilläkin asioilla on merkitystä. Ilmeet, eleet, äänenpainot jne. vaikuttavat kaikki siihen, miten viesti menee perille. Moniin käytännön ongelmiin ei ole vain

yhtä ainoa ratkaisua. Avoimella suhtautumisella muiden ajatuksiin voidaan löytää innovatiivisia ratkaisuja, kunhan siihen vain annetaan mahdollisuus, ja kaikkien mielipiteitä kunnioitetaan, vaikka samaa mieltä ei oltaisi. Myöskään mitään yhtenäistä esimiesihannemallia ei ole olemassa. Se, miten vuorovaikutus toimii, ratkaisee työhyvinvoinnin ja vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen.

Kuviot

Kuvio1: Sisäinen ja ulkoinen viestintä - Tuulevi Aschan Otettu 15.11.2012)
(<http://www.slideshare.net/tascha1>) s.7

Kuvio 2: Åbergin pizzamalli (Åberg 2000 102, 2006 98.) s.8

Kuvio 3: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen, 2009, 172)s.10

Kuvio 4: Esimiehen viestintätehtävät (Juholin 2009, 163.) s.12

Kuvio 5: Työhyvinvoinnin portaat (Otalán & Ahonen 2005, 29.) s.19

Kuvio 6: Henkilöstön kannustamisen kokonaisuus (Bergström, 2009, 177) s.35

Kuvio 7: Viestinnän SWOT-analyysi (Metropolia) s.37

Taulukot

Taulukko 1: Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174) s.14

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bergström S., & Leppänen A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. painos.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin (toim. J. Aaltola ja R. Valli), 24–42. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä 1999. Mitä toimintatutkimus on? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena
- Hirsjärvi, S & Hurme, H 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Huotari M-L, Huotari P & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon-tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki. WSOY
- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä: Inforviestintä
- Juholin E. 1999. Sisäinen viestintä .Helsinki WSOY.
- Juholin, E. 2001, Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juholin E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY Oy
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita.
- Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki WSOY pro.
- Mäkipää, C. & Piili, M. 2009. Eläydy erilaisuuteen – monikulttuurisuus, Mikkeli

- Mäntyneva M.; Heinonen J.& Wrangle K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY
- Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Siukosaari A. 1992. Yritysviestinnän opas. Helsinki:Valtion painatuskeskus
- Swot-analyysi (kaikkien halukkaiden työstettäväksi), Metropolia:
<https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=12157949>, Luettu 9.2.2013
- Åberg, L. 1992. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Tietopaketti Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Infoviestintä Oy
- Åberg, L. 2003. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Ruohotie, P.&– Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki,
- Siukosaari A. 1992. Yritysviestinnän opas. Helsinki: valtion painatuskeskus
- Tilastokeskus
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>, Luettu 16.12.2012
- Tuomi J. 2005. Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen, opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Tampere. Luettu 29.1.2013
- Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia, Työturvallisuuskeskus TTK 2009
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf Luettu 14.11.2012
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Wiio, O. 1978, Wiion lait ja vähän muidenkin Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Wiio O. 2002. Johdatus viestintään. 6.-9.painos. Espoo: Weilin-Göös
- Holiday Club Saimaa www.holidayclub.fi/kohteet/saimaa
- Österberg M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy