

## **Yhteistyökumppanin toiminta osaksi ydinliiketoimintaa – Implementointiprosessin viestintä asiakasrajapinnan nä- kökulmasta**

Anne Kainulainen

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan koulutus-  
ohjelma, restonomi (Ylempi  
AMK)

2015



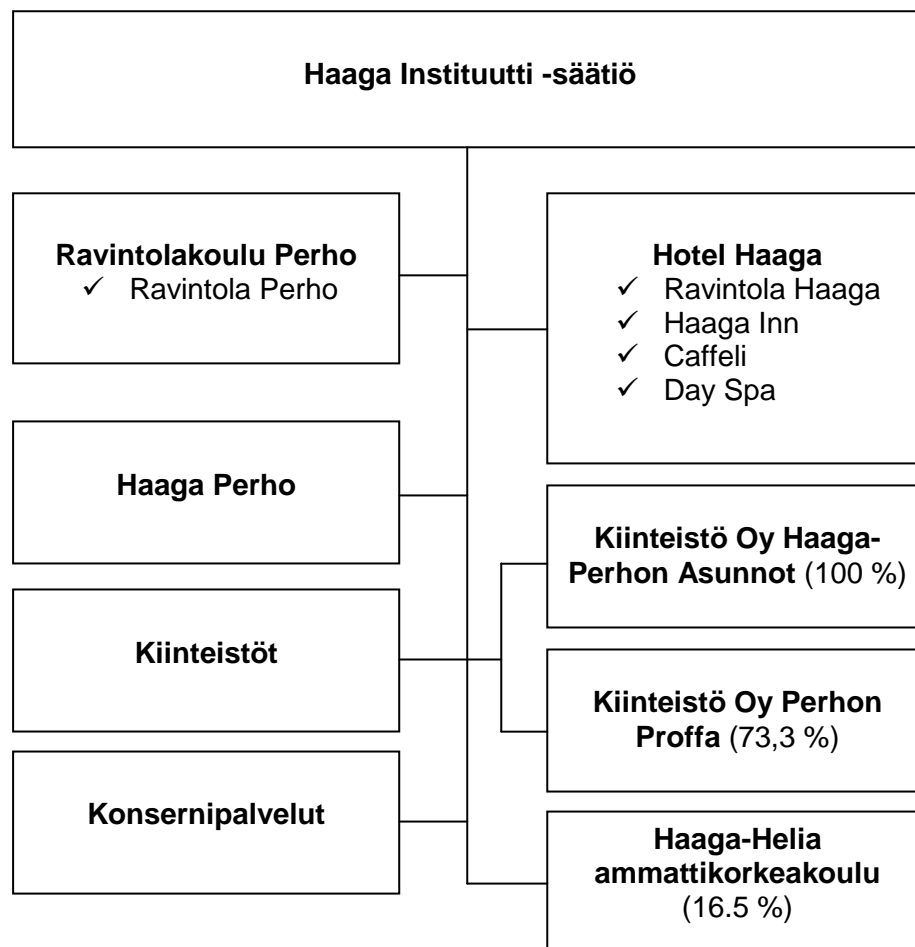
<b>Tekijä</b> Anne Kainulainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, restonomi (Ylempi AMK)	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Yhteistyökumppanin toiminta osaksi ydinliiketoimintaa - Implementointi-prosessin viestintä asiakasrajapinnan näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53 + 5
<p>Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston (SKYO) operoima Verso opetushoitola muutti Hotel Haagan tiloihin vuoden 2014 syksyllä. Hotellin ja hoitolan vastaanottotiskit palvelevat aulatilassa rinnakkain. Tutkimuksessa keskityttiin muuttoa edeltäneeseen ja sen aikana tapahtuneeseen viestintään asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta; kuinka tietoa muutoksesta saatiin, milloin ja mistä tietoa saatiin sekä millaista kommunikointi kahden toimijan välillä on ollut.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville viestinnän merkitys asiakaspalvelijalle muutostilanteessa, jossa yhteistyökumppanin toiminta liitetään osaksi ydinliiketoimintaa. Tämän selvityksen pohjalta voitiin paikantaa viestinnän heikot lenkit ja kehittää viestintätapaa vastaavanlaisissa tilanteissa. Asiakaspalvelu oli tutkimuksen keskiössä alusta saakka ja palvelua parantavia keinoja nousi runsaasti esille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa helmi- lokakuussa 2015 ja siihen osallistui sekä hotellin työntekijöitä että hoitolan työntekijöitä ja opiskelijoita. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin taustatietoja webropol-kyselyn avulla ja kyselystä saatujen tulosten pohjalta luotiin toisen vaiheen, eli teemahaastattelun, haastattelukysymykset. Haastatteluteemoiksi muodostuivat viestintä, yhteiset tilat, asiakas ja opiskelijat.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi viestinnän sisäpiiri, joka ottaa asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt muutostapauksissa paremmin huomioon etenkin aikataulun suhteen. Vastaanottotiskeillä työskentelevien henkilöiden keskinäisen viestinnän ja esimiesviestinnän parantamiseksi syntyi useita ideoita. Asiakaskokemuksen kautta kyettiin paikantamaan parannuskohteet koskien yhteisiä tiloja. Aikaisempaa tehokkaampi sidosryhmämarkkinointi sekä ulko- että sisätiloissa ja asiakkaiden kulun helpottaminen monimutkaisessa kiinteistössä nousivat tutkimuksessa keskeisiksi parannuskohteiksi.</p> <p>Halua ja kiinnostusta paremman yhteistyön ja asiakaspalvelun tekemiseen löytyy molempien osapuolten taholta, mutta sen johtaminen näyttäytyi itseään tekemistä ongelmallisempänä. Asenteiden muuttaminen arjen asetuttua voi olla suurempi haaste, kuin jos yhteistyön tuomat vaikutukset olisi huomioitu asiakasrajapinnassa aikaisemmin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Viestintä, yhteistyö, kompleksisuus, implementointi, palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	2
1.2	Tutkimuksen aikataulu ja rakenne .....	3
1.3	Aiheen rajaus ja teoreettinen viitekehys .....	4
1.4	Keskeiset käsitteet .....	5
2	Kompleksinen palveluliiketoiminta .....	7
2.1	Hotellin ydin- ja tukipalvelut .....	9
2.2	Yhteistyön merkitys liiketoiminnalle .....	9
2.3	Asiakaspalvelu kompleksisessa ympäristössä .....	11
2.4	Palvelumuotoilu kompleksisessa palveluliiketoiminnassa .....	13
2.5	Implementointiprosessi .....	14
3	Viestintä .....	15
3.1	Viestinnän merkitys muutostilanteissa .....	16
3.2	Muutosmalleja .....	18
3.3	Viestinnän johtaminen .....	20
3.4	Esimiehen rooli viestinnässä .....	21
3.5	Viestinnän prosessointi ja sen edut .....	23
3.6	Viestintäkanavat muutosprojektissa .....	23
3.7	Viestintä sidosryhmille .....	25
4	Tutkimuksen toteutus .....	28
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	28
4.2	Aineistonkeruu .....	29
4.2.1	Webropol-kysely .....	30
4.2.2	Teemahaastattelu .....	31
4.3	Tutkimusaineiston käsittely .....	32
5	Tutkimuksen tulokset .....	33
5.1	Kyselyn tulokset .....	33
5.2	Haastattelun tulokset .....	35
5.2.1	Viestintä .....	35
5.2.2	Yhteiset tilat ja tuotevalikoima .....	38
5.2.3	Opiskelijat .....	39
5.3	Kehitysehdotukset .....	40
6	Tulosten johtopäätökset ja pohdinta .....	48
	Lähteet .....	51
	Liitteet .....	54
	Liite 1. Webropol-kyselylomake .....	54
	Liite 2. Haastattelukysymykset .....	58

# 1 Johdanto

Best Western Plus Hotel Haaga on 122 huoneen kokoushotelli, joka toimii samassa kiinteistössä ammattikorkeakoulu Haaga-Helian Haagan toimipisteen kanssa. Hotel Haaga on osa Haaga Yhtymä -konsernia ja Haaga Instituutti Säätiön (HIS) täysin omistama tytäryhtiö. HIS on osakkaana myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. HIS:in muita toimintayksiköjä ovat Ravintolakoulu Perho, Haaga-Perho ja se omistaa kokonaan Kiinteistö Oy Haaga-Perhon Asunnot ja on enemmistöosakkaana Kiinteistö Oy Perhon Proffassa. HIS:in organisaatiokaavio on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Haaga Instituutti –säätiön organisaatiokaavio

Hotel Haaga ja Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston (SKYO) operoima Verso Opetushoitola aloittivat yhteistyön vuoden 2014 kesällä. SKYO siirsi opetustoimintansa aiemmista tiloistaan ammattikorkeakoulu Haaga-Helian Haagan toimipisteen tiloihin ja SKYO:n hallinnolle vuokrattiin kokoustiloja vuoden ajaksi Hotel Haagan puolelta. Varsinaista muuttoa edelsi rakennusvaihe, jonka aikana Hotel Haagan tilaussaunaosaston tilalle remontoitiin Versolle hoitolatilat. Hotellin aulaan rakennettiin hoitolalle oma vastaanotto-

tiski, jonka yhteydessä toimii pieni tuotemyymälä. Syksyllä 2015 SKYO:n hallinto siirtyi väliaikaisista tiloista Haaga-Helian tiloihin Haaga Yhtymän konsernipalveluiden siirtyessä Perhon Proffaan.

Tutkimuksen kohteena on ydinliiketoimintaan tapahtuneen yhteistyökumppanin liiketoiminnan implementointiprosessin viestintä asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden näkökulmasta. Hotel Haagan ja Verson vastaanottotiskit toimivat samassa aulatilassa vierekkäin ja tutkimuksessa pureudutaan implementointia edeltäneeseen ja sen aikana tapahtuneeseen viestintään. Tutkimuksen keskiössä ovat asiakaspalvelua tekevät Hotel Haagan työntekijät, Verson vastaanotossa työskentelevät työntekijät sekä työssäoppimajaksoaan Versossa suorittavat opiskelijat. ”Kuinka ja mitä työntekijöille ja opiskelijoille viestittiin implementoinnista sen eri vaiheissa ja miten he pystyivät palvelemaan asiakasta saatujen tietojen valossa” kiteyttää tutkimusongelman yhteen lauseeseen.

Tutkimuksessa pureudutaan viestinnän lisäksi vahvasti asiakaskokemukseen henkilökunnan näkökulmasta ja sitä kautta pyritään paikantamaan asiakaspalvelutuokioista ongelmallisimmat kohdat ja löytämään niihin ratkaisut. Yhteistyökumppaneiden toiminta vaikuttaa suoraan ydinliiketoimintaan ja siksi toiminnan vaikutukset tulisi huomioida entistä vahvemmin osana kokonaisuutta. Palvelun ja yhteistyön yksityiskohtiin ja asiakaspolkuun tullaan kiinnittämään erityistä huomiota. Asiakas astuu sisään Hotel Haagan pääovesta tullessaan asioimaan Versoon, joka voi aiheuttaa jännitystä ja sekaannusta. Monipuolisesta ja toimivasta palvelutarjonnasta hyötyvät kaikki osapuolet silloin, kun yhteistyö ja asiakkaat ovat todella yhteisiä.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Tutkimuksen kirvoitti alun perin liikkeelle asiakkaan kanssa syntynyt yksinkertainen, mutta sitäkin merkittävämpi palvelutilanne, jossa asiakkaalle annettiin toistuvasti virheellistä tietoa vuoroin Verson, vuoroin Hotel Haagan vastaanottotiskiltä. Tästä tilanteesta syntyi oivallinen ja konkreettinen tutkimusongelma, johon tarttua ja johon johtaneita syitä ryhtyä tutkimaan syvällisemmin. Tarkoituksena on tutkia, mistä epätietoisuus voi johtua ja minkälaisessa viestintäympäristössä vastaanottotiskien asiakaspalvelijat ovat olleet implementoinnin aikana.

Tavoitteena on luoda entistä paremmin toimiva viestintätapa tai -työkalu esimiesasemassa olevien henkilöiden ja henkilöstön käyttöön. Viestintä on alati muuttuvassa toimintaympäristössä erittäin keskeinen palvelunlaatuun ja myös työssä viihtyvyyteen vaikuttava tekijä. Asianmukainen ja omaa toimintaa varten räätälöity viestintäkulttuuri tukee toiminnan



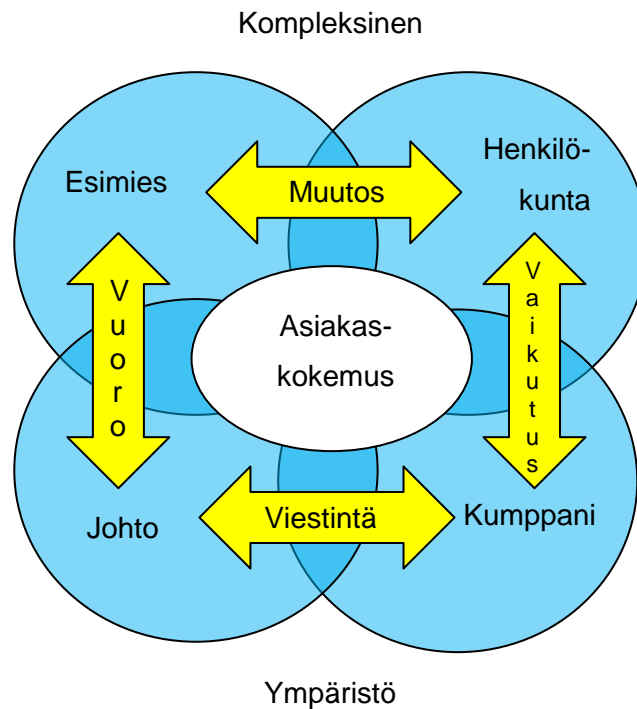
Tutkimus koostuu kahdesta tutkimusosiossa. Ensimmäinen tutkimusosio sisältää webropol-kyselyn suunnittelun, testauksen ja toteutuksen. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilökunnan kokemukset ja nykytila sekä selvittää implementointia edeltäneen ja sen aikana tapahtuneen viestinnän taso. Toinen osio sisältää kyselystä saatujen tulosten perusteella suunnitellun puolistrukturoidun haastattelurungon ja haastattelut. Haastateltaviksi valikoitiin esimiesasemassa sekä vakituisessa työsuhteessa työskenteleviä henkilöitä sekä Hotel Haagan vastaanotosta että Verso opetushoitolan vastaanotosta. Tutkimuksen toinen vaihe oli luonteeltaan osallistava; pyrkimyksenä oli yhteisen pohdinnan ja keskustelun kautta löytää tärkeimpiä parannusehdotuksia ja -ideoita sekä keskinäiseen kommunikointiin että asiakaspalvelun ongelmallisimpiin kohtiin.

### **1.3 Aiheen rajaus ja teoreettinen viitekehys**

Tutkimus keskittyy asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöille kohdistuneeseen sekä heidän keskinäiseen viestintään implementointiprosessin eri vaiheissa. Johto on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, sillä voidaan olettaa, että heillä on olemassa tietoa siitä, kuinka asiat olisi pitänyt viestiä ja heidän vastauksensa voisivat tästä syystä vääristää tutkimusta. Tutkimuksessa ovat mukana hotellin kaikki aamu- ja iltavuorossa tekevät vastaanottovirkailijat ja vastaanottopäällikkö.

Versossa harjoittelujaksoaan on suorittanut lukukauden 2014 - 2015 aikana 52 SKYO:n kosmetologiopiskelijaa. Tämä luku ei sisällä alle kaksi viikkoa työharjoittelua suorittaneita tai muiden oppilaitosten kuin SKYO:n opiskelijoita. Syynä näille rajauksille oli tulosten mahdollinen vääristyminen, sillä alle kahden viikon työkokemuksen pohjalta olisi voinut olla vaikea vastata kaikkiin kysymyksiin ja puolestaan muiden oppilaitosten opiskelijoiden tavoittaminen olisi ollut Veron työntekijöille verrattain työläs prosessi suhteessa potentiaalisten vastaajien määrään. Tutkimukseen valikoitiin harkiten ensin kyselyyn vastaajien joukko ja sen lisäksi valittiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät henkilöt haastatteluihin.

Viestintä on paljon tutkittu tieteenala ja erilaisia näkökulmia viestintään löytyi runsaasti aina tiedon johtamisesta tiedon jakamiseen eri välineitä hyödyntäen. Muutoksia ja muutosten vaikutusta on niin ikään tutkittu paljon. Myös palveluiden ulkoistamisesta löytyi jonkin verran tutkimuksia, mutta palveluiden ”sisäistämistä” ja siihen liittyvästä prosessista ei löytynyt tutkimusteoksia. Implementointi esiintyi tutkimuksissa yleensä uuden käytännön, sovelluksen tai ohjelman käyttöönottoon liittyvänä toimenpiteenä, joka hieman poikkeaa fyysisen palveluntuottajan integroinnista osaksi ydinliiketoimintaa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät muuttuvassa ja kompleksisessa ympäristössä

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

Viestintä on tapahtuma, jossa sanomia välitetään eri kanavia käyttäen vastaanottajille (Åberg 2006, 83). Viestintä-sana juontaa juurensa venäjänkielisestä sanasta *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Viestintää tapahtuu kaikkialla ja vuorovaikutus voi tapahtua yhden tai useamman henkilön, tahon tai yhteisön välillä. Vuorovaikutus voi puolestaan olla henkilökohtaista kasvotusten tapahtuvaa tai sähköisesti tapahtuvaa vuorovaikutusta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Viestintä on monimutkainen ilmiö, jonka vaikutuksia on hankala ennustaa. (Juholin 2013, 22.)

Implementointi tulee latinankielen sanasta *implere* – täyttää ja se tarkoittaa toteuttamista tai toimeen panemista (Turtia 2001). Implementoinnin kohteena voi olla esimerkiksi strategia, ohjelma, käytäntö tai suunnitelma. Termi liitetään usein erilaisten IT-ohjelmien, käytäntöjen ja strategioiden käyttöönottoprosesseihin.



Kompleksinen tarkoittaa monesta osasta koostuvaa, mutkikasta ja rakenteeltaan epäselvää asiaa (Valpola 2000). Sydänmaalakan (2014) mukaan kompleksisuuden periaatteisiin kuuluu:

- kytköksellisyys: organisaation eri osat ovat yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa
- yhteiskehittyminen: symbioottiset suhteet voittavat kilpailevat suhteet
- vahvistuvat syklit: organisaatiossa on runsaasti ilmiöitä, jotka vahvistavat toisiaan
- epälineaarisuus: yllätyksellisyys on osa kaikkea kehitystä
- itseorganisoituminen: ilmiöt ovat taipuvaisia löytämään itse tehokkaimmat toimintamallit annettujen reunaehtojen puitteissa. (Sydänmaalakka 2014, 24.)

Palvelumuotoilun voi määritellä osaamisalaksi, joka tuo muotoilusta tuttuja toimintatapoja perinteisen palvelukehityksen työkaluiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena on auttaa organisaatiota huomaamaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa ja innovoimaan sekä uusia palveluita että kehittämään jo olemassa olevia. Palvelumuotoilu on toimintaa, jonka avulla yhdistetään käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2013, 24 – 25.)

## 2 Kompleksinen palveluliiketoiminta

Donald Norman toteaa kirjassaan *Living with complexity*, että kompleksisuus itsessään ei ole monimutkaista, jos ymmärtää kompleksisuuden alla vaikuttavan järjestelmällisyyden. Sekavalta näyttävä työpöytä tai lentokoneen ohjaamo ovat siitä hyviä esimerkkejä: sekavan työpöydän haltija löytää kaaokselta näyttävästä tavarapaljoudesta tarkasti haluamansa asian ja pilotti tietää tarkalleen, kuinka lennonohjauslaitteistoa käytetään. Insinöörit eivät huvikseen tehneet ohjaamosta niin kompleksista, vaan he tekivät sen, koska kaikkia osia tarvitaan lennon turvallisuuden ja mukavuuden takaamiseksi. Onnistunut design auttaa hallitsemaan, ymmärtämään ja johtamaan kompleksisuutta. Huono design puolestaan synnyttää kompleksisuutta. Avaintekijät kompleksisuuden hallinnassa ovat systeemin ymmärrettävyys ja kyky ymmärtää sitä. Lentokoneen ohjaamo on kompleksinen, mutta kuitenkin ymmärrettävä. (Norman 2011, 1 – 5.)

Kompleksisuusajattelun pyrkimyksenä on hahmottaa organisaatiota kompleksisina ja toisiinsa kietoutuneina systeemeinä, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Suoraviivainen ja pelkistetty johtamismalli ei enää pure tämänkaltaisiin tilanteisiin. Yllätykset ja odottamattomat seuraukset ovat luonnollinen osa kompleksisuusajattelua, kaoottista organisaatiota ja sen johtamista. (Sydänmaalakka 2014, 23). Kompleksiseksi voidaan kutsua toimintaa ja tilannetta, jossa syy-seuraussuhteiden olemassaolo on tiedossa, mutta ei tiedetä kuinka mikäkin asia vaikuttaa lopputulokseen. Kompleksisen toiminnan tunnuspiirteitä ovat useat toisiinsa vaikuttavat osatekijät, epäsuora ja muutosherkkä vuorovaikutus osatekijöiden välillä, systeemin dynaamisuus, historiatietojen hyödyntämisen haasteet ja lopputuloksen hankala ennustettavuus. (Nurmi 2012, 51 – 53.)

Keskinäisesti toimintaan vaikuttavat osat voivat tyypillisessä yrityksessä olla esimerkiksi myynti, henkilöstö, tuotekehitys, tuotanto ja rahoitus; nämä kaikki osatekijät vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutuksen muutosherkkyttä ja epäsuoraa vuorovaikutusta voidaan verrata ihmisen terveydentilaan, joka on kompleksinen kokonaisuus. Pienikin virhe voimakkaiden lääkkeiden annostelussa voi aiheuttaa suhteettoman suuret vaikutukset tai lääkkeiden yhteisvaikutukset voivat olla yllätyksellisiä. Systeemin dynaamisuudella viitataan siihen, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Toimintaympäristö vaikuttaa lopputulokseen varsinaisen toiminnan lisäksi. Systeemin historia vaikuttaa sen nykyisyyteen, mutta historiassa tehdyt toimenpiteet eivät välttämättä ole toistettavissa samanlaisin lopputuloksin, vaikka kompleksinen systeemi näyttäisi loogisesti ja johdonmukaisesti toimivalta: menestys menneisyydessä ei takaa menestystä tulevaisuudessa. Hyvin järjestäytyneessä systeemissä osat toimivat systeemin ehdoilla. Kompleksiselle toiminnalle omi-

naista on sen osien ja ehtojen jatkuva keskinäinen vuorovaikutus, joka tekee lopputuloksen tarkasta ennustamisesta vaikeaa. (Nurmi 2012, 53.)

Kompleksinen toiminta ei tunne yhtä ainoaa oikeaa vaihtoehtoa, vaan monia erilaisia vaihtoehtoja. Kompleksinen kokonaisuus on riippuvainen monista eri osatekijöistä ja arki kielien sanonta ”liian monta liikkuvaa osaa” kuvastaa tätä tilannetta hyvin. Monesti oikean ratkaisun löytäminen on lopulta yritys ja erehdys – menetelmän takana, koska ennustaminen etukäteen on kompleksisuuden vuoksi niin haastavaa. Monet yritysten strategioihin liittyvät kysymykset ovat luonteeltaan kompleksisia. Markkinoinnin, myynnin ja muiden omien toimenpiteiden ohella yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden erilaiset ratkaisut ja toiminta sekä asiakkaiden muuttuvat tarpeet vaikuttavat yrityksen omiin ratkaisuihin. Kaiken lisäksi tilanne elää jatkuvassa muutoksessa. (Nurmi 2012, 54.)

Kompleksisen tilanteen hallinnan haastavuuden vuoksi voi syntyä kiusaus vähentää muutujien merkitystä ja ottaa huomioon vain ne syy-seuraussuhteet, jotka ovat entuudestaan tuttuja. Kuitenkin kompleksisuuden ominaisuudet huomioiden, jossakin kohtaa tapahtunut muutos voi aiheuttaa muutoksen jossain muualla, selvän syy-seuraussuhteen jäädessä hämärän peittoon. On kovin inhimillistä yrittää yksinkertaistaa kompleksisia systeemejä, sillä se lisää hallinnan tunnetta. On helpottavaa tuntea olevansa tilanteen tasalla, mutta todellisuudessa tämä lohtu on valheellista. (Nurmi 2012, 54.)

Yrityksissä tapahtuvat suuret muutokset täyttävät lähes aina kompleksisen tilanteen piirteet. Tilanteen hankaluudesta ja usein kiireestäkin huolimatta yrityksellä tulisi olla rohkeutta tilanteen kohtaamiseen juuri sellaisena kuin se on, eikä pyrkiä etenkään suunnitteluvaiheessa käyttämään oikoteitä. Tällainen toiminta johtaa monesti kestävämpiin ratkaisuihin. Erityisesti tilannetta yrityksen näkökulmasta kiristää se, että yritys ja erehdys – menetelmän käyttö ei ole aina mahdollista rahan puutteen vuoksi. Muutostilanteessa olisi hyvä ymmärtää se tosiasia, ettei kenelläkään ole oikeaa vastausta tai toimintamallia. Paremmin ja huonommin toimivia selviytymistapoja on kuitenkin olemassa. Huono ratkaisu voi tuntua paremmalta ajatukselta kuin epätietoisuus tai päättämättömyys. Ulkoinen ja sisäinen paine päästä asioissa eteenpäin voivat johtaa tällaiseen toimintaan. Monimutkaisissa tilanteissa asian tutkailu monesta näkökulmasta käsin ja yksityiskohtiin perehtyminen oli todettu tärkeiksi tekijöiksi kompleksisuuden hallinnassa. Harva johtaja pystyy tähän kaikkeen yksin. Kompleksisissa tilanteissa toimiminen vaatii usein yhteistyötä eri tahojen ja ihmisten kanssa, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen, eikä vain joku sattuman varassa monesta eri vaihtoehdosta syntynyt lopputulos. (Nurmi 2012, 55 – 57.)

## 2.1 Hotellin ydin- ja tukipalvelut

Hotellin liikeidean ytimenä on majoituspalvelujen tuottaminen ja täten hotellihuone on hotellin ydintuote. Majoitustuote on luonteeltaan palvelua, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Hotellihuone on kerroksinen tuote, johon voidaan yhdistää erilaisia aineellisia tai aineettomia elementtejä ja tuotteen kerroksellisuutta voidaan säädellä näiden yhdistettävien elementtien määrällä. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 86 – 88.) Toiminnan ydintä voidaan kutsua ydinprosessiksi. Ydinprosessi koostuu toimintoryhmistä, jotka ovat loogisessa riippuvuussuhteessa keskenään ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Prosessien liiallinen pilkkominen ja organisoiminen eri osastoille voi johtaa siihen, että kukaan ei tunne enää omaksi tehtäväkseen johtaa asiakasta eri osastoja leikkaavien prosessien läpi. Asiakkaalle jää pirstaleinen mielikuva ja hän perustaa lopullisen kokemansa lisäarvon juuri tähän kokemukseen. (Kiiskinen ym. 2002, 27 – 28.)

Ydintuote tarvitsee tuekseen joukon muita palveluita, jotta palvelusta syntyy asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaava palvelukokonaisuus. Tukipalvelut lisäävät ydintuotteen vetovoimaa ja tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tukipalveluille on ominaista, että ne lisäävät helppoutta, mukavuutta ja miellyttävyyttä. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 86 – 88.) Kaikkia toimintoja organisaation ei välttämättä kannata suorittaa itse. Organisaatio voi ulkoistaa ydinprosesseista sellaisia vaiheita ja toimintoja ulkopuolisille toimijoille, joita se ei itse kykene suorittamaan tai joiden suorittaminen itse olisi kustannusten kannalta haasteellista. Nämä toiminnot ovat kuitenkin olennaisia, sillä ne tukevat toiminnan ydintä ja monesti edesauttavat suoraan ydintoiminnan toteutumista. (Kiiskinen ym. 2002, 28 – 29.)

## 2.2 Yhteistyön merkitys liiketoiminnalle

Verkostoituminen on ollut yritysmaailmassa 1800-luvun osuuskunta-ajoista saakka ja se on kehittynyt niistä ajoista yhä vaikuttavammaksi ilmiöksi. Yleisimmin yritykset verkostoituvat taktisella, strategisella tai operatiivisella tasolla ja verkostoitumisen myötä syntyy monesti uudenlaisia palvelu- ja tuotepaketteja. Tyypiltään verkostot voivat olla horisontaalisia tai vertikaalisia. Horisontaalisissa verkostoissa yritysten keskinäinen kumppanuus perustuu johonkin muuhun yhteiseen intressiin, kuin keskinäiseen vaihdantaan. Vertikaalissa verkostossa ytimen muodostaa yleensä asiakkaan ja toimittajan välinen suhde ja pyrkimyksenä on toiminnan tehostaminen. (Urho, M. 2013, 245 – 247.)

Yritykset hakevat uudenlaisia yhteistyötapoja muutokseen sopeutumisen ja kovempien ennakointi- ja reagointipaineiden pakottamina (Donaldson & O'Toole 2007, 16). Kumppanuuden tarkoituksena on kummankin osapuolen etu ja yhteisen tavoitetilan saavuttaminen, jota tavoitellaan yhdistämällä kummankin osapuolen valikoituja ominaisuuksia. Usei-

den kumppanuuksien summana voidaan pitää sellaisia verkostoja, joissa brändin omistajan taustalla on alihankkijoita, palveluntuottajia, sopimusvalmistajia ja muita toimijoita. Yritysmaailmassa kumppanuudessa korostuvat markkina-asema, tuote- ja palvelukonsepti sekä materiaallinen ja henkinen pääoma. Mikäli kumppaneiden tarkoitusperät ovat lähellä toisiaan, on hyvä varmistaa, että kumppanuuden myötä syntyy jotain yhteistä jaettavaa. Tällä tavoin voidaan esimerkiksi tavoitella uusia asiakkaita tai kyetään yhdessä voittamaan markkinaosuuksia kilpailijoilta. (Kiiskinen ym. 2002, 116 – 117.)

Sopiva kumppanuus syntyy kun osapuolten tarkoitusperät ja ominaisuudet ovat yhteenso-pivat. Toimintaympäristön kypsyyt ja avoimuus vaikuttavat paljon siihen, miten nopeasti, helposti ja luotettavasti kumppanuuksia etsivät osapuolet löytävät toisensa. Mitä strategi-sempi kumppanuuden luonne on, sitä useammin olemassa olevia kumppanuuksia pyritään syventämään. Organisaatioiden välisessä kanssakäymisessä luottamus on tärkeää ja luottamuksen kulmakivinä voidaan pitää kulttuuria, arvoja, käyttäytymismalleja ja henkilökemioita. Organisaatiot eivät keskustele, vaan sen tekevät ihmiset. Luottamukselli-sen suhteen syntymiseen voi mennä aikaa ja hyvälle kumppanuudelle on ominaista kehittyä jatkuvasti. (Kiiskinen ym. 2002, 118 – 119.)

Kumppanuudesta syntyvää hedelmää voidaan kutsua lisäarvoksi (Kiiskinen ym. 2002, 119). Yrityksen yksi päätavoitteista on arvon tuottaminen. Liiketoiminnan keskiössä olevat sidosryhmäsuhteet muodostavat yritykselle parhaassa tapauksessa arvokkaan resurssin arvon luomisessa. Sidosryhmäsuhteet kannattaa ottaa vakavasti, sillä liiketoiminnan arvo syntyy juuri näissä suhteissa. Palvelutuotannossa palvelun ydin on yhteydessä sekä si-dosryhmäsuhteisiin että vaihdantaan. Suorasti ja epäsuorasti palveluprosessiin vaikutta-vat suhteet on pyrittävä huomioimaan. Yritykset laajentavat osaamistaan ja monipuolista-vat palvelutarjontaansa omien resurssiensa ulkopuolelle kumppanuuksien avulla ja pyrki-vät näin saavuttamaan kilpailuetua. Yksin on mahdotonta tuottaa kilpailukykyisiä palvelui-ta tai tuotteita. (Myllykangas 2012, 114 – 115.)

Sidosryhmäsuhteiden verkossa punotaan liiketoiminnan kannalta elintärkeä punainen lanka. Liiketoiminnan arvonmuodostuksessa sidosryhmät ovat avaintekijöitä. Yrityksen, joka etsii liiketoimintaan kilpailukykyä näiden suhteiden kautta, on hyvä ymmärtää muuttamien asioiden merkitys:

- suhteen historia
- sidosryhmien tavoitteet
- vuorovaikutus suhteessa
- tiedon jakaminen suhteessa
- sidosryhmien välinen luottamus
- osaaminen suhteessa

Historia ja tavoitteet määrittävät omalta osaltaan suhteen onnistumista. Vuorovaikutteisuus ja tiedon jakaminen ovat suhdetoiminnalle itselleen hyvin ominaisia piirteitä. Suhteita tulee rakentaa ja johtaa aktiivisesti ja niiden luottamusta ja osaamista on tuettava, jotta arvon tuottaminen yhdessä on mahdollista. (Myllykangas 2012, 116 – 118.)

Liiketoiminnassa olematon muuttuukin olennaiseksi. Tämän päivän tietoyhteiskunnassa ja tietämystaloudessa tieto, suhteet ja osaaminen muodostavat aineettoman perustan liiketoiminnalle. Toiminnan johtamisen monimuotoisuutta lisää se, että tämä edellä mainittu aineeton perusta ei ole ainoastaan yrityksen hallinnassa, vaan suhteita, tietoa ja osaamista hallitsevat osaltaan yrityksen työntekijät ja kumppanit. Liiketoiminnassa arvonluomisessa on kyse arvonluontijärjestelmästä, joka on strategisen suunnitteluprosessin keskiössä. Yrityksen menestys pitkällä aikavälillä riippuu sen kyvystä luoda ja ylläpitää suhteita sidosryhmäverkostonsa kanssa. (Myllykangas 2012, 118 – 121.)

### **2.3 Asiakaspalvelu kompleksisessä ympäristössä**

Rautiaisen ja Siiskosen mukaan hotellin palveluympäristö voidaan jakaa sisäiseen palveluympäristöön ja fyysisiin tiloihin. Sisäinen palveluympäristö käsittää muun muassa hotellin henkilökunnan, jonka tärkein elementti on palveluvarmuus. Palveluvarmuus koostuu teknisestä osaamisesta, kohteliaisuudesta, uskottavuudesta ja turvallisuudesta. Fyysisistä tiloista vastaanotto on hotellin keskeisin toimipaikka. Vastaanotto on hotellin kommunikatiokeskus, jonka kautta informaatiota välitetään hotellin kaikille eri osastoille. Hotellivirkailijan tulee tuntea eri osastojen tuotteet kyetäkseen myymään tai suosittelemaan niitä asiakkaille ammattitaitoisesti ja tämän lisäksi hänen tulee kyetä hoitamaan monta eri työtehtävää samanaikaisesti. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 69 - 70, 106 – 108.)

Venison jaottelee informaation kolmeen eritasoiseen kategoriaan: mitä täytyy tietää, mitä pitäisi tietää ja mitä voisi tietää. Työntekijällä on paljon asioita, joita hänen täytyy tietää selvitäkseen työtehtävistä ja jotka ovat työn hoitamisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

Tämän lisäksi on informaatiotaso, joka pitäisi tietää. Nämä tiedot helpottavat omassa työssä onnistumista ja ovat hieman yleisemmällä tasolla, kuin asiat jotka täytyy tietää. Nämä tiedot eivät ole työtehtävästä suoriutumisen kannalta olennaisia, mutta auttavat parantamaan asiakaskokemusta. Kolmantena kategoriana ovat työtehtävistä etäämmällä olevat asiat, jotka asiakaspalvelija voisi tietää. Nämä asiat eivät auta työn teknisessä suoriutumisessa, mutta auttavat hallitsemaan kokonaisuutta ja sitouttavat työntekijää työnantajaansa paremmin. (Venison 2005, 55 – 56.)

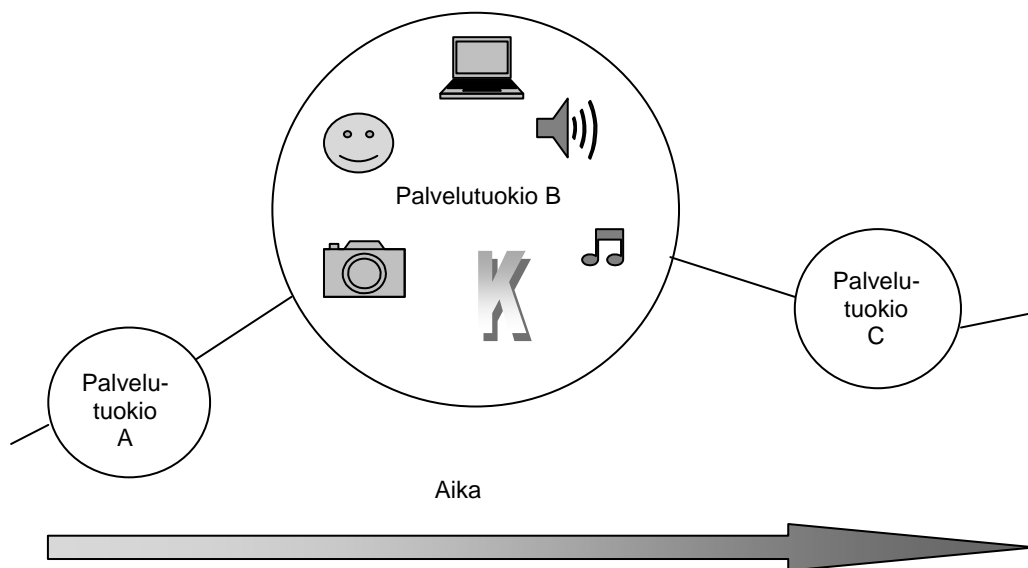
Pelkästään rationaalisuus ja loogisuus toiminnassa eivät riitä takaamaan liiketoiminnalle menestystä. Tunteet ja emotionaalisuus ovat vahvasti läsnä ja osana työtä. Tutkijat ovat alkaneet arvostaa tunteiden merkitystä yhtenä merkittävänä työpaikalla vaikuttavana osatekijänä. Monissa työtehtävissä kommunikointi ja kanssakäyminen asiakkaiden kanssa ovat työtehtävän keskiössä ja hyvin usein tehtävästä suoriutuminen edellyttää empatiaa ja myötätuntoa. Äärimmäisen selkeänä esimerkkinä ovat sairaanhoitajat, joiden tulee kyetä käsittelemään stressaantuneita perheenjäseniä ja toimimaan kuolevien potilaiden parissa. Lentoemännältä odotetaan huolehtivaista ja positiivista palveluasennetta pitkillä ja puuduttavilla mannerten välisillä lennoilla ja baarimikon tippien suuruus riippuu hänen ystävällisestä ja iloisesta esiintymisestään. (Miller 2015, 196 – 197.)

Harvinaislaatuista palvelua (uncommon service) ei synnytetä kovalla työllä ja asenteella vaan yrityksen käyttämää liiketoimintamallia suunniteltaessa ja siinä tehdyillä valinnoilla. Sellaisen liiketoimintamallin luominen, joka mahdollistaa tavallisen työntekijän palvella asiakkaita erinomaisesti, mutta silti rutiininomaisesti, on haastavaa. Erinomaiseen palveluun kykenevät yritykset luovat tarjontaa ja rahoitusstrategioita sekä tukevat sellaisia kulttuureja ja systeemejä, joissa ihmisten on mahdollista kehittyä ja suoriutua rennosti. Erinomaisen aikaansaamiseksi täytyy tehdä uhrauksia, koska kaiken tekeminen erinomaisesti tuottaa vain keskinkertaisen lopputuloksen. Joistakin asioista on kyettävä tinkimään, että voi panostaa täysillä siihen asiaan, jota asiakkaat arvostavat eniten. Tällä tavoin yrityksellä on taloudellisesti varaa olla erinomainen. (Frei & Morriss 2012, 2 – 4.)

Halutessaan palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, yritys saattaa laajentaa palvelutarjontaansa jopa niin paljon, että työntekijöiden tilanne hankaloituu kohtuuttomasti. Esimerkiksi pikaruokaravintolan listan ylittäessä sadan tuotteen rajan ja loputtomien eri vaihtoehtomahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaalle luovat mistä tahansa systeemistä jäykän, hitaan ja hankalan operoida. Tavallinen työntekijä hukkuu kompleksisuuteen ja ne erinomaiset työntekijät, jotka pysyvät kompleksisessa ja kiihtyvässä tahdissa mukana, ovat puolestaan harvinaisia. Jos työt kuitenkin suunnitellaan näiden erinomaisten työntekijöiden varaan, eivät tavalliset työntekijät enää pärjää. (Frei & Morris 2012, 88 – 89.)

## 2.4 Palvelumuotoilu kompleksisessa palveluliiketoiminnassa

Palvelulle on tyypillistä, että se on hyvin monimutkainen, aikaan sidottu ja vuorovaikutteinen systeemi. Palvelumuotoilun yksi keskeisiä tavoitteita on osallistaa muotoiluprosessiin kaikki ne osapuolet, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä. Asiakas on palvelumuotoilun keskeinen osa ja hän muodostaa palvelutapahtumasta joka kerta henkilökohtaisen kokemuksen. Itseään palvelukokemusta ei voida suunnitella, sillä kokemus on asiakkaalle subjektiivinen, mutta palvelumuotoilun avulla tätä kokemusta voidaan pyrkiä optimoimaan. Palvelumuotoilussa keskitytään asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoiden palveluprosessia, työtapoja, tiloja ja vuorovaikutusta sekä poistamalla prosessista palvelua häiritseviä tekijöitä. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2013, 26 – 28.) Yksi tapa tarkastella palveluprosessia on kuvata palvelupolku ja avata palvelutuokioiden sisältämät kontaktipisteet, kuten on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Palvelutuokioiden palvelupolulla ja niiden sisältämät kontaktipisteet (Tuulaniemi 2013, mukailtu)

Palvelupolku kuvaa asiakkaan kulkua ja kokemusta palvelun eri vaiheissa. Palvelutuokioiden ja palvelun kontaktipisteet ovat palvelupolun osia ja pilkkomalla nämä pienempiin osiin on helpompaa päästä pureutumaan palvelun eri vaiheisiin ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin paremmin. Asiakkaan kokema palvelukokemus analysoidaan purun jälkeen, jotta päästään valitsemaan suunnittelua tarvitsevat palvelupolun osat. Palvelutuokio sisältää useita kontaktipisteitä, joita asiakas havainnoi kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, esineet, toimintaympäristö ja toimintatavat. Vaikka palveluntarjoajan pyrkimyksenä on



erilaisia ärsykyitä hyödyntämällä vaikuttaa asiakkaaseen positiivisesti, voivat kontaktipisteet tuottaa asiakkaalle vääränlaista sanomaa. Tällaista sanomaa tuottava kontaktipiste on palvelupolun heikko lenkki. (Tuulaniemi 2013, 78 – 80.)

Palveluntarjoaja käyttää usein eri tahoja tuottaakseen asiakkaalle yhtenäisen palvelukonaisuuden, hyvänä esimerkkinä m. tietojärjestelmät, jotka harvoin ovat yrityksen omia. Asiakas kuitenkin näkee palvelun yhtenä palveluna, jonka hänelle tarjoaa palvelun tuottava brändi. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikki palvelun osat toimivat yhteisen brändin mukaisesti. Ihmiset kuuluvat olennaisena osana kontaktipisteisiin. Palveluntarjoajalla on pyrkimys ohjata asiakkaan toimintaa palveluympäristössä suunnittelemalla tämän kulke-  
maa palvelupolkua etukäteen. Myös ympäristöllä, digitaalisella tai fyysisellä, on merkitystä palvelun onnistumisen kannalta. Fyysiset tekijät ohjaavat asiakasta ja vaikuttavat myös mielialaan esimerkiksi ravintolassa. Digitaalisessa ympäristössä, kuten verkkosivuilla, käyttöliittymä muodostaa ympäristön ja on olennainen palvelun kuluttamisen kannalta. (Tuulaniemi 2013, 81.)

## **2.5 Implementointiprosessi**

Muutoksen implementointi ei ole aivan suoraviivainen ja yksinkertainen prosessi. Vaikka muutos olisi suunniteltu, siihen voi liittyä tahattomia seurauksia etenkin silloin, kun muutoksen alulle panevan johdon ja muutoksen implementoinnin hoitavan henkilöstön näkemykset eroavat toisistaan. (Miller 2015, 177 – 178.) Uusien toimintamallien käyttöönotolla tähdätään muutosten konkreettiseen toteutukseen. Muutostoimenpiteet kohdistuvat aina suoraan johonkin tiettyyn toimintoon, organisaation osaan tai henkilöihin, erityisesti henkilöiden osaamisen kehittämiseen. Uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää vanhoista malleista ja tavoista luopumista ainakin osittain. Toteutuksen aikana näiden muutostoimenpiteiden tarkkuus ja konkreettisuus vaikuttavat selvästi prosessin onnistumiseen. Tarkkuutta ei kuitenkaan kannata tulkita joustamattomuudeksi, vaan suunnitelmissa on hyvä pitää joustovaraa erilaisten tilanteiden varalta. (Kiiskinen ym. 2002, 59 – 60.)

Ne organisaatiot, jotka osaavat konkretisoida muutokset parhaiten esimerkiksi henkilöstön muutosvalmennuksen ja opastuksen kautta, onnistuvat myös uusien toimintamallien käyttöönotoissa parhaiten. Keskeisiä elementtejä uusien toimintamallien käyttöönotolle ovat tyytymättömyys vanhaan, muutosvision selkeys, uuden houkuttelevuus, käytännön toimenpiteet, usko varsinaisen muutoksen toteutumiseen ja muutoksen edellyttämät panokset. Jo yhden elementin vaje tai puuttuminen voi johtaa ongelmiin, sillä jos esimerkiksi muutosvisio ei ole riittävän selkeä, siihen on vaikea yhtyä. (Kiiskinen ym. 2002, 60 – 61.)

### 3 Viestintä

Viestintä on öljy, joka pitää huolen kaikkien muiden johdon toimintojen kuten ennustamisen, suunnittelun, motivoinnin ja kontrolloinnin voitelusta. Viestintä on tiedonvaihtoa ja tiedon tarkoituksen ymmärtämistä. Tiedonsiirto itsessään ei takaa onnistunutta kommunikointia vaan tiedon tarkoituksiperä täytyy ymmärtää. (Walker 2013, 612.) Laadukkaat jutut ja helposti ymmärrettävät viestit eivät sellaisinaan riitä takaamaan organisaation onnistunutta viestintää. Hyvään viestintään ei riitä myöskään oikein kohdennettu viestintä tai huippuunsa hiottu viestintäkoneisto. Tämän päivän yrityksissä tietotulva on valtava ja viestinnässä käytettävät välineet ovat nopeita, tehokkaita ja niitä on runsaasti. Sähköisten kanavien ansiosta tiedonvälitys on reaaliaikaista ja viestit voidaan kohdentaa entistä tarkemmin. Kansainvälistyminen tuo tähän oman lisänsä. Kaikista näistä tekijöistä johtuu se, että olennaisen tiedon erottaminen viestitulvan seasta on yhä hankalampaa ja viestinnän onnistuminen edes kohtuullisesti ei ole helppo tehtävä. (Korhonen & Rajala 2011, 15.)

Ndlela väittää organisaation sisäisen viestinnän esteiden olevan ennemminkin sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, kuin puhtaasti teknisiä tiedonhallintalaitteisiin ja tiedon sisältöön itseensä perustuvia tekijöitä. Tekniset ja inhimilliset tekijät huomioimalla sisäisen viestinnän laatua ja tehoa saataisiin nostettua paremmalle tasolle. Tiedon luomisessa ja jakamisessa ollaan riippuvaisia sekä tiedosta että ihmisestä ja yrityksen sisäisen viestinnän menestyksen taustalla on tiedon jakamisen tehokkuus. Organisaation kaikki osat ja työntekijät muodostavat systeemin, jossa jokainen osatekijä vaikuttaa suoraan tai välillisesti keskenään. Vankan viestintämallin käytöllä organisaatio edesauttaa onnistumista sisäisessä viestinnässä ja tehokkaassa tiedon jaossa. Poistamalla mahdolliset solmukohdat ja esteet tiedon jakamisessa yritys kykenee parantamaan kykyään välittää monimutkaista tietoa sisäisille sidosryhmilleen ja parantamaan tällä tavalla sidosryhmien suorituskykyä. (Ndlela 2014, 724 - 729.)

Korhosen ja Rajalan mukaan hyvin viestivän organisaation tunnuspiirteitä ovat seuraavat asiat:

- Viestinnän roolit on laajalti määritelty, myös viestintäyksikön ulkopuolelle.
- Viestintäyksikkö kokee olevansa tärkeä osa liiketoimintaa ja liiketoiminta ymmärtää viestinnän olennaiseksi osakseen.
- Viestintästrategia on määritelty, dokumentoitu ja jokapäiväisessä käytössä.
- Viestinnän suunnittelu on osa liiketoiminnan suunnittelua ja jokapäiväistä operatiivista toimintaa.
- Hyvin viestivässä organisaatiossa viestinnän perusasiat kuten kanavarakenne, viestien laatu ja sidosryhmien analysointi, on hyvin hoidettu.

Onnistunut organisaation viestintä edellyttää aktiivisuutta ja asennetta varsinkin johtoryhmältä ja esimiehiltä. Samat edellytykset pätevät koko henkilöstöön. (Korhonen & Rajala, 2011, 15 – 16.)

Työ on tänä päivänä tietotyötä, jossa vaihdannan raaka-aine ja lopputulos on dataa, informaatiota tai viisautta ja työ perustuu tietoon, sen saatavuuteen ja vaihdantaan. Pelkäämään se, että tieto on olemassa, ei luo riittävää kompetenssia, vaan tietoa on pystyttävä etsimään ja hyödyntämään (Juholin 2008, 27 – 30.) Åbergin (2006) mukaan viestintä ei ole vain tiedon välitystä tai tiedon siirtoa viestinnän kohteille. Vaikka Juholin tyypittelee tietotyöläiset Tilastokeskuksen mukaan melko tarkkoihin kategorioihin, löytyvät yhtymäkohdat asiakaspalvelutyötä tekeviin näistä jokaisessa. Tilastokeskuksen tyypittelyn mukaisesti kategoriat ovat informaation tuottaja, informaation jakaja, informaation käyttäjä, informaation käsittelijä sekä tietoteknisten koneiden käyttäjä ja korjaaja. Asiakaspalvelija on näistä kaikkea.

Viestintä on *vaikuttanut* silloin, kun se saa aikaan jonkin muutoksen vastaanottajassa. Viestintä on *onnistunut* silloin, kun se saa aikaan viestinlähettäjän haluaman muutoksen vastaanottajassa. Viestintä sisältää useita häiriölähteitä ja vastaanottajan tulkinta synnyttää lopullisen mielikuvan hänen saamastaan viestistä. Vain harvoin sekä viestin lähettäjän idea että vastaanottajan mielikuva ovat täysin yhtenevät. Onnistuneen viestinnän lähtökohta onkin lähetettävän sanoman muotoilu siten, että vastaanottaja ymmärtää sen lähettäjän haluamalla tavalla. (Åberg 2006, 134 - 135).

Viestintä on tutkimuksen keskiössä, sillä ilman kommunikointia esimiesten, johdon ja asiakaspalvelijoiden välillä asiakkaat eivät saa oikeaa ja ajantasaista tietoa. Mikäli asiakas saa toistuvasti väärää tietoa, on sillä väistämättä merkitystä yrityksen maineeseen luotettavana toimijana. Hotel Haagassa on jo tapahtunut ja tulee jatkossakin tapahtumaan paljon muutoksia. Näiden muutosten läpiviennin viestintä asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille on elintärkeää päivittäisen liiketoiminnan ja yrityksen maineen kannalta. Millä keinoilla esimiesten ja johdon olisi mahdollista viestiä asiakasrajapintaan riittävän tehokkaasti ja millä tavoilla asiakasrajapinta kykenee vastaanottamaan ja omaksumaan tietoa parhaiten.

### **3.1 Viestinnän merkitys muutostilanteissa**

Juholin (2013) määrittelee muutoksen olevan siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen lempeästi ja odotetusti tai dramaattisesti ja ahdistusta herättäen. Työelämässä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niiden avulla pyritään takaamaan toiminnan jatkuminen. Muutosten

kautta tavoitellaan jatkuvuuden lisäksi jotain parempaa. Muutokset voivat tapahtua yrityksissä monilla tasoilla aina suuremmista koko toimialaa koskevista muutoksista pienempiin organisaatiota tai yksikköä koskeviin muutoksiin. Lopulta muutos kuitenkin koskettaa aina yksittäistä ihmistä, asemasta tai yrityksen tekijöistä riippumatta. On tärkeää viestiä mikä muuttuu ja mikä pysyy ennallaan, sillä muutokset horjuttavat ihmisten perusturvallisuutta ja aiheuttavat tästä syystä pelkoa. (Juholin 2013, 388 – 389.)

Muutokset jakavat mielipiteitä ja yleensä jokaisella on muutoksesta jokin mielipide. Organisaation rakennemuutokset ja toiminnan uudelleenlinjaukset ovat merkittäviä muutoksia ja ne vaativat johtamista, suunnittelua ja tiedottamista eri foorumeilla. Muutosviestintä liitetään yleisesti muutosten hallintaan ja siihen liitetään vahvasti myös usko yksisuuntaisen tiedottamisen voimaan. On kuitenkin havaittu, että pelkkää tiedon vastaanottamista ei koeta riittäväksi vaan tueksi kaivataan muutoksen ymmärtämistä. Henkilöstölähtöisen muutoksenkäsittelyn lähtökohtana on hyvä pitää sitä, että tiedostetaan ihmisten tunteet ja tietämys muutoksesta sekä huomioidaan työyhteisön tunnelma ja se miten muutokseen oletettavasti suhtaudutaan. Vaikka uutiset olisivat huonoja, ne koetaan turvallisuutta tuottavina ja hyödyllisinä, jos perusteluiden ja asiasisällön koetaan olevan uskottavia (Juholin 2013, 389).

Puutteellisella viestinnällä on negatiivinen vaikutus henkilökunnan tyytyväisyyteen muutosprosessin aikana. Asia käy ilmi Melani Bullin ja Tim Brownin tutkimuksesta, jossa tutkittiin muutosviestinnän ja muutokseen suhtautumisen välistä korrelaatiota vaihtoehtoisen strategian implementointiprosessin aikana. 17 %:lle vastaajista ei ollut informoitu muutoksesta lainkaan yrityksen viestintäohjeistuksen mukaisesti ja 6 % vastaajista oli kuullut muutoksesta ensimmäisen kerran huhujen ja juorujen muodossa. Vastaajat nostivat merkittävimiksi asioiksi muutosviestinnässä sen, keneltä tieto saadaan, milloin ja miten se saadaan sekä palautteen antamisen mahdollisuuden ja siihen suhtautumisen. Pelkkää palautteen antamista ei pidetty riittävänä toimintona jos vastaajalle jäi tunne, ettei palautetta oikeasti käsitelty tai otettu vakavasti. Kävi ilmi, ettei yhtä ja ainoaa oikeaa muutosviestintäkanavaa ole olemassa, vaan siihen vaikuttaa henkilöstön työnkuva: IT:n parissa työskentelevät henkilöt pitivät sähköisiä kanavia parhaina tapoina saada tietoa, kun taas asiakkaiden kanssa kasvotusten työskentelevät henkilöt suosivat henkilökohtaista ja kasvotusten tapahtuvaa viestintää. (Brown & Bull 2012, 142 – 148.)

Päätöksenteon kannalta muutosvastarinta ei ole huono asia, sillä kritiikin kautta voidaan tuoda esiin hyvinkin oleellisia asioita (Juholin 2013, 390). Kriittisesti muutokseen suhtautuva henkilö ei ole välttämättä myötämielistä kollegaansa heikommin sitoutunut yritykseen, vaan koettaa kritisoinnin avulla toimia yrityksen parhaaksi. Kritiikin saattaminen

esimiesten tietoon on tärkeää ja kypsä organisaatio kykenee ottamaan kritiikin vastaan ja hyödyntämään saatua tietoa muutoksen läpiviennissä. (Juholin 2008, 135 -136.)

Ajantasaistiedon vaihdanta on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, sillä puutteellisen tai virheellisen tiedon vuoksi laatu voi kärsiä ja esimerkiksi työtehtävissä voi ilmetä päällekkäisyyksiä. Tiedonkulun puutetta käytetään hyvin usein itsensä puolustamiseen. Kun tiedon määrä ylittää tiedon omaksumiskyvyn, ei voida myöskään turvata tiedonkulkua vedenpitävin keinoin. Terve järki ja kyky omaksua asioita astuvat merkittävään rooliin tiedonkulussa. Vaaditaan asennemuutosta passiivisesta seuraamisesta aktiiviseen ja yhä reagoivampaan suuntaan. Vaikka ei päästäisikään täydelliseen yhteisymmärrykseen itsestään muutoksesta, monesti tärkeintä on osapuolten tietoisuus meneillä olevista asioista. Jokaisella on vastuu tiedonvaihdannasta. Tieto itsessään ei liiku, vaan sitä on liikutettava. (Juholin 2008, 85 - 87.)

Muutoskommunikaatio on tärkeää mitoittaa muutoksen mukaisesti. Muutostilanteissa organisaatiot ja ihmiset ovat taipuvaisia tulkitsemaan asioita ja sen vuoksi on tarpeen pohtia esimerkiksi sitä, kuka kertoo muutoksesta. Väärin mitoitettu ja huonosti toteutettu muutosviesti herättää usein epäluuloja. Samoin varsinaisen muutoksen hoitamiseen varatun kokoonpanon on hyvä olla linjassa muutoksen kanssa. Suuret muutokset halutaan yleisesti kuulla mahdollisimman korkealta taholta, koska tällöin voidaan olettaa, että viestintuojalla on kaikki tarvittava tieto kerrottavanaan ja riittävät valtuudet sen tekoon. Yrityksen työntekijät kaipaavat muutostilanteissa tunnetta siitä, että heitä arvostetaan. (Nurmi 2012, 177.)

### **3.2 Muutosmalleja**

Tänä päivänä muutosmalleja ja -metodeja on saatavilla runsaasti ja niistä voi valita omiin tarpeisiin parhaiten sopivan. Vaikka prosessit ja työkalut vaihtelevatkin, monet noudattavat kuitenkin samoja periaatteita ja käytäntöjä. Yrityksillä on useita syitä, miksi ne hyödyntävät muutosmalleja muutosten läpiviennissä. Niiden avulla edistetään yhteistä kieltä ja tapaa suhtautua muutoksenhallintaan. Mallit tarjoavat johdonmukaisia välineitä ja toimintatapoja koko organisaatiolle: valitun metodin noudattaminen vähentää sekavuutta ja ajan-  
tuhlausta muutoksen aikana. Valmis työkalu on kustannustehokkaampi ja nopeampi viedä toteutukseen, kuin lähteä tekemään yritykselle omaa sisäistä mallia. (Jacoby 2014.)

The Change Leader's Roadmap (CLR) on muutosprosessimenetelmä, joka antaa strategista ohjausta ja muutoksen työkaluja johdolle kaikissa muutokseen liittyvissä asioissa suunnittelusta toteutukseen muutoksen koosta ja tyypistä riippumatta. Tätä "tiekarttaa" käytetään tulosten maksimoimiseksi, aikataulussa ja budjetissa pysymiseksi ja uudennais-

ten toimintatapojen ja työnteon aikaansaamiseksi. Menetelmää on kehitetty eri toimialoilla teollisuuden, hallituksen, armeijan ja globaalien yritysten keskuudessa yli 30 vuoden ajan ja se ei ainoastaan anna ohjeita mitä tulisi tehdä vaan miten se tulisi tehdä.

- Valmistaudu johtamaan muutosta
- Luo organisaatiollinen visio, sitoutuminen ja kapasiteetti
- Arvioi tilannetta selvittääkseni suunnitteluun liittyvät vaatimukset
- Suunnittele haluttua tilaa
- Analysoi vaikutusta
- Suunnittele ja järjestä implementointi
- Toteuta muutos
- Juhlista ja integroi uutta "olotilaa"
- Opi ja ohjaa kurssia oikeaan suuntaan (Jacoby 2014.)

William Bridgesin kehittämän siirtymismallin (The Transition Model) vahvuus piilee siinä, että muutoksen sijaan keskitytään siirtymiseen. Ero näiden kahden välillä on pieni, mutta sitäkin merkittävämpi. Muutos on jotain, mikä tapahtuu ihmiselle vaikka tämä ei hyväksyisi sitä. Siirtyminen on sisäistä: sitä, mitä tapahtuu ihmisten mielissä kun he käyvät muutoksen läpi. Muutos voi tapahtua nopeasti kun taas siirtyminen on yleensä hitaampaa. Siirtymismalli korostaa kolmea vaihetta, jotka ihmiset käyvät muutoksessa läpi.

1. Päättymisen, menetys ja irtipäästäminen
2. Neutraali alue
3. Uusi alku (Jacoby 2014.)

People Centered Implementation (PCI) kuvaa kuusi kriittistä menestystekijää, joiden avulla muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti sekä paikallisella että koko organisaation tasolla. Nämä menestystekijät on muokattu vankaksi prosessiksi, joka kattaa muutoksen johtamisen avainalueet täytäntöönpanon osalta. Muutoksen johtajan täytyy kunnostautua prosessin läpiviennissä kehittääkseen riittävän sitoutumisentason, joka tukee muutoksessa menestymistä. Nämä kuusi tekijää ovat:

1. Jaettu muutoksen tarkoitus
2. Tehokas muutosjohtaminen
3. Tehokkaat sitouttamisprosessit
4. Sitoutuneet paikalliset sponsorit
5. Vahva henkilökohtainen yhteys
6. Jatkuva henkilökohtainen suoriutuminen (Jacoby 2014.)

Kotterin kahdeksan askeleen menetelmä muutoksen johtamisessa keskittyy sisään oston saavuttamisen tärkeyteen. Malli on melko helppo ymmärtää ja se toimii hyvin organisaatioissa, joissa on melko kapea organisaatorakenne. Malli on yksinkertainen ja siinä on mieleenpainuvat kahdeksan vaihetta, jotka on suunniteltu pohjautuen Kotterin yli 30 vuoden kokemukseen muutosjohtamisen tutkimuksesta. (Jacoby 2014.)

1. Saa aikaan kiireen tuntu, jolla autat muita huomaamaan muutoksen ja tarpeen pikaiseen toimintaan.
2. Kokoa vahva ryhmä vetämään muutosta. Ryhmässä tulee olla johtajuutta, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia ja analyysikykyä.
3. Luo muutokselle visio ja strategia ja ota selvää, miten tulevaisuus poikkeaa menneestä ja kuinka voit toteuttaa kyseistä tulevaisuutta.
4. Selkiytä visiosi ja myy se muille varmistaen, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy sen.
5. Valtuuta toiset toimimaan ja poista esteitä matkan varrelta, jotta muut voivat toteuttaa visiota.
6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja saavuttamalla muutamia näkyviä onnistumisia mahdollisimman nopeasti.
7. Älä luovuta vaan tee töitä entistä lujemmin ja jatka kunnes visio on toteutunut.
8. Luo uusi kulttuuri. Pidä uusista toimintatavoista kiinni ja varmista, että ne pitävät pintansa kunnes muodostuvat uudeksi perinteeksi. (Kotter & Rathgeber 2008, 125 – 127.)

### 3.3 Viestinnän johtaminen

Väitöskirjan Project management effectiveness in different organizational conditions tutkimuksessa ilmeni kommunikoinnin olevan kaikkein keskeisin menestystekijä useimmissa projektin vaiheissa. Projektin viestintä on hyvä mieltää erilaisina vuorovaikutusprosesseina koko muutoksen ajan. Projektiin osallistuville osapuolille yksityiskohtaisen tiedon vaihdanta on tärkeää, kun taas projektin ulkopuolisille osapuolille riittää yleisluontoisempi tieto projektin vaiheista. (Hyväri 2007a.) Hotel Haagassa tapahtuvia muutoksia voisi luonnehtia joiltain osin projektinomaisiksi muutoksiksi, jonka vuoksi viittaus projektikommunikointiin sopii tutkimuksen asiayhteyteen hyvin.

Peter Venison listaa kirjassaan ”100 tips for Hoteliers” kommunikoinnin olevan hotellitoiminnan hopeinen sääntö numero yksi. Organisaatioissa asiat menevät usein pieleen sen vuoksi, että työntekijät eivät täsmälleen tiedä mitä heidän tulisi tehdä tai että heitä ei ole informoitu kunnolla. Monesti hotelleissa puutteellinen tiedonkulku näkyy etenkin osastojen välisessä kommunikoinnissa. Nämä rakenteelliset osastojen väliset kommunikoinnin esteet tulisi purkaa ja johdon tulisi huolehtia, että kommunikointikanavat ovat esteettömiä ja toimivia. Kun esimies jakaa tietoa työntekijöiden kanssa, työntekijöillä on taipumus toimia samoin. Heiltä esimies saa arvokasta tietoa asioista, jotka eivät toimi tai jotka voisivat toimia paremmin. (Venison 2005, 54 – 56.)

Organisaation ylimmän johdon suhtautuminen viestintään on ensiarvoisen tärkeää, sillä sen asenteet heijastuvat suoraan organisaation viestinnän tuloksiin. Monesti toimitusjohtaja toimii organisaation keulakuvana ja suuri osa hänen työstään on viestintää. Siksi ylimmän johdon sitoutuminen viestintään on ehdottoman tärkeää. Viestinnän strategisen tärkeyden ymmärtäminen on onnistuneen viestinnän edellytys. (Korhonen & Rajala, 2011. 50.) Viime kädessä vastuu viestinnästä on ylimmällä johdolla, johtoryhmällä ja hallituksella. He puolestaan voivat delegoida tehtäviä viestintäosastolle tai muille toimintayksilöille ja tiimeille. Vastuiden jakaminen on mahdollista myös organisaation muista lähtökohdista, kuten esimerkiksi organisaation rakenteen mukaan, toiminnoista tai sidosryhmistä käsin. Viestintävastuiden määrittelystä erilaisissa projekteissa tai poikkeustilanteissa on tullut yhä tärkeämpää. (Juholin 2013, 121.)

### **3.4 Esimiehen rooli viestinnässä**

Tiimin sisäiseen ja ulkoiseen kommunikaatioon vaikuttamalla tiimin tuottavuutta voidaan merkittävästi lisätä. Esimiehen tehtävä on tukea tätä yksilöiden ja tiimien välistä energianvaihtantaa. (Sydänmaalakka 2014, 82.) Esimies on tulkki, luotaaja, oman väkensä puolesta puhuja, voimavarojen hankkija, linkki pystysuuntaisessa viestinnässä, palautteenantaja, innostaja ja pelkojen poistaja (Åberg 2006, 94). Näiden tehtävien lisäksi esimiehen antama oma esimerkki on tärkeä. On tärkeää kartoittaa oman väen tiedontarpeet eikä lähteä esimerkiksi oletuksesta, että kaikki etsivät tietoa aktiivisesti. (Åberg 2006.)

Esimesviestinnän kehittämisessä on joitakin keskeisiä avainalueita, joita esimiehet voisivat kehittää yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa. Esimiehen tulee omata kyky muuntaa monimutkaisia asioita ymmärrettävämpään muotoon ja ottaa vastaan palautetta. Palautetta tulisi osata antaa työsuorituksista ja ideoista välittömästi ja rehellisesti ja muutoinkin antaa tiimille aikaa ja mahdollisuus vuorovaikutukseen. Lisäksi myönteinen suhtautuminen oman osaston kehittämisideoille edesauttaa vuorovaikutuksen syntymistä. (Juholin 2013, 204.)

Moni esimies koetaan tiedonpanttaajana, joka voi johtua siitä, ettei esimies ihan tarkasti tiedä mitä hänellä on lupa kertoa ja mitä ei. Esimiehen ymmärrys oman hiljaisen tiedon suhteen voi aiheuttaa tunteen, että hän salailee tietoa, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Esimiehellä on muita organisaation jäseniä enemmän vastuuta tiedonvaihdannassa erityisesti silloin, kun muut eivät tiedä mitä esimies tietää. Hänen tulisi ymmärtää, että muitakin jäseniä kiinnostavat organisaation asiat ja esimerkiksi vaikeneminen palaverin jälkeen voi tuntua salailulta. Ellei johdolta ja esimiehiltä tihku mitään tietoa palavereiden jälkeen, jää helposti vaikutelma salaseuramaisesta toiminnasta. Palavereissa olisikin hyvä edetä pro-



aktiivisen toimintatavan mukaisesti ja päättää jo palaverissa yhteisesti, mitä asioita kerrotaan ja kenelle ja kuinka esimerkiksi kysymyksiin vastataan. (Juholin 2008, 92 – 94.)

Esimiesten viestintäkyvyt ja käsitys omassa työssä tarvittavasta viestinnästä vaihtelevat suuresti. Kaikkialla on tänä päivänä kiire ja työpäivän kulkua leimaa yleisesti se, ettei kaikkea ehditä tekemään; on valittava, mitä jättää tekemättä. Valitettavan usein esimiehet tinkivät viestinnästä ja tällainen toiminta kielii arvostuksen puutteesta viestinnän suhteen. Arvostus viestintää kohtaan ei ole pelkästään puhetta sen tärkeydestä, vaan ajankäytön ohjaamista viestintään. Esimiehen tulee ymmärtää viestintävastuunsa ja oman viestintänsä tärkeys, jotta yritys voisi viestiä menestyksekkäästi. Esimies onkin ehdottomasti vahvin mahdollinen viestintäkanava. (Korhonen & Rajala, 2011, 21.)

Esimesviestinnässä on usein mahdollisuus henkilökohtaiseen, jopa kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Tällöin vastaanottaja kuulee ja ymmärtää viestin sähköisissä kanavissa jaettuja tai suurissa tilaisuuksissa esitettyjä viestejä paremmin. Vastaanottajalla on tällöin mahdollisuus vuorovaikutukseen ja täsmällisempien vastausten saamiseen esimerkiksi oman tiimin toimintaan tai omaan työnkuvaan vaikuttavien seikkojen osalta. Lähimmältä esimieheltä saatuun viestiin on helpompi sitoutua, etenkin jos esimies on hyvä ja häntä pidetään arvossa. Mikäli esimies ei ole itse sitoutunut tuomaansa viestiin, on vaara, että työntekijä huomaa sen. Esimesviestinnässä on tämän vuoksi myös korkeampi riski epäonnistua ja välittää vääränlainen viesti. Pelkät oikeat sanat eivät riitä, ne täytyy osata puhua oikein. (Korhonen & Rajala, 2011, 21.)

Esimiehen epäusko viestittävää asiaa kohtaan vaikuttaa viestin vastaanottajaan enemmän kuin mikään muu viestintä. Tällaista syntynyttä negatiivista vaikutelmaa on haastavaa muuttaa enää positiiviseksi. Se kykeneekö esimies viestimään vakuuttavasti myös ne asiat joihin hän ei itse täysin usko, riippuu esimiehen ammattitaidosta. Yleensä organisaatioon sitoutunut ja ammattitaitoinen esimies kykenee suoriutumaan tästä tehtävästä kunnialla. Hyvä esimies varmistaa oman ymmärryksensä ennen viestin välittämistä ja hän käyttää aikaa viestinnän valmisteluun. Parhaassa tapauksessa hänellä on takanaan ylimmän johdon ja viestintäosaston tuki. Hyvä esimies on sitoutunut huolehtimaan aktiivisesta viestinnästä alaisilleen ja hän ymmärtää tiiminsä tiedontarpeet. Esimies kuuntelee alaisiaan ja toimii linkkinä heidän ja viestintäosaston välillä. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu osata vaatia asianmukaista palvelua viestintäosastolta, mutta vastapainoksi hän lahjoittaa oman panoksensa viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Hyvä yhteistyö näiden kahden tahon välillä edesauttaa johdon toivoman viestin perille menoa ja vastaanottoa työntekijöiden keskuudessa. (Korhonen & Rajala, 2011, 21 – 22.)

### 3.5 Viestinnän prosessointi ja sen edut

Viestinnän prosessoinnilla tarkoitetaan systemaattista sarjaa toisiinsa sidoksissa olevia ja ennalta suunniteltuja viestinnän toimintoja, joiden avulla halutaan päästä johonkin tiettyyn lopputulokseen. Lopputuloksen pitäisi olla prosessin läpikäynnin jälkeen samanlainen. Hyvänä esimerkkinä toimii uuden työntekijän rekrytointi tai ravintola-annoksen valmistaminen. Prosessiajattelulla voidaan tehostaa toimintaa ja parantaa viestinnän laatua. Viestinnän prosessoinnissa eri toimintojen vaiheet kuvataan, niille määritellään tehokas järjestys, vastuuhenkilöt kirjataan ja toimintojen yksityiskohdat määritellään. (Korhonen & Rajala, 2011. 54 – 55.)

Prosessien määrittelyllä ja kuvaamisella pyritään tehostamaan viestinnän tekemistä, parantamaan laatua ja lisäämään viestinnän tekemisen mielekkyyttä. Lisäksi johto ja operatiivinen taho saadaan sitoutumaan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen paremmin prosessien avulla, sillä prosessit helpottavat viestintätoimintojen sisäistämistä ja ymmärtämistä. Standardoitu prosessi tuottaa tasalaatuisen lopputuloksen ja vähentää poikkeamia. Monesti viestinnän parissa on totuttu työskentelemään nopeatempoisesti ja ad hoc – tyyppisesti. Viestinnän osaajien on tänä päivänä oltava koko ajan ketterämpiä ja nopeampia, jonka vuoksi tehokkuuspaineiden alla nopeatempoisuus ja globaalius ovatkin alkaneet edellyttää prosessoinnin hyödyntämistä. (Korhonen & Rajala, 2011. 55 – 57.)

Prosessoinnin on raportoitu tuovan liiketoiminnalle monia etuja, kuten kilpailuedun lisääntyminen, riskien aleneminen, toimintojen tehostuminen ja yhtenäistyminen sekä läpimenoaikojen ja kustannusten madaltuminen. Samat lainalaisuudet prosessoinnin osalta pätevät myös viestintään. Korhosen ja Rajalan teettämän Internet-kyselyn vastausten mukaan muita etuja edellä mainittujen lisäksi olivat tiedon siirtäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen, suunnitelmallisuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen, tasaisen laadun ylläpitäminen sekä viestinnän tuominen johtamisen ja suunnittelun välineeksi. (Korhonen & Rajala, 2011. 187 – 188.)

### 3.6 Viestintäkanavat muutosprojektissa

Ei riitä, että projekti tai muutos etenee, vaan siitä on kerrottava muille eri foorumeita hyödyntäen. Viestinnän ja sen kehittämisen lähtökohtana tulee olla organisaation tai projektin kulttuuri ja kypsyys hyödyntää uutta teknologiaa. (Juholin 2008, 267.) Fyysinen työtila on yksi keskeisimmistä viestintäfoorumeista, jossa suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu. Se voi olla verkkoympäristö tai sekoitus molempia. Siellä tehdään töitä, pidetään palaveria ja taukoja ja keskustellaan työtovereiden ja sidosryhmien kanssa. Intranet on yksi tunnetuimmista yritysten suosimista viestintäkanavista ja se on kehittynyt sähköisen ilmoi-

tustaulun ajoista kohti vuorovaikutteisempaa kanavaa, jossa on mahdollista keskustella ajasta ja paikasta riippumatta. Kanavan käytön pelisäännöt on kuitenkin syytä sopia ennalta. (Juholin 2013, 214 – 216.)

Sähköposti oli monelle yritykselle ensimmäinen kokemus verkkoviestinnästä. Se toimii sekä yksisuuntaisen tiedottamisen että kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen välineenä. Sähköpostin käyttöä tutkinut Kankaanranta on jaotellut viestit kolmeen luokkaan: ilmoitustauluviestit, postinkantajaviestit (vanhat tiedot, liitteet tiedoksi tai toimenpiteitä varten) ja dialogityyppiset keskusteluviestit. Sähköpostin käytön kasvettua räjähdysmäisesti sen alkuperäinen tarkoitus on kärsinyt. (Juholin 2013, 222.) Sähköpostia käytetään sekä yrityksen ulkoiseen että sisäiseen viestintään. Sen käytön nopeus, helppous ja edullisuus ovat johtaneet sähköpostin runsaaseen käyttöön, joka rasittaa käyttäjän arkea. Sähköpostien kasvanut määrä on hankaloittanut työnteolle oleellisten viestien löytymistä. Sähköpostitse hoidettuihin tiedusteluihin ja töiden delegointeihin reagoidaan yleensä melko nopeasti ja tämä vaikeuttaa omalta osaltaan työhön keskittymistä. (Aula & Jokinen 2007.)

Kymmenien tai satojen viestin päivävauhti hidastaa tiedonkulkua ja heikentää viestinnän tehoa. Epärealistiset odotukset joukkoviestimenä toimimisesta ja liian suuret tai väärät jakelulistat ovat tyypillisiä ongelmia. Kortesuon ohjeistuksen mukaisesti kaikessa sähköpostiviestinnässä tulisi ensisijaisesti ajatella lukijaa: ei haukkumista tai tilitystä, ei pitkiä vuodatuksia ja käskevää sävyä, eikä useita eri aihepiiriin asioita sisältäviä viestejä. (Juholin 2013, 222.)

Sosiaalisen median ominaisuuksia tiedonvaihtokanavana ovat osallistuminen ja keskustelu. Käyttäjät luovat itse sisältöä ja keskustelevat keskenään ilman valvovaa tahoa. Piirteitä, joita yleisesti sosiaalisen mediaan liitetään, ovat avoimuus, vapaat sisällöt, amatöörien voima, hierarkian väheneminen ja kollektiivinen älykkyys. Työyhteisöviestinnän parissa sosiaaliset mediat ovat kasvattaneet suosiotaan vuorovaikutteisuuden lisääjinä. Niiden avulla ylimääräisten dokumenttien vaihtoa voidaan vähentää merkittävästi ja pikaviestiohjelmiä käyttämällä työyhteisöviestinnästä voidaan saada sujuvampaa. Sosiaalisten medioiden avulla verkostoitumiselle avautuu uudenlaisia mahdollisuuksia. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää tiedostaa erilaiset riskit, joita sosiaalisen median käyttöön liittyy. Sen kautta voi levitä arkaluontoista tietoa tai tietoturvan kanssa voi ilmetä ongelmia. Vaikka monet organisaatiot luottavat työntekijöiden harkintakykyyn sosiaalisen median käytössä, on joskus tarvetta yhteisille pelisäännöille. (Juholin 2013, 216 – 218.)

Verkkoviestinnän myötä ilmoitustaulun merkitys on vähentynyt ja intranetien aikakaudella ilmoitustaulut ovat muuttuneet sähköisiksi. Ilmoitustaulua käytettäessä sen rakenne kan-

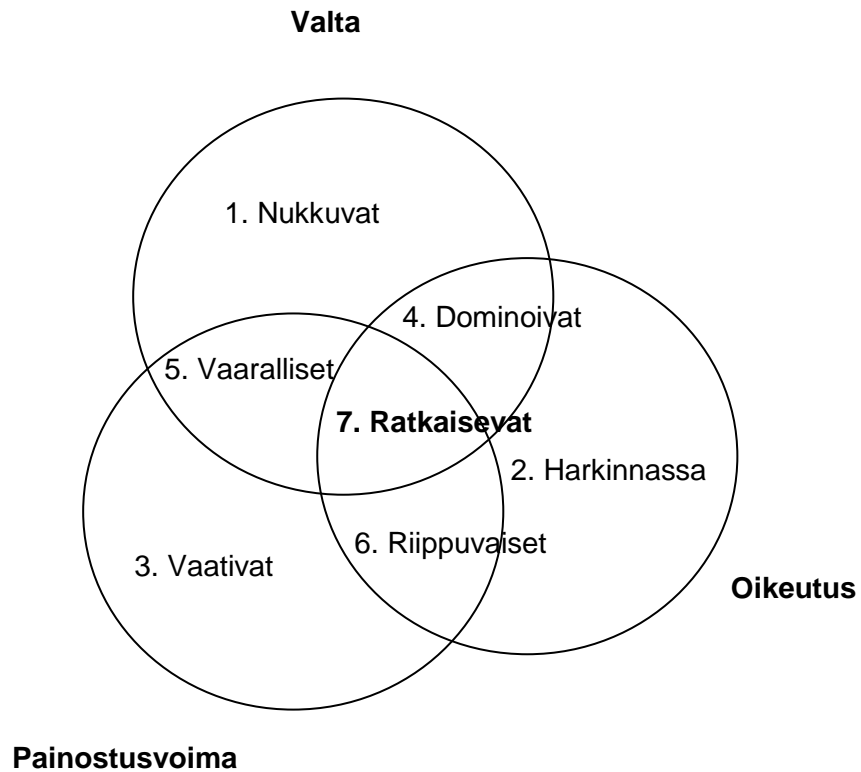
nattaa suunnitella selkeäksi, esimerkiksi jaottelomalla asiat eri otsikoiden, kuten henkilös-  
töasiat, ruokailu, tiedotteet, ja turvallisuus, alle. Ajankohtaisuuden takaamiseksi on hyvä  
sopia minkä aikaa tiedotteita pidetään taululla. (Juholin 2013, 223.)

Tiedote onkin yleensä ensimmäinen työkalu, joka otetaan käyttöön muutoshetkellä tai  
poikkeustilanteessa, milloin tiedontarve on suuri. Informatiivisuus on tiedotteen perusvaa-  
timus eikä se pyri myymään tai suostuttelemaan, vaan kertomaan asiasta mahdollisim-  
man selkeästi. Ilmaisutyyliltään tiedote on neutraali ja sen sisältämää perusinformaatiota  
voidaan sitten täydentää muilla foorumeilla. Sisäinen tiedote lunastaa paikkansa, kun asia  
on yksiselitteinen ja lukijan voidaan olettaa ymmärtävän sen yhden lukukerran jälkeen.  
Tiedotteita laatiessa on hyvä muistaa valita sisältö lukijan näkökulmasta ja laittaa asiat  
tärkeysjärjestykseen. Otsikon eteen kannattaa nähdä vaivaa ja muutoinkin selkeän kielen  
käyttö on tiedotteelle eduksi. Asian ollessa merkittävä, siitä järjestetään sisäinen info. (Ju-  
holin 2013, 224.)

Digitaalisten viestintävälineiden lisäksi tarvitaan aitoa vuorovaikutusta ihmisten välillä.  
Erilaiset verkostot työyhteisöjen sisä- ja ulkopuolella ovat monelle melko tavanomaisia  
tietolähteitä ja ne voivat syntyä joko spontaanisti tai tavoitteellisesti rakentamalla. Näin  
yritykset pysyvät kärryllä siitä, mitä muille alan toimijoille kuuluu ja mitä projekteja heillä  
on meneillään. Suomalainen kahvitteelufoorumi on yksi tapa kokoontua kasvotusten vaih-  
tamaan kuulumisia ja kuulemaan uutisia. Sovittuun aikaan ja paikkaan kokoonnutaan  
säännöllisesti ilman varsinaista asialistaa, vaikka joissain tapauksissa tilaisuuden yhtey-  
teen on voitu liittää virallisempakin ohjelmaa. Pahimmillaan kahvitteelufoorumeissa syntyy  
spekulointia, epävarmuutta ja huhuja väärin tai riittämättömien tietojen pohjalta kun taas  
parhaimmillaan siellä syntyy keskustelua ja saadaan toisilta vertaistukea esimerkiksi huo-  
lenaiheisiin. (Juholin 2013, 218 – 219.)

### **3.7 Viestintä sidosryhmille**

Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu erilaisiin alaryhmiin kuuluu osaksi strategista  
suunnittelua. Lähimmät ja tärkeimmät sidosryhmät tulee tuntea erittäin hyvin ja vähem-  
män merkittävätkin edes jollain tavalla. Yksi tapa on luokitella sidosryhmät primääreihin,  
sekundäärisiin ja marginaaleihin ryhmiin tai antaa sidosryhmän suhteen (löyhä vs. kiinteä)  
yritykseen toimia luokittelun määrittävänä tekijänä. Eräs tunnetuimpia lähestymistapoja  
sidosryhmien moninaisuuteen on Mitchellin ja kumppaneiden hahmottelu, joka on kuvattu  
kuviossa 4. Se esittää stakeholdereiden suhteen organisaatioon vallan, oikeutuksen ja  
painostusvoiman perusteella. (Juholin 2013, 114 – 115.)



Kuvio 4. Stakeholdereiden ryhmittelyä Mitchellin ym. mukaan (Juholin 2013, 115).

Sidosryhmäanalyysin avulla pyritään tunnistamaan eri sidosryhmien suhtautumista ja odotuksia organisaatiota kohtaan. Henkilöstön lisäksi sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, yhteistyökumppanit, viranomaiset, poliittiset päättäjät ja media. Sidosryhmien erilaiset tarpeet viestinnän suhteen vaihtelevat säännöllisen tiedonsaannin ja osallisuuden välillä ja sidosryhmädialogissa tulisikin ottaa huomioon eri ryhmien erilaiset viestintätarpeet ja -odotukset. (Juholin 2013, 248 – 250.)

Viestinnän yhdenmukaisuus on hyvä varmistaa erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa on paljon eri sidosryhmiä. Viestinnän tulee olla hyvin koordinoitua, jotta yrityksen on mahdollista heijastaa itsestään vahva ja yhtenäinen imago sidosryhmille. Viestinnän taso ei saa olla riippuvainen siitä, kuka viestii, kenelle viestitään ja missä päin maailmaa viestintä tapahtuu. (Korhonen & Rajala, 2011. 57.)

Tutkimuksessaan *Re-visiting the supply chain: a communication perspective* Rossella Gambetti ja Mattia Giovanardi selvittävät, miten viestintä tukee toimitusketjun hallintaa. Tutkimus korostaa sitä, miten toimitusketjusuhteisiin perustuvia prosesseja voitaisiin edistää viestinnän keinoin ja kuinka toimitusketjun suorituskykyä voitaisiin parantaa koordinoitulla ihmssuhteiden johtamisella ja nettipohjaisilla kommunikointitavoilla. Tutkimuksessa ilmeni, että viestintä vahvistaa toimitusketjun identiteettiä ja edistää yrityksen sisäis-

tä kulttuuria nostaen henkilöstön arvostusta palvelunlaatua ja yrityksen asiakassuhteita kohtaan (arvopohjainen viestintä). Viestintä edistää henkilöstön pätevyyttä ja taitoja joilla pyritään lisäämään henkilöstön henkistä pääomaa (koulutus pohjainen viestintä). Tämä puolestaan voi parantaa henkilöstön tuottaman palvelun laatua lisäten samalla toimitusketjun suorituskykyä. Arvopohjainen viestintä perustuu ihmisten välillä tapahtuvaan tiedonkulkuun, jonka tavoitteena on rakentaa yhteinen toimintakulttuuri työntekijöiden keskuuteen. Yhteisessä toimintakulttuurissa toimitaan samojen arvojen pohjalta ja noudatetaan samoja sääntöjä ja käytänteitä. Koulutus pohjainen viestintä kattaa kommunikoinnin eri keinot ja tarjoaa työntekijöille taitoja sekä teknisissä että sosiaalisissa tilanteissa. Näiden taitojen avulla henkilöstö pystyy toimimaan paremmin sekä yhteistyökumppaneiden että työkavereiden kanssa, parantaen tehokkuutta ja tehokasta tiedonvaihdantaa. (Gambetti & Giovanardi 2013.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alkuperäiseen suunnitelmaan kuului toteuttaa webropol-kysely henkilökunnan lisäksi kaikille opiskelijoille, jotka olivat suorittaneet yli kaksi viikkoa kestäneen harjoittelujaksonsa Versossa lukuvuoden 2014 – 2015 aikana. Kaikkia opiskelijoita ei kuitenkaan tavoitettu, sillä helmikuussa SKYO:n kanssa sovitut yhteydenotot alaikäisten opiskelijoiden vanhemmille ja luvan saaminen kyselyn toteuttamiseksi oli jäänyt tekemättä. SKYO ei voinut luovuttaa opiskelijoiden yhteystietoja tutkimuksen tekoa varten, joten luvan pyytämisen sovittiin jäävän heidän hoidettavakseen.

Tutkimuksen kyselyosio päätettiin toteuttaa siitä huolimatta, että tiedettiin vastaajajoukon jäävän pieneksi. Tutkimusaineiston keräämistä siirrettiin teemahaastatteluihin. Kyselyosioon tavoitettiin lopulta 16 opiskelijaa ja heistä ainoastaan yksi oli ollut paikalla myös syksyllä 2014, jolloin Verson toiminta Hotel Haagan tiloissa alkoi. Toistuviin yhteydenottoihin ei SKYO:n johdon puolelta reagoitu ensin lainkaan. Sittemmin pieniä korjaavia toimenpiteitä oli havaittavissa, mutta niistä ei ollut enää tutkimuksen aineistonkeruun kannalta merkittävästi hyötyä.

Huolimatta opiskelijoiden vähäisestä osallistumisesta tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen, oli kyselytulosten pohjalta mahdollista muodostaa haastattelukysymykset. Vakituisten henkilökunnan osallistuminen kyselyyn pelasti tutkimuksen ensimmäisen osion relevanssin. Kyselytuloksista hahmottui selkeästi arjen haasteet vastaanottoiminnoissa ja tulosten pohjalta tutkimusta voitiin jatkaa päivitetyn suunnitelman mukaisesti, jossa painopiste oli teemahaastatteluissa. Pyyntö saada haastatella SKYO:n johtoa jäi huomioimatta ja tiedusteluun ei vastattu. Muilta osin tutkimuksen toteutus sujui ongelmitta. Haastatteluajat saatiin sovittua kesäkuun kahdelle ensimmäiselle viikolle ja 14.6.2015 mennessä kaikki haastattelut oli tehty ja litteroitu.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa, jonka ensimmäisessä vaiheessa kerättiin webropol-kyselyä hyödyntäen Hotel Haagan vastaanoton henkilökunnalta, Verso opetushoitolan henkilökunnalta ja siellä harjoittelua suorittavilta opiskelijoilta taustatietoja viestinnästä implementointitilanteessa ja sen jälkeen. Toisessa vaiheessa haastateltiin vakituista henkilökuntaa kyselyn tulosten pohjalta muodostettujen kysymysten avulla. Tutkimusmenetelmät tällaisena yhdistelmänä sopivat kyseisen tutkimuksen tekoon, jossa haluttiin ensin kartoittaa viestinnän tasoa, määrää ja laatua muutosprosessin eri vaiheissa ja sen jälkeen

pureutua syvällisemmin mahdollisiin ongelmallisiin tilanteisiin ja henkilökunnan kokemuksiin viestinnästä.

Tutkimus muotoillaan ongelmaksi, koska tällä tavalla saadaan tutkimukselle perusta ja se on helpompi toteuttaa ongelmanratkaisun keinoin. Tutkimusongelmasta voidaan johtaa tutkimuskysymykset, joihin saaduilla vastauksilla ongelma voidaan ratkaista. Kysymykset jaetaan avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin, avointen kysymysten ääripään ollessa hyvin yleismaailmallinen ja ilmiöön pureutuva, kun puolestaan strukturoidun kysymyksen ominaisia piirteitä ovat täsmällisyys ja rajatut, ennalta oletetut vastausvaihtoehdot. Kysymykset tuottavat sellaista tietoa ja sellaisessa muodossa, kuin kysymykset on esitetty. Avoimilla kysymyksillä saadaan tekstiä ja tarinoita, strukturoiduilla kysymyksillä saadaan kysymyksen vaihtoehtojen määriä lukuina. (Kananen 2013, 25.)

Kaikki tutkimustoiminta, mukaan lukien kvantitatiivinen, perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä ja vastamaan kysymykseen ”mistä tässä on kyse?”. Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään. Tutkijan rooli vaihtelee täysin ulkopuolisen tutkijan ja ilmiön muutoksentehtävän välimaastossa. Kehittämisen- ja toimintatutkimuksissa tutkijan rooli on muutoksen organisoinnissa keskeinen ja siten myös osa tutkimuksen kohdetta. (Kananen 2013, 24 – 26.)

## **4.2 Aineistonkeruu**

Aineistoa kerätään niiltä, joita tutkittava ongelma tai ilmiö koskettaa. Jotta ilmiöstä saataisiin riittävä ymmärrys ja ongelmat saataisiin ratkaistua, on aineistoa kerättävä niin paljon, että tämä mahdollistuu, sillä aineiston riittävyys on suoraan kytköksissä tutkimustulosten luotettavuuteen. Riittämättömät tai virheellisesti tehdyt otokset voivat tuottaa tilastollisesti väärää tutkimustietoa. Se mikä määrittää kerättävän aineiston määrän, on ongelmanratkaisu. Laadullisessa tutkimuksessa tämän oikean määrän määrittäminen on vaikeaa, sillä tarkkoja sääntöjä ei ole. (Kananen 2013, 134.)

Aineistonkeruuta ja erilaisia tutkimusmenetelmiä pohdittiin huolellisesti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Aluksi aineisto oli tarkoitus kerätä ainoastaan suorittamalla kysely ja haastattelua pidettiin tässä vaiheessa vielä optiona; se otettaisiin käyttöön, mikäli kyselystä saadut tulokset eivät jostain syystä riittäisi. Kun harmillisesti huomattiinkin kyselyyn vastaajien joukon jäävän odotettua paljon pienemmäksi, oli varasuunnitelma jo olemassa ja teemahaastattelujen avulla riittävän luotettava tutkimusaineisto saatiin kerättyä. Tutki-



muksen tulosten kannalta harmillinen takaisku kääntyi lopulta eduksi, sillä haastattelujen avulla saatiin kerättyä tarkempi, rikkaampi ja syvempi aineisto.

#### **4.2.1 Webropol-kysely**

Kun ilmeni, että kyselyn sijaan tutkimuksen aineistonkeruun pääpaino tulisi olemaan teemahaastattelussa, voitiin kysely muotoilla tarvetta vastaavaksi. Aiempaakaan materiaalia, johon tutkimuksen haastattelua olisi voinut nojata tai jota olisi voitu hyödyntää, ei ollut olemassa. Tämän vuoksi kysely (LIITE 1) oli teemahaastattelujen kannalta tärkeä. Sen avulla vastaajia pystyttiin orientoimaan tulevaan haastatteluun, sillä haastateltavista kuudesta henkilöstä viisi vastasi kyselyyn.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen toteutukseen käytettiin webropol-kyselyohjelmaa. Kysely koostui neljästä taustatietokysymyksestä ja 21 varsinaisesta kysymyksestä, joissa oli sekä monivalintakysymyksiä, väittämiä että avoimia kysymyksiä. Kysymyksen perään oli merkitty myös erikseen, jos se oli tarkoitettu vain opiskelijan täytettäväksi tai jos oli tarvetta ohittaa kysymys. Kyselyn linkki saatekirjeineen lähetettiin sähköpostilla 21.5.2015.

Kysely pyrittiin laatimaan siten, että se huomioi vastaajien erilaiset roolit vastaanotoissa (vakituinen työsuhde vs. opiskelija). Myös vastaajien ikä vaikutti kysymysten asetteluun. Opiskelijat ovat muita vastaajia huomattavasti nuorempia, 16 – 18-vuotiaita, työntekijät puolestaan noin 30 – 35-vuotiaita. Tämä asetti kysymysten asettelulle haasteen, sillä tulkinnanvaran ja väärinymmärryksen mahdollisuus oli erityisesti opiskelijoiden kohdalla alhaisen iän vuoksi verrattain suuri. Vaihtoehdoksi nousi laatia kaksi erillistä kyselyä kahdelle näin erilaiselle vastaajajoukolle, mutta lopulta pohdinnan jälkeen päädyttiin kuitenkin laatimaan vain yksi, joka huomioisi vastaajien erityispiirteet. Ennen varsinaista toteuttamista kysely testattiin viiden henkilön toimesta ja siihen tehtiin pieniä kielellisiä muutoksia testikyselyn palautteiden perusteella. Ajankäyttö saatiin paremmin kartoitettua testin avulla. Kysely suoritettiin toukokuun viimeisellä viikolla ja siihen vastasi 16 opiskelijaa, neljä Hotel Haagan työntekijää ja yksi Verson työntekijä.

Kysymysten aiheet käsittelivät muutostilannetta (Verson siirtyminen Hotel Haagan tiloihin), edeltänyttä ja muutostilanteen aikana tapahtunutta viestintää vastaanottohenkilöstölle, vastaanottotiskeillä työskentelevien henkilöiden keskinäistä viestintää sekä asiakkaille suunnattua viestintää ja asiakaskokemuksia muutoksen jälkeen. Kyselyssä tiedusteltiin hieman ratkaisuja joidenkin ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseksi ja näin pyrittiin pureutumaan syntyneiden ongelmatilanteiden syihin.

#### 4.2.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Ominaista puolistrukturoidulle haastattelulle on, että haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta niiden järjestys ja sanamuodot voivat vaihtua ja että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Toisin sanoen jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tällaiselle haastattelulle on ominaista, että tutkija on entuudestaan selvillä tai ottanut selvää tutkimastaan ilmiöstä ja että kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Ennakkoselvityksen perusteella tutkija on päätenyt joihinkin oletuksiin tilanteen määäävien piirteiden osalta ja näihin oletuksiin nojaten muodostaa haastattelurungon. Teemahaastattelu ei määrittele haastattelun syvyyttä eikä se sido haastattelua kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen leiriin. Se ei ole myöskään niin vapaa kuin syvähaastattelu. Tutkittavien ääni pääsee kuuluviin tiettyjen teemojen kuitenkin rajatessa tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 – 48.)

Tutkimuksen toinen osuus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna ja haastattelukysymykset muodostettiin kyselyn tulosten pohjalta. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista neljä hotellin ja kaksi Verson työntekijöitä. Haastateltavien valinta oli helppo, sillä tiimit kummankin vastaanottotiskin takana ovat pienet ja haastattelun piiriin valittiin kaikki työntekijät, jotka tekevät päivävuoroa vastaanotoissa. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelua ennen kyselystä saadut tulokset ja haastattelukysymykset (LIITE 2) sähköpostilla ja saatekirjeessä heitä pyydettiin tutustumaan kysymyksiin ja kyselyn tuloksiin ennen haastatteluajankohtaa. Tällä pyrittiin helpottamaan aikataulussa ja aiheessa pysymistä.

Haastateltavien kanssa sovittiin henkilökohtaiset haastatteluajat sähköpostitse ja haastattelut pidettiin Hotel Haagan kokoustiloissa kesäkuun kahden ensimmäisen viikon aikana. Kokoustiloissa vallitsi oma rauha ja haastattelut eivät keskeytyneet kertaakaan. Tutkijalle kaikki haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja ja haastattelutilanteet olivat rentoja keskustelutilanteita. Haastattelujen kestot vaihtelivat 38 ja 75 minuutin välillä. Ennalta haastattelun kestoksi oli arvioitu 45 – 60 minuuttia. Haastateltavista viisi oli osallistunut kyselyyn, joten aihepiiriin oli jo tutustuttu tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa.

Haastattelukysymykset oli jaoteltu neljän teeman alle. Nämä olivat sisäinen viestintä, yhteiset tilat, asiakas ja opiskelijat. Yhteensä näiden teemojen alaisuuteen oli laadittu 22 kysymystä, pääpainon ollessa sisäisessä viestinnässä ja yhteisissä tiloissa. Haastateltavista ainoastaan yksi ei ollut toiminut muutosta edeltäneessä tilanteessa nykyisen työnantajan palveluksessa, vaan tullut suoraan uudistuneisiin tiloihin syksyllä 2014. Muut haastateltavat olivat kokeneet muutoksen kokonaan.

### 4.3 Tutkimusaineiston käsittely

Kyselystä saadun aineiston käsittely oli melko vaivatonta. Webropol-ohjelmasta sai ajettua valmiin raportin vastauksista ja verrattua eri vastaajia keskenään kysymyskohtaisesti. Vastaajien joukko oli tosin tässä tapauksessa sen verran pieni, ettei kysymyskohtaiselle vertailulle ollut kovin paljon tarvetta. Merkittävimmät tulokset kyselyn osalta saatiin avoimista kommenteista. Kyselyn tulosten käsittely sujui parissa päivässä ja raakadatasta muotoutui kahden sivun mittainen analyysi, joka lähetettiin haastateltaville haastattelukysymysten yhteydessä. Tässä työssä kyselyn tulokset on esitetty omassa luvussaan.

Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksikirjoitusta. Litterointia voidaan tehdä joko koko haastattelusta tai valikoiden, puhtaaksikirjoittaen vain esimerkiksi haastateltavan puhetta tai jonkin valikoidun teeman osalta. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, vaan litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimusotteesta ja -tehtävästä. Purkulaitteistoa hyödyntämällä litterointi nopeutuu ja helpottuu ja purkua aloittaessa on hyvä päättää litteroitavan aineiston valinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 139 – 140.)

Haastatteluista tallennetut nauhoitteet litteroitiin kesäkuun kahden ensimmäisen viikon aikana sitä mukaa kun haastatteluja saatiin pidettyä. Haastatteluiden nauhoitukseen ja purkuun käytettiin Olympus dictation & transcription –laitteistoa, joka lainattiin Haaga-Helian kirjastosta. Purettua materiaalia syntyi yhteensä 45 sivua ja 10 minuutin mittaisen tallenteen purkamiseen polkimien ja kuulokkeiden avulla kului aikaa noin 30 minuuttia. Litteroinnin aikana suoritettiin pientä karsintaa, esimerkiksi pelkät äännähdykset tai jotkin turhat täytesanat jätettiin litteroimatta. Näitä rajoituksia lukuun ottamatta litterointi oli melko sanatarkkaa ja sekä haastattelijan ja haastateltavan puhe litteroitiin. Litteroinnin jälkeen kustakin haastattelusta voitiin poimia vastaukset, kommentit ja ideat aihekohtaisesti ja muodostaa puolestaan näiden pohjalta työn varsinaiset kehitysehdotukset.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen ryhmään: kyselyn tuloksiin, haastattelujen tuloksiin ja kehitysehdotuksiin. Kyselyn tulosten pohjalta laadittiin haastattelukysymykset ja kyselyn tulokset lähetettiin niiden mukana haastateltaville. Haastattelutulosten lisäksi niiden pohjalta on kirjattu sekä haastattelujen aikana ilmenneet että tutkijan jälkikäteen ideoimat kehitysehdotukset omaksi luvukseen.

### 5.1 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 21 henkilöä: neljä hotellin työntekijää, yksi Verson työntekijä ja 16 opiskelijaa. Opiskelijoista 11 opiskeli ensimmäisellä luokalla ja 14 suoritti harjoittelunsa keväällä 2015. Opiskelijoiden osalta tulokset eivät ole siis kaikilta osin tutkimuksen kannalta relevantteja, sillä heillä ei ole kokemusta syksystä ja varsinaisesta muutoshetkestä. Tästä huolimatta kyselystä tuli esille hyviä kehityskohtia ja tietoa siitä, missä onnistutaan ja minkä asiakkaat kokevat hyväksi.

Verson muutto hotellin tiloihin koettiin hyväksi, koska se elävöittää aulaa ja täydentää hotellin palvelutarjontaa. Verson todettiin myös erottuvan nyt paremmin Opiston toiminnasta ja hotellin tilojen todettiin olevan entisiä tiloja viihtyisämmät. Myös asiakaskunnan koettiin olevan nyt monipuolisempaa. Osa vastaajista toki mainitsi muutoksen olevan itselle merkityksellön, sillä kokemusta edellisissä tiloissa toimimisesta ei ollut.

Tietoa muutoksesta saatiin eniten kasvotusten opettajalta / ohjaajalta / esimieheltä sekä muilta opiskelijoilta / kollegoilta. Vähäisempinä kanavina mainittiin tiimipalaverit, tunnit, sähköposti ja nettisivut. 20 vastaajista koki saneensa etukäteen riittävästi tietoa Verson muutosta hotellin tiloihin. Yhden kommentin mukaan muutoksen tapahduttua olisi pitänyt heti järjestää johdettu talokierros kaikille. Valitut viestintäkanavat koettiin hyväksi (21/21). Parhaiten toimivina viestintäkanavina toimivat kasvotusten käydyt keskustelut opettajan / ohjaajan / esimiehen kanssa (16/21), sähköposti (8/21), tunnit (8/16), wilma, (7/16) ja SKYO:n / Verson nettisivut (7/21). Vähemmän suosiota saivat intranet, tiimipalaverit, hotellin nettisivut, muut opiskelijat / työntekijät ja ilmoitustaulu. Yhdeksän 19 vastaajasta koki oman aktiivisuuden vaikuttaneen tiedonsaannin määrään, kymmenen ei kokenut omalla aktiivisuudella olleen merkitystä.

Vastaanottotiskien välinen kommunikointi näytti vastausten perusteella olevan vähäistä, kuusi kommunikoi vain jos on asiaa, kahdeksan tervehtii ja yksi ei kommunikoi lainkaan. Seitsemän vastaajan mielestä kommunikointi ei ole riittävä, 14 mielestä puolestaan on. Kaiken kaikkiaan ennen muutosta ja muutoksen aikana tapahtunut viestintä koettiin hy-

väksi, viestinnän määrä, suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja ajankohtaisuus saivat hieman alhaisemmat arviot. Viestinnän selkeys, asiapitoisuus ja esimiehen / ohjaajan aktiivisuus arvioitiin korkeimmiksi.

Asiakkaille tehdystä informoinnista näkyi selkeä ero opiskelijoiden ja työntekijöiden välillä. Opiskelijoille (16/21) ei ollut kerrottu, mitä hotellin asukkaille oli ilmoitettu Verson muutosta hotelliin, työntekijöille (5/21) puolestaan oli. Verson asiakkaille informoinnista tiedettiin jo tasaisemmin, seitsemälle oli kerrottu mitä Verson asiakkaille oli kerrottu muutosta hotellin tiloihin. Asiakasinformointia varten 16 oli saanut mielestään selkeät ohjeet, viisi ei. Yhden kommentin mukaan jokaiselle asiakkaalle olisi pitänyt lähettää erikseen tieto muutosta.

Havainnot samassa tilassa toimimisesta koskivat lähinnä Verson näkymättömyyttä, se jää kommenttien mukaan hotellin vastaanottotiskin taakse piiloon. 17 ei ollut havainnut mitään haasteita aiheutuneen tästä samassa tilassa toimimisesta. Kuvitteellinen ongelmatilanne, jossa sämpylän hinta aiheutti sekaannusta, antoi yksiselitteisen vastauksen: päivittäisten asioiden viestiminen on jäänyt tässä tapauksessa tekemättä. Hotelli on vaihtanut tuotteen hintaa, mutta sitä ei ole kerrottu Versoon ja siksi kassoilla on eri hinnat. Myös ruokatuotteiden sijainti Verson vastaanoton vieressä aiheutti sekaannusta asiakkaiden keskuudessa. Maksuosoitteen puuttuminen ja se että hintaa ei ole merkitty tuotteeseen nousivat vastauksissa esille sekaannuksen syiksi. Myös tuotteiden vaihtuvuuden mainittiin olevan kohdallaisen suurta ja tiedon jakaminen muutoksista Versoon oli alhainen. Kysymykseen vastasi 19 henkilöä.

Ratkaisut vastaavien tilanteiden ehkäisemiseksi olivat melko yksimielisiä. Hintojen viestiminen heti muutostilanteissa, vastuuihmisten ja vastualueiden selkiyttäminen, hintojen merkkäminen tuotteisiin ja ruokatuotteiden siirtäminen lähemmäksi sitä kassaa mihin ne maksetaan, olivat yksiselitteiset ratkaisut 19 vastaajalta.

Hyvää palautetta asiakkaat antoivat siisteydestä, ystävällisestä ja iloisesta palvelusta ja lisääntyneestä palvelutarjonnasta. Tuotteiden ja hintojen koettiin olevan hoitolassa kohdallaan ja uudet tilat miellyttivät asiakkaita. Odotustila kahvikoneineen koettiin viihtyisäksi ja oppilaat avuliaksi. Talon sokkeloisuus puolestaan aiheutti ongelmia; opiston puolelle menevä asiakas päätyy liian helposti vahingossa Verson puolelle, kokous/hotellivieraat kyseivät tilojen ja ravintoloiden sijaintia ja Verson tiskin koettiin olevan piilossa hotellin vastaanottotiskin takana. Parkkipaikkojen vähäisyyden koettiin aiheuttavan haasteita. Tervehtimisen vähäisyys ja heikko ilmanlaatu koko kiinteistössä mainittiin huonoa palautetta saaneina kohtina.

## 5.2 Haastattelun tulokset

Haastattelussa keskityttiin neljään aihealueeseen, jotka olivat viestintä, yhteiset tilat, opiskelijat ja asiakaskokemus. Asiakaskokemukset kulkivat kaikkiin aihealueisiin liittyvinä tapauksina ja esimerkkeinä läpi muiden aihealueiden, joten ne on tuloksissakin upotettu osaksi jokaista aihealuetta eikä kirjattu omaksi luvukseen.

### 5.2.1 Viestintä

Sisäisen viestinnän koettiin olevan yleisesti melko hyvällä tasolla, joskin parannuskohteinakin löytyi. Sisäistä viestintää voitaisiin parantaa panostamalla omaan aktiivisuuteen ja lähentämällä ihmisten välisiä suhteita sekä tutustumalla syvemmin yhteistyökumppanin toimintaan. Tällöin olisi muun muassa helpompaa ottaa yhteyttä suoraan oikeaan ihmiseen, eikä tuhlaata aikaa ja energiaa turhaan oikean henkilön etsintään. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sopimisen koettiin voivan helpottaa yhdessä toimimista ja kohentavan positiivisen asiakaskokemuksen tuottamista.

Viestinnän toivottiin jatkossa painottuvan henkilökohtaisemmaksi kuin tutkimushetkellä, koska esimiehen kanssa keskustellessa asioista saa kokonaisvaltaisemman kuvan ja tulkinnanvara pienenee merkittävästi. Sähköpostit koettiin kuormittavina juuri niihin liittyvän tulkinnanvaran ja niiden suuren määrän vuoksi. Sähköpostin toivottiin jatkossa toimivan ennemminkin muun viestinnän tukena; tarvittaessa tiedon saisi lyhyenä ja ytimekkäänä viestinä sähköpostiin, arkistoitua sinne ja noudettua sieltä tarpeen tullen muistin virkistykseksi. Vastaanotoissa tiedon tarve on yleensä akuutti, jonka vuoksi tiedon täytyy olla helposti saatavilla. Tähän tarkoitukseen sähköpostin arkisto koettiin sopimattomaksi.

Sähköpostin sijaan asioista voisi tulla muutaman metrin päässä olevasta työhuoneesta kysymäänkin. Huonosti muotoillun viestin vastaanottaminen ihan lähellä istuvalta henkilöltä koettiin rasittavana, kun asiaa joutui lukemisen jälkeen heti tarkistamaan. Puhumalla asia olisi ratkennut nopeammin. Versossa työn luonne on paljolti fyysiseen hoitolatyon tekemiseen keskittyvää eikä aikaa jää paljoa koneen ääressä olemiseen, jonka vuoksi heille toimisi kasvokkain käyty keskustelu ja tiedonvaihto sähköpostia paremmin. Sähköpostin ymmärrettiin omaavan paikkansa sisäisessä viestinnässä ja etenkin siinä tapauksessa lunastavansa paikkansa, kun kyseessä on kolmessa vuorossa työtä tekevä pieni yhteisö. Kaikki ymmärsivät, että yhteisiä palavereja on vaikea järjestää. Lokikirjan koettiin toimivan hotellin vastaanotossa hyvin ja sitä käytettiin mielellään. Haagan käytössä oleva intranet Prikka mainittiin, mutta sen todettiin rantautuneen varsinaiseen käyttöön huonosti, koska sisäänkäynti on käyttäjätunnuskohtainen ja sisään kirjautumisen oli huomattu toimivan melko vaihtelevasti.

Tietoa muutoksista ja uudistuksista toivottiin jaettavan tulevaisuudessa henkilökunnalle enemmän ja varhaisemmassa vaiheessa kuin mitä tutkimushetkellä tapahtui. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan siihen sisäpiiriin, joka tietää tulevista asioista ja kehitteillä olevista suunnitelmista lähtökohtaisesti aina asiakasta enemmän. Etenkin hotellin vastaanotossa oli koettu, että asiakkaat olivat joko paljon paremmin tai ainakin saman verran perillä uusista uutisista, kuin mitä henkilöstö ja nämä tilanteet koettiin todella kiusallisina. Sosiaalisen median kautta jaetut tiedot tavoittivat henkilökunnan ja asiakkaat samaan aikaan ja asiakkaiden esittämiin lisäkysymyksiin ei osattu vastata. Muutostilanteisiin kaivattiin yleisen ennakkotiedottamisen lisäksi myös muutoksesta vastuussa olevien henkilöiden yhteystietoja.

Painoarvoa annettiin myös paremmalle etukäteissuunnittelulle. Asiakaspolun miettiminen loppuun asti jo etukäteen ja yhteistyökumppaneiden rajapintojen pohdinta nousivat keskusteluissa esille. Millä tavalla asiakas löytäisi helposti perille, mitä toisen toimijan tulisi ottaa huomioon suunnitellessaan tuotetta tai palvelua ja kuinka oma toiminta voi vaikuttaa kumppanin toimintaan, asiakkaisiin ja henkilökuntaan voisivat olla ajattelun arvoisia asioita. Erilaisten skenaarioiden pohtiminen voisi palvella käytännön toteutusta monellakin tavalla, koska ongelmat voivat ilmetä odottamattomilla tavoilla. Verson muuton aikoihin tavaraa oli alkanut tulla Haagaan ja kuormien vastaanotossa oli ilmennyt ongelmia. Erään kuormalavan koko oli ollut suurempi, kuin mitä oviaukosta oli mahtunut kuljettamaan ja Haagan kiinteistön huoltomies oli joutunut purkamaan kuorman pienemmälle lavalle saadakseen kuorman sisään. Vaikka yhteistyötä tehdäänkin, tulisi lähtökohtaisesti jokaisen toimijan huolehtia oma tavaraliikenteensä mahdollisimman sujuvaksi.

Versossa ja SKYO:ssa muutokseen oli herätty todella myöhään ja asiakasinformointi oli jäänyt suppeaksi. Syynä oli kiireen lisäksi sähköisen asiakasrekisterin puute, jonka avulla asiakkaat olisi tavoitettu nopeammin ja helpommin. Kaikille kevään 2014 aikana käyneille asiakkaille oli kerrottu henkilökohtaisesti tulevasta muutoksesta, mutta läheskään kaikki asiakkaat eivät olleet hoidoissa käyneet ja näitä asiakkaita ei ollut tavoitettu muilla keinoilla. Muutoksen alkuaikoina tällaisia asiakkaita oli päätynyt katselemaan sen puretun rakennuksen monttua, jonka tiloissa Verso aiemmin toimi. Sähköisen asiakasrekisterin kerrottiin olevan kehitteillä.

Verson tiimi toivoi hotellin henkilökunnalta aktiivisempaa viestintää myyntituotteiden hinnoittelusta ja tuotteiden vaihdoista, jotta oikea tieto päätyisi Verson kassaan ja tuotteiden myyminen helpottuisi. Teknisesti ruokatuotteen myyminen ei poikkea millään tavalla hoitolatuotteen myymisestä. Mikäli päätettäisiin pysyä mallissa, jossa ruokatuotteen voi maksaa kummallekin vastaanottotiskille, tulisi varmistaa oikean tiedon saatavuus yhteistyö-

kumppanille, sillä asiakkaan edelleen ohjausta ja ”pompottelua” tapahtuu verrattain paljon. Erityisesti opiskelijoiden kerrottiin ohjaavan asiakkaita maksamaan ruokatuotteet hotellin vastaanottoon. Lähtökohtana molempiin vastaanottoihin maksamiselle on ollut ajatus paremmasta ja joustavammasta asiakaspalvelusta, jolloin asiakas voi toisen vastaanoton ollessa ruuhkautunut maksaa ostoksensa toiseen vastaanottoon joutumatta odottamaan kovin kauaa. Ajatus on ollut siis hyvä, mutta toteutus on jäänyt puolitiehen ja alkanut tuottaa enemmän sekavuutta kuin helpotusta.

Verson vastaanottotiskin kerrottiin olevan toisinaan miehittämätön ja siitä johtuen Verson asiakkaat kääntyivät helposti hotellin vastaanoton puoleen. Tähän toivottiin parempaa kommunikointia Verson henkilökunnalta, Versossa toki tiedetään varausten perusteella asiakkaiden saapuvan tiettyihin aikoihin, mutta esimerkiksi lahjakorttia tai tuotteita ostavat asiakkaat tulevat paikalle ennalta ilmoittamatta. Hoitolalla on pyrkimys pitää vastaanotto miehitettynä koko ajan, mutta joinakin päivinä se on haastavaa, kun kaikki opiskelijat tarvitaan tekemään hoitoja.

Ristiinmarkkinoinnissa hotellin ja hoitolan välillä koettiin olevan parantamisen varaa. Ennakkoviestintään sekä hotellihuoneen kuin hoitojenkin varaajille pitäisi panostaa enemmän, sillä hoitoajat samalle päivälle ovat usein jo menneet. Jos tieto hoitolasta kerrottaisiin varausvaiheessa, asiakkaan olisi mahdollista ottaa selvää palveluista ja tehdä varaus etukäteen, eikä pettyä paikan päällä kuullessaan, että saman päivän hoidot ovat jo täynnä. Tämän kerrottiin olevan syynä siihen, miksei sisäänkirjautumisvaiheessa Versoa nostettu keskusteluun lainkaan; asiakkaalle ei haluttu tuottaa pettymystä, kun heti tiedon kerrottuaan virkailija olisi joutunut sanomaan, ettei sinne saisi enää samalle tai seuraavalle päivälle aikoja.

Hoitolan ja miksei hotellinkin asiakkaille kaivattaisiin parempaa infoa koskien pysäköintiä, jonka on havaittu aiheuttavan harmia asiakkaiden keskuudessa. Tehokas etukäteisviestintä tämänkin asian tiimoilta ja Verson riittävä näkyvyys piha-alueella auttaisivat asiakkaita löytämään oikean paikan nopeammin. Tutkimushetkellä ainoastaan yhdessä kohtaa hotellin ikkunateippauksissa luki ”spa”, joka ilmentää Verson olemassaoloa Hotel Haagan tiloissa. Asiakkaiden odotukset parkkeerauksen suhteen koettiin haasteellisina siksi, että parkkeerauksen ei koettu olevan palvelun ytimessä. Jos asiakas ei vaivautunut lukemaan kylttejä tai ottamaan selvää parkkeerauksesta ylipäätään, negatiivisen palautteen vastaanottaminen koettiin turhauttavana. Joiltain osin ymmärrettiin vastuun tiedon jakamisesta olevan asiakaspalvelijalla, mutta asiakkaan toivottiin olevan edes vähän omaaloitteinen.



### 5.2.2 Yhteiset tilat ja tuotevalikoima

Yhtenä suurimmista haasteista koettiin Verson vastaanottotiskin jääminen piiloon hotellin vastaanottotiskin taakse. Pääovelta saavuttaessa Verson näkyvyyden peittää massiivinen graniittipylväs ja asiakas päätyy helposti kysymään tietä hotellin vastaanotosta, vaikka etäisyyttä vastaanottojen välillä on vain muutama metri. Etenkin alkuvaiheessa syksyllä 2014 eksyneitä asiakkaita opastettiin runsaasti, sittemmin eksyily on vähentynyt. Versossa on melko vahva kanta-asiakasjoukko ja he ovat kuluneen vuoden aikana oppineet tuntemaan uudet tilat. Verson näkyvyyttä tulisi silti parantaa, sillä hotellin asukkaalta hoitolan olemassaolo voi huonon näkyvyyden vuoksi jäädä huomaamatta.

Asiakkaat olivat kertomusten mukaan hieman nolostuneet, kun heitä oli ohjattu niin lähellä olevaan Versoon ja he eivät olleet itse sitä huomanneet. Jos haastateltavat olisivat saaneet nyt jälkeinpäin päättää Verson vastaanotolle uuden sijainnin, olisi se sijoitettu hotellin vastaanoton oikealle puolelle. Syynä tälle olivat parempi näkyvyys pääovelta sekä hoitolan sijainti samassa suunnassa. Tällöin matka vastaanotosta hoitolaan olisi lyhyempi ja suunta luonnollisempi. Läpikulkua aulassa syntyisi tämän myötä vähemmän, joka puolestaan rauhoittaisi aulatilaa.

Opastukseen ja näkyvyyteen pitäisi panostaa enemmän sekä sisällä, että ulkona. Tutkimushetkellä hoitolaan johtava käytävä koettiin erittäin aneemiseksi ja ankeaksi: valkoiset seinät ja harmaa lattia eivät ilmentäneet millään tavalla hoitolan sijaitsevan sen varrella. Monesti hotellin asukkaita oli opastettu käytävällä eteenpäin, sillä samaa käytävää pitkin kuljetaan hotellihuoneisiin 121 - 129. Käytävän todettiin muistuttavan ennemminkin huoltokäytävää, kuin hotellin käytävää, jonka varrella sijaitsee saunat, hoitola, kokoustiloja ja hotellihuoneita. Hoitolatilat vastaavasti olivat miellyttävät ja raikkaat, joten ankealta käytävältä siirryttiin taas aivan toisenlaisen tunnelman omaavaan tilaan. Tämän koettiin näyttäytyvän asiakkaille pirstaleisena, eikä yhtenäisenä ja harkittuna kokonaisuutena.

Verson oma asiakas ei matkalla vastaanotosta hoitolaan eksy, sillä hoidon tekevä henkilö saattaa asiakkaan aina hoitolaan ja palauttaa hänet takaisin vastaanottoon. Tämä palvelu on toiminut loistavasti alusta saakka ja sitä tullaan jatkamaan tulevaisuudessa. Asiakkaiden oli havaittu silminnähden etenkin syksyllä 2014 rentoutuvan, kun heitä saavuttiin noutamaan hoitolan puolelle. Tämän oletettiin johtuvan jännityksestä liikkua uusissa ja huonosti merkatuissa tiloissa yksin.

Jonkin verran sekavuutta Verson asiakkaiden keskuudessa oli aiheuttanut opiston hoitolan ja Verson hoitolan yhteys. Hoitoja voi varata samasta varausjärjestelmästä sekä Ver-

son että opiston puolelta, jonka tilat sijaitsevat samassa kiinteistössä, mutta Pajuniityntien puolella. Tutkimuksessa havaittiin, että yleisimmin asiakas erehtyy tulemaan Verson vastaanottoon, vaikka hän oli varannut ajan opiston puolelle. Aina kun mahdollista, opiskelija lähti saattamaan eksyneen asiakkaan opiston puolelle, mutta joissain tapauksissa asiakas oli jouduttu ohjaamaan opiston tiloihin ilman saattoa. Matka on melko monimutkainen ja erehdyksestä stressaantunut asiakas oli yksin kulkiessaan saattanut eksyä useita kertoja.

Verson koettiin tuoneen iloa ja eloa hotellin vastaanottoon ja lisäpalvelutarjonta koettiin kaikin puolin tervetulleeksi. Verson henkilökunta ja asiakkaat kokivat hotellin tilat mukavammiksi ja toimivammiksi kuin mitä edelliset tilat olivat olleet. Haasteellisena hoitolatiloissa koettiin heikko äänieristys uima-altaan ja hoitolan välillä. Erityisesti vesijumppien aikaan altaalta kantautuvat äänet oli koettu voimakkaiksi ja hoitoja häiritseviksi. Vesijump-pia järjestetään kuitenkin sen verran harvoin, ettei niistä koettu aiheutuvan kohtuutonta haittaa hoitolatoiminnalle.

Myyntituotevalikoiman koettiin asettuneen sopivaksi vuoden aikana. Alkuun oli lähdetty liikkeelle hotellissa itse valmistetuilla salaateilla ja sämpylöillä sekä raikkailla smoothieilla, mehuilla ja raakapatukoilla. Terveyttä ja raikkautta henkivien tuotteiden ongelmiksi koitui kuitenkin huono säilyvyys ja asiakkaiden epäluulo itse valmistettuja tuotteita kohtaan. Kaasuun pakattu tuote, jossa on tehtaan merkitsemä ”parasta ennen” –päivämäärä koettiin luotettavammaksi ja paremman säilyvyyden ansiosta hävikki pieneni. Raakapatukat eivät houkuttelleet asiakkaita ja vanhenivat hyllyyn, joten niistä päätettiin luopua huonon menekin vuoksi, vaikka ne ideana olisivat tukeneet terveellistä ajatusmaailmaa. Smoothiet ja mehut olivat valikoimassa edelleen, valmiit leivät tilattiin tukusta ja proteiinirahkat ja välipalajogurtit olivat osoittautuneet asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi tuotteiksi. Hinnoittelussakin oli kuluneen vuoden aikana löydetty Haagan asiakkaille sopiva marginaali.

Ruoka- ja ihonhoitotuotteiden lisäksi myynnissä on myös huiveja ja sateenvarjoja. Ne toki sinällään koettiin sopiviksi myyntituotteiksi, mutta niiden sijainti hoitolan myymälässä aiheutti jokseenkin ihmetystä, koska ne voitiin maksaa ainoastaan hotellin kassaan. Ruoka-tuote voitiin puolestaan maksaa kumpaankin kassaan, joten huivien kohdalla ristiriita muuhun ohjeistukseen verrattuna oli ilmeinen.

### **5.2.3 Opiskelijat**

SKYO:n ja Verson aiemmat tilat olivat kokonaan heidän omassa käytössä ja muita toimijoita ei niissä ollut. Koulun tilat poikkeavat vahvasti hotellin tiloista, sillä hotellin tiloissa kulkee paljon muutakin väkeä, kuin pelkästään opiston henkilökuntaa tai hoitolan asiakkai-

ta. Hotellin asiakkaiden huomioiminen ja edustava käytös sekä vahvempi talotuntemus edesauttaisivat kaikkia osapuolia onnistumaan asiakaspalvelussa paremmin. Opiskelijoilta tätä tulee kuitenkin pyytää eikä olettaa sen tapahtuvan itsestään. Tutkimushetkellä mitään perehdytystä tiloihin ei hotellin puolesta ollut järjestetty.

Haastatteluissa kävi ilmi, että joillekin opiskelijoille aula oli selkeästi epämukavuusalueetta ja se puolestaan voi selittää osaltaan ujoa ja hermostunutta käytöstä. Hoitolan puolella saman opiskelijan otteet ja käytös saattoivat muuttua jo paljon varmemmiksi. Opiskelijat ovat varsin nuoria (16 – 18 -vuotiaita) ja luultavasti tästä syystä he ovat vielä melko ujoja. Osa heistä ottaa harvemmin katsekontaktia, etenkin miespuolisiin vastaanottovirkailijoihin. Katseen kerrottiin painuvan helposti maahan tai kiinnittyvän johonkin muualle opiskelijan kulkiessa hotellin vastaanoton ohi.

Iloisuuden ja hyväntuulisuuden todettiin toimivan positiivisesti aulatiloihin ja saavan myös vastaanoton ohi kulkevat asiakkaat hymyilemään. Asiattoman kikattelun ja hyväntuulisen naurun välisen rajan määrittely nuorille koettiin kuitenkin melko haastavana tehtävänä. Toisena haasteena koettiin opiskelijoiden kohtalaisen suuri vaihtuvuus. Harjoittelujaksojen kestot vaihtelevat kahdesta viikosta useampaan kuukauteen ja välillä Versoon tulee yksi isompi opiskelijaryhmä, toisinaan yksittäisiä opiskelijoita sekä SKYO:sta että muista oppilaitoksista. Opiskelijoiden perehdytys on siis jatkuvaa.

### **5.3 Kehitysehdotukset**

Haastattelujen tuloksena syntyi kehitysehdotuksia ja -ideoita, jotka on tarkemmin esitelty tässä luvussa. Kehitysehdotukset pureutuvat asiakaspolkuun, yhteistyökumppaneiden keskinäiseen kommunikointiin sekä johdon, esimiesten ja henkilökunnan väliseen viestintään. Seitsemän keskeisintä parannusehdotusta ovat:

1. Viestinnän sisäpiirin luominen
2. Verson vastaanoton lay-outin muuttaminen
3. Vastaanottotiskien välisen kommunikoinnin keinot
4. Hoitolakäytävän ilmeen muuttaminen
5. Piha-alueen opasteiden ja pysäköintikyltityksen uudistaminen
6. Varausvahvistusten uudistaminen
7. Opiskelijoiden toimintaympäristöperehdytykseen panostaminen

Tarkemmat kuvaukset kustakin ehdotuksesta konkreettisine toimenpiteineen on avattu tekstiosuudessa. Mahdollisista muutostöistä syntyviä kustannuksia ei ole tämän tutkimuksen puitteissa selvitetty.

Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja kaikkien työntekijöiden esittely mainittiin konkreettisina toimenpiteinä, vaikka todettiin, että tiimit ovat molempien vastaanottotiskien takana verrattain pienet ja että kaikki osaavat vastata suurimpaan osaan kysymyksistä. Implementointiprosessi sujui molempien osapuolten kannalta paremmin, jos henkilöt tutustuisivat toisiinsa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa prosessia. Verson muuton aikoihin vastuuhenkilöistä tietäminen olisi tosin helpottanut toimintaa huomattavasti ja kokeilun ja erehdyksen kautta oppimiselta olisi säästyty. Henkilökunnan tutustuttaminen uusiin toimiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ehkäisisi ikävien tilanteiden syntymistä. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta mainittiin uuden yhteistyökumppanin saapuminen vastaanottoon tiedustelemaan pääsyä katsomaan tulevia toimitilojaan, kun vastaanotossa ei ollut tulevasta kumppanuudesta vielä mitään tietoa.

Kuviossa 5 on mallinnettu viisiportaisen vaiheistuksen avulla muutostilanteen viestintä henkilökunta aiempaa huomioivaksi. Viestinnän marssijärjestys koettiin vääräksi ja huomattavasti ongelmallisemmaksi kuin varsinaiset viestintäkanavat, jonka vuoksi malli puretuukin aikataulullisiin seikkoihin. Vaiheistusta voi soveltaa koskemaan muitakin muutoksia, ei pelkästään uusien yhteistyökumppaneiden toimintojen implementointiprosesseja. Vaiheistuksen tarkoituksena on tuoda johdolle ja esimiehille raami muutosten viestintään. Vaiheistuksen avulla muutoksen läpiviennin aikataulutusta on helpompaa laatia ja sitä on helpompaa seurata.



Kuvio 5. Viestinnän vaiheet ja prosessit implementointi- ja muutostilanteissa

Ensimmäisessä eli pohjustusvaiheessa voi olettaa yhteistyösopimuksen vasta syntyvän tai olevan neuvotteluvaiheessa ja varsinaista tarvetta henkilöstön kuulemiseen ei vielä ole. Vaiheistus tosin ei sulje tätäkään vaihtoehtoa pois, mikäli henkilöstö halutaan ottaa mukaan jo välittömästi. Pohjustusvaiheen jälkeen henkilöstö otetaan mukaan ideoimaan ja kommentoimaan tulevaa toimintamallia ja yhteistyötä, jolla pyritään turvaamaan henkilöstön sitoutuminen muutokseen jo varhaisessa vaiheessa. Henkilöstöllä on usein paras käsitys siitä, mihin kohtaan suunnitelmissa kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, jotta palveluntuottamisesta saataisiin mahdollisimman jouhevaa. Esittelyvaiheessa onkin tarkoituksena paikantaa sudenkuopat ja tehdä käytännön riskianalyysejä.

Muokausvaiheessa alkavat hahmottua henkilöstön toimintaohjeet ja lopulliset askelmerkit uudelle toimintatavalle. Tällöin on jo melko tarkasti kuvattuna asiakaspolku ja henkilöstön vastuut. Vastaanoton henkilöstö on lisäksi tutustunut yhteistyökumppanin tuotteeseen tai palveluun syvällisemmin. Sisäisen lanseerauksen vaiheessa muutoksen päätetyt toimenpiteet ja aikataulu vahvistetaan henkilöstölle ja aletaan valmistautua kohtaamaan asiakkaat. Henkilöstölle kerrotaan sekä oman työnantajan että yhteistyökumppanin toimesta tehtävät markkinointitoimenpiteet. Vasta tämän jälkeen tiedot muutoksesta kerrotaan asiakkaille. Vaiheistuksen tavoitteena on taata, että henkilöstöllä on tässä vaiheessa riittävät tiedot vastata esitettäviin kysymyksiin. Henkilöstön ja yhteistyökumppanin vaitiolovelvollisuus kulkee koko prosessin läpi, jolla edesautetaan salaisuuden säilymistä ja sisäpiiriin vahvistumista.

Yhteistyötä parantavina esimerkkeinä mainittiin viikoittainen viesti koskien Verson hoitoaikojen saatavuutta sekä hoitolan kouluttajien työvuorojen ilmoittamista ennalta hotellin vastaanottoon. Tällöin hotellin vastaanotossa osattaisi informoida majoittuvia asiakkaita vapaista hoitoajoista ja tiedettäisi kuka vastuhenkilö Versossa on milloinkin paikalla. Puolestaan hotellin kokouschekkeri (tiedosto, johon kootaan hotellin päivittäiset tapahtumat ja talossa kokoustavat asiakkaat) toimitettaisiin jatkossa Versoon. Se auttaisi Verson henkilökuntaa ja opiskelijoita hahmottamaan hotellin päivittäistä asiakasliikennettä ja he pystyisivät varautumaan vilkkaisiin päiviin aikaisempaa paremmin.

Yhteisten tiimipalaverien järjestämisen todettiin olevan haastavaa pienessä työyhteisössä, joka elää kolmessa vuorossa seitsemänä päivänä viikossa. Henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa sinne tänne vuoronvaihtoihin sitä vastoin olisi mahdollista järjestää ilman kohtuutonta vaivaa. Esimiehen roolin vahvistaminen keskeisenä viestijänä ja ajan fokuointi toisivat viestintään kaivattua rakennetta ja pysyvyyttä. Sähköpostia nopeampi-

tempoisten chat-palveluiden ja WhatsAppin hyödyntäminen tulivat esille, kun pohdittiin uusia keinoja välittää ja vastaanottaa tietoa.

Hotellin vastaanottohenkilökunta kaipasi Verson hoitajilta ilmoitusta, mikäli he jättäisivät hoitolan vastaanoton miehittämättömäksi ja kuinka kauan tilanne mahdollisesti kestäisi. Jonkinlaisen soittokellon tarve nousi esille, kun olisi tarve ilmoittaa hoitolaan, että heille on asiakas odottamassa. Puhelimella soittamisen ja numeroiden etsimisen koettiin olevan jokseenkin työläs prosessi. Soittokellon avulla hoitolaan saataisiin tieto yhdellä painalluksella.

Hoitolan pidemmät aukioloajat nykyisestä klo 20:sta klo 21:een tai jopa 22:een ja pieni kiintiö hotelliasukkaille nousivat keskustelussa ehdotuksiksi parantaa hoitojen saatavuutta hotellin vieraiden näkökulmasta. Luonnollinen kanava kertoa ennakkoon hoitolan palveluista majoittuville asiakkaille olisi varausvahvistus. Haasteen tälle tuo useat erilaiset varauskanavat, mutta ainakin omien sivujen kautta tai suoraan hotellista tehtyjen varausten yhteyteen tiedon tulisi olla melko vaivatonta liittää. Erityisesti hotellin kanta-asiakkaisiksi muodostuneista naisvieraista koettiin löytyvän potentiaalia hoitolapalvelujen kuluttajina. Kysytyimpiä palveluja olivat henkilökunnan kokemuksen mukaan hieronnat. Kanta-asiakkaiden parempi palveleminen kannattaisi nostaa keskusteluun ja yhdessä pohtia, miten hoitolapalvelut saataisiin heille paremmin saavutettaviksi. Tämän jälkeen toimintaa olisi mahdollista laajentaa koskemaan muitakin asiakkaita.

Samanlaisen tarkastelun kohteeksi täytyisi ottaa ennakkoviestinnän osalta Verson ja opiston yhteisestä varausjärjestelmästä lähtevä varausvahvistus. Yleisimmin väärään paikkaan saapuva asiakas oli kokemusten perusteella opiston puolelle ajan varannut henkilö, joka päätyi erehdyksessä tulemaan Verson vastaanottoon, ei päinvastoin. Tämä indikoi vastaavanlaisten toimenpiteiden tarvetta myös hoitolan ennakkotiedotukseen, kuin mitä hotellin puolelle on ehdotettu.

Verson vastaanoton näkymättömyys todettiin melko suureksi haasteeksi. Eräs keino Verson näkyvyyden lisäämiseksi olisi siirtää vastaanottotiskiä kauemmas takaseinästä ja tuoda se lähemmäksi asiakkaita. Tällöin asiakas saisi pääovesta saapuessaan katsekontaktin Verson vastaanoton henkilöihin ja ohjautuisi luonnollisesti heidän luokseen, joutumatta tekemään ylimääräistä pysähdystä hotellin vastaanotossa. Lisäksi Verson vastaanottotiski sijaitisi tutkimushetkellä miesten WC-tilojen oven vieressä ja tätä liikennettä varten oven ja vastaanottotiskin välille on laitettu verho. Verho peittää kuitenkin Verson vastaanottotiskiä entisestään, vaikka se onkin viihtyvyyden kannalta tarpeellinen.

Selkeämpi pihakyltitys pysäköinnin osalta vähentäisi asiakkaiden epävarmuutta, sakkojen saamista ja epäselvistä opasteista valittamista. Pysäköintimahdollisuuksista pitäisi muistaa mainita ensikertaa saapuville asiakkaille jo varausvaiheessa, mutta viimeistään piha-alueelle saapuessa informoinnin tulisi olla nykyistä selkeämpää. Pysäköinninvalvonta on yhteistyökumppanin vastuulla, joka toimittaa opasteet ja pitää yllä maksuautomaattia. Uusien opasteiden suunnittelu yhdessä valvontaa hoitavan tahon kanssa tulisi ottaa työnalle. Piha-alueen hyödyntäminen nousi kehitysehdotuksissa muutenkin esille kuin pysäköintiin liittyen. Lipputankoja, nurmialuetta ja rakennuksen julkisivua ehdotettiin oivallisiksi paikoiksi ilmentää Verson olemassaoloa hotellin piha-alueella. Ulkomainonta ohjaisi Verson asiakkaita rohkeasti peremmälle, kun jo piha-alueella kävisi selväksi mistä Verso löytyy. Majoittuva asiakas saisi niin ikään tiedon hoitolasta jo pihalle saapuessaan.

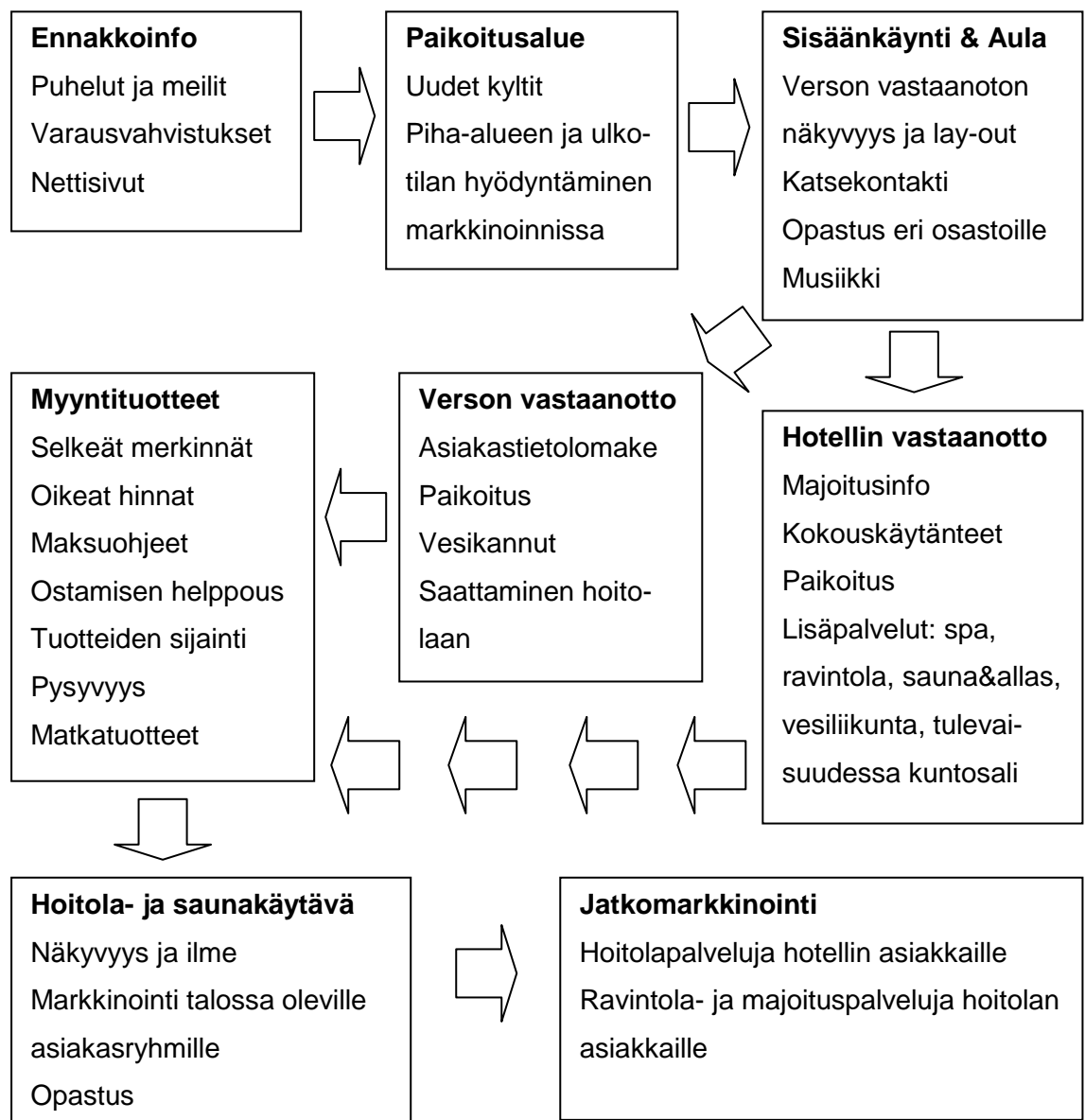
Hoitolaan johtavan käytävän todettiin muistuttavan enemmän huoltokäytävää, kuin hoitolaan johtavaa käytävää. Selkeä viestittäminen raikkaalla ilmeellä ja riittävän näkyvillä opasteilla hotellin sisätiloissa kiinnittäisi asiakkaiden huomion ja toisi mahdollisesti lisää myyntiä. Mikäli majoittumaan saapuessa asiakkaalta jää Verso huomaamatta, hän havaitsi sen kulkiessaan hisseille tai käydessään saunassa ja altaalla. Käytävän seinien ja ovien pinta-alat voisi valjastaa hyötykäyttöön mainostamaan palvelutarjontaa ja auttamaan asiakkaita löytämään oikeaan paikkaan helpommin. Marraskuussa 2015 hotelliin avataan kuntosali ja kyseisen käytävän varrella tulevat liikkumaan myös salin jäsenet, sillä saunojen pukuhuoneet palvelevat salin pukuhuoneina. Mukaan astuu siis kolmas asiakassegmentti, jonka kulku tulee huomioida ja jolle palveluja kannattaa markkinoida.

Yleisiä parannusehdotuksia saatiin muun muassa musiikkiin liittyen, jonka todettiin olevan liian sekalaista sopiakseen hotellin aulan taustamusiikiksi. Musiikkia kuvailtiin tunnelmallaan sellaiseksi, kuin siinä olisi sekoitettu kaikki radiokanavat sekaisin ja annettu laitteen valita kappaleiden järjestys. Musiikin osalta toivottiin rauhallisempaa, yhtenäisempää ja tyylikkäämpää tunnelmaa. Vesikannujen tai vesiautomaatin tarve tuli esille. Erityisesti hoitoihin saapuvat asiakkaat kaipasivat vettä, mutteivät olleet valmiita maksamaan montaa euroa kivennäisvedestä, jota on hotellin vastaanotossa myynnissä. Ratkaisuna janoon jotkut olivat keksineet hakea kahvikoneen luota kupin ja käydä hakemassa vettä vessasta.

Ainoita lisäyksiä ruokatuotevalikoiman osalta olivat helposti syötävät hedelmät, kuten omena ja banaani sekä yksittäispakatut makeat leivonnaiset, joita voisi tarjota kahvin kanssa. Matkakokoisia voide- ja pesuainepakkauksia kaivattiin myyntiin. Kyseiset tuotteet sopisivat hyvin sekä hotellin että hoitolan asiakkaille. Tuotteiden hinnoittelun ja maksuosoitteen tulisi näkyä asiakkaalle nykyistä selvemmin. Hintojen merkitseminen tuotteisiin tai myyntivitriinin reunaan yhtenäisen hinnaston sijaan auttaisi näkemään yhdellä sil-

mäyksellä tuotteiden hinnat. Henkilökunnan (sekä hoitolan, että hotellin) proaktiivinen ote asiakkaiden palveluun auttaisi maksusuorituksen hoitamisessa. Hotellin vastaanottovirkailijan ollessa varattuna voisi hoitolan vastaanoton henkilö tarjoutua ottamaan maksun jo ennen kuin asiakas ehtisi hotellin vastaanottotiskille saakka.

Kuviossa 6 on esitetty tutkimuksessa ilmenneiden epäkohtien osalta palvelupolun ne asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla. Yhteisen toimintamallin omaksuminen kummankin vastaanoton toimesta ja palvelupolun läpikäyminen asiakkaan silmin ovat tämän mallin lähtökohtina. Mallia voidaan jatkossa laajentaa ja soveltaa kaikkiin palvelutuokioihin ja asiakkaan kokemuksiin kontaktitilanteisiin.



Kuvio 6. Uuden asiakkaan huomioiva palvelupolun kuvaus tutkimuksessa ilmenneiden epäkohtien osalta



Opiskelijat ovat olennainen osa hoitolan toimintaa ja siksi heidän osuuttaan pohdittiin osana kokonaisuutta. Kunnollinen perehdytys tiloihin hotellin henkilökunnan toimesta voisi auttaa opiskelijoita ymmärtämään toimintaympäristön vaatimuksia ja edellytyksiä nykyistä paremmin. Ymmärryksen lisääminen ja toimintaympäristön ominaisuuksien painottaminen voisivat hillitä nuorille tyyppillistä kikattelua tai piiloutumista oman vastaanottotiskin taakse. Hotellin henkilökunnan vahvempi osallistuminen toimintaympäristön perehdytyksessä voitaisiin ottaa opiskelijoiden keskuudessa myös vakavammin, kuin jos sen tekisi heidän oma kouluttaja. Vierasta perehdyttäjää saatettaisiin kuunnella ja totella hieman paremmin, sillä näin tehtäisiin selväksi se, että hotellin vastaanoton henkilökunta osaisi odottaa opiskelijoilta tietynlaista käytöstä ja saattaisi tarpeen tullen puuttua poikkeavaan käytökseen. Pelkkä tilanteen tiedostaminen voisi auttaa käytösasiassa ennaltaehkäisevästi.

Paremmen talotuntemuksen myötä Verson opiskelijat osaisivat auttaa ja opastaa hotellin asiakkaita aiempaa paremmin, ohjata esimerkiksi eteenpäin oikeisiin kokoustiloihin tai ravintolaan. Toisinaan hotellin vastaanottovirkailijan tarvitsee käydä hotellihuoneessa ja jättää vastaanotto miehittämättä. Tällöin hän voisi pyytää opiskelijaa kertomaan vastaanottoon saapuville asiakkaille palaavansa pian takaisin. Kassa ja myyntituotteet olisivat virkailijan poissaolon aikana valvottuina. Tuntemalla hotellin henkilökuntaa opiskelijat osaisivat tulla rohkeammin kertomaan ja kysymään asioita ja heidät saataisiin sitoutumaan oppimisympäristöönsä paremmin. Monien opiskelijoiden tulevat työpaikat saattavat sijaita hotellien yhteydessä, joten se kannattaisi ehdottomasti ottaa harjoittelujaksossa huomioon positiivisena ja opetuksen kannalta erittäin tärkeänä osana.

Best Westernin käyttämä I Care 1 – asiakaspalvelukoulutus sopisi haastattelujen perusteella ainakin Verson kouluttajille ja vakituiselle henkilökunnalle, opiskelijoiden kohdalla vastaajien mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti. Koulutus on kuitenkin sen verran kevyt ja käsittelee asiakaspalvelua hyvin perustasolla, ettei siitä varsinaista haittaakaan koettu olevan. Kokeiluun tämä voitaisiin ottaa ja arvioida koulutuksen tarpeellisuutta vasta kokeilun jälkeen. I care 1 – koulutuksen tavoitteena olisi tässä tapauksessa tuoda Best Westernin yhteisiä arvoja opiskelijoiden tietoon sekä tutustuttaa heitä Best Westernin brändiin ja olisi näin luonteva osa koko toimintaympäristöperehdytystä.

Opiskelijoita tulisi rohkaista yhteistyöhön hotellin vastaanoton toimesta, esimerkiksi esittäytymällä ja kertomalla kuka on ja että työskentelee viereisellä vastaanottotiskillä. Opiskelijoiden rohkaistuminen enempään kommunikointiin parantaisi sisäistä viestintää, koska opiskelijat olisivat silloin aktiivisempi osa koko toimintaa ja tunne yhteistyön tekemisestä lisääntyisi. Tiiviimmän yhteistyön ansiosta tietoakin jaettaisiin luonnollisesti enemmän.

Vastuu jäänmurtamisesta ja aloitteesta kommunikointiin olisi hotellin vastaanoton henkilökunnalla, tästä oltiin lähes yksimielisiä.

Vastaavasti hoitolatoiminnan pintapuolinen perehdyttäminen vastaanoton henkilökunnalle tuli useammassa keskustelussa esille. Sen koettiin mahdollisesti lisäävän ymmärrystä hoitolatyön luonnetta kohtaan ja puolestaan tukevan vastaanottovirkailijoiden yleistä osaamista ja tietoutta palveluista ja tuotteista. Syvällisempää tietoa ihonhoitotuotteista tai hoitojen sisällöistä ei katsottu tarpeelliseksi. Yksinkertaisen perehdytysmateriaalin luomisen ja jakamisen ajateltiin olevan puolin ja toisin kokeilemisen arvoinen toimenpide kasvo-  
tusten käydyn perehdytyksen tueksi.

## 6 Tulosten johtopäätökset ja pohdinta

Tuloksista voi vetää sen johtopäätöksen, että Verso koetaan kummankin osapuolen mielestä lähinnä alivuokralaiseksi, eikä osaksi varsinaista hotellin liiketoimintaa. Tämän muodostuneen asenteen muuttaminen vuoden toiminnan jälkeen on luultavasti suurempi haaste, kuin jos sitä olisi ryhdytty jalkauttamaan suunnitellusti jo alusta saakka. Arki on ehtinyt asettua ja jotkin toimintatavat muokkautua jo yleisiksi käytännöiksi. Oman aktiivisuuden ymmärretään vaikuttavan asiakaskokemukseen ja yhdessä toimimiseen, mutta sen eteen ei kuitenkaan tehdä oikein kenenkään taholta töitä. Ikään kuin päättäjät olisivat päättäneet mitä talossa tapahtuu ja sen jälkeen asioiden olisi annettu kehittyä niiden omalla painolla. Kollektiivinen vastuu ei aseta riittävästi tavoitetta ja antaa pikemminkin vapautta jättää tekemättä, kuin edellyttää ja motivoida tekemään.

Toimenpiteisiin ei ryhdytä henkilökunnan aloitteesta, koska niiden ei uskota johtavan parannuksiin tai päätyvän yhteisiksi käytännöiksi. Hyväksytään ”toimitaan kuten tähänkin saakka” –ajatusmaailma ja palvellaan sen puitteissa. Mikään kun ei ole varsinaisesti rikki, niin sitä ei koeta tarpeelliseksi korjata. Asiakas tulisi nähdä kaikille yhteisenä ja työ pyrkiä järjestämään siten, että asiakas löytää oman paikkansa mahdollisimman vaivattomasti, maksaa hän kenen kassaan tahansa. Jokaisen työntekijän toiminnan ja oman aktiivisuuden merkitystä tulisi korostaa ja rohkaista henkilökuntaa tarttumaan asioihin ja saattamaan tilanteet loppuun asti.

Viestintä Verson saapumisesta hotellin tiloihin oli puutteellista sekä henkilökunnan että asiakkaiden näkökulmasta ja viestintä jätettiin liian myöhäiseen vaiheeseen. Irralliset facebook-postaukset tai asiakkailta kuullut kertomukset eivät saisi olla henkilökunnalle pääasiallinen kanava saada tietoa ja yksityiskohtia tulevista muutoksista ja uudistuksista. Henkilökunta tulisi pitää viestinnän sisäpiirissä ja etulinjassa koko ajan ja joka asiassa. Viestinnän tulisi olla suunniteltua, koordinoitua ja tarvittavan materiaalin selkeää ja ytimekästä.

Tiedon jakamisen niukkuuden johdon tasolta suunnitteluvaiheessa voisi tulkita luottamuspulaksi omaa henkilöstöä kohtaan: ei luoteta, että tietoa käytetään oikein tai pelätään, että suunnitelma aiheuttaa kritiikkiä ja muutosvastarintaa. Toisena mahdollisena vaihtoehtona voi olla puhtaasti ymmärtämättömyys henkilökunnan tiedontarpeista ja tiedonsaannin merkityksestä asiakasrajapinnassa: mitä enemmän tietoa on, sitä paremmin asiakasta voi tiedolla palvella.

Yhteisen toiminnan hyötyjen korostamisessa on runsaasti parantamisen varaa. Tilojen jakaminen ja toimintojen keskittäminen on toki kustannustehokasta, mutta se ei saisi olla ainoa yhteistyön peruste.

”Markkinointiyhteistyössä on potentiaalia paljon enempäänkin ja että toimittaisiin enemmän yhdessä eikä vain rinnakkain samoissa tiloissa erillisinä toimijoina niin kuin nyt. Avarakatseisuutta pitää olla, että pärjää markkinoilla. Asiakaspalvelua ei ole pelkästään se, että vastaa puhelimeen vaan se on kaikki, miten olet ja näyt.”

Näin totesi eräs haastateltavista. Tämä kuvastaa hyvin vallitsevaa tilannetta, jossa Verso koetaan ja osaltaan myös käyttäytyy alivuokralaisena. Tämänkaltaista asennetta tulisi pyrkiä muuttamaan yhteistyöhaluisempaan suuntaan ja saada Verso toimimaan luontevampana osana kokonaisuutta. Verson olemassa oloa nostetaan kyllä markkinoinnissa esille, mutta markkinointilupausta ei haastattelujen perusteella vielä täysin lunasteta.

Yhteistyön prosessoinnin tarkoituksena ei ole byrokratian ja valvonnan lisääminen vaan toimintaa helpottavien rutiinien luominen sekä ennustettavuuden ja hallinnan tunteen parantaminen. Oikeanlaiset prosessit edesauttavat luomaan toimintaan riittävän määrän rakennetta, jotta ihmisiltä vapautuu kapasiteettia luovempien tilanteiden käsittelyyn. Prosesseilla on olennainen rooli kestävien kumppanuuksien luomisessa, sillä niiden avulla henkilöstön vaihtuessa tai hankalien tilanteiden edessä toiminta pysyy eheänä ja stabiilina. Kumppanuuden hallinnassa Ronco (2005) nostaa esille viisi avainprosessia:

1. Henkilökohtaisten roolien ja vastuiden määrittely
2. Yksilöiden tiedontarpeiden kartoitus
3. Pienten muutosten hallinta
4. Tapaamisaikataulujen ja agendojen suunnittelu
5. Ylemmän johdon sitoutuminen ja tuki konfliktien ratkaisussa. (Ronco & Ronco 2005, 127 – 129.)

Puhuttaessa kumppanuuksista tulee mieleen helposti strategia tai tavoite, ei keskustelu. Kumppanuuden menestyksen määrittää kuitenkin jokapäiväinen ruohonjuuritasolla käyty keskustelu niiden ihmisten välillä, jotka toimeenpaneavat kumppanuutta käytännössä. Heikko strategia ei ole syytä asiakkaiden menettämiseen tai ulkoistamisen hajoamiseen; kumppanuuksien hajoamisen syyt ovat riittämättömässä yksilöiden välisessä kommunikoinnissa. Kahdenkeskiset keskustelut ovat kumppanuuden ytimessä, sillä harvemmin toimivan yhteistyön menestys löytyy nerokkaasta kumppanuussopimuksesta. Useimmiten loistavan kumppanuuden erottaa keskinkertaisesta ihmisten kyky ylläpitää tuottavaa keskustelua. (Ronco 2005, 197.)

Tutkimuksen tulokset eivät olleet monilta osin erityisen yllättäviä, mutta paljastivat sen, että yhteistyöhalua ja kykyä löytyy, jos sitä osataan johtaa ja tukea oikein. Havainnot ja tulkinnat ovat melkein täysin yhtenevässä linjassa Roncon käsitysten kanssa, mitä tulee kumppanuuteen ja yhteistyön tekemiseen. Esimiehen rooli vastaavanlaisissa muutostilanteissa on erityisen tärkeä. Johdon ja esimiesten tulisi pyrkiä luomaan työpaikasta sellainen toimintaympäristö, jossa asiakaspalvelu voitaisiin toteuttaa erinomaisesti jokaisen asiakaspalvelijan toimesta. Tutkimushetkellä luotettiin ennemminkin henkilökunnan omaan tahtoon ja kykyyn omaksua muutoksesta aiheutuvat tilanteet ja uusi toimintaympäristö.

Tutkimuskysymykset oli muotoiltu mahdollisimman tarkoiksi ja tarvittaessa haastateltavalle esitettiin lisäkysymyksiä tai tarkennettiin kysymyksen tarkoitusta, jolla pyrittiin pitämään tulkinnanvara puolin ja toisin mahdollisimman pienenä. Tutkija ja haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan, joka edesauttoi sekä asiayhteyksien ymmärtämistä, että asioista kertomista. Haastateltavat pystyivät luottamaan siihen, että haastattelija ymmärsi palvelutilanteiden ja toiminnan luonteen ja näin ollen haastattelut olivat monilta osin aiheeseen todella syvälle pureutuvia keskusteluja. Haastattelujen tulokset tukivat ja osaltaan myös selittivät tutkijan omia havaintoja palveluympäristöstä.

Vaikka tutkimuksen aikana tapahtuikin muutoksia alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan nähden, ei muutoksilla ollut negatiivista vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan tuntemus tutkittavaa kohdetta ja aihetta kohtaan mahdollistivat nopeat suunnitelmanmuutokset ja palvelumuotoilulle ominainen avarakatseisuus kulkimukana koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen tuloksena ei syntynyt ainoastaan yhtä loppuun hiottua tuotosta vaan monia erilaisia parannuskeinoja arkiseen työntekoon sekä asiakasrajapintaan että johdolle ja esimiehille johtamistyöhön. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa henkilökunnan halu osallistua työolosuhteiden parantamiseen, joten lienee viisainta jättää tarkkojen toimintaohjeiden teko tiimeille itselleen ja pyrkiä saaduilla tiedoilla lähinnä kannustamaan johtoa ja tiimiä toimimaan.

## Lähteet

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Luettu 28.8.2015

Brown, T. & Bull, M. 2012. Change Communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*. Vol. 30. No. 3/4, 2012. pp. 135 – 151.  
<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2079/doi/full/10.1108/02632771211202842> Luettu: 15.9.2015

Donaldson, B. & O'Toole, T. 2007. Strategic market relationships. Second edition. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. England.

Frei, F. & Morriss, A. 2012. Uncommon service: how to win by putting a customer at the core of your business. Harvard business review press. Boston. Massachusetts.

Gambetti, R. & Giovanardi, M. 2013. Re-visiting the supply chain: a communication perspective. <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2133/abicomplete/docview/1442871602/8ECD7EA47DC54EC9PQ/9?accountid=27436> Luettu: 3.9.2015

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyväri, I. 2007a. Project management effectiveness in different organizational conditions. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A:290. Luettu: 19.5.2015

Jacoby, J. 2014. Change management methodology roundup. Luettavissa:  
<http://blog.emergentconsultants.com/2014/08/18/change-management-methodology-roundup/> Luettu 4.9.2015

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

Juholin, E. 2008. Viestinnän Vallankumous. WSOY. Helsinki.

- Kananen, J., 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Helsinki.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi – Koreografia kaaokselle. Talentum. Helsinki.
- Myllykangas, P. 2012. Kilpailukyky on sidosryhmäsuhteissa, kumppanuus elää luottamuksesta. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.) Kokemus johtaa! s. 122 – 126. Tampere University Press. Tampere.
- Miller, K., 2015. Organizational communication – approaches and processes. Stamford. USA.
- Ndlela, N., 2014. Critical success factors for effective knowledge sharing: Integrating intra-organizational communication and KM tools. European Conference on Knowledge Management. Vol 2. pp 724 – 729. <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2133/abicomplete/docview/1672879965/fulltext/14F1182F2E0C4B0DPQ/6?accountid=11365#center> Luettu 3.9.2015
- Norman, D. 2011. Living with complexity. The MIT Press. Cambridge. Massachusetts.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia. Infor. Helsinki.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2011. Majoitustoiminta ja Palveluosaaminen. Restamark. Helsinki.
- Ronco, W. & Ronco, J. 2005. The partnering solution – A powerful strategy for managers, professionals and employees at all levels. The Career Press. Pompton Plains.
- Urho, M. 2013. Verkostoituminen palvelujen tuottamisessa. Teoksessa Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) Monimuotoinen verkosto – johtamista ja juridiikkaa, s. 245 – 267. Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020, s. 18 – 45. Pertec. Espoo.

Turtia, K. 2001. Sivistyssanat. Otava. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki

Valpola, V. 2000. Suuri sivistyssanakirja. WSOY. Helsinki.

Venison, P. 2005. 100 Tips for Hoteliers – What every successful hotel professional needs to know and do. Lightning Source UK Ltd. United Kingdom.

Walker, J. 2013. Introduction to Hospitality Management. 4<sup>th</sup> edition. PreMediaGlobal USA Inc. University of South Florida, Sarasota-Manatee.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä. Helsinki.



## Liitteet

### Liite 1. Webropol-kyselylomake

#### Viestintätutkimus

Opetushoitola Verso siirtyi toimimaan Hotel Haagan tiloihin vuoden 2014 syksyllä. Teen tutkimusta liittyen kyseisen muutostilanteen aikana ja sen jälkeen tapahtuneeseen viestintään ja asiakaskokemukseen. Kyselyssä on taustatietokysymysten lisäksi 20 kysymystä ja vastaamiseen kuluu aikaa n. 15 minuuttia. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja yksittäistä kyselyyn vastaajaa ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Luethan kysymykset huolellisesti, kyselyn kohderyhmä on monimuotoinen ja jokin kysymys ei saata koskettaa juuri sinua. Kiitän sinua ajastasi ja osallistumisestasi tähän tutkimukseen.

#### 1. Olen

- Hotellin työntekijä
- Verson työntekijä
- Verson opiskelija

#### 2. Opiskelen (vain opiskelija täyttää)

- 1. luokalla
- 2. luokalla
- 3. luokalla

#### 3. Suoritin harjoittelujaksoni (vain opiskelija täyttää)

- Syksyllä 2014
- Keväällä 2015
- Pitkin lukuvuotta

#### 4. Harjoitteluni kesto (vain opiskelija täyttää)

(mikäli jakso on kesken, valitse se aika joka on tullut täyteen kyselyhetken mennessä)

- 2-4 viikkoa
- 4-8 viikkoa
- yli 8 viikkoa

5. Millaiseksi koet muutoksen aiempaan tilanteeseen, kun Verso toimi vielä entisissä tiloissaan? Perustele valintaasi lyhyesti avoimeen kenttään jatkamalla lausetta. 1. luokan opiskelijat voivat siirtyä suoraan kysymykseen 6. Kerro valinnallesi lyhyt perustelu avoimeen tekstikenttään

- Koen muutoksen hyväksi, koska \_\_\_\_\_
- Muutoksella ei ole minulle juurikaan merkitystä, koska \_\_\_\_\_
- Aiempi tilanne oli mielestäni parempi, koska \_\_\_\_\_

6. Miten sait tietoa Verson muutosta Hotel Haagaan? Voit valita useamman vaihtoehdon

- Sähköpostitse
- Intranetistä
- Wilman kautta
- Tiimipalavereissa
- Tunneilla
- Kasvotusten opettajalta / ohjaajalta / esimieheltä
- Muilta opiskelijoilta / työntekijöiltä
- SKYO:n / Verson nettisivuilta
- Hotellin nettisivuilta
- Ilmoitustaululta
- Muualta, mistä? \_\_\_\_\_

7. Saitko mielestäsi riittävästi tietoa etukäteen Verson muutosta Hotel Haagan tiloihin?

- Kyllä
- En saanut, olisin kaivannut enemmän tietoa (mistä?) \_\_\_\_\_

8. Olivatko valitut viestintäkanavat mielestäsi asianmukaiset?

- Kyllä
- Ei, miksi? \_\_\_\_\_

9. Mikä viestintäkanava toimii mielestäsi parhaiten vastaavissa tilanteissa? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Sähköposti
- Intranet
- Wilma
- Tiimipalaverit
- Tunnit
- Kasvotusten opettajan / ohjaajan / esimiehen kanssa
- Muut opiskelijat / työntekijät
- SKYO:n / Verson nettisivut
- Hotellin nettisivut
- Ilmoitustaulu
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

10. Koetko oman aktiivisuutesi vaikuttaneen siihen, kuinka paljon sait tietoa?

- Kyllä
- Ei

11. Valitse seuraavista vaihtoehdoista vastaanottotiskien välistä kommunikointia parhaiten kuvaava vaihtoehto \* (pakollinen kysymys)

- Keskustelemme päivän kulusta ja siitä, mitä kummankin vastaanottotiskin taakse kuuluu
- Vaihdamme kuulumisia
- Kommunikoimme vain jos on asiaa

- Tervehdimme, mutta muuten emme kommunikoi
  - Emme kommunikoi lainkaan
12. Onko mielestäsi kommunikointi vastaanottotiskien välillä riittävää?

- Kyllä
- Ei

13. Arvioi omasta näkökulmastasi ennen muutosta ja muutoksen aikana tapahtunutta viestintää. \*  
(pakollinen kysymys)

1 = heikko / vähäinen, 2 = kohtalainen, 3 = hyvä, 4 = erinomainen, 5 = en osaa sanoa

		1	2	3	4	5
Viestinnän selkeys		○	○	○	○	○
Viestinnän määrä		○	○	○	○	○
Viestinnän suunnitelmallisuus		○	○	○	○	○
Viestinnän johdonmukaisuus		○	○	○	○	○
Viestinnän ajankohtaisuus		○	○	○	○	○
Viestinnän asiapitoisuus		○	○	○	○	○
Esimiehen / ohjaajan aktiivisuus		○	○	○	○	○

14. Muistele syksyä 2014. Kerrottiinko sinulle, mitä HOTELLIN asiakkaille informoitiin Verson muutosta Hotel Haagan tiloihin?

- Kyllä
- Ei

15. Muistele syksyä 2014. Kerrottiinko sinulle, mitä Verson asiakkaille informoitiin Verson muutosta Hotel Haagan tiloihin?

- Kyllä
- Ei

16. Saitko mielestäsi selkeät ohjeet asiakasinformointia varten koskien Verson siirtymistä toimitaan Hotel Haagan tiloihin?

- Kyllä
- En saanut (kuvaile lyhyesti) \_\_\_\_\_

17. Hotel Haagan ja Verson vastaanottotiskit toimivat vierekkäin samassa aulatilassa. Oletko havainnut tästä samassa tilassa toimimisesta aiheutuneen asiakkaille haasteita?

- Ei
- Kyllä, kerro millaisia \_\_\_\_\_

18. Kysyttiinkö sinulta syksyllä 2014, eli Verson siirtymisen aikaan, usein toiselle vastaanottotiskille kuuluvia asioita? Ohita kysymys, mikäli et ollut paikalla syksyllä 2014.

- Jatkuvasti
- Toistuvasti
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

19. Kysytäänkö sinulta tällä hetkellä usein toiselle vastaanottotiskille kuuluvia asioita? Ohita kysymys, mikäli et ole tällä hetkellä paikalla.

- Jatkuvasti
- Toistuvasti
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

20. Kuvittele tilanne, että aulaan saapuu asiakas ja hän haluaa ostaa sämpylän. Asiakas siirtyy maksamaan sämpylää Verson vastaanottoon, josta hänelle kerrotaan hinta, mutta ohjataan maksamaan tuote hotellin vastaanottoon. Siirryessään hotellin vastaanottoon maksamaan, asiakkaalle annetaan sieltä eri hinta. Asiakas kertoo saaneensa Verson tiskiltä eri hinnan ja virkailija tarkistaa asian. Lopulta selviää kolmas ja oikea hinta ja asiakas maksaa ostoksen. Mistä tämä tilanne voisi johtua?

---

---

---

21. Miten vastaava tilanne voitaisiin tulevaisuudessa ehkäistä?

---

---

---

22. Kuvaile tyypillinen ongelmatilanne joka syntyy asiakkaan kanssa. Pohdi asiaa kahden vastaanottotiskin aulan näkökulmasta, ei siis esimerkiksi hotellihuoneisiin tai hoitoihin liittyviä ongelmalanteita.

---

---

---

23. Mistä asioista asiakkaat antavat eniten positiivista palautetta? Pohdi asiaa kahden vastaanottotiskin aulan näkökulmasta, ei siis esimerkiksi hotellihuoneisiin tai hoitoihin liittyvää palautetta.

---

---

---

24. Mistä asioista asiakkaat antavat eniten kehitysehdotuksia tai negatiivista palautetta? Pohdi asiaa kahden vastaanottotiskin aulan näkökulmasta, ei siis esimerkiksi hotellihuoneisiin tai hoitoihin liittyvää palautetta.

---

---

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Sisäinen viestintä

1. Millä keinoilla viestintää voitaisiin parantaa?
2. Onko tiedossa jotakin tapaa, jota on kenties kokeiltu, mutta joka ei toimi?
3. Millaista panostusta kaipaat toiselta yksiköltä viestintään?
4. Miten ja millainen tieto tavoittaa parhaiten?
5. Tuleeko tietoa liikaa tai tuleeko liikaa sellaista tietoa, joka ei omaan työhösi liity?
6. Mistä johtuu vähäinen kommunikointi vastaanottotiskien välillä?
7. Kuinka lisäisit tai parantaisit yhteistyötä vastaanottotiskien välillä?
8. Mitä tulisi huomioida tulevien muutosten viestinnässä?
9. Onko muita huomioita liittyen sisäiseen viestintään?

### Yhteiset tilat

10. Miten parantaa Verson vastaanoton näkyvyyttä?
11. Millaiseksi rakentaa aulatila, jos annettaisi vapaat kädet? Mikä olisi asiakkaan kannalta selkein ratkaisu?
12. Millainen tuotevalikoima sopisi mielestäsi parhaiten aulaan?
13. Miten lisätä viihtyvyyttä tiloissa?
14. Miten parantaa opastusta tiloihin?
15. Miten parantaa parkkipaikkainfoa?
16. Muita huomioita liittyen yhteisiin tiloihin?

### Asiakas

17. Miten asiakkaille saataisiin tehokkaasti oikea tieto hoitolan sijainnista?
18. Onko nettisivuissa (Verson ja hotellin) mahdollisuutta / potentiaalia tiedon välittämiseen selkeämmin?
19. Onko muita huomioita paremman asiakaskokemuksen takaamiseksi?

### Opiskelijat

20. Tarvitaanko opiskelijoille perehdytystä toimintaympäristön osalta?
21. Sopisiko Best Westernin I Care 1 –asiakaspalvelukoulutus opiskelijoiden harjoittelujaksoon?
22. Onko muita huomioita liittyen opiskelijoihin?