

Haaga Instituutin maineen lähteillä. Vuorovaikutteinen ja osallistava henkilöstöviestintä asiantuntijaorganisaatiossa.

ELISA AUNOLA

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2007



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä Elisa Aunola</p>	<p>Ryhmä YMLI06</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Haaga Instituutin maineen lähteillä. Vuorovaikutteinen ja osallistava henkilöstöviestintä asiantuntijaorganisaatiossa.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 7</p>
<p>Ohjaajat Sirke Lohtaja, Tanja Vesala-Varttala</p>	
<p>Työ ja työyhteisö ovat osa asiantuntijan identiteettiä. Asiantuntija on kiinnostunut edustamansa organisaation toiminnasta ja haluaa osallistua siellä käytävään keskusteluun. Siksi asiantuntijaorganisaation henkilöstöviestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja osallistavaa perinteisen yksisuuntaisen lähettäjä-vastaanottaja-asetelman sijasta.</p> <p>Haaga Instituutti, virallisesti HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö, on asiantuntijaorganisaatio. Siellä on panostettu vuoden 2007 aikana vuorovaikutteiseen ja osallistavaan viestintään henkilöstön toivomuksesta. Kohderyhmälähtöisellä viestinnällä on tarkoitus parantaa henkilöstön viestintätyytyväisyyttä ja sen myötä työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota.</p> <p>Työntekijöiden positiivisen suhtautumisen merkitys korostuu palveluita tarjoavissa asiantuntijaorganisaatioissa. Työntekijät ja heidän osaamisensa on yrityksen pääomaa, jota ilman yritystä ei olisi olemassa. Yrityksen maine syntyy kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, joita sen henkilöstö luo eri sidosryhmien kanssa. Myös työntekijöiden omat ns. lähiverkot ovat merkityksellisiä maineenrakentumisessa organisaation ulkopuolella.</p> <p>Tämän hankkeen tavoite on kehittää Haaga Instituutin henkilöstöviestintää. Hankkeessa sovelletaan Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uutta agenda tavoitteena löytää kohdeorganisaatioon sopivia vuorovaikutteisia ja osallistavia viestinnän keinoja. Hankkeessa raportoidaan vuoden 2007 aikana toteutetusta henkilöstöviestinnästä ja arvioidaan sen onnistumista. Saadun palautteen perusteella annetaan kehittämissuhteita vuoden 2008 henkilöstöviestinnälle.</p> <p>Tämä hanke on toimintatutkimus, jossa tutkija pyrkii parantamaan viestintää saamansa palautteen perusteella tutkimuksen toteuttamisen eli mallin soveltamisen rinnalla. Henkilöstön kuuntelu ja kehittävä ote päivittäiseen työhön painottuvat tutkimusmenetelminä.</p> <p>Haaga Instituutin henkilöstöltä saadun palautteen perusteella Työyhteisöviestinnän uusi agenda puolustaa paikkaansa asiantuntijaorganisaation viestinnän toimintatapana.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstöviestintä, asiantuntijaorganisaatio, vuorovaikutteisuus, osallistavuus, maine, viestintäverkostot</p>	

<p style="text-align: right;">Abstract</p> <p style="text-align: right;">12.12.2007</p> <p>Author Elisa Aunola</p>	<p>Group YMLI06</p>
<p>The title of thesis On the roots of Haaga Institute's reputation. Interactive and participative communication within an organisation of experts.</p>	<p>Number of pages and appendices 67 + 7</p>
<p>Supervisors Sirke Lohtaja, Tanja Vesala-Varttala</p>	
<p>The work and the work place are part of the expert's identity. The expert is interested in the activities that take place in the company that he/she represents. The expert wants to participate in conversation relevant to the company. For these reasons the organisation's internal communication needs to be interactive and participative, rather than one-sided communication between sender and receiver.</p> <p>Haaga Institute, officially the Hotel, Restaurant and Tourism Management Unit of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, is an organisation of experts. During 2007 Haaga Institute put a great deal of effort into interactive and participative communication in order to improve satisfaction with both communication and work and to enhance motivation to work.</p> <p>A positive attitude toward the employer is important in a Service Organisation of experts. The employees and their skills are the most important factors, in the company's existence. The company's reputation arises from discussions in meetings involving the personnel and interest groups. Also, the personnel's own networks are significant in building the reputation of the company outside of the organisation.</p> <p>The objective of the thesis is to improve internal communication in Haaga Institute. The model called The New Agenda for Internal Communication by Elisa Juholin was adapted in Haaga Institute in order to find tools for interactive and participative communications. The actions taken during 2007 are described and evaluated in this report. Suggestions for improving communication in 2008 are also given.</p> <p>This is action research in which the scientist improves communication on the basis of feedback given by experts. The scientist works by listening to, and analysing, the personnel's feelings when developing the communication.</p> <p>On the basis of the feedback given by Haaga Institute personnel, The New Agenda of Internal Communication is appropriate as a model of communication in organisations of experts.</p>	
<p>Key words Internal communications, Organisation of experts, Interactivity, Participative, Company reputation, Networks</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Hankkeen tavoitteet.....	2
1.2	Hankkeen toteuttaminen.....	3
1.3	Haaga Instituutti lyhyesti.....	5
2	Viestinnän kohteesta maineen lähettilääksi.....	6
2.1	Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	6
2.2	Henkilöstö maineen lähettiläänä	9
2.2.1	Maine kulkee viestintäverkostoissa	10
2.2.2	Lähiverkoista word of mouth –viestintään.....	11
2.2.3	Maineen lähettiläiden valjastaminen	13
2.3	Viestinnän sisällöt Tulostietinnän mallin mukaan.....	15
3	Ajatuksista huulille – mielikuvien leviäminen Haaga Instituutista.....	16
3.1	Sisäisten sidosryhmien mielikuvat Haaga Instituutista	16
3.2	Ajatusten ulottuminen ulkoisiin sidosryhmiin	19
4	Haaga Instituutin viestinnän kivijalka	22
4.1	Visio ja missio viestinnän perustana.....	22
4.2	Tavoiteprofiili	23
4.3	Pääviestit.....	24
4.4	Viestinnän sidosryhmät	24
5	Henkilöstöviestintä Haaga Instituutissa vuonna 2007.....	25
5.1	Henkilöstöviestinnän kanavat.....	26
5.2	”Isojen asioiden” jakaminen ja keskustelu.....	29
5.3	Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa	30
5.4	Tunnelma.....	31
5.5	Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä.....	32
5.6	Yhdessä tekeminen ja oppiminen	33
5.7	Viestintäfoorumien hyödyntäminen	34
5.8	Maineen ja mielikuvien välittäminen ympäristöön	34
5.9	Henkilöstöviestinnän tavoitteet vuonna 2007.....	36
5.10	Viestinnän toteuttaminen Haaga Instituutissa vuonna 2007	37
6	Viestinnän seuranta ja arviointi.....	40
6.1	Viestinnän tavoitteiden saavuttaminen	40

6.2	Henkilöstön viestintätyytyväisyys.....	42
7	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.....	46
7.1	Henkilöstöviestinnän kehittämissuunnitelmat.....	47
7.2	Henkilöstöviestinnän toteuttamissuunnitelma vuodelle 2008.....	52
7.3	Opiskelijat Haaga Instituutin maineen lähettiläiksi	57
8	Lopuksi.....	58
	Lähteet	61

1 Johdanto

Palveluita tarjoavan asiantuntijaorganisaation maine rakentuu sen henkilöstön varaan. Kahdestakin syystä. Ensinnäkin, henkilöstö toteuttaa yrityksen päätehtävää ja antaa sen myötä yrityksen toiminnalle oikeutuksen. Yritystä ei olisi olemassa ilman sen tärkeintä pääomaa, henkilöstöä. Toiseksi, maine rakentuu kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Henkilöstö rakentaa yrityksen mainetta vuorovaikutustilanteissa yrityksen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sekä omien henkilökohtaisten lähiverkkojensa kanssa. Se, miten henkilöstö käyttäytyy ja miten se edustamastaan organisaatiosta puhuu, vaikuttaa siihen, millaisen kuvan toinen osapuoli yrityksestä saa.

Asiantuntijaorganisaatio, joka haluaa panostaa maineeseensa, huolehtii henkilöstönsä tyytyväisyydestä. Yksi tyytyväisyyden tuoja ja mittari on viestintätyytyväisyys, sillä se vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työskentelymotivaatioon. Henkilöstöviestinnän suunnitelmallinen johtaminen on tärkeää korkean viestintätyytyväisyyden saavuttamisessa..

Tämän hankkeen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation, Haaga Instituutin, henkilöstöviestintää. Tutkin myös henkilöstön viestintäverkostojen toimintaa. Viestintäverkostot saattavat vaikuttaa organisaation maineeseen sen ulkopuolella, keskustelevathan työntekijät yritykseen liittyvistä asioista sen ulkopuolella. Työn kohteena on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö Haagan toimipiste. Käytän tässä raportissa koulutusyksiköstä nimeä Haaga Instituutti. HAAGA-HELIALLa tarkoitan koko ammattikorkeakoulua.

Käytän hankkeessa Haaga Instituutin sisäisestä viestinnästä termiä henkilöstöviestintä, joka täsmentää viestinnän kohderyhmän, koulutusyksikön henkilöstön. Henkilöstöviestinnästä puhutaan viestinnän teorioissa muillakin termillä. Leif Åberg (mm. 1989) ja Elisa Juholin (mm. 2004) käyttävät termiä työyhteisöviestintä. Åbergin mukaan yhteisöviestintä on sanoman vaihdantaa työyhteisön osien välillä ja viestintä on työkalu, joka liittää yhteen työyhteisön osat ja työyhteisön ympäristöönsä (Åberg 1989, 62). Juholin määrittelee yhteisöviestinnän yhteisön sisäiseksi eli yhteisön jäsenten väliseksi kanssakäymiseksi (Juholin 2004, 304.).

Hankkeessa käsitelty henkilöstöviestintä on vuorovaikutteista ja osallistavaa. Vuorovaikutteisella ja osallistavalla viestinnällä pyrin pois perinteisestä lähettäjä-vastaanottaja-asetelmasta.

Vuorovaikutteisuus merkitsee sitä, että viestintä on kaksisuuntaista ja keskustelevaa ja että kaikki organisaation edustajat osallistuvat siihen tasa-arvoisina. Osallistavalla viestinnällä tarkoitan, että henkilöstö pyritään saamaan mukaan organisaatioon liittyvään keskusteluun ja sen toimintaan sekä toiminnan kehittämiseen.

Kerron tässä raportissa siitä, miten olen suunnitellut ja toteuttanut henkilöstöviestintää Haaga Instituutissa vuoden 2007 aikana. Tuon esille, miten Haaga Instituutin henkilöstö suhtautuu edustamaansa organisaatioon ja sekä sen, miten henkilöstön viestintäverkostot toimivat. Henkilöstöviestintää käsittelen sekä strategiselta että operatiiviselta tasolta. Lopuksi arvioin vuoden 2007 aikana toteutettua viestintää ja annan ehdotukseni vuoden 2008 viestintäsuunnitelmaksi.

Hankkeeni käsittelee HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yhden koulutusyksikön Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikön (Haaga Instituutin) henkilöstöviestintää. Olen rajannut koko ammattikorkeakoulun yleisen viestinnän työni ulkopuolelle, sillä en itse osallistuisen toteuttamiseen. Ne viestinnän toimenpiteet, joista kerron tässä raportissa ovat kokonaan tai osittain minun toteuttamiani.

Olen tarkoituksellisesti rajannut työn ulkopuolelle myös opiskelijoihin kohdistuvan viestinnän, sillä sen toteuttaminen on muiden tahojen vastuulla. Opiskelijaviestintä on laaja kokonaisuus ja sellaisenaan jo oma tutkimusaiheensa. Opiskelijoiden merkitys Haaga Instituutin maineennhallinnassa on erittäin suuri, joten opiskelijat tulee huomioida maineenrakentajina omana ryhmänään, omassa tutkimuksessaan. En käsittele aihetta tässä hankkeessa muuten kuin antamalla työn loppupuolella joitain yksittäisiä ehdotuksia siitä, miten opiskelijoiden roolia maineen rakentajina voisi tehostaa nykyisestä.

Tämä raportti on osa hankettani. Tässä raportissa kerron, mitä olen kehittämishankkeessani tehnyt. Samalla tekemäni työ tulee raportoitua niin, että mikään oleellinen henkilöstöviestinnän toimenpide ei jää huomioimatta. Tämä raportti muodostaa samalla pohjan tulevien vuosien henkilöstöviestinnän suunnittelulle ja toteuttamiselle.

1.1 Hankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeeni tavoitteena on

- 1) kehittää Haaga Instituutin henkilöstöviestintää vuorovaikutteiseen ja osallistavaan suuntaan sekä hakea viestintään organisaatioon sopivia käytännön toimenpiteitä.

2) selvittää miten Haaga Instituutin henkilöstön viestintäverkostot toimivat.

Henkilöstöviestintää toteuttaessani toimin kohderyhmälähtöisesti eli siten, että viestintä on suunniteltu vastaanottajan näkökulmasta. Haaga Instituutti on asiantuntijaorganisaatio, jonka henkilöstö kaipaa vuorovaikutteista ja osallistavaa viestintää. Hankkeeni myötä haluan myös saattaa viestinnän suunnittelun vakituiseksi osaksi Haaga Instituutin toiminnan suunnittelua.

Haaga Instituutin maine ja sen vahvistaminen on tällä hetkellä ajankohtainen asia, sillä ammatikorkeakoulussa on tapahtunut muutoksia, joita kuvaan myöhemmin tässä raportissa. Uskon, että hyvin toteutetulla henkilöstöviestinnällä voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sen myötä henkilöstön työn ja sen viestintäverkostojen kautta rakentuvaan maineeseen. Tyytyväinen työntekijä toimii edustamansa organisaation maineenrakentajana organisaatiolle edullisella tavalla erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Henkilöstöviestinnän tärkeys painottuu näin ollen myös maineenrakentumisen kautta.

1.2 Hankkeen toteuttaminen

Hankkeeni on toimintatutkimus. Toimintatutkimus yhdistää käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen ja sen tavoitteena on konkreettinen kehittäminen (Suojanen 1992, 9). Hankkeen pääpaino on kohdeorganisaation henkilöstöviestinnän kehittämisessä työntekijöiden kuuntelemisen ja jatkuvan toiminnan arvioimisen avulla. Toimintatapa muodostaa toimintatutkimukselle ominaisen spiraalimaisen rakenteen, jossa vuorottelevat toiminta ja tutkimus (Suojanen 1992, 40). Tutkimuksella ei ole selkeää alkua, keskikohtaa tai loppua vaan toiminta on jatkuvaa. Kuunteleminen, arvioiminen ja kehittäminen seuraavat toinen toisiaan ja ovat jopa lomittain.

Hanke syntyi tarpeesta kehittää Haaga Instituutin henkilöstöviestinnälle toimintatavat vuoden 2007 alussa. Henkilöstöviestintää on ollut olemassa ennen tätäkin, mikä luonnollisesti vaikuttaa valittuihin toimintatapoihin ja menetelmiin. Aloitan hankkeen raportoinnin vuoden 2007 alusta ja päätän sen vuoden 2007 loppuun, jossa annan toimenpide-ehdotuksia tulevalle vuodelle. Raportti sisältää nykytilan kuvausta, toteutetun arviointia ja kehittämissuunnitelmia. Työn tuloksena henkilöstöviestintään syntyy toimintatapoja, jotka ajan myötä vakiintuvat osaksi Haaga Instituutin arkea tai vaihtoehtoisesti poistuvat käytöstä.

Olen hyödyntänyt hankkeessani useita viestinnän teorioita ja malleja. Selkeimmin esiin nousee Työyhteisöviestinnän uusi agenda, joka on Elisa Juholinin malli vuorovaikutuksellisesta ja osallistavasta henkilöstöviestinnästä. Merkittävässä osassa ovat myös henkilöstön viestintäverkotot ja maineen leviäminen niissä. Punnitsen hankkeessani erilaisia viestintäverkostoihin ja maineenhallintaan liittyviä teorioita. Sivuan hankkeessa lisäksi muita viestinnän teorioita.

Hanketta varten haastattelin muutamia Haaga Instituutin opettajia saadakseni selville, miten he suhtautuvat Haaga Instituutissa toteutettavaan henkilöstöviestintään. Haastattelukysymykset ovat tämän raportin liitteenä (liite 1.) Tein lisäksi pienimuotoisen viestintätyytyväisyyskyselyn vuoden 2007 aikana toteutetusta viestinnästä. Kyselyssä käytetty lomake on tämän raportin liitteenä (liite 2).

Nykyisten mielikuvien kartoittamiseksi hyödynsin Haaga Instituutissa vuonna 2007 Hannu Kotilan ja Pekka Auvisen tekemää opetussuunnitelman arviointia ja samana vuonna tehtyä koulutusyksikön sisäistä koulutusohjelmien arviointia. Henkilöstön viestintäverkostoja kartoitin henkilöstöhaastatteluin. Pysin selvittämään teemahaastatteluiden avulla, millaisia Haaga Instituutin henkilöstön viestintäverkotot ovat ja miten ne toimivat. Haastattelulomake on tämän raportin liitteenä (liite 3).

Sivuan hankkeessa lisäksi joitain opinnäytetöitä: tradenomi Petri Berglundin opinnäytetyötä HAAGA-HELIAN muutosviestinnästä; tradenomiopiskelija Anne Vartiaisen opinnäytetyötä HAAGA-HELIAN opettajien viestintätyytyväisyydestä ja restonomi (ylempi amk) Risto Karmavuon tutkimusta Haaga Instituutin asemasta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla ja sen roolista alan verkostojen synnyttäjänä.

Sain koulutusyksikön henkilöstöviestinnän vastuulleni 1.1.2007, josta lähtien olen kehittänyt viestintäkäytäntöjä ja toteuttanut niitä. Operatiivisen viestinnän toteuttamisen pohjaksi valitsin Elisa Juholinin mallin Työyhteisöviestinnän uusi agenda, jota hän kehittää vuosina 2005-2008 käynnissä olevassa Työyhteisöviestintä 2010 –projektissa. Päädyin Juholinin malliin, sillä sitä on kehitetty nimenomaan asiantuntijaorganisaatioita varten, jollainen Haaga Instituuttikin on. Malli korostaa, että vastaanottaja on osa viestintää eikä pelkkä kohde. Vein Juholinin mallin käytäntöön ja testasin sitä konkreettisilla, kohdeorganisaatioon soveltuvilla viestinnän toimenpiteillä. Toteutin vuoden 2007 aikana erilaisia viestinnän toimenpiteitä ja seurasin aktiivisesti henkilöstön viestintätyytyväisyyttä. Saamani palautteen myötä paransin viestinnän toimintatapoja.

1.3 Haaga Instituutti lyhyesti

Haaga Instituutti on Suomen johtava hotelli-, ravintola- ja matkailualan kouluttaja. Sen juuret juontavat vuonna 1969 perustettuun hotelli- ja ravintolaopistoon. Haaga Instituutti on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulua, joka syntyi 1.1.2007, kun Haaga Instituutti- säätiön ylläpitämä Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helia yhdistivät toimintansa. Korkeakoulun ylläpitäjä on Oy Haaga-Helia Ab. HAAGA-HELIA on yksityinen ammattikorkeakoulu.

Haaga Instituutti on yksi HAAGA-HELIAN koulutusyksiköistä ja se vastaa koulun toiseksi suurimmasta koulutusosalasta hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutuksesta. Haaga Instituutissa toteutetaan neljää restonomin (amk) tutkintoon, yhtä ylempään restonomin amk-tutkintoon johtavaa koulutusta sekä muutamia alan täydennyskoulutusohjelmia (erikoistumisopinto-ohjelmat).

Haaga Instituutissa toteutettavat tutkintoon johtavat koulutusohjelmat ovat seuraavat:

- Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma (AMK)
- Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma / ruokatuotanto (AMK)
- Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma (AMK)
- Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism (AMK)
- Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (ylempi AMK).

Haaga Instituutin perustehtävä on koulutusyksikön johtajan Jouni Ahosen mukaan tuoda hotelli-, ravintola- ja matkailualalle restonomien myötä uutta ajattelua, energiaa ja muutosrohkeutta työelämän ja yhteiskunnan kehittämiseksi. Opiskelijoille halutaan tarjota opetusta, joka vastaa alan tiedollisia ja taidollisia vaatimuksia sekä parantaa valmiuksia liikkeenjohdollisiin tehtäviin. Oppimisprosessissa korostuu palvelutyössä tarvittavat ominaisuudet, arvot ja asenteet sekä eettisyys ja sivistys. Opiskelijoita koulutetaan hallitsemaan elinkeinon edellyttämiä asiakokonaisuuksia ja ohjataan ammatilliseen kasvuun. Haaga Instituutin tehtävä on edistää kansainvälisyyttä ja tutkimus- ja kehitystyötä elinkeinon sekä opetuksen tarpeisiin sekä tukea alueellista kehittämistä. (Ahonen 2007.)

Koulutusyksikköä johtaa yksikön johtaja, joka toimii HAAGA-HELIA:n rehtorin ja toimitusjohtajan alaisuudessa. Yksikön johtoon kuuluu lisäksi neljä restonomin koulutusohjelmista vastaavaa ohjelmajohtajaa, jotka toimivat opettajien lähiesimiehinä.

Haaga Instituutin henkilöstöön kuuluu n. 60 työntekijää. Heistä 45 on lehtoreita ja opettajia. Loput 15 henkilöä ovat mm. johdon ja opiskelijapalveluiden edustajia. Yksikön johdon tukena on kolme johdon assistenttia. Opiskelijapalveluihin olen laskenut myös opintosihteerit sekä kansainvälisten asioiden koordinaattorin, jotka eivät organisatorisesti kuulu Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikköön. Heidän merkityksensä Haaga Instituutin päätehtävässä, restonomikoulutuksen toteuttamisessa on kuitenkin niin tärkeä, että lasken heidät mukaan Haaga Instituutin henkilöstöön tässä hankkeessa.

Opiskelijoita Haaga Instituutissa on yli 1000. Heistä 90 % opiskelee restonomin (AMK) – tutkintoon, 5 % restonomin (ylempi AMK) –tutkintoon ja 5 % täydentää osaamistaan erikoistumisopinnoissa. Haaga Instituutin osuus koko HAAGA-HELIA:n opiskelijavolyymistä on noin 10 %.

2 Viestinnän kohteesta maineen lähettilääksi

Olen rakentanut tämän hankkeen viitekehyksen vuorovaikutuksellisen ja osallistavan henkilöstöviestinnän mallin Työyhteisöviestinnän uuden agendan varaan Sivuan myös henkilöstön viestintäverkostoja ja henkilöstön roolia maineen lähettiläinä näiden verkostojen myötä.

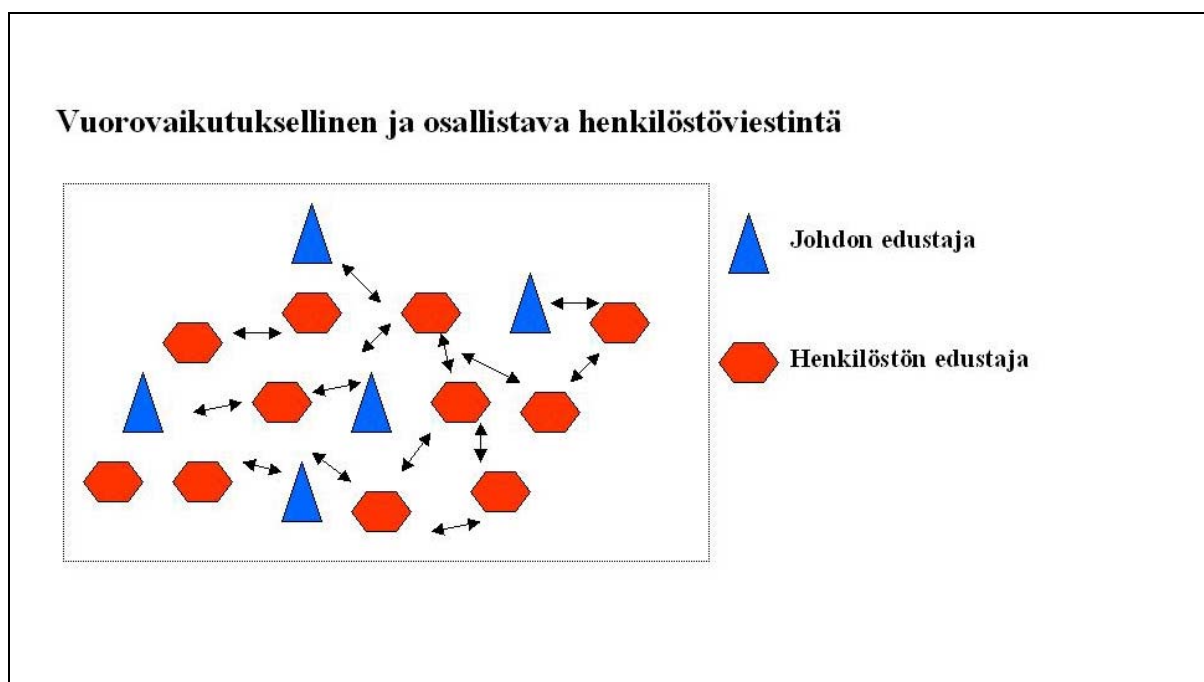
2.1 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Työyhteisöviestinnän uusi agenda on Elisa Juholinin vuosina 2005-2008 käynnissä olevan viestinnätutkimusprojektin myötä syntynyt malli tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation henkilöstöviestinnästä. Tätä työtä tehdessäni malli ei ole vielä täysin valmis. Juholin on esitellyt vasta mallin pääperiaatteet, joita olen soveltanut Haaga Instituutin henkilöstöviestinnässä vuoden 2007 aikana. Juholinin mallia ei aiemmin ole toteutettu muissa organisaatioissa.

Juholinin mukaan asiantuntijat ovat useimmiten sitoutuneita organisaatioonsa. Työ ja työyhteisö ovat osa heidän identiteettiään ja siten myös organisaation maine on heille merkityksellinen. Asiantuntijat haluavat vaikuttaa työyhteisönsä päätöksiin. Siksi keskustelu ja vuorovaikutus on heille tärkeää. (Juholin 2007.) Nämä piirteet löytyvät myös Haaga Instituutin henkilöstöstä

kuten myöhemmin tässä raportissa tulee ilmi. Haaga Instituutin henkilöstön määrittelemissä toiminnan arvoissa, jotka esittelen luvussa 4, korostuu yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen. Ne nousevat esiin myös Juholinin mallissa. Haaga Instituutti on Juholinin kuvauksen mukainen asiantuntijaorganisaatio.

Hahmottelin Juholinin esittämän vuorovaikutuksellisen ja osallistavan henkilöstöviestinnän mallin seuraavan kuvion mukaisesti. Siinä henkilöstö ja johto käyvät avointa ja kehittävää dialogia organisaation toiminnasta.



Kuvio 1. Vuorovaikutuksellinen ja osallistava henkilöstöviestintä.

Juholinin tutkimuksen mukaan seuraavat viestintäkeinot soveltuvat asiantuntijaviestintään (Juholin 2007):

- 1) **Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu** – jotta henkilöstö ymmärtää ja omaksuu yhteisön toimintaan liittyvät strategisen tason ja muut isot asiat. Isoja asioita ovat strategisten asioiden lisäksi myös omaa työtä ja henkilöstömuutoksia koskevat asiat.
- 2) **Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa** – asiantuntija tarvitsee ajan-kohtaistietoa työssään, mutta hän on myös osa sen tuottamista ja vaihdantaa.
- 3) **Tunnelma** – hyvä tunnelma sitouttaa asiantuntijan yhteisöönsä ja työhönsä, yhteenkuuluvuuden tunne herää.

- 4) **Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä** – sitouttaa henkilön organisaation päätöksiin ja toimintaan.
- 5) **Yhdessä tekeminen ja oppiminen** – lisää osaamisen määrää ja parantaa sen laatua.
- 6) **Viestintäfoorumien hyödyntäminen** – työntekijät vaihtavat organisaatioon liittyviä tietoja ja ajatuksia epävirallisesti keskenään esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa.
- 7) **Maineen ja mielikuvien välittäminen ympäristöön** – henkilöstö puhuu työyhteisönsä asioista myös yrityksen ulkopuolella lähiverkkojensa kanssa.

Juholinin mukaan yllä mainittujen viestintäkeinojen käyttäminen edistää sitä, että henkilöstö ymmärtää organisaation viestit, sitoutuu yhteisöön, tuntee kuuluvansa osaksi sitä sekä oppii ja aktivoituu opettamaan ja ohjaamaan muita työyhteisön jäseniä. Asiantuntija haluaa osallistua viestien tuottamiseen eikä olla pelkkä viestinnän kohde. Siksi perinteiset kanava- ja prosessimallit eivät Juholinin mielestä sovellu asiantuntijaorganisaatioiden viestinnän malleiksi. (Juholin 2007.) Juholin ei tätä hanketta toteuttaessani ole vielä esitellyt malliin kuuluvia konkreettisia työkaluja, joiden avulla edellä mainittuja seitsemää teesiä voidaan toteuttaa käytännön viestintätyössä. Esitän myöhemmin tässä raportissa keinot, joilla olen soveltanut Juholinin teesejä Haa-ga Instituutissa.

Juholin puolustaa henkilöstön välisiä epävirallisia viestintäfoorumeita, joita yleiskielessä kutsutaan usein puskaradioksi. Puskaradiosta on puhuttu viestinnän kirjallisuudessa kriittiseen sävyyn, mutta suhtautuminen on muuttumassa. Työntekijöiden henkilökohtainen kanssakäyminen ja kiinnostus yrityksen asioita kohtaan on itse asiassa positiivista. Organisaation tehtävä onkin tarjota viestintäfoorumeille sen tavoitteisiin sopivia aiheita. (Juholin 2007.) Henkilöstön välinen viestintä on usein myös hyvin nopea viestintäväline (Juholin 2004, 123).

Juholin painottaa keskustelun ja tiedonvaihdon merkitystä henkilöstöviestinnässä. Strategiaviestintään syventyneet Virpi Hämäläinen ja Hanna Maula ovat Juholinin kanssa samoilla linjoilla. Heidän mukaansa erityisesti strategisten asioiden viestinnässä onnistuminen auttaa työntekijää ymmärtämään osansa koko yrityksen toiminnassa. Työntekijä on kiinnostunut yrityksen tulevaisuudesta, sillä se vaikuttaa myös hänen omaan tulevaisuuteensa. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.) Isoista asioista viestiminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja kohderyhmälähtöisyyttä. Lähtökohtana on, että henkilöstö saa tarvitsemansa tiedon sille soveltuvassa muodossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 79.) Tieto siitä, keneen puoleen kääntyä ja miten vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin on työntekijälle tärkeää (Juholin 2004, 121).

Strategiaviestinnässä tukeudutaan usein kasvokkaisviestintään. Kasvokkain tapahtuva viestintä puolustaa asemaansa vuorovaikutuksellisenä kanavana, mutta kirjallinen taustamateriaali on kuitenkin tarpeen, jotta siihen voi palata tarvittaessa myöhemmin. (Hämäläinen & Maula 2004, 101-103.) Olemme pyrkineet toteuttamaan molempia viestinnän tapoja, kirjallista ja kasvokkaisviestintää, myös Haaga Instituutissa. Palaan Työyhteisöviestinnän uuteen agendaan tämän raportin loppupuolella, jossa kerron, miten mallia on sovellettu Haaga Instituutissa. Kuten aiemmin mainitsin Juholin ei ole toistaiseksi määritellyt malliin konkreettisia työkaluja. Niinpä minulla on ollut melko vapaat kädet soveltaa mallia omassa organisaatiossani.

2.2 Henkilöstö maineen lähettiläänä

Yhteisön maine on subjektiivinen käsite. Maine ja mielikuvat syntyvät ihmisen päässä, kun tämä vertaa yhteisöstä saamiaan viestejä ja peilaa niitä omiin arvoihinsa ja kokemuksiinsa. (Juholin 2004, 148-149.) Maineenhallinnalla organisaatio voi vaikuttaa siihen, mitä ulkopuoliset siitä ajattelevat.

Hyvä maine tuottaa yritykselle taloudellisia etuja. Se voi omalta osaltaan kasvattaa yrityksen markkinaosuutta ja alentaa markkinointikustannuksia. Hyvä maine suojelee yritystä kriiseissä, houkuttelee työntekijöitä ja sijoittajia sekä auttaa positiivisen julkisuuden saamisessa. Voidaan-kin siis sanoa, että hyvä maine on yrityksen pääomaa, johon kannattaa panostaa. (Aula & Mantere 2005, 58-59.)

Erityisesti palveluyrityksille, kuten Haaga Instituutin kaltaisille koulutusorganisaatioille hyvä maine on erityisen arvokas. Itse asiassa niillä ei ole olemassa muuta kuin maineensa, jota työntekijät toteuttavat teoillaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät valitsevat mieluiten hyvämaineisen yrityksen palvelut. (Aula & Heinonen 2002, 224.)

Hyvä maine on merkityksellistä myös sisäisesti. Se sitouttaa työntekijää organisaatioon, helpottaa tavoitteiden tekemisessä yhteiseksi ja lisää työtyytyväisyyttä. Yrityksen sisäisen maineen rakentamisessa henkilöstöjohtaminen ja sisäinen viestintä ovat avainasemassa. (Aula & Heinonen 2002, 218.)

Vahva yhteisökuva on siis selkeä kilpailuetu, joka vaikuttaa kaikkien sidosryhmien päätöksen tekoon. Hyvämaineinen yritys nousee mieleen sopivaa kumppania valitessa. Tunnettuus ja

hyvä maine luovat luottamus pääomaa, joka tukee yritysten ja niissä toimivien henkilöiden välistä yhteistyötä. (Juholin 2004, 152-153.) Elinkeinoelämän, erityisesti hotelli-, ravintola- ja matkailualan organisaatiot ovat Haaga Instituutille tärkeitä ulkoisia sidosryhmiä. Tästä syystä haluamme tukea ja vahvistaa Haaga Instituutin mainetta alan ykköskouluttajana suunnitelmallisella viestinnällä. Tässä työssä henkilöstöllä on yhteisön tehtävän toteuttajina merkittävä rooli.

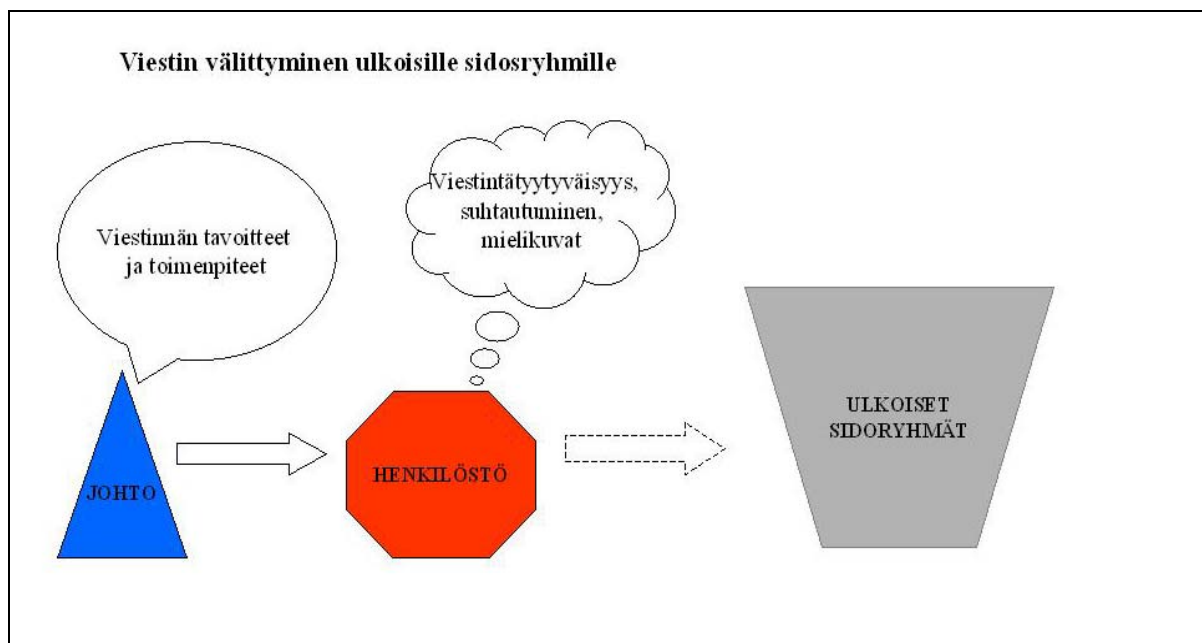
2.2.1 Maine kulkee viestintäverkostoissa

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maine rakentuu yrityksen ja sen sidosryhmien kohtaamisissa. Henkilöstö on maineen ydin ja henkilöstöstä voi luoda ”maineen suurlähettiläitä”. (Viestintätoimisto Pohjoisranta 2003.) Haaga Instituutin sisäiset sidosryhmät, sen 60 työntekijää ja 1000 opiskelijaa, muodostavat yli tuhannen henkilön maineen lähettilään verkoston. Heillä on suhteita hotelli-, ravintola- ja matkailualan elinkeinon edustajiin, minkä lisäksi suhteet omiin ns. lähiverkkoihin ovat merkityksellisiä.

Leif Åberg puhui lähiverkoista jo 1980-1990-lukujen vaihteessa. Lähiverkko on viestintäjärjestelmä, jonka myötä yhteisön sisäinen viestintä saa uuden merkityksen. Lähiverkkoihin kuuluvat organisaatiossa työskentelevien läheiset kuten perheet, ystävät, tuttavat ja sukulaiset. Åbergin tutkimusten mukaan henkilön lähiverkkoon kuuluu keskimäärin 25 henkilöä. Jokainen työntekijä toimii yrityksen tiedottajana omalle lähiverkolleen ja vaikuttaa samalla yrityksen maineseen. (Åberg 1989, 175.)

Haaga Instituutin maineen lähettiläiden voimin viestinnän sanomaa on mahdollisuus levittää tuhansille, jopa kymmenille tuhansille ihmisille talon ulkopuolella. Näistä ihmisistä huomattava osa saattaa kuulua Haaga Instituutin kohderyhmään, olipa kyse potentiaalisista työntekijöistä tai opiskelijoista tai alan organisaatioiden edustajista.

Hahmottelin viestin etenemisestä kuvion (kuvio 2). Siinä johdon lähettämä sanoma muotoutuu henkilöstön suhtautumisen ja mielikuvien mukaan, ennen kuin se menee eteenpäin ulkoisten sidosryhmien edustajille.



Kuvio 2. Henkilöstö maineen lähettiläänä – miten johdon lähettämä viesti välittyy ulkoisille sidosryhmille henkilöstön välityksellä.

2.2.2 Lähiverkoista word of mouth –viestintään

Lähiverkoista ei enää 2000-luvulla löydy uutta teoriaa. Sen sijaan alan kirjallisuudessa puhutaan word of mouth –viestinnästä. Lähiverkkoviestinnässä viestijänä on aina yrityksen työntekijä. Word of mouthilla tarkoitetaan keiden tahansa toisilleen tuttujen tai tuntemattomien ihmisten välistä keskustelua ja tiedonvaihtoa. Täten myös yrityksen asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät harjoittavat word of mouth –viestintää, kun he puhuvat keskenään organisaatioon liittyvistä asioista. (mm. Aula & Heinonen 2002, Word of Mouth Marketing Association 2007.)

Word of mouth on henkilöiden välistä epävirallista suullista kommunikointia. Word of mouth -viestinnässä kuuluu puhujan ääni ja henkilökohtainen tunnelataus sekä aitous. Puhuja kertoo omista mielipiteistään ja kokemuksistaan, jotta kuulija saisi pohjaa omien päätöstensä tueksi. (Word of Mouth Marketing Association 2007.) Puhujan mielipiteellä on merkitystä erityisesti silloin, kun kuulijalla ei ole omakohtaista kokemusta yrityksestä ja sen tuotteesta tai palvelusta. Word of mouthia pidetään luotettavana ja tehokkaana viestinnän keinona. Tärkeää onkin pohdita, millä keinoin suut saadaan puhumaan hyvää. Tähän ei ole olemassa jokaiseen organisaatioon sopivia keinoja. Työkaluja on monia riippuen yrityksen koosta, asiakaskunnasta ja toimialasta. Asiakassuhteen vahvistaminen ei välttämättä käy mainonnan tai teknologian keinoin vaan erityisesti palveluyritysten tulisi panostaa henkilöstöön, sisäiseen markkinointiin. (Aula & Heinonen 2002, 226-227.)

Käsitteellä word of mouth on myös markkinoinnillinen sointi. Markkinoinnin ammattilaiset osoittavat word of mouth –viestinnälle suurta arvoa. Word of mouth –markkinointia harjoittavat tahot ovat jopa perustaneet aiheen ympärille yhdistyksen Word of Mouth Association, WOMMA.

Word of mouth –markkinoinnin peruselementit ovat WOMMAN mukaan

- 1) ihmisten kouluttaminen organisaation tuotteisiin ja palveluihin,
- 2) mielipiteitään mielellään jakavien henkilöiden tunnistaminen,
- 3) informaation jakamista helpottavien työkalujen tarjoaminen,
- 4) mielipiteiden jakamisen tapojen, paikkojen ja ajankohtien tunnistaminen sekä
- 5) kannattajien kuunteleminen ja mahdollisuus vuorovaikutukseen.

David Godes Harvardin yliopistosta kollegoineen puhuu Word of mouth –viestinnän sijasta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Social Interactions, SI). He kokevat käsitteen olevan sisällöltään laajempi kuin word of mouth. SI:ssä on heidän mukaansa kolme ulottuvuutta (Godes & al. 2005, 415-417.):

- 1) käytettävä kanava määrittää kuulijoiden kokoonpanon ja sen, kuinka uskottavaa viestintä on,
- 2) viestin sisältö eli se mitä keskusteltavana olevasta aiheesta puhutaan sekä
- 3) vaikutus eli mitä ajatuksia ja tekoja viesti saa vastaajassa aikaiseksi.

Nämä ulottuvuudet ovat merkityksellisiä myös Haaga Instituutin maineenhallinnassa. Organisaatio voi tarjota sidosryhmilleen sisältöjä, mutta vaikutukseen sillä ei juurikaan ole pääsyä. Työntekijän tai opiskelijan innokkuus ja ylpeys Haaga Instituuttia kohtaan vaikuttaa kuitenkin positiivisesti keskustelun sisältöön. Siksi sisäisten sidosryhmien mielikuvat ja ajatukset organisaatiota kohtaan vaikuttavat valtavasti myös tuttavapiirin suhtautumiseen siihen.

Viestin eteneminen on SI-mallin mukaan epävarmaa. Tutkijat kysyvätkin, miksi henkilöt levittäisivät sanaa organisaatiosta tai sen tuotteista. (Godes & al. 2005, 419.) Organisaation sisäisten sidosryhmien kohdalla kysymys ei ole niinkään aiheellinen. Siitä pitävät huolen ainakin sisäisten sidosryhmien verkostot eli ystävät, tuttavat, yhteistyökumppanit jne. Verkostot kohdistavat organisaatioon liittyvät kysymykset helposti työntekijöihin, joiden he kokevat olevan organisaation sisäpiiriä. Kun ulkopuolinen haluaa lisätietoa organisaatiosta tai sen tuotteis-

ta/palveluista tai organisaatiossa tapahtuu jotain mielenkiintoista, hän kysyy lisätietoja sisäpiiriläiseltä.

Vaikka Word of mouth ja Social Interactions -mallit kohdistuvat lähinnä organisaation ulkopuolisten henkilöiden väliseen kommunikointiin, minä painotan henkilöstön merkitystä siinä, mitä ja miten yhteisöstä puhutaan ulospäin organisaation virallisen viestinnän ulkopuolella. Työnantajastaan ylpeillä, organisaation asioista tietävillä työntekijöillä on hyvä syy ja mahdollisuus kertoa positiivista sanomaa eteenpäin omille verkostoilleen. On myös muistettava negatiivisesti suhtautuvat työntekijät, jotka saattavat harjoittaa yrityksen kannalta epäedullista viestintää. Kuten yleisesti tiedetään, hyvästä kokemuksesta kerrotaan muutamalle ja huonosta kymmenille. Tämä koskee varmasti jossain määrin myös omasta työnantajasta julki tuotavia asioita.

Suomeen word of mouth -markkinoinnin on tuonut mainostoimisto, joka nimittää markkinointikeinoa hopotukseksi. Mainostoimisto välittää markkinoitavan tuotteen kokeiltavaksi rekrytoimilleen hopottajille, jotka alkavat kertoa ihmisille kokemuksistaan. Suomalainen Hopottajat-yhteisö määrittelee hopotuksen positiiviseksi, tuotteistetuksi puskaradioksi. (Jokinen 2007.) Mainonnan eettinen neuvosto ei pidä hopottamista hyvän tavan mukaisena mainontana, sillä hopotuksen kohde ei tiedä olevansa mukana markkinointikampanjassa (TV-uutiset 2007).

Se, että word of mouth –markkinointiin ja hopottamiseen suhtaudutaan varauksellisesti, lisää entisestään henkilöstön merkitystä viestin viejänä ulkoisille kohderyhmille. Kuulija uskoo, että henkilöstön edustajalla on yrityksestä tai sen tuotteista oikeaa ja luotettavaa tietoa. Roolit ovat myös molemmille selvät: kuulija tietää työntekijän edustavan yritystä ja ymmärtää, että ajatukset saattavat olla puolueellisia.

2.2.3 Maineen lähettäjien valjastaminen

Sisäisten sidosryhmien viestintäverkostojen viestintäteho on suuri verrattuna sanomalehteen tai maksettuun markkinointiin. Jos verkostoa pitkin tullutta viestiä vahvistetaan toisen kanavan kautta, teho lisääntyy entisestään. (Åberg 1989, 218.) On myös muistettava, että verkostojen kerrannaisvaikutus on huomattava: jokaisella verkostoon kuuluvalla on myös oma verkostonsa.

2.3 Viestinnän sisällöt Tulosviestinnän mallin mukaan

Olen jakanut Haaga Instituutin henkilöstöviestinnän sisällöt Leif Åbergin jo 1980-luvun lopulla esittämän Tulosviestinnän mallin muodossa. Åbergin malli koostuu neljästä siivusta: toiminnan tukemisesta eli arkiviestinnästä, tiedottamisesta, profiloinnista ja toimintaan kiinnittämisestä, eli sitouttamisesta. (Åberg 1989, 63.)

Henkilöstöviestinnässä **arkiviestintä** on tärkeässä asemassa päivittäistä työtä tehtäessä. Haaga Instituutissa arkiviestintään kuuluu mm. opetustarjontaan, opetussuunnitelmaan, orientointiin, kehityskeskusteluihin, yhteishakuun ja opiskelijavalintaan sekä muihin kulloinkin ajankohtaisiin asioihin liittyvät asiat. Aiheet vaihtelevat opetusvuoden ajankohdan mukaan. Arkiviestinnässä vastuu on pääsääntöisesti koulutusyksikön johdolla.

Tiedottamiseen voidaan Haaga Instituutissa lukea ajankohtaisista asioista ja tapahtumista sekä strategisista päätöksistä tiedottaminen. Arjen kannalta opettajien ja muun henkilöstö kannalta on tärkeää tietää mitä talossa milloinkin tapahtuu. Myös Haaga Instituuttiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi Hotelli Haagan remontti tai kirjaston poikkeavat aukioloajat, ovat tärkeitä päivittäisen työn hoitamisessa. Henkilöstö tarvitsee informaatiota myös silloin, kun talossa on meneillään esim. alan kehittämiseen liittyvä isompi projekti tai tutkimus. Henkilöstö on avainasemassa, kun talon ulkopuolinen henkilö haluaa tietää, mitä Haaga Instituutissa on tekeillä. HAAGA-HELIAN johtoryhmässä päätettävät, yleensä strategisen tason asiat, kuuluvat informoinnin alaisiin asioihin. Tiedottamisesta vastaa se, joka tietää eli jokainen Haaga Instituutissa työskentelevä.

Profiloinnilla organisaatio ilmaisee sen mikä yhteisö on, mitä se haluaa olla ja millainen on sen yhteisökuulttuuri (Åberg 1989, 78; Åberg 1996, 68). Åbergin näkemys profilointiviestinnästä vastaa jossain määrin tässäkin työssä käsiteltävää maineenhallintaa. Haaga Instituutin maineenhallintaan henkilöstön näkökulmasta voidaan lukea ne toimenpiteet, joilla pyritään vahvistamaan mielikuvaa siitä, että Haaga Instituutti on hotelli- ravintola- ja matkailualan johtava kouluttaja. Maineenhallinnassa huomioidaan myös se, että Haaga Instituutti on osa Suomen suurinta ammattikorkeakoulua HAAGA-HELIAA. Alan osaamista tuodaan julki kertomalla avoimesti alan elinkeinon kanssa tehtävästä yhteistyöstä. HAAGA-HELIAN vetovoimasta koulutuspaikkana kertoo mm. hakijatilastot ja esim. Taloustutkimuksen joka toinen vuosi teettämä mielikuvatutkimus ammattikorkeakouluista. Profiloiva viestintä on koulutusyksikön ja HAAGA-HELIAN johdon vastuulla.

Sitouttava viestintä on Haaga Instituutti-hengen vahvistamista ja henkilöstön kiinnittämistä uuteen HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluun. Yhteiset tilaisuudet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ylpeyttä omasta työstä ja työnantajasta vahvistetaan onnistumistarinoilla, vaikkapa kertomalla, miten hyvin koulusta valmistuneet pärjäävät työelämässä. Keskityn tässä työssä Haaga Instituutin koulutusyksikön viestintään, joten käsittelemäni sitouttava viestintä keskittyy Haaga Instituutti -hengen vahvistamiseen.

3 Ajatuksista huulille – mielikuvien leviäminen Haaga Instituutista

Haaga Instituutin maineeseen vaikuttaa, mitä henkilöstö koulutusyksiköstä ajattelee ja mitä siitä viestintäverkostoissa puhutaan. Koska viestinnän suunnitteleminen vaatii nykytilan tuntemista, käsittelem seuraavassa analyysissä Haaga Instituutin sisäisten sidosryhmien mielikuvia Haaga Instituutista sekä henkilöstön verkostoissaan toteuttamaa viestintää.

Olen kartoittanut henkilöstön mielikuvia Haaga Instituutin koulutuksen arviointiin liittyvistä raporteista *HAAGA-HELLA ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien itsearviointiraportti* sekä Hannu Kotilan ja Pekka Auvisen *Haagan restonomikoulutuksen opetussuunnitelmien arviointi*. Raportit on kirjoitettu keväällä 2007 tehtyjen koulutusohjelmien ja opetussuunnitelmien arviointien perusteella. Arviointityöhön osallistui Haaga Instituutin henkilöstö ja opiskelijat sekä ulkopuoliset asiantuntijat. Raporteista kuvastuu mielestäni hyvin henkilöstön ja opiskelijoiden ajatukset Haaga Instituutin päätehtävää eli sen toteuttamaa koulutusta kohtaan. Vallitsevan mielikuvan tulkittamisessa hyödynnän myös Petri Berglundin opinnäytetyötä nykyisten opiskelijoiden ja Risto Karmavuon tutkimusta alumnielien eli Haagasta valmistuneiden näkemyksistä.

Haagan henkilöstön viestintäverkostojen merkitystä ulkoisen maineen rakentumisessa olen selvittänyt syksyllä 2007 tekemilläni teemahaastatteluilla, joissa kartoitin 8 työntekijältä heidän keskusteluaktiivisuuttaan ja -aiheitaan omien viestintäverkostojensa kanssa. Haastattelukysymykset ovat tämän raportin liitteenä (liite 3).

3.1 Sisäisten sidosryhmien mielikuvat Haaga Instituutista

Henkilöstön mielestä Haaga Instituutissa vallitsee salliva, avoin ja epävirallinen toimintakulttuuri. Tätä pidetään poikkeuksesta hyvänä asiana. Vapaa kulttuuri rohkaisee esittämään melko vapaasti omia mielipiteitä. Opettajat ja muu henkilöstö osallistuvat aktiivisesti Haaga Instituut-

tiin liittyvään keskusteluun juuri vapaan yhteisökulttuurin vuoksi. Opettajat kokevat toiminnan olevan kohtuullisen tehokasta, prosessikeskeistä ja vastuuta ottavaa (HAAGA-HELIA 2007b, 13).

Haaga Instituutin opettajat ja opiskelijat ovat sitoutuneita niin Haaga Instituuttiin kuin koko hotelli-, ravintola- ja matkailualaan. Koulutuksen vahvuutena on pienen yksikön tarjoama vapaus ja joustavuus. Toimintaa pystytään tarvittaessa mukauttamaan. (HAAGA-HELIA 2007b, 5.) Opiskelijat pitävät Haaga Instituutin ilmapiiriä tavoitteellista oppimista tukevana. Kolme neljästä opiskelijasta sanoo opiskelumotivaationsa olevan hyvä. (Kotila & Auvinen 2007, 25.) Tämä luonnollisesti vaikuttaa siihen, miten opiskelijat suhtautuvat opiskeluunsa. Innostuneet opiskelijat nostavat myös opettajien motivaatiota tehdä omaa työtään. Toki Haaga Instituutista löytyy myös vähemmän positiivisesti opetukseen ja oppilaitokseen suhtautuvia opettajia ja opiskelijoita. Heidä ei määrällisesti ole useita, mutta heidän suhtautumisensa saattaa heikentää myös muiden innostusta.

Opettajat pitävät Haaga Instituutin mainetta alan ykköskouluttajana vankkana. Haaga Instituutilla on hyvä maine, vahvat perinteet ja tunnettuutta elinkeinon edustajien keskuudessa. Opettajat toivovat, että Haaga Instituutissa panostetaan saavutetun mielikuvan säilymiseen ja vahvistamiseen. He uskovat pitkän ja maineikkaan historian herättävän ylpeyttä myös opiskelijoiden keskuudessa. (HAAGA-HELIA 2007b, 11.) Henkilöstö kuitenkin pelkää Haaga Instituutti-brändin hämärtyvän nuorten hakijoiden keskuudessa tulevaisuudessa. Etenkin, kun hakijamäärät ovat viime vuosina olleet laskussa ikäluokkien pienenemisen vuoksi. Huolena on, että voiko Haaga Instituutti jatkossakin valita parhaat opiskelijat alasta kiinnostuneiden hakijoiden joukosta. (HAAGA-HELIA 2007b, 5-6.)

Myös opiskelijat ovat huolissaan haagalaisuuden ja Haaga Instituutti-brändin hämärtymisestä uuden HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun myötä. Opiskelijat pelkäävät, että olemassa oleva identiteetti ja yhteisöllisyys saattavat murtua tulevaisuudessa. (Berglund 2007, 109.) Alumnien eli Haaga Instituutista valmistuneiden mielestä talolla on edelleen tärkeä rooli hotelli- ja ravintola-alan kouluttajana. Haagan restonomi on heidän mielestään edelleen jossain määrin meriitti alan työpaikoilla, vaikkakin moni arvelee muualtakin valmistuneiden restonomien olevan vähintään yhtä hyviä. Se, että restonomeja valmistuu nykyään muistakin ammattikorkeakouluista, heikentää Haaga Instituutin asemaa alan työmarkkinoilla. (Karmavuo 2007.)

Opettajat ovat ylpeitä Haaga Instituutista valmistuvien osaamisesta. He näkevät, että restonomien valmiudet vastaavat työelämässä tarvittavaa osaamista. Opettajien mielestä Haaga Instituutista valmistuvalla on hyvät liikkeenjohdolliset taidot ja vahva osaaminen alalta. He myös näkevät, että Haagasta valmistuvat työllistyvät alalle nopeasti, useimmiten jo opiskeluaikanaan. Opettajien näkemystä vahvistaa työpaikkojen edustajille ja opiskelijoille tehty kysely, jonka mukaan Haagan opiskelijoiden ammatillinen osaaminen ja asenne työskentelyyn ovat erittäin hyviä. Vuonna 2005 tehdyn restonomien palkka- ja työllistymistutkimuksen mukaan 76 % vastaajista koki olevansa töissä tutkinnon mukaisella toimialalla. (HAAGA-HELIA 2007b, 3-4.)

Suurin osa opiskelijoista kokee Haaga Instituutin restonomikoulutuksen tuottavan työelämässä tarvittavaa osaamista. Kolmannes opiskelijoista kuitenkin toivoo opetukselta enemmän käytännön taitoja. Entistä useampien tehtävänantojen haluttaisiin olevan todellisia esimerkiksi yhteistyöyrityksiltä saatuja. Haaga Instituutin opetusjärjestelyt toimivat opiskelijoiden mielestä pääosin hyvin ja opettajien työelämäosaaminen on kiitettävää. (Kotila & Auvinen 2007, 26-27). Alumnit pitävät Haaga Instituuttia pääsääntöisesti alan johtavana oppilaitoksena. Sitä pidetään myös edelläkävijänä ja melko arvostettuna. (Karmavuo 2007.)

Haaga Instituutin opetushenkilöstö on sitoutunut työhönsä. Koulutusyksikköä pidetään asiantuntijoiden työpaikkana, josta opettajat ovat ylpeitä. Työn vaatimustason toivotaan pysyvän korkealla. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu tarjoaa opettajille mahdollisuuden tehtäväkiertoon koulun eri yksiköissä. Jokaisella opettajalla on vahva erikoisosaamisensa. (HAAGA-HELIA 2007b, 7-8.)

Vuonna 2005 käyttöön otettu teemapohjainen opetussuunnitelma vastaa opettajien mielestä hyvin työelämän tarpeisiin, sillä työelämän osaamisprofiilit määriteltä ja elinkeinon edustajat ovat olleet mukana kehittämässä opetussuunnitelmaa (HAAGA-HELIA 2007b, 8). Kotilan ja Auvisen haastattelemat opettajat ja opiskelijat suhtautuvat uuteen opetussuunnitelmaan suurimmaksi osaksi positiivisesti. Jossain määrin opiskelijat pitävät sitä kuitenkin liian kahlitsevana, sillä he kokevat että, opetussuunnitelma ei välttämättä tue opiskelijan henkilökohtaisia tavoitteita. (Kotila & Auvinen 2007, 14). Opettajien mielestä uusi teemapohjainen opiskelu auttaa opiskelijoita ymmärtämään kokonaisuuksia aiempaa paremmin. Opiskelijat kokevat teemapohjaisen opetuksen synnyttävän vahvempaa yhteishenkeä, sillä monet teematehtävät tehdään ryhmitöinä. (Kotila & Auvinen 2007, 19-20.) Teemapohjainen opetussuunnitelma on edelleen uusi ja opettajat suhtautuvat melko positiivisesti sen kehittämiseen. Opettajien välisen yhteis-

työn puuttuminen vaikeuttaa kuitenkin laadukkaan teemapohjaisen opetuksen toteuttamista. Opettajat itse kritisoivat yhteistyön puutetta, ja se tulee esille myös opiskelijoiden palautteissa. (Kotila & Auvinen 2007, 16.)

Kehittämiskohteena opettajat näkevät opiskelijoiden erilaisuuden paremman huomioimisen jatkossa. Erityisesti aikuisopiskelijoiden huomioiminen opetuksen toteuttamisessa vaatii kehittämistä. (HAAGA-HELIA 2007b, 6.) Opettajat näkevät tulevaisuuden kehittämisen kohtina myös tasalaatuisen opetuksen tuottamisen ja verkko-opetuksen (HAAGA-HELIA 2007b 2007, 13). Verkko-opetuksen kehittämistä toivovat erityisesti aikuisopiskelijat, joiden koulutus on toteutettu muutamilla kokonaisilla koulutuspäivillä kuukaudessa. Heidän opinnoissaan verkko-opetusta voitaisiin hyödyntää entistä enemmän, jolloin koulutuspäiviä voitaisiin tehostaa. (Kotila & Auvinen 2007, 17.)

Yhteenvedon voidaan sanoa, että Haaga Instituutin henkilöstö suhtautuu positiivisesti työnantajaansa. Henkilöstö näkee toiminnassa kehittämiskohtia, joihin he etsivät aktiivisesti ratkaisuja. Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukainen ylpeys ja halu osallistua toiminnan kehittämiseen näkyvät Haaga Instituutin henkilöstössä. Se antaa hyvän pohjan toimintaan ja positiivisen lähtökohdan viestintäverkostojen hyödyntämiselle maineenhallinnassa.

3.2 Ajatusten ulottuminen ulkoisiin sidosryhmiin

Haaga Instituutin 60 työntekijää keskustelelee satojen tai jopa tuhansien ihmisten kanssa omien viestintäverkostojensa välityksellä. Verkostoihin kuuluvat työntekijöiden läheiset ihmiset ja muut tuttavat niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämään liittyen. Verkostoissa keskustellaan usein myös Haaga Instituuttiin liittyvistä asioista.

Haaga Instituutin opetushenkilöstö vierailee paljon alan yrityksissä. He käyvät yrityksissä mm. työharjoittelupaikkakäynneillä sekä elinkeinovierailuilla niin opiskelijaryhmien kuin kollegoidensakin kanssa. Opettajat osallistuvat myös vuosittain järjestettävään Ura- ja sidosryhmäpäivään, jossa he pyrkivät verkostoitumaan alan edustajien kanssa. Lähiopetuksessa opettajat hyödyntävät kontaktejaan mm. vierailevien luennoitsijoiden ja alan yrityksistä saatujen projekti-tehtävien muodoissa. (HAAGA-HELIA 2007b, 9.) Kontakteja on useita satoja vuosittain.

Haaga Instituutin henkilöstön viestintäverkostoihin kuuluu tekemieni haastattelujen perusteella työntekijästä riippuen 15-100 henkilöä. Suurimmalla osalla vastaajista verkostoon kuului reilut

30 henkilöä, mikä on hieman enemmän kuin viestinnän tutkija Leif Åberg on tutkimustensa perusteella arvioinut. Haagalaisten verkostot muodostuvat ystäväistä, sukulaisista, entisistä opiskelu- ja työkavereista, harrastuskavereista, naapureista ja muista tuttavuuksista. Lisäksi monelle kertyy kontakteja jatkuvasti työn kautta esimerkiksi yritysvierailujen tai valmistuvien opiskelijoiden myötä. Kun henkilöstön viestintäverkostoihin kuuluvien määrän kertoo työntekijöiden lukumäärällä nousee luku useisiin satoihin, jopa tuhansiin. (Henkilökunta 2007a.)

Haaga Instituutin henkilöstön viestintäverkostot edustavat laajasti eri ammattialoja. Suurimmalla osalla on verkostoja hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Haaga Instituutin opettajalta vaaditaan vankkaa työkokemusta asiasta, jota hän opettaa. Näin ollen erityisesti ammattiainien opettajilla on useitakin kontakteja alan yrityksissä edellisten työpaikkojen ja entisten kollegoiden kautta. Kontakteja on lisäksi koulutuslalla ja koulutuksen hallinnossa. Haaga Instituutin työntekijöillä on kontakteja myös mm. pankki-, vakuutus-, rakennus- ja IT-alalle. Verkostoja on siis joka puolella suomalaista ja kansainvälistä liike-elämää. (Henkilökunta 2007a.)

Henkilöstö keskustelee verkostoissaan erilaisista Haagaan liittyvistä asioista, riippuen paljolti kuulijakunnasta. Hotelli-, ravintola- ja matkailualaa edustavat henkilöt ovat kiinnostuneita mm. Haaga Instituutin opiskelijoista. He kyselevät millaisia opiskelijoita Haagassa on, jotkut jopa rekrytointimielessä. Viestintäverkostoihin kuuluvia kiinnostaa myös, mitä Haagassa opetetaan. Jotkut kertovat yritysten osaamistarpeista ja antavat terveisiä opetuksessa hyödynnettäväksi. Myös se, millaisia opettajia Haagassa on, kiinnostaa viestintäverkostoihin kuuluvia. Alasta kiinnostuneet haluavat tietää, mitä Haagassa voi opiskella ja miten sinne pääsee opiskelemaan. Joskus alan edustajat kyselevät myös mahdollisuudesta saada Haagasta yrityskohtaista koulutusta. Haagasta valmistuneet tuovat mielellään esille oman opiskelutaustansa, sillä he kokevat ylpeyttä tutkinnostaan. Haaga Instituutissa opiskelleet haluavat kuulla, mitä taloon kuuluu tänä päivänä. Tarinat ja muistot elävät vahvoina entisten haagalaisten mielissä. (Henkilökunta 2007a.)

Koulutuslala edustavia henkilöitä kiinnostaa mm. opetuksen laatu ja taso sekä opettajakunnan osaaminen. He kuulevat mielellään myös Haagan tavasta toimia ja siitä, millaisia opiskelijoita siellä on. Keskusteluita käydään myös Suomen koulutusjärjestelmästä ja koulutusmuodoista. (Henkilökunta 2007a.)

Työntekijän arki on esillä usein viestintäverkostojen keskusteluissa. Esille nousee työntekijän oma työ, sen sisältö ja mielekkyys sekä uranäkymät. Haaga Instituutti työnantajana nousee

keskusteluun helposti, samoin haagalainen työyhteisö ja kollegat. Haaga tunnetaan joissain piireissä hyvänä työnantajana, joka järjestää usein ”jotain kivaa” henkilökunnalleen. (Henkilökunta 2007a.)

Useimmat henkilöstön viestintäverkostoihin kuuluvat tietävät HAAGA- ja Helia-ammattikorkeakoulujen toimintojen yhdistämisestä vuoden 2007 alussa. Yritysfuusiot ovat Suomessa arkipäivää ja siten ne ovat tuttu tilanne monille. Yhdistymisestä riittää keskusteltavaa. Toisaalta ammattikorkeakoulukenttää tuntemattomille kahden ammattikorkeakoulun yhdistyminen ei välttämättä ole tuttu asia. Käsite HAAGA-HELIA sekoittaa heitä entisestään, sillä molempien koulujen vahvat brändit näkyvät ihmisten ajattelussa edelleen. Haaga yhdistetään hotelli- ja ravintola-alaan, kun taas Helia tuo ihmisten mieleen liiketalouden opinnot ja tradenomit. HAAGA-HELIA on hämärtänyt joidenkin hotelli-, ravintola- ja matkailualan edustajien mielikuvan Haagan roolista restonomien kouluttajana. Henkilöstöä sekoittaa myös HAAGA-HELIA:n ja Haaga-Perhon roolit: kuka kouluttaa ja mitä. (Henkilökunta 2007a.)

Henkilöstö osaa omien sanojensa mukaan vastata verkostojensa esittämiin kysymyksiin melko hyvin. He kokevat, että heillä on pääasiallisesti riittävästi tietoa Haaga Instituuttiin liittyvissä asioissa kokemuksen kautta. Sen sijaan HAAGA-HELIA tuntuu vieraammalta. Erityisen mutkikkaaksi henkilöstö kokee HAAGA-HELIA:n ja Haaga-Perhon roolit. He eivät oikein tunnista, missä organisaatioiden raja menee ja miten yhteistyötä toteutetaan. Aiemmin henkilöstö osasi osoittaa yrityskohtaista ja täydennyskoulutusta koskevat kyselyt Haaga-Perhoon. Nyt osoite ei enää löydy niin helposti, sillä HAAGA-HELIAkin toteuttaa yrityskoulutuksia. Tähän työntekijät tarvitsevat apuja. Osa henkilöstöstä kaipaa muutenkin kirjallista materiaalia organisaatorakenteista, tehtävistä jne. hahmottaakseen paremmin työnantajansa toimintaa kokonaisuutena. (Henkilökunta 2007a.)

Yhteenvedon voidaan sanoa, että Haaga Instituutin henkilöstön viestintäverkostot ulottuvat varsin laajalle. Se, että 60 työntekijän välityksellä henkilöstöviestinnän sanoma saattaa levitä parilletuhannelle talon ulkopuoliselle henkilölle on merkittävää. Erityisesti henkilöt, joilla on kontakteja hotelli-, ravintola- ja matkailualan toimijoihin ovat tärkeässä asemassa maineen rakentamisessa ja tiedon jakamisessa alan organisaatioiden edustajille. Tästä syystä henkilöstön viestintätyytyväisyyteen onkin panostettava. Suusta-suuhun-viestintä henkilöstön välityksellä on tehokasta ja uskottavaa viestintää.

4 Haaga Instituutin viestinnän kivijalka

Viestinnän strateginen suunnittelu on viestinnän toimintalinjojen suunnittelua. Koska viestinnän perustehtävä on organisaation strategisten kokonaistavoitteiden ja toiminnan tukeminen, tuon seuraavassa esille, miten HAAGA-HELIA:n visio, missio ja strategiset linjaukset näkyvät Haaga Instituutin viestinnässä. Olen määritellyt näiden pohjalta Haaga Instituutin viestinnälle operatiivisen viestinnän perustaksi kivijalan, joka koostuu määrittelemistäni tavoiteprofiilista ja siihen liittyvistä pääviesteistä. Olen muotoillut kivijalan lopullisesti yhteistyössä koulutusyksikön johtajan ja markkinoinnista vastaavan ohjelmajohtajan kanssa.

Viestinnän toimintatavat määrittyvät yhteisön arvojen pohjalta. Haaga Instituutin viestinnän lähtökohtana ovat koko ammattikorkeakoulun tavoitteet ja koulutusyksikön arvot. Pyrin Haaga Instituutin viestinnässä kohderyhmälähtöisyyteen, avoimuuteen, vuorovaikutteisuuteen ja oikea-aikaisuuteen.

4.1 Visio ja missio viestinnän perustana

Haaga Instituutin strategiset valinnat perustuvat koko HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun visioon ja missioon. Visio ja missio ovat seuraavat: (HAAGA-HELIA 2007a.)

HAAGA-HELIA:n visio: HAAGA-HELIA on erityisesti metropolialueen palvelusektorin ja yrittäjyyden kilpailukyvyllä välttämättömän korkeatasoisen osaamisen, uudistamisen ja innovaatiotoiminnan johtava toteuttaja. HAAGA-HELIA:n toiminnan painotukset lähtevät elinkeinoelämän tarpeista ja se kykenee joustavasti kehittämään ja ottamaan ennakoivasti huomioon kansalliset ja kansainväliset nykytrendit.

HAAGA-HELIA:n missio: HAAGA-HELIA kouluttaa myynti-, palvelu- ja yrittäjähenkisiä asiantuntijoita sekä tutkii ja kehittää alojensa osaamista ja toimintaa liike-elämän ja hyvinvoinnin vahvistamiseksi. HAAGA-HELIA:n vahvuudet rakentuvat liike- ja palvelutoimintaosaamiseen, viestinnän ja tiedonvälittämisen asiantuntijuuteen, tietotekniikan soveltamiseen, terveyttä ja liikuntaa yhdistävään hyvinvointiosaamiseen sekä vahvaan ammattipedagogiikkaan. HAAGA-HELIA:ssa ammatillinen kasvu ja oppiminen rakentuu alojen tuntemuksesta, niitä tukevien opetussisältöjen ja opetusmenetelmien monipuolisesta käytöstä ja jatkuvasta uudistamisesta. Vahvuusaloihinsa nojautuen ja niiden välisen yhteistyön tuloksena HAAGA-HELIA:ssa oppiminen luo uutta ammatillista asiantuntijaosaamista sekä innovatiivisia tuotteita, liiketoimintaa ja palveluita.

Olen johtanut koko ammattikorkeakoulun lausekkeista ja koulutusjohdon yksikköä koskevista strategisista linjavedoista Haaga Instituutille sen toimintaan täsmällisemmin sopivat, epäviralliset vision ja mission, jotka pukevat sanoiksi koulutusyksikön johdon näkemykset. Niiden avul-

la loin Haaga Instituutin viestinnälle tavoiteprofiilin ja pääviestit viestinnän kivijalaksi. Kivijalka toimii perustana, jonka päälle rakennan operatiivisen viestinnän seuraavassa luvussa.

Haaga Instituutin visio: Olemme ensisijainen yhteistyökumppani alan toimijoille. Olemme sidosryhmillemme innovatiivinen kehittäjä ja lisäarvon tuottaja. Olemme ykkösvaihtoehto alan opiskelijoille ja alan opiskelupaikkaa harkitseville.

Haaga Instituutin missio: Haaga Instituutti on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulua. Se on elinkeinon omistama, suomalainen ja kansainvälinen, vahvat perinteet omaava hotelli-, ravintola- ja matkailualan kouluttaja. Koulutus toteutuu yhteistyössä alan työnantajien kanssa ja antaa opiskelijoille uutta ammatillista osaamista sekä valmiudet käytännön työhön. Koulutuksemme luo innovaatioita ja kannustaa elämänikäiseen oppimiseen.

Haaga Instituutin arvot on määritellyt koulutusyksikön henkilöstö. Henkilöstö nimesi keväällä 2007 arjen toimintaa ohjaavat todelliset arvot, jotka otettiin Haaga Instituutin strategisten päätösten tueksi yksikön omina toiminnan arvoina. Haaga Instituutin arvoja ovat:

- Palveluasenne
- Yhteisöllisyys, yhteisvastuullisuus
- Avoin vuorovaikutus
- Kehittyminen ja oppiminen, sivistys
- Edelläkävijäisyys, tulevaisuusorientaatio
- Asiantuntijuus
- Suvaitsevaisuus
- Aktiivisuus, toiminta

4.2 Tavoiteprofiili

Viestintään vaikuttaa oleellisesti yhteisön tavoiteprofiili, se miltä organisaatio haluaa näyttää. Tavoiteprofiili perustuu yhteisön identiteettiin eli siihen totuuteen, mikä organisaatio kokee olevansa tällä hetkellä. Edellä esitettyjen strategisten linjausten mukaisesti määrittelin Haaga Instituutille tavoiteprofiilin.

Haaga Instituutti haluaa viestiä omaa osaamistaan ja vahvaa rooliaan hotelli-, ravintola- ja matkailualan kehittäjänä osana HAAGA-HELIA ammatitkorkeakoulua. Alan opiskelijoille Haaga

Instituutti haluaa olla ensisijainen vaihtoehto opiskelupaikaksi. Haaga Instituutti tarvitsee vahvoja kumppaneita ja se haluaa myös itse olla arvostettu ja haluttu kumppani sekä osaamisen uudistaja alallaan.

Haaga Instituutin viestinnässä korostetaan elinkeinoelämälähtöisyyttä, edelläkävijyyttä ja osaamisen kehittämistä sekä kansainvälisyyttä ja aluevaikuttavuutta. Viestinnällä tuetaan Haaga Instituutin vahvaan historiaan perustuvaa mainetta sekä sitä, että talo haluaa edelleen pysyä alan kehittämisen kärjessä.

4.3 Pääviestit

Tavoiteprofiilista olen johtanut Haaga Instituutille nk. pääviestit, joita ei välttämättä sellaisenaan esitetä, mutta niiden ajatus kantaa läpi kaiken viestinnän.

Haaga Instituutin pääviestit ovat seuraavat:

- Haaga Instituutti on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun osaava, työelämälähtöinen ja innovatiivinen vahvat perinteet omaava hotelli-, ravintola- ja matkailualan kouluttaja.
- Haaga Instituutista valmistuvia restonomeja arvostetaan hotelli-, ravintola- ja matkailualalla, sillä opetus on toteutettu osaavan henkilöstön voimin yhteistyössä alan tärkeimpien työnantajien ja kanssa.
- Haaga Instituutti antaa hotelli-, ravintola- ja matkailualan opiskelijoille tarvittavan tietotaidon alan liikkeenjohdollisiin tehtäviin myös kansainvälisesti.
- Haaga Instituutti rohkaisee elinikäiseen oppimiseen
- Haaga Instituutista valmistuvat restonomit ovat hotelli-, ravintola- ja matkailualan edelläkävijöitä ja he tuovat alalle uutta ajattelua ja muutosrohkeutta
- Haaga Instituutti tuottaa osaamista ja lisäarvoa sidosryhmilleen hotelli-, ravintola- ja matkailualalla

4.4 Viestinnän sidosryhmät

Organisaation sidosryhmiin kuuluvat yhteisöt ja henkilöt, jotka antavat kukin oman panoksensa yhteisön toimintoihin ja odottavat saavansa vastikkeita panoksestaan (Åberg 1989, 174).

Haaga Instituutin sidosryhmiä ovat siis opiskelijat, henkilöstö, yhteistyökumppanit, omistajat jne.

Haaga Instituutin sisäisiin sidosryhmiin kuuluu koulutusyksikön henkilöstö sekä nykyiset opiskelijat. Näillä ryhmillä on lukuisia tärkeitä kontakteja hotelli-, ravintola- ja matkailualan toimijoihin sekä potentiaalsiin hakijoihin. Siksi ryhmät ovat ensisijaisia suunniteltujen viestien välittämiseen myös talon ulkopuolelle.

Tiiviisiin ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat läheisesti Haagaan sidoksissa olevat ryhmät, kuten HAAGA-HELIA:n omistajat ja henkilöstö muissa toimipisteissä, Haaga Yhtymän henkilökunta sekä alumnit eli Haagasta valmistuneet opiskelijat. Myös alan elinkeinon edustajat ja yhteistyökumppanit kuuluvat tiiviisiin sidosryhmiin. Näillä ryhmillä on usein jokin konkreettinen side Haagaan: tutkintotodistus, yhteistyösopimus, sivutyö tms. Haasteena on, että näihin ryhmiin pidetään yhteyttä monella tasolla, virallisesti ja epävirallisesti.

Muihin ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat Haagaan edellistä ryhmää vähemmän sitoutuneet ryhmät. Näitä ovat esimerkiksi kaupunki, valtio, opetusministeriö ja media. Myös potentiaaliset opiskelijat ja esimerkiksi toisen asteen työelämäohjausta tekevät opettajat kuuluvat muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Tällä ryhmällä on tärkeä rooli Haaga Instituutin toiminnassa, mutta yhteydenpito ei välttämättä ole kovin aktiivista. Viestintä hoidetaan pääosin HAAGA-HELIA:n tasolla.

Keskityn tässä tutkimuksessa Haaga Instituutin henkilöstöviestintään, joten en mene syvemmälle muiden sidosryhmien viestintään. Sisäisen viestinnän toinen kohderyhmä Haaga Instituutin opiskelijat ovat talon maineen kannalta toinen ensisijainen kohderyhmä. Sen käsitteleminen vaatisi omaa hankettaan.

5 Henkilöstöviestintä Haaga Instituutissa vuonna 2007

Uuden HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun aloittaessa toimintansa 1.1.2007 Haaga Instituutin sisäisessä viestinnässä tapahtui mittavia muutoksia edellisiin vuosiin verrattuna, kun ammattikorkeakoulun organisaatio järjestettiin uudelleen. Aiemmin henkilöstöviestinnälle ei oltu määritelty erityisiä linjauksia tai vastuuhenkilöitä. Haaga Instituutissa harjoitettu henkilöstöviestintä oli hajautunutta. Viestinnän toteuttamiselle ei ollut konkreettisia ohjeita, vaan jokainen viesti tyylillään. (Aunola 2006, 3.) Vuonna 2007 viestintä on ollut organisoidumpaa.

Vuoden 2007 alusta lähtien Haaga Instituutissa on toteutettu henkilöstöviestintää kahdella tasolla: HAAGA-HELIA:n ja koulutusyksikön tasolla. HAAGA-HELIA:n tiedottaja viestii koko ammattikorkeakouluun liittyvistä asioista niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Koulutusyksiköiden, kuten Haaga Instituutin, viestintään hän ei yleensä puutu. Yksiköiden sisäinen viestintä jäi näin ollen yksiköiden organisoitavaksi.

Yksikön johtaja antoi vastuun yksikön sisäisiin asioihin liittyvästä viestinnästä minulle vuoden 2007 alusta alkaen. Tuen johtoa viestintäkäytäntöjen ja -kanavien käytössä sekä osallistun päivittäisen viestinnän toteuttamiseen. Haaga Instituuttiin liittyvää henkilöstöviestintää toteuttaa minun lisäksi koulutusyksikön johto, sillä se toimii koulutusyksikön henkilökunnan lähiesimiehenä. Olen rajannut lähiesimiesviestinnän pois tästä työstä, sillä esimiesviestinnälle ei ole sovittuja yhteisiä käytäntöjä ja täten viestintä vaihtelee sitä toteuttavan esimiehen mukaan. Esimiesviestinnän käsittely vaatisi oman projektinsa. Annan kuitenkin raportin lopuksi joitain ehdotuksia myös esimiesviestinnälle.

Vuoden 2007 alusta lähtien olen rakentanut Haaga Instituutin viestinnälle uutta toimintatapaa. Olen soveltanut Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uutta agendaa Haaga Instituutin arkipäivään luomalla uusia ja vahvistamalla jo käytössä olevia viestinnän toimintatapoja mallin pohjalta.

Minulla on ollut vahva rooli Haaga Instituutin henkilöstöviestinnän kehittämisessä ja toteuttamisessa vuoden 2007 aikana: olen suunnitellut, toteuttanut ja seurannut operatiivista henkilöstöviestintää yksikön johtajan valvonnassa koko vuoden ajan. Operatiivinen työ on pohjautunut määrittelemääni viestinnän kivijalkaan. Seuraavaksi esiteltävät viestinnän käytänteet ovat suurimmalta osalta minun käsialaani.

5.1 Henkilöstöviestinnän kanavat

Yksikön aamupalaverit. Haaga Instituutissa kerran kuukaudessa järjestettävä yksikön aamupalaveri on vapaamuotoinen ja keskusteleva infotilaisuus koulutusyksikön henkilökunnalle. Aamupalaverissa käsitellään kulloinkin ajankohtaisia asioita ja pyydetään henkilöstöltä kommentteja esim. tulevaan opetukseen liittyvistä asioista. Aamupalavereissa henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa kantaa myös HAAGA-HELIA -tason strategiaan kysymyksiin kuten esimerkiksi arvokeskusteluun. Aamupalaverin vetäjänä toimiva koulutusyksikön johtaja vie henki-

löstön terveiset HAAGA-HELIAN johtoryhmään. Aamupalavereista jaetaan henkilöstölle tekemäni kirjalliset yhteenvedot, joissa kerrataan lyhyesti aamupalaverissa läpikäytyt aiheet.

Yksikön aamupalavereilla tuemme vuorovaikutuksellista viestintää. Aamupalavereiden myötä tarjoamme henkilöstölle mahdollisuuden keskustella ja osallistua yksikön sisäisiin asioihin. Aamupalaverikäytäntö aloitettiin tammikuussa 2007 minun ja yksikön johtajan yhteisellä ideoinnilla. Yksikön johtaja on toimii tilaisuuksien kutsujana ja puheenjohtajana. Minä teen puolestani palavereihin liittyvän käytännön työn, mm. kutsut, järjestelyt ja kirjalliset yhteenvedot. Suunnittelemme palavereiden sisällöt ja toteutuksen yhdessä kuukausittain.

Intranet. HAAGA-HELIAN aloittaessa toimintansa 1.1.2007 ammattikorkeakoululle alettiin suunnitella yhteistä intranetiä. Siihen asti HAAGAlla ja Heliällä oli ollut käytössään omat intranetinsä, joiden päivitys lopetettiin uuden amk:n aloittaessa. Syksyllä 2006 molempien koulujen verkkoihin tehtiin väliaikaiset HAAGA-HELIA intranetit, joissa tiedotettiin uutta ammattikorkeakoulua koskevista asioista. Tämä väliaikainen HAAGA-HELIA intranet olisi jäänyt ainoaksi sähköiseksi viestintäkanavaksi Haaga Instituutin henkilöstölle ennen kuin uusi yhteinen intranet saataisiin käyttöön. HAAGA-HELIA intranetissä tiedotettiin ainoastaan koko ammattikorkeakoulua koskevia asioita, ei yksikköön liittyviä.

Koin tuolloin tarpeelliseksi, että Haaga Instituutin henkilöstöllä oli oltava käytösään kanava, josta he saisivat omaan koulutusyksikköön liittyvää tietoa. Niinpä hyödynsin HAAGA-ammattikorkeakoulun ajoilta olevaan intranet-pohjaa. Tein yksikölle omat intranet-sivut, johon kokosin henkilöstölle tarpeelliset tiedot ja ajankohtaiset asiat. Tärkeään asemaan nousi ajankohtaista-palsta, jolla viestin kaikista ajankohtaisista asioista sen sijaan, että tiedot olisi lähetetty henkilöstölle sähköpostilla. Yksikön intranetistä oli linkki HAAGA-HELIAN väliaikaiseen intranetiin. Kaksi erillistä intranetiä oli viestinnän kannalta hieman sekavaa, mutta ainoa tapa varmistaa edes jonkinlainen yksikön sisäinen tiedon kulku Haaga Instituutissa.

HAAGA-HELIAN uusi henkilöstöintranet otettiin käyttöön 1.11.2007. HAAGA-HELIAN uuden intranetin on tarkoitus vakiintua HAAGA-HELIAN pääasialliseksi tiedottamiskanavaksi (Valjakka 2007, 3-5). Uudessa intranetissä on HAAGA-HELIAN yhteisen osion lisäksi omat osiot jokaiselle yksikölle. Haaga Instituutti voi tuoda esiin yksikköönsä liittyviä asioita oman osionsa kautta. Pääsin vaikuttamaan uuden intranetin yksikkökohtaisten sivujen toimintaperiaatteisiin ja rakenteeseen. Tein sivuille osioita, joilla kaikki henkilökuntaan kuuluvat voivat osallistua sivujen toimittamiseen. Sain vuorovaikutteisuuden näkymään myös työtiloina toteu-

tettuina sivuratkaisuina, jossa henkilöstöllä itsellään on mahdollisuus tehdä sivuille sisältöä. Lisäksi toimitin intranetin kehitystyöryhmälle terveisiä yksikön johtajan välityksellä. Monet kehitysideoistani on huomioitu uuden intranetin ratkaisuisa.

Olemme valinneet intranetin viestintävälineeksi nopeana kanavana. Erityisen tärkeä se on ajankohtaisten asioiden välittämisessä. Käytämme intranetiä myös tietovarastona, josta henkilöstö voi hakea tarvitsemaansa tietoa halutessaan. Uusi intranet on myös aiempaa vuorovaikutteisempi, minkä on tarkoitus lisätä henkilöstön mielenkiintoa käyttäjä sivuja.

Sähköposti. Jokaisella HAAGA-HELIA:n työntekijällä on käytettävissään työnantajan tarjoama sähköpostiohjelma ja -osoite. HAAGA-HELIA:n IT-palvelut on luonut sähköpostiohjelmaan valmiiksi erilaisia ryhmiä, joiden kautta kuka tahansa työntekijöistä voi lähettää sähköpostia erilaisille henkilöstöryhmille tai vaikkapa koko muulle henkilöstölle. Koska sähköpostitiedottamisesta on tehty helppoa ja uusi intranet on ollut koko vuoden väliaikatilassa, tietyt tahot ovat käyttäneet sähköpostiohjelman tarjoamaa mahdollisuutta hyväkseen varsin aktiivisesti ja siksi talon sisäisten sähköpostien määrä onkin ollut valtava.

Sähköpostien runsaus on heikentänyt sähköpostin informaatioarvoa viestintäkanavana (Opettajakunta 2007). Tästä syystä olemme Haaga Instituutissa pyrkineet pitämään sähköpostiviestinnän minimissä ja hoitamaan viestinnän muita kanavia käyttäen. Olen ohjeistanut, että sähköpostia käytettäisiin vain kiireellisiin asioihin, jotka vaativat henkilöstön huomion välittömästi. Vähemmän kiireelliset ja ei niin tärkeät viestit olen jakanut pelkän intranetin välityksellä. Henkilöstön huomiota vaativat tärkeät, mutta ei niin kiireelliset viestit olen jakanut paperitiedottein. Sähköpostilla lähettämiäni viestejä olen yleensä tukenut lisäämällä saman tiedon intranettiin.

Viikkotiedote on HAAGA-HELIA:n tiedottajan kokoama, kerran viikossa sähköpostilla lähetettävä tiedote koko ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Tiedotteeseen on koottu kaiken tasoisia, koko henkilöstöä ja organisaatiota koskevia asioita johtoryhmän kokousyhteenvedosta henkilöstömuutoksiin ja tapahtumiin.

Viikkotiedotteella henkilöstöä informoidaan HAAGA-HELIA-tason asioissa. Tiedotteesta ja sen sisällöstä vastaa HAAGA-HELIA:n tiedottaja, jolle viikkotiedotteeseen toivotut asiat tulee välittää. Minä osallistun viikkotiedotteen sisällön tuottamiseen silloin, kun yksiköllämme on jotain koko ammattikorkeakoulua koskevaa tiedotettavaa.

Paperitiedotteet. Sähköisen viestinnän kulta-aikana olemme Haaga Instituutissa siirtyneet perinteisempiin keinoihin viestinnässä. Uutisarvon vahvistamiseksi kaikista tärkeimmistä ja henkilöstön huomiota vaativista asioista kirjoitetaan tiedote, joka monistetaan värillisille paperille ja jaetaan työntekijöiden henkilökohtaisiin postilaatikoihin.

Otin paperitiedotteet käyttöön yksikön viestinnässä vuoden 2007 alussa. Valitsin paperitiedotteet viestintävälineeksi niiden perinteisyyden ja uutisarvon vuoksi. Sain vahvistusta käytännölle luettuani Jukka-Pekka Puron teoksen, jossa hän puolustaa perinteisiä viestintävälineitä. Puron mielestä teknologiaa hyödyntävä viestin ei välttämättä tavoita kohdettaan yhtä tehokkaasti kuin perinteiset. Juuri perinteisyys ja konkreettisuus ovat vanhanaikaisten medioiden valtteja. Perinteiseen välineeseen sisältyy usein myös henkilökohtainen kontakti. (Puro 2004, 122-124.)

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan Haaga Instituutin viestinnän toimintatapoja Juholinin mallin valossa.

5.2 ”Isojen asioiden” jakaminen ja keskustelu

”Isot asiat” ovat usein strategisen tason asioita, joihin henkilöstöllä ei ole välitöntä mahdollisuutta vaikuttaa. Koko ammattikorkeakouluun liittyviä isoja asioita käsitellään HAAGA-HELIAN johtoryhmässä ja koulutusohjelmavastaavien Kova-ryhmässä. Johtoryhmä kokoontuu kahden viikon välein päättämään koko ammattikorkeakoulua koskevia, yleensä strategisen tason asioita. Kova-ryhmässä puolestaan käsitellään pari kertaa lukukaudessa koulutusohjelmien prosessien kehittämistä ja yhteisiä toimintamalleja. Molemmissa ryhmissä on mukana myös Haaga Instituutin edustus: johtoryhmässä yksikön johtaja ja Kova-ryhmässä ohjelmajohtajat.

Haaga Instituutin omaa, koulutusyksikön sisäistä toimintaa kehitetään yksikön kehittämissyhmässä kerran kuukaudessa sekä HAAGA-HELIAN restonomikoulutusta yhteistyössä HAAGA-HELIAN Porvoon yksikön kanssa projektiluontoisesti ainakin syksyn 2007 ajan. Yksikön omassa ja restonomikoulutuksen kehittämistyössä on mukana koko koulutusyksikön johto (yksikön johtaja ja ohjelmajohtajat). Minä toimin molempien ryhmien sihteerinä, joten olen hyvin perillä kokouksessa käsiteltävistä asioista ja voin sen myötä kannustaa johtoa käsiteltävien asioiden jakamiseen henkilöstön keskuudessa.

Henkilöstöllä on mahdollisuus päästä lukemaan kaikkien mainittujen kokousten muistiot tai lyhennelmät niistä intranetin kautta. Hyvin harva kuitenkaan käyttää mahdollisuutta hyväkseen (Opettajakunta 2007). Isojen asioiden läpimenon parantamiseksi, olen koonnut yksikön kehittämisryhmän ja restonomikoulutuksen kehittämisryhmä tärkeimmät asiat ”Poiminnoiksi” Haaga Instituutin oman intranetin ajankohtaispalstalle. Poiminnoista käy selville vähintään otsikot, joiden perusteella työntekijä voi päättää, haluaako hän lukea koko muistion. Johtoryhmän ja Kova-ryhmän kokouksissa käsiteltävät asiat koskevat koko ammattikorkeakoulua, joten niistä tiedottamisesta vastaa tiedottaja.

Osa isoista asioista käsitellään Haaga Instituutissa syvällisemmin henkilöstön kanssa yksikön aamupalavereissa kuukausittain. Aamupalaverin asialistaa tehdessäni käyn läpi kaikkien yllämainittujen kokousten muistiot ja ehdotan yksikön johtajalle aamupalaveriin sopivia aiheita. Myös hän osallistuu aamupalavereiden asialistojen suunnitteluun. Kirjoitan aamupalavereissa käsitellyistä aiheista kirjallisesti jaettavat yhteenvedot, joiden avulla työntekijä voi palata palavereiden aiheisiin.

Henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella yksikön johtajan kanssa aamupalavereiden aiheista. Usein pyydämme työntekijöiltä näkemyksiä yksikön toimintaan liittyvien asioiden kehittämiseksi. Näillä toimilla pyrimme tuomaan isojen asioiden käsittelyn lähemmäs henkilöstöä.

Oma roolini on tukea johtoa, tai lähinnä yksikön johtajaa, isojen asioiden jakamisessa ja keskusteluttamisessa henkilöstöllä. Lähinnä tukeminen liittyy henkilöstön kanssa läpikäytävien asioiden kokoamiseen ja yhteenvedojen tekemiseen keskustellun pohjalta.

5.3 Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa

Jaamme ajantasatietoa Haaga Instituutissa pääsääntöisesti intranetin ajankohtaista-palstan välityksellä. Myös aamupalavereissa keskustellaan syvemmin tietyistä ajankohtaisista asioista. Väliaikaisessa intranetissä ajankohtaisilmoituksia pystyin toimittamaan vain minä ja www-suunnittelija. Yhteystietomme oli kerrottu intranetin etusivulla, jotta kuka tahansa ajankohtaisista asioista tietävä, pystyi toimittamaan ilmoituksia kauttamme intranetiin. Ongelmana oli, että tieto ajankohtaisista asioista on hajalla koulutusyksikön eri toimijoilla. Henkilökunta ilmoitti varsin harvoin tiedotettavia asioita meille, joten ajankohtaisasioiden jakaminen ei ollut tehokkaimmillaan.

HAAGA-HELIAN uusi yhteinen intranet tuo tähän muutoksen. Kehitysehdotukseni mukaisesti henkilöstöllä on nyt mahdollisuus ilmoittaa ajankohtaisista asioista ja tapahtumista itse koulutusyksikön omien sivujen kautta. Henkilöstön aktiivisuutta ei tosin vajaan kahden kuu-kauden kokemuksella voi arvioida, mutta kokemus opiskelija-extranetistä, josta kerron seuraavassa kappaleessa, luo uskoa paremmasta ajantasatiedon vaihdannasta jatkossa.

Opiskelijaviestinnässä lukuvuosina 2005-2006 ja 2006-2007 käytetyssä opiskelija-extranetissä kenellä tahansa henkilöstöön kuuluvalla oli mahdollisuus ilmoittaa itse ajankohtaisista asioista extranetin ilmoitustaululla. Opettajat käyttivät mahdollisuutta tehokkaasti hyväkseen ja ajankohtaiset asiat kulkivatkin nopeasti lähettäjältä vastaanottajalle. HAAGA-HELIAN johdon tekemän päätöksen mukaan opiskelija-extranet otettiin pois käytöstä syksyllä 2007, sillä ammattikorkeakoululle alettiin suunnitella uutta opiskelijasivustoa. Tämä oli sääli, sillä henkilöstö osallistui aiemmin aktiivisesti ajankohtaistiedon vaihdantaan opiskelijoiden suuntaan extranetin välityksellä.

5.4 Tunnelma

Hyvä tunnelma työpaikalla nostaa henkilöstön sitoutumista työnantajaansa ja -tehtäväänsä. Haaga Instituutin opettajakunnassa on opettajayhdistyksen lisäksi muodostunut erilaisia kokoonpanoja, joissa opettajat viettävät aikaansa niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Haaga Instituutti tukee taloudellisesti opettajayhdistyksen vuosittaisia ulkomaanmatkoja sekä joitain muita opettajien järjestämiä tapahtumia.

Tunnelman ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi opettajien ja muun Haaga Instituutin henkilöstön välillä, olemme vaatimuksestani alkaneet järjestää yksikön henkilöstölle yhteisiä tilaisuuksia. Marraskuussa 2007 yksikön henkilöstölle järjestettiin ensimmäinen yhteinen tilaisuus. Se järjestettiin elinkeinovierailun muodossa. Matkustimme yhdessä erääseen hotelliin, jossa tutustuimme hotellin toimintaan ja ruokailimme yhdessä vierailun päätteeksi. Opettajat ovat aiemmin viettäneet vastaavia iltoja yhdessä. Tällä kertaa mukaan pääsimme myös me johdon assistentit. Läsnäolomme ei tuntunut vaivaavan opettajia, päinvastoin. He suhtautuivat meihin ja mukanaolomme positiivisesti. Illan tarkoituksena oli vahvistaa ajatusta siitä, että olemme kaikki samaa yksikköä ja samaa porukkaa. Jatkossa vastaavia tilaisuuksia on tarkoitus järjestää vähintään kerran lukukaudessa.

Hyvään tunnelmaan ja yhteenkuuluvuuteen kuuluu myös ylpeys omasta työstä ja työnantajasta. Tästä syystä olemme aktivoineet opettajia tuomaan esille omien opiskelijaryhmiensä projekteja. Opintoihin liittyviä töitä on jossain määrin ollut esillä käytävien seinillä jo jonkin verran aiemmin. Idea tuli esille toukokuussa tekemissäni opettajahaastatteluissa. Vein ajatuksen käytäntöön pyytämällä opettajilta ideoita konkreettisista esittelytavoista ja toteutimme niistä parhaimmat. Koulun aulatiloihin tuotiin lisää ilmoitusseiniä ja muutamien käytävien seinille ilmoitustauluja, joilla opinnäytetöitä ja erilaisia projekteja voidaan esitellä mm. postereiden ja valokuvien avulla. Restonomiopiskelijoiden käten jäljen näkemisen on tarkoitus lisätä ylpeyttä haagalaisesta osaamisesta opettaja- ja opiskelijakunnassa.

Ylpeyttä Haaga Instituutin vankasta osaamisesta ja vahvasta historiasta olen herätellyt Instituutin historiasta kertovilla tarinoilla, joita olen julkaissut Haaga Instituutin intranetissä syksyn 2007 ajan kuukausittain. Tarkoitus on jatkaa tarinoiden julkaisemista ainakin vuoden 2008 ajan. Haaga Instituutin tarinat perustuvat sen pitkään historiaan ja tunnustettuun osaamiseen hotelli-, ravintola- ja matkailualan osaajana. Haaga Instituutti tunnetaan alan toimijoiden ja useiden opiskelijoiden keskuudessa ”ainoana ja oikeana restonomien kouluttajana”. Perinteisiin nojauville, tulevaisuuteen katsovilla tarinoilla painotan Haaga Instituutin asemaa alan johtavana kouluttajana. Kokosin tarinat Haaga Instituutin 30-vuotisesta historiasta kertovasta kirjasta. Ko koamani tarinat ovat tämän työn liitteenä (liite 4). Tarinoilla haluan myös tuoda esille 40-vuotisjuhlan kunniaksi julkaistavaa *40-vuotta, 40 tarinaa* –nimistä kirjaa, johon myös henkilökunnalta ja opiskelijoilta toivotaan tarinoita. Henkilöstö ja opiskelijat voivat kertoa Haaga Instituutin tarinoita eteenpäin ystävilleen, tuttavilleen ja yhteistyökumppaneilleen. Tarinoilla pyrimme edistämään organisaation tunnettuutta ja kiinnostavuutta Haaga Instituutin ja HAAGA-HELIAN henkilöstön sekä opiskelijoiden lisäksi myös muissa sidosryhmissä.

5.5 Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

Koulutusyksikön aamupalaveri on avoin ja vuorovaikutuksellinen foorumi, jossa henkilöstö pääsee osallistumaan, keskustelemaan ja vaikuttamaan esillä oleviin asioihin. Olemme yksikön johtajan kanssa luoneet aamupalavereille mallin, jossa henkilöstö voi antaa palautteensa suullisesti paikan päällä tai kirjoittamalla omat terveiset palaverin jälkeen kommentointipapereille. Kerään palautteet yhteen parin päivän kuluttua aamupalaverista ja toimitan ne välittömästi johdolle sekä muille tarvittaville tahoille toiminnan kehittämiseksi. Julkaisen palauteyhteenvedon myös henkilöstölle intranetissä ja seuraavassa aamupalaverissa. Näin tuon henkilöstölle julki, että palaute kerätään, toimitetaan johdolle ja hyödynnetään yksikön kehittämisessä. Vien

palauteyhteenvetoon lisäksi kuukausittain yksikön kehittämispalaveriin, jossa henkilöstön antama palaute käsitellään.

Haaga Instituutissa vallitsee salliva, avoin ja epävirallinen toimintakulttuuri (HAAGA-HELIA 2007b). Avoin kulttuuri rohkaisee henkilöstöä antamaan palautetta ja kertomaan ideoitaan suoraan koulutusyksikön johdolle. Aloitteiden käsittelyyn ei toistaiseksi ole yhteistä käytäntöä eikä niitä kerätä yhteen. Parhaimmat aloitteet saavat tuulta alleen ja ne toteutetaan heti tai myöhemmin tai niistä synnytetään tarpeen mukainen projekti. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua monenlaisiin kehittämisprojekteihin oman osaamisensa ja kiinnostuksensa mukaan.

Avoin kulttuuri periytyy Haaga Instituutissa pitkältä ajalta. Haluan omalta osaltani vaalia sen olemassa oloa myös jatkossa. En kuitenkaan pysty suoranaisesti vaikuttamaan kulttuurin kehittymiseen muuten kuin rohkaisemalla yksikön johtoa avoimeen ja vuorovaikutukselliseen viestintään.

5.6 Yhdessä tekeminen ja oppiminen

Yhdessä tekeminen on ollut Haaga Instituutin tapa toimia jo useita vuosia. Tästä esimerkkinä ovat opetuksen kehittämispäivät, joita järjestetään kuudesti lukukaudessa. Päivät ovat tarkoitettu lähinnä opetushenkilöstölle. OPS- kehittämisen ja Pedagogisen kehittämisen teemapäivissä on esillä erilaisia opetuksen kehittämiseen liittyviä aiheita, joissa hyödynnetään opettajakunnan pedagogista ja substanssiosaamista. Teemapäivät ovat vuorovaikutuksellisia ja yhteisöllisyyttä tukevia. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa päivien aiheisiin. Niissä käydään tarpeen mukaan läpi myös ajankohtaisia tiedotusluontoisia asioita. Oma roolini näissä kehittämispäivissä on varsin vähäinen. Päivien sisällön suunnittelee ja toteuttaa muut tahot Haaga Instituutissa.

Yhdessä tekeminen ja oppiminen näkyvät Haaga Instituutissa muun muassa seuraavasti:

1. Syksyllä 2005 Haaga Instituutissa toteutettiin opetussuunnitelmien uudistus, jossa res-
tonomin opetussuunnitelmissa siirryttiin uudenaikaiseen teemamalliin. Opettajilla oli vahva
rooli uuden opetussuunnitelman kehittämisessä. Uudessa opetussuunnitelmassa opinnot
jakautuvat 12 opintojaksoon (teemaan), jotka ovat laajuudeltaan yleensä 15 opintopistettä.
Opintojaksot sisältävät teematehtävän, joka yhdistää opintojakson osat kokonaisuudeksi.
Teemamallinen opetussuunnitelma haastaa opettajat tiiviiseen yhteistyöhön ja yhdessä op-
pimisen prosessiin, sillä yhtä opintojaksoa toteuttaa tavallisesti viisi opettajaa.

2. Keväällä 2007 Haaga Instituutissa arvioitiin kyseisiä opetussuunnitelmia. Arvioijina oli ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta Haaga Instituutin opettajilla ja opiskelijoilla oli tärkeä rooli palautteen antajina. Arviointiraportteja on hyödynnetty ja hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä aiemmin mainituissa opetuksen kehittämispäivissä.

5.7 Viestintäfoorumien hyödyntäminen

Työyhteisön ihmisten välinen verkostoituminen on vapaamuotoista ja se vahvistaa yhteen kuulumisuuden tunnetta organisaation sisällä (Juholin 2004, 133-134). Haaga Instituutissa opettajien välinen yhteisöllisyys on korkealla tasolla ja opettajat ovat toinen toisilleen tärkeitä tiedonlähteitä. He kokoontuvat päivittäin mm. kahvila-ravintola Caffelissa, jossa he jakavat niin työhön kuin muihin asioihin liittyvää tietoa ja mielipiteitä. (Opettajakunta 2007.) Caffeli on avoin tila kaikille, myös opiskelijoille, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta koko talon sisällä.

Haaga Instituutin opettajat muodostavat tiiviitä, yleensä aineryhmiin sidoksissa olevia tiimejä, joissa tiedonvaihto on vilkasta. Myös ”toimistoturismi” eli viereisissä työhuoneissa vierailu ja jutustelu on vilkasta. Hyvästä yhteishengestä kertoo se, että opettajat tulevat mielellään työpaikalleen valmistelemaan tulevia oppitunteja, vaikka sen voisi tehdä kotonakin. (Opettajakunta 2007.)

Viestintäfooromit eli henkilöstön välinen epävirallinen viestintä on tärkeä viestintäkanava Haaga Instituutin opettajien keskuudessa. Itse osallistun näiden foorumien keskusteluihin melko harvoin. Opettajat keskustelevat usein mieluummin keskenään. He näkevät minut ja muut johdon assistentit toistaiseksi hieman ulkopuolisina, sillä olemme tulleet yksikköön vasta vuoden 2007 alusta. Opettajien suhtautuminen meihin lämpimää kuitenkin pikkuhiljaa.

Viestintäfoorumien hyödyntämisessä aktiivinen, ennakoiva ja sitouttava viestintä sekä tavoiteprofiilin mukaisten viestien vahvistaminen ovat tärkeässä asemassa, jotta Haaga Instituutista puhuttaisiin foorumeilla sille edullisella tavalla.

5.8 Maineen ja mielikuvien välittäminen ympäristöön

Haaga Instituutin johto ja henkilöstö olettaa restonomikoulutuksen maineen toistaiseksi olevan vahva niin alan opiskelijoiden kuin työnantajienkin mielissä (HAAGA-HELIA 2007b).

Haaga Instituutille on vuosien kuluessa syntynyt luottamuspääomaa sen tärkeimpien sidosryhmien keskuudessa.

Viime vuosien muutokset ammattikorkeakoulukentässä ovat muuttaneet Haaga Instituutin nimeä ja asemaa useaan otteeseen. Perinteisestä Haaga Instituutista tuli ensin osa Haaga Instituutin ammattikorkeakoulua, muutamaa vuotta myöhemmin osa HAAGA-ammattikorkeakoulua ja tammikuusta 2007 lähtien osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulua. Henkilöstö pelkää, että nämä muutokset ovat saattaneet heikentää mielikuvaa vahvasta ja perinteikkäästä alan osaajasta. Haaga Instituutin maineen ja tunnettuuden mahdollinen heikentyminen puhuttaa niin johtoa ja opettajia kuin yksikön opiskelijoitakin. (Opettajakunta 2007, Berglund 2007.)

Yritykseltä vaaditaan paljon tekoja hyvän maineen saavuttamiseksi, mutta lopullisesti maine rakentuu vasta yleisön mielissä. Maineeseen vaikuttaa se, miten organisaatiossa toimitaan ja se, miten toiminnasta viestitään. Mielikuviin vaikuttaminen on aina välillistä. (Aula & Mantere 2005, 214-215.) Haaga Instituutin onkin panostettava maineen kolmeen peruspilariin: tekoihin, suhteisiin ja viesteihin. Teoista vastaa Haaga Instituutin johto ja suhteista jokainen työntekijä. Sidosryhmäviestintään minäkin olen päässyt hieman vaikuttamaan, kuten seuraavasta selviää.

Teot. Haaga Instituutti on koko lähes nelikymmenvuotisen historiansa aikana panostanut voimakkaasti hotelli- ja ravintola-alan toimialalähtöiseen koulutukseen. Opetus suunnitellaan ja toteutetaan kiinteässä yhteistyössä alan yritysten ja näiden edustajien kanssa. Koulutusyksikön neuvottelukunta valvoo ja ohjaa Haaga Instituutissa toteutettavaa koulutusta. Neuvottelukunta koostuu tällä hetkellä 15 eri tasoisesta ja -taustaisesta henkilöstä, jotka edustavat laajasti toimialan yrityksiä. Työelämälähtöisyys näkyy opetuksessa yrityskumppaneiden kautta. Alan yritykset tarjoavat Haaga Instituutin opiskelijoille mm. työharjoittelupaikkoja, yritysvierailuja, luentoja sekä työelämän projekteja ja opinnäytetöitä.

Suhteet. Suhteita yrityselämän yhteistyökumppaneiden Haaga Instituutissa ylläpidetään pääsääntöisesti henkilökohtaisella kanssakäymisellä. Suurimmalla osalla henkilökunnasta on tausta alan yrityksissä ja siten myös henkilökohtaisia suhteita, jotka edistävät koko Haaga Instituutin toimintaa.

Viestintä. Suhteiden ylläpitämistä ja verkostoviestinnän tukemista varten Haaga Instituutissa otettiin syksyllä 2007 käyttöön asiakkuudenhallintaohjelma eTaika, jonka suunnittelussa ja lan-

seerauksessa toimin projektin vetäjänä. Ohjelma on konkreettinen apuväline henkilöstön viestintään ja sen on tarkoitus helpottaa henkilöstöä sidosryhmäsuhteiden hoidossa ja yhteydenpidossa. Koska ohjelma on vasta otettu käyttöön, en vielä voi raportoida sen mahdollisista hyödyistä. Sidoryhmäviestinnän hoitaa joka tapauksessa kukin henkilöstöön kuuluva oman tapansa mukaan, eikä Haaga Instituutin johto pääse suoraan vaikuttamaan viestien sisältöön.

Koska sidoryhmäsuhteita ei hoideta keskitetysti, vaan viestintä yhteistyökumppaneihin tapahtuu henkilökohtaisissa kanssakäymistilanteissa, henkilökunta on avainasemassa sidoryhmäviestinnässä ja sitä kautta myös Haaga Instituutin maineenhallinnassa. Tämän raportin luvussa 2 kuvaan, miten johdon lähettämä viesti välittyy ulkoisille sidoryhmille henkilöstön kautta. Johdon välittämä viesti värityy työntekijän mielikuvilla ja suhtautumisella ennen kuin se etenee ulkoisille sidoryhmille. Tästä syystä korostankin henkilöstöviestinnän ja viestintätyytyväisyyden merkitystä siinä, mitä henkilöstö puhuu organisaatiosta sen ulkoisille sidoryhmille.

5.9 Henkilöstöviestinnän tavoitteet vuonna 2007

Viestinnän tavoitteita määriteltessä on tärkeää erottaa viestinnän tuotokset ja vaikutukset toisistaan. Viestinnän tavoitteet tulee määritellä niin, että ne tukevat yrityksen strategiaa. Viestinnän tavoitteet johdetaan toiminnan tavoitteista niin, että viestinnän tavoitteet tukevat toiminnan tavoitteita. (Juholin 2004, 80.)

Määrittelin Haaga Instituutin henkilöstöviestinnälle seuraavat tavoitteet, jotka perustuvat yksikön johdon määrittelemiin toiminnan painopistealueisiin vuodelle 2007 ja rakentamaani viestinnän kivijalkaan. Koulutusyksikön johtaja hyväksyi viestinnän tavoitteet esitykseni perusteella.

- Uuden opetussuunnitelman käyttöönoton tukeminen
- Opetussuunnitelman arviointiprosesseista tiedottaminen
- Yhteistyön tiivistäminen HAAGA-HELIAN yksiköiden välillä erityisesti Porvoon kanssa, yhteisprojekteista tiedottaminen ja niihin osallistaminen (mm. restonomikoulutuksen kehittämisuunnitelma)
- Uusista koulutusohjelmista tiedottaminen sisäisesti
- Koulutusohjelmien kehittämistyön jatkaminen ja siihen osallistaminen
- Haaga Instituutin vetovoiman ja identiteetin vahvistaminen
- Työelämäprojektien esille tuominen (mm. teematehtävät, opinnäytetyöt, t&k-hankkeet)

- Uusien viestintätoimenpiteiden käyttöön ottaminen ja testaaminen
- Yhteistyökumppanuuksien kartoittaminen ja sidosryhmäviestinnän kehittäminen (eTaika)

5.10 Viestinnän toteuttaminen Haaga Instituutissa vuonna 2007

Viestinnän strateginen taso antaa perusteet operatiivisen tason suunnittelulle. Viestinnän toimintasuunnitelmassa tavoitteet täsmennetään sekä kohderyhmäkohtaisesti että aikataulullisesti. Myös resurssit määritellään. Toteuttamissuunnitelmaa laadittaessa mietitään: **kenelle, mitä, miten, milloin** ja **kuka** (mm. Rinne 2002, 30-31).

Kenelle tarkoittaa viestinnän kohderyhmien määrittelyä. Mitä kiteyttää viestin sisällön. Miten määrittelee viestinnän keinot ja mediat. Milloin täsmentää aikataulun. Kuka kertoo viestintään varatuista henkilöresursseista. (mm. Rinne 2002, 36-49.) Seuraava suunnitelma kattaa Haaga Instituutin henkilöstöviestinnän yksikön sisäisissä asioissa. Osa viesteistä on kohdistettu vain opettajille.

Henkilöstöviestinnän toteuttaminen Haaga Instituutissa vuonna 2007

Taulukko 2. Haaga Instituutin henkilöstöviestinnän toteutus vuonna 2007

Kenelle	Mitä	Miten	Milloin	Kuka
Opettajat	Opetustarjonnan 2007-2008 suunnittelu	Aamupalaverissa keskustellen ja uusia ideoita hakien	Aamupalaverit 1 ja 4	J. Ahonen
Henkilöstö	Uusien viestintäkanavien esittely ja käyttöönottoon perehdyttäminen	Aamupalaverissa esitellen, sähköpostilla muistuttaen, kirjallinen ohje Kanavista tiedottaminen niiden kehitystyön myötä	Helmikuu Jatkuvasti aamupalavereissa	E. Aunola J. Ahonen, E. Aunola
Opettajat	Opetussuunnitelmien arviointi ja kehittäminen	Arviointikeskusteluihin osallistuminen, arviointien hyödyntäminen opetuksen kehittämisessä	OPS-kehittämisen päivät maaliskuu- ja elokuussa, jatkuvaa	J. Ahonen + ohjelma-johtajat
Henkilöstö	Kehityskeskustelut ja lukuvuoden 2007-2008 resursointi	Kehityskeskustelumateriaaliin tutustuttaminen, Henkilökohtaiset resurssi- ja kehityskeskustelut lähiesimiehen kanssa	Aamupalaveri 2 Opettajille toukokuussa, muulle henkilöstölle elokuussa	J. Ahonen + ohjelma-johtajat
Henkilöstö	HAAGA-HELIAN arvokeskustelu	Arvokeskusteluun osallistaminen Haaga Instituutin todellisten arvojen kokoaminen henkilöstöltä ja arvojen julkistaminen Instituutin henkilöstölle	Aamupalaveri 3 Toukokuu	J. Ahonen E. Aunola
Henkilöstö	Www-sivujen ja intranetin kehittäminen	Kehityschdotusten kerääminen HAAGA-HELIAN projektiryhmälle	Aamupalaveri 4	E. Aunola
Opettajat	Restonomi-koulutuksen kehittäminen Porvoon yksikön kanssa	Kehitystyön avaaminen ja esittely henkilöstölle Ryhmän työn etenemisestä raportointi	Aamupalaveri 5 Aamupalaverit 6-8	J. Ahonen, E. Aunola J. Ahonen, E. Aunola
Henkilöstö	E-Taika-asiakkuuden hallintaohjelma	Tarpeiden kartoittaminen Kehittämistyön vaiheista raportointi Ennakkotiedottaminen hyödyt esille tuoden Käyttönottokoulutukset Aiheen aktiivisena pitäminen	Aamupalaveri 1 Aamupalaverit 2 ja 3 Aamupalaveri 4, tiedote intranetissä elokuussa Aamupalaverit 5 ja 7, intranet	E. Aunola

Kenelle	Mitä	Miten	Milloin	Kuka
Henkilöstö	Identiteetin ylläpitäminen ja vahvistaminen tarinoiden välityksellä	Tarinoiden julkaiseminen kuukausittain intranetissä	Kuukausittain alkaen 15.8.	E. Aunola
Henkilöstö	Haagalaisen osaamisen esille tuominen	Opiskelijoiden töiden/projektien esille tuominen koulun tiloissa (sopiva näyttely-paikka etsittävä ja soveltuvista töistä tiedusteltava opettajilta) Töiden esittely	Aamupalaveri 5 Syyskuu 2007 alkaen	Opettaja & E. Aunola
Henkilöstö	Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman sisäinen markkinointi	Ohjelman esittely, hakuaikeaulusta ja valintakriteereistä kertominen	Aamupalaveri 8	T. Moilanen
Henkilöstö	Strategiatason asioiden ja yksikön kehittämistoiminnan tuominen lähemmäs (yksikön kehittämisryhmä ja restonomikoulutuksen kehittäminen Haaga+Porvoo)	Asialistojen ja Haaga Instituutin kontaktihenkilöiden esille tuominen intranetissä ennen kokousta Poiminnat yksikön kehittämisryhmien muistioista intranetissä kokousten jälkeen Keskustelu Aamupalavereissa	Jatkuvasti (alk. 8/07) Jatkuvasti (alk. 8/07) Kuukausittain	E. Aunola E. Aunola J. Ahonen
Henkilöstö	Ajankohtaisten asioiden välittämiseen kannustaminen	Intranetissä ajankohtais-palstalla uutisten yhteydessä	Jatkuvasti (alk. 8/07)	E. Aunola
Henkilöstö	Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen	Yhteinen illanvietto, clinkeinovierailu tms.	1.11.2007	J. Ahonen & E. Aunola
Henkilöstö	Aloitteisiin kannustaminen	Sähköpostiosoitteen idea.haaga@haaga-helia.fi avaaminen		J. Ahonen, E. Aunola

6 Viestinnän seuranta ja arviointi

Tässä luvussa arvioin, kuinka Haaga Instituutin henkilöstöviestintä on toiminut vuonna 2007. Arvioin viestintää kahdelta kannalta, viestinnän tavoitteiden toteutumisen ja henkilöstön viestintätyytyväisyyden kannalta. Viestintätyytyväisyyttä arvioin pääsääntöisesti luotauksen keinoin kuten vapaamuotoisten haastatteluiden ja kevyen määrämuotoisen kyselyn avulla. Haastattelukysymykset ja kyselylomake ovat raportin liitteenä (liitteet 1 ja 2).

Luotaus on yrityksen toimintaympäristön ja sidosryhmien seuranta, jolla pyritään löytämään heikkoja signaaleja mahdollisesti tulossa olevista muutoksista. Luotaus voi olla ennalta suunnittelematonta ihmisten kuuntelua, mielipiteiden keräämistä tai juorujen tunnistamista. Määrämuotoista luotausta voidaan harjoittaa määrämuotoisin kyselyin ja ryhmätöin. (Juholin 2004, 255-256.)

6.1 Viestinnän tavoitteiden saavuttaminen

Viestinnän tavoitteiden on oltava konkreettisia ja niiden on kerrottava, mitä valitulla viestinnän keinolla halutaan saavuttaa. Tällöin tulosten mittaaminen on helppoa. (Juholin 2004, 81-83). Haaga Instituutin henkilöstöviestinnälle asettamani tavoitteet olivat mielestäni melko konkreettisia, mutta eivät kovin yksityiskohtaisia. En ollut määritellyt kovin tarkasti, mitä operatiivisilla viestintäkeinoilla haluttiin saavuttaa. Ainakaan en ollut kirjannut sitä tarkasti. Näin ollen henkilöstöviestinnän tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen ei ole niin helppoa kuin se paremmalla ennakkotyöllä olisi voinut olla. Pääsääntöisesti onnistuimme kuitenkin toteuttamaan kaikki ennalta suunnitellut toimenpiteet. Suurelta osin jatkamme tavoitteisiin pyrkimistä vielä tulevana vuosinakin. Esimerkiksi Haaga Instituutin identiteetin vahvistaminen ja HAAGA-HELIA:n yksiköiden välisen yhteistyön tiivistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä.

Yksikön henkilöstöviestinnän toimintatapojen rakentaminen oli viestinnän tärkein tavoite. Otimme vuoden aikana Haaga Instituutissa käyttöön uusia viestintäkeinoja, kuten aamupalaverit, yksikön väliaikaisen intranetin ja paperitiedotteet. Onnistuimme toimintatapojen rakentamisessa ja toimenpiteiden käyttöönotossa. Henkilöstöltä kerätyn palautteen perusteella käytetyt kanavat ovat toimineet suhteellisen hyvin. Voin kehittää käytäntöjä saamani palautteen perusteella seuraavina vuosina.

Uuden opetussuunnitelman käyttöönottoa tuettiin ja henkilöstöä osallistettiin koulutuksen kehittämiseen OPS-kehittämisen ja pedagogisen kehittämisen teemapäivissä. Opetussuunnitelman teema-ajattelua vahvistimme kirjoittamalla opettajien kanssa uudet opintojaksokuvaukset. Opetussuunnitelman arviointiprosessi vietiin loppuun yhteistyössä henkilöstön kanssa ja heille jaettiin arviointiprosessin lopputulokset painettuna kirjana.

Haaga Instituutti tiivistä yhteistyötä erityisesti Porvoon yksikön kanssa tavoitteenaan kehittää HAAGA-HELIAN restonomikoulutusta. Informoimme yhteistyöstä henkilöstölle aamupalaverissa. Henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön jäi lähinnä mahdollisuuden kommentoida työryhmän työskentelyä muistioiden perusteella. Vain yksi opettaja oli mukana kehittämistyössä. HAAGA-HELIAN muiden koulutusyksiköiden tutuksi tekemiseksi kutsuimme eri yksiköiden edustajia aamupalaveriin kertomaan lyhyesti omasta toiminnastaan. Muuten yhteistyö jäi kuluneen vuoden aikana melko vähälle.

Viestimme uusista ja uudehkoista koulutusohjelmista henkilökunnalle eri tavoin, mm. aamupalaverissa ja intranetin välityksellä. Moni opettaja oli mukana kehittämässä uusia koulutusohjelmia. Vahvistimme Haaga Instituutin identiteettiä mm. talon historiasta kertovien tarinoiden välityksellä. Aloimme julkaista tarinoita kerran kuukaudessa intranetin välityksellä. Identiteetin vahvistamista ja yhteenkuuluvuuden tunteen syventämistä tulee jatkaa edelleen.

Opiskelijoiden työelämäprojektien esille tuomista vauhditimme hankkimalla seinä- ja ilmoitustauluja koulun tiloihin. Tauluille alkoi pikkuhiljaa kertyä postereita opiskelijoiden toteuttamista hankkeista. Opiskelijoiden tekeminen näkyi lisäksi toukokuussa järjestetyllä kevätlounaalla, lokakuun syyslounailla ja joulukuun joululounaalla, jotka opiskelijat toteuttivat ja markkinoivat henkilökunnalle.

Yhteistyökumppanuuksien kartoittaminen ja sidosryhmäviestinnän kehittäminen aloitettiin ottamalla käyttöön eTaika-asiakkuudenhallintaohjelma. Toimin ohjelman käyttöönotossa projektinvetäjänä. Alkuvuosi kului tarpeiden kartoittamiseen ja ohjelman räätälöimiseen Haaga Instituutille sopivaksi. Saimme ohjelman käyttöön vasta syksyllä emmekä ehtineet saada henkilöstöä vielä täysin vakuuttuneeksi ohjelman hyödyistä. Lupasimme jokaiselle henkilökohtaista ohjausta oman aikataulun mukaan ja sitä annetaan edelleen. Työ jatkuu vuoden 2008 aikana.

Henkilöstön kannustaminen aloitteisiin ja ajankohtaistiedon jakamiseen jäi vähemmälle kuin olin viestinnän tavoitteissa määritellyt. Siitä huolimatta aktiivinen henkilöstö toi ajatuksiaan ja

ideoitaan esille esimerkiksi aamupalaverissa. Aloitteita ja palautetta varten suunniteltua sähköpostiosoitetta idea.haaga@haaga-helia.fi ei avattu alustavista suunnitelmista huolimatta.

6.2 Henkilöstön viestintätyytyväisyys

Kysyin toukokuussa 2007 neljältä Haaga Instituutin opettajalta, miten he kokevat yksikön viestinnän onnistuneen alkuvuoden aikana. Pyysin heiltä samalla ajatuksia siihen, miten Työyhteisöviestinnän uusi agenda voitaisiin viedä käytäntöön Haaga Instituutissa. Valitsin haastateltavat opettajat niin, että he edustivat tasapuolisesti erityyppisiä aineryhmiä. Toteutin haastattelusta saamiani kehittämissuhteita ja muita ideoita osittain jo loppuvuoden aikana.

Toisen kerran kartoitin opettajien viestintätyytyväisyyttä lokakuussa 2007 pienimuotoisen viestintätyytyväisyyskyselyn avulla. Toteutin kirjallisen kyselyn koulutusyksikön aamupalaverissa. Minulla oli käytettävissä vain vähän aikaa ja halusin saada mahdollisimman suuren määrän vastauksia. Siksi pidin kyselylomakkeen erittäin yksinkertaisena ja lyhyenä. Sain kyselyyn 24 vastausta, joka on 40 % koko yksikön henkilöstöstä.

En tehnyt Haaga Instituutissa laajempaa viestintätyytyväisyyskyselyä. HAAGA-HELIAssa tehtiin ilmapiiritutkimus lokakuussa, mutta sen tuloksia en ehtinyt saada tätä raporttia varten. Tradenomiopiskelija Anne Vartiainen teki tutkimuksen ammattikorkeakoulun opettajien viestintätyytyväisyydestä syyskuussa 2007. Kyselyyn vastasi yhteensä 59 opettajaa, joista 32 % oli Haaga Instituutin opettajia. Muut kyselyyn vastaajat olivat yhtä lukuun ottamatta Malmin ja Vallilan toimipisteiden opettajia.

Huomioin viestinnän arvioinnissa lisäksi henkilöstöltä epävirallisesti, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, saamani palautteen. Hyödynnän arvioinnissa myös koulutuksen arviointiin liittyviä raportteja, joissa tuli esille myös viestintätyytyväisyyteen liittyviä asioita.

Tyytyväisyys viestinnän kanaviin ja keinoihin. Haaga Instituutin henkilöstö toivoo koulutusyksikön viestinnältä avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta. Henkilöstö haluaa osallistua yksikön toimintaa koskevaan keskusteluun, mikä tulee esille myös Työyhteisöviestinnän uudessa agendassa. Henkilöstölle on tärkeää, että viestintä on kohderyhmälähtöistä. (Henkilökunta 2007b.) Avoimuus ja kohderyhmälähtöisyys ovat tärkeitä tekijöitä koko HAAGA-HELIAN opettajakunnalle (Vartiainen 2007). Haaga Instituutin henkilöstö haluaa, että viestinnällä on selkeät säännöt ja tietty vastuhenkilö. He korostavat myös viestintäkanavien käytön profilo-

mista selkeän viestinnän avainasiana. Tiedon ajantasaisuus ja oikea-aikaisuus on tärkeää niin Haaga Instituutin kuin koko HAAGA-HELIAn opettajakunnalle. (Henkilökunta 2007b, Vartiainen 2007.)

Vuoden 2007 aikana Haaga Instituutissa on panostettu viestintään ja sitä on pyritty toteuttamaan mahdollisimman paljon. Suurin osa henkilöstöstä kokee, että viestinnän määrä on ollut sopiva. Vain kaksi kyselyyni vastanneista kokee viestintää olleen liian vähän ja yksi liikaa. (Henkilökunta 2007b.) Haaga Instituutissa on vuoden 2007 aikana käytetty viestintäkanavina yksikön aamupalavereita, yksikön väli aikaista intranetiä, sähköpostia ja paperitiedotteita .

Aamupalaverit ovat tutkimukseni mukaan yksikössä käytetyistä viestintäkanavista pidetyin (Henkilökunta 2007b). Opettajat kokevat aamupalavereiden olevan epävirallisia, vapaamuotoisia, tasavertaisia, keskustelevia ja tiiviitä. Suuri osa pitää myös palaverin ajankohtaa, aikaista aamua, hyvänä asiana. (Opettajakunta 2007.) Toisaalta joillekin ajankohta on huono ja siksi he eivät pääse osallistumaan palaveriin. Osa henkilöstöstä onkin huolissaan siitä, miten aamupalavereissa käsitellyt asiat kulkevat jokaisen työntekijän tietoisuuteen. (Henkilökunta 2007b.) Aamupalavereista jaetaan henkilöstölle kirjallinen yhteenveto, jota opettajat kiittävät. Yhteen veto ei kuitenkaan pysty kattamaan sitä keskustelua ja ajatustenvaihtoa, jota käydään kaksituntisen palaverin aikana. (Opettajakunta 2007).

Opettajat tuovat esille, että sähköpostia lähetetään nykyään aivan liikaa. He löytävät kehitettävää nykyisestä sähköpostikulttuurista. Opettajat kritisoivat, että huonosti kohdistettuja sähköpostiviestejä tulee niin paljon, että jotkut eivät viitsi edes lukea sähköpostia. (Opettajakunta 2007.) Vartiaisen saamat tulokset ovat samansuuntaisia. Opettajat kritisoivat kohdentamattomia ja huonosti suunniteltuja viestejä, joita korjaillaan jälkikäteen. Turhautuminen huonosti sähköpostitulvaan näkyy koko ammattikorkeakoulussa. (Vartiainen 2007.) Tekemäni kyselyn perusteella sähköposti sai opettajilta kuitenkin hyvän arvosanan viestintäkanavana. He kokevat sähköpostin hyväksi tavaksi viestiä, kunhan sähköpostietiketti on hallussa. Etiketillä he tarkoittavat mm. viestien kohdistamista ja otsikoimista sekä sitä, että yhdessä viestissä olisi vain yksi asia. (Henkilökunta 2007b.)

Opettajat pitivät kovasti opiskelija-extranetistä, joka oli aiemmin opiskelijaviestinnän tärkein viestintäkanava mutta poistettiin käytöstä syksyn 2007 aikana. Opettajalla oli mahdollisuus ilmoittaa itse extranetissä akuuteista, virallisista tai nice to know –asioista. Opettajat kokivat extranetin vuorovaikutukselliseksi, ajasta ja paikasta riippumattomaksi viestintäkanavaksi.

(Opettajakunta 2007.) Koko ammattikorkeakoulussa kaivataan opiskelija-extranetiä, jonka yksikkökohtaisuus auttoi viestinnän kohdistamisessa oikeille tahoille (Vartiainen 2007).

Viestinnän kanavat painottuvat opettajien mielestä liikaa sähköisiin kanaviin. Erityisesti opettajia harmittaa sekavuus, johon nyt jo käytöstä poistuneet väliaikaiset intranetit ja opiskelija-extranet johtivat. Opettajat toivovat sähköisten kanavien välille selkeää työnjakoa. (Opettajakunta 2007.) Henkilöstö pitää koulutusyksikön intranetiä periaatteessa hyvänä viestintäkanavana, mutta sen kaksijakoisuus ja väliaikaisuus näyttäytyy käyttäjille sekavana. Kyselyni mukaan henkilöstö on käyttänyt intranetiä vuoden 2007 aikana melko aktiivisesti. He ovat myös kiinnostuneita osallistumaan HAAGA-HELIAN uuden intranetin yksikkökohtaisten sivujen suunnitteluun antamalla ideoita sivujen sisällöksi. Erityisesti he toivovat uusita sivuilta kohderyhmälähtöisyyttä ja selkeyttä. (Henkilökunta 2007b.)

Haaga Instituutissa jaettavat paperitiedotteet jakavat henkilöstön mielipiteet. Osa henkilöstöstä pitää tiedotteita piristävänä ja huomiota herättävänä tapana tiedottaa tärkeistä asioista. Erityisesti heitä miellyttää värilliset paperit. Osa henkilökunnasta näkee paperitiedotteet puolestaan paperin tuhlauksena. Muutamat eivät ole edes kiinnittäneet huomiota siihen, että paperitiedotteet ovat yksi yksikössä käytössä oleva viestinnän kanava. (Henkilökunta 2007b.)

Kerran viikossa sähköpostilla lähetettävä ammattikorkeakoulun yhteinen viikkotiedote ei ole saanut suurta suosiota Haaga Instituutin opettajien keskuudessa. Viikkotiedote koetaan liian Helia-lähtöiseksi. Opettajat tuntevat itsensä osin ulkopuoliseksi viikkotiedotteen aiheista, vaikka siinä kerrotaan myös Haaga Instituuttia koskevista asioista. Viikkotiedote koetaan yksisuuntaiseksi kanavaksi, joka ei jätä tilaa vuorovaikutukselle. (Opettajakunta 2007.) Vartiaisen tutkimuksessa viikkotiedote sai samantyyppistä palautetta. Kuitenkin 38 % vastanneista sanoi viikkotiedotteen olevan tärkeä tai melko tärkeä oman työn kannalta. (Vartiainen 2007.) Vastarinta viikkotiedotetta kohtaan alkaa pikkuhiljaa murtua ainakin Haaga Instituutissa. Loppuvuodesta 2007 huomasin, että yhä useampi opettaja oli alkanut lukea viikkotiedotetta, vaikka alkuvuodesta he eivät vielä oikein hyväksyneet sitä viestinnän välineeksi.

Kahvila-ruokala Caffeli on tärkeä kokoontumispaikka opettajille. Käytäväkeskustelut ja tuokiot Caffelissa ovat opettajille tärkeitä tiedon ja ajatusten jakamistapoja. (Opettajakunta 2007.) Osa opettajista kokee, että epäviralliset kokoontumiset kollegoiden kanssa ovat jopa ainoa tapa saada ja jakaa tietoa työhön liittyen. He korostavat vapaamuotoisen jutustelun roolia tärkeänä

viestinnän muotona. (Henkilökunta 2007b.) Tämä vahvistaa Elisa Juholin Työyhteisöviestinnän uuden agendan näkemystä vapaamuotoisten foorumien tärkeydestä.

Mahdollisuus vuorovaikutukseen ja osallistumiseen. Henkilöstö kokee yhteisöllisyyden Haaga Instituutin keskeiseksi voimavaraksi. Sitä pidetään yllä virallisilla ja epävirallisilla yhteistyö- ja ajanviettomuodoilla, kuten opettajayhdistyksen matkat ja lehtori-iltamat. Yhteisöllisyyden tukeminen on perinteisesti keskittynyt Haaga Instituutissa opettajien välille. Osa henkilöstöstä toivoo, että myös muut työntekijät ja opiskelijat saataisiin mukaan erilaisiin yhteistyömuotoihin. (HAAGA-HELIA 2007b, 14.) Joidenkin opettajien mielestä yhteistyötä muiden henkilöstöryhmien, kuten johdon assistenttien ja opintosuhteiden kanssa tulisi lisätä, sillä ryhmät ovat tällä hetkellä erillään toisistaan vähäisen yhteistyön vuoksi. Haaga Instituutin opettajayhteisö itsessään on tiivis rintama, jonka yhteisöllisyyden he kokevat jopa parantuneen HAAGA-HELIAN yhdistymisen myötä. (Opettajakunta 2007.)

Haaga Instituutissa on matala organisaatio. Henkilöstö uskaltaa mennä melko vapaasti johdon luokse esittämään omia mielipiteitä ja ajatuksia. Opettajakunnan edustajat pitävät Haaga Instituutin epämuodollista ja vapaata toimintakulttuuria erittäin positiivisena asiana. He kokevat, että Haaga Instituutissa pääsee vaikuttamaan koulutusyksikön asioihin, jos vain itse haluaa. Opettajat painottavat, että nykyistä vapaata menoa ei saa rajoittaa, sillä juuri vapauden vuoksi Haaga Instituutissa on mukavaa työskennellä. Opettajat uskovat, että yksikön johtaja vie henkilöstön aloitteet eteenpäin. Sen sijaan koko ammattikorkeakoulun päätöksiin opettajat eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan. Jotkut kokevat, että kannanottojen pyytäminen HAAGA-HELIA-tason asioihin on vain näennäistä. (Opettajakunta 2007.)

Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tukeminen sekä turhan byrokratian välttäminen lisäävät henkilöstön mielestä sen mahdollisuuksia vaikuttaa Haaga Instituutin toimintaan. Avoimen vuorovaikutuksen lisäämiseksi opettajat toivovat kehitystä johdon arkipäivän viestintään sekä lähiesimiesviestintään. (HAAGA-HELIA 2007b, 14.) Opettajat odottavat esimiehiltään aktiivista yhteydenpitoa ja erityisesti kasvokkaisuviestintää. Tällä hetkellä opettajat kokevat esimiesviestinnän olevan liian vähäistä. (Opettajakunta 2007.)

Opettajat toivovat kehitystä muutosviestintään ja muiden strategiatason asioiden viestintään. Tähän asti toteutettu muutosviestintä on henkilöstön mielestä ollut reaktiivista eli tieto on tullut myöhässä. Henkilöstö olisi toivonut muutosviestinnältä enemmän keskustelevuutta ja

avoimuutta. Heidän mielestään on vanhakantaista ajatella, että keskeneräisestä ei voi tiedottaa. He odottavat tiedottamisen sijasta avointa keskustelua. (Opettajakunta 2007.)

Opettajakunta näkee opetussuunnitelman uudistamisen vuonna 2005 olleen hyvä näyttö toimivasta muutosprosessista Haaga Instituutissa. Uudistustyö oli koko henkilöstön yhteinen asia, jossa huomioitiin myös opiskelijoiden ja työelämän edustajien näkemykset. Yhteistyössä toteutettu uudistus sitoutti henkilöstöä toteuttamaan uutta opetussuunnitelmaa. Vaikka opettajat kokivat työn haastavana ja organisoinnissa esiintyi pieniä puutteita, muutosprojektia kiitetään kokonaisuudessaan hyvin suunnitelluksi ja johdetuksi. Kehittämisprojekti vahvisti hyvää henkeä ja itseohjautuvaa kulttuuria (Kotila & Auvinen 2007, 28-30.) Opetussuunnitelman uudistus oli hyvä näyttö yhdessä tekemisestä ja oppimisesta.

Uuden opetussuunnitelman toteuttamisen suurimmaksi haasteeksi on noussut opettajien välisen kommunikoinnin puutteellisuus opintojaksojen toteuttamisessa ja teematehtävien annossa. Tämä aiheuttaa epätietoisuutta ja turhautumista opiskelijoiden keskuudessa. Myös opettajat ovat itse kiinnittäneet huomiota tähän ongelmaan. (Auvinen & Kotila 2007.)

Toivomuksia tulevalle. Opettajat ovat huolissaan opiskelijoiden huomiotta jättämisestä sisäisen viestinnän kohteena ja toivovat parannuksia opiskelijaviestintään. (Opettajakunta 2007.) He muistuttavat, että opiskelijat ovat tärkeä osa koulutusyksikön toimintaa. Moni pitää opiskelijaviestintää huonosti toteutettuna etenkin sen jälkeen kun opiskelija-extranet otettiin pois käytöstä. (Henkilökunta 2007b.)

Henkilöstö ymmärtää, että vuosi 2007 on ollut siirtymävaihetta HAAGA-ammattikorkeakoulusta HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluun myös henkilöstöviestinnän osalta. Tänä aikana viestintäjärjestelmiä on kehitetty eivätkä kanavat ole palvelleet toivotulla tavalla. Opettajat luottavat kuitenkin, että viestintä alkaa toimia paremmin, kun viestintäjärjestelmät saadaan pelaamaan. (Opettajakunta 2007.) Uuden intranetin käyttöönotto venähti marraskuun 2007 alkuun ja siihen on ladattu paljon toivoa. Talvi 2007-2008 näyttääkin, miten viestintä lähtee toimimaan uuden intranetin myötä.

7 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Vuosi 2007 on ollut haasteellinen, sillä uuden ammattikorkeakoulun rakentaminen on vaatinut paljon koko henkilöstöltä. Haasteita ovat tuoneet erityisesti uudet toimintamallit ja järjestel-

mät. Haaga Instituutin viestinnässä on pyritty vuoden 2007 aikana vuorovaikutukselliseen ja osallistavaan henkilöstöviestintään. Koska viestinnän toimintatavat ovat vielä uusia, henkilöstö ei ole vielä täysin sisäistänyt uutta toimintamallia.

Vuonna 2007 käyttöön otettuja viestinnän toimintamalleja tulee vahvistaa ja kehittää vuoden 2008 aikana. Yksikön viestintävastuullinen on vaihtumassa, kun jään itse väliaikaisesti pois työstäni. Sijaisellani on iso työ saada vakiinnutettua Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukainen toimintatapa Haaga Instituutin arkeen. Auttaakseni häntä olen laatinut ehdotuksen henkilöstöviestinnän kehittämistä ja alustavan suunnitelman vuoden 2008 viestinnän toteuttamiseksi.

Vuosi 2008 näyttää, miten henkilöstöviestinnän toteuttaminen onnistuu johdon assistentilta muun työn ohessa. Vuoden 2007 aikana olen panostanut Haaga Instituutin viestinnän kehittämiseen satoja tunteja omaa, työajan ulkopuolista aikaa tehdessäni tätä hanketta. Viestinnän nykyiset resurssit saattavat olla liian niukat siihen, että yksikön viestintää voidaan kehittää edelleen Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaisesti. Kehitystyö vaatii paljon panostusta myös koulutusyksikön johdolta.

7.1 Henkilöstöviestinnän kehittämissuositukset

- **Isojen asioiden jakaminen.** Henkilöstö on kokenut yksikön aamupalaverit vuorovaikutteiseksi tavaksi saada tietoa koulutusyksikön ja koko ammattikorkeakoulun toimintaan liittyen. Tästä syystä aamupalavereita tulee pitää myös jatkossa kerran kuukaudessa, vaikka ne teettävätkin paljon töitä järjestäjälle. Aamupalavereiden järjestämistiheydestä päättää yksikön johtaja.

Jotta henkilöstö kokisi voivansa vaikuttaa työyhteisön asioihin vielä paremmin, sen olisi tunnettava koko HAAGA-HELIA:n päätöksentekoprosessi nykyistä paremmin. Johtoryhmän, Kova-ryhmän ja yksikön kehittämissuositusten työskentelyn läpinäkyvyyttä tulisi lisätä. Henkilöstön tulisi olla selvillä, ketkä kyseisissä ryhmissä toimivat, milloin kokouksia pidetään ja mitä aiheita niissä käsitellään. Tässä asiassa vastuullisia ovat koulutusyksikön johtoon kuuluvat henkilöt eli he, jotka edustavat yksikköä kyseisissä ryhmissä.

Yksikön johdon tekemän päätöksen mukaan kehittämissuositukseen ollaan vuonna 2008 ottamassa mukaan opettajien ja opiskelijoiden edustajia. Uskon, että tämä tulee lisäämään hen-

kilöstön tietoisuutta kehittämisryhmän toiminnasta. Haaga Instituutin henkilöstö on vuonna 2008 mukana suunnittelemassa sitä, miten HAAGA-HELIAN strategia jalkautuu toiminnaksi koulutusyksikössä. Osallistamisesta vastaa koulutusyksikön johto.

- **Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa.** Opettajat ovat kiitelleet vuorovaikutuksellista viestintäkanavaa opiskelija-extranetiä. He toivoisivat, että itse kukin voisi osallistua tiedon tuottamiseen HAAGA-HELIAN uusissa sähköisissä kanavissa henkilöstöintranetissa ja opiskelija-extranetissa. Uudessa intranetissä toivomus on huomioitu yksikön sivuilla. Toivetta on tuotava aktiivisesti esille myös uutta opiskelijaviestinnän kanavaa kehitettäessä. Se, että henkilöstö voi itse osallistua tiedon tuottamiseen jakaa vastuuta ja työtä viestinnästä, tekee viestintäjärjestelmästä joustavamman ja edistää viestintäkanavan käyttöönotossa. Koulutusyksikön johtaja ja viestintävastuullinen assistentti tiedostavat tarpeen siitä, että henkilöstön pitää päästä osallistumaan ajantasatiedon vaihtamiseen. Heidän on tuotava tarve painokkaasti esille foorumeilla, joilla asiasta päätetään.

Paperitiedotteiden määrää ei kannata tulevaisuudessa kasvattaa nykyisestä, sillä ne eivät edistä ajatusta kaksisuuntaisesta viestinnästä. Haaga Instituutissa pyritään osallistamaan ja vuorovaikutteiseen viestintäkulttuuriin, joten paperitiedotteita tulee käyttää jatkossakin säästeliäästi. Usein jaettavat paperitiedotteet syövät myös niiden tehoa. Kun paperitiedotteita käytetään ne kannattaa tehdä värillisille papereille, jotka vastaanottaja kokee saadun palautteen perusteella piristäviksi. Viestinnästä vastaava assistentti tekee päätökset siitä, millä keinolla mistäkin asiasta viestitään.

- **Tunnelma.** Haaga Instituutin henkilökunta on tekemäni selvityksen mukaan ylpeä työpäikastaan ja opettajat pitävät opiskelijoiden osaamistasoa hyvänä. Tunnetta tulee vahvistaa edelleen. Avoimen ilmapiirin ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen johdon ja muun henkilökunnan välillä on tärkeää haagalaisen tunnelman luomisessa. Haaga Instituutissa tulee vahvistaa yhteisöllisyyttä toteuttamalla yksikön henkilöstölle yhteisiä tapahtumia vähintään kerran lukukaudessa. Opettajakuntaa voi huomioida tukemalla taloudellisesti ja henkisesti opettajayhdistyksen tapahtumia. Muun henkilökunnan osuutta yksikön toiminnassa tulee nostaa esille opettajatyön rinnalla. Koulutusyksikön johto on avainasemassa tunnelman luomisessa.

Positiivisen tunnelman ja mielikuvan luomisessa myös HAAGA-HELIAA tulisi tuoda lä-

hemmäs yksikön henkilökuntaa. Tällä hetkellä suhde on liian etäinen ja sen myötä epäilevä. HAAGA-HELIAN yhteisöllisyyden rakentamisesta vastaa ammattikorkeakoulun johto.

- **Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä.** Henkilöstön osallistamista yksikön yhteisiin asioihin, kuten toimintasuunnitelman laatimiseen ja opetuksen suunnitteluun tulee jatkaa entiseen tapaan. Vuonna 2008 johto on suunnitellut ottavansa henkilöstön mukaan strategian jalkauttamiseen entistä avoimemmin hyödyntämällä pienryhmätyöskentelyä. Periaatepäätös uudesta toimintamallista on tehty ja sen käytäntöön vieminen on johdon vastuulla.

Henkilöstöltä tulevia aloitteita tulisi alkaa kerätä nykyistä systemaatisemmin. Esimerkiksi sähköisen aloitelaatikon avaamisella henkilöstöltä tulevia ideoita ja palautetta varten (idea.haaga@haaga-helia.fi) yksi henkilö voisi koordinoida tulevia ideoita ja niiden toteuttamista. Aloitteen tekijää tulisi informoida idean eteenpäin viemisestä mahdollisimman pian, kun aloite on käsitelty. Päätöksen aloitteiden ja ideoiden systemaatisemmasta käsitte-lystä tekee koulutusyksikön johto. Käytännön koordinoitua voi hoitaa työhön nimetty johdon assistentti, mutta ideoiden käytäntöön viemiselle on nimettävä vastuullinen johdon edustaja.

- **Yhdessä tekeminen ja oppiminen.** Opetuksen kehittämisen teemapäivien ja pedagogisen kehittämisen iltapäivien osalta toimintaa kannattaa jatkaa samaan malliin kuin tähänkin asti. Toimintatapa tukee yhdessä tekemistä ja oppimista, kunhan päivät toteutetaan vuorovaikutteisesti ja osallistujia aktivoivasti. Teemapäivien ajankohdat on valittava huolella niin, että mahdollisimman moni opettaja pääsee osallistumaan. Erityisesti Pedagogisen iltapäivän ajankohtaa tulee harkita tarkkaan, sillä nykyistä kellonaikaa (klo 15-18) ei pidetä hyvänä. Teemapäivien toteuttamisesta vastaa erillinen ohjausryhmä.
- **Viestintäfoorumien hyödyntäminen.** Haaga Instituutin henkilöstö, erityisesti opettajat, muodostavat tiiviin yhteisön, jossa he jakavat tietoa, ajatuksia ja ideoita vaikkapa Caffelissa istuen. Näitä vapaamuotoisia foorumeita tulee arvostaa, sillä henkilöstö jakaa kahvipöydässä usein työhön ja organisaatioon liittyvää informaatiota ja ajatuksia. Jotta foorumeissa puhuttaisiin Haaga Instituuttiin liittyvistä asioista, tulee henkilöstölle tarjota riittävästi tietoa koulutusyksikköön ja koko ammattikorkeakouluun liittyen. Tämä käy tuomalla aktiivisesti ajankohtaisia aiheita ja avauksia keskusteluihin eri viestintäkanavia käyttäen. Henkilöstöä tulee aktivoida muistelemaan tarinoita vuosien varrelta 40-vuotisjuhlavuoteen

liittyvän kirjan tekemistä varten. tarinat lähtevät elämään kahvipöytäkeskusteluissa. Viestintävastuullisen assistentin tulee olla tarkka ja aktiivinen, jotta hän voi tarjota aiheita keskusteluihin eri viestintävälineiden kautta. Jos tiedotettavat asiat ovat ns. ”isoja”, tiedotuslupa on kysyttävä koulutusyksikön johtajalta. Yksikön assistentti ei myöskään voi tiedottaa HAAGA-HELIAan liittyvistä asioista yksikön sisällä, sillä niistä tiedottamisesta vasta tiedottaja.

- **Viestintäverkostojen hyödyntäminen.** Työhön liittyvien viestintäverkostojen osalta johdon tulee edelleen aktivoida henkilöstöä eTaika-asiakkuudenhallintaohjelman käytössä. Tähän asti viestintäverkostoja ei ole tietoisesti hyödynnetty. Tekemäni selvityksen myötä tiedämme nyt, mistä henkilöstö puhuu viestintäverkostojensa kanssa. Tämä tieto tulee hyödyntää tavoiteprofiilin vahvistamiseksi. Jotta viestintäverkostot saadaan hyödynnettyä, henkilöstöllä tulee olla positiivinen suhtautuminen ja riittävästi ajankohtaista tietoa Haaga Instituutista.

Työn alkupuolella, luvussa 2 esittelin Word of Mouth Association WOMMAN ehdotuksia viestintäverkostojen hyödyntämiseksi. Niiden mukaisesti henkilöstö tulee muistaa yhtenä tärkeimpänä markkinoinnin kohderyhmänä vaikkapa uuden koulutusohjelman lanseerausessa. Henkilöstöllä olisi myös hyvä olla käytössään jonkinlaisia työkaluja, vaikkapa esitteitä tai muuta kirjallista aineistoa Haaga Instituutin toiminnasta ja koulutusohjelmista kertomisen tueksi. Näillä toimenpiteillä tuettaisiin Haaga Instituutin mainetta myös Leif Åbergin Tuloviestinnän mallin mukaisesti. Henkilöstön mielikuvaa perinteisestä ja maineikkaasta alan kouluttajasta tulee vahvistaa pitämällä viestinnän tavoiteprofiili ja pääviestit mielessä kaikkea viestintää suunniteltaessa. Koulutusyksikön johto vastaa mainittujen toimenpiteiden käynnistämisestä. Käytännön työstä, esimerkiksi esitteiden työstämisestä, vastaa johdon assistentti.

- **Viestinnän toimintatavat.** Henkilöstö on melko tyytyväinen Haaga Instituutissa käytössä oleviin viestinnän kanaviin. Niinpä suosittelen, että viestintää jatketaan samalla tavalla kuin tähänkin asti:
 - Aamupalaverit isojen asioiden jakamista ja keskustelemista ja vuorovaikutteista viestintää varten
 - Yksikön intranetsivut ajankohtaisen asian välittämiseen ja tietovarastona käyttämiseen, uuden intranetin myötä myös vuorovaikutteisen viestinnän toteuttamiseen

- Sähköposti kiireellisiä viestejä varten
- Värilliset paperitiedotteet henkilöstön huomiota vaativia asioita varten harvoin käytettynä, kuten aamupalaverien kutsut ja yhteenvedot.

Kun viestinnän toteuttamista jatketaan kuten tähänkin asti, viestinnän toimintatavat alkavat hahmottua ja selkeytyä henkilöstölle. He toivovat palautteessaan selkeitä toimintatapoja ja viestinnän kasvoja eli kaikkien tiedossa olevaa viestinnän vastuuhenkilöä. Työntekijät toivovat henkilöstöviestinnältä myös kohderyhmän huomioimista, ajantasaista tietoa, kaksisuuntaisuutta, kasvokkaisuviestintää ja keskustelua. Tämä toteutuu, kun Haaga Instituutissa noudatetaan jatkossakin Työyhteisöviestinnän uuden agendan pohjalta kehittämiä viestinnän toimenpiteitä.

- **Esimiesviestintä.** Esimies on useiden tutkimusten mukaan työyhteisön keskeisin viestijä. Työntekijälle esimies edustaa linkkiä oman tiimin ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. (Juholin 2004, 126-127.) Haaga Instituutin opettajat kokevat esimiesviestinnän tällä hetkellä liian vähäiseksi. Esimiesviestintää ei ole juurikaan suunniteltu tai koordinoitu yhdessä, vaan kukin ohjelmajohtaja hoitaa esimiesviestintää omalla tyylillään. Esimiesviestinnän koordinoimattomuus voi johtaa siihen, että työntekijät ovat eri asemassa toisiinsa nähden riippuen siitä, miten hänen esimiehensä toteuttaa esimiesviestintää. Esimiesviestintää tulisi kehittää ja koordinoida nykyisestä. Esimiesviestinnän tärkein keino on kasvokkaisuviestintä. Itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova esimies saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. (Juholin 2004, 128.)

Elisa Juholin jakaa esimiesviestinnän asiasisällöt kolmeen ryhmään:

1. suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön ja tiimiin
2. yksilöiden työhön ja kehittymiseen liittyvät asiat
3. vaikeiden, yksilöitä koskettavien asioiden läpikäyminen

Haaga Instituutissa ensimmäisen ryhmän asioiden käsittelystä vastaa useimmiten yksikön johtaja, harvemmin opettajien lähiesimiehet eli ohjelmajohtajat. Toisen ryhmän asiasisältöihin kuuluu mm. kehityskeskustelut ja palautteenanto sekä henkilöstön kuuntelu. Kehityskeskusteluja Haaga Instituutissa käydään säännöllisesti kerran vuodessa. Palautteenantoa ja kuuntelua tarvitaan kuitenkin muulloinkin. Sekä positiivista että kehittävästä palautteesta tarvitaan. Palautteen tulee olla totuudenmukaista ja myös työntekijällä on oltava mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Esimiehen on osattava kuunnella ja tulkita alaistaan.

Vaikeiden asioiden käsittely vaatii esimieheltä pitkäjänteisyyttä, vuorovaikutusta ja hienovaraisuutta. Esimies ei voi jättää työntekijää yksin vaikean asian kanssa, vaikka hän ei itse kyseistä asiaa vaikeaksi kokisikaan. Taustojen selvittäminen auttaa usein vaikeiden asioiden käsittelyssä. (Juholin 2004, 126-130.) Esimiestyö on emotionaalisesti haastavaa. Haaga Instituutissa kehitystä tarvitaan erityisesti Juholinin mainitsemissa 2. ja 3. ryhmien asiasisällöissä. Esimiesviestinnän kehittämisestä vastaa yksikön johtaja yhdessä ohjelmajohtajien kanssa.

7.2 Henkilöstöviestinnän toteuttamissuunnitelma vuodelle 2008

Seuraavaksi esitän ehdotukseni vuoden 2008 henkilöstöviestinnän toteuttamiselle Haaga Instituutissa. Olen johtanut viestinnän tavoitteet koulutusyksikön toimintasuunnitelmasta ja HAAGA-HELIAN strategisista painopistealueista sekä rakentamastani viestinnän kivijalasta. Osa tavoitteista juontaa vuoden 2007 viestinnän tavoitteista. Koulutusyksikön johto on hyväksynyt viestinnälle asettamani tavoitteet. Viestinnän kanavat ja toteuttamissuunnitelman olen laatinut vuoden 2007 kokemuksen ja keräämäni palautteen perusteella.

Viestinnän tavoitteet vuodelle 2008 ovat seuraavat:

- Rohkaiseminen aktiiviseen työelämäyhteistyöhön
- Työelämäosaamisen merkityksen vahvistaminen
- Henkilöstön osallistaminen HAAGA-HELIAN t&k-toimintaan
- Kv-opetustyön ja kv-tutkimustyön lähettiläiden valitseminen ja valjastaminen
- Kaupallisen toiminnan toimenpiteiden markkinoiminen henkilöstölle
- Oman osaamisen kehittämiseen kannustaminen
- Restonomikoulutuksen profiloiminen yhteistyössä Porvoon kanssa
- Henkilöstön viestintäverkostojen hyödyntäminen maineen rakentamisessa
- Valittujen viestintätoimenpiteiden vakiinnuttaminen osaksi toimintaa

Lisäksi pyrkiminen seuraaviin vuoden 2007 viestinnän tavoitteisiin jatkuu edelleen:

- Yhteistyön tiivistäminen HAAGA-HELIAN yksiköiden välillä
- Uusista koulutusohjelmista tiedottaminen sisäisesti
- Koulutusohjelmien kehittämistyön jatkaminen ja siihen osallistaminen

- Haaga Instituutin vetovoiman ja identiteetin vahvistaminen
- Työelämäprojektien esille tuominen (mm. teematehtävät, opinnäytetyöt, t&k-hankkeet)
- Yhteistyökumppanuuksien kartoittaminen ja sidosryhmäviestinnän kehittäminen (eTaika)

Viestintäkanavina käytetään vuonna 2008 samoja kanavia kuin edellisenä vuonna. Pääkanavina käytetään koulutusyksikön intranetsivuja ja aamupalavereita. Kaikki yksikön toimintaan liittyvät asiat tulee löytyä intranetistä. Isoista ja keskustelua vaativista asioista sekä ajankohtaisista asioista keskustellaan henkilöstön kanssa aamupalavereissa. Tukikanavina käytetään kiireellisissä asioissa sähköpostia ja henkilöstön huomiota vaativissa asioissa värillisiä paperitiedotteita. Viestinnän vastuuhenkilöinä toimivat koulutusyksikön johtaja Jouni Ahonen ja johdon assistentti Elisa Aunolan äitiysloman sijainen Satu Havukainen.

Haaga Instituutin henkilöstöviestinnän toteutus suunnitelma 2008

Tämä on suuntaa-antava suunnitelma vuonna 2008 toteutettavalle henkilöstöviestinnälle. Olen huomionnut siinä Haaga Instituutin henkilöstöviestinnälle asettamani tavoitteet, jotka olen johtanut HAAGA-HELIAN strategioista, koulutusyksikön toimintasuunnitelmasta ja määrittelemäni viestinnän kivijalan tavoiteprofiilista. Lisäksi olen hyödyntänyt suunnitelmassa edellisen vuoden viestinnän arviointia. Tämä viestintäsuunnitelma ei kata kaikkea vuonna 2008 toteutettavaa viestintää ja sitä tuleekin täydentää ajankohtaisilla asioilla pitkin vuotta.

Taulukko 3. Viestintäsuunnitelma 2008.

Mitä	Tavoite	Kenelle	Miten	Milloin	Kuka
Tulevaisuuden hotelli	Sisäinen markkinointi, valmius kertoa viestintäverkostoissa, tavoiteprofiilin vahvistaminen	Henkilöstö	Aamupalaveri Intranet Esite	Tammi-helmikuu	A.Björkqvist
Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen	Työelämäosaamisen korostaminen	Opettajat, opiskelijat	Opetuksen kehittämisen tai Pedagogisen kehittämisen teemapv	Maalis/Touko Helmi/huhti	P.Nuotio
Osaamisen ennakointi	Opetuksen kehittäminen	Opettajat	Pedagogisen kehittämisen teemapv	Helmi/huhti	K. Jaakonaho, J.Ahonen
Tutkiva ja kehittävä oppiminen teematehtävissä	T&k-toimintaan osallistaminen	Opettajat	Opetuksen kehittämisen tai Pedagogisen kehittämisen teemapv	Maalis/Touko Helmi/huhti	
Opinnäytetyön teemaryhmät	T&k-toimintaan osallistaminen, haagalaisen osaamisen korostaminen	Opettajat	Aamupalaveri Intranet Esite, tiedote, kutsu	Helmikuu	
Osaamiskeskustoiminta	T&k-toimintaan osallistaminen	Henkilöstö	Aamupalaveri Matkan tiimipalaveri	Helmikuu	J.Ahonen

Mitä	Tavoite	Kenelle	Miten	Milloin	Kuka
KV-asiantuntijat	KV-lähettiläin valjastaminen	Valitut opettajat	Erillinen tilaisuus	Alkuvuoden aikana	J.Ahonen
Vilnaan myytävä koulutusohjelma MP in International Tourism Management	Koulutusohjelman sisäinen markkinointi Valmius kertoa viestintäverkostoissa	Henkilöstö	Intranet Mahdollinen esite		J.Ahonen
Kehityskeskustelut, lukuvuoden 2008-2009 resursointi, osaamiskartoitus	Henkilöstön osaamisen kehittäminen, opetuksen kehittäminen	Henkilöstö	Aamupalaveri Kehityskeskustelut opettajille Kehityskeskustelut muulle henkilöstölle	Huhtikuu Toukokuu Elokuu	J. Ahonen, ohjelmajohtajat
Jatko-opiskelu ja pedagoginen pätevyys	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Opettajat	Aamupalaveri Kehityskeskustelut	Huhtikuu Toukokuu	J. Ahonen, A.Naumanen
Projektiosaamiskoulutus	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Henkilöstö	Aamupalaveri Kehityskeskustelut opettajille Kehityskeskustelut muulle henkilöstölle	Huhtikuu Toukokuu Elokuu	J. Ahonen, A.Naumanen
Opettajien työelämäjaksot	Työelämäosaamisen korostaminen, työelämäyhteistyön aktivoiminen	Opettajat	Aamupalaveri Intranet Sähköposti Paperitiedote	Tammikuu	J. Ahonen
Uudet harjoittelukäytänteet	Opetuksen kehittäminen, työelämäosaamisen korostaminen	Opettajat	Aamupalaveri Opetuksen-kehittämisen teemapv	Maaliskuu	J.Ahonen, ohjelmajohtajat
Yhteishaku	Tiedottaminen, sisäinen markkinointi, viestintäverkostojen hyödyntäminen	Henkilöstö	Intranet, Paperitiedote	Tammikuu	P.Nuotio
Valintakokeet	Tiedottaminen, osallistaminen	Henkilöstö	Intranet Paperitiedote Sähköposti	Maaliskuu	P.Nuotio, P.Vepsä
Etaika-asiakkuudenhallintaohjelma	Työelämäyhteistyön aktivoiminen Asiakkuuksien kartoittaminen	Opettajat	Henkilökohtaiset opastukset Muistutus intrassa ja aamupalaverissa	Jatkuvasti 2-3 krt/lukukausi	P.Holopainen, johto

Mitä	Tavoite	Kenelle	Miten	Milloin	Kuka
Haaga-Helian restonomikoulutuksen profilointi	Sisäinen markkinointi, viestintäverkostojen aktivointi	Henkilöstö	Aamupalaveri Opetuksen kehittämisen teemapv	Tammikuu	J.Ahonen
Haaga Instituutin identiteetti ja maine	Tavoiteprofiilin ja pääviestien tukeminen Ylpeyden herättäminen Viestintäverkostojen hyödyntäminen	Henkilöstö	Tarinat intranetissä 40-vuotta, 40-tarinaa kirjan kokoaminen Huoneentaulu (Sis. pääviestit ja tavoiteprofiili) Koulutusohjelmaesitteet	Jatkuvasti Koko vuoden	S.Havukainen R. Karmavuo S.Havukainen
Henkilöstön intranet ja opiskelija-extranet	Uusien viestintäkanavien käyttöönoton tukeminen ja käytön aktivoiminen	Henkilöstö Opiskelijat	Sisällön aktiivinen päivittäminen	Koko ajan	S.Havukainen, johto
Uusi koulutusohjelma DP in Experience and Wellness Management	Sisäinen markkinointi, viestintäverkostojen hyödyntäminen	Henkilöstö	Aamupalaveri Intranet Esite	Tammikuu	P.Salo, M.Ascencao
Haaga-Helian ja Haaga-Perhon profiilin selkeyttäminen	Sisäinen markkinointi, viestintäverkostojen hyödyntäminen	Henkilöstö	Aamupalaveri Esite	Syyskuu	J.Ahonen, H.Nyyssölä
Opetustarjonnan 2008-2009 suunnittelu	Henkilöstön osallistaminen, opetuksen kehittäminen	Opettajat	Aamupalaveri Opetuksen kehittäminen	Tammi- ja huhtikuu	J.Ahonen
Opiskelijoiden projektit esille	Haagalaisen osaamisen esille tuominen, ylpeyden herättäminen	Henkilöstö	Ilmoitustaulut Valopihalla ja käytävillä	Koko vuoden	Ohjelmajohtajat, opettajat
Ajankohtaisten asioiden jakamiseen ja aloitteisiin kannustaminen	Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa	Henkilöstö	Intranet		S.Havukainen
Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen	Tunnelman luominen	Henkilöstö	Illanvietto Elinkeinovierailu Opettajayhdistyksen ulkomaan matka	Toukokuu Maalis- ja marraskuu Toukokuu	J.Ahonen, S.Havukainen

7.3 Opiskelijat Haaga Instituutin maineen lähettiläiksi

Opiskelijoilla on henkilöstön ohella huomattava rooli Haaga Instituutin maineen lähettiläinä. Koulutusyksikön 1000 opiskelijan viestintäverkostot saavuttavat kymmeniä tuhansia henkilöitä, joista moni saattaa kuulua potentiaalsiin opiskelijoihin sekä hotelli-, ravintola- ja matkailualan toimijoihin. Tästä syystä myös Haaga Instituutin opiskelijat tulisi valjastaa maineen lähettiläiksi henkilöstön rinnalle. Opettajien antaman palautteen mukaan opiskelijaviestintään tulisi muutenkin panostaa nykyistä enemmän. Jatkotutkimusehdotuksena esitänkin, että opiskelijoihin kohdistuvaa viestintää aletaan kehittää ja heidän rooliaan maineen lähettiläinä korostaa.

Tyydyn tässä hankkeessa antamaan vain muutamia ehdotuksia opiskelijaviestintään suunnittemieni henkilöstöviestinnän toimintatapojen pohjalta. Ideoin seuraavanlaisia keinoja:

Opiskelijoiden osallistaminen ja sitouttaminen koulutusyksikön toimintaan. Opiskelijat osallistuivat keväällä 2007 tehtyyn opetussuunnitelmien arviointiin. Vaikka arvioiminen vaati heiltä paljon työtä, se varmasti myös sitoutti heitä uuteen opetussuunnitelmaan. Opiskelijoiden näkemyksiä kannattaa hyödyntää jatkossa myös opetuksen kehittämistyössä. Jos sähköinen aloitelaatikko otetaan käyttöön, se voidaan ulottaa myös opiskelijoiden käyttöön.

Opiskelijat pääsevät valitsemaan edustajansa koulutusyksikön kehittämisryhmään. Kyseinen opiskelija on tärkeässä asemassa opiskelijoiden osallistamisessa Haaga Instituutin kehittämiseen.

Tunnelman luominen ja ylpeyden herättäminen. Haaga Instituuttiin liittyviä tarinoita voidaan julkaista myös opiskelijoille. Tarinoiden avulla heillekin saadaan kerrottua Haaga Instituutin pitkää ja maineikkaasta historiasta. Haagalaisen osaamisen esittelemineen opiskelijoiden tekemien työelämäprojektien muodossa koulun tiloissa vahvistaa myös opiskelijoiden ylpeyttä omaa tekemistä ja koulutusta kohtaan. Muiden opiskelijoiden töiden näkeminen avartaa näkemystä ja osaamista. Haagalaista yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa myös opiskelijoiden suuntaan kutsumalla heidätkin mukaan Haaga Instituutin yhteiseen illanviettoon. Koulutusyksikön johdon ja opettajien on kuitenkin vähintään osoitettava arvostusta opiskelijayhdistystä kohtaan esimerkiksi osallistumalla aktiivisesti opiskelijoiden järjestämiin juhliin ja muihin temppauksiin.

8 Lopuksi

Tämä hanke on syntynyt puhtaasti käytännön tarpeesta, ei hankkeen tekemisen vuoksi. Olen tutkijana elänyt hankkeen keskellä, välillä jopa liian lähellä sitä. Läheisyys on tuonut sen edun, että olen voinut soveltaa teorioita ja malleja organisaation todelliseen tarpeeseen. Toisaalta liika läheisyys on välillä ummistanut silmäni organisaation ulkopuolella tapahtuvalta.

Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda on solahtanut Haaga Instituutin arkeen vavattomasti ja siten myös melko kriitikittömästi. Koska malli ei tätä työtä tehdessä ole ollut täysin valmis, olen pystynyt soveltamaan Juholinin löytämiä asiantuntijaorganisaation viestinnän teesejä hyvin vapaasti. Se, että Juholinilla ei vielä ollut antaa minulle konkreettisia työkaluja työni tueksi, oli toki haasteellista. Olen itse joutunut pohtimaan, miten teesit saadaan näkyväksi Haaga Instituutin henkilöstöviestinnässä.

Henkilöstöviestinnän merkitys organisaation maineenrakentumisessa on tulkintani, jota Pekka Aulan ja Jouni Heinosen näkemys henkilöstöstä maineen lähettiläänä tukee. He, kuten minäkin, näkevät selvän yhteyden henkilöstöviestinnän ja maineenrakentumisen välillä erityisesti silloin kun on kyse asiantuntija- tai palveluorganisaatioista. Näkemystä vahvistaa Leif Åbergin teoria lähiverkoista ja Word of Mouth –viestinnän kasvava rooli viestinnässä ja markkinoinnissa. Molemmat tuovat esiin ihmisten välisen epävirallisen keskustelun merkityksen mielipiteiden rakentumisessa. Word of mouth nousee esiin useissa johtamisesta, strategioista tai markkinoinnista kertovissa teoksissa. En kuitenkaan ole tarkemmin tutkinut ilmiötä, vaikka siitä olisi voinut olla hyötyä tämän työn tekemisessä. Hankkeen operatiivisessa toteutuksessa maine ja viestintäverkostot jäivät hieman vähemmälle, sillä panostukseni Työyhteisöviestinnän uuteen agendaan vei energiani. aiheen perusteellisemmalta käsittelyltä.

Menetelmävalintana toimintatutkimus oli mielestäni paras, ellei ainoa vaihtoehto. Haaga Instituutin viestinnän toteuttajana en olisi voinut esiintyä ulkopuolisena tutkijana. Siksi valitsin tutkimusmenetelmän, jossa voin yhdistää käytännön tekemisen, kehittämisen ja arvioinnin. Toimintatutkimuksen aineisto on usein, kuten tässäkin hankkeessa, suurelta osin ns. pehmeää aineistoa. Jotkut tutkijat pitävät pehmeästä aineistosta johdettuja tutkimustuloksia epäluotettavina, sillä ne ovat kiinni tutkijan tulkinnasta.

Tämän hankkeen tutkimusaineisto koostui haastatteluista, kyselyistä ja kohdeorganisaation edustajien kuuntelusta. Sen perusteella olen kehittänyt ja arvioinut nykyistä toimintaa sekä antanut toimenpide-ehdotuksia. Tekemiäni tulkintoja vahvistaa ulkopuolisen tahon, MPS:n, HAAGA-HELIAssa syyskuussa 2007 tekemä ilmapiiritutkimus. Sen antamat tulokset ovat samansuuntaisia kuin minun oman aineistoni pohjalta tekemät havainnot ja johtopäätökset. Sain tutkimuksen tulokset käteeni aivan raportointityön viime metreillä ja siksi ne eivät näy aiemmin tässä raportissa. Tässä lyhyesti muutama huomio ilmapiirikyselyn tuloksista:

- Haaga Instituutin henkilöstön tyytyväisyys yksikön sisäiseen viestintään on hyvä (4,9 asteikolla 1-6)
- Haaga Instituutissa vallitsee henkilöstön mielestä hyvä tunnelma (5,1)
- Henkilöstö kokee voivansa osallistua ja vaikuttaa yksikön toimintaan (5,1).
- Haagalaisten antamat arviot olivat parempia kuin koko HAAGA-HELIAssa keskimäärin.
- Tyytyväisyydessä Haaga Instituutin esimiestyöhön oli paljon hajontaa, mikä kertonee nykyisestä tilanteesta, jossa esimiestyötä ja –viestintää ei ole koordinoitu ja suunniteltu yhdessä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja validiutta voi parantaa vastaamalla luotettavuuskriteereihin, joita ovat valintojen ja tulkintojen perustelu, valintoihin ja tuloksiin päätyminen prosessin kuvaaminen, luotettavien lähteiden käyttö, avainkäsitteiden määrittely ja palautteen kuuntelu ja tuloksista keskustelu.

Hankkeeni luotettavuus ja validius syntyy haastatteluista, kyselyistä ja henkilöstön jatkuvasta kuuntelusta. Toteuttamani toimenpiteet olen valinnut kohdeorganisaation ehdoilla ja olen keskustellut niistä sekä johdon että henkilöstön kanssa. Olen määritellyt avainkäsitteet johdannossa ja kuvannut hankkeen etenemisprosessia tässä raportissa. Käyttämäni aineisto on luotettavaa.

Hankkeen heikkoutena voidaan nähdä se, että olen toteuttanut uutta viestinnän mallia suurehkon organisaation yhdessä yksikössä. Se, että jätin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun henkilöstöviestinnän työni ulkopuolelle ja keskityin vain Haaga Instituutin viestinnän kehittämiseen, oli kuitenkin taktinen valinta. Asemani Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikön johdon assistenttina ei antanut minulle mahdollisuutta pureutua koko ammattikorkeakoulun viestintään. Halusin panostaa työni hedelmät edustamaani yksikköön, jossa minulla oli

valta ja mahdollisuus viedä uusiakin ideoita joustavasti työyhteisön arkeen. Kokemukseni osoitti, että malli toimi Haaga Instituutissa hyvin valituilla toimenpiteillä.

Olen testannut Työyhteisöviestinnän uutta agendaa Haaga Instituutissa ja todennut sen toimivaksi malliksi. Koska HAAGA-HELIA:n muut koulutusyksiköt ovat samankaltaisia kuin Haaga Instituutti, uskon, että Työyhteisöviestinnän uusi agenda toimisi viestinnän mallina niissäkin. Suosittelen, että muut yksiköt kokeilisivat vähintään hankkeessani syntyneitä toimivia yksittäisiä käytäntöjä, esimerkiksi aamupalavereita, omassa henkilöstöviestinnässään. Malli voisi toimia myös koko HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun viestinnän mallina. Samoin kuin minkä tahansa asiantuntijaorganisaation, jossa halutaan panostaa vuorovaikutteiseen ja osallistavaan viestintään. Mallin soveltamisessa tärkeintä on löytää kohdeorganisaatioon sopivat toimitatavat.

Opiskelijaviestinnän rajaaminen työn ulkopuolelle oli sääli, sillä opiskelijoilla on suuri rooli Haaga Instituutin maineen lähettiläänä. Minun oli kuitenkin vedettävä raja työlleni. Kuten aiemmin mainitsin, opiskelijaviestinnän kehittäminen ja opiskelijoiden roolin korostaminen maineen lähettiläänä vaativat oman projektinsa.

Lähteet

- Ahonen Jouni 2007.** HAAGA-HELIA:n strategiaperusta ja Haaga Instituutin toimintasuunnitelma –kooste.
- Aula, Pekka ja Heinonen Jouni 2002.** Maine. Menestystekijä. WSOY. Porvoo.
- Aula, Pekka ja Mantere, Saku 2005.** Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY. Helsinki.
- Aunola, Elisa 2006.** Opiskelijaviestinnän kartoitus ja arviointi Haaga Instituutissa. Viestintäprojekti. Helia-ammattikorkeakoulu.
- Berglund, Petri 2007.** Muutosviestintä opiskelijoiden näkökulmasta – Matkalla HAAGA-HELIAan. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Godes, David & al. 2005.** The Firm's Management of Social Interactions. Marketing Letters 16: 3/4.
- Haaga Instituutti kolmekymppiseksi – alkuvaikeuksista kohti menestystarinaa 1999.** Gummerus. Jyväskylä.
- HAAGA-HELIA 2007a.** HAAGA-HELIA:n strategiaperusta. Johtoryhmän aineisto ammattikorkeakoulun visiosta ja missiosta sekä toiminnan painopisteistä, kriittisistä menestystekijöistä ja tulostittareista.
- HAAGA-HELIA 2007b.** Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdollinen koulutusohjelma. Itsearviointiraportti. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun koulutuksen itsearviointi 2007. Haaga-Helian koulutusohjelmien arviointi. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö. Haagan toimipiste.
- Henkilökunta 2007a.** Haastattelu Haaga Instituutin henkilöstön edustajille viestintäverkostoista 4.9.-25.10.2007.
- Henkilökunta 2007b.** Määrämuotoinen kirjallinen kysely viestintätyytyväisyydestä Haaga Instituutissa 4.10.2007.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004.** Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Jokinen, Pauli 2007.** Tuotteistettu puskaradio. Kaupunkilehti Vartti 15.8.2007, sivu 16. SanomaWSOY. Helsinki.
- Juholin, Elisa 2004.** Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä. Hämeenlinna.
- Juholin, Elisa 2007.** Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti 2. HAAGA-HELIA kehittämisorjenteja 1/2007.

- Karmavuo, Risto 2007.** Tutkimus Haaga Instituutin roolista hotelli-, ravintola- ja matkailualan verkostojen synnyttäjänä. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Kotila, Hannu & Auvinen, Pekka 2007.** Haagan restonomikoulutuksen opetussuunnitelmi-
en arviointi. Käsikirjoitus 30.4.2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Moisala Aarni 2006.** Luennot toimintatutkimuksesta 28.9., 5.10., 27.11.2006. Helsingin liike-
talouden ammattikorkeakoulu, Helia. Helsinki.
- Opettajakunta 2007.** Opettajahaastattelu viestintätyytyväisyydestä Haaga Instituutissa 14.-
15.6.2007.
- Puro, Jukka-Pekka 2004.** Onnistu viestinnässä. WSOY. WS Bookwell Oy. Juva.
- Rinne, Pertti 2002.** Mainoskampanja. Luentoaineisto. Markkinointi-instituutti. Helsinki.
- Suojanen, Ulla 1992.** Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä.
Finnlectura, Loimaa.
- TV-uutiset 2007.** Word of mouth –markkinointi Suomessa. YLE 1. 28.8.2007
- Valjakka, Marjo 2007.** Kohti yhteistä intraa – HAAGA-HELIAN uusi intranet yhteisöviestinnän kanavana. Viestintäprojekti. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Viestintätoimisto Pohjoisranta 2003.** Maineen rakentuminen. Luentomateriaali, joka perustuu Aulan ja Heinosen materiaaliin 2002.
- Word of Mouth Marketing Association 2005-2007.** <http://www.womma.org/wom101>.
31.7.2007.
- Åberg, Leif 1989.** Viestintä – tuloksen tekijä. Mäntän kirjapaino. Mänttä.
- Åberg, Leif 1996.** Viestinnän strategiat. WSOY-kirjapaino. Helsinki.
- Åberg, Leif. 1988.** Lähiverkkoseminaari. Oy Suomen BNL Finland Ab.

Opettaja-haastattelut 14.5. ja 16.5.2007, haastattelukysymykset viestinnästä

1. Miten Haagan sisäinen viestintä toimii mielestäsi tällä hetkellä?
2. Mikä on hyvää ja miksi?
3. Mikä kaipaa kehittämistä ja miten?
4. Tiedätkö, mikä on Kehittämisyhmä? KoVa?
5. Miten seuraavat näkyvät tai voisivat näkyä Haaga Instituutin henkilöstöviestinnässä?
 - Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu
 - Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa
 - Tunnelma ja yhteenkuuluminen
 - Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä
 - Yhdessä tekeminen ja oppiminen
 - Viestintäfoorumien hyödyntäminen

Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö/EA

Kerro mielipiteesi koulutusyksikön viestinnästä!

HAAGA-HELIAN sisäistä viestintää hoidetaan kahdelta taholta: 1) koko ammattikorkeakoulun ja 2) yksikön tasolla.

1) HAAGA-HELIAN asioista tiedottamisesta vastaa *tiedottaja Sanna Autioniemi* mm. viikkotiedotteiden ja muun sähköpostitiedotuksen muodossa sekä väliaikaisen HAAGA-HELIA intranetin välityksellä.

2) Yksikön sisäisistä asioista on kuluvan vuoden aikana viestitty mm. yksikön intranetin ("vaaleanpunainen restonomi-intra"), aamupalavereiden, postilaatikkoon jaettavien paperitiedotteiden ja sähköpostin välityksellä.

1. Miten **koulutusyksikön sisäinen** viestintä on mielestäsi vuoden 2007 aikana hoidettu?

1 a. Tiedottamisen määrä (ympyröi): Liikaa Sopivasti Liian vähän

Kommentteja: _____

1 b. Mitä mieltä olet **yksikön sisäisessä** viestinnässä käytetyistä viestintäkanavista. Vastaa numeroin 5=erittäin hyvä..., 1=erittäin huono

Yksikön intranet-sivut _____
Aamupalaverit _____
Paperitiedotteet _____
Sähköposti _____

Kommentteja: _____

1 c. Mitä toivot **yksikön sisäiseltä** viestinnältä? Avointa palautetta:

Henkilöstön viestintäverkostot, teemahaastattelut

Haastattelun runkoa:

- Sisäisten sidosryhmien viestintäverkostojen "koostumus"
Millaisia verkostoja henkilöstöllä on? Kuinka monta henkilöä piirissä, jonka kanssa yhteydessä vähintään kuukausittain (=ystävät, tuttavat, perheenjäsenet, sukulaiset, naapurit, harrastuskaverit)? Kuinka moni ao. henkilöistä työskentelee alalla/on kiinnostunut alasta? Entä kuinka paljon muita kontakteja alalle (yhteistyökumppanit, entiset kollegat jne.)

- Miten viesti leviää verkostojen kautta
Miten usein Haaga Instituuttiin liittyvistä asioista puhutaan? Millaisista Haagaan liittyvistä asioista puhutaan

- Verkostoviestinnän tukeminen
Haluaisiko henkilö kertoa enemmän Haaga Instituutista? Tarvitseeko "apuvälineitä", millaisia?

- Taustamuuttajat: ikä, työtehtävä, työvuosia Haaga Instituutissa, suhtautuminen Haaga Instituuttiin (positiivinen/negatiivinen)

Tarinoita Haaga Instituutin historiasta

Haaga Instituutin lähtölaukaus

Koko Eurooppaa vaivannut työvoimapula alkoi näkyä myös Suomen hotelleissa ja ravintoloissa 1960-luvulla. Se johti mm. itsepalvelun lisääntymiseen kahviloissa. Ala kasvoi kuitenkin hyvää vauhtia ja erityisesti osaavista esimiehistä tuli pula. Valtiovalta ei vielä tuohon aikaan ollut valmis panostamaan alan koulutukseen, sillä sodan jälkeinen pula-aika ja jyrkkä alkoholipolitiikka leijuivat edelleen ilmassa. Niinpä elinkeino otti ohjat käsiinsä ja perusti hotelli- ja ravintolasäätiön, nykyisen Haaga Instituutti -säätiön, vuonna 1964. Säätiön lähtökohtana oli toimia alan esimieskoulutusta antavan oppilaitoksen ylläpitäjänä ja omistajana. Hotelli- ja ravintolaopiston perustaminen vuonna 1969 oli vahva näyttö toimialan päättäväisestä kehittämisestä.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 20.)

Haaga Instituutti päätyi Haagaan sattumalta

Haaga Instituutin sijoittuminen Haagaan ei ollut itsestäänselvyys. Sopivaa tonttia etsittiin mm. Kauniaisista, Sipoosta, Tikkurilasta, Tapiolasta ja Sipoonlahdelta. Myös Helsingin keskustassa sijaitsevan ravintolakoulu Perhon tilojen laajentamista ja Husön kartanon maita Husölandetissa harkittiin vakavasti. Edullinen sijainti ja riittävä rakennusoikeus ratkaisivat pohdinnan Haagan hyväksi. Opiston yhteyteen rakennettiin 40 motellihuonetta ja 40 oppilasasunnoksi tarkoitettua huonetta, jotka kasvattivat motellihuoneiden lukumäärää kesäisin 80:een.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 22-25.)

Haaga Instituutti perustettiin "alan ja koko kansakunnan siunaukseksi"

Haaga Instituutin peruskiven muuraamista 10.1.1969 seurasi Hotelli- ja ravintolaopistosäätiön ja sen runsaslukuisen kutsuvierasjoukon lisäksi myös Helsingin kaupungin ja valtiovallan edustajat. Myös tasavallan presidentti Urho Kekkonen kunnioitti läsnäolollaan seuraavana vuonna pidettyä vihkiäistilaisuutta. Tapausta seurattiin mielenkiinnolla koko pohjolan ravintolaelinkeinon voimin. Oltiinhan tässä rakentamassa Pohjoismaiden ensimmäistä ylemmän asteen oppilaitosta alalle. Opistorakennuksen peruskivessä lausutaan: "...muodostukoon tämän opinahjon työ maan hotelli-, ravintola- ja matkailuelinkeinolle sekä koko kansakunnalle siunaukseksi..".

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 30.)

Ravintoloitsijat rahoittajina Haaga Instituutin alkutaipaleella

Hotelli- ja ravintolaopiston taloutta pidettiin alkuvuosina yllä ravintoloitsijoilta kerättävillä tukimaksuilla. Ravintolayrittäjä maksoi alkoholijuomista sovittua ylimääräistä maksua Alkolle, joka tilitti ne Hotelli- ja ravintolaopiston sekä Ravintolakoulu Perhon toiminnan tukemiseen. Parhaimmillaan maksujärjestelmä tuotti opistolle ja koululle yhteensä yli 12 miljoonaa markkaa vuodessa. Järjestelmästä luovuttiin vasta vuonna 1993 Suomen ETA-sopimuksen myötä.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 31-32.)

Opistosta ammattikorkeakouluksi

Opetusministeriön asettama matkailualan koulutustarvetoimikunta esitti 80-luvun lopulla yksimielisesti, että Haaga Instituutista kehitettäisiin hotelli-, ravintola- ja matkailualan ammattikorkeakoulu. Väliaikainen ammattikorkeakoulu sai aloittaa syksyllä 1991. Kilpailu myöhemmin vakinaistettavista ammattikorkeakoulujen toimiluvista yltyi kiivaaksi. Yli 40 koulua haki vakinaistamista ensivaiheessa ja

näistä yhdeksän valittiin laatunsa perusteella vakinaistettaviksi. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu rankattiin näistä 2. sijalle ja se vakinaistettiin kesällä 1996. (Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 62-66.)

Kestimestarista restonomiksi

Hotelli- ja ravintola-alan esimieskoulutuksen alkutaipaleella 70-luvun alkupuolella tutkinnosta valmistuville haettiin sopivaa nimikettä. Aiheesta järjestettiin yleisökilpailu, johon saatiin satoja ehdotuksia. Kilpailun parhaaksi ehdotukseksi valittiin "kestimestari", joka ei kuitenkaan saanut Hotelli- ja ravintolasäätiön hallinnossa riittävää tukea. Sopiva nimike "restonomi" hyväksyttiin 70-luvun lopulla. Säätiö olisi halunnut suojata nimikkeen Hotelli- ja ravintolaopiston käyttöön. Se ei kuitenkaan onnistunut ja vuonna 1997 opetusministeriö teki restonomi-nimikkeestä valtakunnallisen tutkintonimikkeen alalle. (Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 76-78.)

Tarjolla Pajuniityn pihviä

Haaga Instituutin opiskelijat ovat kautta aikain järjestäneet ravintolassa lukuisia erikoisviikkoja valikoiduista teemoista. Presidentti Urho Kekkosta kestiin Albatrossi-nimisillä lintuviikoilla hänen vieraillessaan Haaga Instituutissa 1975. Seuraavana vuonna järjestettiin Haaga-aiheinen erikoisviikko. Listalta löytyi sellaisia ruokalajeja kuin Kolmen tunnelin silli, Huopalahden kuhaa, Kauppalan kanaa ja Pajuniityn pihvi. (Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 103-104.)

Urapäivä joutui sensuurin kohteeksi

Haaga Instituutti on järjestänyt urapäivää pitkään. Joidenkin lähteiden mukaan (esim. Latvus 1999) Urapäivä olisi järjestetty ensi kerran 23.1.1991, mutta todellisuudessa erilaisia uratapahtumia lienee järjestetty kauemmin. Pitkään tapaamiset olivat vain Haaga Instituutin omia, kunnes vuonna 2004 tehtiin päätös siitä, että tapahtuma järjestetään yhteisesti koko HAAGA-ammattikorkeakoululle. Tällöin tulivat mukaan tradenomi-yksiköt (Vierumäen opiskelijat eivät osallistuneet urapäivään). Tapahtuma järjestettiin edelleen Haaga Instituutin tiloissa ja seinät pullistelivat, kun ensimmäisille yhteisille messuille saapui yli 40 yritystä hienoilla messuständeillä sekä toista tuhatta opiskelijaa. Uuden Ura- ja sidosryhmäpäivän valmisteluissa olivat opiskelijat vahvasti mukana suunnitellen mm. päivän opiskelijamarkkinoinnin. Markkinointimateriaalit eivät lennokkuudessaan aina aivan kohdanneet HAAGAN arvoja, joten kerran niitä päästiin jopa "sensuroimaan" - mikä näkyi hyvänä opiskelijoiden osaanottona tapahtumassa! Muutoinkin urapäivä paisui siten, että ständeillä nähtiin hulppeita toteutuksia mm. kokonaisia hotellihuoneita, täysinkalustettuja baareja, flambeerausta valopihalla ja cabaree-tanssiesityksiä. (Risto Karmavuo 2007.)

Pore osaa yllättää iloisesti

Haaga Instituutin oppilaskunta on toiminut koko oppilaitoksen olemassaolon ajan, vaikkakin se rekisteröitiin vasta 1998. Nimi Pore ry tulee sanoista "POMO"-restonomit. Oppilaskunta on kautta aikain ollut tunnettu aktiivisesta toiminnastaan mm. viinien, gourmet'n, matkailun, liikunnan ja musiikin parissa. Tasokkaat iltapukujuhlat, Restonomien vuosijuhlat, muistavat kaikki Haaga Instituutista valmistuneet. Oppilaskunta onnistui sykähdyttämään yleisöään 90-luvun alkupuolella pidetyissä vuosijuhlissa Sipulin talvipuutarhassa. Järjestäjät olivat ennen juhlaa kiinnittäneet teipillä ruusun naisten paikoille tuolien alapintaan. Juhlaväen nauttiessa kahvia ja konjakkia seremoniamestari pyysi miehiä ojentamaan

seuralaiselleen ruusut, jotka löytyivät "sattumalta" leidiä tuolien alta. Juoni oli erittäin onnistunut, sillä se ei paljastunut ennen H-hetkeä.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 121-122, Teemu Kokko 2007.)

Asuntolassa elettiin lähes kieltolain mukaan

Haaga Instituutin oppilasasuntojen järjestyshäiriöistä oli asuntolan alkuaikoina monenlaista kädenvääntöä. Tästä syystä järjestyssäännöt laadittiin tiukoiksi. Hiljaisuus alkoi klo 23.00, jolloin vieraiden, myös oppilastovereiden, oli poistuttava asunnoista. Alkoholijuomien nauttiminen asuntolassa oli ehdottomasti kiellettyä. Keskiolutta ei tosin tuolloin katsottu alkoholijuomaksi. Eräs oppilas jopa erotettiin koulusta määrääjäksi, kun hänet yllätettiin viemästä pulloa A-olutta huoneeseensa. Myös oppilaskunnan "diskoteekeissä" alkoholi, keskiolut mukaan lukien, oli ankarasti kielletty.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 125-126.)

Hotelli- ja ravintolaopiston senioriyhdistys ajoi alan arvostuksen nostamista

Haaga Instituutin alumnitoiminta sai alkusysäyksensä jo 70-luvulla, kun koulusta valmistuneet halusivat jatkaa yhteistä työtä alan kehittämiseksi. He perustivat Hotelli- ja ravintolaopiston senioriyhdistys ry:n, jonka tavoitteena oli kohottaa alalla työskentelemisen yleistä arvostusta. Myöhemmin yhdistyksen nimi muutettiin Restonomiyhdistykseksi ja sittemmin Haagan Restonomit ry:ksi. Yhdistyksen ensimmäinen puheenjohtaja Mikko Kääriä kiittelee, että Hotelli- ja ravintolaopisto perustettiin juuri oikealla hetkellä hyvään tarpeeseen kouluttamaan alaa eteenpäin vieviä esimiehiä ja liikkeenjohtajia.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 127-128, 143.)

Ensimmäinen rehtori sai keittotaitonsa partiosta

Hotelli- ja ravintolaopiston ensimmäinen rehtori Aake Pesonen (1969-76) ehti työuransa aikana tutustua monenlaisiin töihin kengänkiillottajasta ilmatorjuntapäälliköksi. Kiinnostus ravintola-alaan syntyi jo pikkupoikana partiossa, jossa hän pääsi sisälle keittotaidon saloihin. Myöhemmin ravintolan myyntipäällikkönä vietetyt vuodet saivat hänet ymmärtämään alaa myös salipuolen ja asiakkaiden perspektiivistä. Opiston toiselle rehtorille Kurt Nybergille (1976-83) ravintola-ala olikin tuttu jo pikkupojasta asti. Hänen isänsä oli nimittäin Suomen ensimmäisiä kunniakrouvareita.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 137-138.)

Juoppoko siitä pojasta tulee?

Hotelli- ja ravintolaopistosta 1973 valmistuneen Paavo Laitisen vanhemmat ja opettajat odottivat jälkikasvustaan ja oppilaastaan pappia. Järkytys oli suuri, kun poika halusikin hotelli- ja ravintola-alan ammattilaiseksi. Alan arvostus ei tuolloin ollut vielä kohdallaan, joten Laitisen pojasta leimattiin mahdollinen tuleva juoppo. Sittemmin Laitinen on tehnyt kuitenkin loisteliaan uran hotelli- ja ravintola-alalla päätyen mm. hotelli Keuruselän johtajaksi.

(Haaga Instituutti kolmekymppiseksi 1999, 145-146.)