

MATKAILUYRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön palaute- ja kehitysideajärjes-
telmän suunnitelma Raya Diversille

Petra Niinenen

Mari Nuuti

Maija Rauhala

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Matkailun koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

PETRA NIININEN & MARI NUUTI & MAIJA RAUHALA:
Matkailuyrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen
Henkilöstön palaute- ja kehitysideajärjestelmän suunnitelma Raya Diversille

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2012

Opinnäytetyömme aiheena oli suunnitella Raya Diversin henkilökunnalle palaute- ja kehitysideajärjestelmä, jonka avulla työntekijät voisivat antaa yrityksen johdolle palautetta ja jakaa hiljaista tietoa eteenpäin. Järjestelmän tarkoituksena on tulevaisuudessa kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Opinnäytetyö oli toimeksianto Raya Diversin yhdeltä perustajajäseneltä, Janne Miikkulaiselta. Halusimme tehdä opinnäytetyömme tästä aiheesta, koska suoritimme kaikki työharjoittelujakson Raya Diversilla Phuketin toimipisteessä kaudella 2011 - 2012.

Tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Lähetimme 75 sähköpostikyselyä Raya Diversin työntekijöille ja managereille sekä haastattelimme henkilökohtaisesti Phuketin toimipisteen manageria maaliskuussa 2012. Kyselyymme vastasi yhteensä 16 henkilöä. Analysoimme vastauksia Excel-taulukkolaskentaohjelman, SWOT-analyysin sekä teorioiden avulla. Kyselyssä kartoitimme aluksi vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen selvitimme avoimien kysymysten avulla vastaajien mielipiteitä järjestelmästä, sen ominaisuuksista ja käyttömotivaatiosta.

Olimme tyytyväisiä saatuun vastausmäärään ja saimme perusteltuja ja monipuolisia vastauksia kysymyksiimme. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että järjestelmä olisi hyödyllinen ja suurin osa tulisi myös käyttämään sitä tarpeen vaatiessa. Kun analysoimme vastauksia, huomasimme, että järjestelmän haluttiin olevan mahdollisimman yksinkertainen ja nopea käyttää, eikä se saisi olla liian määrämuotoinen, vaan kaikki voisivat mahdollisimman vapaasti kertoa ajatuksiaan ja ideoitaan.

Päädyimme tutkimuksessamme siihen, että Raya Divers tarvitsee intranet-pohjaisen palaute- ja kehitysideajärjestelmän, johon voi kirjautua paikasta ja ajasta riippumatta ja antaa palautteensa selkeään lomakepohjaan, jossa on paljon tilaa kertoa omista ajatuksistaan. Saimme selville, että työntekijöiden motivaatio järjestelmän käyttämisestä kohtaan kasvaisi parhaista ideoista arvottavien palkintojen avulla. Heidän motivaationsa kasvaisi myös sillä, että he kokisivat voivansa oikeasti vaikuttaa työoloihin ja toimintatapoihin yrityksessä.

Asiasanat: palaute- ja kehitysideajärjestelmä, hiljainen tieto, sisäinen viestintä, intranet

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Tourism

PETRA NIININEN & MARI NUUTI & MAIJA RAUHALA:
Developing Internal Communication in a Travel Company
A Plan for a Feedback System for the Personnel of Raya Divers

Bachelor's thesis 80 pages, appendices 5 pages
November 2012

The purpose of this bachelor's thesis was to plan a feedback and development idea system for the personnel of Raya Divers, by the means of which the employees could give feedback to the management and share their silent knowledge forward. In the future the purpose of the system is to develop internal communication in the company. This study was commissioned by one of the founders of the company, Janne Miikkulainen. The topic for this bachelor's thesis was selected due to a practical training period with Raya Divers during the season 2011-2012.

The data collection method of this study was an e-mail questionnaire, which was sent to the managers and personnel of Raya Divers. 75 e-mails were sent altogether and 16 of them were answered. In addition to the questionnaires, the manager of Raya Divers Phuket office was interviewed in person. The answers were analysed with Excel-calculator and with theories. The attempt was to find the personnel's opinions about the feedback system together with their preferences concerning the qualities and factors that would motivate them to use the system.

The number of the received replies was adequate and their quality was found versatile and justifiable. All of the answerers thought that the system would be useful for Raya Divers and if there were a system, they would be using it when necessary. On the basis of the analysis of the replies the system needs to be simple, fast and easy to use.

The results show that the best feedback system for Raya Divers would be intranet-based system, where the employees may sign in from anywhere and anytime. The feedback system would be a form with few questions but ample space for one's ideas. The employees would be able to use it anonymously if they wanted. The motivation to use the system would increase if there were a prize for the best development idea or feedback. Influencing one's working environment and procedures at work would also enhance motivation.

Key words: feedback and development system, silent knowledge, internal communication, intranet

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUSSUUNNITELMA.....	8
2.1	Tutkimuksen kohde.....	8
2.2	Käsitteet ja teoriat	9
2.2.1	Yhteisöviestintä.....	9
2.2.2	Sisäinen viestintä.....	10
2.2.3	Palaute	11
2.2.4	Palautejärjestelmä	11
2.2.5	Hiljainen tietämys (Hiljainen tieto).....	12
2.3	Tutkimuskysymykset.....	13
2.4	Aineistot ja menetelmät	14
2.5	Tutkimuksen kulku	15
3	RAYA DIVERS	16
3.1	Yleistä Raya Diversista.....	16
3.2	Historia.....	17
3.3	Toimipisteet	18
3.3.1	Phuket.....	18
3.3.2	Raya Yai.....	19
3.3.3	Khao Lak.....	19
3.3.4	Krabi.....	19
3.3.5	Koh Lanta.....	20
3.4	Tuotteet	20
3.4.1	Sukellus	21
3.4.2	Snorklaus.....	21
3.4.3	Kalastus	21
3.4.4	Purjehdus.....	21
3.5	Henkilökunnan työnkuvia.....	22
3.5.1	Manager.....	22
3.5.2	Toimistotyöntekijä	22
3.5.3	Opas.....	22
3.5.4	Tourleader	23
3.5.5	Kouluttaja.....	23
3.5.6	Divemaster	23
4	VIESTINTÄ	24
4.1	Viestintä yleisesti.....	24
4.2	Avoin viestintä.....	24

4.3	Viestintäkulttuuri	25
4.4	Viestintätyytyväisyys	26
5	SISÄINEN VIESTINTÄ	27
5.1	Mitä sisäinen viestintä on?	27
5.2	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät	28
5.3	Sisäisen viestinnän suunnittelu	29
5.4	Sisäisen viestinnän kanavat	30
5.4.1	Verkkoviestintä	31
5.4.2	Intranet sisäisen viestinnän välineenä	32
6	PALAUTE	33
6.1	Yleistä palautteesta	33
6.2	Mitä palaute on?	35
6.3	Palauteprosessi	36
6.4	Millaista on hyvä palaute?	37
6.5	Myönteinen palaute	38
6.6	Korjaava palaute	39
6.7	Kirjallinen palaute	40
6.8	Palautteen hyödyt	40
7	PALAUTEJÄRJESTELMÄT	42
7.1	Palautejärjestelmät yleisesti	42
7.2	Palautejärjestelmien tärkeys	42
7.3	Palautejärjestelmän osatekijät	43
7.4	Millainen on hyvä ja toimiva palautejärjestelmä?	45
7.5	Palautejärjestelmä osana intranetiä	46
7.6	Muita sähköisiä palautejärjestelmiä	47
7.7	Sähköisen järjestelmän ylläpito	48
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
8.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	50
8.2	Kyselylomake	50
8.3	Haastattelu	50
8.4	Tutkimuksen luotettavuus	51
8.4.1	Validiteetti	51
8.4.2	Reliabiliteetti	51
9	TUTKIMUSTULOKSET	52
9.1	Tutkimuksen taustatietoja	52
9.2	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	52
9.2.1	Ikäjakauma	52
9.2.2	Sukupuolijakauma	53
9.2.3	Koulutus	54

9.2.4	Asema/Työnkuva	55
9.2.5	Työkausien lukumäärä	56
9.3	Kyselyn vastaukset.....	56
9.3.1	Järjestelmän tarpeellisuus.....	57
9.3.2	Järjestelmän tuoma hyöty.....	57
9.3.3	Järjestelmän käyttö.....	58
9.3.4	Järjestelmän toivotut ominaisuudet.....	58
9.3.5	Palautteen anto anonymina vai omalla nimellä.....	59
9.3.6	Ei toivottavat ominaisuudet järjestelmässä	59
9.3.7	Motivaatio järjestelmän käyttöön.....	60
9.3.8	Vapaa sana järjestelmään liittyen.....	60
9.4	Managerien vastaukset.....	61
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
10.1	Tulosten analyysimenetelmät.....	63
10.2	SWOT	63
10.2.1	Vahvuudet	65
10.2.2	Heikkoudet	65
10.2.3	Mahdollisuudet.....	65
10.2.4	Uhat	66
10.3	Intranet projektina.....	66
10.4	Palaute- ja kehitysidealomake.....	70
11	POHDINTA.....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	76
	Liite 1. Henkilökunnalle lähetetty sähköpostikysely 1 (2)	76
	Liite 2. Managereille lähetetty kysely	78
	Liite 3. Palaute- ja kehitysidealomake.....	80

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme oli toimeksianto Thaimaassa toimivan suomalaisen sukelluskeskusten Raya Divers Co., Ltd:n hallituksen puheenjohtajalta ja yhdeltä yrityksen perustajajäseneltä Janne Miikkulaiselta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella yrityksen henkilökunnan käyttöön tuleva internet-pohjainen palaute- ja kehitysideajärjestelmä.

Suunnitteluvaiheessa käytimme hyväksemme Raya Diversin nykyisen ja entisen henkilökunnan mielipiteitä tulevasta järjestelmästä sekä tutustuimme jo olemassa oleviin järjestelmiin internetin ja kirjallisuuden avulla. Henkilökunnan mielipiteitä selvitimme sähköpostilla lähetetyissä kyselyissä (liitteet 1 ja 2). Selvitimme millaisia ominaisuuksia yrityksen henkilökunta arvostaa järjestelmässä ja annoimme heille mahdollisuuden vaikuttaa järjestelmän syntyyn. Näin halusimme varmistaa järjestelmän olevan sellainen, jonka henkilökunta kokisi mielekkääksi omaan jatkuvaan käyttöönsä.

Raya Diversilla ei ole ollut aikaisemmin henkilökunnan palautejärjestelmää. Kehitysideat ja palautteet on kerrottu eteenpäin yrityksen johtoportaalle yleensä vain suullisesti eikä niistä ole jäänyt mitään konkreettista. Usein palautteet ja kehitysideat eivät ole päässeet edes johdon korviin asti, vaan ne ovat unohtuneet kiireen keskellä. Järjestelmällä halutaan varmistaa, että palaute ja kehitysideat tavoittavat johdon ja että niistä jäisi konkreettisia tietoja myös muistiin, jotta niihin olisi mahdollista palata myös myöhemmin. Järjestelmän käyttö ei myöskään katsoisi aikaa eikä paikkaa, vaan se olisi kaikkien tavoitettavissa internet-yhteydellä.

Tämä opinnäytetyö on järjestelmän suunnitelma. Valmista järjestelmää tulee vielä kehittää ja testata tulevaisuudessa käyttäjillä. Järjestelmä toteutetaan ulkopuolisilla, sillä matkailualan opiskelijoina meidän oma tietotaitomme ei riitä valmiin järjestelmän toteuttamiseen. Valmistelimme kattavan suunnitelman, jonka perusteella järjestelmä voidaan toteuttaa.

2 TUTKIMUSSUUNNITELMA

2.1 Tutkimuksen kohde

Tämän opinnäytetyön aihe on suunnitella matkailuyritykselle, Raya Divers Co., Ltd:lle, palaute- ja kehitysideajärjestelmä, jonka kautta työntekijät pystyvät jättämään kehitysehdotuksia sekä palautetta työhön liittyvissä asioissa. Toimeksianto opinnäytetyöhön on saatu yhdeltä yrityksen perustajajäsenistä ja hallituksen puheenjohtajalta, Janne Miikkulaiselta.

Raya Divers on Thaimaassa toimiva suomalainen sukelluskeskus. Tällä hetkellä yrityksellä on viisi toimipistettä Etelä-Thaimaan suosituimmilla turistialueilla. Raya Divers järjestää sukellusretkiä, snorklausretkiä, sukelluskursseja, sukelluskokeilua, kalastusretkiä sekä purjehdusretkiä. Tarvittaessa yritys auttaa myös hotellivarausten tekemisessä ja räätälöityjen retkien järjestämisessä. Talvisesonki (korkeasesonki) Thaimaassa kestää marraskuusta huhtikuuhun. Varsinkin talvisesongin aikaan sukelluskeskus työllistää lähes sata työntekijää. Ympärivuotisesti paikan päällä on noin 10 henkilöä työntekijää vastaamassa toiminnoista. Yrityksen henkilöstö koostuu monista eri alojen ammattilaisista, jotka tulevat Thaimaahan pitämään taukoa normaaleista töistään. Janne Miikkulaisen (2012) toiveena olikin, että näiden eri alojen ammattilaisten tietotaitoa voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen kehittämiseksi ja hyvien ideoiden jakamiseen.

Työntekijöiden palaute ja kehitysehdotukset eivät tavoita helposti yrityksen johtoporrasta, vaan jäävät usein idea-asteelle. Työ on varsinkin sesonkiaikaan hyvin hektistä ja ideoita saattaa syntyä päivän mittaan enemmänkin, mutta ne helposti unohtuvat kiireen keskellä. Työntekijöiden keskinäistä kanssakäymistä vaikeuttaa myös työympäristö, joka koostuu monista eri paikoista; osa työskentelee merellä eri aluksilla, osa toimistolla ja osa matkanjärjestäjien (Aurinkomatkat ja Finnmatkat) tervetuloilaisuuksissa. Yritys tarvitsee toimivan kanavan, jonka kautta kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa yrityksen johdon kanssa ja saada äänensä kuuluviin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä laadullinen tutkimus Raya Diversin kaikkien viiden toimipisteen managereille sekä työntekijöille. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toteutetaan internetiin sähköinen järjestelmä Raya Diversin koko henkilökunnan käyttöön.

2.2 Käsitteet ja teoriat

Opinnäytetyössämme yleisesti käytetyt ja tärkeimmät käsitteet liittyvät yrityksen viestintään. Painopiste on ennen kaikkea sisäisessä viestinnässä, sillä suunnittelemme palaute- ja kehitysideajärjestelmän yrityksen sisäiseen käyttöön, informaation ja mielipiteiden siirtämiseen henkilöstöltä johdolle ja matkailuyrityksen sisäisen vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Tärkeimmät käsitteemme ovat palaute, palautejärjestelmä, yhteisöviestintä, sisäinen viestintä ja hiljainen tietämys (hiljainen tieto). Teorioina käytämme viestinnän, sisäisen viestinnän, palautteen, palautejärjestelmän ja intranet projektina teorioita. Seuraavaksi avaamme käsitteet ja teorioita selitämme lisää myöhemmissä luvuissa.

2.2.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön omaa viestintää, joka käsittää yhteisön sisäisen viestinnän eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä kanssakäymisen erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. Viestintä perustuu kyseisen yhteisön tavoitteisiin, jolloin viestinnän yksi tehtävä on tukea yhteisön pääsemistä tavoitteisiinsa. (Juholin 1999, 22.)

Yhteisöviestintä on sanomien vaihdantaa yhteisön eri osien sekä ympäristön välillä ja se mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan ennen kaikkea yhteisön sisäistä eli yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä. (Juholin 1999 238.)

Yhteisössä työskentelevät yksilöt ja ryhmät ovat toisistaan riippuvaisia. Sekä yksilöillä että ryhmillä on omat roolinsa ja merkityksensä yhteisön menestymisen kannalta. Päämäärän saavuttaminen ei toteudu ilman monipuolista ja toimivaa vuorovaikutusta. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2004, 52.)

Yleensä ylöspäin suuntautuva viestintä on palautetta alaspäin suuntautuvasta viestinnästä. – Toimiva ylöspäin suuntautuva viestintä pitää johdon tietoisena alaisten tunteista, auttaa johtoa käsittämään sekä vaikeudet että edistymiset ja raivaa tilaa paremmalle viestinnälle. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2004, 54.)

2.2.2 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedon kulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä, niin kuin viestintä yleensä, on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialle yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. (Juholin 1999, 13.)

Sisäinen viestintä on tärkeä osa henkilöstön johtamista. Viestintää tapahtuu yrityksessä monin tavoin: kasvokkain, sähköisesti ja kirjallisesti. Avoimella viestinnällä on selvä yhteys yrityksen työilmapiiriin ja -hyvinvointiin. Asianmukainen palaute, riittävän nopea ristiriitojen ratkaiseminen sekä avoin vuorovaikutus ja erilaisten ihmisten hyväksyminen ovat tyypillisiä aineksia työhyvinvoinnille. (Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2006, 136.)

Sisäinen viestintä mielletään usein johtoportaalte kuuluvaksi viestinnäksi, mutta juuri vuorovaikutusta yrityksen henkilöstön ja johtoportaan välillä tulisi vahvistaa entisestään.

2.2.3 Palaute

Jari Ranteen (2006, 9) mukaan palautteen antaminen ja saaminen on välttämätöntä ja yksilöiden ja yhteisöjen selviytymisen kannalta elintärkeää ja se on mukana kaikessa vuorovaikutuksessa. Kun ihminen vastaanottaa palautetta, joko positiivista tai korjaaavaa, hän tuntee itsensä hyödylliseksi tai hän voi alkaa kehittää itseään palautteen pohjalta. Työyhteisön ja yrityksen toiminnan kannalta palaute on ehdottoman tärkeää, sillä ilman sitä ne eivät pysty uudistamaan itseään ja kehittymään liiketoiminnassaan. Yhteisön jäsenten, niin johdon kuin muunkin henkilöstön on tiedettävä kuinka hyvin he ovat onnistuneet työtehtävissään ja mitä he mahdollisesti voisivat työtavoissaan muuttaa, muussa tapauksessa, kehitys jää polkemaan paikalleen.

Työyhteisössä tapahtuva keskustelu, mielipiteiden vaihto, rakentava väittely sekä palautteen anto ja vastaanottaminen luovat hyvää pohjaa kehitykselle. Kehitystä tapahtuu kaikkialla yrityksessä: henkilöstössä, työmenetelmissä ja johtamisessa. (Ranne 2006, 23.)

Palaute sanallistaa hiljaisen tiedon. Kaikki työyhteisön jäsenet hyötyvät, jos jokin yksittäisen työntekijän aiemmin tiedostamaton hyvä työtapo tulee ilmi palautteen kautta myös muille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 21.)

Palauteprosessi muodostuu Ranteen (2006, 28) mukaan neljästä eri vaiheesta, palautteen saamisesta ja antamisesta, vastaanottamisesta, käsittelystä ja lopulta sen vaikutuksesta toimintaan.

2.2.4 Palautejärjestelmä

Palautejärjestelmä koostuu erilaisista työkaluista, joiden avulla palautetta kerätään niin yksilö-, tiimi-, kuin koko organisaationkin tasolla. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella palautteen antajan, sisällön ja siinä käytettävien työkalujen näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2007, 288.)

Mikä on palautejärjestelmä?

Tavallisimmassa muodossaan palaute on informaatiota. Palautejärjestelmä on kommunikaatiota, jossa tekijä, joko yksi henkilö tai ryhmä, saa informaatiota, joka ohjaa hänen/heidän tulevaisuuden toimintojaan saavuttaakseen halutun tuloksen.

Palautejärjestelmän käyttö organisaatioissa lisää tietoisuutta ja parantaa suorituskykyä ja toimenpiteitä. (Stumme 2004.)



KUVIO 1. Palautekaavio (Stumme 2004.)

2.2.5 Hiljainen tietämys (Hiljainen tieto)

”Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään (Virtainlahti 2009, 42).”

Ihmiset omaavat monia erilaisia taitoja, joita he käyttävät sekä työssään että arkielämässään. Hiljainen tieto näkyy monissa ihmisten toiminnoissa ja yleensä he eivät itse huomaa käyttävänsä sitä. Usein käy niin, että ne asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi ja sen takia näiden taitojen tunnistaminen itsestään on vaikeaa. Nämä automaattiset teot ja taidot vaikuttavat päivittäin toimintaamme sekä päätöksentekoon. Näitä taitoja, joita käytämme automaattisesti, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 38 - 39.)

Hiljaisen tietämyksen jakaminen on tärkeää organisaation sisällä. Kun sitä jaetaan, voidaan varmistaa organisaation toimintakyky, jatkuvuus sekä laatu. Hiljaisen tietämyksen jakamisella organisaation jäsenten osaaminen, tieto ja työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan näin ollen kehittää. Organisaation jäsenten erilaista tietämystä voidaan hyödyntää ja hyväksi havaitut käytännöt tekemisessä voidaan jakaa kaikille. Tiedon jakamisella saadaan parannettua organisaation jäsenten hyvinvointia ja heidän välistä yhteisöllisyyttä. Tiedon ja tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä positiivinen velvollisuus ja kunnia-asia, jonka avulla organisaatioon saadaan aikaiseksi osaamista arvostava ilmapiiri. (Virtainlahti 2009, 108.)

2.3 Tutkimuskysymykset

1. Millainen olisi toimiva kehitysidea- ja palautejärjestelmä Raya Diversin käyttöön?

Tutkimuksessa selvitämme mitä ominaisuuksia toiminnallisesti hyvässä järjestelmässä tulisi olla ja miten se toimisi käytännössä. Vastausta pääkysymykseen sekä sen alakysymyksiin selvitämme Raya Diversin työntekijöille ja viiden eri toimipisteen managereille lähetettävän kyselyn sekä haastatteluiden avulla.

2. Mitä hyötyä järjestelmästä olisi yritykselle?

Tutkimme mitä lyhyen tai pitkän aikavälin hyötyä järjestelmä mahdollisesti toisi yritykselle.

3. Mikä motivoisi henkilöstöä hyödyntämään järjestelmää?

Yksilöiden tietämys ja sen kehittäminen on tärkeää, ja jotta yhteisten parhaiden käytäntöjen luominen mahdollistuu, tulee tietämystä jakaa työyhteisössä. Tietämyksen jakamisen kautta paras osaaminen ja parhaat käytännöt ovat kaikkien työyhteisön jäsenten saatavilla, ja niitä voidaan myös kehittää edelleen. Jaettu tietämys on parasta tietämystä ja se lisää työyhteisön jäsenten osaamista. (Virtainlahti 2009, 107.)

Selvitämme miten työntekijät saisi motivoitua jakamaan ideoitaan muille järjestelmän kautta ja käyttämään omaa aikaansa yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

4. Mikä takaisi järjestelmän käytön jatkuvuuden?

Tutkimme miten järjestelmä saataisiin työyhteisön jatkuvaan käyttöön. Järjestelmän käytön jatkuvuus saattaa koitua ongelmaksi työn hektisyyden vuoksi varsinkin korkeasongin aikaan. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus tuo haastetta järjestelmän säännölliseen käyttämiseen.

2.4 Aineistot ja menetelmät

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mutta siinä on myös kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen piirteitä.

Laadullisen tutkimuksen tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, mallintaa asioita ja antaa asioille merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapoja käytetään esimerkiksi suunnittelututkimuksessa. (Pitkäranta 2010, 12.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan yleensä selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä selvittämään riittävästi asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.)

Tutkimuksessa käytetään sähköisessä muodossa lähetettävää kyselyä sekä henkilökohtaista haastattelua. Henkilökohtaisia haastatteluja on suoritettu Phuketissa, Thaimaassa maaliskuussa 2012. Sähköisessä muodossa olevat kyselyt on lähetetty kesällä 2012. Sähköisillä kyselyillä on pyritty tavoittamaan Raya Diversin kaikkien toimipisteiden managerit sekä henkilökuntaa, niin vakituisia kuin työharjoittelijoitakin, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman kattavasti.

Raya Diversin työntekijöille ja managereille lähetetyn kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yksilöllisten vastausten avulla kokonaiskuva järjestelmän tarpeellisuudesta ja ominaisuuksista, joita siinä olisi hyvä olla. Työntekijöille ja managereille lähetimme eri kysymykset. Aineistona käytämme näiden kyselyjen ja haastattelun tuloksia. Vastauksia analysoimme Excel-taulukkolaskentaohjelman, SWOT-analyysin sekä teorioiden avulla.

2.5 Tutkimuksen kulku

Johdannon ja tutkimussuunnitelman jälkeen esittelemme Raya Diversia sekä Raya Group Asiaa. Käymme yleisesti läpi yrityksen historiaa, kerromme hieman yrityksen viidestä toimipisteestä, jotka kaikki sijaitsevat Etelä-Thaimaan eri lomakohteissa. Esittelemme myös Raya Diversin palveluja ja tuotteita, sekä siellä työskentelevän henkilökunnan työtehtäviä.

Neljännessä luvussa kerromme viestinnästä yleisellä tasolla. Viidennessä luvussa keskitymme opinnäytetyömme tärkeimpään teoreettiseen osioon, sisäiseen viestintään. Koska sisäinen viestintä on käsitteenä hyvin laaja, jaottelemme työmme kannalta tärkeimpiä siihen kuuluvia osa-alueita alalukuihin.

Kuudennessa luvussa perehdymme palautteeseen yleisesti. Esittelemme alaluvuissa palautteen eri muotoja, kuten myönteinen ja korjaava palaute.

Luvussa seitsemän paneudumme palautejärjestelmiin. Tutkimme millainen on hyvä ja toimiva palautejärjestelmä ja kuinka tärkeitä palautejärjestelmät organisaatioissa ovat. Sähköiset palautejärjestelmät kuuluvat olennaisesti työhömmе, joten esittelemme jo olemassa olevia palautejärjestelmiä sekä kerromme niiden ylläpidosta.

Kahdeksannessa luvussa kerromme yleisesti tutkimuksen toteutuksesta. Yhdeksännessä luvussa keskitymme tutkimustuloksiin. Esittelemme sähköpostikyselyjen ja haastattelujen kautta saamiamme vastauksia sekä analysoimme tutkimustuloksia.

Luvussa kymmenen esittelemme työmme pohjalta kehittämämme palaute- ja kehitys-ideaajärjestelmän, joka olisi hyvä Raya Diversin käyttöön. Yhdennessätoista luvussa pohdimme tutkimuksen tekemistä, tutkimusprosessin toimivuutta ja sen onnistumista. Kerromme myös omia tuntemuksiamme opinnäytetyön teosta.

3 RAYA DIVERS

3.1 Yleistä Raya Diversista

Raya Divers on suomalainen viiden tähden PADI sukelluskeskus, joka on perustettu vuonna 2000 Thaimaahan. Raya Diversilla on viisi toimipistettä Etelä-Thaimaan alueella. Yritys on nimestään huolimatta paljon muutakin kuin vain sukelluskeskus, se järjestää snorklaus- ja sukellusretkiä, PADI sukelluskursseja, sukellussafareita, kalastusretkiä sekä purjehdusretkiä. Tarvittaessa yritys auttaa myös hotellivarausten tekemisessä ja räätälöityjen retkien järjestämisessä. Kaikilla retkillä on aina mukana suomalaista henkilökuntaa ja suurin osa asiakaskunnasta on suomalaisia. Raya Diversin henkilöstöön kuuluvat hallinto- ja toimistotyöntekijät, snorklaus- ja sukellusoppaat sekä sukelluskouluuttajat. (Raya Divers, 2012.)

Kirjainlyhenne PADI tulee sanoista: Professional association of diving instructors.

PADI on maailman suurin sukelluskoulutusorganisaatio. Se on lähtöisin Yhdysvalloista ja ollut toiminnassa jo yli 40 vuotta. Organisaatiossa on 6000 sukelluskeskusta ympäri maailmaa ja sen alaisuudessa toimii 135 000 sukelluksen ammattilaista. Organisaatiolla on tiukat standardit sukelluskeskustensa suhteen, joissa viiden tähden luokitus on korkein. (PADI - the way the world learns to dive, 2012.)

Raya Divers on osa Raya Group Asia yritystä, johon kuuluvat myös Raya Fishing Company, Raya Sailing Company sekä Phuketin Chalongissa sijaitseva ravintola Skiffier (Käsikirja uusille työntekijöille, 4).

3.2 Historia

Raya Diversilla oli sen perustusvuonna kolme osakasta, Garry Halpin, Janne Miikkulainen sekä Jani Mäkinen. Ensimmäinen toimipiste avattiin Raya Yain saarelle, josta yritys on saanut myös nimensä. Sukellustoiminnan kasvaessa vuonna 2002 Raya Divers laajensi Khao Lakiin, jonne yrityksen toinen toimipiste perustettiin. Vuonna 2002 yritys aloitti myös yhteistyön Aurinkomatkojen kanssa. Seuraavana vuonna avautuivat Phuketin ja Krabin toimipisteet. Sukellusyritys jatkoi kasvuaan, kunnes Tapaninpäivänä 26.12.2004 valtava tsunami iski Thaimaan rannikolle. Raya Diversin henkilökunta oli isossa osassa tsunamin tiedottamisessa sekä pelastustöissä. Tsunamin myötä kaksi yrityksen toimistoa tuhoutui täysin ja yritys menetti kaksi työntekijäänsä perheineen Khao Lakissa. (Käsikirja uusille työntekijöille, 3.)

”Ehkä hurjin esimerkki verkon mahdollisuuksista ja toisaalta huonoista malleista nähtiin, kun vuoden 2004 lopulla maailmaa järkyttäneen Aasian tsunamikatastrofista alettiin viestiä. Tuolloin julkiset viranomaissivut yllätettiin täysin valmistautumattomina ja kyvyttöminä tarjoamaan nopeasti luotettavaa tietoa tapahtumista. Kuvaavaa oli, että ensimmäisenä kunnollista tietoa kykeni välttämään sukellusharrastajien sivusto.” (Juholin 2009, 264.)

Vuonna 2007 viideskin toimipiste avattiin Koh Lantalle ja samana vuonna Raya Divers aloitti yhteistyön Finnmatkojen kanssa. Nykyään Raya Diversilla on n. 25 000 asiakasta vuosittain, joista noin puolet Phuketissa. (Käsikirja uusille työntekijöille, 3.)

3.3 Toimipisteet



KUVA 1. Raya Divers toimipisteet 3.11.2012. (Raya Divers, 2012.)

3.3.1 Phuket

Phuket on Thaimaan suurin saari ja se sijaitsee maan eteläosassa. 80-luvun jälkeen Phuketista on tullut yksi Thaimaan tärkeimmistä turistikohdeista ja joka vuosi miljoonat turistit viettävät lomansa Phuketissa. (Käsikirja uusille työntekijöille, 4.)

Raya Diversin päätoimipaikka sijaitsee Phuketissa, Chalongin sataman tuntumassa. Pääsääntöisiä laitesukellus- ja snorklauskohteita ovat Raya Yai sekä Raya Noi, Phi Phi saaret, Korallisaari, Shark Point ja Marine Sanctuaryn alue. Phuketin koulutuskeskus ja sukellusvarusteliike ovat avoinna ympäri vuoden. Phuketin toimipisteestä käsin toimivat myös Raya Group Asiaan kuuluvat kalastusretkiä järjestävä Kala Fishing Company sekä Raya Sailing Company, joka järjestää purjehdusretkiä s/y Kuutti katamaraanilla. (Käsikirja uusille työntekijöille, 4.)

3.3.2 Raya Yai

Raya Yain saari sijaitsee noin 23 kilometriä Phuketista etelään. Raya Yain sukelluskeskus sijaitsee Ao Patok, Bungalow Bay nimisellä rannalla, jota käytetään sukellus- ja snorklauskohteena varsinkin korkeasesongin aikaan. Myös Raya Yain toimipiste on auki ympäri vuoden. (Käsikirja uusille työntekijöille, 4.)

3.3.3 Khao Lak

Khao Lak sijaitsee Thaimaan mantereella noin 80 kilometriä Phuketista pohjoiseen. Alueella on seitsemän kansallispuistoa ja kymmeniä kilometrejä hiekkarantoja, joita reunustavat sademetsät. (Daavittila: Khao Lak hurmaa sukeltajat. 2009.)

Raya Diversin toimisto sijaitsee Khao Lakin keskustassa. Toimipiste oli suljettuna 2005 - 2006 tsunamin aiheuttaman jälleenrakentamisen takia. Sukellus- ja snorklausretket kohdistuvat Similan saarille, jotka sijaitsevat 57 kilometrin päässä mantereelta ja jonne matkataan yleensä pikaveneellä. Retkiä järjestetään lisäksi Koh Bonille, Koh Tachaille sekä Richelieu Rockille. Khao Lakin toimipaikka on avoinna marraskuun alusta huhtikuun puoliväliin. Tämä johtuu pitkälti siitä, että suosituin kohde, Similanin luonnonpuisto, on kokonaan suljettu matalasesongin ajan. (Käsikirja uusille työntekijöille, 4 - 5.)

3.3.4 Krabi

Vuonna 2003 avattu Krabin toimipiste sijaitsee lähellä Ao Nangin rantaa. Krabilta tehdään sukellus- ja snorklausretkiä Phi Phi saarille, Ao Nangin lähisaarille Koh Haa Yain saarille sekä Shark Point Marine Sanctuaryn alueelle. Snorklausretkiä tehdään myös Koh Hongin sekä Bamboon saarille. Krabin toimipiste on avoinna vuoden ympäri, mutta kesäkaudella toimisto ei ole joka päivä auki ja retkiaikatauluihin tehdään muutoksia sääolosuhteiden mukaan. (Käsikirja uusille työntekijöille, 5.)

3.3.5 Koh Lanta

Koh Lanta koostuu 52 saaresta. Pääsaari on Koh Lanta Yai, jonne myös turismi on keskittynyt. Pienemmille saarille pääsee liikkumaan pitkähäntäveneen avulla. Aukkaita Koh Lantalla on noin 20 000. (Lepistö: Koh Lanta - Thaimaan turistirysiin kyllästyneen paratiisi. 2011.)

Raya Diversin uusin toimipiste sijaitsee Koh Lantan saarella, Saladanin kylän pääkadun varrella lähellä satamaa. Liike avattiin vuonna 2007. Sukelluskohteet ovat Andamanienmeren parhaimmista, sillä saari on merikansallispuiston alueella. Koh Lantan sukelluskohteita ovat Koh Haa Yai, Koh Rok Nok, Phi Phi sekä Hin Daeng/Muang. Koh Lantan toimipiste on auki marraskuusta huhtikuuhun. (Käsikirja uusille työntekijöille, 5.)

3.4 Tuotteet

Raya Divers on sukelluskeskus, jonka tuotteisiin kuuluu sukellusretkien ja -kurssien lisäksi myös monipuolisia snorklaus- ja saariretkiä sekä purjehdus- ja kalastusretkiä. Retkiä järjestetään jokaisesta viidestä kohteesta talvikauden aikana päivittäin ja kesäkaudella Raya Yain ja Phuketin kohteissa. (Raya Divers, 2012.)

Jokaisella Raya Diversin retkellä on suomalainen opas mukana ja asiakkaat haetaan retkille hotelleilta ja viedään takaisin. Lounas, juomavedet kuuluvat jokaisella retkellä hintaan ja pidemmällä retkillä on tarjolla myös välipalاهدelmiä. Raya Diversin veneet ovat varustettu wc:llä, aurinko- ja varjokansilla sekä ensiaputarvikkeilla. Osa retkistä tehdään pikaveneillä ja osa suuremmilla päiväveneillä, riippuen matkan pituudesta. Kaikki retket on mahdollista tehdä myös yksityisinä ja silloin ne räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisiksi.

3.4.1 Sukellus

Raya Diversin sukelluskurssivalikoimaan sisältyy sukelluskokeilua, perus- ja jatkokurssi, ensiapukurssi, pelastussukeltajakurssi sekä sukellusopaskurssi. Jos viimeisestä sukelluskerrasta on aikaa, Raya Diversin kautta on myös mahdollista tehdä muistinvirkistys-sukellus, jota ennen kerrataan perussukellusteoriaa. (Käsikirja uusille työntekijöille, 8.)

3.4.2 Snorklaus

Snorklaajia varten Raya Divers järjestää venesnorklausta sekä saariretkiä. Saariretket soveltuvat myös sellaisille retkeilijöille, jotka eivät välttämättä halua snorklata, sillä saarilta löytyy paljon nähtävää. Saariretkien pituudet vaihtelevat puolipäiväretkestä päiväretkiin. Venesnorklausretket ovat sopivia kokeneille snorklaajille ja näiden retkien aikana ei mennä maihin. (Käsikirja uusille työntekijöille, 9.)

3.4.3 Kalastus

Raya Divers järjestää korkeasesongin aikaan kalastusretkiä, joissa kalastusmuotona on syvänmerenkalastus vetämistekniikalla. Kalaveneelle otetaan maksimissaan 10 kalastajaa, jotta kaikki saisivat tarpeeksi kalastusvuoroja. Veneessä on tarjolla myös edullisempia kansipaikkoja ei-kalastaville perheenjäsenille. (Käsikirja uusille työntekijöille, 9.)

3.4.4 Purjehdus

Purjehdusretkiä järjestetään luksuskatamaraani Kuutilla. Päivä- ja iltapurjehduksille lähdetään Phuketista ja ne suuntaavat saaren etelä- ja länsirannikolle. Retkille otetaan maksimissaan 10 asiakasta, jotta kaikilla on hyvin tilaa katamaraanissa. (Käsikirja uusille työntekijöille, 9.)

3.5 Henkilökunnan työnkuvia

Raya Diversilla työskentelee vuosittain noin 100 henkilöä ja yrityksessä on monia erilaisia työnkuvia. Tässä alaluvussa selvitämme tarkemmin eri työnimikkeitä sekä niihin kuuluvia työtehtäviä.

3.5.1 Manager

Raya Diversin jokaisessa viidessä kohteessa on oma managerinsa, joka vastaa oman toimipisteensä retkien toteutuksesta sekä henkilöstöpolitiikasta, eli hän työskentelee toimipisteen esimiehenä (Käsikirja uusille työntekijöille, 10 - 11).

3.5.2 Toimistotyöntekijä

Raya Diversilla on jokaisessa kohteessa oma toimisto, jonka yhteydessä toimii myös varustemyymälä. Myymälästä löytyy välineitä sukeltamiseen, snorklaukseen sekä muuhun rantaelämään. Toimistotyöntekijät ovat vastuussa retkivarausten viennistä varausjärjestelmään sekä retkien ja sukelluskurssien myynnistä toimistossa, puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä. Toimistotyöntekijä osallistuu myös myymälässä olevien tuotteiden myymiseen ja avustavat retkiltä palaavia asiakkaita. (Käsikirja uusille työntekijöille, 11.)

3.5.3 Opas

Oppaiden työtehtäviin kuuluu asiakkaiden noutaminen hotelleilta ennen retki, sekä heidän viihdyttämisenä retken aikana. Opas on mukana snorklaamassa asiakkaiden kanssa, opastamassa kuinka välineet toimivat ja kertomassa mitä meren pohjasta löytyy. Tärkein työtehtävä on varmistaa asiakkaiden turvallisuus ja valvoa, ettei kukaan asiakkaista eksy joukosta. Oppailla tulee olla yleistietoa retkikohteesta, sen merenalaisesta luonnosta sekä kalalajeista. (Käsikirja uusille työntekijöille, 11.)

Useat Raya Diversille tulevat työharjoittelijat työskentelevät monissa eri tehtävissä, niin oppaina kuin toimistotyöntekijöinäkin. Raya Divers osallistuu myös suurten suomalaisten matkanjärjestäjien, kuten Aurinkomatkojen ja Finnmatkojen tervetuloilaisuuksiin, joissa kerrotaan lyhyesti ja ytimekkäästi Raya Diversin retkitarjonnasta. Tervetuloilaisuudet kuuluvat usein työharjoittelijoiden vastuualueeseen.

3.5.4 Tourleader

Tourleader on retken johtaja, joka on päävastuussa siitä, että retki onnistuu aikataulun mukaisesti ja turvallisesti. Hän jakaa retken aikana työtehtävät ja vastualueet. Tourleader on yleensä työskennellyt yrityksessä pidempään tai on muuten osoittanut kykynsä toimia vastuutehtävissä retkillä. (Käsikirja uusille työntekijöille, 11.)

3.5.5 Kouluttaja

Kouluttaja vetää Raya Diversin sukelluskursseja. Sukelluskouluttajan tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että kurssiin osallistujat suorittavat kaikki PADIN standardien mukaiset harjoitukset. Kouluttaja voi keskeyttää kurssin, mikäli kurssilaisen taidot eivät näytä riittävän sen suorittamiseen tai kurssin päätteeksi myöntää oppilaalle sukelluskortin, jos hän on suorittanut kaikki tehtävät onnistuneesti. (Käsikirja uusille työntekijöille, 11.)

3.5.6 Divemaster

Divemaster on sukellusopas, joka sukeltaa kortitettujen sukeltajien ryhmän vetäjänä. Ennen sukellusta divemaster ottaa selville yleiset huomioitavat seikat kohteesta ja sen turvallisuudesta. Hän pitää huolta sukellusryhmänsä jäsenistä ja näyttää heille parhaat paikat. Divemaster on sukeltanut kohteissa useampaan otteeseen ja hänellä on niistä paljon tietoa ja kokemusta. (Käsikirja uusille työntekijöille, 11.)

4 VIESTINTÄ

4.1 Viestintä yleisesti

Lahtinen ja Isoviita (2004, 119) kuvaavat viestintää ajatusten, tiedon ja tunteiden välittämisenä, keskusteluna sekä jonkin sanoman tiedottamisena. Viestinnässä tunne ja tieto kulkevat henkilöltä toiselle ja sitä esiintyy monessa eri muodossa. Se voi olla sanallista tai sanatonta ja se näkyy ihmisen kaikessa toiminnassa.

Viestinnällä välitetään sanomia lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma koostuu erilaisista merkkien yhdistelmästä, jotka kertovat lähettäjän tarkoittaman ajatuksen ja joka herättää vastaanottajassa joitain mielikuvia. (Åberg 2000, 11.)

Viestintä on siis ihmisten välistä vuorovaikutusta jonka tarkoituksena on jakaa informaatiota, ideoita ja tunteita muiden ihmisten kanssa. Lahtisen ja Isoviidan (2004, 119 - 120) mukaan viestintää tarkasteltaessa prosessina, olennaisia tekijöitä ovat lähettäjä, joka voi olla joko yksilö tai yhteisö sekä vastaanottaja, joka voi niin ikään olla joko yksittäinen henkilö, tai isompi ryhmä. Lisäksi sanoma, sen muotoilu vastaanottajalle sopivaksi ja sanoman haluttu vaikutus ovat keskeisessä asemassa viestintäprosessissa. Jotta sanoman avulla päästäisiin haluttuihin tavoitteisiin, on viestintäkanavalla suuri merkitys. Parhaiten viestintä onnistuu kun kanava on sekä lähettäjän että vastaanottajan saatavissa mahdollisimman helposti.

4.2 Avoin viestintä

Avoin viestintä tarkoittaa sitä, että tieto virtaa vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja joka suuntaan koko organisaatiossa. Avoin viestinnässä on tärkeää, että palautetta voidaan esittää kaikille luottamuksen ilmapiirissä. Siihen kuuluu myös olennaisesti ihmisten kiinnostus toisiaan kohtaan sekä toistensa huomioiminen ja kunnioittaminen. (Åberg 2000, 104 – 105.) Viestien vastaanottaminen ja toisten kuunteleminen ovat yhtä tärkeä osa toimivaa viestintää kuin muille viestiminenkin. Jotta viestintä on yrityksessä mahdollisimman avointa, ilmapiirin tulee olla vastaanottavainen, joka käytännössä tarkoittaa avointa suhtautumista uusiin ideoihin ja parannusehdotuksiin.

Avoim viestintä auttaa takaamaan laadun. Yrityksessä on osattava puhua myös negatiivisista asioista joutumatta pelkäämään syyttelyä. Johdon tulee tietää mitä yrityksessä tapahtuu, jotta suurista uudistuksista ja muutoksista johtuvat työtä hankaloittavat toimenpiteet voitaisiin välttää. Avoimen viestinnän kautta myös riskinhallinta tehostuu. Hagemann (1991, 63.) Riskinhallinta paranee esimerkiksi, jos työntekijöitä rohkaistaan kertomaan avoimesti huomaamistaan epäkohdista vaikkapa työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Tällä tavoin voidaan välttää ja ennaltaehkäistä työtapaturmia.

4.3 Viestintäkulttuuri

Jokaisessa yrityksessä on oma viestintäkulttuurinsa. Toisissa yrityksissä suositaan kasvokkainviestintää, toisissa tuorein tieto löytyy intranetistä, kolmannessa yrityksessä tietoja haetaan tietyiltä avainhenkilöiltä. Oman työyhteisön kulttuuri antaa tietyt suunta-
viivat viestien välittämiseksi. Eri kanavat sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Tohtori Tuuli Tukiaisen (2000, 34 - 38) mukaan viestintäkulttuuri on yksi organisaatiossa oleva ominaisuus. Viestintäilmasto taas on yksi viestintäkulttuurin osa, joka muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä sekä viestintäprosessin toimivuudesta. Viestintäilmasto on omakohmainen kokemus esimerkiksi tiedonkulun avoimuudesta ja mahdollisuudesta olla perillä ja päästä vaikuttamaan työyhteisön asioihin. Yhdeksi viestintäkulttuurin ulottuvuudeksi lasketaan myös viestintäjärjestelmä, jolla tarkoitetaan käytössä olevia kanavia, tietosisäلتöjä ja sovittuja käytäntöjä. (Juholin 1999, 109 - 110.)

4.4 Viestintätyytyväisyys

Yleistä tyytyväisyyttä tiedon välitykseen työyhteisössä kutsutaan viestintätyytyväisyydeksi. Työtyytyväisyydellä taas tarkoitetaan yksilön tyytyväisyyttä omaan työhönsä ja sen mielekkyyteen. Nämä kaksi käsitettä ovat Juholinin mukaan lähellä toisiaan ja riippuvaisia toisistaan. Molemmissa käsitteissä mahdollisuus vaikuttaa on tärkeä osa tyytyväisyyden tunteen syntymistä. Useat tutkimukset osoittavat että kun viestintä ja viestintäilmasto koetaan myönteisiksi, koko yhteisön toiminta yrityksessä tehostuu ja tulostyky paranee. (Juholin 1999, 70, 75.)

On yleinen virhe luulla, että erilaisten viestintäkanavien suuri määrä parantaa viestintää ja lisää viestintätyytyväisyyttä. Sen sijaan useat keskenään kilpailevat viestintäkanavat synnyttävät tiedon ylikuormitusta, minkä seurauksena olennaisen tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. Kun viestintää suunnitellaan, on hyvä rajata kunkin asiasisällön tai -kokonaisuuden viestintään yksi tai kaksi pääkanavaa. (Juholin 1999, 159.) Raya Diversin tapauksessa palautteen annossa kanavina voisivat toimia esimerkiksi sähköinen palautejärjestelmä tai vaikka oma esimies. Sähköinen palautejärjestelmä toimisi myös hyvänä viestinnän kanavana Raya Diversille niin toimipisteiden sisäisissä kuin niiden välisissäkin asioissa. Juholinin (1999, 159) mukaan sisäisen viestinnän rakenteen selkiyttäminen auttaa kanavan käyttäjän työtä suuresti, kun hän tietää etukäteen, mitä kanavaa käytetään tiedon välitykseen ja sen etsimiseen.

5 SISÄINEN VIESTINTÄ

5.1 Mitä sisäinen viestintä on?

”Sisäinen viestintä on tiedottamista ja tiedon siirtämistä saman organisaation muille jäsenille” (Jussila & Leino 1999, 80). Korhosen ja Rajalan (2011, 83) mukaan sisäiseen viestintään kuuluu kaikki viestintä, tiedonkulku ja vuorovaikutus organisaation ja sen työntekijöiden välillä.

Yritys tai yhteisö voi päättää itse mitkä ryhmät tai henkilöt kuuluvat sen sisäisen viestinnän piiriin (Siukosaari 2002, 65). Sisäinen viestintä voi parhaimmillaan olla yritykselle voimavara, mutta sen ollessa vähäistä tai huonosti suunniteltua, se voi olla kompastuskivi yrityksen kehityksessä.

Jotta sisäinen viestintä olisi tehokasta, sen tulee olla kaksisuuntaista ja yrityksen ylimmän johdon tulee olla sitoutunut sisäiseen viestintään. Johdon pitää olla mukana viestinnän suunnittelussa, toimia viestinnän suunnannäyttäjänä ja olla käytettävissä viestinnän eri tehtävissä esimerkiksi puhujana tai artikkelin kirjoittajana. Hyvin hoidettu, suunniteltu ja avoin sisäinen viestintä kasvattaa motivaatiota, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen & Rajala 2011, 83 - 84.) Johdon tehtävänä on varmistaa tiedon vapaa kulku yrityksen sisällä ja esimies toimii aina esimerkkinä muille. Ilman hänen esimerkkiään eivät alaisetkaan uskalla viestiä avoimesti. Esimiehen henkilökohtaiset asenteet ja käyttäytyminen osoittavat henkilöstölle, uskaltaako häneen suhtautua avoimesti. On olennaista, että esimiehen sanat ja teot eivät ole ristiriidassa keskenään. (Hagemann 1991, 51.)

Johdon tehtävänä on siis toimia hyvänä esimerkkinä yrityksen sisällä tapahtuvassa viestinnässä. Jotta viestintä olisi jatkuvaa ja yrityksen tarpeita vastaavaa, jokaisen työntekijän tulee osallistua ja suhtautua siihen aktiivisesti. Korhonen ja Rajala (2011, 16) muistuttavat, että nykyorganisaatioissa kukaan ei voi heittäytyä passiiviseksi viestien vastaanottajaksi. Jokaisen tulee olla asenteeltaan ja toiminnassaan aktiivinen viestijä.

5.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät

Siukosaaren (2002, 65) mukaan sisäinen viestintä lisää tietoisuutta ja tunnettuutta koko yhteisön keskuudessa. Hän on listannut kuusi sisäisen viestinnän tavoitetta:

1. vahvistaa työ- ja talohenkeä
2. tehostaa yhteistyötä
3. varmistaa tuloksentekeä
4. parantaa työilmapiiriä ja me-henkeä
5. rakentaa yhteisökuvaa ja
6. välittää oikeaa tietoa ja ilmapiiriä työyhteisössä.

Siukosaaren (2002, 65) listaamat yleisimmät sisäisen viestinnän tavoitteet korostavat yhteisöllisyyden tärkeyttä ja yhteistyön parantavaa vaikutusta yrityksen toimintaan. Sisäisen viestinnän tavoitteet ovat yrityskohtaisia ja ne rakentuvat yrityksen tarpeiden mukaan. Esimerkiksi suuressa tai hajautetussa organisaatiossa on tärkeää, että toiminta on yhtenäistä eri toimipisteiden kesken niin, että työtavat ovat samankaltaisia, eikä yrityksestä ja sen toiminnasta synny ristiriitaisia mielikuvia. Sisäisen viestinnän tavoitteena on myös asettaa tarvittu tieto kaikkien saataville sekä tehdä tuloksellisempaa työtä näiden tietojen pohjalta.

Sisäisen viestinnän tavoiteperiaatteena on, että henkilöstö saa tiedon omaa organisaatioitaan koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä. Viestintä on avointa ja vuorovaikutteista, asioista keskustellaan sellaisina kuin ne ovat. Vuorovaikutteinen viestintä ei siis ole pelkästään johdon tai esimiehien tehtävä, vaan se vaatii kaikkien vastuuta tiedonkulusta. (Juholin 1999, 109.)

Juholinin (1999, 122) mukaan sisäisen viestinnän tavoitteena on lisätä palautteen määrää ja sisäistä keskustelua yrityksessä. Viestinnän laadun parantamiseksi yrityksen kannattaa valmentaa työntekijöitä viestinnässä ja uudistaa kehityskeskusteluja sekä kehittää välitön palautejärjestelmä. Palautejärjestelmä ja hyvistä ideoista palkitseminen edistävät työntekijöiden innovatiivisuutta.

Erään yhteisön mukaan sisäisen viestinnän tehtävät voivat jakaantua seuraavasti: yhteisön vision ja strategian tukeminen sekä painopistealueiden määrittely, avoimuuden ja vuoropuhelun ylläpitäminen organisaatiossa ja ihmisten kannustaminen oman yhteisönsä kehittämiseen sekä pitkäjänteinen ja johdonmukainen yhteisön profilointi (Juholin 1999, 107 - 108.)

Juholin (1999, 43) määrittelee sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen eri pääkategoriaan: tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja keskeisten tietosisältöjen käsittelyyn. Toimiva tiedonkulku tarkoittaa sitä, että tieto on helposti etsittävässä tai saatavilla ja näin ollen kaikki yhteisön jäsenet saavat tiedon silloin kun he sitä tarvitsevat. Aktiivinen vuoropuhelu antaa mahdollisuuden mielipiteiden ilmaisuun kaikille henkilöstöryhmille ja siihen, että heitä oikeasti kuunnellaan. Lisäksi sisäisen viestinnän tehtävänä on käsitellä keskeisiä tietosisältöjä, kuten yrityksen arvoja.

5.3 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Viestintää suunniteltaessa käydään läpi olemassa olevat voimavarat ja niiden riittävyys suhteessa viestinnän tavoitteisiin. Viestinnän resurssit koostuvat esimerkiksi seuraavista osa-alueista: laadullinen osaaminen, viestinnälliset valmiudet eri henkilöillä tai henkilöstöryhmissä, määrällinen osaaminen eli ammattilaisten ja avustajien määrä sekä ulkoistetut palvelut. Lisäksi viestinnän resursseihin lukeutuvat tekniikka, raha ja tieto. (Juholin 1999, 118 - 119.)

Kun viestintää suunnitellaan, on otettava huomioon, kuinka paljon yrityksellä on osaamista, aikaa ja rahaa käytettävissä sen kehittämiseen. Täytyy miettiä kuka tai ketkä saavat päävastuun viestinnän kehittämisestä, onko se joku johdosta tai työntekijöistä, vai pitääkö tehtävään palkata viestinnän ammattilainen yrityksen ulkopuolelta. Aina viestinnälle asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Suurin osa viestinnän haasteista aiheutuu siitä, ettei tehokkaan viestinnän merkitystä organisaation liiketoiminnalle ymmärretä eikä viestintä siksi saa tarpeeksi resursseja. Viestintää ei tehdä tehokkaasti. (Korhonen & Rajala 2011, 35.)

Tämän päivän nopeasti muuttuvissa olosuhteissa viestinnän jatkuva kehittäminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta elintärkeää. (Korhonen & Rajala 2011, 48.) “Jos yrityksen johto haluaa viestinnän tukevan organisaation tavoitteiden toteutumista, sen täytyy olla valmis panostamaan siihen. Viestinnän tekijät tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, eikä heille tule vain kertoa lopputuloksia, joita heidän oletetaan sikkona viestivän.” (Korhonen & Rajala 2011, 48.)

5.4 Sisäisen viestinnän kanavat

Erilaiset järjestelmät auttavat luomaan tehokasta sisäistä viestintää ja sisäisen viestinnän hajauttamista (Jussila & Leino 1999, 87).

Yhteisöviestinnän kanavat tavataan jakaa kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, kirjoitettuun viestintään ja sähköiseen viestintään (Juholin 1999, 139). Ne toimivat myös sisäisen viestinnän tärkeimpinä kanavina.

Juholinin (1999, 139 - 140) mukaan kasvokkaisviestintään voidaan lukea kaikki yrityksessä tapahtuvat kahdenkeskiset keskustelut ja palaverit, muodolliset tai määrämuotoiset kokoukset, vapaamuotoiset tilaisuudet sekä työntekijän ohjaaminen ja työhön perehdyttäminen. Graafiseen eli painettuun viestintään kuuluvat puolestaan esimerkiksi yrityksen tiloissa kaikkien työntekijöiden nähtävillä oleva ilmoitustaulu. Lisäksi kirjoitettua viestintää ovat ohjekirjat ja perehdyttämisoppaat, lehdet ja raportit.

Yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä kanavista on sähköinen viestintä. Seuraavissa kappaleissa kerromme tarkemmin työhömmme oleellisesti liittyvästä verkkoviestinnästä, joka on taas tärkeä osa sähköistä viestintää.

5.4.1 Verkkoviestintä

Uusi media on muuttanut nopeasti työyhteisöjen viestintää sujuvammaksi ja kattavammaksi. Uudella medialla tarkoitetaan viestintäteknologiassa esimerkiksi sähköpostin, Internetin, intranetin, erilaisten tietokonesovellusten ja mobiiliviestinnän käyttöä työyhteisössä. (Puro 2004, 8.)

Sähköinen viestintä on tehnyt viestinnästä reaaliaikaista ja sen avulla on mahdollistunut myös jatkuva ja aiempaa avoimempi tiedottaminen (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 103).

Verkon yksi parhaimmista ominaisuuksista on sen avaama mahdollisuus keskusteluun. Verkon kautta yritys voi pyytää ja saada tärkeää tietoa, jota se ei muuten saisi. Kasvokkain keskustelu ei aina ole mahdollista suurissa ja hajautetuissa organisaatioissa. Tässä tapauksessa verkon merkitys viestintävälineenä korostuu entisestään. (Kuvaja & Malmelin 2008, 43.)

Vaikka verkon merkitys viestintävälineenä kasvaa entisestään, kasvokkain tapahtuvaa viestintää, kuten palavereita, kehityskeskusteluja ja jokapäiväistä kanssakäymistä ei saa unohtaa. Nämä kaksi kanavaa täydentävät toisiaan ja muodostavat yhdessä yrityksen kaksi tärkeää sisäisen viestinnän kanavaa. ”Kasvokkaista keskustelua ei voi korvata sähköisellä, niiden pitäisi tukea toisiaan” (Puro 2004, 131).

Sisäisen viestinnän kanavana tai keskustelupalstana verkko on lyömätön. Se voi kasvaa yhden käyttäjän kirjoittamasta viestistä kymmenientuhansien ihmisten keskusteluksi, jolla kuitenkin on selkeä rakenne ja päämäärät. (Juholin 2009, 265.)

5.4.2 Intranet sisäisen viestinnän välineenä

Juholin (1999, 154, 190) määrittelee intranetin tärkeimmiksi tehtäviksi informaation välittämisen ja vastaanottamisen sekä vuorovaikutuksen, eli keskustelun ja mielipiteiden vaihdon.

Intranet toimii muun muassa tiedon etsimisen apuna, tietovarastona, oppimisympäristönä ja paikkana, jossa keskustellaan muun yhteisön kanssa (Siukosaari 2002, 209).

Intranet avaa monia mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen kommunikaatioon. Nykyään sähköisten mielipidefoorumien käyttö on lisääntynyt ja ne voivat korvata kokonaan entisiä henkilöstölehtien yleisönosastopalstoja. Kynnys sähköiseen viestintään voi olla matalampi kuin lehdissä, jotka koetaan usein aikaa vievinä ja haastavina. On helpompaa kirjoittaa muutama lause verkkoon kuin muotoilla juttu tai artikkeli henkilöstölehteen. (Juholin 1999, 153.)

Kun intranet laaditaan oikein ja käyttäjäkeskeisesti, se parantaa yrityksen sisäisiä viestintärakenteita. Tämä kuitenkin vaatii sen, että käyttäjä omaksuu intranetin käytön jokapäiväisenä työkaluna. (Juholin 2009, 265.)

Viestintäteknologian käyttötapoihin voivat vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden erilaiset roolit ja taustat, sitoutuminen työyhteisöön sekä tilanteelliset tekijät. On huomioitava eri henkilöstöryhmien erilaiset lähtökohdat tekniikan käyttöön. (Juholin 1999, 153.) Sähköisessä viestinnässä on otettava huomioon eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden mahdollisuus päästä verkkoon. Kaikissa yrityksen työtehtävissä ei välttämättä tarvita tietokonetta tai sen käyttötaitoa, joka saattaa kasvattaa kynnystä käyttää sähköisiä viestintäkanavia.

Tietoa löytyy usein hajautetusti ympäri organisaatiota esimerkiksi yksittäisiltä ihmisiltä. Kun yksilö jakaa tietämyksensä muille, saadaan hiljainen tieto paremmin hyödynnettyä. Intranetin avulla tieto pysyy paremmin ajan tasalla ja päällekkäinen työ vähenee. Viestintäilmapiiiristä tulee avoimempi intranetin myötä, kun tieto on siellä kaikille esillä. Toimiva intranet vaatii kuitenkin aikaa ja panostusta sen ylläpitäjältä. (Siukosaari 2002, 210.)

6 PALAUTE

6.1 Yleistä palautteesta

”Palautteenannon kymmenen käskyä:

- Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
- Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat.
- Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
- Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
- Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoonaa.
- Anna positiivista palautetta pienemmistäkin edistymisistä ja saavutuksista.
- Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
- Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
- Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisintoa. Toimi itse esimerkkinä muille.
- Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.”
(Sydänmaanlakka 2007, 69.)

Jotta palautteesta olisi hyötyä yritykselle, siihen kannattaa panostaa ja sen antamisesta kannattaa sopia yrityksen sisällä. Palautteen tulee olla perusteltua ja siinä kannattaa unohtaa liika yleistäminen. On tärkeää, että palautetta annetaan heti, kun siihen tulee aihetta, eikä sen kanssa viivytellä. Palautteen antaminen ei ole pelkästään yrityksen johdon tehtävä, vaan sen tulee olla kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista. Palautetta voidaan antaa monien eri kanavien kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 69.)

Palautetta voidaan antaa suullisesti tai kirjallisesti ja sen antamisen tapaan vaikuttavat tilanne sekä palautteen antajan ja vastaanottajan tarpeet (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 164 - 165).

Koska olemme kaikki erilaisia, on tärkeää saada palautetta usean henkilön näkökulmasta. Ihmiset havainnoivat meitä omista lähtökohdistaan. Hierarkia saattaa vääristää palautteen antajan ja vastaanottajan suhtautumista toisiinsa. Näin saattaa tapahtua myös silloin, kun palautteen antaja ja vastaanottaja ovat läheisiä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 165.)

Työntekijät tarvitsevat palautetta työstään. Se annetaanko sitä järjestelmän kautta vai kasvotusten on yrityksen päätettävissä. Hagemann (1991, 70 - 71) kertoo palautteen puutteen olevan suurin työmotivaation tappaja. Kukaan ei halua olla laiminlyöty. Monet ristiriidat syntyvät jatkuvasta huomion puutteesta. Tuloksena on haluttomuus työskennellä kunnolla sekä alhainen tuottavuus. Jos taas henkilöstöön osoitetaan kiinnostusta, ihmiset maksavat sen takaisin tehokkuutena. Kiinnostuksen osoittaminen ja palautteen antaminen ovat erityisen tärkeitä silloin kun uutta henkilöstöä perehdytetään. Ensivaikutelmat ovat ratkaisevia siinä, miten ihmiset todella yritykseen suhtautuvat. (Hagemann 1991, 70 - 71.) Työntekijöitä kohtaan osoitettua kiinnostusta on myös se, että heidän antamiaan ideoita ja palautetta kuunnellaan. Palautetta pitäisi siis tulla molemmilta suunnilta jotta työtyytyväisyys, motivaatio ja tehokkuus säilyisivät yrityksessä.

Palautteen käytön on liityttävä kiinteästi työhön ja sen on oltava osa työrutiinia. Yksittäiset, satunnaiset ja toisistaan irralliset palautteet eivät hyödytä riittävästi ja ne liittyvät heikkoon palautekulttuuriin ja siihen, ettei palautetta arvosteta, eikä sen merkitystä ymmärretä. Työyhteisössä on tärkeää, että asioita pohditaan avoimesti ja arvioivaa keskustelua käydään jatkuvasti. Silloin arviointi ja palaute ovat kiinteä osa arjen töitä. Jatkuva arvioiva pohdinta muodostaa hyvän palautekulttuurin, jota täydentävät yksittäiset ja erityiset palautetilanteet sekä monenlaisten palautemenetelmien käyttö. Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä. On osattava puuttua epäkohtiin asiallisesti ja annettava tunnustusta aina kuin mahdollista. Valmentaminen työyhteisössä on jatkuva prosessi, jossa esimies ja alainen käyvät rakentavaa keskustelua nykyisestä ja tulevasta suorituksesta. Huippusuoritukseen ei päästä ilman jatkuvaa, järjestelmällistä ja monipuolista palautetta. (Sydänmaanlakka 2007, 64.)

Jotta palautteen käyttö on tehokasta ja yritystä hyödyntävää, palautteen käytön tulee olla tietoisesti hyväksytty ja perusteltu työväline, sopia yrityksen arvoihin ja palvella yrityksen tavoitteita sekä olla perusteltu keino tavoitteiden saavuttamisessa. (Ranne 2006, 140)

- 141.)

Käytettävissä olevista työkaluista ovat useimmiten käytössä suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä henkilöstökyselyt. Todennäköisesti vain harvassa työyhteisössä on aktiivisessa käytössä näistä monia. 360 asteen palautejärjestelmiä käytetään esimiesarvioinnin lisäksi tiimitoiminnassa, asiakaspalvelussa ja vuorovaikutustaitojen arvioinnissa. (Sydänmaanlakka 2007, 66.)

Perinteiset tiedonkeruumenetelmät, kuten kyselyt ja haastattelut, ovat samalla myös palautteen keruumenetelmiä. Tietoja kerätään tietyistä syistä ja tuloksia verrataan tavoitteisiin tai aikaisempiin tuloksiin. Kyselyt voivat olla kirjallisia tai suullisia. Strukturoidussa keruussa kysymykset on mietitty ja tehty etukäteen. Kun taas strukturoimattomassa, esimerkiksi vapaamuotoisessa haastattelussa tai keskustelussa, ohjaavana runkona ei ole yksityiskohtaista ja tarkkaa kysymyssarjaa. (Ranne 2006, 117 - 118.)

6.2 Mitä palaute on?

Palaute on menneisyyteen liittyvän asian kertomista. Se annetaan nykyhetkellä, ja sen tarkoitus on vaikuttaa tulevaisuuteen. Palautteen vastaanottaminen ja sen hyväksyminen sekä hyödyntäminen edellyttävät luottamusta. Jos palautteen vastaanottaja ei luota palautteen antajaan, palaute on hyödytöntä, koska se ei ole silloin uskottavaa. Luottamukseen perustuva kulttuuri ja toimintatapa ovat työ- ja oppimisyhteisössä erittäin tärkeää. Vasta sen jälkeen ihmiset ovat avoimia vastaanottamaan palautetta ja parhaimmillaan rakentamaan yhteisökulttuuria, jossa palautteella on keskeinen rooli. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 163.)

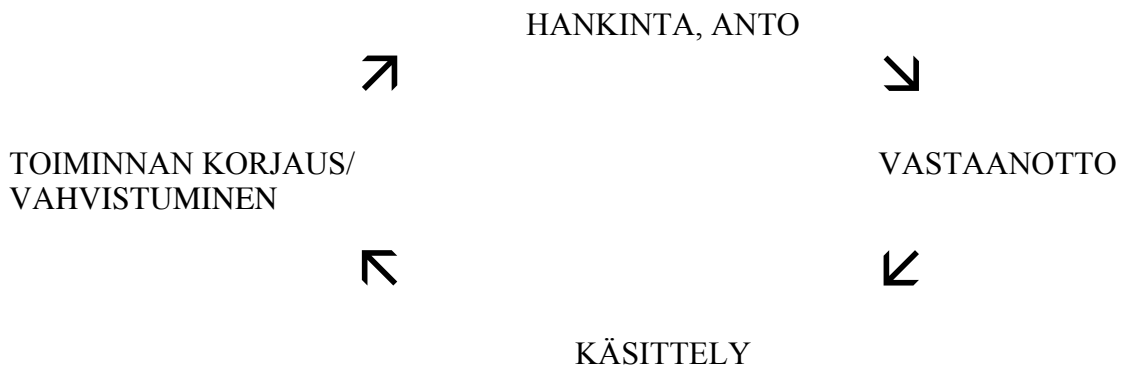
Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palautteen kautta ihmiset saavat informaatiota toisiltaan ja pystyvät ottamaan huomioon toisensa. Palautteen kautta muiden näkemykset ja kokemukset tulevat kaikkien käyttöön. Viestien lähettämällä ja vastaanottamisella ihmiset pysyvät perillä yhteisön ja sen jäsenten tilanteesta ja tarpeista. Palautteen avulla yhteisö säätelee toimintaansa niin, että yhteisön ja sen jäsenten tarpeet tyydyttyvät. (Ranne 2006, 20.)

Palaute on tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Palautetta on yksinkertaisimmillaan pään nyökkäys, kiitoskirje, asian toisto, mutta sitä ovat myös erilaiset eleet ja ilmeet. (Åberg 2000, 18.)

6.3 Palauteprosessi

Palautteen antaminen ja saaminen koetaan usein vaikeaksi, mutta myös palautteen puuttuminen koetaan isoksi ongelmaksi työyhteisössä. Yksilötasolla useimmat kokevat palautteen, varsinkin korjaavan palautteen, antamisen vaikeaksi asiaksi. Suomalainen kommunikaatiokulttuuri on perinteisesti melko niukkaa, siinä ei helposti haukuta eikä keuhutakaan. Tämä on ristiriidassa sen jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kanssa, joka vaatii tietenkin jatkuvaa palautetta. (Sydänmaanlakka 2007, 64.)

Palauteprosessi alkaa palautteen hankinnasta ja annosta, jota seuraa vastaanotto. Seuraavassa vaiheessa käsitellään vastaanotettu palaute ja viimeiseksi palautteen vaikutus toimintaan. Vaiheet muodostavat jatkuvan prosessin. Kun kaikki vaiheet on käyty läpi, kierros alkaa alusta. (Ranne 2006, 28.)



KUVIO 2. Palauteprosessi (Ranne 2006, 28.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on henkilökohtainen asia. Jotta organisaatioon saadaan luotua hyvä palautekulttuuri, jokaisen on henkilökohtaisesti ymmärrettävä palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. (Sydänmaanlakka 2007, 68.)

Vaikka palautteen antaminen ja keruu olisi runsasta ja taitavaa, se ei silti takaa sitä, että saatu palaute kyetään vastaanottamaan. Säännöllinen keruu harjaannuttaa myös palaut-

teen vastaanottamiseen, mutta takeita siitä ei ole. Ei ole harvinaista, että hyvin ja säännöllisesti kerätty tärkeä palaute on jäänyt hyllyyn pölyyntymään. Saatua palautetta ei ole haluttu tai kyetty vastaanottamaan eikä muutenkaan ottamaan vakavasti. (Ranne 2006, 29.)

Vastaanoton jälkeen seuraa palautteen käsittely. Vastaanottajalla on mahdollisuus työstää saamaansa palautetta ja hyödyntää sitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Saatua palautetta voidaan verrata omiin näkemyksiin ja siihen, mitä pidetään hyvänä ja oikeana. Palautteen perustelut ja mahdolliset vaikutukset käydään läpi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja niitä tarkastellaan tapauksen mukaan yksityiskohtaisesti tai yleisellä tasolla. Toiminnan tarkistaminen tarpeen mukaan on prosessin viimeinen vaihe. Jos palaute vastaa ennakkokäsitystä ja jo olemassa olevaa toimintatapaa, palaute vahvistaa sitä eikä tuo tarvetta muutoksille. Jos palaute taas ei vastaa ennakkokäsitystä, toimintaa tarkistetaan. Sekä positiivinen että korjaava palaute saattavat vaikuttaa toimintaan. Kummatkin voivat antaa selkeää viestiä siitä, millainen toimintatapa on hyvä ja korostamisen arvoinen. Kun viimeinen vaihe on toteutettu, palauteprosessi alkaa taas alusta. (Ranne 2006, 31.)

6.4 Millaista on hyvä palaute?

Hyvä palaute on täsmällistä ja perusteltua. Yleisin virhe palautteen antamisessa on se, että annamme palautteen liian yleisellä tasolla. Tämä artikkeli on todella hyvä tai tämä muistio on huono, kertoo palautteen saajalle vain toisen olevan tyytyväinen tai tyytymättömän johonkin, mutta mihin? (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 166.)

Palautteessa rehellisyyttä voidaan ilmentää joko asiallisesti tai asiattomasti. On tärkeää miettiä missä, miten ja milloin palautetta kannattaa antaa. Olennaista rehellisen palautteen annossa on, millaisia asioita kannattaa tuoda esille, jotta palaute palvelee käsiteltävää asiaa, tavoitteita ja hyvää kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ranne 2006, 15.)

Sloan R. Weitzel on koonnut yleisimmät virheet, joita palautetta annettaessa tehdään. Ensimmäisenä virheenä hän mainitsee sen, että palautteen antaja puhuu toisten puolesta ja kertoo muiden yhteisön jäsenten näkökulman vastaanottajalle, joka saattaa nolostua kolmannen osapuolen kautta saadusta palautteesta. Hämmentävä tilanne aiheuttaa sen,

että hän estyy kuulemasta varsinaisen palautteen. Toinen virhe on palautteen liioittelemisen yleistyksillä. Esimerkiksi sanat aina ja ei koskaan saavat palautteen saajan epäilemään kuulemaansa, koska hän muistaa tehneensä asioita useasti toisin kuin palautteen antaja toteaa. Virhe tapahtuu myös silloin, jos palaute sisältää muutakin kuin palautteen, esimerkiksi omia kokemuksia tai neuvoja. Tällaisessa tilanteessa varsinainen palaute helposti hukkuu muiden asioiden sekaan. On tärkeää, että palautteen saaja pohtii itse saamaansa palautetta. Jos palaute muotoillaan kysymykseksi, palautteen saaja saa epäsuoran palautteen, joka on suoraa palautetta tehottomampi. Lisäksi on hyvä muistaa, että palautteen tulee olla suoraa ja selkeää. Hyvä palaute on täsmällistä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 166 - 167.)

Palautteenannon suunnannäyttäjät ovat työyhteisön ja yrityksen arvot, päämäärät, tavoitteet ja strategiat. Ne määräävät samalla sen, mistä aiheesta, miksi ja miten palautetta annetaan. Nämä suunnannäyttäjät antavat palautteelle kriteerit, joiden mukaan työtä ja siihen liittyviä asioita arvioidaan ja mitkä perustelut ovat palautteenannossa päteviä. Jotta palautetta voidaan käyttää kunnolla hyväksi, tulee työyhteisöllä olla samansuuntainen käsitys siitä, mitä työ vaatii ja millä tavalla työtä arvioidaan. Työyhteisön arvot näyttävät sen, mitä työssä pidetään tärkeänä ja mitä arvostetaan. Kun työntekijät ovat omaksuneet hyvät tavat ja toistensa kunnioittamisen, se näkyy myös palautteessa. Jotta palautetilanteesta tulee keskusteleva ja rakentava, on tärkeää, että kontaktiin ja puheyhteyteen panostetaan ja sanomistapoja mietitään yksilöllisesti ja huolellisesti. (Ranne 2006, 38.)

6.5 Myönteinen palaute

Myönteinen palaute lisää ryhmän turvallisuutta. Sen vastaanottaminen lisää yksilön turvallisuutta ja sitä kautta yksilön on helpompaa olla luottavaisessa suhteessa ryhmän muihin jäseniin. Myönteinen palaute myös rohkaisee yksilöä kehittämään juuri sitä ominaisuutta, josta palautetta on annettu ja usko lisääntyy samalla muita ominaisuuksia kohtaan. Näin yksilön itsetunto paranee ja samalla hänen kykynsä nähdä myös muissa hyviä puolia kehittyy. (Aalto 2002, 82.)

Palautteen ei tarvitse aina olla myönteistä ollakseen motivoivaa eikä myöskään myönteistä palautetta koeta aina palkitsevana. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinenkin palaute on motivoivampi kuin perusteeton myönteinen palaute tai palautteen puuttuminen kokonaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 245.)

6.6 Korjaava palaute

Vuorovaikutustaidoista kaikkein vaikeimmaksi, mutta tärkeimmäksi taidoksi on osoittautunut korjaavan palautteen rakentava antaminen. Ilman sitä ryhmä ei pysty kehittymään. Ryhmäläisten henkilökohtainen kasvu voi laantua ja siksi korjaavan palautteen antamiseen ja opettelemiseen tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota. (Aalto 2002, 68.)

Korjaavan palautteen antoa esimiehille ei pidetä kaikkein helpoimpana tehtävänä. Sitä voi vaikeuttaa pelko esimiehen reaktioista tietenkin sekin, että esimiehellä on muodollista valtaa hallussaan. – Esimiehen taito ottaa vastaan palautetta on erittäin tärkeä osa hänen osaamistaan. Esimies säätelee työyhteisön palautekulttuuria vahvasti myös omalla esimerkillään. (Ranne 2006, 111.)

Korjaavan palautteen antoa vältellään usein, koska sen pelätään vaikuttavan ihmissuhteisiin tai työhön. Korjaava palaute on kuitenkin tärkeä osa kehittyvää ryhmää ja sen antaminen parantaa yhteistyötä sekä ryhmän keskinäistä luottamusta. Sitä tulisi antaa mahdollisimman pian tapahtumien jälkeen, jotta tapahtunut olisi vielä tuoreessa muistissa. Pahin virhe korjaavan palautteen antamisessa on, että henkilö, jolle palautetta annetaan, kuulee siitä ensin joltain muulta kuin palautteen antajalta. Tärkeä osa palautteenantoa on myös, että annettava palaute on perusteltua. (Aalto 2002, 9, 74 - 76.) Korjaavan palautteen antamisessa on lisäksi oleellista se, missä yhteydessä ja kenelle se tulisi antaa (Aalto 2002, 74).

6.7 Kirjallinen palaute

Hyvin kirjoitettu sanallinen palaute voi olla tehokasta ja monipuolista, mutta parhaimmillaankaan se ei ole yhtä hyvää kuin suullinen ja etenkin kasvotusten annettu. Kirjallinen palaute on lähes aina hitaampaa ja kapea-alaisempaa. Korjaava kirjallinen palaute on toimiva sellaisissa kiiretilanteissa, joissa ei ole mahdollista antaa suullista palautetta tai tavata kasvotusten. Näissäkin tilanteissa on usein hyvä käsitellä annettua palautetta jälkikäteen. Yksi kirjallisen palautteen etu on se, että palautteen sanallista muotoa voi pohtia tarkemmin ja huolellisemmin. (Ranne 2006, 14.) Huolellisesti laadittu kirjallinen palaute auttaa näin välttämään väärinymmärryksiä paremmin.

Kirjallisen palautteen hyöty kasvaa sitä enemmän, mitä tarkemmin sen käytöstä on yrityksen sisällä sovittu. Kirjallinen palaute voi toimia keskustelun avaajana sekä sen jatkajana. Palautteen käsittelyssä jatkuvuus on tärkeää. (Ranne 2006, 14.)

6.8 Palautteen hyödyt

Palaute on keino saada kaikkien työyhteisön jäsenten ammatillinen osaaminen muiden käyttöön. Kun usean ihmisen näkökulmat saadaan esille, ne ovat paremmin koko ryhmän käytössä. Tiimityön yksi perusajatuksista on, että yhteinen käsitys on usein monipuolisempi kuin yksilön käsitys. Sen keskeisiä työvälineitä ovat avoin vuorovaikutus sekä hyvät vuorovaikutus- ja palautetaidot. Palautteen avulla työyhteisössä voidaan hyödyntää myös eri-ikäisten kokemuksia ja näkemyksiä, näin hiljaista tietoa saadaan työyhteisön käyttöön. Ongelmanratkaisun ensimmäinen vaihe on se, että ongelma tiedostetaan. Ilman sitä eivät muutkaan vaiheet ole kunnolla mahdollisia. Korjaavan palautteen keskeinen tarkoitus on puhua ongelmista oikeilla nimillä ja rakentavalla tavalla. Palaute auttaa myös ratkaisuvaihtoehtojen arvioimisessa. Lisäksi se ennaltaehkäisee ongelmien kehittymisen, kun ne tiedostetaan ajoissa. (Ranne 2006, 25.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä asioista keskustellaan avoimesti ja säännöllisesti. Puhumisen kynnyks on matala ja palautekulttuuri kehittynyt. Avoimuus ja toimiva palautekulttuuri edistävät hyvinvointia. Palaute antaa mahdollisuuden korjata toimintaa ja mieltä painavat asiat ja tunteet eivät pääse patoutumaan. Avoin vuorovaikutus edesauttaa myös, että yhteisön tavoitteet, arvot ja pelisäännöt pysyvät selkeinä ja ajan tasalla. Jos toiminta joiltain osin on työyhteisön arvojen vastaista, asia otetaan puheeksi, kun pu-

humisen kynnys on matala. Palaute varmistaa myös sen, että työyhteisön käsitys pelisääntöjen toimivuudesta tai päivittämisen tarpeesta pysyy ajan tasalla. (Ranne 2006, 25 - 26.)

Rakentava ja tavoitteellinen, avoin vuorovaikutus lisää mielenkiintoa ja haastetta työhön. Palautteen avulla mahdollisuus vaikuttaa työasioihin lisääntyy. Toisten mielipiteet ja kannanotot saadaan esille, mikä osaltaan tuo haasteita omaan ajatteluun ja kehittämistarpeisiin. Tunne mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin ja sitä kautta hallita omaa työtä vahvistuu. Palaute ja avoin vuorovaikutus parantavat työyhteisön ja sen jäsenten valmiutta muutokseen. Mitä laajempaa ja monipuolisempaa palaute on, sitä paremmin yhteisö pysyy perillä omista vahvoista ja heikoista kohdistaan, kehittymistarpeistaan, työyhteisön osaamistilanteesta, tuloksista sekä asiakastarpeista. (Ranne 2006, 26 - 27.)

Hyvä palautekulttuuri tuo ajattelu- ja toimintatapaan rutiinia, missä muutostarpeiden ja niihin vastaamisen pohtimisesta tulee kiinteä ja arkipäiväinen osa työtä. Muutoksia toteutettaessa suunta ja menettelytavat pystytään paremmin pitämään palautteen avulla sopivimpina ja tarvittaessa niitä pystytään helpommin ja ajoissa myös korjaamaan. Muutosprosessien jälkeinen perusteellinen prosessin arviointi parantaa muutostaitoja ja auttaa siten tulevien muutosten toteuttamisessa. (Ranne 2006, 27.)

Mitä voimakkaampaa korjaava palaute on ollut, sitä tärkeämpää ja hyödyllisempää on, että keskustelua jatketaan. Keskustelun jatkuvuus mahdollistaa asian tarkentamisen ja sen että siihen syvennyttään kunnolla. Jatkuva keskustelu lisää myös mahdollisuutta hyödyntää palautetta ja saada se tukemaan kehittymistä. Jatkuvuuden myötä sekä palautteen antaja että vastaanottaja voivat saada lisää aineksia omien palautetaitojensa ja keskinäisen vuorovaikutuksensa kehittämiseen. (Ranne 2006, 138.)

Kun sekä antajalla että vastaanottajalla on hyvät palautetaidot, varmistuu keskustelun jatkuvuus molempien toimesta. Työyhteisön jäsenten hyvät palautetaidot lisäävät onnistumisia ja kehittymisiä. Niiden avulla voidaan myös ennaltaehkäistä ja vähentää paineiden kasaantumista. (Ranne 2006, 139.)

7 PALAUTEJÄRJESTELMÄT

7.1 Palautejärjestelmät yleisesti

Palautejärjestelmien rakentaminen on hyvin tärkeä taito organisaatiossa. Palautejärjestelmiä on rakennettava koko organisaation tasolla, niin yksilöinä kuin tiimeissäkin. Kun palautetta annetaan ja saadaan oikeaan aikaan, voidaan ehkäistä monien ongelmien synty tai vaihtoehtoisesti mahdollistaa ongelmien nopea ratkaisu. Palaute on kaiken kasvun ja kehityksen edellytys ja sitä on haettava monelta suunnalta. Palautejärjestelmien käyttöönotto vaatii oikean kulttuurin, jolle on ominaista avoin ja suora kommunikointi. (Sydänmaanlakka 2007, 60.)

Palautteen antajan suhteen trendinä on, että palautetta haetaan mahdollisimman monelta suunnalta. Nykyisiin puhutaan 360 asteen palautteesta, joka yksilötasolla tarkoittaa, että palautetta saadaan esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti muilta yhteistyökumppaneilta. Yrityksen tasolla on tyypillistä, että seurataan säännöllisesti ainakin asiakastytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittymistä. (Sydänmaanlakka 2007, 66.)

7.2 Palautejärjestelmien tärkeys

Oppimisen yksi lähtökohta on palaute. Palautejärjestelmiä ei ole kuitenkaan rakennettu tarpeeksi tukemaan oppimista. Työyhteisössä tulisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota palautteen asemaan. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelman syntyneen työyhteisössä. Riittävä palaute, ja avoimuus ottaa vastaan palautetta, ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. Vain jaettu tieto on valtaa ja sen takia osaamisen ja tiedon jakaminen on kriittistä. Tietoa todella jaetaan, eikä sitä pidetä vain omana tietona. Meidän on uskottava siihen, että jakamisesta hyötyvät kaikki, erityisesti se, joka sitä jakaa. Tiedon jakaminen on yllättävän vaikea asia ja se vaatii paljon luottamusta varsinkin organisaatiossa, jotta tieto pääsee liikkumaan vapaasti. Osaamisen ja tiedon jakaminen on organisaation tehokkaan oppimisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2007, 62.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä. On osattava puuttua epäkohtiin asiallisesti ja annettava tunnustusta aina kuin mahdollista. Valmentaminen työyhteisössä on jatkuva prosessi, jossa esimies ja alainen käyvät rakentavaa keskustelua nykyisestä ja tulevasta suorituksesta. Huippusuoritukseen ei päästä ilman jatkuvaa, järjestelmällistä ja monipuolista palautetta. (Sydänmaanlakka 2007, 64.)

7.3 Palautejärjestelmän osatekijät

Hyvin toimivassa organisaatiossa on rakennettu erilaisia ja eritasoisia prosesseja palautteen järjestelmälliseen keräämiseen. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta. Palautteen saajaa voidaan myös tarkastella kolmella tasolla: yksilön, tiimin ja koko yrityksen tasolla. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on kerätty tyypillisimpiä palautejärjestelmän osatekijöitä. (Sydänmaanlakka 2007, 65.)

TAULUKKO 1. Organisaation palautejärjestelmä (Sydänmaanlakka 2007, 65.)

Palautteen saaja	Yksilö	Tiimi	Yritys
Palautteen antaja	Alainen Kollega Esimies	Tiimin jäsen	Henkilöstö Asiakkaat Omistajat Alihankkijat Toimittajat Oppilaitokset Yleinen yrityskuva
Palautteen sisältö	Suoriutuminen Osaaminen	Tiimin tehokkuus Tiimin osaaminen Tiimin tyytyväisyys	Talous Osakekurssi Laatu/sisäiset prosessit Tyytyväisyys - henkilöstö - asiakkaat Osaaminen (human capital)
Käytettävät työkalut	Vapaamuotoinen palaute Suunnittelu- ja kehityskeskustelut Soveltuvuusarviot Johtajuusarviot 360 asteen palautekyselyt	Tiimipalaute - tiimistä - jäsenille	Henkilöstökyselyt Asiakastyytyväisyystutkimukset Perehdytyskyselyt Lähtöhaastattelut Talousraportit Yrityskuvatutkimukset

Kun yksilö saa yrityksen sisällä palautetta, palautteen antajia ovat alainen, esimies tai kollega. Palaute on usein vapaamuotoista ja sitä annetaan esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Tiimille kohdistuva palaute tulee joltakin tiimin jäseneltä ja sitä käsitellään yhdessä tiimin kesken. Se koskee usein tiimin osaamista, tehokkuutta sekä sen jäsenten tyytyväisyyttä. Kun palautetta annetaan koko yritykselle, palautteen antajien joukko on paljon laajempi ja siihen kuuluvat kaikki yrityksen sidosryhmät, kuten omistajat, asiakkaat ja alihankkijat. Myös palautteen sisältö on tällöin vaihtelevampi. Se voi koskea esimerkiksi yrityksen taloudellisia asioita, tyytyväisyyttä niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin näkökulmasta tai vaikkapa yrityksen tarjoamien tuotteiden laatua. Kanavia ja keinoja palautteen antamiselle on runsaasti ja ne ovat yrityskohtaisia. (Sydänmaanlakka 2007, 65.)

7.4 Millainen on hyvä ja toimiva palautejärjestelmä?

Tehokkaan palautejärjestelmän tarkoitus on

- 1) löytää yhteisesti hyväksytty suoritustaso
- 2) saada aikaan sitoutuminen tähän suoritustasoon ja
- 3) varmistaa tasonmukainen suoritus (Åberg 2000, 81.)

Salmelan (1997, 116) mukaan palautejärjestelmä on toimiva, kun:

- Palautetta kootaan asioista, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä.
- Tuloksia voidaan ja halutaan hyödyntää organisaatiossa.
- Palautekierto saadaan käyttöön nopeasti ja kehittämistoimet voidaan käynnistää.
- Tietojen kerääminen on vaivatonta sekä organisaatiolle että palautteen antajalle.
- Samalta asiakkaalta ei kerätä tietoja liian usein.
- Järjestelmä on kustannuksiin nähden tehokas (kustannus – hyötysuhde).
- Kehitystä voidaan seurata ajan kuluessa.
- Perustuu dialogiin; asiakkaille kerrotaan mittaustuloksista ja kehittämistoimista.

Salmelan (1997, 116) toimivan palautejärjestelmän määritelmää voidaan soveltaa Raya Diversin tapauksessa niin, että käyttäjät ovat asiakkaiden sijaan yrityksen henkilökuntaa.

Clampittin mukaan hyvässä palautejärjestelmässä huomio tulee kiinnittää neljään seikkaan.

1. Henkilöt tietävät omat vastuualueensa. Tämä tulee yhä tärkeämmäksi, kun tehtävien joustavuus kasvaa. Ainoa keino on, että vastuualueet käydään läpi yhdessä säännöllisesti.
2. Henkilöt tietävät heiltä odotetun suoritustason. Avaintehtävien suoritustaso tulisi määritellä siten, että sitä voidaan mitata. Yhtä tärkeää on myös laadullinen arviointi.
3. Päivittäisen, epävirallisen, palautteen tehokkuus. Pitemmän päälle tämä päivittäinen palaute vaikuttaa henkilöstöön enemmän kuin mitkään virallisen palautteen muodot. Kiittäminen, arkipäivän huomaavaisuus ja rakentavasti esitetty kielteinen palaute saavat ihmeitä aikaan.
4. Virallisen palautteen tehokkuus. Toimivatko arviointikeskustelut hyvin vai koetaanko ne rasitteena? (Åberg 2000, 81.)

7.5 Palautejärjestelmä osana intranetiä

Intranet tarkoittaa vain oman henkilöstön käyttöön tarkoitettua verkkoympäristöä, joka voi sisältää mitä tahansa olennaista tietoa liiketoimintaan liittyen. Se tarjoaa työkaluja ja yhteistyöalueita henkilöstön käyttöön, joista on heille apua päivittäisessä työssä. Intranet on apuväline, mutta samalla se on myös uusi tapa toimia ja luo uutta viestintäkulttuuria työyhteisöjen sisälle. Se on sekä kanava, foorumi että ympäristö. (Juholin 2009, 266.) Jussila & Leino (1999, 15) määrittelevät intranetin yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitetuksi verkkopalveluksi.

Hyvää intranetissä on se, että se on ainakin jossain määrin korvannut tai vähentänyt sähköpostin käyttöä. Suhtautuminen kuitenkin vaihtelee: osalle intranetissä käynti on päivittäinen rutiini ja ratkaisu tiedon päivittämiseen ajan tasalle. Osalle se taas on ollut turhauttava kokemus, ja tiedon hakeminen koetaan haastavaksi. Myös hidas päivittyminen vie mielenkiintoa, tiedon löytyminen on vaikeaa tai se päivittyy hitaasti. Intranetin tulee siis päivittyä nopeasti ja sen tulee olla tarpeeksi selkeä ja helppokäyttöinen. On myös muistettava, että intranet ei tavoita kaikkia työyhteisön jäseniä, jos he esimerkiksi liikkuvat työnsä vuoksi paljon. (Juholin 2009, 176.)

Ensimmäiset intranetit alkoivat syntyä 1990-luvun lopulla jolloin ne toimivat lähinnä tietovarastoina ja linkkistoina. Ne olivat enimmäkseen sähköisiä ilmoitustauluja, joiden taso ja tarkoitus vaihtelivat suuresti. Vähitellen niistä on kuitenkin kehittynyt yhä useammassa yrityksissä ainoa mahdollinen tapa eri henkilöstöryhmien saada käyttöönsä samaa tietoa ajasta ja paikasta riippumatta. Intranetistä on myös alkanut muodostua uudenlainen virtuaalinen työskentely-ympäristö, jossa voidaan esimerkiksi opiskella, suunnitella, tehdä yhteistyötä, jakaa ja muokata tietoa sekä ajatuksia. Yritysjohdon näkökulmasta intranet on henkilökohtaisin ja tehokkain tapa kommunikoida henkilöstöryhmien kanssa heti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen jälkeen. (Juholin 2009, 266.)

Intranetin sisältämän tiedon, toiminnallisuuden sekä käytettävyyden tulee palvella yksittäisen käyttäjän tarpeita, liiketoiminnan eri osa-alueita ja muutosten tehokasta ja onnistunutta käsittelyä yrityksessä. (Juholin 2009, 267.)

Intranet tulee suunnitella yrityksessä ympäristöksi, jossa työskennellään digitaalisilla työkaluilla tehokkaasti ja työssään hyvin viihtyen sekä jossa näiden työkalujen käyttö on palkitsevaa. Tällöin työntekijät tuntevat onnistuneensa työssään eikä intranetin käyttöön tarvitse erikseen motivoida ketään. (Juholin 2009, 267.)

Intranetin palvelut on suunnattu yrityksen tai organisaation työntekijöille. Yritys tai organisaatio itse päättää jaetaanko intranetin tietoja myös osa-aikaisille työntekijöille tai alihankkijoiden edustajille, jotka työskentelevät samoissa tiloissa yrityksen omien työntekijöiden kanssa vai käyttävätkö palveluja vain yrityksen kokopäiväiset työntekijät ollessaan yrityksen toimitiloissa. Usein intranetin palvelut sisältävät tietoja ja palveluja, joita ei haluta näyttää yrityksen sidosryhmille, kuten esimerkiksi lehdistölle tai avainasiakkaille. Tietojen joutuminen kilpailijoiden käsiin voisi jopa pienentää yrityksen kilpailuetua. (Jussila & Leino 1999, 37.)

Verkkopalvelujen avulla pyritään toteuttamaan monipuolista viestintää ja edistämään yrityksen liiketoimintaa. Intranet palvelut ovat keskittyneet sisäiseen viestintään tarjoten apua työntekoon ja pyrkimällä työilmapiiriin sekä työskentelyolosuhteiden parantamiseen. Intranetit voivat sisältää esimerkiksi ilmoitustauluja, kalentereita, uutisia, tiedotteita, keskusteluryhmiä ja erilaisia dokumentteja (Jussila & Leino 1999, 37, 87.)

7.6 Muita sähköisiä palautejärjestelmiä

Esittelemme kaksi sähköisiin palautejärjestelmiin erikoistunutta yritystä: Webropol ja Zef Solutions.

Zef Arviointikone on maailman ensimmäinen palautteenkeruutyökalu netissä, se on ollut toiminnassa jo vuodesta 1997 lähtien. Zef Arviointikone on työkalu, jonka avulla voi kerätä palautetta ja tietoa niin pieneltä kuin suureltakin vastaajajoukolta. Arviointikone tarjoaa valmiita kyselypohjia, joista asiakkaat voivat valita pohjan, joka vastaa parhaiten heidän omia tarpeitaan. Kun palautteet on saatu, kone antaa tiedot visuaalisina ja valmiiksi jäsenneltyinä raporteina, jotka ovat valmiita jatkokäsittelyä varten. (Zef Solutions 2012.)

Webropol on datan analysointi- ja kyselytyökalu, jonka 2.0 -peruspalvelulla voi kerätä nopeasti tietoa eri sidosryhmiltä. Sovellus on kehitetty työkaluksi joka sopii niin vaativalle asiantuntijakäyttäjälle kuin tietokoneen peruskäyttäjällekin. (Webropol 2010.)

Yritys voi valmistella kyselylomakkeen Word -työkalulla mieleisekseen, jonka jälkeen lomake siirretään Webropol 2.0 -palveluun jatkotyöstämistä varten. Webropol 2.0:n käyttäjä voi myös luoda Microsoft Outlookissa pikakyselyjä, josta sen voi myös lähettää suoraan vastaajalle. Pikakyselyn vastausraporttiin linkki toimitetaan Outlookiin automaattisesti. (Webropol 2010.)

Webropolin online kyselylomakkeissa on paljon erilaisia ominaisuuksia, kuten automaattiset hälytysviestit kun kyselyyn on lähetetty tietynlainen vastaus, automaattinen kuittaus vastaajan sähköpostiin sekä monipuolinen ja joustava raportointi, jossa on useita kuvaajatyyppejä ja muokkausmahdollisuuksia. Lisäksi sovelluksessa on lukuisia erilaisia kysymystyyppejä, joihin lukeutuu muun muassa nelikenttä- ja numeerinen kysymystyyppi. Tulokset on helppo viedä jatkokäsiteltäväksi Microsoft Office sovelluksiin, esimerkiksi Excel, Word tai Power Point. (Webropol 2010.)

7.7 Sähköisen järjestelmän ylläpito

Juholin (2009, 254 - 255) jakaa intranetin ylläpidon kolmeen tasoon:

- tekniseen ylläpitoon eli palvelun tulee olla häiriötöntä ja hyvin toimivaa ilman jatkuvaa teknisen tuen tarvetta
- sisältöjen ylläpitoon eli tiedon, kerronnan ja vuorovaikutteisten toimintojen tulee olla ajantasaisia ja kohderyhmien muuttuvat tiedontarpeet huomioon ottavia
- käyttökokemusten ylläpitoon eli palvelun varmistaminen käyttäjille jatkuvaksi ja miellyttäväksi, tarpeelliseksi ja tarpeita tyydyttäväksi toiminnaksi.

“Tekninen ylläpito on helppoa – tietohallinto osaa sen, mutta sisältöjen ja käyttökokemusten ylläpito vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehitystyötä.” (Juholin 2009, 254 - 255.)

Intranetin haasteena monessa yrityksessä on se, että sen päivittäminen unohtuu helposti. Vaikka intranetiin on pääsy kaikilla työntekijöillä, vain harvalla on oikeus päivittää sitä. Jos päivitysoikeuden omaavat henkilöt eivät hoida tehtäväänsä säännöllisesti, muut käyttäjät turhautuvat intranetin vanhentuneesta tiedosta. Näin ollen suhtautuminen intranetiin muuttuu helposti negatiiviseksi. (Ojala & Pöysti 2008, 60.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

8.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksessa käytettävä tarkkuus koskee kaikkia sen vaiheita. Esimerkiksi tutkimusten tulosten tulkinnassa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän tulkintansa perustaa. Lukijaa auttaa, jos tutkimusselostusta rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 214.)

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen, ja se voi vaihdella ilmiön luonteesta riippuen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yksikköä hallitaan numeerisesti. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 35.)

8.2 Kyselylomake

Kyselylomake on yksi yleisimmin käytössä olevista tutkimusmenetelmistä niin viestinnän kuin tyytyväisyydenkin mittaamiseen. Kyselylomakkeella saadaan suhteellisen edullisesti ja nopeasti kerättyä tietoa vastaajien havainnoista, kokemuksista ja odotuksista. Paperinen lomake on edelleen yleisin, mutta verkkolomakkeiden käyttö lisääntyy koko ajan. Strukturoidun lomakkeen heikkoutena pidetään sitä, että valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymykset rajaavat vastaajien spontaaneja näkemyksiä, eikä niitä välttämättä saada esiin. Parempia tähän tarkoitukseen ovat avokysymykset. (Juholin 1999, 173.)

8.3 Haastattelu

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Jos kysymystä ei ymmärretä aluksi oikein, haastattelijalla on mahdollisuus toistaa tai selventää kysymystä ja keskustella tiedonantajan kanssa. Haastattelun tuomaa mahdollisuutta oikaista väärinkäsityksiä ei ole esimerkiksi postin tai sähköpostin kautta lähetetyssä kyselyssä, vaan kaikki vastaajat saavat samanlaisen lomakkeen. Kyselyn tekijä olettaa, että vastaajat ovat luku- ja kirjoi-

tustaitoisia, eikä heillä ole esimerkiksi lukemista tai kirjoittamista haittaavia esteitä (huonontunut näkö tms.). Avoimen kyselyn lähettäjä olettaa myös, että vastaajat halua- vat ja osaavat ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole aina luotettavia ja päteviä. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 213.) Luotetta- vuustarkastelut ovat olennainen tutkimuksen osa. Tutkimuksen luotettavuutta on perin- teisesti kuvattu termeillä reliabiliteetti ja validiteetti. (Metsämuuronen 2006, 56 - 57.)

8.4.1 Validiteetti

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutki- ja kuvittelee tutkivansa.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 213 - 214.) Esimerkiksi kyselylomakkeisiin vastanneet ovat saattaneet ymmärtää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on kuvitellut ja näin ollen tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 213 - 214). Tutkimuksen validiteetti on luotettava, kun mitaa- taan sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Metsämuuronen 2006, 56 - 57).

8.4.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, eli jos tutkimuksen mittari on reliaa- beli, tulokset olisivat eri mittauskerroilla melko samanlaisia (Metsämuuronen 2006, 56 - 57).

9 TUTKIMUSTULOKSET

9.1 Tutkimuksen taustatietoja

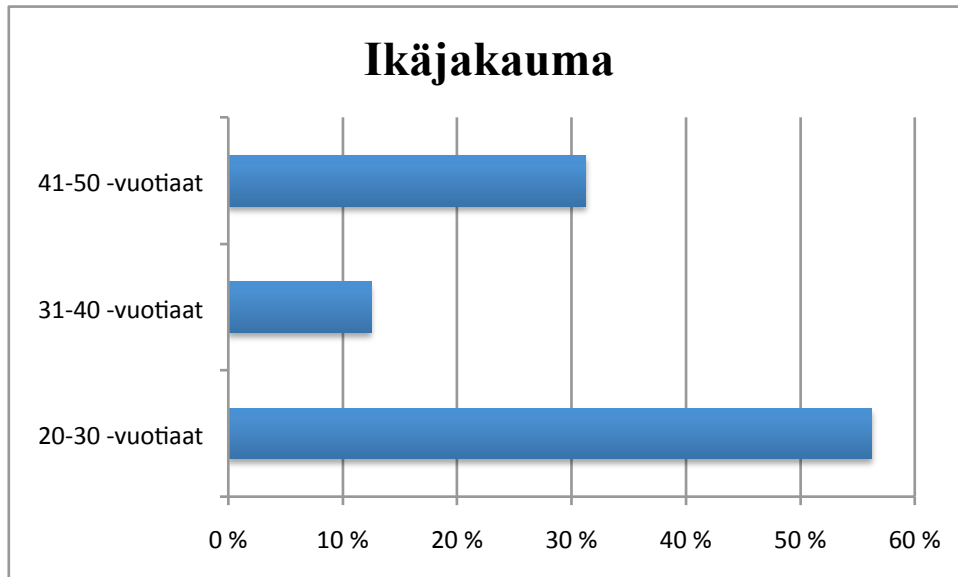
Lähetimme palaute- ja kehitysideajärjestelmää koskevat kyselyt Raya Diversin työntekijöille (liite 1) sähköpostitse loppukevään ja alkukesän 2012 aikana. Alun perin lähetimme 75 sähköpostikyselyä, joista kahdeksan ei mennyt perille virheellisen sähköpostiosoitteen takia. Vastauksia saimme kaiken kaikkiaan 16 kappaletta ja vastausprosentti oli 23,9. Halusimme havainnollistaa tutkimustuloksia kuvioden lisäksi myös vastaajien suorilla lainauksilla.

9.2 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Halusimme kartoittaa kyselyyn vastanneiden taustatietoja, jotta saimme käsityksen, minkälaiset ihmiset ovat vastanneet kyselyymme. Taustatiedot -osiossa kysyimme vastaajien ikää, sukupuolta, koulutusta, työkausien määrää Raya Diversilla sekä asemaa/työnkuvaa yrityksessä. Iloksemme huomasimme, että saimme vastauksia monipuolisesti eri-ikäisiltä ja eri työtehtävissä olevilta henkilöiltä. Vastanneita oli myös monilta eri koulutusaloilta. Saimme siis kattavasti erilaisia näkökulmia ja mietteitä järjestelmää koskien.

9.2.1 Ikäjakauma

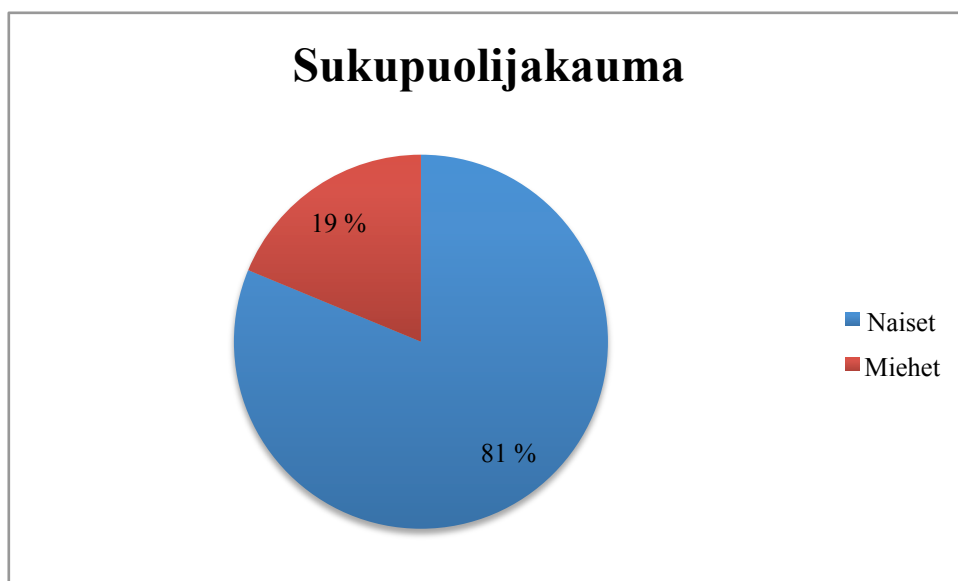
Jaoin vastanneiden henkilöiden iät kolmeen kategoriaan. Suurin osa vastanneista kuului 20 - 30-vuotiaiden ikäryhmään. Heitä oli yli puolet, eli 56,25 %. Vastanneista 31,25 % oli 41 - 50-vuotiaita. Vähiten vastaajia oli 31 - 40-vuotiaiden ryhmässä, jossa vastausprosentti oli 12,5 (kuvio 3).



KUVIO 3. Vastaajien ikä (n=16).

9.2.2 Sukupuolijakauma

Kyselyyn vastanneista naisia oli 13 kappaletta eli 81,0 %. Miehiä vastaajista oli 3, joka on 19,0 % kaikista vastanneista. Tutkimusta ajatellen olisi ollut hyvä, jos olisimme saaneet miehiltä enemmän vastauksia. Näin sukupuolijakauma olisi ollut tasaisempi (kuvio 4).



KUVIO 4. Vastaajien sukupuoli (n=16).

9.2.3 Koulutus

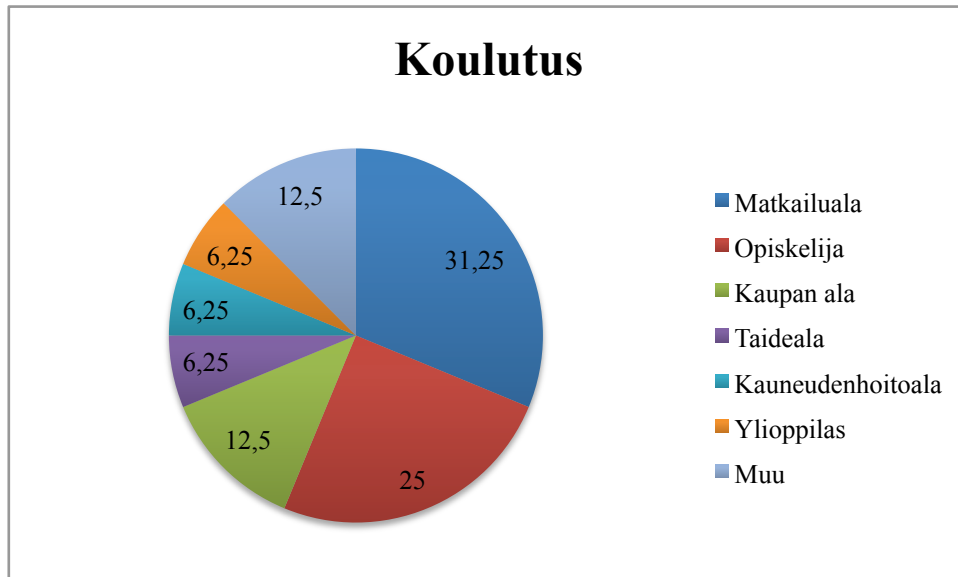
Halusimme selvittää vastaajien koulutustaustat, sillä opinnäytetyömme kannalta oli tärkeää huomioida se, kuinka monipuolista tietotaitoa yrityksen sisältä löytyy ja kuinka paljon eri osaamisalueiden hyödyntäminen loisi uusia kehittymismahdollisuuksia yritykselle.

Suurin osa vastaajista oli opiskellut tai opiskelee parhaillaan matkailualan koulutusohjelmissa. Joukossa oli restonomien lisäksi esimerkiksi matkailutieteen filosofian kandidaatti sekä matkailupalvelutuottaja. Kaikkiaan matkailualalla oli opiskellut tai opiskelee tällä hetkellä 31,25 % vastaajista.

25 % oli opiskelijoita, mutta vastauksista ei käynyt ilmi, millä koulutusaloilla kyseiset vastaajat opiskelivat. Jotta olisimme saaneet tarkempaa tietoa koulutuksen luonteesta, olisi meidän pitänyt asettaa kysymys toisin ja tarkentaa sitä, esimerkiksi tekemällä siitä monivalintamuotoinen.

Kaupan alan koulutuksen saaneita vastaajia oli yhteensä 12,5 %. Vastanneiden joukossa oli lisäksi taidealan opinnot suorittanut henkilö, kauneudenhoitoalalta valmistunut sekä ylioppilas.

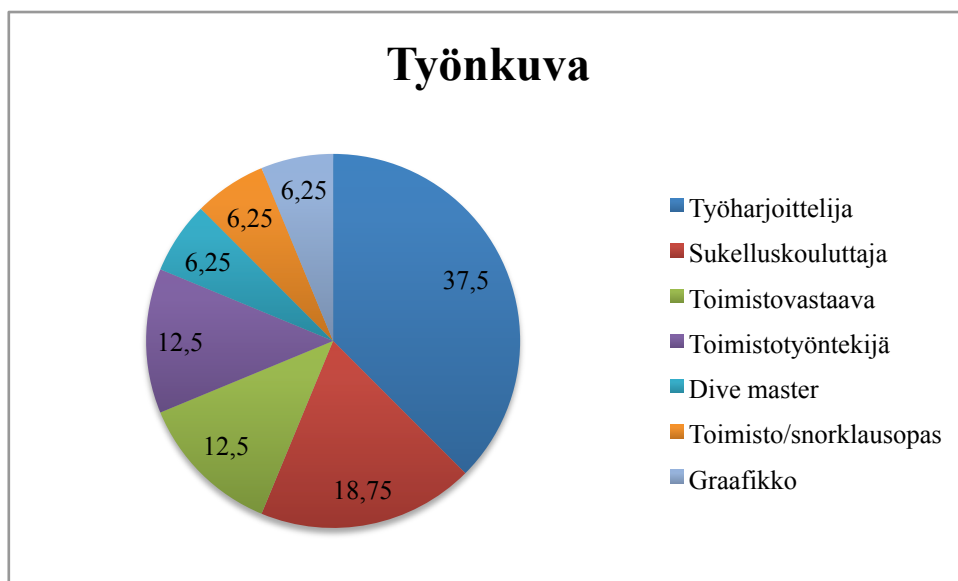
Emme pystyneet erottelamaan osaa koulutusaloista, sillä vastaukset olivat liian epämääräisiä. Esimerkiksi vastaus “ammattikoulu” olisi vaatinut tarkennusta. Teimme oman kategorian näitä tarkennuksia vaativille koulutusaloille. Kategorian vastausprosentiksi muodostui 12,5 %.



KUVIO 5. Vastaaajien koulutus (n=16).

9.2.4 Asema/Työnkuva

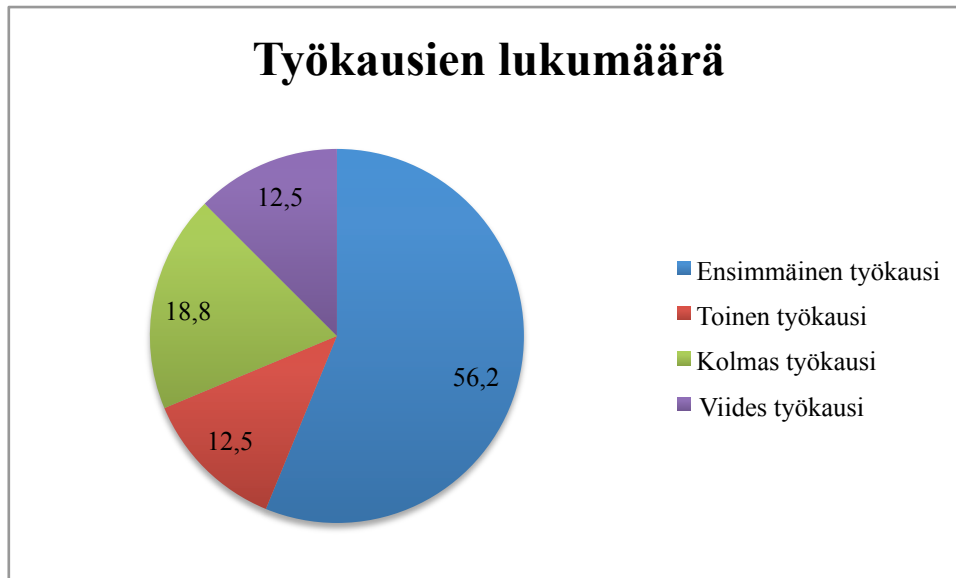
Suurin osa vastanneista eli 37,5 % oli työharjoittelijoita. 18,8 % oli yrityksessä työskenteleviä sukelluskouluttajia. Toimistovastaavia ja toimistotyöntekijöitä oli molempia 12,5 %. Muita kyselyn vastauksissa esiin tulleita työnkuvia olivat divemaster, toimistotyöntekijä/snorklausopas sekä graafikko. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että saimme vastauksia monilta eri työtehtävissä olevilta henkilöiltä, jotta vastauksia tuli monesta eri näkökulmasta (kuvio 5).



KUVIO 6. Vastaaajien työnkuva Raya Diversilla (n=16).

9.2.5 Työkausien lukumäärä

Yhdeksän henkilöä eli 56,2 % kyselyyn vastanneista olivat ensimmäistä kautta töissä Raya Diversilla (2011 - 2012). Toista kautta työskenteleviä oli yhteensä kaksi henkilöä eli 12,5 %. Vastajista 3, eli 18,8 % työskenteli kolmatta kautta Raya Diversilla ja viidettä kautta yrityksen palveluksessa työskenteleviä oli 12,5 % vastanneista.



KUVIO 7. Vastajien työkausien lukumäärä (n=16).

9.3 Kyselyn vastaukset

Tässä luvussa esittelemme sähköpostikyselyn (liite 1) vastauksia. Selvitämme järjestelmän tarpeellisuutta, sen tuomaa hyötyä, käyttöä, toivottuja ja ei toivottuja ominaisuuksia, palautteen antoa anonyyminä vai omalla nimellä sekä motivaatiota järjestelmän käyttöön.

9.3.1 Järjestelmän tarpeellisuus

Ensimmäisenä kysyimme onko järjestelmä Raya Diversin työntekijöiden mielestä tarpeellinen. Halusimme ottaa selville yleisen mielipiteen siitä, kannattaako yrityksen henkilöstön mielestä sähköinen palaute- ja kehitysideajärjestelmä ylipäätään kehittää. 75 % vastauksista oli myönteisiä ja 25 % vastanneista oli sitä mieltä että järjestelmä olisi mahdollisesti tarpeen. Kielteisiä vastauksia emme saaneet lainkaan.

9.3.2 Järjestelmän tuoma hyöty

Toiseksi kysyimme, minkälaista hyötyä henkilöstö kokee järjestelmän tuovan yritykselle. Tärkeänä pidettiin muun muassa sitä, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja saada äänensä kuuluviin. Kyselyyn vastanneiden mukaan järjestelmä helpottaisi yrityksen sisäistä kommunikaatiota ja parantaisi asiakaspalvelua. Lisäksi, koska kyseessä on sukelluskeskus, työturvallisuus saattaisi järjestelmän avulla lisääntyä, jos esimerkiksi kyseessä olisi sukeltamiseen tai veneisiin liittyvä kehitysidea tai huomio.

Vastauksissa oltiin sitä mieltä, että kehitysidea- ja palautejärjestelmä toisi uusia näkökulmia ja parannuksia yrityksen toimintaan ja jokapäiväiseen perustyöskentelyyn. Vastauksista kävi ilmi, että olennaista järjestelmän hyödyllisyydessä olisi se, ettei tarvitsisi odotella kiireen keskellä pääsevänsä johdon puheille, vaan palautetta olisi mahdollista antaa oman aikataulun mukaan tai jakaa ideoita heti niiden tultua mieleen.

”Rayan on helpompi kehittää itseään parempaan suuntaan, kun palaute- ja kehitysehdotukset tulevat suoraan työntekijöiltä. He huomaavat helpoiten puutteet ja kehittämisen arvoiset asiat esimerkiksi retkillä työskennellessään. Lisäksi työntekijät saisivat helpon kanavan, jonka kautta kertoa ideoitaan. Ne otetaan ehkä kirjallisina helpommin huomioon, kun ohimennen mainittuna kiireiselle esimiehelle.” Vastauksista käy ilmi, että työntekijät kokevat olevansa yritykselle voimavara, jota ei ole saatu hyödynnettyä tarpeeksi ja he haluaisivat jakaa omia ajatuksiaan ja ideoitaan myös muille työntekijöille sekä johdolle.

“Raya Diversilla työskentelee high seasonilla noin 100 henkilöä. Monet työntekijöistä tekevät jotain toista työtä Suomessa ja heillä on paljon osaamista monilta eri osa-alueilta (markkinointi, myynti, IT, HR). RD voi yrityksenä kehittyä, mikäli hyödyntää työntekijöiden muualta hankkimaa kokemusta. Uskoakseni voisi myös sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja lisätä tunnetta että työnantaja arvostaa työntekijöitään (haluaa kuulla heidän näkemyksensä).”

9.3.3 Järjestelmän käyttö

Seuraavaksi kysyimme tulisivatko työntekijät itse käyttämään järjestelmää. 12 henkilöä eli 75 % vastanneista olisi valmis käyttämään järjestelmää ja loput eli 25 % käyttäisi mahdollisesti järjestelmää. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että he tulisivat ehdottomasti käyttämään järjestelmää, osa taas kertoi käyttävänsä järjestelmää, jos olisi tarvetta ja jos tulisi mieleen parannusehdotuksia ja ideoita. Yhden vastaajan mielestä järjestelmää ei tulisi käyttää “pikkujutuissa”.

9.3.4 Järjestelmän toivotut ominaisuudet

Hyvin keskeinen kysymys kehitysidea- ja palautejärjestelmää suunniteltaessa oli se, millaisia ominaisuuksia työntekijät toivoisivat järjestelmässä olevan. Vastauksissa nousivat esiin ennen kaikkea järjestelmän yksinkertaisuus, selkeys ja helppokäyttöisyys.

“Järjestelmän tulisi olla helppo käyttää ja nopea.”

“Monipuolinen, mutta ei liian pitkä, jotta kaikilla riittäisi mielenkiinto sen tekemiseen. Toivoisin ettei järjestelmä sisältäisi hirveästi monivalintakysymyksiä, koska ne eivät suoranaisesti anna koko totuutta, ja päästävät työntekijät paljon helpommalla. Peruskysymykset, joihin ei voi vastata kyllä tai ei, ovat mielestäni parhaita.” Monen vastaajan mukaan olisi hyvä, että järjestelmässä olisi juuri vapaalle sanalle tilaa, eikä tämä niin sanottu kaavake sisältäisi paljon monivalintakysymyksiä.

Vastaajien mielestä oli myös erityisen tärkeää, että järjestelmä antaisi jonkinlaisen vahvistuksen siitä, että palaute on luettu. Erään vastaajan mielestä on tärkeää, että johto tai se joka järjestelmästä on vastuussa, ottaisi yhteyttä vastaajaan ja kertoisi mitä asialle tullaan tekemään tai miksi asia on miten on. Jos vastaaja saa ainoastaan tiedon, että asiaa käsitellään/pohditaan, ei hän saa siitä mitään “vastiketta”.

Vastauksista selvisi, että suurin osa työntekijöistä ei haluaisi järjestelmän käytön vievän liikaa aikaa. Järjestelmän luottamuksellisuus nousi myös esiin monissa vastauksissa ja osan mielestä oli erityisen tärkeää, että vastaukset menevät suoraan “johtoportaalille” eikä välikäsien kautta.

9.3.5 Palautteen anto anonymyminä vai omalla nimellä

Suurin osa vastaajista haluaisi että järjestelmässä olisi mahdollisuus antaa palautetta ja ideoita sekä omalla nimellä että anonymyminä. Yksi vastaajista kallistui vähän enemmän sille kannalle, että järjestelmän olisi hyvä olla anonymi. Tosin hänen mielestään nimettömänä toimimisella on myös vaaransa, sillä tällöin palaute voi olla yliampuva. 25 % vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmää tulisi käyttää omalla nimellä. Eräs vastaaja kirjoitti, että antaisi palautetta omalla nimellään vain, jos viestit näkyisivät ainoastaan johdolle.

9.3.6 Ei toivottavat ominaisuudet järjestelmässä

Halusimme vielä laajentaa tietouttamme järjestelmän ominaisuuksista ja kysyimme työntekijöiltä mitä ominaisuuksia he eivät haluaisi järjestelmästä löytää. Järjestelmän ei haluttu olevan vaikeakäyttöinen ja -selkoinen tai aikaa vievä. Vastaajat halusivat järjestelmän olevan mahdollisimman nopea käyttää ja mahdollisimman yksinkertainen ilman tarvetta sen suurempaan perehtymiseen tai opiskeluun. Järjestelmässä ei haluttu olevan paljon niin sanottuja pakotettuja kenttiä ja monivalintakysymyksiä, vaan vastauksissa toistui halu antaa palautetta vapaamuotoisesti ja vastata järjestelmässä esiintyviin kysymyksiin mahdollisimman paljon omin sanoin.

9.3.7 Motivaatio järjestelmän käyttöön

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin mikä motivoisi henkilöstöä jättämään palautetta ja kehitysehdotuksia ja mikä jokaista henkilökohtaisesti motivoisi käyttämään järjestelmää. Moni vastaaja oli sitä mieltä, että suurimpana motivaattorina olisi jonkinlainen hyöty tai palkinto. Ehdotuksia palkkioksi olivat rahallinen tai muu materialistinen hyöty parhaasta ideasta, lahjakorttien tai muiden pienten palkintojen arpominen kaikkien omalla nimellään vastanneiden työntekijöiden kesken. Palkkioiden antamisen ajankohdat vaihtelivat vastauksissa kerran kuukaudessa tai kauden lopussa jaettaviksi.

Toiseksi tärkeäksi motivaattoriksi vastauksista nousi esiin se, että työntekijät saivat tiedon siitä, että heidän antamansa palaute tai kehitysidea on oikeasti mennyt perille ja se luetaan. Tätä kautta työntekijä tuntee vaikuttavansa yritykseen, sen kehitykseen ja työolosuhteiden laatuun.

“Oman työhyvinvoinnin edistäminen motivoi järjestelmän käytössä, sekä se, että ideat tulevat myös käyttöön tai huomioiduksi. Minua motivoisi se, että jokin asia mikä ei suju, muuttuisi paremmaksi ja näin usealla työntekijällä olisi mielekkäämmät työolot.”

“Parhaiten motivoi se, että saa tiedon että ehdotus on käsitelty. Ja aiheuttaako se toimenpiteitä vai ei. Ja jos ei aiheuta, niin syy.”

9.3.8 Vapaa sana järjestelmään liittyen

Annoimme vastaajille mahdollisuuden kertoa vapaasti mielipiteitään palaute- ja kehitysideajärjestelmästä kyselyn viimeisessä osiossa. Lähes kaikissa vastauksissa toistui positiivisuus mahdollista tulevaa järjestelmää kohtaan. Vastaajat toivoivat sähköisen järjestelmän toteutuvan ja halusivat, että järjestelmää myös käytettäisiin. Olisi erittäin toivottavaa, että järjestelmän käyttäjät suhtautuvat ajatuksella palautteen antoon sekä vastaanottamiseen.

9.4 Managerien vastaukset

Lähetimme kaikkien Raya Diversin toimipisteiden managereille sekä toimitusjohtajalle oman kyselyn (liite 2), joissa kysymykset oli muotoiltu hieman erilailla kuin työntekijöille suunnatussa kyselyssä. Sähköpostitse kyselyymme vastasi toimitusjohtaja sekä kaksi manageria. Lisäksi haastattelimme Phuketin toimipisteen manageria henkilökohtaisesti. Halusimme lähettää hänelle kuitenkin myös sähköpostikyselyn, jos hänellä olisi ollut myöhemmin jotakin lisättävää. Toisen managerin vastauksia emme voineet täysin hyödyntää, sillä hän oli ymmärtänyt kysymyksemme väärin.

Ensimmäiseksi kysyimme mitä tällaisessa palaute- ja kehitysideajärjestelmässä tulisi managerien mielestä olla.

“Järjestelmässä pitäisi pystyä valitsemaan onko kyseessä palaute vai kehitysidea vai kommentti vai mikä muu.”

“Palaute voisi olla tyyliältään vastausta odotetaan tai ei odoteta”

Toisena kysymyksenä kysyimme miten järjestelmän saisi suunnattua tietyn toimipisteen tarpeita palvelevaksi. Olisimme toivoneet konkreettista tietoa siitä, minkälaisia toimintoja ja mahdollisia kehityskohteita eri toimipisteissä on. Vastaukset olivat liian yleispäteviä, jotta olisimme voineet suunnitella omannäköisen kyselymallin jokaiselle toimipisteelle. Tästä johtuen näkemyksemme kyselymallista perustuu Phuketin toimintatapoihin.

Kysyimme managereiden mielipidettä siitä, miten työntekijöitä saisi motivoitua ottamaan järjestelmä jatkuvaan käyttöön. Pystyimme hyödyntämään kahta vastausta. Molemmissa vastauksissa mietittiin vaihtoehtona “pakollista” palautteen antamista.

“Sillä, että palautteen antaminen vaikkapa puolivuositain tai kerran kaudessa olisi palkanmaksun edellytys ja harjoittelijoille vaikkapa työtodistuksen saannin edellytys”

Halusimme tietää pitävätkö managerit ja toimitusjohtaja palaute- ja kehitysideajärjestelmää tarpeellisena. Vastaukset puolsivat järjestelmän tarpeellisuutta.

“Kyllä, mutta erittäin hyvin ja toimivaksi suunnitteleminen on ehdoton edellytys. Tarkoittaa sitä, että järjestelmän ulkoasu olisi RD:n nettisivujen mukainen ja siihen olisi yhdistetty palaute asiakkailta. Nettisivujen kautta kun haluaa antaa palautetta ohjaisi linkki ko. järjestelmän etusivulle. Staffia ja harkkareita varten voisi olla oma kirjautuminen, jonka kautta pääsee antamaan harkkari/staffi palautetta.”

Tämän kysymyksen kohdalla nousi esiin idea myös asiakkaille suunnatusta sähköisestä palautejärjestelmästä. Osalla päiväretkistä kerätään palautetta asiakkailta paperisilla lomakkeilla. Sähköinen järjestelmä helpottaisi asiakkaiden palautteenantoa myös retken jälkeen ja kotiin palattuaan.

“Kyseinen järjestelmä kunnolla tehtynä olisi erittäin hyvä ja toimivaksi tehtynä palvelisi pitkään ja hyvin. Silloin tosin suunnittelu on tehtävä erittäin hyvin ja otettava järjestelmän käyttäjät paljon mukaan sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja testaamiseen.”

Yksi managereista toivoi saavansa palautetta työharjoittelijoilta harjoittelujakson päätteeksi. Tässä kyselyssä voisi olla kysymyksiä esimerkiksi tyytyväisyydestä johtoon ja organisaatioon sekä työjakson hyödyllisyydestä ja opettavaisuudesta.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Tulosten analyysimenetelmät

Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksemme johtopäätökset, eli esittelemme millainen palaute- ja kehitysideajärjestelmä on mielestämme Raya Diversin henkilökunnan käyttöön sopiva. Swot-analyysin avulla analysoimme sähköpostikyselyn kautta saatuja vastauksia. Teorian, intranet projektina, avulla kerromme miten sähköisen palautejärjestelmän suunnitteluprosessi etenee ja mitä tulee ottaa huomioon sitä rakentaessa. Kyselyn vastausten avulla selvitämme, mikä motivoi työntekijöitä käyttämään järjestelmää ja miten sen käyttämisestä saataisiin jatkuva osa yrityksen sisäistä viestintää.

10.2 SWOT

Havainnollistamme tutkimuksemme tuloksia SWOT -analyysiä hyväksi käyttäen ja kerromme miksi järjestelmä on hyödyllinen Raya Diversille. Tarkastelemme sen avulla työntekijöiden ja managereiden vastauksia kyselyyn (liitteet 1 ja 2) ja esittelemme niiden avulla järjestelmän vahvuudet, heikkoudet sekä analysoimme järjestelmän uhat ja mahdollisuudet (taulukko 2).

SWOT-analyysi on saanut nimensä englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhat). Sen ajatuksena on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon pohjaksi. SWOT-analyysi on monipuolinen työkalu, joka sopii liikeidean muotoilemisen lisäksi yrityksen jatkuvaan kehittämiseen erilaisissa tilanteissa. (Viitala & Jylhä 2008, 59.)

SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen voimavaroja ja sen toimintaympäristön piirteitä ja kehitystä. Asiat kirjataan nelikenttään, jonka jälkeen niitä pohditaan ja selkiytetään. Lopuksi tehdään toimenpidemäärittely, jossa korostetaan yrityksen vahvuuksia, pyritään omilla toimilla muuttamaan heikkoudet mahdollisuuksiksi. Lisäksi yrityksen tulee tunnistaa uhat, jotta ne voidaan minimoida. (Viitala & Jylhä 2008, 59 - 60.)

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Mielenpitojen ja ideoiden helppo esille tuominen - Uudet näkökulmat ja osaamisen jakaminen - Matalampi kynnyks ja rohkeampi ote ideoiden jakamiseen - Riippumattomuus ajasta ja paikasta - Helpompi ongelmien havaitseminen korkeimmallakin tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen johdon työmäärän lisääntyminen - Rajallinen pääsy tietokoneelle ja internetiin
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Sisäisen viestinnän ja kommunikaation tehostuminen yrityksessä - Nopea reagointi epäkohtiin ja niihin puuttuminen - Uusien asioiden oppiminen ja kehittyminen koko organisaation tasolla - Yritykseen paremmin sitoutuneet työntekijät - Työviihtyvyyden ja työmotivaation kokonaisvaltainen kasvu - Asiakaspalvelun paraneminen - Tilastointimahdollisuus - Työturvallisuuden paraneminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Idean tai palautteenantajan ”mustamaalaus” - ”Roskaposti” - Minimaalinen käyttöaste - Yrityksen johto ei ehdi/muista paneutua ideoihin ja palautteeseen - Työntekijöillä ei ole tarpeeksi motivaatiota käyttää järjestelmää

10.2.1 Vahvuudet

Järjestelmän vahvuudet ovat vastaajien mielestä mielipiteiden ja ideoiden helpompi esille tuominen. Järjestelmän kautta henkilöt, jotka eivät yleensä rohkene jättämään palautetta, voisivat antaa sitä rohkeammin ja yritys saisi kattavammin kaikkien työntekijöiden osaamisen ja näkökulmat esiin. Järjestelmän avulla ideoiden jakamisen kynnyks madaltuu ja palautetta uskalletaan antaa pienemmistäkin asioista. Suuri hyöty järjestelmän käyttämisessä on riippumattomuus ajasta ja paikasta, varsinkin jos järjestelmään pääsee myös omalta tietokoneelta. Järjestelmä auttaa lisäksi yrityksen johtoa havaitsemaan paremmin ongelmia ja epäkohtia joita jokapäiväisessä työnteossa ilmenee ja palautteeseen on helpompi perehtyä, kun se on kirjallisessa muodossa. Järjestelmä tuo mukanaan myös tilastointimahdollisuuden.

10.2.2 Heikkoudet

Uusi palaute- ja kehitysideajärjestelmä tuo mukanaan myös haasteita. Kun yritykseen tulee uusi viestinnän kanava, on väistämätöntä että yrityksen johdon tai muiden vastuuhenkilöiden työmäärä lisääntyy. Järjestelmän käyttäminen vaatii pääsyn internetiin, joka rajoittaa varsinkin toimiston ulkopuolella työskentelevien mahdollisuutta käyttää järjestelmää työajan puitteissa.

10.2.3 Mahdollisuudet

Palaute- ja kehitysideajärjestelmä tehostaa sisäistä viestintää ja kommunikaatiota yrityksessä. Epäkohtiin reagoiminen nopeutuu ja ongelmiin puututaan tehokkaammin, esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvissä asioissa tämä on tärkeää. Järjestelmän avulla tietotaito leviää kaikille työntekijöille ja työntekijät oppivat uusia asioita toisiltaan ja ajan kuluessa se kehittää koko organisaatiota. Työntekijät tuntevat itsensä tärkeämmiksi, kun he saavat äänensä kuuluviin ja tilaisuuden vaikuttaa omiin työoloihinsa palautteenannon ja ideoiden jakamisen kautta. Työntekijät sitoutuvat tällöin yritykseen paremmin ja pysyvät yritykselle uskollisina. Järjestelmän yhtenäistävä ja vuorovaikutusta parantava vaikutus luovat työntekijöille paremman työviihtyvyyden ja siten kasvattavat kokonaisvaltaisesti työmotivaatiota. Kun kaikki voivat hyvin, näkyy se yrityksen toi-

minnassa ja esimerkiksi asiakaspalvelun paranemisessa.

10.2.4 Uhat

Väärinkäytettynä palaute- ja kehitysideajärjestelmän kautta voi tulla tarpeetonta roska-postia, joka vie aikaa järjestelmän vastuuhenkilöltä. Jos järjestelmä on hidas ja hankala käyttää, sen käyttöaste voi jäädä minimaaliseksi, jolloin sen käyttöönotto on ollut turhaa. Myös työntekijöiden vähäinen motivointi voi aiheuttaa järjestelmän vähäisen käytön. Toisaalta, jos palautetta tulee liikaa, se voi aiheuttaa liikaa työmäärää johdolle, joka ei ehdi paneutua ideoihin ja palautteeseen kunnolla.

10.3 Intranet projektina

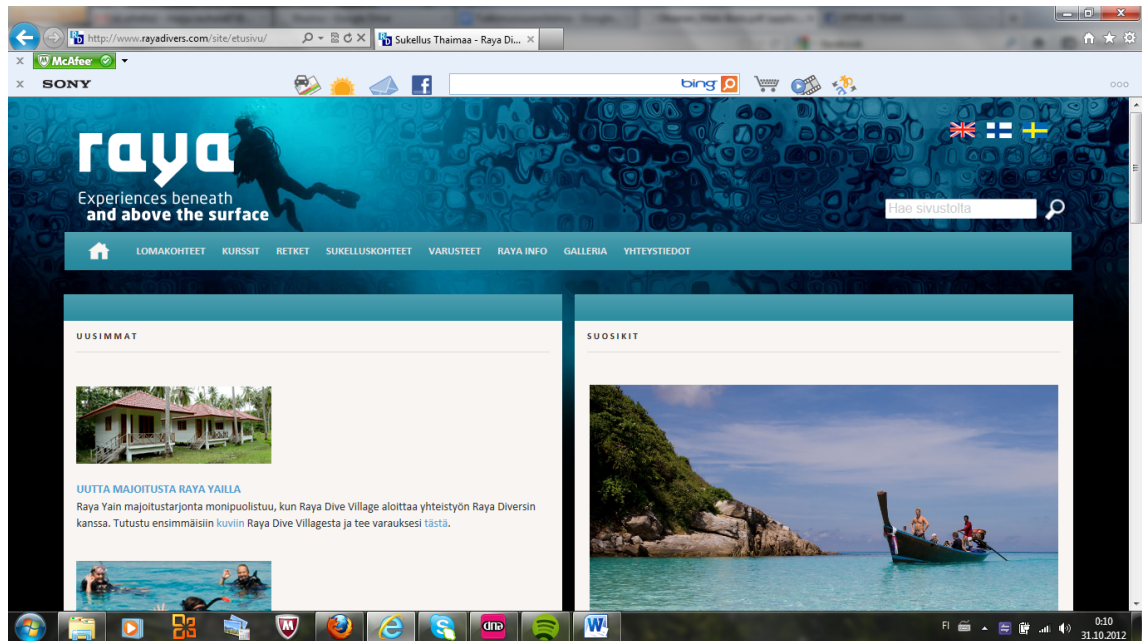
Intranetin hyötyjä verrattuna muihin sisäisen viestinnän kanaviin ovat kattavuus, nopeus ja kohdistettavuus (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46).

Tutkimuksemme pohjalta päädyimme suunnittelemaan Raya Diversille intranet-pohjaisen palaute- ja kehitysideajärjestelmän. Intranet on paras ympäristö palaute- ja kehitysideajärjestelmälle, koska sitä kautta vain työntekijöillä on pääsy jättämään palautetta. Jos järjestelmä löytyisi yrityksen yleisiltä kotisivuilta, siihen pääsisi käsiksi myös yrityksen ulkopuoliset henkilöt.

Intranet voi olla osa esimerkiksi yrityksen kotisivuja, mutta tiedot löytyvät sisäänkirjautumisen takaa, jonne vain tietyllä ryhmällä on pääsy. On yrityksen päätettävissä sallitaanko intranetiin pääsy miltä tahansa tietokoneelta vai onko sen käyttö mahdollista vain yrityksen tietokoneilta. Intranet olisi hyödyllinen väline yrityksen tiedonvälittäjänä ja sieltä voisi löytyä palaute- ja kehitysideajärjestelmän lisäksi paljon henkilökunnalle tärkeää informaatiota, kuten esimerkiksi opetusmateriaalia perehdyttämisen tueksi, henkilökunnan yhteystietoja, sähköinen ilmoitustaulu ja tapahtumakalenteri.

Raya Diversin tapauksessa intranetiin olisi päästävä kaikilta tietokoneilta ja mihin aikaan tahansa, sillä muuten kaikilla ei olisi samanlaista mahdollisuutta käyttää järjestelmää. Suurin osa Raya Diversin työntekijöistä työskentelee merellä tai muualla toimiston ulkopuolella, jossa ei ole mahdollisuutta päästä tietokoneen ääreen. Paras vaihtoehto on

myös yhdistää intranet osaksi Raya Diversin kotisivuja, jolloin niiden ulkoasu olisi yhdenmukainen ja järjestelmä olisi helposti löydettävissä.



KUVA 2. Raya Diversin kotisivujen etusivu 31.10.2012. (Raya Divers, 2012.)

Intranet projektina voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat: käynnistys, määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus, käyttöönotto ja ylläpito (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 162 - 173).

Seuraavaksi esittelemme projektin kolme ensimmäistä vaihetta ja kerromme oman suunnitelmamme työvaiheista. Käymme läpi mitä eri työvaiheissa tulee ottaa huomioon. Esittelemme myös tutkimuksen perusteella suunnittelemaamme lomakepohjan (liite 3).

Käynnistysvaiheessa laaditaan kehityssuunnitelma ja sen avulla luodaan projektille tukeva pohja (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 164). Saatuaamme toimeksiannon työllemme, aloimme hahmotella tutkimuskysymyksiä, joihin halusimme saada tutkimuskesämme vastaukset. Pääkysymyksenämme oli millainen olisi toimiva palaute- ja kehitys-ideajärjestelmä Raya Diversin käyttöön. Alakysymyksinämme olivat miten yritys hyötyy järjestelmästä ja mikä motivoi henkilökuntaa käyttämään sitä. Viimeinen alakysymyksemme oli, kuinka järjestelmän käytön jatkuvuus säilyisi. Näiden kysymysten pohjalta suunnitelimme Raya Diversin työntekijöille (liite 1) ja managereille (liite 2) suunnatut kyselyt, jotka lähetimme sähköpostitse.

Verkkopohjainen järjestelmä olisi Raya Diversille tärkeä, sillä yrityksen toimipisteet sijaitsevat hyvin laajalla alueella ja yrityksen työntekijät toimivat eri työtehtävissä. Koko henkilöstö on päivittäin hajautettu toimistoon, tervetuloilaisuuksiin tai meriretkille. Koska yrityksen työntekijät on hajautettu eri tehtäviin ja kohteisiin, olisi järjestelmällä mielestämme yhdistävä ja tiedon jakamista helpottava vaikutus. Sen avulla saataisiin paremmin käyttöön yrityksen sisällä oleva tietotaito, eli hiljainen tietämys. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokevat järjestelmän madaltavan kynnystä jakaa omia mielipiteitään, ideoitaan ja ajatuksiaan muille. Siten järjestelmä parantaisi yrityksen sisäistä kommunikaatiota.

Määrittelyvaiheessa tarkennetaan projektin sisältöä, määritellään intranetin yleislinjat, laajuus ja syvyys sekä osoitetaan käyttäjäroolit: ketkä, kuinka ja mitä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 165 - 166). Järjestelmän käyttäjiä ovat Raya Diversin tapauksessa yrityksen koko henkilökunta. Työntekijät ovat palautteen antajia ja yrityksen johto vastaanottaa palautteen.

Suunnittelussa konkretisoidaan määrittelyvaiheen ominaisuudet, sisällöt ja rakenteet sekä tekninen toiminnallisuus. Tässä vaiheessa esimerkiksi luodaan rakenteen ja toiminnallisuuden ulkoinen ilme ja suunnitellaan toiminnallisuutta eli sitä mitä intranet käytännössä tarjoaa käyttäjilleen. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 166 - 168.) Raya Diversin työntekijöille lähetettyjen kyselyjen (liitteet 1 ja 2) pohjalta aloimme hahmottaa ominaisuuksia, joita nämä järjestelmän potentiaaliset käyttäjät haluaisivat palaute- ja kehitysideajärjestelmän sisältävän. Kyselyyn vastanneet halusivat järjestelmän olevan muun muassa helppo- ja nopeakäyttöinen, selkeä ja sisältävän mahdollisuuden jättää palautetta ja ideoita myös anonymisti. Oikein suunniteltuna ja toteutettuna järjestelmä olisi mielestämme tarpeellinen Raya Diversille ja myös kaikki sähköpostikyselyyn vastanneet puolsivat tätä mielipidettä. Myönteiset vastaukset antoivat meille hyvän ja kannustavan lähtökohdan palaute- ja kehitysideajärjestelmän suunnitteluun.

Tulevaisuudessa, kun järjestelmän kehittämistä ja toteuttamista viedään eteenpäin, tulee kiinnittää huomioita seuraaviin vaiheisiin.

Toteutusvaiheessa intranet toteutetaan määrittelyjen ja suunnitelmien mukaisesti. Toteutusvaihe on lopussa, kun järjestelmä on toiminnassa kehitysympäristössä ja valmiina pilotoitavaksi. Lopullisesti tämä vaihe on ohi, kun järjestelmä siirretään oikeaan ympäristöönsä kaikkien käytettäväksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 168.)

Testausta tehdään erityisesti ennen pilottivaihetta, jotta siinä kohtaa ei tulisi enää suuria yllätyksiä. Testauksessa käydään läpi muun muassa toiminnallisuutta ja järjestelmän teknisiä ominaisuuksia. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 168 - 169.)

Käyttöönottovaiheessa selvitetään onko projektin viestintä ollut onnistunutta. Käyttäjiä tulee motivoida, informoida ja kouluttaa intranetin käyttöön. Yrityksessä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia "tulossa pian" kampanjoita antamassa esimakua ja vaikka palkita osastoja tai yksiköitä, jotka ottavat ensimmäisinä järjestelmän tehokkaaseen käyttöön. Käyttäjiä tulee myös kouluttaa käyttämään järjestelmää teknisesti. Jos käyttäjät eivät osaa käyttää sitä, ei siitä ole myöskään mitään hyötyä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 169 – 171.)

Ylläpidossa tulee pitää huolta kaikista sen kolmesta osa-alueesta: teknisestä ylläpidosta, sisällöllisestä ylläpidosta ja käytön ylläpidosta. Teknisessä ylläpidossa varmistetaan intranetin tekninen toimivuus, varaudutaan virhe- ja ongelmatilanteisiin. Sisällöllisessä ylläpidossa pidetään huolta, että järjestelmä pysyy sisällöllisesti ajan tasalla. Käytön ylläpidossa varmistetaan, että intranet on tehokkaassa käytössä ja että se hyödyttää yritystä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 172 - 173.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että käyttäjiä motivoi tieto siitä, että palaute/idea on luettu. Eräs vastaaja piti myös tärkeänä, että jos jättää kehitysidean, tulee siihen liittyvistä mahdollisista jatkotoimenpiteistä informoida kehitysidean antajaa. Hän haluaisi myös kuulla perusteluja, jos ideasta ei aiheudu jatkotoimenpiteitä. Useat vastaajat kokivat työhyvinvoinnin paranemisen ja palautteiden/ideoiden huomioimisen motivoivina tekijöinä. "Järjestelmän luottamuksellisuus, sekä se, että palautteita oikeasti luettaisiin ja niistä otettaisiin opiksi. Ei kukaan jätä palautetta, jos ei tunne siten voivansa vaikuttaa asioihin." Halusimme motivoida käyttäjiä järjestelmän käyttöön jo suunnitteluvaiheessa ottamalla heidät mukaan suunnittelemaan järjestelmää.

Järjestelmän käytön jatkuvuutta saataisiin parannettua hyvien kehitysideoiden ja palautteen jättäjien esiinnostamisella esimerkiksi kuukausipalavereissa ja mahdollisella palkitsemisella. Näin ollen myös muut työntekijät huomaavat, että järjestelmän kautta jätetty idea on huomioitu ja ideanjättöä arvostetaan.

Tulimme tutkimuksessamme siihen tulokseen, että palaute- ja kehitysideojärjestelmä on tarpeellinen Raya Diversin sisäiseen käyttöön. Mitä hyötyä järjestelmästä sitten olisi Raya Diversille? Järjestelmän kautta yritys saisi hyviä kehitysideoita, jotka voisivat muuten jäädä saamatta. Ei ole itsestäänselvyys, että kaikki jakavat hyvät ideansa eteenpäin. Kun kaikkia palautteita ja ideoita pidetään samanarvoisina, myös hiljaisemmat ja uudemmat työntekijät uskaltavat avata suunsa ja kertoa havainnoistaan eteenpäin. Myös mahdollisuus jättää palautetta ja ideoita anonymisti varmasti madaltaa monen kynnystä jättää niitä. Yhden kyselyymme vastaajan sanoin on “tärkeää saada myös pienimpienkin työntekijöiden sana kuuluviin ” vanhojen konkarien” rinnalle”.

10.4 Palaute- ja kehitysidealomake

Ensimmäiseksi suunnittelemassamme lomakepohjassa (liite 3) valitaan mitä toimipistettä kyseinen palaute tai kehitysidea koskee. Halusimme lisätä myös yleinen -kohdan sellaisia palautteita tai kehitysideoita varten, joissa tietyn toimipisteen valinta on vaikeaa tai koskee useampia toimipisteitä. Seuraavana on mahdollista valita koskeeko palaute tai kehitysidea sukellusta, snorklausta, kalastusta, purjehdusta, toimistoa vai jotain muuta. Viimeisenä valitaan onko kyseessä palaute vai kehitysidea.

Lomakepohjassamme pakollisia kenttiä ovat vain mitä toimipistettä kyseinen palaute tai kehitysidea koskee ja kohta, jossa palaute tai kehitysidea kerrotaan. Halusimme lisätä lomakkeeseen myös kunniamaininta kohdan, jossa on mahdollista ilmiäntä erinomaisesti työssään toiminut työkaveri. Tällä halusimme lisätä myös positiivisen palautteen käyttöä yrityksessä.

Jätimme palautteen tai kehitysideojen jättäjän tietoja koskevan kohdan vapaaehtoiseksi. Lomakkeen täyttäjä voi näin päättää jättääkö palautteensa tai kehitysideoansa omalla nimellään, nimimerkillä vai anonymiminä. Hän voi jättää myös puhelinnumerosa tai sähköpostiosoitteensa mahdollista lisäkeskustelua tai -kysymyksiä varten.

11 POHDINTA

Reliabiliteetti pyrittiin saavuttamaan suurella ja kattavalla otoksella. Kyselyjä (liite 1) lähetettiin noin 70 ja vastauksia saimme 16 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 23,9. Olemme tulokseen tyytyväisiä, sillä monien opinnäytetöiden ongelmaksi muodostuvat liian vähäiset vastaukset ja näin tuloksia ei voida pitää totuudenmukaisina.

Tutkimuksen validiteetti onnistui melko hyvin. Muutamat kysymykset olisivat tarvinneet lisää tarkennusta, jotta ne olisi ymmärretty oikein. Työntekijöiden koulutustaustaa ja aikaisempaa työkokemusta koskevan kysymyksen (liite 1) vastaukset olivat osaksi liian vajavaisia, sillä joistakin vastauksista ei käynyt lainkaan ilmi vastaajan koulutusala tai tarkka ammattinimike. Managereilta kysytty kysymys miten järjestelmä saataisiin suunnattua tietyn kohteen tarpeita palvelevaksi (liite 2) olisi myös kaivannut lisää tarkennusta. Nyt saimme kysymykseen niin yleisluontoisia vastauksia, kuten “tekemällä siitä oman kohteen näköisen”, että niistä ei varsinaisesti ollut meille hyötyä. Olsimme myös toivoneet saavamme vastauksia enemmän eri alojen osaajilta. Nyt emme ihan täysin pystyneet havainnollistamaan kuinka paljon erilaista tietotaitoa Raya Diversin henkilökunnasta löytyy. Saimme kuitenkin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiimme ja pääosin kysymyksemme ymmärrettiin oikein, joten kaiken kaikkiaan validiteetti toteutui mielestämme hyvin.

Tällaisia tutkimuksia on toteutettu jo jonkin verran aikaisemminkin, mutta tuloksia ei kuitenkaan voi lähteä yleistämään, sillä jokaisella yrityksellä on omat tarpeensa. Laadullinen tutkimus oli työssämme ainoa mahdollinen valinta, sillä vastausten määrän sijaan halusimme laatua. Halusimme saada kunnollisia vastauksia, joissa kysymyksiin olisi vastattu useammalla kuin muutamalla sanalla ja vastaukset olivat perusteltuja. Saimmekin vastaajilta todella hyviä mielipiteitä, joista oli suuri apu tutkimuksessamme. Löysimme myös hyvin teoreettista tietoa eri lähteistä tutkimuksemme tueksi.

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2012 ja ideaseminaari sekä tutkimusseminaari pidettiin myös kevään aikana. Opinnäytetyön parissa työskentely oli tauolla kesän ajan työkiireiden ja aikatauluongelmien vuoksi. Henkilökunnalle ja toimipisteiden managereille suunnatut sähköpostikyselyt lähetettiin kuitenkin alkukesän ja syksyn aikana. Jouduimme lähettämään kyselyt yhteensä kolmeen otteeseen, sillä emme saaneet heti tarpeeksi vastauksia. Vastausten analysointi aloitettiin syyskuun alussa ja tutkimus valmistui marraskuussa 2012.

Oman haasteensa tutkimuksen tekoon teki se, että toimeksiantajayritys sijaitsee tosiaan Thaimaassa ja yhteydenpito on tapahtunut sähköpostin välityksellä lukuun ottamatta yhtä tapaamista Thaimaassa.

Uskomme työstämme olevan hyötyä Raya Diversille tulevan palaute- ja kehitysjärjestelmän toteuttamisessa ja sen kehittämisesä jatkossa. Tutkimuksemme antaa myös hyvän pohjan tuleviin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Tutkimustuloksista selvisi, että suuri osa henkilökunnasta oli sitä mieltä, että kyseinen järjestelmä oikein toimiessaan parantaisi heidän työhyvinvointiaan ja motivaatiotaan työskennellä. Näin ollen tutkimuksesta selvisi, että palaute- ja kehitysideajärjestelmä parantaisi henkilökunnan työn laatua.

Aihetta tulee vielä tutkia ja kehittää lisää tulevaisuudessa. Kuten johdannossa jo mainitsimme, tämä on vasta järjestelmän suunnitelma. Olemme kuitenkin tehneet niin kattavan suunnitelman, että järjestelmä on mahdollista toteuttaa tämän tutkimuksen perusteella. Tämän järjestelmän toteuttamista voisivat jatkaa esimerkiksi tietotekniikka-alan opiskelijat tuomalla siihen enemmän teknistä näkemystä. Järjestelmän tueksi voisi kehittää myös asiakkaille suunnatun palautejärjestelmän tulevaisuudessa, sillä sitä toivottiin kyselymme vastauksissa. Järjestelmää on hyvä myös testata vielä koekäyttäjillä ennen sen julkistamista.

LÄHTEET

Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Helsinki: Aseman Lapset ry.

Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. & Infor Oy, 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2004. Työelämän viestintä. Porvoo: WSOY.

Daavittila, T. 2009. Khao Lak hurmaa sukeltajat. Luettu 20.4.2012
<http://www.mtv3.fi/matkailu/ulkomaat/artikkeli.shtml/827641/khao-lak-hurmaa-sukeltajat>

Erätuuli M., Leino J., Yli-Luoma P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Kirjapaino Oy West Point. Rauma.

Eskola, A., Hakala, R., Liljeström, S. & Raatikainen, L. 2006. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin + Göös.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7 uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6. - 7. painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. & Inforviestintä Oy Helsinki. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Jussila, M & Leino, A. 1999. Net. Verkkoviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Korhonen, N & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Hämeenlinna: Talentum media Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008 Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kuvaja, S & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Oy.

Lahtinen & Isoviita. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

- Lepistö, L. 2011. Koh Lanta - Thaimaan turistiryysiin kyllästyneen paratiisi. Luettu 16.9.2012
<http://www.mtv3.fi/matkailu/ulkomaat/artikkeli.shtml/1291345/koh-lanta---thaimaan-turistirysiin-kyllastyneen-paratiisi>
- Lohtaja, S & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miikkulainen, J. Hallituksen puheenjohtaja. 2012. Keskustelu 15.3.2012. Haastattelijat Niininen, P., Nuuti, M. & Rauhala, M.
- Otala, L & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan. Porvoo: WSOYpro.
- PADI. 2012. The way the world learns to dive. Luettu 12.10.2012.
<http://www.padi.com/scuba/about-padi/default.aspx>
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Luettu 24.4.2012.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: ai-ai Oy.
- Raya Divers. 2011–2012. Käsikirja uusille työntekijöille. Phuket.
- Raya Divers, 2012. Luettu 30.10.2012.
<http://www.rayadivers.com/site/etusivu/>
- Salmela, T. 1997. Asiakaspalautteen haaste. Menetelmiä ja esimerkkejä. Helsinki : Stakes.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Toinen tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Stumme, B. Feedback Systems. 2004. Luettu 23.4.2012.
http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/interventions/feedback_1.htm
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum media Oy.
- Tukiainen, T. 2000. Teoksessa Juholin, E. & Inforviestintä Oy Helsinki. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY, 109 – 110.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannus-

osakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 2000. Riemua johtamiseen. Esimiehen viestintäopas. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Henkilökunnalle lähetetty sähköpostikysely

1 (2)

Hei,

Olemme kolme neljännen vuoden matkailualan opiskelijaa Tampereen Ammattikorkeakoulusta ja olemme tekemässä opinnäytetyötämme Raya Diversille. Suoritimme työharjoittelujaksomme Raya Diversilla Phuketissa viime talvena ja saimme toimeksiannon tähän opinnäytetyöhön Janne Miikkulaiselta.

Suunnittelemme Raya Diversin työntekijöille kehitysidea- ja palautejärjestelmää ja haluaisimmekin nyt kysyä sinulta mielipidettä asiasta!

Raya Diversilla työskentelee kausittain monia eri koulutustaustan sekä ammattitaidon omaavia henkilöitä ja työn lomassa monille tulee hyviä kehitysideoita mieleen eri asioita koskien. Nämä ideat eivät kuitenkaan aina päädy johdon korviin asti. Järjestelmän olisi tarkoitus helpottaa ideoiden ja palautteen jättämistä ja vastaukset menisivät suoraan yrityksen johtoportaalille sekä toimipisteiden managereille. Valmis järjestelmä tulisi internetiin ja sinne voisi jättää omat ideansa ja ajatuksensa joko omalla nimellä tai anonyymisti.

Tähän tulevaan järjestelmään liittyen meillä on muutama kysymys, joihin toivoisimme sinun vastaavan!

- Onko järjestelmä mielestäsi tarpeellinen?
- Millaista hyötyä koet järjestelmän tuovan?
- Tulisitko itse käyttämään järjestelmää? Jos et, miksi?
- Millaisia ominaisuuksia toivoisit järjestelmässä olevan?
- Haluaisitko jättää palautetta/ideoita anonyyminä vai omalla nimelläsi?
- Millaisia ominaisuuksia et haluaisi järjestelmästä löytää?
- Miten työntekijöitä saisi motivoitua jättämään kehitysehdotuksia ja palautetta? Mikä motivoisi Sinua täyttämään lomakkeen?
- Vapaa sana aiheeseen liittyen, ideoita ja ehdotuksia.

Lisäksi vähän taustatietoja tutkimuksen tueksi:

2 (2)

- Sukupuoli?
- Ikä?
- Koulutus?
- Asema/työnkuva Raya Diversilla?
- Monesko kausi/vuosi Raya Diversilla?

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksista, olet suureksi avuksi järjestelmän kehittämisessä!

Ystävällisin terveisin,

Petra Niininen

Mari Nuuti

Maija Rauhala

Liite 2. Managereille lähetetty kysely

Hei,

1 (2)

Olemme kolme neljännän vuoden matkailualan opiskelijaa Tampereen Ammattikorkeakoulusta ja olemme tekemässä opinnäytetyötämme Raya Diversille. Suoritimme työharjoittelujaksomme Raya Diversilla Phuketissa viime talvena ja saimme toimeksiannon tähän opinnäytetyöhön Janne Miikkulaiselta.

Suunnittelemme Raya Diversin työntekijöille kehitysidea- ja palautejärjestelmää ja haluaisimmekin nyt kysyä sinulta mielipidettä asiasta!

Raya Diversilla työskentelee kausittain monia eri koulutustaustan sekä ammattitaidon omaavia henkilöitä ja työn lomassa monille tulee hyviä kehitysideoita mieleen eri asioita koskien. Nämä ideat eivät kuitenkaan aina päädy johdon korviin asti. Järjestelmän olisi tarkoitus helpottaa ideoiden ja palautteen jättämistä ja vastaukset menisivät suoraan yrityksen johtoportaalalle sekä toimipisteiden managereille. Valmis järjestelmä tulisi internetiin ja sinne voisi jättää omat ideansa ja ajatuksensa joko omalla nimellään tai anonyymisti.

Tähän tulevaan järjestelmään liittyen meillä on muutama kysymys, joihin toivoisimme sinun vastaavan!

- Mitä mielestänne tällaisessa kehitysidea- ja palautejärjestelmässä tulisi olla?
- Miten järjestelmän saisi suunnattua tietyn toimipisteen tarpeita palvelevaksi?
- Miten työntekijöitä saisi motivoitua ottamaan järjestelmä jatkuvaan käyttöön?
- Koetko järjestelmän tarpeelliseksi?
- Vapaa sana aiheeseen liittyen.

Lisäksi vähän taustatietoja tutkimuksen tueksi:

- Ikä?
- Koulutus?
- Monesko kausi/vuosi Raya Diversilla?

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksista, olet suureksi avuksi järjestelmän kehittämisessä!

Ystävällisin terveisin,

Petra Niinenen

Mari Nuuti

Maija Rauhala

Liite 3. Palaute- ja kehitysidealomake

PALAUTTEET JA KEHITYSIDEAT***Pakolliset kentät*****Toimipiste:**

- Phuket
 Raya Yai
 Khao Lak
 Krabi
 Koh Lanta
 Yleinen

Mitä asiiasi koskee:

- Sukellus
 Snorklaus
 Kalastus
 Purjehdus
 Toimisto
 Muu

 Palaute Kehitysidea***Palaute/Kehitysidea:****Kunniamaininta. Ilmianna työkaverisi esimerkillisestä toiminnasta:****Täytä halutessasi:**Nimi: Sähköposti: Puhelinnumero: **Kiitos palautteestasi/kehitysideastasi!**

