
Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Ulpu Kulmala



VISAMÄKI

Liiketalous

Johdon laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä

Ulpu Kulmala

Vuosi 2013**Työn nimi**

Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sisäisen viestinnän toimivuutta toimeksiantajan yrityksessä. Sisäisen viestinnän toimivuutta tarkasteltiin toimeksiantajalla käytössä olevan palvelukulttuurin kehittämishankkeen Pihkan avulla. Työn tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita Pihkan viestinnän parantamiseksi.

Tutkimusongelmana oli selvittää toimivaan sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät ja alaongelmina miten Pihkan viestintä on toteutunut, mitä ongelmia Pihkan viestinnässä on tällä hetkellä ja miten Pihkan viestintää voidaan parantaa. Toimeksiantajan tavoitteena oli saada uusia ratkaisuja Pihkan viestinnän parantamiseksi, tietää mikä on viestinnän nykytila ja miten Pihka on kohdattu henkilökunnan keskuudessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista menetelmää. Aineistoa kerättiin haastattelujen avulla toimeksiantajan edustajilta ja työntekijöiltä. Haastattelu muodostui tutkijan ja toimeksiantajan laatimista kysymyksistä ja se toteutettiin yhteensä 14 henkilölle syksyn 2013 aikana.

Työn teoriaosuus keskittyy sisäiseen viestintään. Teoriaosuuden tavoitteena on kertoa sisäisen viestinnän tehtävät, tavoitteet, merkitys ja haasteet sekä näiden tekijöiden vaikutusta toimivaan sisäiseen viestintään.

Tutkimuksessa saatiin selville, että Pihka oli ymmärretty henkilökunnan keskuudessa monella tapaa ja sen merkitys oli unohtunut. Tutkimuksen tuloksista oli hyötyä toimeksiantajalle ja opinnäytetyössä ehdotettiin ideoita viestinnän parantamiseksi. Toimeksiantajan tulisi kertoa selkeämmin Pihkan merkitys henkilöstölle ja viestintää tulisi yhtenäistää, sillä nyt Pihka koettiin erillisenä osana päivittäisestä työstä.

Avainsanat sisäinen viestintä, viestinnän toimivuus, sisäisen viestinnän merkitys

Sivut 31 s. + liitteet 1 s.

Visamäki
Business economics

Author	Ulpu Kulmala	Year 2013
Subject of Bachelor's thesis	Developing corporate internal communications	

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to examine the effectiveness of the internal communications of the client company. The functionality of the internal communications was considered with the help of the service culture development project Pihka of the client company. The aim was to generate ideas for improving the communications in the Pihka.

The research problem was to find out factors affecting functional internal communications and the purpose of other research problems was to clarify how the communications of the Pihka is realized, what communication problems the Pihka has at the moment and how the Pihkas communication be improved. The principal goal was to get new solutions to the Pihka to improve its communication, to know what the current state of communications is and how the Pihka has encountered among the staff. The research method was qualitative. Material was collected through interviews with representatives of the client company and the employees. The interview consisted of questions compiled by the researcher and client company, and it was carried out during the autumn of 2013 for a total of 14 people.

The theoretical part of the thesis focuses on internal communication. The aim of the theory is discuss the importance of internal communications tasks, goals, and challenges, as well as the effect of the factors on internal communication. The project was realised in various ways among the staff and its meaning had been forgotten. The results of the study gave benefits to the client company and the thesis produced solutions to Pihka how to improve communication. The client company should explain more clearly the importance of the Pihka and communications should be unified, because at the moment the Pihka was seen as a separate part of the daily work.

Keywords Internal communication, communications functionality, the importance of internal communications

Pages 31 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja -menetelmä.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.3	Palvelukulttuurin kehittämishanke Pihka.....	2
2	SISÄINEN VIESTINTÄ PALVELUORGANISAATIOSSA	4
2.1	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	6
2.2	Sisäisen viestinnän merkitys ja tavoitteet.....	8
2.3	Sisäisen viestinnän suunnittelu	9
2.4	Sisäisen viestinnän strategia.....	10
2.5	Sisäisen viestinnän järjestelmät.....	11
2.6	Viestinnän standardit ja taidot.....	13
2.7	Sisäisen viestinnän haasteet	13
2.8	Sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät.....	15
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	16
3.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	16
3.2	Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä	17
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	17
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	17
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi	18
3.6	Tutkimuskysymykset	19
3.7	Tutkimuksen kulku.....	20
4	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	21
4.1	Palvelukulttuurin kehittämishankkeen viestinnän toteutuminen	21
4.2	Palvelukulttuurin kehittämishankkeen viestinnän ongelmat.....	22
4.3	Palvelun laatuun panostaminen.....	23
4.4	Johtopäätökset ja kehitysideat.....	23
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotoimenpiteet	25
5	YHTEENVETO	27
	LÄHTEET	29

Liite 1 Tutkimuksen haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Työyhteisön sisäinen viestintä ei ole ilmiönä mitenkään uusi asia, sillä työyhteisössä viestitään kaiken aikaa, jotta tehtävistä suoriuduttaisiin päivittäisessä työssä. Kuitenkin vasta muutaman vuosikymmenen aikana on oivallettu, että viestintä osana työyhteisön toimintaa vaikuttaa työn sujuvuuteen, motivaatioon ja työn tulokseen. Työyhteisön viestintä on riippuvainen sen kulttuurista ja kulttuuri työympäristössä muokkautuu ajan kuluessa yhteisistä kokemuksista ja ympäristön muutoksista. (Juholin 1999, 14–15.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy sisäiseen viestintään. Luvussa kaksi avataan sisäistä viestintää käsitteenä, kerrotaan Åbergin sisäisen viestinnän viisi tehtävää ja tulosviestinnän määritelmä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua, mikä vaikuttaa yrityksen toiminnan sujuvuuteen ja ulkoiseen kuvaan. Åbergin sisäisen viestinnän viisi tehtävää tunnetaan myös nimellä ”viestintäpizza”, näistä määritelmistä neljään ensimmäiseen yritys voi vaikuttaa toiminnallaan, viidettä osaa työyhteisö ei voi suoraan ohjata.

Toisessa luvussa kerrotaan myös miksi sisäisen viestinnän suunnittelu on tärkeää, millainen viestinnän strategia voi olla ja mitä haasteita viestinnässä on. Toimivalla sisäisellä viestinnällä yritys voi saavuttaa tavoitteita, luoda toimivia sisäisiä suhteita ja vaikuttaa omaan yrityskuvaan. Viestintä työyhteisössä on kaikkien asia riippumatta työtehtävistä tai asemasta. Viestinnän teorian jälkeen opinnäytetyössä kerrotaan työn tutkimusosuus, tutkimuksen kulku ja lopuksi annetaan yhteenveto sekä kehitysideoita palvelukulttuurin kehittämishankkeen viestinnän parantamiseksi.

1.1 Tutkimusongelma ja -menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusosuus on rajattu koskemaan sisäisen viestinnän toimivuutta toimeksiantajan yrityksessä yhden konttorin sisällä. Sisäisen viestinnän toimivuutta tarkastellaan toimeksiantajalla käytössä olevan palvelukulttuurin kehittämishankkeen avulla. Palvelukulttuurin kehittämishankkeesta käytetään tässä työssä nimeä Pihka. Työn keskeisenä tutkimusongelmana on selvittää toimivaan sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- miten Pihkan viestintä on toteutunut,
- mitä ongelmia Pihkan viestinnässä on tällä hetkellä
- miten viestintää voidaan parantaa, jotta henkilökunta voisi hyödyntää Pihkaa entistä paremmin.

Toimeksiantajan tavoitteena on saada uusia ratkaisuja Pihkan viestintään, saada selville mikä on viestinnän nykytila ja miten Pihka on kohdattu henkilökunnan keskuudessa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista, laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään haastattelun perusteella, mikä toteutetaan 14 henkilölle. Haastattelut tehdään toimeksiantajan edustajille, osastonjohtajille, Pihkan palvelulähettiläille sekä valituille työntekijöille eri osastoilla. Haastattelun perusteella saatuja vastauksia analysoidaan opinnäytetyön tekijän tavoitteena on havainnoida viestinnässä olevat puutteet ja tuottaa kehitysideoita viestinnän parantamiseksi.

Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska Pihka on ollut käytössä vuodesta 2011 lähtien, ja nyt toimeksiantajalla on tarvetta selvittää Pihkan viestinnän nykytila ja saada ratkaisuja viestinnän parantamiseksi. Viestinnän nykytilasta voidaan todeta, ettei se ole onnistunut halutulla tavalla, koska toimeksiantajalla on tarvetta saada kehittämisideoita viestinnän parantamiseksi. Opinnäytetyön kautta saatavia kehitysideoita voidaan hyödyntää myös toimeksiantajan muihin konttoreihin, koska Pihka koskee kaikkia toimeksiantajan konttoreita Suomessa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suuri palvelualan yritys. Yrityksen visiona on olla vahva eurooppalainen yritys, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen, sekä on tunnettu osaavasta henkilöstöstä. (Vuosikertomus 2012.) Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen nimeä ei tuoda julki tässä opinnäytetyössä.

Pihka otettiin käyttöön vuonna 2011 erinomaisten asiakaskokemusten varmistamiseksi. Yrityksen henkilökunta koetaan asiakkaiden keskuudessa asiantunteviksi mutta viileiksi. Pihkan avulla halutaan henkilökunnan päivittäiseen työhön enemmän tunnetta ja paloa, jotta asiakkaille jää vahva ja positiivinen muistijälki asiakaskohtamisesta.

Aiheesta ei ole tehty toimeksiantajalle aiemmin tutkimusta ainakaan tässä konttorissa. Toimeksiantaja on teettänyt tammikuussa 2013 kyselyn konttorin henkilökunnalle Pihkan käytettävyydestä ja opinnäytetyöntekijä saa käyttää tätä tutkimustulosta omaksi pohjatiedokseen, mutta toimeksiantajan pyynnöstä aiemmin teetetyt tutkimuksen tuloksia ei tuoda esille tässä työssä.

1.3 Palvelukulttuurin kehittämishanke Pihka

Yrityksen omat asiakkaat näkevät henkilökunnan ammattimaisena, mutta palvelukokemukset eivät ole olleet erinomaisia. Tämän tutkimustuloksen saatuaan, toimeksiantaja aloitti palvelukulttuurin kehittämishankkeen kesällä 2011 erinomaisten asiakaskokemusten varmistamiseksi. Erinomaiset asiakaskokemukset ovat yksi keskeinen arvo yrityksessä ja asiakkaat haluavat yrityksen olevan omistautunut, aktiivinen, aikaansaava ja suoraviivainen.

Pihkan tärkein tavoite on valloittaa osuus asiakkaan sydäimestä ja ajatuksesta. Kun nämä tavoitteet on saavutettu, asiakas käyttää yrityksen palveluita ja näin tuo tuottoja yritykselle. Asiakaskohtaamisten laatua halutaan jatkuvasti kehittää. Palvelutilanteisiin halutaan saada enemmän tunnetta ja paloa, oppia ymmärtämään asiakkaan arvoja ja siten tarjota hyviä ratkaisuja hänen yksilöllisiin tarpeisiin.

Toimeksiantaja haluaa Pihkan avulla kehittää omia toimintatapoja erilaisissa asiakaskohtaamistilanteissa. Kokemusten jakaminen omalla osastolla sekä palkitseminen on otettu käyttöön hankkeen ansiosta.

Pihkaan on luotu kuusi sisäistä palveluperiaatetta. Nämä kuusi palveluperiaatetta on tehty työntekijöiden ohjeiksi palvelutilanteisiin, jotta erinomaiset asiakaskokemukset onnistuisivat paremmin. Jokaisen työntekijän on tunnettava nämä yhteiset ohjeet ja käytettävä niitä päivittäisessä työssä.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ PALVELUORGANISAATIOSSA

Viestintä on tapa hoitaa yhteistä tehtävää, mutta monissa organisaatioissa on nykyään nähtävissä ilmiö, että keskustelu ja kommunikointi on itseisarvo. Viestintä on osana työyhteisön kaikkea toimintaa, jolloin se vaikuttaa työyhteisön jäsenien tuntemuksiin omaa työyhteisöä kohtaan. (Juholin 1999, 17–18.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Sisäinen viestintä vaikuttaa ratkaisevasti organisaation ulkoiseen kuvaan, imagoon, joka vaikuttaa yhteisön olemassa oloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on hoitaa yrityksen sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja sitoa yritys toimivaksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on sitouttaa ja motivoida henkilöstö yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäinen viestintä heijastuu ulospäin ja muokkaa niitä mielikuvia, joita sidosryhmille muodostuu yrityksestä, sen tarjoamista hyödykkeistä sekä yrityksen toimintatavasta. (Isohookana 2007, 16.)

Riippumatta siitä kuka yrityksessä viestii, mikä on sanoman sisältö ja kuka on sanoman vastaanottaja, tulee yrityksen viestintään pystyä luottamaan. Sekä sisäisellä että ulkoisella viestinnällä lunastetaan lupauksia. Lupaukset lunastetaan sanoilla ja sanat lunastetaan teoilla, tästä syntyy vähitellen luottamus, joka on edellytys pitkäaikaisille asiakas- ja muille sidosryhmäsuhteille. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille annetut lupaukset voidaan lunastaa. (Isohookana 2007, 17.)

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 14) toteaa, että sisäiselle viestinnälle on kuvaavampi nimi, työyhteisöviestintä. Sillä tarkoitetaan koko henkilökunnan välistä viestintää, mihin kuuluu työntekijöiden ja esimiesten keskinäinen viestintä, jota he käyvät organisaatiossa. Liiketoiminnan onnistumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä työstä viihtymiseen tarvitaan työyhteisöviestintää. Ulkoista viestintää tarvitaan uutisointiin, suhdetoimintaan asiakkaiden, median ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Juholin (2010, 85) määrittelee kuitenkin, että työyhteisöviestintä on laajempi käsite kuin sisäinen viestintä, koska työyhteisöviestintä sisältää kaiken viestinnän ja vuoropuhelun yrityksen jäsenten ja verkostokumppaneiden kanssa.

Kirsi Nurmelan vuonna 2011 kirjoittamassa artikkelissa todetaan kuitenkin, ettei sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä ole enää tarkkaa rajaa. Sosiaalisen median voimistumisen myötä yritysten on keskityttävä viestinnän avoimuuteen ja laatuun. Vaikka yritys ei olisi sosiaalisessa mediassa aktiivisesti mukana, on kuitenkin otettava huomioon, että työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat nykypäivänä mukana sosiaalisessa mediassa. Viestinnän painoarvo kasvaa, sillä viestintä ja johtaminen on entistä tiukemmin sidoksissa toisiinsa. (Nurmela 2011.)

Tästä artikkelista voidaan tulkita, että viestinnän merkitys yrityksille on kasvanut ja tulee voimistumaan tulevaisuudessa. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on hämärtyneessä kokoajan. Kaikella yrityksen sisällä tapahtuvassa viestinnällä on merkitys yrityksen kuvaan ja toimintaan. Viestinnän tulee olla avointa niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Verrattaessa tätä artikkelia Isohookanan vuonna 2007 kirjoitettuun teokseen, voidaan arvioida, että viestinnän merkitys on vain kasvanut. Sosiaalisen median myötä tieto yrityksen toiminnasta leviää nopeammin ja on entistä tärkeämpää keskittyä siihen, millaisen kuvan yritys toiminnallaan antaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä keskitytään tekemään oikeita asioita ja jätetään turha työ syrjään. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että yrityksessä on oikea tunnelma ja keskitytään siihen, että tietoa on sopiva määrä oikeaan aikaan. Johtamisviestinnässä onnistuminen edellyttää kysymistä ja kuuntelemista, aktiivista läsnäoloa, aitoa vuorovaikutusta, aikaista osallistumista sekä ilmaisu- ja esiintymistaitoja. (Fiilin 2009a, 36.) Näitä neljää kohtaa voitaisiin käyttää viestinnässä työyhteisössä viestinnän onnistumisen takaamiseksi, vaikka viestin vastaanottajana olisi toinen työkaveri tai asiakas.

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2009 –selvityksestä käy ilmi, että järjestelmällinen sisäisen viestinnän kehittäminen on suomalaisen yritysjohdon kehittämiskohteiden kärjessä. Yritysjohdon mielestä sisäinen viestintä on heikentynyt verrattaessa vuonna 2006 tehtyyn Yrityskulttuuri tutkimukseen. Vuoden 2006 tutkimuksessa puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että viestintää tulisi parantaa. Vuoden 2009 tutkimuksessa sitä mieltä oli kaksi kolmasosaa. Keskuskauppakamarin silloinen varatoimitusjohtaja Pentti Mäkinen näkee, että esimiehillä on keskeinen rooli sisäisen viestinnän parantamisessa. (Fiilin 2009b, 10.) Esimiehiä voidaan siis pitää avaintekijöinä sisäisen viestinnän toimivuudelle ja parantamiselle.

2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Sisäisen viestinnän tehtävät Åberg on jakanut viiteen osaan. Sisäisen viestinnän tehtävät on havainnollistettu seuraavan kuvion avulla.



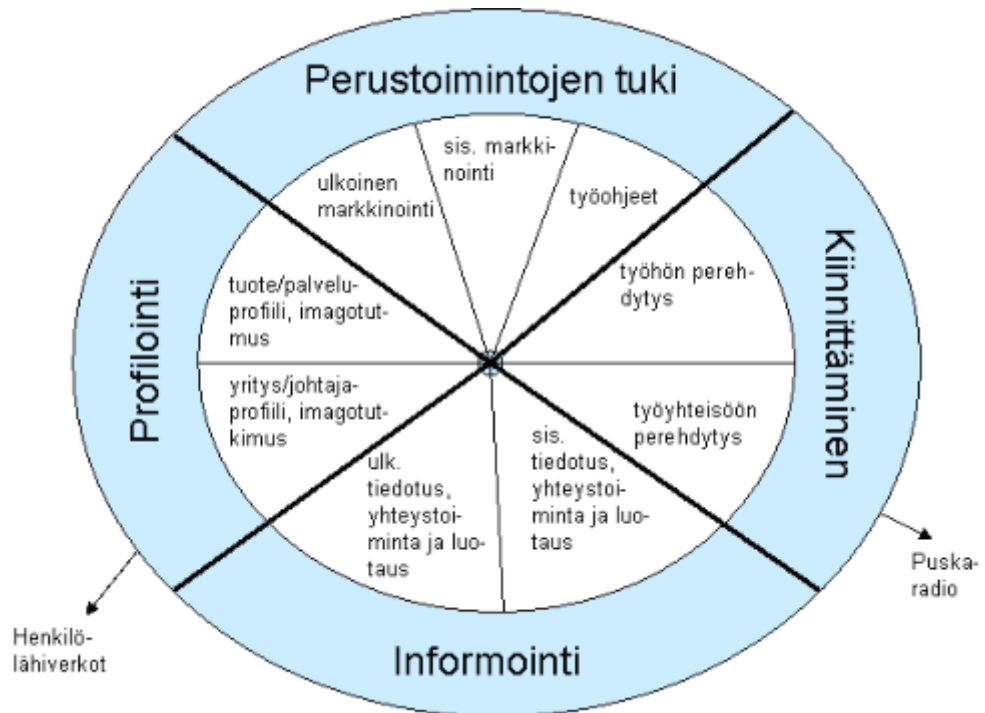
Kuvio 1. Sisäisen viestinnän tehtävät

1. *Perustoimintojen tuki.* Palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille tarvitaan viestintää. Tämä on viidestä funktios-ta tärkein työyhteisön viestinnän muoto, jos tämä ei toimi sitä ei korvaa hyvä suhdetoiminta tai sisäinen tiedotus.
2. *Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi.* Työyhteisön pitkäjänteiseen rakentamiseen, sen ihmisten ja tuotteiden tai palveluiden tavoitekuvaan ja maineen rakentamiseen tarvitaan viestintää. Tätä viestintää kuvaa pitkäjänteisyys, viestinnän aikajänne ulottuu työyhteisön perustamisvaiheista tulevaisuuden visioihin asti.
3. *Informointi.* Viestintää tarvitaan tiedottamiseen työyhteisön tapahtumista yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Viestinnän lähtökohtana on useasti uutinen.
4. *Kiinnittäminen.* Viestintää tarvitaan työyhteisössä olevien henkilöiden perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä.
5. *Sosiaalinen vuorovaikutus.* Viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi, koska ihmiset ovat sosiaalinen lajityyppi. Åberg (2000, 99–100.)

Näistä Åbergin määrittelemistä viestinnän toiminnoista työyhteisö voi vaikuttaa neljään ensimmäiseen kohtaan. Työyhteisö voi itse päättää miten viestinnän avulla tuotetaan toimintaa. Miten tiedotetaan ja miten työyhteisön jäsenet kiinnitetään työyhteisöön. Viides toiminnon osa, sosiaalinen vuorovaikutus, ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Sosiaalista viestintää harjoitetaan työyhteisössä siitä huolimatta, että työyhteisössä on tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä. Sosiaalinen vuorovaikutus on työyhteisössä

vaikuttava ja yleinen muoto. Se kulkee monella nimellä kuten esimerkiksi puskaradio. (Åberg, 100–101.)

Åbergin määrittelemät sisäisen viestinnän viisi tehtävää ovat pohja tunnettuun Åbergin ”viestintäpizzaan”. Tämä tulosviestinnän malli sisältää kaikki yrityksen viestintätoiminnot, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Tulosviestinnän kaavio

Kaaviota piirtäessään Åberg etsi vastausta kysymykseen: ”Miksi yrityksessä yleensä viestitään?” Ensimmäinen vastaus kysymykseen on, että yrityksen toimintaa, kuten myyntiä ja tuotantoa tuetaan viestinnällä. Viestinnällä perehdytään myös henkilöstö työtehtäviin. Tätä Åberg kutsuu sosiaalistamiseksi. Viestintä on myös tiedottamista, eli informointia ja yhteydenpitoa yrityksen eri ryhmiin. Profiloinnilla rakennetaan yritys- ja tuotekuvaa. Näiden otsikoiden alle muodostuu koko yritystoiminta. (Siukosaari 1992, 15.)

Yrityksen toiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Yritys voi rakentaa kilpailukykyä kiinnittämällä huomiota sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kilpailukyky on se merkittävä tekijä miten erottautaan kilpailijoista. Kun viestintä nähdään kokonaisvaltaisesti, siitä voidaan tehdä merkittävä kilpailutekijä. Jotta organisaatio olisi toimiva kokonaisuus, on sisäisen viestinnän tehtävänä sitoa organisaation eri osat yhteen. (Isohookana 2007, 9.)

Viestintä on osa jokapäiväistä toimintaa. Harvemmin sitä tulee ajatelleeksi, että keskittymällä omaan viestintään, vaikuttaa yrityksen sisällä moneen muuhun toimintaan. Moni yrityksen toiminto on riippuvainen viestinnästä. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että viestintä on toimivaa ja jokainen työntekijä ymmärtää, että viestintä kuuluu jokaisen päivit-

täiseen työhön. Työntekijä edustaa työnantajaansa ja vaikuttaa asiakkaiden kuvaan yrityksestä. Siksi on tärkeää, että jokainen viestii samalla tavalla ja noudattaa yrityksen ohjeita. Asiakas voi huonon palvelutilanteen seurauksena vaihtaa kilpailijalle. Jos työntekijä olisi noudattanut yrityksen asettamia ohjeita, olisi palvelutilanne voinut sujua paremmin ja asiakas olisi ollut tyytyväinen, eikä välttämättä olisi vaihtanut kilpailijalle. Tulee kuitenkin muistaa, että viestintä on kaksisuuntaista ja myös asiakas toiminnallaan vaikuttaa palvelutilanteen sujuvuuteen.

2.2 Sisäisen viestinnän merkitys ja tavoitteet

Toimiva sisäinen viestintä on kaksisuuntaista. Sen lisäksi että viestitään, tulee myös kuunnella vastaanottajaa. Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa viestinnän mittaaminen, jotta viestintää voidaan kehittää. Toimivaan sisäiseen viestintään vaikuttaa se, että viesti on rehellinen. Jos viestintä on rehellistä ja samalla avointa, silloin voi olla mahdollista, ettei viestissä kerrota kaikkea. Myös Farrantin mukaan työntekijöiden tulee olla tietoisia, että viestintä työyhteisössä on kaikkien tehtävä. Silloin viestintä toimii ja on tehokasta. (Farrant, 17–18.)

Onnistunut sisäinen viestintä näkyy yrityksestä ulospäin ja näin ollen se muokkaa suuresti eri sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista sekä palveluista. Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen kuvaa, sisäisiä suhteita ja vaikuttaa näin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Isohookana 2007, 221.)

Myös Hämäläinen ja Maula (2004, 43–44) toteaa teoksessaan, että yrityksen kulttuuri ja sisäinen viestintä välittyy ulospäin ja vaikuttaa yrityksen maineeseen. Yhteistyökumppanit ja asiakkaat aistivat yrityksen ilmapiirin ja tekevät omia johtopäätöksiä siitä, miten asioita hoidetaan yrityksen sisällä.

Hyvin hoidettu yrityksen sisäinen viestintä on edellytys yrityksen ulkoisen viestinnän toimivuudelle. Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, identiteetin muodostumiseen ja sisäisten suhteiden luomiseen vaikuttaa sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän lopullisena kohteena tulee nähdä ulkoiset asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät. Sisäinen viestintä on yrityksessä kaikkien yhteinen asia, niin johdon, esimiesten kuin jokaisen työntekijän. Sisäinen viestintä on viestintää yrityksen sisällä hierarkkisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä osastolta toiseen. (Isohookana 2007, 222.)

Isohookana (2007, 222) toteaa, että sisäisellä viestinnällä on monia tehtäviä. Kuten esimerkiksi sitouttaa ja motivoida tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan, vaikuttaa jokapäiväiseen sujuvaan työntekoon, tiedottaa asioista, ehkäistä ristiriitatilanteita, vaikuttaa ja sitoutua yrityskulttuuriin sekä yritysidentiteettiin. Nämä Isohookanan sisäisen viestinnän tehtävät ovat osittain samoja aiemmin mainittujen Åbergin viiden sisäisen viestinnän tehtävän kanssa.

Yritykset kertovat myös avoimesti internetsivuillaan omat viestinnän tavoitteet. Esimerkiksi suuri puhelin-, data- ja televisiopalveluita tarjoava yritys kertoo verkkosivuillaan viestinnän perustuvan avoimeen ja aktiiviseen tiedonvälitykseen. Viestinnän periaatteena on, että kaikilla sidosryhmillä on yhdenvertainen, tasapuolinen ja samanaikainen mahdollisuus tiedon saantiin. Sisäisen viestinnän tavoitteena on tarjota henkilöstölle riittävästi tietoa työn tueksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pankki- ja vakuutuspalveluita tarjoava yritys kertoo verkkosivuillaan, että sisäisen viestinnän tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa työtehtävien hoitamista varten. Sisäisellä viestinnällä halutaan myös muodostaa oikea kuva yhtiön toiminnasta, tulevaisuuden näkymästä ja toimialasta. Sisäinen viestintä tukee yrityksen strategian toimeenpanoa viestinnällisin keinoin. Avoimella viestinnällä yritys pyrkii eliminoimaan väärinkäsityksiä ja lisäämään ryhmän sisäistä luottamusta.

Voidaan todeta, että nämä molemmat esimerkiksi otetut yritykset ovat suunnitelleet sisäistä ja ulkoista viestintää. Yritykset ovat luoneet strategioita viestinnästä ja vaikuttavat avoimuudellaan yrityskuvan muodostumiseen. Molemmat yritykset kertovat internetsivuillaan, että sisäisen viestinnän merkityksenä on tavoitteiden saavuttaminen, mihin Isohookanakin on viitannut kirjallisuudessaan.

Organisaation kilpailukyky voi Isohookanan (2007, 10) mukaan perustua muun muassa erinomaiseen tuote- tai palvelukonseptiin, oman henkilöstön osaamiseen ja innovatiivisuuteen sekä pitkäaikaisiin ja pysyviin asiakassuhteisiin. Verrattaessa näitä Isohookanan määrittelemiä organisaation kilpailukykyyn osa-alueita toimeksiantajan kolmeen keskeiseen arvoon, on erittäin tärkeää kehittää toimeksiantajalle ratkaisuja Pihkan viestinnän parantamiseksi, jotta kilpailuetu voidaan säilyttää.

2.3 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Viestintäsuunnitelman tarkoituksena on ohjata viestinnän toteutusta yrityksen strategian linjausten seuraten. Suunnitelma ei saa olla pelkkä toimintaohje paperilla, vaan sen on oltava osa jokapäiväistä työtä ohjaava työkalu. Suunnitelman tekemisessä on otettava huomioon, että se ohjaa työyhteisössä kaikkea viestintää ja on laajasti työyhteisön tiedossa. Suunnitelman sisältö ja laajuus vaihtelevat yritysten välillä. Suunnitelmat voivat olla tarkkoja listauksia lähikuukausien ja viikkojen tekemisestä tai sellaisia missä tyydytään väljiin sopimuksiin, ja luotetaan siihen, että ihmiset ovat oma-aloitteisia ja itseohjautuvia. (Juholin 2009b, 108–109.)

Viestinnän suunnittelemattomuus ei välttämättä tarkoita sitä, että asiat olisivat huonosti. Yrityksessä saatetaan tehdä oikeita asioita tiedostamatta. Ongelmia voi ilmetä vasta sitten, kun avainhenkilöt ovat tilapäisesti poissa. Viestinnän ammattimaisuutta kuvaa se, miten hyvin viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta sekä miten hyvin viestinnän toteutus vastaa viestintästrategiaa. Tätä yhteyttä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla. (Juholin 2009b, 108–109.)



Kuvio 3. Viestinnän ammattimaisuus

Tervola on viestinnän suunnitelmallisuudesta samaa mieltä kuin Juholin. Viestinnän sudenkuopat voidaan välttää suunnittelulla. Sisäinen viestintä tulee suunnitella ja aikatauluttaa samalla tavalla, kuin yrityksen muu liiketoiminta. Sisäinen viestintä luo tunnetta yrityksen sisällä, ihmiset viestivät kaiken aikaa ja sen vuoksi viestinnän tulee olla avointa. Sisäisen viestinnän onnistumista voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamisella ja mittareilla. (Tervola 2008.)

Viestintää on hyvä suunnitella myös siksi, koska työntekijät tekevät valintoja siitä, millaista viestintää he vastaanottavat. Silloin kuin viesti koetaan merkitykselliseksi omalle työlle, henkilö käyttää enemmän aikaa asian sisäistämiseen. Jos viesti on vastaanottajan mielestä vaikeaselkoinen, se torjutaan helpommin. (Fiilin 2009c, 10.) Koska henkilöstö tekee päätöksiä siitä millaisia viestejä vastaanottaa, on tärkeää, että viestintä on suunniteltua ja kohdistettu oikein.

2.4 Sisäisen viestinnän strategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Viestintästrategia muodostuu niistä valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yritys viestii sidosryhmien kanssa. Viestintästrategian tarkoituksena on, että viestintä saadaan tukemaan koko organisaation strategiaa. Toisin sanoen viestintä auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. (Juholin 2009b, 99.)

Wrightin ja Robertsonin (2009,19) mukaan viestintästrategian on pohjauttava yrityksen liiketoimintastrategiaan, niin kuin Juholinkin toteaa. Monessa yrityksessä on ongelmana, ettei liiketoimintastrategiaa kuvata avoimesti. Tämä vaikuttaa siihen, ettei viestintästrategiaa voida kytkeä liiketoimintastrategiaan.

Wright ja Robertson ovat työskennelleet niin Euroopassa kuin Amerikassa, ja ovat löytäneet kolme yleistä päästrategiaa, jotka ovat yleisesti kehitetty yrityksen sisäisen viestinnän strategiassa. Päästrategiat ovat tiedon avoimuus, kannustava ilmapiiri ja suoriteperusteinen viestintä. Tiedon avoimuus voi olla erittäin tehokas lähestymistapa sisäiseen viestintään, koska se selkeyttää tietoa yrityksessä. Tiedon avoimuus kannustaa viestinnän maltilliseen lähestymistapaan. Sisäisen viestinnän tiedon avoimuudessa on se huono puoli, että se voi avoimuudellaan menettää merkityksensä. Kannustavan ilmapiirin vuoksi monet yritykset hyväksyvät erilaisen sisäisen viestinnän strategian. Strategian tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa muuttamaan ilmapiiriä yrityksessä. Se tapa ja tyyli mitä johtajat käyttävät viestimässä vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin. Kolmas osa sisäisen viestinnän strategiassa on suoriteperusteinen viestintä. Siinä käytetään niitä viestinnän elementtejä, jotka on ennalta havaittu tehokkaimmiksi. (Wright 2009, 23–26.)

Ulkoiseen viestintään voidaan todeta, että suuri finanssipalveluita tarjoava yritys on luonut strategian viestinnästä. Yrityksen internetsivuilla kerrotaan, että asioiden vastaa tiedottamisesta erillinen yksikkö. Viestinnän peruseriaatteena on, että kaikki tarvittavat kohderyhmät saavat oikeaa, tarkoituksenmukaista, johdonmukaista ja ajan tasalla olevaa tietoa. Tiedon kerrotaan myös olevan pörssin toimintaohjeiden ja määräysten mukaista.

Toinen suuri pankkipalveluita tarjoava yritys kertoo myös avoimesti internetsivuillaan, että ulkoisen ja sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea ryhmän strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita sekä rakentaa ja ylläpitää vahvaa yrityskuvaa ja edistää yhteistoimintaa. Viestinnässä noudatetaan liiketapaohjeita sekä eettisiä periaatteita.

Isoilla yrityksillä strategioiden luominen viestintää varten voi olla itsensänselvyys, koska selkeä suunnitelma auttaa viestimään tietyn ohjeen ja yrityksen luoman mielikuvan mukaan. Viestintä on silloin tasalaatuista riippumatta siitä mistä toimipaikasta viesti tulee.

2.5 Sisäisen viestinnän järjestelmät

Sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää eri kanavia henkilökohtaisesta viestinnästä kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Viestinnän tavoite, sanoma, kohderyhmä ja aikataulu on otettava huomioon silloin kun viestitään ja mietitään mitä viestintäkanavia käytetään. Useiden kanavien turha käyttäminen vie aikaa ja kuormittaa vastaanottajaa, siksi sitä tulisi välttää. (Isohookana 2007, 226.) Toimeksiantajan yrityksessä käytetään työntekijöiden keskuudessa pikaviestityökalua. Sen avulla voi helposti keskustella työkaverin kanssa tietokoneen avulla. Viestin saavuttua vastaanottajan koneelle siitä tulee ilmoitus. Usean keskustelun käyminen samaan aikaan voi

häiritä työn tekemistä. Silloin voi helposti jäädä keskustelemaan työkaverin kanssa, vaikka huomio pitäisi keskittää asiakkaaseen. Pikaviestityökalusta on myös paljon hyötyä. Sen avulla voi täysin äänettömästi kysyä apua asiakkaan aikana, eikä tarvitse lähetä kulkemaan työpisteeltä toiselle.

On olemassa erilaisia järjestelmiä ja tekniikoita mitä voidaan käyttää sisäisessä viestinnässä. Nämä ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosina Internetin kehityksen myötä. Kehitys on saattanut samalla syrjäyttää aiemmat perinteiset muodot, kuten uutiskirjeet ja viestinnän ilmoitustaululla. Perinteisenä ja usein käytettävänä viestinnän muotona käytetään edelleen ryhmätapaamisia. Ryhmätapaamiset ovat yksinkertainen viestinnän muoto. Viestinnän laatu ohjautuu sen mukaan kuka tapaamista ohjaa ja keitä siihen osallistuu. (Wright 2009, 33, 36–38.) Ryhmätapaamisia käytetään toimeksiantajan yrityksessä päivittäin. Tapaamisen tarkoituksena on olla lyhyt 5-10 minuutin ohjaus, missä käydään läpi päivän työjärjestys ja pohditaan niitä asioita, mitkä voidaan tehdä edellispäivää paremmin.

Internetin ja viestinnän sähköistymisen myötä yrityksillä on käytettävissä laajempi valikoima viestinnän muotoja. Merkittävänä sisäisen viestinnän kanavana voidaan pitää yrityksen intranettiä. Se on yrityksen sisäinen tietoverkko. Sähköpostin lisäksi voidaan käyttää muun muassa videoneuvotteluja, puhelinkokouksia ja blogeja. Viestinnän sähköistyminen tuo yritykselle monia etuja. Kokouksia voidaan pitää, vaikka osallistujat olisivatkin eri paikoissa. (Wright 2009, 33, 36–38) Tekniikan kehityksen myötä on kuitenkin huomioitava, että viestinnän sähköistymisessä on haittapuolia. Tietoturvallisuuden riskit kasvavat ja ihmisten välinen vuorovaikutus ei tapahdu enää niin usein kasvotusten, vaan jonkin laitteen välityksellä.

Perinteisille sisäisen viestinnän muodoille ja intranetin aika voi tulevaisuudessa jäädä taakse. Sosiaalisen median käytöltä työyhteisössä on jatkossa vaikeampi välttyä. Jorma Palovaara kirjoittaa artikkelissa, että sosiaalinen media tulee olemaan työpaikoilla arkinen sisäinen viestintäväline. Erilaiset sosiaalisen median palvelut tulevat olemaan tulevaisuudessa yhtä yleistä kuin sähköpostin käyttö. Yrityksen sisäisen sosiaalisen median tarkoituksena on saada selville työntekijöiden taitoja ja kiinnostuksen kohteita. Näin viestintää voidaan kohdentaa paremmin. Tästä voi aiheutua monille organisaatioille vielä ongelmia, koska monilla työpaikoilla on totuttu pitämään tieto ja osaaminen itsellään. Avoin sosiaalisen median käyttö yrityksen sisällä voi kohdata isoa muutosvastarintaa. (Palovaara 2013)

Yritysten on reagoitava muutoksiin pärjätäkseen markkinoilla. Yritykset ovat jo tähän mennessä muuttaneet viestintätapojaan uusien mahdollisuuksien myötä ja uusien toimintatapojen käyttäminen jatkossakin on väistämätöntä. Viestinnän toimivuus on yritykselle tärkeää, ja sosiaalisen median mukaantulo sisäiseen viestintään voi nopeuttaa viestin kulkemista työyhteisössä.

2.6 Viestinnän standardit ja taidot

Viestinnän taitoja voi kehittää jatkuvasti, sillä viestimme kaiken aikaa sanallisesti ja sanattomasti. Viestintä on erilaista eri ihmisillä ja vaihtelee tilanteen mukaan. Omia viestintätaitoja voi kehittää pyytämällä palautetta, jolloin tietää mitä omissa viestintätaidoissa pitää kehittää. Taitavan viestijän ominaisuuksia voidaan lähestyä osaamisen kautta. Viestinnän osaamisen kykynä voidaan pitää sitä, että ihminen osaa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Osaaminen voidaan jakaa myös tietoon, taitoon ja motivaatioon. Tämän jaon mukaan ihmisellä tulee olla tietoa muista ihmisistä ja tilanteista, taitoa toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja olla motivoitunut toimimaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämän määritelmän mukaan ihminen on viestinnällisesti osaava silloin, kun hän hallitsee kaikki nämä kolme osa-alueita. Tieto ja taito näkyvät käyttäytymisessä ja motivaatio tietojen ja taitojen soveltamisessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 21.) Palautteen pyytäminen toimeksiantajan yrityksessä on osa päivittäistä toimintaa. Asiakkailta pyydetään ahkerasti palautetta, jotta henkilökunta voi kehittyä ja yrityksen toimintatapoja voidaan muuttaa.

Viestinnän standardit voidaan jakaa kolmeen ryhmään viestintäsuunnitelmassa. Kuinka viestit, mitä sanot ja kuinka käyttäydyt. Sisäisessä viestinnässä voi miettiä sitä, kuinka yrityksen brändi on mukana sisäisessä viestinnässä. Käytetäänkö sisäisessä viestinnässä samoja sääntöjä kuin yrityksen ulkoisessa viestinnässä. Ulkoisella olemuksella on osaltaan vaikutus viestintään. Yrityksen tilaisuuksissa ja asiakastapaamisissa edustetaan yritystä missä ollaan töissä. Omalla käyttäytymisellä ja olemuksella annetaan mielikuva siitä millainen yritys on. Puhetapa vaikuttaa myös kuulijan käsitykseen asiasta. Kohderyhmälle on puhuttava niin että he ymmärtävät asian. Samaa puhetapaa ei voi käyttää joka tilanteessa, vaan tyyli on valittava tilanteen mukaan. (Wright 2009, 44–47.)

2.7 Sisäisen viestinnän haasteet

Prosessiin tulee aina häiriöitä, koska viestin lähettäjänä ja vastaanottajana on ihmisiä. Väärinymmärryksiä viestintätilanteissa voi tulla, jos lähettäjä puhuu liian hiljaa tai puhuu kieltä mitä vastaanottaja ei ymmärrä. Väärinymmärryksiä voi myös tulla, jos puhuja käyttää sanoja, jotka tuovat vastaanottajan mieleen toisenlaisia mielikuvia kuin puhuja oli tarkoittanut. Viestintäkanavan valinnalla on merkitys. Jos viestin lähettäjä käyttää viestintäkanavana sellaista väylää, jota vastaanottaja ei osaa käyttää, tai joka ei kiinnosta vastaanottajaa, viesti tuskin tavoittaa kohdehenkilöä. Häiriköiden ennakointi edistää viestin perillemenoa. Kuulija ja lukija omaksuvat viestin harvoin juuri sellaisena kuin tarkoitettiin. Erilaiset häiriöt muuttavat viestiä, minkä vuoksi viestin vastaanottaja voi ymmärtää viestin erilailta kuin oli tarkoitettu. Sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti tulee ymmärretyksi oikealla tavalla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Viestintä on hyvin häiriöaltista. Viestinnän häiriöt voidaan jaotella monella tavalla. Professori Osmo A. Wiio määrittelee viestinnän häiriöt neljään osaan:

1. *Este*: sanoma ei perille ollenkaan, esimerkiksi kirje menee väärään osoitteeseen. Este on ulkoinen häiriö, mikä ilmenee sen jälkeen kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan.
2. *Kohina*: kohinatilanteissa sanoma sekoittuu muihin sanomiin tai häiriöihin. Valokopio on epäselvä, radion taajuus on heikko tai messuilla on niin sanottu äänikulissi: kilpailijoiden viestit sekoittuvat toisiinsa. Kohina on ulkoinen häiriö.
3. *Kato*: sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta hukkuu aistihäiriöiden tai muun sisäisen häiriön takia. Esimerkiksi huono näkö tai kuulo aiheuttaa viestin katoa. Kato on sisäinen häiriö, mikä esiintyy sen jälkeen kun se on saavuttanut vastaanottajan.
4. *Vääristymä*: sanoma tavoittaa vastaanottajan, mutta se tulkitaan ja ymmärretään väärin. Arvot ja asenteet vaikuttavat vääristymään. Vääristymä on sisäinen häiriö. (Åberg 2000, 31–32.)

Lisäksi viestinnän pahimpana haasteena on, ettei yrityksen johto ota vastuuta viestinnästä. Osassa yrityksistä tunnutaan edelleen uskovan, että tieto leviää itsestään työpisteestä toiseen. Menestyäkseen yrityksen johdon on ymmärrettävä sitoutua viestintään. Esimiehen tehtävä työpaikalla on tehdä selväksi yrityksen tavoitteet alaisilleen. Yrityksen kohdatessa suuria muutoksia, kuten fuusion, lomautuksia tai irtisanomisia puskaradio alkaa soida yrityksen sisällä. Tällöin voi olla vaikeaa saada oikeaa viestiä enää kuulumaan, ja silloin viestintä on epäonnistunut. (Tervola 2008.)

Åbergin (2002, 107–108) näkemys sisäisen viestinnän haasteista on jaettu myös neljään osaan. Ensimmäiseksi tiedon on liikuttava. Monissa yrityksissä tietoa liikkuu liian vähän. Henkilökunta tietää, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota sitä. Tätä voidaan kutsua myös uutistyhjiöksi. Paras tapa ehkäistä tätä toimintaa on aktiivinen ja luotettava sisäinen viestintä. Toinen haaste on tietovarastot. Osa yrityksen sisäisestä tiedosta on sellaista, minkä olisi hyvä olla paikallaan. Tietoa tarvitsevan on kuitenkin päästävä käsiksi niihin tietoihin silloin, kun hänelle syntyy tiedon tarve. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi henkilöstöedut. Kolmantena viestinnän haasteena myös Åberg näkee esimiehet, jotka ovat olleet viestinnän haasteena kautta aikojen. Esimies on linkki oman yksikön ja koko yrityksen välillä. Esimiehen tiedotusvastuu on yleisen tiedon muokkaaminen oman yksikön tarpeisiin. Esimiehien vastuulla tiedon välityksessä on myös oman yksikön näkökantojen vieminen eteenpäin. Neljäntenä haasteena ovat tietotorit ja ahaa-aukot. Nämä ovat tiloja, joissa yrityksen henkilökunta voi vapaasti ilmaista omat ideansa. Näitä satunnaisviestinnän muotoja tulisi suosia, koska sen kautta syntyy helposti uusia ratkaisuja ongelmiin.

Nämä kaksi eri määritelmää sisäisen viestinnän haasteista ovat hyvin erilaiset. Wiion määritelmät haasteet ovat lähinnä viestin häiriöihin liittyviä ongelmia. Åbergin määrittelemät haasteet käsittelevät niitä haasteita, mitkä vaikuttavat sisäisen viestinnän toimimattomuuteen. Åbergin määritte-

lemistä haasteista toimeksiantajalla on kohdattu työyhteisössä kolme ensimmäistä. Useasti tuntuu, että tietoa liikkuu liian vähän yrityksen sisällä, mikä aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta päivittäisessä työnteossa. Sisäiset tietovarastot ovat olemassa, niitä osataan käyttää ja ne löydetään helposti. Tietovarastojen ongelmana koetaan, että tietoa on liikaa. Tietovarasto on täytynyt tiedosta, eikä vanhaa tietoa ole poistettu. Juuri oikean tiedon löytäminen on haastavaa. Esimies voi tuntua viestinnän haasteelta. On kuitenkin muistettava se, että esimies saa tietoonsa paljon asioita alaisiltaan ja johdolta, mutta ei saa viestiä kaikista asioista henkilökunnalleen. Esimies voi olla viestinnän haaste, mutta viestintä voi olla kuitenkin enemmän haaste esimiehelle. Hänellä on haasteita siinä mitä viestii ja mikä tieto on milloinkin ajankohtaista kertoa.

Häkkinen toteaa viestinnän haasteiksi yleisen tiedon kasvava määrä suhteessa yrityksen viestinnän määrään ja merkitykseen, vaikuttamisen tahtoon, viestintäroolien ymmärtämiseen sekä vastarinnan tunnistamiseen ja sen syiden löytymiseen. (Fiilin 2009a, 36–37) Nämä viestinnän haasteet näkyvät myös työyhteisössä. Tietoa on paljon, sen merkitystä ei ymmärretä. Huomataan että työyhteisössä on vastarintaa, mutta syitä siihen ei löydetä tai tunnisteta. Viestinnän haasteita on monenlaisia, eikä ole yhtä ainoa tapaa määritellä niitä. Haasteita voi olla viestinnän häiriötekijöistä liialliseen tietomäärään tai esimiehen viestintähaasteisiin.

2.8 Sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät

Sisäiseen viestintään vaikuttaa monia tekijöitä työyhteisössä. Viestintä on hyvin häiriöaltista, ja viestin vastaanottaja harvemmin käsittää asian samalla tavalla kuin viestin lähettäjä. On tärkeää varmistaa, että asia on ymmärretty samalla tavalla. Viestinnän toimivuuteen vaikuttaa se, että viestintä on ajankohtaista ja suunnattu vastaanottajalle sopivaksi. Sama asia pitää ilmaista eri tavalla asiakkaalle kuin työkaverille, sillä asiakas ei ymmärrä samoja käsitteitä kuin työkaveri. Hyvin suunniteltu viestintä tukee viestinnän toimivuutta ja ohjaa työntekijöitä kaikessa toiminnassa. Kun viestinnän strategia on toteutettu oikein, on viestinnän toteutus suunnitelmallista ja ammattimaista.

Åbergin tulosviestinnän kaavion syvin ajatus on se, että työyhteisössä viestitään, koska se vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan. Sisäisen viestinnän tehtävänä on sitouttaa ja motivoida henkilökunta yrityksen tavoitteisiin ja tulokselliseen toimintaan. Viestinnän toimivuuteen vaikuttaa jokainen henkilö työtehtävistä ja asemasta riippumatta. Omalla viestinnällä vaikutetaan omaan ja muiden tekemiseen työyhteisössä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on sitouttaa ja motivoida työntekijät tuloksekkaaseen toimintaan, tiedottaa yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja ehkäistä ristiriitatilanteita.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus on ongelmanratkaisua, joka usein kytkeytyy johonkin konkreettiseen ongelmaan (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 15). Tässä opinnäytetyössä ongelmana on viestinnän toimimattomuus toimeksiantajan sisäisessä viestinnässä. Viestinnän toimivuutta tarkastellaan yrityksessä käytössä olevan Pihka hankkeen avulla. Työssä halutaan selvittää miten hyvin Pihkasta on viestitty ja mitä ongelmia Pihkan viestinnässä on. Tutkimuksen tuloksena halutaan antaa kehitysideoita Pihkan viestinnän parantamiseksi.

Tutkimukset yleensä, myös laadullinen tutkimus on aina omanlainen näkemys tutkittavasta aiheesta. Tutkimus on siis tutkijansa näköinen, eikä ole yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen, laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tutkimusmenetelmäksi tähän työhön, koska tällä tutkimusmenetelmällä saadaan parhaiten vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. (Alasuutari 1993, 27.)

Tutkimusosuus tehdään toimeksiantajan yhden kaupungin konttorissa työskenteleville henkilöille. Haastattelu suunnataan aluejohdon edustajille, osastonjohtajille, Pihkan palvelulähettiläille sekä yksittäisille työntekijöille eri osastoilla. Tutkimusosuus tehdään sen vuoksi eri tehtävissä ja osastoilla työskenteleville, että voidaan samalla analysoida viestinnän ongelma-kohtia osastojen välillä ja saada eri näkökulmia samaan aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen yleiset aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Menetelmiä voidaan käyttää yhdessä, vaihtoehtoisina tai yhdistellä eri osia. Kyseisiä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää myös kvantitatiivisessa, määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja minkä takia. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 73; Alasuutari 1993, 20.)

Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään haastattelun avulla. Haastattelun etuna tiedonkeruumenetelmissä on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja vastaajia myötäillen. Aineistonkeruun menetelmänä haastattelu antaa vastauksien tulkitsemiseen monta tapaa. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavat tavoitetaan helposti myöhemmin, jos tutkija havaitsee tarpeelliseksi täydentää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 194–195.)

3.2 Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, tunnetumpi nimi tälle menetelmälle on lomakehaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilla on samat kysymykset, mutta tutkijalla ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. (Aaltola & Valli 2007, 27)

Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, esimerkiksi silloin kun esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta ei käytetä samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin silloin, kun halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelussa. (Aaltola & Valli 2007, 27 & Saaranen-Kauppinen & Puusniekka)

Tässä työssä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, koska vastaajille halutaan antaa mahdollisuus oman näkemyksen kertomiseen. Haastattelu-tilanteessa vuorovaikutusta tapahtuu enemmän tutkijan ja haastateltavan välillä, kuin että tutkimus olisi toteutettu kyselylomakkeen avulla. Haastattelun avulla vastauksia saadaan paremmin, kuin lähettämällä kysely, koska kyselyyn vastaaminen voi unohtua ja haastattelussa vastaukset saadaan heti.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa yritetään välttää virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan niin tässä työssä kuin tutkimuksissa yleensä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia tapoja, useasti tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Nämä kaksi tekijää muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta alentavat erilaiset virheet, joita muodostuu aineistoa hankittaessa. Tässä opinnäytetyössä tutkimusosuuden luotettavuuteen vaikuttaa se, kuinka onnistuneita haastattelun kysymykset ovat. Saadaanko haastattelun kysymyksillä vastaus työn tutkimusongelmaan (Heikkilä 2010, 185).

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Haastatteluun voidaan katsoa liittyvän monia virhelähteitä, jotka voivat aiheutua haastattelijasta ja haastateltavasta. Haastateltava voi kokea haastattelun itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Haastattelun luotettavuutta voi myös heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikka tutkija ei kysykään. (Hirsjärvi ym. 2005, 195.)

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, vastaavatko haastateltavat totuudenmukaisesti kysymyksiin. Haastattelun avulla halutaan saada myös selville, kohtaako henkilökunta Pihkan eri tavalla eri kontto-reissa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös käsitteleeekö tutkija aineistoa oman ajattelumallin mukaisesti. Jos tutkija antaa omien mielipiteiden vaikuttaa aineiston analysointiin, tutkimustulosta ei voida pitää päteväenä. (Hirsjärvi ym. 2005. 217)

Laadullisen aineistoin toistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat niin tarkkoja, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2005, 216. & Mäkelä 1990, 53.) Tutkimuksen reliabiliteettiin pyritään vaikuttamaan niin, että tutkimuksen kulku kerrotaan yksityiskohtaisesti, jotta tutkimus voidaan tarpeen vaatiessa toistaa toisen tutkijan toimesta.

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti kuvaa miten on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä piti tutkimuksessa mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat. Kysymysten onnistuminen vaikuttaa merkittävästi siihen saadaanko tutkimusongelmaan vastaus vai ei. Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaako mittaus tutkimuksen teorian käsitteisiin. Ulkoisesti validi tutkimus tarkoittaa sitä, että muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2010, 186.)

Tutkijan työskenteleminen toimeksiantajalle voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä työssä tutkija pyrkii käsittelemään vastauksia vaikuttamatta omilla mielipiteillään aineiston sisältöön ja tutkii vastauksia siltä kannalta, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää vastaajien omat kokemukset ja asenteet Pihkaa kohtaan. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan sillä, että haastateltavat on valittu sen mukaan, että he ovat työskennelleet toimeksiantajalle jo ennen kuin Pihka otettiin käyttöön. Tällä valinnalla tutkija haluaa varmistaa sen, että haastateltava osaa paremmin arvioida esimerkiksi sitä, että mitä muutoksia haastateltava kokee muuttaneensa työtavoissa hankkeen käynnistymisen myötä. Haastateltavat valitaan myös sen mukaan, kenelle työaikana sopii osallistua haastatteluun ja ketkä ovat vapaaehtoisia. Haastateltavia pyritään valitsemaan jokaisesta osastolta saman verran, jotta tutkimus olisi luotettavampi.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa vastauksia tarkastellaan kokonaisuutena ja sen vuoksi tässä haastattelussa ei kysytä haastateltavien taustatietoja tarkemmin. Ainoana tarkentavana tietona käytetään tietoa, millä osastolla haastateltava työskentelee. Laadullista aineistoa tutkittaessa kiinnitetään huomiota vain siihen mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista, vaikka aineistoa tarkasteltaisiin monesta eri näkökulmasta. (Alasuutari 1993, 21–28.) Tässä tutkimuksessa vastauksia tulee monesta näkökulmasta, koska vastaajia on eri osastoilta.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muotoilemaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Erilaisuudet laadullisessa tutkimuksessa suhteutetaan kokonaisuuteen, joka on varsinaisen tutkimuksen kohteena. Vastauksien erot eri ihmisten välillä ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä, ne antavat vastauksia siitä, mistä jokin asia johtuu. (Alasuutari 1993, 21–28.)

Tässä työssä haastattelun vastauksia lähdetään käsittelemään kysymys kerrallaan. Aineisto järjestellään kysymyksiä mukaan, jolloin saadaan aina kysytyyn kysymykseen koko haastattelijajoukon vastaukset. Haastattelun vastauksia pyritään analysoimaan ymmärtävällä lähestymistavalla. Analysoinnin jälkeen tutkija pyrkii tulkitsemaan ja tekemään omia johtopäätöksiä vastauksista. (Hirsjärvi ym. 2005.)

3.6 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muodostuvat kahdesta osasta. Kysymyksissä on mukana toimeksiantajalta tulleita edellisen tutkimuksen kysymyksiä ja tutkijan itsensä kehittämiä kysymyksiä. Koska aiemmin teetetyt kyselyt vastauksia ei haluta tuoda julki tässä työssä, toimeksiantaja tekee vastauksien välillä oman vertailun. Tutkijan määrittelemillä kysymyksillä pyritään siihen, että vastauksia voidaan analysoida aiemmin esitetyn sisäisen viestinnän teorian pohjalta.

Haastattelu etenee niin, että ensin kysytään tutkijan valitsemat kysymykset. Ensimmäiseksi halutaan selvittää missä viestintäkanavissa haastateltava on huomannut Pihkasta viestittävän. Seuraavaksi halutaan selvittää, miten hyvin viestintä on onnistunut, eli kuinka hyvin henkilökunta kohtaa päivittäisessä työssä Pihkan. Sen jälkeen halutaan selvittää ovatko vastaajat huomanneet, että Pihkasta viestitään säännöllisesti ja suunnitelmallisesti. Käytetäänkö Pihkan viestinnässä yrityksen tapaa viestiä asioista. Seuraavaksi halutaan selvittää onko haastateltava huomannut Pihkan viestinnässä haasteita tai ongelmia. Lopuksi halutaan vielä kuulla haastateltavan näkemys siitä millaista viestinnän tulisi olla ja mitä kehitysideoita haastateltavalla olisi viestinnän parantamiseksi.

Tutkijan esittämien kysymyksiä jälkeen siirrytään toimeksiantajan kysymyksiin. Toimeksiantajan kysymyksillä halutaan selvittää, onko haastateltava kiinnittänyt enemmän huomiota palvelun laatuun Pihkan myötä ja miten palvelun laatuun panostaminen näkyy päivittäisessä työssä. Seuraavaksi kysytään onko haastateltava huomannut, että konttorissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota palvelun laatuun. Lopuksi toimeksiantaja haluaa tietää onko haastateltavan osastolla tehty toimenpiteitä palvelun laadun kehittämiseksi ja mitä kehitysideoita haastateltavalla olisi palvelukulttuurin kehittämiseksi.

3.7 Tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön tekeminen aloitettiin kesällä 2013, jolloin aihe valittiin. Aiheen valintaan vaikutti toimeksiantaja, mutta opinnäytetyön tekijällä oli myös ehdotus, että Pihkan viestintää voisi parantaa.

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2013. Tutkija kävi kysymässä jokaisella osastolla ennen haastattelukysymyksiä lähettämistä vastaajille, ketkä pystyisivät osallistumaan tutkimukseen. Kun haastattelujoukko oli tiedossa tutkija lähetti kysymykset haastattelujoukolle ja varasi ajan haastateltavan kalentereista tapaamista varten puoleksi tunniksi. Haastattelujoukkoon kuului jokaisen osaston johtaja, Pihkan palvelulähteläs sekä yksi työntekijä osastolta. Lisäksi haastattelu tehtiin aluejohdon kahdelle edustajalle, jolloin saatiin kuva siitä millaista viestinnän tulisi olla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä. Tutkimuksen kysymykset lähetettiin vastaajille ennakoon ja haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana työajalla. Haastattelu käytiin erillisessä neuvottelutilassa, jolla pyrittiin ehkäisemään mahdolliset keskeytykset ja ulkopuoliset häiriötekijät. Ennen haastattelun alkua haastateltavilta kysyttiin nauhoitukseen lupa. Jos haastateltava suostui nauhoitukseen, haastattelu nauhoitettiin.

Haastatteluun meni keskimäärin aikaa 15 minuuttia. Haastattelun kesto vaihteli haastateltavien välillä. Lienee vaikuttanut se, että osa vastaajista oli valmistautunut ja pohtinut kysymyksiin vastauksia ennen haastattelun alkua. Haastattelun keston saattoi vaikuttaa myös haastateltavien aikataulu ja kiire. Tutkija ei osallistunut tutkimuksen keskusteluun muulla tavoin, kuin kysymällä kysymykset ja selventämällä kysymyksiä, jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymyksen tarkoitusta. Muuten haastateltava sai kertoa omia ja osaston kokemuksia, eikä tutkija osallistunut omilla mielipiteillään keskusteluun.

Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin auki yksi kerrallaan. Sen jälkeen jokaisen kysymyksen alle kirjoitettiin koko haastattelujoukon vastaukset, jolloin tutkia pystyi paremmin analysoimaan vastauksia paremmin. Näin saatiin analysoitua kaikki vastaukset kerralla ja pystyttiin helpommin havaitsemaan erot ja yhtäläisyydet vastauksien välillä.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Jokainen tutkija eroaa toimillaan tutkimusta tehdessään. Näin ollen on myös useita näkemyksiä siitä, miten tutkimusprosessia voidaan kuvata. Tutkimus voi olla luonteeltaan vaihteellinen ja edetä tietyn kaavan mukaan tai se voi olla noudattamatta mitään kaavaa, ja edetä sen mukaan mikä on tutkijalle ajallisesti olennaista. (Hirsjärvi ym. 2005, 14, 57.)

4.1 Palvelukulttuurin kehittämishankkeen viestinnän toteutuminen

Intranet koettiin yleisimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Useista vastauksista tuli ilmi se, että vastaajat olivat kiinnittäneet enemmän huomiota Pihkaan intran uudistuksen myötä. Uudistuksessa Pihka on saanut intran etusivulle oman alueen. Jokainen vastaaja havaitsi Pihkasta viestittävän kuukausittaisessa puhelinluennossa, missä kerrotaan luennon lopussa osaston tai yksittäisen henkilön saama hyvä palaute. Tätä uutta tapaa pidettiin hyvänä lisänä ja työntekijöille se viestii myös sen, että johto on kiinnostunut Pihkan käytöstä ja työntekijöiden saamista palautteista. Intran seuraminen oli pääsääntöisesti kuukausitasoista. Suurin syy siihen, että Pihkan tapahtumia seurataan vain kuukausitasolla, oli vastaajien mielestä ajanpuute. Muita sisäisen viestinnän kanavia, mistä Pihkasta oli huomattu viestittävät oli sähköposti, viikkopalaverit, aamupalaverit ja työkaverit.

Henkilökunta oli havainnut Pihkasta viestittävän niissä kanavissa missä siitä olikin viestitty. Viestintää on valtakunnallisessa ja oman alueen intranetsivuilla, se tuodaan kuukausittain esille alueen aamuissa, milloin otetaan esille jokin alueen onnistumistarina. Oman osaston palvelulähettiläät ja osastonjohtajat viestivät asiasta viikoittain, sillä jokaisella osastolla pidetään erillisiä teema-aamuja aiheesta, missä jaetaan oman osaston onnistumistarinoita.

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että Pihka on osa päivittäistä työtä. Muutama vastaus kuitenkin poikkesi joukosta. Heidän mielestään Pihka ei ole osa päivittäistä työtä, tai se ei ole tuonut muutosta työskentelytapoihin. Suurin osa vastaajista koki muutoksena aktiivisemmän palautteen pyytämisen asiakkailta. Se oli selkeästi suurin muutos Pihkan ansios- ta.

Viestinnän suunnitelmallisuuden vastaajat kokivat eri tavalla. Osa ei huomannut minkäänlaista suunnitelmallisuutta viestinnässä. Osa koki, että viestintä on tarkkaan suunniteltua. Yrityksessä on mietitty mitä viestitään milloinkin ja viestin sisältö on tarkkaan suunniteltua. Mitään erillistä strategiaa viestinnälle ei ollut vastaajien mielestä luotu. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että Pihkan viestinnän uskottiin liittyvän yrityksen viestintästrategiaan ja olevan osa sitä, koska yrityksen arvot kohtaavat Pihkan. Vastaajat kokivat säännöllisyyttä Pihkan viestinnässä.

Pihkan viestintä on suunnitelmallista, siitä viestitään tietyn väliajoin ja se tuodaan eri tavalla esille kuin jokin muu sisäinen asia. Pihkan viestinnässä on kiinnitetty huomiota visuaaliseen ilmeeseen ja se kohtaa yrityksen arvot. Henkilökunnasta osa koki viestinnän lapsellisena ja sen tulisi olla asiallisempaa. Yrityksen muu sisäinen viestintä on asiallista ja virallista ja Pihkan viestintätapa poikkeaa hyvin paljon yrityksen muusta sisäisestä viestinnästä. Pihka on haluttu selkeästi tuoda erilailla esille, kuin yrityksen muu tieto. Osa henkilökunnasta on kokenut erilaisen ulkoasun ärsyttävänä. Tähän mielikuvaan vaikuttaa kuitenkin jokaisen oma asenne ja tosille tämä rento ja vapaampi tyyli oli sopiva.

Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että Pihkan viestintä noudattaa yrityksen tapaa viestiä. Yksimielisiä oltiin myös siinä, että viestintä on yrityksen linjan mukaista. Pihkasta on yritetty viestiä rennommin, hauskemmin ja värikkäämmin, kuin muusta yrityksen sisäisestä tiedosta.

4.2 Palvelukulttuurin kehittämishankkeen viestinnän ongelmat

Suurimpana haasteena ja ongelmana ilmeni, ettei Pihkaa oteta tosissaan. Monet kokevat sen lapsellisena ja teennäisenä. Pihkalle on luotu erilliset internetsivut ja se koettiin vastaajien keskuudessa ongelmana, koska omien sivujen takia Pihkan uutiset ja tiedotus on ajautunut erilleen päivittäisestä työstä. Ongelmana koettiin myös se, että tietoa on niin paljon ja aikaa vähän, ettei pystytä seuraamaan kaikkea viestintää, kun sitä on niin paljon muutenkin.

Vastaajien mielestä Pihkan viestinnän tulisi olla asiallisempaa. Viestinnän tulisi olla sellaista viestintää, missä asiat tuodaan selkeämmin esille ja tieto olisi helposti esillä. Viestinnän toivotaan kuitenkin pysyvän rentona.

Pihkan viestintään haluttaisiin enemmän sisältöä. Henkilökunta haluaisi tietää enemmän muiden konttorien onnistumisista, ettei tiedossa olisi vain oman konttorin asiat. Viestinnän määrä on sopivaa tällaisenaan. Osastonjohtajilta ja palvelulähettiläiltä kaivataan enemmän aktiivisuutta Pihkan viestintään. Vastaajat halusivat, että Pihkan viestinnästä jätettäisiin pois lapsellisuus ja keskityttäisiin enemmän asiaan.

Osittain Pihkan viestintä on epäonnistunut, koska henkilökunta koki Pihkan eri tavoilla. Tähän voivat myös vaikuttaa henkilökunnan omat asenteet Pihkaa kohtaan. Pihkan avulla työntekijöiden tulisi päivittäisessä työssä ottaa huomioon enemmän tunnetta mukaan asiakaspalveluun. Pihkan pitäisi olla sujuvasti osa jokapäiväistä työtä ja jokaista asiakaskohtaamista. Pihka miellettiin erillisenä osana, eikä osana jokapäiväistä tekemistä omassa työyhteisössä.

Pihkan viestintään liittyy useita sisäisen viestinnän ongelmakohtia. Viestin vastaanottaja ymmärtää viestin eri tavalla kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut. Suurimpana haasteena henkilökunta koki sen, että viestintä on liian rentoa ja lapsellista. Pihka on kuitenkin henkilökunnan mielestä hyvä asia. Vastaajat kokivat, ettei se aiheuta vastarintaa enää niin paljon kuin silloin, kun Pihka otettiin käyttöön vuonna 2011. Viestinnän haasteena ko-

ettiin myös se, että viestintäketju on pitkä, eikä viesti tavoita kaikkia vastaanottajia. Tästä esimerkkinä se, että palvelulähettiläiden rooli kyseenalaistettiin. Osastoilla haluttaisiin olla enemmän tietoisia siitä, mitä palvelulähettiläiden kokouksissa on keskusteltu.

4.3 Palvelun laatuun panostaminen

Palvelun laatuun on kiinnitetty huomiota jo ennen Pihkan mukaantuloa. Laatuun on kuitenkin alettu kiinnittää enemmän huomiota, koska palautteita on pyydetty asiakkailta ahkerammin. Silloin kun tietää pyytävänsä palautetta asiakkaalta, saattaa kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten asiakkaan palvelee. Henkilökunta on alkanut kiinnittää palvelun laatuun huomiota myös keskittymällä ja kuuntelemalla enemmän asiakasta. Palvelun laatuun halutaan vaikuttaa kouluttamalla henkilökuntaa säännöllisesti. Vastaajat kokivat, että omatoiminen yrityksen tuotteiden opiskeleminen vaikuttaa palvelun laatuun, koska silloin asiakkaalle osataan tarjota ajankohtaisia palveluita.

Palvelun laadun parantamiseksi osastoilla on keskitytty siihen, että asiakkaita ollaan aina vastaanottamassa. Asiakkaalle halutaan luoda tunne, että hän on tervetullut yritykseen. Palvelun laadun parantamiseen on myös panostettu henkilökunnan hyvinvoinnilla. Osastoilla on keksitty yhteistä tekemistä, millä halutaan kasvattaa yhteishenkeä. Onnistumistarinoita on alettu jakaa Pihkan myötä oman konttorin sisällä. On myös kiinnitetty huomiota siihen miten asiakkaan olo voidaan tehdä mukavaksi, esimerkiksi odotustilaan on tuotu lehtiä luettavaksi.

Palvelukulttuurin kehittämiseksi toivotaan, että aihe pidetään jatkossakin esillä. Viestintään toivotaan uusia tapoja tuoda se esille. Esimerkiksi hyödyntämällä sosiaalista mediaa työyhteisössä voitaisiin jakaa nopeasti eri konttorien kokemuksia. Palvelukulttuurista toivottaisiin myös kiinteämpää osaa arkea, että se koskettaisi jokaista ja olisi enemmän mukana päivittäisessä työssä. Palvelukulttuuri muokkautuu pitkän ajan kuluessa ja sen muodostumiseen vaikuttaa jokainen henkilö yrityksen sisällä.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysiedat

Pihka koettiin eri tavalla vastaajien keskuudessa. Osalle vastaajista Pihka toi mieleen vain palautteen pyytämisen ja toiset olivat ymmärtäneet Pihkan toivotulla tavalla. Pihkan tarkoituksena on olla osa päivittäistä työtä ja olla mukana kaikessa tekemisessä työyhteisössä. Tutkimuksen avulla selvisi, että henkilökunnan asenteet ja omat kokemukset vaikuttavat suuresti siihen miten Pihka on koettu. Palvelukulttuurin pitäisi olla osa työntekijöiden arkea pienissäkin asioissa. Siinä miten työkaveri otetaan huomioon, miten asiakkaat kohdataan ja miten henkilökunta kiinnittää huomiota työhyvinvointiin kiireisen arjen keskellä. Osassa osastoja oli tehty konkreettisia toimenpiteitä yhteisen ryhmähengen nostattamiseksi, joissain osastoilla yhteisiä toimintatapoja oli mietitty ja otettu käyttöön. Vastauksia käsitellessä huomattiin, että henkilökunta koki oman asenteen ja jaksamisen vaikuttavan asiakaspalvelun laatuun ja työssäviihtyvyyteen.

Vastauksissa oli eroja eri osastojen välillä. Osastonjohtajilla oli selkeä kuva siitä, mikä Pihkan tarkoitus on. Pihka huomattiin pohjautuvan yrityksen arvoihin. Vastauksissa oli eroavaisuuksia siinä kuka haastatteluun vastasi. Palvelulähettiläät olivat paremmin tietoisia Pihkan tarkoituksista kuin muut työntekijät. Tämä asia oli huomattu myös toimeksiantajan taholta. Palvelulähettiläiden tehtävä voisi kiertää enemmän osastojen sisällä, jolloin myös tieto Pihkan tarkoituksesta leviäisi.

Henkilökunnan keskuudessa yleinen vastaus oli kuitenkin se, että olemme palvelleet asiakkaat ennenkin hyvin. Vastajien mielestä palvelun laatuun ei ole kiinnitetty enempää huomiota Pihkan aikana. Osa kuitenkin koki, että palvelun laatuun on alettu kiinnittää enemmän huomiota vaikuttamalla pieniin asioihin. Esimerkiksi siihen, että osastoilla on asiakkaita vastassa asiakasneuvoja ja ajankohtaisista tuotteista ja palveluista ollaan ajan tasalla. Henkilökunta koki myös, että heitä koulutetaan osaamisen varmistamiseksi.

Ongelmakohtia sisäisestä viestinnästä löytyi. Pihka on ymmärretty monella tapaa ja sen merkitys on unohtunut. Tutkimuksessa havaittiin, että nyt henkilökunnan tietoisuuteen pitäisi tuoda paremmin selville se, mikä Pihkan tarkoitus on. Henkilökunnalle tulisi kertoa ne syyt, miksi Pihka on aikanaan käynnistetty. Olisi oleellista kertoa myös ne muut Pihkaan liittyvät asiat. Nyt henkilökunnalla on mielessä vain palautteiden pyytäminen. Pitäisi tuoda esille enemmän sitä, että palvelukulttuuria ovat muutkin asiat päivittäisessä työssä. Palvelukulttuurin parantamiseksi yhteistapaamisia tulisi lisätä myös työkavereiden kesken, jotta palvelutilanteesta voisi ottaa oppia työkavereilta ja antaa palautetta työkaverille toimintatavoista. Palvelulähettiläiden roolista tulisi tarkemmin kertoa osaston sisällä ja palvelulähettiläiden tulisi jakaa se tieto, mitä palvelulähettiläiden kokouksissa on käsitelty.

Palvelukokemuksien jakamista varten tulisi osastonjohtajien yhdessä palvelulähettiläiden kanssa kirjoittaa onnistumistarina kerran kuussa alueen viestinnästä vastaavalle henkilölle. Henkilökunta toivoi, että onnistumistarinat tuotaisiin paremmin esille ja oltaisiin tietoisia siitä mitä muissa konttoreissa tapahtuu. Kertomalla oman osaston onnistumistarinoista viestinnästä vastaavalle henkilölle saataisiin osastojen tarinoita paremmin muiden konttorien tietoisuuteen. Palvelulähettilään tehtävästä voisi jatkossakin kiertävä, esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Näin saataisiin vaihtuvuutta ja uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Palvelun laadun parantamiseksi tiimihengen ja yhteisen ajan viettämisestä työkavereiden kanssa tulisi lisätä.

Kerran viikossa vietettävää teema-aamua voisi muuttaa niin, että asiakaspalautteita käsiteltäisiin edelleen, mutta aamun aikana keskusteltaisiin pääsääntöisesti muista kuin työasioista. Hyvistä asiakaspalautteista voisi jatkossa palkita koko osaston. Henkilökunnan tulisi keskittyä vielä enemmän yhteishengen luomiseen omassa osastossa. Henkilökunnalle tulisi myös kertoa enemmän tilastoja ja konkreettisia esimerkkejä siitä, miten asiakastytytyväisyyttä mitataan ja mitkä ovat sen tulokset. Henkilökunta on

kiinnostunut myös tietämään missä Pihkan mukaantulo näkyy, esimerkiksi miten se on vaikuttanut asiakastytyväisyyteen.

Pihkan viestinnässä suurimpana haasteena on se, että se on henkilökunnan keskuudessa osittain väärinymmärretty. Jokaisen henkilön omat asenteet vaikuttavat viestinnän onnistumiseen ja tässäkin tapauksessa voidaan asenteiden sanoa vaikuttaneen Pihkan ymmärtämiseen. Pihkasta on viestitty monissa sisäisen viestinnän kanavissa, joista merkittävimpänä voidaan pitää intranettiä. Pihkan viestintään on panostettu ja sille on luotu yrityksen muusta viestinnästä poikkeava räväkkä ulkoasu. Viestintä on tarkoituksella ollut värikästä, ja sen tarkoituksena on ollut herättää keskustelua henkilökunnan keskuudessa. Tässä on onnistuttu, sillä värikkäämmän ilmeen avulla Pihka on herättänyt keskustelua henkilökunnan keskuudessa.

Viestintää voitaisiin parantaa niin, että henkilökunta ei koe sitä liian leikkimielisenä. Viestintää tulisi muuttaa hiukan asiallisempaan suuntaan ja palvelulähteläiden roolia tulisi korostaa. Pihkan viestinnän ulkoasu on tarkoituksella valittu huomiota herättäväksi, ja viestinnän näkyvyys on onnistunut.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotoimenpiteet

Haastattelun kysymyksillä saatiin vastauksia tutkimusongelmiin ja havaittiin kehittämideoita Pihkan viestinnän parantamiseksi. Tutkimuksessa pystyttiin pitämään omat mielipiteet erossa vastaajien mielipiteistä, eikä tutkimuksessa osallistuttu keskusteluun haastattelussa varsinaisen kyselyn aikana. Tutkimus herätti työntekijöiden keskuudessa kiinnostusta ja haastatteluun osallistuneet toivoivat, että tutkimuksen tulokset kerrotaan heille työn valmistuttua. Tällä opinnäytetyöllä tutkija pystyi soveltamaan kirjoittamaansa teoriaa käytännön asioihin ja toimeksiantaja on aidosti kiinnostunut työn tuloksista.

Tutkimuksen luotettavuutta nostaa myös se, että vastaajia saatiin jokaiselta osastolta saman verran. Jos tutkimus olisi lähetetty sähköisesti kaikille konttorissa työskenteleville, olisi voinut käydä niin, ettei vastauksia saada jokaisesta osastolta saman verran. Tutkimuksen luotettavuutta olisi heikentänyt myös se, ettei vastaajien joukossa ole yhtään osastonjohtajaa tai Pihkan palvelulähtelästä. Silloin vastauksista ei olisi saatu yhtä laajaa näkökulmaa aiheeseen.

Usea haastateltava totesi, että sisäistä tietoa on niin paljon, ettei kaikkeen tietoon ehdi kiinnittää huomiota. Tästä syystä olisi haastatteluun vastaaminen voinut jäädä monelta tekemättä. Ennalta sovitussa haastattelussa oli se hyvä puoli, että vastauksia saatiin varmasti jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta.

Tässä tutkimuksessa tulee huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioi-
dessa se, että vastaukset ovat vain toimeksiantajan yhdessä kaupungissa
olevan konttorin mielipiteitä. Jotta tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin
parantaa, tutkimus tulisi teettää useampaan konttoriin Suomessa. Silloin
voitaisiin verrata eroja eri paikkakuntien välillä ja tutkimuksessa voitaisiin

tutkia syvällisemmin alueellisia eroja. Tässä tutkimuksessa saadut vastaukset ovat kuitenkin suuntaa antavia, mutta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi siinä konttorissa missä tutkimus tehtiin.

5 YHTEENVETO

Sisäiseen viestintään vaikuttaa moni tekijä. Jokainen henkilö vaikuttaa viestin onnistumiseen ja tiedon jakamiseen. Henkilön omat asenteet ja työssä viihtyminen vaikuttaa siihen miten henkilö viestii. Toimivaan sisäiseen viestintään vaikuttaa myös laitteet ja välineet millä viestitään ja mitä käytetään viestinnän välineenä. Sisäinen viestintä voi olla toimivaa, vaikka sitä ei olisi suunniteltu. Ennalta suunniteltu viestintä kuitenkin helpottaa viestinnän toimivuutta. Silloin se liittyy vahvemmin yrityksen strategiaan ja auttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisen henkilön työyhteisössä olisi ymmärrettävä se, että henkilö omilla toimillaan vaikuttaa sisäiseen viestintään ja sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Sisäisellä viestinnällä on monia tehtäviä. Tässä työssä voidaan miettiä Åbergin määrittelemiä viittä sisäisen viestinnän tehtävää Pihkan avulla. Pihkan yksi tehtävä on parantaa viestintää palvelutilanteissa. Tällä tavoin halutaan vaikuttaa Åbergin viestinnän tehtävien ensimmäiseen osaan, hyvään perustoimintojen tukeen. Jos viestintä palveluiden ja tuotteiden siirtämisessä asiakkaille ei toimi, sitä ei voida korvata hyvällä suhdetoiminnalla tai sisäisellä tiedotuksella. Pihkan avulla halutaan tuoda enemmän tunnetta viestintätilanteisiin asiakaskohtaamisissa, jotta tuotteista kertomisessa asiakkaille olisi enemmän tunnetta mukana hyvän asiantuntemuksen rinnalla.

Tuotteiden ja palveluiden tavoitekuvaan ja maineen rakentamiseen tarvitaan viestintää. Pihkan avulla halutaan saada henkilökunnalle viestintään mukaan enemmän tunnetta ja asiakaslähtöisyyttä. Pihkan avulla on haluttu vaikuttaa asiakaskohtaamisten viestintään ja tätä voidaan pitää Åbergin sisäisen viestinnän toisena tehtävänä. Työyhteisön pitkäjänteisellä profiloinnilla halutaan vaikuttaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden tavoitekuvaan ja maineen rakentamiseen. Viestinnällä palvelutilanteessa vaikutetaan asiakkaan mielikuvaan yrityksen toiminnasta ja imagosta. Kun henkilökunta osaa viestinnällä palvelutilanteessa vaikuttaa asiakkaan tunteisiin positiivisesti, on viestintä onnistunut.

Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen työyhteisön sisällä. Åbergin sisäisen viestinnän kolmas tehtävä on informointi. Tutkimuksen avulla selvisi, että Pihkasta on viestitty useissa sisäisen viestinnän kanavissa ja viestintää on ollut riittävästi.

Viestintä on suuri osa henkilökunnan kiinnittämistä työyhteisöön ja omaan työhön. Palvelukulttuurin tärkeydestä viestitään toimeksiantajalla heti uuden työntekijän aloittaessa työsuhteen. Åbergin sisäisen viestinnän tehtävistä neljäs on työyhteisön kiinnittäminen ja perehdyttäminen työyhteisöön. Neljännen tehtävän voidaan todeta tutkimuksen perusteella onnistuneen toimeksiantajan yrityksessä hyvin, koska Pihkasta viestitään yrityksen sisäisissä koulutuksissa ja sen tärkeys tuodaan esille uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä.

Viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi, ja siksi on tärkeää, että Pihkasta viestitään avoimesti ja usein työyhteisössä. Tästä hyvänä esimerkkinä on se, että yhtenä osana Pihkaa, asiakaspalautteita on alettu käsittelemään oman osaston keskuudessa. Silloin saadaan vuorovaikutteista keskustelua työyhteisön sisällä ja täytetään Åbergin sisäisen viestinnän viides tehtävä, sosiaalinen vuorovaikutus.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva. WS Bookwell Oy
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä. Vastapaino
- Alkula, T. Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva. WSOY
- DNA internetsivut. Viitattu 5.10.2013
<http://www.dna.fi/DNAOy/Media/Sivut/DNAn%20viestinn%C3%A4n%20periaatteet.aspx>
- Farrant, J. 2003. Internal Communications. London, GBR. Thorogoon Publishing Viitattu 5.10.2013
Saatavissa Nelli tietokannassa:
http://site.ebrary.com/lib/hamk/docDetail.action?adv.x=1&_d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=The+importance+of+internal+communication&p01=&p02=&page=1&id=10088336
- Fiilin, P. 2009a. Näin virität koneiston viestinnällä. Fakta 28.1.2009, 36–37. Viitattu 13.10.2013.
Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1476018>
- Fiilin, P. 2009b. Näkemykset lähenevät. Fakta 25.3.2009, 10. Viitattu 13.10.2013
Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1501482>
- Fiilin, P. 2009c. Kohdennettu viestintä osuu henkilöstöön. Fakta 28.10.2009, 10. Viitattu 13.10.2013.
Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1581266>
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8. p. Helsinki. Edita
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy
- Hämäläinen, V & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy1
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva. WSOY
- Juholin, E. 1999a. Sisäinen viestintä. Helsinki. WSOY

Juholin, E. 2009b. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uud. p. Porvoo. WS Bookwell Oy

Juholin, E. 2010. *Arvio ja Paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Vantaa. Hansaprint Oy

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. 2. uud. p. Helsinki. Sanoma Pro Oy

Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki. Painokaari Oy

Nurmela, K. 2011. *Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on kadonnut*. 19.12.2011. Viitattu 5.10.2013
<http://pilkunpaikka.com/2011/12/19/sisaisen-ja-ulkoisen-viestinnan-raja-on-kadonnut/>

Nordea Pankki Oyj Internetsivut. Viitattu 5.10.2013
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Hyv%C3%A4+hallintotapa/Risakit+raportointi+ja+tarkastus/Viestint%C3%A4ohje/71882.html>

OP-Pohjola Internetsivut. Viitattu 5.10.2013
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/media/viestintapolitiikka?id=86006&srcpl=8>

Palovaara, J. 2013. *Some-aidot hakusessa? Kohta tiput karryiltä työelämässä*. Taloussanomat. 15.8.2013. Viitattu 5.10.2013
<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2013/08/15/some-aidot-hakusessa-kohta-tiput-karryilta-tyoelamassa/201311289/66>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.10.2013
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Siukosaari, A. 1992. *Yritysviestinnän opas, yrityksen tiedotustoiminta*. 4. p. Helsinki. Tietosanoma Oy

Tervola, M. 2008. *Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat*. Fakta. 3.12.2008. Viitattu 5.10.2013
Saatavissa Talentumin lehtiarkistosta:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1462510>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Wright, M. 2009. Gower Handbook of Internal Communication. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group. 19-30. Viitattu 22.9.2013

Saatavissa Nelli tietokannassa:

<http://site.ebrary.com/lib/hamk/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=Gower+Handbook+of+Internal+Communication&p01=&p02=&page=1&id=10325921>

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Infoviestintä Oy

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. Juva. WS Bookwell Oy

Vuosikertomus 2012. Yritys x. Viitattu 1.9.2013

Kuvio 2. Kuvan osoite. Viitattu 22.9.2013

<http://sic-communications.437336.n3.nabble.com/file/n2180107/%25C3%25A5berg.png>

TUTKIMUKSEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Tutkijan valitsemat kysymykset:

- Missä sisäisen viestinnän kanavissa olet huomannut viestittävän palvelukulttuurin kehittämishankkeesta ja kuinka useasti?
- Miten kohtaat palvelukulttuurin kehittämishankkeen päivittäisessä työssä? (Kuinka useasti kuinka käytät päivittäisessä työssä, mitä muutoksia havaitset työskentelytavoissasi hankkeen myötä)
- Miten palvelukulttuurin viestintä on suunniteltu? Onko viestintää varten luotu erillistä strategiaa?
- Noudattaako palvelukulttuurin kehittämishanke yrityksen tapaa, rakennetta ja sääntöjä viestiä?
- Mitä haasteita/ongelmia näet hankkeen viestinnässä?
- Millaista viestinnän tulisi mielestäsi olla?
- Miten hankkeen viestintää voisi parantaa?

Toimeksiantajan laatimat kysymykset:

- Oletko alkanut kiinnittää enemmän huomiota palvelun laatuun kehittämishankkeen myötä?
- Miten palvelun laatuun panostaminen näkyy päivittäisessä työssä?
- Kiinnitetäänkö työpaikallasi nykyään enemmän huomiota asiakaspalvelun laatuun hankkeen myötä?
- Mitä käytännön kehittämisideoita työpaikallasi on vierellä palvelun laadun kehittämiseksi tai mitä toimenpiteitä on jo tehty?
- Mitä kehittämisideoita sinulla olisi palvelukulttuurin kehittämiseksi?