



# Sisäinen viestintä ja erinomainen työntekijäkokeemus Case: Krapihovi Oy

Senja Hakala

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Sisäinen viestintä ja erinomainen työntekijäkokemus Case: Krapihovi Oy

Senja Hakala  
Tulevaisuuden johtaminen ja  
asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2022

Senja Hakala

**Sisäinen viestintä ja erinomainen työntekijäkokemus: Case Krapihovi Oy**

Vuosi

2022

Sivumäärä

74

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa työn toimeksiantajan, tuusulalaisen matkailualan yrityksen, Krapihovi Oy:n työntekijäkokemusta sisäisen viestinnän kehittämisen kautta. Ajankohta toteutukselle oli vuoden 2022 kevät. Opinnäytetyön tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä työyhteisön sisäisen viestinnän ja työntekijäkokemuksen tärkeydestä case-yrityksessä sekä matkailualalla.

Sisäinen viestintä ymmärretään opinnäytetyössä palveluksi. Teoreettinen viitekehys käsittelee viestinnän merkitystä työyhteisössä sekä työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke. Opinnäytetyön kehittämistehtävässä sisäistä viestintää sekä työntekijäkokemusta kehitettiin työntekijälähtöisesti. Kehittämistehtävä seurasi palvelumuotoilun tuplatimanttimalin vaiheita. Aineistoa kerättiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, avoimen teemahaastattelun sekä osallisen havainnoinnin kautta. Kehityskohteiden määrittelyn jälkeen työntekijät eli käyttäjät, otettiin mukaan yhteiseen kehittämiseen työpajan, testauksen sekä kahden eri perehdytystilaisuuden aikana. Kehittämistehtävän tuloksena toimeksiantajalle suunniteltiin ja toteutettiin parempi intranet, jonka kehityksessä käyttäjät ovat otettu paremmin huomioon.

Opinnäytetyö tuo toimeksiantajalle sekä muille alan toimijoille tapauskohtaista tietoa siitä, kuinka sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijän kokemukseen työssään sekä lisätä työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja osallistumista uusien työvälineiden käyttöön.

Opinnäytetyön tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että sisäinen viestintä sekä avoin työkuilu vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Esihenkilöiden sitouttamisella ja esimerkillä on suuri vaikutus sisäisen viestinnän onnistuneessa kehittämisessä. Tulokset vahvistivat käsitystä myös siitä, että työntekijäkokemus tulisi tehdä näkyvämmäksi yrityksissä ja käsitellä tätä sekä asiakaskokemusta yhdessä, ei erikseen. Tämä vaikuttaa edelleen yrityksen ja koko alan veto-voimaisuuteen.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, palveluarvoketju, työntekijäkokemus, intranet, palvelumuotoilu

Senja Hakala

**Internal Communication and Excellent Employee Experience case: Krapihovi Ltd.**

Year

2022

Pages

74

---

Krapihovi Ltd. operates in the hospitality industry in Tuusula, Finland. The aim of this thesis was to improve Krapihovi Ltd. employee experience by developing internal communications of the case company. The thesis was conducted in the spring of 2022. The purpose of the thesis was to increase the understanding and importance of the workplace's internal communication and employee experience within the case organisation and hospitality industry.

Internal communication is viewed as a service in this thesis. The theoretical framework considers the meaning of communication in a work community and when forming the employee experience.

This thesis is a development study. In the development task, internal communication and employee experience were expanded with the employee-driven approach. The development task followed the phases instructed by the service design tool, the Double Diamond model. The research was conducted as a qualitative study with the methods of observation and open thematic interviews. After defining the development targets, the employees were involved in the co-developing with a workshop, testing and, finally, with two separately held onboarding events. As a result of the development task, a new improved intranet, driven by employees i.e. users, was planned and delivered for the beneficiary.

For the beneficiary and other operators in the industry, this thesis provides case by case research information on how to affect the employees' experience at work and improve their engagement in both the change of and participation with the new tools provided through internal communication.

The findings of the thesis confirmed that internal communication and a transparent work culture affect the employee experience. Engagement of the middle level managers and executives has high importance in the successful development of internal communication. Employee experience is also suggested to be made visible and considered simultaneously with the customer experience. This will influence to the attraction of the company, and moreover, to the whole industry.

Keywords: internal communication, workplace communication, service profit chain, employee experience, service design, intranet

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Viestintä palveluna ja työntekijäkokemus.....	3
2.1	Yritysviestintä .....	3
2.1.1	Sisäinen viestintä .....	4
2.1.2	Päivittäisviestintä .....	7
2.1.3	Sisäinen viestintä palveluna.....	8
2.2	Työntekijäkokemus .....	12
2.2.1	Työntekijäkokemuksen muodostuminen .....	13
2.2.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen.....	16
2.3	Tietoperustan yhteenveto .....	20
3	Kehittämishanke.....	21
3.1	Palvelumuotoilu kehittämisenä .....	21
3.1.1	Palvelumuotoilun tarkoitus.....	22
3.1.2	Palvelumuotoilun menetelmät.....	23
3.2	Case-yritys Krapihovi Oy .....	24
3.2.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	25
3.2.2	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset.....	25
3.2.3	Palvelumuotoilun prosessi kehittämishankkeessa.....	27
3.3	Löydä.....	28
3.3.1	Tutkimusmenetelmät .....	29
3.3.2	Havainnointi Krapilla .....	30
3.3.3	Teemahaastattelut Krapilla .....	32
3.3.4	Krapin aineiston analysointi.....	33
3.4	Määrittele .....	40
3.4.1	Tulkinta .....	40
3.4.2	Krapin aineiston tulkinta .....	41
3.5	Kehitä.....	43
3.5.1	Työpajamenetelmät.....	43
3.5.2	Krapin ideakävely.....	44
3.5.3	Krapin Backcasting-työpaja .....	49
3.5.4	Testaus .....	51
3.6	Tuota.....	53
3.6.1	Krapin hyvinvointipäivät.....	53
3.6.2	Loppupalaute osallistujilta.....	56
4	Johtopäätökset ja loppusanat .....	59
4.1	Johtopäätökset .....	59

4.2	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys.....	62
4.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi .....	64
4.4	Opinnäytetyön eettisyys ja aineistonhallinta .....	65
	Lähteet.....	67
	Kuviot .....	71
	Taulukot .....	71
	Liitteet .....	72

## 1 Johdanto

Vuonna 2019, ennen COVID-19-pandemiaa, matkailuala käsitti Visit Finlandin matkailutilinpidon tilastojen mukaan 11 prosenttia kaikista Suomen palveluvienneistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a). Matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta kasvoi vuosien 2018-2019 aikana 2,7 prosenttiin aikaisemman 2,5 prosentin asemesta, mikä tekee alasta entistä tärkeämman Suomen kansantaloudelle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021b).

Matkailualan kasvava merkitys selittänee osaltaan, miksi alalla kiinnitetään erityistä huomiota asiakaspalvelun laatuun ja luotettavuuteen. Tyytyväiset asiakkaat tuovat enemmän euroja (Huhta & Myllyntaus 2021, 13). Asiakaskokemus on yhä useamman yrityksen ajattelun keskiössä ja asiakastyytyväisyys on yksi tärkeistä yrityksen tuottavuuden mittareista. Entä sitten työntekijäkokemus, kolikon kääntöpuoli. Mitä työntekijäkokemus oikeastaan on ja miten siihen voidaan vaikuttaa?

Työntekijät luovat tietyillä aloilla ison osan asiakaskokemuksesta. On selvää, että ansioituneet ja motivoituneet työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Matkailun ja kaupan alalla jopa 60 prosenttia asiakaskokemuksesta on selitettävissä työntekijäkokemuksella. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23.)

Sisäisen viestinnän tehtävänä on tukea ja mahdollistaa työntekijän työskentely ja onnistumiset. Sisäinen viestintä tarkoittaa kaiken tiedon vaihtoa ja keskustelua, jonka avulla suoriudutaan päivittäisistä tehtävistä. (Juholin 2017, 47, 139.) Periaatteena sisäisellä viestinnällä on yhteistyö. Yhteistyön avulla saavutetaan ymmärrys monimutkaisista ja haastavistakin asioista. Yhteistyön ja kommunikoinnin kautta jaetaan ymmärrystä. (Mikkola & Valo 2020, 7.)

Matkailuala on kausipainotteisesti hektistä. Jotta työntekijä onnistuisi päivittäisissä tehtävissään, on perusasioiden oltava kunnossa. Sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, tunnistetaan organisaation perustoimintoihin mutta valitettavan usein sisäinen viestintä jää pienempään arvoon kuin ulkoinen viestintä (Chong 2007). Yhtenä tuoreimpana esimerkkinä tästä kertoo lappilaisille matkailualan yrityksille suunnattu NOSTETTA työnantajakuulla ja työhyvinvoinnilla -hanke, jonka tutkimustuloksien yhdistävinä kehityskohteina olivat sisäinen viestintä ja tiedonkulku (Redu konserni 2022).

Matkailuala on kärsinyt työvoimapulasta Covid-19-pandemian vuoksi. Suuri osa työntekijöistä ja osajista vaihtoi alaa pandemian aiheuttaman epävarmuuden takia. (Yleisradio 2021.) Työ- ja Elinkeinoministeriön (2022, 46) selvitykseen haastatellut asiantuntijat nostavat myös esille Covid-19-pandemian vaikutukset matkailualalle. Alanvaihtajat ja vähäiset palaavat sesonki-työntekijät aiheuttavat merkittävästi huolta.

Tämän lisäksi matkailualalla on pitkään puhuttu työn kuormittavuudesta, mielekkyydestä sekä toimeentulosta. Covid-19-pandemia kärjisti ongelmia entisestään. Palvelualojen ammattiliitto PAMin mukaan jopa 70 % on miettinyt alanvaihtoa Covid-19-pandemian aikana. Jäljelle jääneet työntekijät taas ovat entistä huolestuneempia työn kuormittavuudesta resurssipulan vuoksi. (Yleisradio 2021.) Tässä vaiheessa jo aikaisemmin tunnistettuihin ongelmiin, kuten työntekijöiden sitoutumiseen, tulisi puuttua ja alasta tulisi tehdä entistä vetovoimaisempi.

Sisäinen viestintä kietoutuu kaikkeen organisaation tekemiseen. Ei siis ole ihme, että sisäinen viestintä vaikuttaa suuresti myös työntekijän kokemukseen omasta työstään sekä alastaan. Sisäistä viestintää kehittämällä pystytään vaikuttamaan myös työntekijäkokemukseen, joka vaikuttaa edelleen työnantajakuvaan sekä työntekijän sitoutumiseen (Huhta & Myllyntaus 2021, 49 & 52). Sitoutuneet työntekijät sekä positiivinen työnantajakuva taas lisäävät alan vetovoimaisuutta.

Tämä YAMK-opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke. Opinnäytetyössä keskitytään case-yrityksen, tuusulalaisen matkailualan toimijan Krapihovi Oy:n, tuttavallisemmin Krapin, työntekijöiden kokemukseen sisäisestä viestinnästä sekä omasta työntekijäkokemuksestaan. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää case-yrityksen työntekijäkokemusta sisäisen viestinnän kautta. Työn tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä työyhteisön sisäisen viestinnän ja työntekijäkokemuksen tärkeydestä case-yrityksessä sekä matkailualalla. Kehittämistehtävän tuloksena toimeksiantajalle lisäksi suunniteltiin ja toteutettiin parempi intranet, jonka kehityksessä käyttäjät ovat otettu paremmin huomioon.

Kehittämistehtävässä sisäistä viestintää sekä työntekijäkokemusta kehitettiin työntekijälähtöisesti, koska sisäinen viestintä nähdään opinnäytetyössä palveluna. Tämän vuoksi myös opinnäytetyön rakenne mukailee palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimaailmaa. Kappaleessa 2 avataan opinnäytetyön tietoperustaa, jotta ymmärrettäisiin paremmin käsiteltävä ilmiötä. Tämän jälkeen kappaleessa 3 esitellään kehittämishankkeen lähestymistapa, minkä jälkeen vuorossa on case-yrityksen sekä opinnäytetyön tarkempi esittely. Opinnäytetyön kehittämistehtävän moninaisten vaiheiden kohdalla kerrotaan ensin vaiheeseen sisältyvistä toiminnoista, minkä jälkeen avataan case-yrityksen vastaava vaiheet.

Opinnäytetyö tuo matkailualalle tapauskohtaista tutkimustietoa siitä, että alan vetovoimaisuuden sekä työn mielekkyyteen voidaan vaikuttaa keskittymällä yrityksen työntekijöiden työntekijäkokemukseen ja siihen vahvasti vaikuttavaan sisäiseen viestintään sisäisen viestinnän kehittämisen ja palvelumuotoilun kautta.

## 2 Viestintä palveluna ja työntekijäkokemus

Opinnäytetyön tietoperustassa avataan yrityksen viestintää, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin yrityksen kaikkiin toimintoihin vaikuttavaa sisäistä viestintää sekä työyhteisössä tapahtuvaa päivittäisviestintää. Seuraavaksi sisäistä viestintää tarkastellaan työntekijöille suunnattuna palveluna, mistä siirrytään luontevasti työntekijäkokemuksen teoriaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin työyhteisön päivittäisviestintään, minkä vuoksi kattotermiä sisäinen viestintä käytetään läpi koko opinnäytetyön.

### 2.1 Yritysviestintä

Viestintä on ihmiselle ominaista lajityyppillistä käyttäytymistä. Ilman viestintää ei ole järjestäytyneitä toimintoja, saati organisaatioita. Viestintä, eli kommunikaatio pohjautuu latinankielisestä sanasta ”communis”, mikä tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja yhteistä, jaettua. (Juholin 2017, 22-23.) Seuraavassa Juholin (2017, 27) tiivistää viestinnän käsitteen:

*Viestintä on prosessi tai tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta muokkautuu kahden ja monien välisenä vuorovaikutuksena, dialogina ja kohtaamisina fyysisillä ja virtuaalisilla viestinnän foorumeilla sekä näiden yhdistelminä. Viestintä on sanoja, kuvia, ilmeitä, eleitä ja tunteita. Viestintä tapahtuu hallitusti ja hallitsemattomasti, tavoitteellisesti ja sattumalta.*

Viestintää tapahtuu kaikkialla ja koko ajan. Viestintä on toiminto, jonka tarkoituksena on luoda edellytykset työskentelylle ja muulle toiminnalle. Organisaatioissa, viestinnän perustehtävät ovat samat riippumatta koosta tai alasta. Kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä tarvitaan johdettua päivittäisviestintää, tiedon vaihdantaa sekä yhteisöllisyyden rakentamista. Viestinnällä on lisäksi suuri rooli markkinoinnissa, myynnissä, maineen ja brändin johtamisessa sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisessa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10.)

Marjamäki & Vuorio (2021, 25) mukaan nykypäivän digitalisaation, teknologian sekä tiedon aikakautena sisäisten ja ulkoisten viestinnän kanavien rajat ovat sulautuneet yhteen. Työstä keskustellaan erilaisilla sosiaalisen median alustoilla, siellä missä ihmiset haluavat, oli se yrityksen virallisen linjan mukaista tai ei. Odotuksena on, että työssä tarvittava tieto löytyy sisäisistä kanavista mutta käsitys omasta yrityksestä muodostuu myös ulkoisten kanavien kautta.

Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitä organisaation viestintä tavallisesti pitää sisällään. Juholinin mukaan (2017, 47) viestintä muodostuu strategisista tehtävistä, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti yrityksen menestykseen ja toimintakykyyn. Viestintä on usein operatiivista mutta sen johtaminen on suunnitelmallista, strategista ja vaikuttavaa (Marjamäki & Vuorio 2021, 29).

Viestinnästä ei voisi puhua ilman, että siinä puhuttaisiin myös yrityksen johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Strateginen viestintä syntyy organisaation tavoitteista ja strategiasta, jotka kulkevat rinta rinnan päivittäisessä toiminnassa, tulevaisuuden suunnittelussa ja aikaisemman arvioinnissa. Johtamisen päivittäisviestintää tapahtuu organisaatioissa henkilöstön lisäksi läheisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. (Juholin 2017, 47.)

Tämän lisäksi viestintään kuuluu informointi, eli suunnitelmallinen tiedon tuottaminen, saatavuuden varmistaminen ja sen aktiivinen välittäminen organisaation sisällä, verkostoissa ja sidosryhmissä. Sen toteuttamisessa tärkeänä pidetään kunnollista infrastruktuuria ja kanavia kuten esimerkiksi sähköistä työpöytää, intranettiä. Informoinnin taustalla ovat organisaation omat tavoitteet, lait, velvollisuudet sekä sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Informointiin sisältyy myös luotaus eli ympäristön kartoittaminen ja ajankohtaisiin asioihin tarttuminen. (Juholin 2017, 48.)

Maineen ja imagon sekä brändin rakentaminen kuuluu luonnollisesti strategiseen viestintään. Viestinnän avulla luodaan haluttuja mielikuvia. Mainetta vahvistetaan viestinnällisin keinoin. Lisäksi viestintään on rakennettu sisäisesti markkinoinnin ja myynnin tukeminen sekä imagon ja brändin luominen. Kaikki viestintä nähdäänkin jossakin muodossa myynnin edistämisenä. (Juholin 2017, 49-50.)

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskuntavastuu ovat myös tärkeitä viestinnän strategisten tehtävien kannalta. Yritykset ovat yhtä lailla osa yhteiskuntaa ja tämän vuoksi näiden pitää olla hereillä omista velvollisuksistaan ja oikeuksistaan. Yrityksillä nähdään olevan mahdollisuus vaikuttaa ympäröivään maailmaan viestinnän keinoin. (Juholin 2017, 50.)

Lisäksi viestinnän yhtenä tärkeänä osa-alueena pidetään yhteisöllisyyden kokemista. Hyvä henki näkyy ulospäin ja houkuttelee asiakkaaksi tai työntekijäksi. Yrityksen kulttuuri rakentuu yhteisistä arvoista, käytännöistä ja uskomuksista, joita vahvistetaan keskinäisissä kohtaamisissa. Rakentava ja myönteinen vuorovaikutus on työyhteisön suurimpia voimavaroja. Viestinnän tavoitteeksi asetetaan usein henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen ja työn imu, joka taas vaikuttaa yrityksen ketteryuteen sekä tuottavuuteen. Näin henkilöstöä sitoutetaan yritykseen samalla tavalla kuin asiakkaita sitoutetaan asiakasuskollisuuteen, yhteistyökumppaneita kumppanuuteen ja sijoittajia sijoittamiseen. (Juholin 2017, 48.)

### 2.1.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestintä kietoutuu organisaation jokapäiväiseen tekemiseen. Perusajatus on sama kuin viestinnän yleisesti mutta tarkennettuna ja konkretisoituna. Sen tehtävänä on tukea ja mahdollistaa työntekijän työskentely ja onnistumiset. Sisäinen viestintä tarkoittaa kaiken tiedon vaihtoa ja keskustelua, jonka avulla suoriudutaan päivittäisistä tehtävistä. (Juholin 2017, 47, 139.)

Periaatteena sisäisellä viestinnällä on yhteistyö. Yhteistyön avulla saavutetaan ymmärrys monimutkaisista ja haastavistakin asioista. Yhteistyön ja kommunikoinnin kautta jaetaan ymmärrystä. (Mikkola & Valo 2020, 7.)

Sisäinen viestintä, usein viitattuna myös työyhteisöviestintä, on jäänyt aikaisemmin pienemmälle huomiolle kuin ulkoinen viestintä kaikkine osa-alueineen. Viimeisen 10 vuoden aikana tämän tärkeys ja yhdistettävyyden näkökulmasta asiakaskokemukseen, työntekijäkokemukseen, työnantajakuvaan kuin yrityksen tuottavuuteen on kuitenkin tunnistettu. (Chong 2007; Lemon & Towerly 2019; Omilion-Hodges & Baker 2014.)

Käsitteenä työyhteisöviestintä käsittelee nykyaikana usein myös työntekijöiden eri foorumeilla tapahtuvaa viestintää, sillä viestintä ei ole enää kytketty pelkästään aikaan, paikkaan, saati yhteen viestintäosastoon tai työntekijään (Juholin 2017, 118-120).

Sisäisen viestinnän sanotaan olevan tarkoitettu jatkumoksi vuorovaikutteisille prosesseille, joiden tavoitteena on organisaation onnistumisen edellytykset, tietotaito työn tekemiseen sekä sitoutuneet työntekijät (Mazzei 2014). Mazzein (2014) tutkimuksessa italialaiset ja amerikkalaiset yritykset ja viestinnän ammattilaiset kuvailivat sisäisen viestinnän tukevan kaikkia yrityksen prosesseja ja lisäävän työntekijöiden kokemaa työn imua sekä uskollisuutta yritykseen ja sen toimiin. Tutkimuksen osallistujat näkevät sisäisen viestinnän tärkeänä, jopa tärkeämpänä kuin ulkoisen viestinnän.

Toisin sanoen, sisäisen viestinnän tarkoituksena on työskentelyn mahdollistaminen ja edistäminen, tarjoten ja tuoden saatavaksi työssä tarvittavaa tietoa ja sen vaihdantaa, työn iloa, työyhteisöllisyyden ylläpitoa ja yhteistä oppimista. Kaikki tämä on mahdollista vastuullisen dialogin kautta. Viestiessään työyhteisön jäsenet muokkaavat yrityksen identiteettiä ja työnantajakuvaan tiedostaen ja tiedostamatta sekä heijastavat sitä samalla takaisin työyhteisöön ja omaan ammatti-identiteettiinsä. (Juholin 2017, 120-121.)

Sisäistä viestintää tapahtuu digitalisaation mahdollistamana aikana kaikkien työntekijöiden toimesta (Juholin 2017, 121). Viitala & Jylhä (2019, 166) yhtyvät tähän toteamalla, että sisäinen viestintä on jatkuvaa yrityksen sisäistä toimintaa, joka on kaikkien vastuulla ja jota kaikki hoitavat. Onnistunut sisäinen viestintä on nähtävissä tehokkaana sekä avoimena dialogina ihmisten ja osastojen välillä, jota edesauttavat hyvät tietolähteet ja viestinnän välineet.

Viestintä ei ole enää pelkästään viestin lähettämisen ja vastaanottamisen ketju. Nykyään se nähdään usean toimesta sosiaalisena, merkitystä antavana prosessina, mikä antaa organisaation sosiaaliselle todellisuudelle uuden tarkoituksen ja järkeistää yrityksen toimintoja, tapatumia, rooleja ja työskentelytapoja. Tämän vuoksi, sisäinen viestintä vaatii jokaista onnistuakseen, eikä ole enää pelkästään yrityksen johdon, esihenkilöiden tai viestinnän ammattilaisten vastuulla. (Mazzei 2014.)

Sisäinen viestintä perustuu työyhteisöviestinnän ajatuksen pohjalta siihen, että viestintä olisi työyhteisötaito ja kaikki osaavat näin ollen myös viestiä. Tähän sisältyy oman työn osalta tärkeän tiedon jakaminen, seuraaminen ja vaihtaminen. Tähän liittyen jollain voi olla useampia viestinnän rooleja, esimerkiksi esihenkilön tai asiantuntijan rooli. Perusajatuksena kuitenkin on, että jokaisen tulisi kasvaa omassa tehtävässään aktiiviseksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi sekä välittäjäksi. (Juholin 2017, 131.) Työntekijöiden itsensä suorittama viestintä parantaa yrityksen arvoa. Aktiiviset työntekijät vaikuttavat viestimistoimenpiteillään muun muassa tiedon tuottamiseen ja tiedon jakamiseen, sidosryhmien sitouttamiseen sekä maineen rakentamiseen. (Mazzei 2014; Omilion-Hodges & Baker 2014.)

Edelleen viestintää pitää kuitenkin suunnitella ja johtaa. Vaikka kaikki osaisivat viestiä, mikä on tärkeää niin työntekijöiden kuin yrityksen kannalta, viestinnällä pitää olla tarkoitus, suunta ja tavoitteet. (Juholin 2017, 120-121; Mazzei 2014.) Viestintä on tapa, jonka avulla vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, työn merkityksellisyyden kokemusta ja luodaan yhdessä jotakin yhteistä, esimerkiksi kehitetään uutta osallistamalla koko henkilöstö. Sisäinen viestintä määritelläänkin usein henkilöstökäytännöksi ja sitä johdetaan henkilöstöjohtamisen kautta, varsinkin jos yrityksessä ei ole erikseen viestintäosastoa. (Viitala 2021, 128.) Viestinnän perusyhtälöä havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1: Viestinnän yhtälö. (Mukailtu Juholin 2017, 120.)

Sisäisellä viestinnällä pitää näin ollen olla myös strategia. Strateginen sisäinen viestintä pitää sisällään neljä ajatusta: Johdettua keskustelua, jotta työyhteisössä ymmärretään yrityksen strategia sekä tavoitteet; selkeää tiedottamista ja tosiasioita, jotta tunnistetaan olennaiset seikat ja tietoa voidaan jakaa myös muille; yhteisöllisyyden rakentamista, jotta voidaan

sitoutua ja koetaan kuuluvan johonkin sekä vastuullista dialogia, jonka avulla päästään vaikuttamaan ja koetaan itsensä sekä työnsä merkitykselliseksi. (Juholin 2017, 122.)

Valitettavan usein tätä strategiaa ei kuitenkaan ole vaan yritys on, kuten aikaisemmin mainittu, keskittynyt enemmän ulkoiseen viestintään. Yritykset pyrkivät ulkoisella viestinnällään luomaan luotettavan ilmapiirin, imagon, brändin ja pitkäaikaiset asiakassuhteet mutta unohtavat tämän tärkeyden sisäisen viestinnän ja omien työntekijöiden kohdalla. Sisäisen viestinnän yksi tärkeä tehtävä tänä päivänä onkin tunnistettu siinä, että henkilöstö on yksi tärkeä viestijä yrityksen asiakasrajapinnoissa ja tälle pitäisi suunnata yhtä lailla samankaltaista arvoa kuin ulkoisille sidosryhmille. (Omilion-Hodges & Baker 2014.)

Yritykset, jotka ovat ymmärtäneet sisäisen viestinnän moninaisuuden ja työntekijöiden roolin eräänlaisina yrityksen sanansaattajina ansaitsevat kilpailuedun. Nämä yritykset ovat myös ymmärtäneet positiivisen päivittäisviestinnän vahvuuden eivätkä pidä työntekijöitään pimenossa vaan kannustavat työntekijöitä omalla esimerkillään. (Omilion-Hodges & Baker 2014.)

Omilion-Hodges & Baker (2014) toteavat, että sisäinen viestintä nähdään vieläkin usein pakollisena, organisaation päivittäisten toimintojen edellyttäjänä. Sen sijaan se pitäisi nähdä dynaamisena, monikanavaisena kokonaisuutena, jonka tehtävänä on huolehtia työntekijän ja yrityksen välisestä keskinäisestä suhteesta ja samalla tyydyttää työntekijän tarpeet ja kehittää työntekijäkokemusta.

### 2.1.2 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan tiedon ja kokemusten jakamista ja keskustelua, jota tarvitaan työtehtävissä ja jokapäiväisessä elämässä. Päivittäisviestintään kuuluu esimerkiksi kasvokkain tapahtuvat keskustelut, palaverit, sähköpostit ja pikaviestit. (Juholin 2017, 47.)

Viestintä on yleensä suoraa, kasvokkain tapahtuvaa sekä välitöntä ja täydentyy myös mobiilissa ja verkossa sekä erilaisilla foorumeilla. Foorumeita ovat esimerkiksi sosiaalisen median yksityiset ryhmät. Viestinnän infrastruktuuri vaatii kuitenkin kaikille yhteisen järjestelmän ja aina sosiaalinen media ei tätä ole. Yhteinen, kaikille tarkoitettu järjestelmä sisältää tärkeät tiedostot, sisällön, kanavat sekä jaetut vuorovaikutteiset foorumit, digitaaliset työtilat sekä käytännöt ja vastuut. Yksittäinen, tiimikohtainen keskustelu tapahtuu erikseen omassa yksikössä. Yhteisen järjestelmän tarkoituksena on edesauttaa kaikkien työyhteisön jäsenien keskustelua, vaikuttamista ja yleisen, tarvittavan tiedon löytymistä. (Juholin 2017, 128-129.)

Perinteisiä viestintäkanavia työyhteisön sisällä ovat olleet muun muassa sähköposti, uutiskirjeet ja tiedotteet, ilmoitustaulut ja henkilöstölle suunnatut lehdet. Näiden aika ei ole ohi ja esimerkiksi sähköposti on edelleen suosituin työyhteisökanava. Sähköpostiviestintä on kuitenkin enemmän yksisuuntaista, eikä tätä ole tarkoitettu keskustelukanavaksi. Tämän vuoksi

esimerkiksi työpaikan ilmoitustaulu ja henkilöstöinfot ovat siirtyneet verkkoon, pilvipalveluihin ja striimattavaksi. Uudet sovellukset ovat tarkoitettu helpottamaan kommunikointia ja vähentämään tietotulvaa. Pelisääntöjä kuitenkin tarvitaan, jotta ihmiset tietävät, millä foorumeilla on hyvä olla ja mitä kanavia seurata. Liika määrä vaihtoehtoja johtaa tiedon pirstaloitumiseen ja hallinnan menettämiseen. (Juholin 2017, 129-130.)

Johtajuus itsessään nivoutuu kaikkeen viestintään ja näin ollen johtajuus on viestintää (Mikkola & Valo 2020, 124). Johtamiseen kuuluu tietysti paljon muutakin. Johtaminen on toimintaa, jolla on tietyt tavoitteet. Ennen kaikkea johtamista tarkastellessa kannattaa miettiä, miten johdetaan ihmisiä niin, että heillä on tavoitteita, motivaatiota, hyvät työskentelymahdollisuudet, työvälineet, hyvinvointia sekä sitoutumista itse yritykseen. (Viitala & Jylhä 2019, 13.) Tärkeintä tässä on ymmärtää, että vasta viestintä tekee johtamisen näkyväksi. (Marjamäki & Vuorio 2021, 43-44.)

Perinteisesti johtamisviestintä on yhteisen merkityksen löytämistä ja rakentamista sekä yhteisen strategian esilletuomista (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54). Johtamistaitoihin kuuluu tietää, mitkä seikat ovat henkilöstölle välttämättömiä ja mitkä kanavat ovat soveltuvia. Johtajilla ja esihenkilöillä on luonnollisesti kaikkein ajankohtaisin tieto ja heidän pitää tietää, miten ja mitä tietoa jaetaan eteenpäin. Tehtäviin kuuluu muun muassa tulevien asioiden ennakoiminen ja valmisteleminen, tiedottaminen, reagointi, kuunteleminen, palautteen vastaanottaminen ja käsittely sekä tietenkin keskustelu työyhteisön ja sidosryhmien sekä median kanssa. (Juholin 2017, 133-135.)

### 2.1.3 Sisäinen viestintä palveluna

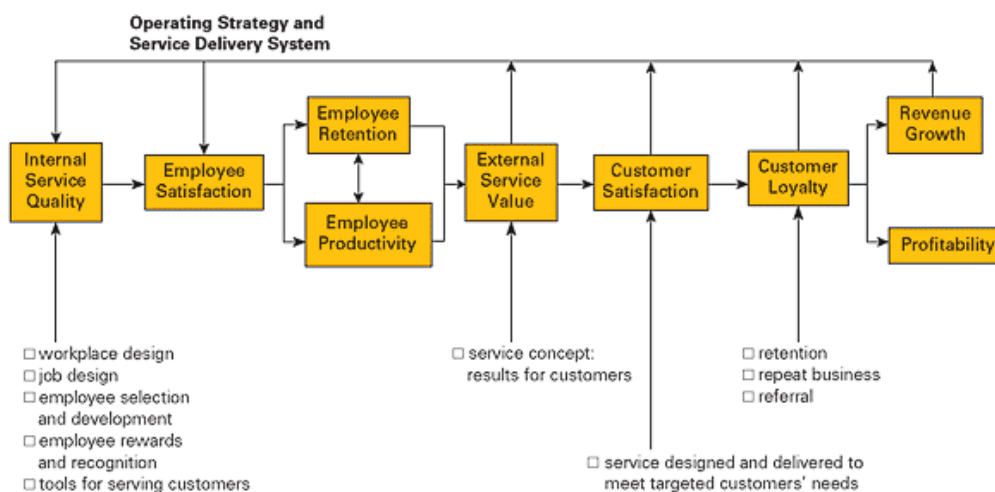
Sisäinen viestintä on työyhteisötaito ja perustuu Juholinin (2017, 131) mukaan ajatukseen, että kaikki työyhteisössä osaisivat viestiä. Silti, kuten myös Mikkola & Valo (2020, 129) toteavat, johtajuus itsessään sisältää suurissa määrin viestintää ja kohtaamisia. Johtamisen kautta näytetään esimerkkiä, johdetaan työntekijöitä sekä taataan työntekijöiden mahdollisuudet onnistua vuorovaikutuksen sekä resurssien kautta.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä elementtejä ovat Viitalan & Jylhän (2019, 22) mukaan tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Nämä samat elementit ovat eri sanoin tunnistettavissa myös Juholinin (2017, 122) ajatuksessa strategisesta sisäisestä viestinnästä (kuvio 1). Toisin sanoen, johtamisen tärkeänä tehtävänä on varmistaa viestinnän toteutuminen sekä sisäisen viestinnän palvelun kulku.

Heskett, Sasser, Schlesinger & Sasser (1997, 18-19) palveluarvoketjussa (engl. Service profit chain) on huomioitu erikseen työntekijätyytyväisyys ja uskollisuus sekä asiakastyytyväisyys ja uskollisuus, jotka yhdessä tuottavat tulosta palveluntuottajalle, yritykselle. Työntekijät kuuluvat palveluarvoketjussa sisäiseen piiriin ja asiakkaat ulkoiseen piiriin. Asiakkaiden ulkoiseen

piiriin vaikuttavat tyytyväisyys, uskollisuus ja koettu arvo. Nämä saavutetaan palvelun veto-voimaisuudella, palvelun muotoilulla asiakkaan tarpeet huomioiden, palvelun kautta saadun hyödyn sekä muistamisen ja mieleen palauttamisen kautta. Työntekijöiden piiriin vaikuttavat taas uskollisuus, tehokkuus, palvelun laatu, mahdollisuudet sekä tyytyväisyys. Näihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi työpaikan ja työn tekemisen olosuhteilla, valinnoilla, kehittämisellä, palkitsemisella, tunnustuksilla sekä informoinnin ja viestinnän kautta. Heskett ym. (1997) palveluarvoketju kuvailtu tarkemmin kuviossa 2.

### The Links in the Service-Profit Chain



### The Links in the Service-Profit Chain

Kuvio 2: Palveluarvoketju, Service profit chain. (Harvard business review 2008.)

Työntekijän sisäpiirissä vaikuttavaan palvelun laatuun sekä mahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa ennen kaikkea tukevien toimintojen avulla. Tukeviin toimintoihin sisältyvät esimerkiksi viestintä ja työkalut, joiden avulla työntekijällä on mahdollisuus onnistua päivittäisissä työtehtävissään ja tuottaa arvoa asiakkaalle. (Heskett ym. 1997, 123, 128.)

Intranet sisältyy työtä tukeviin toimintoihin ja on suunniteltu työkaluksi viestinnälle. Intranetin tarkoitus on helpottaa kommunikointia ja tiedonjakoa (Weinstein 1999.) Intranet on osa digitaalista, vuorovaikutteista viestintäympäristöä, jonka kautta työntekijä voi olla yhteydessä työyhteisönsä sekä tietoon, maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Intranet toimii usein myös mobiilissa, helpottaen tiedon sekä kommunikoinnin saavutettavuutta. (Mikkola & Valo 2020, 41-46.)

Tänä päivänä työntekijät odottavat samankaltaista palvelua sisäiseltä viestinnältä kuin jos olisivat asiakkaana. Viestinnän odotetaan olevan ajallisesti arvokasta, merkityksellistä, miellyttävää sekä jatkuvaa. Kyselyt ovat osoittaneet, että helposti jaettava ja johdonmukainen viestintä vaikuttavat työntekijätyytyväisyyteen sekä työnantajakuvaan. (Goncalves 2017.) Tehokas kommunikointi vahvistaa tiimityöskentelyä sekä aina edelleen työntekijäkokemusta (Sterling 2017).

Lemon (2019) tutkimus osoittaa, että työn imun ja sitoutuneet työntekijät saavutetaan sisäisen viestinnän kautta. Lemon (2019) tuo vielä erikseen esille, että sisäinen viestintä ei ole yksi tärkeimmistä tekijöistä vaan sen kautta työn imuun vaikutetaan ennen kaikkea aktiivisen kuuntelun, empatian ja vuoropuhelun avulla.

Goncalves (2017) ehdottaa, että sisäiseen viestintään pitäisi asennoitua samantapaisesti kuin ulkoiseen viestintään ja työntekijät pitäisi nähdä samanarvoisina kuin asiakkaat. Työyhteisöviestinnässä pitäisi ajatella ikään kuin markkinoija ja työntekijöille tulisi viestinnän kautta tarjota innostavaa, informatiivista sekä voimaannuttavaa viestintää, kuten asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille tarjotaan. Kun työntekijä kokee, että työntekijäviestintään on panostettu ja työelämästä halutaan tehdä parempi paikka kaikille, on sisäisessä viestinnässä onnistuttu. Sterling (2017) painottaa, että sisäisen viestinnän onnistuminen on hyvän liiketoiminnan mahdollistaja.

Viestintä on onnistuessaan näkymätöntä ja taustalla toimivaa mutta epäonnistuessaan se saa työtyytyväisyyskyselyissä erityistä huomiota (Juholin 2017, 39). Viestinnän ammattilaisten sekä esihenkilöiden rooli onkin nykypäivänä Mazzein (2014) tutkimuksen mukaan varmistaa, että viestinnällä on suotuisat olosuhteet toimiakseen. Tähän sisältyy muun muassa viestinnän kehittäminen, työntekijöiden perehdyttäminen, alustojen toimivuus sekä strategian jalkauttaminen. Esihenkilöiltä toivotaan lisäksi esimerkin näyttämistä sekä yritykseltä itseltään vastavuoroisuutta. Esimerkiksi, mikäli yritys toivoo työntekijöiltään uskollisuutta, pitäisi sen myös pyrkiä näyttämään oma uskollisuutensa työntekijöille (Mazzei 2014).

Viitala (2021, 39) yhtyy aiheeseen ja mainitsee, että sitoutuminen on aina kahden toimijan välinen sopimus. Työnantajan on yhtä lailla osoitettava sitoutumisensa työntekijään esimerkiksi työtehtävien, vaikuttamismahdollisuuksien sekä työntekijän kehityksen myötä.

Puro (2004, 105-110) mainitsee, että työyhteisöviestinnän kehittämisessä pitäisi huomioida uuden teknologian hankinnan lisäksi aina myös käytäntöjen sekä asenteiden ja ajattelutapojen muuttaminen. Henkilöstön jäsenet ovat kaikki persoonallisuuksia ja tämän vuoksi on täysin ymmärrettävää, että toinen voi sisäistää ja ymmärtää uuden viestintävälineen käytön heti, kun taas toiselle sopii erilainen tapa. Lisäksi, jos uuteen ei opasteta, pysytään mieluummin vanhassa, mitä jo osataan käyttää. Tässä vaiheessa viestinnän näkökulmasta tärkeää olisi osallistaa ja sitouttaa henkilöstö muutokseen tarjoamalla koulutusta käytäntöihin sekä

kasvattamalla ymmärrystä kertomalla työntekijöille, miksi tämä muutos olisi hyväksi työyhteisölle ja mitä tämän kautta voidaan saavuttaa.

Asenteiden muuttaminen ja ymmärryksen lisääminen on tunnistettu myös Chmieleckin (2015) tutkimuksessa. Yksi isoimpia sisäisen viestinnän tehottomuuteen vaikuttavia tekijöitä on ajatus siitä, että sisäinen viestintä tapahtuu yrityksessä kuin itsestään. Toinen tehottomuuteen vaikuttava tekijä on vähäinen informaation jakaminen, minkä työntekijät mieltävät luottamuspulana. Kolmantena mainitaan, että työntekijät odottavat kuulevansa uutiset ennemmin esihenkilöltä tai johdolta eli ylhäältä alaspäin kuin työkaveriltaan. Vanha hierarkiamalli ei kuitenkaan toimi nykypäivän työyhteisössä, missä kaikkien tulisi osata viestiä. Ylhäältä alaspäin saatava tieto on usein myös hidasta ja puutteellista.

Sterling (2017) ehdottaa, että yrityksen johtajien ja esihenkilöiden pitäisi yhdessä rakentaa avoin viestintäkulttuuri, jossa jokainen työntekijä kokee voivansa jakaa ideoita ja kysymyksiä, vaikka ne eivät olisikaan kaikkien mieleen. Tässä johtamisen merkitys korostuu. Zajkowska (2015) yhtyy tähän ja mainitsee tutkimustulosten osoittavan, että vain sitoutunut johtaja tai esihenkilö voi vaikuttaa tiiminsä sitoutumiseen. Tämä vaikuttaa suuresti myös viestintään, sillä sitoutunut esihenkilö viestii yhteisölleen enemmän ja käyttää tähän tarvittavan määrän resursseja.

Mikkola & Valo (2020,7) toteavat jo aikaisemmassa kappaleessa, että sisäinen viestintä on yhteistyötä. Yhteistyön avulla saavutetaan ymmärrys monimutkaisista ja haastavistakin asioista. Yhteistyön ja kommunikoinnin kautta jaetaan ymmärrystä.

Zajkowska (2012) tuo yhteistyön lisäksi esille vielä kaksi muuta pääperiaatetta sisäisen viestinnästä. Näitä ovat rehellisyys sekä luottamus. Sitoutuneen esihenkilön tulisi noudattaa näitä, jotta sisäisellä viestinnällä olisi kauaskantoiset vaikutukset työntekijäkokemukseen sekä työntekijän kokemaan työn imuun.

Viitala (2021, 143) avaa ajatuksen vielä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kun osallistamisessa sekä yhteistyössä onnistutaan, työntekijät kokevat olevansa osa yrityksen asioita. Tällöin työntekijöille syntyy myös aito luottamus siihen, että epäkohdat ja omat ideat on hyvä tuoda esille sekä yrityksen tavoitteet ovat yhteisiä ja kuuluvat jokaiselle.

Chmieleckin (2015) tutkimus sulkee ympyrän. Sisäisen viestintä tarvitsee esihenkilöiden ymmärryksen ja sitoutumisen toimiakseen ja saavuttaakseen koko työyhteisön tuen. Työyhteisön asenteiden sekä työkuulttuurin muutoksen jälkeen, jokainen työyhteisössä ymmärtää, että sisäinen viestintä palveluna tapahtuu myös työkavereiden toimesta. Tämän avulla jokaisella olisi parhaat mahdollisuudet onnistua työssään. Tehokas kommunikointi tehostaa koko organisaation toimintaa ja lopullisesti tästä hyötyvät asiakkaat, yhteisöt sekä tietenkin yritys.

## 2.2 Työntekijäkokemus

Yritykset ovat uuden haasteen edessä, sillä työn tekeminen on muuttunut ja työntekijät vaativat erilaisia kokemuksia ja sisältöä työelämältään (Cornelius, Ozturk & Pezet 2022; Plaskoff 2017). Muutokseen on vaikuttanut suuresti neljän eri sukupolven työskentely samanaikaisesti. Eri sukupolvien työntekijät vaativat työltä erilaisia asioita. (Miettinen 2017, 8; Plaskoff 2017.) Yritysten on syytä muuttaa ajattelutapaa ja katsoa työntekijää kokonaisuutena, joka muodostuu tarpeista, haluista, peloista ja tunteista. Tämän uuden ajattelutavan kautta työntekijä kokee erilaista arvostusta, joka taas vaikuttaa edelleen työn tekoon. (Plaskoff 2017.)

Työntekijäkokemuksesta ei puhuttaisi näin paljon, ellei asiakaskokemus olisi ensin, 2000-luvun alkupuolella noussut yritysmaailman laajempaan tietoisuuteen. Asiakaskokemus itsessään käsittää kaikki asiakkaan ja yrityksen kohtaamiset, niin ennen kuin jälkeen oston. Se tarkoittaa lisäksi asiakkaan näkemystä yrityksestä kontaktipisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Työntekijäkokemus taas tarkoittaa työntekijän vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden pohjalta syntyneitä näkemystä työnantajastaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 23; Karhinen & Korkeakoski 2019, 21.) Plaskoff (2017) lisää työntekijäkokemuksen muodostuvan työntekijän kokonaisvaltaisesta tuntemuksesta työnantajastaan. Tähän vaikuttavat kaikki kohtaamiset ja kontaktipisteet työntekijän urapolun aikana.

Asiakaskokemus alkaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa, jo ostopäätöksen aikana. Asiakaskokemukseen vaikuttavat aikaisempien kokemusten lisäksi myös aikaisemmat keskustelut ja hankitut tiedot yrityksestä. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 19.) Plaskoffin (2017) mukaan sama pätee myös työntekijäkokemuksessa. Työntekijäkokemus alkaa jo siitä pisteestä, kun työntekijä pohtii työpaikan hakua ja etsii potentiaalisia työnantajia. Työntekijäkokemus ei suinkaan pääty siihen päivään, kun työsopimus irtisanotaan. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää koko urapolku työntekijän perspektiivistä. Tähän sisältyvät tunteet ja ajatukset jokaisen vaiheen aikana sekä toisistaan riippuvaiset tapahtumat, jotka muovaavat työntekijäkokemusta joko positiivisen tai negatiivisen kautta.

Viitaten Fambition Oy:n listaukseen myös Viitala (2021, 44) listaa yksilöllisen työntekijäkokemuksen koostuvan saapumiskokemuksesta, yhteisökokemuksesta, kasvukokemuksesta, hyvinvointikokemuksesta, elämäntilannekokemuksesta, epäkohtakokemuksesta ja lähtökokemuksesta. Työntekijäkokemus toisin sanoen muodostuu kaikesta yrityksessä eletystä. Tämä vaikuttaa vahvasti myös yrityksen työnantajakuvaan. Aito työnantajakuva kehittyy henkilöstön kokemuksista ja tulkinnasta yrityksen sisällä, ei suinkaan pelkästään ulkoisen viestinnän tai markkinoinnin kautta, vaikka näillä usein pyritään siihen vaikuttamaan.

Asiakaskokemus ja työntekijäkokemus nähdään usein samanarvoisina. Nämä korreloivat keskenään. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen vaan ennen kaikkea, asiakaskokemus ja työntekijäkokemus pitäisi nähdä yrityksen menestyksen mahdollistavina tekijöinä, erikseen ja

yhdessä. Yhtälöksi muodostuisi näin ollen asiakaskokemus + työntekijäkokemus = yrityksen menestys. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 19, 29.) Vaajakallio esimerkiksi toteaa, että ilman toista ei ole toista (Miettinen 2017, 18). Tänä päivänä työntekijäkokemukseen panostetaan, kun halutaan kehittää asiakaskokemusta, työnantajakuvaan sekä työntekijän sitoutumista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 49 & 52.)

### 2.2.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen ja kehittäminen on yksi tämän päivän trendeistä (Huhta & Myllyntaus 2021, 49). Pine toteaa, viitaten Heskett ym. (1997), jo 2000-luvun alussa on ymmärretty, että vahvimmat keskinäiset vaikutussuhteet palveluarvoketjussa (engl. Service profit chain) ovat tuottavuus ja asiakasuskollisuus, asiakasuskollisuus ja työntekijäuskollisuus, sekä työntekijätyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys. (Pine 2020; Heskett ym. 1997, 12).

Yhteys asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välillä on kaksinainen. Ensimmäisenä, työntekijät luovat tietyillä aloilla ison osan asiakaskokemuksesta. On selvää, että ansioituneet ja motivoituneet työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Esimerkiksi matkailun ja kaupan alalla, jossa työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, yhteys työntekijä- ja asiakaskokemuksen välillä on positiivisen puolella. Näillä aloilla jopa 60 prosenttia asiakaskokemuksesta on selitettävissä työntekijäkokemuksella. Muilla aloilla, joissa työntekijät ja asiakkaat eivät ole suorassa vuorovaikutussuhteessa, tämä selitettävyys on heikompi. Toisena syynä ostopäätökselle pidetään sitä, millaisena työnantajana yritys nähdään. Esimerkiksi, jos asiakas ajattelee tai on tietoinen siitä, että työntekijöitä ei kohdella hyvin, ostotahtumaa ei todennäköisesti tapahdu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23.) Asiakaskokemus ja työntekijäkokemus ovat siis suoranaudessa suhteessa myös työnantajakuvaan.

Samaan johtopäätökseen päätyy tutkimuksessaan Chong (2007) mainitessaan, että työntekijät, jotka ovat sisäistäneet työpaikan arvomaailman, voivat toiminnallaan vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, mikä taas heijastuu suoraan myös yrityksen työnantajakuvaan ja brändiin. Työntekijät pitäisikin nähdä enemmän määrin työpaikan brändilähteiläinä.

Työntekijäkokemuksen vaikutuksesta työnantajakuvaan on toki myös poikkeuksia. Esimerkiksi, Amazon on tietävästi panostanut suuresti asiakaskokemukseen ja vaikka yrityksen työntekijäkokemuksen vajaavaisuus on laajan yleisön tietoisuudessa, Amazon on jatkanut kasvuaan asiakaskokemuksen saralla. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 16-17.)

Heskettin ym. palveluarvoketjun kautta (kuviot 2) yritykset ovat ymmärtäneet, että työntekijöiden avulla voidaan vaikuttaa asiakkaisiin ja edelleen tuottavuuteen (Heskett ym. 1997, 30-33). Plaskoff (2017) tuo erikseen esille, että helposti mitattavat ja konkreettiset palkitsemiset, tunnustukset ja työn tekemisen olosuhteiden muuttaminen harvoin kuitenkaan toimii, jos näitä ei ole perusteltu oikein. Esimerkkinä Google, joka toi Xboxit toimistolle. Tämä johtuu

siitä, että yritykset eivät välttämättä ymmärrä, että nämä toiminnot eivät sitouta työntekijöitä kunnolla tai huomioi työntekijöiden oikeita tarpeita. Minkä lisäksi nykyinen tapa mitata ja työstää työntekijätyytyväisyyttä vaikuttaa työn tekemiseen vain rajallisesti eikä työnantaja pysty muodostamaan kattavaa kuvaa työntekijäkokemuksen arvioimiseksi.

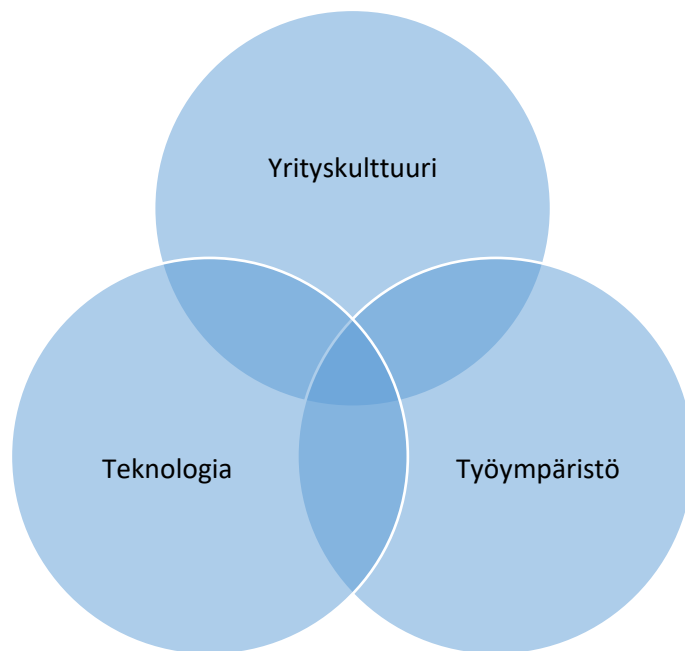
Palvelutalous on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana enemmän kokemustaloudeksi, jonka vuoksi palvelun laatua mitataan enemmissä määrin käyttäjäkokemuksen pohjalta. Tämä on herättänyt palveluntuottajat ja organisaatiot ajattelemaan enemmän ulkoa sisäänpäin ja sisällyttämään asiakkaan tai käyttäjän todelliset tarpeet, ymmärtämisen sekä empatian palveluarvoketjuun. Omaksuessaan ihmisläheisen muotoiluajattelun tuotantoketjuun, organisaatiot ovat vaikuttaneet asiakasuskollisuuteen, työnantajakuvaan sekä tuottavuuteen uudella, paremmalla tavalla. (Pine 2020; Plaskoff 2017.)

Muotoiluajattelun kautta työsuhde on saanut syvemmän käsityksen, työntekijäpolun, johon sisältyy erilaisia kontaktipisteitä, jotka muodostuvat kohtaamisista, arkisista ja merkityksellisistä tapahtumista ja virstanpylväistä, kuten asiakaskokemuksessa. Työntekijäkokemuksen laadulla on suora vaikutus työntekijätyytyväisyyteen, työn imuun, uskollisuuteen sekä suoriutumiseen. (Plaskoff 2017.)

Karhinen & Korkeakoski (2019, 123) kuvailevat työntekijäkokemuksen syntyvän kolmesta asiasta, joilla on selkeä yhteys toisiinsa. Näitä ovat yrityskulttuuri, teknologia sekä työympäristö. Kun yhden osa-alueen kanssa kompastellaan, voidaan kokea myös muut osa-alueet vajavaisiksi. Osa-alueet esitelty alla olevassa kuviossa 3 (Kuvio 3).

Yrityskulttuuri perustuu yrityksen arvoihin. Arvojen jalkauttaminen työntekijöiden pariin on ongelmallista, mikäli yrityksessä ei ole avointa ja osallistavaa kulttuuria. Tämän vuoksi myös työntekijän itsenäiset kokemukset työpaikalta kuten arvostuksen ja hyväksynnän tunne, yhteisöllisyys, reiluuden kokeminen, uuden oppimisen mahdollistaminen sekä positiivinen kuva yrityksestä on todettu vaikuttavan työskentelyyn ja edelleen työntekijäkokemukseen. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 124-125.)

Huhta & Myllyntaus (2021, 85) viittaavat näillä työntekijän yksilöllisillä kokemuksilla psykologisiin ihmisen perustarpeisiin, joita ovat itsenäisyys, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Martela & Ryan (2016) viitaten Deci & Ryan (2000) toteavat, että perustarpeet tunnetaan myös nimellä itseohjautuvuusteoria, minkä mukaan nämä kolme perustarvetta vaikuttavat kokonaisvaltaisesti ihmisen hyvinvointiin. Martela & Ryan (2016) ovat lisäksi nimenneet neljänneksi tarpeeksi vielä hyväntekemisen, joka tutkimustulosten mukaisesti lisää sisäistä motivaatiota ja ihmisen hyvinvointia työssä ja elämässä.



Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen osa-alueet. (Mukailtu Karhinen & Korkeakoski 2019, 122.)

Työntekijän omakohtaiset psykologiset perustarpeet on hyvä huomioida myös työntekijäkokemuksen muodostumisessa sekä sen johtamisessa. Itsenäisyys, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys ruokkivat työntekijän sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio taas vaikuttaa edelleen innostukseen sekä työnimiuun, jonka kautta saavutetaan sitoutuneet ja tuottavat työntekijät. (Martela & Jarenko 2014, 31-32.)

Työ-ympäristön pitäisi lisäksi heijastaa yrityksen arvoja. Toimitilojen viihtyvyys, turvallisuus, toimivuus ja siisteys vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Myös se, että työntekijälle annetaan mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa tai tehdä keskittymistä vaativaa työtä esimerkiksi etätöyssä tai rauhallisessa tilassa, vaikuttavat työntekijäkokemukseen. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 126-127.)

Lopuksi Karhinen & Korkeakoski (2019, 128-129) määrittelevät teknologian vaikuttavan työntekijäkokemukseen. Työntekijät ovat tottuneet vapaa-aikanaan käyttämään erilaisia palveluita, esimerkiksi Spotify ja Netflix, jotka ovat asiakaskokemuksen edelläkävijöitä. Näihin tottumisen vuoksi työntekijät odottavat, että voivat käyttää vapaa-ajalta tuttuja teknologioita myös omassa työssään. Mikäli työntekijä joutuu työssään käyttämään vanhoja ja kömpelöitä työkaluja asiakaskokemuksen luontiin, työntekijäkokemus kärsii. Organisaatioiden olisikin syytä mahdollistaa se, että työntekijät pysyvät tilanteen tasalla ja voivat hyödyntää vapaa-ajalta opittuja teknologioita myös työaikana, liiketoiminnan kehittämiseen.

### 2.2.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Mikäli yritykset haluavat huolehtia asiakas- sekä työntekijäkokemuksesta, on asiakkaan sitoutumisen rinnalla saman arvoisesti huomioitava työntekijän sitoutuminen, toisin sanoen työn imu. Työn imu on suorassa yhteydessä työntekijäkokemukseen. (Pine 2020; Plaskoff 2017.) Työn imu on työntekijäkokemuksen haluttu lopputulos, sillä se on kannattavaa yritykselle (Huhta & Myllyntaus 2021, 84-85).

Kahniin viitaten Zajkowska (2012) määrittelee työn imun organisaation jäsenien kyvykkyyden parhaimmaksi mahdolliseksi valjastamiseksi. Eli, milloin ihmiset työskentelevät ja ilmaisevat itseään niin fyysisesti, psyykkisesti kuin kognitiivisestikin parhaimmalla mahdollisimmilla tavalla työroolissansa. Jari Hakasen mukaisesti työn imu on määritelty positiiviseksi sekä nostattavaksi motivaatiotäyteiseksi tilaksi, joka näyttäytyy tarmona, omistautumisena ja uppoutumisena työelämässä (Huhta & Myllyntaus 2021, 82). Työn imun vastakohtana nähdään loppuun palaminen, mikä aiheutuu työn vaativuudesta ja resurssien puutteesta (Lemon 2019). On hyvä myös huomioida, että sisäisen motivaation voimalla toimivat, innostuneet työntekijät jaksavat keskivertoa paremmin vaativiakin tehtäviä ja kokevat työnimua useammin kuin työntekijät, jotka eivät toimi sisäisen motivaation kautta. (Martela & Jarenko 2014, 24-25).

Työntekijän sitoutumiseen ja työn imuun vaikuttavat sisäisen viestinnän dialogi sekä yhteisten arvojen sisäistäminen. On todettu, että sisäisen viestinnän osalta dialogia harjoittavissa yrityksissä työntekijät ovat keskivertoa sitoutuneempia yritykseen. (Chong 2007.) Lemonin (2019) tutkimukseen osallistuvat ehdottavat sisäisen viestinnän ja vastuullisen dialogin, niin muodollisen kuin vapaamuotoisen, olevan yksi tärkeimmistä työn imuun ja sitoutuneisiin työntekijöihin vaikuttavista tekijöistä.

Sisäisen viestinnän lisäksi työn imuun vaikuttavat myös työn tekoa tukeva ympäristö, toimivat työvälineet, sosiaalinen tuki, turvallinen ympäristö, huomioonottava kulttuuri sekä työn merkityksellisyys. Negatiivisesti työn imuun taas vaikuttavat erilaiset vaativuustekijät kuten toimimattomat työvälineet, työn tekoa hankaloittava ja kuluttava ympäristö, vastuiden epäselvyys, oman työn merkityksettömyyden kokemus sekä puutteellinen viestintä työpaikalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 85.)

Pine (2020) tuo esille, että työntekijäkokemukseen vaikuttaa paljon myös se, miten yritykset suunnittelevat työntekijän tarvitseman ajan, millä luodaan asiakkaan kokemusarvo palvelusta. Työntekijäkokemus edellyttää Huhta & Myllyntaus (2021, 124) mukaisesti ennen kaikkea työntekijälähtöistä johtamista.

Viitala (2021, 44) summaa, että kestävin työntekijäkokemuksen kehittäminen tapahtuu työntantajakuvan kehittämisen kautta. Tällöin keskitytään kehittämään organisaation johtamista, henkilöstöjohtamista sekä työskentelyn olosuhteita ja ympäristöä. Positiivinen

työntekijäkokemus sekä työnantajakuva syntyvät henkilöstön aidosta arvostamisesta sekä siihen perustuvasta avoimesta vuoropuhelusta yrityksen sisällä.

Cornelius ym. (2022) toteaa, että työntekijäkokemus pitäisi nähdä enemmän käytäntönä. Se ei ole pelkästään aineetonta asian vaihtoa työntekijän ja työnantajan välillä, jonka kautta saavutetaan tuottavat ja tyytyväiset työntekijät. Sen sijaan, työntekijäkokemus on dynaaminen ja jatkuva prosessi, joka onnistuessaan motivoi ja ohjaa työntekijöitä.

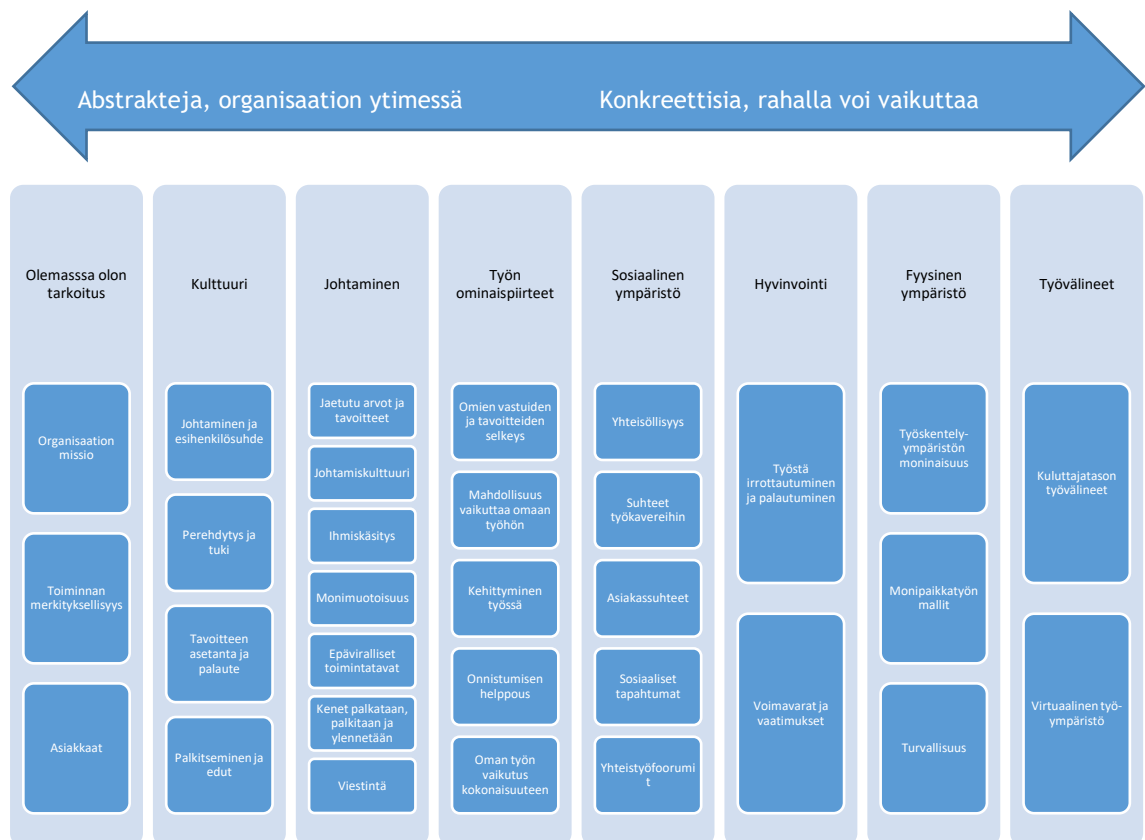
Plaskoff (2017) ehdottaa, että työntekijäkokemuksen kehittämisessä hyödynnetään muotoiluajattelusta tuttuja tapoja. Hän esittää, että onnistuneeseen työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa kuuden perusoletuksen kautta, joita käytetään usein myös asiakaskokemuksen määrittelyssä. Ensimmäisenä, työntekijäkokemus alkaa siitä, että hankitaan laaja ymmärrys työntekijöiden suhteesta yritykseen. Toisena perusoletuksena mainitaan kokonaisvaltainen ja kasvava ajattelutapa. Työntekijäkokemus keskittyy henkilöön ja hänen kokemuksiinsa työelämässä kokonaisuutena.

Kolmantena perusoletuksena Plaskoffin (2017) mukaan on tehdä näkymättömästä näkyvää. Tällöin työntekijäpolku visualisoidaan alusta loppuun. Siihen sisällytetään kontaktipisteiden lisäksi tunteita, tapahtumia ja ajatuksia, jolloin päästään lähemmäs työntekijän arvomaailmaa. Neljänneksi perusolettamuksesi nimetään, että työntekijäkokemuksen määrittelyn ja muokkaamisen pitää olla ennen kaikkea kaikkia osallistavaa ja yhteistä kehittämistä. Viidentenä perusolettamuksena Plaskoff (2017) mainitsee muotoiluajattelusta tutun mallintamisen ja testauksen sekä lopuksi, kuudentena, muotoiluprosessin arvostamisen ja siihen luottamisen.

Huhta & Myllyntaus (2021, 100-102) jatkavat muotoiluajattelun parissa. Työntekijäkokemusprosessiin lähdettäessä jokaisen yrityksen on hyvä miettiä oma lähtötilanne ja työntekijäkokemuksen viitekehys. Viitekehyyksen avulla organisaation nykyinen työntekijäkokemus luodaan näkyväksi ja se auttaa havainnollistamaan toivottua tilaa sekä työntekijäpolkua.

Huhta & Myllyntaus (2021, 102) viitekehysmalli kuvaa hyvin tärkeimmät osa-alueet, joiden kautta työntekijäkokemus muodostuu. Osa-alueet eivät ole tärkeysjärjestyksessä vaan nämä kuvaillaan luonnepohjaisina. Esimerkiksi olemassaolon tarkoitus on yrityksessä sisäänrakennettua, abstraktia. Tämän vuoksi se on vastakkaisessa päässä kuin esimerkiksi virtuaalinen työympäristö ja työvälineet. Vastakkaisessa päässä esitellään enemmän konkreettisia asioita, mihin voidaan vaikuttaa riittävällä resurssoinnilla, esimerkiksi rahalla. Näiden osa-alueiden väliin on niputettu työkuulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, työntekijän hyvinvointi, fyysinen ympäristö sekä työvälineet. Viitekehysmalli on esitelty tarkemmin alla olevassa kuviossa (Kuvio 4).

Palvelumuotoilussa Vaajakallio, Mattelmäki, Roto ja Lu yhdistävät asiakaspalvelukokemuksen ja työntekijäkokemuksen muotoilun samanaikaiseen kehitykseen, jotta nämä nähtäisiin enemmän toisiinsa vaikuttavina tekijöinä. Työntekijä tuottaa paremman asiakaskokemuksen asiakkaalle silloin, kun työntekijällä itsellään on hyvä olla sekä motivaatiota suoriutua tehtävistään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tähän vaikuttavat muun muassa asiakkaan ja työntekijän yhteisissä kontaktipisteissä käytetyt työkalut ja resurssit. Aikaisempien kokemusten perusteella asiantuntijat toteavat, että asiakaskokemus ja työntekijäkokemus pitäisi tuoda lähemmäs toisiaan, eikä käsitellä näitä toisistaan erillisinä. (Miettinen 2017, 22-24.)



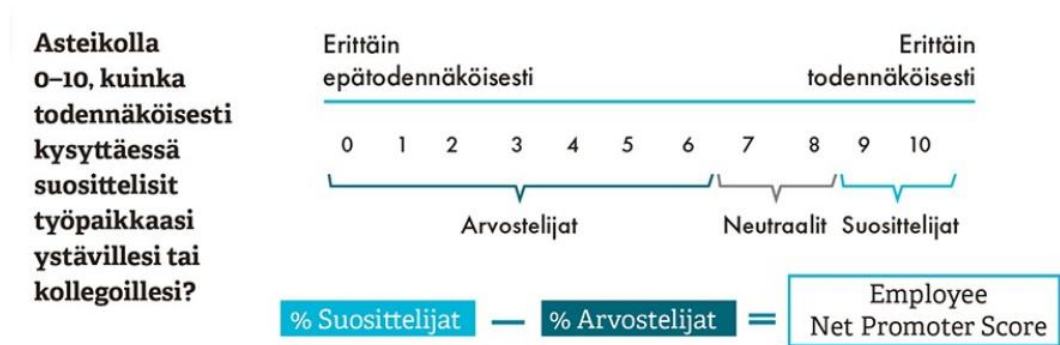
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen viitekehys. (Mukailtu Huhta & Myllyntaus 2021, 102)

Työntekijäkokemuksen mittaamiselle on laadittu erilaisia tapoja. Esimerkiksi Lapin yliopiston ”Quality of working life” perustuu työelämän laadun indeksiin ja Futurelabin EX3D-mallin kolmen kysymyksen kautta mitataan tiedon, tunteen ja toiminnan vaikutuksia asiakaskokemuksen vastaavaan C3D-malliin. Näiden lisäksi on kehitetty kaikille avoimet Great place to work-kilpailu ja Trust Index, joihin kuka tahansa voi jakaa kokemuksensa (Karhinen, Korkeakoski 2019, 133-134.)

Yksi suosittu mittari on NPS (Net promoter score), jonka avulla on tutkittu asiakaskokemuksen (eng. Customer net promoter score) pulssia jo pidempään. Viime aikoina pulssin, eli NPS:n mittaaminen on siirtynyt myös henkilöstön tyytyväisyyden mittaamiseen (engl. Employee net

promoter score). NPS toimii arvosanamittauksen pohjalta. Mikäli arvosana on alempi kuin mitä on ennalta päätetty, esimerkiksi suosittelun kohdalla, asiaan tulisi perehtyä tarkemmin. Jos arvosana on korkeampi, ei tilanne vaadi toimenpiteitä. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 64, 116, 131.) NPS-mittaus kuvailtu tarkemmin alla. (Kuvio 5.) Opinnäytetyön case-yrityksessä käytetään NPS-mittausta myöhemmin esiteltävän henkilöstökysely Pulssin taustalla.

### Employee Net Promoter Score -mittari



Kuvio 5: Henkilöstön NPS-mittaus. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 131)

Työntekijäkokemuksen avainmittareiksi kuvaillaan Karhinen & Korkeakosken (2019, 130) mukaan avainhetkien, työsuhteen ja henkilöstön mittaamista. Avainhetkiin sisältyvät kappaleessa 2.2.1 Plaskoffin (2017) mainitsemat erilaiset arkiset hetket työpäivässä sekä esimerkiksi perehdytys ja rekrytointi.

Karhinen & Korkeakoski (2019, 130-136) tarkoittavat avainhetkien mittaamisella kontaktipisteitä, kuten asiakaskokemuksessa. Näiden mittaaminen on tullut viime aikoina tärkeämmäksi, sillä yritysten tarvitsee tietää yhä nopeammin, miten henkilökunta voi ja reagoida siihen. Työsuhdetta mitattaessa tarkastellaan esimerkiksi työntekijän suositteluhalukkuutta sekä miten henkilöstö kokee työsuhteensa. Henkilöstön mittaamisella tarkoitetaan indeksilukua, johon pyritään. Indeksiluvun avulla tarkastellaan sitä, miten henkilöstökokemus toteutuu yritystasolla.

Yrityksmaailmassa työntekijäkokemus onkin saanut paljon huomiota. Cat Graham kirjoitti Forbes-lehteen, että jokainen yritys voi parantaa työntekijäkokemusta viiden teeman tarkastelulla. Näitä ovat viestinnän avoimuus ja reaaliaikaisuus, työpaikan ja työntekijöiden arjen ja onnistumisten juhlistaminen, työntekijöiden koulutuksen ja kehittämisen varmistaminen, järjestelmien kehittäminen ja esteiden poistaminen, erilaisuuden arvostaminen ja monimuotoisesti rekrytoiminen. (Forbes 2018.)

Lopuksi Cornelius ym. (2022) toteaa, että työntekijäkokemuksesta on puhuttu verrattain pidempään yrityksmaailmassa kuin tieteellisten tutkijoiden toimesta. Työntekijäkokemus on

saanut erilaisia vivahteita ja yhteisen käytänteen vuoksi olisi tärkeää, että työntekijäkoke-  
muksen muodostumista tutkitaan enemmän myös akateemisten tutkijoiden puolesta.

### 2.3 Tietoperustan yhteenveto

Sisäinen viestintä on dynaaminen, monikanavainen kokonaisuus, joka kietoutuu organisaatiossa kaikkeen tekemiseen. Ilman sisäistä viestintää ei ole toimivaa organisaatiota. Sisäinen viestintä luo pohjan onnistumisille, yrityksen ja työntekijän väliselle suhteelle sekä työntekijäkoke-  
mukselle. Sisäinen viestintä toteutuu yhtälön kautta, jonka tekijöinä ovat tiedon jako, ymmärrys, vaikuttaminen ja osallisuuden kokeminen. Periaatteena sisäisellä viestinnällä on yhteistyö ja rehellisyys. Yhteistyön ja kommunikoinnin avulla saavutetaan ymmärrys tietoon. Tämä vaikuttaa edelleen osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien kokemukseen sekä ennen kaikkea vastavuoroiseen luottamukseen. (Omilion-Hodges & Baker 2014; Mikkola & Valo 2020, 7; Juholin 2017, 122; Sterling 2017; Zajkowska 2012; Viitala 2021, 143.)

Tehokas kommunikointi tehostaa koko organisaation toimintaa ja lopullisesti tästä hyötyvät asiakkaat, yhteisöt sekä tietenkin yritys. Yritykset, jotka ovat ymmärtäneet sisäisen viestinnän moninaisuuden ja työntekijöiden roolin eräänlaisina yrityksen sanansaattajina ovatkin vahvoilla. (Omilion-Hodges & Baker 2014; Sterling 2017.)

Viestintä tekee johtajuuden näkyväksi. Sisäisen viestintä tarvitsee esihenkilöiden ymmärryksen ja sitoutumisen toimiakseen ja saavuttaakseen koko työyhteisön tuen. Johtajien tärkeänä tehtävänä on johdettu keskustelu, strategian jalkauttaminen sekä avoimen työkultuurin toteuttaminen, joka näkyy osallistamisen, yhteistyön sekä luottamuksen kautta työkultuurina, jossa jokainen kokee voivansa viestiä. (Mikkola & Valo 2020, 124; Marjamäki & Vuorio 2021, 43-44; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54; Viitala 2021, 143.)

Nykypäivän työyhteisöissä kaikki osaavat viestiä. Sisäistä viestintää pitää kuitenkin edelleen johtaa ja vanhoista ajattelumalleista on luovuttava. Johtajien, esihenkilöiden sekä viestinnän ammattilaisten tehtävänä ei ole yksin pitää huolta viestinnästä vaan luoda edellytykset viestinnän toteutumiseksi tukevien toimintojen sekä oman esimerkin kautta. (Juholin 2017, 131; Mikkola & Valo 2020, 129; Mazzei 2014.) Sisäinen viestintä voidaan näin nähdä organisaation tuottamana palveluna, joka on suunnattu työntekijöille mutta mikä ei toimi ilman työntekijöiden sitoutumista.

Työyhteisön asenteiden sekä työkultuurin muutoksen jälkeen, jokainen työyhteisössä ymmärtää, että sisäinen viestintä palveluna tarvitsee jokaista ja voi tapahtua myös työkavereiden toimesta, ei pelkästään ylhäältä alaspäin, hierarkkisesti.

Työntekijäkokeemus on mainetta niittävä uusi lähestymistapa nykypäivän edelläkävijäyrityksissä. Työntekijäkokeemukseen panostetaan silloin, kun halutaan panostaa

asiakaskokemukseen sekä yrityksen tuottavuuteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 49 & 52; Pine 2020; Plaskoff 2017.)

Sisäisen viestinnän vaikutusta työntekijäkokemukseen ei pidä aliarvioida. Sisäisen viestinnän kautta työntekijäkokemuksen tavoitteeseen, eli työn imuun vaikutetaan ennen kaikkea aktiivisen kuuntelun, empatian ja vuoropuhelun avulla. Onkin todettu, että työpaikan arvomaailman sisäistäneet työntekijät ovat keskiarvoa sitoutuneempia yritykseen. Sisäinen viestintä, tämän vastuullinen dialogi sekä avoin työkuulttuuri ovat omiaan vaikuttamaan työntekijäkokemukseen sekä aina edelleen yrityksen työnantajakuvaan sekä kilpailuetuun. (Chong 2007; Lemon 2019; Pine 2020; Plaskoff 2017.)

Työntekijäkokemus itsessään on monen tekijän summa. Se syntyy yrityskulttuurin, teknologian sekä työympäristön tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Myös työntekijän henkilökohtaiset kokemukset ovat asian ytimessä. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa työntekijän kokemus kyvykkyydestä, itsenäisyydestä ja yhteisöllisyydestä ja hyväntekeminen. Lisäksi työntekijäkokemus pitää sisällään kaiken yrityksessä eletyn. Työntekijäkokemuksen laadulla on suora vaikutus työntekijätuottavuuteen, työn imuun, uskollisuuteen sekä suoriutumiseen. (Karhinen & Korhonen 2019, 123; Huhta & Myllyntaus 2021, 85; Martela & Ryan 2016; Plaskoff 2017; Viitala 2021, 44.)

Muotoiluajattelun kautta työsuhde on saanut syvemmän käsityksen, työntekijäpolun, johon sisältyy erilaisia kontaktipisteitä. Kontaktipisteet muodostuvat kohtaamisista, arkisista ja merkityksellisistä tapahtumista ja virstanpylväistä, kuten asiakaskokemuksessa. Muotoiluajattelun kautta työntekijäkokemusta voidaan kehittää jatkuvasti. (Plaskoff 2017.)

### 3 Kehittämishanke

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke. Tässä kappaleessa perehdytään kehittämishankkeen projektiin, joka toteutettiin kevään 2022 aikana case-yritys Krapihovi Oy:n (Krapin) työntekijöiden keskuudessa. Kehittämistehtävän keskiössä on työntekijäkokemuksen kehittäminen sisäisen viestinnän kautta.

#### 3.1 Palvelumuotoilu kehittämisotteena

Mitä kehittyneempi talous, sen suurempi osuus bruttokansantuotteesta muodostuu palveluista (Tuulaniemi 2011, 13). Palvelualojen työnantajat Palta ry:n laskureiden mukaan palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on peräti 41 prosenttia, palvelut muodostavat jopa 30 prosenttia Suomen kaikesta viennistä ja työllistävät 52 prosenttia koko yksityisestä sektorista (Palta ry 2022). Palveluiden merkitys kasvaa jatkuvasti suomalaisessa yhteiskunnassa (Tuulaniemi 14).

Palvelumuotoilu on osaamista, joka kehittää palveluita tuotemuotoilusta tuttujen toimintatapojen avulla. Palvelumuotoilu on suhteellisen uusi asia, se on tietävästi syntynyt 1990-luvun alkupuolella palveluiden suunnittelun jälkityönä. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka yhdistää asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu ei ole käsitteellistä asiakkaan tunteiden tai kokemusten suunnittelua vaan konkreettista tuottamista, jonka avulla yhdistetään sekä käyttäjien tarpeet että yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 14, 31.)

### 3.1.1 Palvelumuotoilun tarkoitus

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti kaikki yrityksen toiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Palvelumuotoilu on hyvin konkreettinen lähestymistapa, jonka avulla luodaan syvempää asiakasymmärrystä liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. (Moilanen, Ojasalo & Ritakoski 2014, 72.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda ja kehittää asiakas- ja käyttäjäkeskeisiä ratkaisuja, jotka saavat palvelukokemuksen tuntumaan loogiselta, halutulta, kilpailukykyiseltä ja ainutlaatuiselta käyttäjälleen. Tämän lisäksi palvelumuotoilun tavoitteena on täyttää palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. (Miettinen 2017, 4; Tuulaniemi 2011, 48.) Palvelumuotoilu lisää innovaatioita ja sitoutumista samalla kehittäen ja tuottaen palveluita. Tänä päivänä, palvelut ovat muuttuneet multikanavaisiksi. Palveluita koetaan ja kulutetaan niin paikan päällä, verkossa, henkilökohtaisesti kuin automaation kautta. (Miettinen 2017, 4.)

Palvelumuotoilu on ennen kaikkea tekemistä. Palvelumuotoilun prosessilla ja sen laajalla menetelmä- sekä työkaluvalikoimalla pyritään optimoimaan asiakkaan subjektiivinen kokemus palvelusta, sillä ihminen on aina palvelun keskiössä. Ihmisellä viitataan asiakkaan lisäksi myös asiakaspalvelijaan. He yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. Tärkeää onkin ymmärtää, niin yhdessä kuin erikseen, molempien osapuolien tarpeita, motivaatiota, odotuksia sekä arvoja. (Tuulaniemi 2011, 15, 32, 35).

Palvelumuotoilu yhdistää käytännöllisyyden ja tutkimuksen, muotoiluajattelun sekä niissä käytetyt useat menetelmät, yhdistäen nämä erilaisten sidosryhmien ja käyttäjien käyttöön prosessin eri vaiheissa. Palvelumuotoilussa luodaan käsitteellisestä sisällöstä jotain konkreettista ja näkyvää, mikä on helposti jaettavissa, ymmärrettävissä, keskusteltavissa ja prototyypoitavissa. Se on ennen kaikkea yhdessä tekemistä ja oppimista harjoittelun kautta. (Miettinen 2017, 4.)

### 3.1.2 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä yhteiskunnan, ihmisten, markkinoiden, yritysten, ideoiden ja erilaisten konseptien jäsentelyyn, havainnointiin, analysointiin, aktivointiin, ohjeistamiseen, motivointiin ja testaamiseen. Tavoitteena on ymmärtää ihmisiä paremmin, löytää uusia mahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita ja toteuttaa tehtyjä suunnitelmia. (Tuulaniemi 2011, 50.)

Tuulaniemi (2011, 55) jatkaa, että palvelumuotoilun määrittelemisen täysin samankaltaiseksi ja toistettavaksi prosessiksi ei ole mahdollista, sillä palvelun kehittäminen on aina uuden luomista sekä ainutlaatuista. Palvelumuotoilun prosessille on kuitenkin luotu erilaisia toimintarunkoja, joita voi hyödyntää ja soveltaa palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun prosessi koostuu tämän mukaisesti viidestä eri vaiheesta, joita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi.

Toimintarungot vaihtelevat palvelumuotoiluprosessien erilaisten mallien välillä. Esimerkiksi British Design Council aloittaa palvelumuotoiluprosessinsa tutkimusvaiheesta, jonka aikana ei vielä määritellä ongelmia ja kehityskohteita vaan etsitään niitä. (Maula & Maula 2019, 187-188.)

Palvelumuotoilun erilaisissa toimintarungoissa hyödynnetään kuitenkin kaikissa keskeisiä palvelumuotoilulle ominaisia piirteitä. Näitä ovat iteratiivinen eli toistettava kehitysmenetelmä sekä inkrementaalinen eli pienempiin osiin jaettava, vaiheistettava kehitysmenetelmä. Näiden kehitysmenetelmien lisäksi palvelumuotoiluun liittyy vahvasti luova ongelmanratkaisu, joka koostuu divergenssistä eli laajenevasta, ja konvergenssista eli supistuvasta vaiheesta. Divergenssijattelua käytetään uusien ideoiden ja ratkaisujen tuottamiseen. Tämän jälkeen divergenssijattelun vapaamielisiä ideoita tarkastellaan analyttisemmän, tietoon perustuvan konvergenssijattelun kautta. (Tuulaniemi 2011, 50.)

Näiden palvelumuotoilun keskeisten piirteiden lisäksi lisää tehoa muotoiluprosessiin saadaan visualisoinnin, prototypoinnin sekä yhteisen kehittämisen periaatteiden kautta. Visualisoinnin kautta käsitteellinen asia tehdään näkyväksi ja sitä voidaan käyttää niin suunnittelu- kuin kommunikointivälineenä. Prototypoinnilla tarkoitetaan nopean mallin, raakileen rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi ja yhteisen kehittämisen avulla palvelun eri osapuolet osallistetaan palvelun kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 50-53, 85.)

### 3.2 Case-yritys Krapihovi Oy

Krapihovi Oy on suomalainen perheyrittäjä, joka on toiminut vuodesta 1911 Tuusulassa. Krapihovi Oy, tuttavallisemmin Krappi, sijaitsee museotie Rantatiellä ja on tullut alkujaan tunnetuksi maatilana, jota vaihtuvien sukupolvien ja kehityksen myötä lähdettiin ohjaamaan ravintola- ja hotellitoimintaan. Krappi laajeni 2020 vuoden alussa ostaessaan läheisen Majatalo Onnela Oy:n liiketoiminnan ja vuokratessaan kaikki Onnelan alueen rakennukset käyttöönsä. Tällöin myös Onnelan henkilöstö siirtyi Krapin yritystoiminnan alle vanhoina työntekijöinä. (Krapihovi Oy 2022.)

Tätä nykyä Krappi on yrityksenä keskikokoinen, henkilöstöä on noin 30-80 henkeä mukaan lukien vaihtuvat sesonkityöntekijät. Krappi käsittää majoitusta, tarkalleen 61 huonetta, erilaisia kokous- ja juhlatiloja yhteensä 15 kpl, neljä rantasaunaa, tapahtumatuotantoa sekä ravintolatoimintaa neljässä ravintolassa. Krapin visio on olla osa parasta Suomea, halutuim valinta arjen ja juhlan valinnoissa. Tunnettuna sloganina toimii ”aitoja kohtaamisia”. Missiona on rakentaa aitojen makujen, tarinoiden ja huolenpidon Krapia. Arvoista kuultaa huolenpito, persoonallisuus, perinteiden kunnioittaminen, kannattavuus, ammattitaito, viestinnän avoimuus sekä toiminnan läpinäkyvyys. (Krapihovi Oy 2022.)

Krapin liiketoiminnan, toimipisteverkon, sijainnin ja vaikutusalueen sekä henkilöstön kasvassa myös sisäisen viestinnän erilaiset tehtävät ovat korostuneet. Covid-19-pandemian aikana aloitettiin yhden sisäisen viestinnän kanavan, Krapin intranetin, kehitystyö viimeisimmän henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta. Intranet on ensimmäinen laatuaan Krapilla. Tätä ennen viestintää on hoidettu pääosin kasvokkain, sähköpostitse sekä sosiaalisen median yksityisten ryhmien kautta.

Henkilöstön hyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen on myös alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Krapilla lanseerattiin syksyllä 2020 uusi, asiakkaille suunnattu, QR-koodilla luettava palautekysely, joka pohjautuu NPS-mittaukseen ja nojaa palvelumuotoilun teoriaan ja asiakkaan kontaktipisteisiin. Tämän jälkeen, syksyllä 2021 palautekyselyn rinnalle avattiin myös henkilöstölle tarkoitettu palautekysely Pulssi, jonka avulla voidaan selvittää esimerkiksi tiettyjen kontaktipisteiden puutteellisuus tai toimivuus sekä työntekijäkokemuksen taso. Myös henkilöstökysely Pulssi toimii NPS-mittauksella. Mittauksella toivotaan entistä enemmän jatkuvaa dataa työntekijöiden kokemista haasteista ja onnistumisista. Samalla työntekijän kokemus vaikuttamisesta kasvaa ja tilanteisiin pystytään pureutumaan entistä tehokkaammin.

### 3.2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Case-esimerkinä toimivalla matkailualan yrityksellä Krapilla on ymmärretty asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen sekä työntekijäkokemuksen ja sisäisen viestinnän suhde. Tämän ansiosta yrityksessä on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota työntekijäkokemuksen tarkasteluun ja sisäisen viestinnän kehittämiseen. Uusia sähköisiä työvälineitä, kuten esimerkiksi intranet sekä henkilöstön NPS-palautekysely Pulssi, on otettu käyttöön. Haasteena kuitenkin koetaan, ettei henkilöstö vastaa Pulssiin, saati käytä intranettiä niin kuin sen olisi toivottua.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa case-yrityksen työntekijäkokemusta sisäisen viestinnän kehittämisen avulla. Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle sekä muille alan toimijoille tapauskohtaista tietoa siitä, kuinka sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijän kokemukseen työssään sekä lisätä työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja osallistumista uusien työvälineiden käyttöön.

Opinnäytetyössä sisäistä viestintää kehitetään palvelumuotoilun menetelmin, työntekijälähtöisesti, koska sisäinen viestintä ymmärretään opinnäytetyössä palveluksi. Kehittämistehtävän keskiössä vaikuttavat työntekijät eli käyttäjät. Kehittämistehtävän tuloksena toimeksiantajalle suunnitellaan parempi intranet, jonka kehityksessä käyttäjät ovat otettu paremmin huomioon.

Palvelumuotoilu on tuttu menetelmä asiakaskokemuksen saralla mutta yhtä lailla sitä voi käyttää työntekijäkokemuksen muovaamisessa ja teknologian sekä uusien innovaatioiden käyttöön ottamisessa. Nämä ovat osa palvelutuotantoa, kuten asiakaskokemuskkin. (Miettinen 2017, 8.)

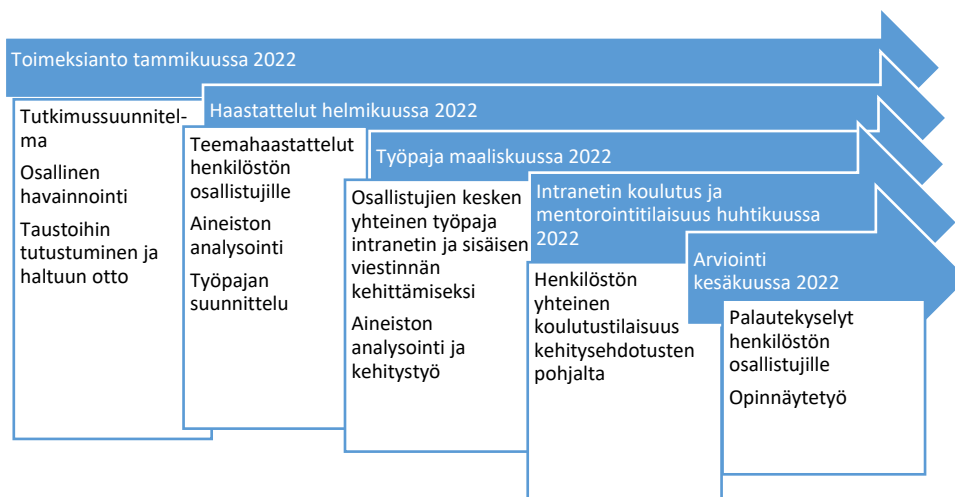
### 3.2.2 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Tutkimuksellinen kehittämishanke haastaa tieteellisen tutkimuksen siinä, että tutkimuksellinen kehittämistyö etsii tieteellisen tukevan teorian lisäksi myös aina käytännön parannuksia ja ratkaisuja käsiteltävään ilmiöön. Tutkimuksellinen kehittämishanke voi saada alun organisaation tarpeista tai muutoshalukkuudesta ja siihen liittyy vahvasti käytännön ongelmien ratkominen, uusien asioiden ideoiminen, tuotteistaminen ja testaus. Kehittämistyössä asioita viedään käytännössä eteenpäin, laajaan teoriaan nojautuen. (Moilanen ym. 2014, 19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä vaaditaan aiheen osaamisen ja siihen perehtymisen lisäksi projekti- ja kehittämisosaamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuvat suunnitelmallisuus, toiminnallisuus, parannusten etsiminen, ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuus ja niiden varmistaminen tutkimuksellisin keinoin. Lisäksi keskeistä on soveltaa, muokata ja luoda

uusien ratkaisuja. Tähän kaikkeen sisältyy myös vuorovaikutustaidot, tiedon tuottaminen, muutoksen haku ja ohjaus sekä ongelmien ratkominen. (Moilanen ym. 2014, 20.)

Tutkimuksellinen kehittämishanke arvioidaan kehittämistehtävän sisällön mukaisesti. Arviointia toteutetaan kehittämistehtävän jokaisessa vaiheessa mutta erityisesti työn lopussa. Arviointia tehdään kehittämistehtävän suunnittelun, tavoitteiden selkeyden sekä niiden toteutumisen, käytettyjen kehittämisen menetelmien, toiminnan johdonmukaisuuden, vuorovaikutuksen sekä sitoutumisen saralla. Onnistunut kehittämistehtävä vastaa kiitettävästi ja kattavasti kysymyksiin kuten, kuinka hyvin kehittämistehtävä sekä sen tavoitteet saavutettiin, mitä kehittämistehtävällä saatiin aikaan, johtuivatko muutokset kehittämistehtävästä, mitkä toiminnot kehittämistehtävässä vaikuttivat erityisesti tavoitteiden saavuttamiseen, ovatko tulokset valmiina levitykseen ja toteutuiko kehittämistehtävä suunnitelluissa kustannuksissa sekä aikataulussa. (Moilanen ym. 2014, 47-48.) Nämä samaiset ulottuvuudet toistuvat myös opinnäytetyön arviointikriteeristöissä. Opinnäytetyötä arvioidaan työelämän kehittämisen, tutkimuksellisuuden sekä itsenäisyyden ja luovuuden näkökulmista. (Laurea 2022.)



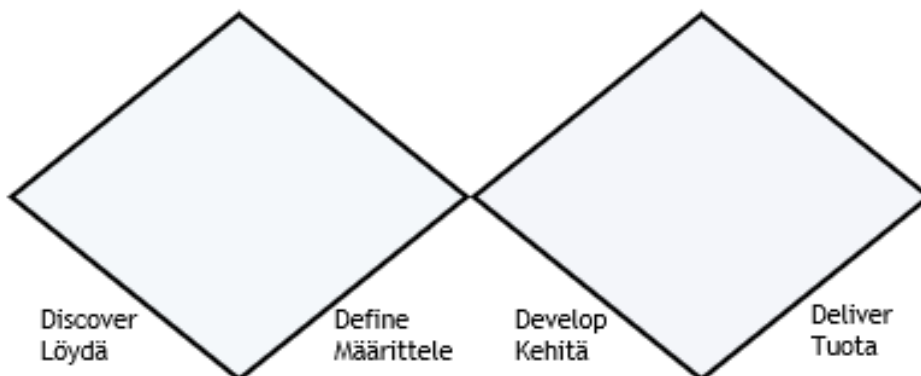
Kuvio 6: Kehittämistehtävän vaiheet.

Opinnäytetyössä esiteltävässä kehittämistehtävässä toteutetaan sisäisen viestinnän ja intranetin kehittämisen prosessi henkilöstöä osallistavien menetelmin. Ajankohta toteutukselle on 2022 kevät (kuvio 6). Kehittämistehtävän tueksi tutkitaan Krapin sisäistä viestintää sekä työntekijäkokemuksen nykytilaa. Työn tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä työyhteisön sisäisen viestinnän sekä työntekijäkokemuksen tärkeydestä ja näiden keskinäisestä suhteesta. Kehittämistehtävän tuloksena toimeksiantajalle suunnitellaan parempi intranet, jonka kehityksessä käyttäjät, eli työntekijät, on otettu paremmin huomioon.

### 3.2.3 Palvelumuotoilun prosessi kehittämishankkeessa

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan muotoilun prosessien menetelmien haltuunottoa ja soveltamista palvelun kehittämisessä. Sitä voidaan käyttää palvelun kehittämiseen kaikella tasolla, oli kyse sitten asiakaskontakteista, liiketoimintamallista, prosesseista tai yrityksen strategiasta. Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeistä ja tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppoja, hyödyllisiä ja haluttuja palvelukokemuksia ja organisaation kannalta taas vaikuttavia, tehokkaita ja kannattavia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun keskeisiin ajattelutapoihin sisältyy luovuus, empatia, osallistaminen ja tulevaisuuslähtöiset käytännön ratkaisut. Palvelumuotoilu on suosittu lähestymistapa kehittämistyössä, sen vastatessa käyttäjän sekä yrityksen tarpeisiin selkeän prosessin, helppokäyttöisten menetelmien sekä nopean testauksen avulla. (Moilanen ym. 2014, 71-72.)

The British Design Councilin kehittämä ”The Double Diamond” tuplatimanttimalli (kuvio 7) perustuu palvelumuotoilussa puhuttavaan näkökulman laajentamiseen ja näkökulman kaventamiseen. Ensin hankitaan tietoa ja ajatellaan korkealentoisesti, avoimesti ja ideoidaan paljon, jonka jälkeen valitaan parhaimmat ja kehittämiskelpoisimmat löydökset. Tuplatimanttimalli sisältää neljä vaihetta: Löydä, määrittele, kehitä ja tuota. Tuplatimanttimallin mukaisesti, ensimmäisessä, löydä-vaiheessa laajennetaan näkökulmaa ja toisessa, määrittele-vaiheessa kavennetaan. Timantin muodon malli saa sen vuoksi, että tämä samainen laajennus- ja supistuliike toistuu. Ensimmäisten kahden vaiheen jälkeen laajennetaan näkökulmaa uudestaan kehittämisvaiheessa ja kavennetaan tuottamisvaiheessa. Hyvän muotoilun kannalta tuplatimantin vaiheet toistuvat useaan otteeseen ja erilaisia muotoilumenetelmiä sekä työkaluja hyödynnetään laajasti. (Maula & Maula 2019, 187-188.)



Kuvio 7: Tuplatimanttimalli (Mukailtu Desing Council 2019)

Tavanomaisin virhe mallin hyödyntämisessä on loikata vaiheiden yli. Esimerkiksi, vasen reuna timantista, eli laajennusvaihe, ongelmien löytäminen, jää pienemmälle huomioille kuin

oikeanpuoleinen määrittelyvaihe. Tällöin lähdetään ensimmäisenä hakemaan ratkaisuja ja pahimmassa tapauksessa myöhemmin joudutaan toteamaan, että ongelma, jota on yritetty ratkaista, on väärä. (Maula & Maula 2019, 188.) Tämän vuoksi, palvelumuotoilussa painotetaan ensimmäistä vaihetta, ymmärryksen hankintaa. Vasta tämän jälkeen voi siirtyä ideointivaiheeseen. (Moilanen ym. 2014, 74.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä edetään palvelumuotoiluprosessin syklisen vaiheiden mukaisesti, The British Design Councilin tuplatimanttimalia (kuvio 7) mukailten. Tämän aikana, nykytilan ja tarpeiden kartoituksen selvittämiseksi, haastateltiin vapaaehtoisia henkilöstön jäseniä osallistavalla otteella. Kehitystehtävän merkeissä toteutettiin lisäksi toiminnallinen ideointityöpaja projektiin osallistuneiden vapaaehtoisten kesken, kehitys- ja testaustyö sekä intranetin koulutus- ja mentorointitilaisuus Krapilla järjestettävien hyvinvointipäivien yhteydessä 2022 huhtikuussa. Kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessi oli siis myös viestinnällinen teko, jonka kautta toivotaan lisättävän henkilöstön osallistumista intranetin käyttöön.

Krapille suunnatun kehittämistehtävän aikataulu noudattaa palvelumuotoilun eri vaiheita (kuvio 6). Toteutuksen ajankohta oli 2022 kevät. Kehittämistehtävä aloitettiin virallisesti tammi-kuussa, jonka aikana henkilöstölle lähetettiin kutsut yhteiseen kehittämiseen. Kehittämistehtävän lopuksi projektiin osallistuneilta kysyttiin vielä palautetta.

### 3.3 Löydä

Yritykset aloittavat palvelumuotoiluprosessin yleensä silloin kun he haluavat kehittää uuden innovaation tai uudistaa vanhaa. Kipinä tähän voi syntyä mistä vaan. Se voi alkaa trendien tarkastelusta, kilpailijan toimenpiteistä, asiakkaan tai työntekijän ehdotuksesta. (Design Council 2005, 8). Ensimmäisessä, löydä-vaiheessa kuvaillaan projektin aloitus, jonka aikana pyritään katsomaan asioita mahdollisimman avoimesti ja erilaisista näkökulmista, jotta tietoa voidaan kerätä mahdollisimman paljon (Maula & Maula 2019, 189).

Krapin tapauksessa työtyytyväisyyskyselyn tuloksien pohjalta, työntekijöiden pyynnöstä sekä johtoryhmän että opinnäytetyöntekijän havainnoinnin pohjalta sisäiseen viestintään alettiin kiinnittämään enemmän huomiota. Tämän jälkeen Krapin ensimmäinen intranet Microsoft 365 tarjoamaan Sharepoint-ohjelmaan valmistui. Intranetin ensimmäisen version jo toimiessa pidettiin henkilöstön infotilaisuus, jonka aikana huomattiin, että intranet oli vielä liian uusi ja moninainen eikä henkilöstö ollut vielä omaksunut tämän käyttöä yhtenä sisäisen viestinnän työvälineenä. Tämä johtunee siitä, että uudet viestintävälineet on otettu nopeasti käyttöön mutta syytä näille, saati käyttöä ei ole opastettu työntekijöille. Syntyi ajatus kehittämistehtävälle.

Kehittämistehtävän tueksi tutkitaan Krapin sisäistä viestintää sekä työntekijäkokemuksen nykytilaa. Tutkimusongelmaksi on määritelty, miten sisäinen viestintä heijastuu työntekijäkokemukseen.

Kutsut opinnäytetyön kehittämistehtävään lähetettiin työntekijöille tammikuussa 2022 Krapin silloisten sisäisen viestinnän kanavien kautta. Kehittämistehtävään osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisia osallistujia on yhteensä kuusi henkilöstön jäsentä eri osastoilta ja erilaisin työsuhtein.

### 3.3.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä havainnointia ja haastatteluja aineiston keruun menetelminä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 13). Nämä samaiset menetelmät aloittavat usein myös palvelumuotoiluprosessin, jossa pyritään ymmärtämään käyttäjiä ja heidän kokemuksiinsa asian taustalla (Savolainen, Miettinen, Ruuska, Koivisto, Hämäläinen, Vilka, Mattel-mäki, Vaajakallio, Kalliomäki & Vaahtojärvi 2011, 63-65).

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus mielletään usein pehmeämmäksi tutkimusmuodoksi kuin kvantitatiivinen, määrällinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta voi käyttää esimerkiksi silloin, kun otantamahdollisuudet ovat pienemmät. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmia käsiteltävään ilmiöön, tarkoittaen sitä, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä käyttäytymisestä tutkimuksen takana. (Grönfors & Vilka 2011, 4-5; Puusa ym. 2020, 9.) Laadullinen tutkimus korostaakin todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisuutta ja olennaista on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmat ja tutkijan vuorovaikutus. (Puusa ym. 2020, 73.)

Laadullinen tutkimus on ottanut vaikutteita muun muassa filosofiasta, psykologiasta, sosiologiasta sekä kasvatustieteistä. Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä ja sillä pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa käsiteltävästä ilmiöstä. Tämä on mahdollista sen vuoksi, että tietoa pyritään hankkimaan henkilöiltä, jotka käsittelevät tutkimuksen taustalla olevaa ilmiötä omissa luontaisissa ympäristöissään kuten esimerkiksi työpaikalla. (Puusa ym. 2020, 10.)

Laadullinen tutkimus noudattaa perinteisen tutkimuksen vaiheita. Tähän kuuluu aiheen valinta, tavoitteiden asettaminen, tutkimuksen rajaukset, teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen, lähestymistavan sekä tutkimusmenetelmien valinta, aineiston hankinta, aineiston analysointi ja tulosten raportointi. Asetelma laadullisessa tutkimuksessa on joustava ja osa vaiheista voi tapahtua päällekkäin toistensa kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tärkeä rooli. Tutkijan pitäisi olla osallistujien silmissä luotettava, jotta erilaisia näkökulmia

käsiteltävään aiheeseen on mahdollista saada mahdollisimman avoimesti. (Puusa ym. 2020, 11-13.)

### 3.3.2 Havainnointi Krapilla

Jokainen tutkija, joka on jollain tavalla kytköksissä ilmiöön, tekee havainnointia. Havainnoinnin avulla käytetään aisteja tarkoituksenmukaisesti tärkeimmin ja tilanteita seurataan ajantasaisesti ja käytännössä. Havainnointia voidaan käyttää ensisijaisena tai tukevana aineistonkeruun menetelmänä. Ensisijaisena menetelmänä havainnointi vaatii suuren dokumentaation luotettavuuden varmistamiseksi. (Puusa ym. 2020, 127-128.)

Osallisella havainnoinnilla viitataan tilanteeseen, jossa tutkija on osa tutkimaansa ilmiötä. Tämä on hyvin tyypillistä työpaikoilla. Osallinen havainnoija on jonkin aikaa ollut jo työssään ja hänellä on lisäksi tietty tehtävä tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Puusa ym. 2020, 127.)

Krapilla inspiraatio muutokselle alkoi aikaisemmin mainitussa henkilöstön infotilaisuudessa. Osallisen havainnoinnin kautta tunnistettiin alkuun kehittämisen tarve ja syntyi ajatus kehittämistehtävälle. Minkä vuoksi Krapin intranet on jäänyt työntekijöiltä opettelematta ja käyttämättä? Sisäinen viestintä pitäisi nähdä enemmän palveluna työntekijöille. Intranettiin pitäisi lisätä käyttäjiä helpottavia ominaisuuksia ja henkilöstö eli käyttäjät tulisi ottaa paremmin mukaan intranetin sekä sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Krapin henkilökunta koostuu ravintolasalin, keittiön, kerroshoidon, huollon, hotellin ja myyntipalvelun henkilöstöstä. Työtehtävät ja osaaminen on erilaista ja vain osa työntekijöistä käyttää päivittäin sähköpostia ja hotellin varausjärjestelmää, osan työtehtävät eivät vaadi näitä ollenkaan.

Yrityksen viestintä on pääosin keskittynyt asiakkuuksien hallintaan. Sisäiselle viestinnälle ei ole aikaisemmin järjestetty aikaa, saati kunnollista viestinnän väylää muuta kuin esihenkilöille sekä viikoittain asiakastilaisuuksiin liittyvän, osastojen välisen, palaverin muodossa. Osastojen välisessä palaverissa käydään läpi aina seuraavan viikon asiakastilaisuudet. Yksittäisiä osastojen sisäisiä palavereita järjestetään mutta harvemmin.

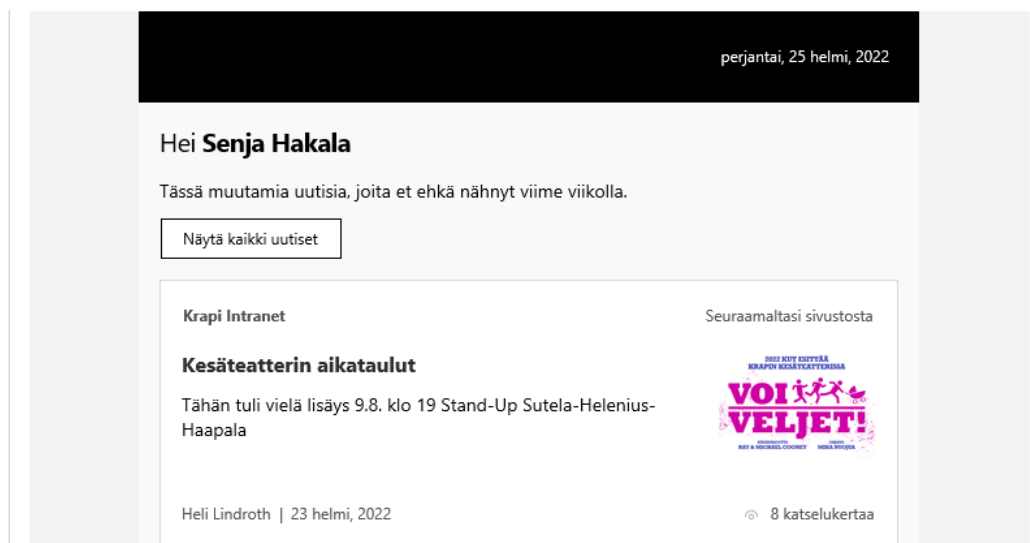
Lyhyet vuoronvaihtopalaverit aamu- ja iltavuoron välillä ovat yleisiä sekä erilaiset muistivihot ja vuoronvaihtoreportit. Sähköpostiviestintä on suurimmassa suosiossa kuten myös lyhyet puhelinkeskustelut työntekijöiden välillä. Näiden lisäksi työntekijät käyttävät WhatsApp-ryhmiä osastokohtaiseen keskusteluun ja tiedon jakoon. Tarvittavat tiedostot ja materiaalit löytyvät yhteiseltä verkkoasemalta sekä intranetistä. Niiden löytäminen voi kuitenkin viedä oman aikansa ja tässä usein kaivataan apua toiselta työntekijältä, joka on harjaantuneempi kyseisen materiaalin osalta. Näiden asioiden vuoksi havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti

siihen, miten kukin tekee töitä ja mikä on viestinnän näkökulmasta ongelma, kun oikeanlaista työkalua tai yhteisiä toimintatapoja ei ole.

Nykyinen Krapin intranet toimii Microsoft Sharepoint-ohjelman alla. Sharepoint on maksuton sovellus, mikä sisältyy Microsoftin 365-pakettiin. Osalla työntekijöistä on Microsoft 365-pakettiin sisältyvät maksulliset palvelut kuten erilliset Office-ohjelmat käytössään mutta suurimmalla osalla ei. Tämä johtuu siitä, että osa työntekijöistä ei tarvitse näitä päivittäisissä työtehtävissään. Sen sijaan, näille työntekijöille, jotka eivät omista valmiiksi krap.fi-loppuista sähköpostia ja käytä maksullisia Office-ohjelmia sekä palveluita, on luotu erilliset krap.fi-tunnukset Microsoft Sharepointin käyttämiseksi. Erillisillä krap.fi-tunnuksilla haluttiin taata se, että intranettiin on pääsy vain työntekijöillä. Erillisten tunnusten luonnin yhteydessä työntekijöille ei luotu omaa krap.fi-loppuista sähköpostilaatikkaa.

Microsoft Sharepoint, Krapin nykyinen intranet, lähettää ilmoituksia uudesta sisällöstä pääosin sähköpostitse (kuvio 8). Krapin tapauksessa, työntekijät, jotka eivät omista krap.fi-sähköpostia, eivät myöskään vastaanota ilmoituksia intranetistä ollenkaan. Lisäksi ohjelman kautta ei pystytä lähettämään erikseen ilmoituksia uudesta sisällöstä esimerkiksi mobiililaitteeseen. Tämän, sekä niukan perehdytyksen vuoksi sovellus on jäänyt monelta käyttämättä. Nykyisessä intranetissä on lisäksi keskustelualue ”Verkkopäiväkirja” mutta myös tämän käyttö on erittäin vähäistä ilmoitusten ja saavutettavuuden vuoksi.

Osallista havainnointia tehtiin koko opinnäytetyön kehittämistehtävän ajan, niin haastattelujen, työpajan kuin työpäivien aikana. Opinnäytetyöntekijälle tämä oli luontainen rooli ollessaan jo työtehtäviensä puolesta valmiiksi kiinnostunut sisäisen viestinnän kulusta ja kehittämisestä työpaikalla. Omien työtehtävien puolesta koettiin, että kehittämiselle on tarve ja haastattelujen sekä työpajan tuotokset vain vahvistivat tätä kokemusta.



Kuvio 8: Microsoft Sharepoint ilmoittaa uudesta sisällöstä sähköpostitse.

Havainnointien pohjalta voidaan todeta, että sisäinen viestintä Krapilla toimii usein hyvin hetkessä, mutta tiedonkulun varmistaminen on jäänyt aikaisempaan aikaan, kun oli vain yksi Krapin ja yksi toimipaikka. Nyt, toiminnan laajentuessa, vastaan tulee usein tilanteita, jolloin tieto ei kulje kunnolla toiseen rakennukseen tai toiseen ajankohtaan. Informaatiokatkoksia esiintyy ja työntekijät joutuvat käyttämään usein ylimääräistä aikaa tiedon hankintaan. Tämä vaikuttaa selvästi työntekijöiden yleiseen kokemukseen. Uusia työvälineitä on otettu käyttöön ja Krapilla on selkeä halu ja tarve kehittyä mutta sisäisen viestinnän, intranetin sekä työntekijäkokemuksen kehittäminen on jäänyt ajallisen resurssipuutteen sekä Covid-19-pandemian vuoksi taka-alalle.

### 3.3.3 Teemahaastattelut Krapilla

Teemahaastattelu sopii monien ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatuksia voidaan tutkia haastattelutavalla, joka korostaa tutkittavien omaa ajatusmaailmaa ja omia kokemuksia. Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu se, että haastattelun lähtökohdat eli teemat ovat jo ennalta päätetyjä ja sen kautta tutkija pystyy ohjailemaan haastattelua ilman kontrollointia. Haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja apukysymysten muodossa mutta on kuitenkin vapaa-muotoinen ja avoin luonteeltaan. Kysymysten ei tarvitse seurata tiettyä järjestystä vaan tärkeintä on selvittää ihmisten omia tulkintoja ja merkityksiä asiasta. Teemahaastattelun onnistumisen taustalla on se, että myös tutkijalla on riittävä ymmärrys kohteena olevan ilmiön keskeisestä merkityksestä sekä vaikuttavista tekijöistä. (Puusa ym. 2020, 106-108.) Tämän vuoksi teemahaastattelumuoto sopii hyvin myös kehittämistehtävälle, joka sijoittuu opinnäytetyöntekijän työpaikalle.

Krapin kehittämistehtävän alkukartoitukseen ja tutkimukseen sisällytettiin osallistuvan henkilöstön avoimet teemahaastattelut. Haastateltavia työntekijöitä eri osastoilta oli yhteensä kuusi vapaaehtoista. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, liittyen tiettyyn teemaan, jotta nykytilasta saisi kattavan kuvan ja ymmärryksen ennen kuin lähdetään kehittämään toimintaa. Teemoiksi valikoituivat seuraavat kohdat: Sisäinen viestintä ja sen nykytila, työntekijäkokemuksen nykytilan kartoitus sekä Krapin intranet.

Haastattelut pidettiin kahden viikon sisällä helmikuun 2022 loppupuolella. Haastattelut toteutettiin työpaikalla tai Teams-sovelluksen kautta. Jokainen haastattelu kesti odotettua pidempään, mikä on melko tavallista avoimelle teemahaastattelulle. Haastattelun kestoksi oli suunniteltu alun perin 15 minuuttia. Pisin haastattelu kesti tunnin, lyhyin 20 minuuttia. Haastattelujen kesto tässä tapauksessa saattaa kertoa siitä, että haastattelijaan luotettiin ja haastateltavien oli helppo puhua haastattelijalle. Haastateltavat kertoivat avoimesti ajatuksiaan sisäisestä viestinnästä, intranetistä ja kokemuksistaan.

Haastattelujen sisällön rikkaus oli lopuksi myös pienimuotoinen haaste. Esimerkiksi työntekijäkokemuksen kohdalla jokaiselle haastateltavalle esitettiin erikseen apukysymyksiä, jotta fokus pysyi aiheessa. Haastatteluissa haastateltavat pääsivät purkamaan tuntojaan luotettavasti ja heitä kuunneltiin. Eräskin haastateltava vertasi keskustelua terapiaistunnoksi.

#### 3.3.4 Krapin aineiston analysointi

Aineistonkeruun jälkeen vuorossa on aineiston analysointi. Krapin kehittämistehtävän mukainen sisällönanalyysi aloitettiin haastattelujen litteroinnilla sekä muistiinpanoilla, jotka kirjoitettiin usean kuuntelukerran pohjalta. Tukea analysoinnille antoi osallinen havainnointi. Analysoinnille annettiin aikaa, jotta mitään ei jäisi huomaamatta. Aineistoa kertyi paljon, minkä vuoksi tallenteet kuunneltiin läpi useaan kertaan.

Litteroinnin jälkeen aineisto purettiin vielä teemoittain haastattelukohtaisesti. Teemoissa pitäydettiin aiheissa, jotka olivat sisäinen viestintä, intranet sekä työntekijäkokemus. Tässä yhteydessä muistiinpanoja, audiota sekä litterointeja käytettiin vielä erikseen hyödyksi. Teemoittelussa jokainen haastattelu kirjoitettiin auki omaksi tiedostokseen. Kun teemoittelu oli tehty, aineisto oli helpompi koota uudestaan yhteen siten, että jokaisen haastattelun tuloksia tulkitaan samanaikaisesti. Tämän jälkeen tuloksien pohjalta laadittiin palvelumuotoilussa hyödynnetty samankaltaisuuskaavio, jonka avulla haastattelujen tuotokset saatiin rinnakkain ja selkeät ongelmakohdat oli helpompi tunnistaa. Kaaviossa esitellään myös jokainen haastattelu kestoineen. (Liite 1.)

Heti sisällönanalyysin sekä muistiinpanojen vertailun alussa huomattiin, että haastateltavien ajatukset ja kokemukset ovat samansuuntaisia pienin eroavaisuuksin. Aineiston käsittely oli osiltaan haastavaa sen vuoksi, että avoimissa teemahaastatteluissa keskustelu lähti välillä sivuraiteille ja haastateltavat toivat esille asioita, jotka eivät suoranaisesti liittyneet opinnäytetyön kehittämistehtävään. Tämän vuoksi myös samankaltaisuuskaaviossa (Liite 1) pitäydytään teemojen alla vain muutamassa kohdassa, jotka johtivat jokaisen haastattelun aikana keskustelua. Alla on esitelty jokaisen teeman alla otteita haastateltavien vastauksista. Tunnistettavuustekijöiden vuoksi haastateltavista käytetään lyhennettä haastateltava 1 (H1), haastateltava 2 (H2) ja niin edelleen.

#### **Tiedon saatavuus**

Tiedon saatavuus ja saavutettavuus vaihtelee varsin paljon ja työntekijöille on muodostunut omat käytänteet tiedon löytämisen suhteen. Harjaantunut löytää tiedon ripeästi ja käyttää useita kanavia. Toisaalta ajankohtaisten asioiden löytyminen voi olla hyvinkin sattumanvaraista. Haastatteluissa tuotiin esille, että tieto ei aina tavoita kaikkia ja työntekijän vastuulla on lisäksi tietää esittää oikeat kysymykset. Tiedonkulkuun liittyvät vastaukset on koottu yhteen samankaltaisuuskaavion avulla, joka on esitelty liitteissä. (Liite 1.)

Jos mä ajattelen omalta kohdaltani, niin mä saan kyllä tietoa hyvin, mulla on niin ne kanavat itselläkin hallussa, että mä saan kyllä sitä tietoa suht. hyvin mutta jos mä ajattelen kaikkia niin ... että sitä lisätietoa vaan sinne, että vaikka vähän liikaa kuin liian vähän. (H1)

Mä itse koen, että mä yleensä löydän sen tiedon itse tai tiedän keneltä kysyä. Välillä saan hyvin tietoa ja välillä en. En voi sanoa suoraan, että en saisi koska tähän varmasti vaikuttaa se, että mä olen ollut niin monta vuotta talossa, että mä oon ehkä oppinut jo talon tavoille mutta en mun mielestä riittävästi, että sitä pitää pikkuisen sitten hakea ja osata kysyä ja olla vähän salapoliisina tai niinku pakottaa se tieto esiin. (H2)

Koska mä nyt oon esimerkiksi nollatuntisopimuksella siellä tällä hetkellä, niin minulle ei kyllä tule tänne. Mä oon siellä ihan pohjalla, että sinne ei kyllä se viesti kauheasti kulkeudu muuta kuin jos minä olen omatoimisesti ottanut siten selvää, esimerkiksi Krapisomesta. Jos mä en osaa kysyä oikeita kysymyksiä, ei kukaan anna mulle valmiita vastauksia myöskään. Kun mä menen työvuoroon, niin mulla ei ollut tietoa, että mitä minä tulen tekemään, mihin mä oon menossa. (H3)

Siis löydän mä sen, mitä minun tarvitsee tietää niin kuin päivän tapahtumista, niin sen mä löydän kyllä ihan niitä kanavia pitkin, mistä se haetaan. Eli, sieltä Hotellinxistä löytää sen päivän käytännössä kaikki tapahtumat. (H4)

En kyllä mistään muualta kuin intrasta. No jos alkaa kysellä jotain, niin tietysti varmasti saa ja joku kertoo jotain jostain. Jos ei se ole tuota verkossa niin ei ole tietoa. (H5)

Mä aika tarkkaan tiedän, mitä meillä milloinkin tapahtuu ja pitää tehdä ja näin joo. Itsehän mä mietin tätä paljon itsekin, että tuota välillä pitäisi pystyä mennä sinne tasolle, että ei tiedä yhtään mistään mitään. Ekstraajat ei tiedä paljoakaan ja sitten, koska ei ole mitään väylää millä tavalla heitä aina informoi, niin on se aika kuormittavaa itsellekin. Mun pitää joka kerta kun mä nään uuden ihmisen, joka ei ole siinä ryhmässä, niin muistaa kertoa kaikki asiat, mitkä siellä on ollut. (H6)

Osa haastateltavista kokee saavansa tietoa helposti ajankohtaisista asioista ja tietää mistä tietoa lähtee etsimään. Osan vastauksista kuitenkin voi tulkita, ettei tieto tavoita aina kaikkia helposti. Haastateltavista puolet mainitsevat itseohjautuvuudesta ja vastauksista käy myös ilmi, että tiedon hankinnan osalta pitää osata kysyä oikeat kysymykset. Eräs haastateltavista mainitsee, että saa tiedon vain, jos se on esillä verkossa. Osa haastateltavista lisää myös, että tiedon saa vasta kun tulee vuoroon. Haastateltavat myös mainitsevat ymmärtävänsä, etteivät kaikki työntekijät ole tiedon saatavuuden osalta samassa asemassa. Aineiston pohjalta voidaankin todeta, että tiedonkulku kaipaava merkittäviä parannuksia.

### **Sisäisen viestinnän kokemus**

Sisäisessä viestinnässä koetaan puutteita, tosin sisäisen viestinnän sanotaan myös parantuneen. Sisäistä viestintää kuvaillaan muun muassa ajoittaiseksi, irtonaiseksi ja hetkittäiseksi. Sisäinen viestintä ei ole ennakoivaa, vaikka tiedon pitäisi, suurimman osan mielestä, kulkea ensin sisäisesti ennen ulkoista viestintää. Sisäisen viestinnän kokemuksen vastaukset on koottu yhteen ja esitelty liitetiedoston samankaltaisuuskaaviossa tarkemmin. (Liite 1.)

Se toimii mun mielestä aika hetkessä. Jos meille tulee vaikka joku uusi kampanja, niin se aikataulu, että se kampanja julkaistaan, tai joku uudistus isompi, niin ne yksityiskohdat, ne mitä oikeasti sitten jokainen tarvitsee siihen työhön, niin tulee, että niin tässä on tämä. Se kyllä kerrotaan meille mutta sitten se on oikeastaan siinä hetkessä, kun se on jo voimassa. Eli meille ei tavallaan anneta, mun mielestä, monestikaan niihin hetkiin semmoista varautumisaikaa siihen sisäistämiseen. (H2)

Ajoittaista. Mä laitan viestin, sieltä tulee sitten vastaus, mutta se on yleensä aika lyhyt ja ytimekäs ja siinä ei paljoa silleen ylimääräistä tosiaan ole. Siinä aika lailla se viestintä on, että tuota. Krapin intranetissä ei ole ihan kauheasti mitään. Jouluna kiireesongissa, niin silloin tuli näitä tämmöisiä, jotain kiireellisiä päivityksiä, mutta sitten siellä oli aika paljon välillä sitä tiedonkulun puutetta. (H3)

No mä oikeastaan muuta kuin järjestelmistä näen. Kyllä se on muuttunut paljon, ollut pakkokin tietysti ja tuota on kyllä menty eteenpäin. On tämä nyt ihan erilaista nykyään. (H5)

Jokainen näkee sisäisessä viestinnässä kehitettävää. Osa tuo esille, että informaatiokatkoksia esiintyy. Osan mielestä sisäistä viestintää on paljon, mutta viestinnän väylät kaipaavat vielä kehittämistä. Haastatteluissa todetaan myös, ettei tieto kulje, ellei ole työvuorossa. Lähes kaikki haastateltavat kokevat, että tietoa saa vain kysymällä koska viestinnästä ei jää aina jälkeä. Haastattelujen koottuja vastauksia sisäisestä viestinnästä voi lukea liitetiedoston samankaltaisuuskaaviosta. (Liite 1.)

Meillä on toi kalenteri, ja sinnekään koskaan kukaan merkkää mitään, mutta se on nyt kuitenkin tossa. Voi merkata, jos haluaa. Kun ei ihmiset ole siinä, se kone ei ole niiden maailma. Joo, ne joutuu käymään siellä, mutta se ei ole niiden työkalu. Kasvokkain tapahtuvassa on taas sitten se ongelma, että siitä ei jää mitään jälkeä. Mä jotenkin itse tykkään ja no mulla on niin paljon asioita, että mulle pitää aina jäädä jälki. Sitä tavallaan juuri kaippaa sitä kaikkea mahdollista tietoa, että ainakin sitten voi sanoa, että pieni hetki, mä käyn äkkiä kurkkaamassa. Mä en halua, että minä tai kukaan ihminen, joka on asiakaspalvelussa, joutuu tuollaisten asioiden kanssa kokemaan itsensä tyhmäksi. Siitä tulee semmoinen vähän nolo olo. (H1)

Jotenkin järjeistettyä sitä, onko kyse vaan tämän yhden osaston asioista, että ne löytyy täältä ja sitten just sitä keskinäistäkin, että vaikka se ei suoranaisesti joku asia koske minua ja minun osastoa, niin saisi sitä niin kuin ristikkäisyyttä, että näkisi edes pääasiat ja pääasioita kaverin osastolta, että mitä siellä on tehty ja mitä päätetty ja näin. Osastojen välinen kommunikointi, niin se ehdottomasti tarvitse sitä kehitystä ja myös viestin vastaanottaminen ei pelkästään viestin antaminen. (H2)

Samahan se on ne Onnelankin jutut, niin enhän mä tiedä mitä siellä tapahtuu ja tulee tapahtumaan. Mä saan kuulla niistä viimeisenä, että mitä sinne suunnitellaan. En mä tiedä nytkään mitä sinne on suunniteltu. Niin sekin, että jos minun pitäisi niin kun olla siellä, et voin vastata siitä, niin olisi kiva tietää, et mitä sinne on suunniteltu. (H4)

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että viestintä ei ole vielä vakiintunutta. Jokainen työntekijä kuitenkin toivoo lisää tietoa ja kokee, että informaatiota suuremmista suunnitelmista pitäisi jakaa enemmän. Eräs haastateltavista tuo esille myös sen, että tieto lisää

työntekijän innostusta. Osa haastateltavista tuo myös erikseen esille, että viestinnän väylät hakevat vielä muotoaan. Aina ei edes tiedetä, mistä tietoa pitäisi lähteä etsimään.

Mun mielestä olisi tärkeätä, että ihmiset tietäisi, mistä sitä infoa niistä asioista joista ne haluaa, niin löytyy. Ne voi itse katsoa esimerkiksi, jos sä olet kiinnostunut niistä taloudellisista luvuista. (H1)

Keskusteluissa osa nostaa esille myös WhatsApp-ryhmien käytön sisäisen viestinnän välineenä. Lisäksi puolet haastateltavista mainitsee, että viestinnälle ei anneta aina tarpeeksi aikaa. Osa on myös huolissaan siitä, että viestinnän sisäistämiseksi ei anneta aikaa. Jokainen haastateltava toivoisi lisää sisäistä viestintää, tiedonjakoa ja jäsentelyä sen suhteen.

Esimerkiksi meidän viikkopalaverit, missä yritetään ennakoida kaikkia erilaisia tilanteita, mitä voi tulla seuraavan viikon aikana vastaan, niin nekin on semmoisia. Sielläkään ei vaikka siihen ennakkointiin anneta aikaa. Ja semmoiseen viestintään pitäisi kiinnittää huomiota. Jotenkin parantaa sitä, että se on mun mielestä hämmentävää, että meillä ei ole periaatteessa sitä työaikaa siihen sisäistämiseen ja viestimiseen. (H2)

Meillä on semmoinen WhatsApp-ryhmä ja siis sehän on niin kuin osoittautunut tosi hyväksi. Toisaalta se on osoittautunut myös aika kuormittavaksi, koska meillä on hirveästi asioita ja sitten on asioita, mitkä melkein aina siellä on ja kun siellä on jotain, niin se tarkoittaa, että se ei koske niinku kaikkia vaan muutamaa tyyppiä. Sitten se tulee se viesti kaikille kuitenkin. (H6)

Osa kokee lisäksi, että viestinnän määrittelemättömyys ja resurssointi vaikuttavat epäreilusti työntekijöiden mahdollisuuksiin. Haastateltavat tuovat muun muassa esille sen, että reiluiden tunne kärsii paikoitellen viestinnän saralla.

Mun mielestä se on epäreilua, että talon sisäiset palaverit, missä käydään vaikka vuositulo läpi ovat vapaaehtoisia. Sä tulet sinne jos sä haluat. Se on toivottavaa mutta vapaaehtoista ja sitten kuitenkin ne henkilöt, jotka eivät tule sinne, jos siellä on tullut asioita esille, niin he saa sitten sen tiedon omalla työajallaan omalta esimieheltään. Tämä on hyvin ristiriidassa ja hyvin epäreiluun asemaan saattaa silloin työntekijät. (H2)

Me ollaan epätasa-arvoisessa asemassa monessakin suhteessa, että esimerkiksi se, että mä teen niinku suurimmaksi osaksi käytännön työtä, niin mä en ole oikeutettu mun työaikana tekemään semmoisia asioita, mitä tehdään niinku koneella, mikä monessa muussa työssä kuuluu työaikaan, että sä tutkit asioita, vaikka nyt intranettiä. Ei mulla ole semmoiseen aikaa. (H6)

## **Intranet**

Kun keskustellaan Krapin intranetistä, vastauksista löydetään lisää samankaltaisuuksia. Intranettiin liittyviä vastauksia on esitelty tarkemmin samankaltaisuuskaaviossa, joka on esitelty liitteessä 1. Krapin intranettiä kuvaillaan muun muassa suppeaksi, hiljaiseksi, haastavaksi ja ei-ajan tasaiseksi sekä kevyeksi mutta myös lisäksi käteväksi ja suurimmaksi parannukseksi aikoihin.

Intra on hirveen hieno. Sitten jossain sellaisessa, tiedätkö, toimistomaailmassa, jossa kaikki istuu näpyttelee koneella, niin se on täysin toimiva mutta kun meillä puolet ihmisistä vähintään ei ole koneella hetkeäkään. Se voi olla myös sen takia, että se ei oikein lähde meillä liitoon. (H1)

Intranet on isoin parannus viestintään vuosiin ehdottomasti. Koin, että se oli aivan loistava juttu, että se vihdoin ja viimein tuli. Sitä pitää varmasti vielä jampata, että se saadaan toimimaan paremmin mutta noin isoa uudistusta ei ole ollut vuosiin. Tietty tieto kun on tiettyssä paikassa ja jokainen oppii sen ja tietää, että missä se on, niin sitten se on enää siitä aktiivisesta tai passiivisesta työntekijästä kiinni, että löydätkö sinä tietoa ja kuinka hyvin sä sen myötä sitten onnistut sun omassa työssäsi. Vähän niin kun heitetään taas pallo myöskin sille työntekijälle. (H2)

Todella suppeana. Siellä ei oikeastaan ole mitään muuta kuin yleistä tietoa. Siellä ei ole sitä semmoista kriittistä tietoa, siellä ei ole ajankohtaista tietoa. Mä just haluaisin, että siellä olisi mahdollisuus nähdä, vaikka sun työvuorot sieltä. (H3)

Intranettiin toivotaan lähes jokaisen haastateltavan toimesta helppokäyttöisyyttä lisääviä ominaisuuksia, kuten ilmoituksia. Esille tuodaan myös, että intranetin keskustelupalstan pitäisi olla helpommin saavutettavissa. Puolet haastateltavista toivoisi lisäksi, että tapahtumakalenteria ja ennakointia kehitettäisiin.

Ajattelin, että siellä on osastoille oma mahdollisuus viestiä, niin se sieltä puuttuu vielä. Eli se, että koko talon asiat saa helposti intranettiin mutta sitten sinne pitäisi mun mielestä saada osastoittain. (H2)

Se on sen verran uusi vielä, että sitä ei tule automaattisesti käytyä katsomassa. Elikkä sieltä pitäisi tulla joku ”bling” olet saanut infoa tai intrassa on uutta tietoa. (H4)

Minä haluaisin tietää mitä täällä tapahtuu. Kun nämä on tämmöisiä, mitkä vaikuttaa tavallaan munkin, niin mä tiedän sitten, että mulla on ehkä töitä silloin. (H5)

Osa pohtii, että työntekijälle tärkeää, kriittistä tietoa, esimerkiksi työvuorolistoja tai tasoitumisjärjestelmän ajankohtia sekä isoja tulevia tilaisuuksia olisi hyvä päivittää intranettiin. Jokainen haastateltavista toivoo, että intranetissä myös keskusteltaisiin enemmän. Tämän lisäksi todetaan, että intranet vaatii käyttäjien aktivointia ja rutinoitumista. Keskustelussa nousee myös toive ryhmä- tai osastokohtaisista alisivuista. Intranettiin liittyvät vastaukset ovat luettavissa tarkemmin liitetiedostossa esitellystä samankaltaisuuskaaviosta. (Liite 1.)

Siitä tulisi semmoinen päivittäinen rutiini siihen nähden, että kun muutenkin katsoo, mitä tänään tapahtuu työvuorossa. Niin silloin se lähtisi ehkä toimimaan. (H2)

Jos sä oot ollu vaikka tämmöisenä osa-aika henkilönä, että sä olet ollut edellisen kerran joskus 2 viikkoa sitten töissä, että oot silleen just kutsuttaessa töihin, mutta sä et tiedä mihin sä astut, niin sitä kautta sä saisit sitten jo ennakkotietoa. (H3)

Krapin Intranettiin ei ole perehdytetty vaan pelkästään perustieto on jaettu eteenpäin. Aikaa intranettiin tutustumiseen ei ole myöskään aikaisemmin järjestetty. Yksi mainitsee myös, että kysymyksiin intranetin sisällöstä ei ole saatu vastauksia. Lisäksi eräs haastateltavista odotti tunnuksia kiireen vuoksi kauemmin kuin muut. Suurin osa kuitenkin kokee, että intranet ei ole vaikeakäyttöinen ja mitä etsitty on myös löydetty.

Minä olen saanut riittävästi joo perustietoa mutta sitten kysyn, kun tarvitsen lisää. Välttämättä ei ollut hirveästi aikaa, harmittaa, että se ei tule puheliin. Mun pitää aina mennä vähän erikseen kattoo. (H1)

Opastusta on tullut tosi vähän siihen käyttöön. Oikeastaan ei niihin kysymyksiin, mitä mulla oli heti alussa, että mä ajattelin, että siellä on osastoille omat, oma mahdollisuus justiin viestiä, niin se sieltä puuttuu vielä. (H2)

En juuri minkään näköistä, että minulla kesti tosi kauan, että mä sain edes tunnukset sinne intran muun muassa. (H3)

En ole saanut opastusta yhtään mut olen ihan hyvä käyttämään koneita, niin onhan se siis kätevä. (H5)

### Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta selvitetessä vastauksissa oli niin eroavaisuuksia kuin samankaltaisuuksia. Työntekijäkokemukseen liittyvät vastaukset ovat luettavissa tarkemmin samankaltaisuuskaaviosta, joka on esitelty liitetiedostoissa. (Liite 1.)

Jokainen työntekijä on perillä Krapin visiosta, missiosta ja arvoista. Tosin osa haastateltavista on huolissaan siitä, näkyvätkö tai toimivatko nämä enää samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Mä samaistun krapin arvoihin hyvin paljon ja siellä ei ole semmoisia ristiriitaisia arvoja, mitä mä en voisi allekirjoittaa. Se, että osaanko mä aina niitä toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, niin siihen en osaa ottaa kantaa. (H2)

Uskon että mä oon. Mutta koska se on niin laajalle levittäytynyt se toiminta nykyisin, että se ei enää sisällä sitä ydintä. Myönnän, että mä oon jo vähän tippunut kärryiltä, että koska en ole niin paljoa tosiaan ollut siinä muussa kuin niissä muutamassa rajoitetussa toiminnassa. (H3)

Jokainen työntekijöistä kokee olevansa motivoitunut ja tuntee kuuluvansa osaksi joukkoa. Yhteisöllisyys nostetaan usean toimesta erikseen esille. Suurin osa mainitsee työkavereiden vaikutuksen positiivisena. Haastateltavista suurin osa kokee, että voi vaikuttaa talon sisäisiin asioihin. Näistä osa mainitsee tosin, että tuntuu ettei työntekijöitä aina kuunnella. Positiivista on, että haastateltavat haluavat silti tuoda mielipiteensä esille. Haastateltavat nauttivat työskennellä Krapilla. Moni mainitsee myös, että työ on monipuolista ja työssä saa olla itseohjautuva sekä, että työssä on vapautta ja vastuuta vaikuttaa asioihin. Palautteesta keskustellessa toivotaan, että palautteen antoa ja laatua kehitettäisiin mutta palautteen määrään ollaan myös osittain tyytyväisiä.

Me vaaditaan itseltämme, että me vastataan kaikkiin palautteisiin asiakkaalle. Yhtä lailla se vastaus pitää tulla sisäisesti ja se on ehkä tässä, mun mielestä, aika oleellinen juttu, että että me ulkoisesti ollaan, ihmiset on kauhean silleen, että joo joo, totta kai asiakkaille tätä. Ja asiat pitää tulla myös sisäisesti. Se on aika tärkeä semmoinen avoimuus ylipäänsä. (H1)

Motivoi se mun oma tietotaito siihen työhön, mitä mä teen, sen kautta tuleva itseluottamus ja sitten sen kautta tulevat onnistumiset. Se, että mä tiedän, että mä itse kykenen tekemään tämän ja mä osaan ja mä pystyn, se motivoi minua paljon. Se motivoi, että mä saan olla itseohjautuva, minua ei tarvitse kädestä pitäen pitää kiinni. (H2)

Kyllä mä uskon, että minua kuunnellaan. Jos jos mä vaan osaan sanoa oikeaan aikaan oikeille henkilöille jotain. Ja mä oon saanu paljon esittää tällaisia ideoita, esimerkiksi johonkin ruokiin liittyen, niin tuota niistä on tullut sitten, että hei, tää onkin hyvä, tehdään tälleen. (H3)

Siirryttäessä keskustelemaan työnantajakuvasta eli miten työnantaja voisi vaikuttaa työnantajakuvaansa työntekijöiden keskuudessa, vastauksista löytyy kehitettävää. Innostumisen ylläpidolle pitäisi muun muassa ymmärtää antaa enemmän tilaa, yhdenvertaisuuden kokemuksen odotetaan kasvavan ja lisäksi peräänkuulutetaan työntekijäystävällisyyden sekä työntekijän arvon, kuuntelun ja ajan resursoinnin perään. Lisäksi osa toivoo, että tietoa jaettaisiin enemmän ja kommunikointia sekä palautteen antoa ja vastaanottamista kehitettäisiin.

Se innostus niinku tavallaan otetaan ja joo innostutaan, mut sit ku se ei ollut ihan sellainen kuin piti niin se haudataan. Tietyllä tavallahan sä innostut myös enemmän, kun sä tiedät enemmän. (H1)

Mun mielestä just niillä semmoisilla, niin kuin vapaamuotoisella välittämisellä. Esimerkiksi, välillä musta tuntuu, että ne asiat, mitkä on meille tärkeimpiä niin ne tuodaan esiin mutta niihin ei anneta aikaa eikä niistä haluta tavallaan talon sisällä maksaa. (H2)

Hyvin vähän mielestäni. Paljon enemmänkin voisin tehdä ja oikeasti haluan tehdä sen oman palkan eteen töitä. Sanotaan, että sä voit vaikuttaa ja kaikkea, niin se on sitten kuitenkin vähän niin, ettet sitten oikeasti saa vaikuttaa. (H4)

## Pulssi

Kun keskustellaan NPS-mittauksella toimivasta henkilöstökysely Pulssista, vain puolet haastateltavista on todellisuudessa tutustunut ja vastannut tähän. Osa ei edes tiennyt kanavasta ja osa oli jo unohtanut tämän mahdollisuuden. Ongelmakohtia tarkasteltaessa ja millaisena Pulssi koetaan, yksi haastateltavista nostaa esille, että yritys on ehkä liian pieni tämänkaltaiselle systeemille. Osa taas miettii, että sille ei ole järjestetty aikaa. Osa haastateltavista mainitsee lisäksi, että sen vapaaehtoisuus on ongelmallista ja se kaipaasi aktivointia. Työntekijäkokemukseen liittyviä vastauksia voi lukea tarkemmin liitteissä esitellystä samankaltaisuuskaaviosta. (Liite 1.)

Se lanseerattiin hyvin kivasti ja ajatuksellisesti, että mitä sillä tehdään, mihin sitä käytetään. Ajatushan oli, että Pulssi on koko ajan sykkivä tieto mutta jos

se meille lanseerataan ja sitten sitä ei kuitenkaan tavallaan vaadita kaikilta käytettäväksi, tulee helposti semmoinen ajatus, että se on hyvä viestintäkeino mutta miksi mä lähdän käyttämään mun työaika siihen, jos muutkaan ei sitä tee? Se on vähän ikävää. (H2)

En, mä en itse asiassa tiedä yhtään mikä se on. (H3)

Mä en ihan hirveesti ole siihen kerennyt tutustumaan. Mä käytännössä unohdin koko Pulssin, ennen ku muistin tuosta nimestä, että siellä on sellainenkin. (H4)

### 3.4 Määrittele

Palvelumuotoilun määrittelyvaiheessa aikaisemman vaiheen löydökset laitetaan käytäntöön. Tässä vaiheessa analysoidaan ja selkeytetään aikaisemman vaiheen tietoa sekä määritellään ongelmat, joita lähdetään ratkaisemaan. Määrittelyvaiheessa pitäisi tällöin syntyä myös selkeät tehtävät, jotka ratkaistaessa ollaan hieman lähempänä uuden palvelun kehitystä. (Design Council 2005, 14.) Keskeistä tässä vaiheessa on muodostaa selkeä rajausta ratkaistavaan ongelmaan. (Maula & Maula 2019, 189.)

Tässä kohtaa kehittämistehtävää aikaisemmat haastattelutulokset sekä osallisen havainnoinnin aineisto analysoidaan. Analysoinnin avulla etsitään selkeitä viitteitä kehityskohteista ja nämä listataan sekä priorisoidaan työpajan sisällöksi.

Menetelmänä käytetään Puusa ym. mukaisesti (2020, 143) laadulliselle tutkimukselle tutumpaa sisällönanalyysia ja lisäksi palvelumuotoilutyökalua, samankaltaisuuskaaviota. Tämän mukaisesti haastattelutuloksista poimitut ongelmat kerätään samankaltaisuuskaavioon ja tuotetaan post-it-lapuille ilman erillistä jaottelua. Tarkoituksena on etsiä samankaltaisuuksia ja tuoda esille henkilöstön tarpeita ja ongelmia. (Savolainen ym. 2011, 75.) Samankaltaisuuskaavio on esitelty liitteessä 1.

#### 3.4.1 Tulkinta

Aineistonkeruu ja analysointivaiheet kulkevat laadullisessa tutkimuksessa usein osin limittäin. Haastavaa aineiston analysoinnista laadullisessa tutkimuksessa tekee aineiston rikkaus sekä se, ettei oikeaa tapaa analysoida oikeastaan ole. Tutkijan tehtävä on koko tutkimuksen ajan tulkita, havainnoida, eritellä sekä analysoida. Sisällönanalyysissa tämä korostuu. Koska aineistoa usein on paljon, on tutkijan pystyttävä pilkkomaan aineisto järjestyksiin ja koota tämä myöhemmin uudelleen tutkimusmenetelmien, teorian ja johtopäätösten muodostamisen vuoksi. Analyysivaiheeseen onkin syytä keskittyä huolellisesti. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistosta kokonaisuus, joka pohjautuu tulkintaan sekä johtopäätöksiin tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ym. 2020, 141-143.)

Sisällönanalyysin tavoite on järjestää aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon informaatioarvon kasvattamiseksi. Analyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa tutkijan on

määrä edetä empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää tutkimusta. Tälle vaiheelle tutkimuksessa on syytä varata hyvin aikaa ja aineistoa kannattaakin käydä useasti läpi ja kirjoittaa muistiinpanoja sekä havainnoida asiaa siinä samalla. (Puusa ym. 2020, 144, 147.) Sisälönanalyysi aloitetaan teknisesti, kirjaamalla ylös esimerkiksi ilmaisia aineistosta. Näitä ilmaisia sitten yhdistellään samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien kanssa eli luokitellaan selkeiksi joukoiksi, jotka helpottavat tulkintaa ja johtopäätösten muodostamista. Luokittelu tai teemoittelu muodostavat pohjan tulkinnalle. (Puusa ym. 2020, 147-149.)

Tulkinnalla taas tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien asioiden merkityksen selkeyttämistä ja pohdintaa. Pelkkä analysointi ei siis riitä vaan tämän jälkeen tuloksista tulisi muodostaa vielä synteesejä, jotka erikseen avataan ja tulkitaan. Tulkinta omalla tavallaan on siis aineiston antaman arvoituksen ratkaisemista. Tulkinta luo ja vastaa perustellusti uuteen tietoon ja teoriaan, mitä aineistonkeruun ja analysoinnin kautta on hankittu. Tutkijan pitääkin pystyä selkeästi perustelemaan, mikä ohjasi hänet näihin tiettyihin johtopäätöksiin ja tutkimustuloksiin. (Puusa ym. 2020, 151-152.)

#### 3.4.2 Krapin aineiston tulkinta

Vastauksien sekä osallisen havainnoinnin pohjalta voidaan tulkita, että Krapilla on paljon sisäistä viestintää mutta sitä ei ole erikseen jäsennelty tai toimintatapoja selkeytetty. Krapin liiketoiminnan sisäisen viestinnän epäselvyys koetaan sekä ajankäytölliseksi että toiminnalliseksi ongelmaksi. Se vaikuttaa myös pitkällä tähtäimellä työntekijöiden onnistumisiin ja yhdenvertaisuuden kokemiseen. Positiivisena havaintona mainitaan kuitenkin, että sisäinen viestintä on kehittynyt ja sen jatkokehitykselle on halua sekä intoa.

Krapin intranetin osalta on selkeää, että intranettiä ei voi vielä kutsua aktiiviseksi työtä tukevaksi toiminnoksi. Sitä ei myöskään nähdä vielä kunnollisena työkaluna. Näyttäisi myös, että ajankäyttö hallitsee sisäistä viestintää. Sisäiselle viestinnälle tai sen kehittämiseksi ei ole vastauksien perusteella järjestetty tarvittavaa aikaa. Mikäli sisäisen viestinnän väylät olisivat selkeämpiä, viestinnästä jäisi aina jokin jälki, mikä taas vaikuttaisi ajankäyttöön tehokkaammin. Tällöin tietoa ei tarvitse etsiä erikseen eri kanavista ja jokainen tietäisi, missä mikäkin tieto on.

Intranetin keskustelualueen saavutettavuus koetaan myös ongelmalliseksi. Jos keskustelualue olisi helpommin saavutettavissa, intranet palvelisi paremmin myös interaktiivisena alustana keskustelulle. Haastatteluhetkellä intranet mielletään enemmän tietopankiksi. Intranetin perehdytys on myös asia, joka pitää hoitaa ensitöikseen kuntoon, sillä haastattelujen perusteella intranetin perehdytys ei ole toteutunut kenenkään osalta.

Työntekijäkokemuksessa haastateltavista saa motivoituneen sekä kyvykkään kuvan. Kuitenkin taustalta voi tulkita jokaisen työntekijän osalta huolta siitä, kokeeko onnistumisia myös

tulevaisuudessa työtehtäviensä saralla. Jokainen on kehittämisen kannalla ja palautteen anton osalta jokainen on samaa mieltä siitä, että palautteen antoa pitäisi kehittää. Mikäli palautetta annettaisiin herkemmin työpäivän kokemuksista, myös vaikuttamismahdollisuudet kasvaisivat. Pulssi taas on kokonaan unohdettu ja sen suhteen kaivataan selkeästi lisää aktiivointia. Tämän välineen käytön lisääntyminen vastaisi palautteen antoon sekä myös tiedon jakoon.

Aineistonkeruun ja analysoinnin jälkeen tuloksista nousevat selkeät samankaltaiset kehityskohteet, jotka on eritelty alla olevaan taulukkoon 1. Tulkintaa näiden osalta on tehty havainnoinnin sekä liitteen 1 mukaisen samankaltaisuuskaavion avulla. (Liite 1). Samankaltaisuudet eivät ole lainkaan yksiselitteisiä. Päinvastoin ongelmat ovat yhteisiä ja vaikuttavat keskenään toisiinsa.

<b>Sisäinen viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viesti ei kulje tai se on ajoittaista</li> <li>- Viestinnän väylät ovat epäselviä</li> <li>- Viestinnästä ei jää aina jälkeä, tietoa saa vain jos osaa kysyä oikeat kysymykset</li> <li>- Työntekijöillä on eriarvoinen asetelma viestiä, viestinnälle ei anneta aikaa</li> </ul>
<b>Intranet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijät eivät käytä intranettiä</li> <li>- Intranet on liian suppea</li> <li>- Intranetille ei ole annettu aikaa</li> <li>- Intranetissä ei keskustella</li> <li>- Intranettiin ei ole perehdytetty kunnolla</li> </ul>
<b>Työntekijäkokemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki eivät käytä Pulssia, epärealisuuden kokeminen</li> <li>- Pulssille ei anneta aikaa</li> <li>- Innostusta työyhteisössä on vaikea ylläpitää</li> <li>- Työntekijöitä ei aina kuunnella</li> <li>- Työntekijälle tai työntekijän ajalle ei anneta riittävästi arvoa, työntekijäystävällisyys on puutteellista</li> <li>- Palautteen antoa pitäisi kehittää</li> </ul>

Taulukko 1: Kehityskohteet aineiston pohjalta.

### 3.5 Kehitä

Palvelumuotoilun kehittämisvaiheessa keskitytään erityisesti luoviin ratkaisuihin ja ongelmanratkaisuun. Tässä kohtaa aikaisemmassa vaiheessa ilmi tulleet kehityskohteet laitetaan luovasti käytäntöön. Kehittämisvaiheeseen otetaan usein mukaan myös eri osa-alueiden osajia ja ammattilaisia, jotta mahdollisimman kattava näkökulma innovaatioista olisi saavutettavissa. Tämän aikana käytetään usein myös erilaisia luovia kehitysmetodeja, joita voivat olla esimerkiksi aivoriihet, visualisointi, prototypointi, testaus ja erilaisten skenaarioiden luominen. Kehittämisvaiheen päättyessä muotoilu on saatu siihen pisteeseen, että tuote tai palvelu on mahdollista lanseerata eteenpäin. (Design Council 2005, 19-20.)

Kehittämistehtävään osallistuvat työntekijät kutsuttiin kehittä-vaiheen mukaisesti yhteiseen työpajaan, joka pidettiin maaliskuisena maanantaina työpaikan tiloissa. Työpajan tarkoituksena oli yhteinen kehittäminen henkilöstön eri osastojen jäsenien kanssa. Tämä avulla huomioidaan jokaisen osaston erilaiset työtehtävät sekä tarpeet sisäiselle viestinnälle. Ideoinnin pohjalta selkeytetään erityisesti intranetin kehitystä. Tämän toivotaan kasvattavan työntekijäkokenemusta samanaikaisesti.

#### 3.5.1 Työpajamenetelmät

Opinnäytetyön kehittämistehtävän seuraava vaihe aineiston keruun ja tulkinnan jälkeen on ideointi, joka toteutetaan usein työpajana. Työpajan toteutustavaksi valikoitui nopeasti toteutettava ideakävely, seinätauluaivoriihi. Ideakävely on samantapainen ideointimenetelmä kuin tunnetumpi aivoriihi mutta tässä liike, kritisoimattomuus ja hiljaisuus ovat tärkeitä tekijöitä. (Hassinen 2008, 48; eOsmo-hanke 2011.) Ideakävely voidaan esitellä osallistujille alkuun helpolla harjoitustehtävällä, jonka jälkeen fasilitoija esittelee ideakävelyn ongelmat, joihin lähdetään etsimään ratkaisua. (Hassinen 2008, 48.)

Ideakävelyssä jokaiselle osallistujalle varataan oma fläppitaulu, post-it-lappuja, tusseja ja kynä. Tämän jälkeen osallistujia pyydetään levittäytymään tilassa. Tarkoituksena on, että jokainen kirjoittaa tai piirtää niin monta ratkaisua käsiteltävään ongelmaan kuin keksii jättäen kuitenkin tilaa ratkaisujen väliin. Tämän jälkeen, kun oma ajattelu jossain välissä tyrehtyy, osallistujat liikkuvat seuraavalle, toisen osallistujan taululle ja kirjaavat post-it-lapuille jatkoehdotuksia uusien idean pohjalta. Näin ideoita jatkojalostetaan. Kun jokainen taulu on käyty läpi ja mahdolliset jatkoideat kirjattu alkuperäisten ideoiden perään, fläppitaulut kiertetään läpi ja lopputulemista keskustellaan yhdessä ryhmänä. (Hassinen 2008, 48; eOsmo-hanke 2011.)

Ideakävely-menetelmä toistuu niin monesti kuin erilaisia ongelmiakin on määritelty. Ideakävely on tuplatimantin kehittämisvaiheen laajentuva osa, kun taas seuraava, pienimuotoinen backcasting-menetelmä on kaventuva osa.

Backcasting on skenaariomenetelmä, jossa tyypillisesti tulevaisuuden tila on ennalta yhdessä määritelty, mutta keinot tavoitteeseen pääsemiseen ovat vielä avoinna. Menetelmä poikkeaa muista skenaariomenetelmistä siinä, että tulevaisuus on jo alussa selkeä, kun muissa se on avoinna ja laadittavat skenaariot voivat päättyä useisiin erilaisiin tulevaisuuksiin. Perusajatuk-sena menetelmässä on, että ensin määritellään visio, tulevaisuuden tahtotila ja tämän jäl-keen muodostetaan tulevaisuudesta nykyhetken liikkuva aikajana. Tähän aikajanaan lista-taan toimenpiteet, joiden pitäisi tapahtua, jotta nykyhetki olisi taas mahdollinen. (Laakso 2016, 10-11.) Backcasting-työpajan tarkoitus on nostaa osallistujien kyvykkyyden tuntemista sekä vaikuttamisen kokemusta ja samalla karsia edellisen vaiheen ideoita tuottamisvaihee-seen.

### 3.5.2 Krapin ideakävely

Työpaja toteutettiin 21.3.2022 maanantaina Krapin tiloissa. Jokainen kuudesta, aikaisemmin haastatellusta osallistujasta pääsi osallistumaan työpajaan. Osallistujat olivat eri osastojen työntekijöitä, joten jokaisen tarpeet ja ammattitaito pääsivät työpajassa hyvin esille. Työpajalle oli varattu aikaa kaksi tuntia ja se aloitettiin tervetulokahveilla ja esittelyllä, jonka ai-kana esille tuotiin työpajan sisältö ja aineistonkeruun pohjalta nousseet yhteiset ongelmat ja kehityskohteet.



Kuvio 9: Yhteinen työpaja.

Esittely ja työpajan ensimmäinen vaihe, 3.4.2 Krapin aineiston tulkinta -kappaleen mukaiset tarkennetut kehityskohteet (taulukko 1) ja niiden esittely saivat aikaan tervetullutta

keskustelua osallistujien joukossa. Jokainen koki aineistonkeruun tulokset tärkeinä. Näistä kehityskohteista pyydettiin tämän jälkeen määrittelemään niin kutsutut juurisyöt pisteytyksen avulla. Pisteytyksen tuloksena ideoitaisiin osallistujien mielestä tärkeimmille juurisyille ratkaisuja.

Sisäisen viestinnän osalta kahdeksi Krapin ideakävelyn pääongelmaksi muodostuivat seuraavat: Sisäisen viestinnän väylät ovat epäselviä sekä työntekijöillä on eriarvoinen asema viestijöinä; viestinnälle ei anneta aikaa. Nämä koettiin keskustelun pohjalta juurisyiksi, jotka myös vaikuttavat jokaiseen samankaltaiseen ongelmaan, jotka ovat esiteltyinä alla olevassa taulukossa 2.

Sisäisen viestinnän väylät ovat epäselviä	Viesti ei kulje tai se on ajoittaista
	Viestinnästä ei jää aina jälkeä; tietoa saa vain jos osaa kysyä oikeat kysymykset
Työntekijöillä on eriarvoinen asema viestijöinä; viestinnälle ei anneta aikaa	Työntekijöillä on eriarvoinen asetelma viestijöinä
	Viestinnälle ei anneta aikaa

Taulukko 2: Sisäisen viestinnän juurisyöt.

Krapin tapa toimia intranetissä on epäselvä, muodostui intranettiä käsittelevien ongelmien juurisyiksi kehityskohteiden pisteytyksen kautta. Pisteytyksessä eniten ääniä saivat: Intranettiin ei ole perehdytetty, intranetissä ei keskustella ja työntekijät eivät käytä intranettiä. Osallistujat kokivat, että ongelmia yhdistää intranetin epäselvyys ja määrittelemättömyys, minkä vuoksi tämä vaatisi eniten huomiota työpajalta. Intranetin juurisyöt on esitelty taulukossa 3.

Krapin tapa toimia intranetissä on epäselvä	Intranettiin ei ole perehdytetty
	Intranetissä ei keskustella
	Työntekijät eivät käytä intranettiä

Taulukko 3: Intranetin juurisyöt.

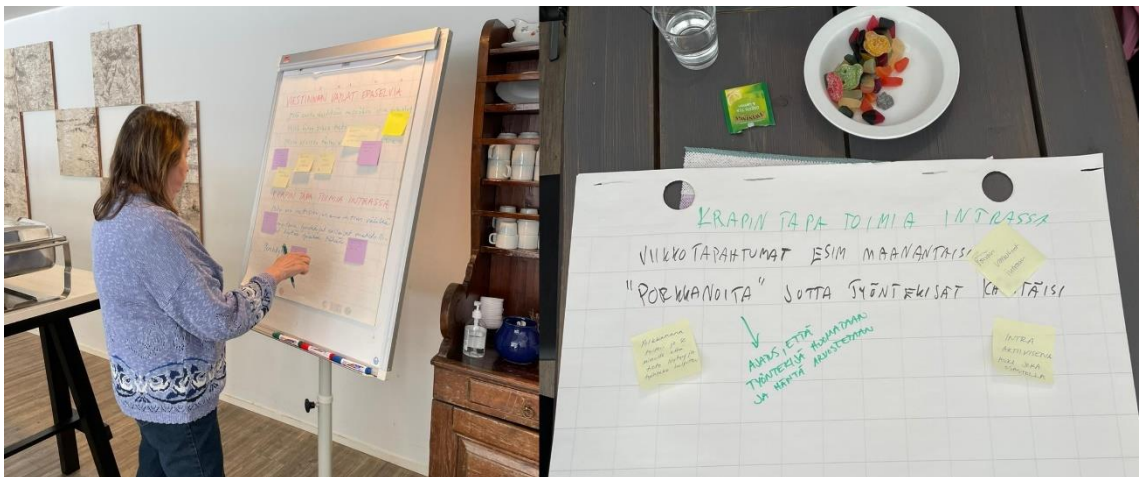
Työntekijäkokemuksen aikana pisteytyksessä keskityttiin erityisesti henkilöstökysely Pulssin rooliin Krapilla. Tämän osalta koettiin, että palautteen antoa sekä työntekijöiden kuuntelua pitäisi kehittää edelleen, sillä näiden pohjalta moni muukin aineiston keruussa esille tullut

asia parantuisi työntekijäkokemuksen saralla. Työntekijäkokemuksen juurisyyt on esitelty taulukossa 4.

<p>Palautteen antoa ja työntekijöiden kuuntelua pitäisi kehittää: Pulssi</p>	<p>Kaikki eivät käytä Pulssia; epäreilouden kokeminen</p>
	<p>Pulssille ei anneta aikaa</p>
	<p>Innostusta työyhteisössä on vaikea ylläpitää</p>
	<p>Työntekijöitä ei aina kuunnella</p>
	<p>Työntekijälle tai työntekijän ajalle ei anneta riittävästi arvoa; työntekijäystävällisyys on puutteellista</p>

Taulukko 4: Työntekijäkokemuksen juurisyyt.

Juurisyyden määrittelyn jälkeen osallistujat aloittivat ideakävelyn. Osallistujille osoitettiin oma fläppitaulu ja muistiinpanovälineet. Jokaiselle juurisyyille määriteltiin aikaa yhteensä 10 minuuttia, joista viisi ensimmäistä minuuttia kirjoitettiin ideoita omalle fläppitaululle ja viimeiset viisi minuuttia kierreltiin hiljaisuudessa muiden fläppitauluja post-it-lappujen kanssa. Post-it-lapuille merkittiin kommentteja ja jatkoideoita fläppitaululla olevaan ideaan. Tällä tavalla ideoita pystyttiin jatkojalostamaan.



Kuvio 10: Ideakävelyn tuotoksia.

Sisäinen viestinnän ideakävely nostatti ideoita niin viestinnän väylien kuin ajankäytön osalta. Väylien osalta eniten kannatusta esiintyi turhien alustojen ja tapojen karsimisessa ja oikeiden määrittelemisessä. Yhteiset ohjeistukset henkilökunnan kesken nähtiin tärkeiksi sekä se, että

viestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista. Viestinnän priorisointiin, ajankäyttöön ja suunnitelmallisuuteen pitäisi kiinnittää myös entistä enemmän huomiota.

Sisäinen viestinnän väylät ovat epäselviä, viestinnälle ei anneta aikaa	
Intraan tulevat tapahtumat, esim. viikottain, jotta osataan varautua.	
intraan hälyt/ilmoitukset päälle	
intra enemmän mahdollisuus kuin uhka.	
Työpäivä alkaa intralla.	
Osastot intraan, what up -ryhmien sisältöä intraan	
Työvuorolistat ja aukioloajat intraan	
Kaikilla vastuu viestiä. Vastuu viestinnässä myös vastaanottajalla.	
Määritettävä käytettävät yhteiset ja toimivat väylät. Karsitaan turhat. Sovitussa pysyttävä.	
Määritettävä sopivissa väylissä tapahtuva toiminta.	
Vastuuhenkilöt viestintään, jotka ohjaavat viestintää ja yhdessä onnistumisia. Viestintä ei kuitenkaan saa olla yksipuolista.	
Selkeä ohjeistus koko henkilökunnan kesken, mitä viestitään, milloin ja miten.	
Viestinnän priorisointi ja suunnitelmallisuus: ikuisuustieto, päivän tärkeät, ensi viikon tapahtumat. Tieto ajoissa ja ennakoiden.	
Viestinnässä annettava aikaa niille, joiden työtehtävä se on (esimies, vuoropäällikkö), osalle osallistamisen kanava.	
Ajankäytön priorisointi viestinnässä: työvuoroihin väljyyttä, vuororaportit aktiiviseen käyttöön	

Taulukko 5; Ideakävely sisäisestä viestinnästä.

Tämän lisäksi jo sisäisen viestinnän ideakävelyn aikana pohdittiin intranetin ilmoituksia sekä aktivointia, tämän ollessa yksi työntekijän tärkeimmistä sisäisen viestinnän työkaluista va-  
 rausjärjestelmän lisäksi. Tiedon pitäisi lisäksi olla aina ajan tasalla ja jokaista pitäisi kannus-  
 taa enemmän osallistumaan keskusteluun. Ideakävelyn tuotoksia sisäisestä viestinnästä esi-  
 teltty taulukossa 5.

Krapin tapa toimia intrassa on epäselvä	
Intraan enemmän infoa. Mikä kotisivujen ja intran ero. Linkkejä.	
Työntekijöiden erilaiset mahdollisuudet käyttää intraa, helpompi saavutettavuus, työn ohessa	
Perehdytys ja selkeät ohjeet. Sovittava yhteiset sekä osastojen väliset vastuut	
Intraan ilmoitukset	
Työpäivä alkaa intralla, intra arkiseen käyttöön	
Tieto aina ajantasalla	
Kannustetaan kaikkia osallistumaan: lanseeraus ja jatkuvuus	
Intravastaava, jolta kysyä neuvoa, joka ohjaa kysymykset eteenpäin	
Jaottelu selkeämmäksi, tärkeät asiat etusijalle	
Osastokohtaiset alasivut, osastojen omat kansiot	
Osastojen vastaavat, esihenkilöiden vastuut	
Keskustelun aktivointia, hauskojakin asioita	
Kehitysehdotuksille oma kansio ja kommentointialue	
Viikkotapahtumat esimerkiksi maanantaisin.	
Työvuorolistat intraan, aktivointia	

Taulukko 6: Idekävely intranetistä.

Intranetin kohdalla koettiin, että työyhteisössä ei ole oikeastaan määritelty ohjeita Krapin in-  
 tranetille, jonka vuoksi työkalu on jäänyt epäselväksi monelle. Ideoita epäselvyyteen tuli pal-  
 jon jo edellisen, sisäisen viestinnän ideakävelyn kohdalla mutta erityisesti kannatusta nostat-  
 tivat helppokäyttöisyyteen vaikuttavat tekijät, ilmoitukset sekä osastojen omat alasivut intra-  
 netissä. Tämän lisäksi selkeyttä, määrittelyjä, vastuualueita sekä perehdytystä ja aktivointia

pidettiin suuressa arvossa. Ideakävelyn tuotoksia intranetistä esitelty yllä olevassa taulukossa 6.

Työntekijäkokemuksessa keskityttiin henkilöstökysely Pulssiin eli palautteenannon ja saannin kehittämiseen, mikä taas osaltaan vaikuttaa työntekijäkokemuksessa nousseisiin muihin kehityskohteisiin. Pulssin onnistunut aktivointi koettiin tässä vaiheessa tärkeäksi, sillä osallistujien mielestä lisää uusia väyliä palautteenannolle, tai ylipäänsä, ei kaivata. Punaisena lankana ideakävelyssä kulki tässä vaiheessa selvästi avoimuus ja kuinka se vahvistaisi työyhteisöä ja jokaisen työntekijäkokemusta entisestään. Tämän vuoksi ideointia toteutettiin muun muassa osallistamisen, rohkaisemisen sekä kaikille avoimen palautekanavan Pulssin osalta.

Nykyinen Pulssi nähtiin kankeaksi sekä suljetuksi ja ideoinnin pohjalta mietittiin avointa kommenttikenttää kyselylomakkeeseen sekä Pulssin kunnollista seuranta. Pulssi sekä sen seuranta pitäisi tuoda myös esille paremmin koko työyhteisössä esimerkiksi vastuuhenkilöiden avulla. Lisäksi ideoita nousi myös vuororaportin käyttöönotosta jokaisella osastolla, jotta työvuoroista jäisi jälki, jolloin kehitystä voisi seurata ja asioihin pystyttäisiin reagoida oikeaan aikaan. Kasvokkain tapahtuvalle palautteenannolle sekä kehitys- tai innostuskeskusteluille pitäisi myös järjestää aikaa. Ideakävelyn tuotoksia työntekijäkokemuksesta esitelty alla olevassa taulukossa 7.

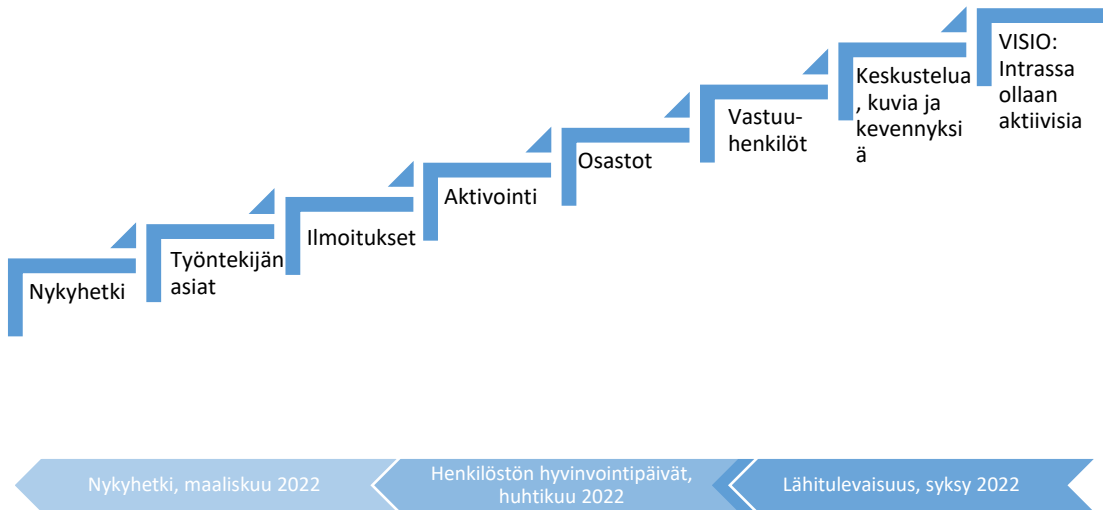
Työntekijäkokemus, palautteen antoa kehitettävä				
Palaute päivän kulusta helposti ylös, jää jälki työpäivästä, seuranta				
Kasvokkain tapahtuvat keskustelut tarpeen mukaan				
Aikaa keskustelulle järjestettävä päivittäin, viikottain ja kuukausittain				
Pulssi on kankea, avoin kommenttikenttä tarvitaan, pienempi kynnyksen lähettää palautetta				
Pulssin pitäisi olla kaikkien nähtävillä, avoin ja selkeä = läpinäkyvyys				
Kaikkia rohkaistava antamaan palautetta, ei pelkoa tuomitsemisesta				
Kehitys/innostuskeskustelut säännölliseksi				
Avoimuus vahvistaa työyhteisöä				
Pulssin aktivointi, seuranta ja info koko henkilökunnalle, myös ekstroille. Ei enää lisää väyliä.				
Jätetään jälki, vastataan palautteeseen ja kerrotaan mitä toimenpiteitä palautteesta tullut				
Paremmat yleisohjeet, parempi perehdytys.				
Määritetään henkilöstöpalautteen vastuuhenkilöt				

Taulukko 7: Ideakävely työntekijäkokemuksesta.

Työpajan alussa esitellyt aineistonkeruun tulokset herättivät keskustelua sen verran, että työpajan loppuvaiheessa aikaa piti kuroa umpeen. Työpajan koonti kaikkien ideakävelyn ideoiden osalta sovittiin lähetettäväksi jälkikäteen osallistujille. Intranetin ideakävelyn tulokset käytiin kuitenkin vielä erikseen paikan päällä läpi, sillä kehittämistehtävän tuloksena Krapille suunnitellaan parempi intranet.

### 3.5.3 Krapin Backcasting-työpaja

Tuloksien läpikäynnin jälkeen intranetille muodostettiin työpajan viimeisessä työvaiheessa, backcasting-työpajassa mitattava visio lähitulevaisuuteen. Ideakävelyn ideoista pyydettiin luomaan tulevaisuuden visio Krapin intranettiin liittyen. Visio on esitelty kuviossa 11.



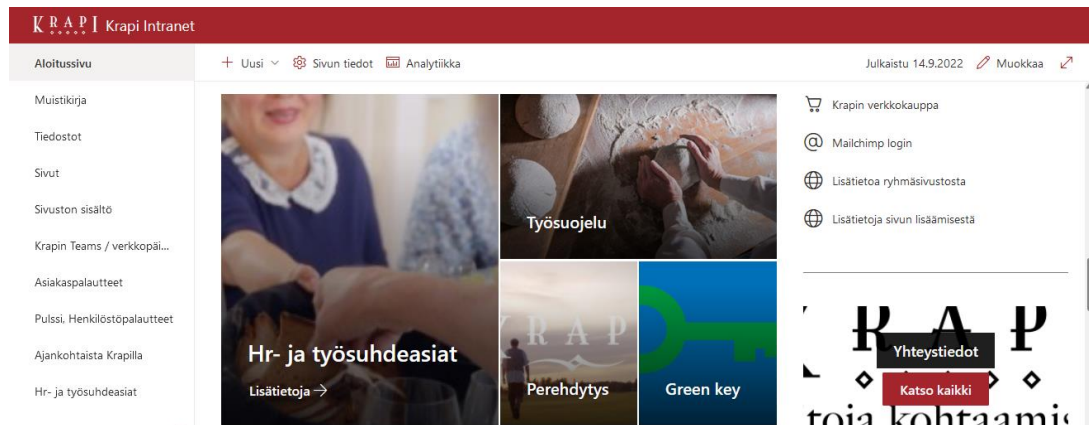
Kuvio 11: Intranetin Backcasting-työpaja.

Backcasting-visioksi muodostui yksimielisesti ”intraassa ollaan aktiivisia” ja aikajana täytettiin tulevaisuudesta nykyhetkeen kuvion 11 mukaisesti. Ensin tulevaisuudesta takaisinpäin kuljettaessa jänalle merkittiin, että intranetissä olisi myös kevennyksiä, keskustelua sekä kuvia. Tämän jälkeen jänalle siirrettiin vastuuhenkilöt sekä osastot. Näiden jälkeen aikajanelle asettiin aktivointi, eli niin sanotut porkkanat käyttäjille ja sitä ennen ilmoitukset, helppokäyttöisyys sekä työntekijän asiat. Näin ajateltuna, nykyhetkestä seuraavana toimenpiteenä tulisi olemaan työntekijän asiat ja helppokäyttöisyys. Tätä seuraisi ilmoitukset, aktivointi, osastot, vastuuhenkilöt ja keskustelu. Samaisessa työpajassa muodostui myös yhteisymmärrys siitä, että kukin paikalla oleva osallistuja aktivoituisi omalta osaltaan Krapin intranetin puolella.

Työpajan aikana Krapin intranet on vielä keskeneräinen ja sen käytettävyys koetaan vaikeaksi. Intranet on lisäksi suppea ja sisältää vain yleistä tietoa. Intranettiin ei ole perehdytetty kunnolla ketään ja tämä, sekä keskustelualueen saavutettavuus vaikuttavat myös siihen, että intranetissä ei ole keskustelua. Krapin nykyhetki intranetin osalta on kerrottu tarkemmin 3.3.2 havainnoinnin sekä 3.3.3 haastattelujen alla.

Työntekijän asioilla tarkoitetaan työntekijälle tärkeiden asioiden nostoa intranettiin. Työpajan aikana intranetissä oli jo esillä työsuojelu- sekä HR-asiat, joiden alla ohjeistuksia työsuhte-etujen, sairauspoissaolojen ja muiden työsuhteeseen liittyvien tärkeiden asioiden

osalta (kuvio 12). Työntekijän asioista keskusteltaessa osallistujat painottivat enemmän työntekijälle tärkeitä, jokapäiväisiä asioita. Näitä voisi olla esimerkiksi työvuorolistat sekä työseurannan tasoittumisjärjestelmän ajankohdat. Nämä toimenpiteet asettuvat Backcasting-portailla maaliskuun 2022 tienoille, ennen Krapin huhtikuisia henkilöstön hyvinvointipäiviä.



Kuvio 12: Krapin intranetin sisältöä.

Backcasting-työpajassa mainituilla ilmoituksilla tarkoitetaan intranetin lähettämiä ilmoituksia käyttäjilleen. Työpajan aikainen Krapin intranet ei ilmoita uudesta sisällöstä kaikille käyttäjille. Ilmoitukset mahdollistaisivat sen, että jokainen työntekijä saisi työn lomassa tiedon uudesta sisällöstä, ja voisi itse päättää, lukeeko sen heti vai paremmalla ajalla. Tähän askelmaan sisältyy ilmoitusten lisäksi myös käyttämisen esteiden poistaminen, jotta intranetin käyttö olisi sujuvaa kaikille. Nämä toimenpiteet asettuvat Backcasting-portailla samoihin aikoihin kuin työntekijän asiat, ennen Krapin huhtikuisia henkilöstön hyvinvointipäiviä.

Backcasting-portailla mainitulla aktivoinnilla viitataan intranetin perehdytykseen, työntekijöiden osallistamiseen ja sitouttamiseen sekä yhteisiin pelisääntöihin, joiden avulla käyttäjät ymmärtäisivät intranetin tarkoituksen ja käytön. Osastoilla taas tarkoitetaan työpaikan eri osastoille; keittiölle, ravintolan salihenkilökunnalle, vastaanotolle, myyntipalvelulle, kerrosiivoukselle ja huollolle omia alasivuja tai ryhmiä, missä voisi keskustella vain osaston jäsenten kesken. Näiden asioiden suunniteltu toteutusajankohta on Krapin henkilöstön hyvinvointipäivät ja heti sen jälkeen.

Portaikossa vastuuhenkilöillä tarkoitetaan jokaiselta osastolta nimettävää henkilöä, joka ylläpitäisi intranetin toimintaa, esimerkiksi ohjaamalla oikeat kysymykset oikeisiin kohtiin ja oikeille henkilöille. Keskustelua, kuvia ja kevennyksiä kaivataan taas yhteisöllisyyden kasvattamiseksi. Näin jokainen kokisi kuuluvansa osaksi joukkoa. Vastuuhenkilöiden ja keskustelun suunnitelluksi ajankohdaksi muodostui lähitulevaisuus, tarkemmin syksy 2022, jonka jälkeen Backcasting-visio, kaikki ovat aktiivisia intranetissä, olisi mahdollista saavuttaa.

### 3.5.4 Testaus

Kehitystyö intranetin puolella alkoi heti työpajan toteutuksen jälkeen. Ensimmäisenä tarkistettiin työpaikan tietosuojavastaavalta EU:n henkilötietosuojalain mukainen oikea menettelytapa työvuorolistojen lisäämisestä intranettiin. Tätä ei nähdä ongelmana, koska kyseessä on suljettu sivusto, johon vain työpaikan työntekijöillä on pääsy (Falenius 2022).

Työvuorolistojen ja työntekijöiden asioiden jälkeen otettiin yhteyttä IT-tukeen, jotta intranetin tekniset ominaisuudet saataisiin parempaan ymmärrykseen ja intranetin sisällöstä osastojen ja ilmoitusten osalta voitaisiin keskustella enemmän. Kävi ilmi, että samainen Microsoft Teams-sovellus, jonka kautta osa haastatteluistakin tehtiin, on integroitavissa Krapin intranettiin, joka toimii Microsoft Sharepointissa.

Teknisiltä ominaisuuksiltaan Teams vastaa alun alkaen ongelmaan, jossa pohdittiin keskustelun saavutettavuutta, ilmoituksia sekä osastokohtaisia ryhmiä intranetin sisällä. Teams-sovelluksessa voi luoda erilaisia ryhmiä ja lisäksi käyttäjät voivat itse hallinnoida omia, sovelluksen lähettämiä ilmoituksia. Teams-sovellus toimisi myös jokaisen puhelimessa, ja olisi näin helpommin saavutettavissa kenen tahansa työntekijän toimesta.

Nykyisen intranetin, Microsoft Sharepointin kautta ei pystytty Krapin tapauksessa lähettämään erillisiä ilmoituksia sovelluksen kautta. Tämä johtuu siitä, että kaikilla työntekijöillä ei ole maksullista Microsoft 365-pakettia käytössään, eikä näin ollen virallista Krapin.fi-sähköpostilaitikkaa. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin luotu krapin.fi-tunnus Microsoftin palveluihin, jotta intranettiin pääsy olisi mahdollista vain työntekijöillä. Teams-sovellus on yhteydessä Sharepoint-ohjelmaan ja tämän kautta ilmoituksien hallinnointi on entistä helpompaa. Microsoft Sharepoint-sovellus on Teams-sovelluksen tapaan ladattavissa jokaisen omaan puheliimeen sekä tietokoneen työpöydälle samoilla henkilökohtaisilla tunnuksilla.



Kuvio 13: Krapin intranettiin lisättiin henkilöstökysely Pulssille oma alasivu.

Keskustelualueen helpomman saavutettavuuden toivotaan lisäävän aktiivisuutta intranetin käytössä. Tämän lisäksi intranetin sivupohjaan tehtiin muutoksia henkilöstökysely Pulssin osalta. Pulssille luotiin oma alisivu, johon lisättiin erilliset Qr-koodit ja suorat linkit, jotta työntekijät pystyisivät helpommin jättämään palautetta sekä kehitysehdotuksia (kuvio 13). Intranetin sivuston taustoille tehtiin myös muita ristikkäisyyksiä, jotta navigointi ja siirtymiset sivuilla olisivat yksinkertaisempia.

Seuraavaksi keskityttiin intranetin sisällä olevaan tapahtumakalenteriin. Kalenteria päivitettiin ja intranettiin lisättiin 2022 kesän ja syksyn isot tapahtumat sekä aukioloajat tietyille palveluille. Tämän jälkeen intranettiin lisättiin uutta infoa, esimerkiksi uusia hyödyllisiä tietoja osastokohtaisesti. Kesän kampanjoista tehtiin myös erillinen uutinen ajankohtaista-osiin, jotta työntekijöillä olisi riittävästi varautumisaikaa tulevaan ja lisää tietoa suunnitelmista. Tämä uutinen oli ennen kaikkea kokeilu ja sai heti kiitettävää palautetta työntekijöiltä.

Työpajan ideat lähetettiin myös johtoryhmälle keskusteltavaksi ja näiden pohjalta laadittiin erilaisia ideoita henkilöstön hyvinvointipäivien ohjelmaan sekä intranetin koulutus- ja mentoointitilaisuuden ohjelmaan. Johtoryhmä oli yhtä mieltä siitä, että avoimuutta keskustelussa ja palautteen annossa sekä kehitysideoissa olisi lisättävä. Intranetin muutokset henkilöstökysely Pulssin osalta koettiin hyväksi ja lisäksi sovittiin, että johtoryhmä koostaa tietyin väliajoin toimenpiteistä koosteen, mihin palautteiden vastaanottamisen jälkeen on ryhdytty. Tämä kooste edesauttaa yrityksen läpinäkyvyyttä ja lisätään Krapin intranettiin henkilöstökysely Pulssin alisivuille.

Testausvaihe kesti yllättävän kauan ja matkassa oli haasteita. Testausvaiheen aikana haasteita tuottivat käyttäjät, joilla ei ole maksullista Microsoft 365-pakettia. Kuten aikaisemmin mainittu, Intranetistä pystyy lähettämään ilmoituksen jokaisen sähköpostiin, mutta todellisuudessa kaikilla käyttäjillä ei ole krap.fi-loppuista sähköpostia. Ilmoitusten tarpeellisuus toisaalta nopeutti Teams-sovelluksen käyttöönottoa. Team-sovellus ilmoittaa käyttäjälle uudesta sisällöstä automaation avulla.

Teams-sovellus toimii yhdessä Sharepoint-ohjelman kanssa. Alkuun haaste oli, että ryhmät luotiin ensimmäisenä Teamsiin, jolloin Teams-sovellus rakensi Sharepoint-ohjelmaan aina uuden sivuston jokaiselle ryhmälle. Näin tehtäessä alkuperäinen Krapin intranet -sivusto, saati sen tiedostot eivät olleet enää linkitettyinä Teams-sovellukseen. Myös automaation käyttöönotto tuotti vaikeuksia. IT-tuen sekä testauksen avulla tekniset haasteet ja uudelleenohjaukset saatiin lopulta toteutettua niin, että sekä alkuperäinen Sharepoint-ohjelma, Krapin intranet, kuin uusi Teams-sovellus toimivat yhdessä ja tiedostot sekä uutiset ovat saavutettavissa molempien sovellusten kautta.

Keskustelualueeksi lisättiin Teams-sovelluksen puolelle yksi yhteinen keskustelualue, jotta osastojen välinen kommunikointi olisi helpompaa. Tämän lisäksi jokaiselle osastolle luotiin oma suljettu kanava, jossa voisi keskustella vain osaston välisistä asioista. Nämä keskustelualueet korvasivat aikaisemman verkkopäiväkirjan, joka toimi Sharepoint-ohjelman alla, eikä ilmoittanut uudesta sisällöstä kaikille käyttäjille.

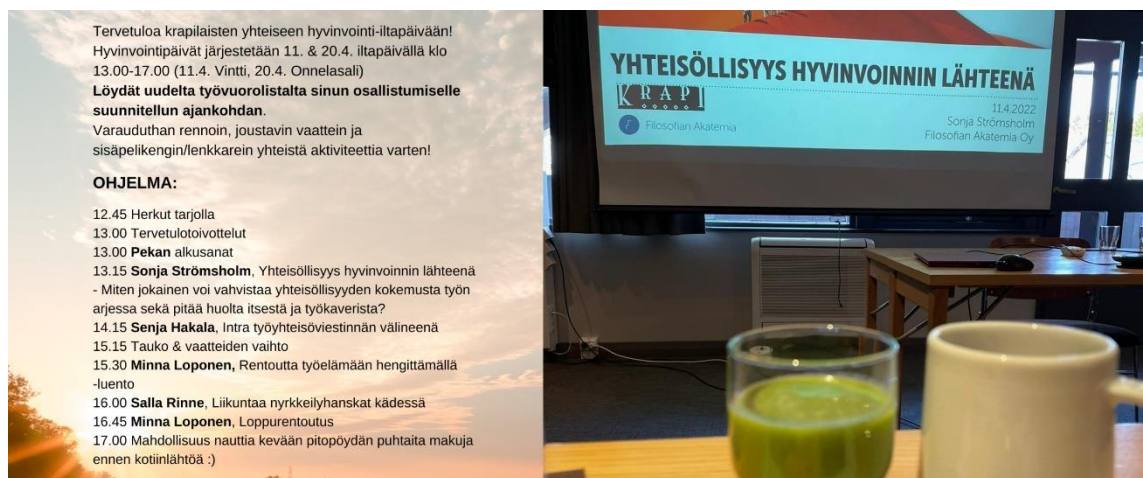
### 3.6 Tuota

Tuottamisvaiheessa muotoiluprosessi on siinä vaiheessa, että virallinen konsepti testataan, tuotetaan ja lanseerataan kaikille käyttäjille. Tämä vaihe vastaa lopullisesti ensimmäisen, löydä-vaiheen aikana nousseisiin kehitysideoihin ja muutoksiin. Palutteen kysyminen testauksen pohjalta sekä koko palvelumuotoiluprosessista kuuluu lisäksi tuottamisvaiheeseen. Tämä sen vuoksi, että voitaisiin varmuudella sanoa ja mitata muotoilun vaikutuksia meneillään olevaan työhön. (Design Council 2005, 23, 25.)

Tuottamisvaiheen mukaisina toimenpiteinä Krapin kehittämistehtävässä ovat Krapin hyvinvointipäivät, jonka aikana uusi intranet esiteltiin työntekijöille ja henkilöstö perehdytettiin Krapin intranetin käyttöön sekä lopuksi palautekysely kehittämistehtävän osallistujilta.

#### 3.6.1 Krapin hyvinvointipäivät

Intranetin päivitetyn version lanseeraus haastattelujen, työpajan sekä testauksen pohjalta toteutettiin Krapin henkilöstön hyvinvointipäivillä, intranetin käyttöön opastavassa mentorointi- ja koulutustilaisuudessa, ”intra työyhteisöviestinnän välineenä”. Hyvinvointipäivät pidettiin kahdessa osassa, huhtikuun 11. ja 20. päivä, jotta jokainen työntekijä pääsi osallistumaan tärkeään aiheeseen. Hyvinvointipäivät oli suunniteltu työvuorolistoihin ja sisältyivät työaikaan.



Kuvio 14: Hyvinvointipäivän ohjelma.

Hyvinvointipäivien ohjelmaan sisältyi yhteisen ruokailun, aktiviteetin ja rentoutumisen lisäksi Filosofian Akatemian Sonja Strömsholmin innostava puheenvuoro yhteisöllisyydestä hyvinvoinnin lähteenä sekä opinnäytetyöntekijän puheenvuoro, mentorointi- ja koulutustilaisuus, ”intra työyhteisöviestinnän välineenä” (kuvio 14). Opinnäytetyöntekijän koulutus- ja mentorointilaisuudelle oli varattu aikaa kustakin päivästä noin tunti. Mentorointi- ja koulutustilaisuuden tarkoituksena oli kasvattaa työntekijöiden ymmärrystä intranetistä sekä sisäisen viestinnän tärkeydestä kuin myös osallistaa ja perehdyttää jokainen intranetin sekä henkilöstökysely Pulssin käyttöön.

Mentorointi- ja koulutustilaisuus aloitettiin kumpanakin päivänä heti vierailevan luennoitsijan, Sonja Strömsholmin jälkeen. Filosofian Akatemian Strömsholm johdatti osallistujat alkuun yhteisöllisyyden teemaan sekä siihen, kuinka jokainen voisi ylläpitää omaa hyvinvointiaan työyhteisössä. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä kertoi tarkemmin opinnäytetyöstään sekä avasi sisäisen viestinnän tarkoitusta nykypäivän työyhteisöissä. Johdannossa käsiteltiin sisäisen viestinnän käsitettä, millaista se on, mitä siihen kuuluu sekä sitä, miten sisäinen viestintä vaikuttaa jokaisen työntekijäkokemukseen. Tarkoituksena oli innostaa jokaista työyhteisössä kommunikoimaan enemmän ja ymmärtämään, että sisäisen viestintä tarvitsee jokaista onnistuakseen (kuvio 15).

Sisäisen viestinnän jälkeen kerrottiin tarkemmin opinnäytetyön kehittämistehtävän kulusta sekä työpajassa intranetin kehittämiseen luoduista ideoista. Tämän jälkeen siirryttiin Krapin intranettiin, jonka aikana työntekijät perehdytettiin intranetin käyttöön. Perehdytys oli käytännöllinen läpileikkaus intranetin sisältöön. Perehdytyksessä käytiin läpi, miten intranetistä etsitään tietoa, miten kommentoidaan, miten navigoidaan sivujen välillä sekä miten ladataan tai täydennetään tiedostoja. Samassa kohtaa esiteltiin henkilöstökysely Pulssi uudestaan ja tähän alueeseen tehdyt muutokset intranetin sisällä.

Koulutus- ja mentorointitilaisuudella pyrittiin vastaamaan sisäisen viestinnän kehityskohteina löytyneisiin ongelmiin: Viesti ei kulje tai se on ajoittaista, viestinnän väylät ovat epäselviä, viestinnästä ei jää aina jälkeä sekä viestinnälle ei anneta aikaa (taulukko 2). Tilaisuudessa väylät tarkentuivat kuten myös viestin kulkemiseen vaikuttavat seikat. Viestinnän ajankäytönlisiin ongelmiin sekä viestinnän jäljettömyyteen toivotaan tämän tilaisuuden jälkeen muutosta, nyt kun jokainen työntekijä tietää, mihin mikäkin viestintä kuuluu.

Työntekijäkokemuksen kannalta ratkaistiin aikaisemmassa vaiheessa löytyneitä ongelmia (taulukko 3). Näitä olivat: Kaikki eivät käytä Pulssia; epäreiluuden kokeminen, Pulssille ei anneta aikaa, innostusta työyhteisössä on vaikea ylläpitää, työntekijöitä ei aina kuunnella, työntekijälle tai työntekijän ajalle ei anneta riittävästi arvoa, työntekijäystävällisyys on puutteellista sekä palautteen antoa pitäisi kehittää.



Kuvio 15: Koulutus- ja mentorointitilaisuus.

Henkilöstökysely Pulssiin tehdyt muutokset intranetin sisällä edesauttavat helpompaa käytettävyttä, jolloin myös palautteen anto kehittyi. Tällöin myös koettu työntekijäystävällisyys ja työntekijän kuuntelu edistyvät. Pulssista tehdään läpinäkyvämpi, eli kehitysehdotukset laitetaan käytäntöön ja niiden edistymistä voi jatkossa seurata intranetissä tietyin väliajoin lisätävän koosteen muodossa. Koulutus- ja mentorointitilaisuuden tarkoitus oli esitellä Pulssi uudestaan työntekijöille ja rohkaista kaikkia käyttämään tätä aktiivisemmin.

Intranet oli koko mentorointi- ja koulutustilaisuuden perimmäinen asia. Aikaisemmassa vaiheessa löytyneet ongelmat intranetin käytössä olivat: Työntekijät eivät käytä intranettiä, intranet on liian suppea, intranetille ei ole annettu aikaa, intranetissä ei keskustella sekä intranettiin ei ole perehdytetty kunnolla (taulukko 4).

Perehdytys tehtiin kattavasti kummankin tilaisuuden aikana, jolloin intranetin tutkimiseen annettiin aikaa ja jokaista rohkaistiin aktiivisempaan käyttöön (kuvio 16). Tämän toivotaan herättävän jokaisen intoa keskustella intranetissä enemmän. Keskustelua helpottaa lisäksi Teams-sovelluksen käyttöönotto, joka tuo ilmoitukset uudesta sisällöstä intranetissä jokaisen tietoon. Tällöin intranetin sisältö myös kasvaa entisestään. Joka edesauttaa sitä, että myöhemmässä vaiheessa, jokainen intranetissä on aktiivinen tiedon tuottaja, etsijä ja välittäjä.

Koulutus- ja mentorointitilaisuus oli onnistunut. Tilaisuus olisi kuitenkin vaatinut enemmän aikaa kuin tunnin kustakin iltapäivästä. Koska aika oli rajallinen, ei ylimääräisille kysymyksille jäänyt aikaa. Kysymykset pyydettiin ohjaamaan opinnäytetyöntekijälle tai lähiesihenkilölle tilaisuuden päätteeksi. Kysymyksiä vastaanotettiin tilaisuuden päätteeksi hyvin. Lisäksi heti toisen tilaisuuden alussa ilmaantui muutama työntekijä, joilla ei ollut tunnuksia intranettiin, mikä taas osaltaan vastasi siihen, miksi intranettiä ei ole käytetty Krapilla. Tunnukset jaettiin työntekijöille pikaisesti heti tilaisuuden jälkeen.



Kuvio 16: Koulutus- ja mentorointitilaisuuden osallistujia.

Koulutus- ja mentorointitilaisuus vahvisti opinnäytetyöntekijän sekä toimeksiantajan, Krapin käsitystä siitä, että työkalua joudutaan varmasti vielä kehittämään jatkossa mutta kaiken kaikkiaan Krapin intranet tulee vahvistamaan työntekijöiden sisäistä viestintää ja samalla myös työntekijäkokemusta.

### 3.6.2 Loppupalaute osallistujilta

Tuota-vaiheen lopuksi kehittämistehtävään osallistuneilta kuudelta työntekijältä kysyttiin palautetta palvelumuotoiluprosessiin osallistumisesta. Loppupalautekysely käsitteli yrityksen sisäisen viestinnän ja osallistujien työntekijäkokemuksen vertailua viimeisen puolen vuoden ajalta sekä kokonaisarviota ja mielipiteitä projektiin osallistumisesta.

Kysymykset pidettiin lyhyinä mutta vastauksia pyydettiin avaamaan muutamalla sanalla. Lopupalautekyselyn kysymykset on esitelty erikseen liitteessä 2. Palautekyselyt lähetettiin osallistujille sähköpostitse kesäkuun alussa. Jokainen osallistuja jätti palautteen, vaikka kiireinen sesonkiaika näkyi vastausten viivästyneisessä. Tämän jälkeen vastaukset käsiteltiin anonyyminä, litteroitiin sekä tulkittiin osana kehittämistehtävän tuota-vaihetta. Vastausotteita on esitelty alla. Vastaukset ovat satunnaisjärjestyksessä ja nämä on merkitty osallistuja 1 (O1) tapaan anonyymiteetin säilyttämiseksi.

Ensimmäisenä kysyttiin, miten työyhteisöviestintä on osallistujan mielestä kehittynyt projektin aikana. Vastaukset vaihtelivat mutta pääosin uutta viestinnän väylää, intranetin Sharepoint- sekä Teams-sovellusta kiiteltiin ja viestinnän koettiin kehittyneen. Osa kuitenkin totesi, ettei viestinnässä näy vielä suurta muutosta ja edelleen viestinnän osalta kaivataan lisää aktivointia ja perehdytystä.

Intra käytössä eli on kanava, kun vielä ihmiset käyttäisivät sitä aktiivisemmin. (O1)

Sisäiseen viestintään on viimeisen vuoden aikana pyritty uudistamaan ja modernisoimaan käyttäjäystävällisemmäksi. Moni asia on mennyt eteenpäin. Nyt meille on luotu väylä (intra) mihin jakaa palautetta ja viestiä tärkeistä (kaikkia koskevista) asioista, niin että sen voi jokainen löytää. Vastuu viestinnästä siirtyy vahvemmin viestin vastaanottajalle. Henkilökunnan tietoisuus Intraan on lisääntynyt ja enää perehdytyksen jälkeen kukaan ei voi sanoa, ettei tiedä mikä intra on tai miten sitä käytetään. (O2)

En ole juuri huomannut muutosta. Samalla lailla mennään kuin ennenkin. Ainona se, että se Teams aukeaa nykyään. (O4)

En osaa vastata suoraan tähän kysymykseen. Lähtötaso on niin eri, koska olemme tulleet "hiljaisemmasta" ajasta hektisempään työtahtiin koko ajan. Yrittäjästä on, mutta kanavien saavutettavuus ei toimi. Koulutusta, perehdytystä tarvitaan sekä mitä ja milloin ja kenelle viestitään. Se mikä tuntui, että toimi aiemmin, tuntuu nyt kovan alkukesän jälkeen, ettei toimi senkään vertaa. Tässä kohtaa yrityksellä on paljon kehitettävää. Kuka vastaa mistäkin viestinnästä? Onko työntekijöille mahdollisuus nähdä näitä ilmoituksia? Kysymyksiä on paljon... Viestintää pitää olla, mutta itselläni on infon määrästään "ähky". Erilaisia viestiryhmiä on niin monta, etten pysty hallitsemaan enää kaikkea tietoa. Viesteihin jää mm. vastaamatta. (O6)

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka sisäinen viestintä on vaikuttanut osallistujan omaan työntekijäkokemukseen aikaisemmin ja palautekyselyn lähetyksen aikana. Vastauksissa nostettiin esille viestinnän koettu tärkeys ja toimivuus oman motivaation ja työssä onnistumisen kannalta, viestinnän kehittämisen tärkeys sekä kuinka suuri vaikutus kehittämisen näkyväksi tekemisellä on osallistujille. Osallistujista suurin osa on huomionnut, että sisäiseen viestintään on panostettu ja sen koetaan motivoivan myös omaa tekemistä ja innostusta. Osan mielestä tämä ei kuitenkaan ole vielä tarpeeksi selkeästi nähtävissä vaan vaatii aikaa ja totuttelua.

Sisäisen viestinnän tärkeys on korostunut tänä keväänä. Olemme päässeet koronanvuosien jälkeen uudestaan normaaliin työtahtiin ja nyt viestinnän tärkeys vain korostuu entisestään. Kipuilla on vielä intran käytössä, mutta jo tieto siitä, että tiedon voi jakaa sinne, on iso etu. Voin tavallaan ulkoistaa vastuun viestinnästä siten, että jaan tietoa intraan. Intra ei ratkaise viestintäongelmia, mutta helpottaa sitä. Normaali keskustelu, meili, puhelin ja jopa Whatsapp ovat edelleen tärkeitä. Niitä ei korvata intralla, mutta hyvä lisä intra ehdottomasti on. Tätä palautetta kirjoittaessani olen ratkonut viime hetken ongelmatilanteita, jotka syntyivät puutteellisen viestinnän vuoksi. Eli tekemistä vielä on. Viesti oli kesken 6 tuntia, koska keskeytyksiä tuli niin paljon. Vielä kun pääsisi viestinnässä ennakointiin, eikä tulipalojen sammuttamiseen. (O2)

Aiemmin sisäinen viestintä oli sitä, että piti osata kysyä oikealta taholta oikeita asioita. Ja jos oli jollekin asiaa, se tapahtui työpaikalla, tai soittamalla, nyt asioista tiedotetaan paremmin, ja yhteyttä on helpompi ottaa. Olen tuntenut, että on helpompi tulla työvuoroon, kun on hieman ennakkoa siitä mitä on odotettavissa. Samoin on kiva myös kuulla palautetta muilta työkavereilta siitä, miten heidän tai minun työni on sujunut, onnistunut tai mennyt jossakin kohtaa metsään. (O3)

Kyllä on kivaa tietää mitä tapahtuu ja milloin vaikkei joka viikko olekaan paikalla. Asiat ei välttämättä vaikuta minuun suoraan, mutta silti haluan tietää asioita. (O5)

Tämän jälkeen kysyttiin mitä mieltä osallistujat olivat projektiin osallistumisesta, arvosanaa vetäjälle sekä vapaamuotoista palautetta osallistujilta. Jokainen kiitteli osallistumista ja yhteisiä, osallistavia projekteja kaivataan myös jatkossa. Arvosanaksi kehittämistehtävälle opinäytetyöntekijä sai osallistujilta kiitettävän.

Projektit, missä osallistetaan henkilökuntaa, ovat mielestäni tehokkaita. Niissä työntekijät pääsevät oikeasti vaikuttamaan millainen työyhteisön viestintä on. Projekteihin hakeutuu vapaaehtoisesti yleensä tietyt samat henkilöt, jotka ovat viestiessäkin usein aktiivisia. Se on projektien nurjapuoli. Olisi hienoa nähdä, että myös ne henkilöt, jotka käyttävät vähiten eri viestintäkanavia. Haastattelut ja ideointipaja olivat mielenkiintoisia. Ne oli toteutettu selkeästi ja mielestäni kysymykset olivat osuvia kehittämään viestintää Krapilla sekä auttoi Senjaa ymmärtämään viestinnän ongelmia ja solmukohtia. Oli mielenkiintoista nähdä mitä muut ajattelivat ja miten kokivat viestinnälliset asiat. (O2)

Koin osallistumisen miellyttäväksi ja sain kertoa ajatuksiani, mutta pelkään vain, että jää puheen tasolle moni asia. Niin kuin on monesti tässä yrityksessä nähty tai sitten on vahva lähtö, mikä lopahtaa sitten melko nopeasti. (O4)

Palautekyselyn vastaukset vahvistavat tulkintaa siitä, että sisäinen viestintä vaikuttaa Krapilla työntekijäkokemukseen. Vaikutus voi tosin olla negatiivinen ja positiivinen. Positiivisen vaikutuksen huomaa siitä, että työntekijöille on suunniteltu oma päivitetty väylä viestinnän tukemiseksi sekä työntekijät ovat saaneet perehdytystä ja ymmärrystä kanavan käyttöön. Lisäksi osallistujat kokevat olevansa enemmän ajan tasalla ja ovat myös huomioineet kehittämisen organisaation sisällä. Kehittämisen esilletuonti vaikuttaa positiivisesti työntekijän vaikutusmahdollisuuksien, yhteisöllisyyden ja kuuntelun tunteeseen. Negatiivisuudesta viitteitä saadaan erityisesti kunnollisten toimintatapojen puuttumisella. Eräs osallistuja kokee, että

aktivointia kaivataan lisää ja muutosta ei ole suuremmin tapahtunut. Toinen osallistujista mainitsee informaatioähkyn, mikä voi olla seurausta liian monesta kanavasta.

Lopuksi palvelumuotoilu lähestymistapana taas on vastannut sekä työntekijän että yrityksen tarpeisiin. Työntekijät on otettu mukaan yhteiseen kehittämiseen ja yrityksen tarkoitusperät ovat enemmän jokaisen tiedossa. Palautekyselyn vastauksista voi päätellä, että palvelumuotoiluprosessi ja sen kautta yhteinen kehittäminen, vuoropuhelu sekä empatia ovat olleet tervetulleeseen kehittämistehtävän saralla myös viestinällinen ja yhdistävä teko Krapin työntekijöiden keskuudessa.

#### 4 Johtopäätökset ja loppusanat

Tässä luvussa keskitytään ensin opinnäytetyön tavoitteisiin ja tarkoitukseen sekä esitellään palvelumuotoiluprosessin kautta saavutetut johtopäätökset. Samalla pohditaan, mitä uutta tämä opinnäytetyö tuo tietoperustaan. Tämän jälkeen kuvaillaan opinnäytetyön laajempaa hyödynnettävyyttä kehittämis ehdotuksin sekä lopuksi arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta, eettisyyttä ja aineiston hallintaa.

##### 4.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy sisäiseen viestintään, sisäisen viestinnän palveluun sekä työntekijäkokemukseen. Kehittämistehtävä toteutettiin kevään 2022 aikana palvelumuotoilun toimiessa lähestymistapana.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa case-yritys Krapihovi Oy:n työntekijäkokemusta sisäisen viestinnän avulla. Työn tarkoituksena oli kasvattaa ymmärrystä työyhteisön sisäisen viestinnän sekä työntekijäkokemuksen tärkeydestä ja näiden keskinäisestä suhteesta. Samalla pyrittiin myös huomioimaan palvelumuotoiluprosessin aikaansaama vaikutus osallistujien kesken. Kehittämistehtävän tuloksena Krapille suunniteltiin parempi intranet, jonka kehityksessä käyttäjät eli työntekijät, on otettu paremmin huomioon.

Niin teoreettisen viitekehysten kuin kehittämistehtävän aikana huomattiin, että sisäisen viestinnän vaikutusta työntekijäkokemukseen ei voi sivuuttaa. Sisäinen viestintä näkyy jokapäiväisessä tekemisessä, yhteisöllisyyden kokemisessa sekä työntekijöiden onnistumisissa, vaikuttaen aina edelleen työntekijäkokemukseen, työn imuun sekä työnantajakuvaan. Sisäisen viestinnän pitäisikin rakentua kolmen pääperiaatteen; luottamuksen, rehellisyyden sekä yhteistyön ympärille. Näiden avulla luodaan avointa työkuultuuria.

Sisäinen viestintä koetaan joissain määrin jopa tärkeämmäksi kuin ulkoinen viestintä. Lisäksi työntekijät odottavat tänä päivänä, sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajojen häilyessä, että

sisäiseen viestintään panostettaisiin yhtä lailla kuin ulkoiseen. Opinnäytetyössä ymmärretään tämän muutoksen sekä palveluarvoketjun vuoksi sisäinen viestintä yrityksen tuottamana sisäisenä palveluna työntekijöille.

Vaikka sisäinen viestintä nähdään opinnäytetyössä yrityksen tuottamana palveluna työntekijöille, se ei tarkoita, etteikö viestintä kuuluisi jokaiselle työyhteisössä. Kuten on käynyt ilmi, viestintä ei koskaan tapahdu itsestään. Viestintää pitää johtaa ja viestinnän toteutumiselle pitää luoda suotuisat olosuhteet esimerkiksi avoimen ilmapiirin, työkultuurin ja toimivien viestinnällisten alustojen kautta. Ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestintää sekä alan ammattilaisten ja esihenkilöiden huomiota ja panostusta tarvitaan, jotta jokainen ottaisi viestinnän omaksi asiakseen ja viestintä voisi tämän jälkeen toteutua helpommin myös horisontaalisesti, työkaverilta toiselle.

Kehittämistehtävän löydökset tukevat näkökulmaa. Loppupalautekyselyn ja aikaisempien vastausten vertailun pohjalta voidaan todeta, että sisäisen viestinnän välineen, intranetin kehitys on vaikuttanut työntekijöiden työntekijäkokemukseen positiivisesti. Sisäisen viestinnän koetaan parantuneen intranetin kehityksen aikana ja tämä on vaikuttanut osittain myös työntekijäkokemukseen.

Kehittämistehtävässä ja intranetin kehitystyössä on huomioitu erityisesti teoreettinen viestinnän yhtälö (kuvio 1), mikä vaikuttaa myös työntekijäkokemukseen. Voisikin ajatella, että ilman viestinnän yhtälön huomioimista, sisäisen viestinnän koettu parannus olisi case-yrityksessä jäänyt vähäiseksi. Nyt Krapin työntekijät osaavat hakea ja jakaa tietoa intranetistä, jonka kautta saavutetaan ymmärrystä sekä koetaan vaikuttamisen ja osallisuuden tunteita. Tästä voi päätellä, että kehittämistehtävän tulos, parempi intranet, on onnistunut.

Pelkästään intranettiä ei ole kiittäminen osallisuuden ja ymmärryksen kokemisessa, vaan tähän vaikuttaa myös sisäisen viestinnän dialogi, joka on lisääntynyt case-yrityksessä. Sisäisen viestinnän dialogiin on vaikuttanut asenteiden muutokset, joihin on pyritty vaikuttamaan kehittämistehtävään mukaan otettujen työntekijöiden kautta sekä koko henkilöstön osalta huh-tikuussa pidettyjen hyvinvointipäivien aikana.

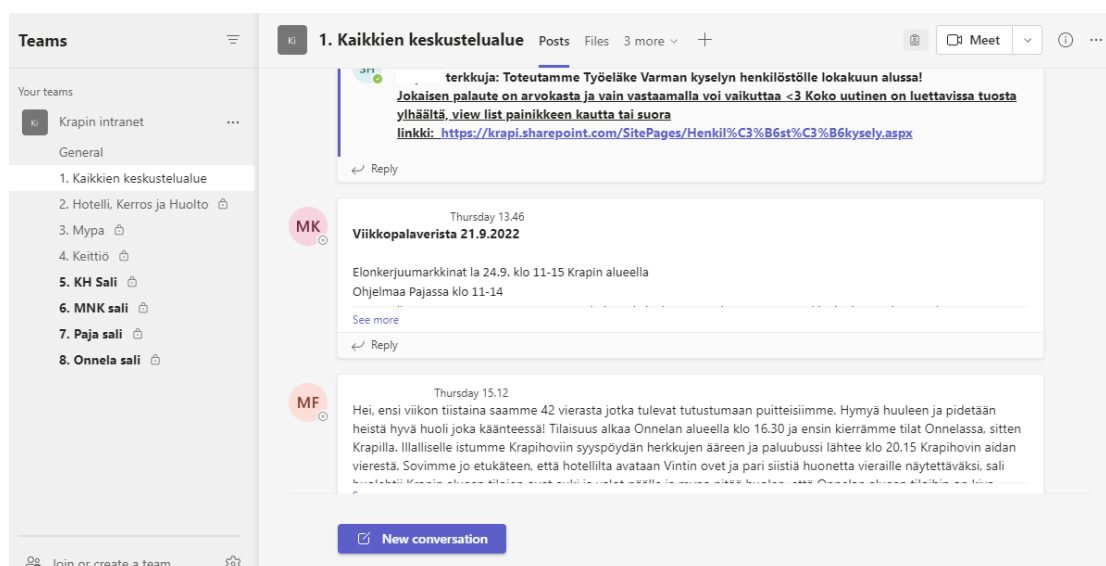
Hyvinvointipäivät ja opinnäytetyöntekijän järjestämä koulutus- ja mentorointitilaisuus intranetin käyttöön toimivat Krapilla erityisesti sen vuoksi, että tällöin kaikki vakituiset työntekijät perehdytettiin seikkaperäisesti intranetin käyttöön sekä sisäisestä viestinnästä ja yhteisöllisyydestä osana työntekijäkokemusta kerrottiin enemmän. Tämän kautta saavutettiin ymmärrystä, jaettiin tietoa sekä koettiin yhteisöllisyyttä. Miksi Krapin tarvitsee intranetin? Miksi olisi tärkeää, että jokainen osallistuu viestintään? Muun muassa näihin kysymyksiin vastattiin onnistuneesti hyvinvointipäivien aikana, joka on varmasti edesauttanut sisäisen viestinnän dialogin kehittymistä.

Vaikuttamismahdollisuuksien taas voi päätellä kasvaneen kehittämistehtävään osallistuneiden työntekijöiden alku- ja loppuhaastattelujen vastauksista. Palvelumuotoiluprosessiin mukaan ottaminen sekä työntekijöiden kuuntelu voidaan tämän kautta nähdä eräänlaisena arvostuksen osoituksena työntekijöille.

Hyvinvointipäivät sekä intranetin uusi, käyttöön otettu keskustelualue, joka toimii Team-sovelluksessa, lisäävät osallisuuden ja vaikuttamisen ja näin myös yhteisöllisyyden kokemusta koko henkilöstössä. Kuten alkuhaastatteluissakin kävi ilmi, jos joku on aikaisemmin jäänyt keskustelun ulkopuolelle, on osallisuuden kokemus kärsinyt, mikä taas on vaikuttanut negatiivisesti työntekijäkokemukseen. Interaktiivinen sekä helposti saavutettava keskustelualue, tässä tapauksessa Teams-sovellus, kehittää siis myös työntekijäkokemusta.

Asenteet vaikuttavat sisäiseen viestintään. Kuten muissa, myös tässä tapauksessa, sisäisen viestinnän katsotaan edelleen tapahtuvan jonkun muun toimesta, usein vain ylhäältä alaspäin. Tosiasiassa jokainen työyhteisössä harjoittaa viestintää.

Esihenkilöiden sitoutumattomuus sekä motivaatio viestintää kohtaan heijastuvat muualle työyhteisöön. Tämä vaikuttaa niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden reiluuden ja yhdenvertaisuuden kokemukseen, kun kaikki eivät ole yhtä motivoituneita saman asian suhteen. Esihenkilöiden sitouttaminen on erittäin tärkeätä, sillä esihenkilöiden tulisi johtaa tiimiä omalla esimerkillään, erityisesti viestinnän osalta. Tähän kehittämistehtävällä ei voitu suoranaisesti vaikuttaa mutta työntekijöiden asenteissa ja aktiivisuudessa voi jo huomata positiivista muutosta (kuvio 17).



Kuvio 17: Teams-sovellus lisää sisäistä viestintää.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa aikaisemmin mainittu sisäisen viestinnän vastuullinen dialogi, jonka kautta sisäistetään yhteiset arvot ja yhteinen työkulttuuri. Tämä edesauttaa myös

avointa vuoropuhelua. Lisäksi työntekijäkokemukseen vaikuttavat muun muassa työn merkityksellisyys, sosiaalinen tuki, työympäristö sekä toimivat työvälineet. Työntekijäkokemuksen viitekehyksestä (kuvio 4) voi tarkastella myös muita työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Työympäristöön ja työvälineisiin voidaan laskea myös virtuaalinen intranet. Teorian ja tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että intranetin suunnittelussa pitäisi ensisijaisesti huomioida työntekijän todelliset tarpeet sekä intranetin työkaluna pitäisi toimia yhtä helposti kuin kuluttajatasolla, jos työntekijä olisi itse asiakkaana ja hyödyntäisi tiettyä palvelua.

Haastatteluissa ja työpajassa kävi ilmi, että vaikka muut osa-alueet olisivatkin kunnossa, oli työntekijäkokemus osalla osallistujista kärsinyt puutteellisen sisäisen viestinnän ja tiedonkulun vuoksi. Sisäisen viestinnän voidaankin tämän pohjalta todeta olevan yksi tärkeimmistä työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

Krapin tapauksessa työntekijäkokemukseen on onnistuttu vaikuttamaan intranetin sekä palvelumuotoiluprosessissa mukana olleiden osallistujien yhteisen kehittämisen kautta. Osallistujat kokivat merkityksellisyyttä yhteisestä asiasta, kehittämistehtävästä. Lisäksi osallistujat kokivat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteellään on väliä. Koko organisaatiossa työntekijäkokemuksen esilletuonti on vaikeammin todettavissa, sillä NPS-mittauksella toimivaa henkilöstökysely Pulssia ei ole vielä pystytty aktivoimaan tarpeeksi työntekijöiden keskuudessa.

#### 4.2 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Matkailualan vetovoimaisuuteen voidaan vaikuttaa työntekijäkokemuksen parantamisella. Tämä kannattaa aloittaa opinnäytetyön tulosten pohjalta sisäisen viestinnän kehittämällä, joka vaikuttaa jokaisen työntekijän tekemiseen, työn miellekyyteen sekä onnistumisiin. Opinnäytetyö tulee toimimaan case-yrityksen sisäisen viestinnän sekä työntekijäkokemuksen kehittämisen apuna. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää myös muut matkailualan toimijat, vaikka opinnäytetyön tutkimustulokset eivät olisikaan täysin siirrettäviä toiseen organisaatioon.

Viestintä ei toimi kunnollisesti, ellei jokainen ymmärrä sen tarkoitusta. Jatkoehdotuksena onkin kiinnittää enemmän huomiota niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden omaan avuttomuuteen ja asenteisiin sisäisen viestinnän osalta. Krapin uusi intranet on rakennettu helpoksi ja saavutettavaksi jokaiselle työntekijälle. Intranet ei vaadi erityistä osaamista ja on tarjolla jokaiselle ilman suurta vaivaa tai ajankäyttöä. Intranet vaatii kuitenkin aktiivisuutta itse työntekijältä. Valmiiksi aktivoituneita sekä motivoituneita työntekijöitä voisi intranetin jatkokehityksessä käyttää myös intranetin vastuuhenkilöinä, jotka opastavat intranetin käytössä ja jakavat ymmärrystään eteenpäin muille.

Tiedon pirstaloituminen, eli useat viestinnän väylät sekavoittavat intranetin tulevaisuuden kehitystä. Krapin pitäisi tästä syystä laatia yhteneväiset toimintatavat työntekijöiden sisäiselle viestinnälle. Näiden toimintatapojen avulla muut väylät karsittaisiin ja asenteisiin pystyttäisiin vaikuttamaan esimerkiksi esihenkilöiden koulutuksen, perehdytyksen ja sitouttamisen kautta.

Kehittämistehtävän työpajassa osallistujat laativat erilaisia ideoita sisäisen viestinnän, työntekijäkokemuksen sekä intranetin kehittämiseksi. Nämä ideat lähetettiin työpajan jälkeen johtoryhmälle mutta suurempaa keskustelua ei sen jälkeen kuitenkaan syntynyt. Työpajan ideat ovat varteenotettavia jatkokehityksen kannalta ja yhtenä ehdotuksena onkin, että näitä tarkasteltaisiin uudestaan samanaikaisesti, kun luodaan uusia ja selkeämpiä sisäisen viestinnän sekä työntekijäkokemuksen kehittämisen tapoja.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän aikana Backcasting-portaiden visiota ei vielä aivan saavutettu (kuvio 11). Backcasting-työpajan aikana laaditut portaatt tulisi tämän vuoksi ottaa uudemman kerran esille. Nämä toimivat hyvänä ohjenuorana tulevaisuudessa, sillä intranetin kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä.

Työntekijäkokemus pitäisi tehdä case-yrityksessä näkyväksi, asiakaskokemuksen tapaan. Tässä voisi hyödyntää työntekijäkokemuksen viitekehystä (kuvio 4). Asiakaskokemuksen asiakaspolku on hyödynnetty Krapilla jo useaan otteeseen. Työntekijäkokemukselle pitäisi luoda yhtä lailla työntekijäpolku, jonka kautta ymmärretään, miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää myös jatkossa. Tämä aktivoisi myös työntekijöitä toimimaan sitoutuneemmin ja jättämään palautetta. Kun polku tehdään näkyväksi, työntekijät näkevät, että heidän mielipiteilänsä on väliä ja heitä kuunnellaan.

Henkilöstökysely Pulssin aktivointi vaikuttaa suoraan työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemiseen. Tämä ei tällä hetkellä toimi ja siksi Pulssin johtaminen vaatii jatkossa lisää huomiota. Jatkoehdotuksena on, että Pulssille luotaisiin erilliset tavoitteet, esimerkiksi vastausmäärien osalta, joihin palattaisiin aina tietyn ajanjakson jälkeen. Tämän kautta voidaan mitata Pulssin toimivuutta sekä todeta tarvittavat toimenpiteet vastausmäärien kasvattamiseksi. Lisäksi Pulssista pitäisi muistuttaa aktiivisesti, esimerkiksi viikoittain, vaikka kysely perustuisikin vapaaehtoisuuteen.

NPS-mittaus ja Pulssi kanavana tuo mahdollisuuksia avoimen työkuulttuurin ja työntekijäkokemuksen rakentamiseen ja mittaamiseen. Samalla, henkilöstökysely sekä asiakaskysely tulisi aktivoida jokaisen työntekijän toimesta, jotta näitä ei käsiteltäisi enää toisistaan irrallisina vaan yhtälön osina kuten asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta suositellaan käsiteltävän.

### 4.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyö on rakennettu luotettavaksi perusteellisen dokumentoinnin ja kehittämistehtävän läpinäkyvyyden kautta. Opinnäytetyön aineiston hankinnassa huomioitiin Puusa ym. (2020, 177) esittelemä menetelmätriangulaatio, eli käytettiin vähintään kahta tiedonkeruun menetelmää, mikä vahvistaa aineiston rikkautta ja monipuolisuutta.

Puusa ym. mukaisesti (2020, 170-172) luotettavuutta voidaan lisäksi arvioida paremmin, kun opinnäytetyöntekijä raportoi huolellisesti ja perusteellisesti tutkimuksen eri vaiheita tehden samalla itse tutkimustyön läpinäkyväksi. Opinnäytetyötä tehdessä huomioitiin aineiston rikkaus sekä sen huolellinen dokumentointi. Jokainen vaihe kirjoitettiin auki yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Aineiston analysointia suoritettiin useaan kertaan. Esimerkiksi haastattelun analysoinnin aikana, haastatteluaineistoa ei pelkästään litteroitu ja jäsennelty vaan mukaan otettiin myös samankaltaisuuskaavio (liite 1), joka tähdentää haastattelun teemoja ja tuloksia. Myös muut kehittämistehtävän vaiheet dokumentointiin. Työpajan ideakävelystä otettiin useita kuvia. Fläppipaperit säilytettiin sekä tallennettiin digitaaliseen muotoon. Intranetin kehittämistyön eri vaiheista otettiin lisäksi useampi näyttökuva ja Krapin hyvinvointipäivien materiaalit säilytettiin. Työn luotettavuutta lisäävät lisäksi säännölliset keskustelut työpaikalta nimetyn ohjaajan sekä ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjaajan kanssa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävään osallistuneet työntekijät olivat eri osastoilta ja erilaisista toimenkuvista. Tämä lisää tutkimustulosten luotettavuutta, sillä otanta on laajempi eikä keskity vain yhden osaston kokemiin ongelmiin. Osallistuminen opinnäytetyöhön oli vapaaehtoista, mikä myös vaikuttaa opinnäytetyön luotettavuuteen. Toisaalta tämän voi ajatella myös laskevan tutkimuksen luotettavuutta. Kuten eräs osallistujakin mainitsi, usein samat ihmiset osallistuvat vapaaehtoisesti kehittämistehtäviin ja projekteihin. Lisäksi teemahaastatteluissa käsitellään hyvinkin yksilöllisiä vastauksia. Koska kyseessä on vain pieni otanta case-yrityksen työntekijöistä, tutkimuksesta ei voida varmuudella sanoa, että tutkimuksen lähtökohdat, saati tulokset olisivat samat toisen osallistujaryhmän kanssa.

Opinnäytetyöntekijä työskentelee yrityksessä viestinnän, markkinoinnin ja myynnin parissa, joten osallistujat tunsivat toisensa sekä tutkijan ennalta. Tämä nostatti osallistujien luottamusta opinnäytetyöhön ja tutkimukseen. Toisaalta, koska opinnäytetyöntekijä on työskennellyt yrityksessä jo useamman vuoden ja opinnäytetyön tutkimusaihe liittyy vahvasti opinnäytetyöntekijän päivittäisiin työtehtäviin, voi osallisen havainnoinnin kautta hankittu aineisto olla liian yksipuolista ja keskittyä vain tiettyihin asioihin. Tässä kohtaa ulkopuolinen havainnoija olisi voinut havainnoida jotain täysin muuta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän vaiheet ovat siirrettävissä myös muualle. Kehittämistehtävän vaiheet seurasivat tuplatimanttimalleja. Tuplatimanttimalleille ominaista on toistua jokainen vaihe useaan otteeseen. Tähän kehittämistehtävän aika ei kuitenkaan riittänyt ja tämän

vuoksi suositellaan, että siirrettävät menetelmät toteutettaisiin toistuvasti toimivamman lopputuloksen takaamiseksi.

Tutkimuksesta muualle siirrettävissä olevat tulokset ovat teoreettisen viestinnän yhtälön huomioiminen sisäisen viestinnän kehityksessä, sisäisen viestinnän vaikutus työntekijäkokemukseen sekä palvelumuotoiluprosessin ja perehdytyksen aikaansaamat vaikutukset kehittämistehtävään osallistuneiden työntekijäkokemuksessa. Jokaisessa yrityksessä on erilaiset lähtökohdat, erilainen työkuulttuuri sekä toimintatavat, joten kaikki tutkimustulokset eivät ole siirrettävissä sellaisenaan vaan vaativat kriittisyyttä sekä mahdollisesti toista aineistonkeruun vaihetta.

Opinnäytetyön aikana tekijän projektityöskentelytaidot kehittyivät. Aineistonkeruu, määrittely ja kehitysvaihe pysyivät sallitussa aikataulussa sekä kustannuksissa. Myös hyvinvointipäivien asiassa ja aikataulussa pysyttiin.

Tuota-vaiheen viimeinen osuus, palautekysely sekä opinnäytetyön raportointi kestivät odotettua pidempään. Se ei kuitenkaan ollut pelkästään huono asia vaan osoitti opinnäytetyöntekijältä huomiointikykyä osallistujien aikatauluja kohtaan. Lopullisessa aikataulussa raportoinnin osalta ei kuitenkaan pysytty vaan raportointi viivästyi.

Opinnäytetyöntekijä toimi havainnoijana ja haastattelijana, työpajan aikana fasilitaattorina sekä hyvinvointipäivien koulutus- ja mentorointitilaisuuden aikana puhujana sekä perehdyttäjänä. Tutkijan rooli oli helppo omaksua. Tutkijana opinnäytetyöntekijä vertasi tuloksia ja palvelumuotoiluprosessin vaiheita teoriapohjaan jatkuvasti. Palvelumuotoilijan rooli oli hieman vaikeampi. Vaikka lähestymistapa ja menetelmät olivat opiskelun kautta tuttuja, konkreettisesti tekijä ei ollut hyödyntänyt näitä aikaisemmin näin laajasti. Samoin puhujan rooli koulutus- ja mentorointitilaisuudessa oli uutta. Näiden tehtävien kautta opinnäytetyöntekijä saavutti kuitenkin tärkeitä, ammattitaitoonsa liittyviä ominaisuuksia.

#### 4.4 Opinnäytetyön eettisyys ja aineistonhallinta

Opinnäytetyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyöntekijä on tutustunut ennalta hyvän tieteellisen käytännön ohjeisiin, jotka perustuvat lakeihin, tietoturvasäädöksiin ja tutkimuseettisiin periaatteisiin sekä toimintatapoihin. Tarvittavat luvat, niin organisaatiolta kuin haastateltavilta tai muuten tutkimukseen osallistuvilta on pyydetty erillisin lomakkein ennen projektin aloitusta.

Yhteistyösopimuksessa on sovittu opinnäytetyöntekijän sekä kohdeorganisaation vastuut sekä rajattu aihe. Tutkimuslupa on kysytty organisaatiolta erikseen epäselvyyksien välttämiseksi. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöstöllä sekä organisaatiolla on kerrottu ennen kutakin

haastattelua ja tiedonkeruuta, että osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittaville on kerrottu myös hyvän tieteellisen käytännön perusteet sekä tutkittavan omat oikeudet.

Henkilötietoja käsiteltiin täysin luottamuksellisesti ja tunnistettavuus poistettiin ennen aineiston analysointia. Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot olivat osallistujan nimi, sähköposti, puhelinnumero sekä työtehtävä. Tutkimuksessa ei kerätty erityisiä tai arkaluontoisia henkilötietoja. Tietoa kerättiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, teemahaastattelujen kautta tutkittavalta itseltään. Tietoja ei luovuteta eteenpäin. Aineiston hallinnassa noudatetaan Laurea-ammattikorkeakoulun ohjeistusta ja tätä varten luotiin myös erillinen opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma.

Kerättyjä henkilötietoja käsiteltiin opinnäytetyön analysointivaiheen ajan. Arvioitu valmistuminen on 2022 syksyllä. Opinnäytetyön jälkeen tutkimusrekisteri arkistoidaan opinnäytetyöntekijän omalle koneelle, erilliseen salasanalla suojattuun tiedostoon kuuden kuukauden ajaksi ilman tunnistetietoja. Tunnistetiedot on poistettu jo analysointivaiheessa. Rekisteri tuhoetaan arkistoinnin päätteeksi.

## Lähteet

### Painetut

Chong, M. 2007. The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 201-212.

Cornelius, N., Ozturk, M.B. and Pezet, E. 2022. Editorial: The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*, 51 (2), 433-443.

Goncalves, P. 2017. Want successful employee communications? Think like a marketer. *Strategic HR Review*, 16 (5), 229-233.

Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., Schlesinger, L. A. & Sasser Jr, W. E. 1997. The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: Free Press.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2017. *Communicare!:* viestinnän tekijän käsikirja. Seitsemäs uudistettu laitos. Helsinki: Infor.

Karhinen, R. & Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus.* Helsinki: Alma Talent.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. *Areena: Yritysviestinnän käsikirja.* Helsinki: Edita.

Lemon, L.L. 2019. The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31 (5), 176-199.

Lemon, L.L. & Towery, N.A. 2021. The case for internal communication: an investigation into consortia forming". *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (3), 541-556.

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin.* Alma Talent.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio : Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3.

Martela, F. & Ryan, R. 2016. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of personality*, 84 6, 750-764.

Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement: Strategies in american and italian companies. *Corporate Communications*, 19(1), 82-95.

Miettinen, S. 2017. An introduction to industrial service design. Abingdon, Oxon; New York: Routledge.

Mikkola, L. & Valo, M. 2020. Workplace communication. New York: Routledge.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. SanomaPro.

Omilion-Hodges, L. & Baker, C.R. 2014. Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business horizons*, 57 (3), 435-445.

Pine II, B.J. 2020. Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & Leadership*, 48 (6), 21-26.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Savolainen, P., Miettinen, S., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A. & Kristiina Vaahtojärvi 2011. *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Sterling, L. 2017. "You're talking but is anyone listening? Connecting and communicating with employees in a hyper-connected world". *Strategic HR Review*, 16 (5), 211-215.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

Viitala, Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Viitala & Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Weinstein, Bob. 1999. Talk to your employees through an INTRANET. City edition. Boston: Globe

Zajkowska M. 2012. Employee engagement: How to improve it through internal communication. Human Resources Management & Ergonomics, 6 (1), 104-117.

#### Sähköiset

Design Council. 2005. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. <http://www.designcouncil.org.uk/> Luettu: 30.3.2022

Design Council 2019. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/> Luettu: 30.6.2022

eOsmo-hanke 2011. Luettavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html> luettu: 16.5.2022

Forbes 2018. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=234daf2c61a3> Luettu: 27.5.2022

Harvard business review 2008. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> Luettu: 21.5.2022

Hassinen J 2008. Ideointityökalupakki - Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille. Luettavissa: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiSx9mO-6\\_4AhUE\\_SoKHfLLA0oQFn0ECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Ftiimivalmentaja.files.wordpress.com%2F2018%2F09%2Fideointimenetelmic3a4.pdf&usg=AOvVaw2jQ5QuCS\\_r5M1FYzGD-Mke](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiSx9mO-6_4AhUE_SoKHfLLA0oQFn0ECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Ftiimivalmentaja.files.wordpress.com%2F2018%2F09%2Fideointimenetelmic3a4.pdf&usg=AOvVaw2jQ5QuCS_r5M1FYzGD-Mke) Luettu: 3.3.2022

Krapihovi Oy 2022. Luettavissa: <https://krapi.fi/krapi/krapi-kuten-aina/missio-visio-ja-arvot/> Luettu: 6.1.2022

Laakso, A. 2016. Tulevaisuutta tekemään - keskeisiä käsitteitä ja metodeja tulevaisuustyöpajoihin. Luettavissa: <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%84KY-k%C3%A4sitteit%C3%A4-ja-metodeja.pdf> Luettu: 15.6.2022

Laurea 2022. Luettavissa: [https://laureuas.sharepoint.com/sites/studentFin\\_opinnaytetyojavalmistuminen/SitePages/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6-](https://laureuas.sharepoint.com/sites/studentFin_opinnaytetyojavalmistuminen/SitePages/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6-)

YAMKissa.aspx#opinn%C3%A4ytety%C3%B6-tutkimuksellisena-kehitt%C3%A4misprosessina Luettu: 28.04.2022

Palta ry 2022. Luettavissa: <https://www.palta.fi/palvelualat-suomessa/> Luettu: 7.11.2022

Redu konserni 2022. Luettavissa: <https://www.redu.fi/fi/blogit/sisainen-viestinta-ja-tyohyvointi> Luettu: 16.1.2022

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a. Luettavissa: <https://tem.fi/toimialapalvelu/matkailuala> Luettu: 17.1.2022

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021b. Luettavissa: <https://tem.fi/matkailu-lukuina> Luettu: 17.1.2022

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164064> Luettu: 17.8.2022

Yleisradio 2021. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12021811> Luettu: 17.8.2022

Julkaisemattomat

Falenius, M. 2022. Yrityksen sisäinen materiaali. 20.4.2022. Tuusula.

## Kuviot

Kuvio 1: Viestinnän yhtälö. (Mukailtu Juholin 2017, 120.).....	6
Kuvio 2: Palveluarvoketju, Service profit chain. (Harward business review 2008.).....	9
Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen osa-alueet. (Mukailtu Karhinen & Korkeakoski 2019, 122.)..	15
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen viitekehys. (Mukailtu Huhta & Myllyntaus 2021, 102) .....	18
Kuvio 5: Henkilöstön NPS-mittaus. (Karhinen & Korkeakoski 2019, 131) .....	19
Kuvio 6: Kehittämistehtävän vaiheet. ....	26
Kuvio 7: Tuplatimanttimalli (Mukailtu Desing Council 2019) .....	27
Kuvio 8: Microsoft Sharepoint ilmoittaa uudesta sisällöstä sähköpostitse. ....	31
Kuvio 9: Yhteinen työpaja. ....	44
Kuvio 10: Ideakävelyn tuotoksia. ....	46
Kuvio 11: Intranetin Backcasting-työpaja. ....	49
Kuvio 12: Krapin intranetin sisältöä.....	50
Kuvio 13: Krapin intranettiin lisättiin henkilöstökysely Pulssille oma alisivu.....	51
Kuvio 14: Hyvinvointipäivän ohjelma. ....	53
Kuvio 15: Koulutus- ja mentorointitilaisuus.....	55
Kuvio 16: Koulutus- ja mentorointitilaisuuden osallistujia. ....	56
Kuvio 17: Teams-sovellus lisää sisäistä viestintää. ....	61

## Taulukot

Taulukko 1: Kehityskohteet aineiston pohjalta. ....	42
Taulukko 2: Sisäisen viestinnän juurisyyt. ....	45
Taulukko 3: Intranetin juurisyyt. ....	45
Taulukko 4: Työntekijäkokemuksen juurisyyt. ....	46
Taulukko 5; Ideakävely sisäisestä viestinnästä. ....	47
Taulukko 6: Idekävely intranetistä. ....	47
Taulukko 7: Ideakävely työntekijäkokemuksesta. ....	48

## Liitteet

Liite 1: Samankaltaisuuskaavio .....	73
Liite 2: Loppupalautekysely osallistujilta .....	74

## Liite 1: Samankaltaisuuskaavio

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Pvm & Kesto	15.2. 45min	16.2. 40min	17.2. 35min	20.2. 52min	21.2. 20 min	22.2. 60 min
asema	vakituinen	vakituinen	osa-aikainen	vakituinen	osa-aikainen	vakituinen
<b>Sisäinen viestintä</b>						
visio, missio, arvot	ok	ok, huolissaan	ok, huolissaan	ok, huolissaan	ok	ok
infoa ajankohtaisista	saa hyvin mutta kaipaa lisää	saa hyvin muttei aina, tieto pitää pakottaa esiin	Ei saa helposti, vain jos osaa kysyä oikeat kysymykset	Saa tietoa ja viesti kulkee mutta välillä on kaatoksia. Toivoisi lisää tietoa omaan työhön vaikuttavista asioista.	Vain jos kysyt tai jos tieto on tarjolla verkossa	Saa hyvin tietoa mutta tiedostaa ettei kaikki saa. Muistuttelee myös tiedonkulusta usein.
Minkälaisia sisäinen viestintä mielestään on	Viestintää on paljon, väylät ovat vielä haussa. Ihmiset viestivät eri tavalla, kultaisten keskitie olisi löydettävä. Vuoropalaverit ovat käytössä, vuoroportit ovat hyviä	Välillä toimii, välillä ei. On parantunut. Miten viestitään on väliillä riskiridassa. Tapahtuu hetkessä, itse viestinnälle tai sisäistämiseksi ei anneta aikaa. Osastojen riskikäiseen kommunikointiin kiinnitettävä enemmän huomiota. Whatsapp-ryhmät kuormittavat	Näkee erittäin ajottaisena. Tieto ei kulje jos ei ole vuorossa. Ei tiedä väylää, mistä tietoa voisi hankkia itse. Esimiehen vastuu myös työvuorolistoilta nousee esille aina ei tiedä missä pisteessä pitäisi edes olla	Irtonaisena ja kaavoihin kangistuneena. Viesti ei kulje aina perille ja informaatiokatkoksia esiintyy. Varausjärjestelmä on tärkeä.	Näkee viestinnän vain verkon välityksellä tai jos osaa kysyä. Tieto ei kulje jos ei ole vuorossa. Kaippa lisää mainitsee myös, että viestinnässä on menty eteenpäin.	Menty eteenpäin aikaisemmasta. Joko on todella hiljaista ja info ei kulje tai sitten sitä tulee liika. Oisi tärkeää muistaa tiedonkulku, kaikki eivät tarvitse lisätietoa mutta osa tarvitsee ja haluaa sitä. Osastojen väliseen kommunikointiin kiinnitettävä huomiota. Whatsapp-ryhmät kuormittavat. Väylät ovat vielä haussa. Viestinnälle ei anneta aikaa.
Tarvitseeko lisää	Lisää tietoa ja jäsentelyä	Lisää tietoa ja jäsentelyä	Lisää tietoa ja jäsentelyä	Lisää tietoa ja jäsentelyä	Lisää tietoa ja jäsentelyä	Lisää tietoa ja jäsentelyä
Pvm & Kesto	15.2. 45min	16.2. 40min	17.2. 35min	20.2. 52min	21.2. 20 min	22.2. 60 min
asema	vakituinen	vakituinen	osa-aikainen	vakituinen	osa-aikainen	vakituinen
<b>Työntekijäkokemus</b>						
Käyttäneet Pulssia	x				x	x
Ajatuksia Pulssista	Onko Krapin liian pieni yritys tälle? Huolissaan siitä, vastataan palautteen antajalle tätä kanavaa pitkin? Kokee, että osa ei halua laittaa vapaa-ajalla palautetta	Pulssi ei ole pakollinen ja osa ei käytä siksi ollenkaan. Miksi sitten itseään? Pulssille ei ole annettu aikaa työvuorossa.	Ei ole tiennyt koko Pulssista	On unohtanut koko Pulssin	Kokee kätevä	Pulssi ei ole pakollinen ja osa ei käytä ollenkaan. Pulssille ei ole myöskin annettu aikaa työvuorossa. Tasa yksi uusi seurantaraportti i. Prosessit kärsii.
Kuuluu joukkoon	x	x	x	x	x	x
Yleinen kokemus	on motivoitunut, omaa vaikuttamismahdollisuuksia, kokee että kuunnellaan ja saa tukea, palautetta pitäisi kehittää, innostumiselle tai sen ylläpidolle ei anneta tilaa	on motivoitunut, pyytty vaikuttamaan kuunnellaan mutta kokee, että asioita otetaan vain vastaan. Saa olla itseohjautuva ja nauttii siitä, työkavereilla iso vaikutus, toivoisi palautteen kehittämistä	on motivoitunut, lisää kyyvykyyden tunnetta tuo vapaus työskentelyssä. Kokee, että on vaikuttamismahdollisuuksia. Työkavereilla iso vaikutus. Saa palautetta vain pintapuolisesti.	Ei koe, että voi vaikuttaa. Vastuuta on vapautta on, ketään ei jätetä yksin, palaute pintapuolisesti.	on motivoitunut, ei koe voivansa vaikuttaa asioihin (omassa työssä ei ninkään tarvitse) mutta tuo silti mielipiteensä mielellään esille, saa palautetta, työkavereilla iso vaikutus.	on motivoitunut, kokee, että asioissa on menty eteenpäin, omaa vaikuttamismahdollisuuksia mutta toivoo, että työntekijät kuunteleisiin enemmän ennen isoja päätöksiä, saa palautetta, työkavereilla iso vaikutus
Miten vaikuttaa työnantajakuvaan	innostuksen lisääminen, työnantajakuva vahvistuu myös itsestään	Reiluuden kokemuksen lisääminen, työntekijöille pitäisi antaa enemmän arvoa, työnantajan pitäisi välittää vapaamuotoisesti: koulutukset/infortilaisuudet työaikaan	Lisää tietoa ja välittämisen tunnetta sekä kommunikointia	Lisää työntekijäystävällisyyttä, reiluuden kokemusta	Hiljainen tieto paremmin esille	Reiluuden kokemusta, ajan resursointia, työntekijän kuunteleminen
Pvm & Kesto	15.2. 45min	16.2. 40min	17.2. 35min	20.2. 52min	21.2. 20 min	22.2. 60 min
asema	vakituinen	vakituinen	osa-aikainen	vakituinen	osa-aikainen	vakituinen
<b>INTRA</b>						
kokemus intrasta	ilmoitukset keskustelu puuttuu, ryhmät aktiivisia	iso parannus aikaisempaan, vaatii rutinoitumista, osastot uupuutuvat, kaippa asiat selkeästi ja ajoissa esille	todella suppea puuttuu kriittinen ajankohtainen tieto mikä lärkeää työntekijälle, tapahtumat puuttuvat, keskustelu puuttuu	kätevä, ilmoitukset puuttuu, lisää aktiivointia, isoista tapantamista enemmän infoa, esimiehen vastuu, esim. Työvuorolistat ja esim. Tasoittumisjärjestelmä esille.	hiljainen, keskustelu puuttuu, ei ajantamalla, tapahtumat puuttuvat	parannus aikaisempaan, haastava, ilmoitukset puuttuu, sisältää vain pintapuolisia asioita, kaippa lisää keskustelua ja helpompaa saavutettavuutta.
perehdytys	ei ole opastettu, ajankäyttöisesti haastava, ei koe vaikeaksi	ei ole opastettu ja kysymyksiin ei ole saatu vastauksia, ei koe vaikeaksi	ei ole saanut opastusta, tunteksissään kesti pitkään	ei ole saanut opastusta mutta ei koe vaikeaksi, on löytänyt etsimänsä	on löytänyt aina etsimänsä vaikka ei ole saanut opastusta	ei ole saanut opastusta, aikaa tutustumiseen ei ole järjestetty

## Liite 2: Loppupalautekysely osallistujilta

Heippa hei ja vielä iso kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni aineistonkeruu- ja ideointivaiheeseen.

On viimeisen palautekyselyn aika! Pyydän vapaamuotoista palautetta ja omakohtaista mielipidettäsi asioihin. 😊

Kun katsot tätä melkein puolen vuoden jaksoa, helmikuusta tähän päivään, niin miten koet seuraavat asiat:

1. Miten työyhteisöviestintä (sisäinen viestintä) on mielestäsi kehittynyt projektin aikana? Kerro vähintään muutamalla sanalla:
2. Koetko, että sisäisen viestintä on vaikuttanut sinun työntekijäkokemukseesi aikaisemmin? Miten? Kerro muutamalla sanalla:
3. Koetko, että sisäinen viestintä on vaikuttanut sinun työntekijäkokemukseesi viime aikoina? Miten? Kerro muutamalla sanalla:
4. Kaipaisitko tämän kaltaisia projekteja, joissa työntekijät kehittävät yhdessä toimintaa, myös jatkossa?
5. Millaisena koit osallistumisen kehittämistehtävään? (haastattelut, ideointipaja sekä hyvinvointi-iltapäivän perehdytystilaisuus)? Kerro vähintään muutamalla sanalla:
6. Arvosana projektin vetäjälle (1 heikko, 5 erinomainen)?

Pyydän vastauksia ihan viimeistään kesäkuun loppuilla. Kiitos kaunis!