



LAUREA

Toimintamanuaalin laatiminen  
laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän  
kehittämiseksi



Ketonen, Tia

2009 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Toimintamanuaalin laatiminen laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän kehittämiseksi**

Tia Ketonen  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2009

Tia Ketonen

### Toimintamanuaalin laatiminen laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän kehittämiseksi

Vuosi 2008 Sivumäärä 51+25

---

Laadun korostaminen ja laatujohtaminen ovat levinneet länsimaihin organisaatiokulttuurin esiintulon kautta 1980-luvulla. Laatujohtaminen on lisääntymässä myös suomalaisessa johtamisessa ja laatu on nähty tärkeänä tekijänä tulevaisuuden kilpailukeinojen joukossa. Laatu korostuu varsinkin palvelualalla ja sen pitäminen vakaana ja tasaisena on haastavaa. Laatujohtaminen tarkoittaa koko yrityksen sitoutumista laadun ja palvelun kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen.

Laadin opinnäytetyönäni RK Sijoitus ja Vuokraus Oy:lle toimintamanuaalin, joka pohjautuu laatujohtamiseen. Tässä opinnäytetyössä käytän toimintamanuaali-käsitettä kuvaamassa työskentelyopasta, joka yritykseen laadittiin. Toimintamanuaalin tarkoituksena on saattaa kaikki tärkeä, käytettävä tieto kirjalliseen muotoon. Yhtenäinen työskentelytapa kehittää yrityksen yhteisöviestintää, jolla tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä, sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Tutkimuskysymykseksi asetin sen, kuinka saada toimintaa yhtenäistettyä laatujohtamisen ja toimintamanuaalin avulla. Opinnäytetyöni pääkäsitteitä ovat laatujohtaminen, yhteisöviestintä ja toimintamanuaali.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja tutkimuksen lähestymistapana on toimintatutkimus. Käsitellen opinnäytetyössäni toimintatutkimuksen teoriaa ja esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät: syvähaastattelun ja havainnoinnin. Tutkimustulokset analysoin sisällön analyysin menetelmällä. Toimintamanuaalin laadinta toteutettiin syksyn 2008 aikana yhteistyössä RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n kanssa. Toimintamanuaalin sisältö koostuu neljästä yrityksen palvelusta ja niiden prosesseista. Palveluita ovat asuntojen vuokraus, mökkien vuokraus, autovuokraus, sekä öljytuotteiden ja -laitteiden verkkokauppa. Toimintamanuaalissa esitellään näihin palvelutoimintoihin liittyvät työtehtävät ja -prosessit.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että toimintamanuaali on tarpeellinen ja sen avulla yrityksen toimintaa saadaan yhtenäistettyä. Jotta yrityksen toiminta olisi tasalaatuista, tarvitaan yhteneväiset työskentelytavat, jotka toimintamanuaalissa määritellään. Toimintamanuaalin avulla yritys voi siis tulevaisuudessakin taata laadukkaan ja yhteneväisen palvelun, sekä palvelutoimintojen hoitamisen asiakkailleen.

Asiasanat Laatujohtaminen, yhteisöviestintä, toimintamanuaali

Tia Ketonen

**Compilation of a working manual to develop quality management and organizational communication**

Year	2008	Pages	51+25
------	------	-------	-------

---

The emphasis of quality and quality management are globalized to Europe in the 1980's after discovery of the organizational culture. Quality management is growing also in Finnish management culture, because quality will be an important competitive factor in the future. In service business quality plays an important role, because it is a challenge to keep it balanced. Quality management requires commitment from the whole company to develop and maintain good quality and service.

The thesis creates a working manual for company named RK Sijoitus ja Vuokraus Oy. This manual is based on quality management. The purpose of the working manual is to collect all the important knowledge together, and present it in written form. The intention of this working manual is to improve internal and external organizational communication. Based on this intention, the study focused on how to standardize working by means of quality management and working manual. The main terms of this thesis are quality management, organizational communication and working manual.

This thesis is functional, and the approach to the study is activity analysis. The thesis presents the theory of activity analysis and introduces profound interview and observation as the research methods. The results of research are analysed using the method of content analysis. Compilation of the working manual was accomplished during autumn 2008 in co-operation with RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy. The working manual consists of four services that the company provides. These four service functions are renting furnished accommodation, renting cottages, leasing cars and selling oil products and oil equipments via e-commerce. The working manual introduces the procedures and job descriptions of these services.

According to the results of the study, it appears that there is a demand for this kind of working manual. It is also obvious that with the working manual, the company will integrate its communication in the future. In order to keep the quality of the service homogeneous, the company needs common procedures of working. Now those procedures appear in the manual. With the working manual, the company can ensure a service with congruent and good quality to its customers.

Keywords      Quality management, organizational communication, working manual

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymys.....	6
2	RK Sijoitus ja Vuokraus Oy.....	7
2.1	Kalustettujen asuntojen vuokraus.....	8
2.2	Mökkien vuokraus.....	8
2.3	Autovuokraus.....	8
2.4	Öljytuotteiden ja -laitteiden verkkokauppa.....	9
3	Laatujohtaminen ja yhteisöviestintä toimintamanuaalin käsitteinä.....	10
3.1	Laadun eri näkökulmat.....	13
3.2	Asiakaskeskeinen laatu.....	14
3.3	Laatujohtaminen toiminnan yhtenäistämisen apukeinona.....	15
3.4	Yhteisöviestintä pienyrityksessä.....	17
3.4.1	Viestinnän tehtävät ja suunnittelu.....	20
3.4.2	Yrityksen sähköinen viestintä.....	20
3.4.3	Yrityksen sisäinen viestintä.....	22
4	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	25
4.1	Syvähaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	26
4.2	Havainnointi ja sen toteutus tutkimuksessa.....	27
4.2.1	Osallistuva havainnointi.....	28
4.2.2	Hiljainen tieto tutkimuskohteena.....	29
4.3	Aineiston analysointi.....	30
5	Toimintamanuaalin laatimisen prosessi.....	31
5.1	Syvähaastatteluiden ja havainnoinnin toteuttaminen.....	32
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	35
5.3	Toimintamanuaalin sisältö.....	36
5.4	Toimintamanuaalin arviointi.....	38
6	Johtopäätökset.....	38
	Lähteet.....	40
	Kuviot.....	42
	Liitteet.....	43
	Syvähaastattelu 1.....	44
	Syvähaastattelu 2.....	45
	Syvähaastattelu 3.....	47
	Syvähaastattelu 4.....	48
	Havainnointitaulukko.....	49

## 1 Johdanto

Laadun korostaminen ja laatujohtaminen ovat levinneet länsimaihin 1980-luvulla. Yhdysvaltojen jäätyä laatukilpailukyvyssä Japanille he alkoivat soveltaa laatujohtamisen oppeja turvataksaan kilpailukykyä ja levittivät laatujohtamisen oppeja myös eteenpäin. Keskeiset eurooppalaiset yritykset seurasivat perässä Yhdysvaltojen laatujohtamisen esimerkkiä ja sen käyttö on nykyään hyvin yleistä. Laatujohtaminen on edelleen lisääntymässä myös suomalaisessa johtamisessa ja laatu on nähty tärkeänä tekijänä tulevaisuuden kilpailukeinojen joukossa. (Silen 1998, 37, 39.)

Opinnäytetyöni keskeisenä tehtävänä laadin toimintamanuaali RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:lle, joka tarjoaa erilaisia palvelutoimintoja. Tuotoksena syntynyt toimintamanuaali luovutettiin yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön toimeksiantajan asettamana lähtökohtana oli se, että hän tahtoi koota kaiken tärkeän informaation, tai ainakin tiedon siitä, mistä informaatio löytyy, samoihin kansiin. Syy toimintamanuaalin laatimiselle oli se, että yrityksessä on ongelmana tiedon pirstaleisuus. Tietoa on monissa eri paikoissa ja sitä on vaikea löytää. Manuaalilla pyritään siihen, että uusien työntekijöiden on helpompi löytää informaatiota ja päästä näin ollen helpommin mukaan toimintaan. Yrityksessä on tulevaisuudessa tapahtumassa toimitusjohtajan vaihdos, kun nykyinen toimitusjohtaja jää taka-alalle ja yrityksen päivittäisestä toiminnasta tulee vastaamaan eri henkilö. Manuaalin avulla taataan se, että kaikki hiljainen tieto jota nykyisellä toimitusjohtajalla on, saadaan kirjalliseen muotoon ja välitettyä eteenpäin.

Toimintamanuaalin laadinnassa on huomioitu laatujohtamisen näkökulma. Varsinkin tilanteessa, jossa yrityksen perustaja on jäämässä pois päivittäisestä toiminnasta, on tärkeää huomioida, että yrityksen palvelun ja sen toimittamien palvelutoimintojen laatu pysyy vähintään samana kuin ennen muutosta. Tässä laadun hallinnassa on apuna laadittu toimintamanuaali.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja tutkimuksen lähestymistapana on toimintatutkimus. Käsitellen työssäni toimintatutkimuksen teoriaa ja esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät. Käytin tutkimuksessani laadullisista tutkimusmenetelmistä syvähaastattelua ja havainnointia. Manuaalin laadinta toteutettiin syksyn 2008 aikana yhteistyössä RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n kanssa.

### 1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Toimintamanuaalin tarkoituksena on auttaa yhdenmukaistamaan toimintaa yrityksen sisällä. Yritys tahtoi manuaalien koskettavan yrityksen suorittamia palvelutoimintoja: kalustettujen asuntojen ja huoneiden vuokrauspalveluja, lomamökkien vuokrauspalvelua, autovuokrauspalvelua sekä öljytuotteiden ja laitteiden verkkokauppaa.

Toimintamanuaalin avulla yritys pystyy yhtenäistämään toimintaansa ja parantamaan yhteisöviestintäänsä. Toimintamanuaali kehittää myös yrityksen sisäistä viestintää, koska manuaalin avulla työntekijöille syntyy yhteneväinen tapa toimia ja heidän on helpompi keskustella esimerkiksi toimintatapojen kehitysmahdollisuuksista. Myös ulkoinen viestintä kehittyy yhteneväiseen suuntaan, joka onkin tärkeää yrityksen viestinnässä. Toimintamanuaali myös vähentää virheitä työskentelyssä, koska toimintatavat ovat kaikille samat ja niistä on kirjallista tietoa. Manuaali säästää aikaa, kun tärkeä informaatio on kerätty yhteen paikkaan, eikä sitä tarvitse etsiä erillisistä kansioista. Toimintamanuaaliin otettiin jo tutkimuksen alusta lähtien laatujohtamisen näkökulma ja sen avulla oli tarkoitus löytää keinoja yhteisöviestinnän kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda työn toimeksiantajan toiveiden mukainen toimintamanuaali ja raportoida prosessin vaiheista. Yhteisenä tavoitteenamme yrityksen toimitusjohtajan kanssa oli tehdä toimintamanuaalista käytännönläheinen ja toimiva opas työn tekemiseen yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös luoda kaksi erillistä tuotosta; toimintamanuaali ja opinnäytetyöraportti. Tämä johtuu siitä, että näillä kahdella tuotoksella on erilliset kohderyhmät. Toimintamanuaali laadittiin sen käyttäjälle, eli RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:lle ja raportti tuotetaan kuvaamaan prosessin kulkua. Opinnäytetyön ohjaajat lukevat molemmat tuotokset. Kielellisesti ja ulkonäöllisesti nämä kaksi tuotosta eivät ole samannäköiset. Toimintamanuaali on ytimekäs tuotos yritykselle ja raportti taas on kattava kuvaus itse työprosessista. Lisäksi kahden tuotoksen työstämiseen vaikutti se, että toimintamanuaali sisältää paljon yrityksen liiketoimintaan liittyviä tietoja, joten niitä ei voida julkaista yleiseen tietoon.

Omana tavoitteenani oli oppia luomaan toimintamanuaali laatujohtamiseen liittyvän menetelmän pohjalta. Opinnäytetyössäni tarkastelen tämän opinnäytetyöprosessin eri laatimisvaiheita ja niihin liittyneitä ratkaisuja. Tavoitteenani ovat oman ammatillisen kasvuni tavoitteet. Tavoitteeksi itselleni asetin laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän teoriaan perehtymisen, sen ymmärtämisen ja soveltamisen käytäntöön. Lisäksi perehdyin toimintamanuaalin sisällön kannalta olennaiseen teorian tietoon. Oman ammatillisen asiantuntijuuden kehittämisen tavoitteeksi asetin aikaisempien opintojen aikana hankitun johtamisosaamisen syventämisen ja sen yhdistämisen opinnäytetyöni toimintamanuaaliin. Toimintamanuaalin onnistumisen kannalta kokonaiskuvan hallitseminen oli olennainen osa ammatillisen kasvun prosessiani.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymys

Pohdimme yhdessä yrityksen edustajan kanssa aluksi manuaalin tekemistä kaikille yrityksen neljälle palvelutoiminnolle erikseen, mutta totesimme sen olevan osittain turhaa työtä. Rajasimme opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa työn tuotokseksi yhden toimintamanuaalin laatimisen, joka kattaa kaikki neljä yrityksen tarjoamaa palvelutoimintoa. Tämä päätös pohjautui siihen, että kaikkien palvelujen toimintaperiaatteet ja työprosessit ovat suurin piirtein

samat, joten erillisille manuaaleille ei olisi ollut käyttöä. Yhdistäessämme kaiken tiedon yksiin kansiin, saimme manuaalista kattavan ja käytännöllisen apuvälineen työskentelyyn. Tarkoituksena on, että manuaalista on hyötyä myös silloin, kun yritys kenties ottaa jonkin uuden palvelun mukaan toimintaansa.

Opinnäytetyössäni näin alusta lähtien suurimmaksi riskiksi sen, että toimintamanuaalin tietomäärää ei osata rajata tarpeeksi tarkasti. Tarkoituksena ei ollut missään vaiheessa laittaa toimintamanuaaliin kaikkea mahdollista tietoa, jota yrityksen työntekijöiltä löytyy, vaan ainoastaan tärkeimmät asiat. Tässä asiassa minun tuli pitää ohjat omissa käsissäni ja pitää myös kiinni sovitusta rajauksista. Riskien hallinnassa auttoi myös työskentelyn havainnointi, jonka avulla näin, mitkä ovat palvelujen prosessien tärkeimmät työtehtävät. Tutkimuskysymyksenä työssäni pohdin sitä, kuinka saada laatujohtamisen ja toimintamanuaalin avulla työskentelyä yhtenäistettyä. Lähdin lähestymään aihetta pohtimalla, miten laatujohtamista voi hyödyntää toimintamanuaalissa ja millä keinoin sisäisen viestinnän tulee toimia, jotta toimintoja saadaan yhtenäistettyä.

Toimintamanuaalin laadin Laurean raportointimallia hieman muunnellen yhteistyössä RK Sijoitus ja Vuokraus Oy:n kanssa. Toimintamanuaalin laadinnassa yrityksen panos oli todella tärkeä, koska suurin osa tiedosta on kirjoittamatonta. Rajasimme toimintamanuaalin kohdat perusasioihin, jotta yrityksen uudet työntekijät sisäistävät ensin tärkeimmät seikat. Tärkeimpien työtehtävien oppimisen jälkeen perehdyttäjä voi kouluttaa työntekijöille muitakin asioita, kuin mitä toimintamanuaalissa on mainittuna.

## 2 RK Sijoitus ja Vuokraus Oy

RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n palveluista käsitellään tässä manuaalissa kalustettujen huoneiden ja asuntojen vuokrausta, lomamökkien vuokrausta ja autojen vuokrausta. Lisäksi manuaalissa käsitellään saman toimitusjohtajan toisen yrityksen TixBit Oil & Chemicals Oy:n tuottamaa öljytuotteiden ja -laitteiden verkkokauppaa. Yrityksestä puhutaan koko opinnäytetyön ajan nimellä RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy, koska molemmilla yrityksillä on sama omistaja ja toimitusjohtaja. Omistaja huolehtii yrityksistä pääsääntöisesti myyntipäällikön kanssa kahdestaan. Yhdellä nimellä kutsuminen helpottaa työn lukijaa kokonaisuuden ymmärtämisessä. Kaikilla palveluilla on omia työtehtäviään, mutta päivittäinen prosessi on kaikilla palveluilla yhteneväinen. Yhtiöt ovat pieniä yrityksiä, joiden päivittäisistä rutiineista vastaa tällä hetkellä ainoastaan toimitusjohtaja ja myyntipäällikkö. He olivat myös aktiivisesti mukana manuaalin laadinnassa varsinkin päivinä, jolloin tutustuin paikan päällä yrityksen toimintaan ja tein havainnointia työskentelystä. He antoivat minulle tiedon yrityksen tavoista toimia manuaalin asioihin liittyen.



## 2.1 Kalustettujen asuntojen vuokraus

Yritys vuokraa kalustettuja asuntoja lyhytaikaisesti pääasiassa Suur-Helsingin alueella. Vuokraus on myös mahdollista muualla Suomessa yrityksen yhteistyökumppaneiden kautta. Kalustetut asunnot ovat kodin omaisia ja mahdollistavat myös omatoimisen ruoanlaiton. Huoneistot ovat kooltaan 1h+k - 4h+k kerros- ja rivitaloasuntoja. Huoneistoihin kuuluu siivous ja liinavaatehuolto sopimuksen mukaan, mutta vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. Lyhyin vuokrasopimus jonka voi tehdä, on yksi kalenterikuukausi. Vuokrauksesta tehdään aina kirjallinen sopimus, joka on joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. (RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy.)

## 2.2 Mökkien vuokraus

Yritys vuokraa ympärivuorokautiseen käyttöön tarkoitettuja mökkejä, jotka sijaitsevat Ylläksellä Äkäslompolossa. Kohteet ovat nimeltään Nallenkota Oy ja Yllästölly Oy. Tällä hetkellä valikoimassa on kolme mökkiä. Mökit vastaavat täysin kodin oloja. Kohteet sijaitsevat viisi kilometrin päässä laskettelurinteistä ja myös kylän tarjoamat palvelut ovat lähellä. Kohteet tarjoavat mahdollisuuden monenlaisiin aktiviteetteihin, kuten hiihtämiseen, laskettelemiseen, moottorikelkkailuun ja erilaisiin ravintolapalveluihin. Kesäisin kohteet tarjoavat mahdollisuuden vaeltamiseen, kalastamiseen ja Lapin kauniista luonnosta nauttimiseen. (RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy.)

Lapissa yrityksen palveluja hoitaa Destination Lapland, jonka kanssa yrityksellä on vuokrasopimus. Destination Lapland (ent. Ylläs Majoituspalvelut) on Ylläksen alueen suurin keskusvaraamo. Destination Lapland on aiemmin keskittänyt toimintansa pelkästään Äkäslompoloon, mutta on nyt laajentanut toimintaansa myös Ylläsjärven puolelle. Muita yhteistyökumppaneiden palveluita Lapissa ovat siivouspalvelu, lumihoito ja huolto. Mökkien vuokraus voi tapahtua joko sähköpostin välityksellä RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n kautta tai Destination Laplandin kautta. (RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy.)

## 2.3 Autovuokraus

Budget autovuokraamo on toiminut Budget-lisenssinhaltijana Suomessa vuodesta 1981 alkaen. Budget-franchising lisenssin haltija kuuluu kansainväliseen Budget Rent a Car-ketjuun, joka toimii yli 128 maassa ja 3400 toimipisteessä. Liikeideana on tarjota asiakkaille autovuokrauspalvelua, joka käsittää markkinoiden kilpailukykyisimmän hintatason, ensiluokkaisen palvelun sekä ajanmukaisen ja laadukkaan kaluston. Autokalusto koostuu laajasta valikoimasta henkilö-, paketti-, tila- sekä kuorma-autoja. (Budget autovuokraamo Suomessa.)

Kotimaassa Budget autovuokraamo toimii kaikilla suurimmilla paikkakunnilla, kaupunkitoimistoissa ja lentokentillä. Budget autovuokraamo kehittää jatkuvasti palveluita yhteistyössä

matkatoimistojen, pk-yritysten ja muiden yhteistyökumppaneidemme kanssa. Autovuokraus tapahtuu Internetin välityksellä Budget autovuokraamon kautta. Reaaliaikainen internet-pohjainen varausjärjestelmä palvelee asiakkaita 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä. Asiakas hoitaa maksut luottokortilla autoa noutaessaan. Yhtiölle tulee autovuokrauksesta provisio. RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n omalta Internet-sivulta on suora linkkiyhteys Budget autovuokraamon sivuille. (Budget autovuokraamo Suomessa.)

#### 2.4 Öljytuotteiden ja -laitteiden verkkokauppa

Öljytuotteiden ja -laitteiden verkkokauppaa hoitaa TixBit Oil & Chemicals Oy. Se perustettiin vuonna 2006 öljytuotteiden ja -laitteiden käyttäjien verkkokaupaksi. Yritys tuo maahan, varastoi tarvittaessa ja markkinoi pääasiassa öljyalan päämiesten tuotteita, laitteita ja palveluita. Yhtiö markkinoi myös muita öljyalan tuotteita, kuten bitumia ja kemian tuotteita. Käyttäjryhmiä ovat kunta- ja valtiosektori, liikenne, teollisuus ja kotitaloudet. (Yritysinfo.)

Yhtiö vastaa omalta osaltaan Suomessa tapahtuvasta energia- ja öljyhuollosta, sekä niihin liittyvien oheislaitteiden kehittämisestä yhdessä muiden suomalaisten yhtiöiden kanssa tuomalla markkinoille alan kotimaisten innovaattoreiden tietämyksen. Tätä toiminta-ajatusta yritys toteuttaa toimimalla vastuullisesti, tehokkaasti ja kannattavasti. Yrityksen laatuavoitteena on toimia kerralla oikein. Yrityksen energiastategia keskittyy energian tehokkaaseen käyttöön sekä ympäristötekijöiden huomioimiseen. Hukkalutuksen minimointi ja energiaa käyttävien koneiden ja laitteiden voitelupalvelun kehittäminen ja nykyaikaistaminen ympäristövaatimuksia vastaaviksi, sekä käytännön asiakastarpeet mm. louhinta ja murskaustoiminnassa ovat eräitä yhtiön haastavia lähtökohtia. Yritysassiakkaat (B-to B ) voivat tilata kaikki tuotteet tai palvelut suoraan verkkokaupasta tai piiriedustajilta, joita on tällä hetkellä 7 kpl. Yksitysassiakkaat voivat käyttää vain verkkokauppaa. (Yritysinfo.)

TixBit Oil & Chemicals Oy:n päätavoitteena on kehittää öljyalan tuotteiden ja laitteiden verkkokauppa Internetiin, jonka markkina-alueena on Suomi. Toiminta onnistuu neljällä kielellä, suomi, ruotsi, englanti ja venäjä. Verkkokauppa on tarkoitettu pääasiassa piiriedustajien apuvälineeksi kaupankäynnissä, sekä tilausten jättämisen helpottamiseksi. Verkkokaupassa maksut tapahtuvat joko maksamalla verkkopankin kautta tai luotolla. Verkkokaupan ylläpitoa hoitaa ulkopuolinen ammattilainen. (Yritysinfo.)

Yrityksen lisätavoitteena on jatkokehittää ja tuotteistaa mm. liikennöitsijöille ja urakoitsijoille suunnattua työkoneiden ja laitteiden täydellistä öljyhuoltopalvelu yhdessä huoltoliikkeiden kanssa, sekä työkoneen kunnon langaton etävalvonta sekä öljyjen laadun valvonnasta Shell e-Quip menetelmällä. Yhdeksi tavoitteeksi voidaan myös määrittää se, että yritys on myös kehittämässä langatonta öljy- ja nestesäiliöiden nestepintojen etävalvontaa yhdistettynä automaattisesti tapahtuvaan tilausjärjestelmään ja ympäristövahinkojen minimointiin. TixBit Oil &

Chemicals Oy toimii yhteistyössä työkoneita huoltavien yritysten kanssa, jolloin yritykset saavat koulutusta, markkinointitukea, tarvittavat atk ratkaisut liiketoiminnan suunnittelun helpottamiseksi, tuotekehittelyn tuloksena teknisesti korkeatasoiset Shell Eco Oiler öljynvaihtolaitteistot ja kymmeniä uusia asiakkaita vuosittain palvelun tehostumisen kautta. (Yritysinfo.)

### 3 Laatujohtaminen ja yhteisöviestintä toimintamanuaalin käsitteinä

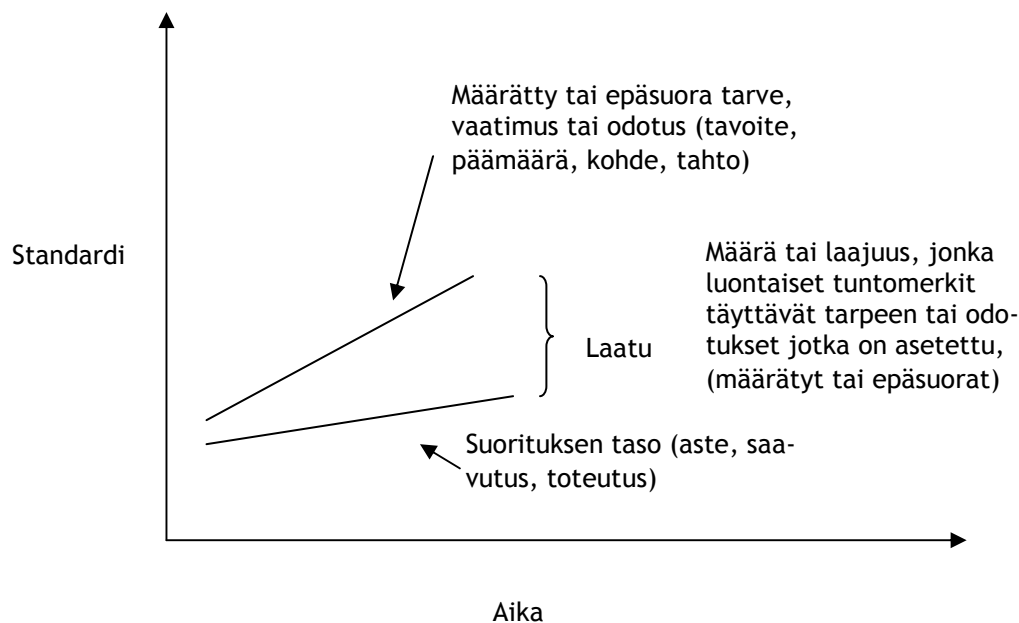
Työssäni pääkäsitteinä ovat laatujohtaminen, yhteisöviestintä sekä toimintamanuaali. Laatu korostuu varsinkin palvelualalla ja sen pitäminen vakaana ja tasaisena on haastavaa. Lisäksi palvelualalla asiakkaat usein odottavat palvelun jopa ylittävän odotetun laadun. Laatujohtaminen tarkoittaa koko yrityksen sitoutumista laadun ja palvelun kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 27.) Myös yhteisöviestintä on tärkeää yrityksessä. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkoisen ympäristön välillä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.) Työni tavoitteena on parantaa sisäistä viestintää yrityksessä, niinpä sisäisellä viestinnällä on suuri rooli yhteisöviestintää käsitellessäni. Ulkoista viestintää käsittelen sähköisen viestinnän näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä käytän toimintamanuaali-käsitettä kuvaamassa työskentelyopasta joka yritykseen laaditaan. Oppaan toinen synonyymi voisi olla myös perehdytysopas, koska tarkoituksena nimenomaan on perehdyttää työntekijät toimimaan yhdenmukaisesti. Kjelin ja Kuusiston (2003, 20, 22) mukaan yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämällä kilpailuetua. Perehdyttämällä pyritään yksinkertaisesti sanottuna vähentämään virheitä. Tämän vuoksi yrityksen tulee luoda yhteiset mallit työskentelylle. Kunnollinen perehdyttäminen työhön ja yritykseen heti työskentelyn alussa varmistaa sen, että yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi toimintaa.

Jotta toimintamanuaalin käyttö tulisi jokaiselle työntekijälle tutuksi, tulisi se ottaa käyttöön jo työnopastuksen vaiheessa. Työnopastuksella tarkoitetaan työpaikoilla annettavaa työtehtävien opastusta ja neuvontaa. Työnopastuksen tavoitteena on taitojen opettaminen ja tapojen ohjeistaminen, joten toimintamanuaalin käyttö tukena on hyvä tapa oppia. (Frisk 2003, 49.) Myös Juholin (2008, 233) muistuttaa, että perehdytys ei ole vain mapin osoittamista hyllyllä. Perehdytykseksi kutsutaan vaihetta, kun uusi työntekijä saapuu yritykseen ja hänelle tulisi mahdollisimman nopeasti opettaa kaikki olennainen yrityksen toiminnasta. Tässä vaiheessa tärkein tekijä on perehdyttäjä, joka kertoo materiaalia hyväksi käyttäen kaiken tarpeellisen työntekijälle. On siis tärkeää huomioida sekä suullinen että kirjallinen informaatio ja sovittaa ne yhteen.

Toimintamanuaali selventää yrityksen toimintoja, jotta ne olisivat kaikkien työntekijöiden kohdalla samanlaiset. Tällä yritys pystyy takaamaan laadukkaan ja tasalaatuisen palvelun. Silenin (1998, 13-14) mukaan laatu käsitteenä on muuttunut vuosien kuluessa. Se ei enää kuvasta tuotteen virheettömyyttä, vaan laatu kuvastaa tänä päivänä kokonaisvaltaisesti liikkeenjohtoa. Laatu käsitetään nykyään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaan tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta sekä pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu määritellään yleisesti kyvyksi täyttää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Laatu on siis aina osana asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välistä suhdetta. Hoyle (2007, 10.) puolestaan korostaa että sanalle laatu on monia eri merkityksiä. Laatu tarkoittaa erinomaisuuden astetta, vaatimusten noudattamista, piirteiden kokonaisuutta, joka saa aikaan kyvyn vastata asiakkaan suoriin tai epäsuoriin tarpeisiin, käyttökelpoisuutta, tarkoituksenmukaisuutta, virheettömyyttä sekä asiakkaalle syntyvää mielihyvää.

Kuviossa 1 on esitetty laadun merkitys Hoylen mukaan (2007, 10-11). Kuviossa tulee esiin kolme totuutta laadusta. Tarpeet, vaatimukset ja odotukset muuttuvat koko ajan ja suorituksen tulee myös muuttua koko ajan, jotta se vastaa tarpeita. Lisäksi kuviossa esitetään, että Hoylen mukaan laatu on se ero, joka tulee standardin, määrätyn, epäsuoran tai vaaditun sekä saavutetun väliin.



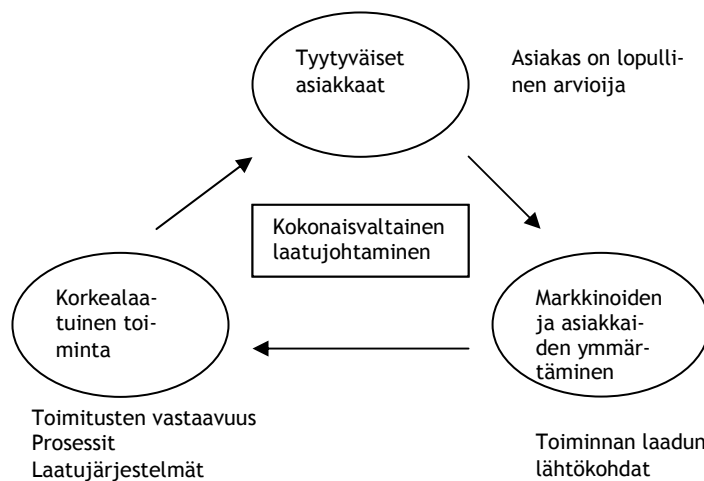
Kuvio 1. Laadun merkitys. (Hoyle 2007, 11.)

Silen (1998, 40) korostaa, että yrityksessä jokainen työntekijä osallistuu koko ajan laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Jatkuva toiminnan kehittäminen on kaikkien velvollisuus ja nykypäivänä monessa yrityksessä on myös erilaisia kehitysryhmiä organisoimassa laadun kehittä-

tämistä. Myös Lecklin (2002, 37) muistuttaa samasta asiasta. Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien kaikelle henkilökunnalle. Perusarvoilla tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joiden ympärille toiminta rakennetaan.

Laadun käsitteeseen liittyy nykyään vahvasti johtaminen, strateginen suunnittelu ja organisaation kehittäminen. Sisäisten toimintojen rinnalle ja ohi on noussut asiakaskeskeisyys. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta. Nykyistä laatuajattelua havainnollistaa kuvio 2. Kuvio kuvastaa samalla laatujohtamisen osa-alueita, jotka tulee huomioida jokapäiväisessä työskentelyssä. Opinnäytetyönäni valmistunut toimintamanuaali on laadittu yritykselle niin, että toimimalla sen ohjeiden mukaisesti, pystytään asiakkaalle takaamaan hyvä ja laadukas palvelukokemus.

Lecklin (2002, 18) vertaa ja mittaa laatua asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta mielletään laadukkaaksi, jos asiakas on tyytyväinen sen tuotteisiin ja palveluihin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ei siis riitä. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa sellaiseksi, että se vastaa oikealla tavalla asiakkaiden tarpeisiin. Tässä auttavat yrityksen käytössä oleva laatujärjestelmä ja yhteiset toimintaprosessit. Kuviossa esitetyn laatukolmion kaikkien sivujen tulee olla kunnossa. Jos yksikin kulma pettää, jää kokonaislaatu syntymättä.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2002, 19.)

Laatukäsitteellä on Lecklinin (2002, 18-20) mukaan monta erilaista tulkintaa riippuen tarkastelunäkökulmasta. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei ole itse tarkoitus. Laatuun liittyy myös tarve parantaa suoritustasoa jatkuvasti, jotta pysytään kehityksessä mukana. Innovaatiot, kilpailijoiden toiminta sekä markkinoiden ja yhteiskunnan muu-

tokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan uusia vaatimuksia. Laadun määritelmään on jo alusta alkaen sisällytetty ajatus siitä, että virheitä sovi tehdä. Virheettömyyttä tärkeämpää on kuitenkin oikeiden asioiden tekeminen. Ylilaadukkaat tuotteet eivät ole asiakkaan mieleen, mikäli niistä ei saa sitä arvoa, mitä on hakemassa.

Kokonaisvaltainen laadunhallinta ei tule häviämään tulevaisuudessakaan. Sen nimitykset ja kehittämiskeinot tulevat muuttumaan, mutta laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä. Laatu tulee olemaan mukana entistä enemmän muussa toiminnassa ja erilaisten laatuystävällisyyden ja -johtoryhmien merkitys vähenee. Tulevaisuudessa laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen. Organisaatiotasojat tulevat tulevaisuudessa olemaan vähän ja pääosa henkilöstöistä työskentelee tiimeissä. Organisaatio tulee muovautumaan tärkeimpien prosessien mukaan teknologian kasvattaessa edelleen suosiotaan työvälineenä. (Lecklin 2002, 22-23.)

RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:ssä laatu on yksi avaintekijä, koska yritys tarjoaa palvelutoimintoja. Laadukkaat ja toimivat palvelut takaavat pääsääntöisesti tyytyväisen asiakkaan. Nykyinen toimitusjohtaja on perustanut yrityksen ja luonut samalla laatustrategian ja ylläpitänyt sitä. Tämä laatu on lähtökohta toiminnalle myös toimitusjohtajan jäädessä pois yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Yrityksen tulee päästä samaan laatutasoon myös tulevaisuudessa, sekä palvelun että palvelutoimintojen osalta, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä.

### 3.1 Laadun eri näkökulmat

Laadun näkökulmat voi ryhmitellä kuuteen eri ryhmään. Valmistuskeskeinen laatu tarkoittaa suunnittelussa asetettujen vaatimusten täyttämistä. Laatu nähdään tällöin osana valmistusta sekä valmistusvirheiden estämistä. Tällä tavalla tarkasteltuna laatu on mitattavissa oleva suure. Toinen laadun näkökulma on tuotokeskeinen laatu. Sillä kuvastetaan tuotteen mitattavia ominaisuuksia kuten tuotteen elinikää. Tällöin laatuero näkyvät mitattavien ominaisuuksien eroista. Tuotokeskeinen laatumääritelmä lähtee siitä, että tuotteessa itsessään on ominaisuuksia, jotka määrittelevät laadun. Tällöin laatu on itse tuoteideassa ja standardissa. (Lecklin 2002, 20-21; Lipponen 1993, 34-35.)

Arvokeskeinen määritelmä laadulle pohjautuu siihen, että laadun määreet on nähtävä suhteessa hintaan, eli tuotteen tai palvelun arvoon. Laadukas tuote tarjoaa asiakkaalle riittävän suhteen kustannusten ja hyödyn välillä. Arvokeskeinen määritelmä täydentää asiakasnäkökulmallaan valmistus- ja tuotokeskeistä laadun näkökulmaa. Ympäristökeskeisen laatumääritelmän mukaan laatu määritellään sen mukaan, mikä on sen kokonaisvaikutus yhteiskuntaan ja luontoon. Tällöin on siis sovitettava yhteen asiakkaan, yhteiskunnan ja luonnon tarpeet. Ongelmana tässä näkökulmassa on se, että se voi aiheuttaa kustannuksia jotka yhden yrityksen kantamina saattavat rasittaa liikaa yrityksen hintakilpailukykyä. Toisaalta nykyinen yh-

teiskunnan taloudellinen vaurastuminen mahdollistaa ympäristöön panostamisen entistä paremmin. (Lecklin 2002, 21; Lipponen 1993, 35-36.)

Kaksi viimeistä laadun näkökulmaa ovat Lecklinin (2002, 21-22) ja Lipposen (1993, 36-37) mukaan kilpailukeskeinen - ja asiakaskeskeinen näkökulma. Kilpailukeskeisessä määritelmässä asiakas muodostaa käsityksen laadusta vertailemalla keskenään yrityksen tuotetta kilpailijoihin. Jatkuva kilpailijoiden seuranta ja kilpailija-analyysit ovat välttämättömiä kilpailussa mukana pysymiseen. Asiakaskeskeinen laatu puolestaan kuvastaa tuotteen kykyä täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset. Laatu on tällä tavalla tarkasteltuna käyttäjän tarpeisiin sidottua. Asiakaskeskeistä laadunäkökulmaa on vaikea soveltaa, koska se on suhteellinen, moniulotteinen ja jatkuvasti muuttuva. Laatu perustuu tällöin asiakkaan ja tuotteen väliseen suhteeseen. RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:ssä on mielestäni hyvä käyttää erilaisia laadunäkökulmia. Esimerkiksi öljytuotteiden verkkokaupassa laadukkaat ja toimivat tuotteet takaavat tyytyväisen asiakkaan. Tällöin tuotteen ominaisuudet määrittelevät laadun. Tärkeintä on kuitenkin huomioda asiakkaat ja heidän toiveensa ja odotuksensa. Näin ollen asiakaskeskeiseen laatuun on palvelualalla aina panostettava.

### 3.2 Asiakaskeskeinen laatu

Lipposen (1993, 39) mukaan kaikista yleisimmin laatua määritellään asiakaskeskeisyyden kautta. Tuotteen tai palvelun tulee täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Lillrank (1998, 42) kuvailee asiakkaan taloudelliseksi toimijaksi, jolle vaihtosuhteen toinen osapuoli toimittaa korvausta vastaan jonkin toimitteen. Asiakas voi esiintyä joko valitsijana, maksajana tai käyttäjänä. Valitsijana hän tekee päätöksen eri vaihtoehtojen välillä, maksajana hän suostuu vaihtoon, luopuu rahoistaan ja hyväksyy vaihdantaan liittyvän riskin ja käyttäjänä hän kuluttaa tai investoi hankkimansa toimitteen. Lipponen (1993, 39-40) jatkaa, että tuotteen laadusta tehdyt tarkemmat analyysit ovat painottuneet yleisesti joko tavarahan tai palvelun laadun arviointiin. Tavarahan laatua mitattaessa tarkastellaan yleensä tuotteen suoritusarvoa, erikoisominaisuuksia, luotettavuutta, yhdenmukaisuutta, kestävyyttä, huollettavuutta, esteettisyyttä ja oletettua laatua. Nämä näkökulmat soveltuvat erityisesti sellaiseen tuotteen laadun arviointiin, jossa asiakkaan saama hyöty tuotteesta korostuu tuotteen tavarahaosuuteen.

Palvelun laatua tarkastellaan yleensä vielä tarkemmin kuin tuotteen laatua. Tuotteesta voi tehdä laadukkaamman parantamalla tuotteen palveluosuutta. Tällöin palvelun tulee vastata asiakkaan odotuksia tai jopa ylittää ne. Asiakkaan odotukset muodostuvat mainonnasta, kuu- lokuheista, kokemuksista ja tarpeesta. Palvelun laatua on vaikea mitata. (Lipponen 1993, 41.) Parasumanin, Zeithamlin ja Berryn (1985, 44) mukaan palvelun laatu muodostuu asiakaslähtöisyydestä, luotettavuudesta, palvelualttiudesta, kyvykkyydestä, pätevyyydestä, saavutettavuudesta, ystävällisyydestä, kohteliaisuudesta, viestintäkyvystä, uskottavuudesta, varmuudesta, turvallisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä ja palveluympäristöstä.

Palvelun laatu koostuu monista eri tekijöistä. RK Sijoitus ja Vuokraus Oy:n luomasta palvelutoinnosta vastaavat monet eri osapuolet, koska useat eri toiminnot on ostettu ulkopuoliselta yritykseltä. Asiakas ei tätä kuitenkaan ymmärrä, vaan hän luo käsityksen palvelusta ja sen laadusta havainnoimastaan kokonaisuudesta, jonka toinen osapuoli on RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy. Tästä syystä on äärimmäisen tärkeää, että myös yhteistyöyrityksen, kuten siivous ja pesula toimivat hyvän palvelun laadun periaatteiden mukaisesti. Jotta palvelun laatu itse yrityksessä pysyisi aina yhtä laadukkaana, tarvitaan avuksi laatujohtamista.

### 3.3 Laatujohtaminen toiminnan yhtenäistämisen apukeinona

Laatujohtaminen on käänös englannin kielen sanoista Total Quality Management (TQM). Näihin kolmeen sanaan/käsitteeseen sisältyy tiivistettynä laatujohtamisen sanoma. Quality viittaa johtamisfilosofian keskiöön, eli laatuun, mutta samalla myös asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden rooliin laadun ja palvelun onnistumisen määrittäjinä. Total Quality puolestaan viittaa sekä siihen, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämiseen ja siihen että laatu on totaalista. Se pyrkii kehittämään organisaatiossa laatua kaikissa ilmenemismuodoissaan eli palvelun laatuna, prosessin laatuna, työyhteisön laatuna ja työympäristön laatuna. Management korostaa sitä, että erityisesti johdon sitoutuminen on tärkeää. Management- käsite ei kuvaa pelkästään sitä, että kyseessä on yksi johtamismalli. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 27.)

Laadun kehittämisajatuksat levisivät nopeasti työelämään jo 1950-luvulla, jolloin Japanissa perustettiin laaturyhmiä niin laajasti, että 15% kaikista työntekijöistä kuului johonkin laatupiiriin (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 20). Laatujohtamisen taustalla on autoteollisuus. Yhdysvaltojen jäätyä laatukilpailukyvyssä Japanille he alkoivat soveltaa laatujohtamisen oppeja turvatakseen kilpailukykyä ja levittivät näitä laatujohtamisen oppeja myös sopimustoimittaja- ja alihankintaverkostoonsa. Keskeiset eurooppalaiset yritykset seurasivat perässä Yhdysvaltojen laatujohtamisen esimerkkiä ja laatujohtamisen käyttö on nykyään hyvin yleistä. (Silen 1998, 37, 39.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999, 24-27) lisäävät, että Yhdysvalloissa julkaistiin 1990-luvun alussa useita tutkimuksia joissa arvioitiin laatujohtamismallin vaikutuksia. Vaikutukset kuvattiin lähes kauttaaltaan positiivisiksi. Hyödyiksi nähtiin aiempaa laadukkaammat tuotteet ja palvelut, vähentyneet kustannukset, tyytyväisemmät asiakkaat ja työntekijät sekä parantunut taloudellinen suorituskyky. Prosessien kehittämisellä ja alihankkijoiden laatutyön varmistamisella katsottiin olevan suora yhteys parantuneeseen suorituskykyyn. Laatujohtamiseen on kohdistettu myös kritiikkiä. Tutkimuksissa on rekisteröity laatujohtamisen vaikutuksina erilaisia haittoja, heikkouksia ja epäkohtia samalla kun laatujohtamismallin soveltaminen on ajoittain kohdannut jopa vastustusta. Laadun kohottaminen ja parantaminen on nähty tavoitteena



ongelmalliseksi, koska laadun määrittely ja mitaaminen on vaikeaa. Epäkohtina mainitaan myös lisääntyneet paperityöt ja muodollisuus, epärealistiset odotukset työntekijöiden sitoutumiseen, prosessin korostaminen ohi tulosten sekä pienten yritysten ja palveluyritysten tarpeiden huono huomioonottaminen. Laatujohtamisen mallia on syytetty myös tavoitteiltaan epärealistiseksi. Sen on katsottu edellyttävän johdolta huomattavan intensiivistä osanottoa sekä kuluttavan muutenkin niukkoja aikaresursseja. Laatujohtamisen ei ole nähty tuovan riittävästi lisäarvoa suhteessa siihen uhrattuihin panoksiin. Laatujohtamisen negatiiviseksi puoleksi on kuvattu myös jännitteiden lisääntyminen tiimityöskentelyssä. Lisääntyneiden tulosvaatimusten aikana jännitteet kasvavat, koska muiden tiimien suoritukset pyritään saavuttamaan ja yleensä jopa ylittämään.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset menettävät kymmenestä neljäänkymmeneen prosenttiin liikevaihdostaan laatuksannuksina virheiden tekemiseen ja niiden oikaisemiseen, puutteiden korjaamiseen, virheellisten tuotteiden hylkäämiseen, sisäisten ristiriitojen ratkaisuun ja valitusten hoitamiseen. Laaduttomuuteen kuluu siis paljon rahaa. Tästä voidaankin päätellä, että laatuun panostaminen on ehdottomasti yrityksen kannattavimpia investointeja. Tuloksena tästä on vähemmän virheitä, paremmat tuotteet, parempi viihtyvyys, alhaisempi henkilökunnan vaihtuvuus, tyytyväisemmät asiakkaat sekä parempi imago ja talous. Ennaltaehkäisevä työ laadun suhteen on tärkeää, koska sillä pystytään tehokkaasti pienentämään virheiden syntymistä ja sitä kautta parantamaan laatua ja kilpailukykyä. (Lipponen 1993, 17-18.)

Länsimaisesta Total Quality Managementin lyhenteestä TQM:stä käytetään Japanissa versiota TQC, Total Quality Control. Peruseriaatteet ovat kummassakin johtamismallissa samat, mutta johtamisen painotukset voivat vaihdella. Suomessa TQM käännetään usein laadunhallinnaksi, kokonaisvaltaiseksi laatujohtamiseksi tai pelkästään laatujohtamiseksi. Nykyisen laatujohtamisen mallit ulottuvat 1930-luvun tilastolliseen laadunvalvontaan. Laatujohtamisen kehitystyö on tapahtunut toisen maailmansodan jälkeen Japanissa käytännön kokeilujen kautta. (Silen 1998, 38-40.)

Silenin (1998, 39) mukaan yhtäläisyyksiä japanilaisen laatujohtamisen ja länsimaisien johtamistapojen välillä on vähän. Suurin yhtäläisyys on tavattu siinä, että tavoitteiden seuranta muistuttaa tavoitejohtamista. Japanilaisen laatujohtamisen tekniikat eivät tarkasteltaessa eroa olennaisesti länsimaiden vastaavista, vaan olennaista on se, kuinka tekniikat ja periaatteet saadaan toimimaan kokonaisuutena organisaatiossa. Tällaisia periaatteita ovat esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä korostava laatuksitys ja reagoiminen nopeasti asiakkaan tarpeisiin. Silen (1998, 39) lisää, että laatujohtamisessa johtaminen perustuu tosiasioihin ja faktoihin. Tällöin päästään eroon ns. näppituntuman varaisesta johtamisesta. Laatujohtamisessa ja ongelmanratkaisussa käytetään paljon tilastollisia menetelmiä. Suorituksen ja laatuksen mit-

taamisen ja ilmaisun tulee tapahtua selkeästi. Yrityksen ensisijaiset menestystekijät ovat laatu, hinta ja toimitusaika, joten niiden hoitaminen kunnolla on tärkeää.

Evansin ja Lindsayn (1996, 16-17) mukaan laatujohtaminen on ihmisiin keskittyvä johtamisjärjestelmä, joka pyrkii siihen, että asiakastyytyväisyys kasvaa ja kokonaiskulut laskevat. Laatujohtaminen on kokonaisvaltainen järjestelmä, ei vain erillinen alue muusta johtamisesta. Tämä johtamisjärjestelmä sitouttaa kaikki työntekijät aina yritysjohdosta lähtien. Laatujohtaminen voidaan määritellä yrityksen jatkuvaksi ja koko ajan kehittyväksi ponnisteluksi ymmärtää, kohdata ja ylittää odotukset joita asiakkailla on. Laatujohtamisen pääsääntöinä voidaan pitää keskittymistä asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen, pyrkimistä jatkuvaan kehitykseen sekä koko työyhteisön innostamista ja rohkaisemista osallistumiseen. Nämä säännöt ovat melko erilaisia verrattuna tavanomaisiin johtamisjärjestelmiin. Laatujohtamisella yritys aktiivisesti tutkii ja havainnoi asiakkaiden tarpeita ja odotuksia jotta se voisi lisätä laatua työskentelyprosesseihinsa. Samalla yritys kehittää jokaista työskentelyn osa-aluetta osallistuvan ongelmanratkaisun avulla. Toimiva laatujohtaminen auttaa RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:tä yhdenmukaistamaan työntekijöiden toimintatapoja ja tällä tavalla se parantaa myös yrityksen yhteisöviestintää sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille.

Laatujohtamiseen voidaan myös liittää W. Edwards Demingin ajatus siitä, että liiketoiminnan prosessissa tulisi analysoida ja mitata sitä, kuinka voidaan tunnistaa ne muuttujat, jotka aiheuttavat sen, että tuote poikkeaa asiakkaan vaatimuksista. Hän ehdotti 1950-luvulla, että liiketoiminnan prosessit tulisi sijoittaa jatkuvaan palautteen kehään, jotta johtajat voisivat tunnistaa ja korjata ne osat prosessista jotka eivät toimi. Deming kehitti tästä ajatuksesta PDCA:n, eli Demingin ympyrän. PDCA- nimi tulee sanoista plan, do, check, act eli suunnittele, toteuta, arvioi, paranna. Suunnittele- osiossa määritellään liiketoiminnan prosessit, toteuta- osiossa tehdään suunnitelma ja toimitaan sen mukaisesti, arvioi- osiossa analysoidaan tulokset ja informoidaan ne eteenpäin ja paranna- osiossa pohditaan mitkä ovat ne muutokset joita tehdään. (The Deming Cycle.)

### 3.4 Yhteisöviestintä pienyrityksessä

Työssäni toisena tärkeänä käsitteenä on yhteisöviestintä. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintää on usein myös kutsuttu yritysviestinnäksi. Yritysviestintä tarkoittaa yrityksen käyttämää viestintää, kun taas yhteisöviestintä kattaa muidenkin yhteisöjen kuin vain yrityksen viestinnän. Yhteisöviestintä koostuu sekä vuorovaikutteisesta viestinnästä että yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Yhteisöviestintä tukee liiketoimintaa ja yhteisiä tavoitteita. Viestintä on johtamisen väline ja johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. Voidaan sanoa, että liiketoimintaa ei ole olemassa ilman johtamista ja viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.) Toimintamanuaali edustaa yksisuuntaista tiedottamista, koska se

kertoo työntekijälle kuinka työt tulee tehdä. Tapauksissa, jossa paikalla on perehdyttäjä käymässä läpi toimintamanuaalia uuden työntekijän kanssa, on kyseessä vuorovaikutteinen viestintä. Tällöin työntekijällä on myös mahdollisuus kysyä toimintatavasta, tai esittää ideoita sen kehittämiseen.

Yhteisöviestintää on harjoitettu niin kauan kuin on ollut organisoitua toimintaa, mutta sen tutkiminen ja ammattimainen toiminta on melko uutta. Työyhteisön viestinnän katsotaan alkaneen industrialismin myötä 1800-luvun lopulla sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Yhteisöviestintää kutsuttiin aluksi tiedotustoiminnaksi ja se alkoi näyttää muotojaan Suomessa 1900 luvun alussa. Yhteisöviestinnän vakiintuminen tapahtui 1980-luvulla. Internetin ja viestintäteknologian yleistyminen on tuonut viestintäammattilaiset uusien haasteiden äärelle ja tiedon ylitarjontaa pitääkin nykyään hallita entistä paremmin. (Juholin 2006, 22-25.)

Myös Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 13-14) mielestä yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisön työntekijöiden välinen viestintä on sisäistä viestintää ja ulkopuolinen viestintä tapahtuu yhteisön ja ulkopuolisen maailman välillä. Sisäistä viestintää käytetään tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin, hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Ulkoista viestintää puolestaan käytetään uutisointiin ja taustoittamiseen. Yhteisöviestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä tarkoittaa organisaation vakiintuneita käytäntöjä, esimerkiksi vakituisia kehityskeskusteluja, palavereita, tarjouspyyntöjä ja reklamaatioita. Epävirallinen viestintä puolestaan tarkoittaa viestintää, johon yrityksen johto voi vaikuttaa hitaasti, yrityskulttuuria kehittämällä. Tällaista viestintää käydään esimerkiksi taukhuoneessa, käytävillä, työhuoneissa, kotona ja ystäväpiirissä. Joskus yhteisöviestintä mielletään markkinointiviestinnäksi. Tämä johtuu siitä, että loppujen lopuksi kaikki viestintä tukee yrityksen liiketoimintaa eli tuotteiden tai palveluiden myymistä.

Hyvä ja toimiva viestinnän suunnittelu edistää yrityksen haluaman yrityskuvan rakentumista, vähentää yllätyksiä ja tekee niistä hallittavia sekä tehostaa ajankäyttöä. Mikäli viestintää ei suunnitella kunnolla tai ollenkaan, siitä tulee sattumanvaraista. Silloin yrityksen viestintä tapahtuu vain, kun joku kysyy jotain, tai kun asia on juuri tapahtumassa tai jo tapahtunut. Tällöin yritys ei pääse kunnolla vaikuttamaan luomaansa kuvaan ja saamaansa julkisuuteen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 93.)

Viestintä on vuorovaikutusta ja ihmisten välistä toimintaa. Viestinnän ilmaisuun kuuluvat ilmeet, eleet ja sanat. Myös kuuntelu ja reagointi ovat tärkeä osa viestintää. Ihmisten välillä on sekä sanallista että sanatonta viestintää. Sanallinen eli verbaalinen viestintä tarkoittaa sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Ihminen tarvitsee puheen tuottamiseen ääntä, joka on osa non-verbaalista eli sanatonta viestintää. Äänen lisäksi ihminen viestii sanattomasti ilmeillä, katseilla, eleillä, liikkeillä, asennoilla, tilankäytöllä ja välimatkalla. Näiden avulla

ihmiset viestivät jatkuvasti toisilleen, osan viesteistä tiedostaen ja osan tiedostamatta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.) Juholin (2006, 30) kuvaa viestintää ihmisten yhteiseksi asiaksi. Sanan latinankielinen muoto on *communicare*, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä. Tämä kuvastaa sekä viestinnän informaationvaihtoa että yhteisöllisyyttä.

Viestinnän kohderyhmä ja tavoite vaikuttavat viestin sisältöön ja muotoon, eli siihen miten sanoma esitetään ja sanotaan. Viestintä on prosessi, jossa on osapuolina viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Molemmissa rooleissa voi olla joko yksi tai useampi henkilö. Viestinnän ollessa vuorovaikutusta, myös roolit vaihtuvat keskenään: viestin lähettäjistä tulee vastaanottajia ja päinvastoin. Parhaiten viestintä ja vuorovaikutus onnistuvat kasvokkain. Tällöin viesti kulkee suoraan lähettäjältä vastaanottajalle ilman esteitä. Jos viestin lähetykseen käytetään jotain apuvälinettä, vastaanottajia voi olla vaikka kuinka monta ja vuorovaikutusta on vähän. Tällöin on myös suuri mahdollisuus ymmärtää viesti väärin, koska ei näe tai kuule kokonaisuutta. Nykyaikana jonkin välineen avulla välitettävät viestit vain lisääntyvät, niiden eduksi luetaan nopeus ja taloudellisuus. Haittapuoleksi voidaan puolestaan lukea juuri viestin väärinymmärtäminen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12.)

Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 12-13) muistuttavat, että viestinnän tapahtuessa voi prosessiin tulla myös häiriöitä. Nämä voidaan lajitella sisäisiin tai ulkoisiin häiriöihin. Ilmauksen voi kuulla väärin, tai sitä ei kuule kokonaan jos lähettäjä puhuu liian hiljaa tai vierasta kieltä. Lisäksi eri ihmisten käsitykset sanoille voivat olla erilaisia. Myös ulkoiset häiriötekijät voivat vaikuttaa viestin perille menoon, esimerkiksi meteli. Myös viestintäkanavan valinnalla on väliä, koska vastaanottajan tulee osata käyttää ja olla kiinnostunut viestintäkanavan käytöstä. Viestinnällisiä häiriöitä kannattaa miettiä etukäteen ennen tärkeitä vuorovaikutustilanteita, koska häiriöiden ennakointi edistää viestin perillemenoa.

RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy on pieni yritys, joten sen viestintää pitäisi olla kohtalaisen helppo hallinnoida. Tämä on samalla myös haaste, koska usein pienyrityksissä ei keskitytä viestintään tarpeeksi, koska sen oletetaan olevan itsestäänselvyys. Laatujohtamisen ja toimintamanuaalin avulla yritys voi jo perehdytysvaiheessa painottaa yhtenäisen kommunikoinnin merkitystä. Pienyrityksessä on helppo myös oppia toisilta, koska he tekevät pääsääntöisesti samankaltaisia töitä. Toisia kuuntelemalla ja huomioita tekemällä saadaan toimintaa yhtenäistettyä. Keskinäinen viestintä on varsinkin pienyrityksessä tärkeää, jotta kaikki informaatio tulee varmasti tietoon. Suurissa yrityksissä tehdään esimerkiksi muistioita ja myös pienyritysten tulisi ottaa tämä tavaksi. Erilaisia viestinnän apukeinoja käyttämällä taataan se, että tieto kulkee kaikille.

### 3.4.1 Viestinnän tehtävät ja suunnittelu

Yrityksen viestintää voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Kuten myös Lohtaja ja Kaihoviirta-Rapo aiemmin totesivat, yrityksen viestintä on kaiken kattava vuorovaikutussuhteiden verkosto, joka liittää yhteen eri toimijat. Viestintä on myös yksi yrityksen johtamisen olennaisista osista. Sen tavoitteena on pääoman vaaliminen ja kasvattaminen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8.) Juholin (2006, 48-49) puolestaan lisää viestinnän tehtäviin tiedonkulun ja tiedon saatavuuden, jonka tavoitteena on että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla tai etsittävässä. Lisäksi viestintä sitoo yrityksen edellytysten luomiseen, maineen/brändin hallintaan, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Viestinnän tehtävänä on Juholinin mukaan myös tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen ja sisäinen ja ulkoinen luotamus, arviointi sekä tutkimus. Viestinnän eri tehtävien rooli ja painotus vaihtelevat tilanteiden ja ajankohdan mukaan.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 9-10) korostavat, että yrityksen viestinnälle on ominaista tavoitteellisuus, organisoidut puitteet, ihmisten antama panos ja teknisten viestimien käyttö. Viestintä koostuu viestintäsuhteista (kuka viestii kenelle), sanomien sisällöstä (mitä), käytännön järjestelyistä (miten) ja resursseista (millä voimavaroilla). Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Taktisella tasolla kartoitetaan viestinnän voimavarat, kuten henkilö-, laite- ja taloudelliset resurssit, määritellään sidos- ja yhteistyöryhmät sekä laaditaan toimintaohjeet. Operatiivisella tasolla tehdään esimerkiksi vuosisuunnitelma viestinnälle ja siihen liittyvät taloudelliset arviot sekä viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu.

Viestintää suunniteltaessa tulee luoda viestintästrategia. Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy. Tämä toteutuu kun yhteisö hyödyntää viestintäresursseja mahdollisimman hyvin. Viestintästrategiassa keskitytään aina tulevaisuuteen. Strategia sisältää sekä tavoitteet että toimintalinjat. Viestintästrategia pohjautuu koko yrityksen strategiaan tai liiketoimintastrategiaan, joten sen on oltava valmis muokkautumaan päästrategian mukaisesti tarvittaessa. Viestintästrategia on suunnitelma, joka antaa suunnan ja luo pohjan käytännön viestinnälle. Strategia tulee myös esittää siinä muodossa, että jokainen viestintään tavalla tai toisella osallistuva ymmärtää sen tarkoitettulla tavalla. (Juholin 2006, 64-66.)

### 3.4.2 Yrityksen sähköinen viestintä

Yrityksessä kirjoitetun ja puhutun viestinnän suhteet ovat suunnilleen tasoissa. Nykypäivänä sähköinen viestintä on tosin viemässä puhutulta tilaa, joten kirjallisen viestinnän voidaan

sanoa lisääntyvän tulevaisuudessa. Näyttää siltä, että viestinnän teknologian kehityksen myötä markkinoiden ja ihmisten tiedontarve kasvaa ja tarkentuu. Tämä puolestaan johtaa siihen, että aletaan tarvita yksityiskohtaisempia ja räätälöidympiä toimintamalleja yleisten esitysten sijaan. Verkkosivujen toimivuutta arvioidaan useissa eri yhteyksissä. Sivujen sisältö, asiakaspalvelu, linkit palveluun, orientaatio (kokonaisuuden hahmottaminen), navigointi ja käytettävyys ovat yleisimpiä verkkosivujen arviointikriteerejä. Yleisiä viestinnällisiä kriteerejä ovat puolestaan tekstin luettavuus ja käytettävyys, ytimekkyys ja ymmärrettävyys, esteettisyys, yhteneväisyys yhtiön muun aineiston kanssa ja erikielisten versioiden käyttömahdollisuus. Verkostossa välitettävä viestintä ei ole pelkästään yrityksen ulkoista viestintää. Nykyään internetin tiedonsiirtokäytäntöjä käytetään hyväksi esimerkiksi yrityksen intranet-ratkaisuissa, jotka ovat yrityksen sisäisen viestinnän välineitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 87-89.)

Juholin (2006, 253-255) muistuttaa, että verkkoviestinnän onnistuminen vaatii sen erityispiirteiden ymmärtämistä mahdollisimman syvällisesti. On osattava määritellä digitalisoinnin strategia, sisältöjen muodostamisen prosessi, kerronnalliset erityispiirteet, tekninen määrittely sekä ylläpidon keinot ja seurannan toteutustavat. Ilman selkeää ja ymmärrettävää strategiaa on mahdoton kohdistaa verkkoviestinnän toimenpiteitä oikein. Verkkoviestintää peilataan niihin tavoitteisiin, joita viestintästrategiassa sille on luotu. Tärkeää on tarkastella, miten digitaalinen viestintä voi parhaiten tukea yrityksen päivittäistä liiketoimintaa ja sille asetettuja päämääriä. Yrityksen tulee strategisten tavoitteiden määrittelemisen jälkeen pohtia, kuinka toteutus tapahtuu, kuka sitä ylläpitää ja seuraa. Ylläpito voidaan jakaa tekniseen ylläpitoon, eli palvelun häiriöttömyyden varmistamiseen, sisäiseen ylläpitoon, eli tiedon, kerronnan ja vuorovaikutteisten toimintojen pitämiseen ajan tasalla sekä käyttökokemuksen ylläpitoon, eli palvelun varmistamiseen käyttäjille jatkuvaksi ja miellyttäväksi toiminnoksi.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 93) muistuttavat, että www-kirjoittamisessa tulee tarkoin huomioida otsikoinnin tärkeys. Otsikko erotetaan muusta tekstistä ja sen perusteella lukija etsii valikkojen kautta haluamaansa tietoa. Otsikon on siis kuvattava ytimekkäästi tekstin sisältöä, jotta lukijan odotukset täyttyvät. Hyvä otsikko toimii myös hakukonetta käytettäessä ja palauttaa tiedonhakijan vaivat. Verkkotekstin kielen tulee puolestaan olla vastaanottajaa puhuttelevaa. Kielen tulee olla ymmärrettävää ja ytimekästä sekä sanojen tuttuja ja konkreettisia.

Juholin (2008, 77) luettelee kolme sähköpostiluokkaa: ilmoitustyyppiset viestit, vanhat tiedot tai tiedostot asiaan liittyen sekä vapaamuotoiset dialogityyppiset keskusteluviestit. Viestien kielenkäyttö vaihtelee viestityypin mukaisesti. Sähköpostin käyttö on kasvanut todella paljon viimeisten vuosien aikana. Tämä kasvu on voinut pohjua alkuperäiseltä idealta. Nykyään ihmiset saavat päivittäin kymmeniä, ellei jopa satoja sähköposteja, jolloin viestinnän teho laskee. Toisaalta sähköpostiin kohdistetaan myös epärealistisia odotuksia, kun isoissa ryhmissä yritetään keskustella ja tehdä päätöksiä.

Kortetjärvi-Nurmi ym.(2008, 95-96) muistuttavat, että sähköpostiviestinnässä viestit tulee pyrkiä pitämään tiiviinä ja lyhyinä. Sähköpostit ovat yrityksen liiketeksteinä hyvin vuorovaikutteisia. Viestit sisältävät keskustelualoitteita, reaktioita toisiin teksteihin ja ne on kirjoitettu tiettyä lukijaa varten. Sähköposti ei sovi monimutkaiseen henkilöstöhallinnon viestintätilanteisiin eikä kielteisten asioiden viestimiseen. Sähköpostit ovat usein vähemmän muodollisia kuin painetut, siihen kehittyy oma, tyyliltään omintakeinen viestintänsä. Epämuodollisen viestinnän lisäksi sähköpostia käytetään myös erinäisten painettujen tekstien välittämiseen, kuten kokouskutsu, tarjouspyyntö, raportit ja työhakemukset. Tällöin vuorovaikutteisuutta viesteihin saadaan varsinaisen tekstin/liitetiedoston saatteilla, jotka kannattaakin suunnitella tarkkaan. Sähköpostiviestintä on siis puhutun ja kirjoitetun viestinnän rajamaastossa. Monet yritykset ovat myös määrittäneet tietynlaisen tyylin sähköpostiviestintään, niin sanotun sähköpostietiketin jota henkilökunnan tulee tarkasti noudattaa.

RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:ssä suurin osa viestinnästä asiakkaille tapahtuu sähköisessä muodossa. Asiakkaat voivat tehdä mökkivarauksia, autovarauksia sekä verkkokauppaostoksia Internetin välityksellä ja heihin ollaan yhteydessä sähköpostin välityksellä. Kaikesta tästä sähköisestä viestinnästä syntyy asiakkaalle kuva yrityksestä, vaikka hän ei olisi tavannut tai keskustellut yhdenkään yrityksen työntekijän kanssa. Tämän kuvan luomiseen tulee yrityksen siis panostaa. Asianmukainen ja hyviä tapoja noudattava kirjoitustapa tulisi olla jokaisella yrityksen työntekijällä hallussa, kuin myös koko yrityksessä yhteneväinen tapa hoitaa sähköistä viestintää. Näistä asioista yrityksen työntekijöiden tulisi sopia keskenään. Yhteneväinen ja asianmukainen sähköinen viestintä luo asiakkaalle kuvan laadukkaasta palvelusta.

### 3.4.3 Yrityksen sisäinen viestintä

Lehtonen (1998) määrittelee sisäiseksi viestinnäksi kaiken tiedon kulun ja viestinnän, joka tapahtuu organisaation sisällä. Organisaatioksi käsitetään kaikki siellä olevat henkilöt, henkilöryhmät ja yksiköt. Sisäinen viestintä on paljon muutakin kuin sisäinen tiedottaminen, joka yleensä tapahtuu ylhäältä alaspäin. Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta. Lehtonen (2003) lisää sisäisen viestinnän tarkoittavan tiedon lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä. Se voidaan nähdä myös sisäisenä suhdetoimintana, jonka avulla yrityksen johto pyrkii pitämään luottamuksellisen suhteen yrityksen henkilöstöryhmiin.

Sisäinen viestintä on ennen kaikkea yrityksen mission, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamista kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon. Sisäisen viestinnän avulla voidaan vahvistaa yrityksen arvoa ja ylläpitää ja kehittää henkilösuhteita sekä ennaltaehkäistä konflikteja. Sisäisen viestinnän avulla työilmapiiri kehittyy ja vahvistuu. (Lehtonen 2003.) Juholin (2006, 140) huomauttaa,

että sisäisessä viestinnässä olennaiseksi asiaksi on noussut se, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto on saatavissa.

Sisäiselle viestinnälle on monia erilaisia tehtäviä. Sisäisen viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään yhteistä kulttuuria tai kulttuureja. Yhteiseksi kulttuuriksi voidaan lukea esimerkiksi arvot. Yrityksen viestintäkulttuuri muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta ja viestintäjärjestelmästä. Sisäinen viestintä on siis hyvin monimuotoista, ei pelkästään viestintäjärjestelmien ylläpitämistä. (Juholin 2006, 141.)

Sisäinen viestintä on toimii täsmä- ja perustiedon välittäjänä. Yhteistoimintalaissa määritellään, että yrityksen tulee selvittää henkilöstölle yrityksen tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio, työehdot ja muutokset. Sisäisen viestinnän keskeiset sisältöalueet kertovat perustiedot siitä, mikä organisaatio on, mihin se pyrkii ja miten sekä ajankohtaiset tiedot siitä missä yrityksessä mennään nyt. Sisäinen viestintä linkittyy vahvasti myös johtamiseen. Hyvä johdon viestintä on suorassa yhteydessä organisaation maineeseen. Hyvä maine puolestaan luo tyytyväisyyttä yrityksen henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksissa on todettu, että mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja yksilöitä kunnioittavampaa johdon viestintä on työntekijöiden mielestä, sitä tyytyväisempiä he ovat. Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa viestinnän arviointi liittyy usein käsitteeseen viestintätyytyväisyys. Tällä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omaan työyhteisöön. Viestintätyytyväisyys voidaan kuvailla mittariksi, jolla yhteisöt seuraavat viestintänsä onnistumista yleisellä tasolla. (Juholin 2006, 143-146.)

Åberg (1995, 178, 181) painottaa sisäistä informointia ja sen tärkeyttä. Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin. Sen tiedotuksen kanavia ovat lähikanavat ja kaukokanavat. Viestintää tapahtuu joko suorana tai välitettynä viestintänä kuten kuvio 3 havainnollistaa.



	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Konttorikokous Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Alan lehti	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Sisäinen radio Ilmoitusruutu Joukkoviestimet

Kuvio 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 1995, 181.)

Sisäisen tiedotuksen kanavat ovat mielestäni hieman päivittyneet siitä, kun Åberg on vuonna 1995 tämän kuvion julkaissut. Olen toimintamanuaaliin lisännyt välitetyn viestinnän kanaviksi sähköpostin, internetin ja intranetin välityksellä tapahtuvan viestinnän, sekä matkapuhelimen avulla tapahtuvan viestinnän, joita kuvion 3. mallissa ei vielä näy.

Sen lisäksi että lähin esimies on tärkein työviestinnän kanava, hän on myös avainasemassa muussakin sisäisessä viestinnässä. Esimies-alainen -viestinnän tärkeyttä on korostettu aina vain enemmän ajan kuluessa. Lähintä esimiestä pidetään usein yleislähteenä, jonka puoleen voi kääntyä missä tahansa asiassa. Lähin esimies on tärkeässä roolissa sisäisessä tiedottamisessa, koska jo esimiesasemasta johtuen alaisten on kuunneltava työsasioissa häntä. Lähin esimies toimii myös linkkinä alaisten ja ylimmän johdon välillä. Hän pystyy lisäksi suhteuttamaan alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen. (Åberg 1995, 180-102.)

Åbergin (1995, 185) mukaan kaukokanavat puolestaan välittävät sanomia koko työyhteisön ympäristössä. Kohderyhmä on tällöin laajempi kuin työyksikkö tai yksittäinen työyhteisön jäsen. Kaukokanavia voidaan kuvailla pienjoukkoviestimiksi. Henkilökohtaiseen ja välittömään vuorovaikutukseen perustuvat ainoastaan tiedotustilaisuudet sekä eri yhteistyöelimet.

#### 4 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus, portfolio tai tapahtuma. Siksi myös raportoinnissa on käsiteltävä konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytettyjä keinoja. (Vilka & Airaksinen 2004, 51.) Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen toimintaprosessiin yhdistävät toimintatutkimuksen eri muotoja. Yhdistävistä tekijöistä huolimatta sovellettavat tai kehiteltävät teoriat, tutkimusten kohteet ja kysymysten asetelut voivat olla hyvinkin erilaisia. Kyse on siis ennemminkin tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. Toimintatutkimuksen kohde voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista ja yhteistä on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimuksen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti muuttamaan erilaisia asiointiloja edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. (Kuula 2001, 10-11.)

Tutkijan roolin määrittäminen toimintatutkimuksessa on yksi yleinen ongelma. Toimintatutkijan roolit voidaan jakaa neljään eri sukupolveen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija toimii tieteelliseen asiantuntemukseensa nojautuen ohjaten muutuskokeiluja, soveltaen organisaatio-teorioita ja toimien testaavana tieteellisenä asiantuntijana. Tätä kutsutaan toimintatutkimuksen ”makuupussisukupolveksi”, koska tutkija ei itse osallistunut aktiivisesti muutosprosesseihin, vaan seuraa, arvioi ja tutkii niitä sivusta. Toisessa vaiheessa tutkija toimii konsultin roolissa. Hän hallitsee tieteelliset teoriat ja menetelmät ja pystyy neuvomaan organisaatiota siinä, miten ja millaisen muutoksen toteutuksella voidaan yhdistää sekä demokraattisuuden että tuottavuuden tavoitteet. Tätä nimitetään ”työkalupakkisukupolveksi”. (Kuula 2001, 116.)

Tutkijan roolia määritettäessä kolmanneksi sukupolveksi voidaan määrittää ”tehkää itse - sukupolvi”. Tässä tutkija toteuttaa osallistuvaa toimintatutkimusta ja ottaa aktiivisesti osaa muutos- ja tutkimusprosessiin. Tutkija ei enää konsultoi siitä, mikä organisaatiota vaivaa tai miten se ratkaisisi ongelmansa ja toteuttaisi muutoksen. Tämän sijasta tutkija saattaa organisaation jäsenet itse pohtimaan ratkaisut ongelmiinsa. Tutkijan asiantuntemus perustuu erilaisten kehittämismenetelmien hallintaan. Neljättä sukupolvea nimitetään ”filosofisukupolveksi”. Siinä tutkijan tehtävänä on välittää osallistujille moraaliseettiset osallistumisen ja vuorovaikutuksen periaatteet. Tutkija organisoii yhdessä osallistujien kanssa keskustelufoorumia. Oletuksena on, että sitä kautta syntyy uudenlaisia yhteistyökäytäntöjä ja työn organisoimista yritysten sisällä ja niiden välillä. (Kuula 2001, 116-117.) Itse olin toimintamanuaalia laatessani tutkijana ns. ”työkalupakkisukupolven” roolissa, koska pyrin etsimään yritykselle toimintaan laatujohtamisen näkökulmaa. Tutkijan roolissani oli mukana myös hieman ”makuupussisukupolven” roolia, koska seurasin sivusta, arvioin ja tutkin yrityksen toimintaa ja toimintamanuaalissa huomioin laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän näkökulman yhdistettynä yrityksen toimintoihin.

Käytin opinnäytetyössäni kvalitatiivista tutkimusotetta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että todellisuutta ei voi pilkkoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2006, 151-152.)

Hirsjärven ym (2006, 153) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää tänä päivänä lukuisia merkityksiä. Jokaisella tiedekunnalla on omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditiionsa. Kvalitatiivinen tutkimus on joukko erilaisia tutkimuksia. Työssäni lähestymistapana on toimintatutkimus ja tutkimusmenetelminä syvähaastattelu ja havainnointi, sekä niiden antamien tulosten analysointi. Syvähaastattelut toteutettiin yrityksen toimistolla Järvenpäässä 26.9.2008, 17.10.2008, 5.11.2008 ja 15.12.2008. Havainnointi toteutettiin 17.10.2008.

#### 4.1 Syvähaastattelu tutkimusmenetelmänä

Käytin opinnäytetyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä syvähaastatteluja yrityksen toimitusjohtajalle. Haastatteluja tehtiin projektin aikana yhteensä neljä. Ensimmäinen syvähaastattelu oli syyskuussa, toinen lokakuussa, kolmas syvähaastattelu marraskuussa ja neljäs joulukuussa. Eskolan ja Suorannan (2005, 85-86) mukaan haastattelu on kenties käytetyin tapa kerätä laadullista aineistoa Suomessa. Haastattelun avulla voidaan kerätä sekä kvalitatiivista- että kvantitatiivista aineistoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessä. Haastattelua voidaan kuvailla keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja hänen johdattelemanaan. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Myös normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaation liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Haastattelulle on tyypillistä että se on ennalta suunniteltua sekä haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelijan tehtävä on motivoida ja pitää haastattelua yllä ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiansa käsitellään luottamuksellisesti. Erilaisia haastattelutyyppisiä on useita. Käytin tutkimuksessani syvähaastattelua, koska haastattelut kohdistuivat aina samaan henkilöön ja haastatteluissa käytiin syvällisesti ja tarkasti läpi toimintamanuaaliin liittyviä asioita.

Eskola & Suoranta (2005, 86-87) kertovat syvähaastattelusta puhuttaessa tarkoitettavan usein tilannetta, jossa avoimia haastatteluja tehdään saman haastateltavan kanssa enemmän kuin yksi. Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat ennalta määrätystä aiheesta. Syvähaastattelussa ongelmana voi usein olla ajankäyttö. Syvähaastattelu vaatii aikaa perehtyä tutkittavaan asiaan. Ongelmaksi on todettu myös se, että ihmiset vaihtelevat itsestään kertomia tarinoita riippuen haastattelun pituudesta. Tämä selittyy ihmisten kielen käytön tavoilla.

#### 4.2 Havainnointi ja sen toteutus tutkimuksessa

Toisena tutkimusmenetelmänä käytin havainnointia. Toteutin havainnoinnin samana päivänä kuin toisen syvähaastattelun, joka osittain pohjautuikin havainnoinnin tuloksiin. Tutustuin yrityksen toimintaan ja prosesseihin mukaillen havainnointitaulukon avulla. Havainnointitaulukkoon täytin valmiiksi syvähaastatteluista esille tulleet päivittäiset tehtävät ja havainnoinnissa keskityin siihen, mistä tietoa etsitään ja mitä kyseinen työprosessi sisältää. Hirsjärvi ym. (2006, 201-202) mainitsevat, että kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. He kertovat, miten tutkittavat havaitsevat sen, mitä ympärillä tapahtuu, mutta he eivät kerro mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, se ei ole ainoastaan näkemistä. Havainnointia on pidetty tieteiden yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä. Monilla tieteenaloilla on omat havainnointimenetelmänsä. Havainnointimenetelmillä on pitkä historia etenkin antropologiassa, sekä myös kasvat- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa.

Hirsjärven ym. (2006, 202-203) mielestä havainnoinnin suurin etu on se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointia voidaan kuvailla todellisen elämän ja maailman tutkimisena. Havainnointimenetelmiä on kritisoitu eniten siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta ja jopa muuttaa tilanteen kulkua. Joissakin havainnoinnin tilanteissa voi olla vaikeaa tallentaa tietoa välittömästi, jolloin tutkijan täytyy vain luottaa muistiinsa ja kirjata havainnot myöhemmin. Menetelmän rajoituksena on se, että havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa. Havainnointi tulee suunnitella tarkasti etukäteen ja luoda tarvittavat havainnoinnin työvälineet, kuten lomake tai lista.

Denzin & Lincoln (1994, 379-381) korostavat, että ennen havainnoimisen aloittamista tutkimus tulee suunnitella huolellisesti. Tutkijan ensimmäisenä tehtävänä on havaittavan ympäristön tai ryhmän valitseminen. Havainnoimisen kohteena voi olla esimerkiksi tutkittavien henkilöiden toiminnan tavoitteet ja kehys, johon ne sijoittuvat. Tämän jälkeen on olennaista päästä havainnoimaan tätä ryhmää. Osallistumisen asteen valinta ja pääsyn hankkiminen riippuu tutkijan omista intresseistä ja tutkittavasta kohteesta. Mikäli tutkija toimii ryhmässä, on ennen havainnoinnin aloittamista määriteltävä yhdessä, mitä havainnoidaan ja miten toiminta jakautuu osallistujien kesken, sekä millaisessa vuorovaikutuksessa toimintaan osallistuvat ihmiset ovat.

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Havainnointi voi olla joko hyvin systemaattista ja tarkasti jäseneltyä, tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Myös tutkijan rooli voi olla erilainen. Hän voi olla joko tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Havainnointi voidaan jakaa karkeasti systemaattiseen havainnointiin tai osallistuvaan havainnointiin. (Hirsjärvi ym. 2006, 203.) Opinnäytetyössäni käytän osallistuvaa ha-

vainnointia, jolloin havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja tutkijana osallistun ryhmän toimintaan.

#### 4.2.1 Osallistuva havainnointi

Osallistuvan havainnoinnin alalajeja on useita sen mukaan, miten täydellisesti tai kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Tyypillistä on, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan. Tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia ja tutkija pyrkii usein pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeä muistaa, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2006, 205- 206.)

Osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta osallistuvaan havainnoijaan. Täydellisessä osallistumisessa ongelmaksi voi muodostua se, että tutkittavat pyrkivät pääsemään täydellisesti ryhmän jäseniksi. Ongelmat ovat luonteeltaan pitkälti eettisiä: miten kertoa tutkittaville tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta esimerkiksi sellaisissa ryhmissä, jotka eivät todennäköisesti helposti suostuisi tutkimukseen. Käytännössä tutkijalle aiheutuu ristiriitaa siitä, että hänen pitäisi toimia toisaalta luonnollisesti ja aidosti ja toisaalta tutkija on keräämässä tietoa tieteellisiä tarkoituksia varten. Vaihtoehtona täydelliselle osallistumiselle on osallistuva havainnointi. Tässä tutkijasta käytetään useimmiten nimitystä havainnoija. Tällöin tutkittaville tehdään heti alussa selväksi se, että havainnoija on ryhmässä havaintojen tekijä. Tämän jälkeen hän pyrkii rakentamaan hyvät suhteet tutkittaviinsa. Käytännössä havainnoija osallistuu ryhmän elämään, mutta hän tekee tutkittavilleen samalla myös kysymyksiä. Havainnointi voi joko kohdistua tiettyihin rajattuihin kohteisiin tai tarkoituksena voi olla saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavien elämästä. (Hirsjärvi ym. 2006, 206.)

Työssäni käytin osallistuvaa havainnointia myös siksi, että tutkin toimitusjohtajalla olevaa hiljaista tietoa. Hän on perustanut yrityksen ja pääsääntöisesti huolehtinut yksin sen toiminnasta. Hänellä on paljon tietoa, jota ei ole kirjoitettu ylös koskien esimerkiksi yrityksen toimintatapoja. Tämän hiljaisen tiedon saaminen kirjalliseksi, on todella tärkeää tulevaisuuden toiminnan kannalta.

Oma osallistumiseni tarkoitti tässä tutkimuksessa osallistumista yrityksen toimintaan havainnoimalla työskentelyä yrityksen toimistossa. Koska en ole itse työskennellyt yrityksessä, olivat sen toimintatavat ja työtehtävät minulle uusia. Tarkkailin yrityksen toimitusjohtajan työskentelyä ja havainnointini muokkautui tilanteen edetessä. Kysyin havainnoinnin herättäviä kysymyksiä häneltä heti havainnoinnin aikana, sekä havainnointia seuranneessa syvähaastattelussa. Yhteensä havainnointi ja syvähaastattelu kestivät noin kolme tuntia.

#### 4.2.2 Hiljainen tieto tutkimuskohteena

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä ja harjaantamalla. Tieto muodostuu henkilökohtaisen kokemuksen avulla esimerkiksi seuraamalla ja toistamalla toisen tekemistä. Yhteisen tekemisen kautta esimerkiksi ammatillinen tieto ja taito, suhtautumis- ja ajattelutavat sekä ilmeet ja eleet siirtyvät ammatillaissukupolvelta toiselle. Ammatillisessa tekemisessä noudatetaan aina jonkinlaisia sääntöjä, eikä niitä ole kirjoitettu mihinkään. Tekijä ei osaa näitä sääntöjä tai ohjeita välttämättä selittää sanallisesti toiselle, koska koettua on joskus vaikea ilmaista täsmällisesti. Tätä kutsutaan julkilausumattomaksi eli hiljaiseksi tiedoksi. (Vilka 2006, 32.) Myös Kanadalaisen informaatiotutkija Chun Wei Choon mukaan hiljainen tieto, jota voidaan myös kutsua piilotiedoksi, on sidottu kiinteästi ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Hiljaista tietoa voidaan kuvailla hyvin henkilökohtaiseksi tiedoksi, jota on vaikea kommunikoida ja jakaa. Hiljainen tieto sisältää Chun Wei Choon mukaan sekä teknisiä että kognitiivisia osatekijöitä. Tekniset alueet liittyvät ammattitaitoon ja tietotaitoon, kun taas kognitiiviset viittaavat mentaaliin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. (Hiljainen tieto.)

Vilka (2006, 32-33) toteaa, että tutkimuksessa hiljainen tieto tulee havaituksi vasta sitten, kun tutkija on päässyt tutkimuskohteeseen sisälle. Elämisen avulla tuotettua hiljaista tietoa kutsutaan henkilökohtaiseksi tiedoksi. Sen saavuttaminen edellyttää tutkijalta mielenkiintoa ilmiöihin ja asioihin sekä halua tekemiseen ja vastuullisuutta. Hiljainen tieto on myös tutkijan tietoa, joka odottaa paljastumista vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen kuuluva tieto on teoreettisen ohella myös käytännöllistä ja henkilökohtaista tietoa, jonka oppii vain tutkimalla. Hiljaista tietoa pidetään perustana kaikelle tiedolle.

Hiljaisen tiedon tutkijalta edellytetään itsenäisyyttä, ajattelemista, tutkivaa, kehittävää ja kokeilevaa tutkimusotetta, ongelmanratkaisukykyä ja keskustelutaitoa ammattilaisen kanssa. Tavoitteena ei ole vain tutkimuskohdetta koskeva tieto, vaan tutkijan tulee ymmärtää havainto suhteessa tutkimuskohteeseen kokonaisuutena. Tämä johtuu siitä, että mikään yksittäinen havainto ei voi olla olemassa ilman suhdetta kokonaisuuteen, jonka osa se on. Hiljainen tieto edellyttää tutkijalta sitoutumista ja elämistä kysymyksen tai ongelman kanssa ja se paljastuu tutkijalle vuorovaikutuksessa. Usein hiljaisen tiedon selvittämisessä tulee kysyä säännöllisesti miksi. Näin vastauksen löytäminen on helpompaa. Hiljainen tieto on löydettävä eläen, kokeamalla ja oppimalla. Havainnointi tutkimusaineiston keräämisen tapana on toimivin, kun tutkitaan toisia koskevaa hiljaista tietoa. Metodina se herättää myös parhaiten tutkijan oman kyvyn tutkia. Havainnoinnissa tutkija elää ja kokee yhdessä tutkittaviensa kanssa ja siten ehkä tavoittaa enemmän hiljaisesta tiedosta kuin käyttämällä esimerkiksi pelkkää haastattelua. (Vilka 2006, 33-35.)

### 4.3 Aineiston analysointi

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksessa ydinasia. Analysointi on tärkeä vaihe, siihen tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Analysointivaiheessa tutkija saa vastauksia ongelmiin. Joskus tässä vaiheessa myös käy niin, että tutkija huomaa, mitkä ongelmat hänen olisi pitänyt alun perin asettaa. (Hirsjärvi ym. 2006, 209.)

Analysointitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti sääntöjen mukaan. Aina ei ole selvää milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoida ja kuka sen tekee. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa, erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin analysointia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan koko tutkimuksen ajan. Aineistoa siis analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2006, 211.)

Hirsjärven ym. (2006, 212-213) mukaan aineistoa voidaan analysoida monin erilaisin tavoin. Tärkeintä on valita analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Analysointitavat voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tapaan. Selittämiseen pyrkivässä analysointitavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä käytetään kvalitatiivista analysointia ja päätelmien tekoa. Nämä ovat käytännön tutkimustyössä usein esillä rinnakkain. Analysointivaiheessa mietitään myös syitä havaittuihin ilmiöihin, tulkitaan niitä ja tehdään tulkintojen pohjalta johtopäätöksiä kyseiseen tutkimukseen liittyen. Näiden pohjalta voidaan myös analysoida tutkimuksen yleistettyä suurempaan perusjoukkoon. Tehdessäni tutkimusta analysoin tuloksia koko tutkimuksen ajan hyödyntäen varsinkin ymmärtävään pyrkivää analysointia. Syvähaastattelussa kirjoitin ylös kaiken tiedon jota haastateltava kertoi ja samaan aikaan merkitsin ylös mitkä asiat ovat tärkeitä toimintamanuaalin kannalta ja mitkä vähemmän tärkeitä. Tämä auttoi minua hahmottamaan haastattelun kokonaisuutta ja ohjaamaan haastattelun kulkua toimintamanuaalin laatimisen kannalta oikeaan suuntaan. Havainnoinnissa analysoin tuloksia havainnoinnin toteuttamisen jälkeen. Näistä tuloksista ja esiin nousseista kysymyksistä pidin toisen syvähaastattelun toimitusjohtajalle. Toki jo havainnoinnin aikana analysoin tuloksia, jotta kykenin kysymään tarkentavia kysymyksiä heti. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tuli tehdä tarkoin, koska sekä syvähaastattelussa että havainnoinnissa tuli esille myös paljon ylimääräisiä asioita, jotka eivät liittyneet toimintamanuaaliin.

Analysoidessani tutkimuksen tuloksia käytin analysointitapana sisällön analyysiä. Sisällön analyysin voi määritellä lyhyesti ihmisen, minkä tahansa henkisen tuotteen, esimerkiksi puheen, kirjoituksen tai esitetyn sisällön tieteelliseksi tutkimukseksi. Sisällön analyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, se on keino järjestää ja kuvailla

tutkittavaa ilmiötä. Analysoinnilla pyritään tiiviiseen ja yleisessä muodossa olevaan kuvaukseen ilmiöstä. Sisällön analyysin tekemiseen ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä. Analysointi voidaan aloittaa joko aineistolähtöisesti tai käyttämällä aineiston luokittelussa avuksi jotain aikaisempaa käsitejärjestelmää. Tutkijan tulee myös päättää siitä, analysoiko hän vain ilmiselvästi ilmaistuja asioita, vai analysoiko hän myös piilossa olevia viestejä. (Kyngäs & Vanhanen 1998, 3, 5, 45.) Itse analysoin ainoastaan toimitusjohtajan ilmaisuja, koska näin sain tarkan ja selkeän tiedon. Koska en perusteellisesti tunne yrityksen toimintatapoja, olisi minun ollut haastavaa analysoida piiloviestejä.

Hirsjärvi ym. (2006, 213-215) muistuttavat, että analysoinnin jälkeen tuloksia tulee aina selittää ja tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja niiden pohjalta tekee omia johtopäätöksiä. Tulkinta on myös aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selittämistä ja pohdintaa. Tulosten analysointi ei vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat pääseikat yhteen ja antavat selkeästi vastaukset annettuihin ongelmiin. Johtopäätökset puolestaan perustuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on pohdittava, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella ja myös tuloksien laajempaa merkitystä.

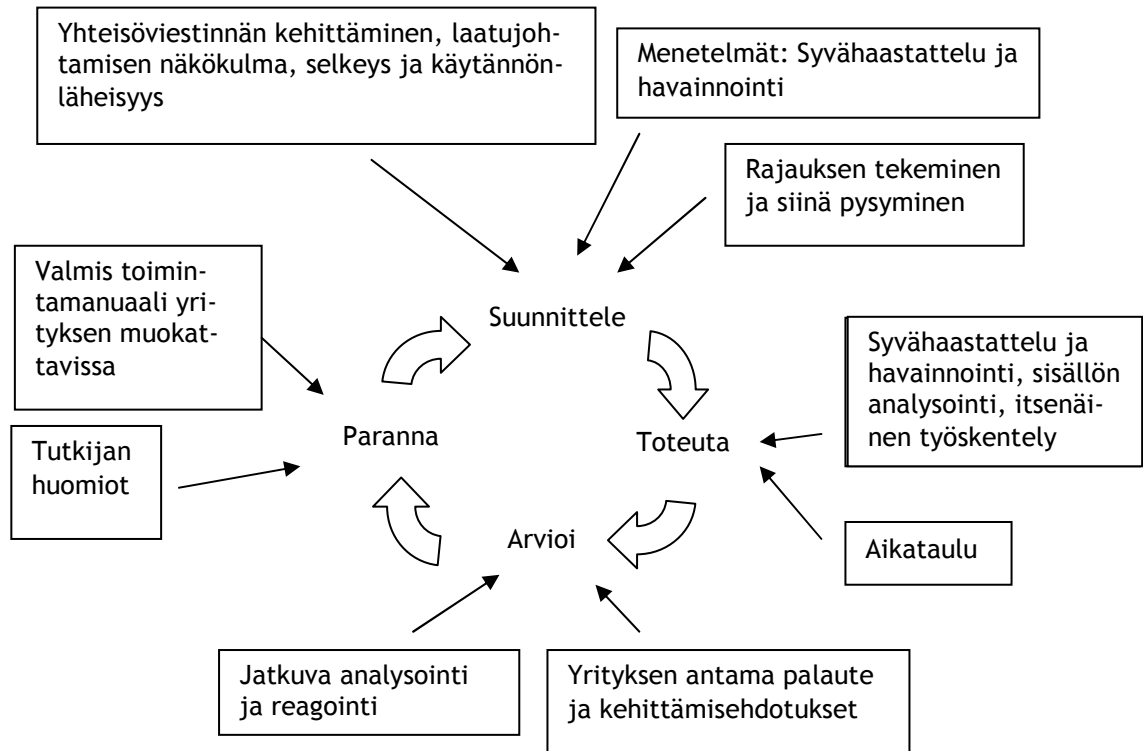
## 5 Toimintamanuaalin laatimisen prosessi

Opinnäytetyönä tekemääni toimintamanuaalia voi kuvata myös työoppaaksi, koska sen päätaivoite on ohjata työntekijöitä yhtenäiseen, laadukkaaseen toimintaan ja manuaali tekee sen työprosesseja yhtenäistämällä. Toimintamanuaalin laatiminen ulkopuoliselle yritykselle, jonka toiminta ei ollut minulle ennestään tuttua, oli mielestäni vaativaa. Tutkijana minun tuli ensin ymmärtää ja sisäistää yrityksen nykyiset käytänteet ja niiden pohjalta löytää tärkeimmät asiat toimintamanuaaliin laitettavaksi. Toimintamanuaalin tarkoitus oli alusta asti kertoa keskeisimmät asiat työprosesseista ja käytänteistä, joten rajaaminen oli tehtävä tarkasti. Prosessin aluksi esitin yhdeksi työn tekemiseen liittyväksi riskiksi sen, että emme osaa rajata toimintamanuaalin sisältöä riittävän tarkasti, mutta tämä pelko osoittautui vääräksi. Löysimme yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa melko nopeasti toimintamanuaaliin sisällytettävät prosessit ja työstimme niitä yhdessä eteenpäin.

Olen kuviossa 4. kuvannut toimintamanuaalin laatimisen prosessia Demingin ympyrän avulla. Ympyrä koostuu neljästä tasosta: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna (Demingin ympyrä.) Suunnittelu koostui tutkimuksessani erilaiseen teoriaan tutustumisesta. Ennen teorian etsimistä, pohdin työlleni tavoitteet ja mietin työn teorian sisältöä. Tämän jälkeen tutkin yhteisviestintää, laatujohtamista sekä niihin liittyviä käsitteitä. Päätin myös haastattelumenetelmät ja tutustuin niihin syvällisemmin. Tämän jälkeen rajasin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa tutkimuksen laajuuden. Toteuttamisen osiossa kirjoitin teorian tietoa, tein syvähaastatteluita ja havainnointia sekä analysoin niiden tuloksia. Työskentelin sekä yhteistyössä yrityksen kanssa, että itsenäisesti. Olin suunnitteluvaiheessa laatinut tutkimukselle aikataulun,



joten toteuttamisen vaiheessa siitä tuli pitää tarkasti kiinni. Tutkimuksen tulosten analysoimisen jälkeen tarkastelimme tuloksia yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja pohdimme miten niitä voisi hyödyntää toimintamanuaalissa. Yrityksen toimitusjohtaja antoi minulle myös säännöllisesti palautetta toimintamanuaalista, jonka pohjalta työstin sitä eteenpäin. Manuaalin valmistuttua kerroin vielä lopulliset huomioni yritykselle ja annoin manuaalin heidän käyttöönsä. He voivat itse kehittää ja parantaa manuaalia myöhemmin, kun tarvetta siihen ilmenee.



Kuvio 4. Toimintamanuaalin laatimisen prosessi kuvattuna Demingin ympyränä (Demingin ympyrä).

### 5.1 Syvähaastatteluiden ja havainnoinnin toteuttaminen

Toimintamanuaalin laatiminen prosessina alkoi ensimmäisellä syvähaastattelulla yrityksen toimitusjohtajalle. Paikalla oli tällöin myös yrityksen myyntipäällikkö. Haastattelun sisältö käsitteli yritystä itsessään, sen erilaisia palveluita ja taustoja niille. Haastattelussa keskustelimme toimintamanuaalista ja yrityksen toiveista sitä kohtaan sekä pohdimme, mitä manuaali voisi sisältää. Ensimmäisessä haastattelussa pyrin saamaan kokonaiskuvan yrityksestä ja sen toiveista toimintamanuaalia kohtaan. Syvähaastattelulomake 1 on liitteenä 1. Haastattelussa kävi ilmi joitain kohtia, joihin toimintamanuaalin tahdottiin keskittyvän, joten aloitin tämän pohjalta itsenäisen työskentelyn tutkien näitä yrityksen esittämiä asioita lisää, jotta osaisin esittää toisessa haastattelussa tarpeellisia ja syventäviä kysymyksiä. Ensimmäisessä syvähaastattelussa selvisi, että yritys tahtoi manuaalin osien käsittelevän päivittäiset rutiinit ja niihin

liittyvät velvollisuudet. Manuaalin tarkoitus olisi yhdenmukaistaa toimintaa ja saada toimitusjohtajalla oleva hiljainen tieto kaikille selkeästi ja yksinkertaisesti esitettynä tietoon. Haastattelussa käytiin läpi yrityksen palvelut ja selvisi, että niihin liittyvät toiminnot ovat osittain hyvinkin samanlaisia. Sovimme yrityksen toimitusjohtajan kanssa, että tuotoksena tulisi olemaan yksi toimintamanuaali, joka käsittelisi kaikkia palveluita. Tämä päätös pohjautui siihen, että totesimme prosessien olevan samankaltaisia, joten olisi turhaa luoda montaa erillistä manuaalia. Toimitusjohtaja myös kertoi kehityksen olevan kaivattua, koska hän on jäämässä lähivuosina eläkkeelle keskittyen muihin projekteihinsa. Näin ollen yrityksen päivittäinen toiminta jäisi muille henkilöille ja toiminnan laadun tulisi edelleen säilyä hyvänä ja jopa kehittyä entisestään. Hän näkee toimintamanuaalin apuvälineenä tähän.

Tutkimukseen liittyvä toinen syvähaastattelu ja havainnointi kohdistuivat yrityksen toimitusjohtajaan. Haastattelu pohjautui osittain samana päivänä havainnoimalla tehtyihin huomioihin. Havainnointitaulukko on liitteenä 5 ja toisen syvähaastattelun runko liitteenä 2. Havainnointitaulukko jota käytin osoittautui joiltain osin tarpeettomaksi. Oli vaikea havainnoida työskentelyä, joka ei itselle ole täysin tuttua. Jotta olisin voinut havainnoida pelkän taulukon avulla, olisi minun pitänyt opetella kaikki yrityksen työskentelytavat ja prosessit ja se olisi vienyt kuukausia. Näin ollen päädyimme yrityksen toimistolla tapahtuneen havainnoinnin ohella keskustelemaan siitä, miten usein mitäkin työtehtävää tehdään ja mitä kaikkea tietoa siihen tarvitaan sekä mistä tieto löytyy.

Havainnoinnin pohjalta syvähaastattelin yrityksen toimitusjohtajaa koskien toimintamanuaalin osioita. Koska suurin osa manuaaliin tulleesta tiedosta oli ainoastaan hänellä, oli syvähaastatteluilla suuri merkitys manuaalin toteutumisessa. Käytin syvähaastatteluissa muistiinpanovälineinä kannettavaa tietokonetta ja kirjoitusvälineitä. Näin sain kohdistettua vastaukset heti oikeisiin kysymyksiin, koska haastateltava ei vastannut aina suorasti esitettyyn kysymykseen, vaan myös edellisiin ja tuleviin. Tällä tavalla pystyin itse hahmottamaan koko haastattelun ajan kokonaisuutta ja esittämään tarkentavia kysymyksiä tekemieni huomioiden avulla. Toisessa syvähaastattelussa minulle selkeni palveluprosessi, samoin kuin työntekijöiden työskentelyprosessi. Käsitelimme jokaista toimintamanuaalin osiota tarkasti erillisenä yksilönä ja pohdimme, mitkä asiat juuri siitä aiheesta tulisi manuaaliin laittaa. Tässä oli apuna tehdyt havainnot toimitusjohtajan työskentelystä, koska niiden avulla näimme mitkä tehtävät ovat päivittäisiä ja ohjeistusta kaipaavia ja mitkä puolestaan eivät kaipaa tarkempaa ohjeistusta toimintamanuaalissa. Keskustelimme myös laadusta ja sen näkymisestä toiminnassa. Itse pyrin syvähaastattelussa tuomaan esille työntekijän näkökulmaa, koska työntekijä tahtoo aina tietää syyn jollekin toimintatavalle. Päätimme yhdessä toimitusjohtajan kanssa, että syitä ei sellaisenaan kirjoiteta toimintamanuaaliin, vaan ne käydään läpi perehdytettäessä.

Kolmannen syvähaastattelun pidin toimitusjohtajalle toimintamanuaalin ollessa jo miltei valmis. Kolmas syvähaastattelurunko on esitetty liitteenä 3. Toimitusjohtaja pohti syvähaastattelussa sen hetkisen toimintamanuaali-version hyviä ja huonoja puolia, sekä kehitettäviä asioita. Hän myös kommentoi epäoleellisia asioita, sekä asioita jotka oli kirjoitettu manuaaliin väärin. Tällä tavalla saimme manuaalin tietopohjan varmistettua. Hän toi myös esille vielä yhden palvelutoiminnan lisäämisen manuaaliin. Keskustelimme aiheesta ja siitä kuinka sen saa liitettyä mukaan tämän hetkiseen manuaaliin. Totesimme, että palvelun yhdistäminen onnistuisi, joten manuaali tulisi käsittelemään yhteensä neljää palvelutoimintoa alun perin ajattelun kolmen palvelutoiminnon sijaan. Syvähaastattelun lopuksi hän kertoi mielipiteensä manuaalin osien järjestyksestä sekä tulevasta aikataulusta. Keskustelimme myös toimintamanuaalin salaisuudesta, koska se on tehty yritykselle ja siitä käy ilmi yrityksen toimintatavat ja esimerkiksi hinnoittelua, sekä yhteistyökumppaneita. Päätimme, että itse toimintamanuaali on opinnäytetyössä salainen osa, jonka ainoastaan ohjaajat saavat lukea. Toimitusjohtaja myös etsi minulle liitteitä esimerkiksi vuokrasopimuksista manuaaliin liitettäväksi.

Palautettuani toimintamanuaalin yritykselle, pidin vielä neljännen syvähaastattelun yrityksen toimitusjohtajalle. Haastattelurunko on liitteenä 4. Haastattelusta ilmeni, että toimintamanuaalille on käyttöä kunnolla vasta tulevaisuudessa, kun toimitusjohtaja jää pois nykyisestä tehtävästään. Tällä hetkellä hänellä on jo kaikki manuaalin sisältämä tieto itsellään tiedossa, joten hän ei tarvitse manuaalia tiedon etsimiseen. En siis voinut tehdä tutkimuksessani seurantaan toimintamanuaalin käytöstä ja toimivuudesta, koska se ei ole vielä tarkoituksenmukaisessa käytössä. Syvähaastattelussa toin myös yhtenä keskustelun aiheena esille laatujohtamiseen liittyvän näkökulman ja keskustelimme yhteneväisen viestinnän ja toiminnan tärkeyttä palvelutoimintojen laadun takaamiseksi. Syvähaastattelussa keskustelimme lisäksi manuaalin päivittämisestä. Toimitin toimitusjohtajalle manuaalin sähköpostitse ja hän tallensi sen yrityksen omalle tietokoneelle. Näin manuaalin päivitys on helppo tehdä tarvittaessa. Neljännessä syvähaastattelussa kerroin tekemistäni sisällön analyseistä vielä lisää yrityksen toimitusjohtajalle.

Kaikki syvähaastattelut toteutuivat mielestäni hyvin ja sain niistä kaiken tarvittavan tiedon. Tärkeää oli osata poimia oleellinen tieto ja jättää vähemmän oleellinen pienemmälle huomiolle. Syvähaastatteluissa pyrin johdattamaan keskustelua ja huolehtimaan keskustelun etenemisestä ajallaan. Syvähaastatteluiden ja havainnoinnin kesto oli tunnista kolmeen tuntiin. Heti haastatteluiden jälkeen purin muistiinpanoni ja liitin ne toimintamanuaaliin omiin osioihinsa.

Syvähaastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi työstimme toimintamanuaalia yrityksen kanssa yhdessä sähköpostin välityksellä. Lähetin toimintamanuaalin säännöllisesti yrityksen toimitusjohtajalle ja hän kommentoi sitä tai laittoi siihen merkintöjä. Näiden kommenttien avulla

pääsimme aina hieman eteenpäin toimintamanuaalin laadinnassa. Varsinkin manuaalin ollessa jo miltei valmis, tällainen työskentelytapa oli paras, koska hioimme ainoastaan lauserakenteita.

Tutkimusta tehdessäni olen todennut, että tulevaisuudessa yrityksessä on sovittava yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Toimintamanuaali on tässä loistava apuväline, koska siihen on määritelty jo paljon toimintatapoja ja käytänteitä. Näistä on kuitenkin hyvä keskustella työntekijöiden kanssa, jotta kaikkien mielipide saadaan kuuluville. Yrityksen johdon tulee olla myös avoin uusille kehitysideoille. Yrityksen ei siis tule mielestäni keskittyä ainoastaan toimintamanuaaliin ja sen ohjeisiin, vaan aktiivisesti kehittää toimintatapoja yhdessä. Tämä tuo yrityksen työntekijöille lisämotivaatiota ja kannustaa työssä. Motivoituneet ja innostuneet työntekijät antavat yritykselle parhaimman tuloksen.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Kuten aiemmin totesin, havainnoinnin suorittaminen yrityksessä oli haastavaa. Tästä johtuen suurin osa saamastani tiedosta on peräisin syvähaastatteluista ja keskusteluista yrityksen edustajien kanssa. Tutustuessani yrityksen toimintaan ja laatiessani sinne toimintamanuaalia, totesin sen olevan hyvin tarpeellinen työväline yritykselle. Yritys on kooltaan pieni, joten yhtenäiset toimintatavat ovat sille käyntikortti. Laadukas toiminta takaa yritykselle tyytyväiset asiakkaat. Pienessä yrityksessä tieto on usein hiljaista tietoa, joka ei aina kulje eteenpäin. Tästä syystä selkeät raamit työskentelylle auttavat yhtenäisen palvelukokemuksen luomisessa. Yhteneväisyys auttaa myös yrityksen jokapäiväistä toimintaa, kun kaikki sen työntekijät tietävät miten toimia.

Syvähaastatteluiden sisällöstä nousi esille selkeät teemat toimintamanuaalille. Toimintamanuaalissa kerrotaan yrityksen palveluista, työtehtävistä ja päivittäisistä prosesseista, henkilöstöhallinnosta, taloushallinnosta, mainonnasta ja markkinoinnista, yhteydenpidosta sekä huollosta ja logistiikasta. Nämä teemat kuulostavat suurilta, mutta manuaalissa ne on jaettu pienempiin osioihin pohjautuen syvähaastattelussa ja havainnoinnissa esiin tulleisiin asioihin. Toimintamanuaalissa ei ole käsitelty siis esimerkiksi henkilöstöhallintoa kokonaan, vaan ainoastaan niiltä osin kuin se toimitusjohtajan mielestä on tällä hetkellä tarpeellista. Suuret ja kattavat otsikot mahdollistavat sen, että tulevaisuudessa niiden alle voidaan helposti laittaa lisätietoa muistakin aiheeseen liittyvistä asioista.

Tutkimuksen syvähaastattelun ja havainnoinnin sisällön analysointi osoitti, että vaikka toimintamanuaalille ei juuri tällä hetkellä olisikaan suurta käyttöä, se on äärimäisen tarpeellinen heti, kun yrityksen toimitusjohtaja siirtyy uusiin haasteisiin. Tämä päätelmä pohjautuu siihen, että hänellä on tällä hetkellä suurin osa yrityksen toimintatavoista tiedossa pelkästään itsellään. Yrityksen johtohenkilön vaihdos tulee olemaankin suuri haaste, koska kaikki tarpeellinen

tieto tulee siirtää uudelle toimitusjohtajalle. Tässä vaiheessa toimintamanuaalista on apua ja tukea. Yrityksessä ei ole montaa työntekijää, tällä hetkellä ainoastaan toimitusjohtaja ja myyntipäällikkö, jotka hoitavat yrityksen päivittäistä toimintaa. He voivat kommunikoida yrityksen toimintatavat suullisesti. Tulevaisuudessa on hyvä, että on manuaali valmiina informaation löytymiseen. Tämä sekä helpottaa, että yhtenäistää työntekoa. Toimintamanuaalia on myös helppo päivittää, kunhan siitä ottaa säännöllisen tavan. Mielestäni ennakoiva ajattelu tulisi ottaa käytäntöön kaikissa palvelualan yrityksissä. Maailman tilanne muuttuu koko ajan ja jokainen yritys voi koska vaan kokea nopeitakin henkilöstön vaihdoksia. Päivitetty ja toimiva toimintamanuaali on suuri apu alalla, jossa asiakkaan mielipide on tärkein osa toimintaa. Toimintamanuaalin avulla työntekijät saadaan perehdytettyä nopeasti ja tehokkaasti. Manuaalista on apua myös perehdytyksen jälkeen, kun tarvitaan tarkkaa tietoa toimintatavoista ja säännöistä. Toimintamanuaali voidaan nähdä yhtenä apukeinona myös riskien hallinnassa, koska se pyrkii tarkoilla toimenpidekuvauksilla minimoimaan riskejä. Yhtenäinen ja laadukas toiminta palvelualalla ovat hyvä kilpailukeino, johon kannattaa panostaa.

Toimintamanuaali on laadittu toimitusjohtajan toiveiden mukaisesti, koska hän on opinnäyte-työn toimeksiantaja. Manuaalissa on lyhyesti ja ytimekkäästi kuvattu toimintaprosessit ja niihin liittyvät seikat. Olen lisäksi lisännyt manuaaliin joitain tärkeitä lain pykäläiä esimerkiksi kirjanpitoa, jotta niiden seuraamisesta tulisi jokapäiväinen rutiini. Olen myös pyrkinyt tuomaan esille toiminnan laadun takaamista ja yhteneväisen toiminnan merkitystä.

### 5.3 Toimintamanuaalin sisältö

Toimintamanuaalin sisältö koostuu erilaisista työtehtävistä ja -prosesseista. Manuaalissa myös esitellään kolme RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n palvelua sekä yksi TixBit Oil & Chemicals Oy:n palvelu, joista manuaali on tehty. Manuaalia voidaan tulevaisuudessa myös kehittää koskemaan muitakin yrityksen palveluita, mikäli tämä on tarpeen. Alla olen esitellyt lyhyesti toimintamanuaalin pääkohdat ja kertonut niistä hieman. Manuaalin aiheita ovat yrityksen tarjoamat palvelut, työtehtävät, taloushallinto, henkilöstöhallinto, mainostaminen ja markkinointi, yhteydenpito sekä huolto ja logistiikka.

Palvelut osiossa esittelen yritysten palvelut. TixBit Oil & Chemicals Oy:tä esitellessäni kerron yleisesti myös yrityksen öljytuotteiden ja -laitteiden verkkokaupasta ja sen toiminnasta. RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n palveluista esittelen lyhyesti kalustettujen asuntojen vuokrauksen, mökkien vuokrauksen ja autovuokrauksen. Tämä manuaalin osio on tarkoitettu perehdyttämään uusi työntekijä yrityksen erilaisiin palvelutoimintoihin. Vaikka ne selvitetään myös suullisesti, on hyvä, että niistä löytyy myös kirjallista tietoa. Kaikissa näissä palvelutoiminnoissa on mukana myös yhteistyöyrityksiä ja -kumppaneita. Heille on tärkeää osata selkeästi kertoa yrityksen toimintatavoista ja palveluista.. Tässä kirjallinen materiaali on hyvänä tukena.

Yleisesti palvelulla tarkoitetaan aineetonta tekoa, jossa asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tähän tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Tästä syystä palveluja ei pystytä varastoimaan, eikä niitä voida toistaa täysin identtisinä uudelleen. (Grönroos, C. 2000, 53.) Jokainen palvelutilanne on siis erilainen myös RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy:n kohdalla. Silti asiakkaille tulisi pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman samankaltainen palvelukokemus ja toimintamanuaali auttaa siinä. Se luo periaatteessa raamit toiminnalle.

Toimintamanuaalin taloushallinnon osiossa käsittelem laskutusta, asuntojen ja mökkien varaamista ja maksua, peruutusehtoja, verotusta, pankkitoimintoja ja kirjanpitoa. Yleisesti taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen maksuliikennettä, palkanmaksua, viranomaisasiointia, kirjanpitoa ja tilinpäätöstä. Nämä ovat yrittäjän pakolliset taloushallinnon osa-alueet. Yritys voi hoitaa kaikki nämä taloushallinnon osa-alueet itse tai ulkoistaa osan tai kaiken tilitoimistolle. Mikäli yritys päättää ulkoistaa taloushallintoa, kannattaa sen panostaa tietotekniikan avulla tehtävään sähköiseen taloushallintoon. (Taloushallinnon osa-alueet.)

Työtehtäviin toimintamanuaalissa kuuluvat päivittäiset rutiinit, hankinnat, sopimusjuridiikka, atk-järjestelmien päivitys, asiakastapaamiset sekä ongelmatilanteet. Nämä päivittäiset rutiinit ovat samat kaikilla palvelukokonaisuuksilla, joita toimintamanuaali käsittelee. Toki joitain pieniä eroavaisuuksia löytyy, mutta pääpiirteittäin kaikkia palvelutoimintoja pystyy hallitsemaan samat henkilöt samoilla tiedoilla.

Toimintamanuaalissa henkilöstöhallinnon osa-alueesta käsitellään palkkakäytänteet, lomata, terveydenhuolto, matkakulut sekä asunto- ja autoetu. Henkilöstöhallinto muuttuu koko ajan ja se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstöjohtamisen kanssa. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation henkilökunnan hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöhallinto tukee näitä asioita. Henkilöstöhallinnon tehtävä on myös noudattaa säädettyjä lakeja ja asetuksia ja huolehtia työntekijän oikeuksista ja hyvinvoinnista. Voidaan sanoa, että henkilöstöhallinto tarkoittaa erilaisten päivittäisten rutiinien hoitamista ja hallintaa, esimerkiksi palkanlaskentaa, terveydenhoitoa, matkustusta, henkilötietojen ylläpitoa sekä työsuhde-etujen hoitoa. Nykyaikana rutiinien hoitamisen sijasta henkilöstöhallinnossa tulisi panostaa siihen, että resurssit suunnataan oikeisiin tehtäviin, jotka palvelevat paremmin organisaation strategisia suunnitelmia ja toimintoja. Henkilöstöhallinto tulisi muuttaa entistä enemmän yrityksen liiketoimintastrategiaa tukeväksi työkaluksi ja ylimmän johdon asiaksi. (Kauhanen 2001, 13-14.)

Mainostamisen ja markkinoinnin osiossa kerron yrityksen käyttämistä mainoskanavista ja markkinointikäytänteistä. Kotler (2001, 4) määrittelee markkinoinnin sosiaalisesti prosessiksi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja halujaan vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa. On myös sanottu, että markkinoinnin tarkoitus on tehdä itse

myynti tarpeettomaksi, mutta tämä määritelmä riitelee Kotlerin määritelmää vastaan. Markkinointi on Kotlerin mukaan nimenomaan prosessi, jonka avulla voidaan myydä sitä, mitä kohderyhmä tarvitsee.

Yrityksen yhteydenpidosta on toimintamanuaalissa mainittu sähköposti ja puhelinliikenne sekä yhteystiedot ja yhteistyökumppanit. Huollon ja logistiikan osa-alue käsittelee atk:ta ja huoltoa, varastointia ja kuljetuksia sekä varausjärjestelmiä.

#### 5.4 Toimintamanuaalin arviointi

Toimintamanuaalia on koko prosessin ajan työstetty yhteistyössä yrityksen kanssa. Yrityksen toimitusjohtaja oli lähin yhteistyökumppanini. Hän antoi säännöllisesti palautetta manuaalista ja muokkasimme sitä yhdessä eteenpäin. Hän myös arvioi manuaalin etenemistä koko ajan. Yrityksen toimitusjohtaja arvioi manuaalin sen valmistuttua ja antoi palautetta. Valmis toimintamanuaali otetaan yrityksessä käyttöön tulevaisuudessa, kun yrityksessä tapahtuu organisaatiomuutoksia.

Yrityksen toimitusjohtajan mielestä toimintamanuaaliin on kerätty tärkeimmät toiminnot ja yrityksen tämän hetkiset toimintatavat niille. Hän pitää tärkeänä sitä, että manuaalia voidaan tulevaisuudessa päivittää toimintatapojen ja käytänteiden muuttuessa. Tällä hetkellä toimintamanuaalille ei toimitusjohtajan mukaan ole vielä suurta tarvetta, mutta hän piti tärkeänä sitä, että manuaali on valmiina odottamassa tarkempaa käyttöä. Toimintamanuaali on yrityksen toimitusjohtajan mukaan selkeä ja vastaa annettuja ohjeita. Hän tahtoi toimintamanuaalin olevan mahdollisimman tiivis, mutta tarkka kokonaisuus. Rajaamalla siihen kuuluvat toiminnot tarkasti, saimme toimintamanuaalista annettujen tavoitteiden mukaisen.

Yhteistyö yrityksen kanssa on sujunut moitteettomasti. Yrityksen toimitusjohtaja on antanut paljon kehitysehdotuksia ja tarkentanut toimintamanuaalin tietoja sähköpostitse. Lisäksi tapasimme yrityksen tiloissa viisi kertaa. Toimintamanuaalin laatiminen kesti syyskuusta joulukuuhun vuonna 2008. Tällä aikavälillä toimintamanuaalia hiottiin moneen otteeseen viimeiseen muotoonsa. Kehitystyö toimintamanuaalin parissa siirtyy jatkossa yritykselle. Se voi helposti päivittää manuaalia omien toiveidensa mukaisesti.

## 6 Johtopäätökset

Laatujohtaminen on lisääntynyt yrityksissä huomattavasti viimeisien vuosikymmenien aikana. Laadun korostaminen ja siihen panostaminen luo yritykselle hyvän kilpailuaseman muihin nähden. Asiakkaat huomaavat palvelun laadun merkityksen ja osoittavat tämän myös ostotottumuksissaan. Yrityksen onkin hyvä panostaa henkilöstön kouluttamiseen, jotta palvelu olisi aina yhtä laadukasta.

Samalla kun yritys panostaa laatuun, sen tulisi myös tarkastella omaa yhteisöviestintäänsä. Yhteisöviestinnän avulla yritys kommunikoi sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Jotta tämä viestintä onnistuisi toivotulla tavalla, tulee siihen panostaa. Oikeanlainen viestintä auttaa sidosryhmiä ymmärtämään toisiaan. Viestintä on myös tärkeässä roolissa laatujohtamisessa, koska yhtenäinen viestintä on osa asiakkaan saamaa palvelun laadun kuvaa. Viestintä ei siis ole itsestäänselvyys, vaan sen suunnitteluun ja toteuttamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyönäni laadin RK- Sijoitus ja Vuokraus Oy:lle toimintamanuaalin, jonka tarkoituksena oli parantaa yrityksen yhteisöviestintää laatujohtamista apuna käyttäen. Toimintamanuaalin laatiminen oli minulle uusi kokemus. Yritykselle toimintamanuaali on tulevaisuuden toimintaväline. Tällä hetkellä sille ei ole vielä tarkoituksen mukaista käyttöä, mutta tulevien organisaatiomuutosten myötä toimintamanuaalista tulee tarpeellinen työväline. Mielestäni on hyvä, että yritys huomasi manuaalin tarpeen jo hyvissä ajoin, jotta sitä ehdittiin työstämään rauhassa.

Kaiken kaikkiaan olen valmistuneeseen toimintamanuaaliin tyytyväinen, se vastaa toimeksiantajan toiveita. Prosessina sen laatiminen oli mielenkiintoinen ja antoisa. Opin paljon uusia asioita, varsinkin laatujohtamiseen ja yhteisöviestintään liittyen. Haasteena oli sisällyttää nämä asiat myös kirjallisesti toimintamanuaaliin. Mielestäni onnistuin tässä kohtalaisesti. Minun tuli työskennellä koko ajan annetuissa puitteissa ja haasteita toi se, että toimintamanuaalista tahdottiin mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen, vain työskentelyohjeita sisältävä työ. Toimintamanuaalissa pyrin painottamaan yhteneväisyyttä ja laatuun pyrkimistä toimintamanuaalissa niin paljon kuin pystyin.

Tutkimuksen toteuttaminen sujui mielestäni hyvin. Tein yhteensä neljä syvähaastattelua, joista kaikista sain uutta tietoa. Havainnoinnin toteuttaminen oli haastavaa, mutta koin sen tukevan tutkimustani. Sain havainnoinnista paljon hyviä huomioita syvähaastatteluihin. Haastatteluiden toteuttaminen onnistui mielestäni hyvässä aikataulussa ja sain työstettyä toimintamanuaalia koko ajan eteenpäin. Olen valitsemini tutkimusmenetelmiin tyytyväinen. Koen, että ne sopivat hyvin juuri tähän kyseiseen tutkimukseen ja sain niiden avulla selville kaiken sen tiedon jota tarvitsinkin tutkimukseeni.

Itselleni opinnäytetyön laatiminen antoi paljon uutta tietoa ja osaamista. Samalla pystyin kuitenkin myös hyödyntämään monia aiemmin oppimiani asioita, kuten johtamista eri näkökulmista sekä perehdyttämistä. Haastavinta itselleni oli saada toimintamanuaalista toimeksiantajan toiveiden mukainen, hyödyntäen samalla laatujohtamista. Kokonaisuutena olen tyytyväinen saamaani oppiin opinnäytetyöprosessin aikana. Työlleni asetetut tavoitteet täyttyivät, sekä omalta että yrityksen osalta. Koen, että opinnäytetyötäni laatiessa pääsin käyttämään laajasti hyväksi opintojeni aikana kertynyttä tieto-taitoa.



## Lähteet

- Budget autovuokraamo Suomessa. Viitattu 9.11.2008.  
<http://www.budget.fi/index.php?p=Yrityksesta>
- Demingin ympyrä. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Tulostettu 7.12.2008.  
<https://www.amk.fi/opintojaksot/041005/1092991850017/1099045044116/1104841396404/1165317619587.html.stx>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1994. Handbook of qualitative research. London: Sage Publication.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Evans, J. & Lindsay, W. 1996. The management and control of quality. 3. edition. Minneapolis/St.Paul: West Publishing.
- Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa.
- Grönroos, C. 2000. Service management and marketing: A customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hiljainen tieto. Tampereen Yliopisto. Viitattu 18.10.2008.  
<http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/tieto/hiljainen.html>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoyle, D. 2007. Quality management essentials. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3.-4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kotler, P. 2001. Marketing Management. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson/Prentice Hall.
- Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1, 3-12.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitos. Viitattu 25.9.2008.  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen\\_viestinta.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html)

- Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Viitattu 25.9.2008.  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen\\_viestinta.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html)
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Parasuman, A. , Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing. Viitattu 23.9.2008.  
[http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Conceptual\\_Model\\_of\\_SQ.pdf](http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Conceptual_Model_of_SQ.pdf)
- RK-Sijoitus ja Vuokraus Oy. Viitattu 9.11.2008. <http://www.rk-sijoitusvuokraus.fi/>
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen - Menetelmä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.
- Taloushallinnon osa-alueet. Viitattu 20.11.2008.  
[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto\\_ja\\_verkkolasku/taloushallinto/taloushallinnon\\_osa-alueet/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/taloushallinto_ja_verkkolasku/taloushallinto/taloushallinnon_osa-alueet/)
- The Deming Cycle. Balanced Scorecard Institute. Viitattu 15.1.2009.  
<http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Yritysinfo. TixBit Oil & Chemicals Oy. Viitattu 9.11.2008.  
[http://www.tixbit.com/sivusto/info\\_pages.php?osCsid=bbee199f5fb7d9a2c835be64df55ee2c&pages\\_id=1](http://www.tixbit.com/sivusto/info_pages.php?osCsid=bbee199f5fb7d9a2c835be64df55ee2c&pages_id=1)
- Åberg, L. 1995. Viestintä tuloksen tekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

## Kuviot

Kuvio 1. Laadun merkitys.....	11
Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta .....	12
Kuvio 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat .....	24
Kuvio 4. Toimintamanuaalin laatimisen prosessi kuvattuna Demingin ympyränä . .....	32

## Liitteet

Syvähaastattelu 1. ....	44
Syvähaastattelu 2. ....	45
Syvähaastattelu 3. ....	47
Syvähaastattelu 4. ....	48
Havainnointitaulukko .....	49

## Syvähaastattelu 1.

### Haastattelun aiheet:

#### Yrityksen palvelut

- Millaisia palveluita
  - mitä
  - miksi
  - missä
  - kenelle
  - mitä prosesseja sisältää
  - mitä kehitettävää
- Mitä sisältävät
  - miten laatujohtamisella voitaisiin kehittää
- Kuka vastuussa palvelusta
  - mikä yrityksen osuus
  - muita vastuullisia

#### Mitä toimintamanuaalilta kaivataan

- Mitkä palvelut
  - miten valikoidaan
  - mille eniten hyötyä
  - mitkä ovat pääpalvelut
  - yhtenäinen manuaali?
- Mitkä prosessit
  - mitä prosesseja yrityksessä
  - millä tavalla hoidetaan
  - kuka hoitaa
  - miten prosesseissa voidaan nähdä laatujohtamisen näkökulma
- Miksi
  - miksi kehitystä
  - millaista
  - miksi toimintamanuaali
  - mitä sillä tavoitellaan
  - miksi laatujohtamisen näkökulma

#### Toimintamanuaalin sisältö

- Mikä olisi alustava ajatus sisällöstä
  - mitkä palvelut
  - mitkä prosessit, miksi
  - mitkä tukitoimet, miksi
- Havainnoimalla huomiointi, tärkeimmät ja keskeiset asiat manuaaliin
  - havainnointi ja samanaikainen keskustelu siitä, mitä yrityksessä tehdään
  - yhteinen pohdinta siitä kuinka tärkeää mikäkin prosessi on
  - miten laatujohtamisen voi liittää manuaaliin

## Syvähaastattelu 2.

### Haastattelun aiheet:

#### Yrityksen työskentelyprosessit

- Erilaiset prosessit
  - havainnoinnin perusteella päivittäiset prosessit
- Eri palvelut
  - mitä eri tehtäviä
  - miten eroavat
  - ajankäyttö
  - painotus työssä
  - laatujohtamisen hallinta palveluiden prosessoinnissa
- Päivittäiset rutiinit
  - yhteiset, millaisia ja miten
  - erilliset, palveluiden omat prosessit
  - miten kehitetään jotta yhteisöviestintäkin kehittyy
  - kaikilla yhtenäinen tapa tavoitteena?
- Viikoittaiset rutiinit
  - millaisia
  - kuka hoitaa
  - miten linkittyy muihin töihin
- Toimintatavat
  - eroavatko nyt toisistaan
  - millaisiksi tahdotaan muokata
  - toimintamanuaali välineenä
  - kehittyminen
  - prosessien selkeytys

#### Taloushallinnon hoitaminen

- Mitkä asiat kuuluvat yleiseen työskentelyyn (ei pelkästään tj)
- Kuka hoitaa
- Miten
- Milloin
- Minne

#### Henkilöstöhallinnon hoitaminen

- Mitkä asiat kuuluvat yleiseen työskentelyyn (ei pelkästään tj)
- Kuka hoitaa
- Miten
- Milloin
- Minne

#### Mainostaminen ja markkinointi

- Mitkä asiat kuuluvat yleiseen työskentelyyn (ei pelkästään tj)
- Kuka hoitaa
- Miten
- Milloin
- Minne

#### Yhteydenpito

- Mitkä asiat kuuluvat yleiseen työskentelyyn (ei pelkästään tj)
- Kuka hoitaa
- Miten
- Milloin
- Minne

#### Huolto ja logistiikka

- Mitkä asiat kuuluvat yleiseen työskentelyyn (ei pelkästään tj)
- Kuka hoitaa
- Miten
- Milloin
- Minne

#### Laatujohtaminen

- kuinka manuaalissa huomioidaan laatu
- johtaminen enimmäkseen itsensä johtamista kun pieni yritys?
- laadukkaat palvelut? Mitä muuta?
- Miten laatu näkyy asiakkaalle?
- Miten laatu näkyy työntekijälle?
- Miten laatu näkyy prosesseissa?
- Mitä laatujohtaminen saa yrityksessä aikaan?
- Miten se vaikuttaa yhteisöviestintään?
  - Sisäinen
  - Ulkoinen
- Yrityksen hyöty?
- Miksi koetaan tärkeäksi?
- Miksi valittu tämä näkökulma?

### Syvähaastattelu 3.

#### Haastattelun aiheet:

##### Manuaalin sisältö tällä hetkellä

- Hyvää
- Kehitettävää
- Muutettavaa
- Lisättävää
- Poistettavaa

##### Toinen yritys mukaan?

- TixBit Oil & Chemicals Oy?
- Toimiala
- Liikeidea
- Manuaalin tarkoitus
- Mitä manuaaliin
- Miten yhdistetään jo olemassa olevan tiedon kanssa

##### Muuta

- Manuaalin osien järjestys
- Manuaalin teoriaosuus, riittävä, lisättävää?
- Liitteet ja sopimukset
- Tarvittavat korjaukset ja aikataulu
- Salassapito?



#### Syvähaastattelu 4.

##### Haastattelun aiheet:

##### Manuaalin käyttö tulevaisuudessa

- onko apua
- millaisissa tilanteissa käyttöön
- vasta kun vaihtuu toimitusjohtaja?
- päivittäminen säännöllisesti

##### Laatujohtaminen

- paraneeko laatu yhtenäistämällä toimintaa, onnistuuko?

##### Yhteisöviestintä

- Yhtenäistääkö manuaali
- Millä tavoin
- Mitä myöhemmin lisättävää
- Mihin kiinnitettävä huomiota
- Miten tapojen yhtenäistäminen

##### Salassapito

- Toimitusjohtajan nimi?

## Havainnointitaulukko

	Kuinka usein tiedolle tarve	Mistä tieto haettu	Mitä prosessi sisältää
<b><u>TYÖTEHTÄVÄT</u></b>			
päivittäiset rutiinit	koko ajan	erilaiset kansiot, paperit	sopimukset yhteydenpito päivitykset toimiston siisteys
eri työtehtävät	päivittäin	kansiot paperit	riippuen palvelusta
sopimusjuridiikka	päivittäin	tietokone kansio	oikeanlaiset sopimukset lain puitteissa toimiminen sopimusten uusiminen
atk-järjestelmien päivitys	harvoin		atk-järjestelmien & nettisivujen päivitys varaussivut netissä ei päivitetä
ongelmatilanteet	harvoin	opittu ei kirjallista tietoa	reklamaatiot asiakaspalautteet
asiakastapaamiset	harvoin		toimitusjohtaja hoitaa
<b><u>TALOUSHALLINTO</u></b>			
laskutus	päivittäin	kansiot	seuranta laskujen maksu saatavien seuranta
verotus	lakisääteistä		toimitusjohtaja hoitaa
pankkitoiminnot	päivittäin		tilin seuranta, muu tj
kirjanpito	päivittäin	mappeihin, koneelle	laskut ym kirjanpitokansioon toimitus: tilitoimistoon oikeanlainen kirj.mat. tuhoaminen

**HENKILÖSTÖHALLINTO**

palkkakäytännöt		TES	maksaminen seuranta
lomat		TES	sopiminen lomarahat ym.
matkakulut		Säädökset	ajopäiväkirja laskut ym. Kulut
asunto- ja autoetu			Tarvittaessa
<b><u>MAINOSTAMINEN JA MARKKINOINTI</u></b>			
matkustaminen	tj hoitaa välillä		Markkinointi Palaverit & tapaamiset Kotimaassa enimmäkseen
mainonta	Tarvittaessa	mainospohja tj	Mainostus valitussa mediassa HS, sähköiset palvelimet
vuokraus ulkomaalaisille		Sopimukset	Samat säännöt kuin yksityinen
yrittäjävuokraus		Sopimukset	sopimusten teko & Uusiminen
<b><u>YHTEYDENPITO</u></b>			
e-mail	Päivittäin		Vastaukset, kyselyt tarjoukset roskaposti pois
puhelinliikenne	Päivittäin		Yhteydenpito Viestien välitys eteenpäin
yhteystiedot	Päivittäin	ei ole kansiota, tarvitaan	
yhteistyökumppanit	Tarvittaessa	tj hoitaa viranomaistahot	Yhteydenpito sopimusten päivitys
viranomaistahot	Tarvittaessa	tj hoitaa	Lakisäätteiset asiat.

**HUOLTO JA LOGISTIIKKA**

atk	Käytössä päivittäin		Tietokoneet, tulostin, kopio, puhelimet, fax Päivitys ja huolto tarvittaessa ennalta sovitussa paikassa
varastointi	tarvittaessa		Yrityksellä yksi varastotila tj hoitaa
kone- ja laitehuolto	Tarvittaessa	Sopimukset	Sopimukset tiettyihin paikkoihin
kuljetukset	Tarvittaessa	Sopimukset	Sopimus tiettyyn paikkaan
varausjärjestelmä	Päivittäin	Tietokone, yhteydenpito Lapland Finland	