

# **Sisäisen infokansion sisältösuunnitelman kehittäminen Katinkullan vastaanottoon**

**Noora Tolvanen**

Opinnäytetyö



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Noora Tolvanen	
Työn nimi Sisäisen infokansion sisältösuunnitelman kehittäminen Katinkullan vastaanottoon	
Päiväys	11.10.2012
Sivumäärä/Liitteet	38/5
Ohjaaja(t) Eero Väätäinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Holiday Club Katinkulta	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli suunnitella uusi toimiva infokansio malli vastaanoton koneille. Kansiomalli on ehdotus työntekijöille kuinka vanhan infokansion tiedostot voitaisiin järjestellä uusiksi. Lisäksi työssä tutkittiin sisäisen viestinnän toimivuutta Holiday Club Katinkullan vastaanoton työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli saada selville sisäisen viestinnän heikkoudet ja vahvuudet sekä työntekijöiden kehitysideoita sisäisen viestinnän parantamiseksi. Lopuksi lyhyellä kyselyllä selvitettiin mitä mieltä vastaanoton työntekijät ovat kansiomallista.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta, tutkimuksesta ja tulosten analysoinnista. Lopputuotoksena on infokansiomalli ehdotus Katinkultaan. Teoriaosuudessa käsitellään palveluprosessia, sisäistä viestintää ja sen merkitystä sekä sisäisen viestinnän kanavia ja haasteita. Opinnäytetyön empirinen osuus koostuu vastaanoton työntekijöille tehdystä kyselystä ja sen analysoinnista. Kysely toteutettiin kyselylomakkeella, jossa on seitsemän avointa kysymystä. Tutkimukseen vastasi viisi vastaanoton kymmenestä työntekijästä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella nousi esiin, että sisäinen viestintä kaipaa kehittämistä, etenkin viestintä eri osastojen välillä. Tällä hetkellä viestit eivät kulje eri osastojen välillä, viestit jäävät välille tai kaikille ei ole aivan selvää mitä välineitä käytetään. Eri osastojen väliseen viestintään toivottiin selkeää ja yhteistä viestintä kanavaa. Uuden infokansion suunnittelussa huomioitiin tämä eri osastojen välinen viestien välitys ja kansioon tuli yhteinen osio, johon voidaan laittaa kaikkia osastoja koskevia tiedotteita. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Katinkullan sisäisen viestinnän kehittämisessä jatkossa. Jatkotutkimuksen mahdollisuus on tutkia laajemmin eri osastojen työntekijöiden mielipiteitä sisäisestä viestinnästä ja kehittää sitä.</p>	
Avainsanat Sisäinen viestintä, palveluprosessi, sisäisen viestinnän kehittäminen, viestintäkanavat	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Noora Tolvanen			
Title of Thesis Developing the contents of an internal information folder for Katinkulta reception			
Date	11.10.2012	Pages/Appendices	38/5
Supervisor(s) Eero Väätäinen			
Client Organization/Partners Holiday Club Katinkulta			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to design a new functional and easy to use information folder to computers of Katinkulta. This thesis also examines how internal communication works in Spa hotel Katinkulta. The research was done from receptionists' perspective. At the end of the research there is a short inquiry to receptionists on how the folder succeeded.</p> <p>The thesis consists of theoretical part, research and analyzing the results. Information folder for employees is the final product of this thesis. The theoretical part deals with service process, internal communication and its importance, channels of internal communication and challenges. The empirical part of the thesis consists of an inquiry which was made to receptionist and its analysis. The inquiry was made with the help of a questionnaire where there were seven open questions. Five out of ten receptionists answered the research.</p> <p>The results showed that internal communication needs developing, especially communication between different departments. Messages do not pass through the different departments, they don't reach all people in different departments or some people are not sure what tools they use in internal communication. Common and clear internal channels were hoped for between different departments. Communication between different departments was taken into account when planning the new information folder. The results of this survey can be used for developing Katinkulta internal communication in the future.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Internal communication, service process, internal communication development, communication channels</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	HOLIDAY CLUB KATINKULTA .....	8
3	VIESTINTÄ.....	10
3.1	Sisäinen viestintä.....	10
3.2	Sisäinen tiedottaminen.....	10
3.3	Viestinnän suunnittelu.....	11
3.4	Sisäisen viestinnän merkitys ja tehtävät.....	12
3.5	Sisäisen viestinnän keinot ja käytännöt.....	13
3.5.1	Välittömät viestintäkeinot ja kanavat.....	14
3.5.2	Välilliset viestintäkeinot - ja kanavat .....	15
3.6	Sisäisen viestinnän haasteet .....	16
3.7	Viestintäteknologian kehittyminen ja sen merkitys sisäiseen viestintään.....	18
4	PALVELUPROSESSI .....	20
4.1	Palvelutapahtuma .....	21
4.2	Palvelun laatu ja arvo.....	22
4.3	Palvelujen kehittäminen .....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät.....	25
5.2	Aineistonkeruu .....	25
5.3	Aineiston analysointi .....	26
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	28
6.1	Päätelmiä kyselyn tuloksista .....	29
6.2	Info kansion suunnittelu.....	30
6.2.1	Katinkullan Infokansiomalli.....	32
7	POHDINTAA .....	34
	LÄHTEET .....	36

## LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake 1

Liite 2 Kyselylomake 2

## 1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on tärkeä osa organisaatiota. Jotta yritys menestyisi, on myös sisäisen viestinnän toimittava. Sisäistä viestintää tulee suunnitella ja kehittää jatkuvasti paremmaksi. Kun sisäinen viestintä toimii, henkilökunta on ajan tasalla ja työtyytyväisyys paranee. Sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen tulokseen ja siksi on tärkeää tutkia viestinnän toimivuutta ja kehittää sitä. (Isohookana 2007.)

Opinnäytetyön toimeksiannon sain Holiday Club Katinkullalta. Holiday club Resorts Oy on Suomen johtava vapaa-ajan matkailupalvelujen tuottaja ja Euroopan suurin viikko-osakeyritys. (Holiday Club 2012.) Olin kesällä 2011 syventävässä työharjoittelussa Katinkullan vastaanotossa. Sitä kautta idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Idea lähti Katinkullan tietokoneiden verkkoasemilla olevasta ”Hyvä tietää” kansioista. Kansiossa on paljon hyödyllistä tietoa, mutta tiedot ovat erittäin sekaisin ja sieltä on hankala löytää mitään. Työharjoittelun aikana myös itsekin huomasin sen että kansioista on vaikea löytää mitään. Opinnäytetyön päätavoitteena on kehitellä uusi kansiomalli ehdotus työntekijöille, kuinka tiedot voitaisiin jatkossa järjestellä. Työssä myös tutkin kuinka sisäinen viestintä toimii, sen heikkouksia ja vastaanotontyöntekijöiden mielipiteitä kuinka sitä voisi kehittää. Tutkimus on aiheellista tehdä, koska koneilla oleva ”Hyvä tietää” kansio on osa sisäistä viestintää. Kansio ei tällä hetkellä aja asiaansa ja se vaikuttaa sisäisen viestinnän toimivuuteen. Aivan vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Katinkultaan ja siksi on mielenkiintoista ja aiheellista tutkia sisäisen viestinnän toimivuutta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yritetään löytää tutkittavan aiheen ongelmakohtia ja kehittää niitä opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyön tuotoksena on toimeksiantajalle tehty tuotos ja kirjallinen raportti sen teosta. (Opinnäytetyöpakki 2012.) Tässä työssä tuotoksena on infokansio malli ja ohjeet kuinka sitä käytetään. Kansiomalli on Word-tiedosto esitys kuinka tiedot voitaisiin jatkossa järjestellä kansioihin.

Infokansio on osa sisäistä viestintää ja siksi tutkin myös viestinnän toimivuutta Katinkullassa. Tutkimus painottuu vastaanoton työntekijöiden näkökulmaan kuinka sisäinen viestintä toimii. Koska olen rajannut tutkimuksen infokansion tekoon ja sisäisen viestinnän toimivuuden selvittämiseen, en lähde pintaa syvemmillä pohtimaan tarkemmin muitakin uusia sisäisen viestinnän keinoja käyttöön. Kansion ohella tarkoituksena on selvittää vastaanoton työntekijöiden näkökulmasta kuinka viestintä toimii

ja kerätä heidän mielipiteitään sen kehittämiseksi, jos heidän mielestään siinä on kehitettävää.

Ennen teoriaosuutta työssä esitellään Holiday Club Katinkulta. Teoriaosuudessa käsitellään sisäistä viestintää ja sen suunnittelua sekä keinoja ja haasteita. Sisäisen viestinnän jälkeen käsitellään palveluprosessia, kuinka palvelutapahtuma muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Teoreettisen viitekehyksen olen rajannut näiden kahden käsitteen ympärille. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen alkaa empiirinen osio. Tutkin sisäisen viestinnän vahvuuksia ja heikkouksia Katinkullassa ja suunnittelen infokansiota. Työn tutkimusosiota varten lähetän vastaanoton työntekijöille kyselylomakkeen, jossa on seitsemän avointa kysymystä koskien yrityksen sisäistä viestintää ja uudistettavaa infokansiota. Haen vastauksia mm. kysymyksiin: Kuinka sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä, mitä kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseksi sekä entisen infokansion heikkoudet ja kehitysehdotukset. Kyselylomakkeen avulla yritän saada selville sisäisen viestinnän puutteet ja ideoita uuden infokansio mallin laadintaan. Työn lopuksi teen lyhyen kyselyn vastaanoton työntekijöille kuinka kansio onnistui. Kyselyn toteutan lomakkeella, jossa on kolme lyhyttä kysymystä liittyen kansioon. Analyysin jälkeen lopussa on pohdintaa opinnäytetyö prosessin onnistumisesta.

## 2 HOLIDAY CLUB KATINKULTA

Holiday Club Katinkulta on Holiday Club ketjuun kuuluva kylpylähotelli ja loma-asuntokohde Vuokatissa. Holiday Club Resorts Oy on yksi Euroopan suurimmista viikko-osake yrityksistä. Holiday Club Resorts Oy:llä on 32 lomakohdetta, joista 24 suomessa, Ruotsissa Holiday Club Åre ja Ekerum Golf & Resorts sekä lomakohteet Espanjassa, Calahondassa ja viisi Gran Canarialla. (Holiday Club 2012.)

Katinkulta oli välillä Sokotel Oy ketjun omistuksessa, mutta maaliskuussa 2011 se palasi S-ryhmältä Holiday Clubille. Omistajanvaihdoksen myötä, uusiutuivat ravintolat. Rossosta tuli Easy Kitchen ja entisen kahvilan paikalle rakennettiin Classic Pizza. Katinkultaan rakennetaan parasta aikaa uusia Villas huoneistoja ja ensimmäisten huoneistojen on tarkoitus valmistua kylpylähotellin yhteyteen elokuussa 2012. (Holiday Club 2012.)

Katinkullan hotellissa on 116 superior-huonetta, joista neljä on sviittiä. Loma-asunto alueita on 5 ja lisää rakennetaan parasta aikaa. Loma-asunnot ovat viikko-osakkeita. Katinkullassa on kylpylä, hoito-osasto, golfkenttä, kuntosali, keilahalli ja kentät tennis, squashin ja sulkapallon pelaamiseen. Lapsille on lastenmaailma, jossa järjestetään ohjelmaa viikoittain. (Holiday Club 2012.)

Katinkullassa käy turisteja laajasti eri puolilta maailmaa. Venäläisten matkailijoiden osuus on suuri. Koska Katinkullassa on kylpylä, käy siellä myös paljon paikallisia ja lähiseutukuntien asukkaita uimassa. Myös ohjatut jumpat ovat etenkin paikallisten suosiossa. Päivittäiset asiakasmäärät ovat siis suuria, koska hotelli ja loma-asunto matkailijoiden lisäksi Katinkullassa on myös monipuolisia harrastusmahdollisuuksia muille. Vilkkainta aikaa on talvisesonki kun hiihtolomat ovat meneillään. Katinkulta on myös suosittu tapahtuma- ja kokouspaikka.

Vastaanottovirkailijoita on noin kymmenen yrityksessä. Vastaanoton kautta hoituvat muun muassa kylpyläliput, majoituksen varaaminen ja sisään- ja uloskirjautuminen, hotelli- ja loma-asuntoasiakkaat sekä harrastevaraukset. Katinkullassa on myös myyntipalvelu, joka hoitaa pääasiassa varausten teon ja kokousasiakkaat. Katinkullassa on eri osastoja, joita ovat vastaanoton lisäksi kylpylä, hoito-osasto, ravintolat, golf ja osakemyynti.



Katinkullassa käytetään tällä hetkellä sisäisen viestinnän välineinä sähköpostia, verkkoasemia ja paperisia infoja. Katinkullan eri osastot viestivät keskenään pääasiassa sähköpostin ja paperisten infojen välityksellä. Lisäksi käytetään yhteisiä verkkoasemia, jonne pääsee eri osastojen koneilta.

### 3 VIESTINTÄ

Viestintä on kommunikoimista ja se on jokaisen arkipäivää. Jokainen kommunikoii omalla tavallaan, riippuen tilanteesta. Kommunikoimme työkaverien, asiakkaiden, nuorten, lasten ja vanhusten kanssa. Viestintä on vuorovaikutuksen perusta ja välttämätöntä sosiaaliselle elämälle. Viestinnän keinot ovat muuttuneet vuosien mittaan. Kehittyvä teknologia on mahdollistanut uusia viestinnän keinoja. Tietokone, internet ja koko ajan kehittyvät matkapuhelimet mahdollistavat monia erilaisia viestinnän keinoja. (Juholin 2004, 23-25.)

#### 3.1 Sisäinen viestintä

Lee Hopkins kuvailee artikkelissaan (*What is internal communication?* 2006) sisäistä viestintää vuoropuhelu prosessiksi työntekijöiden ja työnantajan välillä ja työntekijöiden kesken. Viestintä on vuoropuhelua, ei yksinpuhelua. Sisäinen viestintä on yksi yritysmaailman tehokas viestintäväline.

Sisäinen viestintä on yrityksen viestinnän ydin. Markkinointiviestintä eli ulkoinen viestintä ja yritysviestintä ovat sisäisen viestinnän kehykset. Sisäinen viestintä on erittäin tärkeä osa yritystä ja sen menestystä. Sisäisen viestinnän tarkoitus on, että koko henkilöstö sisäistää ja ymmärtää yrityksen strategian ja vision sekä arvot. Jotta henkilöstö sitoutuisi strategiaan, täytyy yritysjohton tehdä työtä sen eteen ja suunnitella kuinka sisäinen viestintä toteutetaan. (Markkinointiviestinnän toimistojen liitto 2011.)

Sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Sisäisellä viestinnällä lisätään tietoisuutta henkilöstön keskuudessa, jonka tarkoituksena on tehostaa yhteistyötä, vahvistaa työntekoa, tuloksentekeä, työilmapiiriä, rakentaa yhteisökuvaa sekä välittää oikeaa tietoa. (Siukosaari 1999, 65.)

Sisäiseen viestintään kuuluu kaikki yhteystoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedotus, jolla välitetään viestejä talon sisällä. Uuden tulijan perehdyttäminen taloon on myös tärkeä sisäisen viestinnän tehtävä. (Siukosaari 1999, 65.)

#### 3.2 Sisäinen tiedottaminen

Sisäinen tiedottaminen on osa sisäistä viestintää. Sisäinen tiedottaminen on yrityksen tavoitteista, taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä kertomista. Sisä-

sestä tiedottamisesta on säädetty laissakin. Yhteistoimintalaki (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334) velvoittaa työnantajaa tiedotusvelvollisuuteen. Tämän lain mukaan työnantajan on tiedotettava muun muassa tilinpäätöksestä, yrityksen taloudellisesta tilasta, henkilöstöryhmien palkkatilastoista ja henkilöstösuunnitelmasta, joka perustuu tuotanto- tai toimintanäkymiin. Vaikka yhteistoimintalaissa onkin määritelty tiedottamisen minimimäärä, on henkilöstö hyvä ottaa mukaan suunnitteluun ja pitää ajan tasalla yrityksen asioista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

### 3.3 Viestinnän suunnittelu

Tervola (2008) sanoo artikkelissaan, että menestyäkseen yritysmaailmassa on johdon sitouduttava viestintään. Suunnittelu on avain onnistuneeseen sisäiseen viestintään. Hänen mukaansa sisäinen viestintä pitää aikatauluttaa kuten muukin liiketoiminta ja laatia strategia mitä kerrotaan, koska, milloin ja kenelle. ”Sisäinen viestintä luo fiilistä yrityksen sisällä”. (Tervola 2008.)

On olemassa kahdenlaista viestintää: suunniteltua ja suunnittelematonta. Suunniteltua viestintää suunnittelevat yrityksen markkinointivastaavat. Sille on määritelty selkeät tavoitteet, aikataulut, budjetit ja kohderyhmät. Tämän lisäksi on suunnittelematonta viestintää, jonka vaikutukset ovat lisääntyneet internetin ja mobiiliviestinnän myötä. Vaikka kuinka panostaisit markkinointiviestintään, voi sen hyöty olla olematonta jos on tyytymättömiä asiakkaita, jotka puhuvat tutuilleen huonosta palvelusta ja tieto leviää puskaradiona tai jos media puhuu tuotteesta negatiivisesti. (Isohookana 2007, 19.)

Suunnittelun avulla mennään kohti tavoitteita ja päämääriä. Suunnittelun tasot alkavat Isohookanan (2007,92) mukaan yrityksen strategisesta suunnittelusta, jonka jälkeen tullaan markkinointisuunnitteluun. Markkinointisuunnittelusta edetään markkinointiviestinnän suunnitteluun joka jakautuu sekä sisäiseen että ulkoisen yritysviestinnän suunnitteluun. Kaiken viestinnän täytyy tukea yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Jotta ulkoinen ja sisäinen viestintä olisivat yhdenmukaisia, tulee viestinnän ja yhteistyön toimia eri osa-alueiden suunnittelijoiden kesken.

Viestintä koostuu viestintäsuhteista, kuka viestii kenelle, sanomien sisällöstä, käytännön järjestelyistä ja resursseista. Viestintä tarvitsee strategian kuinka se toteutetaan. Strategiassa määritellään viestinnän peruslinjat, jonka tarkoitus on tukea yrityksen

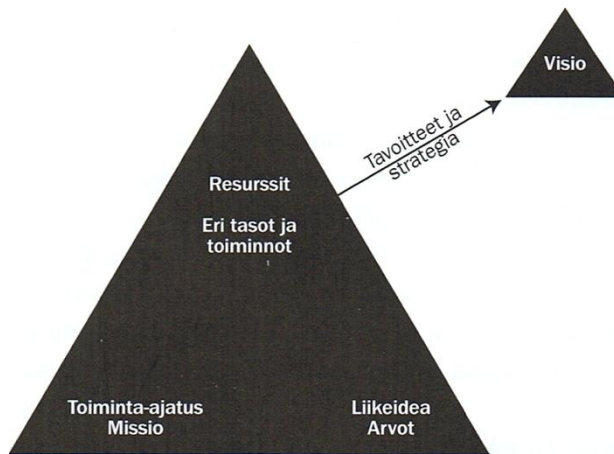
strategisia tavoitteita. Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kahteen tasoon, taktiseen ja operatiiviseen. Taktisella tasolla kartoitetaan laite-, henkilö- ja taloudelliset varat. Lisäksi laaditaan toimintaohjeet ja määritellään sidosryhmät. Operatiiviseen tasoon kuuluu vuosisuunnitelman ja talousarvion tekeminen. Lisäksi osana viestinnän suunnittelua on viestinnän vaikutuksen seuraminen, jonka pohjalta tehdään uusia tavoitteita. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9-10.)

Sisäisen viestinnän suunnittelussa päätetään mistä asioista tiedotetaan ja millä keinoilla tavoitetaan parhaiten koko henkilöstö. Tämän lisäksi päätetään kenen vastuulla on tiedottaminen ja sitoutetaan esimiehet noudattamaan suunnitelmaa. Sisäisen viestinnän toimivuutta tulee seurata ja sen onnistumista voidaan mitata erilaisilla mittareilla. (Säteri & Hosiokoski 2008, 11.)

### 3.4 Sisäisen viestinnän merkitys ja tehtävät

Jotta markkinointiviestintä ja muu ulkoinen viestintä onnistuisi, täytyy yrityksen sisäisen viestinnän olla hyvin hoidettu. Sisäinen viestintä on kaikkien työntekijöiden yhteinen asia, kuten myös johdon ja esimiestenkin. Se on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta osastojen välillä ja osastojen sisällä. (Isohookana 2007, 222.)

Sisäisen viestinnän tehtävänä on kehittää yrityksen identiteettiä ja luoda sisäisiä suhteita ja näin vaikuttaa yrityksen tavoitteiden onnistumiseen. Sisäisen viestinnän tavoitteena on että eri henkilöt ja osastot ovat yhtenäinen ja toimiva kokonaisuus. Jos sisäinen viestintä puuttuu, tehdään asioita väärin, väärään aikaan ja erimielisyys lisääntyy. (Isohookana 2007, 222.) Hyvä sisäinen viestintä edistää työpaikan ilmapiiriä. Suomessa sekä muissa maissa on tehty monia tutkimuksia ja todettu, että tyytyväisyys työyhteisön viestintään ja omaan työhön ovat sidoksissa toisiinsa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)



KUVIO 1. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö ja viestintä (Isohookana 2007,223.)

Isohookana (2007) havainnollistaa kuvalla (KUVIO 1.) viestinnän roolia yrityksen eri osien ja ryhmien välillä. Missio, arvot, toiminta-ajatus sekä liike-idea ovat yrityksen peruspilareita. Johdon tehtävänä on välittää nämä henkilöstölle ja selkeällä sisäisellä viestinnällä tämä onnistuu. Kuviossa resurssit kuvaavat yrityksen pääomaa, laitteita, tuotantovälineitä, raaka-aineita, tarvikkeita, tietotekniikkaa sekä johtoa ja henkilöstöä. (Isohookana 2007, 223.)

Isohookana (2007, 223) on listannut mm. seuraavat sisäisen viestinnän tehtävät:

- sitouttaa toiminta-ajatukseen ja arvoihin
- motivoida tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan
- vaikuttaa sujuvaan työnteon kulkuun
- tiedottaa asioista
- vaikuttaa resurssien tehokkaaseen käyttöön
- luoda positiivista ilmapiiriä
- ehkäistä ristiriitatilanteita
- vaikuttaa ja sitouttaa yrityskulttuuriin
- vaikuttaa brändiin ja yrityskuvaan
- tukea markkinointia ja markkinointiviestintää

### 3.5 Sisäisen viestinnän keinot ja käytännöt

On monia erilaisia kanavia joita voi käyttää sisäisessä viestinnässä. Yrityksen pitää löytää omat viestimiskanavat, jotka välittävät tiedon parhaiten koko henkilöstölle. Se riippuu mm. työpaikasta, tiedotettavasta aiheesta ja henkilöstöstä mikä viestintä ka-

nava toimii parhaiten. Erilaisia viestintä keinoja kannattaa testata, jonka kautta löytyy paras mahdollinen viestintätapa tai useampia välineitä siihen.

Sisäisessä viestinnässä viestimiskanavat jaetaan henkilökohtaiseen viestintään, kirjalliseen, sähköiseen ja digitaaliseen viestintään. Viestintä kanavaa valittaessa on otettava huomioon mm. sanoma, viestinnän tavoite, kohderyhmä ja aikataulu. (Isohookana 2007, 226.)

Isohookana (2007, 226-229.) on tarkastellut viestintää eri tasoilta. Hän jakaa sisäisen viestinnän johdon ja esimiesten viestintään, funktioiden ja osastojen väliseen viestintään sekä henkilöstö viestintään. Johdon tehtävänä on olla esimerkillinen keulakuva ja viestiä niitä arvoja joita yritys edustaa. Henkilöstön täytyy tietää yrityksen historia, nykytila ja visio sekä toimintaympäristö ja liike-idea, joka on johdon tehtävä viestiä ymmärrettävästi koko henkilökunnalle. Esimiesviestintä on pääosin henkilökohtaista viestintää. Esimiehet välittävät henkilöstölle tietoa johdolta ja heidän tehtävänä on saada alaiset motivoitumaan yhteisten tavoitteiden suuntaan. Esimiehet siis toimivat viestin välittäjinä ja tulkitsijoina.

Funktioiden ja osastojen välinen viestintä on viestintää yrityksen eri osastojen välillä. Vaikka jokainen osasto hoitaa omaa osa-alueitaan, tulee heidän toimintansa olla yhtenäistä, koska yhteinen vuorovaikutus on merkityksellistä yrityksen menestymiselle. Markkinointiviestintään kuten myös sisäiseen viestintään tarvitaan rahaa ja siksi on hyvä perehdyttää henkilöstö ajattelemaan taloudellisesti. Tähän perehdyttämiseen tarvitaan sisäistä viestintää. (Isohookana 2007, 229-230.)

Sisäisen viestinnän kanavia on monia ja tiedotuksen keinot jakautuvat välittömiin ja välillisiin. Välitön viestintäkeino on puhumista ja kuuntelemista. Viesti etenee puhumalla työyhteisössä. Välillisessä viestimisessä käytetään jotain välittävää materiaalia kuten paperia tai tietokonetta. (Siukosaari 1999, 91,104.)

### 3.5.1 Välittömät viestintäkeinot ja kanavat

Välittömiin viestintä keinoihin Siukosaari (1999) on luetellut esimiesviestinnän, uuden tulijan perehdyttämisen, palaverit ja kokoukset, työtoverit, puskaradion, tiedotustilaisuudet henkilöstölle ja luottamushenkilöt.

Jotta uusi työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi ja pääsisi mahdollisimman pian työntekoon kiinni, täytyy hänet perehdyttää taloon ja työhön. Perehdyttämissuunnitelman ja aikataulun laatiminen voi olla paikallaan, jos yritykseen tulee joka vuosi useampia työntekijöitä. (Siukosaari 1999, 96-97.)

Säännölliset kokoukset ja palaverit ovat hyviä suullisia viestintäkeinoja. Siellä voidaan antaa palautetta ja kysellä asioista mihin halutaan selvyyttä. Esimiehet voivat kertoa johdon päätöksistä ja perustella miksi toimitaan näin. Säännöllisesti pidettävät kokoukset myös ehkäisevät puskaradion toimintaa, jota syntyy kun tulee tietovajetta. (Siukosaari 1999, 99-100.)

Kokousten lisäksi tiedotustilaisuudet ovat hyviä sisäisen viestinnän keinoja. Tiedotustilaisuutta ei kuitenkaan kannata järjestää, jos asiasta voidaan jakaa tiedote. Jos halutaan henkilökohtaisesti esitellä jotain asiaa tai jättää varaa kysymyksille, silloin tiedotustilaisuus on perusteltua pitää. Tiedotustilaisuuden jälkeen on hyvä jättää henkilöstölle myös luettava tiedote. (Siukosaari 1999, 101.)

Esimiestä pidetään yleensä tiedon tärkeimpänä lähteenä. Esimiehen vastuulla on työntekijöille asioista tiedottaminen ja ajan tasalla pitäminen. Kokousten lisäksi on hyvä pitää alaisten kanssa palaute- ja kehitekeskusteluja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

### 3.5.2 Välilliset viestintäkeinot - ja kanavat

Välillisiä viestintäkeinoja on monia. Näitä ovat sisäinen puhelinluettelo, sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulut, henkilöstölehdet, sisäinen radio ja tv, sähköposti ja intranet. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111-114.)

Isommissa yrityksissä sisäinen puhelinluettelo on hyvä työyhteisöön perehdyttäjä. Puhelinluettelosta näkee ketä talossa työskentelee ja missä työtehtävissä. Sisäiset tiedotteet ovat helppo ja nopea tapa kertoa lyhyesti tiedotettavasta asiasta. Koska tiedotteet luetaan yleensä vain kerran, tiedotteen täytyy olla lyhyt ja ytimekäs, jotta se jäisi vastaanottajan mieleen. (Siukosaari 1999, 104-105.)

Ilmoitustaulu, sisäinen radio ja televisio ovat myös yksi keino välittää viestejä yrityksen sisällä. Niiden merkitys on kuitenkin nykyään monissa yrityksissä vähäinen. Tiedottaminen ja viestiminen ovat 2000-luvulla siirtyneet enemmän sähköiseen muo-

toon. Intranet on yrityksen sisäinen suljettu verkko. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa on helppo ja nopea päivittää. Intranetin etu on se, että kaikilla on ajantasaiset tiedot. Intranetin lisäksi sähköposti on nopea ja helppo viestimiskanava. Sähköpostin otsikot kertovat asian lyhyesti ja sen perusteella tietää onko asia kiireinen vai ei ja sähköpostit ovat myös helposti tulostettavissa, jos haluaa vielä paperisen version. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.) Sähköposti on myös helppo lähettää useammalle ihmiselle nopeasti.

Henkilöstölehdet ovat muutaman kerran vuodessa ilmestyviä julkaisuja, joissa kerrotaan esimerkiksi yrityksen tapahtumista ja se toimii myös henkilöstön ilmoitustilana. Se voidaan julkaista verkossa tai painettuna lehtenä. Henkilöstölehden tehtävä on taustoittaa asioita ja täydentää viestintää. Henkilöstölehden tarkoitus on myös lisätä yhteisöllisyyttä. (Isohookana 2007, 241.)

### 3.6 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäisessä viestinnässä on haasteensa. Jos yritys ei näe sisäistä viestintää yhtä tärkeänä kuin ulkoista viestintää, ulkoinenkaan viestintä ei toimi jos sisäinen viestintä ei ole kunnossa. Hyvä sisäinen viestintä on edellytys menestykselle ja markkinointiviestinnän onnistumiselle. Koska henkilöstö välittää palvelut/tuotteet asiakkaille, täytyy sen olla ajan tasalla ja tietää mitä tekee. (Isohookana 2007.)

Joskus viestintä koetaan puutteelliseksi. Se johtuu usein siitä, ettei ole ymmärtänyt viestintää, tai on jätetty ulkopuolelle yritystä koskevista asioista. Tällöin ei ole tärkeää viestinnän määrän lisääminen, vaan pitäisi kiinnittää huomiota viestinnän muotoon, sisällön tarkastelemiseen ja ajoitukseen. On tärkeämpää tulla kuulluksi kuin vastaanottaa runsaasti viestejä. (Poutanen 2011.)

Tervola (2008) kertoo artikkelissaan sisäisen viestinnän yleisistä sudenkuopista. Ensimmäinen niistä on se, että yrityksen johto ei ota vastuuta viestinnästä. Vaikka yrityksessä olisi viestinnästä vastaava henkilö, ei se tarkoita että yrityksen johto voisi silloin jättää viestinnän kokonaan muiden vastuulle. Esimiesten tulee olla vuorovaikutuksessa viestintäihmisten kanssa ja neuvotella miten tehostaa viestinnän kulkua. Esimiehen täytyy olla se, joka kertoo työntekijöilleen yrityksen tavoitteet. (Tervola 2008.)



Yrityksen tulisi pitää henkilökunta ajan tasalla yrityksen tuloksesta ja tiimin työskentelystä sekä keinoista sen parantamiseksi. Kun työntekijät tietävät missä mennään, he ottavat myös paremmin vastaan huonoja uutisia. Viestintä on epäonnistunutta, jos vahinko on jo tapahtunut ja viestinnällä yritetään reagoida tapahtuneeseen vahinkoon. (Tervola 2008.)

Jos viestintä ei toimi ja sitä on liian vähän, alkavat huhut liikkua yrityksen sisällä. Eri-tyisesti silloin kun yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia, kuten fuusioituminen tai lomautuksia. Yrityksen sisällä muodostuu helposti puskaradio, jonka huhut pilaavat työilmapiiriä ja vähentävät tehokkuutta. Huhujen liikkuaessa on johdon mahdotonta saada oikeaa viestiä perille henkilöstölle. Seuraava haaste on se jos yrityksen sisällä ei mene hyvin ja ulospäin pitäisi näyttää, että kaikki on hyvin. Ristiriitaisten viestien antamisessa pitäisi olla varovainen, koska se vie yritykseltä uskottavuutta. (Tervola 2008.)

Yksi viestinnän haasteista on tiedotuskanavan valitseminen. Jos tiedotuskanava on väärä, viestintä ei kulje. Erilaisissa viestintäkanavissa on riskinsä, se että viesti ymmärretään väärin tai että viesti ei saavuta kaikkia. Koska jokainen tulkitsee eritavalla viestejä, on kanavan valitseminen tärkeää. (Tervola 2008.)

Yrityksen muutoksista on johdon hyvä ilmoittaa ajoissa työntekijöille ja valmistaa heitä tulevaan. On paljon helpompaa siirtyä uuteen muutokseen, kun henkilökuntaa on pidetty ajan tasalla ja he ovat voineet valmistautua muutokseen. Jokainen tietää etukäteen mitä tapahtuu, eikä se tule yllätyksenä. Ryhmässä vastaanottavaisimmat työntekijät ovat hyviä puolestapuhujia muutokselle ja he voivat olla jopa parempia muutoksen puolestapuhujia kuin pomot. Johdon tulisi osata hyödyntää näitä työntekijöitä. (Tervola 2008.)

Viimeisenä sisäisen viestinnän haasteena Tervola (2008) mainitsee suunnittelun tärkeyden. Sisäinen viestintä pitää aikatauluttaa kuten muutkin yrityksen tärkeät toimet ja laatia strategia kuinka se toteutetaan. Tärkeää on myös mitata viestinnän onnistumista. Ja lopuksi Tervola taas mainitsee kuinka tärkeää on, että yrityksen johto sitoutuu tähän viestintään. (Tervola 2008.)

Siukosaari (1999,130) on näiden lisäksi listannut sisäisen viestinnän haasteiksi kaikkien valmiuden avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen sekä ihmisten, tehtävien ja talon tuntemisen. Jotta tieto liikkuisi, täytyy kaikkien työntekijöiden tuntea talon toi-

minta ja ihmiset. Tieto ei liiku itsestään, tämän takia täytyisi kaikkien työntekijöiden myös tietää vastuunsa tiedon välittämisestä toisille.

### 3.7 Viestintäteknologian kehittyminen ja sen merkitys sisäiseen viestintään

Puro (2004, 43) kutsuu viestintäteknologian kehittymistä uudeksi mediaksi, joka on moniulotteista ja jatkuvasti muuttuvaa. Uusi media on 10 - 15 vuoden aikana esille nousseita viestintäteknologian uutuuksia: internet, mobiiliviestintä ja sähköinen media. Uutta mediaa ovat mm. sähköpostit, www-sivut ja matkapuhelimet. Työyhteisöjen viestintä on siirtynyt kehityksen myötä sähköpostiin, matkapuhelimeen ja erilaisiin Internet ja intranet sovelluksiin ja niihin mahdollisuuksiin joita uusi tietotekniikka tuo mukanaan.

Viestintäteknologian kehittyessä on muuttunut viestintätapojen käyttö työyhteisöissä. Kasvokkain käytävät keskustelut ja ryhmäviestintätilanteet ovat vähentyneet ja siirtyneet sähköpostiin ja erilaisiin intranet tiedotteisiin. Sähköiset viestintätavat tekevät viestinnästä herkästi yksipuolista. Puro (2004) kuitenkin muistuttaa, että myös työ on muuttunut entistä liikkuvammaksi ja itsenäisemmäksi, jolloin esimerkiksi mobiiliviestinnän keinot ovat pakollisia ja saavuttavat vastaanottajan nopeammin. (Puro 2004, 49.)

Henkilöt, jotka vastaavat organisaation sisäisen viestinnän kehittämisestä, joutuvat pohtimaan kanavia mitä käytetään. Entiset viestintäkäytännöt ovat olleet tehokkaita ja joihin tottumuksen mukaan liittyy luottamusta, mutta uusiakin viestintä keinoja olisi ja ne saattaisivat toimia paremmin. Viestintäkanavaa valitessa, joutuu aina miettimään miten pitkälle teknologian käytössä mennään ja se on haastavaa. (Puro 2004, 121.)

Kehittyvä teknologia on mahdollistanut kaikille tiedon julkaisemisen, käyttämisen ja jakamisen maailmanlaajuisesti. Holtzin (The impact of new technologies on internal communication 2006) mukaan lisääntyneet ja helppokäyttöiset teknologian uutuudet saavat työntekijät ottamaan enemmän osaa keskusteluihin ja päätöksiin. Johtajien täytyisi ymmärtää näiden uusien sosiaalisten sovellusten merkitys ja osata hyödyntää ne käyttöönsä.

Vaikka teknologian kehittyminen on tuonut uusia ja tehokkaita viestinnän keinoja, on sillä myös heikkoutensa. Riippuu työnluonteesta mitkä viestintäkeinot toimivat. On

monia yrityksiä, joissa toimii parhaiten perinteiset ilmoitustaulut. Esimerkiksi sellaiset työt joissa ei työskennellä tietokoneen ja puhelimen äärellä, täytyy viesti saada jollain muulla tavalla perille. Ja Puro (2004) toteaaakin että teknologiasokeutta pitää välttää: ”Viestintä ei muutu entistä paremmaksi vain sillä, että sen välittämisen tekniikkaa modernisoidaan.” (Puro 2004, 121-122.)

#### 4 PALVELUPROSESSI

Toimivan palveluprosessin takana on hyvä sisäinen viestintä. Kun henkilökunta on perillä talon asioista, palvelu toimii ja on samanlaista jokaiselle asiakkaalle. Vaikka palvelu ei olekaan täsmällisen samanlaista koskaan, on tärkeää että talon arvot, visio ja toimintamallit eri tilanteissa ovat selkeitä jokaiselle työntekijälle. Jos osa henkilökunnasta ei ole ajan tasalla yrityksen asioista, voi syntyä ristiriitaisia tilanteita. Varsinkin jos yritys on isompi ja siellä on useampia osastoja.

Markkinoinnin kilpailukeinojen 4P:n (product, price, place, promotion) mallia on täydennetty viidennellä P:llä, henkilöstöllä (personnel). Visio, liike-idea ja toiminta-ajatus voivat olla kuinka hyviä tahansa, mutta jos henkilöstö ei ole niihin sitoutunut ja motivoitunut, voi tavoitteiden saavuttaminen olla vaikeaa. Ihmiset ovat ne, jotka viestivät keskenään. Henkilöstöllä on tärkeä rooli, jos halutaan erottautua kilpailijoista. Se näkyy välittömästi ulospäin kuinka henkilöstö osaa työnsä ja kuinka laadukasta työ on. (Isohookana 2007, 61.)

Palvelu on asiakkaalle tarjottava hyöty tai toiminto. Palvelut ovat aineettomia tai fyysisesti käsin kosketeltavia tai tuotteita joihin kuuluu myös palvelu. Koska palvelut ovat usein aineettomia, niitä on vaikeampi markkinoida. Fyysisen tuotteen ominaisuudet ovat tiedossa, kun taas aineetonta palvelua ei voi etukäteen testata. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 21-23.)

Palvelu muodostuu yrityksen toimitiloista, laitteistoista, palveluhenkilökunnan käyttäytymisestä sekä yrityksen imagosta, jonka mukaan hahmottuu jo ennakkokuva asiakkaalle yrityksen laadusta ja luotettavuudesta. Ammattimainen ja asiantunteva henkilökunta luo varman kuvan asiakkaalle ja asiakas voi tuntea olevansa hyvissä käsissä. On siis tärkeää, että vuorovaikutus toimii asiakaspalvelutilanteissa ja henkilökunta on ajan tasalla. (Pesonen ym. 2002, 21-23.)

Markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja on asiakaspalvelu. Tuotteita voi aina kopioida, mutta hyvien ihmissuhdetaitojen kopiointi on vaikeaa. Hyvä palvelukonsepti syntyy innostuneesta, koulutetusta ja palvelunhaluisesta henkilökunnasta. Asiakaspalvelu prosessi on kaikki se työ, mitä on tehty asiakkaan hyväksi. Asiakas ei näe kaikkia palvelutapahtuman vaiheita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45.) Esimerkiksi hotellin vastaanotossa on ennen asiakkaiden saapumista laadittu etukäteen esimerkiksi viikko-ohjelmia, lehtisiä missä kerrotaan mitä tapahtumia hotellissa on. Sisäisen viestinnän

toimiminen takaa, että asiakaspalvelija on ajan tasalla yrityksen ajankohtaisista asioista.

#### 4.1 Palvelutapahtuma

Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet muodostuvat Lahtisen & Isoviidan (2001) mukaan seuraavista vaiheista: palveluun saapuminen, odotusvaihe, tarvetäsmennysvaihe, myyntikeskusteluvaihe, palvelun päätösvaihe, poistumisvaihe ja asiakkaan jälkihoitovaihe. Yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus voi alkaa esimerkiksi siitä kun asiakas on lukenut, nähnyt tai kuullut mainoksen. Kun asiakas saapuu, on tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma. Ensivaikutelmaan vaikuttavat toimintaympäristö, muut asiakkaat ja asiakkaan etukäteen luomat odotukset. On myös tärkeää, että asiakas tietää heti sisään astuessaan mitä on saatavilla ja missä päin. (Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet 2001.)

Odotusvaiheessa on tärkeää, että asiakkaat huomioidaan tulojärjestyksessä. Julkissa palveluyhteisöissä käytetään esimerkiksi jonotusnumeroita. Lisäksi on tärkeää, että odotustilat ja palvelupisteet ovat viihtyisiä. Tarvetäsmennysvaiheessa asiakaspalvelija selvittää mitä tarpeita ja odotuksia asiakkaalla on. Kun asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat tiedossa, osataan hänelle esitellä tarpeita vastaavia palveluita ja tuotteita. Asiakaspalvelijan täytyy osata kuunnella asiakasta ja hallita kyselytekniikka. (Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet 2001.)

Tarvetäsmennysvaiheessa selvitettiin asiakkaan tarpeet. Myyntikeskusteluvaiheessa hyödynnetään näitä tietoja ja esitellään asiakkaalle eri vaihtoehtoja asiakasta kiinnostavien hyötynäkökohtien mukaan. Asiakaspalvelijaan täytyy osata esitellä palvelun/tuotteen etuja ja hyötyjä sekä vastata asiakkaan väitteisiin. (Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet 2001.)

Palvelun päätösvaihe alkaa kun asiakas on päättänyt että ostaa tuotteen tai päättyy siihen että ei ostakaan. Päätösvaiheen tarkoitus on päästä sopimukseen hinnasta ja maksutavasta sekä luoda hyvä loppuvaikutelma. Palvelusta poistumisvaiheessa asiakkaalle täytyy jäädä hyvä mielikuva. Ystävällinen hymy ja hyvästeleminen ovat hyviä loppuvaikutelman luomiskeinoja. Kun asiakas lähtee tyytyväisenä, on suuri todennäköisyys, että hän tulee vielä uudelleen. Asiakaspalvelutapahtumaa ei pidä päättää siihen, vaan tulee muistaa jälkihoitovaihe, jossa varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus. Jälkitoimenpiteitä ovat tuotteen perille toimittaminen ajallaan, laskutuksen hoito

sovitusti ja valitusten käsittely. Jos asiakkaalta tulee valituksia, täytyy jokaiseen valitukseen vastata yksilöllisesti ja korjata virhe, jos sellainen löytyy. (Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet 2001.)

Hyvin onnistunut palvelu on sitä, että henkilökunnan ammattitaito on tasaista, palveluosaaminen on tasaista sekä palvelu on ajallisesti tasaista. Ei riitä että asiakas saa hyvää palvelua silloin tällöin tai että osa henkilökunnasta palvelee hyvin ja osa ei. (Lahtinen & Isoviita 2001, 60.)

Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan myös osallistuja joka osallistuu palveluprosessiin. Kun asiakkaat kuluttavat palveluja, he myös jossain määrin osallistuvat palvelun tuottamisen prosessiin. On vaikea arvioida etukäteen esimerkiksi kumman lentoyhtiön palvelut olisivat parempia. Asiakkaan osallistuessa palveluprosessiin, he ovat aina jossain määrin tekemisissä työntekijöiden, tekniikoiden, järjestelmien ja fyysisten resurssien kanssa. Palvelun kulutus on tämän takia pohjimmiltaan prosessin kulutusta. Prosessien kokonaisuus vaikuttaa siihen millaiseksi asiakkaat palvelun kokevat. (Grönroos 2001, 86.)

## 4.2 Palvelun laatu ja arvo

Palvelun laatu vaihtelee paljon, koska jokaiselle asiakkaalle tuotetaan yksilöllinen palvelu. Täysin samanlaista asiakaspalvelutilannetta ei ole olemassa. Palveluja ei voi myöskään varastoida. Palvelujen tuottaminen ja kulutus tapahtuvat aikalailta samaan aikaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 46.)

On tärkeää että palvelun laatua seurataan. Jotta palvelu olisi laadukasta ja tasaista, täytyy henkilökuntaa kouluttaa ja motivoida säännöllisesti, jotta jokainen työntekijä osaisi palvella asiakkaita laadukkaasti ja tasaisesti. Palvelu muodostuu asiakkaasta ja palvelun tuottajasta, joka tekee jokaisesta palvelutuotteesta ainutlaatuisen. Tämän takia täsmälleen samanlaisen palvelun tuottaminen jokaiselle asiakkaalle on mahdollonta, mutta siihen pitäisi pyrkiä, että jokainen saa yhtä hyvää palvelua. (Pesonen ym. 2002, 21-23.)

Jotta palvelun laatua voitaisiin kehittää, täytyy ensin määrittää selvästi mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Yrityksen tulisi nähdä laatu sellaisena kuin asiakkaat sen kokevat. Grönroos (2001) jakaa palvelun laadun kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja toiminnalliseen. Tekninen laatu on se mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu on miten

hän sen saa. Teknisessä laadussa asiakas saa yritykseltä jotain, esimerkiksi hotellivieras saa huoneen ja sängyn. Laatukokemukseen vaikuttaa myös kuinka tekninen laatu toimitetaan asiakkaalle. Toiminnallinen laatu on sitä kuinka asiakasta palvellaan. Esimerkiksi vastaanottovirkailijan ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä tapa hoitaa tehtävänsä. (Grönroos 2001, 100-101.)

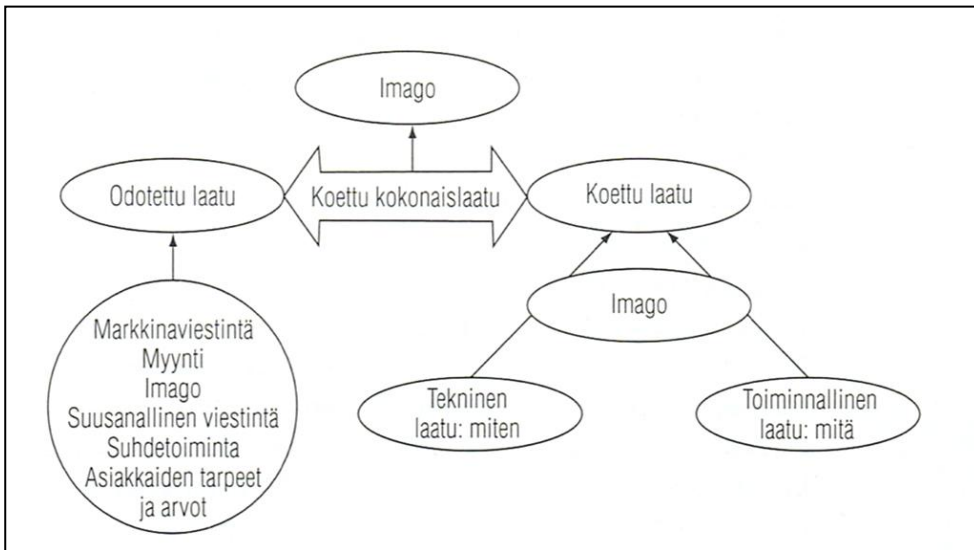
On tehty tutkimuksia ja teoreettisia pohdintoja, joiden mukaan hyväksi koettu palvelun laatu voidaan jakaa seitsemään kriteeriin. Teknisen laadun ulottuvuuksia ovat ammattimaisuus ja taidot sekä maine ja uskottavuus. Toiminnallista laatua kuvaavia kriteereitä ovat asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi sekä palvelumaisema. Palvelun normalisointi tarkoittaa sitä kun asiakkaat ymmärtävät, että kun jotain menee pieleen, asiakaspalvelija ryhtyy toimenpiteisiin tilanteen ratkaisemiseksi. Palvelumaisema on se palveluympäristö, johon asiakkaat tuntevat liittyvän myönteistä kokemusta. (Grönroos 2001, 123-124.)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelut ovat hyötyjä. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan niiden tuottamia hyötyjä. Tuotteet, palvelut ja tiedot ovat tarjoamia. Tarjoamat ovat palveluja ja niiden arvo syntyy kun asiakas kokee tarjoaman tuottaman hyödyn. Vaikka yrityksissä aina puhutaan arvojen luomisesta, niitä ei voi luoda tehtaassa tai palveluyrityksen toimistossa. Tämän takia arvot ovat vaikeasti hallittavia ja ymmärrettäviä. Asiakkaiden arvotuotantoprosessit synnyttävät arvoja, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa pakettia. Tuotteiden ja palveluiden arvo syntyy siis kulutusprosessissa. (Grönroos 2001, 26-27.)

#### 4.3 Palvelujen kehittäminen

Asiakkaan kokema laatu ja palvelun arvo ovat tärkeä osa palvelutapahtumaa ja asiakassuhteen syntyymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen kilpailuedun sanotaan olevan kiinni juuri näistä kahdesta asiasta. Palvelua kehittääkseen yrityksen kannattaa paneutua arvoon ja laatuun. (Grönroos 2001)

Grönroos (2001,105) havainnollistaa kuvalla (KUVIO 2) kuinka laatuun vaikuttaa markkinaviestintä, suullinen viestintä, yrityksen imago ja asiakkaan tarpeet ja arvot. Markkinaviestintään kuuluu suoramarkkinointi, mainonta, myynninedistäminen, netti-viestintä ja myyntikampanjat. Koettu kokonaislaatu ei ole pelkästään kiinni laadun teknisestä ja toiminnallisesta ulottuvuudesta, vaan oikeastaan odotetun ja koetun laadun välisestä kuilusta.



KUVIO 2. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2001, 105.)

Laatuun voidaan siis vaikuttaa monella tekijällä, mutta mitkä tekijät vaikuttavat arvoon ja kuinka sitä voidaan hallita? Asiakkaan kokema arvo syntyy kun palvelun hyödyt jaetaan uhrauksilla. Kaikki positiiviset kokemukset jotka liittyvät, tuotteen/palvelun ostoon, palveluun ja asiointikokemukseen ovat hyötyjä. Uhrauksia ovat negatiiviset ominaisuudet. Näiden positiivisten kokemusten tai negatiivisten uhrausten lopputuloksena syntyy ostopäätös, ostaako asiakas tuotteen/palvelun. (Grönroos 2001, 196-198.)

Asiakaspalvelijan ja asiakkaan suhteessa on luonnostaan arvoa tuottavia tekijöitä. Lisäämällä hyötyjä voidaan kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa. Esimerkiksi lisäpalvelut, voi saada tuotteen arvon tuntumaan suuremmalta. (Grönroos 2001, 198.) Koska arvo koetaan sisäisissä prosesseissa ja asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa, päästään siihen kuinka sisäisellä viestinnällä on merkitystä tähänkin osa-alueeseen. Kuten aikaisemmin jo todettiin, toimiva sisäinen viestintä on edellytys toimivalle ulkoiselle viestinnälle asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä vuorovaikutuksessa.



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on suunnitella infokansio malli vastaanoton työntekijöille kuinka vanhan kansion tiedostot voitaisiin jatkossa järjestellä. Lisäksi tutkin kuinka sisäisen viestintä toimii Katinkullassa, mitä heikkouksia viestinnässä on ja kerään työntekijöiden mielipiteitä kuinka sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Lopuksi teen vielä lyhyen kyselylomakkeen (Liite 2) vastaanoton työntekijöille kuinka infokansio malli onnistui.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa toiminnallisena osiona on infokansio malli. Tutkimuksessa käytin myös kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä työntekijöiden haastattelussa. Toteutin kyselyn lomakkeella, jossa on seitsemän avointa kysymystä. Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus on tutkimus, jossa aineistoa kerätään tekstimuodossa eikä numeerisesti. Tutkimustuloksilla pyritään selvittämään kuinka tiettyihin päätöksiin on päädytty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on vähemmän strukturoitua kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2002, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on jonkun ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, kysymykset tutkimusongelmassa ovat yleensä mitä ja miten kysymyksiä. Aineistonkeruumenetelmää valitessa tarvitaan teoriaa sen suunnitteluun. Teorian tulisi kytkeytyä tutkimusongelmaan, jotta teorian ja empirian välillä olisi selkeä jatkumo. Empiirinen tutkimus on kerättyä aineistoa ja sen analysointia. (Jyväskylän yliopisto 2012). Teoreettiseen viitekehykseen on hyvä perehtyä, koska se auttaa tutkijaa järjestelemään ja tulkitsemaan asioita sekä selittämään tutkittavaa tietoa. Teoria myös antaa tutkimukselle näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006.)

Tutkimustavaksi valitsin toiminnallisen opinnäytetyön koska työstä syntyy konkreettinen tuotos. Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä ratkaistaan toimeksiantajan määrittelemä tutkimusongelma ja toiminnallisessa opinnäytetyössä luodaan konkreettinen tuotos toimeksiantajalle. (Vilka 2010.)

### 5.2 Aineistonkeruu

Lähdin tekemään tutkimusta vastaanoton työntekijöiden näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelmänä käytin kyselylomaketta (Liite 1), jossa on seitsemän avointa kysy-

mystä. Avoimet kysymykset olivat selkeä valinta tähän työhön, koska halusin saada tarkkaa tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kehitysehdotuksista. Kyselylomakkeen kysymyksiä miettiessä pohdin mihin asioihin tarvitsen vastauksia tässä tutkimuksessa, jotta se vastaa tutkittavaa aihetta. Tutkimustuloksia käytän myös apuna kun suunnittelen uutta info kansion pohjaa.

Vastaanotossa on kymmenen työntekijää, joista viisi vastasi kyselyyn. Kyselylomakkeet lähetin Katinkultaan ja siellä täytetyt vastauslomakkeet kerättiin yhteen kirjekuoreen. Aluksi mietin vapaamuotoista haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Silloin jokainen voisi kertoa vapaasti mielipiteitään asiasta ja voisin lisäkysymyksillä tarkentaa asiaa. Haastattelussa voisi myös nousta esiin uusia asioita joita ei olisi välttämättä huomioitu. Päädyin kuitenkin kyselylomakkeeseen, koska se oli helpoin tapa tavoittaa kaikki työntekijät vastaanotossa ja toimeksiantajakin oli enemmän sen kannalla. Työntekijät työskentelevät eri vuoroissa ja välillä on kiire. Kyselylomakkeeseen jokainen pystyi vastaamaan kun sopiva hetki töiltä tuli. Kyselylomakkeeseen pystyy myös vastaamaan nimettömästi ja kertomaan ehkä vapaammin mitä mieltä on sisäisen viestinnän toimivuudesta.

### 5.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston voi analysoida monella eri tavalla, siihen ei ole olemassa yhtä tiettyä tapaa. Analysointitapa riippuu analysoitavasta aineistosta ja tutkimuksen tavoitteista. Analyysi on aivan arkisia asioita, kuten aineiston lukemista huolellisesti, sisällön ja rakenteiden erittelyä, materiaalin järjestelyä ja pohtimista. Analyysillä selvitetään aineiston keskeinen pääajatus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Vaikka aineistoa ei ollut paljon, käytin aineiston analysoinnissa apuna koodausta. Koodauksessa aineistosta kerätään samoja asioita, jotka toistuvat ja ne merkitään esimerkiksi erivärisillä alleviivauksilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lähdin purkamaan kyselylomakkeita lukemalla ne ensin huolellisesti läpi. Sen jälkeen poimin sieltä sisäisen viestinnän heikkouksia ja vahvuuksia sekä parannusehdotuksia. Lisäksi keräsin yhteen Hyvä tietää kansion miinukset ja plussat sekä parannusehdotukset. Näiden lisäksi myös halusin selvittää onko vastaanoton lokikirja toimiva ja kuinka sitä voisi kehittää.

Keskeinen osa tieteellistä tutkimusta on luotettavuuden arviointi. Valiteetti ja reliabiliteetti ovat keskeisiä käsitteitä kun arvioidaan kvantitatiivista tutkimusta. Niitä voidaan

myös soveltaa kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattoman kohteen kanssa, jos esimerkiksi tutkimus toistetaan myöhemmin se voi antaa aivan erilaisia vastauksia. Tätä ei siis voida soveltaa aivan suoraan laadulliseen tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetista puhutaan enemmän kun arvioidaan laadullista tutkimusta. Validiteetti on sitä kun pohditaan onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty, ovatko tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimus ei ole validi jos tutkija näkee suhteita virheellisesti tai ei näe niitä ollenkaan tai kysyy väärää kysymyksiä tutkimuksen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys ymmärretään pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistonkeruuta tehdessä ja sisäisen viestinnän nykytilaa selvittäessä muotoutuivat tutkimuskysymykset. Kysymykset ovat mielestäni selkeitä ja vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin. Vastauksista ei käynyt ilmi, että kysymyksiä ei olisi ymmärretty tai niitä olisi ollut vaikea ymmärtää. Tutkimus on tältä osin pätevä. Tutkimustulokset ovat myös luotettavia, koska vastaajat ovat Katinkullan omaa henkilökuntaa. Vaikka kyselyyn vastasi vain puolet, on vastauksissa havaittavissa samankaltaisuuksia.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen vastasi viisi kymmenestä henkilöstä, jolloin vastausprosentti oli 50. Kaikki viisi vastaajaa ovat Katinkullan vastaanoton työntekijöitä. Vastausprosentti jäi pienemmäksi kuin odotin, mutta se ei haitannut tutkimusta. Kaikki viisi vastaajaa olivat vastanneet ajatuksen kanssa avoimiin kysymyksiin. Vastaukset eivät olleet lyhyitä ”ihan ok” ja ”ei toimi” vastauksia, vaan vastaukset olivat selkeitä ja perusteltuja miksi ollaan tätä mieltä. Nämä viisi kyselylomaketta riittivät hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen.

Aluksi halusin selvittää kyselyssä kuinka hyvin sisäinen viestintä toimii talossa, mielihiteet käytössä olevista kanavista ja kuinka niitä voisi kehittää. Vastaukset tähän kysymykseen olivat aika samanlaisia jokaisella vastaajalla, sisäisen viestintä toimii ja ei toimi. Vastauksissa kuitenkin kallistui pääpaino sille, että sisäinen viestintä ei toimi. Vastausten perusteella sisäisen viestinnän suurin heikkous on se, että tieto ei kulje eri osastojen välillä. Se kävi ilmi melkein jokaisesta vastauksesta. Lisäksi oli mainittu, että osa tiedoista tulee kuulopuheiden kautta.

Sisäisen viestinnän parantamiseksi ehdotettiin koko talon yhteistä sähköistä info-kanavaa ja kaikki tieto haluttiin samaan paikkaan järjestykseen. Pari vastaajista piti ennen talossa ollutta viikkotiedotetta hyvänä ja toivoi sitä takaisin. Kaksi vastaajista piti turhana lappujen jakamista jokaisen omiin lokeroihin, koska kaikki eivät edes katso lokeroonsa. Palavereista mainittiin, että ovat ihan hyvä asia, mutta koska ne ovat vain kerran kuussa, siellä ei aina ole ajankohtaista tietoa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että viestinnän kanavia on liikaa ja olisi parempi jos olisi vain yksi selkeä kanava jota kaikki käyttävät. Lisäksi mainittiin myös että viestinnän kanavia on, mutta ne eivät ole tehokkaasti käytössä.

Hyvä tietää kansion heikkoudet nousivat selkeästi esille jokaisesta vastauksesta: kansio on erittäin sekava, kukaan ei päivitä sitä sekä siellä on vanhaa ja uutta tietoa sekaisin. Kansioista on yksinkertaisesti vaikea löytää mitään. Kansion vahvuudeksi nousi se, että on siellä hyödyllistäkin tietoa ja jokainen pääsee katsomaan niitä tietoja.

Parannusehdotukset olivat yksimielisiä, turhat kansiot ja vanhat tiedostot pois, selkeyttä ja järkevä jaottelu, jotta jokainen löytää sieltä helposti etsimänsä vaikka ei olisi

aiemmin kansiota käyttänytkään. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että kansion käyttötarkoitus tulee selkeyttää.

Katinkullan vastaanotossa on paperinen lokikirja, johon kirjoitetaan ajankohtaisista asioista. Toimeksiantajan kanssa oli puhetta, että sen voisi yhdistää osaksi Hyvä tietää kansiota ja kyselyssä halusin selvittää mitä mieltä vastaanoton työntekijät ovat lokikirjasta ja sen toimivuudesta. Kaikkien vastaajien mielestä se on hieman sekava. Parissa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että se on jo ehkä hieman vanhanaikainen ja sen voisi siirtää tietokoneelle.

Lokikirjan vahvuuksina oli mainittu, että sieltä löytyy ajankohtaista tietoa, jos vain kaikki muistaa lukea sitä. Paperisesta vihkosta löydettiin myös se hyvä puoli, että siihen voi niitata ja teipata lappuja sekä alleviivata tärkeitä kohtia. Pari vastaajista oli sitä mieltä, että myös työntekijöiltä tarvitaan aktiivisuutta vaikka tietoa olisikin saatavilla, sitä pitää myös muistaa lukea omatoimisesti. Yksi vastaajista ei osannut sanoa parannusehdotuksia lokikirjaan.

## 6.1 Päätelmiä kyselyn tuloksista

Vastaavanlaista opinnäytetyötä ei ole aikaisemmin tehty Katinkultaan, joten vertailukohtaa ei ole miten sisäinen viestintä toimi vaikkapa muutama vuosi sitten Katinkullassa.

Vastauksista nousi selkeimpänä esille, että sisäinen viestintä ei toimi eri osastojen välillä. Viesti ei kulje eri osastojen välillä, joko tiedonkulku katkeaa jossain vaiheessa, tai mistä kaikki tietoa löytäisivät, on epäselvää. Osa tiedoista myös kulkee vain kuulopuheiden kautta.

Vastauksista kävi myös ilmi, että kaikki eivät välttämättä tiedä mitä kaikkia kanavia käytetään sisäiseen viestimiseen tai sitten osaa hyödyntää niitä. Osaan viestintäta-voista ei olla tyytyväisiä ja ehkä sen takia kaikki ei ole niin innokkaita niitä käyttämään, koska pitävät niitä turhina ja toimimattomina.

Hyvä tietää kansion heikkoudet nousivat selkeästi esille. Kansio on siksi sekaisin, koska kukaan ei sitä päivitä ja kaikki tallentavat sinne tietoa miten sattuu. Lisäksi sen ongelmana taitaa olla myös se että, käyttötarkoitus ei ole ihan selvä ja se vie kansiolta tehokkuutta.

Kokonaisuudessaan vastauksista voi päätellä, että sisäinen viestintä kaipaisi kehittämistä ja yhtenäistämistä eri osastojen kesken jotta tieto tavoittaisi kaikki. Se vaatii myös työntekijöiden perehdyttämistä sisäiseen viestintään ja välineisiin mitä käytetään.

## 6.2 Info kansion suunnittelu

Yhtenä sisäisen viestinnän kanavana talossa käytetään Hyvä tietää nimistä kansiota. Se löytyy eri osastojen tietokoneiden verkkoasemilta. Työn idea lähti tästä kansiosta ja konkreettisenä tuotoksena on infokansio mallipohja, jota työntekijät voivat hyödyntää kansion uudelleen järjestelyssä.

Vastauksia purkaessa, selkeimmäksi ongelmakohtaksi nousi viestinnän toimiminen eri osastojen välillä. Koska opinnäytetyön pääajatuksena oli tehdä uusi ehdotus pohja Hyvä tietää kansiolle, lähdin suunnittelemaan kansiota siltä kannalta, että se parantaisi myös eri osastojen välistä viestintää.

Jotta kansio olisi mahdollisimman selkeästi jaoteltu, tein jokaiselle osastolle oman kansion. Malli ehdotukseen nimesin kansiot seuraavasti: respa, kylpylä, hoito-osasto, ravintola, siivous, harrasteet, osakemyynti, tapahtumat, puhelinluettelo, lokikirja ja koko talon yhteiset tiedotteet. Tämän jälkeen tein pienempiä alakansioita aihealueittain. Kansioiden nimien täytyisi olla mahdollisimman selkeitä ja kertovia, että tietää mitä sieltä löytyy vaikka ei olisi aiemmin katsonutkaan. Tämän hetkisessä Hyvä tietää kansiossa on tiedostoja sekaisin ja tallennettu irralleen kansioiden joukkoon. Uuden kansion tarkoituksena on, että kaikki tiedostot tallennettaisiin kansioihin sen aihealueen alle minne kuuluu, eikä vaan irralleen pääkansioon.

Tapahtumat kansiolle tein alakansioiksi kuukaudet, koska sillä tavalla helppoiten näkee mitä tapahtumia on missäkin kuussa. Jotta kansio toimisi tällä tavalla, niin vanhat tapahtumat täytyy myös muistaa poistaa kansioista, jotta ne eivät jää sinne pyörimään ja sotkemaan seuraavaa vuotta.

Koska viestit eivät aina kulje eri osastojen välillä, tein kansioon koko talon yhteiset tiedotteet pääkansion, joka on jaoteltu kuukausittain ja jaettu vielä viikoiksi. Sieltä kun avaa sen viikon mikä on menossa sillä hetkellä, niin näkee koko taloa koskevat tiedotteet. Koska tämä infokansio löytyy eri osastojen tietokoneiden verkkoasemilta, se

voisi tavoittaa helposti eri osastot. Yhdessä kyselylomakkeen vastauksessa oli mainittu, että kaikki eivät pääse konetta käyttämään kuten tarjoilijat ja sen takia sähköinen viestintä ei tavoita heitä. Ravintolassa voitaisiin aina viikoittain tulostaa uudet tiedotteet tästä kansioista ja laittaa ilmoitustaululle kaikille työntekijöille luettavaksi. Ja viikon aikana mahdollisesti jos on uusia ilmoituksia tullut, niin päivittää ne myös sinne seinälle paperiversioon. Jotta tämä kansio toimisi ja viestit välittyisivät, täytyy sinne aina muistaa laittaa kaikki tiedotettavat asiat.

Osaksi tätä infokansiota liitin myös vastaanoton paperisen lokikirjan. Lokikirjan jaoin kuukausittain alakansioiksi ja kuukaudet vielä viikoiksi. Näin vastaanoton työntekijät pystyvät helposti seuraamaan lokikirjaa mitä sinne on kirjoitettu milläkin viikolla. Esimerkiksi jos työntekijä on muutaman viikon vapaalla, pystyy helposti katsomaan viikkojen kohdalta onko mitään uutta ajankohtaista asiaa mitä pitäisi tietää. Kuukausittain ja viikoittain jaottelu helpottaa etsimään tarvittaessa vanhempia juttuja. Lokikirjan siirtäminen tietokoneelle vähentää tulostamisen määrää ja selkeyttää sitä. Tietokoneella voidaan tekstiä lihavoida, väriä muuttaa tai alleviivata jos halutaan korostaa jotain tärkeää asiaa. Lokikirjassa tai muussa kansiossa, jossa alakansiot on jaettu kuukausiksi, voidaan myös tarvittaessa vuoden vaihtuessa tehdä vuoden numeroilla uusi kansio jonne vanhat edellisen vuoden tiedostot laitetaan.

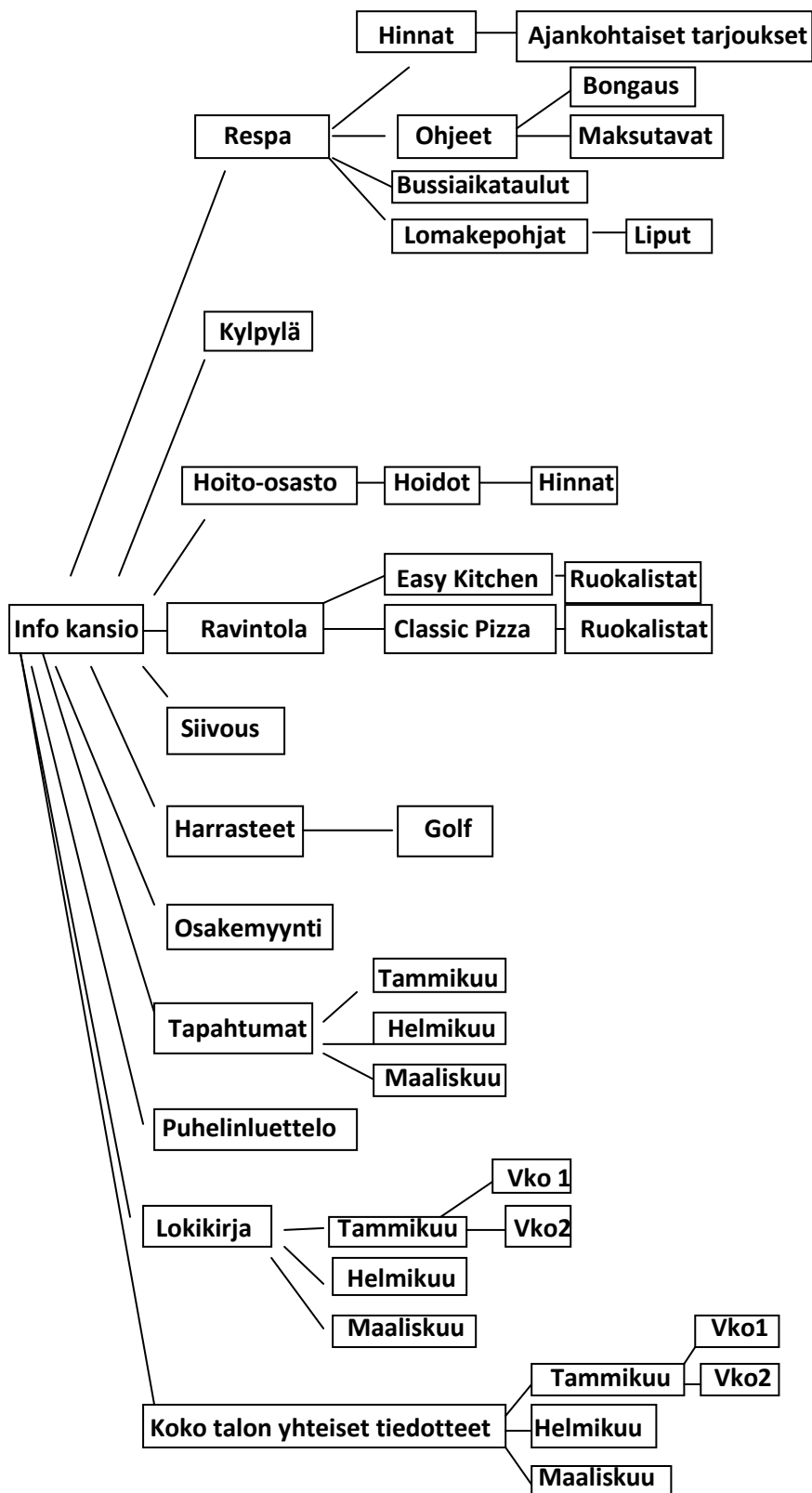
Pelkkä kansioiden selkeä järjestely ja nimeäminen eivät riitä. Yksi tärkeä asia jotta kansio toimisi, on sen päivittäminen. Sinne täytyy laittaa tärkeitä tiedostoja, mutta varsinkin täytyy muistaa poistaa sieltä turhaa ja vanhaa tietoa, jota ei tarvita. Koska sinne voi kaikki laittaa tärkeitä tiedostoja, täytyy jokaisen myös huolehtia vanhojen tietojen poistamisesta. Turhia kansioita ja alakansioita pitäisi välttää, jotta kokonaisuus pysyy selkeänä ja hallittavissa.

Jotta viestintä toimisi, on myös tärkeää että henkilökunta on aktiivisena mukana ja muistaa seurata säännöllisesti tiedotteita esimerkiksi lokikirjaa tai talon yhteisiä tiedotettavia asioita. Ei kansio yksinään toimi vaan henkilökunnan täytyy myös muistaa käydä lukemassa sieltä tiedotteita. Johdolla on myös tärkeä rooli pitää henkilökunta ajan tasalla käytettävistä sisäisen viestinnän kanavista ja siitä mistä tieto löytyy sekä informoida siitä kaikkia.

Jos henkilökunta on ajan tasalla tapahtumista ja talon muutoksista, asiakaspalvelu toimii eivätkä tiedot ole ristiriitaisia. Mutta jos muutamakin työntekijä ei ole ajan tasalla, palveluprosessi horjuu ja asiakas ei saa luotettavaa kuvaa paikasta.

Infokansion malli ehdotus on tehty yleisellä tasolla, sen ei ole tarkoitus vastata alku-  
peräistä kansiota kaikkine kansioineen mitä siellä kuuluu olla. Vaan mallin ideana on  
sen runko, kuinka kansio voitaisiin jatkossa järjestellä.

### 6.2.1 Katinkullan Infokansiomalli





Katinkullan infokansion mallipohjan lisäksi laadin henkilökunnalle ohjeet kuinka tiedostot jatkossa tallennetaan ja kuinka se pidetään selkeänä ja ajankohtaisena.

#### INFO KANSION KÄYTÖN ABC:

1. Tallennettavat tiedostot nimettävä selkeästi
2. Tiedostoja ei tallenneta yksinään minne sattuu, etsitään kansio mihin kuuluu (jokaisella osastolla oma kansionsa) tai luodaan tarvittaessa uusi kansio joka nimetään selkeällä nimellä
3. Vältettävä luomasta aina uusia kansioita ja alakansioita, kansioita luodaan vain tarvittaessa!
4. Ajantasaisuudesta pidettävä säännöllisesti huolta → turhat/vanhat tiedostot tai kansiot poistettava! (Jos joitain vanhempia tiedostoja tarvitsee säilyttää, on luotava selkeä niminen kansio jonne vanhat tiedostot siltä aihealueelta laitetaan)

## 7 POHDINTAA

Opinnäytetyön päätavoitteena oli laatia uusi infokansio malli sekä osatavoitteina selvittää kuinka sisäinen viestintä toimii Katinkullassa, sisäisen viestinnän heikkoudet ja työntekijöiden kehitysideat. Tutkimuksen tuloksissa yllätti sisäinen viestinnän kehittämisen tarve. Työtä aloittaessa oli lähtökohtana kehittää uusi mallipohja infokansiolle, koska entinen ei ollut enää käytännöllinen ja selkeä. Tutkimusta tehdessä nousi esiin, että varsinkin eri osastojen välinen viestintä kaipaisi kehittämistä, mutta myös viestintä muutoin. Sisäiseen viestintään haluttaisiin selkeitä ja yhteisiä viestintäkanavia. Täytyy kuitenkin muistaa, että tutkimus sisäisen viestinnän toimivuudesta on tehty vastaanoton työntekijöiden näkökulmasta. Jos olisi tutkittu kaikkien eri osastojen mielipiteitä sisäisen viestinnän toimivuudesta, tutkimustulokset voisivat olla erilaisia.

Työn tavoitteet onnistuivat ihan hyvin. Tutkimuksen avulla syntyi infokansio malli ja tutkimustulokset toivat esiin sisäisen viestinnän kehittämistarpeet ja ehdotukset kuinka sitä voisi parantaa. Työn lopuksi tein lyhyen kyselyn toimeksiantajalle ja vastaanoton työntekijöille kansion onnistumisesta. Heidän mielestään kansiomalli on ihan toimivan ja selkeän näköinen perusrunko, jota on helppo muokata tarvittaessa. Kansion käytön ohjeet ovat selkeät, joita käytäntö sitten tarkentaa lisää. Lisäksi mainittiin, että päivittäjä pitäisi nimetä. Toimeksiantaja ja työntekijät uskoivat että kansio voitaisiin ottaa käyttöön, varsinkin kun se olisi verkossa, jolloin on helppo löytää tiedot, oli töissä missä yksikössä tahansa. Koska tehtäväni oli suunnitella mallirunko kuinka kansion tiedot voitaisiin järjestellä, täytyisi jonkun vielä järjestellä kaikki tiedostot tähän uuden malliseen pohjaan. Jos mallipohjaa ei sovellettaisi käyttöön, uskon että työstä on hyötyä toimeksiantajalle myös muulla tavalla. Opinnäytetyössä selvitin sisäisen viestinnän heikkouksia ja parannusehdotuksia. Työn tutkimustuloksissa käy selkeästi ilmi sisäisen viestinnän heikkoudet ja vahvuudet ja ne ovat varmasti hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle.

Opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin opettavainen. Tämän tutkimuksen myötä olen perehtynyt sisäiseen viestintään ja sen keinoihin. Lisäksi tutkimusprosessi on tullut tutuksi ja sen menetelmät. Haastavimmalle tässä työssä aluksi tuntui kansion kehittäminen. En ollut oikein varma millä keinoilla sen järjestelisin ja millä perustelisin miksi teen siitä juuri tällaisen. Kun tein työtä eteenpäin, kansioikin alkoi hahmottua. Vaikkakin kyselyyn vastasi vain puolet odotetuista vastaajista se on kuitenkin ihan hyvä joukko, koska tutkittava ryhmä oli pieni. Vastaukset olivat aika samankaltaisia. Kansio-

on kannalta tällä kyselyllä ei ollut juurikaan suurta merkitystä, koska lähtökohtana oli, että se on epäselvä ja täytyy saada järjestykseen ja samat asiat toistui kyselyn vastauksissa. Kyselyssä olisi voinut ehkä vielä tarkemmin kysyä ideoita kansion järjestykseen, kuten mm. järjestelytavasta minkä kokisi itse helpoksi ja esimerkein avata kysymystä. Jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut sisällyttää kyselylomakkeeseen myös kysymyksen tai pari liittyen palveluprosessiin, koska palveluprosessi oli myös osa tätä työtä. Kyselylomakkeessa olisi voinut kysyä jos vastaajan mielestä sisäinen viestintä ei aivan toimi, niin näkyykö sisäisen viestinnän heikkoudet palveluprosessissa ja jos niin kuinka.

Koska tässä työssä pääpaino oli kansion kehittämisessä, en kovin syvällisesti käynyt läpi muita sisäisen viestinnän keinoja viestinnän parantamiseksi. Tässä olisi hyvä jatkotutkimuksen mahdollisuus. Työni painottui vastaanoton työntekijöiden mielipiteisiin. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää eri osastojen työntekijöiden mielipiteitä sisäisestä viestinnästä ja kehittää etenkin eri osastojen välistä viestintää, koska se nousi selkeimpänä heikkoutena tutkimuksen aikana esille.

Sisäinen viestintä vaatii jatkuvaa seuraamista kuinka se toimii ja sitä pitää kehittää. Toimintaympäristö muuttuu ja sisäistä viestintää pitää kehittää sen mukaan. Ei pidä jumittua vanhoihin tapoihin, jos ne eivät ole kovin toimivia vaan kokeilla erilaisia viestinnän kanavia, jotka toimivat ja tavoittavat jokaisen.

”Mitä vahvempi on yrityksen sisäinen viestintä, sitä vahvempi on yrityksen identiteetti ja sitä yhtenäisempänä se näkyy myös ulospäin asiakkaille, kilpailijoille, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille.” (Isohookana 2007, 248.)

## LÄHTEET

## Kirjallisuuslähteet:

Grönroos C. 2001.

*Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2002.

*Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima.

Isohookana, H. 2007.

*Yrityksen markkinointiviestintä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2004.

*Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna: Paino paikka Karisto Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen M. 2008.

*Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001.

*Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala A. 2002.

*Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena, markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puro, J. 2004.

*Onnistu viestinnässä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Siukosaari, S. 1999.

*Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Hakapaino.

## WWW-dokumentit:

Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet 2001. Avaintulos Oy [Verkkodokumentti.] [Viitattu 17.5.2012.] Saatavissa: <http://www.avaintulos.fi/palvelu.pdf>

Hopkins L. 2006. What is internal communication? [Verkkodokumentti].  
[Viitattu 17.5.2012.] Saatavissa:  
<http://www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/>

Holiday Club Katinkulta 2012.  
[Viitattu 15.1.2012.] Saatavissa:  
<http://www.holidayclub.fi/kohteet/katinkulta/>

Holtz S. 2006. *The impact of new technologies on internal communication* [Verkkodokumentti.] [Viitattu 17.5.2012.] Saatavissa:  
[http://www.melcrum.com/offer/scm/\\_pdf/Impact%20of%20new%20technologies.pdf](http://www.melcrum.com/offer/scm/_pdf/Impact%20of%20new%20technologies.pdf)

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012.  
*Opinnäytetyöpakki.* [Verkkodokumentti.] [Viitattu 3.7.2012] Saatavissa:  
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTarkoitus.aspx>

Koppa, Jyväskylän yliopisto 2012.  
*Määrällinen tutkimus.* [Verkkodokumentti.] [Viitattu 16.4.2012.] Saatavissa:  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Koppa, Jyväskylän yliopisto 2012  
*Empiirinen tutkimus* [Verkkodokumentti.] [Viitattu 29.4.2012.] Saatavissa:  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Kuluttajavirasto 2011.  
*Markkinointiviestintä.* [Viitattu 22.12.2011]. Saatavissa:  
<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta/>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 [Verkkodokumentti.] Saatavissa:  
[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto MTL 2011.

Sisäinen viestintä. [Verkkodokumentti.] [Viitattu 22.12.2011]. Saatavissa:  
<http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>

Poutanen, P. 2011.

*Onnistuneen viestinnän jäljillä.* [Verkkodokumentti.] [Viitattu 18.5.2012.]  
Saatavissa: <http://organisaatioviestinta.wordpress.com/tag/sisainen-viestinta/>

Tervola, M. 2008.

*Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä* [digilehti]  
3.12.2008 [viitattu 3.1.2012]. Saatavissa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a193172>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006.

*KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto.* [Verkkodokumentti.]  
[Viitattu 16.4.2012.] Saatavissa:  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008.

*Sisäisen viestinnän abc.* [Verkkodokumentti.]  
[Viitattu 6.1.2012] Saatavissa: [http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)

Vilka, H. 12.2.2010

*Toiminnallinen opinnäytetyö.* [Verkkodokumentti.]  
[Viitattu 24.8.2012] Saatavissa:  
[http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen\\_ont.pdf](http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf)

Hei

Olen Savonia ammattikorkeakoulun matkailupuolen opiskelija. Teen Katinkultaan opinnäytetyötä aiheesta sisäisen viestinnän kehittäminen, jonka yhteydessä uusin vastaanoton Hyvä tietää kansion. Vastaamalla seuraavaan kyselyyn annat arvokasta tietoa opinnäytetyötäni varten ja voit vaikuttaa Hyvä tietää kansion muutoksiin ja sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Kyselylomakkeet käsitellään nimettöminä ja ehdotonta luottamusta noudattaen. Jos on kysyttävää, voit ottaa yhteyttä.

Kyselyn toteuttaja: Noora Tolvanen, Savonia amk, sähköposti: noora.y.tolvanen@edu.savonia.fi

Kiitos vaivannäöstä!

Avoimet kysymykset. Vastaa omin sanoin lyhyesti seuraaviin kysymyksiin.

1. Toimiiko sisäisen viestintä yrityksessä? Perustelut miksi kyllä/ei.

---

---

---

---

---

---

2. Mieleniiteeni käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista ja niiden kehittämisestä:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Vastaanoton koneilla on Hyvä tietää niminen kansio. Hyvä tietää kansion heikkoudet?

---

---

---

---

---

---

---

4. Hyvä tietää kansion vahvuudet?

---

---

---

---

---

5. Parannusehdotukset Hyvä tietää kansioon:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Onko vastaanoton lokikirja toimiva viestintäväline? Perustelut miksi kyllä/ei.

---

---

---



---

---

7. Jos ei, mitä parannusehdotuksia vastaanoton lokikirjaan?

---

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Hei

Aikaisemmin tein kyselyn liittyen Katinkullan sisäiseen viestintään ja ”Hyvä tietää” kansioon. Tässä on pari kysymystä liittyen valmiiseen kansion malli ehdotukseen. Kyselyn avulla haluan selvittää kuinka kansio onnistui ja vastauksien avulla voin vielä muokata kansiota toimivammaksi.

Kyselyn toteuttaja: Noora Tolvanen, Savonia amk, sähköposti: noora.y.tolvanen@edu.savonia.fi

Kiitos vaivannäöstä!

Vastaa omin sanoin lyhyesti seuraaviin kysymyksiin.

1. Onko kansion runko toimiva? Perustelut miksi kyllä/ei.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Onko kansion käytön ohjeet tarpeeksi selkeät ja ymmärrettävät? Perustelut miksi kyllä/ei.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Uskotko, että uusi kansio malli voitaisiin ottaa käyttöön? Perustelut.

---

---

---

---

---