

Ulla Immonen

YRITYKSEN ULKOINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ
SASTAMALAN TUKIPALVELU OY

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

YRITYKSEN ULKOINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ SASTAMALAN TUKIPALVELU OY

Immonen, Ulla
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Varpelaide, Heidi
Sivumäärä: 37

Asiasanat: viestintä, vuorovaikutus, yritykset, työyhteisöt, työhyvinvointi

Opinnäytetyön aiheena oli Sastamalan tukipalvelu Oy:n ulkoinen ja sisäinen viestintä. Yrityksen sisäisen viestinnän osalta tutkittiin, miten viestintä vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin ja –hyvinvointiin. Ulkoisen viestinnän osalta tutkittiin, miten hyvin yrityksen toiminta ja tiedottaminen ovat onnistuneet asiakkaiden mielestä, ja onko yrityksen ja asiakkaan tehtäväjako asiakkaiden tiedossa.

Teoriaosassa käsiteltiin sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkitystä yrityksen toiminnassa. Kirjallisuuden avulla kartoitettiin viestinnän eri muotoja ja niiden toimivuutta eri tilanteissa. Lisäksi tarkasteltiin sitä, miten viestintä vaikuttaa henkilöstön työilmapiiriin ja työssäjaksamiseen sekä asiakkaille muodostuvaan mielikuvaan yrityksestä.

Empiirisessä osassa sisäisen viestinnän osalta tutkimusmenetelmänä olivat keskustelut työntekijöiden kanssa sekä tiimi- ja koko henkilöstöä koskevat koontipalaverit. Ulkoisen viestinnän toimivuutta kartoitettiin nettiasiakaskyselyllä yrityksen asiakkaille.

Sisäisen viestinnän ongelmana oli, ettei yhteisesti sovittu viestintä toiminut, eivätkä kaikki työntekijät olleet sitoutuneet sovittuun tapaan toimia. Työntekijöiden olisi otettava käyttöön yhteiset uudet toimintatavat ja päästävä eroon ”vanhoista kaavoista”, jotta saataisiin paremmin toimiva työyhteisö. Ulkoisen viestinnän ongelmana oli yrityksen ja asiakkaiden välisen tehtäväjaon epäselvyys ja asiakkaiden kokemus tiedotuksen puute. Asiakkaat eivät tunteneet heidän ja yrityksen välistä palvelusopimusta, vaan odottivat yrityksen hoitavan sellaisia tehtäviä, jotka kuuluivat asiakkaille itselleen.

Sisäisen viestinnän sujuvuus ja tiimien avoimempi toiminta on jo hyvässä vauhdissa. Työilmapiirin parantaminen on SaTu Oy:ssä kaikkien asia. Asiakaskyselyn tulokset antavat arvokasta tietoa ja palautetta toiminnan kehittämiseen asiakkaiden haluamalla tavalla.

INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATIONS OF A COMPANY SASTAMALAN TUKIPALVELU OY

Immonen, Ulla

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in the training program of business economics

May 2012

Supervisor: Varpelaide, Heidi

Number of pages: 37

Keywords: communication, interplay, companies, work communities, work wellbeing

The purpose of this thesis was the internal and external communications of a company. The study for internal communications was how communication problems affect the working atmosphere and wellbeing of a working community. The study for external communications was how well the action and advertising of a company has succeeded when asked from the customers and whether the division of tasks between the company and customer is known to the customer.

The theory part of this thesis dealt with the functionality and importance of internal and external communications in a company, how communication affects the working atmosphere and ability of personnel and how communication influences a company's functionality and the image developed to the customers. It also mapped the different forms of communication and their functionality in different situations.

In the empirical part the research method for internal communication were conversations with employees and meetings concerning the whole personnel. The functionality of external communications was mapped with an enquiry which was sent to customers. The problem with internal communications was that the communication, that was mutually agreed, didn't function properly and that all the employees weren't committed to the agreed way. Employees should be into use new shared practices and get rid of the old habits, thus the outcome be a better functioning working of the division of tasks between the company and the customers and the lack of information experience by the customers. Customers didn't know the service agreement between them and the company but expected the company to deal with tasks that belonged to the customers themselves.

Internal communication is improving and teamwork is becoming more open. The results of customer surveys give invaluable information and feedback in developing the functioning desired by customers; working atmosphere is everybody's business.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VIESTINTÄ ILMIÖNÄ.....	6
2.1	Viestinnän tehtävä.....	6
2.2	Viestintä, ihmisten välistä vuorovaikutusta	7
2.3	Viestintä, tekninen prosessi	7
2.4	Viestinnän koulukunnat.....	8
3	YRITYKSEN VIESTINTÄ.....	9
3.1	Viestintä yritystä tukevana tekijänä.....	11
3.2	Viestintä johtamisen välineenä	12
3.3	Yrityksen kulttuuri ja viestintä.....	14
4	SISÄINEN JA ULKOINEN VIESTINTÄ	15
4.1	Sisäinen viestintä - kanavista prosesseihin	15
4.2	Ulkoinen viestintä	16
4.3	Viestintä maineen muokkaajana	17
4.4	Brändi	18
4.5	Viestinnän suunnittelu ja mittaaminen	18
5	YXI LUUKKU-HANKE.....	20
5.1	Palvelujohtaja Anna -Stiina Boströmin haastattelu	21
5.2	SaTu Yxi Luukku hankkeessa	23
5.3	Hankkeen tuloksia.....	24
5.4	Johtamisen lupaukset	25
6	SASTAMALAN TUKIPALVELUN ASIAKASKYSELY	26
6.1	Tiimien sitouttaminen kyselyyn.....	27
6.2	Asiakaskyselyn tuloksia ja analysointia	27
7	POHDINTAA.....	35
	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Sastamalan Tukipalvelun Oy:n perustivat vuonna 2004 kuusi kuntaa ja neljä kuntayhtymää tuottamaan itselleen ammattimaisesti ja kustannustehokkaasti talous-, henkilöstö ja tietohallinnon palveluita. Tällä hetkellä Sastamalan Tukipalvelu Oy:n omistajajäseniä ovat Sastamalan kaupunki ja koulutuskuntayhtymä, Kiikoisten, Punkalaitumen ja Lavian kunnat.

Yrityksen henkilökunta muodostettiin perustajajäsenten silloisista alan ammattilaisista. Yhtiön palveluksessa on nykyisin 45 työntekijää. Yhtiön pääpaikka sijaitsee Sastamalan kaupungissa, entisen Äetsän kunnan kunnantalolla. Yhtiöllä on myös muualla useita toimipisteitä, kuten Mänttä-Vilppulassa, Kokemäellä ja Huittisissa. SaTu Oy:n tavoitteena on täyttää perustajien aikanaan asettamat tavoitteet, ammattimaisuus ja kustannussäästöt.

Tässä työssäni tutkin Sastamalan Tukipalvelu Oy:n, josta käytän työssäni lyhennettä SaTu Oy, ulkoista ja sisäistä viestintää. Työn teoriaosassa tarkastelen viestintää eri näkökulmista. Empiriaosassa pohdin sitä, miten viestinnän keinoin asiakkaat saadaan tiedostamaan oman toimintansa vaikutus SaTu Oy:n toiminnan ja tehtävien onnistumiseen. Tutkimusmenetelmänä on asiakaskysely, joka lähetettiin tukipalvelun asiakkaille. Lisäksi on haastateltu Partnos Oy:n palvelujohtaja Anna-Stiina Boströmiä Yxi Luukku hankkeen tuloksista.

Satu Oy osallistuu Yxi Luukku -projektiin pilottiyrityksenä, jossa kartoitetaan henkilöstön tulokuntoa yhteistyössä työterveyshuollon ja koulutuskuntayhtymän kanssa. Yhtenä tutkimuskohteena oli sisäisen viestinnän toimivuus SaTu Oy:ssä.

2 VIESTINTÄ ILMIÖNÄ

Markkinoija käyttää kolmenlaisia markkinakanavia saavuttaakseen kohdemarkkinat. Viestintäkanavat vastaanottavat ja toimittavat viestejä tavoitellulle ostajalle. Näitä kanavia ovat sanomalehdet, aikakauslehdet, radio, televisio, sähköposti, puhelin, mainostaulut, julisteet, tiedostot, CD-tallenteet, ääninauhat ja Internet. Aivan kuten me viestimme ilmeillämme ja vaatteillamme, yritys viestii sillä, miltä heidän vähittäiskauppamyymälänsä, verkkosivunsa ja muu esiintyminen mediassa näyttää. Markkinoijat lisäävät yhä enemmän vuoropuheluaan sellaisilla kanavilla kuten, sähköpostilla, blogeissaan, ja maksuttomilla kanavilla sekä mainoksissa.

Näyttääkseen, myydäkseen sekä jakaakseen tuotteita ja palveluja ostajille ja käyttäjille markkinoijat käyttävät jakelukanavia, kuten jakelijoita, tukkuliikkeitä, jälleenmyyjä ja agenteja. Helpottamaan liiketoimintaansa mahdollisten ostajien kanssa markkinoijat käyttävät palvelukanavia, kuten varastoja, kuljetusliikkeitä, pankkeja, sekä vakuutusyhtiöitä. Aihekohtaisten aikakauslehtien, Tv-kanavien ja Internetin uutissivujen vuoksi kohdemarkkinointi ja kaksisuuntainen viestintä toteutuvat helpommin. (Kotler & Keller 2009, 54–58.)

2.1 Viestinnän tehtävä

Ihmisten keskinäinen kommunikointi eli viestintä on ihmisille lajityypillinen ominaisuus. Viestintä on kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta, ja näin ollen se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle (Watzlawick 1967, ref. Aula 1999, 3).

Viestintä sanan latinankielinen kantamuoto on *communis*, yhteinen ja *communicare*, tehdä yhdessä (Wiio 1975, 48.). Viestinnässä lähetetään sanomia ja tulkitaan niitä, annetaan siitä palautetta ja kuunnellaan eli ollaan vuorovaikutuksessa, tehdään yhdessä. Viestin tulkintaan ja muotoiluun vaikuttaa sekä lähettäjän että vastaanottajan taustat ja kokemukset. Kun viestinnässä lähetetty ja vastaanotettu viesti ovat sisällöltään mahdollisimman lähellä toisiaan, on viestintä onnistunutta. Kun lähettäjän ja vastaanottajan välinen ns. yhteinen, jaettu alue on suuri, viestintä onnistuu. Viestintä

on erilaisten viestintäketjujen kokonaisuus ja on yhä monipolvisempää ja verkottuneempää. Verkottuneessa toimintaympäristössä viestin välittäjien rooli korostuu ja kontrolloimattoman viestinnän merkitys kasvaa ja viestinnän hallinta vaikeutuu. (Isohookana 2007, 11–13.)

2.2 Viestintä, ihmisten välistä vuorovaikutusta

Vuorovaikutus, ihmisten välinen toiminta on viestintää. Sanallinen ja sanaton viestintä muodostavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Kenelle ja miksi viestimme, vaikuttaa siihen, minkä tavan viestiä toisillemme valitsemme. Viestin sisältöön ja muotoon, eli siihen mitä sanomme ja miten esitämme asiamme, vaikuttaa tavoiteltu kohderyhmä ja tavoite. Viestinnän prosessissa on kaksi osapuolta, lähettäjä ja vastaanottaja. Roolit voivat vaihdella, lähettäjistä tulee vastaanottaja ja päinvastoin, koska viestintä on vuorovaikutusta.

Lähettäjältä vastaanottajalle lähetetty viesti kulkee viestintäkanavaa pitkin. Mitä enemmän viestin vastaanottajia on, viestin väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa, kuten esimerkiksi internetissä tai televisiossa. Koska viestin lähettäjät ja vastaanottajat ovat ihmisiä, häiriöiden määrä lisääntyy viestintäprosessissa. Ennakoimalla mahdolliset häiriöt, edistetään viestin perillemenoa. Häiriöt voivat muuttaa viestin toislaiseksi, jolloin vastaanottaja ymmärtää viestin erilailla kuin lähettäjä sen tarkoitti. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11–13.)

2.3 Viestintä, tekninen prosessi

Viestintä on monimutkainen ilmiö, jonka vaikutuksia ei voi ennustaa. Viestinnässä on kyse teknisestä prosessista sekä ihmisten välisistä suhteista. Viestin sisältö ja muoto ovat tärkeitä. Viestinnällä on useita tärkeitä merkityksiä, kuten kulttuurin vahvistaminen ja rakentaminen, esimerkiksi työyhteisössä. Viestinnässä tärkeitä ovat myös viestintävälineet, kuten lehdet, radio, televisio, puhelin, internet. Kotona, ystäväpiirissä, työyhteisöissä, yksilöiden, yhteisöjen, valtioiden ja kulttuurien välillä tapahtuu kokoajan viestintää (Juholin 2009, 20).

Viestinnän keinoilla voidaan rakentaa yrityksen aineetonta pääomaa. Viestintä koskettaa niin suuria kuin pieniäkin yrityksiä. Yritykset ovat osa prosesseja, joissa luodaan arvoa asiakkaalle. Yrityksen toteuttaessa toiminta-ajatustaan ja liikeideaansa, se on vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristönsä kanssa, jolloin yrityksellä on mahdollisuus vahvistaa sille tärkeitä suhteita ja lujittaa yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen tunnetta. Onnistunut viestintä yhdistää, vahvistaa arvostusta ja luottamusta. Viestinnän avulla yritys tekee itseään tunnetuksi, erottautuu kilpailijoistaan, koordinoi toimintojaan, johtaa ja motivoi eli pyrkii luomaan positiivisen mielikuvan yrityksen toiminnasta ja tuottamista hyödykkeistä. (Isohookana 2007, 10–11.)

Kommunikointiympäristö, jossa markkinointiviestinnällä on useita rooleja, kovenee jatkuvasti. Teknologia ja muut tekijät ovat perusteellisesti muuttaneet tapaa, jolla kuluttajat käsittelevät viestintää ja jopa sitä, haluavatko käsitellä niitä lainkaan. Nopea ja voimakas laajakaistayhteyksien, mainokset ohittavien digitaalisten videonauhurien, monikäyttöisten älypuhelimien ja kannettavien musiikki - ja videosoitinten leviäminen on pakottanut markkinoijat uudelleen arvioimaan useita perinteisiä käytäntöjä. Nämä dramaattiset muutokset ovat heikentäneet joukkotiedotusvälineiden tehokkuutta. (Kotler & Keller 2009, 510–511.)

2.4 Viestinnän koulukunnat

Viestinnän tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi erilaista koulukuntaa: prosessi- ja semioottinen koulukunta. Prosessikoulukunta on keskittynyt selvittämään sanomien siirtoa ja siihen liittyviä vaikutuksia, kun taas semioottinen eli merkityskoulukunta tutkii sanomien eli tekstien ja ihmisten toiminnassa merkitysten tuottamista vuorovaikutuksessa. Toisena koulukuntana on semioottinen tai merkityskoulukunta, joka tutkii sanomien eli tekstien ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Kun viesti tai ajatus jaetaan yhdessä, se saa uusia merkityksiä, esimerkiksi silloin, kun osallistutaan tilaisuuteen tai tapahtumaan tai toimitaan työtiimeissä, joissa on yhteinen asia, johon on yhdessä sitouduttu.

Prosessikoulukunnan näkemyksen mukaan merkitys muutetaan sanomiksi, jotka lähetetään vastaanottajalle, joka ymmärtää viestin tai ei, kun taas merkitysnäkemyksen

ajatuksena on, ettei merkitystä välitetä, kun jokainen yksilö muodostaa niitä oman pohdintansa kautta ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Merkityskoulukunnan mukaan viestintä ei ole lähettäjakeskeinen, suoraviivainen prosessi, joka pysytään hallitsemaan, vaan viestintä on sattumanvarainen tapahtuma, jossa vastaanottaja luo merkityksen oman elämäkokemuksensa ja -tilanteensa mukaan. Viestit saavat erilaisia merkityksiä eri ihmisiltä.

3 YRITYKSEN VIESTINTÄ

Jokainen yhteisö on osa ympäröivää yhteiskuntaa, jonka toimia voidaan arvioida yhteiskuntavastuun ja yrityskansalaisuuden näkökulmasta. Yhteiskuntasuhteet ovat tärkeä viestinnän osa-alue, joka pitää sisällään tiedon ja kokemusten vaihdantaa, organisaation tai toimialan tunnettuuden vahvistamista, omien näkemysten perustelua ja vaikuttamista yhteiskunnalliseen päätöksentekoon (Juholin 2009, 49 – 50).

Yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä tapahtuva viestintä on yhteisöviestintää. Yritysviestintä on yrityksen viestintää ja yhteisöviestintä on laajempaa viestintää, joka kattaa muidenkin yhteisöjen kuin vain yrityksen viestinnän. Yhteisöviestintä koostuu sekä tiedottamisesta, joka on yksisuuntaista, että vuorovaikuttamisesta, joka on kaksisuuntaista. Yhteisöviestinnällä tuetaan yrityksen liiketoimintaa ja yhteisöjen tavoitteiden saavuttamista.

Yhteisöviestinnän tehtäväosa-alueita ovat pitkäjänteinen profilointi ja maineen hallinta, ulkoinen ja sisäinen viestintä, ohjaus ja valmennus sekä luotsaus ja viestinnän toimivuuden arviointi ja mittaaminen. Viestinnän tehtävien määrittelyllä on tärkeä osuus viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen, yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen sekä organisaatioiden viestintä omasta vastuullisuudestaan on muodostunut viestinnän yhä tärkeämmäksi tehtäväksi.

Toimivassa päivittäisviestinnässä henkilöstö, aktiiviset kumppanit ja sidosryhmät ovat ajan tasalla. Hyvä yhteishenki ja avoimuus lisäävät päivittäisviestinnän sujuvuutta. (Juholin 2009, 35–39.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisön työntekijöiden välinen viestintä on yrityksen sisäistä viestintää ja yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa tapahtuva viestintä on ulkoista viestintää. Yhteisöviestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä muodostuu organisaation vakiintuneista käytännöistä, epävirallinen viestintä on johdon hidasta vaikuttamista yrityskulttuuria kehittämällä. Virallinen viestintä on kehityskeskustelujen käyminen sovitun aikataulun mukaisesti, esimerkiksi ”viikkopalaverit pidetään aina maanantaiaamuna”. Epävirallista viestintää tapahtuu taukokuoneissa, tupakkatauoilla, käytävillä ja työhuoneissa. Epävirallisella viestinnällä puretaan paineita, kommentoidaan työkavereiden tekemisiä ja kehitetään uusia ideoita. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 13–15.)

Yritys on riippuvainen sidos- ja intressiryhmistään. Hyvien suhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii avointa ja sujuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta näiden ryhmien välillä. Viestinnän tehtävänä on yrityksen ja sidosryhmien välisten vuorovaikutussuhteiden luominen, ylläpitäminen, kehittäminen ja vahvistaminen.

Yrityksellä on sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Ulkoiset sidosryhmät sijoittuvat joko markkinointi- tai yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Markkinointiympäristön sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat, jakelutien jäsenet ja yhteistyökumppanit ja muut ostopäätöksiä tekevät tahot. Sidosryhmistä tärkein on yrityksen asiakkaat. Toimintaympäristön sidosryhmiä ovat omistajat, tiedotusvälineet, kunta, valtio ja seurakunta, Euroopan unioni, pankit, vakuutusyhtiöt, liitot ja järjestöt. Yrityksen henkilökunta muodostaa yrityksen sisäiset sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi johto, liiketoimintalueet, osastot, tiimit, työryhmät ja yksilöt.

Viestinnässään yrityksen on otettava huomioon kaikki eri tahot ja pyrittävä rakentamaan näiden välille toimiva vuorovaikutussuhde. Tärkeintä on hoitaa sisäinen viestintä ensin kuntoon. Sisäisellä viestinnällä hoidetaan yrityksen sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja sidotaan yritys toimivaksi kokonaisuudeksi: saavuttaa yrityksen tavoitteet sitouttamalla ja motivoimalla henkilöstöä. Sisäinen viestintä vaikuttaa yritysidentiteettiin ja -kulttuuriin.

3.1 Viestintä yritystä tukevana tekijänä

Markkinoinnin osa-alueena on markkinointiviestintä, jonka tehtävänä on tukea tuotteiden ja palvelujen myyntiä ja asiakassuhteiden hoitamista. Hyvä markkinointiviestintä luo, ylläpitää, ja vahvistaa asiakassuhteita sekä lisää palveluiden ja tuotteiden tunnettavuutta, haluttavuutta ja edesauttaa tuotteiden myyntiä. Markkinointiviestintä tyydyttää asiakkaiden ja muiden ostopäätöksiä tekevien tahojen hyödykkeitä ja ostopäätöstä koskevaa tiedonjanoa.

Yritysviestinnällä tuetaan koko yrityksen toimintaa: se luo, ylläpitää ja vahvistaa sidosryhmien suhteita ja lisää koko yrityksen tunnettavuutta ja kiinnostavuutta. Yritysviestintä pyrkii tyydyttämään sidosryhmien tiedontarvetta, jolloin kysymyksessä on koko yritys ja sen toiminta. Kun markkinointiviestintä ja sisäinen viestintä muodostavat integroidun kokonaisuuden, ne tukevat toisiaan, koko yritystä ja yrityksen tavoitteita. Yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulisi lähettää samanhenkistä viestiä ja mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. (Isohookana 2007, 13–17.)

Viestintä ei ole pelkästään yrityksen työväline; minkä tahansa organisaation toiminnasta suuri osa on viestintää. Voidaan sanoa, että organisaatio on viestintää, yksilön ajattelua, sekä hieman materiaalisia asioita kuten välineitä ja rakennuksia. Viestintä on yhteiskuntamme tärkeä prosessi, elämme keskellä viestintää. (Aula & Mantere 2005, 79.)

Yrityksen viestinnän tulee olla luotettavaa, siitä huolimatta, lähettääkö viestin yksittäinen henkilö, mikä on viestin sanoman sisältö ja kuka on viestin vastaanottaja. Sisäinen ja ulkoinen viestintä luo ja lunastaa lupauksia, jotka ilmaistaan sanoilla ja lunastetaan teoilla. Sisäisen viestinnän tarkoitus on varmistaa, että asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille annetut lupaukset lunastetaan: sidosryhmille annettujen lupauksen ketju ei saa katketa missään vaiheessa. (Isohookana 2007, 17.)

Yrityksen hyvällä viestinnällä on tiettyjä ennakkoehtoja: se kuuluu osana yrityksen strategioita ja johtamistapoja. Hyvä, sisäänrakennettu viestintä yrityksen rakenteisiin ja toimintoihin tukee yrityksen mainetta ja johtaa hyviin tekoihin. Hyvä viestintä saavuttaa ja palvelee samanaikaisesti useita yleisöjä. Yrityksen vuorovaikutussuhteet

ovat kommunikatiivisia kytkeitä sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin; viestinnän tehtävänä on juuri näiden suhteiden hoitaminen.

Kokonaisvaltainen maineen rakentaminen, hoitaminen ja huoltaminen ovat hyvälle yritykselle tärkeitä: yrityksen tulee hoitaa menestyksellä kaikkia suhteitaan. Hyvien tekojen jatkuva viestittäminen kaikkialle kasvavassa kompleksisuuden ja verkottuneisuuden toimintaympäristössä vaatii suhteiden priorisointia. Yrityksen on huomioitava muuttuvat yleisön mielipiteet organisaatiosta. Jokaisen organisaation jäsenen tehtävänä on vaalia maineenhallintaa: se on myös hyvää viestintää.

Organisaation tärkein sidosryhmä maineen kannalta on oma henkilöstö. Organisaatio on itsensä tärkein yleisö. Ensinnäkin organisaation työntekijät ovat valmiita tekemään itselleen hyvän elämän sekä toimia sopuinnassa organisaation edustaman arvoperustan kanssa. Toiseksi oma henkilöstö tekee yrityksen hyvät ja pahat teot, jolloin yrityksen maine rakentuu kohtaamisissa juuri sen henkilöstön kanssa. Yrityksen keskeisenä haasteena on hyvän strategian luominen ja toteuttaminen, mikäli yritystä johdetaan hyvänä yrityksenä. (Aula & Mantere 2005, 93.)

3.2 Viestintä johtamisen välineenä

Viestintä yrityksissä tapahtuu pääosin samalla tavalla eri yrityksissä, yleensä nimitykset eroavat sen mukaan miten tärkeinä niitä pidetään ja mitä nimitysten alle on yhdistetty. Yritysviestinnän keskeisiä toimintoja ovat mm. tiedotus, yhteistoiminta, yrityskulttuuri, -ilme, -kuvamainonta, tukitoiminta eli sponsorit, hyväntekeväisyys ja luotaus.

Perinteistä ja keskeistä yritysviestintää on tiedotus, jossa viestintää tapahtuu yritysjohdolta henkilöstölle ja yrityksestä ulospäin ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Tämä on perinteistä viestittämistä, tosin usein yksisuuntaista, pelkkien sanomien lähettämistä. Yhteistoiminnassa yritys pitää yhteyttä omaan henkilöstöönsä sekä kohde- ja yhteistyöryhmiin luomalla vuorovaikutuksen avulla myönteisen ilmapiirin, joka helpottaa yhteistoimintaa. Mm. logoista, liikemerkeistä, käyntikorteista, esitteistä syntyy yrityksen yritys ilme. Mainonnalla; ilmoituksilla, julisteilla, rakennetaan yrityksen

kuvamainontaa. Myös yrityksen antamalla tukitoiminnalla eli sponsoroinnilla tehdään yritystä tutuksi ja tunnetuksi sekä kasvatetaan hyvää mainetta.

Yrityksen tulosviestintä kattaa kaiken sen viestinnän, jonka avulla organisaation tavoitteet saavutetaan, jolla tulos tehdään. Markkinointiviestintä on ulkoista markkinointia siihen liittyvine toimintoineen.

Johtamisen tehtävä on organisoiminen tai organisoitumisen aikaansaaminen, eli toiminnan järjestyksen luominen, satunnaisuuden vähentäminen ja turvallisuuden tuottaminen. Yrityksen viestinnässä tärkeää on, että ihmisten välisessä kommunikaatiossa syntyy tunne turvallisuudesta ja tulkinnasta, että asiat ovat kunnossa. Yrityksen hyvän toiminnan ytimessä on yhteinen organisaatio, yhteinen tulkinta siitä, mitä me olemme. Tähän voidaan päästä lisäämällä tiedostamista. Johtamisella luodaan olosuhteet, jossa strategia tulee yhteiseksi ja ymmärrettäväksi. Viestintä kytkeytyy saumattomasti yrityksen strategioihin ja johtamistapoihin. Ehjä nivoutuminen on hyvän viestinnän ennakkoehto, mutta se ei vielä ole tae viestinnän prosessien erinomaisuudesta. (Aula & Mantere 2005, 92–94.)

Hyvä johtaminen ja hyvät teot ovat välttämättömiä, mutta eivät riittävät hyvälle maineelle: niistä on myös kerrottava muille. Näin ollen johtaminen on viestintää, kommunikatiivista toimintaa (Aula & Mantere 2005, 169).

Koko organisaation tulee pitää yrityksen mainetta yhteisenä arvona. Se on siten vuorovaikutusta ja yhteistyötä organisaation kaikkien osien kesken. Silloin viestintä on sisäänrakennettu yrityksen mainetta tukeviin rakenteisiin ja toimintatapoihin eli hyviin tapoihin. Yrityksen hyvä viestintä palvelee samanaikaisesti monia yleisöjä.

Hyvä viestintä rakentuu ajatukselle yhteisöllisyydestä kuin pelkästään informaation siirrosta. Organisaation on pyrittävä viestinnän sisältöjen lisäksi tarjoamaan ja tuottamaan sellaiset olosuhteet, joissa viestintää tullaan tulkitsemaan oikein. Tulkinta on subjektiivinen prosessi, mikä tekee sen, että viestinnän sisältöjen kautta vaikuttaminen on epävarmaa. Sisältöjä ja kanavia tärkeämpää on vaikuttaa olosuhteisiin. Hyvä viestintä yksinään ei pysty luomaan hyvää yritystä, vaan se on yrityksen välttämätön,

joskaan ei riittävä ehto. Hyvällä viestinnällä on sisältöä ja se tarvitsee tekoja. (Aula & Mantere 2005, 92–94.)

Identiteetin muodostumisessa on ratkaiseva merkitys johdon ja esimiesten roolilla. Johdon odotetaan määrittävän liiketoiminnan suunnan, mutta he myös tarkastelevat omia toimintatapojaan roolimalleina. Johdon käyttäytyminen viestii yrityksen liiketoiminnan periaatteista, alaisten viihtyvyyteen ja yritteliäisyyteen vaikuttaa ylimmän johdon johtajakuva. (Isohookana 2007, 21–22.)

3.3 Yrityksen kulttuuri ja viestintä

Yrityksen kulttuuri on historiaa; se tulee esiin ja kehittyy ajassa jäsenten, tehtävien, ongelmien ja tarkoituksien ja niiden muutosten mukana. Siihen, miten ihmiset tulkitsevat ja reagoivat organisaatiossa, vaikuttavat ihmisten ja viestintätapojen perintö. Tulevaisuus ja kulttuurin pysyvyys vaikuttaa ihmisten toimintaan ja viestintään toistensa kanssa. Kulttuuri koostuu arvoista ja symboleista, jotka saattavat erota tai olla ristiriitaisia siihen, miten ihmiset toimivat arjen työelämässä.

Kulttuuria syntyy, ylläpidetään ja välitetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mallintamisessa, jatkuvassa oppimisessa, neuvotteluissa, tarinankertomisessa ja erilaisissa myyteissä. Viestintä ja kulttuuri ovat aina yhteydessä toisiinsa, ja ne muokkaavat koko ajan toisiaan. (Aula & Mantere 2005, 141–142.)

Tietosisällöt, kanavat ja viestinnän järjestelyt yhdessä tekevät viestintäjärjestelmän, jotka yhdessä viestintäilmaston kanssa ilmentävät organisaation viestintäkulttuuria. Viestintäilmasto muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta sekä viestintäjärjestelmästä. Viestintäilmasto on jokaisen omakohtainen kokemus tiedonkulun avoimuudesta ja siitä, miten hyvin pääsee vaikuttavaan työyhteisön asioihin. Viestinnän avulla yritys luo ja ylläpitää yhteistä kulttuuria. Erilaiset kulttuurit syntyvät eri viestinnän muodoista. (Juholin 2009, 141–142.)

4 SISÄINEN JA ULKOINEN VIESTINTÄ

Markkinointiviestintä ja muu ulkoinen viestintä edellyttää yrityksen hyvää sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä pyritään saavuttamaan ulkoiset asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät. Sisäinen viestintä on koko yrityksen, johdon, esimiesten ja jokaisen yksittäisen työntekijän yhteinen asia. Sisäinen viestintä tapahtuu ylhäältä alas ja alhaalta ylös, horisontaalisesti osastosta ja funktiosta toiseen. Sisäisellä viestinnällä luodaan ja kehitetään yrityksen identiteettiä, sisäisiä suhteita ja siten saavutetaan yrityksen tavoitteet. Sisäisen viestinnän tarkoitus on liittää yrityksen henkilöt, tasot ja osastot yhdeksi, toimivaksi kokonaisuudeksi.

Kun hyvä sisäinen viestintä puuttuu, yrityksessä tehdään vääriä asioita, oikeita asioita, mutta väärin ja väärään aikaan, yrityksen sisäinen eripura ja työpahoinvointi lisääntyy. Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa mm. henkilöstön sitoutumiseen yrityksen toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon, tavoitteiden motivointiin ja tulokselliseen toimintaan. Hyvällä sisäisellä viestinnällä parannetaan jokapäiväistä työnteon sujuvuutta, asioiden tiedottamista ja resurssien tehokasta käyttöä sekä positiivisen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden luomista. Hyvällä viestinnällä voidaan ehkäistä ristiriitatilanteita ja konflikteja, sitouttaa henkilöstö yrityskulttuuriin ja identiteettiin sekä vaikuttaa brändiin ja yrityskuvaan.

Kun yrityksessä tiedetään, mitä halutaan ja mihin ollaan menossa, asetetaan tavoitteet ja luodaan strategiat. Johto vastaa siitä, että henkilöstö on tietoinen yrityksen toiminta-ajatuksesta, liikeideasta, missiosta ja arvoista sekä visioista, tavoitteista ja strategioista, joilla tullaan saavuttamaan haluttu tahtotila. Selkeä sisäinen viestintä auttaa tekemään nämä tekijät näkyviksi ja ymmärrettäviksi, joihin on silloin helppo sitoutua. Yrityksen resurssit eli voimavarat ovat aineellisia ja henkisiä voimavaroja, joita yritys käyttää.

4.1 Sisäinen viestintä - kanavista prosesseihin

Sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi henkilökohtainen, kirjallinen, sähköinen ja digitaalinen viestintä. Kanavan valinta on harkittava tarkkaan jokaisessa viestintä-

tilanteessa huomioon ottaen viestinnän tavoite, sanoma, kohderyhmä, aikataulu, osapuolten etäisyys toisistaan. Sanoman perillemenon varmistamiseksi ja vahvistamiseksi kannattaa käyttää eri kanavien yhdistelmää. Sisäistä viestintää tapahtuu eri paikoissa ja tilanteissa kuten johdon ja esimiesten sekä funktioiden välillä, henkilöstö- ja muutostilanneviestinnässä. (Isohookana 2007, 224–227.)

2000-luvun sisäisessä viestinnässä korostuvat strategialähtöisyys, uuden viestintäteknologian hyödyntäminen, mittaaminen ja tulosten osoittaminen sekä henkilöstön sitoutumisen turvaaminen. Samalla sisäisen viestinnän suunnittelun painopiste on siirtynyt väline- ja kanava-ajattelusta enemmän prosesseihin ja viestien ymmärrettävyyteen. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä ja se näkyy suoraan organisaatioiden asiakaskohtaamisten laadussa.

Erilaisten organisaatiota koskettavien muutosten läpivienti epäonnistuu useimmissa tapauksissa vain siitä syystä, ettei muutoksen viestintään panosteta riittävästi. Muita syitä sisäisen viestinnän epäonnistumisiin ovat esimerkiksi kulttuurierot, epäselvät strategiset lähtökohdat tai haltuunoton laiminlyöminen (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL [www- sivut](http://www.mtl.fi) 2012).

4.2 Ulkoinen viestintä

Viestintä on kollektiivista tiedon jakamista ja tuottamista verkostoissa yritysten sisällä, välillä ja ulkopuolella. Kun verkostot laajanevat ja monimutkaistuvat, tarkoittaa se viestintäsuhteiden hierarkioiden murtumista ja viestinnän sisällön hallitsemisen vaikeutumista. Kommunikatiivisuuden kehittyminen on hallinnan vaikeutumista kaikessa organisoimisessa. Ajatus vastuullisuudesta, hyvästä toiminnasta sisältyy kommunikatiivisuuden kanssa yrityksen viestintään, joka tarkoittaa vastuullista liiketoimintaa, ammattimaista viestintää ja erinomaista taitoa hoitaa sidosryhmäsuhteita. (Aula & Mantere 2005, 213–214.)

Monimutkaistuva maailma luo jatkuvasti uusia haasteita myös yritysviestinnälle. Yrityksistä kertovia uutisia, yritysten mainontaa ja johdon kannanottoja tulkitaan yhä useammalta kantilta ja ne suodattuvat monien erilaisten arvomaailmojen läpi. Jotta yritys saisi viestinsä perille, sen on ymmärrettävä vuorovaikutuksen rooli sekä sisä-

sessä että ulkoisessa viestinnässä. Moniselitteisyys on tätä päivää. Yksi ja sama asia voidaan helposti tulkita kymmenillä eri tavoilla, mikä luo yritysten viestinnälle melkoisia haasteita. Vuorovaikutuksen määrään ja laatuun on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, jotta viestit kulkisivat perille toivotulla tavalla. (Turku Energian www-sivut 2007.)

4.3 Viestintä maineen muokkaajana

Asiakkaan mielikuviin voidaan vaikuttaa sekä tiedostamatta että tietoisesti. Yritysten välinen kilpailu vaikuttaa siihen, miten paljon vaikuttamista tarvitaan. Vaikuttamista voi olla imagon rakentaminen, maineen hallinta, brändin muokkaus tai profilointi, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaan mielikuviin siitä, miten yritys ja yrityksen tuotteet koetaan ja mitä attribuutteja, luonnehdintoja niihin liitetään. Mielikuvien lisäksi tuotteisiin liitetään myös omia ja muiden kokemuksia.

Mielikuviin kuuluu olennaisesti lähettäminen ja vastaanottaminen: yritys tai yhteisö luo tietynlaisen kuvan itsestään ympäristön silmissä, jolloin yritys on lähettäjä ja ympäristö on vastaanottaja, joka luo oman käsityksensä.

Imago kuvaa vastaanotettua kuvaa ja se on vastaanottajan mielikuvien summa. Mutta se ei ole välttämättä ole yrityksen koko kuva. Halutunlaista imagoa voidaan muokata ja vahvistaa profiloinnilla eli määrittelemällä lähetetty kuva. Imagoa voidaan pitääkin profiloinnin tuloksena. Profilointi eroaa imagosta siinä, että sillä on tavoite ja pyrkimys, mutta se huomioi myös sen, että lopputulokseen vaikuttaa monet tekijät.

Maineesta puhuminen yleistyi 1990-luvulla eikä imago ollut enää niin suosittu sana. Maine on käsitteenä laajempi, se on sanoja ja tekoja ja niiden laatua: maine on tarina ja kertomus, ei pelkkä kuva. Maine on yritykselle aineetonta pääomaa, se on magneetti, joka vetää puoleensa resursseja ja vie menestykseen. Hyvä maine sitouttaa asiakkaan yritykseen ja kasvattaa markkinaosuutta. (Juholin 2009, 184–188.)

4.4 Brändi

Markkinoijien tärkeä tehtävä on luoda, ylläpitää, parantaa ja suojella brandejä. The American Marketing Association määrittelee brändin seuraavasti: nimi, merkki, symboli ja design niiden yhteenliittymä, jonka tarkoituksen on määrittää tietyn myyjän tuotteet tai palvelut ja eritellä ne kilpailijoista. Brändi on siis tuote tai palvelu, jonka ulottuvuudet eriävät tavalla tai toisella muista tuotteista, jotka on suunniteltu tyydyttämään samoja tarpeita. Erot voivat olla funktionaalisia tai rationaalisia ja ovat yhteydessä brändin tuotetoimivuuteen. Ne voivat myös olla symbolisia tai emotionaalisia, ne ovat yhteydessä siihen, mitä brändi edustaa. (Kotler & Keller 2009, 276–278.)

Yrityksen tuotteet ja palvelut voivat kasvaa brändiksi, jolloin koko yritys voi olla brändi ja brändi on mainetta, jolla saadaan yritykselle lisämainetta. Kun puhutaan profiloinnista, maineesta tai brändistä, sitä ei välttämättä koeta viestinnäksi, vaan se koetaan mainoskampanjoiksi tai näyttäväksi julkisuudeksi. Organisaation teoilla sekä omien ja muiden ihmisten puheilla, on suurin vaikuttavuus: yhteisön kuva muodostuu pelkästään olemalla olemassa. Kaikki näkyvillä tai aistittavissa oleva antaa kuvan yrityksestä, kuten toimitilat, ihmisten käytös ja puhetyyli, pukeutuminen, nettisivut.

Ihmiset eivät pysty aina kertomaan, mistä yrityksestä tulevat mielikuvat syntyvät, vaan ne syntyvät monien konkreettisten ja abstraktien tekijöiden tuloksena. Mielikuviiin vaikuttaa yhtä paljon se, mitä muut ihmiset ja media kertovat, kuin se mitä itse kokevat. (Juholin 2009, 47–48.)

4.5 Viestinnän suunnittelu ja mittaaminen

Yrityksen viestinnällä tuetaan liiketoimintaa. Yritys hyötyy eniten viestinnästä, kun yritysjohtolla on hyvä yrityksen viestinnän suunnittelu. Viestintäsuunnittelussa yritys suunnittelee, mitä, miten ja milloin kerrotaan yrityksen liikkeistä asiakkaille, henkilöstölle ja muille kohderyhmille, niin että se tukee yrityksen liiketoimintaa tehokkaasti. Yrityksessä kannattaa miettiä, kuka vastaa kysymyksiin ja miten. Suurimman hyödyn maksimoiduista viestintätoimistaan saadakseen, yrityksen kannattaa

ottaa viestintävastaava osaksi johtoryhmää. Jos yritys ei suunnittele viestintäänsä, se toimii vain silloin tällöin, yrityksen mahdollisuus vaikuttaa saamaansa julkisuuteen on vähäinen.

Yrityksen viestintäsuunnitelmalla ohjataan viestinnän toteutumista strategian linjauksia seuraten. Suunnitelman on oltava osa jokapäiväistä työtä ohjaava työkalu, eikä joskus esiin otettava dokumentti. Hyvä viestinnän suunnitelma on koko työyhteisön tiedossa ja se ohjaa kaikkea viestintää. Yrityksillä ja yhteisöillä voi olla hyvin erilaisia viestintäsuunnitelmia ja ne vaihtelevat sisällöltään ja laajuudeltaan. Osa suunnitelmista voi olla hyvinkin pikkutarkkoja sopimuksia tai hyvin väljiä sopimuksia, joita ohjaa jokapäiväinen työ.

Sillä, miten kiinteästi viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta ja miten hyvin viestinnän toteutus noudattaa viestintästrategiaa, kuvataan viestinnän ammattimaisuutta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 91–92.)

Ylimmät johtajat haluavat saada tietoa viestintäsijoitustensa tuloksista ja tuotosta. Viestintäjohtajat kuitenkin antavat tietoa liian usein vain tulosteista ja kuluista: lehtileikkeistä, mainosten määrästä ja mediamaksuista. He yrittävätkin kääntää tulosteet väliasteen tulosteiksi, kuten vaikutusalueeksi ja esiintymistiheydeksi, muistamis- ja tunnistuspisteiksi, suostuttelun muutoksiksi ja kuluiksi tuhatta kohden. Viime kädesä käyttäytymismuutosten mittausta kertoo todellisen lopputuloksen.

Viestintäsuunnitelman toimeenpanemisen jälkeen, viestintäjohtajan täytyy mitata sen vaikutus kohdeyleisöön, jonka jäseniä pyydetään kertomaan tunnistavatko tai muistavatko he viestin, kuinka monta kertaa he näkivät sen, mitä seikkoja he muistavat, mitä he tunsivat viestiä kohtaan ja heidän edellisiä sekä nykyisiä asenteita tuotetta ja yritystä kohtaan. Viestijän tulisi myös kerätä käyttäytymismittauksia yleisön reaktiosta, kuten kuinka moni osti tuotetta, piti siitä ja puhui siitä muille. (Kotler & Keller 2009, 531.)

5 YXILUUKKU-HANKE

Sastamalan Tukipalvelu Oy on pilottina Sastamalan koulutuskuntayhtymän ja Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskuksen yhteisessä projektissa, jossa hankkeen koordinoivastuussa on Sastamalan koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutusosasto ja oppisopimustoimisto. Hankkeen rahoittajana toimii Pirkanmaan Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskus. Partnos Oy:n palvelujohtaja Anna-Stiina Boström on ollut konsulttina mukana käynnistämässä valtakunnallista Yxi Luukku Tuloskuntoon - kehittämishanketta. Projektin tarkoitus on kehittää työntekijöiden työhyvinvointia, jolla tarkoitetaan henkilöstön kokonaisvaltaista tuloskuntoa.

Hankkeen tavoitteena on kuvata ja mallintaa monistettava yhden luukun toimintamalli, jonka avulla paikalliset toimijat ja palveluntuottajat voivat asiakaskeskeisesti tukea mikro- ja PK -yritysten kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä henkilöstön tuloskuntoa vahvistamalla. Pyritään rakentamaan yhteistyössä aidosti vaikuttava mekanismi tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisen perustaksi. Malli edellyttää eri toimijoiden käyttämien arviointi- ja seurantamenetelmien yhtenäistämistä (mittaristot).

Tavoiteltavia tuloksia hankkeessa ovat, että löydetään uusia ja vaikuttavia keinoja työurien pidentämiseen ja työelämän laadun parantamiseen, tehostetaan eri toimijoiden ja yhteiskunnan resurssien käyttöä, yhdenmukaistetaan käytäntöjä, lisätään yhteistyötä ja palvelujen vaikuttavuutta sekä saavutetaan pitkäjänteisempiä palvelukokonaisuuksia. Tuloskunnon kumppaneina ovat yritys, työterveyshuolto, vakuutusyhtiö ja koulutuksen järjestäjä.

Valtakunnallisina haasteina kaikilla toimialoilla ovat työurien pidentäminen sekä työkyvyttömyysriskien hallinta. Työuria tulisi pidentää sekä alusta, keskeltä että lopusta. Nuorten tulisi saada pysyvä työpaikka nuorempana kuin nyt ja voida pysyä työpaikassaan, sekä suurten ikäluokkien työssäoloaika tulisi pidentää kiinnittämällä heidän työjaksamiseensa ja -hyvinvointiin enemmän huomiota.

5.1 Palvelujohtaja Anna -Stiina Boströmin haastattelu

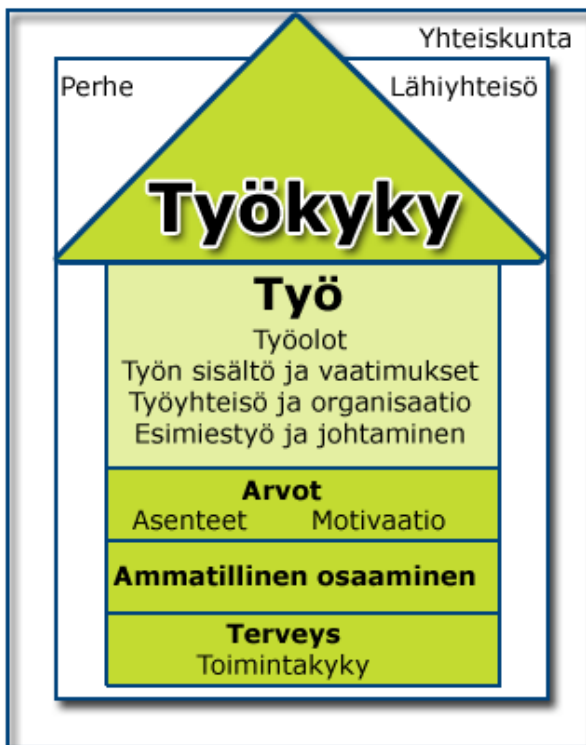
Haastattelin Partnos Oy:n palvelujohtaja Anna-Stiina Boströmiä Yxi Luukku hankkeen synnystä. Partnos Oy kuuluu Wexve Group konserniin, päätoimialanaan henkilöstöjohtamisen palvelut. Yrityksen toiminta-alue on ensisijaisesti Pirkanmaa ja Satakunta sekä kehityshankkeiden ja asiakassuhteiden kautta, se on myös valtakunnallinen toimija.

Yritysten yhteistyökumppanien palvelut ovat hyvin erillään toisistaan ja yhteistyö on vaikeaa, koska kaikilla on toimintaan erilainen lähtökohta: työterveyshuollolla lääketieteellinen, koulutusorganisaatiolla tutkintokeskeinen ja yrityspalveluilla aluekehittämispainotteinen. Jokainen toimii omalla alueellaan, ja tekee yrityksen kanssa omat lakisääteiset suunnitelmansa: työterveys-, työsuojelu- ja henkilöstösuunnitelman. Todellinen yrityksen toimintaan vaikuttaminen jää heikoksi ja laadittuja malleja toteutetaan harvoin käytännössä. (Boström henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2012).

Yxi Luukku hankkeen mukaan työhyvinvointi tulee hyvin tehdystä työstä, jolla tarkoitetaan henkilöstön kokonaisvaltaista tulokuntoa. Palvelujohtaja A. Boströmin mukaan Juhani Ilmarisen ”Työkykytalo” (kuvio 1) kuvaa hyvin toimivaa tilannetta. Työkykytalo kokoaa yhteen kaikki keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat sekä työkykyyn että työhyvinvointiin. Työkykytaloissa on neljä kerrosta: terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän voimavaroja ja neljäs kerros kokoaa yhteen työhön liittyvät asiat. Työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen suhde, tavoitteena mahdollisimman hyvä vastaavuus ja tasapaino.

Työn liian kovat tai matalat vaatimukset suhteessa ihmisen voimavaroihin merkitsevät epätasapainoa ja työhyvinvoinnin sekä työkyvyn heikkenemistä. Ihmisen voimavarat eli kolme alinta talon kerrosta muuttuvat merkittävästi iän myötä ja ihmisten väliset erot kasvavat. Myös työ muuttuu jatkuvasti monesta eri syystä, jotka tulevat toimintaympäristön muutoksista. Siksi tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen on haastava ja jatkuva tehtävä johon tarvitaan sekä esimiesten että työntekijöiden yhteispanosta: on vaikutettava sekä työhön että voimavaroihin samanaikaisesti niiden yh-

teensopivuuden parantamiseksi. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Juhani Ilmarinen www-sivut 2012.)



Kuvio 1. Työkykytalo (Juhani Ilmarinen)

Palvelujohtaja Anna-Siina Boström on toiminut alalla 15 vuotta. Kysyin häneltä, miten yrityksen viestintä on muuttunut näiden vuosien aikana. Hänen mukaansa aikaisemmin viestintä oli ylhäältä alas tapahtuvaa tiedonjakamista, jossa tiedonjakajalla oli viestintävastuu. Työyhteisöissä ongelmat ratkaistiin yhteisen pöydän ääressä kasvokkain.

Nykyisin viestintä tapahtuu monien eri viestintäkanavien kautta reaaliajassa ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän osuus on huomattavasti pienentynyt. Viestintä tapahtuu jossain sähköisessä viestintäkanavassa, eikä viestinsaaaja eikä lähettäjä näe toisiaan: viestintä on ”sähköpostilla huutamista”. Kun aikaisemmin viestintä oli tiedonjakamista, tänä päivänä se on tiedon prosessointia, jossa ongelmana on, miten pystyy hyödyntämään olemassa olevaa tietoa. Tämän päivän viestinnän ongelmana nähdään myös sukupolvien väliset kulttuurierot. Vanhempi ”suuret ikäluokat -polvi” odottaa viestinnän tapahtuvan enemmän kasvokkain ja henkilökohtaisesti, kun taas X-

sukupolvi, 1980 ja 1990- luvuilla aikuistuneet, käyttävät mieluummin sähköisiä viestintäkanavia, kuten sähköpostia, Twitteriä tai Facebookia.

Ongelmana sähköisessä viestinnässä on esimiesasemassa olevilla viestinnän oikean rajapinnan tietäminen, miten ja millaisella viestillä vastataan viralliseen viestiin, että vastaanottaja ymmärtää viestin tarkoitetulla tavalla. Yrityksen olisi laadittava yhteiset viestinnän etikettisäännöt väärin tulkittujen viestien välttämiseksi. Viesteissä tulisi käyttää selkeää ymmärrettävää kieltä viestin oikean tulkinnan varmistamiseksi. (Boström henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2012).

5.2 SaTu Yxi Luukku hankkeessa

Yksi Luukku-projektin avulla haluttiin selvittää SaTu Oy:n työhyvinvoinnin mahdollisia ongelmakohtia ja löytämään niihin ratkaisuja. Projektiin osallistui koko tuki-palvelun henkilökunta. Projekti aloitettiin SaTu Oy:n toimitalolla koko henkilöstölle pidetyllä yhteisellä palaverilla, jossa palvelujohtaja Anna-Stiina Boström ja Sastamalan koulutuskuntayhtymän kouluttaja Henna Koivisto kertoivat hankkeen sisällöstä, toteutuksesta ja tavoitteista.

Kahdenkeskisessä tapaamisessa työntekijä pohti yhdessä Anna-Siina Boströmin kanssa työntekijän omaa työkykyä ja työssä jaksamista. Työntekijä vertasi esitettyjen kysymysten perusteella suhdettaan työyhteisöön ja omaan tiimiinsä, kartoitti oman elämänsä tärkeitä osa-alueita ja ongelmakohtia omassa työssään. Keskustelussa mietittiin, mistä ongelmat työntekijän mielestä johtuivat ja olisiko niihin mahdollisesti löydettävissä ratkaisu- ja parannuskeinoja. Tiimiläisten piti esimerkiksi nimetä omasta tiimistä henkilö, joka on luotettava, tai henkilö, joka on kannustava jne. Kahdenkeskinen keskustelu oli luottamuksellinen ja työntekijöiden mielestä rakentava ja uusia näkökantoja avaava.

Kahdenkeskisten keskustelujen jälkeen pidettiin tiimikohtaiset purkutilaisuudet, jossa selvitettiin keskusteluissa esille tulleita asioita; mitkä asiat kussakin tiimissä vaativat toimenpiteitä ja mitkä asiat eniten askarruttivat.

5.3 Hankkeen tuloksia

Tiimipurkujen jälkeen pidetyssä koko SaTun henkilöstöä koskevassa koontipalaverissa palvelujohtaja Anna-Stiina Boströmin mukaan oli hienoa havaita, että henkilöstö näki tiimien vahvuuksissa uusia mahdollisuuksia kehittää Satun toimintaa. Kaikki tiimit pitivät osaamisprofiilissa vuorovaikutustaitoja kaikkein tärkeimpänä.

Keskusteluissa ja tiimin purkutilaisuuksissa esiin tulleet henkilöstön suurimmat viestinnän ongelmat olivat juuri vuorovaikutustaidoissa. Ongelmat johtuvat henkilöstön entisistä työpaikoista mukanaan tuomista työ- ja viestintämuodoista. Osalle henkilöstöä muutokset olivat vaikeita, eivätkä he halunneet luopua totutuista tavoistaan. Toimiakseen tehokkaasti, uusi, vasta perustettu yritys olisi tarvinnut selkeät, yhtenäiset toimintatavat ja henkilöstön sitoutumisen sovittuihin uusiin tapoihin ja malleihin.

Osalta henkilöstöä uusien toimintamallien omaksuminen on vienyt pidemmän ajan kuin toisilta; on luovuttava omista usean vuoden ajan omaksutusta toimintatavoista ja hyväksyttävä ja opeteltava uudet, erilaiset menetelmät. Uusien ja outojen tapojen sisäänajo on aluksi vaikeaa ja aiheuttaa virheellistä ja väärin tulkittua toimintaa. Muutosvastarinta on osalla henkilökuntaa edelleen vahva eikä tiimin sisäinen ja tiimien välinen vuorovaikutus ole toimivaa.

Selvissä ongelmakohdissa yrityksen johtoa informoitiin, jotta voitaisiin puuttua akuutteihin ongelmatapauksiin mahdollisimman pian yhdessä terveydenhuollon kanssa. Yrityksessä on jo tehty muutoksia henkiöiden tehtäviin sekä pohdittu heidän työssä jaksamistaan. Viestinnän ongelman muodostaa myös kauempana sijaitsevat toimipisteet; henkilöstö kokee itsensä jonkin verran ulkopuoliseksi. Tärkeää olisi löytää toimiva keino yhdistää ja sitouttaa kaikki toimipisteet. Työnkierrolla saataisiin yhteisöön monitaitoisia osaajia.

Työntekijöiden mielestä tärkeitä yleisiä työelämän valmiuksia ovat elämänhallinnan osa-alueella kyky organisoida ja tarkkailla ajankäyttöä sekä ongelman ratkaisutaito ja analyttisyys. Myös kommunikointitaidoista tärkeimpänä henkilöstö piti vuorovaikutustaitoa. Innovaatioiden ja muutosten hallinta osiossa tärkeitä tekijöitä olivat luovuus, innovatiivisuus ja muutosherkkyys.

Elisa Juholinin (2009, 391) mukaan yrityksen sosiaalinen pääoma on organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka ylläpitävät ja vahvistavat yhteisön jäsenten luottamusta, vahvistavat jäsenten sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja tavoitteisiin ja tukevat yhteisön jäsenten sen eri toiminnallisten yksiköiden välistä vuorovaikutusta. SaTu:n henkilökunta koki yrityksen sosiaalisen pääoman positiivisena. Sosiaalisen pääoman sisemällä kehällä oli objektiivisia, puolueettomia henkilöitä 24, luotettavia 32 eli 71 %:a, helposti lähestyttäviä 40 eli peräti 89 %:a henkilöstöstä, kannustavia, tukevia ja innostavia koettiin olevan 30 henkilöä, työnsä hallitsevia, osaavia 28 sekä kehittäjiä, uudistajia on 22 henkilö SaTu:n henkilöstöstä. Ulommaisella kehällä koetaan olevan muun tiimin tai osaston henkilön, jonka puoleen mielellään kääntyy, 29 henkilöä.

Työpaikalla osaaminen on yhteistä omaisuutta, mitä enemmän jakaa, sitä arvokkaampi työntekijänä on. Osaamisen kehittämisvastuu on kaikilla, kaikkien tulisi osallistua koulutuksiin säännöllisin väliajoin ja pitää yllä omia työvalmiuksiaan. Jokaisen työntekijän, satulaisen, hyvän työviihtyvyyden ja työyhteisön toimivuuden, ”sätielyn”, pitäisi näkyä kaikkialla ja kaikille, silloin muut tietävät, että henkilökunta viihtyy ja jaksaa työssään. (Boström henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2012).

5.4 Johtamisen lupaukset

Sastamalan Tukipalvelu Oy:n toimitusjohtaja Margareta Enne kertoo, että tiimin johtajat ovat omassa purkupalaverissaan luvanneet muuttaa tiimien palaverikäytäntöjä niin, että palavereja pidetään useammin. Suuremmissa tiimeissä palaverit on päätetty pitää pienryhmissä, jotka muodostuvat työtehtävien perusteella, kuten ostoreskontra, myyntireskontra jne. Pienryhmässä ujompikin henkilö uskaltaa puhua eikä koe, että hänen asiansa ei vähääkään kiinnosta osaa porukasta. Päästään siis keskustelemaan ydinasioista. Työyhteisössä kiinnitetään enemmän huomiota tiedonkulkuun, että sillä tavoitettaisiin jokainen työntekijä ja että se olisi oikea-aikaista. Sastamalan koulutus-kuntayhtymältä hankitaan työturvallisuuskoulutusta vaarallisen asiakkaan kohtaamiseen ja käsittelyyn. Esimiehet seuraavat työntekijöiden työajan käyttöä ja puuttuvat heti, jos aihetta siihen löytyy. Työn kuormittavuutta seurataan tarkemmin ja pyritään toteuttamaan ajoissa puuttumisen mallia.

Henkilöstölle luodaan yhteiset pelisäännöt, jotka selkeyttävät ja osaltaan parantavat henkilöstön vuorovaikusta SaTussa. Esimiehet ja vastuuhenkilöt seuraavat, että työntekijät noudattava yhteisesti sovittuja toimintatapoja, jolloin niillä voidaan parantaa työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä. SaTussa tullaan noudattamaan varhaisen puuttumisen mallia heti, kun havaitaan työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä.

Toimitusjohtajan mielestä hyvä esimerkki siitä, mihin Yxi Luukku hanke on johtanut, on se, että esimiestaso on aloittanut pro-johtamistaidon koulutuksen, joka johtaa erikoisammattitutkinnon suorittamiseen. Opiskelun aikana suoritettavat tehtävät valitaan SaTun tai oman tiimin toimintaan vaikuttavista aiheista. Koulutuksen avulla paneudutaan todellisen elämän kehitysprojekteihin. Jokainen esimies valitsee itselleen omasta tiimistä tärkeän aiheen, josta suorittaa tutkinnon. Jokainen esimies valitsee itselleen omiin tehtäviin liittyvän kehitysprojektin, jonka avulla parannetaan oman tiimin toimintaa.

6 SASTAMALAN TUKIPALVELUN ASIAKASKYSELY

Työyhteisön viestinnän onnistumista ja kehittämisalueiden tunnistamista arvioidaan mittareiden avulla. Kyselytutkimuksissa mittarit ovat kysymysten ja väittämien koelma, jolla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä, kuten asenteita ja arvoja. Mittareiden tulisi mahdollisimman pitkälle vastata organisaation omaa ajattelutapaa, jotta ne oikeasti palvelevat strategista viestintää. (Juholin 2009, 105–106.)

SaTu Oy:n asiakaspalvelukysely liittyy osana Yxi Luukku -projektia. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa palveluja käyttävien organisaatioiden tyytyväisyys tuotettuihin palveluihin sekä löytää mahdolliset ongelmakohdat.

Kyselyn tavoitteena on kehittää SaTu Oy:n toimintaa ja palveluvalikoimaa sekä saada ajankohtaista tietoa asiakkaiden tämän hetkisistä palvelukokemuksista ja tarpeista nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää saada tietää, miten

hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu: onko palvelujen tuottamisen ammattimaisuus ja asetetut kustannussäästöt toteutuneet, onko asiakaspalvelun ja muiden tuotettujen palvelujen tavoiteltu korkea taso saavutettu. Kyselyn avulla SaTu Oy haluaa kehittää toimintaansa ja palveluvalikoimaansa edelleen sekä toivoo saavansa arvokasta tietoa asiakkaiden palvelukokemuksista sekä tulevista palvelujen tarpeista.

6.1 Tiimien sitouttaminen kyselyyn

SaTu Oy:n henkilökunta pohti tiimeittäin kyselyn kysymyksiä, joiden avulla halusivat kartoittaa palvelun laatua ja osaamista, sekä sitä, miten asiakkaalta onnistuttaisiin saamaan tarvittava, heille hyödyllinen tieto. Tällä tavalla tiimit sitoutettiin kyselyyn ja siihen, että kyselyn tulokset vastaisivat mahdollisimman paljon sitä tietoa, joka on tiimille todella tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Tiimien laatimista kysymyksistä muokattiin ja valittiin yhteisesti koko henkilökunnalle sopivat ja toimintaa kuvaavat kysymykset. Osa kysymyksistä toistuu eri tiimien osalta, jolloin päästään vertailemaan myös tiimejä keskenään.

Asiakaskyselyn kysymykset jaoteltiin vastaajien mukaan. Vastuuhenkilöiden ja esimiesten haluttiin vastaavan muutamaa yritystä ja palvelusopimusta koskevaan kysymykseen. Kyselyyn vastasi 40 esimestä ja 280 työntekijää. Näiden kysymysten jälkeen kyselyn kysymysosiot tehtiin tiimikohtaisiksi, jolloin vastaaja voi valita sen tiimin, jonka palveluja käyttää ja vastata tätä tiimiä koskeviin kysymyksiin.

Kyselyn analysoinnissa paneudun lähinnä yrityksen viestintää koskeviin kysymyksiin ja niihin saatuihin vastauksiin sekä tarkastelen koko tiimiä koskevia kysymyksiä.

6.2 Asiakaskyselyn tuloksia ja analysointia

Palvelutarjonta ja palvelusopimus:

Vastaajien määrä: 46

Arviointikysymysten keskiarvot ovat skaalattuja niin, että 1 saa arvon 1, 2 saa arvon 2, 3 saa arvon 4 ja 4 saa arvon 5.

Vastuuhenkilöiltä ja esimiehiltä kysyttiin SaTu Oy:n palvelutarjonnasta ja palvelusopimuksesta. Vastauksia saatiin seuraavasti:

Taulukko 1. Palvelutarjonta ja palvelusopimus

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Yhteensä
Tunnen SaTu Oy:n palvelutarjonnan.	35	6	5	46
Henkilökuntamme tuntee palvelusopimuksen sisällön.	9	16	21	46
Henkilökuntamme osaa pyytää palveluita sopimuksen mukaisesti.	17	10	19	46
Palvelusopimus on yksiselitteinen.	11	9	26	46
Palvelusopimusta on päivitetty tarpeidemme mukaisesti pyynnöstämme.	13	5	25	43
Saan riittävästi informaatiota organisaationi laitteiden vuokrasopimusten päättymisestä.	8	27	11	46
Yhteensä	93	73	107	273

Vastauksista voidaan päätellä, että palvelutarjonnan tunsivat 35 vastaajaa, kun taas palvelusopimuksen tunsivat vain 17 vastaajaa. Tuloksista ei voida suoraan todeta, onko SaTu Oy:n tiedottaminen puutteellista vai onko asiakaspuolella asia jäänyt tiedottomaksi. Jonkin asteinen viestinnän katkos tai puute näiden asioiden kohdalla voidaan todeta. Vastaajat toivoivat mm. erilaisia ohjelmakoulutuksia lisää sekä lisätietoa palvelusopimuksesta ja sen sisällöstä.

Jonkin verran huolestuttaa ”en osaa sanoa” – vastanneiden suuri määrä. Toimitusjohtajan kysyessä asiaa esimiehiltä, he olivat vastanneet, ettei niitä tietoja pidetty julkisina. Toisaalta kuitenkin mielestäni, jollakin tavalla ja joitakin asioita pitäisi tiedottaa yleisemmin, koska palvelusopimuksen tunteminen on keskeinen asia Satun ja asiakkaiden välisessä kanssakäymisessä. Palvelusopimuksen laajempi tunteminen vähentäisi varmasti väärin käsitysten ja tulkintojen määrää asiakaskunnassa ja samalla vähentäisi asiakkaiden turhia odotuksia SaTun toiminnasta, jos asiakkaat olisivat selvillä siitä, mitä tehtäviä heille itselle kuuluu ja mitä tehtäviä SaTulaisille.

Toimitusjohtaja Margareta Enne oli omassa hallitukselle pitämässään esittelyssä, laskenut yhteen kohtien 1 ja 2 annetut vastaukset (täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä), jolloin hänen mielestään selkeämmin näkee ”negatiiviset”, kehitettävät kohdat. Samoin laskemalla kohdat 3 ja 4 saadaan positiiviset asiat korostetusti esiin. Tällöin tyytyväisiä asiakkaita oli usein yli 90%, eli tilastoja voi toimitusjohtajan mielestä tulkita monella tavalla.

Kysymykseen SaTu Oy:n asiakaspalvelusta ja neuvonnasta vastaajat vastasivat seuraavasti:

Asiakaspalvelu ja neuvonta:

Vastaajien määrä: 46

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa = eos

Taulukko 2. Asiakaspalvelu ja neuvonta

	1	2	3	4	eos	Yhteensä	Keskiarvo
Työnjako SaTu Oy:n ja asiakkaan välillä on selkeä ja toimiva.	0	11	24	6	5	46	3,22
SaTu Oy:n henkilökunta hoitaa toimeksiannot sopimuksen mukaisesti.	0	4	23	13	6	46	3,59
SaTu Oy:n henkilökunta auttaa asiakkaan ongelman ratkaisemisessa.	0	3	19	23	1	46	4,28
Neuvonta on monipuolista ja ymmärrettävää.	0	1	28	15	2	46	4,11
SaTu Oy:n henkilökunta on palvelualltista.	1	4	26	15	0	46	4,09
Ajankohtaisista asioista tiedotetaan riittävästi ja oikea-aikaisesti.	1	17	16	6	6	46	2,8
Tavoitan etsimäni henkilön tai hänen sijaisensa helposti.	0	12	26	7	1	46	3,54
Yhteensä	2	52	162	85	21	322	3,66

Vastaajien vastauksista päätellen SaTu Oy:n henkilökunta on asiantuntevaa (ka 3,44) ja palvelualltista (ka 3,2) sekä neuvontapalvelu toimii hyvin (ka 3,32). Edelliseen kysymykseen viitaten, siihen ettei asiakkaan ja Satu:n välistä palvelusopimusta oikein hyvin tunneta, vastaajat vastasivat kysymyksen SaTu:n ja asiakkaan välisestä työnjasta, ettei työnjako ole täysin selkeä (ka 2,88). Vastaajat kokivat myös yleisesti, ettei asioista tiedoteta riittävästi ja oikea-aikaisesti (ka 2,68). Vastaajista 65,22 prosenttia oli kuitenkin tutustunut SaTu:n ekstranettiin, jossa on asiakkaille mm. käyttöoppaita ohjelmiin ja tärkeimpiä ajankohtaisia tiedotteita. Tässä kohdassa mielestäni on jonkinlainen viestinnän ristiriita: asioista tiedotetaan, mutta tieto ei tavoita tai ei mene perille asiakkaille. Ilahduttavaa oli kuitenkin todeta, että koko kysymyksen keskiarvo oli 3.1, mikä on suhteellisen hyvä arvo.

Tiimeittäin asiakkaat arvioivat toimintaa seuraavasti:

Kaikkien neljän tiimien keskiarvo asiakaspalvelun ystävällisyydestä ja osaamisesta on 3,88 ja asiakkaan ja Satun väliselle tiedottamiselle keskiarvon 3,16.

Taloushallinto:

Vastaajien määrä: 77

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa = eos

Taulukko 3. Arvioi taloushallinnon toimintaa

	1	2	3	4	eos	Yhteen- sä	Kes- kiarvo
Olen tyytyväinen SaTu Oy:n taloushallinnon palvelutarjontaan	0	8	37	17	14	76	3,28
Tunnen taloushallinnon palvelusopimuksen sisällön.	22	21	19	4	11	77	2,08
Työnjako asiakkaan ja taloushallinnon välillä on selkeä.	4	15	37	9	12	77	2,95
Yhteyshenkilöiden palvelu on ystävällistä ja palveluultista.	2	4	32	33	5	76	3,99
Yhteensä	28	48	125	63	42	306	3,07

Taloushallinnon tiimi hoitaa osto- ja myyntireskontran, rondo- ja kirjanpidon palveluita. Viestinnän näkökulmasta katsottuna taloushallintotiimin yhteyshenkilöiden palvelulle 33 vastaajista antoi arvon 4 ja 32 arvon 3.asteikolla 1 – 4, mikä on hyvä tulos. Asiakkaiden mielestä tiedotus ja opastus toimivat hyvin ja asiakaspalvelu on ystävällistä. Kommenttina, opastus on ystävällistä, mutta joskus "kieliongelmat" haittaavat ymmärrystä puolin ja toisin, tarkoittanee, että taloushallinnon käyttämä terministö ei ole kaikille tuttua. Asiakkaille voisi laatia pienen muotoisen oppaan, josta näkisi, mitä päivittäin käytettävät termit tarkoittavat.

Henkilöstöhallinto:

Vastaajien määrä: 162

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa = eos

Taulukko 4. Palkkojen ja palkkioiden laskenta

	1	2	3	4	eos	Yhteensä	Keskiarvo
Palkanlaskennassa on huomioitu virheittämyys.	6	8	74	57	17	162	3,72
Tiedottaminen ja ohjeistus on riittävää ja ymmärrettävää.	10	32	72	34	13	161	3,3
TES/VES -neuvonnasta saa oikeat tiedot ja neuvot.	2	15	45	46	53	161	2,75
Yhteys henkilön tavoittaa helposti.	2	16	65	65	12	160	3,87
Yhteys henkilöiden palvelu on ystävällistä ja palveluallista.	4	6	41	98	12	161	4,16
Yhteys henkilöt ovat asiantuntijoita ja ammattitaitoisia tehtävissään.	1	6	56	87	12	162	4,15
Yhteys henkilöt hoitavat asiat sovitus aikataulussa.	2	6	47	84	23	162	3,84
Yhteensä	27	89	400	471	142	1129	3,68

Henkilöstöhallinnon palvelujen osioissa vastaajia oli 162. Henkilöstöhallinnon tiimin vastuulla on henkilöstöraportointi, web-tallennus, matkalaskujen maksatus sekä eläkepalvelut. Vastaajista 98 piti yhteys henkilöiden palvelua ystävällisenä ja palvelualltiina arvolla 4, keskiarvo oli 3,56. Yhteys henkilöitä pidettiin asiantuntijoina ja ammattitaitoisina tehtävissään ka oli 3,53 ja vastaajista 87 oli antanut arvon 4. Viestinnän kannalta tiedottaminen ja ohjeistus eivät ole riittäviä, koska vastaajista 42 antoi palvelulle arvon 1 tai 2. Ohjeistusta on olemassa, mutta se ei ole kohdannut tarvitsijoita. SaTun ekstranet ei ole tarpeeksi tunnettu tiedotuskanavana, kuten jo aikaisemminkin todettiin.

Eräässä vastauksessa puututtiin siihen, ettei kokonaisuus ole oikein kenenkään har-teilla, vaan SaTun työntekijöillä on liikaa valtaa päättää omista töistään, eikä ikäviksi koettuja tehtäviä halua tehdä kukaan, vaan ne teetetään asiakkailla. Tässä esille tulee selkeästi se, ettei palvelusopimusta tunneta tarpeeksi hyvin ja se edelleen aiheuttaa ristiriitaa asiakkaiden ja SaTun välillä.

Tietohallinto:

Vastaajien määrä: 213

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa = eos

Taulukko 5. Arvioi tietohallinnon toimintaa.

	1	2	3	4	eos	Yh-teensä	Kes-kiarvo
Tietohallinnon palvelutarjonta on kattava.	5	26	97	52	32	212	3,33
Asiakaspalvelu on ystävällistä, asian-tuntevaa ja nopeaa.	14	37	83	70	8	212	3,63
Toimeksiannot valmistuvat sovitun aikataulun mukaisesti.	24	40	83	43	22	212	3,07
Asiantuntijan tavoittaa helposti.	14	32	94	64	6	210	3,69
Käyttökatkoksista ja häiriöistä tiedo-tetaan riittävän ajoissa.	15	21	84	72	20	212	3,55
Yhteensä	72	156	441	301	88	1058	3,45

Tietohallinnon tiimin tehtäviin kuuluvat help-desk-palvelut sekä laitetilaukset ja -toimitukset. Tietohallinnon osioon vastaajia oli kaikkiaan 213. Tietohallinnon asia-kaspalvelu on ystävällistä, asiallista ja nopeaa 70 vastaajan mielestä, arvo 4 ja vastaa-jista 83 antoi arvon 3, ka 3,02. 72 vastaajan mielestä käyttökatkoksista ja häiriöistä tiedotetaan riittävän ajoissa, arvo 4 ja 84 vastaajaa antoi arvon 3, ka 3.11. Toimek-siantojen valmistumisajan vastaajista 64 koki liian pitkäksi, arvo 1 antoi 24 ja arvon 2 antoi 40 vastaajaa..

Tietohallintotiimi on onnistunut mielestäni hyvin heidän keskeisen tehtävänsä tapahtumien tiedottamisesta asiakkaille. Tietohallinnolta toivottiin lisää koulutusta tietokoneen käyttöön ja ohjelmien hallintaan. Tätäkin voidaan pitää viestinnän ongelmana, koska SaTu järjestää koulutusta asiakkaan pyytämiin aihealueisiin tarpeen mukaan, mutta asia ei ole tarpeeksi hyvin asiakkaiden tiedossa.

Sovelluspalvelut:

Vastaajien määrä: 62

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä, en osaa sanoa = eos

Taulukko 6. Arvioi sovelluspalvelujen toimintaa.

	1	2	3	4	eos	Yhteensä	Keskiarvo
Olen tyytyväinen SaTun sovelluspalvelujen palvelutarjontaan.	3	9	34	9	6	61	3,31
Haluaisin enemmän tietoa markkinoilla olevista uusista ohjelmista.	8	13	15	16	10	62	2,81
Tiedän, miten menetellä uusien sovellusten hankkimiseksi.	10	13	19	11	9	62	2,69
Asiakaspalvelu on osaavaa ja ystävällistä.	0	6	33	17	6	62	3,69
Saadut toimeksiannot suoritetaan sovituksessa aikataulussa.	7	11	18	13	11	60	2,77
Tiedän, että minun täytyy ottaa yhteyttä sovelluspalveluihin hankkiessani uutta ohjelmaa taatakseni ohjelman toimivuuden.	4	7	23	18	8	60	3,33
Yhteensä	32	59	142	84	50	367	3,1

Sovelluspalvelujen asiakaspalvelulle vastaajista 17 antoi arvon 4 ja 33 arvon 3, ka 3,2. Tiedotus siitä, kehen sovelluspalveluissa tulee ottaa yhteyttä uutta ohjelmaa hankkiessa, on mennyt melko hyvin asiakkaille perille, koska arvon 3 antoi 23 ja ar-

von 4 antoi 18 vastaajaa, ka 3,06. Sovelluspalvelut käsittävät myös käyttöoikeuksien hallinnan, tietoturvan ja puhelinpalvelut.

Eräissä vastauksessa tuotiin esille, että voisi saada lisää tietoa tiedon hankinnasta ja tiedotusta tietotekniikan käytön hyödyntämismahdollisuuksista hoitaa asioita uusilla jatkuvasti kehittyvillä tavoilla. Asiakkaat haluaisivat lisää koulutusta ja tiedotusta valtion ja kuntien sekä muiden tahojen erilaisten rekisterien ja tietovarastojen yhteiskäyttömahdollisuuksista.

Sovelluspalvelujen vastaajien määrä oli pienin, eli palvelun käyttäjiä on vähän. On hyvin todennäköistä, että sovelluspalvelujen osioon vastanneet käyttäjät tuntevat palvelun hyvin. Miten se vaikuttaa kyselyn tulokseen, on pohdinnan arvoista.

7 POHDINTAA

Mielestäni Yxi Luukku-hanke on onnistunut tähän asti avaamaan SaTun henkilöstöä vaivanneita ongelmia. Luottamukselliset keskustelut palvelujohtaja Anna-Stiina Bostromin kanssa toimivat ja työntekijät saivat aidosta purettua heitä askarruttavia tuntejaan ja murheitaan. Tiimien työskentelyssä nähtiin keskeisiä ongelmia ja niihin saatiin erilaisia ratkaisuja toteutettaviksi.

Keskeisenä ongelmana tiimien työskentelyssä näkisin viestinnän ja vuorovaikutuksen ongelman. Osa henkilökunnasta ei ole vielä kukaan hyväksynyt ”joutumistaan” SaTuun töihin ja muuttoa SaTu-talolle. Heidän on ollut vaikea luopua vanhoista, totutuista tavoista ja mennä työelämässä eteenpäin.

Tiimipurkutilaisuudesta mieleen jäi hyvin vahvasti esille tullut ”hiljaisuuden valta” - käsite. Se on vahva viestinnän keino, jota ihminen voi käyttää. Varsinkin tiimien palaverissa tämä ilmiö on tullut esiin. Hiljaisuudella pystyy lamauttamaan koko tiimipalaverin keskustelun ja uusien asioiden hyväksymisen. Tällaiselle käytökselle ei saisi antaa tilaa toimia vaan se olisi yhteisesti tukahdutettava.

SaTun henkilöstön puoliviralliset kahvitaukiot, joissa tieto, kuulumiset ja tuntemukset vaihtuvat ilman asialistaa, ja niiden ansiosta ihmiset ovat myönteisessä mielessä paremmin asioista perillä. SaTun henkilöstön ongelmana on, etteivät kaikki työntekijät käy tauolla yhtä aikaa, jolloin he jäävät tätä epävirallista tietoa paitsi. Asiasta on yhdessä keskusteltu ja sovittu, että näillä tauoilla esille tulleet asiat laitetaan kaikkien nähtäville esim. intra-nettiin, josta kaikki voivat käydä niitä lukemassa ja pysyvät siten asioissa ajan tasalla.

Nyt jatkossa tiimeillä on hyvät eväät saada tiimipalaverit aidosti toimimaan ja kaikki tiimiläiset mukaan kehittämään työilmapiiriä sallivaan, keskustelevaan, kuuntelevaan ja kantaa ottavaan suuntaan. Kun tiimit toimivat avoimesti ja keskustelevasti, se parantaa koko SaTun työilmapiiriä.

Toimivan työyhteisön on siedettävä erilaisuutta ja nähtävä se työyhteisön voimavarana. Hyvin toimiva ja avoin työyhteisö auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään pidempään. SaTussa on tapahtunut lyhyessä ajassa isoja muutoksia työtehtävissä, asiakkaissa, työyhteisöön on tullut lähes puolet lisää uusia työntekijöitä. Uusia muutoksia on koko ajan näkyvissä, isompia ja pienempiä. Tunteiden olemassaolo muutosprosessissa tulee hyväksyä. Jokainen työntekijä käy muutoksia läpi oman elämänsä kautta ja miettii itsekseen, miten minulle tulee tässä muutoksessa käymään. Esimies on tärkeässä roolissa tulevissa muutoksissa. Hänellä tulisi olla aikaa kuunnella alaisien huolia ja pelkoja tulevista muutoksista.

Paitsi työyhteisössä esiin tulleet viestinnän ongelmat, niitä tuli esiin myös SaTun asiakaskyselyssä. Asiakkaat eivät kaikki ole vielä tiedostaneet SaTun ja asiakkaiden välistä työnjakoa. Katsoisin, että tämä on keskeinen ongelma. Palvelusopimuksen sisältö olisi hyvä saada jossain muodossa lähes kaikkien asiakkaiden tietoisuuteen. Kun kaikki, asiakkaat ja satulaiset, tietävät, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin, turhista yhteentörmäyksistä päästään eroon. Asiakkaille näyttäisi olevan myös epäselvää, mitä erilaisia tehtäviä SaTussa hoidetaan. Toisena keskeisenä ongelmana näkisin esimiesten tietämättömyyden SaTun ja omien tehtävien välillä. Ongelmaan yhtenä ratkaisuna on asiakasesimiehille erityisesti räätälöidyt koulutukset.

Osa negatiivisesta palautteesta johtuu asiakkaasta itsestään. Tämä tulee esiin silloin, kun asiakas odottaa SaTun hoitavan hänelle kuuluvia tehtäviä, mikä taas johtuu siitä, ettei asiakas tiedä, mitä palvelusopimus pitää sisällään. Toisaalta liika joustaminen ja periksi antaminen asiakkaille sovitusta pelisäännöistä, voi johtaa siihen, että hyvä palvelu kääntyy itseämme vastaan. Kun aikatauluista joustetaan, eikä oikeaa materiaalia tule ajoissa, koetaan, että syy epäonnistumiseen on SaTu Oy:n toiminnassa. Ne, jotka ovat aineistonsa toimittaneet ajoissa, kärsivät siitä, että osalle aikaa on pidennetty, mutta he eivät kuitenkaan pitäneetkään sovitusta aikataulusta kiinni. Liika joustaminen ei ole aina hyvää asiakaspalvelua.

Asiakaskyselyn tuloksista voi edelleen päätellä, että SaTulta ja asiakkailta puuttuu toimivat yhteiset pelisäännöt. Sekä asiakkaiden ja satulaisten tulisi pitää kiinni yhteisesti sovitusta säännöistä. Hyvää viestintää ja yhteistyötä ei voi syntyä, jos molemmat eivät sitoudu tekemään parhaansa toiminnan onnistumiseksi.

Tulevaisuudessa SaTun haasteena näkisin onnistuneen asiakaspalvelun kannalta tiedottamisen kohdentamista sitä tarvitseville, varmistaen, että kohderyhmä saa viestin perille sellaisena kuin se on tarkoitettu. Viestinnän tulee olla helposti havaittavissa ja tiedotteiden helposti löydettäessä. Hyvä ja toimiva viestintäsuunnitelma kannattaa laatia mahdollisimman pian. Tärkeänä painopistealueena pitäisin myös esimiesten kouluttamista eri osa-alueilla, kuten työehtasioissa, työsopimusten laadinnassa ja poissaolojen seurannassa.

Uuden teknologian ja uusien ohjelmien myötä, toivotaan viestinnän helpottuvan ja tulevan oikeaan aikaan oikealle asiakkaalle. Hyvä asiakaspalvelu on yrityksen ulkoista viestintää parhaimmillaan sekä hyvän ja toimivan työyhteisön työhyvinvoinnin perusta.

LÄHTEET

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta.

Boström, A. 2012. Palvelujohtaja Partnos Oy. Sastamala. Henkilökohtainen tiedon-
anto 22.5.2012.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva. WS Bookwell Oy

Juhani Ilmarinen co www-sivut. Viitattu 25.5.2012. <http://juhani.ilmarinen.com>

Juholin, E. 2009. Communicare, Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy,
Porvoo.

Kotler, P. & Keller K. L. 2009. Marketing management. Upper Saddle River. New
Jersey. 07458 Pearson Prentice Hall

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. WSOY. WS Bookwell Oy, Juva

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton MTL www-sivut. Viitattu 25.5.2012.
<http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>

Turku Energia www-sivut. Viitattu 25.5.2012. <http://www.turkuenergia.fi>