

Opinnäytetyö (AMK)

Restonomi

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2011

Katja Vuorinen

# SISÄISEN VIESTINNÄN LAATU

- palvelukäsikirja Kupittaaan citymarketin Market  
Kitcheniin



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

1.12.2011 | 59

Annika Karppelin

Katja Vuorinen

## Sisäisen viestinnän laatu – palvelukäsikirja Kupittaaan citymarketin Market Kitcheniin

Tässä opinnäytetyössä käsittelen sisäisen viestinnän vaikutusta palvelun laatuun. Opinnäytetyön aihe perustuu Kesko-konsernin vuonna 2009 tekemään henkilöstötutkimukseen Kupittaaan citymarketin Market Kitchenin osalta. Lähemmän tarkastelun kohteeksi valitsin sisäisen viestinnän, joka henkilökunnan keskuudessa koettiin puutteelliseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Market Kitchenin sisäistä viestintää niin, että se olisi laadukasta ja toimivaa kiireisessä arjessa.

Kupittaaan citymarket kuuluu Kesko-konserniin, joka on kaupan alan palveluyritys ja pörssiyritys, jonka kotipaikka ja päätoimitalo sijaitsevat Helsingissä. Sisäinen viestintä on Keskon viestinnän tärkein osa-alue. Pääosa sisäisestä viestinnästä tapahtuu yksiköiden sisällä. Kaupan eri osastojen esimiehet ovat keskeisessä roolissa sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Market Kitchenin sisäisen viestinnän tueksi laadin Palvelukäsikirjan, jonka avulla pyritään vähentämään kustannuksia minimoimalla virheitä ja tuottamalla asiakkaille tasalaatuista ja elämyksellistä palvelua. Kaiken toiminnan ydinajatuksena tulee olla asiakastytyväisyys, koska ilman sitä toiminta ei voi olla pidemmän päälle menestyksellistä. Kaiken kaikkiaan asiakas on se, joka määrittää haluamansa laadun. Samoja virheitä on turha tehdä, jos ne voidaan poistaa luomalla yhteiset pelisäännöt. On myös erittäin tärkeää, että näistä säännöistä kerrotaan kaikille ja että niiden toimivuus varmistetaan.

Kartoittaakseni Market Kitchenin henkilökunnan ajatuksia työpaikkamme palvelun ja sisäisen viestinnän tilasta, tein kyselyn koko osaston henkilökunnalle. Kysely toteutettiin lomakkeen avulla. Tuloksista voi päätellä, että laadukasta ja tasalaatuista palvelua ei voi tuottaa muuten kuin hyvällä yhteistyöllä johdon, esimiesten ja alaisten kesken. Jos jokin näistä lenkeistä pettää, on väistämättä jossain vaiheessa tiedossa palvelulaadun ja tuotteen heikkenemistä.

Sisäistä viestintää tarvitaan selvittämään, miksi työtä tehdään, mitä tapahtuu, mihin tehtäviin keskitytään, mitä työyhteisön jäseniltä edellytetään ja odotetaan, mikä on työyhteisön tilanne ja miltä tulevaisuudennäkymät vaikuttavat. Viestinnällä on yhteys työilmapiiriin, työmotivaation ja työhyvinvoinnin muodostumiseen.

ASIASANAT: sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, laadunvalvonta, kannustus, neuvottelut, palkitseminen, esimies-alaissuhde.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality management

December 2011 | 59

Instructor: Annika Karpelin

Katja Vuorinen

## Quality of Internal Communication – Service Guidelines for Kupittaa citymarket`s Kitchen

This thesis discusses how internal communication affects the quality of service. The topic of the thesis is based on a personnel survey at Market Kitchen in Kupittaa citymarket, which was part of a larger survey carried out in Kesko group in 2009. This thesis focuses on internal communication which was considered insufficient by the personnel. The aim of this paper is to develop internal communication at Market Kitchen so that functional good-quality communication could be achieved in busy everyday business.

Kupittaa citymarket is part of Kesko plc, a retailing conglomerate based in Helsinki. Internal communication is the most important component in Kesko's overall communication. The majority of internal communication takes place within business units. Supervisors in different departments of the store have a pivotal role in the planning and implementation of internal communication.

In order to support internal communication in Market Kitchen I compiled a Service Guidelines, the target of which is to decrease costs by minimizing errors and providing customers with stable and memorable service. The core idea in every activity should be customer satisfaction, because without that operations cannot be successful in the long run. It should be born in mind that it is the customer him or herself who determines the quality he or she requires. It is futile to repeat the same mistakes if they can be eliminated by creating common rules. It is also important that everyone is informed about these common rules and that their functionality is ensured.

In order to map out what the personnel in Market Kitchen thinks about the quality of service and internal communication in the workplace, I ran a form questionnaire for the entire staff. One can conclude from the results that stable good-quality service can be provided only if there is good cooperation between management, supervisors and subordinates. If one of these chains fails, deterioration of product and service quality will be inevitable eventually.

Internal communication is needed in order to explain why work is done, what happens, which tasks are concentrated on, what is required and expected of the employees, what is the situation of the working community and what are the prospects. Communication has an effect on how work atmosphere, work motivation and wellbeing at work develop.

**KEY WORDS:** internal communication, organizational communication, quality control, negotiations, rewarding, supervisor-subordinate relationship.

# SISÄLTÖ

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
<b>INVESTOIMINEN LAATUUN KANNATTA</b> .....	<b>8</b>
<a href="#">1.1 Kaupan palveluorganisaation toiminnan kehittäminen</a> .....	<a href="#">9</a>
<a href="#">1.2 Osaaminen yksilön pääomana ja laadun tekijänä</a> .....	<a href="#">11</a>
<b>VIESTINNÄN TOIMIVUUEDELLA ON MERKITYSTÄ</b> .....	<b>15</b>
<a href="#">1.3 Toiminnan laajentuessa viestintään vaikuttavia tekijöitä</a> .....	<a href="#">16</a>
<a href="#">1.4 Keskon määritelmä sisäisestä viestinnästä</a> .....	<a href="#">17</a>
<a href="#">1.5 Viestinnän tehtäviä, kanavia sekä viestintäkulttuuri</a> .....	<a href="#">18</a>
<a href="#">1.6 Viestinnän häiriöt sekä sisäisen viestinnän haasteet</a> .....	<a href="#">19</a>
<a href="#">1.7 Sisäisen viestinnän vaikutukset</a> .....	<a href="#">21</a>
<a href="#">1.8 Esimiehen rooli työyhteisössä</a> .....	<a href="#">22</a>
<a href="#">1.9 Palaute</a> .....	<a href="#">25</a>
<a href="#">1.10 Palkitseminen</a> .....	<a href="#">28</a>
<a href="#">1.11 Työyhteisön palaverit ja kehityskeskustelut</a> .....	<a href="#">31</a>
<a href="#">1.12 Viestintäkyselyn lähtökohdat ja toteutus</a> .....	<a href="#">33</a>
Sisäisen viestinnän merkitys työssäsi?.....	35
Kuka maksaa palkkasi?.....	36
Kyselylomakkeen kohdan kolme vastausten analysointi .....	36
Tulosten yhteenveto.....	38
<b>MARKET KITCHENIN PALVELUKÄSIKIRJA</b> .....	<b>39</b>
<a href="#">1.13 Market Kitchen Palvelukäsikirjan koostaminen</a> .....	<a href="#">40</a>
<a href="#">1.14 Palvelukäsikirjan toimintaprosessien kehittäminen ja hallinta</a> .....	<a href="#">42</a>
<a href="#">1.15 Palvelukäsikirjan käyttöönotto</a> .....	<a href="#">43</a>
<a href="#">1.16 Esimerkkejä Palvelukäsikirjan kehittämisestä</a> .....	<a href="#">47</a>
<a href="#">1.17 Market Kitchen Palvelukäsikirjan käyttö työyhteisössä</a> .....	<a href="#">48</a>
<b>SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON</b> .....	<b>49</b>
<a href="#">1.18 Uudenlainen palvelukonsepti tukena sitouttamisessa</a> .....	<a href="#">50</a>
<a href="#">1.19 Motivaatio</a> .....	<a href="#">51</a>
<a href="#">1.20 Alainen on esimiehen paras valmentaja</a> .....	<a href="#">52</a>
<a href="#">1.21 Elämänvaihtoyöntekijät sekä sisäinen markkinointi</a> .....	<a href="#">53</a>
<a href="#">1.22 Tavoitteena sisäinen yrittäjyys</a> .....	<a href="#">55</a>
<b>POHDINTA</b> .....	<b>57</b>

<b>LÄHTEET.....</b>	<b>59</b>
---------------------	-----------

## **LIITTEET**

Liite 1. Citymarket Kupittaaan henkilöstötutkimus

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Anssi Siukosaaren mind-map kuvio.

27

## **TAULUKOT**

## JOHDANTO

Sisäinen viestintä on Keskon viestinnän tärkein osa-alue. Pääosa sisäisestä viestinnästä tapahtuu yksiköiden sisällä. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Keskon sisäisen viestinnän tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa, jotta jokainen kykenee hoitamaan hyvin tehtävänsä sekä muodostamaan oikean kuvan yhtiön toiminnasta, tulevaisuuden näkymistä ja kaupan alasta. Sisäisen viestinnän tavoitteena on lisäksi edistää yhteenkuuluvuutta ja vuorovaikutusta konsernin tytäryhtiöiden, ketjujen ja konserniyksiköiden välillä sekä motivoida henkilökuntaa sitoutumaan Keskon arvoihin ja strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Jokainen keskolainen rakentaa käyttäytymisellään ja työskentelytavoillaan yhtiön yrityskuvaa. (Kesko 2010a.)

Tässä opinnäytetyössä käsittelen sisäisen viestinnän merkitystä laadukkaan palvelun tuottamisen kannalta. Toimivan sisäisen viestinnän avulla vähennetään tarpeettomia virheitä ja väärinkäsityksiä. Opinnäytetyön aihe perustuu Kesko-konsernin vuonna 2009 tekemään henkilöstötutkimukseen Kupittaaan citymarketin Market Kitchenin osalta. Lähemmän tarkastelun kohteeksi valitsin sisäisen viestinnän, joka henkilökunnan keskuudessa koettiin puutteelliseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Market Kitchenin sisäistä viestintää niin, että se on laadukasta ja toimivaa kiireisessä arjessa.

Sisäisen viestinnän tulee olla kunnossa, sillä sen avulla saadaan henkilöstö ymmärtämään yrityksen visiot, strategiat ja ennen kaikkea arvot. Sisäisen viestinnän tueksi laadin Palvelukäsikirjan, josta löytyvät tärkeimmät päivittäisessä työssä tarvittavat asiat, samalla se toimii apuna perehdytyksessä. Manuaalia laadittaessa jokainen sai vaikuttaa sen sisältöön antamalla parannusehdotuksia tai korjaamalla puutteellista tai virheellistä tietoa. Korjausten jälkeen kokosin Palvelukäsikirjan yhteen ja jokainen sai sen uudestaan luettavaksi. Lukemisen jälkeen varmistin, että asiat on ymmärretty ja niihin ollaan valmiita sitoutumaan. Sitouttamisen tarkoituksena on varmistaa,

että jokainen on tietoinen työpaikan toimintatavoista ja on valmis ottamaan vastuun työstään.

Keskon henkilöstötutkimus vuodelta 2009, opinnäytetyön kysely ja esimiesten päivittäisten havainnot toimivat lähtökohtinani sekä tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen, että Palvelukäsikirjan luomiseen. Huomioin myös työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet kootessani Palvelukäsikirjaa. Luominen ja vastuu Palvelukäsikirjasta kuuluvat pääasiassa osastonhoitajana minulle kuitenkin niin, että Keskon ja kauppiaan asettamat raamit toimivat työn lähtökohtana. Laadukkaan toimintakonseptin luominen edellyttää palvelun ja tuotteiden laadun tarkastelua ja tarpeen vaatiessa niiden korjaamista. Palvelukäsikirjan avulla pyritään vähentämään kustannuksia minimoimalla virheitä ja tuottamalla asiakkaille tasalaatuista ja elämyksellistä palvelua. Kaiken toiminnan ydinajatuksena tulee olla asiakastyytyväisyys, sillä ilman sitä toiminta ei ole pidemmän päälle menestyksellistä. Kaiken kaikkiaan asiakas on se, joka viimekädessä määrittää haluamansa laadun. Organisaatiot ovat olemassa tiettyä asiakasryhmää varten. Asiakkaan palveleminen ja tyytyväisyys on keskeinen toiminnan tavoite, sillä lopulta vain se mahdollistaa organisaation toimivuuden jatkuvuuden.

Kesko on kaupan alan palveluyritys ja pörssiyhtiö, jonka kotipaikka ja päätoimitalo sijaitsevat Helsingissä. Se johtaa vähittäiskauppaketjuja ja tuottaa ketjujen ostotoiminnan logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhallinnan palvelut. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Kesko toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- auto- ja konekaupassa. (Kesko 2010b.)

Ruokakesko toimii päivittäistavarakaupassa Suomessa. K-ruokakauppoja on yli 1000, ja niistä vastaavat K-kauppiaaliiketoimintamallilla toimivat K-ruokakauppiat. Ruokakesko johtaa K-citymarketin ruokakauppaa sekä K-supermarket-, K-market- ja K-extra-ketjuja. Ruokakeskon keskeisinä tehtävinä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Ruokakeskon

tytäryhtiö Kespro Oy on hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan tukkukauppa Suomessa. (Kesko 2010c.)

K-citymarket Kupittaa kuuluu päivittäistavarakaupan hypermarket-ketjuun. Hypermarketin myyntipinta-alan tulee olla yli 2500 neliometriä ja myynnin painopiste koostua päivittäistavaroista. K-citymarket Kupittaa sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella lähellä Turun keskustaa. Kauppiaana Kupittaaan citymarketissa toimii Hannu Aaltonen, tavaratalon johdosta vastaa Pekka Merilä ja muuta ammattitaitoista henkilökuntaa on lähes 250. Asiakaslähtöinen palvelu näkyy muun muassa siinä, että K-citymarket Kupittaa on valittu kolme kertaa Suomen parhaaksi Citymarketiksi. Yksi valintakriteereistä on ollut juuri laadukas asiakaspalvelu.

K-citymarket Kupittaaalla toimiva Market Kitchen on suunnattu tulevaisuudesta kiinnostuneille asiakkaille, jotka arvostavat mukavuutta ja ruoan turvallisuutta. Kohderyhmänä ovat asiakkaat, jotka ovat valveutuneita ja haluavat tietoa tuotteiden alkuperästä ja apua matkalla kohti terveellisempää elämää ruokatuotteiden avulla. Konseptin tarkoituksena on myös edesauttaa perheitä ja opiskelijoita, joiden aika ostosten tekoon ja ruoanlaittoon on rajallinen. Market Kitchenin raaka-aineet pyritään valitsemaan eettisesti kestävältä pohjalta, ja erityishuomiota kiinnitetään kasvisruokailijoihin, erityisruokavaliota noudattaviin sekä luomutuotteita käyttäviin asiakkaihin.

## **INVESTOIMINEN LAATUUN KANNATTAA**

Laadun kehittäminen on pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä, joka ei tule koskaan täysin valmiiksi. Yhdelle laatu merkitsee sitä, että hän saa kaupasta tarvitsemansa perustarvikkeet. Toinen voi kokea, että ostetun perustarvikkeen lisäksi hän haluaa palvelua ja saa näin lisäarvoa ostotapahtumalleen. Herkko Pesonen (2007, 36) määrittelee laadun seuraavasti: ”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää



asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai toteuttaa tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”.

Urpo ja Anita Sarala (1996, 102) ovat tehneet kirjallisuuden perusteella yhteenvedon laatuajattelun ydinaineksista, jotka he ovat luokitelleet yhdeksään teema-alueeseen: tieteellisen tarkastelutavan korostus, tilastolliset menetelmät, mittaaminen ja arviointi, työntekijöiden osallistuminen, systemaattisuus, johdon vastuu, prosessit, laatuksennukset, työvirheiden poistaminen ja asiakastytyväisyys.

Lähtökohtinani sekä tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen että Palvelukäsikirjan luomiseen toimivat yllä mainitut Urpo ja Anita Saralan kriteerit laatuajattelun ydinaineksista, Keskon henkilöstötutkimus vuodelta 2009, opinnäytetyön kysely ja esimiesten päivittäiset havainnot. Huomioin myös työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet kootessani Palvelukäsikirjaa. Palvelukäsikirjan avulla pyritään vähentämään kustannuksia minimoimalla virheitä ja tuottamalla asiakkaille tasalaatuista ja elämyksellistä palvelua. Kaiken toiminnan ydinajatuksena tulee olla asiakastytyväisyys, sillä ilman sitä toiminta ei ole pidemmän päälle menestyksellistä. Kaiken kaikkiaan asiakas on se, joka määrittää haluamansa laadun.

Kesko määrittää yhteiskuntavastuuoppaassaan peruserkitykset konserninsa tuottamalla laadulle ja tavalleen toimia. Oppaassa määritellään muun muassa vastuullinen johtaminen, henkilöstövastuu sekä ympäristövastuu. Näiden peruservojen lisäksi jokainen kauppias määrittää kauppaakohtaiset mittarit ja kriteerit omalle laadulleen. Osastonhoitajien tehtävänä on luoda omat toimintatapansa ja viestintäkanavansa, joiden avulla laatuksennukset saadaan kaikkien tietoon. Osastonhoitajien tulee myös seurata, että näitä ohjeita noudatetaan niin, että laatu pysyy tasaisena.

### 1.1 Kaupan palveluorganisaation toiminnan kehittäminen

Kännyköiden maailmanvalloituksen alettua 1980-luvulla Motorolan pääjohtaja Bob Calvin kiteytti hyvän palvelun ja myynnin seuraavasti: ”Voitte heittää komeat luentokansionne menemään, kyse on hyvin yksinkertaisesta asiasta.

Kun asiakas tulee liikkeeseen ja ostaa, ja kun hänen poistuessaan kuulet viimeiseksi WAU, niin kaikki on kunnossa!” (Wiskari 2009, 9.)

Olen samaa mieltä Calvinin kanssa siitä, että luentokansiot ja seminaarit eivät ole tae hyvästä palvelusta tai laadusta. Sitoutumista saadaan aikaiseksi hyvällä ja motivoivalla esimiestyöskentelyllä. Työpaikkaan sitoutuminen ja halu siellä työskentelyyn lähtevät jokaisesta itsestään, joten asia ei ole niin yksinkertainen kuin yllä mainittiin. Calvinin sanonnan voisi muuntaa muotoon. Kun työntekijä työhön tullessaan on innostunut tulevasta päivästä ja kun hänen poistuessaan kuulet viimeksi Wau, olipa mukava työpäivä, niin kaikki on kunnossa!

Kauppa on oma erityisalansa palveluorganisaatioiden joukossa, ja sille ovat tyypillisiä seuraavat asiat:

- Asiakas tulee kauppaan tavaran takia (kauppa voi olla myös virtuaalinen), mutta se, mitä kauppias voi tehdä ja millä hän voi erottua kilpailijoistaan, ovat oma toimintamalli, konsepti, palvelu ja asiantuntemus.
- On mahdollista, että kauppias ei näe välittämäänsä tavaraa (agentuuri, maahantuojat).
- Kauppiaan itsensä tekemä työ on palvelua: markkinointi, kauppapaikan pitäminen, tavaroiden hankkiminen ja asettelu, tuotteiden esittely, myyntityö, toimittaminen, laskuttaminen jne. (Pesonen 2007, 23.)

Kauppiaan rooli laatuun investoijana on merkittävä, sillä ilman aitoa sitoutumista asiaan hänen on vaikea saada esimiehiä toimimaan haluamallaan tavalla. Kommentti teollistentuotteiden vastaavan Mari Keskisen haastattelusta kertoo kauppiaan roolista vastuun antajana ja esimiehen roolin arvostamisesta. ”Meidän kauppias Hannu Aaltonen on todellinen hengen luoja ja persoona, hänestä tykkäävät kaikki. Kauppias antaa selvät sävelet ja puitteet, muuten saamme yksikkönä toimia itsenäisesti. Meihin luotetaan”, Mari kertoo. (Kilgast, Riitta 2005, 33.)

Wiskarin mukaan (2009, 112) palveluorganisaatioissa on muodostettava kokonaisnäkemys palvelun laadun tämänhetkisestä tilanteesta analysoimalla ja arvioimalla omaa palveluketjua (nykytila faktoihin, järjestykseen sekä mittauksiin perustuen). On rakennettava yhteinen ymmärrys ja saatava kaikki sitoutumaan palvelujen parantamiseen ja kehittämiseen muuttamalla käyttäytymistä niin, että lopputulos tähtää asiakasuskolliseen toimintatapaan.

## 1.2 Osaaminen yksilön pääomana ja laadun tekijänä

Siukosaaren (1999, 122) mukaan ihmisen onnistuminen työssään perustuu kahteen asiaan: osaamiseen ja haluun. Siihen, mitä hän osaa tehdä ja mitä hän haluaa tehdä. Häntä voidaan opettaa ja ohjata tekemään kaikki oikein ja hyvin. Mutta jos hän ei halua tehdä näin, ei tulosta synny.

Keväällä 2011 Market Kitchenin henkilökunta sai tehtäväkseen tarkastella omaa työnkuvaansa ja tyytyväisyyttään siihen. Tarkastelun jälkeen työn laatua pohdittiin yhdessä ja siitä saatujen johtopäätösten jälkeen sovimme yhteisistä pelisäännöistä, jotka kirjattaisiin tulevaan Palvelukäsikirjaan.

Jokaisen työntekijän tulee seurata, mitä työpaikalla tapahtuu, mitä asiakkaat haluavat, ja voiko toimintatapoja kehittää tai parantaa. Havainnot on hyvä merkitä ylös (paperille, seinätauluun), jolloin ne ovat kaikkien nähtävillä ja kommentoitavissa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt aistivat parhaiten asiakkaiden toiveet ja saavat usein palautetta palvelusta ja tuotteista. Market Kitchenissä pyritäänkin reagoimaan välittömästi asiakkailta saatuihin palautteisiin ja toiveisiin puhelimitse tai sähköpostilla, ja vieläpä henkilökohtaisesti, mikäli asiakas sitä haluaa.

1980-luvulla on julkaistu tutkimuksia tekijöistä, jotka vaikuttavat koettuun kokonaislaatuun. Erään tutkimuksen teki Berry Texasin-kollegoineen (Parasuraman et al. 1985, Grönroosin 1998, 69 mukaan.) Kokonaislaatuun vaikuttavat kaikki alla olevassa luettelossa mainitut seikat jotka Market Kitchenissä mielestäni toteutuvat pääsääntöisesti hyvin. Hyvä esimies osaa sisäisen viestinnän avulla kannustaa jokaista tuomaan esille omat vahvuutensa ja auttaa luomaan toimivamman yhteisen työympäristön.

*Luotettavuus* merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Organisaatio toimii oikein jo ensimmäisellä kerralla ja pitää aikatauluistaan kiinni.

- Market Kitchenin keittiömestari osallistuu keittiötyöskentelyyn aina kun mahdollista. Hän saa tietoa työrutiineista ja tapahtumista ja on osana työtiimiä. Etäisen esimiehen on vaikea motivoida henkilökuntaansa, saada se toimimaan yhteisillä pelisäännöillä ja hankkia itselleen arvostusta.

2. *Reagointialttius* koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella (mm. nopeus, byrokraattisten piirteiden vähyys).

- Asiakaspalvelun helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi olen laatinut luettelon Market Kitchenin tuotteista. Luettelosta löytyvät tuoteselosteet, hinnat, yleisimmät dieettermerkinnät sekä keittiön yhteystiedot. Tuoteluetteloita on mahdollisuus antaa mukaan asiakkaille.

3. *Pätevyys* merkitsee työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa (mm. työntekijöiden ammattitaito).

- Citymarketin kauppias tarjoaa halukkaille mahdollisuuden osallistua erilaisiin koulutuksiin ja kursseihin, muun muassa Keskon Mestari-myjäkoulutukseen. Koulutusmahdollisuus antaa henkilökunnalle mahdollisuuden päivittää tietojään ja valmiuden parempaan ja laadukkaampaan palveluun.

4. *Saavutettavuus* merkitsee yhteydenoton helppoutta (mm. puhelinpalvelu, lyhyt palvelunodotusaika, aukioloajat, sijainti).

- Kaikille työntekijöille on opetettu konseptin mukainen puhelimeen vastaaminen ja että puheluihin vastataan heti. Keittiömestari on myös tavoitettavissa työajan ulkopuolella, jos henkilökunnalla on akuuttia kysyttävää asiakaspalvelusta.

- Palvelutiskin ruuhkatilanteita purkamaan on keittiön puolelta nopeasti saatavilla lisää henkilökuntaa. Keittiön sekä palvelutiskin henkilökunta pyrkivät aina joustamaan tilanteen mukaan, jotta asiakkaat saisivat mahdollisimman nopeaa palvelua.
  - Market Kitchenin tuotteita on saatavissa heti kaupan avauduttua. Palvelutiski on auki kokonaisuudessaan myös sunnuntaisin.
5. *Kohteliaisuus* merkitsee palveluhenkilöstön käytöstapoja (mm. kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys).
- Kupittaaan citymarket valittiin Suomen parhaaksi citymarketiksi vuonna 2011. Yksi kriteereistä oli palveluhenkilöstön ystävällisyys ja palveluالتتius. Tämä kunnianosoitus kasvatti keittiön ja palveluosaston yhteenkuuluvuutta.
6. *Viestintä* merkitsee, että asiakkaille puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät ja että heitä kuunnellaan.
- Henkilökunta saa etenkin iäkkäiltä asiakkailta kiitosta siitä, että heitä jaksetaan kuunnella ja heidän tarpeensa huomioidaan.
  - Mikäli asiakas ei löydä etsimäänsä tuotetta, ohjataan hänet henkilökohtaisesti osastolle, josta kyseinen tuote löytyy.
7. *Uskottavuus* merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaan etujen ajamista.
- Asiakas voi tuotteita tilatessaan luottaa siihen, että hänen tilauksensa välittyy oikeaan paikkaan, että hän voi noutaa tilaamansa tuotteet sovittuna ajankohtana ja että hän saa rahoilleen vastinetta.
8. *Turvallisuus* merkitsee sitä, että palveluun ei liity vaaroja tai riskejä (mm. luottamuksellisuus).

- Mikäli asiakas kokee saaneensa laadullisesti huonon tuotteen, tieto välitetään esimiehelle, joka käsittelee reklamaation ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen mahdollisimman pian.
  - Market Kitchenissä noudatetaan Keskon antamaa ohjeistusta omavalvonnasta. Omavalvontaa suoritetaan myös aistinvaraisesti jokaisen työntekijän toimesta koko työpäivän ajan.
9. *Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen* merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää hänen tarpeitaan (yksilöllisyys, erityistarpeiden selvittäminen).
- Palvelukonseptiin kuuluu iäkkäiden ihmisten teittely ja työntekijöiden ymmärrys siitä, että iäkkäät asiakkaat saattavat tarvita enemmän aikaa palvelutilanteessa.
  - Asiakkaiden dieettitarpeisiin pyritään löytämään paras mahdollinen ratkaisu.
10. *Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät (tilat, henkilöstön ulkoinen olemus).*
- Henkilökunnalla on yhteneväiset työasut, joiden siisteydestä jokainen huolehtii itse. Konseptiin kuuluvat myös MK-logolla varustetut patonkipussit ja pakkausmateriaalit sekä palvelutiskin teippaukset. (Parasuraman et al. 1985, Grönroosin 1998, 69 mukaan.)

Market Kitchen on myös onnistunut luomaan konseptin, joka erottuu kilpailijoistaan selkeällä, värikkäällä ja yhtenäisellä linjallaan. Market Kitchenin fyysisten ominaisuuksien lisäksi henkilökunnan ammattitaito, palveluasenne, toiminnan luotettavuus ja itse tuotteet saavat usein hyvää asiakaspalautetta.

## VIESTINNÄN TOIMIVUUDELLA ON MERKITYSTÄ

Viestintä on aina sosiaalista, mikä korostaa sitä, että se on ihmiselle ominaista käyttäytymistä. Se on välttämätöntä toimintaa, joka mahdollistaa niin yksilöllisyyden tuottamisen ja toteuttamisen kuin yhteistyön ja yhteisöjen olemassaolon. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43)

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Työyhteisön sisäisellä viestinnällä taas tarkoitetaan sellaisten sanomien vaihdantaa työyhteisössä, joka tekee mahdolliseksi työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Sisäinen viestintä on tavoitteellista ja eri viestimet ovat laajasti käytössä. (Åberg 1997, 31.)

Työpaikoilla koetaan usein, että viestinnässä on puutteita. Market Kitchenin henkilöstötutkimuksessa voidaan lukea samansuuntaisia tuloksia. Väärinkäsityksen tai virheen sattuessa asiasta tulisi keskustella esimiehen kanssa, eikä pohtia sitä vain henkilökunnan keskuudessa. Näissä tapauksissa tapahtuu usein niin sanottu ”rikkinäinen puhelin” -ilmiö, eli alkuperäinen asia vääristyy. Mitä enemmän asiaa puidaan vailla todellista tietoa, sitä todennäköisemmin saadaan aikaan turhaa epätietoisuutta ja hämminkiä.

Kaikkien esimiesten tulisikin toteuttaa yhtenäistä linjaa niin viestinnässä kuin koko esimiestoiminnassa. Market Kitchenissä on selkeästi havaittavissa, että esimiehet, jotka ovat liian ”kavereita” alaistensa kanssa, eivät juuri tartu epäkohtiin tai muista viestiä tärkeistä seikoista. Etenkin alaiset, jotka haluavat toimia vapaammin, kokevat että ohjeita noudattavan ja niitä antavan esimiehen kanssa on epämiellyttävämpi työskennellä, kuin niin sanotun kaveriesimiehen kanssa. Työpaikan sisäinen viestintä ei voi olla laadukasta, mikäli esimiehet eivät kykene kommunikoimaan keskenään niin, että he toimivat yhdessä sovitulla tavalla.

Epäkohtiin puututtaessa esimiehen tulee selvittää mistä asiat johtuvat ja mitä niille voidaan tehdä, sekä viestittää kaikille selkeästi että asia on hoidossa ja miten jatkossa toimitaan. Esimiehen työtä voi hankaloittaa se, että henkilö, joka saa kielteistä palautetta, kokee sen liian henkilökohtaisesti. Ongelmista

saatetaan syyttää esimiestä ja huonoa viestintää, koska ei olla valmiita ottamaan kritiikkiä vastaan.

Viestintää on kuitenkin voinut ollut riittävästi, mutta sitä ei joko ole osattu ottaa vastaan, tai omat henkilökohtaiset asiat ovat olleet etusijalla, jolloin oleellinen tieto on jäänyt saavuttamatta. Juuri näistä tilanteista on tullut ongelmia, jotka toistuvat säännöllisesti. Usein unohdetaan, että viestintä on aina kaksisuuntaista ja jokaisen tulee olla aktiivinen tiedon hankkijana sekä välittäjänä. Esimiesten tehtävänä ei ole jatkuvasti muistuttaa samoista asioista ja varmistaa kerta toisensa jälkeen, että asiat ovat sisäistettyjä. Tämän vuoksi on hyvä olla olemassa tasokas Palvelukäsikirja, jonka jokainen on lukenut ja lupautunut noudattamaan siinä olevaa ohjeistusta. Näin jokaisella on tieto saatavilla ja laadukas toiminta mahdollistuu tasapuolisesti.

### 1.3 Toiminnan laajentuessa viestintään vaikuttavia tekijöitä

Työyhteisön viestintä on etenkin aiemmin ollut johtajakeskeistä, mutta silti toimivaa; tarvittavaa tietoa on saatavilla riittävästi ja työntekijät ovat tyytyväisiä viestintämalliin. Henkilökunnan määrän kasvaessa ja informaation määrän lisääntyessä tiedon saanti ei olekaan enää niin ongelmallista ja suoraviivaista. Uuden vastuullisen viestintämallin saaminen osaksi organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa on haastava tehtävä. Juholinin mukaan (1999, 60–61) siinä korostuu ihmisten vastuu ja välittäminen siitä, että hänellä on käytössään tarvitsemansa tieto, että hän kertoo muille asiat, joiden tietää olevan heille tarpeellisia ja tuntee vastuuta työyhteisön kehittämisestä antamalla omat ideansa yhteiseen käyttöön. Viestintä nivoutuu lojaalisuuteen työyhteisöä kohtaan.

Henkilöstötutkimuksen tekemisen jälkeen koen, että Market Kitchenin viestinnässä on tapahtunut muutoksia avoimempaan ja selkeämpään suuntaan. Market Kitchenin toiminta ja henkilökunnan määrä on koko ajan kasvussa, eikä enää riitä, että asioista keskustellaan töiden lomassa, vaan kaikkien tulisi sisäistää viestinnän merkitys osana työpaikan arvomaailmaa.



Market Kitchenissä työskentelee nuoria työntekijöitä, joille työpaikka on välietappi matkalla uusiin haasteisiin. Ja asenteet työtä kohtaan eivät välttämättä ole samanlaisia kuin vakituisella, alalle koulutetulla henkilökunnalla. Työ otetaan vain työnä, eikä työpaikan arvomaailma ole merkityksellinen. Tämä on ymmärrettävää, etenkin kun työntekijä saattaa työnteon ohella opiskella aivan muuhun ammattiin. Tämä ei tarkoita sitä, etteivät he tekisi työtään hyvin, mutta asenne työpaikan viestinnän kehittämiseen ei välttämättä ole esimiestyön kannalta katsottuna riittävää.

Market Kitchenin esimiehen yksi viestinnällisistä haasteista on se, miten tieto saataisiin kulkemaan koko henkilökunnalle. Esimiehen tulee ymmärtää, että antamalla työntekijöilleen haasteita ja vastuuta, samalla kuunnellen ja keskustellen heidän kanssaan hän luo pohjaa luottamukselle. Työyhteisössä, jossa alaisten on helppo keskustella esimiehen kanssa, on havaittavissa avoimempaa viestintää kuin esimieskeskeisessä työympäristössä.

Vuoden 2011 keväällä pidin Market Kitchenissä keittiöhenkilökunnalle avoimen keskustelutilaisuuden, josta en informoinut etukäteen. Kerroin minkälaiseksi koin silloisen työilmapiirin osastollani, mistä oma työpäiväni koostuu, mitä vastuulleni kuuluu ja kenelle itse olen vastuussa osastoni tuloksista. Tämän jälkeen jokainen sai kertoa vapaasti ajatuksiaan ja ideoitaan. Toimintatapa, jossa työntekijät eivät osanneet varautua keskustelutilaisuuteen, oli hyvin hedelmällinen, sillä asioita ei ollut ehditty pohtimaan etukäteen tai muodostamaan valmiita mielipiteitä. Tilaisuuden jälkeen keittiössä tapahtui selkeä suunnanmuutos kohti avoimempaa esimies-alais-viestintää.

#### 1.4 Keskon määritelmä sisäisestä viestinnästä

Sisäinen viestintä on Keskon viestinnän tärkein osa-alue. Tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa, jotta jokainen kykenee hoitamaan hyvin tehtävänsä sekä muodostamaan oikean kuvan yhtiön toiminnasta, tulevaisuuden näkymistä ja kaupan alasta. Tavoitteena on lisäksi edistää yhteenkuuluvuutta ja vuorovaikutusta konsernin tytäryhtiöiden, ketjujen ja konserniyksiköiden välillä sekä motivoida henkilökuntaa sitoutumaan Keskon

arvoihin ja strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Jokainen keskolainen rakentaa käyttäytymisellään ja työskentelytavoillaan yhtiön yrityskuvaa. (Kesko 2010d.)

Keskon konsernaviestintä täydentää yksiköiden tiedonvälitystä. Sen pääkanavina toimivat Kaupantekijä-lehti sekä sisäinen intranetverkko, Keskonet. Niille työntekijöille, joilla ei ole pääsyä intranetiin, tehdään paperinen kooste Keskonetin uutisista. Lisäksi tärkeimmistä uutisista tiedotetaan johtajistolle sähköpostilla ja kiireasioissa tekstiviesteinä. (Kesko 2010e.)

Esimies on vastuussa yksikkönsä sisäisestä viestinnästä. Toisilla työntekijöillä yhteys esimieheen on työn luonteen vuoksi lähes jatkuvaa, toiset taas tapaavat esimiehensä vain ajoittain. Tämä vaikeuttaa kaikille sopivan viestintätavan löytymistä.

### 1.5 Viestinnän tehtäviä, kanavia sekä viestintäkulttuuri

Eri viestintätavat muodostavat kokonaisuuden. Se, millaisen kuvan yritys itsestään yleisölle antaa, vaikuttaa koko yritysviestinnän onnistumiseen. Tavoiteprofiilia rakennettaessa on päätettävä, mikä on yrityksen viestinnän sisällön painopiste. Yritys voi painottaa koko työyhteisöä, jotakin tiettyä ihmistä (esim. johtajaa) tai tuotteitaan. (Åberg 1989, 82.)

Citymarket Kupittaaan elintarvikepuolella tavoiteprofiili rakentuu kauppiaan imagon ympärille. Kauppias Hannu Aaltonen on persoona, joka omalla esimerkillään luo osastojen esimiehille toimintatavat, joiden pohjalta on mielekästä johtaa omaa osastoa. Aaltonen huomioi myös muut työntekijät viikkopalaverissa, jolloin kaikki työntekijät saavat tietoa talon asioista ja heillä on mahdollisuus antaa palautetta tai osallistua keskusteluun. Kaikkia työntekijöitä huomioidaan muun muassa palkintomatkoilla, koulutusmahdollisuuksilla ja työterveyshuollolla, joka sisältää erikoislääkäripalveluita.

## 1.6 Viestinnän häiriöt sekä sisäisen viestinnän haasteet

Viestintä alkaa siitä, kun henkilöllä syntyy päässä idea tai ajatus, jonka hän haluaa saattaa muidenkin tietoisuuteen (Åberg 2006, 85). Viestintätilanteessa sanoma tulisi muokata mahdollisimman selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Kun sanoma liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle, on se alttiina monille häiriöille. Käytännön tilanteissa professori Wiion esittämä nelijako on toimiva: häiriö voi olla este, kohina, kato tai vääristymä. (Åberg 2006, 91.)

*Este* on häiriö, jossa sanoma ei mene lainkaan perille. Kirje menee väärään osoitteeseen, verkko kaatuu tai ilmoitustaululle laitettu tiedote jää huomaamatta. Este on ulkoinen häiriö ja esiintyy sen jälkeen kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. (Åberg 2006, 91.)

Olen kokeillut Market Kitchenissä viimeisen puolen vuoden ajan vanhaa yksinkertaista viestintätapaa, viestintätaulua. Seinään kiinnitettiin taulu, johon jokainen voi kirjoittaa palautteita ja kysymyksiä. Tauluun laitetaan myös kaikki asiakaspalautteet ja tiedotteet. Keittiön esimies ja palveluvastaava vastaavat viestintätaulun sisällön ajankohtaisuudesta ja siisteydestä. Tapa on erittäin toimiva, mikäli jokainen työvuoroon tullessaan käy tarkastamassa viestintätaulun sisällön.

*Esteeksi* tilanne muuttuu silloin, kun taulua ei käydä lukemassa, tai sinne ei välitetä saatua tietoa. Häiriötekijänä toimii myös taululle jäänyt vanha tieto. Sellaiset viestit, jotka sisältävät pidemmän aikavälin tietoa, laitetaan niille varattuun kansioon, joka sijaitsee informaatiotaulun välittömässä läheisyydessä. Kansiossa on välilehdet, jotka on otsikoitu niin, että kansion käyttäjien on helppo löytää tärkeät tiedot. Myös kansioista tulee poistaa kaikki turha ja vanhentunut tieto. Viime kädessä esimiesten tulee huolehtia vähintään kerran viikossa, että informaatiotaulu ja kansio ovat ajan tasalla.

*Kohinatilanteessa* sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Valokopio on epäselvä, radioaseman kuuluvuus heikkenee tai messuilla kilpailevat viestit sekoittuvat toisiinsa. Myös kohina on ulkoinen häiriö (Åberg 2006, 91.)

Market Kitchenissä otetaan puhelimitse vastaan ruokatilauksia. Tilaukset kirjoitetaan valmiiseen tilauspohjaan. Virheitä saattaa sattua tilauksen vastaanottovaiheessa, sillä keittiössä on usein taustamelua (*kohinaa*), joka vaikeuttaa puhelinkeskustelua. Tärkeintä on kuitenkin, että tilauspohjassa on asiakkaan yhteystiedot, jolloin häneen voidaan ottaa yhteyttä ja viestinnälliset virheet saadaan korjattua.

*Kato* esiintyy, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyä aistihäiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen. Esimerkkejä ovat huono näkö tai kuulo, värisokeus tai väsymyksestä aiheutuva keskittymisen puute. Kato on siis sisäinen häiriö: häiriö on vastaanottajassa. (Åberg 2006, 91.)

*Kato* sanoman perille menossa esiintyy kun käsiteltävät asiat eivät suuresti kiinnosta kuulijaa, Tämänkaltaiset tilanteet ovat esimiehelle viestinnällisesti hankalia. Miten saada kaikki ymmärtämään, kuinka tärkeää on kertoa eteenpäin saamansa sanomat? Näitä ongelmatilanteita olen pyrkinyt korjaamaan jo aiemmin mainitun viestitaulun avulla, sekä jakamalla vastuuta kaikkien kesken.

*Vääristymä* on kyseessä, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta hän ymmärtää sen lähettäjän kannalta katsoen väärin. Vaikka vääristymä on sisäinen häiriö, voi sitä arvioida vain lähettäjän tarkoituksien kautta (Åberg 2006, 91.)

Työyhteisön on mahdotonta nähdä kaikkien kanssaihminen pään sisälle: yksi ahdistuu asiasta, joka ei toisessa aiheuta minkäänlaista tunnereaktiota. On väistämätöntä, että koemme tilanteita eri tavoin ja erilaisella intensiteetillä. (Puro 2003, 64.) Työpaikan laadukkaan sisäisen viestinnän kannalta on tärkeää, että työntekijät uskaltavat puhua esimiehen kanssa vaikeistakin asioista. Olen samaa mieltä kuin Ruohotie (1998, 28), että työntekijät eivät ole pelkästään informaation prosessoijia vaan myös tiedon luoja. Johtajan tehtävänä on suunnata työntekijöiden tiedon luomista, mahdollistaa se ja antaa sille merkityksiä. Valtuuttaminen (*empowerment*) on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista, resurssien antamista ja luottamusta.

## 1.7 Sisäisen viestinnän vaikutukset

Vaikka sanonta ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” on käytössä kulunut, yhä useammassa yhteisössä tämä myös osoitetaan todeksi mm. kehittämällä sisäistä viestintää (Siukosaari 1999, 65).

Kuten Ruohotie (1998, 28) mainitsee, kehittyäkseen yrityksen on kehitettävä inhimillisiä resursseja ja siten lisättävä saatavilla olevaa informaatiota ja tietoa. Kupittaan citymarketissa panostetaan esimiesten koulutukseen ja yhteistyöhön. Osastojen esimiesten välinen avoin viestintä helpottaa yhteistyötä ja luo hyvän pohjan sekä oman osaston että osastojen väliselle viestinnälle.

Henkilöt, jotka eivät osallistu täysipainoisesti työpaikan kokouksiin tai viestintään, tai eivät tuo mielipiteitään julki avoimissa keskustelutilanteissa, ovat usein juuri niitä, jotka kokevat ettei viestintä työpaikalla ole laadukasta. Viestintätilanteissa osa voi keskittyä johonkin aivan muuhun kuin siihen, mistä on tarkoitus keskustella tai päättää. He saattavat luottaa siihen, että toiset huolehtivat siitä, että päätöksiä syntyy tai projektit etenevät (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 85–86). Tällaiset henkilöt hämmentävät työpaikan ilmapiiriä kertomalla asiat edelleen, välittämättä siitä, mitä alkuperäisessä viestintätilanteessa on kerrottu. Näin työpaikalle saattaa syntyä huhupuheita vailla todellista tietopohjaa. Huhupuheet kasvavat lumipalloefektin lailla ja muiden ihmisten saattaakin olla vaikeaa erottaa mikä puhutusta asiasta on totta ja mikä keksittyä.

Viestinnässä sattuu spontaaneita virhetulkintoja jokaiselle. Virhetulkinta tulee oikaista välittömästi, sillä virheen tekijä voi muutoin kokea tekevänsä niin kuin on sovittu. On epäreilua antaa toisen tehdä virheellisen tulkinnan pohjalta vääriä ratkaisuja. Virheellisen toiminnan salliminen vaikuttaa työnlaatuun, tätä kautta koko työyhteisöön ja lopulta huono laatu näkyy asiakkaalle. Näin viattomalta vaikuttanut virhetulkinta, joka syystä tai toisesta jätettiin korjaamatta, saa aikaan laadun heikentymisen.

Selkeä viestintä auttaa karsimaan virheitä, vähentäen samalla turhaa sählinkiä ja tehottomuutta. Tehokkuuden karttuessa työt hoituvat nopeammin ja samalla

tulos saattaa parantua. Työntekijöiden sisäistettyä viestinnän tärkeyden ovat he avoimempia vastaanottamaan tietoa ja heidät on helpompi sitouttaa työpaikan toimintatapoihin. Taitava ja motivoitunut työntekijä luo työpaikalleen hyvää työilmapiiriä, joka näkyy asiakkaalle osaavana palveluna.

### 1.8 Esimiehen rooli työyhteisössä

Wiskarin (2009, 27) mukaan palveluyrityksen esimiehen vastuulla on asettaa johdettavilleen suoritus- ja ohjaavat normit ja toiminnan tavoitteet. Normi kuvaa päivittäisen tekemisen laatua ja määrää; tavoite kertoo, miksi tehdään ja mihin tähdätään.

Esimiehen tulisi olla samalla empaattinen ja jämäkkä. Hänen tulisi olla kiinnostunut työkavereistaan olematta kuitenkaan liian tuttavallinen. Hänen pitäisi rohkaista työntekijöitä puhumaan ja antamaan palautetta. Hänen pitäisi kuulostella mitä työympäristössä tapahtuu. Hänen tulisi viestittää ajanmukaista tietoa selkeästi ja tasapuolisesti. Hänen tulisi olla motivoiva ja selkeäsanainen. Samalla hänen tulee olla tulostavasti esimiehilleen. Esimiehellä ei saisi olla huonoja päiviä, hän ei saisi korottaa ääntään, eikä käskyttää muita, vaan hänen täytyisi jaksaa olla esimerkkinä muille ja antaa heille rakentavaa palautetta.

Esimiehen toimintaan kohdistuu siis paljon erilaisia odotuksia. Usein esimiehet ovat kuitenkin tavallisia työntekijöitä, joista on saattanut sattumien kautta tulla johtajia. Vaikka heillä ei välttämättä ole esimieskoulutusta, tai edes halua tähän tehtävään, heidän oletetaan kuitenkin osaavaan toimia oikein esimiehinä. Työntekijöiden tulisikin tukea esimiestään työssään ja luoda myös hänelle työympäristö, jossa on mahdollisuus toimia hyvänä esimiehenä. Tällaisen työympäristön rakentamiseen tarvitaan hyviä viestintätaitoja: kuuntelemista ja dialogia.

Surakan mukaan (2006, 84) dialogi edellyttää suoraa puhetta. Suora puhe ei tarkoita samaa kuin piittaamaton töksäyttely, toisten mielipiteiden suora teilaus tai ihmisten syyttäminen siitä, millä tolalla asiat ovat. Suoraan puhuminen

edellyttää sellaisen puheen oppimista ja haluamista, jossa osallistujat rohkaistuvat kertomaan, mitä he oikeasti ajattelevat keskusteltavista asioista. Työpaikan viestintäkulttuuriin, toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen vaikuttaa jokainen omalla viestinnällään ja ennen kaikkea viestittämättömyydellään.

Viestinnässä on tärkeää huomata, ettei se ole aina pelkää puhumista, vaan se on myös kuuntelemista. Suurin osa kuuntelemisen ongelmista saadaan yllättäen ratkaistua yhdellä sanalla: kyselemisellä. (Puro 2003, 27) Käytännössä tämä tarkoittaa seuraavan kaltaista ohjeistusta:

1. Jos vähänkin epäilet, että ymmärrät jotain vajavaisesti, kysy.
2. Jos vähänkin epäilet, että sinua ymmärretään vajavaisesti, kysy ja varmista kuulijaltasi, että hän on ymmärtänyt asiasi oikeansuuntaisesti.
3. Jos epäilet, että työkaverisi ymmärtävät toisiaan väärin, kysele heiltä täsmennyksiä, selvittelyjä ja tarkennuksia. Anna heidän itsensä huomata, että he kuuntelevat itseään ja toisiaan vajavaisesti ja epätarkoituksenmukaisesti (Puro 2003,29).

Laadutonta ei ole se, että virheitä tehdään, vaan se, että samoja virheitä tehdään jatkuvasti (Pesonen 2007, 96).

Esimiesasemassa on harjaannuttava siihen, että ei voi olla kaikkien kaveri. On totuttava siihen, että aika ajoin osa porukasta jopa vihaa esimiestä (Wiskari 2009, 98). Tunteiden näyttäminen esimiehenä on kaksitahoinen asia. Usein empaattisesti johtajasta pidetään, koska hän kykenee asettumaan muiden asemaan ja ottamaan heidät huomioon ihmisenä. Toisaalta empaattisuutta voidaan pitää heikkona johtamistapana ja sitä voidaan joissakin tilanteissa jopa väärinkäyttää.

Taitava esimies osaa ottaa huomioon myös sellaisten ihmisten tietotaidon, jotka eivät sitä välttämättä osaa itse tuoda esille. Rohkaisulla ja kahdenkeskisillä keskusteluilla voidaan saada paljon tietoa, jota ei tule esille ryhmätilanteissa. On hyvä tuoda koko työyhteisön tietouteen jokin idea tai ajatus, jonka on saanut

kyseiseltä henkilöltä ja näin vahvistaa hänen uskoaan siitä, että esimies on kuunnellut häntä ja ottanut hänen mielipiteensä aidosti vastaan.

Hallier (1998) kiinnitti huomiota keskijohdon ongelmalliseen tilanteeseen, joka johtuu siitä, että he myös tekevät ja elävät keskellä niitä asioita, joista heidän odotetaan viestivän. He ovat alaistensa ja omien esimiestensä välissä, joilla kummallakin on odotuksia heidän suhteensa. He ovat samaan aikaan ja samassa persoonassa sekä viestien vastaanottajia että muokkaajia ja välittäjiä (Juholin 1999, 89.) Alla oleva Siukosaaren (1999, 94) mind map-piirros havainnollistaa sitä, kuinka paljon viestintää esimiehen toimenkuvaan liittyy.



*Anssi Siukosaari*

Kuvio 1. Anssi Siukosaaren mind-map kuvio. (Siukosaari 1999, 94).



Esittelin tämän mind map-piirroksen Market Kitchenin henkilöstön koulutustilaisuudessa, ja se herätti paljon keskustelua ja ymmärrystä esimiesten työpanosta kohtaan. On hyvä kertoa henkilöstölle, mitä kaikkea esimiehen työhön kuuluu niin sanottujen päivittäisten rutiinien lisäksi. Kun asioista puhutaan ja niitä vielä havainnollistetaan, useimmiten työntekijät ymmärtävät paremmin esimiehen vastuun ja roolin työyhteisössä.

Työpaikoilla ja kouluissa viestintä tapahtui aiemmin esimiehen tai opettajan syöttämänä informaationa, jota kuulijat ottivat vastaan, sitä välttämättä sisäistämättä (Åberg 1989, Juholinin mukaan 1999, 25). Uskoisin, että tässä kulttuuripohjassa on osittain syy siihen, että vieläkin työpaikoilla viestinnän nähdään olevan lähinnä esimiehen vastuulla, jolloin unohdetaan oma rooli viestin vastaanottajana ja välittäjänä.

Åbergin viestinnän määrittelyn mukaan viestintä on säänneltyä ja etukäteen järjestettyä toimintaa ja jolla pyritään tiettyihin tuloksiin. Tämä näkemys helposti unohtaa vastaanottajan tarpeet ja hänen oman toimintansa osana järjestelmää. Nähdään, että yhteisöjen pitää kertoa jäsenilleen tietyistä asioista, mikä on vastakohtana sille, että viestimisestä koituu yhteisölle hyötyä, suoranaista ylivoimaa. Tiedon määrän jatkuvasti kasvaessa myös vastaanottamisen vastuita tulee pohtia työyhteisöissä (Juholin 1999, 25.)

### 1.9 Palaute

Siukosaaren (1991, 68) mukaan palautteella itse viestinnässä tarkoitetaan vastasanomaa. Palaute on tietoa siitä, onko vastaanottaja saanut sanomamme, ymmärtänyt sen, toiminut sen mukaan, eli onko se vaikuttanut.

Huomaan usein, että positiiviseen palautteeseen ei reagoida yhtä voimakkaasti kuin negatiiviseen tai rakentavaan palautteeseen. Positiivista palautetta pidetään itsestäänselvytenä ja korjaavaa palautetta henkilökohtaisena loukkauksena. Tämä tuntuu olevan selkeä ongelma, johon olisi löydettävä ratkaisu.

Market Kitchenissä työskentelevistä henkilöistä yli 95 % on naisia. Mielestäni työpaikan ilmapiirin ja tasapainon kannalta voisi olla hyvä, että joukossa olisi enemmän miehiä. Miehillä on usein erilainen suhtautumistapa palautteeseen kuin naisilla, he muun muassa ottavat vastaan paremmin rakentavaa palautetta. Tällä tarkoitan, että asiat keskustellaan saman tien, eikä niitä koeta henkilökohtaisina syytöksinä, joita pohditaan muiden työntekijöiden kanssa. Hyväksi havaitsemani keino on antaa palautetta sekä henkilökohtaisesti että niin, että muutkin kuulevat sen, jolloin positiivinen palaute saattaa kohottaa itsetuntoa ja toimia palkitsevasti.

Esimiehen on huomionarvoista ymmärtää, että palautteen ei aina tarvitse olla myönteistä ollakseen motivoivaa, eikä myönteistäkään palautetta koeta automaattisesti palkitsevana. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustavat enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkeala 2005, 245.) Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää ja mitä pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Mikäli palautetta ei saada tai palaute on epämääräistä, saattaa tulla tunne, ettei työpanosta arvosteta tai että sitä ei pidetä tärkeänä. (Hakonen et al. 2005, 243.)

Jos uskomme, että hyvinvointi paranee myönteisen palautteen kautta, meidän tulisi miettiä saman tien, miten havainto tuodaan käytäntöön, millaisissa tilanteissa se meidän kulttuurissamme toimii ja millaisia rajoituksia siihen liittyy. (Jukka-Pekka Puro 2003, 68). Market Kitchenissä on pyritty vastaamaan tähän haasteeseen rohkaisemalla kaikkia palautteen annossa korostamalla, että mieltä vaivaavat asiat tulitaisiin kertoa heti esimiehille.

Jokaisella on sekä oikeus saada palautetta voidakseen itse kehittyä että myöskin velvollisuus antaa palautetta työyhteisön sisäisen viestinnän ja laadun takaamiseksi. (Juholin 1999, 110). Esimiesten lisäksi myös henkilöstön tulisi ottaa vastuu työpaikalla tapahtuvasta palautteen annosta.

Haastavimpia ovat tilanteet, jolloin palautepyyntöön ei tule suoraa vastausta tai vastapuoli ei sano mitään. Kysymykset, jotka jäävät ilman vastausta,

hankaloittavat sisäistä viestintää ja saattavat aiheuttaa turhaa epätietoisuutta. (Juholinin 1999, 12–13.)

Market Kitchenissä keittiöhenkilöstö työskentelee tiiviisti yhdessä, jolloin palautetta saadaan ja annetaan pitkin työpäivää. Usein palaute verhoutuu vitsailun taakse, erityisesti kun työntekijät ovat sisäistäneet samanlaisen huumorin. Itse asiassa juuri kiireen keskeltä heitetty ”hei, se oli hyvin tehty” on usein sitä kaikkein arvokkainta palautetta: kuulija mieltää, että kiireenkin keskellä toisella on aikaa myönteisille näkökulmille (Puro 2009, 81). Toisaalta liian vapaassa työilmapiirissä itse työnteko saattaa välillä unohtua ja kaverisuhteet mennä työskentelyn edelle. Työryhmä pitää toistensa puolta välillä liikaakin näkemättä asiaa esimiehen tai organisaation kannalta. Esimiehen huomautukset yhdelle työntekijälle koetaan negatiivisena koko ryhmää kohti. Tämän kaltaiset tilanteet tulee selvittää heti koko ryhmän kesken, ja seuraavana päivänä keskustella vielä kahden kesken itse huomautuksen saaneen henkilön kanssa.

Työhönperehdyttämisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda uudelle työntekijälle työilmapiiri, jossa korostuu myönteisyys ja joka rohkaisee palautteenantoon. Esimiehen tulisi kertoa, miten hän kokee palautteen antamisen ja miten hän toivoo siihen reagoitavan. Mielestäni Wiskarin (2009, 83) palautteen kolme vaihetta ovat hyvä perusta palautelaatua laadittaessa: myönteinen ja korjaava palaute (ensimmäinen kerta), ohjaava (toinen kerta) tai komentava (kolmas kerta). Jokaisen tulee ymmärtää, ettei samasta virheestä voida antaa loputtomiin myönteistä ja ohjaavaa palautetta, vaan esimiehen tulee puuttua toistuvaan virheeseen. Asia saadaan korjattua esimerkiksi puhuttelemalla virheen tehnyttä henkilöä tai jopa varoituksia antamalla.

Käytännön vinkkejä:

- Luo työpaikallesi avoin ilmapiiri, jossa on helppo antaa palautetta.
- Palautelaatikko toimii silloin kun halutaan antaa palautetta nimettömänä.
- Palautteen tulee olla tarkoituksenmukaista, jotta sillä on merkitystä.

- Muista antaa myös rakentavaa palautetta.
- Kaikki eivät halua saada palautetta muiden kuullen.
- Muista välittää eteenpäin saamasi asiakaspalaute.
- Kehityskeskustelussa rohkaise palautteen antajaa vuoropuheluun.
- Kerro työhönperehdytyksessä palautteenannon merkityksestä.
- Käytä itsearviointeja.
- Ota avoimesti vastaan saamasi palaute.
- Kuuntele ja kommunikoi. (Jalava & Virtanen 1996, 77)

## 1.10 Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline – tehokkaampi kuin yksikään sen osan irrallaan kokonaisuudesta. Palkitsemistapa puolestaan on laaja yleiskäsite, joka kattaa erilaiset palkitsemisen muodot. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia (työterveyshuolto) tai aineettomia (esim. palaute ja työajan järjestelyt). (Hakonen ja ym. 2005, 23.)

Liian usein palkitsemista ajatellaan vain palkankorotuksena tai erilaisina rahallisina bonuksina. Rekrytointivaiheessa on hyvä kertoa selkeästi työpaikan eduista ja mahdollisesti havainnollistaa joitakin etuja euromääräisesti. Tällöin jokainen näkee konkreettisesti, kuinka paljon talo tarjoaa etuja palkan lisäksi. Yksilön kannalta tärkeä henkilöstöetu on terveydenhuolto. Lakisääteisten velvoitteiden (työterveyshuoltolaki 1383/2001) lisäksi työnantaja voi halutessa järjestää sairaanhoitoa ja muuta terveydenhuoltoa. (Hakonen et al. 2005, 148).

Henkilöstöedut on kirjattu osaksi Market Kitchen Palvelukäsikirjaa. Henkilöstöeduista informoidaan myös muutoin, jotta jokainen työntekijä ymmärtäisi arvostaa niitä. Citymarket Kupittaa kauppias on järjestänyt henkilökunnalleen kattavan työterveyshuollon, joka sisältää useita erikoislääkäripalveluita. Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen on sekä

ennaltaehkäisevää että inhimillistä toimintaa: työterveyshuolto nopeuttaa työntekijän parantumista ja sairauspoissaolotunnit vähenevät.

Kaikista palkitsemistavoista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa. Kysymyksessä ovat tehokkaat ja vaikutuksiltaan merkittävät palkitsemistavat. (Hakonen et al. 2005, 229). Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden kustannuksia. Tähän perustuu ajatus, että onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hakonen et al. 2005, 53.)

Esimies saattaa turhautua antaessaan henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin asioihin. Kun kysymyksiin saadaan vastaukseksi vain tyhjä paperi tai ”En mä kerinnyt, kun oli kaikenlaista”. Miten esimiehen tulisi tällöin suhtautua henkilöstölle annettuihin vaikuttamismahdollisuuksiin? Asia voidaan kääntää toisinkin päin ja sanoa, ettei esimies ole kannustanut tai motivoinut henkilökuntaa omatoimiseen suorittamiseen. Ja taas toisaalta: mitä useammin esimies pettyy alaisiinsa antaessaan heille vaikutusmahdollisuuksia, sitä vähemmän se motivoi esimiestä kannustamiseen. Mikäli esimies taas tekee paljon itsenäisiä päätöksiä ottamatta henkilökuntaa mukaan, johtamistapa koetaan diktaattorimaiseksi. Humanistisesta näkökulmasta mahdollisuus sanoa sanansa on yksilölle kunnioittavaa, organisaation näkökulmasta se vähentää turhautumista, lisää motivaatiota ja samastumista ja samalla vähentää tarvetta vastustaa johdon päätöksiä. (Hakonen et al. 2005, 233.)

Palkitsemisesta ei saa tulla itsestäänselvyys, kaikesta työstä ei voida eikä tulekaan palkita erikseen, sillä maksetaanhan työnteosta palkkaa. Palkitseminenkaan ei saa aikaan motivaatiota, jos ihminen ei ole halukas suorittamaan annettuja työtehtäviä. Tehtävät voidaan tehdä annetussa ajassa, mutta työn jälki ja laatu saattavat jäädä huonoiksi. Esimiehelle motivointi ja tasapuolinen palkitseminen ovat taitolaji, jota täytyy seurata ja kehittää koko

ajan. Myös henkilöstön on syytä silloin tällöin miettiä, onko se tehnyt annetut työtehtävät niin että on ansainnut palkkion.

Market Kitchenissä esimiehillä ei ole mahdollisuutta rahalliseen palkitsemiseen. Suunnitelmissa on palkkiojärjestelmä, jossa esimiehillä olisi tilaisuus antaa hyvin tehdystä työstä, ideasta tai muiden auttamisesta palkinto, esimerkiksi patonki- tai salaattikuponkeja. Palkinnon ei tarvitse olla rahallisesti merkittävä, tärkeintä on, että hyvin työnsä tehneet huomioidaan ja he saavat siitä jotakin konkreettista palkinnoksi. Myös yhteiset koulutustilaisuudet ja illanvietot luovat työpaikalle yhteishenkeä, joka näkyy parempana työpanoksena.

Market Kitchenissä kaikkein toimivimpana palkitsemistoimenpiteinä olen huomannut olevan sen, että esimies jakaa vastuuta kaikkien kesken, on itse läsnä päivittäisessä työssä aina kun se on mahdollista ja jaksaa ottaa aidosti huomioon muut työntekijät. Esimiehen tulee toimia niin, että häneen voi luottaa ja hän luottaa työntekijöihinsä. Luottamus antaa työntekijöille mahdollisuuden näyttää osaamisensa varsinkin silloin, kun esimies on poissa. Avoimuuden lisääntyessä Market Kitchenin henkilökunnan keskuudessa on sisäinen viestintä selkeästi parantunut. Nykyisin iltavuorolaiset jättävät viestejä illan tapahtumista aamuvuorolle, mikä helpottaa ja nopeuttaa kaikkien työntekoa. Samoin keittiön esimiehelle voidaan soittaa kotiin, mikäli töissä on hankala tilanne, jota ei osata ratkaista itse. Näiden toimenpiteiden myötä Market Kitchenin palvelulaatu on parantunut.

”Yrityksissä on huomattu, että rahalla kannustaminen ei toimi. Kannustematkaan liittyy eri arvoja, sen avulla luodaan unelmia. Kannustematka on reissu, jolle työntekijän ei muuten ole mahdollista päästä.” (Hakonen et al. 2005, 195.) Kupittaaan citymarketin kauppias palkitsee henkilökuntaansa palkintomatkoilla hyvin tehdystä työstä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Koko henkilökunnalle tarkoitetut matkat ovat monelle tärkeitä hengähdystaukoja arjen rutiineista. Yhteisillä matkoilla on mahdollisuus tutustua paremmin myös muiden osastojen työntekijöihin ja kauppiaseen.

Taulukko 1. Esimerkkejä Market Kitchenin palkitsemiskokonaisuudesta.

<p style="text-align: center;"><b><u>Henkilöstöedut</u></b></p> <p>Erikoislääkäripalvelut Henkilökunta-alennukset ostoksista Työvaatteet ja pesuaineet Aamupalaetu neljä kertaa viikossa Eläkejärjestelyt Työaikajärjestelyt Liikuntasetelit Palkintomatkat (Autoetu)</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Rahallinen palkitseminen</u></b></p> <p>Kilpailukykyinen palkka alalla Kertapalkkiot Bonukset</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Työ ja organisointi</u></b></p> <p>Työnkierto Mahdollisuus edetä uralla Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Säännölliset palaverit Järkevät toimintatavat Palautteen antaminen ja saaminen Vapaa työilmapiiri</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Kasvu ja kehittyminen</u></b></p> <p>Kehityskeskustelut Mahdollisuus koulutukseen Mahdollisuus kauppiaskoulutukseen Mahdollisuus edetä uralla Suora palautteen saaminen ylemmältä johdolta</p>

### 1.11 Työyhteisön palaverit ja kehityskeskustelut

Säännöllisesti pidettävät koko työyhteisöä koskevat palaverit ovat paras tapa tavoittaa mahdollisimman paljon työntekijöitä samanaikaisesti. Ne ovat samalla erinomaisia sekä sisäisen että ulkoisen tiedotuksen ja viestinnän foorumeita. Surakan (2006, 49) mukaan palaverien merkitys kannattaa nähdä myös *oppimisen* näkökulmasta. Palavereissa voidaan oppia yhdessä ja tuoda tietoiselle tasolle analysoitavaksi niitä arkipäivän kokemuksia, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää niin yksilö- kuin ryhmätasollakin.

Se, miten viestintää arjessa arvostetaan ja toteutetaan, heijastuu myös palavereihin (Surakka 2006, 79). Sisäistä viestintää tarvitaan selvittämään, miksi työtä tehdään, mitä tapahtuu, mihin tehtäviin keskitytään, mitä työyhteisön jäseniltä edellytetään ja odotetaan, mikä on työyhteisön tilanne ja miltä tulevaisuudennäkymät vaikuttavat. Viestinnällä on yhteys työilmapiiriin, työmotivaation ja työhyvinvoinnin muodostumiseen.

Elintarvikepuolen viikkopalavereissa on osallistumisvelvoite. Palaverin pitää kauppias tai toimitusjohtaja, jolloin tieto välittyy suoraan johtoportaalta työntekijöille. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa kyselemällä tai kertomalla omia havaintojaan. Palavereissa käsitellään asiakaspalautteet ja niihin pyritään löytämään ratkaisut yhdessä. Palaverissa jaetaan myös risut ja ruusut, esitellään uudet työntekijät sekä huomioidaan merkkipäivää viettävät henkilöt. Viikkopalavereissa on mahdollisuus vaihtaa kuulumisia muiden osastojen henkilöiden kanssa, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa työilmapiiriä.

Viikkopalaverin lisäksi pidetään tarpeen tullen osastonhoitajien palavereita ja osastojen sisäisiä palavereita. Keittiössä pidetään lähes päivittäin pikapalavereita työn lomassa. Tämä on hyväksi havaittu tapa, jolla tieto saadaan kulkemaan reaaliajassa. Muita palavereita pidetään tarpeen mukaan, etenkin silloin kun työilmapiirissä on havaittavissa motivaation puutetta tai epäselvyyksiä.

Kehityskeskustelut (aiemmin esimies-alaiskeskustelut) otettiin Suomessa käyttöön monessa työyhteisössä 1990-luvulla lisäämään työyksiköissä vuorovaikutusta, tiedonvälitystä ja ymmärrystä. (Siukosaari 1999, 93).

Market Kitchenissä pidetään kehityskeskusteluita vähintään kerran vuodessa ja tarpeen vaatiessa useamminkin. Etukäteen täytetty henkilökohtainen kehityssuunnitelmalomake on hyvä apuväline, kun tarkastellaan onko aiemmat tavoitteet saavutettu vai ei. Kehityskeskustelun tärkein anti on yhteisymmärrys asioista ja niiden toteuttamistavoista, sitoutuminen sovittuihin asioihin sekä molemminpuolisen palautteen saaminen ja antaminen.



## 1.12 Viestintäkyselyn lähtökohdat ja toteutus

Ruokakeskossa ja sen tytäryhtiöissä tehdään vuosittain henkilöstötutkimus. Yhteismitalliset ja vertailukelpoiset tutkimustulokset ovat yksi keskeisimmistä työkaluista johtamisen ja esimiestoiminnan tuloksellisuuden ja sisäisen viestinnän sekä työnantajakuvan mittaamisessa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan lisää tietoa muun muassa esimiesten ja yksiköiden toiminnasta sekä henkilöstön tyytyväisyydestä omaan työhönsä.

Kuten aiemmin mainittiin, vuoden 2009 henkilöstötutkimuksen mukaan Market Kitchenin henkilökunta ei ollut tyytyväinen osastojensa sisäiseen eikä osastojen väliseen viestintään. Keittiön palvelulinjastolla ei ollut tuolloin omaa esimiestä eikä tuloksia näin ollen voi pitää täysin luotattavina, mutta tuloksista kävi selkeästi ilmi, että sisäiseen viestintään kaivattiin parannusta ja selkeyttä.

Lähdin tutkimaan Market Kitchenin sisäistä viestintää havainnoimalla mitä työpaikalla päivän aikana tapahtuu. Havainnoinnin lisäksi motivoin henkilökuntaa avoimeen keskusteluun sekä keskenään että esimiehen kanssa. Keskusteluita seuratessa huomasin asioita, joita parantamalla sain aikaan avoimempaa viestintää. Yksi tällainen seikka oli rehellinen työympäristö, jossa esimiehenä kannustin ja motivoin työntekijöitä yhteistyöhön. Alaisten oli helppoa keskustella kanssani vaikeistakin asioista. Näin välttyttiin turhilta spekulatioilta, aikaa säästyti työntekoon ja samalla työilmapiiri parantui.

Varsinainen tiedonkeruumenetelmä toteutettiin kyselylomakkeen muodossa. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli kartoittaa Market Kitchenin sisäistä viestintää ja sen mahdollista vaikutusta palvelun laatuun. (Liite 1.)

Vastaajien taustatiedoista kysyttiin koulutusta, työsuhdetta, sukupuolta, sekä ikää. Koulutusvaihtoehdoista oli mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja suoritettujen opiskelujen mukaan. Kohtien yksi ja viisi kysymykset oli laadittu niin että vastaaja valitsi mielestään sopivimman vastauksen skaalalla 1-5 (5 = erittäin suuri merkitys, 1 = ei lainkaan merkitystä). Kohdan kolme kysymykset olivat niin sanottuja suljettuja kysymyksiä, joiden vastaus oli joko ”kyllä” tai ”en”. Kysymyksiä oli kuitenkin laajennettu niin, että vastaajan tuli aina perustella

vastauksensa, näin sain analysoitavaksi tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Kohdassa neljä vastaajan tuli arvioida itseään asteikolla 4 = ei pidä lainkaan paikkaansa tai 10 = pitää täysin paikkaansa. Lomakkeita jaoin kaksikymmentäseitsemän kappaletta, joista palautettiin kaksikymmentäkolme kappaletta.

Market Kitchenin työntekijöistä suuri osa (43 %) on suorittanut peruskoulutuksen lisäksi vain ylioppilastutkinnon. Tämä selittyy sillä, että Market Kitchenissä työskentelee paljon opiskelijoita, jotka tekevät töitä koulun ohella. Sisäisen viestinnän kannalta tämä asia on yksi suurimmista haasteista, sillä opiskelijat työskentelevät pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin esimiehet useimmiten eivät ole työvuorossa. Esimiehen antama sanallinen palaute ja läsnäolo auttavat mielestäni motivoimaan henkilökuntaa, sillä viestintä ei ole pelkästään puhumista, viestien lähettämistä ja vastaanottamista. On tärkeää, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus keskustella työaikana esimiehen kanssa ja työskennellä välillä hänen kanssaan samassa työvuorossa. Keittiöhenkilökunnan kanssa tämä ei ole ongelma, sillä työskentelemme samoissa vuoroissa. Ongelmaksi koen sen, etten näen tarpeeksi usein joitakin palvelulinjaston henkilökunnasta. Tällöin en saa tarpeeksi usein suoraa kontaktia kaikkiin osastomme työntekijöihin ja näin keittiömme toiminta ja viestintä saatetaan kokea etäisenä.

Yhtenä keittiön ja palveluhenkilöstön välistä viestintää parantavana toimenpiteenä olen kokeillut viestintäkansiota, johon jokainen palvelulinjaston työntekijä voi kirjoittaa haluamiaan asioita päivän tapahtumista, kysymyksiä keittiölle, asiakaspalautteita tai muita mieltä askarruttavia asioita. Pysin lukemaan kansion päivittäin, vastaamaan siellä esitettyihin kysymyksiin ja kirjoitan sinne myös keittiön viestinnän kannalta tärkeimmät asiat. Viestintäkansio on selkeyttänyt keittiön ja palvelulinjaston sisäistä viestintää, sekä auttanut vähentämään väärinkäsityksiä, joita aiemmin aiheutui siitä, ettei ollut selkeää keittiön ja palvelulinjaston viestintäkanavaa, jolla pidettiin iltaisin ja viikonloppuisin osastojen välistä yhteyttä.

Sisäisen viestinnän merkitys työssäsi?

Viestintä on yksi yhteisön keinoista saavuttaa tavoitteensa. Yhteisöviestinnällä rakennetaan yhteisökuvaa ja varmistetaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Viestintä ei ole mikään itsetarkoitus. Se on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka onnistuminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja kaikkien työyhteisössä työskentelevien omaan panokseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöviestinnän onnistumiseen kuuluu taito suoriutua yllättävistäkin tilanteista yhteisön edun mukaisesti. (Siukosaari 1999, 11).

Kyselylomakkeen tulosten mukaan lähes jokainen piti päivittäisessä työssään erittäin tärkeänä sisäisen viestinnän kannalta: työilmapiirin avoimuutta, tiedonkulun selkeyttä, keittiöltä saatua informaatiota sekä omia viestintätaitojaan. Seuraavaksi, koettiin että esimieheltä saatava palaute, työkavereiden kanssa toimeen tuleminen, informaation saannin helppous ja omilla viestinnällisillä taidoilla on melko suuri merkitys.

Tuloksista voi selkeästi päätellä, että Market Kitchenin henkilökunta haluaa avoimen työympäristön, jossa jokaisen kanssa on helppo keskustella ja, jossa informaatio on selkeää ja se on helposti saatavissa.

Tuloksista voidaan myös havaita, että työntekijät kokivat viestintätaidoillaan olevan suuri tai melko suuri merkitys päivittäisessä työssään. Näiden tulosten valossa voin ajatella, että Market Kitchenin sisäinen viestintä olisi melko hyvässä kunnossa, koska vastaajat kokevat, että he voivat vaikuttaa omalla viestinnällään työpaikkamme päivittäiseen tiedon kulkuun. Kuitenkin työpaikkamme sisäisessä viestinnässä vuoden 2009 Keskon tekemän kyselyn valossa oli puutteita. Näin voin päätellä, että työntekijät kokevat, että esimiehet ovat työpaikkamme heikoin lenkki ajatellen sisäisen viestinnän toimivuutta. Usein kuitenkin unohdetaan, että viestinnän tulee aina olla kaksisuuntaista. Mielestäni jokaisen työntekijän tulee olla aktiivinen tiedon hankkija ja välittäjä. Ilman avointa ja kaksisuuntaisesti toimivaa esimies- alaisviestintää, ei voida saavuttaa laadukasta palvelukonseptia.

Kuka maksaa palkkasi?

Seuraavan kysymyksen ” Kuka maksaa palkkasi”? avulla haluttiin selvittää työntekijöiden näkemystä siitä, kuka maksaa heidän palkkansa. Kyselyn tuloksista näkyi selkeästi, että yleisesti ajatellaan, että palkan maksaa työnantaja, eli tässä tapauksessa kauppias Hannu Aaltonen. Tästä voin päätellä, että yllättävän harvalla on ymmärrys liiketoiminnan perusajatuksista, eli että joku tuottaa palveluita ja/tai tuotteita, joita se myy edelleen joko jälleenmyyjälle tai suoraan asiakkaille, ja että kuluttaja maksaa palvelusta/tuotteesta kauppiaille, joka tilaa taas tuottajalta lisää tuotteita ja niin edelleen.

Mielestäni olisi tärkeää, että kaikki sisäistäisivät ajatuksen siitä, että asiakas on viime kädessä se joka maksaa palkkamme. Näin toimimalla, uskoisin, että henkilökunta saataisiin sitoutumaan paremmin työpaikkaansa ja palvelemaan entistäkin paremmin asiakkaita. Asiakkaan palveleminen ja tyytyväisyys on keskeinen toiminnan tavoite, sillä lopulta vain se mahdollistaa organisaation toimivuuden jatkuvuuden. ( Jalava & Virtanen 1996, 28.)

Kyselylomakkeen kohdan kolme vastausten analysointi

Kyselylomakkeen kohdan kolme kysymykset olivat strukturoituja, vastaajan tuli kuitenkin perustella antamansa vastaukset, jotta sain vastauksista enemmän tietoa. Seuraavaksi joitakin vastauksia kohdan kolme kysymyksistä, jotka koskivat palautteen antamista ja saamista. Vastaukset on kirjoitettu suoraan kyselylomakkeista.

Kohta 3a. Saatko esimiehiltä työstäsi tarpeeksi palautetta?

Kyllä vastaukset:

*”Puhutaan kaikenlaista ja siinä sivussa samalla työasiat.”*

*”Olen tehnyt työni annetulla tavalla ja ohjeiden mukaan ja saanut siitä kiitosta.”*

*”Palaute annetaan heti kun siihen on aihetta.”*

*"Esimies haluaa avoimen ilmapiirin."*

*"He ovat kiinnostuneet työntekijöistään."*

*"Avoin työilmapiiri, hyvä vastaanotto uudelle työntekijälle."*

*"Esimiehet ammattitaitoisia ja mukana työssä, näkemässä ja tekemässä."*

*"Esimiehet on ajan tasalla."*

En vastaukset:

*"Olen harvoin vuorossa samanaikaisesti esimiehen kanssa."*

*"Olen töissä usein vain viikonloppuisin, jolloin esimiehet eivät ole paikalla. Muutenkaan en tapaa esimiehiä kovinkaan usein, tai keskustele heidän kanssaan henk. koht."*

*"En ehkä ole saanut mitään palautetta siksi, että työskentelen paljon eri aikoina kuin esimieheni."*

Vastauksista voin päätellä, että työntekijät arvostavat avointa työilmapiiriä, jossa esimiehet ovat mukana päivittäisessä työskentelyssä ja ovat kiinnostuneet aidosti työntekijöistään. Palautteen saamisessa ja sisäisessä viestinnässä ongelmiksi koettiin erityisesti se, että ilta- ja viikonlopputyöntekijät työskentelevät harvoin samassa vuorossa esimiesten kanssa, jolloin heillä ei ole suoraa kontaktia keskenään.

Kohta 4a:n kysymys oli annatko palautetta esimiehillesi?

Millaista palautetta annat?

*"En anna palautetta."*

*"Enimmäkseen yleisluotoista keskustelua."*

*"Rakentavaa ja asioista joita voisi kehittää."*

*"En anna, hommat hoituvat."*

*"Kaikki mikä hiukankin vaivaa kysyn ja informoin eteenpäin."*

Milloin viimeksi annoit palautetta?

*"Harvemmin, en muista."*

*"Tarvittaessa, nyt ei ole ajankohta mielessä."*

*"En muista."*

*"Viime kerrasta jonkin aikaa."*

*"Viikko sitten."*

En anna palautetta, miksi et?

*"En anna palautetta."*

*"En koe sen olevan tehtäväni."*

*"Ei ole vielä tullut mitään."*

*"En osaa oikein vielä. Ollut talossa niin vähän aikaa."*

Näistä vastauksista voi selkeästi päätellä, että Market Kitchenin henkilökunnan esimiehille antama palaute koskee vain työasioita ja palautetta annetaan harvoin. Tässä kohtaa eteenkin tulee sisäisessä viestinnässä ongelmatilanteita, sillä viestinnän tulee aina olla kaksisuuntaista, jotta se olisi toimivaa ja laadukasta.

Tulosten yhteenveto

Market Kitchenin työntekijöistä suuri osa (43 %) on suorittanut peruskoulutuksen lisäksi vain ylioppilastutkinnon. Tämä selittyy sillä, että Market Kitchenissä työskentelee paljon opiskelijoita, jotka tekevät töitä koulun ohella. Sisäisen viestinnän kannalta tämä asia on yksi suurimmista haasteista, sillä opiskelijat työskentelevät pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin esimiehet useimmiten eivät ole työvuorossa. Esimiehen antama sanallinen palaute ja läsnäolo auttavat mielestäni motivoimaan henkilökuntaa, sillä viestintä ei ole pelkästään puhumista, viestien lähettämistä ja vastaanottamista. On tärkeää, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus keskustella työaikana esimiehen kanssa ja työskennellä välillä hänen kanssaan samassa työvuorossa. Keittiöhenkilökunnan kanssa tämä ei ole ongelma, sillä työskentelemme samoissa vuoroissa. Ongelmaksi koen sen, etten näen tarpeeksi usein joitakin palvelulinjaston henkilökunnasta. Tällöin en saa

tarpeeksi usein suoraa kontaktia kaikkiin osastomme työntekijöihin ja näin keittiömme toiminta ja viestintä saatetaan kokea etäisenä.

Yhtenä keittiön ja palveluhenkilöstön välistä viestintää parantavana toimenpiteenä olen kokeillut viestintäkansiota, johon jokainen palvelulinjaston työntekijä voi kirjoittaa haluamiaan asioita päivän tapahtumista, kysymyksiä keittiölle, asiakaspalautteita tai muita mieltä askarruttavia asioita. Pysin lukemaan kansion päivittäin, vastaamaan siellä esitettyihin kysymyksiin ja kirjoitan sinne myös keittiön viestinnän kannalta tärkeimmät asiat. Viestintäkansio on selkeyttänyt keittiön ja palvelulinjaston sisäistä viestintää, sekä auttanut vähentämään väärinkäsityksiä, joita aiemmin aiheutui siitä, ettei ollut selkeää keittiön ja palvelulinjaston viestintäkanavaa, jolla pidettiin iltaisin ja viikonloppuisin osastojen välistä yhteyttä.

Market Kitchenin sisäisessä viestinnässä vaikuttaa kyselyn tulosten mukaan olevan ajoittain ongelmia. Sisäisen viestinnän sujuvuus on yksi edellytys laadukkaan palvelun tuottamiselle, samoin kuin myös yrityksen liiketoiminnan kannalta. Esimiesten on tärkeää kertoa ja muistuttaa työntekijöitä aika ajoin, siitä mistä tieto on saatavilla ja samalla tarkastaa nykyisen viestinnän toimivuus. Market Kitchenin henkilökunta toivoi myös enemmän osastokohtaisia sekä osastojen välisiä palaverieita, joihin mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Palaverieita toivottiin järjestettävän noin kaksi kertaa kuukaudessa. Tärkeää olisi myös, että esimiehillä olisi mahdollisuus palkita henkilökuntaansa, etenkin silloin kun kaikki ovat noudattaneet sääntöjä, jotka auttavat arjen pyörittämisessä työpaikallamme.

## **MARKET KITCHENIN PALVELUKÄSIKIRJA**

Ajatus Market Kitchenin Palvelukäsikirjan koostamisesta ja sisäisen viestinnän laadun parantamisesta lähti itämään kauppiaan kanssani pitämän osastonhoitajapalaverin jälkeen. Tapaamisessa käsitelimme Kesko-konsernin syys-lokakuussa 2009 toteutetun henkilöstötutkimuksen keittiön osastokohtaisia

tuloksia. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että henkilökunta ei ollut tyytyväinen osastonsa sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun.

Market Kitchenin tutkimustulosta saattoi vääristää palvelulinjaston sekoittuminen keittiön kanssa. Osa palvelulinjaston henkilökunnasta oli merkinnyt lähimmäksi esimiehekseen keittiömestarin, jonka päävastuualueena oli keittiö. Täten tuloksia ei voi mielestäni pitää täysin luotettavina. Tiedoista kävi kuitenkin ilmi, että sisäiseen viestintään tulisi tehdä parannuksia sekä palvelulinjaston että keittiön sisällä, mutta etenkin lisäämällä näiden yhteistyötä.

### 1.13 Market Kitchen Palvelukäsikirjan koostaminen

Market Kitchenin sisäisen viestinnän avuksi ja tueksi lähdin koostamaan Market Kitchen Palvelukäsikirjaa, johon on koottu toimintaohjeet ja yhteiset asiakaspalvelun pelisäännöt. Työpaikalla tulee olla tarkoin määritetyt yhteiset säännöt, koska monet työntekijät ovat nuoria, joille työpaikka voi olla ensimmäinen eikä heille ehkä ole vielä ehtinyt muodostua selkeää käsitystä siitä miten työpaikoilla toimitaan. On tärkeää, että heti rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa käydään läpi talon tavat ja pelisäännöt, jotta turhia yllätyksiä ei pääsisi tapahtumaan töiden jo alettua.

Palvelukäsikirja on tärkeä, sillä Market Kitchenissä työskennellään eri vuoroissa ja viikonloppuisin. Ekstratyöntekijät eivät usein ole paikalla palavereissa tai kun esimiehet ovat työvuorossa. Ongelmaa on pystytty helpottamaan yhteisellä viestintätaululla, johon kirjataan ylös kaikki akuutit asiat, ja siellä olevat viestit tulee lukea työvuoron alkaessa. Taulu ei ole ainoastaan ongelmien viestittämistä varten, vaan sinne voi aina myös kirjoittaa positiiviset asiat, asiakaspalautteet ja tervehdykset. Näin kaikki ovat viestien tavoitettavissa.

Tämän aputyökalu on tarkoitettu myös niille työntekijöille, jotka saattavat jättää työt tekemättä välttääkseen virheitä, joista voidaan huomauttaa. Toinen selitys tekemättömille töille on klassinen ”En mää kerinnyt, kun oli niin kova kiire.” Kiire on maailman käytetyin ja huonoin selitys tekemättömyydelle ja sitä kautta taantumiselle (Wiskari 2009, 35).



Samoja virheitä on turha tehdä, jos ne voidaan poistaa luomalla yhteiset pelisäännöt, joista viestitään kaikille ja varmistetaan niiden toimivuus. Epätietoisuus aiheuttaa häiriöitä asiakaspalvelussa ja huonosti hoidettu työ heijastuu sekä asiakaspalveluun että työyhteisöön. Virheiden toistaminen vie resursseja tuottavalta työltä, mikä osaltaan aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä.

Asioiden kirjaamisen yksi tarkoitus on varmistaa tiedon löytyminen yhdestä paikasta. Puhuttujen viestien perillemeno havainnoidessani huomasin, että asiat jäivät usein kertomatta muille kuin sillä hetkellä töissä oleville. Tämän jälkeen viestit eivät useinkaan liikkuneet eteenpäin tai saattoivat vääristyä matkalla.

Market Kitchenissä on paljon keskinäistä viestintää ja avoin työympäristö. Siellä työskentelee paljon samanikäisiä henkilöitä, joista on tullut kavereita myös työajan ulkopuolella. Työpaikalla puhutaankin pääasiassa omista asioista, eikä niinkään keskitytä työpaikalla tapahtuviin asioihin ja viestintään. Toimintaan tulee parannusta aina esimieskeskustelun jälkeen, mutta vain hetkellisesti. Palvelukäsikirjan tarkoituksena on vähentää myös tätä ongelmaa, sillä jokainen on saanut vaikuttaa kirjan sisältöön lukemalla ja antamalla korjaus- ja parannusehdotuksia. Palvelukäsikirjassa on siis selkeät ohjeet siitä, mitä työvuoron aikana kunkin tulee tehdä.

Osallistamisella haluttiin kaikkien vaikuttavan omalla panoksellaan manuaalin sisältöön. Jokainen sai kertoa, jos ei ollut ymmärtänyt jotakin kohtaa. Asiat selvitettiin ja mahdolliset virheet korjattiin. Palvelukäsikirjan valmistuttua luetutin sen vielä kaikilla osaston työntekijöillä, jonka jälkeen heidät sitoutettiin noudattamaan Palvelukäsikirjan ohjeistusta.

Market Kitchenissä on toisinaan jätetty asioita tekemättä, ellei tehtävään ollut erikseen nimetty vastuuhenkilöä. Asiat olivat arjen perustöitä, kuten yleisestä siisteydestä huolehtimista. Työt saatettiin tehdä puolihuolimattomasti ja joskus jopa jätettiin kokonaan suorittamatta. Siksi nämä perustyöt liitettiin Palvelukäsikirjaan koottuun hygienia- ja puhdistussuunnitelmaan, johon kirjataan ylös päivittäin, viikoittain ja kuukausittain tehtävät

puhdistustoimenpiteet. Hygienia- ja puhdistussuunnitelma toimii samalla osana omavalvontasuunnitelmaa.

#### 1.14 Palvelukäsikirjan toimintaprosessien kehittäminen ja hallinta

Prosessit ovat organisaation läpi kulkevia toimintoketjuja, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät tarpeen tyydyttämiseen. Prosessien kehittämisen tavoitteena on hyvä suorituskyky, jota arvioidaan pääasiassa toimintaan käytetyn ajan, kustannusten ja asiakastarpeen tyydyttymisen suhteen. (Jalava & Virtanen 1996, 57.)

Market Kitchenin toimintoketjujen tärkeimmät työvaiheet olen dokumentoinut Palvelukäsikirjaan. Toiminnan kuvaamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on auttaa näkemään miten asiakkaalle arvoa tuottava toiminta syntyy. Tavoitteena on saada toimiva prosessiketju, jossa työvaiheet ja lopputulos ovat aina tasalaatuisia ja toistettavia unohtamatta asiakaspalvelun vaatimaa tilannetajua. Tarkoituksena on myös auttaa vähentämään turhia ja asiakkaille lisäarvoa tuottamattomia toimintoja.

Konsultti Marko Kestin mukaan työpaikoille on pesiytynyt paljon turhaa työtä, jonka osuus on noin viidennes työajasta eli yksi työpäivä viikosta (Tervola, Marjut 2009. Fakta-lehti. Kehittämisen 7 kompastuskiveä 11–12/2009). Punaisena lankana Palvelumanuaalin työprosessien kuvauksissa on ollut ajatus turhan ja tehottoman työn minimoimisesta ja näin saavutettava laadukas asiakaspalvelu.

Palvelukäsikirjaa koostettaessa perehdyin työvaiheisiin, työnopastukseen ja ohjeistamiseen. Yksi suurimmista haasteista oli se, kuinka tarkkaan työvaiheet kuvattaisiin. Ammattilaisille riittävät yleiset toimintaohjeet ja kuvaukset, sekä toimintatapojen ja pelisääntöjen määrittäminen. Citymarket Kupittaalla työskentelee kuitenkin paljon henkilöitä, joilla ei ole palvelualankoulutusta. Miten siis luoda palvelumanuaali, joka on tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta alan ei-

ammattilaiset osaavat toimia vaaditulla tavalla, mutta myös kokeneemmat työntekijät saavat teoksesta aputyökalun päivittäistyöskentelyynsä?

Palvelukäsikirja sisältää seuraavat toimintaprosessit:

- johdannon (vastuut, valtuudet, organisaation rakenne)
- yrityksen esittelyn
- työnopastuksen ja perehdyttämisen
- henkilökohtaisen perehdytyskansion
- Market Kitchenin asiakaspalvelun perusasiat
- palvelulinjaston päivittäiset työt (prosessien kartoitus/kuvaaminen)
- keittiön päivittäiset työt (prosessien kartoitus/kuvaaminen)
- Market Kitchenin hygienia- ja puhdistussuunnitelman
- asiaa sisäisestä viestinnästä ja laadusta
- osion muista tärkeistä asioista.

Palvelukäsikirjaa tulee kehittää jatkuvasti suunnitelmallisuuden ja avoimuuden avulla. Työntekijöidenkin tulee ottaa vastuuta sen käytöstä ja tarkastella omia toimintatapojaan ja samalla arvioida mahdollisia muutostarpeita. Jokaisen tulisi noudattaa sovittuja toimintatapoja ja osallistua aktiivisesti tarjottuihin foorumeihin. Kukaan ei voi sanoa, että tekee vain sen, mitä käsketään, eikä vaivaa päätään uusilla ajatuksilla. (Pesonen 2007, 164 – 165). Yhteiset tavoitteet ja kirjatut suunnitelmat auttavat työyhteisöä priorisoimaan käytännön töitä, toimenpiteitä ja informaatiotulvaa.

### 1.15 Palvelukäsikirjan käyttöönotto

Palvelukäsikirjan tarkoituksena ei ole tukahduttaa henkilökunnan luovuutta ja osaamista, vaan luoda raamit, joiden puitteissa toimitaan ja saadaan aikaan laatua turhan sähläämisen ja virheiden toistamisen sijaan. Palvelukäsikirja toimii myös tukena perehdytyksessä.

Käyttöönoton jälkeen jokainen uusi työntekijä on saanut perehdytystilaisuudessa luettavakseen Palvelukäsikirjan. Viikon kuluttua hän käy esimiehen kanssa läpi kirjan pääsisällön ja voi keskustella mahdollisista kysymyksistä. Perehdyttäjä pyytää uudelta työntekijältä palautetta ja ehdotuksia koskien sekä sijaan. Palvelukäsikirja toimii myös tukena perehdytyksessä. palvelumanuaalia että työpaikkaa. Uudella työntekijällä saattaa olla paljon arvokasta annettavaa, joten hänen mielipiteitään kannattaa kuunnella ja ottaa hänet heti osaksi työyhteisöä.

Palvelukäsikirjan sisältöä tulee päivittää tarpeen tullen. Käsikirjan jokainen sivu laitettiin omaan muovitaskuun, jolloin yksittäisten sivujen vaihtaminen uusiin on helppoa, eikä koko manuaalia tarvitse aina uusia.

Pesosen mukaan (2007, 100) tietoisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö ymmärtää ja hyväksyy oman työnsä laadun vaikutuksen kokonaisuuteen – ja kääntäen: hän tiedostaa, mikä vaikutus hänen työnsä laaduttomuudella ja hänen tekemillään virheillä on kokonaisuuteen. Tietoisuus tarkoittaa myös sitä, että henkilöstö tietää laadunhallintajärjestelmän olemassaolon ja sen, mitä tarkoittaa kunkin kohdalla mistä asioista kunkin täytyy huolehtia.

Palvelukäsikirjaa henkilökunnalle esiteltäessä otin huomioon ihmisten muutosvastarinnan. Työntekijöille kerrottiin avoimesti tulevista muutoksista ja motivoitiin heidät ottamaan kantaa ja antamaan ideoita käsikirjaa varten. Esimiehenä koin, että tärkeintä oli olla kuuntelevana osapuolena, samalla kuitenkin toimien muutoksen koordinaattorina ja pitäen toiminta hallitussa muodossa. Esimiehen oli osattava vastata esitettyihin kysymyksiin ja perustella miksi muutoksia tarvittiin.

Esittelyvaiheen jälkeen jokainen sai Palvelukäsikirjan luettavakseen ja kommentoitavakseen. Tämän jälkeen kokosin yhteen henkilökunnan palautteet. Ennen kirjan painatusta järjestin vielä palaverin, jossa käsiteltiin muun muassa seuraavia asioita: Palvelukäsikirjan avaintulosten julkilausuminen:

- esimiehet auttoivat henkilökuntaa ymmärtämään miksi työpaikalla on tehtävä muutoksia ja uudistuksia, jotka eivät välttämättä aina ole mieleisiä

- esimiehet auttoivat henkilökuntaa sisäistämään yhteisön arvot, tavoitteet ja laatuksiteerit sekä sen että jokaisen tulee aktiivisesti osallistua hänelle tarjottuihin vaikutusmahdollisuuksiin työpaikkansa toiminnan sekä viestinnän kehittämisessä
- osastojen tiedonkulun parantaminen
- esimiehet varmistivat, että kaikki tietävät perehdyttämisprosessin minimitason ja osaavat toimia tämän mukaisesti
- kaupan avaintulokset käytiin läpi ja tarkastettiin, että henkilökunta on sisäistänyt niiden tarkoituksen ja lupautuu toimimaan niiden puitteissa.

Palaverissa käytin apuna SWOT-analyysiä. SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisia, yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. (Edu 2010.)

Analyysissä jokainen sai pohtia mitkä asiat kokee Market Kitchenin vahvuudeksi, heikkouksiksi ja uhiksi sekä mitä mahdollisuuksia löytyy toiminnan ja itsensä kehittämiseksi. Analyysin jälkeen kokosin vastaukset yhteen, ja niistä keskusteltiin rakentavassa ilmapiirissä. Keskustelun yhteydessä heränneet ajatukset kirjasin ylös uuteen SWOT-taulukkoon. Tämän jälkeen analyysijä verrattiin toisiinsa ja keskusteltiin mahdollisista muutoksista ja tulevista toimenpiteistä. Molemmat SWOT-analyysit liitin Palvelukäsikirjaan ja velvoitin jokaisen toimimaan yhteisillä pelisäännöillä, joihin heillä oli ollut mahdollisuus vaikuttaa.

Taulukko 2. Palvelukäsikirjan SWOT-analyysi.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Mitä ovat ne työyhteisömme vahvuudet, jota muutoksessa haluamme säilyttää?	Mitä heikkouksia työyhteisössämme on? – viestintä ei ole tarpeeksi laadukasta

<ul style="list-style-type: none"> <li>– avoin työilmapiiri</li> <li>– hyvä asiakaspalvelu</li> <li>– esimiesten vahva osallistuminen työpaikan kehittämisessä</li> <li>– esimiehet antavat paljon palautetta ja ovat valmiita keskustelemaan ja kuuntelemaan</li> <li>– kauppiaan halu kehittää kaupan toimintaa</li> </ul> <p>Mitä hyötyä muutos voi meille tuoda näiden vahvuuksiemme kannalta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– yhteisen Palvelukäsikirjan on helpompi toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi</li> <li>– kaikilla on mahdollisuus osallistua työpaikan kehittämiseen, jolloin työmotivaatio toivon mukaan nousee</li> <li>– sisäisen viestintä lisääntyy ja virheet vähenevät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– viestintä on liian yksipuolista (esimies/alainen) (Taulukko 2 jatkuu)</li> <li>– joidenkin työntekijöiden motivaatiotaso ja työnjälki on heikkoa</li> <li>– ei osata arvostaa tarpeeksi työpaikan tarjoamia kehitysmahdollisuuksia</li> <li>– vastuun ottaminen on heikkoa (Jatkuu)</li> <li>– työntekijöiden liian läheiset välit, jolloin työnteko jää sivuun omien asioiden tieltä</li> <li>– työntekijöiden suuri vaihtuvuus (opiskelijat)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Uhat</b></p> <p>Mikä on pahinta, mitä muutos voi työyhteisöllemme tuoda?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Palvelukäsikirjaa noudatetaan liian tarkkaan, eikä osata toimia enää maalaisjärjellä</li> <li>– liikaa ideoita, jotka eivät varsinaisesti liity työpaikan kehittämiseen</li> <li>– koetaan, että Palvelukäsikirja tappaa luovuuden ja vapauden toimia spontaanisti</li> <li>– virheen sattuessa syytetään Palvelukäsikirjaa/esimiehiä siitä, että kirjasta ei löytynyt oikeanlaista ohjeistusta tilanteen hoitamiseen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Mitä hyvää muutos voi meille tuoda?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– toiminnasta tulee entistäkin laadukkaampaa</li> <li>– viestintä paranee ja kehittyy</li> <li>– motivaatio lisääntyy ja paranee</li> <li>– opitaan antamaan palautetta myös esimiehille</li> <li>– uskalletaan ottaa vastuuta ja toimia oma-aloitteisesti</li> <li>– mahdollisuus kehittää itseään ja työpaikkaa</li> </ul>

Yhteiset tavoitteet ja suunnitelmat auttavat työyhteisöä priorisoimaan käytännön töitä ja toimenpiteitä. Näillä toimenpiteillä pyritään myös henkilökunnan

tyytyväisyyden lisäämiseen ja tuottamaan entistä laadukkaampaa asiakaspalvelua.

### 1.16 Esimerkkejä Palvelukäsikirjan kehittämisestä

Herkko Pesosen (2007, 51) mukaan laadunhallintajärjestelmässä on olennaista se, että siinä on mukana toiminnan parantamisen lenkki eli ns. luuppi tai silmukka. Ketju on yksinkertainen: toiminnasta kerätään tietoa, kerätty tieto analysoidaan, analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä, johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin; päätös voi olla toimenpide tai se että ei tehdä mitään ja päätökset toteutetaan.

Seuraavan esimerkkitapauksen avulla havainnollistan kuinka tärkeää on, että sisäinen viestintä on kunnossa ja toimenpiteisiin ryhdytään välittömästi.

Taulukko 3. Esimerkki Market Kitchenin työprosessista.

Aiemman toimintatavan kuvaus	Ongelmakohdat	Parannustoimenpiteet	Säästöt
Päivittäin grillataan useampia uunillisia broilereita. Grillattavista tuotteista jouduttiin aiemmin koipireisi- ja rintapalat hakemaan kaupan puolelta, kokonaisten broilereiden tullessa tilausohjelman mukaisesti varastoon.	Toimenkuvaa ei ollut määritettynä aiemmin, kuka hakee, kuinka paljon ja miten tuotteiden sisäinen siirto tehdään.  Usein broilerit jäivät hakematta, joten kyseistä tuotetta ei ollut myytävänä kaupan avauduttua.	Illan työvuorossa oleva vastaava tarkistaa, että tuotteet ovat tulleet ja että grillivaunu on täytetty aamua varten.	Aamuvuoron ei tarvitse käyttää aikaa asian korjaamiseen.  Tuotteet ovat myynissä heti aamulla, ja asiakaspalvelu toimii paremmin.  Vältytään turhalta sähläykseltä ja aikaa jää itse asiakaspalvelulle.
Kaupan puolelta haettavien tuotteiden paino täytyi laskea ja tehdä niille osastojen välinen sisäinensiiro.	Kaikki eivät osanneet tehdä sisäistäsiirtoa.  Broilerituotteiden painot laskettiin manuaalisesti, jolloin usein tapahtui laskuvirheitä. Virheiden korjaamiseen tuhraantui kallista työaikaa.	Palveluvastaava ilmoittaa lihaosastolle, joka tilaa broilerituotteet, paljonko tuotteita tarvitaan ja lihaosasto tekee sisäisen siirron kuormakirjan mukaisesti.	Tilausmäärä vakioitu, ei enää epäselvyyksiä milloin tuotetta tulee, kuka tekee siirron ja kuka hakee tuotteet kaupan puolelta.  Sisäisessä siirrossa ei tapahdu enää laskuvirheitä, joita täytyy jälkikäteen korjata.

			Työkuvat ja vastualueet ovat selkeät, näin jatkossa ei tule enää turhia ongelmia.
--	--	--	---

Yllä olevien tapauksien kaltaisia ongelmia esiintyi lähes päivittäin. Yksinkertaisilla toimenpiteillä saatiin vähennettyä hävikkiä ja turhia sekaannuksia, sekä lisättyä aikaa itse asiakaspalvelulle.

Ensi näkemältä vastaavat ongelmatilanteet eivät välttämättä vaikuta kovinkaan merkittävilta ja siksi niiden annetaan usein olla. Näin, annetaan helposti kuva siitä, että virheiden tekeminen on sallittua. Esimiesten tulee puuttua ongelmiin heti, korjata nämä ja viestittää kaikille, että asiat on hoidettu kuntoon ja kertoa miten jatkossa toimitaan. Palvelukäsikirjan tarkoituksena ei ole olla tuote, jota luetaan kuin raamattua, vaan tärkeintä on jokapäiväisten töiden toimivuus ja maalaisjärjen käyttö.

#### 1.17 Market Kitchen Palvelukäsikirjan käyttö työyhteisössä

Siukosaaren (1999, 124) mukaan organisaatioissa on henkilöitä, jotka jonkun valvonnassa tai läsnä ollessa työskentelevät ja käyttäytyvät toisin kuin yksin ollessaan. Jos sisäinen markkinointi on hyvin hoidettu, jokainen talossa työskentelee yhteisön parhaaksi tehokkaasti ja ystävällisesti, vaikka kukaan oman talon väestä ei sitä näe tai kuule. Juuri tätä varten tarvitaan Palvelukäsikirjaa, jonka tekemiseen jokainen on pääsyt vaikuttamaan ja jonka ohjeistusta on sitoutunut noudattamaan.

Aina kuitenkin löytyy henkilöitä, jotka eivät noudata sovittuja toimintatapoja. Toistuviin ongelmatilanteisiin on puututtava johdonmukaisesti, jottei työnsä hyvin hoitaville anneta sellaista kuvaa, että joidenkin on sallittua toimia ohjeiden vastaisesti. Jos tilanne ei huomautuksista, puhutteluista ja varoituksista huolimatta korjaudu, saatetaan henkilö jopa joutua irtisanomaan.

Ongelmatilanteet antavat henkilöstölle myös mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä. Vaikka ne eivät välttämättä aina ole oikein, tilanteet on kuitenkin



saatava hoidettua ja taattava asiakkaalle mahdollisimman hyvä palvelukokemus. Tällaisia tilanteita ratkottaessa saattaa syntyä uusia innovaatioita, joista voi tulla uusia käytäntöjä, ja näin ongelmat voidaan kääntää voitoiksi.

Palvelukäsikirja toimii apuna myös perehdytystilanteessa. Jokaisen työntekijän on osattava perehdyttää uusi työntekijä työpaikan toimintatapoihin ja itse työhön. Näin jokainen vanha työntekijä toimii sisäisenä markkinoijana perehdyttämisjakson aikana. Toimitusjohtaja antaa uusille työntekijöille kotiin luettavaksi myös Tervetuloa taloon -oppaan, joka sisältää enemmän tietoa talon organisaatiosta, työterveyshuollosta, Kesko-konsernista, palkoista sekä muista tärkeistä työpaikkaan liittyvistä asioista.

## SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

Leif Åbergin (1997,30) mukaan *sitoutuminen* tarkoittaa, että henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen. Sitoutunut henkilö työskentelee itsenäisesti, häntä ei tarvitse kaiken aikaa tuuppia.

Yhtäältä voidaan olettaa, että esimies ei osaa johtaa, jos henkilökunnan sitoutuminen työhön on heikkoa. Toisaalta voidaan ajatella, että esimiehen on hankalaa johtaa sellaista henkilökuntaa, jolla ei ole jäsenettyjä alaistaitoja. Ihmiset kuitenkin kokevat sitoutumisen erilailla. Toiset haluavat työn, jonka toimenkuvassa ei tapahdu paljon muutoksia. Osa taas haluaa työhönsä vaihtelua ja uudistuksia. Heillä on ideoita ja mielenkiintoa kehittää työympäristöä ja toimenkuvaansa. Esimiehenkin on helpompaa toimia laadukkaasti ja sitoutuneesti, kun työntekijät suhtautuvat työntekoon kunnioittavasti ja ovat valmiita ottamaan vastuuta.

## 1.18 Uudenlainen palvelukonsepti tukena sitouttamisessa

Olen samaa mieltä kuin Wiskari (2009, 135), että esimiehen kannalta haasteellisinta ei ole se, mitä tapahtuu, kun hän on paikalla – vaan se, mitä tapahtuu silloin, kun hän on poissa.

Kaikilla tulee olla yhteinen näkemys siitä, miten ja millä pelisäännöillä toimitaan. Esimiehen tulee tarkkailla sitoutumista koko ajan ja varmistaa, ettei sovitusta säännöistä poiketa. Jos poikkeamia tapahtuu, niihin puututaan välittömästi. Huono laatu ja sitoutumattomuus työhön rikkovat työpaikan me-henkeä ja aiheuttavat konfliktitilanteita. Unohduksia ja virheitä toki sattuu, ja usein juuri niistä opitaan parhaiten. Mutta missä menee raja, jolloin esimiehellä on oikeus puuttua virheellisiin toimintatapoihin jämerillä otteilla, kuten varoituksia antamalla? Työpaikan toimivuuden kannalta tähänkin ratkaisuun on ehkä välillä päädyttävä, mikäli halutaan karsia toistuvat ongelmatilanteet, jotka eivät ratkea keskustelemalla tai viestintää lisäämällä. Onko siis koko työpaikan kannalta parempi, että henkilö, joka ei noudata yhteisiä pelisääntöjä ja arvoja, joutuu lähtemään? Onko turha ajan ja voimavarojen tuhlausta korjata samojen ihmisten aiheuttamia ongelmia loputtomasti? Nämä ovat esimiestyön haasteellisempia tilanteita, sillä näihin tilanteisiin ei ole yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua. Laadukkaan viestinnän, selkeiden ohjeiden ja henkilökunnan motivoinnin avulla toivottavasti vältetään yllä kuvatunlaisilta ongelmilta.

Seuraavan käytännön esimerkin avulla pyrin havainnollistamaan sitouttamisen haasteellisuutta. Market Kitchenissä toimii salaattibistro, josta asiakas voi ostaa salaatteja kahdella omavalintaisella täytteellä. Salaattien yhteispainoksi on määritetty noin viisisataa grammaa ja kaikille raaka-aineille omat erilliset painomäärät. Kaikkia työntekijöitä on ohjeistettu sekä suullisesti, kirjallisesti, että havainnollistamalla kuinka salaattit tehdään. Salaattipohjan määrä punnitaan erikseen, jonka jälkeen päälle kootaan muut raaka-aineet ja tämän jälkeen tarkistetaan vielä yhteispaino. Osa henkilökunnasta jättää kuitenkin säännöllisesti punnitsematta tekemänsä salaattit. Tästä seuraa, että asiakas saattaa saada liian pienen salaatin, jolloin hän ei saa rahalleen vastinetta. Useimmiten salaattit kuitenkin ovat liian suuria, jolloin niistä ei jää rahaa taloon.

Asiakkaan saadessa seuraavalla kerralla oikean painoisen annoksen, hänelle saattaa tulla tunne siitä että tuote on pienentynyt hinnan silti pysyessä samana. Kuitenkin tässä tapauksessa työntekijä on toiminut annettujen ohjeiden mukaisesti ja joutuu silti ikävään välikäteen.

Esimiesten tulisi selkeästi kertoa kaikille, kuinka paljon turhaa työtä teettää samoista asioista huomauttaminen. Pahimmassa tapauksessa sattunutta virhettä ei kyetä enää korjaamaan ja näin voidaan jopa menettää asiakassuhde.

Henkilökunnan sitoutuminen ryhmään on ryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta välttämätöntä. Toisaalta liiallinen sitoutuminen ryhmään voi aiheuttaa ongelmia itse työnlaatuun. (Juholin 1999, 35.) Kun työpaikassa työskentelee paljon samanikäisiä ja -henkisiä ihmisiä heistä saattaa tulla kavereita myös työn ulkopuolella ja työpaikalla unohtuvat itse työasiat, kun henkilökohtaiset asiat ovat mielenkiintoisempia. Esimiehen huomautukset tästä koetaan henkilökohtaisuuksina. Esimiehen onkin hyvä tällaisissa tilanteissa keskustella ensin henkilökohtaisesti asiaan liittyvien ihmisten kanssa ja tämän jälkeen seurata ja havainnoida asiaa sivummalta muutama viikko. Tänä aikana on hyvä antaa myös positiivista ja rakentavaa palautetta, jotta työntekijät tuntevat esimiehen olevan kiinnostunut ryhmän toiminnasta ja sen merkityksestä koko työyhteisöön.

### 1.19 Motivaatio

Asiakaspalvelu on vuorovaikutteista toimintaa eli mitä tyytyväisempi asiakas, sitä tyytyväisempi työntekijä. Asiakkaan saaminen tyytyväiseksi aiheuttaa myyjällekin tyytyväisyyden tunnetta ja auttaa palvelemaan seuraavaa asiakasta hyvin, jotta hänetkin saataisiin tyytyväiseksi. Näin tulokseksi saadaan tyytyväiset asiakkaat, motivoituneet työntekijät ja tyytyväinen yritysjohto. Motivoinnin ohella Market Kitchenin esimiehen tulee saada työntekijät ymmärtämään, että palkkojen maksamiseen, raaka-ainehankintoihin ja kulujen kattamiseen tarvittava raha tulee viime kädessä asiakkailta, jotka ostavat tuotteita. Palvelun ja tuotteiden on siis oltava aina hyvää ja laadukasta, jotta asiakkaat tulisivat uudestaan.

Olen samaa mieltä kuin Wiskari (2009, 14), että tuotteet ja markkinoinnin voi kopioida ja tehdä asiat suurella rahalla kilpailijaa näyttävämmin. Mutta motivaatiota ei voi kopioida, eikä ihmisten halua suoriutua työstään hyvin.

Henkilökohtainen motivaatio ratkaisee miten tärkeitä erilaiset asiat ovat ja mikä on niiden tärkeysjärjestys. Motivaatio muodostuu erillisistä haluista ja tarpeista. Hyvin motivoitunut henkilö toimii tehokkaasti ja suhtautuu tekemiseensä positiivisesti. (Kookas 2011.) Tahto ja into työhön syntyvät ihmisessä itsessään. Toista ei siis voi motivoida mutta hänen motivoitumistaan tulee tukea erilaisin tavoin.

On tärkeää, että työntekijää kuunnellaan silloin, kun hän uskaltaa esittää ajatuksiaan. Todennäköisesti hän ei tule tekemään tätä uudestaan jos häntä ei kuunneltu ensimmäisellä kerralla. Ihmisillä saattaa myös olla ideoita, jotka toteutetaan, mutta niiden toteutumista ja niistä saatuja hyötyjä ei kukaan tarkastele, tai niistä ei olla edes kiinnostuneita. Tällainen vie herkästi motivaation niiltä, jotka nähneet vaivaa asian eteen.

Esimiehen on tärkeää luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijät ovat halukkaita oppimaan ja kehittymään. Siellä on mielekästä tehdä töitä ja vastata johdon asettamiin tavoitteisiin. Motivoituneelle henkilökunnalle on helppo asettaa uusia haasteita ja saada heidät toimimaan työpaikan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

## 1.20 Alainen on esimiehen paras valmentaja

Liian usein vastuu laadukkaasta palveluntuottamisesta ja tuotteista sysätään esimiehen harteille. Hyvät alaidot omaava henkilö kykenee asettumaan esimiehen asemaan ja ymmärtää, että esimieskin kaipaa palautetta ja kiitosta. Tiukan kritiikin kohdalla on joskus syytä miettiä miten itse ottaisi saman palautteen vastaan.

Kaikki eivät voi olla esimiehiä, eivätkä sitä haluakaan, mutta esimiehiäkin tulisi kohdella kunnioittavasti ja antaa heille tunnustusta ja rakentavaa palautetta aina kun siihen on aihetta. Alaiset eivät saisi pelätä esimiehiään, vaan heidän tulisi

rohkeasti ilmaista eriävät mielipiteensä, ja saada näin aikaan keskustelua, jonka avulla on mahdollisuus tuottaa innovaatioita ja ratkaista ongelmatilanteita.

Markku Silvennoinen ja Risto Kauppinen ovat kirjoittaneet kirjan ”Onnistu Alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni” -kirjan. Silvennoinen haastaa alaiset ottamaan itse vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista, yhteistyöstä ja aktiivisesta osallistumisesta. Hänen mukaansa alaitaitoihin liittyvät asenteet, vastuunottaminen sekä rakentava esimiehen ja työtovereiden tukeminen. (Fakta 2009.)

On vaikea kuvitella, että laadukasta ja tasalaatuista palvelua voitaisiin tuottaa muuten kuin hyvällä yhteistyöllä johdon, esimiesten, alaisten sekä yhteistyökumppaneiden kesken. Jos jokin näistä lenkeistä pettää, on väistämättä jossain vaiheessa tiedossa palvelulaadun ja tuotteen heikkenemistä. Virheiden sattuessa on niitä helpompi antaa anteeksi sellaisille henkilöille, joiden tiedetään suhtautuvan työhönsä vastuuntuntoisesti, kuin sellaisille henkilöille, jotka eivät kannu vastuutaan.

#### 1.21 Elämänvaihteyöntekijät sekä sisäinen markkinointi

Ennen koko työura saatettiin tehdä yhdessä työpaikassa. Tulevaisuudessa yhä harvemmalla on vain yksi työpaikka tai ammatti. Nykyajan nuorilla ei ole samanlaisia arvoja ja päämääriä kuin niin sanotulla suurilla ikäluokilla ja elämässä on paljon muutakin kuin työ. Åberg (2006, 57) mainitsee kirjassaan ”Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja”: ”Uuden sopimuksen mukaan työntekijä ei alun alkaenkaan tule töihin ollakseen samassa paikassa eläkkeeseen asti. Työntekijä on virittynyt pitkiin työpäiviin, lisääntyneeseen vastuunottoon ja hän antaa monipuoliset taitonsa työyhteisölle.”

Tämänkaltainen toimintatapa ja sitoutuminen työhön tapahtuvat uskoakseni useimmiten silloin, kun työ vastaa koulutusta. Perustan näkemykseni huomioihin omasta henkilökunnastani. Market Kitchenissä työskentelee paljon nuoria, joilla ei ole alan koulutusta, ja työtä tehdäänkin usein opiskeluiden

ohella. Joukossa on henkilöitä, joilla ei ole kiinnostusta työpaikan asioihin, eivätkä he ole valmiita ottamaan vastuuta aina edes omista töistään. Pahimmassa tapauksessa tämä asenne tarttuu muihinkin työntekijöihin. Esimiehen tulee tarttua tällaiseen jämäkästi ja saada kaikki toimimaan yhteisillä säännöillä. Sitoutumisen vahvistamiseksi on tärkeää, että kaikki työntekijät osallistuvat vuorovaikutukseen. Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisessa yhteistyössä sekä esimiehensä että työtovereidensa kanssa.

Ei ole mitenkään epätavallista, että huippukokit vaihtavat työpaikkaa vuoden välein. Hyvää tässä on se, että työntekijä sitoutuu tällaisissa projektiluontoisissa työsuhteissa asetettuihin tavoitteisiin ja on valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työssä on uusia mielenkiintoisia haasteita ja näin työ on elämäntapa, johon on sitouduttu. Kaikki voivat oppia uusilta työntekijöiltä, mikä saattaa motivoida muitakin työntekijöitä. Vanhoille työntekijöille tarjoutuu mahdollisuus toimia perehdyttäjänä ja tutorina ja antaa oma osaamisensa uuden työntekijän käyttöön.

Lyhyissä työsuhteissa on myös huonot puolensa. Jatkuva rekrytointi, perehdyttäminen ja toimintatapojen sisäistäminen on aikaa vievää ja kallista. Market Kitchenissä työntekijöiden vaihtuvuus on melko suurta, sillä noin kolmasosa työntekijöistä tekee työtä opiskelun ohella. Usein jo työhön tullessa tiedetään, että tämä on vain määräaikainen etappi. Nykyisin puhutaankin niin sanotuista elämänvaihetyöntekijöistä. Kirjassa ”Viestinnästä tietoon” (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 15) mainitaan, että ”työntekijä ei sitoudu niinkään organisaatioon kuin itseensä ja itsensä kehittämiseen.”

Market Kitchenissä ikä aiheuttaa toisinaan ristiriitoja, koska työpaikalla vallitsee kaksipoolinen ikäjakautuma: ”vanhat” ja ”nuoret”. Ongelmia aiheuttaa ajatusmaailmojen erilaisuus ja tapa suhtautua työhön. Pitkään talossa työskennellä on kunnioittava asenne johtoon ja esimiehiin, sekä vahva moraalinen työntekoa kohtaan. Työt tehdään sovitulla tavalla ja työ- ja kotiasiat pidetään erillään.

Ongelmia on ollut havaittavissa tilanteissa, joissa on palkattu liikaa samanikäisiä ja samassa elämäntilanteessa olevia opiskelijoita. Työnteko on jäänyt

henkilökohtaisten asioiden ja kaverien jalkoihin. Vaikka työpaikalla tapahtuu tällöin paljon sisäistä viestintää, se ei useinkaan koske työasioita.

Uutta henkilökuntaa rekrytoitaessa tulee panostaa erityisesti sisäiseen markkinointiin, jotta uudet työntekijät saadaan motivoitua tekemään heille annetut työtehtävät. Sisäinen markkinointi on johtamistapa, joka tähtää siihen, että koko henkilökunta omaksuu markkinointi- ja palvelupainotteisen toimintatavan. Palvelualan uranuurtaja professori Christian Grönroos on määritellyt sisäisen markkinoinnin keskeisen käsitteistön tavalla, joka on omaksuttu ympäri maailman.

Sisäisen markkinoinnin päämäärät

1. Hyvien työntekijöiden **palkkaaminen** työyhteisön palvelukseen.
2. Hyvien työntekijöiden **säilyttäminen** työyhteisössä.
3. Työntekijöiden **motivoiminen** palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakassuuntaisella tavalla.
4. Työntekijöiden motivoiminen markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita ("kaveria ei jätetä" -periaate). (Lahtinen & Isoviita 1998, 264)

Market Kitchenissä sisäistä markkinointia toteutetaan esimerkiksi viikkopalavereilla, kannustamisella, koulutuksilla, ulkomaanmatkoilla sekä luomalla yhteishenkeä. Market Kitchenissä on palkan lisäksi paljon etuja, joita kaikki eivät ehkä osaa tarpeeksi arvostaa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on, että henkilöstö on tyytyväinen ja ylpeä työstään sekä työpaikastaan. Sisäisen markkinoinnin ollessa kunnossa tulisi sen edeltää ulkoista markkinointia. Yrityksen koko henkilöstön sisäistäessä asiakaslähtöisyyden periaatteet ja toimiessa niiden mukaisesti luodaan pohja hyvälle ja laadukkaalle asiakaspalvelulle.

## 1.22 Tavoitteena sisäinen yrittäjäyys

Sisäisessä yrittäjäydessä työpaikka ja sen esimiehet antavat raamit työntekijöille toimia sisäisenä yrittäjänä. Yrittäjäsuuntautuneelle henkilölle on

tärkeää, että hän saa ottaa vastuuta työstään ja muista, hän on myös sopivassa määrin kunnianhimoinen ja omaa terveen kilpailuhenkisyys. Jokainen työntekijä päättää kuitenkin itse haluaako toimia sisäisen yrittäjän tavoin. Sisäinen yrittäjä luottaa itseensä ja työyhteisöönsä. Muutos on hänelle mahdollisuus. Esimiehelle se antaa uusia johtamisen työkaluja ja menetelmiä. (Turun yliopisto 2010.)

Työssä jaksaminen on puhuttanut suomalaisia viime aikoina, koska yhä pienemmällä työporukalla tuotetaan yhä enemmän. Sisäinen yrittäjyys ei tarkoita sitä, että jokainen tekee työtään maksimisuorituksella sekä ajallisesti että henkisesti. Käytännössä sisäinen yrittäjyys merkitsee oikeaa määrää työtä, oikean laatuista työtä ja oikealla asenteella tehtyä työtä. (Tampereen ammattiopisto 2011.)

Työpaikan täytyykin osata markkinoida itseään siten, että työntekijä ”ostaa” idean omakseen. Henkilökunta muodostaa näin ollen ensimmäiset markkinat, joilla epäonnistuminen johtaa epäonnistumiseen myös ulkoisten asiakkaiden kanssa.

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on synnyttänyt uhkakuvan työvoimapulasta. Kilpailu työntekijöistä tulee olemaan kovaa. Hyvän sisäisen viestinnän ja johtajuuden, motivoituneen ja työtään arvostavan henkilökunnan avulla luodaan työpaikasta laadukas ja tavoittelemisen arvoinen, jolloin osaavan työvoiman rekrytointi tulee olemaan helpompaa. Onnistunut sisäinen viestintä ja johtajuus auttavat lisäämään työpaikan houkuttelevuutta.

Kupittaaan citymarketista on onnistuttu luomaan kuva positiivisena ja haluttuna työpaikkana, sillä sinne hakeudutaan töihin ilman työpaikkailmoittelua. Tähän on vaikuttanut paljon se, mitä henkilökunta on omalla viestinnällään kertonut (*word-of-mouth*). Myös vakituisten asiakkaiden myönteinen suusanallinen viestintä tuo kaupalle uusia asiakkaita.

Market Kitchenissä on ollut tarkoitus luoda työolosuhteet, jotka mahdollistavat muun muassa riittävän itsenäisen työskentelyn, avoimet vuorovaikutussuhteet esimiehen ja alaisen välille sekä laadukkaan viestinnän. Näihin olosuhteisiin



pyrittiin kyseenalaistamalla vanhat toimintatavat, luomalla vaihtoehtoisia tapoja toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja lisäämällä avointa viestintää.

Lopuksi Sokrateen ajatus: ”Arvokkainta, mitä toinen ihminen voi antaa toiselle, on tieto.” (Pilkunpaikka 2011).

## POHDINTA

Tulosten analysointi synnytti monenlaisia ajatuksia ja johtopäätöksiä. Esimiehenä ei ole helppoa olla silloin, kun työntekijöiden mielestä oma käyttäytyminen ei vaikuta siihen, miten molemminpuolinen viestintä toimii. Onneksi tällaista kävi ilmi viestintäkyselystä vain huomattavan vähän. Erityisen tärkeää on muistaa, että työntekijällä on oma vastuunsa ja esimiehellä omansa. Molempien asianosaisten tulee myös käsittää se, missä määrin, miltä osin ja missä tilanteissa ollaan riippuvaisia toinen toisensa hyvän ja laadukkaan työn tekemisestä. Esimiehen näkökulmasta erityinen resurssi ovat ne Market Kitchenin työntekijät, jotka havaitsevat itsellään olevan monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa hyvän palvelulaadun saavuttamiseksi.

Vastauksia analysoidessani yksi tärkeimmäksi asiaksi nousi viestinnän avoimuuden lisääminen. Avoimuuden lisääminen on pitkäjänteistä työtä, jota ei kyetä lisäämään kerralla halutulle tasolle. Mielestäni jokaisen Market Kitchenin työntekijän tulisikin herätellä itsessään asenne vastuun ottamisesta. Asenteella tarkoitan ymmärrystä, jonka avulla edesautetaan koko työyhteisön hyvinvointia, aktiivista vastuunottamista omista sekä muiden asioista, sekä laadukkaan palveluasenteen omaamista. Jokaisen tulee ymmärtää, että on tärkeää kertoa muille asiat, jotka ovat hyödyllisiä koko työyhteisön kannalta. Avoin viestintä vaatii työyhteisöön sitoutumista, luottamusta ja lojaalisuutta, sekä työkavereita, että esimiestä kohtaan. Esimiehen tulee osata jakaa vastuuta, sallia aloitteellisuutta ja ymmärtää, että työntekijät eivät ole pelkästään viestien prosessoijia vaan osaavat myös luoda itsenäisesti tietoa.

Mielestäni on keskeistä, että esimiehet luovat Market Kitcheniin yhteiset pelisäännöt, joihin he kaikki sitoutuvat. On tärkeää, että kaikki esimiehet noudattavat samaa linjaa, jolloin muut työntekijät saavat selkeän kuvan siitä miten työpaikalla toimitaan ja mitä heiltä odotetaan. Samalla sisäinen viestintä helpottuu, kun kaikilla esimiehillä on yhteneväinen näkemys työpaikan toimintatavoista.

Market Kitchenin sisäisen viestinnän nykytila lähtökohtaan nähden on parantunut etenkin esimies-alaisviestinnän lisääntyessä. Tässä on kuitenkin vielä parantamisen varaa, sillä esimiehenä koen, etteivät ajatukseni viestinnän toimivuudesta aina kohtaa kohderyhmän ajatusten kanssa. Kaiken kaikkiaan on huomionarvoista, että sisäistä viestintää tarkkaillaan ja kehitetään aktiivisesti. Sisäistä viestintää kannattaa jatkossa seurata etenkin keskustelemalla ja kuuntelemalla henkilökunnan ajatuksia ja mielipiteitä. Mielestäni henkilökuntaa kannattaa myös haastatella kyselylomakkeesta saatujen tietojen perusteella noin puolen vuoden kuluttua. Näin saatuja vastauksia kannattaa vertailla keskenään ja saatujen tulosten pohjalta voisikin olla hyvä kehittää viestintää tulevaisuudessa.

Toivon, että tekemäni Palvelukäsikirja avulla koko Market Kitchenin henkilökunta saa siitä hyvän työkalun niin päivittäisen työskentelyn avuksi, kuin perehdytettäessä uusia työntekijöitä tai työssäoppijoita.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Hakonen, Niilo; Hakonen, Anu; Hulkko, Kiisa; Ylikorkala, Anna & WSOY 2005. Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Huotari, Maija-Leena; Hurme, Pertti; Valkonen, Tarja & Werner Söderström Osakeyhtiö 2005. Viestinnästä tietoon –Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo;Helsinki: WSOY.

Jalava, Urpo & Petri, Virtanen 1996. Laatu, innovaatio ja projekti: hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Kilgast, Riitta, 2005. "Kuin kotiin tulisi!" Kehittyvä Kauppa 5/2009, 33.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pesonen, Herkko & Infor Oy 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS bookwell Oy.

Puro, Pekka & Inforviestintä Oy 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sarala, Urpo & Sarala Anita 1996. Oppiva organisaatio : oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Surakka, Tarja (toim.) 2006. Työyhteisönpalaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tervola, Marjut, 2009. Kehittämisen 7 kompastuskiveä. Fakta-lehti 2009, 11-12.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, Leif & Inforviestintä Oy 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Wiskari, Juha 2009. Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

### Sähköiset lähteet

Edu 2010. Viitattu 15.10.2010. <http://www2.edu.fi/yrittajuusvaula/?page=223>

Fakta-lehti 2009. Alainen on esimiehen paras valmentaja. Viitattu 6.11.2009. [http://www.fakta.fi/kaikki\\_uutiset/article344215.ece](http://www.fakta.fi/kaikki_uutiset/article344215.ece)

Kesko 2010a. Viitattu 27.5.2010. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>

Kesko 2010b. Viitattu 27.5.2010. [http://www.kesko.fi/Documents/Kesko\\_Yhteiskuntavastuu09.pdf](http://www.kesko.fi/Documents/Kesko_Yhteiskuntavastuu09.pdf)

Kesko 2010c. Viitattu 17.2.2010. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>

Kesko 2010d. Viitattu 17.2.2010. <http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuuden-johtaminen./Politiikat-ja-periaattet/Viestintapolitiikka-ja-periaatteet/>

Kesko 2010e. Viitattu 17.2.2010. <http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuuden-johtaminen./Politiikat-ja-periaattet/Viestintapolitiikka-ja-periaatteet/>

Kookas 2011. Viitattu 19.1.2011. <http://www.kookas.fi/articles/read253>

Pilkunpaikka 2011. Viitattu 28.11.2011. <http://pilkunpaikka.com/2010/11/11/keskity-olennaiseen/>

Tampereen ammattiopisto 2011. Viitattu 9.9.2011.  
<http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/sisainenyrittajyys.html>

Turun yliopisto 2010 Viitattu 31.5.2010.  
<http://www.tse.fi/FI7yksikot/erillislaitokset/entre/tutkimus/yrittajyysarana/sisainen/Pag/es/default.aspx>

Tämän henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kaupassa tapahtuvaa sisäistä viestintää, sekä onko tällä viestinnällä merkitystä palvelun laatuun. Henkilöllisyytesi ei tule ilmi missään kyselyn vaiheessa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Lomakkeet tulee palauttaa suljetussa kirjekuoressa perjantaihin 21.4 mennessä MAIJA SAVOLALLE. Palauttaessasi lomakkeen, **muista merkitä nimesi nimilistaan**, sillä vastanneiden kesken arvotaan kaksi tuotepalkintoa.

**Kiitos vastauksestanne!**

**Citymarket Kupittaaan henkilöstötutkimus (Palveluosasto / kotikeittiö/ kalaosasto)**

### **VASTAAJAN TAUSTATIEDOT**

#### **Koulutus**

- Kansakoulu tai peruskoulu
- Ammatillinen peruskoulutus
- Ylioppilastutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Yliopisto tai korkeakoulu

#### **Toimiasema**

- Työntekijätaso (vakituinen)
- Työntekijätaso (tuntityöntekijä)
- Asiantuntija- tai esimiestaso
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

**Ikä**

- ALLE 20
- 20 - 25
- 26 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 - 65
- YLI 65

1. Arvio miten suuri merkitys seuraavilla asioilla on sisäisenviestinnän kannalta päivittäisessä työssäsi.

(5 = erittäin suuri merkitys – 1 = ei lainkaan merkitystä)

	5	4	3	2	1
<b>1. Sisäinen viestinnän merkitys päivittäisessä työssäsi</b>	<b>erittäin suuri merkitys</b>	<b>melko suuri merkitys</b>	<b>kohtalainen merkitys</b>	<b>vähän merkitystä</b>	<b>ei lainkaan merkitystä</b>
<b>1a. Esimieheltä saamallasi palautteella</b>					
<b>1b. Työkavereilta saamallasi palautteella</b>					
<b>1c. Viikkopalavereilla</b>					
<b>1d/1. *Keittiöltä saamallasi informaatiolla</b> (Vain palvelu/kalaosasto vastaavat)					
<b>1d/2. *Palveluhenkilökunnalta saamallasi informaatiolla</b> (Vain keittiöhenkilökunta vastaa)					
<b>1e. Muilta osastoilta saamallasi informaatiolla</b>					
<b>1f. Työilmapiirin avoimuudella</b>					
<b>1i. Tiedonkulun selkeydellä</b>					
<b>1j. Työkavereiden kanssa toimeen tulemisella</b>					
<b>1k. Informaation saamisen helppoudella</b>					

11. Omilla viestintätaitoillasi					
---------------------------------	--	--	--	--	--

2. Kuka maksaa palkkasi?

2a. Kauppias

2b. Minä omalla työlläni

2e. Asiakas

2c. Kesko konserni

2d. Mahile Ky

2f. Joku muu. Kuka tai ketkä?

3. Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä tai en, ja perustele lyhyesti antamasi vastaukset, tarvittaessa voit jatkaa erilliselle paperille.

3a. Saatko esimiehiltä työstäsi tarpeeksi palautetta?

Kyllä, mistä luulet tämän johtuvan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En, mistä luulet tämän johtuvan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3b. Koetko saavasi palautetta tarpeeksi usein?

Kyllä, mistä luulet tämän johtuvan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En, mistä luulet tämän johtuvan? \_\_\_\_\_



---

4b. Annatko palautetta esimiehillesi?

Millaista palautetta annat? \_\_\_\_\_

---

Milloin viimeksi annoit palautetta? \_\_\_\_\_

---

En anna palautetta, miksi et? \_\_\_\_\_

---

5b. Ostatko palvelutiskinne tuotteita?

Kyllä,mitätuotteita?

---

En osta, miksi et? \_\_\_\_\_

---

7b. Miten kehittäisit työpaikkasi sisäistä viestintää? \_\_\_\_\_

---

4. Arvioi itseäsi seuraavien kysymysten avulla 4a- 4i.

Käytä numeroarvioinnissa asteikkoa neljästä kymmeneen. Valitse kultakin riviltä käsityksesi mukainen numero: 4 = ei pidä lainkaan paikkaansa 10 = pitää täysin paikkaansa

4 5 6 7 8 9 10

4a. Työpaikkasi sisäinen viestintä on laadukasta

4b. Vaikuttaako työympäristösi siisteys työsi laatuun

4c. Uskotko, että asiakkaat pitävät palvelulaatunne hyvänä

4d. Vaikuttaako kauppiaan antama esimerkki työsi laatuun

4e. Vaikuttaako esimiehen antama esimerkki työsi laatuun

4f. Oletko työssäni oma-aloitteinen

4g. Koetko työssäsi olevan tarpeeksi vastuuta

4h. Omaan hyvät viestintä taidot

4i. Koen olevani sisäinen yrittäjä

4j\*) Työpaikallani tapahtuu toistuvasti samanlaisia ongelmatilanteita

4j\*) Jos vastasit tähän kysymykseen 7, 8, 9 tai 10:n, niin kerro tyypillisin tai tyypillisemmät esimerkit ongelmatilanteista.

5. Tämä kysymys on tarkoitettu opiskelijoille ja alle vuoden Citymarketissa työssä olleille. Arvio miten suuri merkitys seuraavilla asioilla oli hakiessasi töihin juuri tähän kauppaan. (5 = erittäin suuri merkitys – 1 = ei lainkaan merkitystä)

	5 erittäin suuri merkitys	4 melko suuri merkitys	3 kohta- lainen merkitys	2 vähän merkit-ystä	1 ei lainkaan merkitystä
5a. Työpaikan sijainnilla					
5b. Kavereiden suosituksilla					
5c. Kaupan hyvällä maineella					

5d. Kuulopuheiden perusteella					
5e. Omilla asiakaskokemuksilla					
5f. Työajoilla					
5g. Jollain muulla asialla, millä?					

**SANA ON VAPAA:**

---

---

---

**Kiitos vastauksista, mielipiteesi ovat tärkeitä!**