

Tiina Lehtonen

OSUUSTOIMINNAN PERIAATTEET JA SISÄINEN VIESTINTÄ
CASE: S-MARKET LAITILA

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2011

OSUUSTOIMINNAN PERIAATTEET JA SISÄINEN VIESTINTÄ, CASE: S-MARKET LAITILA

Lehtonen, Tiina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Elokuu 2011
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 78
Liitteitä: 3

Asiasanat: tiedotus, sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia osuustoiminnan periaatteita ja miten sisäinen viestintä toimii S-market Laitilassa. Tarkoituksena oli selvittää onko sisäisessä viestinnässä jotakin kehitettävää S-market Laitilan osalta vai onko kaikki kohdallaan. Aihe on mielenkiintoinen, joten halusin tutkia sitä tarkemmin yrityksessä, joka on minulle itselleni tuttu.

S-market Laitila on Laitilassa toimiva päivittäistavarakauppa, jonka yhteydessä on myös ABC liikennemyymälä sekä muita pienempiä myymälöitä. S-market Laitila kuuluu Osuuskauppa Keulaan, joka taas on osa S-ryhmää.

Teoriaosuudessa kerron osuustoiminnan synnystä sekä siitä mitä se on nykyään. Halusin selvittää myös Osuuskauppa Keulan alkuvaiheita, sillä historian avulla ymmärrän paremmin koko yrityksen toimintaa. Seuraavaksi selvitin mitä sisäinen viestintä on, mitkä ovat sen tarkoitus ja tavoitteet, vaikuttaako laki sisäisen viestinnän harjoittamiseen, miten sitä suunnitellaan ja mitkä seikat voivat häiritä sitä. Lisäksi tutkin tarkemmin niitä sisäisen viestinnän kanavia, joita S-market Laitilassakin käytetään.

Halusin saada S-market Laitilan henkilökunnan omia mielipiteitä sisäisestä viestinnästä, joten laadin heille kyselyn kokonaisotannalla selvittääkseni niitä. Tutkimuksesta selvisi, että kaiken kaikkiaan sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisiä, mutta toimintaa voidaan aina parantaa.

Tämä tutkimus vastasi hyvin tutkimusongelmaan sekä sille asetettuihin tavoitteisiin. S-market Laitilassa toivottiin joitain pieniä muutoksia, jotka lähinnä vaikuttavat työn sujuvuuteen ja helppouteen. Tein vastausten pohjalta muutosehdotuksia, jotka on helppo toteuttaa eivätkä vaadi yritykseltä paljon resursseja. Tekemäni tutkimuksen avulla voidaan kehittää sekä S-market Laitilan että muiden Osuuskauppa Keulan toimipaikkojen sisäistä viestintää.

THE BASICS OF COOPERATIVE SYSTEM AND INTERNAL COMMUNICATIONS, CASE: S-MARKET LAITILA

Lehtonen, Tiina

Satakunta University of Applied Sciences

Faculty of Business and Culture Rauma

Organisations and Human Resources Management

August 2011

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 78

Appendices: 3

Keywords: communication, internal communication, organizational communication

The purpose of this thesis was to analyse the basics of cooperative system, and also how internal communication works in S-market Laitila. The aim was to examine if internal communication was working properly at S-market Laitila or should any changes be made. Internal communication is a current theme and that is why the author found it interesting to look into it in a familiar company.

S-market Laitila is a grocery store located in Laitila and there is also an ABC service station and other small shops. S-market Laitila is a part of a cooperative store called Keula, which is part of S-group.

The theoretical section explains the birth of cooperative system and what it is today. I also wanted to analyse the early stages of cooperative store Keula, because when I understand the history of Keula I can understand the whole Keula better. Next I analysed the concept of internal communication, its purpose and objectives and whether it is governed by law. The study gives an account of the planning process of internal communication and establishes the factors that may cause interference. Furthermore, special attention was given to the channels of internal communication employed at S-market Laitila.

To survey the opinions of the employees of S-market Laitila on internal communication a questionnaire was designed and distributed to them. The findings of the study indicate that in general the employees are satisfied with the internal communication practices at S-market Laitila, but there will always be room for improvements.

This survey responded well with the challenge and objectives. S-market Laitila hoped for some minor improvements that will have effect on the fluency and easiness of the work. Based on the responses I made some change suggestions, that are easy to execute and don't need much recourses from the company. Based on the suggestions of the study it is possible to refine the internal communication at S-market Laitila as well as at other stores of the cooperative group Keula.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	7
2.1 S-market Laitila.....	7
2.2 Osuuskauppa Keula.....	8
2.3 Rochdalesta S-ryhmään ja SOK:hon.....	11
3 SISÄINEN VIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA	16
3.1 Mitä sisäinen viestintä on?	16
3.2 Tarkoitus ja tavoitteet.....	18
3.3 Laki sisäisen viestinnän takana	20
3.3 Suunnittelu	21
3.4 Häiriöt	23
4 SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT	26
4.1 Henkilökohtainen viestintä	27
4.1.1 Esimiehen ja alaisen välinen viestintä.....	28
4.1.2 Palaverit.....	31
4.1.3 Kehityskeskustelut	33
4.1.4 Henkilökohtaiset lähiverkot eli ”puskaradio”	36
4.2 Sähköinen viestintä	37
4.2.1 Sähköposti	39
4.2.2 Intranet	40
4.3 Kirjallinen viestintä.....	41
4.3.1 Sisäinen posti	42
4.3.2 Ilmoitustaulu	44
4.3.3 Viestivihko	45
4.3.4 Viikkotiedote.....	47

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	48
5.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	48
5.2 Käsitteellinen viitekehys	49
6 EMPIIRIAN SUORITTAMINEN	50
6.1 Tutkimusmenetelmä.....	51
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
6.3 Tutkimuksen toteuttaminen.....	54
7 TUTKIMUSTULOKSET	55
7.1 Vastaajajoukon määrittely.....	55
7.2 Yleistä sisäisestä viestinnästä.....	56
7.3 Henkilökohtainen viestintä	58
7.4 Sähköinen viestintä	61
7.5 Kirjallinen viestintä.....	63
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	67
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutustun osuustoiminnallisuuden historiaan sekä siihen, miten sisäistä viestintää käytetään Osuuskauppa Keulassa. Kohdeyritykseni on S-market Laitila, joka on osa Osuuskauppa Keulaa. Olen valinnut kohteekseni S-market Laitilan, koska olen ollut siellä töissä noin kolme vuotta. Toimipaikka ja sen henkilökunta sekä Laitila toimintaympäristönä ovat minulle tuttuja.

Tällä opinnäytetyöllä ei varsinaisesti ole tilaajaa, vaan olen itse halunnut tutkia tarkemmin sisäistä viestintää. Mielestäni aihe on aina ajankohtainen, sillä ilman sitä yritys ei voisi toimia. Sisäisen viestinnän toteuttaminen käytännössä ei myöskään koskaan voi olla täydellistä, vaan aina löytyy jotakin kehitettävää. Sisäinen viestintä on yksi toiminnan kulmakivistä. Sen avulla voidaan saada paljon hyvää, mutta myös paljon pahaa aikaan. Myös laki asettaa minimin sisäiselle viestinnälle.

Teoriaosuudessa tutustun S-market Laitilan, Osuuskauppa Keulan sekä S-ryhmän historiaan ja nykyisyyteen. Olen ottanut osuustoiminnallisuuden opinnäytetyössäni tarkemman tarkastelun alle, koska se eroaa niin paljon muista yritysmuodoista. Mielestäni osuustoiminnan periaatteet ovat ihailtavia ja olen iloinen että saan olla mukana niiden toteuttamisessa. Keräämäni historiatiedon avulla ymmärrän paremmin osuustoiminnan periaatteita. Lisäksi pohdin mitä sisäinen viestintä oikeastaan on, mitkä sen tavoitteet ovat, lakia sisäisen viestinnän takana sekä asioita jotka voivat mennä vikaan. Tarkastelen henkilökohtaista, sähköistä ja kirjallista viestintää. Näiden päätyyppien alle olen kerännyt ne viestinnän kanavat, jotka ovat käytössä Osuuskauppa Keulassa ja S-market Laitilassa.

Tekemäni kyselyn avulla pyrin selvittämään, mikä on sisäisen viestinnän tila S-market Laitilassa. Pyrin hahmottamaan mahdolliset kehittämiskohteet sekä asiat, joiden toivotaan pysyvän ennallaan. Tutkimukseni on kohdistettu koko S-market Laitilan henkilökuntaan.

Vaikka opinnäytetyöni koskee pelkästään S-market Laitilaa, toivon, että opinnäytetyötäni hyödynnettäisiin laajemminkin Osuuskauppa Keulassa, sillä mielestäni tut-

kimuksen avulla selville saatavia asioita voidaan soveltaa myös muihin toimipaikoihin. Mielestäni erityisesti Rauman toimialueen ulkopuolella olevat toimipaikat hyötyvät tutkimuksestani, sillä he eivät ole niin tiiviissä yhteistyössä tietoa tuottavan konttorin kanssa, joka sijaitsee Raumalla.

Myös Piia Laisti on tehnyt vuonna 2004 Osuuskauppa Keulalle tutkimuksen sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksen aiheena oli sisäinen viestintä nimenomaan palvelualan yrityksessä. Itse haluan keskittyä työssäni erityisesti osuustoiminnallisuuteen ja sisäiseen viestintään maaseudun toimipaikassa. Uskon, että viestintä koetaan eri tavalla toimipaikoissa, jotka sijaitsevat kauempana yrityksen pääpaikasta, kuin toimipaikoissa, jotka sijaitsevat melkein vieressä.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

2.1 S-market Laitila

Kohdeyritykseksi tähän opinnäytetyöhön olen valinnut S-market Laitilan. Halusin kartoittaa organisaation historiallista kehittymistä ymmärtääkseni paremmin osuustoiminnan perusteita. Lisäksi osuustoiminnan monimuotoisen kehittymisen tarkastelu antaa hyvää taustaa myös lukijalle.

S-market Laitilan historia alkaa komeasti, sillä aikoinaan Laitilassa toimi ajan tavan mukaan oma osuuskauppansa, Laitilan Osuuskauppa. Alun perin apteekkina toiminut Keskuskadulla sijaitseva kiinteistö ostettiin apteekkarin leskeltä Aili Ruumenilta. Kiinteistöön perustettiin kirjakauppa ja kangasosasto. (Vehmas 2010.)

Laitilan osuuskauppa perustettiin vuonna 1906 ja toiminta päästiin aloittamaan huhutikuussa 1907. Kirjakaupan lisäksi Laitilan osuuskaupan liiketoiminta muodostui kenkä- ja nahkaosastosta, ruokalasta, matkustajakodista, kahvilasta, leipomosta sekä jalkinekorjaamosta. Myös maatalouskauppa oli vahvasti läsnä osuuskaupan toiminnassa, sillä vuonna 1939 Laitilan Osuuskauppa oli Hankkija Maatalouden suurin os-

taja. Laitila on tunnettu myös kananmunantuotannostaan. Tähän toimintaan pääsi Laitilan Osuuskauppa osalliseksi vuonna 1942, kun sen hallintaan siirtyi Laitilan munanmyyntiosuuskunta. (Kivimäki 2003, 35.)

Aikaisemmin Sokos-tavaratalona tunnettu Keskuskadun kiinteistö koki vuonna 1987 merkittävän uudistuksen sen muuttuessa S-market Artturiksi. Nimensä tämä S-market sai Artturi Setälästä, joka johti Laitilan Osuuskauppaa 40 vuotta. Laitilan Osuuskaupan mentyä konkurssiin siirtyi S-market Artturin toiminta 1.1.1992 kokonaan Osuuskauppa Keulalle. S-market Artturin toiminnan ostaminen sekä kiinteistön uudistaminen olikin vuonna 1992 yksi Osuuskauppa Keulan merkittävimmistä investoinneista. Marketpäällikköinä S-market Laitilassa ovat toimineet Petteri Lehtimäki, Timo Könttä, Aulikki Raisto, Terhi Kaila sekä Merja Vehanen-Muuvila. (Kivimäki 2003, 35 & Osuuskauppa Keulan toimintakertomus 1992, 4, 7.)

Nykyisiin tiloihinsa Kauppakadun varteen S-market Laitila pääsi toukokuun lopussa 2009. Tämä merkittävä investointi tarjosi laitilalaisille selkeän ja monipuolisen kauppapaikan. Liikekeskuksen kokonaispinta-ala on noin 6200 neliötä, josta suurin osa on S-marketin ja ABC liikennemyymälän käytössä. Liikekeskuksessa on myös ulkopuolisille vuokrattua liiketilaa noin 1000 neliötä. (Osuuskauppa Keulan toimintakatsaus 2009, 11.)

Verrattuna aikaisempiin Keskuskadun tiloihin tuli merkittävänä uudistuksena S-market Laitilaan myös käyttötavaraosasto, S-Pankin asiakaspalvelupiste sekä Kivikylän Kotipalvaamon myyntipiste. Kokonaisuudessaan uusi liikekeskus tarjosi myös yli 30 uutta työpaikkaa. S-market Laitilan henkilökunnan määrä on vaihdellut yhdestätoista noin viiteentoista ja nykyisin uusissa tiloissa henkilökuntaa on 26 (Tilanne 1.3.2011). (Osuuskauppa Keulan vuosikertomus 2009, 11.)

2.2 Osuuskauppa Keula

Osuuskauppa Keulan historia alkoi jo varhain, sillä Rauman alueella kiinnostus omaan osuuskauppaan heräsi jo 1900-luvun alussa. Kuten muissakin osuuskaupoissa, kiinnostus heräsi työväestön keskuudessa, Raumalla käsityöläisten ja ammattiväen.

Ensimmäisen kokouksen kokoonkutsujana 27.10.1903 oli nahkatehtaan kauppamatkustaja Otto Palén (myöhemmin Peitsalo). Kokouksessa päätettiin yksimielisesti perustaa Raumalle oma osuuskunta. Jo samana päivänä allekirjoitettiin sopimuskirja, johon kirjattiin myös osuuskunnan säännöt. Nimeksi osuuskunnalle tuli Rauman Osuuskauppa. Samassa kokouksessa valittiin myös osuuskaupan ensimmäinen hallitus, johon kuuluivat nahkatehtaan työnjohtaja Oskar Ruusunen (puheenjohtaja), asioitsija Emanuel Randen, mekaanikko Nestor Jalonen, työnjohtaja Alexander Korhonen sekä jalkineliikkeen harjoittaja Frans Ojala. Kokouksen kokoonkutsujasta Otto Peitsalosta tuli perustetun osuuskaupan kaupanhoitaja. (Kivimäki 2003, 13-14.)

Osuustoiminta sai vahvan jalansijan raumalaisten keskuudessa, vaikka varsinaisesti suurta meteliä ei toiminnasta pidettykään. Paikallisessa lehdessä ei kirjoitettu riviäkään uudesta osuuskaupasta. Rauman osuuskaupan ensimmäinen myymälä avattiin 5.4.1904 Kalatorin kulmalle ”Kuperkeikka”-nimiseen taloon. Jäseniä oli kertynyt jo 150, mutta osuuspääomaa oli vasta 700 markkaa. Kaupankäynti kuitenkin sujui hyvin ja tästä rohkaistuneena päätettiin avata toinenkin myymälä Kuninkaankadulle. Vuoden toiminnan jälkeen jäseniä oli 257 ja voittoa oli kertynyt 6600 markkaa. Tulos oli todellisuudessa tyydyttävä, mutta hallitus näki tuloksen hyvänä, joten ylijäämänpalautusta päätettiin jakaa 5 %. Seuraavan kolmen vuoden aikana jaettiin myös 5 prosentin ylijäämänpalautus ja jäsenmäärä kasvoi 729:ään. Kun vuonna 1908 ylijäämänpalautusta päätettiin jakaa vain 3 %, tippui jäsenmäärä sadalla henkilöllä. (Kivimäki 2003, 14-16.)

Rauman Osuuskauppa panosti myös kasvatus- ja valistustyöhön, joka keskittyi osuustoiminta-aatteen jakamiseen. Rauman Osuuskauppa jakoi jäsenilleen ilmaiseksi osuustoiminnallista kirjallisuutta sekä Yhteishyvä-lehteä niistä kiinnostuneille jäsenille. Myös vuonna 1911 perustettu Naisliitto alkoi jakaa osuustoiminnallista valistusta. (Kivimäki 2003, 16.)

Alkuaikoina hallituksen jäsenen Frans Ojalan yksityisasunto toimi osuuskaupan konttorina. Uutteran työnteon tuloksella saatiin kuitenkin vuonna 1906 ostettua Kalatorin Kauppakadun puoleiselta kulmaukselta kaupungin komeimpiin kuuluva kiinteistö, johon uusi konttori sijoittui. Tämä Kalatorin liikerakennus palveli aina vuoteen 1956 asti, jolloin se siirtyi uuteen Oskan rakennukseen. Vanhaan Kalatorin kiin-

teistään perustettiin Rauman Osuuskaupan rauta- ja maatalousosasto. (Kivimäki 2003, 17-20.)

Rauman Osuuskauppa menestyi kuin menestyikin, sillä kymmenen vuoden toiminnan jälkeen jäseniä oli 862. Myymälöitä oli yhdeksän, joista neljä sijaitsi maaseudulla. (Kivimäki 2003, 21-22.)

Vuonna 1904 perustettu Suomen Osuuskauppojen Keskusosuuskunta ei saanut Otto Peitsalon kannatusta, vaan Rauman Osuuskauppa liittyi Turussa vuonna 1905 perustettuun Lounais-Suomen Osuuskauppojen Keskusliittoon seuraavana vuonna. Tämä liitto ei kuitenkaan ollut pätevä kilpailija SOK:lle, vaan jo perustamisvuonna alettiin pitää yhteyttä SOK:hon ja myöhemmin siihen liittyttiinkin. Erinäisten ristiriitojen vuoksi Rauman Osuuskauppa liittyi vuonna 1917 Kulutusosuuskuntien Keskusliittoon, josta se kuitenkin erosi 1918 ja liittyi uudelleen SOK:hon. (Kivimäki 2003, 22-23.)

Rauman Osuuskaupan toiminta kehittyi tiheään tahtiin ja 1950-luvulla palveluita oli Rauman alueella saatavilla jo jokaisesta kaupunginosasta. Osuuskauppa oli myös tuotannollisessa toiminnassa mukana, sillä vuonna 1912 perustettiin leipomo ja vuonna 1937 kattotiilivalimo (lopetettiin noin vuonna 1955). Muita laitoksia olivat silakkasuolaamo, sikala, jalkinekorjaamo ja halkokauppa. Vuonna 1943 vuokrattiin hotelli- ja ravintolatoimintaa harjoittavan Raumanlinna Oy:n toiminta sekä vuonna 1950 aloitettiin ravintolatoiminta Seurahuoneen tiloissa. (Kivimäki 2003, 24-25.)

Vuonna 1953 Rauman Osuuskaupalla oli jo 55 toimipaikkaa ja jäseniä yhteensä 4220. Ajan hengen mukaan itsenäisiä osuuskauppoja oli Rauman alueella muitakin. Toiminnan kehittämisen nimissä Rauman Osuuskauppa alkoi kuitenkin 1960-luvulla käydä fuusioneuvotteluja näiden muiden osuuskauppojen kanssa. Vuonna 1966 sulautuivat yhteen Rauman, Eurajoen, Hinnerjoen sekä Lapin osuuskaupat. Uusi osuuskauppa sai nimikilpailun jälkeen nimekseen Lokki, mutta hallintoneuvoston jäsenen pojan ehdotuksesta saikin nimekseen Keulan. Jäseniä uudella Keulalla oli tuolloin 6668, myymälöitä 78, huoltoasemia 3, myymäläautoja 3, ravintoloita ja kahviloita 3 sekä 1 hotelli. (Kivimäki 2003, 27, 30, 40-41.)

Vuonna 1981 sulautui Keulaan vielä Lännen osuuskauppa, joka toimi Euran, Kiu-kaisten ja Säskylän alueella. Tämä sulautuminen toi Keulaan 20 uutta toimipaikkaa. Myös henkilöstön määrä oli tuolloin korkeimmillaan, yhteensä noin 600. Jäsenmäärä oli noin 11 000. Vuonna 1992 Keula osti Laitilassa toimineen S-market Artturin toiminnan, josta kerroin jo aikaisemmin. (Kivimäki 2003, 41.)

Osuuskauppa Keulassa toimintaa on pyritty tehostamaan ja selkeyttämään, joten tästä syystä Keulan toimipaikkojen määrä on voimakkaasti supistunut. Nykyisin toimipaikkoja on 31. (S-ryhmän www-sivut 2010.)

Keulan omistaa yli 24 000 asiakasomistajaa (tilanne 1.11.2010) ja sen palveluksessa on noin 470 henkilöä. Vuonna 2009 Keulan vähittäismyynti oli 150,1 miljoonaa euroa. Omalla alueellaan Keula on päivittäistavara- ja polttonestekaupan markkinajohtaja. (Osuuskauppa Keulan osavuosisikatsaus 1/2010.)

2.3 Rochdalesta S-ryhmään ja SOK:hon

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan ja osuuskauppojen omistaman S-ryhmän juuret ovat syvällä historiassa. Helposti voisi kuvitella, että juuret ovat nimenomaan Suomessa, mutta näin ei ole. Varhaisimpia osuustoiminnallisia yrityksiä oli jo 1700-luvulla Englannissa, mutta varsinaisesti osuustoiminta alkoi vuonna 1844 Englannin Rochdalella, jolloin perustettiin ensimmäinen menestynyt osuuskauppa. Aluksi osuustoiminta keskittyi nimenomaan viljan ja leivän ympärille, jotka sen aikaisessa maailmassa olivat tiiviisti kytköksissä ihmisten elintasoon. Viljan ja leivän hinta pidettiin kauppiaiden keskinäisillä sopimuksilla korkealla. Niihin lisättiin myös vierasaineita, joiden tarkoituksena oli jatkaa seosta niin, että sitä olisi enemmän. Nämä aineet eivät aina olleet hyviä terveydelle. Tyytymättömyys näihin tuotteisiin johti siihen, että vuonna 1810 mylly- ja leipomotoimintaa harjoittaneet osuusliikkeet laajensivat toimintaansa myös vähittäiskauppaan. Syy, miksi Rochdalen osuuskauppa oli niin valtaisa menestys, juontaa juurensa ”Rochdalen periaatteisiin”, joista myös monet myöhemmät osuustoiminnalliset yritykset ovat ottaneet mallia. Näitä periaatteita olivat:

1. Tasa-arvo ja demokratia (jokaisella jäsenellä yksi ääni, mikä tarkoitti yhtäläisiä vaikutusmahdollisuuksia).
2. Avoin jäsenyys (kaikki saivat halutessaan liittyä).
3. Pysyvän ja rajoitetun koron maksaminen osakkaiden sijoittamille varoille (liiketoiminnasta kertyneen voiton määrä ei vaikuta koron suuruuteen).
4. Liiketoiminnasta muodostunut voitto tulee jakaa osuuskunnan jäsenille näiden tekemien ostosten suhteessa.
5. Käteiskauppa (esti kansan ylivelkaantumista, oli etu sekä osuuskaupalle että asiakkaille).
6. Rehellisyys (myynnissä ainoastaan puhtaita ja väärentämättömiä tuotteita, painot ja mitat oikeita).
7. Valistustyö (tarkoitus sivistää jäsenistöä, jotta saavutettaisiin täysivaltaisen kansalaisen asema).
8. Riippumattomuus poliittisista ja uskonnollisista aatesuuntauksista (merkittävä periaate 1800-luvulla).
9. Osuuskunnan purkautuessa jäsenille maksetaan vain se summa joka on osuustilillä (pyrittiin suojelemaan osuuskuntaa, ettei sitä hajotettaisi omaisuuden jakamiseksi).

(Herranen 2004, 15, 20-23.)

1800-luvun lopulla osuustoiminta alkoi Rochdalen osuuskaupan innoittamana levitä myös muualle Eurooppaan. Erityisesti maataloudesta elantonsa saava väestö oli innostuneena mukana toiminnassa. Osuustoiminta saapui Suomeenkin varsin varhain. Jo 1840-luvulla asiasta oli keskusteltu ja 1860-luvulla saatiin ulkomailta ensimmäisiä kirjoituksia aiheesta. Virallisesti vuonna 1882 perustettiin ensimmäinen niin kutsuttu kulutusosuuskunta Suomeen. Sen perustivat Viipurin konepajan työmiehet ja se oli nimenomaan työläisten ravintoaineiden kauppayhtiö. Vuotta myöhemmin käynnistyi kulutusosuustoiminta myös Helsingissä ja Tampereella rautatieläisten ja tehdastyöväestön johdolla. Nämä ensimmäiset yhteenliittymät eivät kuitenkaan menestyneet kovin hyvin, johtuen juuri työläisten vähäisestä taidosta johtaa yritystä. Ensimmäinen merkittävä suomalainen kulutusosuuskunta oli vuonna 1889 perustettu Helsingin Yleinen Ravintoyhdistys (Helsingfors Allmänna Konsumtionsförening), joka noudatti rochdalelaisia periaatteita. (Herranen 2004, 25-28.)

Osuustoiminta otettiin Suomessa innostuneesti vastaan ja varsinkin osuustoimintalain tultua voimaan Suomeen perustettiin runsaasti uusia osuuskauppoja. Vuonna 1904 osuuskauppoja olikin jo 147 ja jäseniä noin 22 000. (Kivimäki 2003, 10.) Merkittävin osuuskauppaliikkeen toteuttama toimenpide oli osuuskauppojen tukkuliikkeen perustaminen vuonna 1904. Tämä vaikutti koko kotimaankaupan kehitykseen ja viitoitti tietä myös maakauppiaiden tukkuliikkeelle, joka aloitti toimintansa vuonna 1907. Osuuskauppojen tukkuliike, nimeltään Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, oli aikansa edelläkävijä, sillä se nousi muutamassa vuodessa maan suurimmaksi tukkuliikkeeksi. Paitsi tukkuliike, SOK oli myös organisaatio, joka valisti osuuskauppoja liikkeenhoidon kysymyksissä ja vahvisti osuuskauppa-aatetta. (Herranen 2004, 55, 58-61.)

1910-luvulla SOK halusi mukaan myös teolliseen tuotantoon. Tarkoituksena oli valmistaa ja jalostaa tuotteita osuuskauppojen myyntiin, jopa niin, että voitaisiin korvata ulkomailta tulleita tuotteita pakkaamalla tuotteet itse kauppojen tarpeisiin sopiviin pakkauksiin. Jotkin osuuskaupat olivat jo perustaneet eräänlaisia tuotantolaitoksia, kuten leipomoita, mutta näiden kanssa SOK ei halunnut kilpailla. Valmistelujen jälkeen vuonna 1914 perustettiin ensimmäiset tuotantolaitokset: neulomo, harjatehdas, hedelmien pakkaamo sekä kahvinpaahtimo. Vähitellen tuotantolaitokset alkoivat lisääntyä, mutta jo samana vuonna SOK osti ensimmäisen kunnan tehtaansa; tulitikutehtaan Keuruulta. (Herranen 2004, 70-73.)

Yksi osuustoiminnan perusarvoista, valistustyö, oli vahvana SOK:n arjessa. Erikseen nimitetyt neuvojat kiersivät osuuskauppoja neuvoen muun muassa liikkeenjohdon ja hallinnon asioissa. Oma ääntä toivottiin kuultavaksi myös tehokkaammalla tavalla, joten vuonna 1905 ilmestyi ensimmäinen Yhteishyvä-lehti. Aluksi Yhteishyvä ilmestyi kerran kuukaudessa, mutta jo varsin pian se alkoi ilmestyä kerran viikossa. Aluksi Yhteishyvä ilmestyi sen erikseen tilanneille, mutta vuonna 1918 osuuskaupat alkoivat tilata sitä kaikille jäsenilleen. (Herranen 2004, 75-78.)

Aina 1920-luvulta 1960-luvulle asti SOK laajensi ja monipuolisti toimintaansa. Vuonna 1921 valmistui uusi pääkonttori Helsinkiin ja myös teollisuus kasvoi ja laajeni. 1960-luvulla SOK:n tehtaat työllistivät 5000 henkeä. Helppoa ei kuitenkaan SOK:n ja osuuskauppojen taival ollut, sillä asioita mutkisti muun muassa riita Hank-

kija Maatalouden kanssa, säästökassojen toiminnan tutkinta sekä 1970-luvulla valinnut huono taloustilanne. (Herranen 2004, 94-99, 134, 202, 231.)

S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. Nykyisellään S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta sekä 9 paikallisuuskaupasta. Kuten ennenkin, jäsenet, joita kutsutaan asiakasomistajiksi, omistavat osuuskaupat. Enää SOK:illa ei ole omaa tuotantoa, sillä lopullisesti teollisuudesta luovuttiin 1980-luvulla. SOK on osuuskauppojen keskusliike, joka tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Se vastaa myös koko S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. Asiakasomistajille tarjottavia palveluja täydentävät S-ryhmän ja alueosuuskauppojen yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi Lännen Omavoima Oy. (S-ryhmän www-sivut 2010.)

SOK-yhtymän puolestaan muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt, joita ovat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex partners Oy, Meira Nova Oy sekä North European Oil Trade Oy (yhteisomistuksessa St1:sen kanssa). Inex Partners Oy on hankinta- ja logistiikkayritys, joka toimittaa päivittäistavaroita ja nykyisin myös käyttötavaroita kaikille S-ryhmän vähittäiskauppariikkejille. Vuonna 1993 perustettu Intrade Partners Oy, joka toimitti asumisen, vapaa-ajan ja pukeutumisen tuotteita S-ryhmän ketjuille, on sittemmin sulautunut Inexiin. Meira Nova Oy puolestaan toimittaa päivittäistavaroita S-ryhmän hotelli-, ravintola- ja cateringaloille. North European Oil Trade Oy nimensä mukaisesti harjoittaa polttonestekauppaa. SOK harjoittaa myös Baltian ja Pietarin alueella market-, matkailu-, ja ravitsemiskauppaa. (S-ryhmän www-sivut 2010.)

S-ryhmän toiminta on hyvin monipuolista. Sen toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Lisäksi vuoden 2007 lopulla käynnistyi pankkitoiminta, kun S-Pankki aloitti toimintansa. S-ryhmällä on hyvä työllistämisaikutus, sillä vuoden 2009 lopussa henkilökuntaa oli noin 37 500. Samaan aikaan toimipaikkoja oli noin 1600. (S-ryhmän www-sivut 2010.)

Osuustoiminta poikkeaa monin eri tavoin muista yritysmuodoista. Se perustuu avoimeen jäsenyyteen, kansanvaltaisuuteen ja ylijäämän jakoon. S-ryhmässä liiketoimin-

ta perustuukin nimenomaan asiakasomistajuuteen. S-ryhmää ei myöskään voida koskaan myydä ulkomaiseen omistukseen, mikä nykyaikana on arvostettava asia. Osuustoiminnallisuus ja asiakasomistajien arvostus näkyy kaikessa mitä S-ryhmä tekee. (S-ryhmän www-sivut 2011.)

	Osuuskunnat	Osakeyhtiöt
Tuloksen käyttö	Tuloksen optimointi jotta yritys kehittyisi, jäsenkunta hyötyisi ja toimialue kehittyisi.	Tuloksen maksimointi, joka vaikuttaa osakkeen arvoon ja osinkoihin. Omistajien näkökulma ensisijainen.
Päätökset ja vastuu	Jäsenet päättävät	Osakkeiden määrä ratkaisee vaikutusvallan, taloudelliset tavoitteet ensisijaisia.
Palvelujen kehittäminen	Palvelut jäsenten tarpeisiin	Osakekurssien maksimointi asiakastyytyväisyyden avulla
Yhteistyön kehittäminen	Yhteistyö hyödyttää kaikkia, mutta erityisesti osuuskunnan jäseniä.	Yhteistyö hyödyttää erityisesti osakkeenomistajia.

Taulukko 1. Osuuskuntayrittämisen ja osakeyhtiöyrittämisen erot. (S-ryhmän www-sivut 2011.)

S-ryhmä tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen, eli asiakasomistajilleen. Jäsen on siis samalla sekä S-ryhmän asiakas että omistaja. Jäseneksi liitytään maksamalla osuusmaksu, joka vaihtelee osuuskaupoittain. Merkittävin asiakasomistajan saama etu on bonus, joka maksetaan kuukausittaisten ostojen suhteessa. Mitä enemmän ostaa, sitä enemmän saa bonusta. Asiakasomistajajärjestelmässä ei siis ole kyse kanta-asiakasohjelmasta, vaan se perustuu osuuskauppojen osuustoiminnalliseen yritysmuotoon, jossa jokainen jäsen omistaa osuuden osuuskaupasta. (S-ryhmän www-sivut 2011.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA

3.1 Mitä sisäinen viestintä on?

Kaikessa yksinkertaisuudessaan viestintä tarkoittaa tietojen vaihdantaa (Ikävalko 2001, 11). Riippumatta tiedonsiirtokanavasta, voidaan sitä kuvata seuraavalla ketjulla: Jollakin on sanoma, jonka haluaa laittaa eteenpäin. Joku vastaanottaa sanoman, käyttää sitä haluamallaan tavalla ja lopuksi laittaa sen uudelleen eteenpäin tai vastaa jotakin sanoman alkuperäiselle lähettäjälle. Kukaan ei viesti yksin, vaan siihen liittyy aina ihmisten välistä kanssakäymistä, jotta voidaan puhua viestinnästä.

Leif Åberg (2006, 83) näkee viestinnän hieman monimutkaisempana ilmiönä kuin miten minä sen edellä määrittelin. Hänen mukaansa se ei pääty sanoman lähettämiseen, vaan se jatkuu myöhemmin vielä ongelmien pohdinnalla ja vuorovaikutuksella luoden yhteisyyttä viestin eri käsittelijöiden välille. Viestintä ei olekaan prosessi, joka alkaa ja päättyy. Omasta mielestäni se on kertaluontoista, joka todellakin alkaa jostakin ja päättyy johonkin. Saattaa kuitenkin olla hankalaa määritellä mihin se kulloinkin päättyy, ottaen huomioon, että sama tieto saattaa kulkea eteenpäin useissa eri kanavissa jopa useita vuosia. Viestinnän jälkeen tuleva toiminta, kuten ongelman pohdinta, ei ole enää viestintää, vaan yksinkertaisesti ongelmanratkaisua.

Viestintä on tapahtumana monimutkainen ilmiö. Harvoin se tapahtuu niin yksinkertaisesti kuin haluaisimme, eli siis välittäisimme tiedon vastaanottajalle, joka ymmärtäisi viestin juuri haluamallamme tavalla. Siihen liittyy monia odottamattomia asioita kuten häiriöitä, kulttuurin ja ympäristön vaikutus, ennakkoluuloja ja niin edelleen. (Ikävalko 2001, 11.)

Lee Hopkins (2006) näkee kommunikaation kaksisuuntaisena kuuntelemisen prosessina. Sisäinen viestintä voi olla työnantajan ja työntekijän, tai työntekijän ja työntekijän välistä kommunikaatiota. Hän myös painottaa, että usein juuri työntekijöiden välinen kommunikaatio on tärkeämpää kuin esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio.

Organisaatioita ajatellen on hyvin tyypillistä jakaa viestintä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään (Kauhanen 2003, 167). Omassa opinnäytetyössäni keskityn sisäiseen viestintään, mutta vertailun vuoksi kannattaa lyhyesti määritellä myös ulkoinen viestintä.

Ensisijaisesti ulkoinen viestintä voidaan nähdä toimintona, joka tukee myyntiä ja markkinointia. Se myös ylläpitää hyviä suhteita ulkoisiin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin ja mediaan. Se on keino ylläpitää tai parantaa yrityksen mainetta. (Viestintä Kielipuu, 2010.)

Sisäisellä viestinnällä on monia funktioita, joita sen pitää hoitaa. Tärkein, ja ensimmäiseksi myös mieleen tuleva asia on se, että tiedotetaan henkilöstölle tärkeistä asioista. Näitä tärkeitä asioita ovat muun muassa juuri nyt meneillään olevat sekä tulevat tapahtumat, tulevat muutokset, yrityksen strategia, erilaiset toimenpiteet ja niin edelleen. Viestinnän tulee tarjota tietoa, joka helpottaa työskentelyä ja sitouttaa henkilöstön yritykseen. (Österberg 2009, 177.)

Sisäinen viestintä on myös sisäistä markkinointia, sillä sen avulla luodaan positiivista yrityskuvaa sekä tutustutetaan henkilöstö yrityksen tuotteisiin (Österberg 2009, 177). On tärkeää, että henkilöstö kokee yrityksen hyväksi, sillä silloin yritystä mainostetaan omille tutuilleenkin ja myös työssäviihtyvyys kasvaa. Uudet tuotteet kannattaa lanseerata ensin henkilöstölle, jolloin tuotetuntemus kasvaa ja niistä osataan kertoa paremmin asiakkaille. On myös hienoa kuulla jotakin salaista kauan ennen muita. Se osoittaa, että yritys luottaa henkilöstöönsä.

Hyvin hoidettuna sisäinen viestintä onkin juuri sitä, että omalle henkilöstölle asiat kerrotaan ennen muita tai vähintään samanaikaisesti. Olisi ikävää kuulla oman yrityksen asiat esimerkiksi radiosta. (Kauhanen 2003, 167.)

S-ryhmän sisäisessä viestinnässä noudatetaan tiettyjä periaatteita, jotka takaavat toimivan sisäisen viestinnän, joka taas mahdollistaa motivoituneen ja hyvin ajan tasalla olevan henkilöstön. Näitä periaatteita ovat henkilöstön tasaveroinen kohtelu, asioiden kertominen ensin omalle henkilöstölle, avoimuus ja rehellisyys, luottamuksellisuus ja vuorovaikutteisuus. (SOK Viestintä ja julkaisut 06/2010, 12.)

3.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Toimiva tiedonkulku on yksi hyvän yritystoiminnan kulmakivistä. On erittäin tärkeää, että henkilöstö saa käyttöönsä kaikki ne tiedot, jotka ovat heidän työnsä kannalta tärkeitä. Johdon saamasta runsaasta tietomäärästä tulisikin suodattaa kaikki oleellinen tieto, sillä epäoleellinen tieto vain hämmentää, eikä hyödytä ketään. (Österberg 2009, 178.)

Viestinnän tarkoituksena on luoda ja ylläpitää suhteita niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Se myös helpottaa yrityksen sisäisten ryhmien toimintaa ja oppimista. Ilman vuorovaikutusta yritys ei voi toimia. Viestintä voi olla tiedon siirtämistä tai sen jakamista. (Huotari ym. 2005, 75.) Yksi viestinnän tavoitteista on myös se, että sama tieto olisi kaikilla samaan aikaan (Juholin 2003).

Viestinnällä on, yrityksestä riippuen, monia tehtäviä. Tehtävät voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Varsinkin suuremmissa yrityksissä, joissa viestintä nähdään tavoitteellisena toimintana, jonka tarkoituksena on saada jotakin aikaan, puhutaan viestinnän strategisista tehtävistä. Keskeisimpiä näistä strategisista tehtävistä ovat oleellisen tiedon saatavuus, työviestintä sekä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen sekä organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys. (Juholin 2003.)

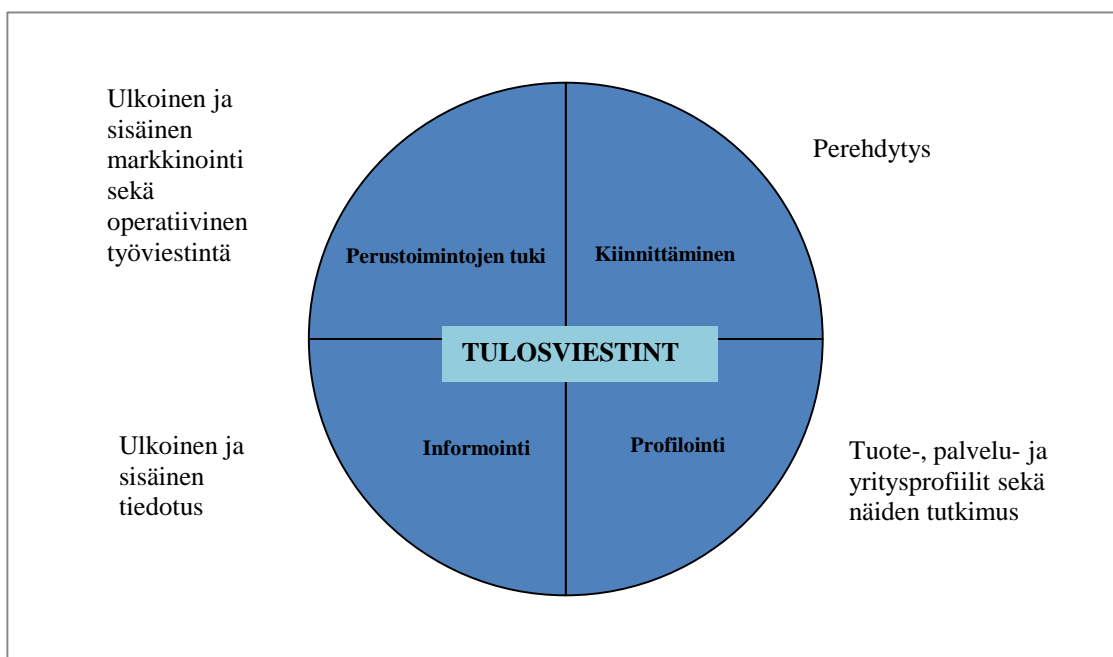
Oleellisen tiedon saatavuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että voidakseen toimia, on yrityksen sisällä liikuttava erilaista tietoa joiden pohjalta työntekijät voivat toimia ja tehdä päätöksiä. Tällaista tietoa ovat muun muassa yrityksen perustiedot, ajankohtaiset tiedot sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Tämän tyyppisen tiedottamisen tulisi olla neutraalia, eli siis tiedon ei tulisi sisältää markkinointia. (Juholin 2003.)

Työviestintä tarkoittaa arkista tietojen vaihdantaa työkavereiden kesken. Eniten vuorovaikutuksessa ovat tiimin jäsenet keskenään, jolloin puhutaan niin sanotusti horisontaalisesta viestinnästä. Vertikaalisessa viestinnässä tieto kulkee ylhäältä alas, esimieheltä alaiselle. Johtamisviestinnän tärkein tehtävä on tiedottaa tavoitteista ja strategiasta, jotta jokainen työntekijä voisi soveltaa niitä omaan työhönsä. (Juholin 2003.)

Organisaation oma kulttuuri ei synny itsestään, vaan se vaatii vuorovaikutusta. Yhdessä tekemällä syntyy yhteinen ajattelutapa. Yhtenäinen kulttuuri voidaan nähdä yrityksen menestystekijänä, jolloin johtamisen ja viestinnän yksi keskeisimmistä tehtävistä on ylläpitää tätä kulttuuria. (Juholin 2003.)

Viestinnällä on monia tehtäviä, jotka usein ovat keskittyneet viestinnän myönteiseen puoleen, eli mitä viestinnällä konkreettisesti saadaan aikaan. Esimerkkinä tästä voisi olla hyvä suhde henkilöstöön, jolloin saadaan sitoutuneita työntekijöitä ja hyvä työn kannattavuus. (Ikävalko 2001, 12-13.)

Viestinnän tehtävät voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Ne toimivat samanaikaisesti, on vain tiedostettava millä toimenpiteillä mihinkin tavoitteeseen päästään. Leif Åbergin (2006, 98-107) mukaan viestinnällä on viisi päätehtävää:



Kuvio 1. Tulosviestinnän malli, "Åbergin pizza" (Åberg 2006, 98).

Organisaation tulisi huolehtia kaikista näistä päätehtävistä (Ikävalko 2001, 14-15). On myös tärkeää, että viestinnälle asetetaan selkeät tavoitteet. Tavoitteiden avulla voidaan tarkastella tuloksia, joita viestinnän avulla syntyy. Tavoitteet voidaan asettaa koskemaan jotakin tiettyä viestintäprojektia tai jollekin tietylle aikavälille, esimer-

kiksi vuodeksi. Tavoitteet voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia, jolloin määrälliset tavoitteet ovat usein lyhyen aikavälin tavoitteita ja laadulliset pitkän aikavälin. Määrällinen tavoite voisi olla vaikkapa kehityskeskustelujen pitäminen kaksi kertaa vuodessa ja laadullinen tavoite yrityksen imagon parantaminen tai vieminen tiettyyn suuntaan. Kuten kaikkien tavoitteiden kohdalla, kannattaa myös viestintään liittyvät tavoitteet pilkkoa osatavoitteiksi, jolloin tulosten mittaaminen on helpompaa ja tavoitteet tuntuvat helpommin saavutettavilta. (Ikävalko 2001, 16-17.)

S-Ryhmässä viestinnän tarkoitus on auttaa henkilöstöä työssään, sekä vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Viestinnän avulla pyritään siihen, että S-Ryhmä olisi paras palveluiden tarjoaja ja paras työpaikka. Sisäisen viestinnän tavoitteena on, että henkilökunta sisäistää ja ymmärtää asiakaslupaukset ja suosittelee S-Ryhmän palveluita. Sillä halutaan myös sitouttaa henkilöstö yritykseen ja tukea ihmisten välistä vuorovaikutusta. (SOK Viestintä ja julkaisut 06/2010, 3.)

3.3 Laki sisäisen viestinnän takana

Sisäinen viestintä ei suinkaan ole täysin vapaaehtoista, vaan sen takana vaikuttaa laki, joka sanelee vähimmäisehdot. Lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä (myöhemmin LYY) kuuluvat lähes kaikki henkilöstön hyvinvointiin kuuluvat asiat. Sisäinen viestintä on yksi näistä seikoista. Nimensä mukaisesti LYY:n tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa, eli siis edistää vuorovaikutusta ja tarjota henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin. Lakia sovelletaan pääasiallisesti yrityksiin, yhteisöihin, säätiöihin ja luonnollisiin henkilöihin, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa ja joissa henkilöstön lukumäärä on yli kaksikymmentä. (Österberg 2009, 180.)

Työnantajalla on tiedottamisvelvollisuus yrityksessä tapahtuvista asioista. Tämä tarkoittaa, että henkilökunnalle tulee antaa oikea-aikaisesti riittävää tietoa yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Henkilöstöä edustaa joko luottamusmies tai luottamusvaltuutettu. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 1.-2. luku.)

Tiedottamisvelvollisuuden mukaan työnantajan tulee toimittaa henkilöstön edustajalle tilinpäätös välittömästi sen jälkeen kun se on vahvistettu sekä kaksi kertaa tilivuoden aikana selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja kehityksestä. Mikäli yrityksen taloutta ja henkilöstöä koskevat kehitysnäkymät muuttuvat oleellisesti, on yrityksen tiedotettava niistä erikseen viipymättä. Tarkoitus on, että henkilöstö on ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista asioista. Mikäli esimerkiksi yritys tekee runsaasti tappiota, voi henkilökunta jo varautua mahdollisesti edessä oleviin uudelleenjärjestelyihin. (Österberg 2009, 180; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 3. luku: 10-13 §.)

Työnantajan on lisäksi kerran vuodessa annettava kunkin henkilöstöryhmän edustajalle tilastot työntekijöille maksetuista palkoista. Kyseisistä tilastoista sovitaan tarkemmin kunkin alan työehtosopimuksissa. Henkilöstöryhmien edustajien pyynnöstä on työnantajan annettava neljännesvuosittain tiedot määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa olevien työntekijöiden määristä sekä selvitys ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista. Tällä pyritään edistämään tervettä työllistymistä sekä sitä, että esimerkiksi pitkään määräaikaissa työsuhteessa olevat työntekijät saisivat vakituisen työsuhteen. (Österberg 2009, 180; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 3. luku: 10-13 §.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä yrityksen sisäisen viestinnän periaatteet ja käytännöt. Näin henkilöstö tietää, mistä asioista tiedotetaan ja mistä kanavista tämä tieto tulee. Läpinäkyvyys viestintäsuunnitelmassa takaa suunnitelman noudattamisen. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 4. luku: 18 §.)

3.3 Suunnittelu

Jotta viestintä onnistuisi mahdollisimman hyvin, tulee sitäkin suunnitella etukäteen. Suunnittelu perustuu aina siihen, mitä viestinnältä kussakin yrityksessä halutaan. Kokonaisvaltaista viestinnän suunnittelua kutsutaan viestintästrategiaksi. Viestintästrategiassa määritellään yleiset linjaukset ja mietitään viestintää lähinnä vastaamalla kysymykseen ”miksi?”. Operatiivisen tason suunnittelussa laaditaan viestintästrategian pohjalta viestintäsuunnitelma, jonka on tarkoitus vastata kysymyksiin ”mitä,

miten?”. Strategiassa pohditaan millä tavoin yritys voi menestyä hyödyntämällä viestintää mahdollisimman tehokkaasti. Tämä suunnitelma on pohjana käytännön viestinnälle. Oikein laadittuna sitä on helppo lukea ja soveltaa omaan päivittäiseen viestintään. (Juholin 2009, 68-69.)

Viestintää suunnitellaan eri tavoin. Operatiivinen suunnittelu on käytännön suunnittelua, jossa poraudutaan syvälle yrityksen viestintään. Operatiivisessa viestinnässä mietitään kanavat eri kohderyhmille, järjestellään tilaisuuksia ja kehitellään erilaisia julkaisuja. Operatiivisessa suunnittelussa on tärkeää suunnitella käytännön viestintä tarkkaan; muun muassa budjetti, viestintäkanavat, kohderyhmät ja vastuuhenkilöt. (Juholin 2009, 72.)

Strategisen suunnittelun avulla pyritään näkemään kokonaistilanne. Siinä määritellään mihin operatiivisella suunnittelulla halutaan päästä. Tämä tarkoittaa, että määritellään viestinnän tarkoitus, eli tehtävä yrityksessä. Strateginen suunnittelu on sekä pitkän aikavälin suunnittelua että nykytilanteen määrittelyä. On kuitenkin muistettava, että viestintästrategialla ei voida muuttaa yrityksen taloudellista tilannetta tai pelastaa sitä esimerkiksi konkurssilta. Oikein hoidettu viestintä kuitenkin lisää henkilöstön ja sidosryhmien tietoisuutta ja omalta osaltaan voi jopa edistää muiden osa-alueiden toimivuutta. (Juholin 2009, 72.)

Viestintää suunnitellaan siis usein operatiivisella ja strategisella tasolla. On olemassa kuitenkin myös vaihtoehtoinen lähestymistapa viestinnän suunnitteluun, jossa vastuu viestinnästä on jokaisella. Tässä mallissa viestintä ei ole enää johtamisen apuväline. On tärkeää silti määritellä viestinnän peruseriaatteet ja käytännöt, joiden pohjalta työyhteisön jäsenet määrittelevät itse milloin ja miten tulisi viestiä. (Juholin 1999, 129-131.) Mielestäni tämä malli sopii parhaiten pienille ja keskisuurille yrityksille, joihin ei ole tarvetta perustaa erillistä viestintäosastoa tai edes palkata erillistä viestintäasiantuntijaa.

S-ryhmässä viestintää suunnitellaan SOK:n viestintä ja julkaisut-osastolla. Kyseinen osasto on laatinut myös ”S-ryhmän viestinnän pelisäännöt”-opaskirjan, josta jokainen voi tarkistaa niin asiakas- kuin henkilöstöviestintääkin koskevat ohjeet. Oppaassa kerrotaan niin viestinnän toimintaperiaatteista kuin viestinnän keinoistakin, sekä ke-

nen vastuulla on erilaisten asioiden tiedottaminen. (SOK Viestintä ja julkaisu 06/2010, 2.)

3.4 Häiriöt

Ihanteellisessa viestintätilanteessa viestin vastaanottaja ymmärtää viestin juuri niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Näin ei kuitenkaan juuri ikinä tapahdu. Puhutaan tavoitellun vaikutuksen ja saavutetun vaikutuksen eroista. Professori Osmo A. Wiion (1998, 213-215) mukaan viestinnässä voidaan havaita neljä erityyppistä häiriötekijää: esteet, kato, vääristymä ja kohina.

Esteet tarkoittavat häiriöitä, jotka ovat viestinnän tiellä niin, ettei koko viestintätahtumaa edes tule. Tämänlaisia esteitä voivat esimerkiksi olla, että sanoma ei mene oikeaan paikkaan, sanoma ei ikinä saavu vastaanottajalle tai että vastaanottaja tai muu välissä oleva viestin välittäjä ei huomaa sanomaa. Myös myöhässä tullut viesti saattaa joissain tilanteissa olla este, jos viesti on jo vanhentunut saapuessaan perille. (Wiio 1998, 213-215.)

Kato tarkoittaa tilannetta, jossa viestintää on tapahtunut, mutta koko viesti tai osa viestistä katoaa matkalla. Kato tapahtuu nimenomaan vastaanottajassa, kun taas esteet lähettäjän ja vastaanottajan välissä. Tyypillisin esimerkki kadosta on tilanne, jossa ihminen tiedostamattaan valitsee osan tiedosta ja heittää osan tiedosta niin sanotusti menemään. Tätä kutsutaan häviöksi. Kadon toinen päätyyppi, torjunta, tarkoittaa joko tietoista tai tiedostamatonta päätöstä olla ottamatta tietoa vastaan. Esimerkiksi jos viesti on omien asenteidemme tai mielipiteidemme vastainen, torjumme sen. (Wiio 1998, 213-215.)

Vääristymä tarkoittaa tilannetta, jossa ymmärrämme viestin väärin tai emme ymmärrä sitä ollenkaan. Tähän voivat liittyä omat asenteemme tai mielipiteemme, jolloin muokkaamme sanoman vastaamaan omaa käsitystämme. Viesti voi myös olla niin hankalaselkoinen, ettemme ymmärrä sen merkitystä. (Wiio 1998, 213-215.)

Kohinalla tarkoitetaan satunnaishäiriöitä, jotka ovat hyödyllisen informaation joukkoon sekoittuvia häiriötekijöitä. Tämänlaisia häiriötekijöitä voivat olla muun muassa kohina puhelinkeskustelun taustalla, radioaseman rätinä ja pätkiminen sekä kirjoitetun viestin joukossa oleva lukukelvoton tai asiaton teksti. (Wiio 1998, 213-215.)

Yrityksen sisäinen viestintä voi helposti kaatua pieniinkin virheisiin. Kiinnittämällä huomiota viestinnän laatuun ja tavoitteellisuuteen voidaan kuitenkin välttää suurimmat virheet. Organisaatioiden viestintää kehittävän Paraplyn toimitusjohtaja Maija Ilmoniemi (Tervola 2008) on mielestäni onnistuneesti listannut sisäisessä viestinnässä tehtävät suurimmat virheet:

1. Viestintä nähdään yrityksen erillisenä toimintona, josta johto ei ota vastuuta. Viestintää hoitavien ihmisten tulisikin toimia tiiviissä yhteistyössä johdon kanssa, tarjoten keinoja tiedonkulun tehostamiseen.
2. Viestitään ainoastaan kriisitilanteissa. Avoimen ja rehellisen viestinnän pohja tulisi luoda silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Kun työntekijät ovat ajan tasalla yrityksen tilanteesta, on helpompi ottaa vastaan myös huonoja uutisia. Tällöin ei jää arvailujen varaan että ”miten minulle käy”.
3. Huhuja liikkuu enemmän kuin todellista tietoa. Oikea tieto tekee huhut perättömiksi ja säästää jopa rahaakin: ”jos 2500 euroa ansaitseva henkilö käyttää 20 minuuttia työpäivästään huhujen vatvomiseen, kahdensadan henkilön organisaatiossa se tarkoittaa vuoden aikana yli 200 tuhannen euron menetystä”. Perättömät huhut eivät missään nimessä edesauta yrityksen toimintaa, päinvastoin, ne tappavat motivaation ja alentavat tehokkuutta.
4. Ristiriitaiset viestit henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille. Jos yrityksen sisällä on paha olla, mutta viestitään ulospäin aurinkoisesti, kärsii välittömästi yrityksen uskottavuus. Tärkeää onkin kiinnittää huomio viestien ajoitukseen, vaikka yrityskuva pyrittäisiinkin pitämään puhtoisena.
5. Valittu kanava on väärä. Viestin tulee kulkea tasapuolisesti kaikille vastaanottajille, kanavasta riippumatta.
6. Työntekijät eivät saa osallistua muutokseen. Jos työntekijät kokevat olevansa mukana muutosprosessissa, otetaan se helpommin vastaan kuin ylhäältä päin saneltu muutos.

7. Viestintä ei ole suunniteltua. Sisäinen viestintä tulee suunnitella, kuten kaikki muutkin yrityksen toiminnot. Sille voidaan myös asettaa tavoitteita ja mittareita, jotta sen onnistumista voidaan arvioida ja kehittää toimintaa.

Viestintä voi epäonnistua myös seuraavien asioiden takia: ajatellaan, että jos minä tiedän, muutkin tietävät. Asioiden ylös kirjoittamista pidetään byrokraattisena ja sitä vältellään viimeiseen saakka. Kiireen ja stressin alaisena keskitytään kiireellisiin asioihin ja jätetään muut asiat, kuten viestintä, taka-alalle. Kun ei ole mitään kriisiä tai muutosta tiedotettavana, ei osata tiedottaa ollenkaan. (McNamara n.d.)

Myös Wiio on laatinut leikkimieliset ”Wiion lait” kuvaamaan, kuinka hankalaa viestintä todella on:

1. ”Viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta.
 - Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.
 - Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.
 - Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.
 - Jos olet itse sanomaasi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.
2. Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.
3. On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomalasi tarkoittanut.
4. Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.
 - Mitä enemmän viestitään, sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.
5. Joukkoviestimissä ei ole tärkeätä se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan.
6. Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyteen.
7. Mitä tärkeämmästä tilaisuudesta on kysymys, sitä todennäköisemmin unohdat olennaisen asian, jonka muistit hetki sitten.
8. Koulutuksen taso on kääntäen verrannollinen koulutettavien lukumäärään.
9. Todennäköisin vaihtoehto ei koskaan toteudu suomalaisessa politiikassa.

- Järkevin ratkaisu ei koskaan toteudu suomalaisessa talouspolitiikassa.”
(Helsilä 2002, 96.)

4 SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT

Onnistuneen sisäisen viestinnän edellytys on oikein valittu viestintäkanava. Oikean kanavan valitsemisella tavoitetaan viestin vastaanottajan, sekä kunnioitetaan häntä. Viesti kannattaa siis lähettää vain niille, joita viesti koskee, eikä siis ”kaikille varmuuden vuoksi”. Turhanpäiväisten viestien sumasta voi jäädä lopulta myös ne tärkeät lukematta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Yrityksessä vallitseva kulttuuri sanelee ehdot, joiden mukaan kanava valitaan. Esimerkiksi aikaisemmassa koulussani internetissä olevaa koulun ilmoitustaulua ei lukeutunut kukaan, mutta kasvokkain tunneilla tapahtuva viestintä toimi hyvin ja tavoitti lähes kaikki. Nykyisessä työpaikassani ja tämän työn kohdeorganisaatiossa Osuuskauppa Keulassa taas sähköposti tavoittaa parhaiten. Myös maalaisjärki on sallittua, nimittäin arkaluontoista ja salassa pidettävää materiaalia ei kannata laittaa ilmoitustaululle, kun taas yleisiä asioita, kuten paikallisen kuntosalin aukioloaikoja ei kannata kohdella kuin valtion salaisuutta. Viestintäkanavaa valitessa kannattaakin miettiä seuraavia asioita:

- sopiiko viesti valittuun kanavaan
- tavoittaako kanava halutut vastaanottajat
- toimittaako kanava viestit vastaanottajalle sopivaan aikaan
- edellyttääkö viesti avointa keskustelua
- tarvitseeko viesti tuekseen esimerkiksi kuvaa, tekstiä tai ääntä?

(Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50-51.)

Hyvin usein sisäisen viestinnän kanavat jaetaan karkeasti suullisiin ja kirjallisiin kanaviin. Vaikeamman jaottelun taas tarjoaa nopeat ja hitaat kanavat. Tässä opinnäytetyössä jaottelen sisäisen viestinnän kanavat henkilökohtaiseen, sähköiseen ja kirjalli-

seen viestintään. Mielestäni tämä jaottelu sopii parhaiten Osuuskauppa Keulan periaatteisiin.

Henkilökohtainen viestintä kuvaa mielestäni osuvimmin suullista viestintää, sillä kasvokkain käyty keskustelu on kaikkein henkilökohtaisinta. Mielestäni puhelinkeskustelut ovat vielä jossain määrin henkilökohtaista, jossain määrin sähköistä viestintää, sillä vaikka toisen henkilön ääni kuuluukin, on täydellisestä henkilökohtaisuudesta jo vieraannuttu. Jos näkisimme toisen henkilön eleet puhelimen välityksellä, olisi helpompi tulkita toisen sanoma oikein. Sähköinen viestintä taas kuuluu edellisen jaottelun mukaan kirjalliseen viestintään, mutta halusin erottaa nämä kaksi toisistaan korostaakseni paperille kirjoitetun viestinnän hitautta ja vanhanaikaisuutta. Vaikka paperia edelleen tarvitaan, on se kuitenkin jäänyt sähköpostin ja internetin jalkoihin.

Näiden kolmen ”pääkanavan” alle olen koonnut ne kanavat, jotka juuri Osuuskauppa Keulassa ja tarkemmin S-market Laitilassa ovat käytössä. Teoriaosuuden tarkoituksena ei ole esitellä yksityiskohtaisesti kaikkia maailmassa olevia kanavia, vaan nimenomaan juuri ne, jotka ovat tuttuja S-market Laitilan henkilökunnalle.

4.1 Henkilökohtainen viestintä

Sisäiseen viestintään, kuten muuhunkin viestintään, kehitellään jatkuvasti uusia kanavia. Teknologia kehittyy nopeasti, eikä enää ole käytössä samoja kanavia kuin viisi vuotta sitten. Uudet kanavat, jotka lähinnä pyörivät internetin ympärillä, eivät kuitenkaan ole poistaneet henkilökohtaisen viestinnän tarvetta. Henkilökohtaisen viestinnän käyttö riippuu mielestäni pitkälti myös siitä, kuinka suuresta yrityksestä on kysymys. Pienessä työyhteisössä voidaan melkein kaikki asiat tiedottaa kasvotusten, mutta esimerkiksi Nokian kokoisessa yrityksessä ei olisi mielekäästä, että esimies kiertäisi jokaisen alaisen läpi kertomassa lounaspalveluyrittäjän vaihtumisesta. Henkilökohtaista viestintää tarvitaan erityisesti kriisi- ja muutostilanteissa, mutta myös sellaisten asioiden kohdalla, jotka sanoman uskottavuuden takia olisi hyvä kertoa kasvotusten. Tämänlaisia asioita voivat olla esimerkiksi palautteen antaminen, perehdyttäminen, palaverit ja niin edelleen. (Ikävalko 2001, 59.)

Voidaan lähes varmuudella sanoa, että henkilökohtainen viestintä on kaikkein tehokainta viestintää. Jutellessa kasvokkain voidaan hyödyntää toisen eleitä, ilmeitä ja asentoja, jolloin viestin sisältö aukeaa kuulijalle helpommin. Henkilökohtainen viestintä on myös nopeaa (mikäli osapuolet on saatu koolle nopeasti), sillä mahdolliset lisäkysymykset ja vasta-argumentit voidaan esittää saman tien. Esimerkiksi sähköpostilla tapahtuva viestintä voi olla yllättävän hidasta, mikäli ”kaikki menee pieleen”. Toinen osapuoli ei välttämättä heti lue sähköpostiaan, ei ymmärrä sisältöä ensimmäisellä lukukerralla tai ei välttämättä osaa käyttää sähköpostia tehokkaasti. Minulle kaikkein tutuin ongelma on, että jäädään miettimään vastauksessa muun muassa kieliooppia ja muotoseikkoja.

Henkilökohtaisella viestinnällä on myös toinenkin puoli, joka korostuu nykyaikaisissa avokonttoreissa. Jos ollaan jatkuvasti toisten kanssa tekemisissä, voidaan ajatella tietoa tulevan jo liikaakin. Tämä häiritsee keskittymistä varsinaiseen työhön. (Juholin 2008, 73.)

Henkilökohtaiseen viestintään kuuluu oleellisesti myös perehdyttäminen, jonka tarkoituksena on jakaa yrityksen arvot ja kulttuuri. Siihen kuuluu myös työtapojen opiminen ja jo opittujen asioiden soveltaminen käytäntöön. Perehdytys on siis laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään valtavan määrän tietoa. Se on omalta osaltaan osa viestinnän kokonaisuutta. En kuitenkaan lähde omassa työssäni tämän syvemmältä valottamaan perehdyttämistä, koska koen että se on niin laaja kokonaisuus, että se voisi olla jo oma opinnäytetyönsä. Tämän kokoisen aiheen käsittely jäisi vain pintaraapaisuksi, enkä koe että se olisi tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista.

4.1.1 Esimiehen ja alaisen välinen viestintä

Esimiehen ja alaisen välisellä viestinnällä tarkoitan johtamisviestintää, joka yrityksen menestyksen kannalta on keskeisessä asemassa. Johtaminenhan on nimenomaan viestintää, sillä johtamisella yritämme saada muut toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Jotta muut toimisivat kuten haluamme, meidän tulee vaikuttaa heidän käyttäytymistään ohjailevaan ajatteluun. Tämän takia meidän tulee tarjota alaisil-

lemme riittävä määrä tietoa tehtävän ymmärtämiseksi ja tekemiseksi. (Salminen 2001, 68-69.)

S-ryhmässä esimiehen ja alaisen välinen viestintä luokitellaan tärkeimmäksi sisäisen viestinnän muodoksi. SOK henkilöstöhallinto ja kehittäminen-yksikkö vastaa sen kehittämisestä yhdessä Jollas Instituutin kanssa, joka on S-ryhmän oma koulutusorganisaatio. Esimiesviestintää tukemaan ja ohjaamaan on tehty myös erillinen ”Esimiehen viestintäopas”. (SOK Viestintä ja julkaisut 06/2010, 12.)

On huomioitava, että kyse on johtamisviestinnästä, eli siis kaksisuuntaisesta tiedon vaihtamisesta, ei pelkästään yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Nykyään ihmiset eivät tyydy vain ottamaan tietoa vastaan, vaan he haluavat myös osallistua päätöksentekoon, välittää viestejä ja toimia siis aktiivisesti organisaatiossa. Mikäli tieto ei tule organisaation viralliselta taholta, ihmiset kääntyvät epävirallisten kanavien puoleen, eli huhujen ja juurujen. Tähän kanavaan johto ei voi vaikuttaa, joten parasta kaikille on pitää viestintä avoimena. Tiedon tuleekin siis saada liikkua yrityksen sisällä mahdollisimman vapaasti, sillä vain tällöin organisaatio voi hyödyntää työntekijöidensä täyden potentiaalin. (Salminen 2001, 70.)

Useissa tutkimuksissa korostetaan esimiehen ja alaisen välisen viestinnän tärkeyttä. On huomattu että viestintään tyytyväiset ihmiset ovat myös yleisesti ottaen työhönsä tyytyväisempiä, kuin sellaiset ihmiset, jotka kokevat viestinnän olevan puutteellista. Tärkeintä onkin nimenomaan se, miten esimies koetaan hyödyllisen tiedon välittäjänä. (Åberg 2006, 110.)

Esimiehen työnkuvaan kuuluvat useat eri viestintätilanteet, joista voisinkin mainita vaikkapa päivittäisen työviestinnän, palaverit, rekrytoinnin ja perehdyttämisen sekä kehityskeskustelut. Oheinen D´Aprixin (1996) kuvio kuvaa mielestäni erinomaisesti esimiehen monimuotoisia viestintätehtäviä. Kuvioista voi nähdä, miten ihmistä kiinnostavat aina ensin omat yksilölliset asiat, jonka jälkeen voidaan siirtyä suurempiin kokonaisuuksiin, organisaation asioihin. (Juholin 1999, 180-182.)



Kuvio 2. Esimiehen viestintätehtävän sisällöt, D'Aprix 1996 (Juholin 1999, 181).

Esimiehen tulee hallita erilaiset viestintätilanteet, sillä työntekijät kääntyvät aina lähimmän esimiehen puoleen. Esimiehen tulee myös ymmärtää viestinnän rooli työyhteisössä, eli asennoitua oikein. Vaikeatkin asiat tulee voida kertoa rakentavassa hengessä, avoimesti ja suoraan oikealle henkilölle. Myönteisen palautteen antaminen ei ole yhtä vaikeaa kuin negatiivisen, mutta yhtä kaikki tärkeää. Myönteinen palaute kannustaa ja auttaa jaksamaan. Kriisi- ja muutosviestinnässä esimiehen harjoittama viestintä on avain-asemassa, sillä se usein ratkaisee selvittääkö vaikeista ajoista tai onnistuu muutos läpivienti. Esimiehen tulee huomioida myös päivittäiset viestintätilanteet. Vaikka tiedon panttaaminen antaa jonkinlaisen vallantunteen, pidemmän päälle avoin tiedon jakaminen hyödyttää yritystä parhaiten – ja siten myös esimiestä. (Ikävalko 2001, 60.)

Yksi esimiehen viestinnän osa-alueista on sisäinen markkinointi, jonka merkitystä yrityksissä ei välttämättä täysin tiedosteta. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan tuotteiden markkinointia yrityksen työntekijöille. Sisäisestä markkinoinnista on monia etuja. Tuotetietous kasvaa, jolloin tuotteita on helpompi myydä asiakkaille. Lisäksi kun saadaan henkilökunta innostumaan tuotteista, alkavat myös muutkin kuin varsinainen myyntiosasto myydä tuotetta eteenpäin. Tehokas sisäinen markkinointi saa myös yrityksen sisällä toimivat ihmiset ostamaan tuotetta. Suurissa yrityksissä, ja miksei pienissäkin, tämä on merkittävä kohderyhmä. (Åberg 2006, 97-98.)

S-ryhmässä, niin kuin Osuuskauppa Keulassakin, on pyritty saamaan henkilökunta innostuneeksi omista tuotteista. Kun henkilökunta tekee ostoksensa ”omassa kaupassa”, asiakkaatkin näkevät että henkilökunta on ylpeä omista tuotteistaan ja palveluistaan. Itse testattuja tuotteita on myös hyvä suositella ja myydä eteenpäin. Henkilökunnan tulee omalla esimerkillään osoittaa luottamuksensa tuotteisiin. Erityisesti S-Pankin myötä on entistä tärkeämpää käyttää omia tuotteita, sillä esimerkiksi S-etukortti Visan myynti edellyttää suositelua, perustelua ja kannustusta, jonka voi todella osata vasta kun on itse kokeillut tuotetta.

4.1.2 Palaverit

Erilaisten palaverien etuna on, että sama viesti voidaan jakaa samansisältöisenä useammalle ihmiselle samaan aikaan. Ihmiset voivat myös osallistua keskusteluun, jolloin saadaan aikaan uusia näkökulmia ja kehittämisehdotuksia. Väärinkäsityksiä ei myöskään synny yhtä helposti, kuin esimerkiksi sähköpostiviestissä, kun keskustelemalla voidaan selvittää mieltä askarruttavat asiat. Palaverit ovat tehokkaita myös pienissä työryhmissä, sillä vaikka tieto kulkisikin joka päivä sujuvasti, voidaan palaverien avulla mahdollistaa keskustelu ja aito vuorovaikutus. (Österberg 2009, 183-184.)

S-market Laitilassa on joka kuukausi tuoteryhmävastaavien palaveri. Tuoteryhmävastaavat ovat siis eri tuoteryhmien, kuten esimerkiksi maito- ja leipäosaston tai teollisten elintarvikkeiden vastuuhenkilöitä. Näissä palavereissa vastaavat kertovat oman tuoteryhmänsä kuulumiset, tulkitsevat olennaisia lukuja kuten myyntiä, hävikkiä ja hyllypuutteita sekä keskustelevat muista kaupan sen hetkisistä asioista. Kaikkien työntekijöiden yhteisiä palavereja on noin 3-4 kertaa vuodessa. Palavereista kirjoitetaan muistio, jotta sellaisetkin työntekijät, jotka eivät päässeet paikalle, tietäisivät mistä asioista on keskusteltu.

Jotta palaverit olisivat mahdollisimman sujuvia ja tehokkaita, on Åberg (2006, 195-196) tehnyt kahdeksankohtaisen muistilistan palaverien onnistumiseksi:

1. Palaveri on pidettävä sellaiseen aikaan, joka sopii mahdollisimman monelle. Lisäksi on huomioitava vuorotyötä tekevät, joille ehkä paras ratkaisu on pitää kaksi kokousta eri aikoihin.
2. Kokoustilojen ja -tarvikkeiden tulee olla toimivat ja helppoja käyttää. Esimerkiksi uuden S-market Laitilan auettua toimi kokoustilanamme alakerran pommisuoja, jossa ilmanvaihto toimi huonosti eikä puhelinyhteyttä vielä ollut. Kokoukset sujuivatkin yleensä huonosti, sillä koko aika meni hermoilemiseen, että pärjäävätköhän muut kaupan puolella. Koska puhelinyhteyttä ei ollut, kukaan ei voinut soittaa jos tuli ongelmia.
3. Palaverin ajankohta, paikka ja käsiteltävät asiat tulee tiedottaa etukäteen siihen osallistuville. Näin palaveriin voidaan kunnolla valmistautua.
4. Palaveriin tulee valmistautua huolella. Tulee miettiä käsiteltävät asiat ja niihin käytettävä aika, niiden esitysjärjestys sekä hankkia tarvittavat materiaalit. Mikäli kaikki on suunniteltu ennalta, etenee palaveri jouhevammin, eikä aikaa mene hukkaan.
5. Palaverin pitäjän tulee olla jämäkkä, sillä turha jutustelu vie aikaa ja turhauttaa osallistujat.
6. Kannustavan ilmapiirin luominen motivoi ja näin ollen parantaa sekä palaverin laatua että palaveria seuraavien toimenpiteiden onnistumista.
7. Pitää muistaa myös ne, jotka eivät päässeet kokoukseen. Usein paras tapa kertoa palaverissa tehdyistä päätöksistä on kertoa ne kasvotusten poissaolleille henkilöille.
8. Palavereista tulisi tehdä säännöllisiä, jotta ne tulisivat osaksi työpaikan normaalia toimintaa.

Jos kaikki oheisen muistilistan asiat toimivat, voidaan sanoa että palaverit ovat tehokkaita ja niistä saadaan selkeitä hyötyjä. Harmittavan usein palaverit kuitenkin ovat jossain mielessä ontuvia ja aikaa menee hukkaan. Usein syy palaverien tehotonmuuteen löytyy niiden toistosta; joko niitä on liian usein tai liian harvoin. Liian usein pidettyinä ne muuttuvat helposti yhteisiksi juttutuokioiksi, joilla ei saada mitään aikaan. Liian harvoin pidettyinä asiaa on liikaa, eikä kaikkea pystytä käsittelemään saatika sisäistämään. Palavereille tulisi myös luoda selkeät säännöt. (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 133.) Tulee suunnitella muun muassa kenen tarvitsee osallistua mihinkin palaveriin, kuinka kauan käytetään aikaa valmistautumiseen ja itse palave-

riin, kuka hoitaa tiedottamisen niille ketkä eivät ole osallistuneet ja niin edelleen. Hyvin suunniteltuna palaverit sujuvat tehokkaammin eivätkä ne kuluta turhaan yrityksen resursseja.

4.1.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen ja sen johtamisen perustoimintoja. Niiden avulla voidaan helposti huomata, ovatko tärkeät asiat tavoittaneet kaikki sekä minkälainen ilmapiiri työntekijöiden keskuudessa vallitsee. Kehityskeskusteluissa työntekijöille tehdään selväksi, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työsuorituksiaan arvioidaan. Ne antavat myös molemmille osapuolille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen asioihin. Kehityskeskustelut ovatkin esimiehen ja alaisen säännöllisiä juttutuokioita, jotka auttavat jaksamaan ja motivoivat parempiin työsuorituksiin. (Valpola 2000, 7-8.)

Osuuskauppa Keulassa on suosituksena, että kehityskeskusteluja olisi kaksi kertaa vuodessa. S-market Laitilan hektisen tilanteen takia niitä on kuitenkin nyt pidetty vain kerran vuodessa. Kehityskeskustelut käydään jossakin rauhallisessa paikassa, kuten esimerkiksi kokoushuoneessa tai ABC Laitilan kabinetissa. Niihin varataan aikaa yhdestä kahteen tuntia.

Keskustelujen sisältö vaihtelee eri yrityksissä, mutta pääpiirteittäin niissä keskitytään oman työn kehittämiseen sekä yrityksen resurssien kartoittamiseen. Ne antavat työntekijälle mahdollisuuden rauhoittua arjen kiireiden keskellä miettimään itseään ja omia tavoitteitaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 160.) Vaikka kehityskeskustelujen sisältö ja käytännöt vaihtelevat eri yrityksissä, ne eivät saisi vaihdella yrityksen sisällä. Keskustelujen täytyy suuntautua yrityksen ja työyhteisön, mutta myös työntekijän omiin päämääriin. Ei myöskään ole mielekäästä, että yhdellä keskustelut kestävät kymmenen minuuttia ja toisella tunnin. On tärkeää, että kaikki työntekijät omaksuvat keskustelujen hyödyn ja vaikutukset työyhteisössä samankaltaisina. (Helsilä 2002, 64-65.)

Kehityskeskusteluissa olennaista on, että niistä tehdään säännöllisesti toistuva tapa. Ne eivät saa tuntua esimiehelle ylivoimaiselta, eivätkä myöskään alaiset saa kokea, että ne ovat esimiehelle aikaa vievää ”pakkopullaa”. Usein alainen kokee myönteisenä sen, että esimiehellä on aikaa juuri hänelle. Mikäli kehityskeskustelut tuntuvat esimiehestä ylivoimaiselta, voidaan alkaa miettiä ilmiön perimmäisiä syitä. Eikö esimies koe vuorovaikutusta alaisten kanssa mielekkääksi, vai tuntuuko hänestä kenties, että niissä kuluu liian kauan aikaa? Keskimäärin voidaan todeta, että kehityskeskusteluihin kuluu noin yksi tai kaksi viikkoa vuodessa, joten ajan ei pitäisi olla liian pitkä suhteutettuna siitä saataviin hyötyihin. Kehityskeskustelut säästävät omalta osaltaan työyhteisön perättömiltä huhuilta, lisäksi henkilöstön tietoisuutta asioista. Näin huhujen korjaamiseen ja luottamuksen rakentamiseen ei kulu ollenkaan aikaa ja vaivaa. (Valpola 2000, 8.)

Kehityskeskusteluissa ei ole kyse uudesta ilmiöstä, vaan niitä on pidetty yrityksissä jo vuosikymmeniä. Kehityskeskustelujen pitäjälle on olemassa myös runsaasti materiaalia keskustelujen tueksi, valmiita keskustelurunkoja ja lomakkeita, kirjoja sekä erinäisiä muita julkaisuja ja koulutuksia. (Valpola 2000, 11.) Onnistuneen keskustelun avain onkin esimiehen ja alaisen perusteellinen valmistautuminen. Myös paikan valintaa tulee miettiä. Työhuone ei ole paras mahdollinen kehityskeskusteluille, sillä siellä esimies on valta-asemassa. Myös häiriötekijöitä on paljon, puhelimet soivat ja oveen koputetaan. Paras paikka on jokin rauhallinen alue, jossa esimies ja alainen voivat keskustella ilman valta-asetelmia. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 162.)

Monissa yrityksissä, mukaan lukien Osuuskauppa Keulassa, kehityskeskustelujen pohjana pidetään työntekijän etukäteen täyttämää valmista lomaketta (Liite 1). Lomakkeella käsitellään muun muassa alaisen toiveita ja urakäsityksiä, työpaikan kehittämisehdotuksia ja niin edelleen. Keskustelussa oivalletut ideat ja tulokset kirjataan muistiin toteuttamista varten. Keskustelurungon noudattaminen sopii erityisesti esimiehelle, joka pitää ensimmäisiä kehityskeskustelujaan, mutta myös kokeneelle keskustelijalle, sillä se auttaa muistamaan asiat, jotka ainakin olisi hyvä käydä läpi. Tällöin keskustelu myös pysyy asiassa, eikä pompi aiheesta toiseen. (Mattila, Ruusunen, Uola 2006, 165.)

Martti Helsilän (2002, 65) mukaan tavanomaisimmat syyt kehityskeskustelujen epäonnistumiseen ovat:

- Huono valmistautuminen keskusteluun. Aikaa kuluu tällöin turhaan pape-
reiden etsimiseen, häiriötekijöiden poistamiseen ja yleiseen sähläykseen.
- Erilaiset näkemykset keskustelun luonteesta. Työntekijä luulee että kes-
kustellaan hänen tavoitteistaan ja henkilökohtaisista asioistaan, kun taas
esimies haluaa jutella työyhteisöä ja yritystä koskevista asioista.
- Keskustellaan vain koska on pakko. Tämänlainen ajattelu ei kannusta
myönteiseen ilmapiiriin, joka taas johtaa siihen, että kehityskeskustelusta
ei saada kaikkea hyötyä irti.
- Ei pystytä puhumaan hankalista asioista. Kehityskeskustelujen ei ole tar-
koitus olla työntekijän kannustustuokio sinällään, vaan keino antaa kai-
kenlaista palautetta luottamuksellisesti.
- Ei osata antaa tai ottaa vastaan palautetta. Usein tämä kohdistuu nimen-
omaan negatiiviseen palautteeseen.
- Aikaisemmat kehityskeskustelut eivät ole sujuneet hyvin, jolloin uusia
keskusteluja varjostavat aikaisemmat kokemukset.
- Aikaa on liian vähän tai aika kuluu häiriötekijöiden poistamiseen. Tällöin
syväluotaavaa keskustelua on mahdotonta saada aikaiseksi.
- Ei kuunnella tarpeeksi toista osapuolta. Tämä voi tarkoittaa joko sitä, ettei
anneta tarpeeksi aikaa vastauksiin tai että yksinkertaisesti käydään kes-
kustelurunko läpi, eikä kiinnitetä sen enempää huomiota työntekijän vas-
tauksiin.

Suurin virhe Helsilän mukaan on, ettei keskustelussa sovittuihin asioihin sitouduta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kehityskeskusteluja ei kytketä johtamiseen. Tämä joh-
taakin siihen, että useissa yrityksissä joudutaan muutaman vuoden välein miettimään
uudelleen kehityskeskustelukäytäntöjä ja käynnistämään ne uudelleen. (Helsilä 2002,
65-66.)

4.1.4 Henkilökohtaiset lähiverkot eli ”puskaradio”

Monissa julkaisuissa puskaradiota ei koeta sisäisen viestinnän kanavaksi ollenkaan. Puskaradio on epävirallinen kanava, jota ei vaivauduta edes mainitsemaan. Syy, miksi itse olen ottanut puskaradion osaksi opinnäytetyötäni ja osaksi henkilökohtaisen viestinnän kanavia, on että sitä harrastetaan päivittäin, se on ehkä useimmiten käytetty tiedon jakamisen muoto ja että sen avulla saadaan aikaan paljon negatiivisia asioita, mikäli sen olemassaoloa ei tiedosteta. Elisa Juholin (1999,145) kokee työtovereiden kuitenkin olevan tärkeä viestintäkanava.

Työtovereiden välisellä viestinnällä on monia nimityksiä, kuten muun muassa puskaradio, grapevine (englanninkielinen nimitys puskaradiolle), viidakkorumpu tai epäviralliset kanavat. Nimitykset kuulostavat jokseenkin negatiivisilta, mikä juontaa juurensa puskaradion vähäiseen arvostukseen. (Juholin 1999, 145-146.)

Puskaradio tarvitsee avukseen verkostoitumista. Verkostoituminen voi olla joko vapaata (ihmiset ovat syystä tai toisesta ystäviä) tai työtehtäviin liittyvää (ihmiset ovat ystäviä esimerkiksi samalla osastolla olevien kesken). On myös olemassa tarkoituksellista verkostoitumista, joka on yleensä johdon tekemä aloite tiedon ja taidon jakamiseksi vuorovaikutuksen avulla. (Juholin 1999, 145.)

Virallisilla ja epävirallisissa kanavilla on kaikilla omat tehtävänsä. Viralliset kanavat välittävät yrityksen virallista tietoa linkitettyinä yrityksen tavoitteisiin. Epäviralliset kanavat taas ovat yhteydessä työntekijän omiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Kummankaan tyyppiset kanavat eivät sulje toisiaan pois, vaan parasta olisikin, jos myös epävirallisten kanavien olemassaolo havaittaisiin ja käytettäisiin hyödyksi. Niin kutsutulle puskaradiolle voisi suunnitella omia tehtäviään, jotka helpottaisivat esimiesviestintää. Nykypäivän trendi, jossa vastuuta annetaan yhä enemmän ja enemmän esimieheltä tiimeille, voisi toimia hyvin myös sisäisessä viestinnässä. Verkostojen hyödyntäminen voisi toimia erityisesti muun muassa perehdyttämisen, muutosviestinnän ja sisäisen markkinoinnin osa-alueilla, joissa muutenkin työntekijöiden osallistuminen on avainasemassa. (Juholin 1999, 146-147.)

Puskaradiolla saadaan myös paljon negatiivisia asioita aikaan. Puskaradion ainoa merkitys yrityksessä saattaa olla huhujen ja juorujen levittäminen. Huhuilla on kaksi perusedellytystä. Ensinnäkin huhun aiheen tulee olla jollakin tavalla tärkeä sen kertojalle sekä kuulijalle. Usein se onkin, kun puhutaan oman yrityksen tai työyhteisön asioista. Toiseksi tilanteessa täytyy olla jokin epäselvyys. Usein epäselvyydet johtuvat tiedon puutteesta eli tiedottamisen vähäisyydestä. Muita syitä voivat olla vaikkapa epäluottamus alkuperäisen tiedon antajaa kohtaan tai jokin muu tunteisiin perustuva päätös levittää juoruja. (Åberg 2006, 7.)

Sisäisen viestinnän toteutus on ollut avainasemassa erityisesti viime aikoina, jolloin taantuma on tuonut yrityksen johdolle erityisen paljon huonoja uutisia kerrottavaksi. Huonossa tilanteessa yrityksen sisäisen viestinnän merkitys kasvaa ja sen toteutus tulisikin suunnitella hyvissä ajoin etukäteen, ennen kuin huhut alkavat liikkua. Mitä huonommin virallinen viestintä toimii, sitä enemmän epäviralliset viestit liikkuvat. Sisäinen viestintä on vähintään yhtä tärkeää kuin ulkoinenkin. (Hakanen 2009, 15.)

4.2 Sähköinen viestintä

Yritykset siirtyvät yhä enemmän ja enemmän paperittomaan viestintään. Ja mikäpä siirryessä, sillä paperittomuus säästää ympäristöä, rahaa ja aikaa. Uusien medioiden ei pitäisi kuitenkaan täysin korvata vanhoja viestinnän kanavia, vaan tuoda oma lisänsä niiden kirjavaan joukkoon. Esimerkiksi sähköposti ei voi koskaan korvata kasvokkaista kanssakäymistä, sillä vaikkapa kriisitilanteissa se on ainut sovelias tapa hoitaa asiat. Tärkeää onkin erottaa ne tilanteet, mihin mikäkin kanava sopii. On otettava huomioon myös ikäihmiset, joille internet on yhä käsitteenä vieras. Väkipakolla ei tulisi ajaa ketään perustamaan omaa sähköpostitiliä tai seuraamaan yrityksen blogia. (Puro 2004, 125-127.)

Trendinä on viime aikoina ollut yritysten intraneteissa olevien keskustelupalstojen ajaminen henkilökunnan käyttöön. Teoriassa ajatus on loistava, sillä vapaata keskustelua edistämällä yritys voi kannustaa henkilökuntaa siirtämään hyviä käytäntöjä ja ideoita työn tekemiseen muillekin. Hyvät käytännöt siis omaksuttaisiin nopeasti ja niin koko yritys hyötyisi. Yritys myös säästäisi aikaa ja rahaa, kun keskustelut voi-

daan hoitaa sähköisesti työn lomassa, eikä kahvitauolla rupertellen. Vapaa-ajalla erilaiset chatit ovat olleet menestys – miksei siis työelämässäkin? Käytännössä sähköisten keskustelu ympäristöjen käyttöönotto ei ole ollut niin helppoa. Henkilöstö saattaa olettaa muun muassa, että sähköisellä keskustelu ympäristöllä halutaan rajoittaa henkilökohtaista kanssakäymistä tai että yrityksen johto haluaisi valvoa ja kontrolloida yrityksen sisällä käytäviä keskusteluja. Ihmiset mieltävät lisäksi keskustelufoorumit vapaa-ajanvietteeksi, jolloin sen ajaminen työympäristöön voi olla vaikeaa. (Puro 2004, 126-128.)

Sähköinen keskustelu on myös tulkinnallisesti vaikeaa. Usein joudumme miettimään esimerkiksi että olikohan kirjoittaja tarkoittanut jonkun asian vitsiksi vai oliko kyseessä oikeasti negatiivinen kommentti. Kasvokkain käytävässä keskustelussa pystymme lukemaan toisen ilmeitä ja eleitä, joten ymmärrämme heti mistä on kyse. Tämä voi johtaa kahdenlaisiin ongelmiin: joko kommenttimme ymmärretään väärin ja virheelliset uskomukset leviävät työpaikalla tai pelkäämme niin paljon virheellisiä tulkintoja, ettemme kirjoita enää ollenkaan. (Puro 2004, 128-129.)

Mielenkiintoinen esimerkki nykypäivän ilmiöstä on myös se, miten ihmiset ovat ottaneet omakseen sosiaaliset mediat, kuten esimerkiksi Facebookin. Sinänsä sinne kirjoittelu on usein harmitonta, kerrotaan vaan kuulumiset ja kommentoidaan muiden ajatuksia. Välillä kuitenkin kuulee tapauksia, jossa henkilö on esimerkiksi raskaan työpäivän jälkeen haukkunut työnantajaansa Facebookissa. Näistä on seurannut jopa irtisanomisia. Facebook-kirjoittelua koskee samat säännöt kuin muitakin ristiriitailanteita. Työnantajan on hyvä muistaa, että kirjoittelu facebookiin on vain harvoin irtisanomisperuste, vaan ensin tulee työlainsäädännön mukaisesti antaa muutama varoitus. Työntekijän taas tulee muistaa, että Facebookiin ei kannata kirjoittaa mitään mitä ei olisi valmis sanomaan työnantajalle kasvotusten. (Hantula 2011.)

Sähköisessä viestinnässä tulee siis olla monella tapaa tarkkana. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että sähköisellä viestinnällä ei kannata korvata kasvokkaisia keskusteluja, sillä niitäkin tarvitaan yksinomaan jo ilmapiirin tähden. Sähköiset kanavat eivät myöskään anna totuudenmukaista kuvaa yrityksen kulttuurista, juuri niiden tietoisesta sensuroinnin ja kaunistelun tähden. Sähköiset kanavat itsessään ovat hyviä, mutta siihen, miten me käytämme niitä, tulisi panostaa. (Puro 2004, 130-131.)

4.2.1 Sähköposti

Sähköposti on todennäköisesti kaikkein tutuin sähköisen viestinnän muoto. Yhä useammalla ihmisellä on koti- ja työ sähköposti, mikä kertoo sähköpostin vakiintumisesta kommunikaation välineeksi. Alkujaan sähköposti oli reaali-aikainen kanava ajatus-tenvaihdolle, vaikka nykyään sen merkitys on muuttunut lähinnä sähköiseksi paperisen kirjeen korvikkeeksi. (Juholin 2008, 77.)

Sähköpostiviestit voidaan jaotella sisällöllisesti kolmeen luokkaan: ilmoitustaulutyypiset viestit (yleinen tiedonanto, ei välttämättä odoteta vastausta), postinkantajaviestit (yleinen tiedonanto tai toimenpiteisiin johtava, usein odotetaan vastausta) sekä dialogiviestit (keskustelutyypiset). Kielenkäyttö vaihtelee tyyppien mukaan, dialogiviesti on kaikkein vapaamielisin. (Juholin 2008, 77.)

Koska sähköpostista on tullut hyvin arkipäiväinen kanava, täyttyvät postilaatikat päivittäin jopa sadoista viesteistä – roskaposteista puhumattakaan. Tämä on Juholinin (2008, 77) mukaan vienyt pohjaa alkuperäiseltä idealta. Kukaan ei ehdi enää lukea kaikkia sähköpostejaan suuren informaatiotulvan takia. Tällöin myös tärkeät viestit hukkuvat tähän kaaokseen. Samaan aikaan sähköpostille asetetaan epärealistisia odotuksia, kun isoja kysymyksiä aletaan ratkoa isolla porukalla sähköpostin voimin, kun se oikeastaan olisi järkevämpää kasvotusten.

Sähköposti on toki nopeudessaan ja yksinkertaisuudessaan tehokas työväline. Säilyttääkseen tehokkuutensa, se tarvitsee kaksi elementtiä: sähköposti on kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat käyttää sitä. Ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus lukea sähköpostia työpaikallaan tai vastaavasti, että kaikilla työntekijöillä on sähköpostitili. S-market Laitilassa sähköposti on kaikkien ulottuvilla, eli siis sitä voi halutessaan lukea. Eri asia onkin, kuka sitä tarvitsee työnsä kannalta ja kuka ei. Sähköpostin käytön osaamisella tarkoitetaan sekä konkreettista osaamista (tietää mistä näppäimistä kuuluu painaa ja miten sähköposti toimii) että kirjoittamisen taitoa (milloin sopii virallinen kirjoitustyyli, milloin epävirallinen ja miten kirjoitetaan niin, että sanoma ymmärretään). (Ikävalko 2001, 66.)

Sähköpostin otsikoksi kannattaa laittaa jokin mahdollisimman informatiivinen teksti, jotta lukija pystyy poimimaan saapuneiden viestien joukosta ne ajankohtaisimmat. Jos on kyse henkilöstöpalaverista, ei kannata laittaa otsikoksi ”moikka!” vaan esimerkiksi seuraavanlainen viesti: ”Henkilöstöpalaveri ja päivämäärä”. Tällöin viesti erottuu edukseen ja varmistetaan, että kaikki jotka halutaan paikalle myös saavat tiedon. Itse viestin tulisi olla selkeä, yksinkertainen ja neutraali. Näin voidaan vähentää väärinymmärrysten määrää. Maalaisjärjen käyttö on sallittua viestintätilanteissa, sillä sähköposti ei sovi kaikkien viestien välitykseen. (Österberg 2009, 185.)

4.2.2 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen verkko, jonne kirjaututaan salasanojen avulla. Sinne ei siis ole yrityksen ulkopuolisilla tahoilla pääsyä. Sen käyttö on kasvanut viime aikoina merkittävästi ja se on jo vähentänyt sähköpostin käyttöä, ainakin mitä tulee rutiiniasioiden tarkistamiseen. Intranetissä on usein tietoa sovituista asioista, tulevia tapahtumia, kokousten muistioita, keskustelufoorumeita ja niin edelleen. Sieltä voi siis kätevästi itse tarkistaa monia asioita, ilman että täytyy kysyä työkaverilta erikseen. Monille se onkin nimenomaan tiedon tallennuspaikka. Se, kuinka usein intranetiä seurataan, vaihtelee käyttäjän mukaan. Osalle sen käyttö on yhtä usein toistuva rutiini, kuin sähköpostin tarkastaminen, osalle sen käyttö ei ole ollenkaan tärkeää. (Juholin 2008, 77.)

Paitsi tiedon tallennuspaikka, intranet on myös loistava yhteydenpitoväline kollegoihin. Suurissa yrityksissä saattavat eri työpisteiden välimatkat olla pitkiä. Intranet mahdollistaa joustavan keskusteluympäristön, jossa voidaan jakaa kokemuksia, keskustella yrityksen ajankohtaisista asioista ja jopa osallistua verkkokoulutuksiin. Kommunikaation lisäksi voidaan intranetiä pitää niin sanottuna ilmoitustauluna, jossa ajankohtaiset asiat ovat selkeästi näkyvillä etusivulla. (TiedoteDeski Finland Oy 2009, 4.)

Intranetistä on yritykselle monella tapaa hyötyä. Se on saatavana kaikilta yrityksen koneilta samalla tavalla, joten sen käyttöönotto ja käytön opettaminen on helppoa. Intranetin käyttäminen onkin helppoa juuri siksi, että se on selainpohjainen. Suu-

rimmalle osalle työikäisistä on luultavasti internet tuttu ja koska intranet ei juuri normaalista internetistä eroa, on se helppo sisäistää. Myös intranetin tekijälle ja päivittäjälle sen käyttö on helppoa, sillä siitä saa yksinkertaisesti tehtyä oman yrityksen näköisen. Aloituskustannukset ja jatkossa tiedon jakelukustannukset eivät myöskään päättä huimaa. (Säteri & Hosiokoski 2009, 3.)

Verrattuna painettuun tekstiin, verkossa lukeminen edellyttää erilaisia taitoja. Lukija täytyy ohjata tarvittavaan tietoon ja tekstiin erikseen esimerkiksi kehotusten ja symbolien avulla. Kirjaa lukiessa tämä sama hoituu sisällysluettelolla, josta voi nopeasti hypätä tekstiin ja toisinpäin. Näytöltä lukeminen on myös noin 20 prosenttia hitaampaa kuin paperilta lukeminen. Tästä syystä lukemista kannattaa helpottaa sopivan lyhyiden kappaleiden, sopivan fonttikoon ja jäsentelyn avulla. Kokonaisuuksien hahmottaminen on näytöllä vaikeaa, sillä kirjassa voi hypätä hankaluuksitta sivulta toiselle tarkastellakseen asiayhteyksiä, mutta näytöllä tämä on usein työlästä, ellei jopa mahdotonta. Myös tekstin pituuden hahmottaminen on vaikeaa. Kaksisivuinen paperiversio saattaa näytöllä näyttää hyvinkin lyhyeltä, jopa neljäsosalta. Verkossa myös erilaisten linkkien klikkaaminen on niin helppoa, että lukija saattaa eksyä kokonaan pois sivuilta. Intranetin tekijän täytyykin kiinnittää huomiota näihin seikkoihin, jotta sen lukeminen ja osallistuminen keskusteluihin olisi kaikille mahdollisimman vaivatonta. (Mattila ym. 2006, 250-253.)

4.3 Kirjallinen viestintä

Paperinen viestintä on jäämässä sähköisten viestintätapojen jalkoihin. Nykyaikana yrityksen tiedottaja joutuu pohtimaan, tulisiko vanhat ja toisaalta hyväksi testatut, paperiset tiedotusmuodot vaihtaa nopeampiin ja edullisempiin sähköisiin vaihtoehtoihin. Osa tästä muutoksesta on varmasti tapahtunut kuin itsestään, esimerkiksi jos joskus on jokin asia täytynyt tiedottaa nopeasti, on se laitettu sähköpostilla eteenpäin. Vähitellen kaikki tiedotettavat asiat ovat alkaneet kulkea sähköpostilla, jo pelkästään sen helppouden takia. (Puro 2004, 121.)

Kaikille aloille, työpaikoille ja ihmisille sähköiset kanavat eivät vain yksinkertaisesti sovi. Perinteisenä esimerkkinä voisoin mainita vaikkapa metallia työstävän tehtaan.

Kaikelta melulta työntekijät eivät mahdollisesti kuule kännykän soivan, eikä työnkuvaan sovi intranetin lukeminen hitsauksen lomassa. Tauolla työntekijät eivät todennäköisesti ensimmäiseksi lue sähköpostiaan, eivätkä varsinkaan jää sitä töiden jälkeen lukemaan. Tällöin kaikkein paras tapa saada kaikki lukemaan tiedotuslehti, on laittaa siitä paperisia versioita taukokuoneen pöydälle tai antaa jokaiselle kopio kotona luettavaksi. Maalaisjärki ja testatut käytännöt auttavat oikean kanavan valinnassa. (Puro 2004, 121.)

Mielenkiintoinen seikka on sekin, miltä paperiversio *tuntuu*. Paperiversio näyttää usein virallisemmalta, mutta kuitenkin itselle läheisemmältä. Tietokoneen näytöllä viestit ovat valitettavan kliinisiä. Lisäksi paperiversion tuominen kollegalle kertoo jotakin itsestämme. Olimme sen verran huomaavaisia, että käytimme osan henkilökohtaisesta ajastamme tulostaaksemme työkaverille asiakirjan, jonka hän kuitenkin olisi jossain vaiheessa joutunut itse tulostamaan. Paperiversiolla on siis jonkinlainen ”maaginen” ote ihmisiin. Arvostamme sitä miltä se tuntuu käsissä, pystymme paremmin lukemaan sen, ymmärrämme sanoman ja tekstin kokonaisuuden helpommin ja se tuo mieleemme jossakin mielessä myös ”vanhat hyvät ajat” ennen internetiä ja sähköpostia. (Puro 2004, 123.)

Vaikka paperiversioihin liittyy tietyntyyppisiä tuntemuksia, emme voi yksiselitteisesti hylätä sähköistäkään toimintaympäristöä. Paperiton toimisto on sinällään hyvä tavoite, sillä se säästää luontoa ja rahaa. Tärkeää olisikin löytää tasapaino näiden kahden välille. Rutiiniasiat, esimerkiksi jonkin asian kuittaus, voidaan yhtä hyvin hoitaa sähköisestikin. Toisaalta työmme kannalta keskeiset asiat, jotka toimivat käytännössä hyvin paperisena, voidaan edelleen niin hoitaa. (Puro 2004, 124.)

4.3.1 Sisäinen posti

Osuuskauppa Keulassa on käytössä järjestelmä, jossa yrityksen sisällä kulkeva posti kuljetetaan eri yksiköihin säännöllisin väliajoin. Postia kuljettaa alihankintana autonkuljettaja Heikki Salmi. Tämä käytäntö toimii niin, että mikäli toimipaikkoihin on jotakin kuljetettavaa, ne laitetaan ensin konttorilla lokerikkoon, jossa jokaiselle toimipaikalle tai osastolle on omat lokeronsa. Päivän päätteeksi posti laitetaan kuljetus-

salkkuihin seuraavaa aamua varten. Jokaisella toimipaikalla on myös omat salkkunsaa. Aamulla Salmi hakee salkut konttorilta ja toimittaa samalla postilokeroon jätetyn Keulan postin konttorille. Tämän jälkeen Salmi kiertää toimipaikoissa viemässä päivän salkut sekä hakemassa toimipaikan lähettämät salkut konttorille.

Nämä salkut eivät kulje kaikkiin toimipaikkoihin joka päivä, vaan kuljetuksia on hajautettu eri päiville. Joka arkipäivä posti kulkee Prisman eri osastoille, S-market Tarvontorille, ABC Tallikedolle, Sale Monnankadulle, Sale Lahdenkadulle sekä Sale Syväraumankadulle. Tiistaisin Salmi käy edellisten lisäksi ABC Laitilassa, ABC Kortelassa sekä Rossossa. Torstaisin käydään jokaisessa toimipaikassa, eli pääpaino on silloin maakunnissa. Poikkeuksen kuljetuspäiviin tekee kuunvaihte, jolloin toimipaikkojen täytyy toimittaa kiireesti esimerkiksi myyntiraportit konttorille, ennen kuin kirjanpito menee kiinni. Kuunvaihteesta on sovittu, että Salmi kiertää kaikki toimipaikat kuun 2. päivä. Mikäli 2. päivä sattuu olemaan vaikka tiistai, Salmi kiertää kaikki toimipaikat sekä tiistaina että torstaina. S-market Äyhö ja Äyhön Presso ovat ainoita paikkoja, joissa Salmi ei kierrä ellei ole erillisiä toimeksiantoja. Konttori sijaitsee näiden kahden yläkerrassa, joten he tuovat ja hakevat postin itsenäisesti.

Tämä erikseen ostettava kuljetuspalvelu on edullisempi ja nopeampi vaihtoehto kuin normaali posti. Lisäksi palvelu on joustava, sillä mikäli toimipaikan täytyy esimerkiksi toimittaa kiireesti jotakin toiselle toimipaikalle tai konttoriin, voidaan soittaa Salmelle ja pyytää kuljetusta heti.

Sisäisessä postissa voidaan kuljettaa melkein mitä vain. Useimmiten siellä kulkee mainososastolla tehtyjä mainoksia, S-pankin sopimuksia ja lomakkeita, palkanlaskijalle tarkoitettuja lomakkeita ja muita papereita sekä tilityskuoria.

Käytännössä sisäinen posti on siis tapa kuljettaa paperiversioita eri toimipaikkojen välillä. Tärkeät tiedotteet toimitetaan usein paperiversiona, sillä se kiinnittää huomion parhaiten. Esimiehille tulee päivän aikana kymmeniä sähköposteja, joten varmin tapa erottua joukosta on lähettää jotakin paperisena. Esimerkkinä vaikkapa palkanlaskijan lähettämä tiedote kausi-influenssarokotteiden saannista. Myös pikkujoulukutsu lähetetään paperisena, jotta siihen on helppo toimipaikoissa kerätä osallistujien nimet.

Tiedotteen tulee olla selkeä ja ytimekäs. Henkilökunnalle suunnatun tiedotteen ei tarvitse olla virallinen tai kieliopillisesti täydellinen. Tärkeintä on, että se on yrityksen tyylinen. Henkilökunnalle ei myöskään tarvitse kirjoittaa niin paljon taustatietoja kuin asiakkaille. (Ikävalko 2001, 64-65.)

4.3.2 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulut ovat yrityksissä katoava luonnonvara. Nämä konkreettiset ilmoitustaulut taukuhuoneen seinällä ovat pitkälti korvautumassa sähköisillä versioilla (Juholin 2009, 178). Ne eivät kuitenkaan omasta mielestäni voi kokonaan kadota Osuuskauppa Keulan tyyppisistä yrityksistä, joissa kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta lukea intranetiä tai sähköpostia joka päivä. Muita tämänlaisia yrityksiä voisivat olla vaikkapa erilaiset tuotantolaitokset. Niiden työntekijöillä ei ole tarvetta olla tietokoneella työn onnistumiseksi. Usein työnjohtaja käyttää tietokonetta sekä toimii tiedon välittäjänä johdon ja alaisten välillä. Tieto kulkee siis kätevästi vanhanaikaisella tyylillä ilmoitustaulun kautta.

Osuuskauppa Keulan jokaisessa toimipaikassa on oma ilmoitustaulu. Ilmoitustaululle laitetaan muun muassa luottamusmiehen tiedotteet, lomalistat, työvuorolistat, muistettavat asiat, työturvallisuusohjeita, tärkeät tiedotteet (kuten esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset) ja niin edelleen. S-market Laitilassa jatkuvasti käytössä olevia ilmoitustauluja on seitsemän. Yksi on alakerran taukuhuoneessa, jossa on suurin piirtein edellä mainitut asiat. Yksi on varastossa tietokoneiden lähellä ja siinä on muun muassa tärkeitä tuoteryhmiin liittyviä asioita ja toimintaohjeita. Kaksi on kassanlaskuhuoneessa ja siellä ovat päivitettyt työvuorolistat sekä kassanlaskentaan ja kassatyöhön liittyviä ohjeita. Yksi on marketpäällikön huoneessa ja siinä on hänen omaan työhönsä liittyviä asioita, kuten muun muassa työntekijöiden vapaapäivätoiveet, lomalistat, puhelinnumeroita sekä erinäisiä muita muistettavia asioita. Loput ilmoitustaulut sijaitsevat naisten ja miesten pukuhuoneissa. Näiden käyttö on kenties kaikkein vähäisintä, mutta niihinkin toimitetaan silloin tällöin tiedotteita.

Ilmoitustaulun ylläpitämiseen ei juuri ole mitään sääntöjä, mutta jotta siitä löytäisi tarvittavan tiedon, tulisi se ainakin pitää siistinä. Mikäli tiedotteita tulee paljon, kannattaa ilmoitustaulu jakaa eri osioihin. Osioita voisivat olla vaikkapa henkilöstöasiat, työturvallisuus, lounaslistat ja kiireelliset asiat. Näin tarvitsemansa tiedon löytää helposti papereiden joukosta. Ilmoitustaulusta kannattaa myös säännöllisesti ottaa pois kaikki vanhat ilmoitukset. Paras olisikin, jos kukin tiedote saisi olla ilmoitustaululla vain tietyn ajan. Silloin kaikki tiedotteet saisivat tasavertaisen näkyvyyden. (Juholin 2009, 178.)

Ilmoitustaulun sijaintia kannattaa myös miettiä. Mikäli ilmoitustaululle halutaan laittaa arkaluontoista tai salassa pidettävää materiaalia, sitä ei kannata laittaa paikalle, josta asiakkaat tai tavarantoimittajat kulkevat ohi. S-market Laitilassa pidettiin ensin myös varaston ilmoitustaululla työvuorolistoja, jotta kassanlaskuhuoneeseen ei tulisi turhaa ruuhkaa. Tästä on kuitenkin luovuttu, sillä tavarantoimittajat kulkevat varastossa, eikä heidän tarvitse nähdä työntekijöiden työaikoja.

4.3.3 Viestivihko

Viestivihko on kuin vihkon muodossa oleva ilmoitustaulu. Siinä työntekijät voivat keskenään jakaa tietoa toisilleen. Viestivihkon etuna on, että eri vuoroissa olevat työntekijät voivat jakaa päivän sattumuksia, muistettavia asioita ja toimintamuutoksia keskenään, vaikka eivät edes näkisi toisiaan päivän aikana. Viestivihkoon voi myös kirjoittaa nopeasti millä tyylillä tahansa, ilman että laatii asiasta monisivuisen tiedotteen. Esimies ei juuri puutu viestivihkon asioihin, ellei hänelle itselleen ole esitetty kommenttia tai ellei hänellä itsellään ole jotakin uutta kommentoitavaa.

S-market Laitilassa viestivihkoja on useita. Tärkein kanava on niin kutsuttu päiväkirja (Liite 2) taukuhuoneessa. Kansioon tulostetaan joka päivä uusi sivu, jossa on valmiina päivämäärä, viivat kirjoittamista varten ja eri osiot eri tuoteryhmille (jotta tiedetään mihin aiheeseen viesti liittyy). Päiväkirjaan kirjoitetaan yleiset asiat, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä seuraavalle vuorolle tarkoitetut toimintaohjeet. Jokainen lukee päivän aluksi päiväkirjaan tulleet kommentit, jotta tiedetään missä mennään.

Muut viestivihkot sijaitsevat eri tuoteryhmien läheisyydessä: hedelmä- ja vihannesosaston vihko hedelmäkylniössä, maitotalousosaston vihko maitokylmiössä sekä pankkipalvelujen vihko S-Pankkipisteessä. Näihin vihkoihin kirjoitetaan myös toimintaohjeet seuraavalle vuorolle, esimerkiksi jos jotain on jäänyt tekemättä, voidaan siitä kertoa vihkossa. Nämä vihkot on tarkoitettu kommunikointiin sellaisten asioiden yhteydessä, jotka eivät ole niin yleisiä, että tarvitsisi tiedottaa päiväkirjassa kaikille, vaan riittää, että seuraava kyseiseen tuoteryhmään tuleva tietää asian.

Kaiken kaikkiaan vihkosysteemi on toiminut hyvin S-market Laitilassa. Käytäntö on vakiintunut osaksi toimintatapaa. Vihko on oivallinen työkalu työpaikoille, joissa vuorotyön takia ei nähdä joka päivä kaikkia työtovereita. Näin varmistetaan, että kaikki saavat saman tiedon. Vihko myös kannustaa oma-aloitteisuuteen, sillä kaikki ovat vastuussa viestinnästä ja sen toimivuudesta. Parhaimmillaan vihko toimii myös ”tsempparina”, sillä onnistuneen päivän päätteeksi vihkoon voi kirjoittaa esimerkiksi ”hyvä me!”, joka taas kannustaa parempiin suorituksiin myös seuraavan vuoron aikana.

Negatiivista vihkossa on se, että kaikki eivät välttämättä koe vihkoa niin tarpeellisenä, että sitä kannattaisi käyttää. Tällöin tieto saattaa jäädä yhden tai kahden ihmisen muistiin, eikä välity eteenpäin. Vihkoon saatetaan luottaa myös liikaa, jolloin oma-aloitteinen tiedon etsiminen tai muiden kanavien tarkastelu saattaa jäädä kokonaan pois, joka taas johtaa siihen, että viestintä yleisellä tasolla kärsii. Lisäksi, kun vihkoon on niin helppoa kirjoittaa kenen tahansa, siihen saatetaan hetken mielihoiteesta purkaa henkilökohtaista huonoa oloa, jolloin kaikille tulee paha mieli. Henkilökunnan tulisikin tiedostaa vihkoon hyödyt ja haitat ja käyttää sitä niiden mukaisesti. Varsinaisia pelisääntöjä vihkoon ympärille ei kannata rakentaa, sillä silloin henkilökunta saattaa kokea vihkoon liian työlääksi ylläpitää ja mielenkiinto loppahtaa. Parhaimmat tavat ylläpitää viestivihkoa juontavatkin juurensa maalaisjärjestä ja yleisestä toisen huomioon ottamisesta.

4.3.4 Viikkotiedote

Viikkotiedote on sananmukaisesti tiedote, joka ilmestyy viikoittain. Osuuskauppa Keulassa viikkotiedotteeseen siirryttiin, koska yritys on niin pieni, ettei henkilöstölehteä ole järkevää painaa. Viikkotiedote korvaa ”Keulahduksen”, joka oli eräänlainen henkilökuntalehti, joka ilmestyi muutaman kerran vuodessa. Keulahdusta ei siis varsinaisesti painettu missään, vaan se oli vain muutaman sivun pituinen lehtinen, joka tulostettiin konttorilla ja jaettiin sisäisessä postissa kaikille toimipaikoille. Siinä oli toimitusjohtajan katsaus, ajankohtaisia kampanjoita ja tiedotteita. Keulahduksessa oli se ongelma, että koska se ilmestyi niin harvoin, siihen ei saatu kuin juuri ilmestymishetkellä olevat ajankohtaiset asiat. Sen tekeminen muiden töiden ohella oli myös työlästä, koska varsinaista tiedotuksesta vastaavaa ihmistä Keulassa ei ollut.

Viikkotiedote sen sijaan on yleensä yhden sivun mittainen tiivis paketti ajankohtaisista asioista. Viikkotiedote tehdään konttorilla. Teksti liitetään valmiiseen pohjaan, jossa lukee ylhäällä ”KEULA, VIIKKOTIEDOTE, VKO/VUOSI” ja alhaalla tekijän nimi, lähteet sekä päivytyspäivämäärä. Viikkotiedotteeseen kerätään intranetistä kaikkein tärkeimmät ja ajankohtaisimmat asiat. Se siis toimii ikään kuin varmistuksena, että kaikki ovat perillä yrityksen asioista, vaikka intranetiä eivät pääsisikään lukemaan. Kuka tahansa voi myös ehdottaa juttua. Esimerkiksi esimiehet haluavat useimmiten julkaista työnhakuilmoituksen myös viikkotiedotteessa. Sen tekeminen on nopeaa, koska tekstiä ei tarvitse olla kuin sivun verran, eikä teksti sinänsä vaadi työstöä, kun valmiit tekstit otetaan intranetistä. Tärkeitä taitoja ovatkin osata tiivistää tekstiä sekä tehdä viikkotiedotteesta houkutteleva vaikkapa kuvien avulla.

Tiedotteiden on tarkoitus kertoa ajankohtaisista tapahtumista ja muutoksista, juhlistaa onnistumisia, esitellä tarkemmin henkilöitä tai tiimejä sekä tarjota tietoa joka piristää päivää ja auttaa jaksamaan (Local government improvement and development 2009). S-Ryhmätasolla ilmestyy henkilöstölehti nimeltä ”Ässä”. Ässä tarjoaa muun muassa tietoa meneillään olevista muutoksista ja tuote-uutuuksista, toimialakatsauksia, työryhmien esittelyä ja nimitysuutisia. Viikkotiedote on ikään kuin Ässälehti pienoiskoossa ja se kertoo vain oman osuuskaupan ajankohtaiset asiat.

Tärkeimmät asiat hyvässä tiedotteessa ovat, että se on selkeä ja ymmärrettävä. Tieto pitää myös pystyä poimimaan nopeasti, joten monisivuista ”jaarittelua” ei kannata tehdä. Lisäksi, kun tiedotteita tehdään omalle henkilökunnalle, niiden ei tarvitse olla turhan hienoja. Tärkeintä on, että tiedote tehdään yrityksen omalla tyylillä. Aiheen syntyperiä ei tarvitse selostaa juurta jaksain, niin kuin asiakkaille tehtäisiin. Muutoseikkoja tärkeämpää on asian läpimeno ja se, että henkilökunta ymmärtää ja kuulee asioista ensimmäisenä. (Ikävalko 2001, 64-65.)

Viikkotiedote julkaistaan intranetissä joka torstai-iltapäivä. Yleensä toimipaikan esimies tulostaa sen ja asettaa näkyvälle paikalle, useimmiten kahvihuoneen pöydälle. Omasta mielestäni viikkotiedote on tärkeä kanava, sillä yksin kahvilla istuessaan tulee usein luettua ajankuluksi kaikki pöydällä olevat lehdet, niin myös viikkotiedote. Sen sijaan intranetiin ei tule mentyä tauolla, vaan sitä katsotaan silloin kun on aikaa tai kun etsitään jotain tiettyä tietoa. Itse ainakin olen huomannut, että mikäli työpäiväni koostuu kuorman purkamisesta tai muusta vastaavasta, en mene intranetiin olleenaan päivän aikana. Sen sijaan viikkotiedote tulee luettua joka kerta.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

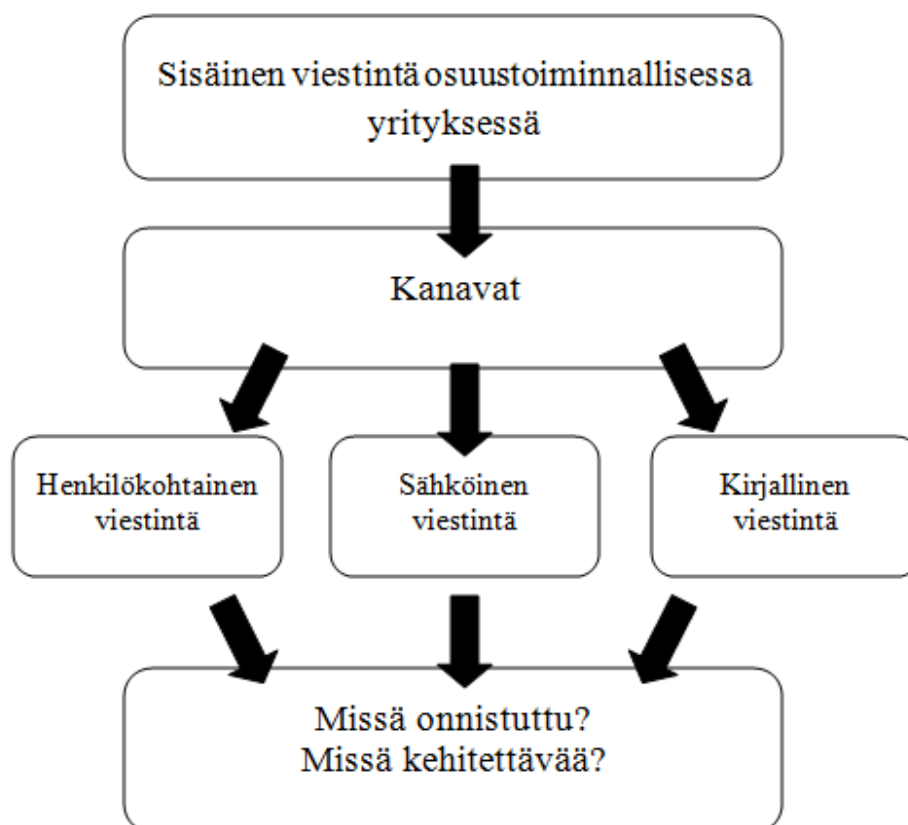
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä on sisäisen viestinnän nykytila S-market Laitilassa. Lisäksi tavoitteena on tarkastella lähemmin osuustoiminnan historiaa ja sen avulla ymmärtää koko toimintaa paremmin. Tutkimuksen pohjalta voidaan vetää johtopäätöksiä sekä antaa joitakin toimintasuosituksia.

Tutkimusongelmana voidaan kysymyksen muodossa pitää seuraavaa: Mitkä ovat sisäisen viestinnän kanavat S-market Laitilassa ja miten ne toimivat?

Tiivistettynä tutkimuksen tavoitteina voidaan pitää seuraavia:

- selvittää mistä osuustoiminnallisuus on lähtöisin ja miten se toimii nykyään
- selvittää S-market Laitilan sisäisen viestinnän kanavat ja kertoa tarkemmin niiden periaatteista
- tutkia miten nämä kanavat toimivat käytännössä ja millaisena niiden vaikutus koetaan sekä selvittää onko jokin kanava täysin tarpeeton
- antaa saatujen vastausten perusteella toimintasuosituksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi

5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 3. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: Sisäinen viestintä osuustoiminnallisessa yrityksessä.

Viitekehysten lähtökohtana on osuustoiminnallisen yrityksen sisäinen viestintä. Olen halunnut tuoda ilmi nimenomaan tätä osuustoiminnallisuutta, koska se poikkeaa niin paljon muista yritysmuodoista. Sisäistä viestintää toteutetaan Osuuskauppa Keulassa

ja S-market Laitilassa eri pääkanavien avulla, jotka tässä tutkimuksessa on jaoteltu henkilökohtaiseen, sähköiseen ja kirjalliseen viestintään. Viitekehysten alimmainen laatikko kuvaa tutkimuksen tulkintaa; missä on onnistuttu ja missä on vielä kehitettävää.

6 EMPIIRIAN SUORITTAMINEN

Tutkimuksella voidaan aina nähdä olevan jokin tarkoitus, tai tehtävä joka sen pitää hoitaa. Tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän piirteen avulla:

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymys	Strategia
1. KARTOITTAVA - katsoa mitä tapahtuu - etsiä uusia näkökulmia - tutustua huonommin tunnettuihin ilmiöihin	Mitä tässä tapahtuu? Mitkä ovat keskeiset asiat?	Yleensä kvalitatiivinen tutkimus
2. SELITTÄVÄ - etsiä selitystä ongelmaan - tutustua syy-seurausketjuun	Mitkä asiat ovat vaikuttaneet tähän ilmiöön? Miten eri tekijät vuorovaikuttavat keskenään?	Voi olla sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen
3. KUIVAILEVA - esittää tarkkoja kuvauksia eri asioista - dokumentoida keskeisiä piirteitä	Mitkä asiat tulevat tässä ilmiössä näkyvimmin esiin?	Voi olla sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen
4. ENNUSTAVA - ennustaa tapahtumia jotka seuraavat ilmiötä	Mikä on tämän ilmiön seuraus? Keneen ilmiö vaikuttaa?	Eksperimentaalinen strategia

Taulukko 2. Tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2009, 138)

Oma tutkimukseni on tarkoitukseltaan lähinnä kartoittava. Haluan tutustua paremmin S-market Laitilassa tapahtuvaan sisäiseen viestintään, eli siis vastata kysymykseen ”mitä tässä tapahtuu”. Haluan myös löytää aiheeseen uusia näkökulmia, joilla voitaisiin entisestään parantaa sisäistä viestintää.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, mutta joissain tapauksissa voidaan myös yhdistellä näitä kahta. Menetelmän valinta riippuu tutkitavasta ongelmasta. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus, tarkoittaa tutkimusta jonka avulla saadaan numeerisia vastauksia, esimerkiksi prosentteja ja numeroita. Yleensä sen pohjana käytetään valmista tutkimuslomaketta, joka esitellään kaikille vastaajille samansisältöisenä. Tutkimuksen tulokset voidaan esittää taulukoin tai kuvioin. Yleensä tutkimustulosten käsittelyyn liittyy olennaisesti eri asioiden riippuvuussuhteiden ja muutosten tarkastelu, kuten esimerkiksi myynnin lasku ja sen vaikutukset tulokseen. Yksinkertaistettuna voidaan myös sanoa, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan kartoittaa nykytilanne, mutta ilmiön syitä ei pystytä riittävän hyvin saamaan selville. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, tarkoittaa tutkimusta jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä sen käyttäytymistä. Toisin kuin kvantitatiivisessa, laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään vastaajia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti sortumatta yleistyksiin. Vastaajien odotuksia ja toiveita selvittämällä saadaan arvokasta tietoa vaikkapa markkinoinnin tai tuotekehittelyn tueksi. Hyvin tavallista on myös selvittää henkilökunnan työtyytyväisyyttä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista myös keskustelunomainen ympäristö, jossa kysymykset ja vastaukset eivät välttämättä esiinny samassa muodossa joka kerta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Omassa opinnäytetyössäni olen käyttänyt kvantitatiivista lähestymistapaa, jossa on myös laadullisia elementtejä. Olen halunnut selvittää millaisena henkilökunta koee sisäisen viestinnän omassa työpaikassaan. En ole halunnut selvittää kuinka monta kertaa jotakin on tapahtunut, vaan vastaajat ovat voineet itse arvioida onko jotakin tapahtunut harvoin, liian usein vai riittävästi. Kaikki vastaukset on tulkittu kvantitatiivisesti, sillä lukujen ja prosenttiosuuksien avulla voidaan paremmin nähdä kokonaiskuva siitä, mitä mieltä vastaajat ovat. Olen kuitenkin halunnut myös pohtia eri asioiden syitä, jolloin voidaan puhua myös laadullisista elementeistä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Koska tutkimuksen tuloksista halutaan saada mahdollisimman totuudenmukaisia ja virheettömiä, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioida. Laajalti käytettyjä termejä tutkimuksen luotettavuuden analysoinnissa ovat reliaabelius ja validius. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Reliaabeliutta arvioitaessa pyritään arvioimaan mittaustulosten toistettavuutta, eli siis jos kysymys esitettäisiin uudelleen, olisiko vastaus samanlainen. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Yksi keino olisi, että toinen kysyjä kysyisi samat kysymykset ja jos vastaukset olisivat edelleen samat, voitaisiin tulokset todeta reliaabeleiksi. Toinen keino olisi tutkia samaa henkilöä kahdella eri kerralla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validius tarkoittaa arviota siitä, onko mitattu juuri sitä mitä on pitänytkin mitata. Valitut mittarit ja käytettävät menetelmät eivät aina vastaa sitä mitä tutkija on halunnut selvittää. Tutkijalla voi olla omat ennakko-ajatuksensa tutkittavasta tapauksesta, jolloin hän laatii ja tulkitsee kysymykset eri tavalla, kuin miten vastaaja saattaa ne ymmärtää. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa olisikin tärkeää validiutta mitattaessa kertoa tarkkaan miten tutkimus on toteutettu ja mihin tutkija perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Uskon onnistuneeni tutkimuksen toteuttamisessa niin, että sen vastauksia voidaan pitää luotettavana esityksenä S-market Laitilan henkilökunnan mielipiteistä. Pyrin

tekemään kysymyksistä mahdollisimman yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Kysymysten laadinnassa auttoi myös oma työkokemukseni. Tällöin ei tarvinnut kysyä ensin mitä viestinnän kanavia heillä yleensä on käytössään, vaan saatoin heti keskittyä käytössä olevien kanavien arviointiin. Toisaalta oma työkokemukseni on voinut olla negatiivinenkin asia, jos olen omilla mielipiteilläni vääristänyt vastaajien vastauksia. Pyrin muodostamaan kysymyksistä tarpeeksi tarkkoja, tarkentavien esimerkkien avulla. Moni vastaaja oli myös kirjoittanut lisätietoa rastittamansa vaihtoehdon viereen, jolloin ymmärsin entistä paremmin myös sitä, mitä vastaaja haki vastauksellaan takaa. Uskon että tässä auttoi se, että olen henkilökunnalle entuudestaan tuttu, jolloin kysely ei tuntunut niin viralliselta, että ei saisi kirjoittaa omia mielipiteitään.

Vastausaikaa oli mielestäni juuri sopivasti, kolme viikkoa. Tarpeeksi aikaa, jotta jokainen ehti vastata siihen, muttei liikaa, jottei kysely unohtuisi. Lisäksi olin joustava kyselyn palautusten suhteen, sillä pari vastaajaa tuli vastausajan päätyttyä sanomaan ettei ole ehtinyt vielä vastaamaan, jolloin kävin hakemassa kyselyn muutamaa päivää myöhemmin.

Uskon myös, että olen onnistunut vetämissäni johtopäätöksissä, sillä olen tehnyt ne varovaisesti käyttäen hyväksi yrityksen tuntemista entuudestaan. Lisäksi kyselyn aihe on riittävän suppea, jotta olen voinut perehtyä siihen tarpeeksi syvällisesti ja tarkasti. Liian laajan aiheen takia olisi tutkimuksen toteutus voinut jäädä hyvinkin huolimattomaksi.

Ainut vastaajille hämmennystä tuottava seikka on saattanut olla se, että kyselyni osui juuri sellaiseen ajankohtaan, jolloin S-market Laitilassa on ollut eri myymäläpäälliköiden takia erilaiset toimintatavat. Tätä oli myös kommentoitu kyselyni ”vapaa sana”-osiossa. Kyselyni toteutuksen ajankohtana S-market Laitilassa oli ollut yli puoli vuotta myymäläpäällikön sijainen Merja Vehanen-Muuvila S-market Säkylässä ja vakituinen myymäläpäällikkö Terhi Kaila oli palannut töihin vain viikkoa ennen. Tällöin kaikki vastaajat eivät välttämättä tienneet kumpaa tilannetta arvioida, sillä molemmilla myymäläpäälliköillä oli hyvin erilaiset toimintatavat. Esimerkiksi vakituinen myymäläpäällikkö piti koko työryhmän palavereja miltei joka viikko, mutta sijainen piti koko työryhmälle palavereja 3-4 kertaa vuodessa ja tuoteryhmävastaavil-

le kerran kuukaudessa. Uskon kuitenkin, että vastaajat olisivat arvioineet pääasiassa sijaisen aikana vallinnutta tilannetta, sillä se oli kaikkein tuoreimmassa muistissa, eikä vakituinen myymäläpäällikkö varmasti ehtinyt viikon aikana heti palaamaan takaisin omaan toimintatapaansa. Nykyisin vakituksena myymäläpäällikkönä toimiikin Vehanen-Muuvila. Uskon myös, että olivat vastaajat sitten arvioineet kumpaa tilannetta vaan, pystyy kyselyn tuloksiin luottamaan, sillä vain tekemieni johtopäätösten avulla toimintaa voitaisiinkin alkaa kehittämään. Kyselyni tarkoituksena ei myöskään ollut kartoittaa yleistä työtyytyväisyyttä, jolloin arvioitavalla päälliköllä olisi ollut merkittävämpi rooli.

6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Omassa tutkimuksessani olen käyttänyt menetelmänä kyselyä. Valitsin kyselylomakkeen (Liite 3), koska halusin saada jotakin konkreettista aikaan, johon voin myöhemmin paneutua kunnolla. Mielestäni kysely myös sopii aiheeseeni paremmin, koska sisäinen viestintä ei aiheena ole niin syvälinen, että pitäisi henkilökohtaisen haastattelun avulla pyrkiä selvittämään ihmisten syvimpiä tunteja. Lisäksi tunnen S-market Laitilan henkilökunnan tarpeeksi hyvin, jotta voin sanoa, että henkilökohtainen haastattelu ei olisi työaikojen vaihtelevuuden ja kuormituksen takia onnistunut.

Toinen merkittävä asia tutkimuksen toteuttamisessa on pohtia, kuinka monta vastaajaa tarvitaan, jotta voidaan sanoa, että kyseinen joukko oli jotain mieltä. Esimerkiksi jos halutaan ilmaista mitä mieltä suomalaiset ovat jostakin asiasta, ei riitä, että kysyy viideltätoista ihmiseltä, mutta ei myöskään ole mahdollista lähettää kyselylomaketta jokaiselle suomalaiselle. Tällöin kannattaa valita menetelmäksi otanta, jossa tutkija määrittelee jonkin perusjoukon edustamaan Suomen kansaa. Tähän perusjoukkoon tulisi kuulua mahdollisimman tasaisesti ihmisiä eri ryhmistä (ikä, asuinpaikkakunta, työpaikka), tai vaihtoehtoisesti valita ihmiset sattumanvaraisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 179-180.)

Mikäli tutkittava joukko on tarpeeksi pieni, voidaan valita kokonaistutkimus. Tällöin kysely lähetetään jokaiselle joukkoon kuuluvalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 179-180.) Omassa tutkimuksessani oli alusta asti selvää, että valitsen kokonaistutkimuksen,

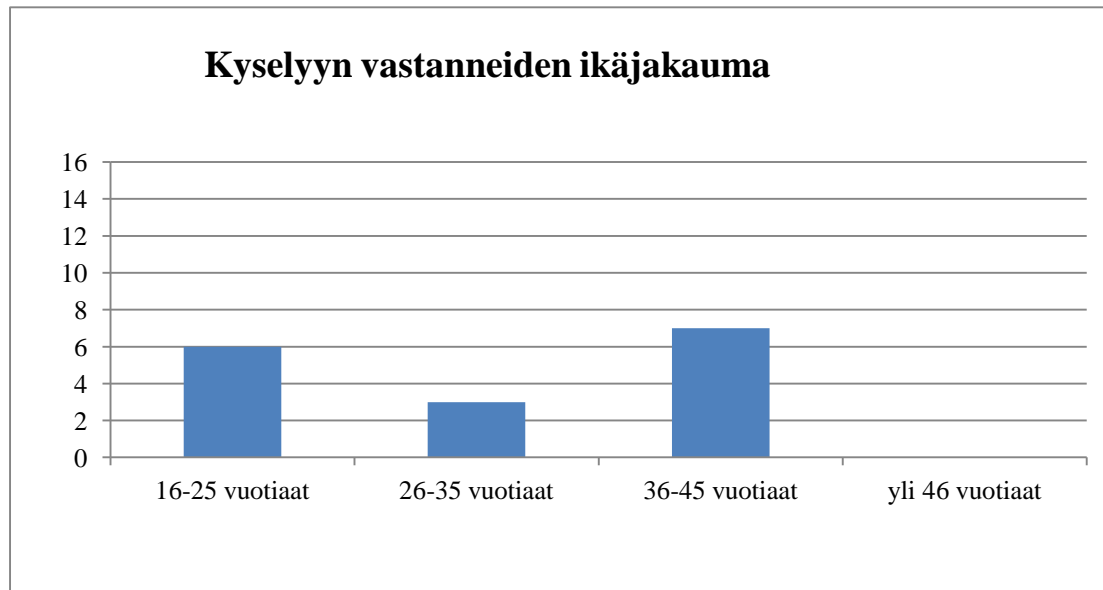
koska S-market Laitilassa on niin vähän työntekijöitä, että kyselyn lähettäminen kaikille oli vaivatonta. Vuonna 2011 helmikuun lopulla työntekijöitä oli yhteensä 26, joista 3 oli äitiys- tai sairauslomalla sekä 1 oli myymäläpäällikön sijainen joka ei sillä hetkellä ollut S-market Laitilassa. Vein siis työpaikan taukokuoneeseen 22 kyselylomaketta, joista takaisin tuli 16 kappaletta. Syitä, miksi 6 vastaajaa jätti vastaamatta, voi olla useita. Omasta mielestäni syynä voi olla, että ei ole koettu kyselyäni niin tärkeäksi, että kannattaisi vastata. Myös oma elämäntilanne on voitu kokea niin kii-reiseksi, ettei ole ollut aikaa vastata. Hyvin usein vapaaehtoisista tehtävistä valitaan juuri ne asiat jotka itseä kiinnostavat.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tein kyselyni tarkoituksellisesti ilman numeroituja vastauksia, sillä tarkoituksena ei suinkaan ole pisteyttää eri asioita, vaan todella pohtia minkälaisina sisäisen viestinnän kanavat koetaan ja miten ne toimivat. Lisäksi useat laatimistani kysymyksistä vaativat kyllä/ei-vastauksen tai kertomaan omin sanoin jostakin asiasta, joten tuntui luontevalta esittää vastausvaihtoehdot ilman ”arvosanoja”. Vastausten esittelyssä olen ilmoittanut määrän kuinka moni oli mitäkin mieltä, jotta saataisiin näkemys enemmistön mielipiteistä.

7.1 Vastaajajoukon määrittely

Sain vastauksia kyselyyni yhteensä 16 kappaletta, joista 3 (18,8%) oli miehiä ja 13 (81,3%) naisia. Suurimmat ikäluokat olivat 16-25-vuotiaat (6 vastaajaa, 37,5%) sekä 36-45-vuotiaat (7 vastaajaa, 43,8%), vain muutama (3 vastaajaa, 18,8%) sijoittui muihin ryhmiin.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Kysyin taustatietona lisäksi toimenkuvaa, jossa vastausvaihtoehtona olivat myymäläpäällikkö tai tuoteryhmävastaava, tuoteryhmävastaavan sijainen sekä muu työntekijä. Vastaajat jakautuivat tasan siten, että tuoteryhmävastaavien ja heidän sijaistensa ryhmään tuli 8 (50%) vastaajaa ja muun työntekijän ryhmään myös 8 (50%) vastaajaa. Lisäksi, selvittääkseni kuinka luontevaa tietokoneen käyttö on, kysyin tietokoneen käytöstä kotona. Lähes kaikki (87,5%) vastasivat käyttävänsä aktiivisesti, vain kaksi (12,5%) ilmoitti käyttävänsä vain laskujen maksuun tai johonkin muuhun yksittäiseen toimenpiteeseen.

7.2 Yleistä sisäisestä viestinnästä

Kyselyn aluksi halusin selvittää yleisiä asioita sisäisestä viestinnästä, eli miten tietoa tuodaan, kuka sitä tuo sekä miten työntekijät toimivat, kun saavat uutta tietoa.

Itsenäistä tiedon etsintää koskevassa kysymyksessä vastaukset jakaantuivat tasan kahteen osaan, eli työntekijät joko etsivät vain vähän tietoa itse ja suurin osa tuodaan valmiina, tai he etsivät tietoa paljon itse ja vain vähän tuodaan valmiina. Ne vastaajat, jotka sanoivat etsivänsä suurimman osan tiedosta itse, olivat melkein kaikki

(87,5%) 36-45-vuotiaita ja ne jotka etsivät vain vähän itse olivat (62,5%) 16-35-vuotiaita. Iällä on siis merkitystä omaan aloitekykyyn. Toisaalta uskon myös että omalla asemalla on merkitystä, sillä suuri osa (62,5%) tietoa itse etsivistä oli vastannut olevansa tuoteryhmävastaava tai myymäläpäällikkö-ryhmässä. Luonnollisesti heidän tulee paljon enemmän seurata mitä ympärillä tapahtuu, sillä esimerkiksi tuoteryhmiä koskevaa tietoa tulee niin paljon, ettei myymäläpäällikkö voi toimittaa kaikkia henkilökohtaisesti, vaan tuoteryhmävastaavien tulee tarkistaa sähköposti säännöllisesti itse.

Kysyttäessä mitä kautta yleensä saa omaa toimipaikkaa koskevaa tietoa (piti valita vain yksi, mistä tietoa suurimmaksi osaksi tulee), puolet työntekijöistä (50%) oli vastannut saavansa sitä työkavereiltaan. Toinen puoli vastaajista kertoi saavansa tietoa esimieheltään (21,9%) sekä organisaation sisällä toimivista erilaisista kanavista (28,1%), joita ovat esimerkiksi sähköposti tai intranet. Yritin selvittää oliko vastaajien taustatiedoilla jokin yhteys näihin vastauksiin, mutta en löytänyt mitään yhdistävää tekijää. Ikäryhmät, asema yrityksessä sekä tietokoneen käyttö kotona olivat jakaantuneet suhteellisen tasan. Uskon, että avoin ilmapiiri selittää miksi työntekijät jakavat keskenään enemmän tietoa kuin mitä hakevat sitä itsenäisesti eri kanavista. Työntekijöiden ei ole tarvetta välttämättä joka päivä tarkistaa sintraan tulleita tiedotteita tai sähköpostia, vaan he luottavat siihen että joku on jo käynyt ne tarkistamassa ja kertonut eteenpäin. Mielestäni on myös hyvä, ettei suurin osa ollut maininnut esimestä parhaimmaksi tiedon välittäjäksi, sillä oma-aloitteinen tiedon etsiminen säästää kaikkien aikaa.

Kun henkilökunta saa uutta tietoa joka koskettaa koko työryhmää, ylivoimaisesti suurin osa (71,9%) oli maininnut kertovansa siitä muillekin. Kertomistavoiksi oli kirjoitettu lähinnä kasvokkain tapahtuva kertominen ja päiväkirjaan kirjoittaminen. Muutama vastaaja (21,9%) ei välttämättä kerro itse asiaa eteenpäin, mutta varmistaa kuitenkin että se joka kertoi hänelle, kertoo sen myös muillekin. Vain yksi vastaaja (6,25%) on vastannut olettavansa että kertoja kertoo sen myös muillekin, eikä näin ollen siis varmista että tieto kulkeutuu kaikille.



Kuvio 5. Kysymyksen ”kun saat uutta tietoa joka koskettaa koko työryhmää, miten toimit?” vastauksien jakauma.

7.3 Henkilökohtainen viestintä

Henkilökohtaisen viestinnän osioon kyselyssäni kuuluivat yleiset asiat, palaverit, kehityskeskustelut sekä työtovereiden välinen viestintä. Nämä kaikki ovat siis sellaisia viestinnän kanavia, joissa kommunikoidaan henkilökohtaisesti toisen ihmisen kanssa.

Aluksi kysyin, minkälaisena vastaaja kokee henkilökohtaisen viestinnän, eli onko sillä merkitystä oman työn kannalta. Vastaukset menivät melkein tasan melko suuren (50%) ja erittäin suuren (37,5%) merkityksen kesken. Vain kaksi (12,5%) vastasi, että henkilökohtaisella viestinnällä on vain vähäinen merkitys. Henkilökohtainen viestintä koetaan siis tärkeänä. On helpompi selittää vaikeasti ymmärrettävät asiat kasvotusten, mutta on myös mukavampi jakaa asioita suoraan toisen ihmisen kanssa.

Kysyttäessä kuka yleensä jakaa tietoa kasvotusten, muodostui jälleen ylivoimaiseksi tahoksi (78,1%) työkaverit. Työkavereiden kanssa on helppo jakaa tietoa, voi huikata jotakin ohimennessään tai miettiä hankalia asioita yhdessä. Esimiehen mainitsi vain muutama (21,9%) vastaaja.

Palaverit arvioi melko hyödyllisiksi reilu puolet (56,3%) vastaajista ja erittäin hyödyllisiksi noin kolmasosa (31,3%). Kaksi vastaajaa (12,5%) mainitsi hyödyn olevan vähäinen tai ei osannut arvioida niiden hyötyä ollenkaan. Erittäin hyödyllisiksi palaverit arvioineet eivät olleet ryhmänä mitenkään silmiinpistävä, vastaajia oli kaikista ikäryhmistä ja toimenkuvista. Jotkut ilmeisesti kykenevät omaksumaan palavereista enemmän tietoa ja pitävät niitä käymisen arvoisina. Myös melko hyödyllisiksi palaverit kokeneiden vastaukset ovat hyviä, sillä tämä tarkoittaa, ettei palavereja suinkaan pidetä turhaan.



Kuvio 6. Kysymyksen ”ovatko palaveri mielestäsi hyödyllisiä?” vastauksien jakauma.

Palavereja myös järjestetään vastaajien mielestä tarpeeksi usein, sillä 13 (81,3%) vastasi palavereja olevan sopiva määrä ja vain kolme (18,8%) haluaisi palavereja olevan useammin. Kukaan ei halunnut, että niitä olisi harvemmin. Yksittäisenä kommenttina mainittakoon, että eräs vastaajista haluaisi päästä osallistumaan palaveriin useammin, mutta joutuu lähes aina palaverin aikaan olemaan kassalla.

Kaksi kolmasosaa (68,8%) vastaajista arvioi palaverien puitteiden, eli siis kokousti-
lojen, välineitten, ajan, tarjoilun ja muiden vastaavien seikkojen olevan melko hyvät. Toiseksi suurin vastaus, eli kolmen (18,8%) mielestä, oli että puitteet ovat riittävät. Erittäin huonoksi puitteita ei arvioinut kukaan. Työntekijät ovat siis perustyytyväisiä palaverien järjestelyihin. Kysymyksen viereen oli kirjoitettu myös kommentteja,

joissa kerrottiin, että tila voisi olla viihtyisämpi lisäämällä esimerkiksi tauluja ja kasveja sekä siivoamalla ylimääräiset tavarat pois. Lisäksi kommentoitiin, että palaveri ja pidetään yleensä vain tuoteryhmävastaaville, mutta myös muut työntekijät haluaisivat päästä osallistumaan. Muutosta toivottiin myös palaverien ajankohtaan, sillä ne soveltuvat paremmin aamuvuorolle, eivätkä kaikki pääse niihin osallistumaan, koska osa joutuu olemaan töissä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki (93,8%) vastaajat kuitenkin kertoivat saavansa palaverimuistion lukeakseen, mikäli eivät itse pääse osallistumaan. Yksittäisiä kommentteja palaverimuistioon liittyen tuli, että se pitää itse ymmärtää lukea, eli kukaan ei sano koska muistio on valmis luettavaksi. Yksi myös mainitsi, ettei palaverimuistiot tehdä joka kerta.

Kysyttäessä kehityskeskusteluista reilu kaksi kolmasosaa (75%) vastasi olleensa sellaisessa viimeisen vuoden aikana. Näistä kaikki mainitsivat, että niiden runkona oli valmis keskustelupohja (liite 1). Kaksi kolmasosaa (66,7%) kehityskeskustelussa olleista kertoi täyttäneensä kehityskeskustelupohjan ja loput (33,3%), että eivät olleet täyttäneet. Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelupohja koettiin hyödylliseksi, sillä se ohjasi keskustelua ja antoi mahdollisuuden valmistautua keskusteluun etukäteen. Pohja auttaa myös muistamaan kaikki asiat, joita haluaa esimiehelleen sanoa.

Kaiken kaikkiaan itse kehityskeskustelutkin koettiin hyödyllisiksi, sillä 16 vastaajasta 9 (56,3%) koki ne melko hyödyllisiksi ja 3 (18,8%) erittäin hyödyllisiksi. 4 (25%) vastaajaa ei osannut kommentoida tai arvioi hyödyn jäävän suhteellisen vähäiseksi.



Kuvio 7. Kysymyksen ”ovatko kehityskeskustelut mielestäsi hyödyllisiä / saadaanko niiden avulla jotakin aikaan?” vastauksien jakauma.

Eräs vastaaja kommentoi kehityskeskustelujen olevan erittäin hyödyllisiä, mutta keskusteluissa päätettyjen asioiden täytäntöönpanon olevan vain melko hyödyllistä. Uskon, että esimiehen kanssa selvästi halutaan keskustella, mutta usein niissä päätetyt asiat jäävät päätösten tasolle ja niiden toteutusta ei muisteta valvoa. Osalle vastaajista kehityskeskustelut ovat keskeisessä asemassa, kun halutaan jutella vaikeista asioista, antaa palautetta tai keskustella omasta työnkuvasta, sillä noin puolet (43,8%) vastaajista juttelee näistä asioista vain kehityskeskusteluissa, tai kun on mahdollisuus jutella esimiehen kanssa kahden kesken. Puolet (50%) vastaajista on rohkeampia ja juttelee näistä aina kun tarvetta ilmenee.

Arvioitaessa oman työn kannalta työkavereilta saatua tietoa, kaksi kolmasosaa (68,8%) vastaajista koki sen erittäin tärkeäksi, yksi neljäsosa (25%) melko tärkeäksi ja yksi (6,3%) vastaaja koki merkityksen olevan vähäinen. Melkein kaksi kolmasosaa (56,3%) myös kuuli lähes aina uutta tietoa työkavereiltaan ennen kuin virallisista kanavista. Muutama kertoi myös niin, että kuuli harvoin (25%), saman verran (12,5%) tai aina (6,3%) ennen työkavereiltaan kuin virallisista kanavista. Henkilökunnan oma innostuneisuus levittää uutta tietoa on ratkaisevassa asemassa, sillä edellisten vastausten perusteella, mikäli työkaverit eivät jakaisi tietoa, olisi tieto jäänyt lähes aina saamatta.

7.4 Sähköinen viestintä

Sähköisen viestinnän osioon kyselyssäni kuuluivat sähköpostin ja intranetin käyttö. Nämä kumpikin ovat siis kanavia, joiden käyttöön tarvitaan jotakin apuvälinettä, tässä tapauksessa siis tietokonetta.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki (93,8%) vastaajat kertoivat pääsevänsä työpaikkansa sähköpostiin. Pääsillä tarkoitetaan tässä tapauksessa mahdollisuutta mennä tietokoneelle sekä sitä, että työntekijä tietää sähköpostin aukaisuun tarvittavan käyttäjätunnuksen ja salasanan. Eräs työntekijä kommentoi pääsevänsä kyllä sähköpostiin, mutta sitä on pakko käyttää työajan ulkopuolella, koska kassahenkilö ei työvuoron aikana ehdi tietokoneelle.

Sähköpostin käyttö jakaantui niin, että puolet (50%) vastaajista kertoi käyttävänsä sähköpostia aktiivisesti, 6 (37,5%) henkilöä silloin tällöin ja 2 (12,5%) henkilöä ei koskaan. Toimenkuvalla on sähköpostin käytössä merkitystä, sillä selkeästi eniten (87,5%) sähköpostia aktiivisesti käyttävistä oli merkinnyt toimenkuvakseen myymäläpäällikkö, tuoteryhmävastaava tai tuoteryhmävastaavan sijainen. Tuoteryhmävastaaville kyllä tulee eniten uutta tietoa, mutta myös muiden tulisi olla innostuneita sähköpostin käytöstä. Esimerkiksi S-Pankin työntekijät eivät ole tuoteryhmävastaavia, mutta heidän tulisi tarkistaa sähköposti säännöllisesti tiedotteiden varalta.

Kysyttäessä sähköpostin merkitystä tiedon välittäjänä jakautuivat vastaukset melkein suoraan käytön suhteessa, sillä 9 (56,3%) vastaajaa kertoi sillä olevan erittäin suuri merkitys, 4 (25%) vastaajaa melko suuri merkitys ja 3 (18,8%) vastaajaa ei osannut sanoa. Eräs vastaajista, joka oli arvioinut sähköpostilla olevan erittäin suuri merkitys, kertoi vielä, että ”vaikkei sähköpostia henkilökohtaisesti lukisikaan, on se tiedon välittäjänä erittäin suuri (paperitulosteet ym.)”.



Kuvio 8. Kysymyksen ”arvioi sähköpostin merkitystä tiedon välittäjänä” vastauksien jakauma.

Sähköpostin tavoin intranettiin on pääsy 15 (93,8%) vastaajalla. Intranetin varsinaisen käyttö on kuitenkin harvemmassa, sillä vain 2 (12,5%) kertoi lukevansa sinne tulevia tiedotteita aktiivisesti, 7 (43,8%) melko usein, 5 (31,3%) harvoin ja 2 (12,5%) ei koskaan. Uskon, että toimenkuvalla on myös intranetin käytössä merkitystä, sillä intranetia aktiivisesti tai melko usein seuraavista melkein kaikki (77,8%) olivat mer-

kinneet toimenkuvakseen myymäläpäällikkö, tuoteryhmävastaava tai tuoteryhmävastaavan sijainen. Sen merkitystä tiedon välittäjänä arvioitiin miltei samassa suhteessa kuin käytönkin, sillä 3 (18,8%) vastaajaa kertoi sillä olevan erittäin suuri merkitys, 6 (37,5%) melko suuri merkitys, 3 (18,8%) vähäinen merkitys ja 4 (25%) ei osannut arvioida sen merkitystä ollenkaan.

7.5 Kirjallinen viestintä

Kirjallinen viestintä oli kyselyni osa-alueista laajin. Se käsitti yleiset asiat, sisäisen postin, ilmoitustaulun, viestivihot sekä viikkotiedotteen. Nämä kaikki ovat kanavia, joihin ei välttämättä tarvita mitään apuvälinettä, sillä niitä käytetään perinteisen paperin avulla.

Kysyttäessä, kuinka tärkeänä henkilökunta kokee paperisena tulevan tiedon, eniten vastauksia sai ”melko suuri merkitys”, joka käsitti melkein puolet (43,8%) vastauksista. Toiseksi eniten vastauksia, noin kolmasosa (31,3%), sai ”erittäin suuri merkitys” ja siihen olikin eräs vastaaja kommentoinut seuraavaa: ”paperi säilyy toisin kuin esim. e-maili... Joten tarvittaessa asian voi tarkistaa paperista. Jos sen paperin sattuu löytämään”. Kun tutkin mitä yhteistä näillä vastaajilla oli, jotka pitivät paperisen tiedon merkitystä suurena, huomasin, että suurin osa heistä (75%) oli kertonut käyttävänsä sähköpostia ja intranetiä harvoin, silloin tällöin tai ei koskaan. Vain neljä (25%) vastaajaa näistä kahdestatoista käytti myös sähköpostia ja intranetiä aktiivisesti. Nämä henkilöt, jotka luottavat, että saavat tärkeän tiedon jossain vaiheessa paperisena, eivät siis käy itse tarkistamassa sähköpostiin tai intranettiin tulevia tiedotteita. Toimenkuvalla en nähnyt olevan suurempaa merkitystä, sillä paperista tietoa arvostavien keskuudessa oli ihmisiä kaikista toimenkuvista, tosin eniten (66,7%) ryhmästä ”muu työntekijä”.

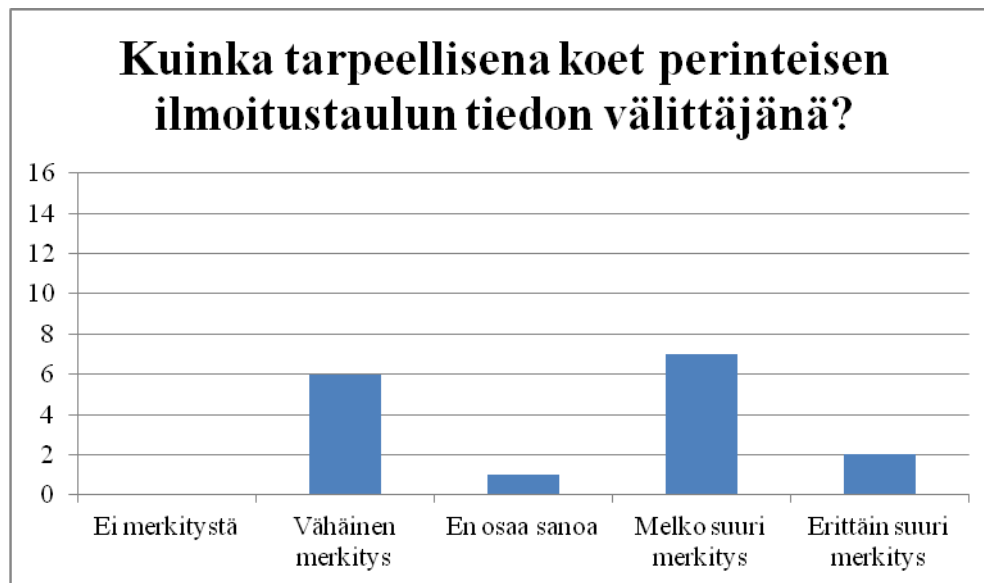
Kun kysyin, tuleeko tietoa riittävästi paperisena, selkeästi eniten, 11 (68,8%) vastaajaa oli sitä mieltä että tulee. 5 (31,3%) vastaajaa oli siis sitä mieltä, että voisi tulla enemmänkin. Mikäli oli vastannut, että ”ei tule riittävästi” tai ”voisi tulla enemmänkin”, pyysin kertomaan tarkemmin minkä tyyppistä tietoa haluaisi paperisena:

- ”uudistukset”

- ”yleisiä asioita ja ohjeita Keulaa ja muita myymälöitä koskien”
- ”mahdollisista muutoksista jotka vaikuttavat työpäivän kulkuun”
- ”tärkeimmät asiat olisi hyvä olla paperisena hyvin näkyvillä jos jostain syystä ei ole ehtinyt käydä koneella katsomassa kaikkia tiedotteita”

Keulan eri toimipaikkojen välillä kulkevaa sisäistä postia eivät kyselyn perusteella käsittele läheskään kaikki henkilökunnasta. 10 (62,5%) vastaajaa kertoi, ettei käsittele koskaan, 4 (25%) käsittelee silloin tällöin ja 2 (12,5%) käsittelee usein. Näille, jotka käsittelevät edes joskus sisäistä postia, olin esittänyt kaksi jatkokysymystä. Toisessa käsitellään sisäisen postin toimivuutta ja toisessa sitä, kulkeeko se tarpeeksi usein. Näistä kuudesta vastaajasta 3 (50%) oli sitä mieltä, että sisäinen posti toimii hyvin, mutta erikseen oli kommentoitu, että kuljettaja ei aina vie tavaroita mukanaan, ennen kuin niistä erikseen mainitsee. Yksi (16,7%) vastaaja oli vastannut, että ei toimi ja maininnut myös, ettei kuljettaja aina ota eteenpäin vietäviä tavaroita mukaansa. Siihen, kuinka usein sisäinen posti kulkee, oltiin kuitenkin tyytyväisiä, sillä 5 (83,3%) vastaaja kuudesta oli vastannut että ”kulkee tarpeeksi usein”.

Ilmoitustaulun merkitys tarpeellisen tiedon välittäjänä jakoi mielipiteitä. Kuudesta-toista vastaajasta 6 (37,5%) oli sitä mieltä, että sillä on vähäinen merkitys, 1 (6,3%) vastaaja ei osannut sanoa, 7 (43,8%) vastaajaa oli sitä mieltä, että sillä on melko suuri merkitys ja 2 (12,5%) vastaajaa että sillä on erittäin suuri merkitys. Niistä, jotka kokivat ilmoitustaulun merkityksen vähäiseksi, 4 (66,7%) vastaajaa käytti aktiivisesti tai melko usein sähköpostia ja intranetiä sekä 2 (33,3%) vastaajaa harvemmin. Omalla aktiivisuudella sähköisten kanavien käytössä saattaa siis olla jonkinlainen merkitys myös siinä, kuinka usein tarvitsee perinteistä ilmoitustaulua. Toimenkuvalla ei uskoakseni ole merkitystä, sillä erittäin suureksi tai melko suureksi ilmoitustaulun merkityksen kokeneet olivat puoliksi (50%) ”muita työntekijöitä” ja puoliksi (50%) tuoteryhmävastaavia, tuoteryhmävastaavan sijaisia tai myymäläpäällikkö.



Kuvio 9. Kysymyksen ”kuinka tarpeellisena koet perinteisen ilmoitustaulun tiedon välittäjänä?” vastauksien jakauma.

Mitä ilmoitustaulua seuraa, riippuu varmasti pitkälti omasta asemasta yrityksessä, sillä kaikki ilmoitustaulut mainittiin vastauksissa. Eniten vastauksia sai kuitenkin taukahuoneen (noin 50%) ja toiseksi eniten (noin 25%) varaston ilmoitustaulu. Oli myös niitä vastaajia (noin 25%), jotka mainitsivat seuraavansa tasaisesti kaikkia. Uskon, että S-market Laitilaan on kehittynyt oma kulttuurinsa sille, mihin ilmoitustauluun kannattaa mitkään asiat laittaa. 12 (75%) työntekijää oli myös sitä mieltä, että löytää ilmoitustaululta helposti tarvitsemansa tiedon. Vain 4 (25%) oli sitä mieltä, että tiedon löytäminen on vaikeaa. Syiksi mainittiin lähinnä, että vanhoja uutisia ei ole siivottu pois ja myös se, että lappuja on niin paljon, että kestää kauan löytää etsimänsä.

Erilaiset viestivihkot on S-market Laitilassa koettu hyödyllisiksi, sillä puolet (50%) vastaajista koki niillä olevan melko suuri merkitys ja puolet (50%) erittäin suuri merkitys. Oman työn kannalta suurimman merkityksen omaavaksi viestivihkoksi mainittiin erityisesti taukuhuoneessa sijaitseva päiväkirja. Myös tuoteryhmävihkot ja S-Pankin viestivihko mainittiin, mutta erittäin todennäköisesti tässä on merkitystä omalla toimenkuvalla. Ei välttämättä kannata lukea maito-osaston viestivihkoa, jos ei ikinä työskentele maito-osaston tuotteiden parissa.

Kaiken kaikkiaan erilaiset viestivihot ovat saavuttaneet vahvan jalansijan S-market Laitilassa, sillä päivittäin niitä lukee 14 (87,5%) vastaajaa ja harvemmin tai silloin kun sattuu muistamaan 2 (12,5%) vastaajaa. Kukaan ei kuitenkaan vastannut, ettei lukisi niitä ikinä.

Osuuskauppa Keulan konttorin tuottama viikkotiedote herätti vastaajissa ristiriitaisia tunteita. 13 (81,3%) vastaajaa tiesi mistä viikkotiedotteen löytää, mutta kolmelle (18,8%) vastaajalle viikkotiedote on ilmeisesti suhteellisen vieras käsite. Viikkotiedotteen merkitys tarpeellisen tiedon välittäjänä jakoi myös mielipiteitä, sillä 3 (18,8%) vastasi sillä olevan vähäinen merkitys, 5 (31,3%) ei osannut sanoa, 5 (31,3%) vastasi sillä olevan melko suuri merkitys ja 3 (18,8%) erittäin suuri merkitys. Tähän kysymykseen olikin eräs vastaaja kommentoinut, että viikkotiedote sisältää lähinnä ”kiva tietää”-asioita, ei niinkään elintärkeitä. Kaikki vastaajat kuitenkin lukevat viikkotiedotetta joskus, sillä 11 (68,8%) oli vastannut lukevansa sen joka kerta ja 5 (31,3%) silloin kun sattuu sen muistamaan tai kun joku on sen hänelle toimittanut.

Viimeisen sivun ”vapaa sana”-osiossa oli kommentoitu viikkotiedotetta koskien, että niille olisi hyvä saada oma kansio, jotta niiden löytäminen ja lukeminen olisi vaivatonta. Lisäksi toivottiin, että Keulan johdolta ilmestyisi oma viikko- tai kuukausitiedote. Myös seuraavat havainnot halusin kirjoittaa juuri niin kuin ne oli kirjoitettu ”vapaa sana”-osioon:

- ”Sisäisten viestien aktiivinen jakaminen ehdottoman tärkeää. Siitä ei ole kenellekään haittaa jos kuulee saman asian vaikka 5 kertaa mutta jos ei kuule kertaakaan niin heikosti menee.”
- ”Oma aktiivisuus tiedon saamisessa on erittäin merkittävää, myös viestintäkanavien tunteminen.”

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Mielestäni kaiken kaikkiaan S-market Laitilassa sisäinen viestintä on hyvällä tolalla ja henkilökunta kokee sen positiivisena asiana. Aina voi kuitenkin parantaa ja tässä luvussa olenkin keskittynyt tekemään huomioita eri aihealueista ja antamaan suosituksia siitä miten toimintaa voitaisiin kehittää sekä S-market Laitilassa että muissa Rauman toimialueen ulkopuolisissa toimipaikoissa.

Kyselyni aluksi selvitin sisäisen viestinnän yleisiä asioita. Havaittiin, että iällä on merkitystä omaan aloitekykyyn, eli siis siihen kuinka oma-aloitteisesti kukin etsii omaa työtä koskevaa informaatiota. Aktiivisimpia tiedon etsijöitä olivat 36-45 vuotiaat, eli siis hieman vanhemmat työntekijät. Myös omalla asemalla on merkitystä, sillä suurin osa kaikkein oma-aloitteisimmista olivat tuoteryhmävastaavia tai myymäläpäällikkö. Käytännössä siis myös nuoret ja ne työntekijät, joilla ei ole omaa vastuu-alueita, tulisi saada oma-aloitteisemmiksi. Tähän voidaan pyrkiä selkeällä asennemuutoksella. Uskon, että suurin syy siihen mikseivät muut kuin tuoteryhmävastaavat etsi itse tietoa on se, että työpaikalla vallitsee vääränlainen asenne. Työpaikalla ehkä ajatellaan, että ”minun ei tarvitse sillä tärkeä tieto tuodaan minulle henkilökohtaisesti”. Näin sen myös pitää ollakin, että tärkeimmistä asioista tiedotetaan erikseen, mutta tämä saattaa johtaa siihen, että kaikki pitäisi erikseen mainita. Tämä taas syö kaikkien työaika, kun jokainen voisi itse käyttää viisi minuuttia päivästänsä esimerkiksi intranetin uusien tiedotteiden selailuun. Varmasti myös ajatellaan, ettei työpäivän aikana ehdi selailemaan internetiä. Viisi minuuttia työajasta ei kuitenkaan olisi kovin paljon uhrattu, suhteutettuna siihen, mitä sillä voidaan saavuttaa. Ilmoitustaulut eivät täyty niin nopeasti tiedotteista, kaikki ovat ajan tasalla yrityksen asioista, motivaatio kasvaa ja myös työajassa voidaan saavuttaa säästöjä. Puolet vastaajista oli maininnut saavansa uutta tietoa suurimmaksi osaksi työkavereiltaan, mikä on toki parempi vastaus kuin esimieheltään ja kertoo avoimesta ilmapiiristä. Se, että esimies olisi kaiken uuden informaation takana, kertoisi sekä esimiehen turhasta kuormittamisesta että siitä, ettei työntekijöihin luoteta tarpeeksi. Tiedon jakaminen on S-market Laitilassa myös huipussaan, sillä suurin osa vastaajista oli maininnut levittävänsä aktiivisesti uutta tietoa muillekin, mikäli sattuu kuulemaan jotakin, mikä kos-

kettaa koko työryhmää. On hyvä, että tietoa jaetaan työtovereiden kesken. On parempi, että saman asian kuulee moneen kertaan kuin että sitä ei kuulisi kertaakaan.

Toinen kyselyni aihealueista oli henkilökohtainen viestintä, jossa selvitin henkilökunnan näkemyksiä palavereista, kehityskeskusteluista sekä työtovereiden välisestä viestinnästä. Kaiken kaikkiaan henkilökunta kokee henkilökohtaisen viestinnän tärkeänä. On mukava jakaa asioita toisen ihmisen kanssa tai miettiä ratkaisuja eri ongelmiin. Kaikista työasioista ei myöskään voi puhua kotona, joten työtovereiden kanssa jutustelu on varmasti oiva tapa purkaa paineita.

Palaverit koettiin hyödyllisiksi, sillä puolet vastaajista koki ne melko hyödyllisiksi ja noin kolmasosa erittäin hyödyllisiksi. Palaveri on tilaisuus, jossa henkilökunta voi hetkeksi istua saman pöydän ääreen päättämään yhteisistä asioista, kuulemaan uusimpia liiketoiminnan lukuja ja ehkäpä jakamaan hyviksi havaittuja toimintatapoja. Kaupan alalla vain harvoissa työpaikoissa on mahdollisuus nähdä kaikki työkaverit joka päivä epäsäännöllisten työaikojen takia. Usein myös tauot pitää portauttaa, sillä koko henkilökunta ei voi olla samaan aikaan tauolla, koska myös sinä aikana tulee kaupan toimia normaalisti.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palaveria järjestetään tarpeeksi usein ja vain kolme sitä mieltä, että niitä voisi olla useammin. Kuten jo aikaisemmin kerroinkin, yksi vastaaja oli erikseen kommentoinut, että haluaisi päästä osallistumaan palaveriin useammin, mutta joutuu lähes aina olemaan sen ajan kassalla. Vaikka palaverien määrä onkin siis kohdallaan, tulisi mielestäni erityistä huomiota kiinnittää siihen, että kaikki pääsevät osallistumaan niihin tasapuolisesti. Palaverimuistiosta on helppo tarkistaa kuka osallistui viimeksi, ja laittaa se henkilö täksi kerraksi kassalle. Tämä tulisi tehdä asemaan katsomatta, sillä myös tuoteryhmävastaavat voivat olla silloin tällöin poissa palavereista. Vaihtoehtoisesti palaverit voitaisiin järjestää niin, että kauppa on jo suljettu, jolloin kaikki pääsevät automaattisesti osallistumaan. Tämän ollessa mahdotonta voisi palaveria olla kahdessa ryhmässä.

Tein myös muita yksittäisiä huomioita palaveriin liittyen. Työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä palaverien järjestelyihin, mutta viihtyisyyttä toivottiin lisää. Muutosta toivottiin myös palaverien ajankohtaan, joka on yleensä kaikkein sopivin aamu-

vuorolle. Eräs vastaaja oli myös kommentoinut, ettei palaverimuistiota tehdä joka kerta, joten tähän olisi syytä kiinnittää huomiota. Uskon, että muutamia myös ilahduttaisi, jos päiväkirjassa olisi maininta aina kun uusi palaverimuistio on kansiossaan. Eräs vastaajista oli nimittäin kommentoinut, että se pitää itse ymmärtää lukea. Nämä ovat pieniä yksityiskohtia, eivätkä välttämättä vaikuta kenenkään päätökseen tulla palaveriin tai olla tulematta. Nämä muutokset kuitenkin lisäisivät henkilökunnan tyytyväisyyttä, eivätkä muutoksina ole vaikeita tai aikaa vieviä toteuttaa.

Reilu kaksi kolmasosaa vastaajista oli ollut kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana ja heistä kaikilla oli ollut sen pohjalla valmis runko. Kaksi kolmasosaa oli täyttänyt kehityskeskustelupohjan ja loput eivät. Mielestäni sen käyttämisessä ei tässä kohdin ole huomautettavaa, sillä suurin osa oli sitä kuitenkin käyttänyt ja kaikilla oli ollut tiedossa, että se pitää täyttää. Kaikki kehityskeskustelupohjan täyttäneet myös kokivat sen hyödylliseksi, sillä se ohjaa keskustelua ja auttaa muistamaan kaikki asiat joita haluaa esimiehelleen sanoa. Itse kehityskeskustelutkin koettiin hyödyllisiksi, sillä suurin osa koki ne melko tai erittäin hyödyllisiksi. Huomiota tulisikin kiinnittää entistä enemmän siihen, että kehityskeskusteluissa päätetyt asiat valvotaan ja toteutetaan. Jos päätetyt asiat jäävät lupauksen ja aikomusten tasolle, ei työntekijä koe saavansa keskustelusta mitään irti. Tämä koskee siis sekä esimiestä että työntekijää, sillä joskus päätetyt asiat voivat olla työntekijän vastuulla. Kehityskeskusteluun kannattaa myös heittäytyä avoimin mielin, sillä joillekin se saattaa olla koko vuoden ainut tilaisuus, jolloin voi jutella esimiehen kanssa kahden ilman keskeytyksen pelkoa.

S-ryhmässä esimiehen ja alaisen välinen viestintä luokitellaan tärkeimmäksi sisäisen viestinnän muodoksi. Sen toteuttaminen vaatii ammattitaitoista esimiestä. Käytännössä esimiehelle on tarjolla monenlaista apua eri viestintätilanteiden hoitamiseen, joista konkreettisempaa mainitsen esimieskoulutuksen, jonka jokaisen esimiehen tulee käydä. SOK Viestintä ja julkaisut-yksikkö on tehnyt myös ”Esimiehen viestintäoppaan”, josta voi tarvittaessa tarkistaa S-ryhmää koskevat käytännöt. Esimiestaitojen oppiminen on aina esimiehen omalla vastuulla. Mikäli näissä taidoissa on puutteita, näkyvät tulokset nopeasti työntekijöiden motivaatiossa, jaksamisessa ja työn jäljessä.

Työtovereiden välisestä kommunikaatiosta onkin jo tullut ilmi monenlaisia seikkoja, mutta yhteenvedona mainittakoon vielä, että työtovereilta saatua tietoa arvostetaan S-market Laitilassa laajasti, sillä se arvioitiin suurimmaksi osaksi melko tai erittäin tärkeäksi. Melkein kaksi kolmasosaa myös kuuli lähes aina uutta tietoa ensin työka- vereiltaan, ennen kuin virallisista kanavista. Henkilökunnan avoimuus ja innostuneisuus levittää uutta tietoa onkin avainasemassa S-market Laitilassa ja sitä tulisi kannustaa jatkumaan. Mikäli tieto ei leviäisi näin hyvin työkavereiden välillä, olisi se melko usein jäänyt kokonaan saamatta.

Kolmas kyselyni aihealueista oli sähköinen viestintä, jossa selvitin henkilökunnan sähköpostin ja intranetin käyttöä. Näiden käyttö ei S-market Laitilassa ole mitenkään erityisen aktiivista, mutta osa työryhmästä on ottanut nämäkin kanavat omakseen.

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla on pääsy työpaikan sähköpostiin. Puolet käyttää työssään sähköpostia aktiivisesti ja toinen puoli silloin tällöin tai ei koskaan. Sähköpostin merkitystä tiedon välittäjänä arvioitiin miltei suoraan käytön suhteessa, sillä 9 vastaaja kertoi sillä olevan erittäin suuri merkitys. Toimenkuvalla oli sähköpostin käytössä merkitystä, sillä suurin osa sähköpostia aktiivisesti käyttäneistä oli merkinnyt itsensä ryhmään myymäläpäällikkö, tuoteryhmävastaava tai tuoteryhmävastaavan sijainen. Muut työntekijät eivät joko tarvitse työssään sähköpostia tai kokevat sen muuten vaan hankalaksi käyttää. Eräs vastaajista olikin erikseen maininnut pääsevänsä sähköpostiin, mutta sitä on kiireen vuoksi käytettävä omalla ajalla. Tähän tulisi kiinnittää huomiota, sillä sähköpostin käyttö ei vie kovin paljon työaikaa. Jo viidessä minuutissa ehtii hyvin tarkistaa saapuneet postit tai kirjoittaa sellaisen itse. Esimiehen olisikin hyvä tarkistaa, onko kyse työntekijöiden omasta ajatusmaailmasta vai viestiikö esimies itse niin, ettei työajalla ehdi käyttämään sähköpostia. Mielestäni itsenäinen sähköpostin käyttö edistää oma-aloitteisuutta. Myös työt tulevat varmasti tehtyä, sillä esimerkiksi välillä hyllyyn eksyy tuotteita, joita ei ole järjestelmässä ja tällöin on otettava yhteys konttorin tuhti-yhteyshenkilöön, joka perustaa tuotteet järjestelmään. Sähköposti olisi tässä oiva apuväline, sillä tuotteiden ean-koodien ilmoittaminen on paljon helpompaa sähköpostilla kuin puhelimessa. Omasta mielestäni myös S-Pankin työntekijöiden olisi hyvä tarkistaa sähköposti vähintään työvuoron alussa, mieluiten useasti päivässä. Sähköpostiin tulee myös heille tärkeitä tiedotteita.

Sähköpostin tavoin myös intranetiin oli pääsy yhtä lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla. Intranetiä kuitenkin käytetään harvemmin, sillä vain 2 kertoi lukevansa sinne tulevia tiedotteita aktiivisesti, 7 melko usein ja loput harvoin tai ei koskaan. Sähköpostin tavoin intranetiä aktiivisimmin lukevat olivat joko myymäläpäällikkö, tuoteryhmävastaavia tai tuoteryhmävastaavan sijaisia. Myös sen merkitystä tiedon välittäjänä arvioitiin käytön suhteessa. Uskon että intranetin käytössäkin on kyse siitä, että muut kuin tuoteryhmävastaavat ja sijaiset eivät koe intranetin selailua tärkeäksi. Henkilökunta odottaa, että tärkeä tieto tuodaan valmiina. Osittain tämä oletus pitää paikkansa, sillä eniten intranetiin ja sähköpostiin saapuu tietoa juuri tuoteryhmävastaaville. Intranetissä on kuitenkin paljon muutakin. Sinne saapuu myös tuloksesta kertovia tiedotteita, henkilökunnan kerhon uutisia ja tapahtumia sekä ajankohtaisia koko toimialaa koskevia katsauksia. Myös S-Pankilla on kokonaan oma osionsa intranetissä. Sinne saattaa joinakin päivinä tulla jopa kymmeniä tiedotteita, joita jokaisen S-Pankkilaisen tulisi käydä lukemassa. Suurin osa näistä tiedotteista on sellaisia, joita ei toimiteta erikseen sähköpostilla. Siksi onkin tärkeää käydä päivittäin tarkistamassa uusimmat tiedotteet.

Uskon, että suurin syy miksi henkilökunta ei saa sähköpostista tai intranetistä tarvitsemaansa tietoa on, että sanoman välillä on esteitä. Wiion (1998, 213-215) mukaan viestinnän tiellä oleva este voi olla, että sanoma ei mene oikeaan paikkaan, sanoma ei ikinä saavu vastaanottajalle tai viestin vastaanottaja ei huomaa sanomaa. S-market Laitilan tapauksessa voidaan ajatella, että viestin vastaanottaja ei huomaa sanomaa, koska ei tarpeeksi usein käy lukemassa uusia tiedotteita. Myös niin kutsuttu kato voisi tulla kysymykseen. Tällöin joku työryhmästä lukee viestin, mutta poistaa sen luettuaan. Näin joku toinen tietoa tarvitseva ei koskaan saa sitä luettavakseen. Nämä häiriöt vaikuttavat myös siihen, miten henkilökunta kokee sisäisen viestinnän. Mikäli viestinnän tiellä on usein häiriöitä, voi vastaanottaja ajatella, että kanava on muutenkin kelvoton hänen tarkoituksiinsa.

Neljäs ja viimeinen kyselyni aihe-alueista koski kirjallista viestintää. Tämä siis käsitti kaikki kanavat, jotka käyttivät hyväkseen perinteistä kynää ja paperia. S-market Laitilassa käytettäviä kanavia olivat sisäinen posti, ilmoitustaulu, viestivihot sekä viikkotiedote.

Paperisena tuleva tieto koettiin tärkeäksi. Eräs vastaaja olikin kommentoinut, että paperi säilyy paremmin kuin sähköinen tieto ja asian voi tarvittaessa tarkistaa paperista myöhemmin. Huomasin myös, että suurin osa niistä jotka olivat arvioineet paperin tärkeäksi tiedon välitysmuodoksi, olivat kertoneet käyttävänsä sähköpostia ja intranetiä harvoin. Paperiin voidaan siis aina tukeutua, sillä se saapuu aina jossain vaiheessa luettavaksi, kenties myymäläpäällikön tai työkaverin toimesta. Suurin osa myös arvioi, että paperia tulee riittävästi. Vain viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että voisi tulla enemmänkin. Paperisena tietoa toivottiin erityisesti uudistuksista, yleisistä asioista ja ohjeista, mahdollisista muutoksista sekä tärkeistä asioista. Käytännössä siis niin kutsutut ”elintärkeät asiat”, jotka vaikuttavat työpäivän kulkuun olennaisesti, toivotaan saatavan paperisena.

Sisäinen posti on kanava, jota eivät käsittele läheskään kaikki S-market Laitilan työntekijät. Puolet niistä jotka käsittelevät olivat sitä mieltä, että sisäinen posti toimii hyvin. Tyytymättömiä oltiin lähinnä siihen, että kuljettaja ei aina huomaa ottaa kaikkea postia mukaansa, vaan tavarat saattavat lojua pitkänkin aikaa viemättä. Tästä olisikin syytä mainita kuljettajalle, sillä hän ei välttämättä tiedä, että osa tavaroista saattaa olla kiireesti eteenpäin vietäviä. Uskon, että jos asiasta kerrotaan ystävällisessä hengessä, saadaan varmasti hyviä tuloksia aikaan. Siihen, kuinka usein posti kulkee, oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Itse olen sitä mieltä, että posti voisi kulkea maakuntiin kaksi kertaa viikossa, sillä osa S-Pankin asiakirjoista on kiireellisiä ja näin ollen ei riitä, että posti kulkee vain kerran viikossa. Oletetaan, että asiakas tulee toimipaikkaan maanantaina. Asiakirjat lähetetään konttorille torstaina, jossa käsitellään asiakirjat samana päivänä tai perjantaina. Asiakirjoissa on kuitenkin jokin ongelma ja ne lähtevät takaisin postiin seuraavan viikon torstaina. Kiireen vuoksi toimipaikka saattaa käsitellä ne kuitenkin vasta seuraavan viikon maanantaina. Tällöin asiakkaaseen otetaan yhteyttä vasta kahden viikon kuluttua. Mielestäni modernissa pankkitoiminnassa kahden viikon käsittelyaika on turhan pitkä, varsinkin jos puhutaan tapauksista, joissa asiakirjoista puuttuu vaikkapa allekirjoitus tai jokin muu yksittäinen tieto. Suositteleminkin, että toimipaikat ja Osuuskauppa Keulan konttori miettisivät sisäisen postin kulkemista kahdesti viikossa.

Ilmoitustaulun merkitys tarpeellisen tiedon välittäjänä jakoi mielipiteitä. Hieman alle puolet oli sitä mieltä, että sillä on vähäinen merkitys ja hieman yli puolet, että sillä on

melko suuri tai erittäin suuri merkitys. Sähköisten kanavien käytöllä oli hienoinen vaikutus ilmoitustaulun merkitykseen, joten siitä päätelinkin, että mikäli käyttää sähköisiä kanavia ahkerasti, ei tarvitse niin paljon perinteistä ilmoitustaulua. Kysyttäessä mitä ilmoitustaulua seuraa eniten, kaikki ilmoitustaulut mainittiin.

Ilmoitustaulun tiellä voidaan nähdä olevan häiriöitä. Uskon, että yleisin ilmoitustaulua koskeva häiriö on kohina (Wiio 1998, 213-215). Tämä tarkoittaa, että ilmoitustaululla on niin paljon tiedotteita, että tärkeimmät ja ajankohtaisimmat hautautuvat epäolennaisten alle. Myös esteet ja kato voivat tulla kysymykseen. Joku saattaa tulostaa tiedotteen, mutta viedessään sitä ilmoitustaululle alkaa tehdä jotain muuta, eikä tiedote ikinä päädy määränpäähensä. Esimerkki kadosta voisi olla vaikkapa se, että vaikka työntekijä lukee kaikki ilmoitustaululla olevat tiedotteet, hän tiedostamattaan heittää osan tiedosta niin sanotusti menemään.

Eri ilmoitustaulut kannattaakin valjastaa puhtaasti omiin käyttötarkoituksiinsa. Esimerkiksi taukuhuoneen ilmoitustaululle kannattaa laittaa pelkästään yleisiä ”hyvä tietää”-ilmoituksia, turvallisuustiedotteita sekä henkilökunnan kerhon ilmoituksia. Varaston ilmoitustaulu kannattaa pitää pelkästään tuoteryhmävastaavien käytössä, sillä he tarvitsevat sitä useimmiten ja tietävät mitä siinä kannattaa pitää. Kassahuoneen ilmoitustaululla kannattaa pitää työvuorolistoja kuten tähänkin asti, mutta myös yleisiä kassatoimintaan liittyviä ohjeita ja varoituksia. Kun eri ilmoitustauluilla on selkeät käyttötarkoitukset, on helpompi etsiä tarvitsemaansa tietoa. Jos näyttää, etteivät ilmoitustaulut pysy siisteinä, kannattaa nimetä joka taululle oma vastuuhenkilönsä, joka poistaa vanhentuneet ilmoitukset ja järjestää tiedotteet helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin.

Erilaisten viestivihkojen käyttö on S-market Laitilassa erinomaista ja niitä myös arvostetaan suuresti. Erityisesti taukuhuoneessa oleva päiväkirja mainittiin parhaimmaksi tietolähteeksi. Melkein kaikki vastaajat lukevat eri viestivihkoja päivittäin. Mielestäni omaa työtä koskevat viestivihot kannattaa sähköpostin ja intranetin tavoin lukea työvuoron aluksi, jotta tietää heti työpäivän alussa kaikki uusimmat asiat.

Osuuskauppa Keulan konttorin tuottama viikkotiedote jakoi mielipiteitä. Vaikka suurin osa tiesikin mistä sen löytää ja lukee sen joka kerta tai silloin kun sattuu muista-

maan, sen merkitystä tiedon välittäjänä ei pidetty niin suurena kuin muita kanavia. Eräs vastaaja olikin kommentoinut sen sisältävän lähinnä ”kiva tietää”-asioita, eikä niinkään elintärkeitä. Viikkotiedote koskettaakin koko Keulaa, joten välillä tiedotteissa on jotakin sellaista, mitä ei voi soveltaa joka toimipaikkaan. Uutiset on myös poimittu intranetistä, joten intranetiä usein lukeville viikkotiedote on vain vanhan toistoa. Se toimii kuitenkin oivana lisänä erityisesti niille, jotka eivät erinäisten syiden tähden käytä sähköisiä kanavia aktiivisesti.

Viikkotiedotetta koskien tuli kaksi hyvää kehitysehdotusta, joiden toteuttaminenkin olisi vaivatonta. Ensimmäiseksi toivottiin viikkotiedotteille omaa kansiota, josta ne olisi helppo löytää. Mikäli viikkotiedotteet jätetään lojumaan vaikkapa taukokuoneen pöydälle, käy helposti niin, että ne ovat jo seuraavana päivänä hukassa. Lisäksi toivottiin Osuuskauppa Keulan johdolta omaa viikko- tai kuukausitiedotetta. Mielestäni olisi erinomainen ajatus, että vaikkapa kerran kuussa toimitusjohtaja laatisi henkilökunnalle toimitettavan katsauksen edellisestä tai tulevasta kuukaudesta sekä mahdollisesti kiittäisi tai antaisi kehittämisehdotuksia. Tämä yksinkertainen ele toimisi varmasti vahvana motivaattorina sekä antaisi henkilökunnalle tunteen, että johto on huomannut kovan uurastuksen.

Lopuksi mainittakoon, että vaikka henkilökunta onkin ilmeisen tyytyväinen S-market Laitilan sisäiseen viestintään, on tämä asia johon kannattaa jatkossakin panostaa. On parempi, että viestintään liikaa, kuin liian vähän. Ja kuten kyselyn ”vapaa sana”-osiossakin oli kommentoitu, työntekijän oma aktiivisuus on merkittävässä asemassa. Lisäksi jo uuden työntekijän perehdytyksessä olisi hyvä mainita mistä tietoa löytää ja mistä voi tarpeen tullen pyytää apua.

Olen tyytyväinen tekemääni kyselyyn ja siitä esille nousseisiin mielipiteisiin. Toivon, että laatimiani parannusehdotuksia sovellettaisiin niin S-market Laitilassa, kuin muissakin Rauman toimialueen ulkopuolisissa toimipaikoissa. Mielestäni tekemäni ehdotukset ovat järkeviä ja käytännössä toteutettavia.

Tutkimuksen teko oli prosessina minulle mieluista, sillä sain rauhassa tutustua vastauksiin ja vertailla niitä keskenään. Jälkikäteen ajatellen olisin kuitenkin voinut käydä vastaukset läpi nopeammin, sillä muutama kuukausi myöhemmin urakka tuntui ylit-

sepääsemättömältä, kun asiat eivät enää olleet tuoreessa muistissa. Itse kyselyn teko on myös prosessina haastava, sillä vaikka siihen paneutuisi omasta mielestään erittäin hyvin, vasta tuloksia analysoidessa tulee mieleen kysymyksiä joita olisi alun perin pitänyt kysyä. Esimerkiksi sisäisen viestinnän tiellä olevista häiriöistä olisin voinut kysyä muutaman kysymyksen.

Opin tekemästäni tutkimuksesta uusia asioita koskien sisäistä viestintää, kuten esimerkiksi sen, miten vähän muut työntekijät lukevat intranetiä. Luen itse intranetiä useita kertoja päivässä, joten minulle tuli yllätyksenä, että muut ihmiset eivät koe sitä yhtä tärkeänä kuin minä. Lisäksi sain hyviä eväitä oman viestintäni toteuttamiseen. Esimerkkinä mainittakoon, että voisin jatkossa poimia intranetistä tärkeitä tiedotteita, ja tiedottaa itse niistä työntekijöille. Näin kaikilla olisi sama tieto, joka taas parantaa asiakaspalvelua.

Jatkotutkimuksen aiheiksi ehdotan seuraavia:

- osuustoiminnallisen yrityksen erot muihin yritysmuotoihin nähden
- sisäisen viestinnän toimivuus koko Keulan osalta
- uuden sisäisen viestinnän kanavan läpivienti johonkin toimipaikkaan.

LÄHTEET

- Hakanen, M. 2009. Viestintä on työyhteisön liima. Satakunnan Yrittäjä 2/2009, 15.
- Hantula, K. 2011. Kauppalehti. Lue tämä ennen kuin annat Facebook-potkut. Viitattu 26.2.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110261057>
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.
- Herranen, T. 2004. Yhdessä eteenpäin. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hopkins, L. 2006. What is ”internal communication”? Lee Hopkins Online. Viitattu 15.3.2011. www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/#
- Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki, Tampere, Jyväskylä: WSOY.
- Ikävalko, E. 2001. Käytännön tiedottaminen. 5. uud. p. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Viitattu 31.8.2010.
www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Porvoo: Infor Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uud. p. Vantaa: WSOY.
- Kivimäki, P. 2003. Satavuotias Keula nuoruutensa voimissa. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Kuvaja, S. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Se on jo intrassa – Sisäisen viestinnän rajattomat mahdollisuudet 10.2.2010. Viitattu 10.10.2010.
www.kansalaisfoorumi.fi/jesta-yhdistystoiminta/se-on-jo-intrassa--sisen-viestinnrajattomat-mahdollisuudet.html
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Local government improvement and development. 2009. Internal communications. Viitattu 15.3.2011. www.idea.gov.uk

Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.

Mattila, H., Ruusunen, T., Uola, K. 2006. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY.

McNamara, C. Basics in internal organizational communications. Viitattu 15.3.2011. http://managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm#anchor466854

Osuuskauppa Keulan osavuosisikatsaus 1.1.2010-30.6.2010. Julkaistu tiedotusvälineille.

Osuuskauppa Keulan toimintakertomus 1992.

Osuuskauppa Keulan toimintakatsaus 2009.

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

S-ryhmän www-sivut. Viitattu 6.11.2010. www.s-kanava.fi

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Talentum Media oy.

Sarajärvi, A, Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

SOK Viestintä ja julkaisut. 06/2010. S-ryhmän viestinnän pelisäännöt.

Säteri, R. & Hosioikoski T. TiedoteDeski Finland Oy. 2009. Intranetin suunnittelu. Viitattu 17.10.2010. www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Intraopas.pdf

Tervola, M. Talouselämä Fakta. 3.12.2008. Haastateltavana Maija Ilmoniemi. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 17.9.2010. www.talouselama.fi/tyoelama/article193172.ece

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. uud. p. Juva: WSOY.

Vehmas Jukka. Laitilan Ykkösapteekki. Laitilan Ykkösapteekin historia. Viitattu 27.11.2010. www.laitilanl.fi/index.php?mid=1&pid=1

Viestintä Kielipuu. Viitattu 20.3.2010. www.kielipuu.fi

Wiio, O. 1998. Johdatus viestintään. 6.-8. uud. p. Porvoo: Weilin+Göös.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg, L. Helsingin Yliopisto 2006. ”Yhteisöviestinnän johtaminen”-kurssi, 5. teema: ”erillisteemoja, yleisön pyynnöstä”. Viitattu 16.10.2010.
www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/vj06vitos.ppt

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: Gummerus

LIITE 1

"Miten osaamisesi riittää?"

Ammattiosaamiseni

1= tunnen perusteet, mutta tarvitsen apua, tukea, kehittymistä
2= hyvällä tasolla, selviän arjen töistä itsenäisesti
3= hallitsen jo työni erittäin hyvin, pystyn kehittämään ja opastamaan muita

"Miten edistät omalta osaltasi yhteistyötä?"

Yhteistyötaitoni/ Toimintani työyhteisössä

1= on vielä kehitettävää
2= tulen hyvin toimeen tässä tilanteessa
3= innostan muitakin

"Miten näet itsesi ja työsi jatkossa?"

Itseni ja työni kehittäminen

1= nykytaso riittävä, ok
2= olen innokas kehittämään ja kehittämään työtäni
3= haluan jo uusia haasteita

"Miten voit?"

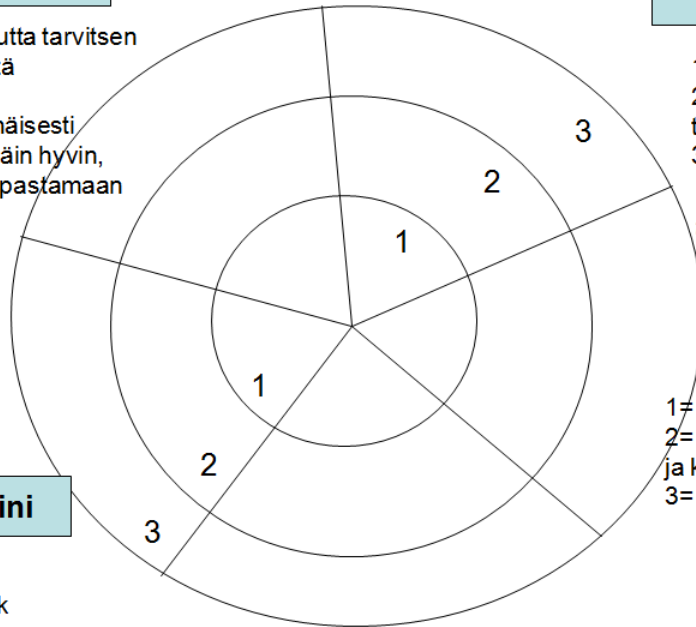
Työhyvinvointini

1= huono
2= ei valittamista, ok
3= hyvä

"Miten motivaatiosi tulee esiin?"

Työmotivaationi

1= voisi olla parempi
2= kaikki sujuu, ok
3= olen todella innostunut työstäni!



LIITE 3

Laitilassa 28.2.2011



Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta henkilöstöhallinnon ja johtamisen suuntautumisvaihtoehdossa. Teen opinnäytetyötäni aiheesta "Osuustoiminta ja sisäinen viestintä, case S-market Laitila".

Olette kohderyhmänä mielenkiintoinen, sillä organisaationne pääpaikka on Raumalla. Pitkän välimatkan vuoksi on siis tehokkaasti osattava hyödyntää erilaisia viestintäkanavia, niin viestin lähettäjän kuin vastaanottajankin. Sisäinen viestintä on lisäksi aina ajankohtainen aihe, sillä ilman toimivaa viestintää yritys ei voi toimia.

Tavoitteenani on tutkia miten organisaation sisällä jaettavaksi tarkoitettu tieto tavoittaa jokaisen työntekijän. Mikä on paras tapa tavoittaa tietyt kohderyhmät? Mitä tulisi kehittää? Huomioithan, että tarvitsen juuri Sinun vastauksesi, jotta tulokset olisivat luotettavia ja jotta toimintaa voitaisiin edelleen kehittää. S-market Laitilan vastaukset antavat myös viitteitä siitä, miten muihinkin Rauman toimialueen ulkopuolisiin toimipaikkoihin voitaisiin soveltaa sisäistä viestintää.

Antamasi vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Mikäli jokin vastaajaryhmä jää niin pieneksi, että yksittäisen vastaajan mielipide voidaan selvittää, liitän vastaukset yhteen jonkin isomman ryhmän kanssa.

*Palautathan vastauksesi **21.3.2011** mennessä taukokuoneessa olevaan laatikkoon.*

Kiitän jo etukäteen suuresta avustasi! Mikäli kaikki työryhmän jäsenet vastaavat, saavat kaikki pienen palkinnon. ;)

Tiina Lehtonen

tiina.mar.lehtonen@student.samk.fi

TUTKIMUS S-MARKET LAITILAN SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

Vastaa kysymyksiin rastittamalla sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käyn kaikki vastaukset henkilökohtaisesti läpi, joten voit kirjoittaa mieleesi tulevia kommentteja joko kysymysten viereen tai tämän kyselyn lopussa olevaan tyhjään tilaan.

TAUSTATIETOJA

1. Sukupuoli Mies
 Nainen

2. Ikä 16-25
 26-35
 36-45
 Yli 46 vuotiaat

3. Toimenkuva Myymäläpäällikkö tai tuoteryhmävastaava
 Tuoteryhmävastaavan sijainen
 Muu työntekijä

4. Tietokoneen käyttö kotona En käytä
 Käytän pelkästään laskujen maksuun/muu yksittäinen toimenpide
 Käytän aktiivisesti

YLEISTÄ SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

5. **Etsitkö itse sinua koskevaa tietoa vai tuodaanko tieto sinulle valmiina?** (Tiedon tuominen sinulle voi siis tarkoittaa esimerkiksi valmiiksi tulostettua tiedotetta taukokuoneen pöydällä. Tiedon oma-aloitteinen etsiminen tarkoittaa muun muassa sähköpostin ja sintran lukemista)

- Tieto tuodaan minulle valmiina, en etsi itse tietoa
- Tietoa tuodaan minulle valmiina, mutta etsin vähäisesti myös itsekin tietoa
- En osaa sanoa
- Yleensä etsin itse tietoa, tietoa tuodaan minulle vain vähän
- Etsin itse tietoa, sitä ei tuoda minulle ollenkaan

6. **Keneltä yleensä saat tietoa omaa toimipaikkaasi koskevista ajankohtaisista asioista?** (esimerkiksi asiakasomistajapäivät, uudet toimintatavat, turvallisuustiedotteet)

Valitse yksi vaihtoehto.

- Esimieheltäni
- Työkavereiltani
- Eri organisaation sisällä toimivista kanavista (esimerkiksi sähköposti, Sintra, viikkotiedote)
- Jotakin muuta kautta, mitä?
-

7. **Kun saat uutta tietoa, joka koskettaa koko työryhmää, miten toimit?**

- Oletan että kaikki muutkin ovat saaneet saman tiedon
- Varmistan, että tiedon alkuperäinen antaja kertoo sen muillekin
- Alan itse aktiivisesti levittämään uutta tietoa, tätä kanavaa käytän useimmiten:
-

HENKILÖKOHTAINEN VIESTINTÄ

YLEISTÄ HENKILÖKOHTAISESTA VIESTINNÄSTÄ

8. **Kuinka suuri merkitys juuri sinulle on henkilökohtaisella, kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä?**

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

9. Kuka yleensä tulee kertomaan sinulle henkilökohtaisesti uutta tietoa?

Valitse yksi vaihtoehto

- Työkaverit
- Esimies
- Jokin muu organisaation sisällä oleva taho, mikä? _____

PALAVERIT

10. Ovatko palaverit mielestäsi hyödyllisiä?

- Eivät ollenkaan hyödyllisiä
- Vähäinen hyöty
- En osaa sanoa
- Melko hyödyllisiä
- Erittäin hyödyllisiä

11. Järjestetäänkö palavereja mielestäsi tarpeeksi usein?

- Palavereja pitäisi olla harvemmin
- Sopiva määrä
- Palavereja pitäisi olla useammin

12. Arvioi palaverien puitteita (=kokoustilat, välineet, aika, tarjoilu ja niin edelleen).

Voit myös kirjoittaa miksi palaverien puitteet ovat huonot/hyvät.

- Erittäin huonot
- Melko huonot
- En osaa sanoa / riittävät puitteet
- Melko hyvät
- Erittäin hyvät

13. Mikäli et pääse osallistumaan palaveriini, toimitetaanko tieto/päätetyt asiat sinulle jälkepäin?

- Kyllä, miten: _____
- Ei

KEHITYSKESKUSTELUT

14. Oletko ollut kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana?

- Kyllä
 En

15. Oliko kehityskeskustelun runkona valmis pohja, joka tuli täyttää etukäteen? Täyttikö sen?

- Ei ollut, enkä olisi täyttänyt
 Ei ollut, mutta olisin täyttänyt
 Kyllä oli, mutta en täyttänyt
 Kyllä oli, ja täytin sen

16. Mikäli kehityskeskustelusi pohjalla oli valmis runko, koitko sen hyödylliseksi? Miten?

17. Ovatko kehityskeskustelut hyödyllisiä / saadaanko niiden avulla jotakin aikaan?

- Ei hyötyä
 Vähäinen hyöty
 En osaa sanoa
 Melko hyödyllisiä
 Erittäin hyödyllisiä

18. Milloin otat esimiehesi kanssa esille vaikeat asiat, annat palautetta tai keskustelit omasta työnkuvastasi?

- En milloinkaan tai äärimmäisen harvoin
 Vain kehityskeskusteluissa
 Kehityskeskusteluissa tai kun voin jutella esimieheni kanssa kahden kesken
 Aina kun tarvetta ilmenee

TYÖTOVEREIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ

19. Mikä merkitys oman työsi kannalta on työkavereilta saamillasi tiedoilla?

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

20. Kuinka usein olet kuullut tiedon työkaveriltasi ennen kuin virallisista kanavista?

- En koskaan
- Harvoin
- Saman verran molemmilta tahoilta
- Lähes aina
- Aina

SÄHKÖINEN VIESTINTÄ

SÄHKÖPOSTI

21. Onko sinulla pääsy työpaikkasi sähköpostiin (pääsy tietokoneelle, salasana tiedossa ja niin edelleen)?

- Kyllä
- Ei

22. Käytätkö työpaikkasi sähköpostia?

- En koskaan
- Silloin tällöin
- Aktiivisesti

23. Arvioi sähköpostin merkitystä tiedon välittäjänä.

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

INTRANET (S-ryhmässä SINTRA)

24. Onko sinulla pääsy Sintraan?

- Kyllä
- Ei

25. Luetko Sintraan tulleita tiedotteita?

- En koskaan
- Harvoin
- Melko usein
- Aktiivisesti

26. Arvioi Sintran merkitystä tiedon välittäjänä.

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

KIRJALLINEN VIESTINTÄ

YLEISTÄ KIRJALLISESTA VIESTINNÄSTÄ

27. Kuinka tärkeänä koet paperisena tulevan tiedon?

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

28. Tuleeko tietoa riittävästi paperisena?

- Ei tule riittävästi
- Voisi tulla enemmänkin
- En osaa sanoa
- Tulee riittävästi

29. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen ”ei tule riittävästi” tai ”voisi tulla enemmänkin”, kertoisitko minkä tyyppistä informaatiota haluaisit lukea paperisena?

SISÄINEN POSTI

30. Käsitteletkö työssäsi sisäistä postia? Laitatko materiaalia salkkuun kuljetettavaksi, tyhjennätkö koskaan salkkua konttorilta tulleesta materiaalista?

- En koskaan
- Käsittelem silloin tällöin
- Käsittelem usein

31. Mikäli käsittelet joskus tai usein sisäistä postia, millaisena koet sisäisen postin toimivuuden?

- Ei toimi, syy: _____
- En osaa sanoa
- Toimii hyvin

32. Kulkeeko sisäinen posti mielestäsi tarpeeksi usein?

- Ei kulje, ehdotan: _____
- En osaa sanoa
- Kulkee tarpeeksi usein

ILMOITUSTAULU

33. Kuinka tarpeellisena koet perinteisen ilmoitustaulun tiedon välittäjänä?

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

34. Mitä työpaikallasi olevaa ilmoitustaulua seuraat eniten (esimerkiksi taukokuoneen, varaston tai kassahuoneen ilmoitustaulu)?

35. Löydätkö ilmoitustaululta helposti tarvitsemasi tiedon?

En, tässä voisi parantaa:

Kyllä

VIESTIVIHKOT

36. Kuinka tärkeänä koet tuoteryhmien viestivihkot sekä päiväkirjan tarpeellisen tiedon välittäjinä?

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

37. Millä viestivihkolla on työsi kannalta suurin merkitys (esimerkiksi päiväkirja, maito-osaston viestivihko, S-pankin viestivihko)?

38. Kuinka usein luet erilaisia viestivihkoja?

- En koskaan
- Harvoin tai silloin kun satun muistamaan
- Päivittäin
- Useita kertoja päivässä

VIKKOTIEDOTE

39. Tiedätkö mistä viikkotiedotteen löytää?

- Kyllä
- En

40. Kuinka tärkeänä koet viikkotiedotteen tarpeellisen tiedon välittäjänä?

- Ei merkitystä
- Vähäinen merkitys
- En osaa sanoa
- Melko suuri merkitys
- Erittäin suuri merkitys

41. Kuvaile kuinka aktiivinen viikkotiedotteen lukija olet

- En lue koskaan
- Luen silloin kun satun muistamaan tai joku on sen minulle toimittanut
- Pyrin lukemaan viikkotiedotteen joka kerta

