



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilöstömuutosten sisäinen viestintä

Case Yritys X

Mustonen, Janita

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Henkilöstömuutosten sisäinen viestintä
Case Yritys X

Mustonen Janita
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Mustonen, Janita

**Henkilöstömuutosten sisäinen viestintä
Case Yritys X.**

Vuosi 2014 Sivumäärä 49

Organisaation sisäinen viestintä on tärkeää, jotta kaikki toiminnot sujuvat ja virheiden määrä voitaisiin minimoida. Jos sisäinen viestintä on epäonnistunut se vaikuttaa loppu viimein yrityksen asiakkaisiin ja toki muihinkin ulkoisiin sidosryhmiin, mutta asiakas lienee tärkein.

Jokaisessa yrityksessä on varmasti omat kompastuskivensä jollakin sisäisen viestinnän osa-alueella. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys x:n sisäisen viestinnän toimivuutta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista viestittäessä. Tavoitteena oli selvittää onko viestintä oikea-aikaista ja onko tieto helposti löydettävissä kun sitä tarvitaan.

Teoriaosuudessa käsitellään viestintää yleensä ja syvennyttään sisäiseen viestintään ja sen suunnitteluun.

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka lähetettiin yrityksen 28 myymälään. Kysely toteutettiin Digium-ohjelmistolla, joka yrityksellä on käytössä. Kyseisellä ohjelmistolla on toteutettu muitakin sisäisiä kyselyitä. Täten kyselytapa oli vastaajille tuttu. Kyselyllä selvitettiin vastaajien taustatiedot, jotta tiedetään ovatko vastaajat sopivia lähdeaineistoon tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kyselyssä selvitettiin myös yrityksen tiedotuskanavien käyttö. Nämä tiedot olivat välttämättömiä, jotta tiedettäisiin kehitysehdotuksia mietittäessä ne kanavat, joita voitaisiin mahdollisesti hyödyntää sisäisessä viestinnässä. Kolmas aihealue kyselyssä oli kasvokkaisviestintä ja palaverikäytäntö. Kyselyssä haluttiin selvittää käytetäänkö yrityksen toimintamalleissa määriteltyjä palaverikäytäntöjä ja mitä muuta kasvokkaisviestintää kuin palaverit, on käytössä organisaatio- ja henkilöstömuutoksista tiedotettaessa.

Yksi tärkeä kyselyn osa-alue oli vastaajien tyytyväisyys yrityksen sisäiseen viestintään. Vastauksilla pystyttiin analysoimaan tyytyväisyyden taso, joka oli melko hyvä, vaikka negatiivis-takin palautetta annettiin. Toinen osa-alue liittyi palaverikäytänteisiin. Kyselystä saatiin selville, että vastaajat tietävät yrityksen palaverikäytänteet, vaikka eivät aina pääse itse osallistumaan infotilaisuuksiin tai osastopalavereihin. Kolmannessa osiossa selvitettiin tiedotuskanavien käyttöä. Yrityksessä on käytössään kaikki sisäisen viestinnän kanavat, joita teoriaosuudessa on mainittu. Vastaajat käyttivät paljon sähköpostia sekä keskustelivat kollegoiden kanssa henkilöstömuutoksista.

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin heidän omia kehitysehdotuksia, jotka olivat vastaavanlaisia kuin tutkimuksen kehitysehdotus. Kehitysehdotuksessa ensi tieto henkilöstömuutoksista myymälässä olisi esiteltävä laajemmin tavaratalonjohtajan tiedotustilaisuudessa ja tämän jälkeen lähiesimiehen palaverissa. Tieto tulisi tallentaa niihin tietopankkeihin, joita koko henkilöstö käyttää ja tiedon tallennuspaikka olisi hyvä esitellä myös lähiesimiehen palaverissa.

Asiasanat sisäinen viestintä, henkilöstömuutokset, vähittäiskaupan ala

Mustonen, Janita

**Internal communication about personnel changes
Case Company X.**

Year	2014	Pages	49
------	------	-------	----

Internal communication is vital to ensure that all daily activities run smoothly and that errors are minimized. Any failure in internal communications can ultimately affect the customer most importantly, but also other external stakeholders.

The aim of this thesis was to investigate internal communication in one department at Company X in the light of organizational and personnel changes that have occurred at least every six months in this particular department.

The theoretical section discusses communication in general, and explores internal communication and how it should be planned.

The data collection was carried out using a structured questionnaire, which was sent to 28 stores. The survey was conducted using Digium software which the company has as its disposal, and has utilized in other internal surveys. So this was also selected for its familiarity to the personnel. The survey examined the respondents' background information in order to determine whether they were suitable subjects for investigation so the research would be reliable. The questionnaire also asked which information sources and channels are used in the company when informing employees about organizational and personnel changes. These data were necessary in order to know when considering development proposals whether the channels are useful. The third area in the survey was face to face communication and meeting practices. The survey aimed to clarify the use of meeting practices as defined in the company's procedure. It also needed to identify the type of face-to-face communication used when informing of organizational and personnel changes.

One important aspect of the questionnaire was the respondents satisfaction with the company's internal communications. With the responses it was possible to analyze the level of satisfaction, which was quite high, even though some negative feedback was given as well. Another area of the questionnaire concerned the meeting practices. The respondents clearly knew the company meeting practices, even though they couldn't always participate in the information sessions or department meetings. The third section was about the information channels they were using in company. The company is using all the channels which are introduced in the theoretical section. Respondents used a lot of emails and communicate with co-workers about the staff changes.

Finally, respondents were asked about their own proposals for development. These were quite similar to those presented in this study. In the proposed development the prime information to stores about the personnel changes should be introduced first at the information session by management. After this in the immediate supervisor meeting. Information should be stored in the databases which are used for all personnel.

Keywords Internal communication, personnel changes, retail line of business

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus	8
2	Vähittäiskauppa toimialana	9
2.1	Toimialan esittely	10
2.2	Vähittäiskaupan organisaatorakenne ja erityispiirteet	11
3	Viestintä	11
3.1	Viestinnän teoriaa.....	12
3.2	Työyhteisöviestinnän määritelmä	13
3.3	Åbergin tulosviestinnän malli, ”Åbergin pizza”	14
4	Organisaation sisäinen viestintä	17
4.1	Sisäinen viestintä.....	17
4.1.1	Sisäinen yhteystoiminta	19
4.1.2	Sisäinen tiedotus	20
4.1.3	Sisäinen markkinointi.....	20
4.2	Sisäisen viestinnän strategia	20
4.2.1	Sisäisen viestinnän suunnittelu	21
4.2.2	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät	22
4.2.3	Sisäisen viestinnän hyödyt ja haasteet	23
4.2.4	Sisäisen viestinnän seuranta ja mittaaminen.....	23
4.2.5	Sisäisen viestinnän kanavat.....	24
4.3	Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä	26
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	27
5.1	Tausta- ja monivalintakysymykset	27
5.2	Avoimet kysymykset	36
5.3	Yhteenveto	37
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
6.1	Taustatiedot	39
6.2	Tiedotuskanavien käyttö.....	39
6.3	Kasvokkaisviestintä ja palaverit	39
6.4	Vastaajien tyytyväisyys viestintään	41
6.5	Kehitysehdotukset	42
6.6	Omaa pohdintaa	44
	Lähteet	46
	Kuvat.....	48
	Taulukot	49

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä vuosia ja monessa eri roolissa. Jokaisessa roolissa olen huomannut, että sisäinen viestintä ei aina ole niin onnistunutta kuin se olisi voinut olla. Kohdeyritys toimii vähittäiskaupan alalla ja sen hankintaosasto toimii yhteistyössä kaikkien pääkaupunkiseudulla ja maakunnissa toimivien kauppojen kanssa. Tämä yhteistyö viestinnällisestä näkökulmasta on ollut erittäin haastavaa.

Suurin ongelmakohta oman kokemukseni mukaan on sisäisen viestinnän onnistuminen hankinnasta kauppoihin tapahtuvassa viestinnässä henkilöstömuutosten osalta. Työskennellessäni kaupassa, tietyllä osastolla ongelmana oli saada hankinnasta yhteys ihmiseen, joka olisi tiennyt juurikin oman tavara-alueeni asioista. Ihmiset vaihtuivat, mutta tieto ei aina välittynyt kauppoihin myyjille asti. Tämä ei tietysti ole kovin asiakasystävällistä eikä tehokasta toimintaa.

Nyt työskennellessäni saman yrityksen hankintaosastolla olen jälleen törmännyt samaan viestinnälliseen ongelmaan, mutta edelleen niin, että kaupasta ei kyetä olemaan yhteydessä hankinnan oikeisiin ihmisiin. Tämän olen kokenut omakohtaisesti niin, että olen saanut soiton tai sähköpostia kaupasta ja aihe on liittynyt sellaiseen tavara-alueeseen, joka on toisen työntekijän vastuulla. Tällöin aikaa menee sekä minulta että myyjältä kun lähdemme etsimään oikeaa henkilöä, johon myyjä voisi olla yhteydessä. Pahimmassa tapauksessa kyseessä voi olla kaupankäyntitilanne, jossa asiakas odottaa saavansa tiedon heti, mutta myyjä joutuu soittamaan moneen eri paikkaan saadakseen tiedon, joka vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, mutta pitkä odotus saa asiakkaan mahdollisesti poistumaan paikalta.

Ongelma on tuntunut myös olevan tiedon löytäminen helposti ja nopeasti kaupoissa. Tai voi olla, että tietoa tavara-aluevastuista hankinnassa ei ole ollut saatavilla. Ongelmana on myös ollut se, ettei myyjä ole osannut etsiä tietoa. Kaikissa tapauksissa tiedon saatavuus on ollut ongelma.

Nykypäivänä suuri osa työyhteisöistä on tietointensiivistä. Yhä useammat työntekijätkin ovat pitkälle koulutettuja asiantuntijoita eli niin sanottuja tietotyöläisiä. Näin ollen yritysviestinnän käytännöt ja ajattelumallitkin joutuvat uudelleen arviointiin. (Työyhteisöviestinnän uusi agenda, 2010).

Elisa Juholin Haaga-Helialle tekemässä raportissa Työyhteisöviestinnän uusi agenda, kerrotaan, että haastatellut eivät osanneet niinkään määritellä viestintää, mutta osasivat kertoa millaista on hyvä viestintä. Hyvää viestintää ovat viestinnän mielekäs sisältö tarjottuna niin, että vastaanottaja ymmärtää viestin, työyhteisöjen suurien asioiden läpikäynti vuorovaikutteisesti, tiedon helppo saatavuus ja tiedonvaihdon tehokkuus, sisäinen keskustelu arvostavalla tavalla niin, että siihen liittyy myös mahdollisuus vaikuttamiseen sekä työyhteisössä olevien jäsenten roolien selkeys ja niihin liittyvä osaaminen. Raportissa ilmeni myös, että hyvän viestinnän seurauksena myös kokemukset motivaatiosta, sitoutumisesta ja arvostuksesta ovat positiiviset. (Työyhteisöviestinnän uusi agenda, 2010).

Juholinin mukaan viestintä ei ole irrallinen ilmiö tai toiminto vaan osa jokaisen työtä riippumatta työntekijän tehtävistä. Viestintä on jätetty ylimmälle johdolle ja viestinnän ammattilaisille, mutta muut työyhteisön jäsenet ovat voineet jättää asian huomiotta. Työelämä on kuitenkin muutoksessa ja entistä enemmän kiinnitetään huomiota työyhteisön hyvinvointiin, tiedonkulkuun ja viestintään. Viestinnän tärkeys suurissa muutoksissa, kriiseissä ja katastrofeissa on ensiarvoisen tärkeää, mutta myös päivittäisten toimintojen sujuvuudessa. (Juholin, 2010. 11).

Suomen Pienyrittäjien mainostoimiston blogissa mainitaan, että sisäinen viestintä jää usein liian vähäiselle huomiolle kiireen ja hektisen työrytmin keskellä. Yritys panostaa enemmänkin ulkoiseen viestintään kuin sisäiseen. Epäonnistunut sisäinen viestintä näkyy yrityksen toiminnassa ja henkilöstön ilmapiirissä. Sisäisen viestinnän onnistuminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa kuten organisaatorakenteen muuttuessa, toimitilojen vaihtuessa tai esimerkiksi toimintatapojen muuttuessa. (Suomen Pienyrittäjien mainostoimisto).

Oman kokemukseni mukaan, yllä mainittuun viitaten, omassa yrityksessäni kauppohenkilöiden puolella on tullut sellainen ”no tää nyt tuli taas hankinnasta” -menttaliteetti. Tämä johtunee siitä, että viestintä kauppoille päin ei ole ollut selkeää ja suoraviivaista niin, että tieto olisi edennyt oikeita kanavia pitkin niille henkilöille, jotka siitä eniten hyötyvät vaan tieto on jäänyt matkan varrelle tai tullut hyvin riisuttuna versiona perille. Tieto henkilöstömuutoksista ei myöskään ole ollut helposti löydettävissä tai se ei ole ollut ajantasaista. Tästä voisi päätellä, että hankinnassa toimiva johto pitää itseään irrallisena osastona kauppohenkilöihin nähden. Kuitenkin olemme yksi yritys, joka koostuu monesta tulosityksiköstä eli kaupoista sekä kaiken kokoavasta ketjuyksiköstä eli hankinnasta ja näiden kahden toiminnon yhteistyön ja viestinnän pitäisi olla selkeää, sujuvaa ja erittäin sidoksissa toisiinsa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Yritys x pitää itseään asiakaspalvelun ammattilaisena, mutta jos sisäinen viestintä ei ole kunnossa ei silloin asiakaspalvelukaan voi toimia ammattimaisesti. Toimiessani vuosia sitten erään tavara-alueen vastuumyyjänä eli vastuullani oli osaston hoito ja esillepanojen myynnillinen suunnittelu, hoidin erästä asiakaspalvelu tilannetta, joka johti asiakkaan ostopäätökseen ja asiakas lähti tuote mukanaan. Kotiin päästyään asiakas kuitenkin huomasi, että tuotteessa ei ollut Suomen standardin mukaisia asennukseen tarvittavia osia. Tuote oli uutta mallistoa ja maahantuojan olisi pitänyt tarkistaa, että kaikki on kunnossa. Otin yhteyttä hankintaan sähköpostitse. Kyseisen tavara-alueen vastuuhenkilö hankinnassa oli juuri tuolloin vaihtumassa, joten sähköpostini, jossa kerroin asiasta, oli hukkunut matkan varrelle. En kuitenkaan tiennyt tästä muutoksesta, eikä siitä jälkeenkään tullut ilmoitusta. Huomasin vain, että sähköpostia alkoi tullemaan eri henkilöltä, jonka kanssa olin aiemmin käynyt kirjeenvaihtoa. Lähetin uuden kyselyn muutamien päivien päästä ja jäin odottamaan vastausta.

En toki jättänyt asiakasta odottamaan kyseisiä varaosia, sillä varastostamme löytyi ylimääräisiä, jotka annoin asiakkaalle mukaan heti. Jouduin kuitenkin vetämään pois kyseisen tuotteen kunnes saisin tietoa kuinka minun tulisi toimia. Tuote oli uusi, mutta ikävä kyllä jouduin pitämään sen varastossa kunnes minulle ilmoitettaisiin jatkotoimenpiteistä. Hyvä asia oli se, että tuote ei ollut yrityksen markkinoinnissa aikana, jonka jouduin pitämään sen poissa myymälästä. Ilmoitin asiasta myös muihin myymälöihin, sillä oletin, että tavara-alueen ostaja ei ollut ilmoittanut asiasta muille. Sain vastauksen vasta viikkojen jälkeen. Tämä ei aiheuttanut suurta vahinkoa asiakkaan näkökulmasta sillä silloinen tuote ei ole aikaan sidoksissa olevaa tavaraa, mutta toki menetimme myyntiä.

Yksi ongelma oman kokemukseni mukaan yrityksen sisäisessä viestinnässä on tällä hetkellä se, ettei tieto henkilöstömuutoksista välity myymälän henkilökunnalle tai tieto ei ole helposti löydettävissä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yritys X:n sisäistä viestintää henkilöstömuutosten osalta, viestinnän luotettavuutta, oikea-aikaisuutta ja tietovarastojen käyttöä. Työn tarkoitus on myös kartoittaa yrityksessä käytettävät työyhteisöviestinnän muodot ja niiden toimivuus viestittäessä henkilöstömuutoksista sisäisesti henkilöstölle. Keskeistä on myös löytää kehitettävät asiat sisäisessä viestinnässä sekä kyseisiin kohteisiin toimivimmat parannusehdotukset.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus

Seuraavassa käyn läpi tutkimusmenetelmät ja kyselylomakkeen aihealueet.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmuotoa strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Strukturoitu kyselylomake tarkoittaa lomaketta, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on rakennettu tarkasti etukäteen. Käyttämäni kyselylomakkeeseen lisäsin valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi myös kenttiä, joihin kyselyyn vastaaja voi laittaa omia kommenttejaan sekä tein puhtaasti avoimia kysymyksiä, jotta saisin vastaajien näkökulmia selvemmin esiin. Kysely lähetettiin saatteen kera 28 myymälään ja vastauksia odotettiin vähintään tuomäärä.

Kysely on jaettu viiteen aihealueeseen. Ensimmäisenä selvitettiin vastaajien taustatiedot eli rooli yrityksessä, työskentelyaika, sopimuksen luonne sekä sopimustunnit. Näillä taustatiedoilla selvitettiin vastaajien kokemusta ja sopivuutta tutkimuksen lähdeaineistoksi, jotta voitaisiin todeta onko tutkimus luotettava.

Seuraavaksi kartoitettiin yrityksen tiedotuskanavien käyttö. Nämä tiedot olivat välttämättömiä, jotta saataisiin kokonaiskuva siitä mitä tiedotuskanavia yrityksessä käytetään ja pystytäänkö niitä käyttämään hyödyksi kun sisäistä viestintää kehitetään.

ei

Kolmas aihealue on kasvokkaisviestintä ja palaverit. Kyselyssä pyrittiin selvittämään kuinka paljon kasvokkaisviestintää yrityksen tulosityksiköissä on.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmuotoa, koska vastaajia oli paljon ja yrityksessä käytössä oleva Digium-ohjelmiston avulla on tehty samankaltaisia kyselyitä myös aikaisemmin samalle kohderyhmälle. Aiemman perusteella kohderyhmältä vastauksien saaminen tällä menetelmällä oli varmin tapa tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Aihe rajattiin koskemaan yrityksen X:n osaston X henkilömuutoksia eli jos kyseisellä osastolla tietyn tuotealueen työntekijä vaihtui, kuinka asiasta tiedotettiin, missä tiedotus tapahtui, oliko tiedote saavuttanut myös ne osaston työntekijät, jotka eivät olleet mukana tiedotustilaisuudessa, jos sellainen pidettiin, ja oliko osaston-X tuotealueiden yhteyshenkilöt kuinka helposti löydettävissä kun tietoja tarvittiin myöhemmin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu lyhyestä viestintään johdatuksesta, sisäisen viestinnän eri osa-alueista ja syventyy organisaation sisäisen viestinnän strategiaan. Sisäisen viestinnän strategian teoreettinen viitekehys antaa pohjan kyselyn perusteella tehtyyn kehitysehdotukseen ja on siksi tärkeä teorian osa.

2 Vähittäiskauppa toimialana

Seuraavassa esittelen lyhyesti vähittäiskaupan toimialaa ja sen suurimpia toimijoita sekä organisaatorakennetta ja millainen se suurimmissa vähittäiskaupan alalla toimivilla yrityksillä on.

2.1 Toimialan esittely

Kaupan ala on suurin elinkeinoelämän toimiala ja se muodostaa 11 % Suomen bruttokansantuotteesta. Se on myös suurin yksityinen työllistäjä. Vuonna 2011 kauppa työllisti 303 000 henkilöä. Alalle arvioidaan avautuvan vuoteen 2020 mennessä eniten työpaikkoja ammattiryhmittäin tarkasteltuna. (Kauppa.fi).

Kauppa rakentuu päivittäistavaroiden tukku- ja vähittäiskaupoista, erikoistavaraoiden tukku- ja vähittäiskaupoista sekä teknisestä tukkukaupoista ja palveluista. Vuonna 2008 vähittäiskauppoja sekä päivittäistavarakauppoja oli 48 % koko kaupan alasta. (Kauppa.fi).

Kaupan alalla toimii moniin eri tuotealueisiin keskittyneitä päivittäistavara- ja erikoistavara-kaupan yrityksiä. Kuitenkin selvästi on noussut kolme suurinta konsernia johtamaan vähittäiskauppaa ja näitä ovat S-ryhmä, Stockmann ja Kesko. (Pennanen 2011, 8).

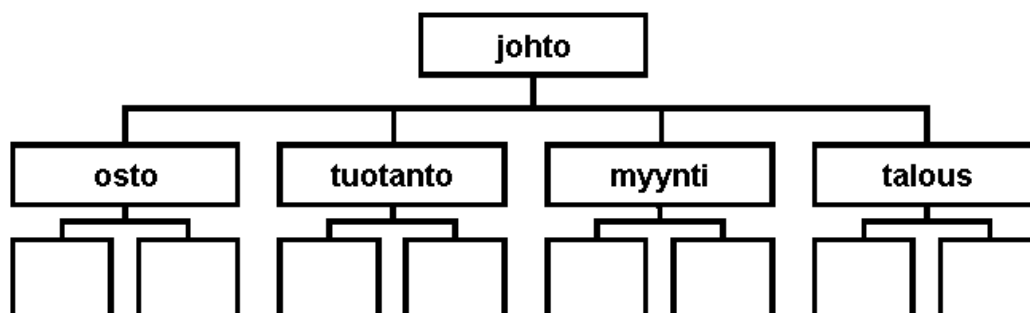
Ensimmäinen kolmesta suurimmasta konsernista on S-ryhmä, jonka ensimmäinen kulutusosuuskunta Suomessa on perustettu vuonna 1882. S-ryhmä on siitä kasvanut erittäin suureksi vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkostoksi, jolla on yli 1600 toimipaikkaa Suomessa. Vuoden 2012 lopussa S-ryhmän henkilöstön määrä oli 43 417. S-ryhmän tulos ennen satunnaiseriä vuonna 2012 oli 212 miljardia euroa (alv 0 %). (S-ryhmän verkkosivut).

Toinen Suomen kolmesta suurimmasta vähittäiskaupanalan yrityksestä on Stockmann, joka on perustettu vuonna 1862. Stockmannilla on kaksi liiketoimintayksikköä, joita ovat tavarataloryhmä ja muotiketjut. Tavarataloryhmiin kuuluu Stockmann-tavaratalot, Hobby Hall, Akateeminen kirjakauppa ja Stockmann beauty. Muotiketjuihin kuuluu Lindex ja Seppälä. Vuoden 2013 liikevaihto oli 2 037,1 miljoona euroa. Stockmannin verkkosivuilla on mainittu yhtiön perusarvot, joita ovat tuloshakuisuus, asiakaslähtöisyys, tehokkuus, sitoutuminen, ihmisten arvostus ja vastuullisuus. (Stockman).

Kolmas suurimmista konserneista on Kesko, joka toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Sen ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Koko K-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2013 oli noin 12 mrd. euroa (alv 0 %) ja se työllistää noin 45 000 henkeä. (Kesko).

2.2 Vähittäiskaupan organisaatorakenne ja erityispiirteet

Suuret vähittäiskaupan alan ketjujen organisaatiot rakentuvat samantapaisista organisaatiokenteistä.



Kuva 1: Linjaorganisaatiomalli (Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit).

Yllä oleva kuva kuvaa linjaorganisaatiota, joka on organisaatorakenteen perusmalli. Kyseistä organisaatorakennetta käytetään myös vähittäiskaupan alalla. Vähittäiskaupan alalla organisaatioon kuuluu myös ketjut ja markkinointi ja tuotanto sarakkeen korvaa logistiikka. Tutkimuksessa keskitytään ostoon eli hankintaosastoon sekä ketjuihin eli myymälöihin ja niiden väliseen sisäiseen viestintään.

Yritys X:n osto-organisaation johdossa on toimitusjohtaja sekä hänen alaisenaan toimiva hankinnan johtaja. Hankintajohtajan alaisuudessa toimii kunkin ostotiimin päälliköt ja heidän alaisensa, ostajat ja assistentit.

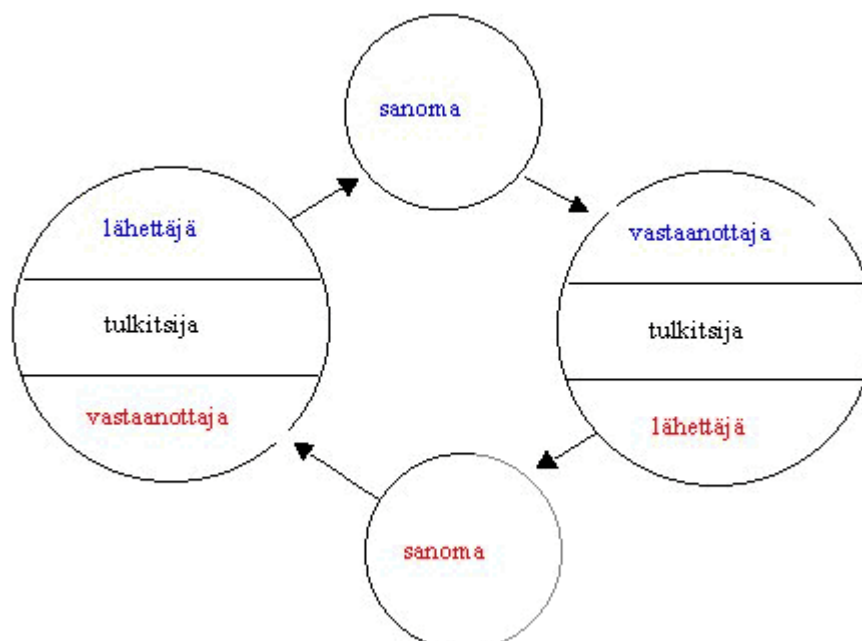
Yritys X:n ketjujen johdossa toimii edelleen toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa on ketjujohtaja. Ketjujohtajan alaisena toimii kunkin myymälän myymälänjohtaja ja heidän alaisina toimivat osastojen esimiehet ja heidän työntekijänsä, myyjät ja varastomiehet.

3 Viestintä

Seuraavassa käyn läpi viestintää yleisellä tasolla. Ymmärtääkseen sisäistä viestintää avataan tutkimuksessa hieman viestinnän käsitettä yleensä. Koska tutkimuksen aihe liittyy lähinnä sisäiseen viestintään, käyn läpi yhteisöviestintää ja tässä yhteydessä nimenomaan organisaation yhteisöviestintää sekä esittelen sisäisen viestinnän yhden tärkeän kulmakiven, johon monet tässäkin tutkimuksessa käytetyt tutkijat viittaavat kirjoituksissaan, ja se on Åbergin tulosviestinnän malli eli ”Åbergin pizza”.

3.1 Viestinnän teoriaa

Viestintä ymmärretään yleensä toiminnaksi, joka on kaksisuuntaista viestintää eli vuoropuhelua, jossa toinen puhuu ja toinen kuuntelee ja päinvastoin. Viestintää lähellä on sana "tiedotus", joka ei välttämättä ole kaksisuuntaista, vaan voi olla niin, että yhdellä puhujalla on monta kuulijaa eikä palautetta tai vuorovaikutteisuutta ole lainkaan. (Johdatus viestintään).



Kuva 2: Wilbur Schrammin kaksisuuntainen viestintämalli. (Tieto- ja asiakirjahallinnon perusteet).

Kuvassa 2 vasemmalla on lähettäjä, joka tulkitsee ja ymmärtää vastaanotetun viestin tavallaan. Tämän jälkeen lähettäjä lähettää tulkinnastaan sanoman oikeanpuoleiselle vastaanottajalle, joka tulkitsee viestin ja muotoilee jälleen sanoman ja vaihtuu lähettäjän rooliin. Uusi lähettäjä välittää jälleen viestin eteenpäin. Tämä malli on vuorovaikutteinen ja viestijä saa yleensä palautetta viestintäänsä esimerkiksi nyökkäyksiä tai muuta ei-kielellistä viestintää jos kyseessä on puhuja. Näin viestijä huomaa kuulijan ymmärtävän mistä puhutaan. (Juholin 2008).

Åberg (Åberg 2000) jakaa viestinnän kolmeen osaan kasvokkain viestintään, sähköiseen ja painettuun viestintään. Hänen mukaansa viestintä on nopeimmin teknistynvä osa-alue ihmisen elämässä. Vaikka viestinnän perusmuodot pysyvät, muuttuvat toimintatavat ja laitteet niiden sisällä ja myös niiden väleillä. (Åberg 2000, 20).

Juholin (Juholin 2008) mainitsee kirjassaan, että tietotyötä ei voi tehdä ilman kykyä kommunikoida eli ilman viestintäosaamista. Hän jakaa viestintäosaamiseen neljään osaan, jotka pai-

nottuvat eri tavoin eri työnkuissa eri aikoina. Ensimmäisenä mainitaan suullinen ja kirjallinen ilmaisu eli kyky ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen. Toinen osa on suhteet ja verkostot kumppaneihin ja sidosryhmiin kuten kollegoihin ja asiakkaisiin. Kolmas viestintäosaamisen osa-alue on viestintävälineiden hallinta ja kehittäminen eli kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä. Neljäs ja viimeinen tekijä on strategia eli kyky käyttää kaikkia edellä mainittuja osaamisia eri tilanteissa. (Juholin 2008, 30-31).

Työyhteisöviestintä on organisaatioviestintää ja termi "työyhteisöviestintä" sisältää sekä organisaation sisäisen että organisaation ulkoisen viestinnän. Tämän tutkimuksen kohteena on organisaation sisäinen viestintä, joten organisaation ulkoista viestintää sivutaan vain jonkin verran. (Johdatus viestintään).

3.2 Työyhteisöviestinnän määritelmä

Työyhteisöviestinnästä puhutaan silloin kun kyse on jonkin organisaation viestinnästä eli voidaan puhua myös yritysviestinnästä. Siukosaari (Siukosaari 2002) mainitsee kirjassaan kaksi yhteisöviestinnän keskeistä toimintoa. Ensimmäinen on yhteydenpito, jonka tavoitteena on viestiä yrityksen tunnettuutta sen tärkeimmille sidosryhmille kuten oma henkilöstö, asiakkaat ja muut yrityksen sidosryhmät. Toinen tärkeä toiminto on tiedotustoiminta, jonka tarkoituksena on tiedottaa yrityksen asioista sen tärkeille sidosryhmille. (Siukosaari 2002, 15).

Siukosaari (Siukosaari 2002) esittelee tavoitteellisen viestinnän mallin, joka on jaettu neljään toimintamalliin. Ensimmäinen on selvitysten tekeminen eli tietojen keruu. Työvaiheeseen kuuluu tietojen keruu siitä, mitä yrityksen sidosryhmät tietävät, luulevat ja ajattelevat yrityksestä ja mitä he odottavat yrityksen viestinnältä. Näin saadaan selville millainen on yrityksen sisäinen ja ulkoinen yhteisökuva. (Siukosaari 2002, 19).

Toinen kohta on suunnittelu ja päätöksenteko. Tämä vaihe on tarkoitettu kartoittamaan yhteistyötä ja kohderyhmiä, jolloin päätetään millainen kuva yrityksestä halutaan antaa. On tehtävä viestintäsuunnitelma ja sen tavoitteet ja suunnitelmalle talousarvio. Kun edellä mainitut asiat on saatu suunniteltua, päästään toimintaan. (Siukosaari 2002, 19).

Kolmannessa vaiheessa alkaa varsinainen toiminta eli suunniteltu viestintä. Tässä toimitaan yhteistyössä koko yrityksen kanssa. Viestinnän on oltava jatkuvaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka tukee yrityksen toimintaa. Johto, esimiehen ja avainhenkilöt on valmennettava käyttämään sitä ja henkilöstön on ymmärrettävä miten ja miksi viestitään. (Siukosaari 2002, 19-20).

Neljäs toiminto on tulosten arviointia. Tässä vaiheessa voidaan tehdä joko väliarviointia tai loppuarviointia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosten arviointi on välttämätöntä, jotta osataan arvioida saavutetaanko asetetut tavoitteet tai joudutaanko suunnitelmia muuttamaan, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Siukosaari 2002, 20).

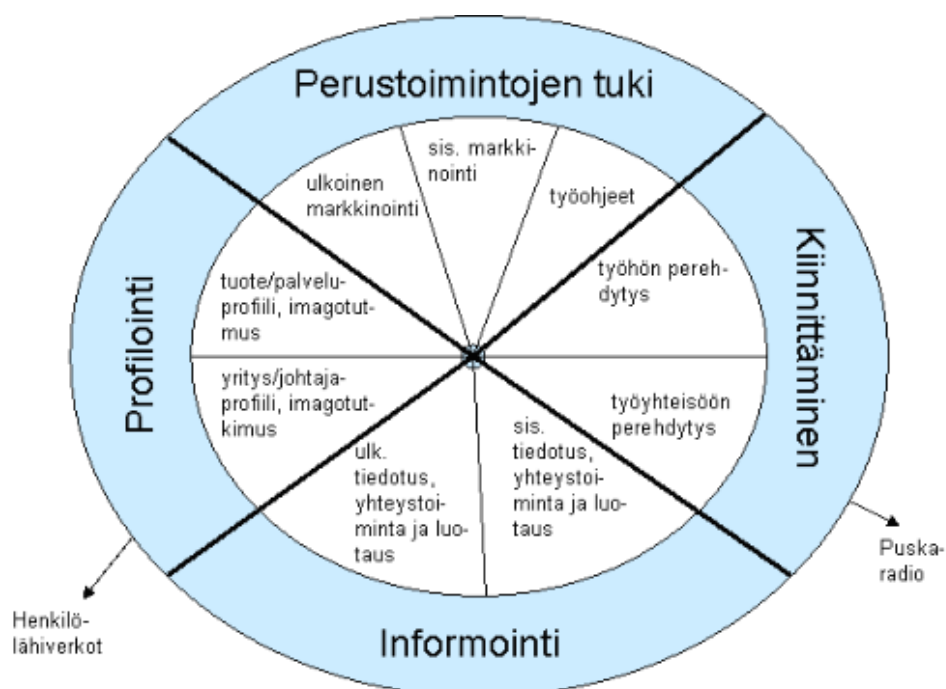
Åberg määrittelee kirjassaan Johtamisviestintää! (Åberg, 2006 s.96) työyhteisöviestinnän seuraavanlaisesti:

”Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg, 2006 s.96.)

Viestintä on työyhteisön suuri voimavara ja sitä on suunniteltava, ohjattava ja valvottava aivan kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee työyhteisön tuloksen tekoa ja tavoitteiden saavuttamista. Jos työyhteisössä ei viestitä se ei tällöin myöskään pysty toimimaan, työntekijät eivät tiedä tavoitteita, työnjakoja tai sitä miten he ovat työssään menestyneet. (Åberg 2006, s.96).

3.3 Åbergin tulosviestinnän malli, ”Åbergin pizza”

Åberg (Åberg 2000) kehitti vuonna 1986 Åbergin pizzaksi kuvatun tulosviestinnän mallin, joka perustuu kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on konteksti, jossa on kaksi ääripäätä, sisäinen ja ulkoinen viestinnän painopiste. Toinen on sisällön painopiste, jossa on myös kaksi ääripäätä: yksittäiseen työtehtävää, tuotteisiin ja palveluihin liittyvät sanomat ja toisessa ääripäässä koko työyhteisöön liittyvät laajemmat sanomat. Nämä kaksi ulottuvuutta yhdistettäessä saadaan aikaiseksi koko organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava viestinnän malli (kuvio 2). (Åberg 2000, 101-102).



Kuva 3: Åbergin tulosviestinnän malli, "Åbergin pizza". (SIC Communications).

Ylhäällä kuviossa on perustoimintojen tuki. Tämä viestintä koskee työtä, tuotteita tai palveluita. Tätä viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaalle. Perustoimintojen tuki sisältää kaksi viestinnän osaa, joista toinen on ulkoista viestintää ja toinen sisäistä viestintää. Ulkoista viestintää ovat esimerkiksi ulkoinen markkinointiviestintä sekä yhteydet tavarantoimittajiin, alihankkijoihin ja verkostokumppaneihin. Sisäistä viestintää ovat sisäinen markkinointi ja työviestintä. Jos perustoimintojen tuki ei toimi, ei työyhteisökään pysty toimimaan. (Åberg 2000, 102)

Juholin (Juholin 2009) kutsuu perustoimintojen tukea päivittäisviestinnäksi. Hänen mukaansa toimiva päivittäisviestintä takaa, että henkilöstö pystyy hoitamaan työtehtävänsä asianmukaisesti ja tietää missä mennään ja mitä milloinkin on tulossa. Tähän liittyy sopimuksia, pelisääntöjä, ohjeita ja toimintatapoja, joiden avulla tehtävät tulevat hoidetuksi, tuotteet tai palvelut tuotetuiksi ja toimitetuiksi asiakkaille ja näin myös palaute toimii. (Juholin 2009, 42-43).

Päivittäisviestintää on esimiehen ja yksikön välinen viestintä, tiimin työntekijöiden välinen viestintä, tiimien välinen viestintä, viestintä tiimin ja asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden välinen viestintä sekä yhteistyö ja viestintä muiden samalla alalla toimivien sidosryhmien välillä. (Juholin 2009, 43).

Vasemmalla kuviossa on profilointi, joka kohdistuu työyhteisön ulkoisiin yhteistyö- ja kohderyhmiin. Profiloinnissa luodaan kuvaa yrityksestä kohderyhmille joko tuotteiden ja palveluiden kautta tai henkilöhahmojen ja työyhteisön kautta. (Åberg 2000, 103).

Tärkeä kohderyhmä yritysprofiloinnissa on henkilöstö, joka toimii asiakasrajapinnassa. Kaikki yrityksestä ulospäin suuntautuva viestintä, joko asiakkaalle tai muulle sidosryhmälle on yrityksen markkinointia.

Juholin (Juholin 2009) kutsuu profilointia myös maineen hallinnaksi ja imagon rakentamiseksi. Yritys itse toimii tietoisesti ja tavoitteellisesti luodessaan yrityksestä tietynlaista mielikuvaa. Hyvä mielikuva syntyy hyvästä viestinnästä ja toiminnasta. Kaikki yrityksen viestintä niin henkilöstön välillä kuin ulkoisestikin on maineen luomista ja imagon rakentamista. (Juholin 2009, 47-48).

Mallissa alhaalla on informointi, joka käsittelee laajempia asioita. Informointi on ulkoista ja sisäistä tiedottamista yrityksen asioista. (Åberg 2000, 103).

Siukosaari (Siukosaari 2002) käsittelee sisäistä ja ulkoista tiedotusta erikseen. Ulkoinen tiedotus. Hänen mukaansa ulkoinen tiedotus on yrityksen uutisten, tapahtumatietojen ja ajankoh- taisten asioiden tiedotusta yhteistyö- ja kohderyhmille. Yritys rakentaa tiedottamisen sopi- vaksi ulkoisille sidosryhmille ja sen tavoitteena on tietoisuuden lisääntyminen yrityksen tär- keimmille yhteistyö- ja kohderyhmille. (Siukosaari 2002, 163).

Siukosaaren sisäistä tiedottamista käyn tarkemmin läpi kohdassa 4.3 Sisäinen tiedotus.

Neljäntenä palana on kiinnittäminen. Kiinnittäminen on viestintää, jonka avulla työntekijöitä perehdytetään työhön ja työyhteisöön. Perehdytys on tärkeä osa ja koskee koko työyhteisöä eikä vain uusia työntekijöitä. (Åberg 2000, 103)

Myös Juholin (2009) käsittelee kiinnittämistä. Hän kutsuu sitä työhön tai organisaatioon si- touttamiseksi. Yksi työyhteisöviestinnän tehtävä on sitouttaa henkilöstöä työhön ja työyhteisöön. Tämä mahdollistuu vain sillä, että henkilöstö tuntee perustehtävät, yrityksen taloudelli- sen tilanteen, tavoitteet ja suunnitelmat tulevaisuudelle. Sitouttamisen keinoja ovat myös palkka, edut, palkitseminen sekä merkittävänä tekijänä on noussut työpaikan pysyvyys. (Juho- lin 2009, 45).

Åberg tulosviestinnän mallissa on myös viides osa-alue, sosiaalinen kanssakäyminen. Tämä viestinnän muoto ei suoranaisesti ole työyhteisön ohjattavissa ja siksi se on sijoitettu mallin ulkopuolelle. Lähiverkoksi kutsuttuun verkkoon kuuluu perheenjäseniä, ystäviä, sukulaisia ym.

Lähiverkossa viestit kertaantuvat moninkertaisesti, koska jokaisella lähiverkkoon kuuluvalla on oma lähiverkkonsa. (Åberg 2000, 103-104).

Juholin (Juholin 2009) puhuu sosiaalisesta kanssakäymisestä spontaanina vuorovaikutuksena. Myös hänen mukaansa tämä osa-alue ei ole työyhteisöstä johdettua viestintää vaan spontaania ja vapaamuotoista viestintää perheen, työtovereiden tai tuttavien välillä. Tämä viestinnän muoto antaa sisältöä elämään ja tuottaa mahdollisesti uusia ideoita työhön ja työyhteisöön. (Juholin 2009, 50).

4 Organisaation sisäinen viestintä

Seuraavassa käyn läpi organisaation sisäistä viestintää yleensä ja pureudun siihen kuinka sitä tulisi suunnitella. Sisäisen viestinnän strategia pitää sisällään samat lainalaisuudet kuten yrityksen kokonaisstrategiakin. Strategian suunnittelu alkaa analysoinnilla, jonka jälkeen seuraa suunnitelma, toteutus ja seuranta ja mittaaminen.

4.1 Sisäinen viestintä

Asiantuntijan työn edellytys on tieto. Se on kilpailukeino ja ilman tietoa työn sisältö, laatu ja tehokkuus kärsivät eikä työskentely ole mielekästä. Jos tieto ei kulje tulee työskentelystä haastavaa ja virheiden määrä kasvaa. Tämä johtaa mahdollisesti myöhästymisiin, laadun heikkenemiseen ja työntekijöiden turhautumiseen. Tärkeä viestinnän tekijä onkin tiedon kulku. Jos tiedon kulussa on ongelmia voi seuraukset olla erittäin mittavia. (Juholin 2008, 85).

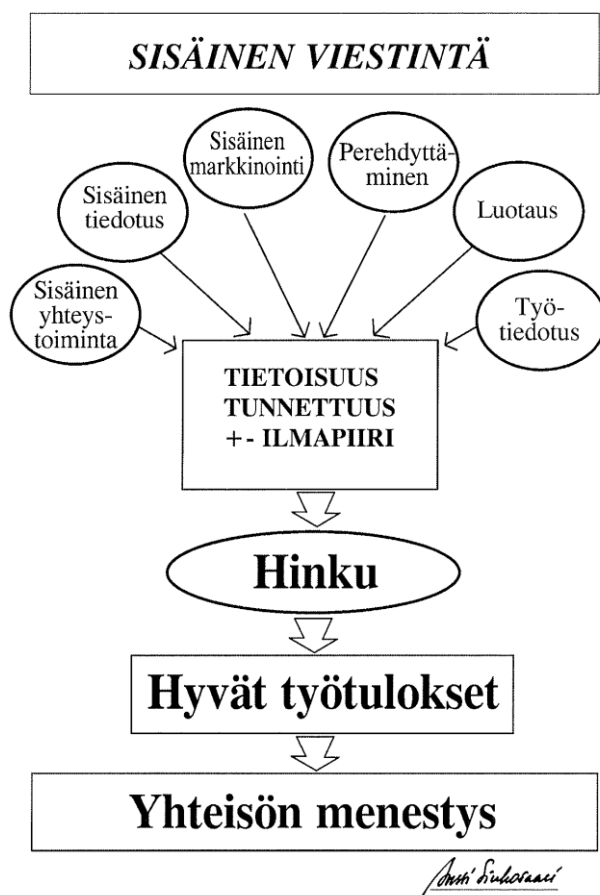
Sisäinen viestintä on koko yrityksen henkilöstön välillä tapahtuvaa viestintää. Se on yritysjohtajan ja esimiesten viestintää henkilöstölle. Tällöin viestitään yritystoiminnan tavoitteista, strategiasta, päätöksistä tai päivittäisiä toimenpiteitä. Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, viestinnällä varmistetaan, että koko henkilöstö on ymmärtänyt edessä olevat organisaatio- tai palvelutoiminnan muutokset sekä sisäistänyt yrityksen strategiset valinnat. Sisäinen viestintä on myös arkista työviestintää alaisten ja esimiesten kesken. (Pesonen 2012, 145).

Kun vastaanottaja saa tiedon on hänellä vastuu tiedon välittämiseen eteenpäin oikea-aikaisesti sekä niin, että sisällön informatiivisuus pysyy samana. Tiedon välitys ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Organisaatiossa toimivat ihmiset ovat tiedonsaajina ja tiedon välittäjinä erilaisissa rooleissa, mutta asiantuntijaorganisaatiossa kukaan ei ole vastuun ulkopuolella. (Juholin 2008, 86).

Åbergin (Åberg 2006) mukaan työyhteisöviestinnällä on viisi tarkoitusta. Ensimmäinen on toiminnan tukeminen eli viestitään yrityksen palveluiden ja tuotteiden tuottamisesta ja niiden

siirtämisestä asiakkaille. Toinen tarkoitus on luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili. Kolmanneksi viestinnän tehtävänä on informoida työyhteisön tapahtumista. Neljännestä viestintää tarvitaan työyhteisön perehdytykseen niin työhönsä kuin työyhteisöön. Viimeisenä tehtävänä viestinnällä on tyydyttää ihmisten sosiaaliset tarpeet. (Åberg 2006, 96-97).

Lukiessani teoriapohjaa sisäisestä viestinnästä eri kirjoittajien näkökulmista tuli erittäin selväksi, että kaikki ovat samaa mieltä siitä mitä sisäinen viestintä on. Se on kaikkea viestintää, tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation ja sen työntekijöiden välillä. Tehokkaimmillaan tietenkä silloin kun se on kaksisuuntaista. Organisaation johdon tulee olla sitoutunut sisäiseen viestintään ja olla mukana sen suunnittelussa. Tänä päivänä uskon, että isommissa yrityksissä näin onkin, mutta pienemmissä tuskin tehdään suuria sisäisen viestinnän strategioita. Kysymys ehkä kuuluukin, että vaikka viestintä on suunniteltua, onko yritys osannut suunnitella sisäisen viestintänsä juuri omalle työyhteisölleen sopivaksi.



Kuva 4: Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66).

Kuten kuvasta 4 nähdään sisäinen viestintä on kaikkea viestintää, tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation ja sen työntekijöiden välillä. (Korhonen ym. 2011. 83.) Sisäinen viestintä

on laajempi käsite kuin sisäinen tiedottaminen ja siihen liittyy kaikkea mahdollista tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, jota organisaation sisällä tapahtuu. Sisäiseen viestintää kuuluu sisäinen yhteystoiminta, sisäinen tiedotus ja sisäinen markkinointi. (Siukosaari 2002, 65).

4.1.1 Sisäinen yhteystoiminta

Siukosaaren (Siukosaari 2002) mukaan yhteystoiminta on johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Tämä ei ole tiedottamista, vaan siihen kuuluu johdon ja henkilöstön välinen yhteystoiminta kuten suunnittelua ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomista, joka kustannetaan yrityksen varoilla. (Siukosaari 2002, 67).

Henkilöstö on yrityksen tärkein ja lähes ainoa sisäinen työryhmä ja yhteystoiminnan tavoitteena onkin luoda hyvää vuorovaikutusta yhteisön ja johdon välille. Hyvän yhteystoiminnan tavoite on henkilökunnan viihtyvyys, jonka seurauksena, yhdessä sisäisen tiedottamisen kanssa, henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Henkilöstön tyytyväisyys johtaa myös mielekkääseen ja tulokselliseen työntekoon.

Yhteystoimintaa ovat mm. palautteen antaminen, johtajan tapaamiset ja kyselytunnit, erilaiset huomionosoitukset, henkilöstötilaisuudet, perhepäivä sekä yhteinen harrastustoiminta. Kun yllämainittuihin asioihin on panostettu, tulisi niitä myös seurata ja yksi erittäin hyvä keino on kuunteleminen. Näihin kuuntelutuokioihin sopivat erilaiset henkilöstötilaisuudet kuten saunailta tms. Myös erilaiset tutkimukset kuten haastattelut ja mielipidetutkimukset ovat oivallisia tapoja arvioida yhteystoiminnan tavoitteiden saavuttamisia. (Siukosaari 2002, 77-78).

Juholinin mukaan (Juholin 2008) kyselyissä kuitenkin saatetaan kaunistella asioita eikä ehkä uskalleta tunnustaa kuinka paljon palkka tai edut merkitsevät työntekijälle. Kannustimet ovat kuitenkin tärkeä motivaattori, vaikka se rakentaakin vain osan motivaatiosta. On silti tärkeää tehdä kyselyitä, jotta saadaan jonkinlainen kuva henkilöstön motivoituneisuudesta. (Juholin 2008, 159).

Tutkimuksen kohdeyrityksessäkin suoritetaan vuosittain työtyytyväisyyskysely. Yritys on sen verran iso, että yleinen motivoituminen nousee varmasti selvästi esiin, vaikka osa vastaisikin hieman kaunistellen asioista.

Työyhteisöön kuuluminen on tärkeää ja se antaa kokemuksen, että kuuluu työyhteisöön ja on mukana tekemässä jotakin hyvää. Yrityksen on hyvä ymmärtää, että kun työyhteisö voi hyvin myös työnteko on mielekästä ja näin on helpompi saada henkilöstö mukaan tavoitteelliseen toimintaan. Henkilöstöön panostaminen on siis erittäin tärkeää kaikin tavoin.

4.1.2 Sisäinen tiedotus

Sisäisen tiedotuksen tehtävänä on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen uutisista, ajankohtaisista asioista kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista. Tiedotuksen tarkoitus on myös kertoa yrityksen keinoista päästä asetettuun tahtotilaan. Sisäiseen tiedotukseen kuuluu myös muutoksista, ongelmista ja suunnitelmista tiedottaminen. (Siukosaari 2002, 79).

Siukosaaren (Siukosaari 2002) mukaan viestinnällä on ammattitaitoisesti hoidettuna voimaa. Tiedottamisen välittämä tieto saa ihmiset ymmärtämään tarkoituksensa työyhteisössä ja tekemään työnsä hyvin ja toisten ihmisten hyväksi, kun tavoitteet ovat selkeät ja työ tehty mielekkääksi ja arvokkaaksi. (Siukosaari 2002, 79).

On tärkeää tunnistaa sisäisen tiedotuksen kohderyhmät, jotta viesti, joka halutaan kertoa, menee oikealla tavalla ja ymmärrettävästi kohderyhmälle. Yrityksen tulisi selvittää kohderyhmän koulutustaso ja erityisosaaminen, jotta tiedotuksen asiasisältö olisi muokattu kohderyhmää kiinnostavalla tavalla. (Siukosaari 2002, 79).

Sisäisen tiedotuksen suuri haaste on turhien sanomien karsiminen ja oikean tiedon kohdistaminen. On siis tärkeää, että oikea tieto saavuttaa oikean kohderyhmän. Tämä vastuu on yrityksessä päätöksentekijöillä, johtajilla ja esimiehillä. Heidän vastuullaan on myös tuon tärkeän tiedon varastointi ja viestintä siitä kuinka varastoidun tiedon saa kun kohderyhmä sitä tarvitsee. Tiedon saannin täytyy olla vaivatonta ja mutkatonta. (Siukosaari 2002, 81).

4.1.3 Sisäinen markkinointi

Viimeinen Siukosaaren (Siukosaari 2002) mainitsema sisäisen viestinnän osa on sisäinen markkinointi. Sisäinen markkinointi on markkinointia henkilöstölle yrityksen työyhteisön toiminta-ajatuksista, toimintatavoista, kampanjoista, tuotteista jne. Markkinoinnin tarkoitus on lisätä henkilöstön halua ja intoa työskennellä kyseissä yrityksessä. Tavoitteena on myös lisätä henkilöstön tehokasta työskentelyä yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siukosaari 2002, 122).

4.2 Sisäisen viestinnän strategia

Yrityksen on syytä ottaa viestintä osaksi strategiaa. Hyvin suunniteltu viestintästrategia ohjaa kaikkea toimintaa ja yrityksen henkilökunta on siihen sitoutunut. Viestintästrategia pitää sisällään sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, kanavarakenteen sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit.

Kirjassaan Viestinnän Vallankumous Juholin (Juholin 2008) pohtii strategian merkitystä ja vaikutusta henkilöstöön. Hänen mukaansa strategia sana voi aiheuttaa monille kielteisiä merkityksiä. Tämän vuoksi onkin tärkeää strategian hyvin toimiva viestintä, oli kyseessä sisäisen viestinnän strategia tai strategia ylipäänsä. (Juholin 2008, 112).

4.2.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Åbergin (Åberg 2006) mukaan sisäistä viestintää on suunniteltava, ohjattava ja valvottava. Kun sisäinen viestintä toimii, se tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Henkilöstö antaa ja saa palautetta ja näin tietää kuinka ovat työssään menestyneet ja onko mahdollisesti kehitettävää. (Åberg 2006, 96).

Työyhteisön viestinnän suunnittelu pohjautuu viestinnän tavoitteisiin sekä tulevaisuuden taho-
totilaan eli visioon siis perustehtäviin. Viestintään vaikuttaa moni asia kuten toimintaympäristön jo tiedossa olevat tai suunnitelmissa olevat muutokset. Viestinnän suunnitelmaa kutsutaankin usein strategiaksi. (Juholin 2009, 68.)

Kirjassaan *Communicare-Viestintä strategiasta käytäntöön* Juholin (Juholin 2009) määrittelee viestintästrategian seuraavanlaisesti:

"Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintää koko organisaation voimavarana." (Juholin 2009, 69.)

Vaikka tässä puhutaan yleisestä viestintästrategiasta, tämä pätee yhtäläillä myös sisäisen viestinnän strategiaan.

Viestinnän suunnittelussa organisaation tulisi määritellä viestintästrategiaan sen avainviestit. Jos avainviestejä ei ole kirjattu saattaa viestintä olla erittäin hajanaista ja sekavaa. (Korhonen, N., Rajala, R. 2011, s.114-115.) Viestintästrategia toimii yrityksen niin sanottuna punaisena lankana, joka ohjaa toimintaa ja on nähtävissä kaikessa tekemisessä toisin sanoen se luo pohjan käytännön viestinnälle. Strategia on syytä esittää muodossa, jossa jokainen viestintään osallistuva ymmärtää sen. (Juholin 2009, 69)

Juholin mukaan (Juholin 2009) viestintä jaetaan kahteen osaan, operatiiviseen suunnitteluun ja strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu on erilaisten toimenpiteiden ideointia ja järjestelyä, kuten tilaisuuksien ja tapahtumien järjestäminen. Tällöin suunnitteluun

liittyy myös tapahtumien järjestelyiden tavoitteiden ja onnistumisien seuranta. (Juholin 2009, 72).

Strateginen suunnittelu taas tarkoittaa kokonaiskuvan suunnittelua, joka luo pohjan operatiiviselle suunnittelulle. Strategisessa suunnitelmassa voidaan esimerkiksi asettaa tavoite ja luoda organisaatiolle tietynlainen yhteisökuva eli maine. Tähän suunnittelun muotoon kuuluu myös esimerkiksi erilaiset tutkimukset ja analyysit, joissa selvitetään nykytilaa sekä välivaiheissa myös onko tavoitteita saavutettu. (Juholin 2009, 72).

4.2.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät

Tavoitteiden asettaminen on osa viestinnän strategista suunnittelua. Tavoitteet ovat tärkeitä arvioitaessa toimintaa prosessin aikana ja sen jälkeen. Tavoitteiden asettaminen luo suunnan tekemiselle ja niiden avulla voidaan keskittyä olennaiseen. (Juholin 2010, 58).

Sisäisellä viestinnällä pyritään varmistamaan, että kaikki työyhteisön sisällä toimivat saavat riittävät tiedot oman työnsä hoitamiseen ja niin, että tieto on helposti löydettävissä. Kun yksilö on tietoinen yrityksen asioista kaiken kaikkiaan, hän kokee itsensä ja oman työnsä tärkeäksi yritykselle. Yrityksen on huomioitava jokainen yksilö niin, että työntekijä näkee oman työnsä osana koko yrityksen toimintaa ja näin ymmärtää oman panostuksensa tärkeyden, joka lisää motivaatiota työskentelyyn. (Kortetjärvi-Nurmi & co 2008, 106).

Toinen tärkeä sisäisen viestinnän tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä. Tämä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin kannustaa oman työnsä ja työyhteisön kehittämiseen. Avoimuus koostuu siitä, että viestit pääsevät kulkemaan yrityksen sisällä niin johdolta alaisille kuin alaisilta johdolle sekä yksiköistä ja työryhmistä toiseen esteettömästi. (Kortetjärvi-Nurmi & co 2008, 107)

Sisäisen viestinnän on myös tarkoitus tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä on osa johtamisviestintää, jossa kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuuden suunnitelmista ja niiden mukanaan tuomista muutoksista yrityksessä. On tärkeää, että yritys käy suuria muutoksia läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus sisäistää yrityksen arvot ja pohtia toiminnan tavoitteita keskustelemalla asioista avoimesti ja hyvissä ajoin ennen muutoksia. Kun työntekijät ymmärtävät ja uskovat visioon, heillä on myös halu toteuttaa se. (Kortetjärvi-Nurmi & co 2008, 107).

4.2.3 Sisäisen viestinnän hyödyt ja haasteet

Åbergin mukaan (Åberg 2006) ne työntekijät, jotka ovat sisäiseen viestintään tyytyväisiä, ovat myös työstään motivoituneempia. Tässä kohtaa esimiehellä on erittäin tärkeä rooli sisäisen viestinnän välittämisessä. Toisaalta myös alaiselta odotetaan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta ottaa selvää asioista eikä odottaa tiedon tulevan valmiina eteen. (Åberg 2006, 110).

Åberg mainitsee kirjassaan neljä sisäisen viestinnän haastetta. Ensimmäinen niistä on tietojen liikkuminen. Monissa yrityksissä tietoa liikkuu vähän. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset saattavat kuulla puskaradion kautta jostakin tapahtumasta, mutta he eivät ole saaneet tietoa oikeita kanavia pitkin. Näin ollen syntyy uutistyhjiö, jota puskaradio alkaa täydentää ja tieto saattaa olla väärää tai vääristeltyä. Tärkeää olisi hyvä ja tehokas sisäinen tiedotus mahdollisimman pian niistä asioista, joihin kohdistuu yhteisiä tarpeita eli organisaatiomuutokset, nimitykset tai suuret kaupat. (Åberg 2006, 112).

Toinen haaste on tietovarastot ja verkot. Työntekijän olisi päästävä omaa työtään käsitteleviin tietoihin käsiksi nopeasti ja helposti (Åberg 2006). Organisaation sisäinen verkko, intranet, voi Juholinin (Juholin 2008) mukaan olla monelle hankala työväline, koska sieltä ei ehkä kykene löytämään tarvittavaa tietoa tehokkaasti tai intranetin päivitys on hidasta (Juholin 2008, 77).

Kolmantena haasteena Åbergin mainitsee (Åberg 2006) esimiehet. Esimiehen harteilla on suuri vastuu tiedon välittämisestä omalle yksikölle niin, että sisältö säilyy oikeana ja niin, että viestintä on räätälöity juuri oikeanlaiseksi oman yksikön kannalta. Toinen vastuu esimiehellä on viedä viesti omalta yksiköltä oikealla tavalla eteenpäin johtoryhmään. (Åberg 2006, 112).

Neljäs haaste on luoda yrityksen työtiloihin erilaisia tietotoreja, joissa työntekijät voivat lepuuttaa aivojaan ja antaa ajatuksen lentää. Näin kehittyy uusia ideoita, jotka voivat olla yrityksen kehitykselle erittäin tärkeitä. (Åberg 2006, 112).

4.2.4 Sisäisen viestinnän seuranta ja mittaaminen

Sisäisen viestinnän strategiaan kuten kaikkiin muihinkin strategioihin kuuluu myös tulosten seuranta ja mittaaminen. Yrityksen on syytä mitata tuloksia, jotta ymmärretään, kuinka hyvin sisäinen viestintä toimii, onko sanomat menneet perille ja miten ne ovat vaikuttaneet työyhteisössä. (Siukosaari 2002, 120).

Sisäisen viestinnän onnistumisia ja yhteisökuvan muodostumisen arviointia voidaan mitata erilaisilla tutkimuksilla, kuuntelemalla työntekijöiden palautteita ja haastatteluilla. Tutkimus voidaan suorittaa ulkopuolisen tutkimukseen erikoistuneen yrityksen avustuksella, joka antaa tutkimustuloksista analyyttisen raportin, jota hyödynnetään jälleen seuraavan viestintästrategian suunnittelussa. (Siukosaari 2002, 121).

Korhonen ja Rajala (Korhonen, N., Rajala, R. 2011) ovat sitä mieltä, että viestinnän kehittämisen tulisi olla jatkuvaa työtä. Kun viestinnän prosessissa on päästy arviointi vaiheeseen, se tulisi arvioinnin jälkeen taas muokata arvioinnista saatujen tulosten avulla ja näin viestintäprosessi käynnistyy uudelleen toivottavasti paremmin tuloksin. He ovat haastatelleet eri organisaatioiden viestintäjohtajia ja kysyneet heiltä millaisilla tavoilla organisaatiot seuraavat ja varmistavat, että prosessit, joita yritys on kehittänyt, ovat käytössä. He saivat seuraavanlaisen listan:

- viestintäyksikössä tiivis yhteistyö ja jatkuva vuoropuhelu
- sisäisten kanavien kautta viestiminen, kuten viikkotiedotteilla, esimiestiedotteet ja henkilöstön infotilaisuudet
- ohjeet, joita kaikki noudattavat
- palaute
- koulutus
- raportointi
- auditointi ja seuranta
- prosessikuvauksista muistuttaminen
- tiedon saatavuuden varmistaminen
- vuosittainen suunnittelu- ja arviointitoiminta
- prosessien läpikäynti johtotiimipäivillä, kehityskeskusteluissa ja työtyytyväisyyskyselyssä
- prosessikuvausten jakaminen vastuuhenkilöille
- käytännössä tapahtuvien poikkeuksien ja virheiden seurannan kautta

(Korhonen, N., Rajala, R. 2011, 136-139).

4.2.5 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia on paljon ja ne voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin. Suoran viestinnän lähikanavia ovat esimies-alaisviestintä, osastokokoukset sekä työkaverit (Sisäisen viestinnän abc).

Sisäisen viestinnän peruskanava on esimies-alaisviestintä, joka on henkilökohtaista kanssakäymistä ja tapahtuu niin kasvokkain kuin sähköpostinkin välityksellä. Aiheet esimies-

alaisviestintään liittyvät yleensä omaan tai yksikön työhön ja tämä viestintätapa on organisaatiossa erittäin tärkeässä osassa. (Åberg 2006, 110).

Sisäisen tiedotuksen välittömillä keinoilla, joita kutsutaan myös suoran viestinnän lähikanavaksi, tarkoitetaan sellaista viestintää, joka tapahtuu välittömässä vuorovaikutuksessa. Tällöin ihmiset kohtaavat joko kasvokkain tai esimerkiksi sähköpostin välityksellä, jolloin he voivat kysyä ja saavat palautteen tai vastauksen saman tien. Varmasti tehokkain tapa on kasvokkain viestintä, jolloin syntyy keskustelua, josta saa palautteen heti. Keskustelulla on suuri vaikutus, koska tilanteessa jaetaan ja vastaanotetaan ajatuksia ja asioita ja ymmärrys on todennäköisesti helpompaa. (Siukosaari 2002, 92).

Yksi välitön keino on esimiesviestintä. Esimies on erittäin tärkeässä osassa siinä mitä ja miten hän jakaa tietoa, jonka hän on saanut jaettavaksi. Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoisuutta omassa yksikössä kaikesta mikä liittyy työntekijään, työntekoon ja taloon. Siukosaaren (Siukosaari 2002) kirjassa on Otto Ukkosen lause ”Esimiehen ei tarvitse olla paras tietäjä vaan paras erilaisten tietojen yhdistäjä”. Tämä lause kuvaa erittäin hyvin esimiehen tärkeyttä viestintäviejänä. Esimiehen vastuulla on tiedon hankinta ja oikeanlainen tiedottaminen yksikölleen. (Siukosaari 2002, 92-93).

Åberg (Åberg 2006) kertoo kirjassaan, että sisäisessä viestinnässä ovat erittäin tärkeitä ne kanavat, jotka perustuvat henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Varsinkin silloin kun tieto koskee omaa työtä tai omaa yksikköä. Näin ollen lähin esimies on avainasemassa tiedon välittämisessä. (Åberg 2006, 110)

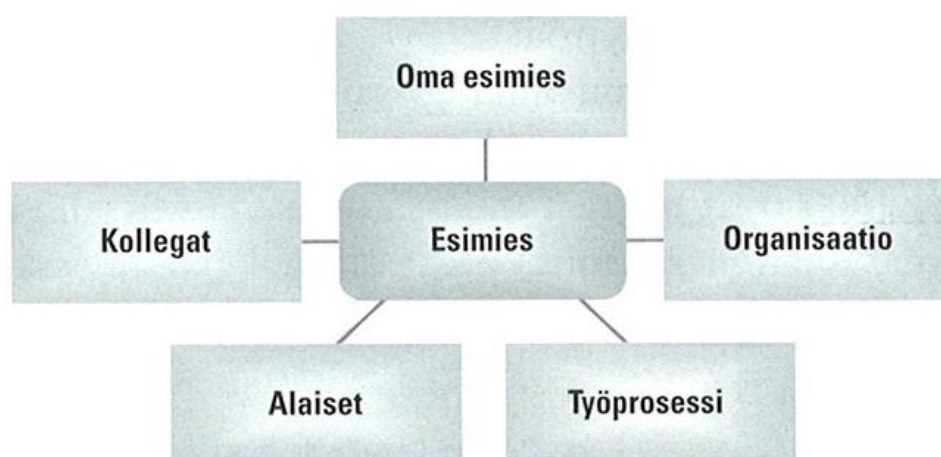
Suoria kaukokanavia ovat organisaation sisäiset tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, eri yksiköissä toimivat kollegat ja yhteistyöelimet kuten esimerkiksi viestintätoimikunta. (Åberg 2006, 108 ja Sisäisen viestinnän abc).

Kaukokanavat ovat kanavia, joita käytetään kun halutaan välittää tietoa koko työyhteisölle eikä vain yhdelle osastolle tai pienelle joukolle. Suoria kaukokanavia kutsutaan myös välittömiksi kaukokanaviksi, koska ne tapahtuvat välittömässä vuorovaikutuksessa kuuntelijoihin ja johtajan tiedotustilaisuudet ovat tällainen kaukokanavan muoto. (Åberg 2006, 176).

Välillisiä kaukokanavia ovat työyhteisön ilmoitustaulut, tiedotteet ja kirjeet, toimintakertomukset, verkon tietokannat, sisäinen radio ja tv ja verkko (Sisäisen viestinnän abc, s.9, viitattu 8.4.13). Verkon käyttö on korvannut perinteisten kirjallisten pikatiedotteiden sekä puhelinta ja videouutisten käytön (Åberg 2006, 109). mm. tiedotustilaisuudet, luottamusmiehen- ja yhdyskuntien verkosto, tiedotus- tai henkilöstölehti, asiakaslehti, toimitusjohtajan katsaus, ilmoitustaulu ja sähköposti

4.3 Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä

Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä nousee erittäin tärkeäksi tekijäksi ja siksi käsittelen sietä hieman syvemmin. Esimies on linkki johdon ja työntekijöiden välillä ja hänen on osattava kertoa ylhäältä tulevat viestit ymmärrettävästi tiimilleen. Esimiehellä on siis melkoinen vastuu sisäisen viestinnän onnistumisesta.



Kuva 5: Esimiehen rooli työyhteisössä (Åberg 2006, 64).

Esimies on työyhteisönsä tärkein viestinviejä. Hän toimii työyhteisössä melko keskeisellä paikalla kun puhutaan operatiivisesta toiminnasta. Esimiehen tehtäviin viestinnässä kuuluu informointi, kuunteleminen ja toisaalta tietojen salassapitovelvollisuus. Kaikkea ei voi kertoa, mutta on osattava toimia ja ohjata omaa tiimiä salattujen tietojen mukaan. Salainen tieto voi olla esimerkiksi tiimissä toimivan työntekijän terveydentila, jonka takia työvuorot on suunniteltava tietyllä tavalla, mutta esimies ei voi kuitenkaan tätä asiaa jakaa muiden tiimissä toimivien kanssa. Se voi aiheuttaa tiimin sisällä eripuraa ja esimiehen on osattava hallita tilanne ja selvittää se ilman tiedon jakamista. (Juholin 2008, 204).

Esimiehen yksi rooli on informointi eli tiedonkulusta huolehtiminen omalle henkilöstölle. Tämä on saman tiedon toistoa kuin minkä esimies on itse kuullut. On kuitenkin tärkeää miettiä kuinka tiedottamisen hoitaa ettei siitä tule vain mekaanista toistoa. Asia tulee kääntää ja tulkitä kuulijoille niin, että oma tiimi ymmärtää mistä on kyse. (Juholin 2008, 204-205).

Esimiehen toinen tärkeä rooli on kuuntelijan rooli. Mainitsin aiemmin, että esimies on tiedonvälittäjä johdon ja henkilöstön välillä. Näin ollen, kun henkilöstö keskustelee asioista esimiehelle, on hänen osattava välittää tiedot johdolle ja jälleen niin, että kohderyhmä ymmärtää mistä on kyse. (Juholin 2008, 205).

Siukosaaren (Siukosaari 2002) mukaan esimiesviestinnän tavoitteena on lisätä oman yksikkönsä tietoa kaikista niistä asioista, jotka liittyvät tuloksentekijään, työntekoon ja taloon. Tehtävänä on myös hyvän työilmapiirin luominen niin tiimissä kuin koko henkilöstön kesken. Kaiken viestimisen ohessa on myös mietittävä ja tehtävä päivittäisiä huomioita siitä millainen kokonaisvaikutus on saatu aikaan. Onko tiimi menestyvä talossa, onko työhinku hyvä ja syntykö laadukasta jälkeä tavoitteellisessa ajassa. (Siukosaari 2002, 93).

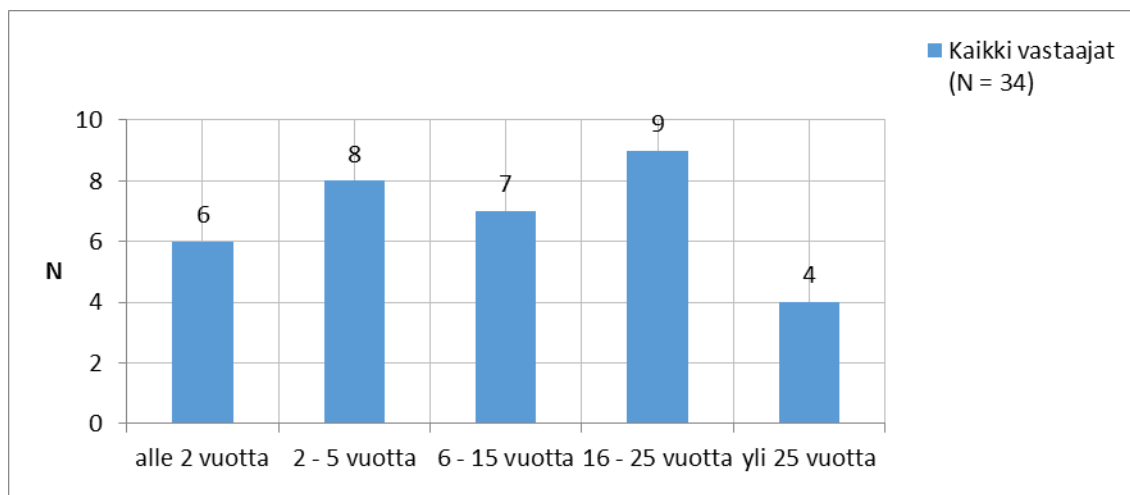
Esimiehen roolissa tulee kyetä miettimään monia asioita monesta eri näkökulmasta. Toisaalta on kyettävä olemaan lojaali omille alaisilleen, mutta myös omalle esimiehelle ja yritykselle. On jätettävä omat arviot ja mielipiteet syrjään, jos ne eivät kulje yrityksen periaatteiden tai toimintatapojen kanssa käsi kädessä. Esimies ei myöskään voi lähteä mukaan työntekijöiden juoruhetkiin, vaikka hän olisi läheisissäkin väleissä tiiminsä kanssa. On aina pidettävä ”käsi-varren mittainen” välimatka tiimiinsä, jotta kykenee hoitamaan työnsä vaaditulla tavalla ja toimimaan asetettujen prosessien mukaisesti.

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Yritys X:n sisäistä viestintää henkilöstömuutosten osalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmuotoa strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kyselyn avulla selvitettiin yrityksen viestinnän luotettavuutta, oikea-aikaisuutta sekä tietovarastojen käyttöä. Kysely oli jaettu viiteen aihealueeseen, joita olivat vastaajien taustatiedot, yrityksen tiedotuskanavien käyttö, kasvokkaisviestintä ja palaverit, vastaajien tyytyväisyys sisäiseen viestintään sekä vastaajien kehitysehdotukset miten henkilöstömuutoksista tulisi heidän mielestään viestiä. Kysely lähetettiin 28 taloon ja vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 34.

5.1 Tausta- ja monivalintakysymykset

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien roolia yrityksessä. Vastaajista 18 oli myyjä ja 16 esimiehiä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada tutkimukseen sekä esimiestason että alais-tason näkökulma, jotta tutkimus olisi luotettavampi.

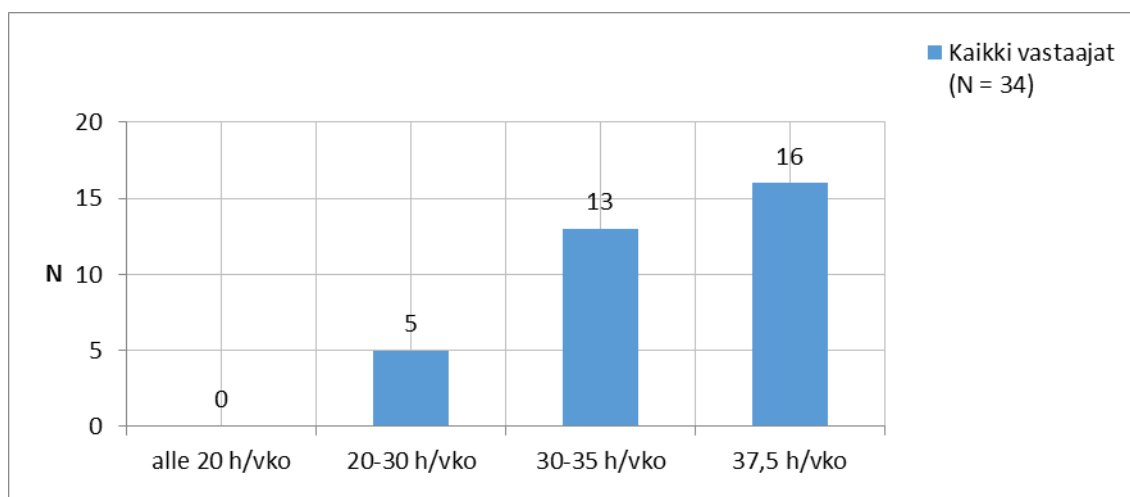


Taulukko 1: Kysymys 2. **Kauanko olet työskennellyt yrityksessä tällä osastolla?**

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin työntekijöiden työvuosia kyseisessä yrityksessä. Yhdeksän kaikista vastaajista on työskennellyt kohdeyrityksessä 16-25 vuotta ja 4 on työskennellyt yli 25 vuotta. 6-15 vuotta työskennelleitä oli 7 ja 8 vastaajista on toiminut yrityksessä 2-5 vuotta. Alle kaksi vuotta kohdeyrityksessä työskennelleitä oli 6.

Suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä monta vuotta ja heille on kertynyt kokemusta viestinnän toimivuudesta ja ovat näin ollen erittäin hyvä kohderyhmä kyselyyn. He myös ymmärtävät viestinnän tärkeyden, vaikka eivät mahdollisesti osaa itse ratkaista tätä kyseistä viestinnän ongelmaa.

Mitkä ovat sopimustuntisi tällä hetkellä?



Taulukko 2: Kysymys 3. **Mitkä ovat sopimustuntisi tällä hetkellä?**

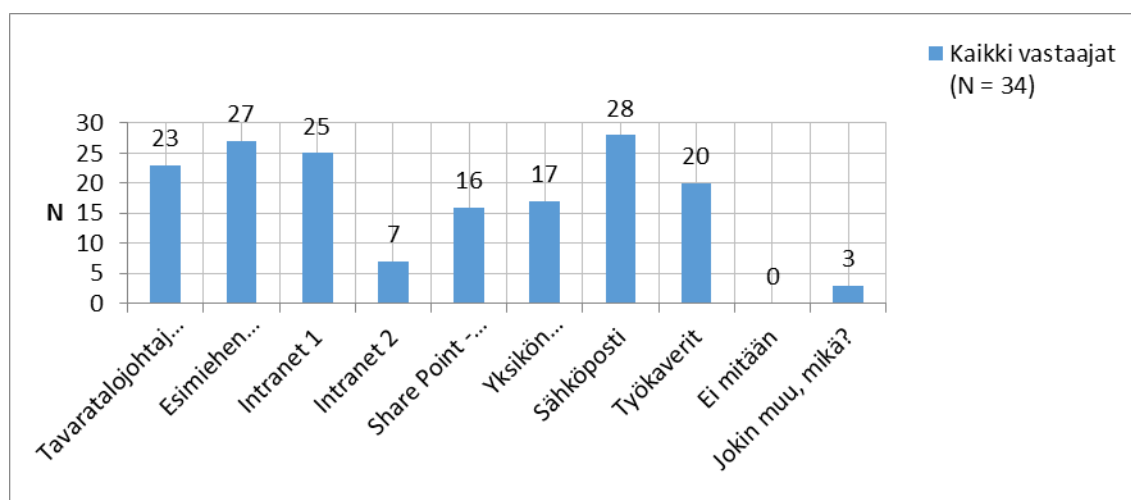
Kolmannessa kysymyksessä vastaajilta haluttiin tietoa sopimustunneista, jotta ymmärretään kuinka monta tuntia viikossa he työskentelevät. Tämä tieto on tärkeää, koska kaupan alalla

on yleistä, että työntekijät tekevät pieniä tuntimääriä ja pienituntiset työntekijät eivät välttämättä osaisi antaa tarvittavaa kuvaa yrityksen sisäisen viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Vastaaajista suurimmalla osalla sopimustunnit olivat korkein mahdollinen eli 37,5 h/vko. Nämä ovat kuukausipalkkalaisia. 13:lla sopimuksessa olevat työtunnit olivat välillä 30-35 h/vko ja viidellä 20-30 h/vko. Yhdelläkään vastaajista ei ollut työsopimusta, jossa tunnit olisivat alle 20h/vko.

Kaupan alalla on valtaosa osa-aikaisia työntekijöitä, joilla on sopimuksessa alle 37,5h/vko. Yleensä vain esimiehillä ja vastuutehtävissä olevilla työntekijöillä on tuo 37,5h/vko jos heilläkään tässä taloudellisessa tilanteessa. Kyseisessä yrityksessä on vähennetty kaupassa olevien työntekijöiden sopimustunteja erittäin paljon.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien työsopimuksen luonnetta. Kaikista vastaajista 33:lla työsopimus oli toistaiseksi voimassa oleva eli niin sanotusti vakituinen työsopimus. Vain yhdellä oli määräaikainen eli voimassa vain määrätyn ajanjakson.

Tämä vahvistaa vastaajien olevan oikea kohderyhmä kyselyyn.

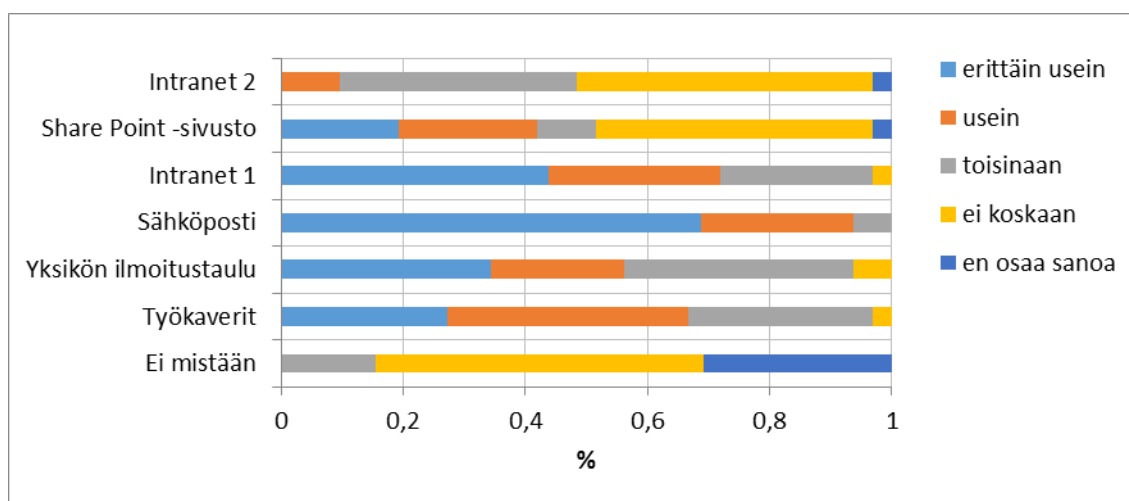


Taulukko 3: Kysymys 5. **Mitä tiedotuskanavia yksikössäsi käytetään koskien ketjuyksikön organisaatio- ja henkilöstömuutoksia.**

Viidennessä kysymyksessä ”mitä tiedotuskanavia yksikössäsi käytetään koskien ketjuyksikön organisaatio- ja henkilöstömuutoksia?” 23/34 vastaajan mielestä tavaratalonjohtajan infoja käytetään yhtenä kanavana. 27/34 pitää esimiehen palavereita yhtenä tiedotuskanavana. Kauppojen ja ketjuyksikön yhteinen intranet eli intranet 1 toimii 25/34 vastaajan mukaan myös kanavana tiedottaa henkilökuntaa organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Koko konsernin yhteistä intranetiä, intranet 2:sta, hyödynnetään 7 vastaajan mukaan yhtenä tiedotuskanavana. 16/34 ihmistä on sitä mieltä, että SharePoint - sivusto, johon on pääsy vain esimiehil-

lä, toimii yhtenä tiedotuskanavana. Suurin osa vastaajista eli 28 vastaajaa, vastasi, että sähköposti on yksi kanava. 20:n mukaan työkaverit ovat myös yksi kanava tiedotettaessa ketjuyksikössä tapahtuvista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Kolmella vastaajalla oli tiedossa jokin muu kanava ja näitä kanavia oli kahdella tiedotekansio ja yhdellä johtoryhmän palaveri.

Kuten Åbergin mainitsi (Johtamisviestintää s. 110) tuo peruskanava on esimies-alaisviestintä, jossa viestintä tapahtuu sekä kasvokkain että sähköpostinkin välityksellä. Yllä sekä alapuolella olevasta kaaviosta tämä tulee hyvin ilmi kun suurin osa vastaajista käyttää sähköpostia ja pitää sitä yhtenä tiedonjakelun kanavana. Olen kuitenkin sitä mieltä, että kun organisaatiomuutoksista tiedotetaan vain sähköpostin välityksellä saattaa tieto jäädä muiden postien sekaan, jollei sitä oteta esille palaverissa tai muussa vastaavassa tilaisuudessa, jossa asia kerrotaan suusanallisesti.



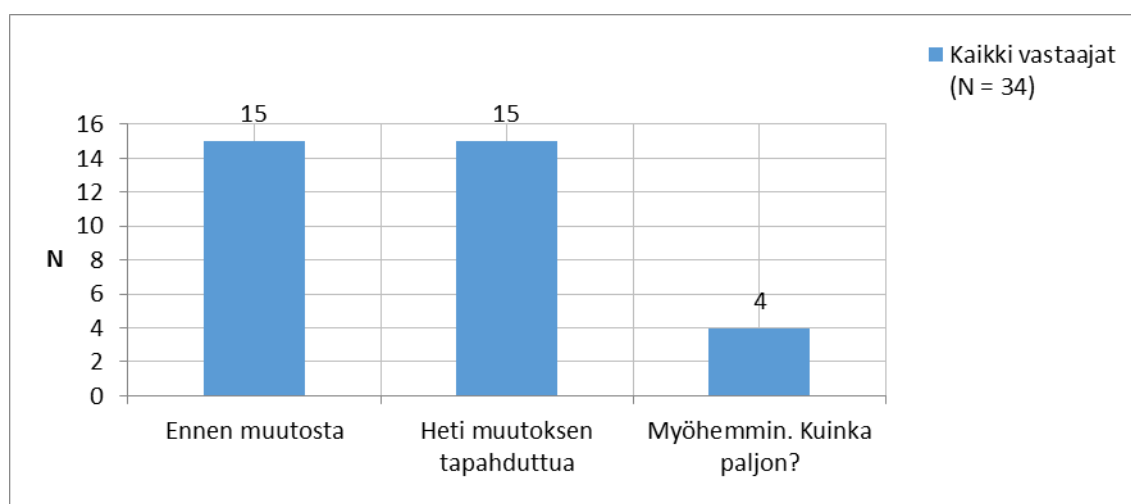
Taulukko 4: Kysymys 7. **Kuinka usein käytät seuraavia tietolähteitä saadaksesi tietoa organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?**

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin kuinka usein vastaajat käyttivät yllä mainittuja tiedotuskanavia saadakseen tietoa ketjuyksikössä tapahtuvista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään mitä tiedotuskanavaa useimmiten käytetään, jotta kanavaa, jota useimmiten käytetään, voitaisiin hyödyntää kehitettäessä sisäistä viestintää. 15 vastaajista ei käytä koko konsernissa käytössä olevaa intranet 2:sta tietolähteenä laisinkaan kysymyksessä mainittuun asiaan. Toisinaan käyttää 12 ja usein käyttää 3.

Intranet 1:stä eli kauppojen ja ketjuyksikön yhteistä intraa käyttää erittäin usein, usein tai toisinaan yhteensä 31/34 vastaajaa eli suurin osa. Esimiesten käytössä olevaa SharePoint -sivustoa käyttää 16 eli kaikki esimiehet. Sähköposti on jossain määrin kaikilla käytössä. Ilmoitustaulu oli suurimmalla osalla, vain 2 ei käytä koskaan ilmoitustaulua. 32 vastaajista saa tietoa työkavereilta erittäin usein, usein tai toisinaan. Vastaajista 11 ei saa koskaan tietoa mis-

tään tai ei osaa sanoa saavatko tietoa jotakin yrityksessä käytössä olevaa viestinnän kanavaa pitkin.

Intranet 1 on kuitenkin sellainen kanava, johon ei tätä nykyä enää ilmoiteta organisaatiomuutoksista lainkaan sillä toimintatavat ovat muuttuneet ja ilmoitukset organisaatiomuutoksista tulee SharePoint - sivustolle, jota pääsee käyttämään vain esimiehet.

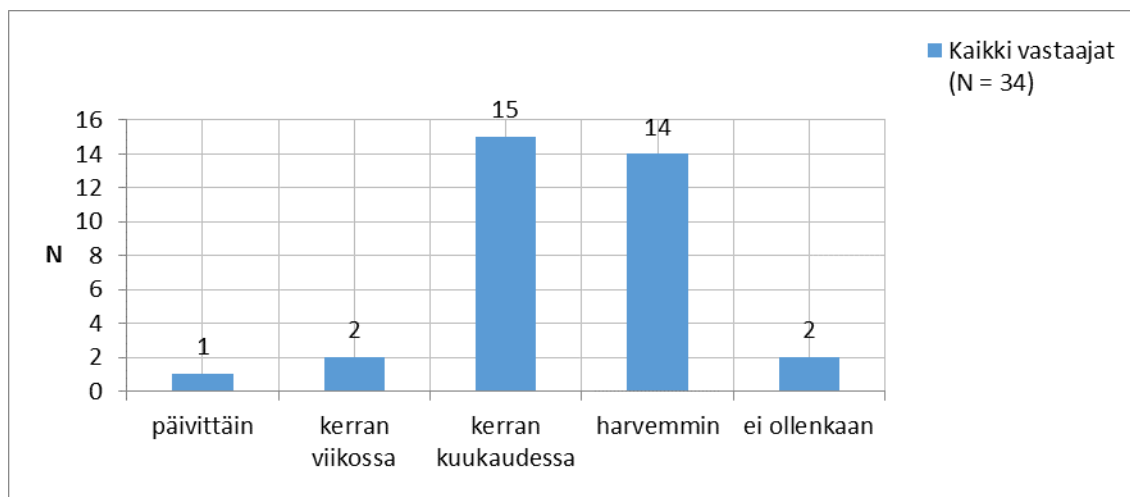


Taulukko 5: Kysymys 8. Milloin yleensä saat tiedon muutoksesta?

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin milloin tieto muutoksesta tulee vastaajan tietoon. Vaihtoehtoina oli, että tieto saadaan ennen muutosta, heti muutoksen tapahduttua tai myöhemmin. Viimeiseen vaihtoehtoon tuli kirjoittaa vapaamuotoisesti kuinka paljon myöhemmin tieto muutoksesta tuli.

Tieto organisaatio- tai henkilöstömuutoksesta tulee 15:lle ennen muutosta ja 15 vastaajista saa tiedon heti muutoksen tapahduttua. Neljä vastaajista saa tiedon vasta paljon myöhemmin ja avoimissa vastauksissa kaksi saa tiedon hakemalla sen itse kun tarvitsee ketjuyksikköä koskevia yhteystietoja. Kolmannella tiedon saaminen kestää pari päivää ja neljännellä kesto oli viikosta kuukauteen.

Tästä voisi päätellä, että esimiehille tulee tieto ennen muutosta ja myyjille heti muutoksen tapahduttua. Tieto tulee suurimmalle osalle näin ollen ajallaan, mutta kysymys kuuluukin, että onko tieto löydettävissä myös tuon ilmoituksen jälkeen, silloin kun sitä tarvitsee, vai viekö se turhan paljon aikaa ja onko tiedot, jotka löytyvät, ajan tasalla.



Taulukko 6: Kysymys 9. Kuinka usein Tavaratalonjohtaja pitää info-tilaisuuksia, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä.

Yhdeksäs kysymys käsitteli sitä kuinka usein tavaratalonjohtaja on pitänyt infotilaisuuksia organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä.

Vastaajista suurin osa eli 15 oli sitä mieltä, että tavaratalonjohtaja pitää infotilaisuuksia kerran kuukaudessa ja 14 sitä mieltä, että harvemmin. Kaksi oli sitä mieltä, että tilaisuuksia pidetään kerran viikossa ja toiset kaksi oli sitä mieltä, että ei ollenkaan.

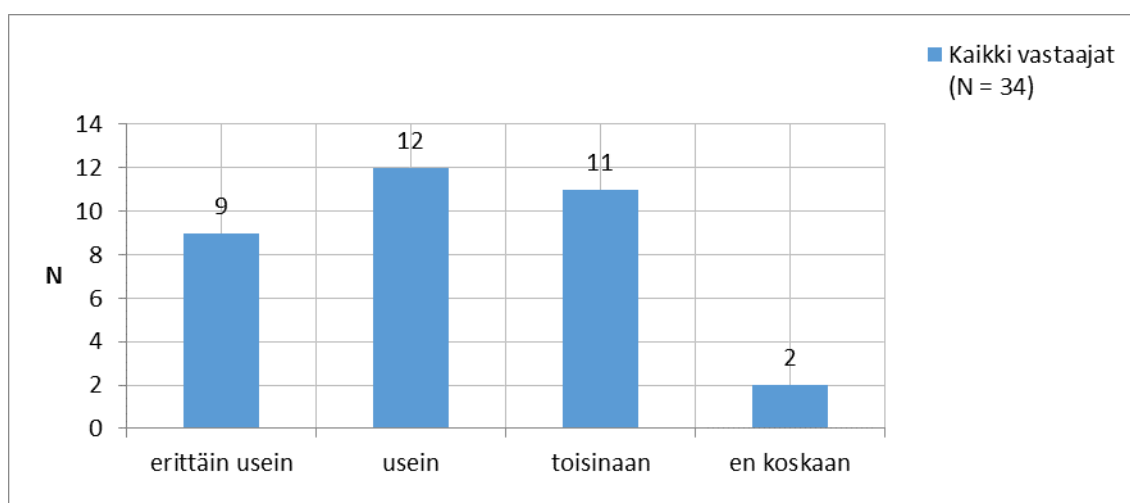
Olen työskennellyt itse esimies tasolla sekä kaupoissa että hankinnassa ja tiedän varmuudella, että tavaratalonjohtaja pitää kerran kuukaudessa tiedotustilaisuudessa, jossa käydään läpi tietyt muutokset sekä myyntitulokset. Tästä voisi siis päätellä, että tuossa viidentoista joukossa, jotka ovat vastanneet, että tiedotustilaisuuksia pidetään kerran kuukaudessa, on suurin osa esimiehiä. Suurella todennäköisyydellä esimiehiä ovat myös ne, jotka ovat vastanneet tilaisuuksia pidettävän päivittäin tai kerran viikossa. Näin ollen kokemukseni mukaan voisi päätellä, että myyjäjä ovat kaikki ne neljätoista, jotka olivat sitä mieltä, että tiedotustilaisuuksia pidetään harvemmin kuin kerran kuussa. Myös yksi, joka oli sitä mieltä, että tilaisuuksia ei pidetä ollenkaan, on myös suurella todennäköisyydellä myyjä.

Toisaalta kysymyksessä kysyttiin vain niistä info-tilaisuuksista, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ja näitä asioita ei tapahdu joka kuukausi. Voi siis olla, että vastaajat ovat käsittäneet kysymykset hieman eri tavoin.

On erittäin tärkeää, että kaikki niin esimiehet kuin myyjätkin, käyvät tavaratalonjohtajan infoissa. Tarkoitus on, että jokainen työntekijä pääsee näihin infotilaisuuksiin ainakin silloin tällöin, jotta tulee kontakti tavaratalonjohtajaan. Näillä tiedotustilaisuuksilla on myös ollut se tarkoitus, että jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon, kokee työnsä tärkeäksi ja saa tästä motivaatiota omaan työhönsä.

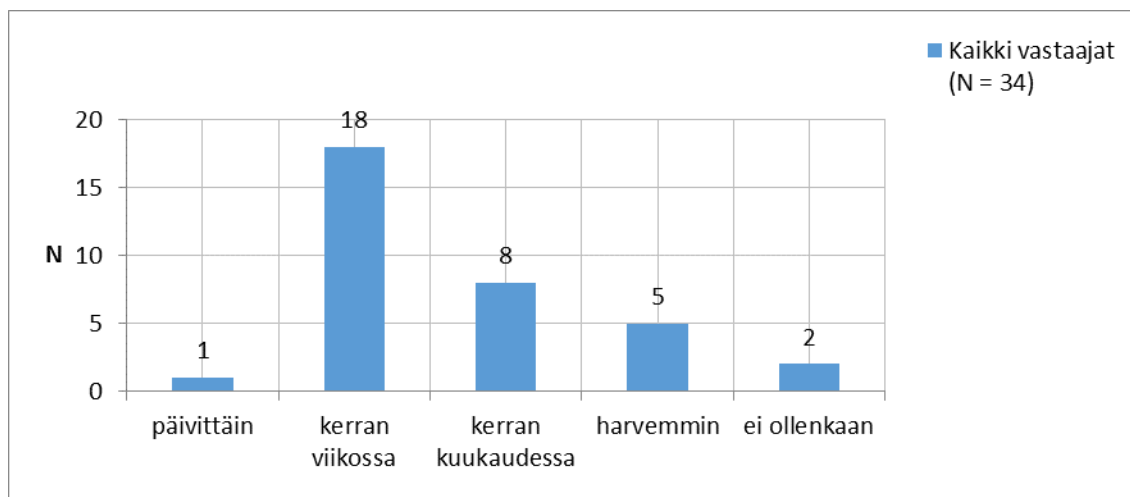
Kymmenennessä kysymyksessä haluttiin saada selvää onko tavaratalonjohtajan infotilaisuuksiin osallistuminen pakollista. Suurin osa eli 24 vastasi kyllä ja 1/3 osa vastasi, että ei ole.

Olisi erittäin tärkeää, että kaikilla työntekijöillä olisi sama käsitys siitä mihin palavereihin tulisi osallistua ja mihin osallistuminen on vapaaehtoista. Tämä ei ehkä ole työpaikalla tärkein tieto, mutta antaa jonkinlaisen kuvan siitä kuinka erilaiset käsitykset työntekijöillä on siitä mitä heidän työnkuvaansa kuuluu sillä tuo tavaratalonjohtajan info on tärkeä tilaisuus niin esimiehille kuin myyjillekin.



Taulukko 7: Kysymys 11. **Kuinka usein osallistut tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?**

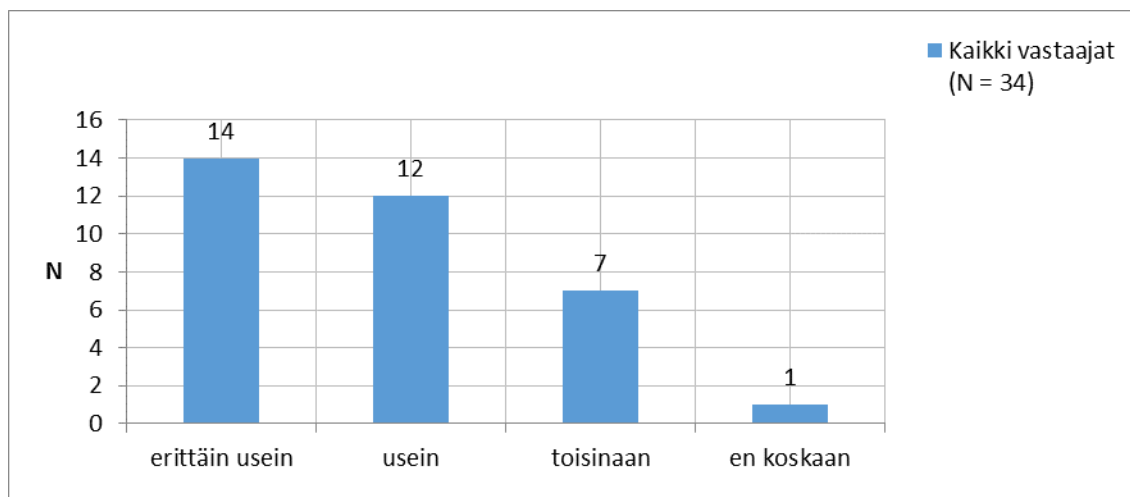
Yhdennessätoista kysymyksessä haluttiin tietää kuinka usein vastaajat osallistuvat tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin. Vain kaksi ei osallistunut koskaan. Vastaajista 11 osallistuu toisinaan ja 12 osallistuu usein. 9 kaikista vastaajista osallistuu palavereihin erittäin usein eli oletettavasti aina.



Taulukko 8: Kysymys 12. **Kuinka usein osastollasi pidetään palavereita, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?**

Kahdennessatoista kysymyksessä puolestaan haluttiin selvittää kuinka usein osaston esimies pitää osastopalavereita. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että osastopalavereita on päivittäin. Oman kokemuksen mukaan päivittäin pidettävät palaverit tapahtuvat aamuisin, jolloin käydään läpi päivän työtehtäviä eikä niissä keskustella henkilöstö- ja organisaatiomuutoksista. Nämä päivittäiset palaverit ovat epävirallisia palavereita, joissa ei käydä läpi sellaisia asioita, jotka koskevat koko osaston henkilökuntaa.

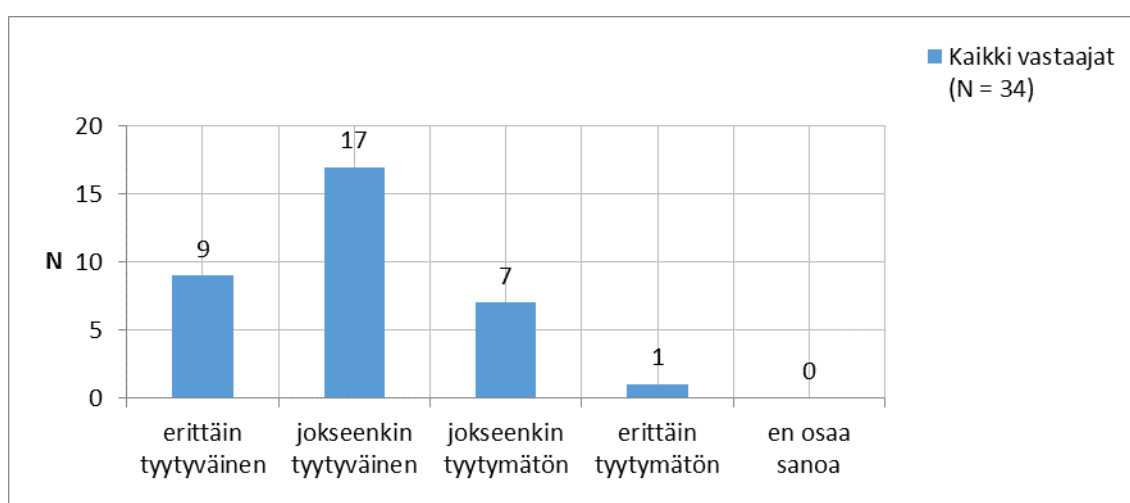
18 vastaajista on sitä mieltä, että palavereita pidetään kerran viikossa. Tämä määrä on se, joka on virallisesti määritelty osastopalavereiden määräksi. Vastaajista 8 on sitä mieltä, että palavereita pidetään kerran kuukaudessa ja 5 vastaajaa on sitä mieltä, että harvemmin. Kaksi vastaajista on sitä mieltä, että palavereita ei pidetä lainkaa ja tämä on melko huolestuttavaa, vaikka vastaajia olikin vain kaksi.



Taulukko 9: Kysymys 14. **Kuinka usein osallistut osastosi palavereihin, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?**

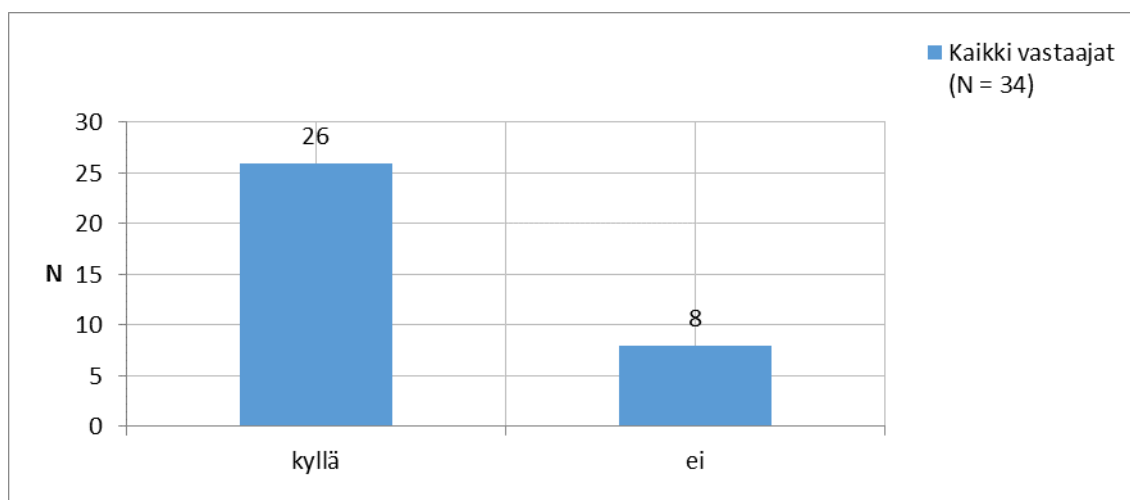
Neljännestätoista kysymyksessä haluttiin saada selville kuinka moni osallistuu osastolla järjestettäviin palaverihin, joissa tiedotetaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä. Yksi ei osallistu koskaan. Vastaajista seitsemän osallistuu toisinaan. 12 vastaajaa osallistuu usein ja 14 osallistuu erittäin usein.

Vastaajista 16 on esimiehiä ja osastopalaverin pitäminen on aina esimiehen vastuulla. Kuitenkin vastauksessa 14 vastasi erittäin usein eli oletan, että kaksi esimiestä, kun kyselyyn vastasi 16 esimiestä, eivät tämän mukaan pidä osastopalavereita niin usein kun heidän on määritelty pitävän. Olen itse toiminut osaston esimiehen varahenkilönä ja tiedän erittäin hyvin, että osastopalaveri on tärkeä palaveri osaston toimintojen sujuvuuden kannalta.



Taulukko 10: Kysymys 15. **Kuinka tyytyväinen olet mahdollisuuksiisi saada tietoa omaa osastoasi koskevista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?**

Viidestoista kysymys selvittää vastaajien tyytyväisyyttä heidän mahdollisuuksiin saada tietoa omaa osastoaan koskevista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä. 9 Vastaajaa on sitä mieltä, että he ovat erittäin tyytyväisiä mahdollisuuksiin saada tietoa. Vastaajista 17 on jokseenkin tyytyväisiä. Seitsemän vastaajista on sitä mieltä, että he ovat jokseenkin tyytymättömiä mahdollisuuksiin saada yllä mainittua tietoa ja yksi on erittäin tyytymätön.



Kysymys 17. Onko tieto ajan tasalla (muutokset päivitetynä reaaliaikaisesti)?

Seitsemännessätoista kysymyksessä selvitettiin onko tieto organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ajantasalla ja muutokset päivitetty reaaliaikaisesti. Vastaajista 26 on sitä mieltä, että tieto on ajantasaista ja 8 vastaajaa oli sitä mieltä, että tieto ei ole ajantasaista.

5.2 Avoimet kysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselylomakkeen avoimet kysymykset, joita olivat kysymykset 6, 16 ja 18. Avoimia kysymyksiä laitoin kyselylomakkeeseen vain muutaman, jotta kyselyyn ei kuluisi turhan paljon aikaa ja vastaaminen olisi vaivatonta.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin mistä tai keneltä saat tiedon omaa osastoasi koskevista ketjuyksikön organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Kaikki 16 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Suurin osa saa tiedon omalta esimieheltä eli 18 vastaajaa ja toisinaan myös SharePoint sivustolta 8 vastaajaa, joiden on oltava esimiehiä, koska vain heillä on pääsy kyseiseen sivustoon. Moni käyttää myös kaikkien käytössä olevaa Intranet 1 sekä sähköpostia. Pieni joukko, viisi vastaajaa saa tiedon tavaratalonjohtajalta. Vain yksi käyttää tietolähteenään hankintaosastoa. Yksi saa tietoa työkaverilta ja yksi aluepäiviltä.

Aluepäivät ovat esimiehille kaksi kertaa vuodessa järjestettävät päivät hankinnassa, joissa kuullaan hankinnassa tapahtuvista tai jo tapahtuneista muutoksista, käydään läpi yleisiä tulossa olevia toimintamallien muutoksia ja tiedotetaan muista henkilöstöä koskevista asioista. Tutkimuksessa sivutaan aihetta vain hieman sillä henkilöstömuutoksista, jotka tapahtuvat vähintään puolen vuoden välein ellei useamminkin, tulee ilmoittaa muutoinkin kuin aluepäivillä. Tämä ei ole se pääasiallinen viestimisen keino kiireellisissä tiedottamisen tarpeissa.

Kysymyksessä 16 kysyttiin kuinka helposti löytyy tietoa omaa osastoa koskevista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. 8 vastaajista oli sitä mieltä, että tiedon haku on jollakin tavoin hankalaa. Joko niin, että käytössä olevista tietoverkoista ei löydy tätä tietoa ja/tai niin, että se ei ole ajantasaista. Jonkun mielestä tietoa saa hakea liian monen mutkan kautta Intranet 1:sta tai SharePoint sivustolta. Yksi mainitsi myös sen, että henkilöstömuutoksia on paljon. Yhden vastaajaan mielestä tulisi itse jatkuvasti käydä tarkistamassa onko tullut päivityksiä, mutta siihen ei ole aikaa, joten tietoa tulee harvakseltaan kun joku hankinnasta tulee käymään.

Oli myös positiivisia vastauksia, että tiedot tulevat ajallaan ja oikein tavaratalonjohtajilta sähköpostitse. Vastaajat tuntuivat myös olevan omatoimisia ja kysyvät esimiehiltä jos tarve vaatii. Aamu- ja iltapäivätiedotteet näyttävät myös toimivan, vaikka käsittääkseni niissä ei juuri näistä asioista viestitä.

Kysymyksessä 18 kehitysehdotuksesi organisaatio- ja henkilöstömuutosten viestinnästä (Esim. kanavat, tiedon tavoitettavuus, tiedon ajankohtaisuus) vastauksia saatiin kahdeksalta vastaajalta. Olen koonnut näistä vastauksista oman kehitysehdotukseni, jota olen miettinyt jo aiemmin ennen kuin tutkimusta alettiin tekemään.

5.3 Yhteenveto

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yrityksen x osaston x esimiehiä ja myyjiä kaikista yrityksen kivijalkamyymälöissä, joita on yhteensä 28. Kysely lähetettiin kaikkiin myymälöihin ja vastauksia saatiin 34. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin roolia yrityksessä, työsuhteen pituutta ja onko työsuhde vakituinen vai määräaikainen ja minkälaiset työtunnit vastaajilla on työsopimuksessa. Tutkimuksen kannalta vastaajan sukupuolella tai iällä ei ollut merkitystä ja siksi ne jätettiin kyselystä pois.

Kun lähetin kyselyn 28:aan taloon ja sain vastauksia 34 oletin, että kaikista taloista tuli vastaukset. Tutkimuksen taustakysymyksistä kuitenkin voi olettaa, että näin ei ole. Kaikkiaan 16 esimiestä vastasi kyselyyn kun odotin 28 esimiehen vastaavan. Tutkimus on luotettava kun yli

puolet taloista vastasivat, mutta analysointi olisi ollut helpompaa jos kaikki talot, joihin kyselyn lähetin, olisivat vastanneet.

Viestintäkanavina yrityksessä käytetään kauppojen ja ketjuyksikön intranetiä, koko ketjun yhteistä intranetiä, SharePoint -sivustoa, sähköpostia, yksikköjen ilmoitustauluja, tavaratalonjohtajan infotilaisuuksia, esimiehen pitämiä palavereita, työkavereita sekä johtoryhmän palavereita.

Yrityksessä käytetään monia suositeltavia sisäisen viestinnän kanavia, vaikka kyselyssä vastaajista 7 oli sitä mieltä, etteivät he käytä mitään yllä mainituista kanavista. Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, kun kysyttiin kuinka usein vastaajat osallistuvat tavaratalonjohtajan pitämiin infotilaisuuksiin, vain kaksi vastasi, että ei koskaan. Kysymyksessä kuinka usein osallistut osastollasi pidettäviin palavareihin vain yksi vastasi, että ei koskaan. Tästä voi siis olettaa, että suurin osa saa tiedon organisaatio- ja henkilöstömuutoksista niitä sisäisen viestinnän kanavia pitkin, joita yrityksessä käytetään.

Suurin osa vastaajista eli 26 on erittäin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä mahdollisuuksiin saada tietoa omaa osastoa koskevista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä. On kuitenkin selvästi parannettavaa kun 7 on jokseenkin tyytymättömiä ja 1 erittäin tyytymättömän. Kysymyksessä onko tieto ajan tasalla (muutokset päivitettyinä reaaliaikaisesti) 26 vastasi kyllä ja 8 vastasi ei. Tavoitehan on tietysti se, että kaikki ovat edes jokseenkin tyytyväisiä sisäiseen viestintään ja vastaukset pääsääntöisesti olisivat samansuuntaisia. Tällöin voitaisiin sanoa, että yrityksen viestintä on ainakin menossa oikeaan suuntaan. Kun on monta työntekijää, jotka eivät ole tyytyväisiä, he saattavat tyytymättömyydellään aiheuttaa myös muille samankaltaista tunnetta ajan mittaan.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin yritys onnistuu viestiessään hankintaosastolta kauppoihin tapahtuvassa sisäisessä viestinnässä kun kyse on hankintaosastolla tapahtuvista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää kuinka kauppojen päässä hankinnasta tuleva informaatio viedään eteenpäin ja mitä niistä viestintäkanavista käytettiin hyödyksi, joita yrityksellä on tällä hetkellä käytössään. Tavoitteena oli myös selvittää saiko työntekijät tarpeeksi usein tietoa organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ja oliko tieto tiedotustilanteen jälkeen helposti löydettävissä myös jatkossa. Lisäksi kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä kehitysehdotuksista kuinka organisaatio- ja henkilöstömuutoksista tulisi viestiä. Seuraavassa käyn läpi johtopäätöksiä, joihin tutkimuksessa tulin.

6.1 Taustatiedot

Kuten jo aiemmin mainitsin, kyselyn vastauksista voi päätellä, että kun vastaajista 16 oli esimiehiä, niin näin ollen vain 16:lta osastolta sain vastauksesta kun tavoite oli 28:lta osastolta. Tämä on yli puolet talojen määrästä, mutta tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä saada vastaukset kaikilta esimiehiltä, koska myymälät ovat erilaisia ja niissä on muodostunut omanlaisia tapoja toimia, vaikkakin jokaisella on raamit ja ohjeet kuinka paljon esimerkiksi tavaratalonjohtajan infoja pidetään. Moni tiedottamiseenkin liittyvä toiminto riippuu kuitenkin esimerkiksi siitä millainen yhteishenki talossa on.

Kyselyyn vastasi työntekijät, jotka olivat olleet talossa pitkään ja joilla oli vakituinen sopimus. Tutkimuksen kannalta olisi kuitenkin ollut tärkeää saada sellaisia vastaajia joukkoon, joilla olisi ollut sopimuksessa pienet tunnit kuten 20h/viikossa. Nämä ovat yleensä niitä, jotka tekevät paljon iltavuoroja ja, joilla ei siten ole välttämättä mahdollisuutta osallistua kaikkiin tiedotushetkiin, joita yritys järjestää.

Kysely olisi yllämainituilla vastaajatyypeillä antanut vielä kattavamman analyysin yrityksen sisäisestä viestinnästä hankinnasta kauppoihin suuntautuvasta viestinnästä.

6.2 Tiedotuskanavien käyttö

Yritys käyttää juuri niitä viestintäkanavia, joita tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on sivuttu. Näin ollen yrityksellä on hyvät lähtökohdat sisäisen viestinnän onnistumiselle jos kanavia käytetään suunnitellusti.

Toisaalta, vaikka suurin osa työntekijöistä saakin tiedon muutoksista oikeita kanavia pitkin, olisi syytä ajatella työntekijöitä yksilöinä eikä massana. Jokaisen työpanos on tärkeä, mutta jos kaikki eivät koe saavansa tietoa tasa-arvoisesti, yritys viestii sillä, että toiset työntekijät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Yrityksen on huolehdittava siitä, että työssä, joka on vuorotyötä, myös pienituntiset työntekijät tulee ottaa huomioon.

6.3 Kasvokkaisviestintä ja palaverit

Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin kuinka usein tavaratalonjohtaja on pitänyt infotilaisuuksia organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössään. Suurin osa vastasi, että kerran kuukaudessa tai harvemmin. Tämä on mielestäni positiivista, koska kuten jo aikaisemmin mainitsin, yrityksessä on määritelty, että tavaratalonjohtajan infot pidetään kerran kuussa. Kun kysyttiin kuinka usein pidetään osastopalavereita, suuri osa oli sitä mieltä, että kerran viikossa tai päivittäin. Tästä voisi päätellä, että suuri osa työntekijöistä tietää yrityksen toimintatavan

palaverikäytännöissä, vaikka ei aina itse pääsekään osallistumaan. Toki olisi tärkeää, että kaikki tietäisivät mikä on yrityksen käytäntö, joten selvästi tässä on parantamisen varaa.

Tavaratalonjohtajan infotilaisuuteen eivät ikävä kyllä kuitenkaan pääse osallistumaan aina kaikki sillä myymälöissä tehdään vuorotyötä ja yleensä nämä infotilaisuudet järjestetään päivällä, jolloin iltavuorolaiset eivät pääse osallistumaan. Infotilaisuuksiin eivät myöskään pääse osallistumaan ne työntekijät, joiden on jäätävät myymälään hoitamaan asiakaspalvelua. Oman kokemuksen mukaan yleensä pienituntiset työntekijät jäävät pois infotilaisuuksista.

Kysymyksessä 11 kuinka usein osallistut tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä kuitenkin vain kaksi vastaajaa eivät osallistu tiedotustilaisuuksiin koskaan. Tästä voi päätellä, että suurin osa pääsee osallistumaan ainakin toisinaan. Mutta kuten jo aiemmin mainitsin on tärkeää, että jokainen kokee olevansa tärkeä ja osa työyhteisöä. Sen ohella, että työntekijöiden on oltava ajan tasalla hankintaosastolla tapahtuvista muutoksista ja muista ajankohtaisista asioista yrityksessä myös työyhteisöön kuulumisen on tärkeää.

Kortetjärvi-Nurmi & co (Kortetjärvi-Nurmi & co 2008) käy kirjassaan läpi nuo kolme tärkeää sisäisen viestinnän tavoitetta: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen, jotka aiemmin selvitin kappaleessa 4.4.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät. Työntekijän tiedottaminen on äärimmäisen tärkeää niin yksilötasolla kuin koko työyhteisön kannalta. Siksi on kuitenkin huolestuttavaa, että tuosta 34 vastaajan joukosta kaksi ei koskaan osallistu tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin ja vain 11 toisinaan. Kun kysyttiin osastopalavereista, yksi ei osallistu osastolla järjestettäviin palavereihin koskaan ja 7 vain toisinaan.

Tästä ei ikävä kyllä voi vielä tehdä pitäviä johtopäätöksiä siitä onko työntekijät sitoutettu yrityksen toimintaan hyvin vai huonosti. Todennäköisesti tiedonkulku ei kuitenkaan aivan täysin pelaa 8 vastaajan kanssa puhuttaessa organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Nämä ovat kuitenkin tärkeitä tietoja, joista henkilöstön tulisi olla ajan tasalla.

Mielestäni yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota niihin työntekijöihin, joilla on pienet työtunnit ja, jotka tekevät paljon iltavuoroja. Tämä ei ikävä kyllä selviä kyselystä millaisia työvuoroja vastaajat tekevät, mutta 14 vuoden aikana toimin yrityksen viidessä eri myymälässä, monessa eri roolissa niin alaisena kuin esimiestasollakin. Tämän lisäksi toimin myös hankintaosastolla monessa eri roolissa ja tämän kokemuksen ansioista voin sanoa, että pienituntiset iltavuorolaiset on se joukko, joka ikävä kyllä kärsii tiedon puutteesta eniten. Tämä joukko ei kuitenkaan ole varmasti päässyt vastailemaan lähettämäni kyselyyn, joka johtunee siitä, että iltavuorolaisella ei yleensä ole aikaa istua hetkeäkään tietokoneella oman vuoronsa aikana, vaan he keskittyvät asiakkaiden palvelemiseen. Olisin kuitenkin toivonut, että kyselyyn

olisi vastannut myös ne, jotka tekevät vähemmän tunteja. Näin olisi saatu kokonaiskuva siitä miten myyjät kokevat sisäisestä viestinnästä henkilöstömuutosten osalta.

Toki tiedon puutteesta kärsivät kyselyn perusteella muutkin kuin pienituntiset tai iltavuorolaiset. Ja toisaalta tutkimuksessa tutkittiin sisäistä viestintää vain yhden osaston osalta kun osastoja taloissa on vaihtelevasti vähintäänkin viisi.

6.4 Vastaajien tyytyväisyys viestintään

Suurin osa vastaajista eli 26 on erittäin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä mahdollisuuksiin saada tietoa omaa osastoa koskevasta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä. On kuitenkin selvästi parannettavaa kun 7 on jokseenkin tyytymättömiä ja 1 erittäin tyytymättön. Kysymyksessä onko tieto ajan tasalla (muutokset päivitettyinä reaaliaikaisesti) 26 vastasi kyllä ja 8 vastasi ei. Tavoitehan on tietysti se, että kaikki ovat edes jokseenkin tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Kun on monta työntekijää, jotka eivät ole tyytyväisiä, he saattavat tyytymättömyydellään aiheuttaa myös muille samankaltaista tunnetta ajan mittaan.

Yrityksen tulisi mitata tietyin väliajoin sisäisen viestinnän toimivuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä viestintään. Tämä on ainoa mahdollisuus kehittää sisäisen viestinnän toimivuutta. Näin ei kuitenkaan ole ollut yrityksessä x. Joitakin pienimuotoisia kyselyitä on ilmeisesti joskus tehty, mutta itse en ole koskaan vastannut moiseen kyselyyn ja tiedon kyselystä sain vasta kun aloin tekemään tätä tutkimusta. En myöskään saanut vanhaa kyselyä tai sen tuloksia mistään.

Yritys x on kuitenkin lähtenyt kehittämään sisäistä viestintää. Jokin aika sitten otettiin käyttöön aamu- ja iltapäivätiedotteet. Tiedotteen tarkoitus on se, että hankinnasta taloihin ei menisi jatkuvasti sähköpostia ja tiedotteita satunnaisiin aikoihin vaan viestintä olisi suunnitelmallista ja kaupoissa myyjät ja esimiehet osaisivat tiettyinä aikoina hakeutua koneen ääreen lukemaan tiedotteet. Myymälä työskentelyssä ei voi jatkuvasti vahtia koneen ääressä ja toisaalta turhia sähköpostiviestejä tulee aika tavalla, jolloin sähköpostin seuraaminen on jätetty mahdollisesti vain esimiehelle, joka ei saa tärkeitä sanomia kaikille myyjille tiedoksi. Nyt kun viestintä on selkeästi aikataulutettu ja myös myyjät pääsevät seuraamaan tiedotteita, on tiedotustoiminta helpottunut ja tärkeät tiedot saavuttavat jokaisen työntekijän ajallaan. Tämä ei kuitenkaan päde organisaatio- ja henkilöstömuutoksissa, vaan ainoastaan osastoa x koskevassa tavara- tai markkinointitoiminnassa.

6.5 Kehitysehdotukset

Seuraavassa esittelen ensin hieman yrityksen nykymallia siitä kuinka viestintä henkilöstömuutoksista tapahtuu ja tämän jälkeen kerron oman kehitysehdotukseni sisäisen viestinnän kuluksista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista.

Yritys x:n hankintaosastolta myymälöihin suuntautuva sisäinen viestintä henkilöstömuutoksista tapahtuu yleensä ilmoituksella sisäisen viestinnän kanavia pitkin. Oli kyseessä henkilömuutos ilman YT-neuvotteluita eli henkilöstöä irtisanoutuu ja uusia palkataan tilalle tai YT-neuvotteluiden tuloksena, tulee muutosilmoitus yleensä kaupoissa ketjujohtajalta tavaratalonjohtajalle sekä osastoesimiehille, joiden alueella muutos hankinnan päässä on tapahtunut. Esimiesten vastuulla on kertoa tämä tietoa omalle tiimille ja sen pitäisi tapahtua osastopalaverissa, mutta kiireen keskellä tiedotus tapahtuu myös sähköpostilla tai ilmoitustaululle ilmestyvällä kuvalla organisaatiomuutoksesta.

Muutos tulisi myös päivittää hankinnan ja myymälöiden yhteisessä käytössä oleviin intranet 1:seen ja SharePoint-sivustoon, jossa tieto tällä hetkellä on, mutta usein päivitykset tulevat melko myöhään jos ollenkaan.

Tutkimuksessa mukana olevassa osasto x:n hankintatiimissä työskentelee n. 14 henkilöä. Muutoksia henkilöstöön hankinnan päässä osastolla x tulee vaihtelevasti. Kuitenkin vähintään puolen vuoden välein jollakin tuotealueella kyseisellä osastolla kun tuotealueita on noin kuusi.

Tutkimuksen perustella voidaan todeta, että yrityksen x osaston x henkilöstö on yleisesti pääosin tyytyväinen yrityksen tapaan viestiä organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. Tutkimuksesta tulleista kehitysehdotuksista voidaan kuitenkin päätellä, että sisäisessä viestinnässä on jonkin verran kehitettävää.

Henkilöstö on yrityksen sydän, mutta jos se ei ole mukana katsomassa samaan suuntaan ja hyväksy yrityksen arvoja, tällöin yrityksen tulevaisuus on uhattu.

Kehitysehdotuksia läpikäydessäni vastauksista nousi asia, joka on yksi syy siihen miksi ylipäänsä kiinnostuin aiheesta. Eräs vastaaja mainitsi, että henkilöstömuutokset päivittyvät liian hitaasti, joka johtaa siihen, että kun osastolta x otetaan yhteyttä hankinnan vastaavaan osastoon ja oletetaan, että aluetta hoitaa sama ihminen kuin viimeksi, niin vastauksen lähettääkin aivan joku muu.

Vastauksissa nousi esiin ne kaksi kanavaa, joista toinen on Intranet 1 ja toinen on SharePoint sivusto. Intranet 1:stä pääsevät käyttämään sekä myyjät että esimiehet ja SharePoint sivusto

vain esimiehet. Yhdessä vastauksessa toivottiin, että tieto henkilöstömuutoksista hankinnassa voisi tulla omalta esimieheltä osastopalaverissa.

Ehdotukseni tiedonkulusta olisi seuraavanlainen: Ensi tieto organisaatio- ja henkilöstömuutoksista olisi esiteltävä tavaratalonjohtajan kuukausi-infossa. Tämä info tilaisuus olisi tiedotustilaisuus, jossa toki saisi kysellä, mutta pääpaino olisi vain tämän tärkeän tiedon yleisellä ilmoittamisella. Tämän jälkeen asia tulisi käydä läpi myös osaston x osastopalaverissa, jossa tieto organisaatio- ja henkilöstömuutoksista käytäisiin läpi yksityiskohtaisemmin oman esimiehen kanssa. Osastopalaverissa saisi jokainen kysyä mieltä askarruttavat asiat ja palaverissa olisi syytä käydä myös läpi mistä tieto jatkossa löytyy. Tämä tulisi myös konkreettisesti näyttää.

Tieto organisaatio- ja henkilöstömuutoksista tulisi olla tallennettu sellaiseen paikkaan, johon jokaisella työntekijällä on oikeus päästä. Tässä tapauksessa tuo tieto tulisi tallentaa niihin tietopankkeihin, jotka enimmäkseen ovat käytössä eli Intranet 1:seen, johon jokaisella työntekijällä on vapaa pääsy ja myös SharePoint sivustoon, johon vain esimiehellä on pääsy. Hankinnan päässä on viestintäosasto, joka hoitaa niin ulkoista kuin sisäistäkin tiedotusta ja heidän työnsä on päivittää tietoverkkoja. Tämä voisi olla osa myös heidän työtään.

SharePoint sivustolle on tallennettu paljon sellaista tietoa, jota esimies tarvitsee omassa päivittäisessä työssään ja toisaalta esimies on henkilö, joka on eniten yhteydessä hankintaan. Näin tehden esimiehen työtä helpommaksi, ettei hänen tarvitse jatkuvasti siirtyä tietopankista toiseen, SharePoint sivusto on tärkeä paikka tallentaa tiedot organisaatio- ja henkilöstömuutoksista. SharePoint sivustolla on tällä hetkellä suora linkki kauppojen osastojen yhteystietoihin, mutta siellä ei ole suoraa linkkiä yhteystietoihin, joista pääsisi helposti tarkastelemaan työntekijöitä, jotka työskentelevät hankinnassa tietyllä osastolla tai vastuualueella. Tämä johtunee siitä, että hankinnassa tapahtuu muutoksia niin useasti.

Myyjät eivät ole niin paljon tekemisissä hankinnan kanssa kuin esimiehet, mutta tulee tilanteita, joissa he tarvitsevat tietoa tuotteista ja hankinnassa on siihen paras tieto, joten on selvää, että myös myyjät tarvitsevat tiedon keneen olla yhteydessä kun tarve vaatii. Intranet 1 on myyjien työväline ja tieto organisaatio- ja henkilöstömuutoksista tulee olla sijoitettuna myös tähän tietopankkiin, jotta myyjä pystyy helposti tarkistamaan keneen tulee olla yhteydessä.

Tämä tutkimus on melko suppea eikä käsittele lainkaan muilta osin yrityksen sisäistä viestintää kuin henkilöstömuutosten osalta. Yritys on kuitenkin suuri ja tutkittavaa on paljon. Sisäisen viestinnän toimivuus ylipäänsä olisi hyvä tutkia ja sen voisi toteuttaa osallistuttamalla siihen koko yritys, mutta eriyttäen kuitenkin kaupat ja hankinnan omiksi tutkimuskohteiksi.

Toinen aihe, jota olisi mielenkiintoista tutkia, on se millaiseksi hankinnan työntekijät kokevat kaupoista hankintaan tapahtuvan sisäisen viestinnän. Nyt kun itse olen työskennellyt kolme vuotta hankinnassa olen huomannut, että myös kaupoista tulevat viestit, jos tulevat oikealle ihmiselle, eivät aina noudata selkeää linjaa. Viestit ovat joko melko työkeitä tai niistä ei selviä mitä halutaan tietää. Kauppojen ja hankinnan välissä tuntuu olevan melko syvä kuilu ja kuitenkin yhteistyön pitäisi olla sujuvaa ja mutkatonta ilman jännitteitä.

Olisi myös mielenkiintoista tietää kuinka viestinnän vastuut jakautuvat yrityksen viestintäosastolla eli miten ja kuka hoitaa sisäinen viestintä ylipäänsä ja miten ja kuka hoitaa ulkoisen viestinnän. Oman kokemukseni mukaan hankintaosastolla on jokaisessa tiimissä yksi viestintävastaava, mutta tämä liittyy lähinnä sisäiseen ja ulkoiseen tuote- ja kampanjamarkkinointiin, mutta voisiko viestintävastaavaa hyödyntää myös henkilöstömuutoksista viestimiseen silloin kun henkilöstömuutokset tapahtuvat luonnollisella poistumisella ja sisään palkkaamisella?

6.6 Oma pohdintaa

Työtä aloittaessani olin erittäin innoissani, että pääsen vihdoinkin monen vuoden jälkeen itse tutkimaan ja analysoimaan miksi kauppojen päässä on vaikeaa saada yhteys oikeaan hankinnan henkilöön. Oletin, että kyselystä olisi noussut enemmän epäkohtia, mutta näin ei kuitenkaan ollut. Toki pystyin oletamaan, että kyselyyn ei vastannut se joukko, jolta olisi saanut myös rakentavaa palautetta. Tämä joukko, oman kokemukseni mukaan, on nuo pienituntiset työntekijät, jotka tekevät enimmäkseen iltavuoroja. Minun olisi pitänyt kohdistaa kysely myös heille tai erikseen mainita saatteessa toiveeni, että kyselyyn vastaisivat esimiehet ja myyjät sekä lisäksi ne myyjät, joilla on pienituntinen sopimus ja jotka tekevät paljon iltavuoroja. Toinen asia mikä on ollut haastavaa, on työn teoriaosuuden rajaaminen.

Viestinnästä ja sisäisestä viestinnästä löytyy paljon erilaista tietoa ja on ollut haastavaa miettiä mikä on tärkeää juuri tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen aihe liittyy organisaatio- ja henkilöstömuutoksiin, ja aina kun puhutaan organisaatiomuutoksista, tulisi käsitellä myös YT-lakia ja muita säädöksiä, jotka koskevat organisaation viestintää laillisesta näkökulmasta. Päätin kuitenkin jättää tämän alueen käsittelemättä, sillä tutkimuksessa ei käsitellä organisaatio- tai henkilöstömuutoksia sinänsä vaan vain sitä miten yritys x tiedottaa osaston x henkilökunnalle jos hankinnassa on tapahtunut vastuualuemuutoksia ja kuinka tieto saatetaan eteenpäin ja tallennetaan kaikkien saataville.

Matkan varrella innostukseni aihetta kohtaan on laantunut sillä organisaatio, jossa työskenteleminen on suuri enkä usko, että työstäni ollaan kovinkaan innostuneita. Organisaatiossa on lähde- kehittäminen sisäistä viestintää ilman alkututkimuksia tai ainakaan ne eivät ole saavut-

taneet osastoa, jossa itse työskentelen. Tästä voisi siis päätellä, että varsinaiseen hyötykäyttöön ei tätä tutkimusta oteta.

Kuten tuossa jo aiemmin mainitsin yhteistyö kauppojen ja hankinnan välillä tulisi toimia ilman jännitteitä. Olen kuitenkin itse huomannut, että hankinnassa on tietynlainen negatiivinen asenne kaupoissa toimivia myyjiä kohtaan. Tätä on yritetty kuroa kauppapäivillä, joka tarkoittaa sitä, että hankinnasta tietyn alueen ostajalla ja hänen parinaan työskentelevällä assistentilla on vastuu tehdä kaksi kauppapäivää vuodessa. Tällöin ostaja ja/tai assistentti lähtee valitsemiinsa myymälöihin oman vastualueensa osastoille työskentelemään kahtena päivänä koko päiväksi. En osaa sanoa, onko tästä enemmän hyötyä vai haittaa, mutta uskoisin, että kun päästään kasvokkain tapahtuvaan viestintään ja yhdessä suunnittelemaan konkreettisesti myymälää niin tuo yhteistyö olisi mutkattomampaa. Tarkoitushan kuitenkin loppuen lopuksi on se, että myymälät ovat houkuttelevia ja asiakkaita palvelevia ja tämä toteutuu vain sujuvalla yhteistyöllä kaikkien niiden välillä, jotka ovat vaikuttamassa loppuasiakkaan ostopäätökseen.

Lähteet

Juholin, Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: Bookwell Oy.

Pesonen, Pirkko. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell Oy

Korhonen, N., Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.

Juholin, Elisa. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas

Juholin, Elisa. 2009. Communicare! Porvoo: Ws Bookwell Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. 2002. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.

Siukosaari, Anssi. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pennanen, Tarja. 2011. Irtisanoutumissyiden kartoitus. Opinnäytetyö.

Juholin, Elisa. 2010. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Viitattu 23.1.2013.

http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Hloston_keh_keinot/Tyoyhteisoviestinta.pdf

Suomen Pienyrittäjien mainostoimisto. Sisäinen viestintä on tärkeää. Viitattu 23.1.2013.

<http://www.spym.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>

Johdatus viestintään. Viitattu 24.1.2013.

<http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>

Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Viitattu 24.1.2013.

<http://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+viestint%C3%A4tieteisiin>

SIC Communications. Viitattu 24.1.2013.

<http://sic-communications.437336.n3.nabble.com/Viestinnan-Quattro-stagioni-td2180107.html>

Sisäisen viestinnän abc. Viitattu 8.4.2013.

http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf

Kauppa.fi. Viitattu 11.4.2013.

http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta

S-ryhmän verkkosivut. Viitattu 11.4.2013.

<http://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma>

Stockman. Viitattu 11.4.2013.

<http://www.stockmanngroup.fi/fi/fi/>

Tampereen yliopiston verkkosivut. Tieto- ja asiakirjahallinnon perusteet. Viitattu 28.4.2014.

http://www.sis.uta.fi/iti/kurssit/tahap/m1/toiminnot_ja_tehtavat.html

Kuvat

Kuva 1: Linjaorganisaatiomalli (Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit). ..	11
Kuva 2: Wilbur Schrammin kaksisuuntainen viestintämalli. (Tieto- ja asiakirjahallinnon perusteet).	12
Kuva 3: Åbergin tulosviestinnän malli, ”Åbergin pizza”. (SIC Communications).	15
Kuva 4: Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66).	18
Kuva 5: Esimiehen rooli työyhteisössä (Åberg 2006, 64).	26

Taulukot

Taulukko 1: Kysymys 2. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä tällä osastolla?	28
Taulukko 2: Kysymys 3. Mitkä ovat sopimustuntisi tällä hetkellä?	28
Taulukko 3: Kysymys 5. Mitä tiedotuskanavia yksikössäsi käytetään koskien ketjuyksikön organisaatio- ja henkilöstömuutoksia.	29
Taulukko 4: Kysymys 7. Kuinka usein käytät seuraavia tietolähteitä saadaksesi tietoa organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?	30
Taulukko 5: Kysymys 8. Milloin yleensä saat tiedon muutoksesta?.....	31
Taulukko 6: Kysymys 9. Kuinka usein Tavaratalonjohtaja pitää info-tilaisuuksia, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä. ...	32
Taulukko 7: Kysymys 11. Kuinka usein osallistut tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?	33
Taulukko 8: Kysymys 12. Kuinka usein osastollasi pidetään palavereita, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?	34
Taulukko 9: Kysymys 14. Kuinka usein osallistut osastosi palavereihin, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?	35
Taulukko 10: Kysymys 15. Kuinka tyytyväinen olet mahdollisuuksiisi saada tietoa omaa osastoasi koskevista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?.....	35
Taulukkoluetellon ensimmäinen rivi alkaa tästä, riviväli 1	n

Liitteet

Kysely sisäisestä viestinnästä	51
--------------------------------------	----

Kysely sisäisestä viestinnästä

Hei,

Työskentelen yritys x:n ketjuyksikössä (hankinta) ja opiskelen liiketaloutta Laurea ammatti-korkeakoulussa Leppävaarassa. Teen opinnäytetyötäni yrityksemme sisäisestä viestinnästä organisaatio- ja henkilöstömuutosten osalta osastollanne. Opinnäytetyö on julkinen, mutta siinä ei paljasteta yrityksen nimeä tai muitakaan sellaisia tietoja, joista voisi paljastua, mikä yritys on kyseessä.

Pyytäisin teitä vastaamaan kyselyyni, johon pääsette oheisesta linkistä. Kysely on auki 6.17.3.2013 välisen ajan ja toivoisin kaikkien kyseisellä osastolla työskentelevien osallistuvan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia.

Kyselystä saatavia tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja tietoja käytetään vain tämän tutkimuksen suorittamiseen. Kyselyn vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi missään vaiheessa.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi ja vastauksestasi.

Ystävällisin terveisin,

Janita Mustonen

Roolisi yrityksessä

myyjä
esimies

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä tällä osastolla?

alle 2 vuotta
2-5 vuotta
6-15 vuotta
16-25 vuotta
yli 25 vuotta

Mitkä ovat sopimustuntisi tällä hetkellä?

alle 20 h/vko
20-30 h/vko
30-35 h/vko
37,5 h/vko

Onko työsuhteesi

toistaiseksi voimassa oleva (vakituinen)
määräaikainen

Mitä tiedotuslähteitä/-kanavia yksikössäsi käytetään koskien ketjuyksikön organisaatio- ja henkilöstömuutoksia?

Tavaratalonjohtajan infot
Esimiehen pitämät palaverit
Intranet 1
Intranet 2
SharePoint sivusto
Yksikön ilmoitustaulu
Sähköposti
Työkaverit
Ei mitään
Jokin muu, mikä?

Mistä tai keneltä saat tiedon omaa osastoasi koskevista ketjuyksikön organisaatio- ja henkilöstömuutoksista?

Kuinka usein käytät seuraavia tietolähteitä saadaksesi tieto organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

erittäin usein usein toisinaan ei koskaan en osaa sanoa

Intranet 2
SharePoint
Intranet 1
Sähköposti
Yksikön ilmoitustaulu
Työkaverit
Ei mistään

Milloin yleensä saat tiedon muutoksesta?

Ennen muutosta

Heti muutoksen tapahduttua

Myöhemmin. Kuinka paljon? _____

Kuinka usein Tavaratonjohtaja pitää info-tilaisuuksia, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Päivittäin

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin

Ei ollenkaan

Onko osallistuminen pakollista Tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Kyllä

Ei

Kuinka usein osallistut Tavaratalonjohtajan pitämiin info-tilaisuuksiin, joissa kerrotaan oman osastosi osalta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Erittäin usein

Usein

Toisinaan

En koskaan

Kuinka usein osastollasi pidetään palavereita, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Päivittäin

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin

Ei ollenkaan

Onko osallistuminen pakollista osastosi palavereihin, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Kyllä

Ei

Kuinka usein osallistut osastosi palavereihin, joissa kerrotaan organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Erittäin usein

Usein

Toisinaan

En koskaan

Kuinka tyytyväinen olet mahdollisuuksiin saada tietoa omaa osastoasi koskevasta organisaatio- ja henkilöstömuutoksista ketjuyksikössä?

Erittäin tyytyväinen

Jokseenkin tyytyväinen

Jokseenkin tyytymätön

Erittäin tyytymätön

En osaa sanoa

Kuinka helposti löydät tiedon omaa osastoasi koskevasta organisaatio- tai henkilöstömuutoksesta ketjuyksikössä?

Onko tieto ajan tasalla (muutokset päivitettyinä reaaliaikaisesti)?

Kyllä

Ei

Kehitysehdotuksesi organisaatio- ja henkilöstömuutosten viestinnästä (Esim. kanavat, tiedon tavoitettavuus, tiedon ajankohtaisuus)
