

Elina Matikainen

PALAUTEJÄRJESTELMÄ OSANA TOIMIVAA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ

Case: Kymen Seudun Osuuskauppa

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Helmikuu 2016



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Elina Matikainen	Tradenomi	Helmikuu 2016
Opinnäytetyön nimi Palautejärjestelmä osana toimivaa sisäistä viestintää Case: Kymen Seudun Osuuskauppa		31 sivua
Toimeksiantaja Kymen Seudun Osuuskauppa		
Ohjaaja Lehtori Nina Hartikainen		
<p data-bbox="164 629 308 656">Tiivistelmä</p> <p data-bbox="164 696 1401 860">Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kymen Seudun Osuuskaupan sisäisen viestinnän haasteita sekä löytää erilaisia vaihtoehtoja palautejärjestelmistä, joista jonkun he voisivat ottaa käyttöön. Palautejärjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa osuuskaupan henkilöstön käytössä olevaa sisäisen viestinnän kanavaa kehitysideoiden ja palautteen jakamiseen. Tämä opinnäytetyö toimii pohjatyönä ja tutkimuksena Kymen Seudun Osuuskaupalle jatkossa.</p> <p data-bbox="164 898 1409 1095">Aineistoa kerättiin ryhmähaastattelulla, sähköpostiviesteillä sekä soittamalla osuuskauppojen yhteyshenkilöille. Tutkimusta varten haastateltiin neljää työntekijää Kymen Seudun Osuuskaupan viestinnän osastolta sekä Hämeenmaan Osuuskaupan suunnittelupäällikköä. Haastattelut olivat erittäin antoisia ja mielenkiintoisia ulkopuolisen havainnoitsijan näkökulmasta. Sähköpostiviestit sekä puhelinhaastattelut koskivat muita osuuskauppoja, joiden yhteyshenkilöiltä kysyttiin heidän käytössä olevista järjestelmistä.</p> <p data-bbox="164 1133 1398 1364">Tutkimusta tehdessä huomattiin, että aloite-/palautejärjestelmät ovat suhteellisen uusi asia ainakin S-Ryhmän osuuskaupoissa. Monet osuuskaupat olivat miettineet järjestelmän hankkimista, mutta suunnitelmat olivat jääneet vielä ajatuksen tasolle. Kovin monella ei siis ole palautejärjestelmää, mutta palautteet, kehitysideat ja henkilöstön palkitseminen hoidetaan jollain muulla tavalla. Soitettaessa muun muassa osuuskauppojen henkilöstöpäälliköille kävi ilmi, että he olivat kiinnostuneita tutkimuksen tuloksista ja siitä, että muualla mietitään samaa asiaa järjestelmän ottamisesta käyttöön.</p>		
Asiasanat palaute, kehitysidea, sisäinen viestintä, organisaatioviestintä		

Author (authors)	Degree	Time
Elina Matikainen	Bachelor of Business Administration	February 2016
Thesis Title Feedback system as a part of a functioning internal communication Case: Kymen Seutu Cooperative Society		31 pages
Commissioned by Kymen Seutu Cooperative Society		
Supervisor Nina Hartikainen, Senior Lecturer		
Abstract <p>The main purpose of this thesis was to survey the challenges of the internal communication of Kymen Seutu Cooperative Society and to find alternatives of different feedback systems. In this study a feedback system means an internal communicational portal of the personnel for sharing ideas and feedbacks. This thesis is a basis work and a research for Kymen Seutu Cooperative Society for their actions in the future.</p> <p>Material of this thesis is gathered by group interviewing, by the contents of e-mails and through phone calls with contacts in the cooperative shops of S Group. Four workers from the internal communication department of Kymen Seutu Cooperative Society and the planning chief of Cooperative Society Hämeenmaa were interviewed. Interviews were most productive and interesting from the point of view of a neutral observer. By sending e-mails and calling the personnel of other cooperative shops gave important information about their possible feedback systems.</p> <p>While doing the research it came clear that not many of the cooperative shops have a feedback system and it is a new thing still. Many of them have been thinking of using one but so far it has been only a thought. These cooperative shops which don't have a system, deal with employee feedback and ideas manually as well as reward them some other way. By calling the staff managers of other cooperative shops it was found out they were clearly interested in the results of this research and others are also thinking of taking a feedback system into use.</p>		
Keywords feedback, improvement idea, internal communication, organizational communication		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yrityksen esittely.....	5
1.2	Tutkimusongelma	6
2	SISÄINEN VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ.....	7
2.1	Työyhteisöviestintä	7
2.2	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät.....	8
2.3	Vuorovaikutteinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä.....	9
2.4	Tärkeä tiedottaminen	10
2.5	Sähköiset viestinnän kanavat	11
3	PALAUTTEEN MONET MUODOT	12
3.1	Mitä on palaute?	13
3.2	Virheellinen palaute	14
3.3	Korjaava ja kannustava palaute.....	14
3.4	Palaute työyhteisössä.....	15
3.5	Kehityskeskustelut.....	16
4	KYMEN SEUDUN OSUUSKAUPAN SISÄINEN VIESTINTÄ	17
4.1	Sisäisen viestinnän haasteet	17
4.2	Aloitteet ja palautteet	18
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	18
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	19
5.2	Haastattelut	19
6	PALAUTEJÄRJESTELMÄT KÄYTÄNNÖSSÄ.....	21
6.1	InnoHämis	23
6.2	Ideatakomo.....	25
6.3	Hartikaari Oy.....	25
7	TUTKIMUKSEN ANALYYSI	26
	LÄHTEET.....	29

LIITTEET

Liite 1. Ryhmähaastattelulomake

1 JOHDANTO

Teknologian kehittymisen myötä monet asiat, jotka ennen tehtiin paperia ja kynää käyttäen, voidaan hoitaa nykyään sähköisesti. Yritykset ovat suurempia sekä toimivat laajemmalla alueella, joten on myös välttämätöntä, että tieto saadaan kulkemaan nopeasti. Monet yritykset käyttävätkin jo jonkinlaista sähköistä järjestelmää henkilöstön sisäisen viestinnän tueksi, esimerkiksi palautejärjestelmää. Tällainen järjestelmä on osa isompaa sisäisen viestinnän kokonaisuutta, jossa viestintä toimii sujuvasti. Palautejärjestelmät on tarkoitettu kehittämään organisaatiota henkilöstön palautteen ja kehitysideoiden kautta. Osuuskaupat toki käyttävät sähköisiä työkaluja kuten Doorista (työvuorolistajärjestelmä) ja Sintraa (S-Ryhmän intranet), mutta ne ovat tarkoitettu lähinnä henkilöstön tiedottamiseen eikä keskusteluun.

Opinnäytetyöni aiheen sain koululta, jonka kanssa kohdeorganisaatio Kymen Seudun Osuuskauppa on tehnyt yhteistyötä. Tämän yhteistyön kautta opiskelijoilla oli mahdollista saada aihe opinnäytetyöhön tai muihin projekteihin. Keväällä 2015 Kymenlaakson ammattikorkeakoulun lehtorit Lassi Leppänen ja Heidi Wass olivat mukana Open House-hankkeessa, jonka aiheena oli KSO:n sisäisen viestinnän kehittäminen liiketoimintalähtöisesti. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että Kymen Seudun Osuuskaupan sisäisessä viestinnässä oli monia kehityskohteita.

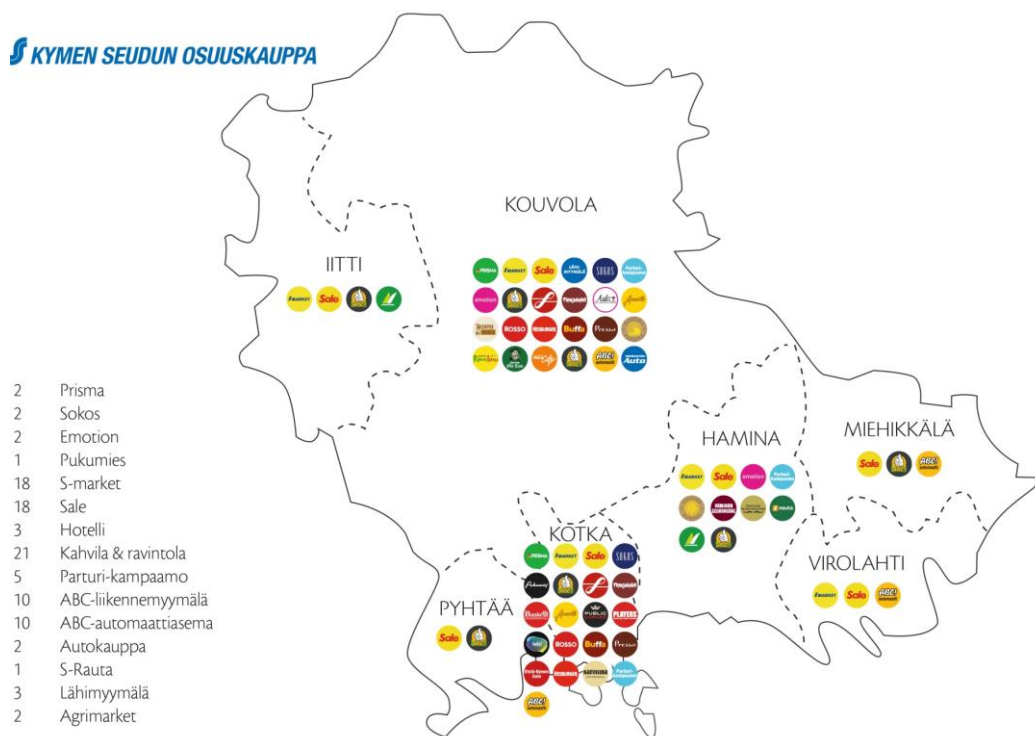
Opinnäytetyöni teoriaosuus koostuu yrityksen sisäisestä viestinnästä, palautteesta, tiedottamisesta ja henkilöstön kehittämisestä. Laadullista tutkimusmenetelmää tukevat haastattelut sekä kyselyt puhelimitse ja sähköpostitse. Teoriaosuuden jälkeen analysoin tarkemmin kohdeorganisaation sisäisen viestinnän vaikutuksia Open House-hankkeen raporttia mukaillen sekä esittelen vaihtoehtoja erilaisista palautejärjestelmistä Kymen Seudun Osuuskaupalle.

1.1 Yrityksen esittely

Kymen Seudun Osuuskauppa on yksi 20:stä itsenäisestä alueellisesta osuuskaupasta Suomessa, jotka muodostavat yhdessä SOK-yhtymän. Kymen Seudun Osuuskauppa syntyi, kun kouvolaalainen Osuuskauppa Ympäristö ja haminalainen Osuuskauppa Ympyrä tekivät kombinaatiofuusioitumisen 1.1.2013. Yhtiön kotipaikaksi jäi Hamina ja konttori sijoitettiin Kouvolaan.

Fuusiosta huolimatta toimipaikat ja henkilöstö pysyivät ennallaan, mutta tavoitteena oli yhtenäistää vanhoja toimintamalleja ja viedä toimivimmat käytännöt toimipaikkojen käyttöön (Salmi 2015, 55).

Ennen fuusioitumista Osuuskauppa Ympäristö ja Osuuskauppa Ympyrä jakoivat lähes saman asiakaskunnan, mutta kilpailivat keskenään. Tultiin päätösten eteen, jossa kaksi samalla alueella olevaa osuuskauppaa toimisivat paremmin yhdessä kuin erikseen. Alati kiristyvässä markkinoiden ja asiakkaiden kilpailutilanteessa yhdellä isommalla osuuskaupalla on paremmat edellytykset selvitä tulevasta. (Salmi 2015, 42.)



Kuva 1. Kymen Seudun Osuuskaupan toimialue. Siikriina Pylkkö. Kymen Seudun Osuuskauppa. (Power Point-esitys)

Tällä hetkellä Kymen Seudun Osuuskaupalla on yli 80 000 asiakasomistajaa, noin 1700 työntekijää sekä 100 toimipaikkaa ympäri Kymenlaaksoa, mitkä näkyvät ylläolevasta kuvasta.

1.2 Tutkimusongelma

Kymen Seudun Osuuskauppa toimii nykyään entistä laajemmalla alueella. Organisaation sisäinen viestintä muuttui jonkin verran fuusioitumisen jälkeen ja uusia toimintatapoja piti löytää. Osuuskauppa Ympäristössä ja Ympyrässä viestintä oli ennen erilaista, mikä johtuu niiden pienemmästä koosta. KSO:n nykyinen sisäinen viestintä toimii, mutta työntekijät ”kentällä” kaipaavat

kuitenkin yhteistä viestintäkanavaa keskusteluun sekä uusien kehitysideoiden ja palautteen jakamiseen. Tällainen viestimisen keino on koettu tarpeelliseksi organisaatiossa ja siitä on monesti puhuttu, muttei vielä toteutettu.

Avoimempaa sisäistä viestintää tukisi sähköinen tietokoneella sekä kännykässä toimiva, helppokäyttöinen ja vuorovaikutteinen aloite-/palautejärjestelmä. Järjestelmän avulla henkilöstön kynnyks aloitteen tekemiseen madaltuisi, uudet ideat voisi pistää nopeasti käytäntöön ja ennen kaikkea tärkeä tieto tavoitaisi kaikki saman toimialueen kaupat.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ

Viestintä on yksinkertaistettuna tekninen prosessi, johon liittyy ihmisten välisiä suhteita ja niiden merkityksiä. Ympäristö, jossa viestitään, voi olla yhtä tärkeä asia kuin itse viestin sisältö. Etenkin yrityksen sisäinen viestintä on merkittävää sen henkilöstölle, koska viestintä luo uusia edellytyksiä työlle sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria. Kasvokkain viestimisen rinnalle on sosiaalisen median myötä tullut myös virtuaaliyhteisöllisyys, mikä ei kuitenkaan korvaa perinteistä tapaa viestiä. (Juholin 2013, 23.)

2.1 Työyhteisöviestintä

Kun työyhteisöviestinnästä alettiin puhua enemmän ja käyttämään kyseistä termiä, siitä oli aluksi kaksi uskomusta. Ensimmäinen uskomus oli, että tieto on neutraali asia ja on ainoastaan yhdenlaista tietoa, absoluuttista ja oikeaa. Se ikään kuin valui alas johdolta alaisille ja sitä tarvitseville. Tämän uskomuksen mukaan vain esimiehillä oli tärkeää tietoa jaettavana, eikä alaisilla. Toiseksi ajateltiin, että viestintä on yksinkertaisesti tiedon siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle. Tällainen suoraviivainen ajattelu ei sovi enää nykypäivän organisaatiokuvaan kovinkaan hyvin, koska tietoa tulee joka puolelta. (Juholin 2008, 58.)

Vanhojen toimintamallien tilalle tulee uusia, joten törmäystilanteita tulee väistämättä. Alla olevalla taulukolla voidaan selkiyttää vanhan ja uuden mallin mukaista viestintää organisaatiossa. Hierarkkisesti toimiva johtajakeskeinen työyhteisö on lamaannuttava ja myös sen viestintä on yksipuolista eli monologista. Tämän kaltainen viestintä työntää ihmiset kauemmaksi toisistaan, joten tieto ja toisten ymmärtäminen vaarantuvat. Jos työpaikalla työntekijät eivät pysty puhumaan yhdessä omista näkemyksistään ja tiedoista,

se voi vaarantaa heidän tasapainoisen suoriutumisen työssään. Vanha, johtajakeskeinen työyhteisöviestintä voi toimia edelleen joissain määrin. Joidenkin organisaatioiden jäsenet voivat olla tyytyväisiä viestintään, vaikka tietovajeita olisikin. Jos työyhteisön vaihtuvuus on vähäistä ja tämänlaiseen kommunikointiin on jo totuttu vuosien saatossa, ei se vaikuta heidän tyytyväisyyteensä. (Juholin 2008, 59-60.)

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2008)

Viestintä	Loitontavaa	Lähentävää
Työyhteisö		
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Vastakohtana taulukossa näkyy energisoiva työyhteisö. Se voi myös olla loitontavaa, mutta hyvin usein lähentävää. Yhteisöllisyyttä tukevassa työyhteisössä ihmiset kokevat, että he saavat tehdä juuri sitä, missä he ovat parhaimmillaan ja tuntevat kehittyvänsä koko ajan. Ilman monipuolista keskustelua ei voi syntyä energisyyttä. Helppo ja vaivaton tiedon vaihdanta sekä monipuolinen keskustelukulttuuri voivat parantaa työyhteisön tyytyväisyyttä selkeästi. (Juholin 2008, 60.)

2.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät

Turhan usein yrityksissä keskitytään enemmän ulkoiseen viestintään, vaikka sisäinen on ihan yhtä tärkeää. Asiat eivät kantaudu itsestään jokaisen työntekijän tietoon vaan viestinnän tulisi olla avointa (Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat 2008). Kaikki tiedonkulku ja vuorovaikutus, joka tapahtuu organisaation tai yhteisön välisten jäsenten välillä, on sisäistä viestintää. Se voi olla kohdennettua tai epäsuoraa, selkeää tai epäselvää. Hyvä, avoin ja selkeä sisäinen viestintä näkyy heti työntekijöiden tyytyväisyydessä (Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn 2014). Sisäisessä viestinnässä on aina kyse suhteista ja niistä syntyvistä merkityksistä. Ympäristö, jossa viestitään, voi olla yhtä tärkeä kuin viestin sisältö. Sisäinen viestintä myös luo uudenlaisia edellytyksiä työlle sekä lujittaa yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Sosiaalinen

media mahdollistaa nykypäivänä virtuaalisen työyhteisön esimerkiksi intranetin kautta. (Juholin 2013, 23.)

Viestinnän kehittämisen perusajatus on siinä, että viestinnän tulee tehostaa liiketoiminnallista toimintaa ja sitä kautta parantaa yrityksen tuottavuutta sekä lisätä kilpailukykyä. Nykypäivänä viestinnän kehittämisen suurin ongelma on siinä, ettei keskitytä tarpeeksi siihen, mihin kehittämistoiminnalla oikein pyritään. Hankitaan esimerkiksi uusia laitteita ja ohjelmia koko ajan säilyttääkseen kilpailukyvyn, muttei ajatella hankintojen perimmäistä tarkoitusta. Parempi vaihtoehto olisi yhdellä kertaa tavoitella aidosti käytäntöjä muuttavia ja läpikäyviä toimenpiteitä. Teknologia muuttuu koko ajan, joten on hyvä pysyä valppaana näille muutoksille. Isossa organisaatiossa täytyy kuitenkin miettiä tarkkaan minkälaisia käytäntöjä uuden viestimiskanavan käyttöönotto tuo. Jos uuden soveltaminen työhön jää irralliseksi, niin myös sen käyttö tulee olemaan vähäistä. Viestinnän kehittämisessä onkin kyse kolmen erilaisen muutoksen hallinnasta:

- teknologinen muutos
- käytäntöjen muutos
- ajattelutapojen muutos

Uuden järjestelmän käyttöönotossa voi tuoda haasteita se, että aikaa ei riitä sen esittelyyn henkilöstölle ja sen soveltamiseen käytännössä. Pahimmassa tapauksessa järjestelmää osaa käyttää siis vain kaksi ryhmää: tukihenkilöstö ja työntekijät, joilla on erityistä teknistä mielenkiintoa sitä kohtaan. Tämän skenaarion välttämiseksi on käytettävä aikaa henkilöstön tutustuttamiseen uuteen viestintäteknologiaan ja lopulta käytäntöjen muuttamiseen. (Puro 2004, 105-107.)

2.3 Vuorovaikutteinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä

Johtaminen ja esimiestyö on myös osa viestintää. Alaisten motivaatio, sitoutuminen, luovuus sekä mielikuva omasta yhteisöstä on riippuvainen johtajan tavasta viestiä. Kun johdon viestintä toimii, kaikki ymmärtävät työn tarkoituksen, miten oma työsuoritus vaikuttaa organisaatioon sekä mitkä tavoitteet yrityksellä on (Juholin 2013, 197-198). Kirjassa *Palaute kuuluu kaikille* (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014) on viitattu Marcus Buckinghamin ja Curt Coffmanin tutkimukseen, jonka mukaan suhde lähimpään esimieheen vaikuttaa suoranaisesti työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Yleisesti

ottaen kaikki aloittavat uuden työnsä motivoituneina ja valmiina oppimaan uutta, mutta tutkimuksen mukaan muutaman vuoden kuluttua vain vajaa viidennes innostuu enää työstään.

Johtamisviestintä ei ole yksisuuntaista informointia vaan vuorovaikutteista toimintaa, josta johto saa aineksia hyvään työyhteisön johtamiseen yhteisen keskustelun kautta. Kaikki johtajat eivät kuitenkaan tajua sitä, vaan heistä viestintä on ajanhukkaa, heidän ei tarvitse kehittyä paremmiksi viestijöiksi tai, että viestintä kuuluu vain viestinnässä työskenteleville ihmisille. Jotta esimiehen ja alaisen viestintä toimii, on myös johdon katsottava peiliin ja tunnistettava oma kyvykkyytensä kehitykseen. (Juholin 2013, 199-200.)

Jokaisella pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa jossain määrin viestin sisältöön ja kulkuun. Yhteiset tavoitteet kulkevat käsikädessä tehokkaan viestinnän kanssa, mitä vain esimies voi painottaa alaisilleen. Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys yrityksen kohtaamissa ongelmatilanteissa. Kun työntekijät ymmärtävät syvemmin yrityksen liiketoiminnan, huonot uutiset on helpompi ottaa. Ennakoiva viestintä voi siis estää tulevia vastoinkäymisiä. (Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat 2008.)

2.4 Tärkeä tiedottaminen

Tiedote on yksi viestinnän perustyökaluista, jonka täytyy olla informatiivinen, nopea sekä tiivis. Perinteisten tiedotteiden ja henkilöstölehtien lisäksi työyhteisöviestintä painottuu sähköiseen tiedottamiseen. Muuttuvassa ja kehittymiseen pyrkivässä työympäristössä on tärkeää, että tieto välittyy nopeasti ja esteettömästi, mutta painettua viestintää ei parane unohtaa. Sisäiset tiedotteet ja lehdet ovat tärkeitä etenkin työntekijöille, jotka eivät käytä niin paljon internetiä ja haluavat mieluiten lukea asiat painettuna. Viestiminen on parhaimmillaan kasvotusten, mutta teknologia kuitenkin mahdollistaa vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon ja tiedon jakamisen toisistaan kaukanakin oleville. (Juholin 2013, 212.)

Nykyään jatkuvasti kasvava tietotulva voi olla eduksi sekä haitaksi. Se asettaa haasteita yksittäisille ihmisille, mutta myös organisaatioille. Ongelma piilee siinä, ettei tarvittavaa tietoa välttämättä paikallisteta ja tällöin siitä ei hyödytä. Siksi tiedon jakaminen ja kanavoiminen auttaa paljon. Tiedon saaminen kaikille onnistuu vain oikealla viestintäkanavalla (Sydänmaanlakka 2007, 175-176). Verkkoviestinnän myötä perinteisten ilmoitustaulujen merkittävyys ja

käyttö on vähentynyt, mutta niistä onkin tullut sähköisiä ja ajankohtaisia uutistauluja. Kaikilla työpaikoilla ei ole kuitenkaan pääsyä verkkoon, joten tällöin on hyvä turvautua tuttuihin menetelmiin (Juholin 2013, 223).

2.5 Sähköiset viestinnän kanavat

Organisaation sisäistä verkkoympäristöä, johon ei ole muilla pääsyä, kutsutaan intranetiksi. Se nousi 2000-luvun vaiheessa monien työyhteisön tärkeimmäksi viestintäkanavaksi ja on nykyään jäänyt pysyväksi työskentelyympäristöksi yrityksiin. Intraa voisi kutsua eräänlaiseksi työkaluksi, mutta se on myös tapa toimia. Sen avulla voidaan luoda uudenlaista viestintäkulttuuria organisaation sisälle. Jos ei kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia oteta huomioon, intra on hyvin henkilökohtainen ja tehokas tapa välittää tietoa (Juholin 2013, 325).

Kun puhutaan intranetin hyödyllisyydestä ja tarvittavuudesta työyhteisössä, siinä voi selkeästi havaita kahtiajaon. Ns. uuden median käyttö on nykyään jokapäiväistä. Jos sähköposti ei toimi tai yrityksen serveri pettää, saatetaan olla pulassa, riippuen katkoksen ajasta. Jos intranet kaatuu, osalle se voi merkitä koko työpäivän hukkaan menemistä ja toiselle se on yhdentekevää. Intranet on jokaisessa yrityksessä erityyppinen, joten myös merkittävyys työyhteisölle vaihtelee. Richard L. Daftin ja Robert H. Lengelin kehittämässä median ilmaisuvoimaisuuden teoriassa käsitellään muun muassa median jaottelua monipuolisiin ja yksipuolisiin viestinnän kanaviin, joka näkyy seuraavassa mallissa. Jaottelun idea on siinä, mitä yksipuolisempi väline sitä epämääräisemmäksi viestin sisältö ymmärretään (Puro 2004, 46-47). Intranetiä ei ole suoraan luokiteltu kummallekaan puolelle vaan se voidaan määrittää joko monipuoliseksi tai yksipuoliseksi, riippuen viestijästä ja viestin vastaanottajasta.

Taulukko 2. Daftin ja Lengelin hahmotteleva jaottelu monipuolisiin ja yksipuolisiin viestinnän kanaviin (Puro 2004).

<i>Monipuoliset kanavat</i>	<i>Yksipuoliset kanavat</i>
Kasvokkaisviestintä	Muodolliset tiedotteet
Ryhmäviestintä	Videot
Videokonferenssi	Ilmoitustaulu
Puhelin	Sähköposti
Intranet	

Daftin ja Lengelin lähtökohta asiaan on tutkimuksellinen, mutta sen perimmäistä ajatusta voi kokeilla käytännössä. Mikä kanava täytyy valita, joka vähentää eniten epätietoisuutta ja epävarmuutta? Erilaisten kanavien käyttäminen viestinnässä kasvaa koko ajan, joten tieto siitä, mikä kanava sopii mihinkin viestiin, on tärkeää. (Puro 2004, 47.)

Keskusteluun, mielipiteiden jakamiseen ja palautteen antamiseen ei välttämättä tarvita fyysistä tilaa, vaan se voi olla jonkinlainen verkkoympäristö. Avoimessa työympäristössä tietoa tulee joka suunnasta, mikä voi olla kuormittavaa. Siksi on hyvä, että tietyille asioille on omat tilansa, on se sitten suljettu kokoushuone tai keskustelufoorumi internetissä. Nykyään siirtyminen juuri vuorovaikutteiseen intranettiin on yleistä, jossa voi keskustella sekä kommentoida mistä tahansa asiasta. (Juholin 2013, 214, 216.)

SOK-yhtymän yhteinen intranet on Sintra. Open House -raportista käy ilmi, että henkilöstön puolelta sitä sanottiin hankalaksi käyttää sekä haastavaksi tiedon etsinnässä (Leppänen & Wass 2015). Kun intranet suunnitellaan hyvin, sen käyttö on työhön motivoivaa. Mobiililaitteiden yleistyminen takaa intranetille myös perusteellisen muodonmuutoksen. Sisällön selaaminen sormiohjauksella, tiedon jakaminen ja päivittäminen sekä vuorovaikutteinen viestintä tapahtuu paikasta ja ajasta riippumatta. (Juholin 2013, 325.)

3 PALAUTTEEN MONET MUODOT

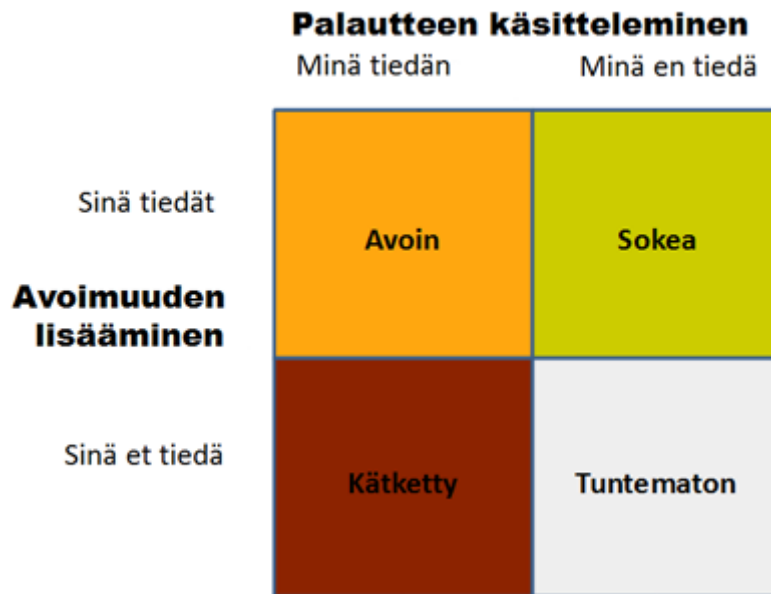
Palaute on oppimisen lähtökohta. Mistä voi tietää oman onnistumisen, jos kukaan ei kerro siitä? Pelkkä itsensä arviointi ei riitä, kun haluaa kehittyä. Palaute näyttää missä on ja mihin on menossa. Omia vahvuuksia ja heikkouksia on helpompi tarkastella, kun niistä kuulee joltain muulta. Ainoa vaatimus vain on se, että kuuntelee, on avoin palautteelle ja oppii siitä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2013, 13). Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva kehittyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että koko organisaatio yksilöstä tiimiin tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja millaista osaamista tarvitaan. Yksilön näkökulmasta katsottuna hänen täytyisi ymmärtää, miten oma toiminta linkittyy koko organisaation toimintaan. Tämä auttaa kehittymään omassa työssään. (Sydänmaanlakka 2007, 87.)

3.1 Mitä on palaute?

Havainto ja sen vaikutukset itseesi ja muihin muodostavat palautteen. Havainnointi on helppoa, mutta siihen tarvitaan vaivannäköä ja tarkkaavaisuutta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 64). Palaute kuuluu yhtenä osana koko organisaation vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Teknisesti ajateltuna palautteen antaminen on helppoa, mutta kehittävän ja onnistuneen palautteen antaminen vaatii muutakin kuin loogista ajattelua sen antajalta. Ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa on kyse paljon enemmän kuin vain siitä, mitä on nähtävissä pinnalla. Tällaiset asiat täytyy huomioida ja tiedostaa, koska palautteella saattaa olla vaikutusta jopa toisen minäkuvaan vaikka asia koskisikin työasioita. (Puro 2004, 16.)

Palautetta antaessa täytyy olla selkeä ja avoin, eikä pelkästään suullisesti vaan myös kehonkielellä. Sanattomalla viestinnällä on yllättävä vaikutus siihen, miten palautteen saaja ymmärtää sen. Ilmeet, kehon olemus ja katsekontakti tuovat tukea sanoille, mutta voivat myös aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Jos haluaa kertoa toiselle jotakin kannustavaa ei muualle katsominen sovi, vaan se aiheuttaa hämmennystä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 158-159).

Ymmärrettävän ja kehittävän palautteen antamiseen voi käyttää apukeinona Joharin ikkunaa (kuva 2). Se on vuorovaikutusmalli, jonka avulla voi kehittää itsetuntemusta ja ihmissuhteita. Joharin ikkuna koostuu neljästä ikkunasta, jotka jakautuvat kahteen akseliin, avoimuuteen ja palautteeseen. Avoimuus tarkoittaa mallissa sitä, miten kerrot itsestäsi muille. Palautteen käsittely on puolestaan palautteen hakemista, vastaanottamista sekä ymmärtämistä muilta ihmisiltä. Ikkuna suurenee kahdella tavalla, käyttäytyminen muita kohtaan on avoimempaa, joten heidän on helpompi lähestyä sinua. Toinen suunta on se, että suhtautuu muilta saamaan palautteeseen myönteisesti. On ilmiselvää, että kun molemmat osapuolet tietävät asiasta saman verran, näkökenttään ei jää sokeita pisteitä eikä tietoon aukkoja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 115-116.)



Kuva 2. Joseph Luft & Harry Ingham. Joharin ikkuna.

3.2 Virheellinen palaute

Kuten aiemmin on mainittu, palaute perustuu palautteen antajan havaintoon. Kaikki havaitsevat asiat eri tavoin, joten palaute voi olla virheellinen ja turha. Epämääräinen, mutta kannustava palaute voi myös olla virheellistä siinä mielessä, että palautetta ei sanota, vaikka siihen olisikin syy. Jos vain ihastelee toisen käytöstä, muttei ikinä kerro miksi, toinen ei saa tietää koskaan, miten onnistui. Tällainen palaute hämmentää ensin ja sitten ärsyttää, koska sen avulla ei opi tiedostamaan omia vahvuuksiaan ja taitojaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 86.)

Kun katselee ympärilleen, voi nähdä ongelmia tai kehittämisen kohteita ja ruveta miettimään sopivaa ratkaisua siihen. Jos jotain ikävää tapahtuu, se jätetään huomiotta eikä palautetta anneta. Havainnon tehtyään asiasta pitäisi pystyä kertomaan mahdollisimman neutraalisti. Kovin helposti rakentavaksi tarkoitettu palaute koetaan negatiiviseksi ja kritisoivaksi, koska teemme johtopäätöksiä liian nopeasti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 64.)

3.3 Korjaava ja kannustava palaute

Kannustava palaute kehottaa jatkamaan samalla tavalla, kun taas korjaavan palautteen antaja ei ole täysin tyytyväinen toisen toimintatapoihin. Korjaava palaute antaa mahdollisuuden yrittää uudestaan ja muuttaa käytöstä. Se myös johtaa toimintaa enemmän yhteisten pelisääntöjen suuntaan. Kun on sisäistänyt palautteen sisällön, voi seuraavaksi saadakin kannustavaa

palautetta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 73-74). Kannustava palaute on hyvä silloin, kun yrittää opetella esimerkiksi jotain uutta työtehtävää. Kun tehtävä onkin vaikeampi kuin kuvitteli, innostus lopahtaa. Epätietoisuus omista taidoista voi hidastaa työntekoa, joten etenkin silloin tarvitaan kannustusta. Alussa virheet on helpompi korjata kuin puolessa välissä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 20-21).

Osaamista kehittäväällä palautteella on suuri merkitys työntekijän suorituksen paranemiseen. Sen avulla palautteen saaja voi oivaltaa ja ymmärtää asiat aivan uudella tavalla. Tällaisen palautteen avulla vastaanottaja yritetään herättää miettimään tarkemmin palautetta koskevaa asiaa sekä haastamaan laajempaan pohdintaan kehittymisestään. Palaute voi toimia motivoivana, työhyvinvointia lisäävänä ja itsetuntoa vahvistavana tekijänä. Kun tuntee osaavansa, myös työhyvinvointi kasvaa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 20-21.)

3.4 Palaute työyhteisössä

Palautteen antamiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska oikeaan aikaan sijoitettu palaute voi jopa estää ongelmien syntymisen konkreettisesti. Työyhteisössä viestinnällä on tavoite ja kohderyhmä. Kun asetetaan tavoitteet omalle viestimiselle, se tukee työn tavoitteiden saavuttamista. Palautteen antaminen on yksi tärkeä osa viestintää ja sillä on kaksi tavoitetta. Palautteen antaja haluaa ilmaista itseään ja tunteitaan sekä haluaa auttaa työkaveria kehittymään työssään (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 68). Usein ajatellaan, että pomo saa vain antaa palautetta työntekijälle eikä päinvastoin. Työympäristöt ovat nykyään avoimempia, joissa myös esimies haluaa ja jopa tarvitsee palautetta. Pelko oman uransa vaarantamisesta estää antamasta palautetta johdolle. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan suvaitse yhtään poikkisanaa alaiseltaan, joten pelolla on perää. (Juholin 2008, 251.)

Palaute työyhteisössä ei koske vain esimieheltä työntekijälle antamaa vaan myös toisinpäin. Parhaimmassa tapauksessa palaute voi antaa tietoa siitä, miten alaiset kokevat hänet ja miten he ymmärtävät hänen puheitaan. Johtajana työskennellessä saattaa olla päällä itseään puolustava asenne, mutta se täytyy unohtaa jos haluaa tietää, mitä alaiset oikeasti ajattelevat. (Juholin 2008, 251.)

Palautteen liikkumista organisaatiossa voidaan kutsua horisontaaliseksi tai vertikaaliseksi. Horisontaalinen palaute on rinnakkaista ja samantasoista, vertikaalinen taas tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esimieheltä alaiselle. Horisontaalinen palaute kehittää enemmän kuin ohjaa ja vertikaalinen taas toisinpäin. Vertaispalaute ja kollegapalaute ovat tyypillisimmät esimerkit horisontaalisesta palautteesta. Tällaisen palautteen avulla työntekijä voi avartaa omaa sekä muiden näkemystä. Kun esimies ohjaa alaistaan, silloin annetaan vertikaalista palautetta. Parhaimmassa tapauksessa palaute liikkuu tällaisessa suhteessa molempiin suuntiin. Esimiehen ja työntekijän palautteen anto voi olla myös horisontaalista jolloin kumpikin ovat tasavertaisia tilanteessa. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18-19.)

3.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen keskustelu, jonka tarkoituksena on arvioida työntekijää, antaa palautetta sekä kehittää häntä työssään. Keskustelu on tärkeä järjestää, mutta toisinaan se tehdään vain muodon vuoksi ja avoin kommunikointi asioista jää vajaaksi. Jotta kehityskeskustelu onnistuis, se pitää suunnitella hyvin, koska muutoin se voi jopa laskea työntekijän motivaatiota. (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Kehityskeskustelun tarkoitus ei ole yllättää työntekijää. Jos näin kuitenkin käy, esimiehen tulisi miettiä, kuinka paljon hän antaa palautetta normaalin työn ohessa. Kun palaute annetaan oikeaan aikaan tapahtuneen jälkeen, ei siitä tarvitse enää puhua kehityskeskustelussa vaan voi keskittyä tulevaan kehittämiseen (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 76-77).

Palautteen jakamisessa kehityskeskustelu on yleisin tapa. Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan pidetä kehityskeskusteluita, koska niiden ajatellaan olevan ontuvia ja tehottomia työyhteisölle. Yritys voi arvioida virheellisesti, että palautetta liikkuu työyhteisön muissa foorumeissa muutenkin, jolloin kehityskeskusteluita ei tarvita. Keskustelusta voi jopa muodostua taistelukenttä, jossa molemmat vain puolustavat omia näkemyksiään ja asioista saatetaan puhua harkitsemattomasti. Vastakohtana taas on kehityskeskustelu, jossa puhutaan hillitysti asioista varoen loukkaamasta toista osapuolta. Päällisin puolin tällainen kehityskeskustelu vaikuttaa sujuvalta, mutta ei johda mihinkään kehittävään. Asioista pitää pystyä

puhumaan senkin uhalla, että toinen loukkaantuu. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 75-76.)

Hyvinhoidetussa kehityskeskustelussa vaihdetaan ajatuksia sekä asetetaan samat päämäärät tulevaa kohti. Keskustelun tarkoitus ei ole olla yksisuuntainen monologi, vaan myös alaisella pitää olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle. Hyvän kehityskeskustelun edellytyksenä on se, että esimies tuntee alaisensa työnkuvan kentällä sekä myös seuraa häntä siellä. (Juholin 2013, 207.)

4 KYMEN SEUDUN OSUUSKAUPAN SISÄINEN VIESTINTÄ

Kyamkin ja KSO:n yhteisessä Open House-hankkeessa tutkittiin KSO:n sisäistä viestintäkulttuuria keväällä 2015. Hanketta varten haastateltiin toimialajohtajia, asiantuntijoita, yksikön päälliköitä sekä työntekijöitä. Tutkimuksen pohjalta Lassi Leppänen ja Heidi Wass kirjoittivat loppuraportin, johon he ovat koonneet tärkeimmät havainnot KSO:n viestintäkulttuurin haasteista, mutta myös hyvistä käytänteistä. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousi henkilöstön aloitteiden tukeminen, vuorovaikutteisen palautteen antaminen, johdon näyttäytyminen kentällä sekä aloitejärjestelmän tarve. (Leppänen & Wass 2015, 2; 12.)

4.1 Sisäisen viestinnän haasteet

Niin kuin aiemmin mainittiin, henkilöstö haluaa ylimmän johdon jalkautumista työntekijöiden pariin. Jo se, että tulee käymään hetkeksi voi edistää monen työmotivaatiota. Lyhempienkin käyntien kautta työntekijöillä olisi mahdollisuus näyttää osaamistaan. Toimialueen laajuuden vuoksi kaikissa paikoissa ei käydä tasaisin väliajoin eikä varsinkaan syrjemmällä sijaitsevilla toimipaikoissa. (Leppänen & Wass 2015, 12.)

Myös johdon puutteellinen tai olematon palaute haittaa työntekijöitä. Erityisesti kehitysehdotukset saatetaan unohtaa tai niihin ei oteta kantaa. Se että aloitejärjestelmää ei ole, tulee ilmi monessa asiassa organisaation sisällä. Raportin mukaan työntekijät kuitenkin tekevät huomaamattaan parannuksia, mutta vain oman toimipaikan sisällä. Aloitejärjestelmän kautta nämäkin ideat voitaisiin kirjata ylös ja jakaa muihin yksiköihin. (Leppänen & Wass 2015, 13.)

Kehityskeskustelut käydään ajallaan, mutta niissä on hieman parannettavaa. Keskustelusta ei tehdä muistiinpanoja eikä neuvottelussa käydyistä asioista

raportoida esimiehelle. Jos kehityskeskustelujen sisällöstä pidettäisiin ”kirjaa”, se toisi niihin enemmän tavoitteellisuutta eikä työntekijälle tulisi tunnetta siitä, että ne pidetään vain muodon vuoksi. (Leppänen & Wass 2015, 13.)

4.2 Aloitteet ja palautteet

Kentältä annetaan kehitysehdotuksia ja pieniä parannuksia tehdään huomaamatta koko ajan, mutta ne jäävät yksikön sisälle eivätkä leviä muihin toimipaikkoihin. Työntekijöillä on myös sellainen mielikuva, ettei aloitteista saisi tulla mitään kustannuksia. Esimies voi torjua hyvänkin idean nopeasti, jos se vaatii normaalia enemmän panostusta, eikä kaikkia aloitteita edes tuoda esimiehen tietoisuuteen. Aloitteiden merkittävyyttä tulisi korostaa entisestään, koska henkilöstöllä on paljon osaamista ja usein ideat voi myös tuoda käytäntöön muihin toimipaikkoihin. Tähän ongelmaan ratkaisuksi sopisi juuri aloite-/palautejärjestelmä. (Leppänen & Wass 2015, 13-14.)

Raportin mukaan ainoastaan Haminan S-Marketissa on käytössä menetelmä palautteen antoon ja keräämiseen nimeltään ”Idea Ämpäri”. Tällaisen mallin hyvät puolet ovat palautteen antaminen nimettömästi, jolloin kynnys sen antamiseen madaltuu, aloitteiden konkreettinen käsittely henkilöstöpalaverissa sekä aloitteiden rajaamattomuus (Leppänen & Wass 2015, 13-14). Huonoja puolia tässä on se, että aloitteet ja parannukset pysyvät tiukasti toimipaikan sisällä. Isossa organisaatiossa ideoiden ja hyödyllisen tiedon jakaminen on erittäin tärkeää ja oikeastaan välttämätöntä. Hyvien ja ennen kaikkea hyväksytyjen aloitteiden avulla yritys voi jopa lisätä myyntiä, tehostaa työntekoa, alentaa kustannuksia, vähentää hävikkiä sekä lisätä turvallisuutta työpaikoilla. (Leppänen & Wass 2015, 14-15.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää sekä case-tutkimusta. Case-tutkimus ei ole itsessään menetelmä vaan lähestymistapa tutkittavaan asiaan. Se on yleensä osa joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Case-tutkimuksessa käsitellään jotain tiettyä rajattua kohdetta, jota varten kerätään aineistoa käyttäen havainnointia, haastatteluja, kirjallisia lähteitä sekä raportteja. Näin saadaan mahdollisimman monipuolinen kuvaus ”ilmiöstä” (Kananen 2013, 31; 36). Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuuslähteitä, tutkimusongelmaan

liittyvää raporttia, haastatteluja, sähköpostiviestejä sekä puhelinsoittoja. Näiden tutkimustapojen kautta saatiin paljon hyödyllistä tietoa ja erilaista näkökulmaa tutkimusongelmaan.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää silloin, kun tutkitaan asiaa, jolla ei ole teoriaa takana, eikä selitystä sen aiheuttamalle ilmiölle. Laadullinen tutkimus tarkoittaa yleisesti mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä ilman tilastollisia menetelmiä. Sen kautta pyritään vastaamaan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Tutkija haluaa ymmärtää ilmiötä ja saada siitä syvällisen näkemyksen. Tutkimus kohdentuu yleensä muutamaaan havaintoyksikköön, joten se ei anna mahdollisuutta täydelliseen yleistämiseen. Myös tulokset pätevät ainoastaan kohdetapauksessa. (Kananen 2014, 16–18.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat sen paikallisuus ja ajallisuus, mitä voi kuvailla myös termillä ideografisuus. Aineistonkeruu ja sen käsittely nivoutuvat yhteen laadullisessa tutkimuksessa. Onnistuneen laadullisen tutkimuksen kriteerinä ei ole kootun tiedon määrä vaan analyysin kelvollisuus sekä johtopäätökset. Tutkimusmenetelmä myös määrittelee tutkijan roolin, joka laadullisessa tutkimuksessa on eräänlainen sisäpiirin havainnoija. Tämä auttaa suuresti tutkijaa työssään, koska laadullista tutkimusta voi kuvailla esitutkimukseksi johonkin suurempaan hankkeeseen. (Valli & Aaltola 2015, 19–20; 22.)

5.2 Haastattelut

Opinnäytetyötä varten haastateltiin Kymen Seudun Osuuskaupan viestinnän osastolta Siikriina Pylkköä, Johanna Harjua, Merja Skyttää ja Päivi Tammista sekä Osuuskauppa Hämeenmaan suunnittelupäällikköä Thomas Ljunggrenia. Pylkkö toimii viestinnän asiantuntijana ja hoitaa monia sisäisen viestinnän tehtäviä tiedotuksesta asiantuntijatehtäviin ja Harju vastaa asiakkuuksien hoitamisesta yrityksessä. Skyttä ja Tamminen työskentelevät mainonnan suunnittelijoina. Ryhmähaastatteluja pidettiin kaksi, ensimmäinen 29.10.2015 ja toinen 18.11.2015 ja Thomas Ljunggrenin haastattelu 12.11.2015. Ryhmähaastattelun aikana haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä ja ajatuksia Kymen Seudun Osuuskaupan sisäisen viestinnän nykytilasta ja miten sitä

voisi parantaa. Suunnittelupäällikkö Ljunggren kertoi heillä käytössä olevasta palautejärjestelmä InnoHämiksestä. InnoHämiksen esittelyyn palataan luvussa 6 Palautejärjestelmät käytännössä, kohdassa 6.1 InnoHämis.

Esimiesviestintä

Työntekijöiden ja esimiesten välisen viestinnän toimivuus riippuu työpaikasta ja osastosta, mutta ruohonjuuritason ja ylimmän johdon välillä on selkeä kuilu (Harju 2015). Tämä johtuu siitä, että Kymen Seudun Osuuskauppa on rakentunut hierarkkisesti ja siinä on monta porrasta ison organisaation tapaan – ylin johto, välijohto sekä toimipaikan esimiehet (Pylkkö 2015). Toimiva vuorovaikutus riippuu paljon esimiehestä, ja vaikka Kymen Seudun Osuuskaupan alueella on monta S-Markettia, niiden esimiehet voivat olla hyvinkin erilaisia toisistaan. Kun tiimi toimii, myös viestintä etenee sen sisällä sekä rakentavaa palautetta tulee vuoroin toisin (Pylkkö & Harju 2015).

Alueellisesti hajalla oleva osuuskauppa on vielä murroksessa avoimen keskustelun käymisessä. Palautetta tulisi antaa, vaikka se ei olisikaan miellyttävää palautteen saajaa kohtaan vaan nimenomaan rakentavaa (Pylkkö 2015). Ylimmänkin johdon olisi hyvä tietää, mitä työntekijätasolla tapahtuu ilman ylimääräisiä väliportaita (Harju 2015).

Kehitysideoiden käsittely

Työntekijältä tarvitaan kentällä oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, jos hän haluaa kertoa kehitysehdotuksen tai palautteen eteenpäin esimerkiksi esimiehelle, koska mitään kanavaa niiden jakamiseen ei ole. Tämä vaatii sitoutuneisuutta niin työntekijältä kuin esimieheltäkin, jotta ideat viedään pidemmälle (Pylkkö 2015). Innostusta täytyy löytyä kehitysidean viemiseksi loppuun saakka myös kokouspöydän ääreltä. Vaikka esimies kertoisi ideasta johdolle, voi pohtiminen ja miettiminen jäädä kokoushuoneeseen eikä ideaan tartuta kunnolla. Tällöin idea jää usein vain pohtimisen tasolle. Jollain muulla voisi myös olla ratkaisu jonkun asian kehittämiseen paremmaksi, mutta hän ei tiedä siitä, koska asia jää yhteen kanavaan (Pylkkö & Harju 2015).

Mietteitä palautejärjestelmästä

Mahdollisuus antaa palautetta anonyymisti olisi hyvä, mutta myös nimellisesti. Jos jossain toimialueen Salessa on vain muutama työntekijä, palaute voi jäädä antamatta, koska pelkää ”paljastumista” (Harju 2015). Tämäkin riippuu

hyvin paljon kaupan sisäisestä työilmapiiristä, halutaanko asioita viedä eteenpäin ja kehittää (Pylkkö 2015). Pylkkö ja Harju olivat yhtä mieltä siitä, että palautejärjestelmästä tulisi olla vastaamassa tiimi, jossa on monen eri osaston työntekijöitä. Kaikilla heillä on oma näkemyksensä asioihin ja tietoa, josta muut voivat hyötyä. Sen tulisi olla yksinkertainen käyttää, kirjautumisen mahdollista kaikilla laitteilla ja ideoiden pitäisi näkyä kaikille. Hierarkia pitää jättää tällaisesta järjestelmästä kokonaan pois (Pylkkö & Harju 2015).

Viestintä ennen fuusioitumista

Osuuskauppa Ympäristön ja Osuuskauppa Ympyrän sisäinen viestintä kulki hyvin eri tavalla. Ympäristön aikana ei juurikaan käytetty sähköpostia henkilöstön tiedottamiseen vaan paperisia tiedotteita eri väreillä korostettuina. Riippuen siitä kenelle haluttiin tiedottaa, oli paperi eri värinen. Esimerkiksi henkilöstötiedote ostoetukampanjoista oli sininen ja henkilökuntakerho Ympäristön tiedote oli beigen värinen. Henkilökuntakerho oli myös lehdistölehden takana. Päätteitä ei ollut paljon, mutta faksia käytettiin tiedotteiden lähettämiseen Kouvolan Sanomiin. (Skyttä & Tamminen 2015)

Osuuskauppa Ympyrässä käytettiin enemmän sähköpostia tiedotukseen sekä puhelinta. Noin vuodesta 2007 lähtien alettiin käyttää tekstiviestejä, joilla tavoitettiin myös vapaalla olevat työntekijät, intranet Sintraa käytettiin paljon ja sinne menikin paljon tärkeää tietoa. Esimiespäivillä käytiin asioita läpi ja mahdollisesti jatkossa vietiin käytäntöön toimipaikoille. Pylkkö toteaa, että viestintä oli ehkä nopeampaa Ympyrässä kuin Ympäristössä, koska heillä oli käytössä jo paljon sähköisiä viestimisen kanavia. Melkein kaikesta tiedotettiin kattavasti esimerkiksi tapahtumista, kampanjoista ja henkilöstön asioista, jotka piti olla kaikkien tiedossa. Pylkkö kuvaili viestintää aktiiviseksi noina aikoina. Pienen osuuskaupan viestintä onkin väistämättä erilaista, joten fuusioitumisen jälkeen pitää keksiä uudet työkalut siihen. (Pylkkö 2015)

6 PALAUTEJÄRJESTELMÄT KÄYTÄNNÖSSÄ

Palautteen systemaattiseen keräämiseen ja analysointiin tarkoitetut prosessit ovat tärkeitä organisaatiossa. Palautejärjestelmällä voi kerätä palautetta yksilön tai koko organisaation tasolla, ja se koostuu monenlaisista työkaluista. On erittäin tärkeää, että palautteen sisältöä pystytään analysoimaan ja siitä pystytään tekemään johtopäätöksiä, koska vain siten voidaan kehittyä

paremmaksi. Sydänmaanlakan mukaan palautejärjestelmän kautta saatu palaute tukee koko organisaation oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 65-66)

Kymen Seudun Osuuskaupan talousjohtaja Jukka Virenius auttoi tutkimuksen teossa niin, että hän lähetti kaikille Suomen osuuskauppojen talousjohtajille sähköpostiviestiä kysyen, onko heillä käytössä aloite-/palautejärjestelmää. Sähköpostin vastausviestit ovat saatavilla Jukka Vireniukselta sekä tutkijalta.

Tervehdys Kymenlaaksosta!

Meillä on päätetty hankkia aloite- ja palautejärjestelmä, jolla saamme kerättyä henkilöstöltä aloitteita/kehitysideoita ja taata henkilökunnallemme kanava palautteen antamiseen. Pyytäisinkin apua, onko teillä vastaavanlaisia järjestelmiä käytössä ja jos on, niin kertoisitteko seuraavat tiedot:

- *järjestelmän nimi?*
- *käyttökokemukset?*
- *Keneltä saisi kysytyä tarvittaessa osuuskaupassanne lisätietoa järjestelmän toimivuudesta?*

Hyvää syksyn jatkoa,

T.Jukka

Tähän sähköpostiviestiin vastasi kaikista 19 osuuskaupasta 6, jotka olivat Varuboden-Osla, Osuuskauppa Hämeenmaa, HOK-Elanto, Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Satakunnan Osuuskauppa sekä Turun Osuuskauppa. Näistä kuudesta kolmella eli Varuboden-Oslalla, Osuuskauppa Hämeenmaalla ja Etelä-Karjalan Osuuskaupalla oli jonkinlainen järjestelmä tai toimintamalli jo käytössä. Osa lopuista vastauksista on saatu puhelimitse. Vastausten vähyyden takia osuuskaupoille soitettiin perään. Vertailulle välttämätöntä oli, että saataisiin tietoa siitä, käyttävätkö muut osuuskaupat vielä mitään järjestelmää. Syy vastaamattomuuteen saattoi olla kuitenkin se, ettei osuuskaupoilla ole järjestelmää käytössä, jolloin he ajattelivat, ettei asia koske heitä.

Järjestelmien esittelyyn en valinnut Varuboden-Oslaa, koska siellä käytettiin Surveyspal-palvelua lähinnä esimiesten tyytyväisyyden mittaamiseen enkä

HOK-Elantoa, koska heillä ei ollut vielä vakinaistettua järjestelmää käytössä ainoastaan pilottivaiheessa oleva. Valitsin esittelyyn yhden ulkopuolisen yrityksen palauteratkaisun sekä kahden osuuskaupan käyttämää järjestelmää, koska monien soittojenkaan jälkeen en saanut kaikkia osuuskauppojen yhteyshenkilöitä kiinni ja niillä, jotka sain, ei ollut järjestelmää käytössä.

Tutkimuksessa on esitelty muutama järjestelmä, joilla palautetta ja kehitysideoita kerätään osuuskaupoissa. Kymen Seudun Osuuskauppa hyötyy ensisijaisesti puhelimitse ja sähköpostitse eri osuuskaupoilta kerätyistä tiedoista, joiden avulla he pääsevät lähemmäs omaa tavoitettaan saada toimiva järjestelmä henkilökunnan käyttöön.

6.1 InnoHämis

Osuuskauppa Hämeenmaan suunnittelupäällikkö Thomas Ljunggren esitteli heillä käytössä olevan Innohämis.fin, joka on yksinkertainen ja selkeä sivusto ideoiden jakamiseen. Sivuston palveluntarjoaja on oululainen Corame Oy, joka enimmäkseen toteuttaa hoidonseurantapalveluita, mutta myös muita verkkopalveluita. InnoHämiksen pilotointi aloitettiin vuonna 2012 Kodin Terrassa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa. Hyvien tulosten jälkeen järjestelmää alettiin ”levittää” toimialoitain organisaation sisällä isoimmista toimipaikoista pienimpiin. Nykyään se on käytössä kaikissa Hämeenmaan Osuuskaupan toimipaikoissa.

Sivustolla käyttäjät voivat kirjoittaa omia ideoita sekä kommentoida ja peukuttaa muiden jättämiä kehitysideoita. Niitä voi tarkastella kategorioissa uusimmat, kommentoiduimmat ja suosituimmat. Värikoodien avulla kehitysidean jättäjä tietää, miten ideaa on käsitelty. Vihreällä värillä merkitty idea menee toteutukseen, keltaisella merkitty sitä, että idea on otettu käsittelyyn ja punainen tarkoittaa, että idea menee arkistoon eikä tällöin etene kehitettäväksi. Vuoden 2014 aikana ideoita jätettiin sivustolle yhteensä 312, pienemmistä toimipaikoista kuitenkin selkeästi vähemmän kuin isommista. (Ljunggren 2015)

Alla olevasta kuvankaappauksesta näkee, millainen InnoHämiksen alkunäkymä on, kun idea kirjoitetaan sivustolle. Uudelle idealle annetaan otsikko, kirjoitetaan sisältö yksityiskohtaisesti, lisätään kuvia ja lopuksi täytetään omat perustiedot. Jos haluaa, kehitysidean voi jättää myös toiselle

toimialalle, jolloin valitaan vasemmasta reunasta kohta ”jätä ideasi toiselle toimialalle”.

The screenshot shows a web browser window with the URL 'InnoHämiksen' and the page title 'Uusi idea'. The page layout includes a navigation bar with 'Ideat' and 'Uusi idea' tabs, a search bar, and a user profile icon. The main content area is titled 'Uusi idea' and contains the following form fields:

- Otsikko***: A text input field for the idea's title.
- Sisältö***: A large text area for the idea's content.
- Kuva**: A file upload section with a 'Browse...' button.
- Kategoria***: A dropdown menu with 'Ideat' selected.
- Toimipaikka***: A dropdown menu with 'Hämeenmaa' selected.
- Etunimi**: A text input field for the author's first name.
- Sukunimi**: A text input field for the author's last name.
- Tila***: A dropdown menu with 'Syötetty' selected.

A blue button labeled 'Lähetä' (Send) is located at the bottom of the form.

Kuva 3. Screenshot InnoHämiksestä. Thomas Ljunggren. Osuuskauppa Hämeenmaa.

Hyvää järjestelmässä on se, että johto saa aina sähköpostiin tiedon jätetystä ideasta, mutta keskijohto kommentoi sitä sivustolla. Idean hyväksyminen ja lopulta sen toteuttaminen vaatiikin johdolta sitoutuneisuutta ja aikaa (Ljunggren 2015). Kommentoinnin avoimuus ja mahdollisuus tekevät InnoHämiksestä organisaatiota kehittävän ja positiivisen viestintäalustan henkilöstölle. Sivustolla kommentoidaan ja jaetaan ideoita aina omalla nimellä, jolloin myös palkitseminen hyvästä ideasta on helpompaa.

Organisaation sisäinen kulttuuri kasvaa, kun henkilöstön välinen kommunikointi on oma-aloitteista, tiedon jakaminen on itsestäänselvyys sekä muita kannustetaan juuri niistä hyvistä ideoista. InnoHämiksen perusajatus on

siinä, että se kehittää koko organisaatiota lähinnä hyvien kehitysideoiden kautta. InnoHämis on kätevä työkalu jokapäiväisen toiminnan tueksi, mutta viime vuodesta sen käyttö on hieman laskenut. Hiljaiselon jälkeen henkilöstöä muistutetaan sivuston käyttämisestä mm. kisoilla ja kampanjoilla, joissa henkilöstö voi ideoida vapaasti (Ljunggren 2015).

6.2 Ideatakomo

Etelä-Karjalan Osuuskaupan Ideatakomo on otettu käyttöön huhtikuussa 2015. Henkilöstö voi jättää kehitysideoita linkin kautta, mikä on sijoitettu Doorikseen. Dooris on henkilökunnan portaali työvuorojen tarkastelua varten, joka toimii myös mobiilissa, joten idean voi myös jättää kännykällä. (Tiainen 2015)

Ideatakomo on yksinkertainen nettilinkki, jonka takaa tulee lomake, johon idean voi kirjata ja halutessaan liittää kuviakin. Tarkoituksena olisi saada yli 1000 henkilön ideoita kanavoitua yrityksen käyttöön. Parhaimmat ideat palkitaan 100- 500 eurolla riippuen ideasta (palkanmaksun yhteydessä, eli menee verot) ja kaikille idean lähettäneille annetaan kahvi + pullalippu meidän kahviloihin.

Tähän mennessä ideoita on tullut 27 kappaletta, ja yksi niistä onkin otettu jo käyttöön sekä palkittu sen kehittäjää. Johto käy läpi ideat joka kuukausi ja päättää sitten niiden jatkosta. Yhteystiedot ovat pakolliset jo palkitsemisenkin takia sekä siksi, että toimialajohto voi kommentoida suoraan henkilölle. Toisinaan Ideatakomon käyttö voi unohtua, joten silloin siitä muistutetaan henkilöstölle esimerkiksi henkilöstölehdessä. Näin kehitysideoiden kirjoittamiseen saadaan uutta intoa. Annastiina Tiainen kuitenkin toteaa, että todelliset työhyvinvointia, kannattavuutta ja myyntiä kehittävät ideat ovat harvassa. Jätetyt palautteet ovat koskeneet enimmäkseen asiakkaiden antamaa palautetta ja kommentteja. (Tiainen 2015)

6.3 Hartikaari Oy

Hartikaari Oy on vantaalainen IT-yritys, jonka erityisalaa ovat sähköiset itsepalvelujärjestelmät sekä palautejärjestelmät julkisille ja yksityisille sektoreille. Hartikaari on muun muassa tehnyt Sokos Hotelli Paviljongille ja

Alexandrille reaaliaikaisen sähköisen palautejärjestelmän, joka tuotti hyviä tuloksia työyhteisön keskuudessa (Hartikaari Oy 2015).

Hartikaari tarjoaa monenlaisia ratkaisuja organisaatioiden käyttöön ja yksi niistä on tablettipäätteillä tapahtuva palautteen kerääminen työpaikalla. Henkilökunta antaa palautetta tabletin kautta, minkä jälkeen kaikki palautteet kirjataan, niistä tehdään raportti, joka sitten käydään henkilöstön läpi esimerkiksi viikoittain tai harvemmin riippuen palautteiden määrästä (Hartikainen 2015). Kymen Seudun Osuuskaupalle on kuitenkin mahdotonta saada koko henkilöstöä samaan palautteiden raportointitilanteeseen, joten Hartikaari voisi tarjota ratkaisua, jossa esimerkiksi keskijohto/johto käy läpi palautteet, tekee niistä kuukausittain yhteenvedon ja lähettää sähköpostitse henkilöstölle mahdollisen toimintasuunnitelman, jos idea tai palaute on hyvä.

Tällaisen järjestelmän kautta henkilöstö antaa palautetta anonyymisti, jolloin kaikille taataan tasapuolinen kohtelu palautteiden käsittelyssä. Yksi ongelma on kuitenkin siinä, miten voidaan palkita hyvästä palautteesta tai kehitysideasta, jos ne annetaan anonyymisti. Hartikaari tarjoaa myös vaihtoehtoisesti ratkaisua, jolloin annetut palautteet näytetään palautepäätelaitteessa jo toimipaikassa (Hartikainen 2015). Tällöin niitä voisi kommentoida heti.

7 TUTKIMUKSEN ANALYYSI

Opinnäytetyön alkuvaiheessa lähdin selvittämään itselleni, mitä palautejärjestelmät ovat ja miten ne toimivat. Huomasin, että tietoa oli vaikeaa löytää ja se oli ikään kuin piilotettua, puhuttaessa internetissä olevasta tiedosta. Itse palautejärjestelmistä en löytänyt kirjallisuutta, mutta aihetta oli sivuttu monessa sisäisen viestinnän kirjassa. Minun täytyi lähteä avaamaan käsitettä palautejärjestelmä isommalla mittakaavalla, ja jotta voisin ymmärtää sen, minun täytyi saada teoriaosuuteen tietoa sisäisestä viestinnästä.

Suurimmalla osalla osuuskaupoista ei ole käytössä järjestelmää, joten palautteiden ja kehitysideoiden antaminen hoituu kasvotusten, puhelimella tai sähköpostilla esimiehen ja työntekijän välillä. Lähes kaikki tavoitetut osuuskaupat ovat kuitenkin miettineet jonkinlaisen järjestelmän käyttöönottamista. Muun muassa Osuuskauppa Maakunnassa ja Turun Osuuskaupassa henkilöstölle tehdään työtyytyväisyyskyselyitä sekä tutkimuksia. Maakunnassa jopa palkitaan työntekijöitä hyvistä ideoista

kannustepalkkioilla, mutta varsinaista sähköistä järjestelmää ei ole. Satakunnan Osuuskauppa on murrosvaiheessa, jossa he ovat päättäneet konsernitasolla aloittaa innovoinnin edistämisen yrityksessä. Kuitenkaan oikeaa kanavaa ja välinettä ideoiden kokoamiseen ei ole vielä.

Osuuskauppa Hämeenmaa on ensimmäisiä osuuskauppoja, joka otti käyttöön henkilöstön sisäisen palautejärjestelmän. Tämän takia järjestelmä on vakiintunut työyhteisöön hyvin. InnoHämis on ollut pidetty henkilöstön keskuudessa ja siitä on kasvanut luonteva osa työskentelyä. InnoHämiksen monipuoliset ominaisuudet kuten selkeä käyttöliittymä, kommentoimisen mahdollisuus sekä oman idean näkyvyys motivoivat työntekijää jättämään idean. Kaikilla on mahdollisuus antaa oma panoksensa ja myös kommentoida muiden ideoita, tietysti hyvän maun rajoissa. Ideat jätetään omalla nimellä, joka voi toisaalta karkottaa ujoimmat, mutta myös kannustaa rohkeasti kertomaan omista ehdotuksista. Myös hyvästä ideasta palkitseminen helpottuu, kun nimi tiedetään. InnoHämiksen kaltainen sivusto tuottaisi varmasti hyviä ideoita sekä palautetta arkipäiväisemmistä asioista, mikä antaisi Kymen Seudun Osuuskaupalle mahdollisuuden kehittyä organisaationa.

Vasta huhtikuussa käyttöön otettu Etelä-Karjalan Osuuskaupan Ideatakomo vielä hakee paikkaansa työyhteisön keskellä, mutta alku vaikuttaa ihan hyvältä. Ideatakomo on erittäin yksinkertainen malli, eikä siinä ole niinkään vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Kehitysidea kirjoitetaan lomakkeelle, joka menee johdon luettavaksi. Tällainen yksisuuntainen kanava voikin aiheuttaa turhautumista, jos esimerkiksi työntekijän ideaa ei oteta käyttöön eikä hän saa tietää miksi. Ideatakomo on kuitenkin helppo toimintamalli aloittaa palautteiden ja kehitysideoiden antaminen yrityksessä, jossa niin ei olla ennen tehty. Myös linkki Dooriksessa madaltaa kynnystä jättää idea, koska työntekijät käyvät siellä usein joka tapauksessa.

Hartikaari Oy:n palautejärjestelmäratkaisu on räätälöitävissä tietylle yritykselle ja sen vahvuuksia ovat palautteiden säännöllinen käsittely, helppo käyttö, eikä se vaadi kirjautumista työntekijältä. Hyvistä ideoista palkitseminen voi kuitenkin olla vaikeaa, jos ne jätetään anonyymisti. Luulen, että kaikki eivät myöskään halua käyttää työaikaansa palautteen antamiseen vaan tekisivät sen mieluummin rauhassa omalla ajallaan. Toisaalta, kun hyvä idea tulee

mieleen, helpointa olisi se kirjata heti, jolloin tällainen ratkaisu voisi toimia mainiosti.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta siitä, millaista isomman organisaation sisäinen viestintä on ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Laajemman kokonaisuuden käsittäminen on haasteellista ulkopuolisen havainnoitsijan silmin, joten oli hienoa päästä tutkimaan aihetta sisäpiirissä. Opinnäytetyö oli monimuotoinen taival, johon liittyi itsensä haastamista, uuden oppimista sekä vuorovaikutteista viestintää monenlaisten ihmisten kanssa. Oman havainnoinnin, haastatteluiden, puhelinsoittojen sekä sähköpostien kautta sain luotettavaa tietoa erilaisista järjestelmistä sekä siitä, miten osuuskaupoissa hoidetaan muuten palautteet ja aloitteet.

Kymen Seudun Osuuskauppa haluaa mutkattoman, vuorovaikutteisen sekä toimintaa kehittävän palautejärjestelmän ilman turhaa hierarkiaa. Tutkittuani niitä vaihtoehtoja mitä sain tietooni, mielestäni Osuuskauppa Hämeenmaan käyttämän InnoHämiksen kaltainen sivusto olisi paras vaihtoehto. Siinä yhdistyvät käytettävyys, yksinkertaisuus sekä johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus. Kun annetaan mahdollisuus kaikille vaikuttaa asioihin organisaation tasolla, se myös tuottaa tulosta ja kehittää organisaatiokulttuuria. Palautteet ja kehitysideat voivat viedä yllättävän pitkälle.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.
- Harju, J. 2015. Asiakkuuspäällikkö. Kouvolan Prisma. Haastattelu 29.10.2015.
- Hartikaari Oy. 2.3.2015. Saatavissa: <http://www.hartikaari.fi/node/sokos-hotelleilla-jyv%C3%A4skyl%C3%A4ss%C3%A4-s%C3%A4hk%C3%B6inen-henkil%C3%B6st%C3%B6n-palautej%C3%A4rjestelm%C3%A4-tuo-tulosta> [viitattu 1.12.2015.]
- Hartikainen, A. 2015. Hartikaari Oy. Sähköposti 3.11.2015.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Mikkeli: Sanoma Pro.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Laitinen, J. 2014. Kaunistelematta paras – näin annat palautetta työpaikallasi oikein. Helsingin Sanomat 19.1.2014. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1390023897966> [viitattu 12.10.2015.]
- Leppänen, L. & Wass, H. 2015. Liiketoimintalähtöisen sisäisen viestinnän kehittäminen. 18.3.2015. Hankeraportti.
- Ljunggren, T. 2015. Suunnittelupäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa. Lahti. Haastattelu 12.11.2015.
- Luft, J. & Ingham, H. Joharin ikkuna. Saatavissa: http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html [viitattu 25.10.2015.]

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? Slideshare 9.4.2014. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn> [viitattu 15.10.2015.]

Puro, J-P. 2014. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Pykkö, S. 2015. Viestinnän asiantuntija. Kouvolan Prisma. Haastattelu 29.10.2015 & 18.11.2015.

Salmi, A. 2015. Organisaatiokulttuurin muutos kombinaatiosulautumisessa – Esimiesten odotukset ja kokemukset. Pro gradu. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/113894/PRO%20GRADU%20FINAL_Arttu%20Salmi.pdf?sequence=2 [viitattu 27.10.2015.]

Skyttä, M. 2015. Mainonnan suunnittelija. Kouvolan Prisma. Haastattelu 18.11.2015.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tamminen, P. 2015. Mainonnan suunnittelija. Kouvolan Prisma. Haastattelu 18.11.2015.

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä 3.12.2008. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773> [viitattu 17.10.2015.]

Tiainen, A. 2015. Talousjohtaja. Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Sähköposti 30.11.2015.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vormisto, O. 2014. InnoHämis. Powerpoint-esitys.

Ryhmähaastattelulomake

Prisma, Kouvola

29.10.2015 & 18.11.2015

Elina Matikainen

Kysymys 1

Miten kuvailisitte johdon, esimiesten ja henkilöstön välistä viestintää KSO:lla?

Kysymys 2

Miten henkilöstön palautteet ja kehitysehdotukset käsitellään?

Kysymys 3

Minkälainen olisi hyvä palautejärjestelmä?

Kysymys 4

Millaista KSO:n sisäinen viestintä oli ennen fuusioitumista?