

Viestinnän merkitys muutostilanteessa

Case: Prisma Seppälä

Heidi Pulliainen

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Pulliainen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2016
	Sivumäärä 25	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Viestinnän merkitys muutostilanteessa Case: Prisma Seppälä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa, Prisma Seppälä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko Prisma Seppälän henkilöstö saanut kaiken tarvittavan tiedon tulevasta suuresta muutoksesta ja onko viestintä tavoittanut koko henkilöstön. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työyhteisössä tiedottamista ja sisäistä viestintää, viestinnän kanavia, muutosviestintää ja -johtamista.</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Keskimaa, Prisma Seppälä. Tutkimus on hyvin ajan-kohtainen, sillä Seppälän Prisma on siirtymässä uusiin tiloihin huhtikuussa 2016 ja siksi tieto viestinnän onnistumisesta on johdolle tärkeää.</p> <p>Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka toteutettiin Webropol-ohjelmistolla. Kyselylomake koostui pääasiassa strukturoidusta kysymyksistä sisältäen muutaman avoimen kysymyksen. Kysely lähetettiin yhteensä 190 henkilölle, ja siihen vastasivat Prisma Seppälän myyjätason henkilöstö sekä parturi-kampaamon työntekijät. Vastauksia tuli yhteensä 89 kpl. Vastausprosentiksi jäi 47 %.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todettiin, että yrityksen sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä. Tulosten perusteella enemmistö henkilöstöstä oli tyytyväinen nykyiseen viestintään, mutta kaikkien mielestä se ei kuitenkaan ole ollut riittävää eikä tulevasta muutoksesta ole tiedotettu tarpeeksi. Enemmistö oli myös valmis tulevaan muutokseen, ja koko henkilöstö odottaa kevättä ja muutosta innokkaasti. Uuden työympäristön ja uusien laitteiden odotetaan vaikuttavan työmotivaatioon positiivisesti.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää, mihin suuntaan tilanne tiedottamisen ja viestinnän suhteen organisaatiossa on muuttunut/kehittynyt ja saatiinko muutos vietyä onnistuneesti alusta loppuun.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiedottaminen, viestintä, muutosviestintä, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Pulliainen, Heidi	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 25	Permission for web publication: x
Title of publication Importance of communication during an organizational change Case: Prisma Seppälä		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa (Coop), Prisma Seppälä		
Abstract <p>The objective of thesis was to determine whether the Prisma Seppälä staff received all the necessary information of the upcoming profound change, and whether the communication had reached all the staff. The theoretical framework of the research dealt with work community information and internal communication, communication channels, and communication and change management.</p> <p>The commissioner of thesis was Keskimaa, Prisma Seppälä. The subject of the survey is quite current as the Prisma Seppälä hypermarket is moving to new premises in April 2016. Therefore, it is important for the management to know about the success of the communication.</p> <p>The study was a quantitative including a questionnaire created using the Webropol software. The questionnaire consisted primarily of structured issues including a few open-ended questions. The questionnaires were sent to 190 recipients consisting of the Prisma Seppälä sales persons and hairdressing salon employees. The number of replies was 89 with the response rate being 47 per cent.</p> <p>The results of the study show that the respondents were mostly satisfied with the internal communication and information in the company. The majority were also prepared for the future change, and the entire staff was enthusiastically waiting for the spring and the change. In the future, it would be good to find out in which direction the situation of information and communication in the organization has changed / evolved, and if the change has been successfully implemented from start to finish.</p>		
Keywords/tags (subjects) Information, communication, change communication, change management		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	2
	2.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
	2.2. Tutkimusote ja menetelmä.....	4
	2.3. Toimeksiantaja Keskimaa, Prisma Seppälä.....	4
3	Tiedottaminen ja viestintä	5
	3.1. Viestintä työyhteisössä	5
	3.2. Viestinnän muodot ja kanavat.....	8
	3.3. Viestintä muutostilanteessa	12
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset.....	14
	4.1. Tutkimuksen toteuttaminen.....	14
	4.2. Tutkimustulokset	15
5	Johtopäätökset.....	19
6	Pohdinta.....	20
	Lähteet	23
	Liitteet.....	25
	Liite 1. Kyselylomake koskien viestintää ja tulevaa muutosta	25

Taulukot

Taulukko 1 Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2009, 178)	11
---	----

1 Johdanto

Toimiva viestintä on organisaation kaiken toiminnan edellytys, ja se tukee työyhteisön yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamista. Viestintä on työyhteisön voimavara, joka edellyttää jatkuvaa suunnittelua, ohjausta ja valvontaa. Ilman viestintää ei mikään organisaatio pysty toimimaan. Yhteisiä tavoitteita ei tiedetä, työnjako on epäselvää ja kukaan ei tiedä, miten henkilöstö on onnistunut työssään, ellei asioista viestitä. (Åberg 2006, 96.) Viestintä on tärkeä osa muutoksen toteuttamista, ja tulevaa muutosta varten on suunniteltava oma viestintäprosessi, sillä muutostilanteessa viestinnän rooli kasvaa entisestään (Stenvall & Virtanen 2007, 65–66).

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko Prisma Seppälän henkilöstö saanut kaiken tarvittavan tiedon tulevasta suuresta muutoksesta ja onko viestintä tavoittanut koko henkilöstön. Työssä tutkitaan, mikä viestinnän kanavista on tehokkain ja onko henkilöstö valmis kohtaamaan muutoksen. Tutkimus on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen, koska Seppälän Prisma on siirtymässä uusiin tiloihin huhtikuussa 2016. Tieto viestinnän onnistumisesta on johdolle todella tärkeää, sillä mikäli siinä on jotain parantamisen varaa, siihen ehditään vielä vaikuttaa, ennen kuin muutos konkreettisesti tapahtuu.

Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, ja kysely toteutetaan kyselylomakkeella, joka on luotu Webropol-ohjelmistolla. Kyselyyn tulee vastaamaan Prisma Seppälän henkilöstö, joka on eritelty päivittäistavara-, käyttötavara-, kassa ja info- sekä parturikampaamon työntekijöihin. Vastaajat työskentelevät organisaatiossa myyjätasolla.

Opinnäytetyön aiheiksi ja tutkimuskohteiksi on valittu tiedottaminen, viestintä, muutosviestintä ja muutosjohtaminen. Työssä tullaan käymään läpi tarkemmin tiedottamista työyhteisössä, organisaatioiden sisäistä viestintää ja viestinnän eri muotoja, kanavia, muutosviestintää ja sen osallisia sekä sitä, miten muutosta johdetaan. Lisäksi tutustutaan muutosjohtajan tehtäviin.

2 Tutkimusasetelma

Tutkittavaan ilmiöön liittyy aina jokin ongelma tai haaste. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ongelma ja löytämään siihen vastaus (Kananen 2010, 11).

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusasetelmaa, joka sisältää tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelman, tutkimuskysymykset sekä tutkimusotteen ja menetelmän. Lisäksi luvussa käsitellään kvantitatiivista tutkimusta ja esitellään tutkimuksen toimeksiantaja.

2.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko henkilöstö saanut kaiken tarvittavan tiedon tulevasta muutoksesta ja onko viestintä tavoittanut koko henkilöstön. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää, mikä viestintäkanava tavoittaa henkilöstön parhaiten ja minkä kanavien kautta tietoa haluttaisiin saada jatkossa eli mikä viestintäkanavista on tehokkain. Lisäksi kartoitetaan henkilöstön viestintään liittyviä kehittämideoita. Tutkimuksen tavoitteena on saada organisaatiolle hyödyllistä tietoa viestinnän suunnittelun, toteutuksen ja kehittämisen tueksi etenkin muutostilanteessa. Lopuksi tutkimustulosten perusteella voidaan esittää kehittämissuhteita organisaatiolle jatkoa ajatellen.

Tutkimusongelma on selkeä, sillä toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä varmaa tietoa siitä, onko viestintä tavoittanut jokaisen ja onko sitä ollut tarpeeksi. Toimeksiantajalla on tulevista tuloksista jonkinlainen ennustus, mutta se haluaa asialle varmistuksen. Toimeksiantaja haluaa selvittää, onko henkilöstölle tiedottaminen ja viestintä ollut riittävää ja onko se tavoittanut koko henkilöstön. Edessä on suuri muutos keväällä 2016, kun siirrytään uuteen Prismaan. Tutkimuksen avulla halutaan varmistaa, että henkilöstö on ajan tasalla tulevasta muutoksesta ja on ennen kaikkea valmis siihen.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

Onko henkilöstö saanut tarpeeksi tietoa tulevasta muutoksesta?

Onko henkilöstö valmis tulevaan muutokseen?

Onko henkilöstö tietoinen siitä, kuinka muutos viedään onnistuneesti läpi alusta loppuun?

2.2. Tutkimusote ja menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusotteena on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja tulkita ilmiöitä mittaamenetelmillä, jotka keräävät numeerisia tutkimusaineistoja. Aineisto kerätään kyselylomakkeen avulla, joka sisältää pääasiassa strukturoituja kysymyksiä. Tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy lukuja sisältävä havaintoaineisto, jota analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin. (Kananen 2011, 12–19.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittaus kohdistuu aina johonkin ilmiöön tai havaintoyksikköön, josta kerätään määrällisiä tietoja. Määrällisen tutkimuksen perusta on muuttuja ja sen mittaaminen. Muuttuja on ominaisuus, jota mitataan, ja mittaristo vaikuttaa siihen, minkälaista ja kuinka luotettavaa tietoa sen avulla saadaan kerättyä. (Kananen 2011, 53–57.)

Tiedonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä ovat tiedottamisen, viestinnän, muutosviestinnän ja muutosjohtamisen aineisto sekä Webropol-kyselylomake Prisma Seppälän henkilöstölle.

2.3. Toimeksiantaja Keskimaa, Prisma Seppälä

Prisma on S-ryhmän hypermarket-ketju. Suomessa ketjuun kuului vuoden 2015 toukokuussa 64 toimipaikkaa sekä nettikauppa. Laajan elintarvike- ja päivittäistavaravaliokoman lisäksi Prismassa on kattava tarjonta kodin, vapaa-ajan, kodintekniikan ja pukeutumisen tuotteita. (Prisma Lyhyesti n.d.)

Suomen ensimmäinen Prisma avattiin Jyväskylän Seppälään 22.11.1972, joka on Osuuskauppa Keskimaan omistuksessa. Seppälän Prisma on koko olemassaolonsa ajan ollut Keskimaan myynnillisesti suurin kauppapaikka, ja sillä on ollut keskeinen merkitys Keskimaan menestykselle. Prisma Seppälän katon alta löytyvät tällä hetkellä hyvät peruspalvelut: Ravintolamaailma (Buffa, Hesburger, Presso) Parturi-Kampaamo, S-Pankki, Apteekki, Elisa, Dna, Suutari, Kultajousi, Silmäasema, Life, ABC-pesukatu sekä lapsille puuhapaikka. Seppälän Prismassa on toteutettu menneiden vuosien ajan viisi mittavaa laajennusta, minkä jälkeen tehtiin lopulta päätös rakentaa kokonaan uusi Seppälän Prisma. (Seppälän Prisma 40 vuotta 2012.)

Uuden Seppälän Prisman rakennus aloitettiin vuoden 2014 loppupuolella, ja sen on määrä valmistua huhtikuussa 2016. Vanha Prisma on tarkoitus laittaa kokonaan maan tasalle heti, kun uusi Prisma on valmis ja se on otettu käyttöön. Muutos tulee olemaan todella suuri koko Seppälän Prisman henkilöstölle ja ennen kaikkea asiakkaille. (Uuden Prisma Seppälän harjannostajaiset 11.11.2015.)

Prisma Seppälän koko henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä yhteensä 210 henkilöä. Tutkimuksen kyselylomakkeeseen tulevat vastaamaan myyjätasolla työskentelevät henkilöt, joita on yhteensä 190. Henkilöstömäärä tulee kasvamaan muutoksen myötä, sillä uusi Prisma tulee olemaan suurempi kuin edellinen.

3 Tiedottaminen ja viestintä

Tässä luvussa kerrotaan, mikä rooli tiedottamisella ja viestinnällä on työyhteisössä. Ensiksi käydään läpi tiedottamista ja sisäistä tiedottamista, mitä sillä tarkoitetaan ja kuinka se eroaa viestinnästä. Sen jälkeen tutustutaan tarkemmin sisäiseen viestintään, käydään läpi viestinnän haasteita, eri muotoja ja kanavia. Lisäksi selvitetään, kuinka suuri rooli viestinnällä on muutostilanteessa, mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja ketkä kaikki muutokseen osallistuvat. Lopuksi käydään läpi muutosjohtajan tehtäviä.

3.1. Viestintä työyhteisössä

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee jatkuvasti suunnitella, ohjata ja valvoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle on toimiva viestintäjärjestelmä, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. (Åberg 2000, 96.) Yhteisöviestintä koostuu sekä tiedottamisesta että viestinnästä. Tiedottaminen ja viestintä erottuvat siten, että tiedottaminen on yksisuuntaista ja viestintä kaksisuuntaista. Molemmat sisältyvät silti yhteisöviestinnän tärkeimpiin komponentteihin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

Organisaatioiden viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on erityinen merkitys myös työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, mikä taas heijastuu asiakastytyväisyy-

teen. Hyvin suunniteltu ja hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen ja sitä kautta menestymiseen. (Kauhanen 2009, 174.)

Tiedottaja ei ole koskaan yksin vastuussa viestinnän onnistumisesta, vaan viestinnän onnistumiseen vaaditaan koko organisaation toimiva yhteistyö. Viestintä on vuorovaikutusta viestin lähettäjien ja vastaanottajien välillä. Pelkkä tiedon lähetys henkilöstölle ei riitä, vaan on oltava varma siitä, että tietoa oikeasti tarvitaan ja siitä on kysyntää. Onnistuneessa viestinnässä on tärkeää, että viestimme oikeista asioista oikeille ihmisille oikeaan aikaan. (Ikävalko 1999, 11.)

Tiedottaminen

Tiedottaminen on hyvin yksisuuntaista ja yksipuolista, ja tiedottamisella tarkoitetaan yleensä tiedottamista johdolta henkilöstölle tai tiedottamista jollekin ryhmälle. Tiedotuksessa on kyse yritysten omasta tai omaehtoisesta tiedonvälityksestä, kun taas joukkotiedotuksella ja joukkoviestinnällä tarkoitetaan puhtaasti viestintää. (Juholin 2009, 21–22.) Tiedotus pitää henkilöstön ajan tasalla organisaation ajankohtaisista asioista, tulevasta kehityksestä ja toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista sekä keinoista, joilla näihin tavoitteisiin ja tuloksiin yhdessä päästään. Sisäisellä tiedotuksella taas pyritään ilmaisemaan asioita, jotka liittyvät enimmäkseen nykyhetkeen, tuleviin muutoksiin ja siihen, mitä lähitulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tiedottamisen välittämä tieto saa henkilöstön ymmärtämään, miksi töissä ollaan ja tekemään työtä organisaation hyväksi. (Siukosaari 2002, 79–80.)

Sisäisen tiedotuksen tietosisältöjä on kahta eri mallia, organisaation perusolelut ja arkiasiat. Perusolelutena ovat organisaation visio, strategia, arvot ja niiden viestinnällinen kiteytys. Arkiasioita taas ovat muun muassa organisaation taloudellinen tilanne, tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet sekä toimintatapojen ja organisaation tulevat muutokset. (Åberg 2000, 180.)

Sisäinen viestintä

Organisaation viestintä jaetaan kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa, henkilöstön välis-

tä viestimistä ja tiedon kulkemista. Viestintä on hyvin tärkeä osa kaikkien organisaatioiden toimintaa, sillä se on jokapäiväisesti mukana niin neuvotteluissa, myynnissä, toimistossa, johtamisessa kuin eri henkilöiden ja osastojen välilläkin. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 11–13.)

Organisaation sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan henkilöstön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on hyvin laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla henkilöstön toiminnassa. Kyse on tiedon ja informaation vaihdosta. Sisäistä viestintää voidaan kuvata myös johtamisena ja esimiestyön yhtenä pakollisena osa-alueena sekä yhtenä osana tiedonhallintaa, ihmisten motivoimista ja sitoutumista työtehtäviinsä tai yhteisöön. (Juholin 1999, 13.)

Yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista on sisäinen viestintä, jonka toteutus on aina lähimmän esimiehen vastuulla. Viestinnän sisältö ja sen tarve määräytyy eri lailla erilaisissa organisaatioissa. Sisäinen viestintä kohdistuu kaikkiin organisaation jäseniin, ja koko henkilöstö on siinä aina jollain tapaa mukana, joko itse viestimässä tai vastaanottamassa viestintää. (Kauhanen 2009, 174.)

Henkilöstö on jokaisen yrityksen tiedottamisessa tärkein kohderyhmä. Tänä päivänä henkilöstö on hyvin kiinnostunut yrityksensä sen hetkisestä tilanteesta, taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuuden näkemyksistä, sillä niiden varassa on oman työpaikan pysyvyys. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 133.)

Viestinnän haasteet

Jokaisella organisaation kuuluvalla on oma käsityksensä ja toiveensa siitä, miten viestintä tulisi hoitaa. Ikävä kyllä viestintä ei aina onnistu suunnitelmien mukaisesti tai tavoita kaikkia asianomaisia. Viestintä voi olla joko virallista tai epävirallista, suoraa tai epäsuoraa, luotettavaa tai epäluotettavaa, selkeää tai sekavaa. Lisäksi viestintä voi tavoittaa kohderyhmänsä joko reaaliaikaisesti tai viiveellä. Epäonnistunut viestintä voi tuoda mukanaan suuren määrän epätietoisuutta, motivaation puutosta, huhuja sekä vääristynyttä informaatiota työyhteisössä. Jatkuva viestinnän toimimattomuus voi vaikuttaa myös toiminnan sekä tulosten heikentymiseen. (Ikävalko 1999, 10.)

Sisäisen viestinnän haasteina ovat tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet sekä *”tietotorit ja ahaa-aukiot”*. Liian monessa organisaatiossa tieto toiselle liikkuu liian huonosti, jolloin syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö syntyy silloin, kun henkilöstö saa tietää, että jotain on tapahtunut tai tapahtumassa, mutta eivät ole itse siitä vielä kuulleet. Tietovarastot ja verkot ovat taas organisaatioissa päivittäisessä käytössä. Henkilöstöllä tulisi olla siis käytössään hajautetut tietokannat, jotta tietoa tarvitsevat pääsisivät suoraan verkon kautta tietoihin kiinni. (Åberg 2000, 111–112.)

Esimiehen tulee tuntea oman yksikön toiminta perusteellisesti ja hänellä on tiedotusvastuu. Samanaikaisesti hän omaa myös laajemman perspektiivin koko työyhteisön toimintaan. Tietotoreilla ja ahaa-aukioilla tarkoitetaan taas sitä, että organisaatiot tarvitsevat tilan, jossa henkilöstö voi tarvittaessa lepuuttaa aivojaan, vaihtaa kuulumisiaan ja jakaa tai kehitellä keskenään uusia ideoita. (Åberg 2000, 112.)

Hyvällä viestinnällä on myös vastakohta, joka on harmittavan usein vaikeneminen. Vaikeneminen ja tiedon pimittäminen voivat aiheuttaa henkilöstön keskuudessa epätietoisuutta, motivaation heikkenemistä, huhujen syntymistä ja väärän tiedon leviämistä. (Ikävalko 1999, 10.)

3.2. Viestinnän muodot ja kanavat

Työyhteisön viestinnän perusmuotoja ovat henkilökohtainen kanssakäyminen, sähköinen viestintä ja kirjallinen viestintä (Kauhanen 2009, 179). Viestintäkanavaa valittaessa tulee ottaa huomioon, mikä kanava on tehokkain ja tavoittaa parhaiten koko työyhteisön. Muutostilanteessa tärkeimmäksi ja käytetyimmäksi viestintäkanavaksi on todettu kasvokkaisviestintä, jota voidaan tukea tarvittaessa nopeasti sähköisellä viestinnällä (intranet, sähköposti). Mikäli viestintää halutaan nopeuttaa entisestään, viestitään puhelimitse ja tekstiviesteillä. (Juholin 2006, 331.)

Kasvokkaisviestintä

Henkilökohtaiseen kanssakäymiseen eli kasvokkaisviestintään kuuluvat kaikki erilaiset palaverit, esimerkiksi eri osastojen väliset, koko organisaatiota koskevat sekä myös kahdenkeskiset palaverit henkilöiden välillä. Lisäksi työkavereiden välinen vies-

tintä sekä yhteiset viralliset tai epäviralliset tapahtumat kuuluvat kokonaisuuteen. On myös tilanteita, joissa työkavereilta voidaan saada tärkeää tietoa, ennen kuin asia on yleisessä tiedossa koko työyhteisössä. (Juholin 1999, 139–143.)

Monesti tieto voi myös kulkeutua henkilöltä toiselle epävirallista reittiä nopeammin kuin virallista viestintäkanavaa pitkin. Työkavereiden välistä viestintää tapahtuu jatkuvasti yhdessä työtä tehtäessä, siirryttäessä paikasta toiseen, taukutiloissa tai lounaalla oltaessa. Viestimme organisaatioissa asioita sekä tarkoituksenmukaisesti että tahattomasti. (Juholin 1999, 145–146.)

Sähköinen viestintä

Sähköisen viestinnän kolme tärkeää ja hyvin tehokasta kanavaa ovat intranet, sähköposti ja sosiaalinen media (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 47). Yrityksellä voi olla oma intranet, johon ulkopuolisilla ei ole mahdollisuutta päästä. Se on foorumi, johon voi kerätä yrityksen toimintaan ja jokapäiväisiin työtehtäviin liittyvää informaatiota. Henkilöstön jäsenet voivat halutessaan selata sitä ja etsiä sieltä tarvittaessa tietoa. (Juholin 2009, 176.)

Sähköposti on hyvin tehokas viestinvälityskanava, ja lähes kaikki ihmiset osaavat sitä nykyään jo käyttää. Sähköposti on helppo myös viestittäessä monien ihmisten kesken, ja siihen voidaan luoda ryhmiä, joihin kuuluvat tietyt henkilöt. Näin saavutetaan monet henkilöt lähes reaaliajassa, ja samalla viestillä tavoitetaan useampi henkilö. (Juholin 1999, 155.) Sähköpostit ovat monella tapaa hyvin vuorovaikutteisia organisaation sisäisessä viestinnässä käytettynä (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 47).

Sosiaalinen media on myös kovassa nousussa, ja monet organisaatiot ovat alkaneet hyödyntämään sitä toiminnoissaan. Facebook, Youtube, LinkedIn ja Twitter; näillä kaikilla on miljoonia käyttäjiä globaalisti, joten se tavoittaa suuren joukon ihmisiä. (Kauhanen 2009, 180.)

Kirjallinen viestintä

Kirjallinen viestintä on hieman jäänyt sähköisen viestinnän varjoon, mutta monilla organisaatioilla on yhä käytössään sisäiset tiedotteet kirjallisina versioina. Useasti toimitetaan ajankohtaisiin asioihin liittyviä tiedotteita paperilla suoraan osastoille tai käytetään työpaikalla olevaa ilmoitustaulua, jossa tiedotteet julkaistaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tiedotteet tulevista pyhäpäivistä tai tapahtumista ilmoittaminen. (Juholin 1999, 148–149.)

Edullisuus ja nopeus ovat tiedotteen salaisuus. Useasti tiedotteen tarkoitus on täydentää kasvokkaisuviestintää tai ilmoittaa kokouksissa päätetyistä asioista, mutta tiedote voi myös toimia sellaisenaan viestin ollessa tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen. Tiedotteessa saattaa piillä myös riski, että se ymmärretään väärin, mikäli viestin ydintä ei ole hiottu kunnolla. (Juholin 1999, 148–149.)

Viestinnän kanavat

Tänä päivänä organisaatioilla on sisäisessä viestinnässä käytössään todella hyvä ja koko ajan kasvava, laaja valikoima erilaisia viestinnän kanavia. Erityisesti sähköiset kanavat, kuten sähköposti, internet ja organisaation oman paikallisverkon mahdollistama intranet, ovat yleistyneet. Nykypäivänä myös matkapuhelimet ovat kehittyneet nopeasti ja tarjoavat hyvän vaihtoehdon sisäiseen viestintään. Kanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat kohderyhmän suuruus, työpisteiden sijainti, perillemenon nopeus, viestin sisällön säilyminen alkuperäisenä, ymmärrettävyys (kielet ja kulttuuri), asian merkitys organisaatiolle, kustannukset sekä mahdollisuus palautteenantoon. (Kauhanen 2009, 177.)

Viestintäkanavat voidaan luokitella neljään eri ryhmään (Åberg 1989, ks. Kauhanen 2009, 177):

- lähikanavat, jotka palvelevat yksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä
- kaukokanavat, joiden avulla välitetään viestejä koko henkilöstölle
- suora keskinäisviestintä, joka tarkoittaa henkilökohtaista kanssakäymistä
- välitetty pienjoukkoviestintä, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään vain rajatulle kohdejoukolle

Taulukko 1 Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2009, 178)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Tiimikokous Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videouutiset Sisäinen radio tai televisio Puhelinuutiset Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

Taulukosta päätellen viestintäkanavia on siis lukuisia, ja organisaatio voi valita niistä itselle käyttöön sopivimmat kanavat. Tänä päivänä sähköinen viestintä on varmasti noussut ylivoimaiseksi, mutta ei pidä unohtaa perinteistä ilmoitustaulua, johon on

helppo lisätä ajankohtaisia tiedotteita ja joka tavoittaa suurimman osan henkilöstöstä.

3.3. Viestintä muutostilanteessa

Muutostilanne on organisaatiolle usein epävarma tilanne, kun kohdataan jotain uutta ja tuntematonta. Jokainen tuntee organisaation nykytilan kuin omat taskunsa, myös puutteineen. Tuntemattomassa tilanteessa ovat aina omat haasteensa ja riskinsä, kun jotain tehdään ensimmäistä kertaa. (Åberg 2006, 131.) Henkilöstölle tulee tehdä omat sivustot tulevasta muutosprosessista, joita päivitetään jatkuvasti. Sieltä tulee löytyä koko hankkeen tausta ja sen päällimmäiset tavoitteet, aikataulu sekä nykytila. (Åberg 2006, 132.)

Muutosviestintä

Muutoksessa on aina kyse jonkin päättymisestä tai uuden aloittamisesta, tässä tilanteessa molemmista. Muutoksen kokeminen on aina yksilöllistä, ja mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä henkilökohtaisempia viestintäkanavia siinä tulisi käyttää. (Puro 2003, 110.) Muutostilanteessa koko henkilöstö tarvitsee jatkuvasti reaaliaikais-ta tietoa tulevasta, silloin tavallinen viestintä ei pelkästään riitä. Viestinnän tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa yhteisymmärrys siitä, mitä kaikkea muutoksen aikana tulee tapahtumaan ja mitä henkilöstö lähtee yhdessä saavuttamaan. (Juholin 2013, 404.)

Mitä pidemmälle muutoksessa edetään, sitä yksityiskohtaisemmaksi ja kohdistetummaksi se muuttuu. Viestinnän tavoitteet muutostilanteessa on jaettu moneen eri osioon, jotka kaikki on otettava huomioon. Henkilöstön ja muiden sidosryhmien tulee ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse. Muutoksessa olevien jäsenten tulee nähdä oma roolinsa muutoksessa ja tietää, mitä heiltä odotetaan. Henkilöstöllä ja sidosryhmillä on oltava koko ajan tieto siitä, miten muutosvaiheessa edetään ja miten ja millä tapaa yhteiset tavoitteet saavutetaan onnistuneesti. (Juholin 2013, 393.)

Muutostilanteen edetessä on tärkeää saada esille koko henkilöstön mielipiteet, ehdotukset ja näkemykset mahdollisimman nopeasti. Muutostilanteessa tarvitaan pal-

jon viestinnällistä kyvykkyyttä puolin ja toisin, mikä mahdollistaa jokaisen osallistumisen muutokseen ja antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa muutokseen. Kun organisaatio alkaa keskustelemaan tulevasta muutoksesta, on tärkeää osata tiedostaa, ollaanko muutokseen valmiita. Lisäksi on selvitettävä, mitkä asiat ovat sellaisia, joiden käsittelyyn tarvitsee varata enemmän aikaa. (Juholin 2013, 394.)

Muutosviestinnän osalliset

Muutosprosessi käydään läpi organisaation sisällä, ja sen lisäksi se herättää myös paljon kiinnostusta lähiympäristössä. Esimerkiksi aiheesta julkaistut uutiset leviävät usein nopeasti mediassa. Muutosviestinnässä tärkein osapuoli on henkilöstö, ja muita tärkeitä osapuolia ovat omistajat, osakkaat, luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut sekä yhteistyökumppanit. (Juholin 2013, 397.)

Muutos tulee vaikuttamaan useisiin sidosryhmiin, ja myös asiakkaat tarvitsevat paljon informaatiota koskien tulevaa muutosta. Asiakkaat ovat etupäässä kiinnostuneita siitä, miten asiointipaikka, palvelukokonaisuudet ja hinnat tulevat muuttumaan entisistä. Asiakkaat on saatava mahdollisimman nopeasti mukaan viestintälistalle, jotta he eivät epävarmuuden vallitessa lähde etsimään uusia vaihtoehtoja vanhan tilalle. Pahimmassa tapauksessa heidät menetetään kilpailijalle muutosprosessin aikana. (Juholin 2013, 397.)

Muutosjohtajan tehtävät

Muutoksen aikana organisaation johto on tärkeimmässä asemassa. Heiltä odotetaan vastuuta ennakoita tulevia ja jo olemassa olevia tilanteita sekä luoda menettelytapoja, joiden avulla organisaatio selviää yhdessä muutoksesta onnistuneesti. Muutosjohtajan on otettava haltuun koko henkilöstö ja kaikki asianosaiset sidosryhmät. (Juholin 2013, 395.) Muutosjohtajan tärkein rooli on kokonaisvastuun ottaminen, yleinen johtajuus, läsnäolo työyhteisössä, nopea reagointi ongelmiin ja tuleviin mahdollisuuksiin sekä valmentajan roolin ottaminen. Johtajan tulee laittaa itsensä likoon ja näyttää hyvää esimerkkiä alaisilleen koko muutoksen ajan. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Johdon viestinnän sisältö ja tyyli vaikuttavat hyvin pitkälti siihen, miten henkilöstö sen ymmärtää, sisäistetäänkö se ja sitoudutaanko siihen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä lisää henkilöstön luottamusta johtoon eikä aiheuta turhaa hämmennystä muutoksen keskellä. (Juholin 2013, 395.) Johdolla on oltava tiedossaan, miten viestiä millekin eri ryhmälle, kun kyseessä on iso organisaatio. Mitä tietoa viestitään, missä muodossa ja kuinka usein, jotta työnteko sujuisi mutkitta ja motivaatio olisi kaikilla kunnossa. Eri ryhmien tarpeet tulisi kartoittaa sekä yhteisön sisällä että ulkopuolella. (Ikävalko 1999, 10.)

Jatkuva tiedottaminen muutostilanteessa on pakollista. On myös tiedotettava, vaikka mitään varsinaista uutista ei edes ole. Tiedotuksen puute luo nopeasti huhuja työyhteisössä. Muutosviestinnässä on tärkeää tiedottaa, mitä on jo tapahtunut, mitä tapahtuu tällä hetkellä ja mitä tulee tapahtumaan jatkossa. On myös kerrottava, mistä asioista ei voida juuri nyt kertoa ja miksi niistä ei voida vielä kertoa. (Åberg 2006, 132.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu, ja esitellään opinnäytetyön tutkimustulokset. Tutkimus on laadittu opinnäytetyön teoriaosuuteen pohjautuen. Kysely on jaettu neljään eri osioon, ja se etenee loogisesti eteenpäin eri aihealueittain, jotta vastaaja voi keskittyä yhteen osioon kerralla.

4.1. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on toteutettu käyttäen kyselylomaketta, joka laadittiin Webropol-ohjelmalla. Kysely koostui pääasiassa strukturoiduista kysymyksistä sisältäen myös muutaman avoimen kysymyksen. Kyselylomake lähetettiin työntekijöille sähköpostitse, ja kyselyyn pääsi vastaamaan web-linkin kautta anonymisti. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Kyselyyn vastasi Prisma Seppälän henkilöstö, joka on eritelty päivittäistavara-, käyttötavara-, kassa ja info - sekä parturi-kampaamon työntekijöihin. Linkki kyselyyn lähetettiin myyjätasolla työskenteleville henkilöille, joita on yhteensä tällä hetkellä noin 190. Kyselyyn vastasi yhteensä 89 henkilöä.

Kyselyn alussa selvitettiin viiden kysymyksen avulla hieman taustatietoja vastaajista, kuten sukupuoli, ikä, toimipiste, jossa työskentelee, kuinka kauan on työskennellyt sekä kuinka kauan on suunnitelmassa vielä työskennellä nykyisessä organisaatiossa. Taustatietojen jälkeen tuli viiden kysymyksen osio, jossa käsiteltiin organisaation viestintää: onko se toiminut, mikä viestinnän kanava tavoittaa parhaiten, onko viestintä ollut selkeää, onko se ollut tarpeellista ja miten ollaan oltu yhteydessä esimieheen.

Kyselylomakkeen kolmas osio käsitteli tulevaa muutosta ja muutosviestintää, sitä, onko henkilöstö saanut tarpeeksi tietoa koskien tulevaa muutosta, onko koko henkilöstö ollut aktiivisesti mukana muutoksessa, onko henkilöstöllä jo kaikki tarvittava tieto muutosta varten, tuleeko muutos vaikuttamaan työmotivaatioon ja tuoko muutos mukanaan haasteita henkilöstölle.

Kyselylomakkeen viimeinen osio muodostui avoimista kysymyksistä, jotka käsitelivät organisaation viestintää ja muutosviestintää. Miten sisäistä viestintää tulisi kehittää, kehittämideoita, miten viestintä voitaisiin toteuttaa organisaatiossa entistä paremmin ja näkeekö henkilöstö jotain puutteita viestinnässä? Lopuksi oli vapaa kenttä, johon vastaajat saivat kirjoittaa risuja ja ruusuja tai mitä mielen päällä olikaan.

4.2. Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 89 henkilöä, joista 66 oli naisia ja 23 miehiä. Ikäryhmästä 18–45-vuotiaat vastaajia oli yhteensä 74 ja yli 45-vuotiaita vastaajia oli 15. Prisman päivittäistavaraosaston työntekijöistä vastasi 21 henkilöä, käyttötavaraosaston työntekijöistä vastasi 26 ja kassa/info-työntekijöistä vastasi yhteensä 33 henkilöä. Prisman Parturi-Kampaamon työntekijöistä kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä 1–5 vuotta tai alle vuoden. Kyselyyn vastanneista 30 henkilöä uskoo työskentelevänsä kyseisessä organisaatiossa vielä 10 vuoden päästä, mikä oli mielestäni hyvä tieto organisaatiolle. Lähiaikoina lopettavia työntekijöitä ei myöskään ollut kuin muutama.

Tiedottaminen ja viestintä

Viestintä organisaatiossa toimii enemmistön mielestä todella hyvin tai hyvin, mutta 12 henkilöä oli siitä eri mieltä. Vastaajista 34 oli sitä mieltä, että sähköinen viestinnän kanava tavoittaa parhaiten, kun taas 29 henkilön mielestä kasvokkainen viestintä oli paras kanava. Vastaajista 26 oli sitä mieltä, että ilmoitustaulu ja tiedotteet tavoittavat henkilöstön parhaiten. Tämä kohta oli siis hyvin tasavertainen. Viestintä on ollut 83 henkilön mielestä selkeää, ja vain kuusi henkilöä oli siitä eri mieltä. Lisäksi viestintä on jokaisen vastaajan mielestä ollut tarpeellista. Esimieheen ollaan eniten yhteydessä kasvokkain, toiseksi eniten puhelimitse tai sähköpostitse.

Tuleva muutos

Henkilöstön informaation saamisessa koskien tulevaa muutosta vastausten jakauma oli melko selkeä. Enemmistö eli 73 henkilöä oli sitä mieltä, että informaatiota tulevaa muutosta varten on saatu todella paljon, paljon tai riittävästi. Vain 16 oli sitä mieltä, että informaatiota ei ole saatu juuri lainkaan. Vastaajista suurin osa oli myös sitä mieltä, että koko henkilöstö on aktiivisesti muutoksessa mukana. Vain viisi oli tästä eri mieltä. Kaikki tarvittava tieto muutosta varten on 74 henkilöllä, ja 15 henkilöä ei tiedä vielä kaikkea. Epäselväksi oli jäänyt, kuinka siirto uusiin tiloihin konkreettisesti tulee tapahtumaan ja miten työvuorot tullaan järjestämään uuden ja vanhan Prisman osalta siirron aikana. Osa ei tiennyt siirrosta vielä oikein mitään ja jää odottamaan tilannetta koskevaa palaveria.

Suurimmalla osalla vastaajista siirtyminen uuteen Prismaan tulee vaikuttamaan työmotivaatioon erittäin positiivisesti. *”Muutos tuo uutta potkua tekemiseen”, ”Tulen panostamaan 100 % enemmän” ja ”Motivaatio varmasti nousee, koska halutaan tehdä Jyväskylän paras kauppa uudestakin Prismasta”.*

Lisäksi työmotivaation parantamiseen tulevat vastaajien mielestä vaikuttamaan uusi työympäristö, toimivat uudet laitteet ja myymälän käytännöllisyys. Mielenkiinto työtä kohtaan lisääntyy, kun kaikki on uutta, muutos on piristävä, tilat ovat uudet ja avarat ja on mahdollista työskennellä monipuolisesti eri osastoilla. Osa myös odottaa innokkaasti uusia työtehtäviään ja samaansa vastuuta. *”Koko henkilöstö on innois-*

saan siitä, että pääsee seuraamaan mielenkiintoista projektia alusta loppuun asti ja saa olla mukana rakentamassa uutta yhteistä Prismaa". Vastaajista 27 oli sitä mieltä, että siirtyminen uusiin tiloihin ei tule vaikuttamaan työmotivaatioon millään lailla.

Vastaajista 22 henkilöä kokee kohtaavansa uuteen Prismaan siirryttäessä haasteita, joita olivat muun muassa oman osaamisen testaus, paljon työtä edessä, oppia tuntemaan myymälä, totutteleminen uuteen työympäristöön, uuden työnkuvan oppiminen, uusien tilojen ja ison työporukan hahmottaminen ja epävarmuus koskien uutta työnkuvaa. Lisäksi itsepalvelukassat mietityttävät. Minkälaiset uudet kassat ovat, tulevatko tilat ja toimintatavat olemaan selkeät ja tuleeko työaikoihin muutoksia?

Henkilöstön kehittämis ehdotuksia koskien viestintää ja uutta Prismaa

Kyselyyn vastaajilta tuli paljon hyviä ideoita, vinkkejä ja toivomuksia koskien tämän hetkistä viestintää organisaatiossa sekä tulevaa muutosta. Vaikka kehittämisideoita tuli paljon, vastaajien mukaan organisaation sisäinen viestintä on viime vuosien aikana silti parantunut. Henkilöstön mielestä sisäinen viestintä kyllä toimii, kun lukee aktiivisesti sähköpostia tai ilmoitustaulua. Jokaisen tulisikin tehdä sitä aktiivisesti.

Kaikkien tulisi lukea viikkotiedotteet, ”oma-aloitteisuus on tärkeää”. Tietoa on kyllä tarpeeksi saatavilla, kun sitä vain etsii. Tietoa annetaan paljon ja avoimesti. Yhteen tiedotteeseen ei saa kuitenkaan laittaa liikaa tietoa, vaan siihen tulee listata ainoastaan tärkeät asiat. Sähköposteihin toivottiin suodatusta ja selkeyttä. Koko talon tiedotteiden toivottiin tulevan sähköisinä, sillä silloin ne tavoittavat myös opiskelijat ja ne henkilöt, jotka tekevät harvemmin töitä. Tiedotteet pitäisi saada lukea työajalla, sillä niitä ei välttämättä ehdi lukea ennen työvuoroa eikä tauoilla.

Kaikkien tulisi saada tietoa mahdollisista toimintatapojen muutoksista sekä tulevista tapahtumista, ja kaikilla tulisi olla selkeät ja yhtenäiset toimintaohjeet, joita myös noudatetaan. Lehdessä olevien mainoksien ja esimerkiksi -20 %:n alennuksien tulisi olla kassalla näkyvillä, sillä kaikille työntekijöille ei tule kotiin lehteä, jossa mainokset ovat.

Useampi vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonkulkua eri osastojen välillä tulisi olla enemmän. Toivottiin, että kaikille osastoille tulisi tieto kaikista tärkeistä tiedoista

toisiltakin osastoilta. Näin tieto olisi laajempaa koskien koko kauppaa. Lisäksi toivottiin enemmän palavereja, tiedotteita ja yhteisiä keskusteluja ennen muutosta. Toivottiin myös enemmän työntekijöiden välistä kommunikointia, palautteenantoa ja sitä, että työntekijät viestisivät enemmän esimiehille.

Kaikille osastoille tulisi laittaa myös toimintaohjeet selkeästi näkyville/saataville, jotta välttyään epävarmoilta tilanteilta. Jos työntekijä on ollut esimerkiksi kaksi viikkoa lomalla ja palaa töihin, hänen tulisi olla tietoinen siitä, mitä menneiden viikkojen aikana omalla osastolla on tapahtunut. Ehdotettiin, että osastot voisivat jakaa muille osastoille ”tietoiskuja” jokaisen viikon alussa koskien tulevan viikon tarjouksia ja alennuksia. Nämä tiedotteet voitaisiin jakaa myös yhteisiin tiloihin.

Henkilöstölle tulisi olla jokin yksi tietty paikka, jossa on suurelle ilmoitustaululle jaettu joka viikko kaikki ajankohtaiset ja tärkeät tiedot. Kun tietoa halutaan, henkilöstö menisi ensimmäiseksi lukemaan sen sieltä. Näin viestintä tavoittaisi kaikki ja olisi selkeää, mistä tiedot löytyvät, kun tiedotuspaikkoja olisi vain yksi. Taukotilaan ehdotettiin myös televisionäyttöä, jossa pyörisivät kaikki ajankohtaiset asiat, jolloin asiat tulisivat tauollakin väistämättä silmiin. Sähköposti, Dooris ja tekstiviestit on todettu hyväksi viestintävälineiksi. Lisäksi Facebook-ryhmä ja Instagram on ollut mieleinen henkilöstön keskuudessa.

Kassajärjestelmiin toivottiin myös tiedotteita, joita voisi lukea pitkin päivää ajan sallissa. Kassapäätteessä voisi olla tiedoteikkuna, josta näkyisi viikon tai päivän tärkeä tiedote. Tiedotteet voisi myös tulostaa paperille kassaparin kansioon. Myynti- ja saatavuusaluevastaavien rooli viestin välittäjinä on tärkeä, ja siihen tulisi panostaa nyt entistä enemmän muutoksen alla. Talon sisäisestä työkierrosta toivottiin enemmän palautetta, kokemuksia ja fiiliksiä ja tietoa siitä, kuinka perehdytys toimii.

Uuteen Prismaan liittyen toivottiin saatavan vielä tarkka aikataulu sekä kunnon perehdytys koko henkilöstölle koskien uusia tiloja, kassoja ja laitteita. Lisäksi toivottiin alusta alkaen selkeitä ohjeita ja pelisääntöjä kaikille. Koko henkilöstö odottaa todella innoissaan tulevaa muutosta.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Prisma Seppälän sisäinen viestintä on toimivaa, sitä on ollut tarpeeksi ja se on tavoittanut lähes koko henkilöstön. Tulevaa muutosta odotetaan innokkaasti, ja henkilöstö haluaa valmistautua muutokseen perusteellisesti, sillä tilanne on kaikille uusi. Prisma Seppälän henkilöstö haluaa, että kaikki organisaation jäsenet ovat muutoksessa mukana, ja yhdessä aktiivisella toiminnalla muutos saadaan vietyä alusta loppuun onnistuneesti.

Tutkimustuloksista havaittiin, että organisaation suurimpana viestinnän haasteena ja kehittämiskohteena tulisi olla viestinnän tavoittamisen parantaminen. Tulevassa uudessa Prismassa olisi hyvä olla vain yksi iso ilmoitustaulu, johon jaetaan kaikki tärkeät tiedotteet ja ajankohtaiset asiat. Jos ilmoitustauluja on useita ympäri taloa, tieto tärkeistä asioista saattaa välillä jäädä tavoittamatta osalla henkilöstöä. Kun työntekijää mietityttää jokin tärkeä tai ajankohtainen asia, hän tietää heti, mistä lähteä etsimään siihen vastausta.

Tutkimuksessa haettiin vastausta kolmeen eri tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen kysymys oli: *”Onko henkilöstö saanut tarpeeksi tietoa tulevasta muutoksesta?”* Tutkimuksesta ilmeni, että enemmistö Prisma Seppälän henkilöstöstä on saanut tarpeeksi tietoa koskien tulevaa muutosta, sillä vain 15 henkilöä oli asiasta eri mieltä. Eniten huolta herätti se, miten ja millä aikataululla muutto uuteen Prismaan tulee konkreettisesti tapahtumaan, sekä työvuorojen järjestelyt. Muutama henkilö ei tiennyt tulevasta muutoksesta vielä oikeastaan mitään.

Toinen tutkimuskysymys, johon haettiin vastausta, oli: *”Onko henkilöstö valmis tulevaan muutokseen?”* Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että muutokseen ollaan valmiita. Suurin osa henkilöstöstä odottaa vielä yhteistä palaveria koskien muutosta, jolloin henkilöstö olettaa saavansa kaiken lopun tarvittavan tiedon muutoksesta. Muutosta odotetaan Prisma Seppälän henkilöstössä kovasti, ja siksi siihen valmistautuminen tuntui olevan lähes kaikille todella tärkeää.

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin: *”Onko henkilöstö tietoinen siitä, kuinka muutos viedään onnistuneesti alusta loppuun?”* Tutkimuksen edetessä ilmeni, että henkilöstölle on viestitty todella paljon tulevasta, joten muutokseen oltiin valmiita.

Henkilöstö on tietoinen siitä, miten muutos tullaan toteuttamaan konkreettisesti, vain tietoa muutoksen tarkemmasta aikataulusta ja työvuorojärjestelyistä jäädään vielä odottamaan.

Useampi vastaajista kertoi myös, kuinka ainutlaatuiselta tilanteelta tuleva muutos tuntuu. Uutta Prismaa päästään toteuttamaan yhdessä, ja prosessissa saa olla mukana alusta loppuun asti. Uudessa Prismassa on myös otettu henkilöstön sekä asiakkaiden toiveita ja mielipiteitä hyvin huomioon, ja siksi siitä on tarkoitus tulla Suomen paras Prisma.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, kuinka se toteutui tässä opinnäytetyössä. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotus uudelle Prisma Seppälälle. Lopuksi käydään läpi oma pohdinta opinnäytetyöprosessista oman oppimisen ja ammatillisen kehityksen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaukset tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin, ja siinä onnistuttiin. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja on saanut selvyuden ja varmistuksen sille, kuinka Prisma Seppälässä viestintä todella on tavoittanut henkilöstön muutoksen alla, ollaanko muutokseen valmiita ja mikä vaikutus muutoksella on työmotivaatioon.

Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2011, 118) mukaan tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan tutkitavasta tiedosta mahdollisimman luotettavaa ja hyödyllistä tietoa. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Kananen (2011, 119) mainitsee reliabiliteetin varmistamisen tapahtuvan esimerkiksi uusintamittauksen avulla. Jos vastaava kysely teetetäisiin henkilöstölle uudestaan, vastaukset tulisivat hyvin todennäköisesti olemaan samat.

Luotettavuuskysymysten on oltava mukana jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa (Kananen 2011, 119). Kysymykset on suunniteltu toimeksiantajan kanssa yhdessä, jotta mitattavat asiat olisivat tutkimuksen kannalta oleellisia ja mahdollisimman hyö-

dyllisiä. Kyselylomakkeessa oli strukturoituja vastausvaihtoehtoja suurin osa, mikä vähentää tulkinnan vaikeutta vastausten suhteen. Tämä lisää tutkimuksen validiteettia. Lisäksi tutkimus on validi, sillä mitattavat asiat olivat relevantteja.

Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty luotettavista lähteistä, jotka alkoivat tukea työn edetessä koko ajan entistä enemmän toisiaan. Käytäessä kirjallisuutta läpi siellä alkoivat pikku hiljaa toistua samat teemat.

Kysely lähetettiin 190 henkilölle, ja vastauksia saatiin 89 kappaletta. Vastausprosentiksi jäi 47 %. Vastauksia odotettiin saatavan vähintään 100 kappaletta. Vastausmäärään olen kuitenkin tyytyväinen. Vastauksia olisi voinut tulla enemmänkin, mutta nämä vastaukset riittivät kertomaan, kuinka viestintä toimii Prisma Seppälässä tällä hetkellä suuren muutoksen alla, ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2015 loppupuolella, kun sain toimeksiantajalta aihe-ehdotuksen. Räätelöityämme sitä hieman yhdessä, lähdin työstämään tutkimusta itsenäisesti. Aihe oli alusta alkaen minulle mieleinen ja lähdin toteuttamaan sitä innokkaasti. Aikataulussa pysyttiin koko prosessin ajan melko hyvin.

Aiheenrajaus ja kyselylomakkeen kysymysten luominen oli haasteellisinta. Kysymysten tuli olla sellaisia, että henkilöstöltä saadaan ongittua juuri sitä tietoa, mitä oikeasti tarvitaan selvittämään tutkimusongelma. Kysymysten tuli perustua myös tietoperustassa läpi käytyihin aihe-alueisiin.

Opinnäytetyö onnistui kaiken kaikkiaan hyvin, vaikka vastausprosentin odotin olevan hieman suurempi. Tutkimuksen aihe oli omasta mielestäni hyvin mielenkiintoinen, ja siksi sitä oli kiinnostavaa tutkia. Olen työskennellyt itse vuosia sitten Prisma Seppälässä ja lisäksi teoriaosuus, opinnäytetyössä käydyt aihe-alueet, tiedottaminen, viestintä, muutosviestintä ja muutosjohtaminen, kiinnostivat minua henkilökohtaisesti. Suorittamani opintojaksot painottuivat henkilöstöjohtamiseen, joten etupäässä muutosjohtamiseen tutustuminen tarkemmin oli mieleistä.

Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää, mihin suuntaan tilanne tiedottamisen ja viestinnän suhteen organisaatiossa on muuttunut/kehittynyt jonkin ajan kuluttua sekä saatiinko muutos vietyä onnistuneesti alusta loppuun.

Lähteet

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki Työyhteisön viestintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän kirja. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos.: Infor.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos.: Infor.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M & Ollikainen, M. 1997. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 4.–6. painos. Helsinki: Edita.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Helsinki: Inforviestintä.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Prisma Lyhyesti. N.d. Prisman nettisivut. Viitattu 23.2.2016.

<https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/prisma-lyhyesti>

Seppälän Prisma 40 vuotta. 2012. Jyväskylä: Osuuskauppa Keskimaa. Viitattu

23.2.2016. <http://www.epressi.com/tiedotteet/kauppa/seppalan-prisma-40-vuotta.html>

Uuden Prisma Seppälän harjannostajaiset 11.11.2015. S-kanava. Viitattu 23.2.2016.

https://www.s-kanava.fi/uutinen/uuden-prisma-seppalan-harjannostajaiset-11112015/2140908_10858

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake koskien viestintää ja tulevaa muutosta

Keskimaa, Prisma Seppälä henkilöstö / Kyselylomake koskien viestintää ja tulevaa muutosta

1. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies

2. Ikäryhmä *

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56-

3. Toimipiste, jossa työskentelet *

- Prisma Seppälä PT-osasto
 Prisma Seppälä KT-osasto
 Prisma Seppälä Kassa/Info
 Parturi-Kampaamo

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? *

- Alle vuoden
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 Yli 10 vuotta
 Yli 20 vuotta

5. Näetkö itsesi kyseisessä työpaikassa vielä? *

- 0-3 vuoden päästä
 Yli 5 vuoden päästä
 Yli 10 vuoden päästä
 Olen lopettamassa lähiaikoina

Seuraava -->

6. Miten viestintä toimii mielestäsi työyhteisössänne? *

- Todella hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Todella huonosti

7. Mikä viestinnän kanava tavoittaa Sinut parhaiten? *

- Sähköinen viestintä
- Kasvokkainen viestintä
- Ilmoitustaulu/Tiedotteet

8. Viestintä on ollut selkeää *

- Kyllä
- Ei

9. Viestintä on ollut tarpeellista *

- Kyllä
- Ei

10. Miten olet yhteydessä esimieheesi? *

- Kasvokkain
- Puhelimitse
- Sähköpostitse
- Jollakin muulla tavalla, millä

11. Kuinka paljon olet saanut informaatiota koskien siirtymistä uuteen Prismaan? *

- Todella paljon
- Paljon
- Riittävästi
- En juuri lainkaan
- En ollenkaan

12. Onko koko henkilöstö mielestäsi aktiivisesti muutoksessa mukana? *

- Kyllä
- Lähes kaikki
- Ei läheskään kaikki
- Ei

13. Onko Sinulla kaikki tarvittava tieto tulevaa muutosta varten? *

- Kyllä
- Ei, mitä et tiedä?

14. Tuleeko siirtyminen uuteen Prismaan vaikuttamaan työmotivaatioosi? *

- Kyllä, millä tavalla?
- Ei

15. Koetko jotain henkilökohtaisia haasteita siirryttäessä uuteen Prismaan? *

- Kyllä, mitä?
- En

16. Millä osa-alueella henkilöstön sisäistä viestintää tulisi kehittää? *

300 merkkiä jäljellä

17. Mitä kehittämisehdotuksia antaisit tämän hetkiseen viestintään koskien tulevaa muutosta? *

300 merkkiä jäljellä

18. Miten viestintä työyhteisössänne voitaisiin toteuttaa entistä paremmin? *

300 merkkiä jäljellä

19. Näetkö jotain puutteita henkilöstönne sisäisessä viestinnässä? *

300 merkkiä jäljellä

20. Vapaa kenttä: risuja/ruusuja koskien tulevaa muutosta *