

Jonna Karhulahti
KPO TIIMI – HENKILÖSTÖLEHDEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2011

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SEN OSA-ALUEET	3
2.1	Henkilöstöjohtaminen	3
2.2	Henkilöstöjohtamisen tavoitteet	4
2.3	Henkilöstöhallinto	4
2.3.1	Henkilöstösuunnittelu	5
2.3.2	Henkilöstöhankinta	6
2.3.3	Henkilöstön perehdyttäminen	6
2.3.4	Palkkahallinto	7
2.3.5	Koulutus- ja kehittämistoiminta	7
2.3.6	Sisäinen tiedotustoiminta	8
2.3.7	Muu henkilöstöhallinto	9
2.4	Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli	9
2.4.1	Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	10
2.4.2	Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	11
2.4.3	Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	12
2.4.4	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	13
3	VIESTINTÄ	15
3.1	Ulkoinen viestintä	15
3.2	Sisäinen viestintä	16
3.3	Sisäisen viestinnän suunnittelu	18
3.4	Sisäinen tiedottaminen	19
3.5	Sisäinen yhteistoiminta	22
3.6	Sisäinen markkinointi ja sisäinen luotaus	22
3.7	Sisäisen tiedottamisen välineet ja keinot	23
3.7.1	Esimiesviestintä	25
3.7.2	Kokoukset ja neuvottelut sekä muut tilaisuudet	26
3.7.3	Tiedotus- ja perehdyttämistilaisuudet	26
3.7.4	Tiedotteet ja toimitusjohtajan tilaisuudet	27
3.7.5	Televisio ja puhelinuutiset sekä verkostot	27
3.7.6	Ilmoitustaulu, tiedotuslehti ja henkilöstölehti	28
3.7.7	Sähköposti ja intranet	28
3.7.8	Henkilöstölehti ja sen tehtävät	29
4	TOIMEKSIANNON JA TUTKIMUSMENETELMIEN KUVAUS	32
4.1	Taustatietoa yrityksestä	32
4.2	Tutkimuksen kuvaus	33
4.3	Kyselylomake	34
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	35
5	TUTKIMUSTULOKSET	36
6	POHDINTA	50
6.1	Ehdotukseni	52
	LÄHTEET	55

LIITTEET



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö	Aika Tammikuu 2011	Tekijä Jonna Karhulahti
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi KPO Tiimi – henkilöstölehden kehittäminen		
Työn ohjaaja Jorma Saloniemi, Marko Ovaskainen	Sivumäärä 56 + 10	
Työelämäohjaaja Kaisa Lukkarinen		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Osuuskauppa KPO:n henkilöstön näkemyksiä KPO Tiimi –henkilöstölehdessä. Teoriaosiossa käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja sen eri osa-alueita sekä viestintää ja vielä tarkemmin organisaation sisäistä viestintää. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää KPO:n henkilöstön mielenkiintoja Tiimi –lehden hyödyllisyydestä sekä saada heiltä kehitysideoita lehden tekoa varten. Tavoitteena on myös tehdä laadukas opinnäytetyö, jota työn toimeksiantaja voisi hyödyntää tulevaisuudessa.</p> <p>Työ toteutettiin toimeksiantona, käyttäen tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista kyselytutkimusta, joka sisälsi myös muutaman avoimen kysymyksen. Kyselyyn vastaajiksi valikoitui satunnaisotannalla 200 Osuuskauppa KPO:n henkilöstönjäsentä. Kysely toteutettiin kirjekyselynä ja vastauksia saatiin yhteensä 60 kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi tuli 30 prosenttia. Tutkimuksen tulokset analysoitiin Excel –ohjelman avulla.</p> <p>Suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että KPO Tiimi –lehti on hyödyllinen ja he kokivat saavansa siitä hyödyllistä tietoa itseään ja omaa työtään kohtaan. Lehden sisältö oli suurin kehitystä vaativa asia vastaajien mielestä. Heidän mielestään lehdessä pitäisi olla enemmän henkilöstöön liittyviä juttuja sekä tuoteuutuuksien esittelyä.</p>		
Asiasanat henkilöstöjohtaminen, sisäinen viestintä		



ABSTRACT

Department Technology and business, Kokkola	Date June 2011	Author Jonna Karhulahti
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Improving the KPO Tiimi Personnel Magazine		
Instructor Jorma Saloniemi, Marko Ovaskainen		Pages 56+10
Supervisor Kaisa Lukkarinen		
<p>The aim of this bachelor's thesis was to study the opinion of Cooperative store KPO's staff about KPO Tiimi Personnel Magazine. In the theoretical part I dealt with human resource management and its different sectors and also organisations' inner communications. The main reason for the study was to clarify the staff's opinion about the usefulness of Tiimi Magazine and to get their improvement ideas for the magazine.</p> <p>The study was ordered by Cooperative store KPO. The method of the survey was quantitative including also a few open questions. The target group of the survey was randomly picked from Cooperative store KPO's staff. The survey was made using a letter questionnaire. The response per cent of the answers was 30 %. The results were analyzed with Excel – program.</p> <p>Most of the answerers who participated in the survey thought that Tiimi Magazine is useful and they get useful information to their work from the magazine. On the grounds of the survey, the magazine's content was the biggest target that needs improvement. The answerers want to read more stories about the staff and new products.</p>		
Key words communication, human resource management		

1 JOHDANTO

Korkealaatuinen henkilöstötyö ja taitava henkilöstöjohtaminen tukevat organisaation strategiaa ja tavoitteiden toteutumista. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Viime aikoina henkilöstöjohtamisen asema tärkeänä osana yrityksen strategiaa on korostunut. Henkilöstöjohtaminen on todella tärkeää organisaation toimivuuden kannalta, koska tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä tuo paremman panoksen organisaatioon.

Yhteisön ja yrityksen jäsenten on viestittävä jatkuvasti ja monin tavoin, jotta he voisivat toimia yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Toiminnan perusta on sujuva operationaalinen työviestintä, jotta tiedetään, mitä tehdään, milloin tehdään ja miksi tehdään. Yrityksen viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoisen viestinnän tehtävä on tiedottaa organisaation asioista ulospäin ja pitää yhteyttä erilaisiin ryhmiin organisaation ympärillä. Ulkoisen viestinnän avulla rakennetaan yrityskuvaa tärkeiden yhteistyö- ja kohderyhmien keskuuteen. Tässä työssä keskityn kuitenkin vain sisäiseen viestintään.

Yritys ei voi toimia ilman sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä on henkilöstövoimavarojen johtamiselle aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Sisäisen viestinnän onnistumiseksi sitä on suunniteltava, ohjattava ja valvottava, kuten muitakin työyhteisön voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Ellei asioista viestitä, työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä esimerkiksi mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat menestyneet työssään.

Opinnäytetyöni aiheena on Osuuskauppa KPO:n (KPO) henkilöstön tyytyväisyys omaan henkilöstölehteensä. Toimeksianto tuli KPO:lta, ja koska olen työskennellyt jo monta vuotta kyseisessä yrityksessä ja lukenut kyseistä lehteä, aihe kiinnosti minua ja sitä oli helppo lähestyä ja lähteä toteuttamaan. Tutkimuksen kohderyhmänä oli siis Osuuskauppa KPO:n henkilöstö. KPO:n tietokannoista valikoitui satunnaisotannalla 200 kyselyyn vastaajaa. Koska Osuuskauppa KPO:n alueella

työskentelee myös ruotsia äidinkielenään puhuvia henkilöitä, täytyi valintaan vaikuttaa sen verran, että saatiin kyselyyn 20 ruotsinkielistä vastaajaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön mielipide KPO tiimi –lehden tärkeydestä ja sisällöstä. Tarkoituksena oli näin ollen antaa lehden suunnittelijoille tietoa, mitä henkilöstö haluaa lehdestä lukea ja miten sen sisältöä voitaisiin kehittää, jotta se vastaisi henkilöstön tarpeita ja toivomuksia.

Opinnäytetyöni teko käynnistyi tutustuen aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Sen jälkeen laadin kyselylomakkeen ja saatekirjeen ja muokkasin ne sopiviksi ja hyväksytin työn toimeksiantajalla. Kyselylomakkeita lähetin postitse 200 henkilöstön jäsenelle. Valitsin tällaisen toteutustavan sen vuoksi, että vastaaja saa vastata kyselyyn rauhassa kotona ja hänellä on mahdollisuus samalla selata postissa tullutta henkilöstölehteä ja pohtia vastauksia. Vastauksia tuli 60, eli vastausprosentti oli 30 %. Opinnäytetyöni teoriaosion rakensin henkilöstöjohtamisen ja viestinnän kautta, koska työni aihe koskee viestintää osana henkilöstöjohtamista.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SEN OSA-ALUEET

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. (Viitala 2009, 8.) Yrityksen johtamisessa, henkilöstöjohtaminen on erityisen haastavan tasapainottelun kenttää. Siinä joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden välillä. Turvattaessa liiketoiminnan joustavuutta on henkilöstöjohtaminen monesti erittäin keskeisessä roolissa. (Kauhanen 2006, 226.)

Viitalan (2009) mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2009, 20.) Myös työkyky ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen ovat henkilöstöjohtamisen kentän pyrkimysten kohteina. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän vastuulla on niin ikään henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. (Viitala 2009, 10.)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) sekä johtajuus (leadership) (Viitala 2009, 20). Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta. Johtajat ja esimiehet johtavat niin yksilötasolla kuin myös ryhmätasolla sekä yksikkönsä tasolla. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeitä alueita yrityksissä ovat muun muassa työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, ja nykyään yhä useammin paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Strömmer 1999, 14.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet

Kauhanen (2006) kirjoittaa henkilöstöjohtamisen perimmäisen tavoitteen olevan selkeä. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä sekä pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Lisäksi organisaation pitäisi kyetä palkitsemaan työntekijöitä hyvistä suorituksista sekä tarvittaessa kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 16.)

Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan käytännössä miellä edellä mainittuja tavoitteita riittävän selkeästi, tai eivät pyri aktiivisesti toteuttamaan niitä. Tärkeimpiä syitä tähän ovat, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön osaajia tai asia ei ole johdon mielestä tärkeysjärjestyksessä keskeinen. Usein ylin johto mainitsee henkilöstön olevan organisaation tärkein voimavara, mutta valitettavan usein tämä unohtuu arkitilanteissa. Organisaatioiden toimintaa toteutetaan todellisuudessa kuitenkin henkilöstön avulla. Siksi henkilöstö on ainakin välttämätön, ellei peräti keskeisin voimavara. (Kauhanen 2006, 16.)

2.3 Henkilöstöhallinto

Jotta henkilöstöjohtaminen voisi toimia, se tarvitsee tuekseen kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä. Työntekijöiden, eli kaikkien yrityksessä työskentelevien ihmisten asema on turvattava niin, että kohtelu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa ja työhön kannustavaa. Järjestelmien tulisi toimia myös niin tehokkaasti, että niiden ylläpitämiseen käytetyt resurssit – niin työvoima kuin rahan - olisivat kohtuulliset. (Strömmer 1999, 224.)

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan kaikkia niitä hallinnollisia toimintoja, joiden avulla ohjataan yrityksen henkilöstövoimavarojen muodostumista ja käyttöä. Tarkoituksena on yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen niin, että samalla otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon myös henkilöstön omat tavoitteet ja tar-

peet. Henkilöstöhallinto palvelee useita eri tavoitteita ja sen lähtökohtana on yrityksen tuottavuuden ja laadun aikaansaaminen. Työtyytyväisyys ja viihtyvyys sekä yritys ympäristön sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen ovat myös henkilöstöhallinnon tavoitteita. (Kangas 1995, 36–37.)

Palm ja Voutilainen ovat teoksessaan Henkilöstöhallinto (1970) koonneet yhteen jäsenyyksen operatiivisen henkilöstöjohtamisen osajärjestelmistä, joka on käyttökelpoinen vielä nykyäänkin. Siinä henkilöstöhallinnon osa-alueet ovat jaettu henkilöstösuunnitteluun, henkilöstöhankintaan, henkilöstön perehdyttämiseen, palkkahallintoon, henkilöstön kehittämiseen, sisäiseen tiedotustoimintaan, henkilöstön ohjaukseen ja valvontaan sekä muuhun henkilöstöhallintoon.

2.3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu tarkastelee organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Jotta organisaatiot voisivat menestyä, ne tarvitsevat henkilöstöä. Kun oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan, henkilöstö on tehokasta ja menestyvää. Tämä vaatii kaikissa organisaatioissa jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia siitä, että organisaatiolla olisi tulevaisuudessakin oikea määrä oikeanlaisia henkilöitä oikeissa tehtävissä. Organisaation onkin pystyttävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita: ennuste työvoiman tarpeesta, ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta sekä ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta. (Kauhanen 2006, 35–36.)

Ikärakenteen nopeat muutokset ovat monissa yrityksissä tuoneet uusia haasteita henkilöstösuunnittelulle. Henkilöstösuunnitelma on yksi liiketoimintastrategian ohjauksen apuväline. Henkilöstösuunnitelman avulla voidaan arvioida seuraavan vuoden henkilöstöjohtamisen kenttää. Henkilöstösuunnitelma osoittaa, minkä verran ja minkä laatuista osaamista on käytettävissä toimintaan. Se osoittaa myös osaamisen ja työpanoksen lisäämiskohteet ja -tarpeet. Myös mahdolliset vähennykset on täsmennetty henkilöstösuunnitelmassa. Sen pohjalta voidaan ennakoida lisäksi myös kustannuksia: palkkakustannuksia ja hyvinvointiin liittyviä kustannuksia sekä menoja aiheuttavia käytännön toimenpiteitä. (Strömmer 1999, 234-235.)

2.3.2 Henkilöstöhankinta

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Kun yritykseen palkataan uusi työntekijä, se on useimmiten kauaskantoinen ja merkittävä päätös. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse, organisaatio että asiakkaat. Parhaimmillaan onnistunut rekrytointi puolestaan tuo organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. (Viitala 2009, 100.)

Henkilöstöhankinta voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Kun puhutaan sisäisestä hankinnasta sillä tarkoitetaan jo työsuhteessa olevaa henkilöä, joka nimitetään avoimna olevaan toimeen organisaation sisältä. Ulkoinen hankinta taas tarkoittaa organisaation ulkopuolelta tulevan henkilön valitsemista. (Kauhanen 2006, 68.)

2.3.3 Henkilöstön perehdyttäminen

Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin suoritettuna se nopeuttaa hänen työtehonsa kasvamista optimaaliseksi. Esimies kantaa yksiselitteisesti vastuun uuden henkilön perehdyttämisestä. Perehdyttämisen tulee olla nopeaa ja perusteellista, koska tällöin vältetään muuten helposti aiheutuville virheille, taloudellisille vahingoille ja työtaturmilta. (Kauhanen 2006, 88.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; työyhteisöön-, työpaikkaan- ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämisellä työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Työpaikkaan perehdyttämisessä hän oppii tuntemaan myös työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä työhön perehdyttämisellä eli työnopastuksella hän oppii oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työnteki-

jää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. (Kauhanen 2006, 145–145.)

2.3.4 Palkkahallinto

Jokaisella palkkaa maksavalla yrityksellä on jonkinlainen palkkahallinto. Suurissa yrityksissä se on useimmiten henkilöstöhallinnon osa-aluetta, mutta pienissä yrityksissä se voidaan usein hoitaa muiden talousasioiden yhteydessä. Palkkahallinto on haastava kenttä, jossa tarvitaan ajan tasalla olevaa asiantuntemusta varsin laajasta lainsäädännöllisestä ja työehtosopimukseen liittyvästä kentästä. (Viitala 2009, 155.)

Kauhanen (2006) toteaa, että palkkahallinnon päätehtäviä ovat koko henkilöstön palkanlaskenta, palkkojen maksu ja tietojen antaminen niiden muodostuksesta, palkansaajien ja erityisesti esimiesten informointi ja palvelu palkkahallintoasioissa, palkka- ja muiden henkilöstökustannusten suunnittelu ja tarkkailu, organisaation palkkatason ja sen kehityksen seuranta, palkkatilastointi organisaation sisäisiin tarpeisiin ja vastaaminen ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin (mm. työnantajaliitto, erilaiset ulkopuoliset tutkimukset ja kyselyt jne.) sekä palkka- ja työsuhdetietojen arkistointi. (Kauhanen 2006, 187.)

2.3.5 Koulutus- ja kehittämistoiminta

Keskeinen osa organisaation menestyksessä on henkilöstön osaaminen. Kehittämistarpeiden ja -keinojen löytämiseksi, verrataan yksilön ja tiimin pätevyyttä tehtävän vaatimaan osaamiseen. Oppivan organisaation periaatteet ovat monen organisaation kehittämisen tavoitteena tai perustana.

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Koko ajan muuttuvassa maailmassa osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoi-

suus on kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2006, 139–140.)

Asioiden tärkeysjärjestykseen asettaminen, valintojen tekeminen ja kehittämiselle ajan ja voimavarojen varaaminen ovat välttämättömiä osaamisen kehittämisessä. Säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaistensa välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Parhaimmillaan niiden avulla tuetaan paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Viitala 2009, 184.)

Kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnittelun tarpeisiin. Yrityksen kannalta kehityskeskustelun hyötyjä ovat mm. parempi tietämys henkilöstön osaamisesta sekä kehittämistarpeista ja –toiveista. Henkilöstön kehittämiskeinoina voidaan käyttää muun muassa ristiin koulutusta, eli työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin sekä työnohjausta, jonka tavoitteena on kehittää tapoja tehdä työtä, vahvistaa ammattitaidon kehittymistä ja huojentaa henkistä kuormitusta. (Viitala 2009, 192–193.)

2.3.6 Sisäinen tiedotustoiminta

Viitalan (2009) mukaan tieto on osaamisen kulmakivi. Siksi sisäinen viestintä onkin yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki. Jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on velvollisuus tiedottaa kaikille tarpeellisille tahoille omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. Sähköinen tai painettu sisäinen lehti, ilmoitukset henkilöstöä koskevista tapahtumista sekä organisaatiota koskevista muutoksista kertovat ilmoitukset edustavat järjestelmällistä viestintää. Tieto henkilöstöä koskevista asioista levitetään yrityksessä viestinnän keinoin, joten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja viestintä ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Yrityksen henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan viestinnän avulla. Viestintä kehittää organisaation jäsenten ajatusmalleja yrityksen toiminnalle ja tu-

levaisuudelle tärkeissä asioissa. (Viitala 2009, 202–203.) Sisäistä tiedotustoimintaa ja viestintää käsittelen lähemmin seuraavassa pääluvussa.

2.3.7 Muu henkilöstöhallinto

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Tähän kuuluu myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisemista ja tarpeisiin vastaamista. Tässä erityisen tärkeä rooli on esimiehillä ja kaikilla organisaation tasoilla. (Viitala 2007, 30.)

Lisäksi muuhun henkilöstöhallintoon sisällytetään henkilöstöpalvelut. Henkilöstöpalveluilla tarkoitetaan laki- ja sopimus pohjaisia sekä vapaaehtoisia yrityksen tuottamia tai hankkimia palveluja, joilla pyritään lisäämään henkilöstön turvallisuutta, terveyttä ja viihtyvyyttä. (Kangas 1995, 62.) Oleellista palveluiden suunnittelussa on, että organisaatio itse tuottaa tai kustantaa vain sellaisia henkilöstöpalveluja, jotka tukevat organisaation henkilöstöstrategiaa ja tavoitteita ilman suuria lisäkustannuksia tai vaivaa. Henkilöstöpalveluihin kuuluvat muun muassa terveydenhuolto, asuntoasiat, työpaikkaruokailu, loma-, harrastus- ja virkistystoiminta sekä sisäinen suhdetoiminta. (Kauhanen 2006, 200.)

2.4 Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli

Kun työllä halutaan saada aikaan tuloksia ja tuottaa yritykselle lisäarvoa, henkilöstöammattilaisten tulee aloittaa johtaminen määrittelemällä toimintansa tavoitteet, ei keskittymällä itse suoritettaviin tehtäviin. Sitten kun tavoitteet ovat selvillä, myös liiketoimintakumppanien roolit ja tehtävät on mahdollista määritellä. Henkilöstöammattilaisten on opittava toimimaan sekä strategisesti että operatiivisesti ja pysyttävä keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen, joiden ulottuvuuden avulla määrytyvät henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia: strategisten henkilöstövoimava-

rojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Jotta voi ymmärtää paremmin näitä neljää roolia, täytyy ottaa huomioon seuraavat kolme tekijää: roolin tavoitteet, rooliin liitettävä tyypillinen nimike tai mielikuva ja roolin suorittamiseen liittyvät tehtävät. (Ulrich 2007, 46-48.)

2.4.1 Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeisenä tehtävänä on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöammattilaisten tavoitteena on saavuttaa strategisen kumppanin asema ja pystyä auttamaan yritystä sen liiketoimintastrategioiden tuloksellisessa toteutuksessa. Täyttämällä tämän roolin, parannetaan yrityksen kykyä toteuttaa strategioitaan. Liiketoimintastrategioiden muuttaminen henkilöstökäytännöiksi auttaa liiketoimintaa kolmella tavalla. Ensinnäkin liiketoiminnan on helpompaa mukautua muutoksiin, koska aika strategian laatimisesta sen toteuttamiseen lyhenee. Asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan myös paremmin, koska sen asiakaspalvelustrategiat on muutettu yksityiskohtaisiksi toimintaperiaatteiksi ja käytännöiksi. Yritys voi hyötyä myös taloudellisesti strategian tehokkaammasta toteuttamisesta. (Ulrich 2007, 48.)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä tavoite on strategian toteuttaminen. Tavoitteiden saavuttamisessa auttavat henkilöstökäytännöt, joista käytetään nimeä ”strateginen kumppani”. Henkilöstöammattilaisista tulee strategisia kumppaneita, kun he osallistuvat liiketoimintastrategian määrittelyyn, kun he esittävät kysymyksiä, joiden avulla strategia muuttuu toiminnaksi, ja kun he kehittävät henkilöstökäytäntöjä, jotka ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa. (Ulrich 2007, 49.)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi. Kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla – yritys- tasolla, tukitoiminnoissa, liiketoimintayksiköissä tai tuotelinjoilla – on olemassa strategia jossakin muodossa; joko täsmällisesti ilmaistuna tai sitten epäsuorasti

yhteisten painopistealueiden kautta. Strategisina kumppaneina henkilöstöammattilaisten tulisi pystyä tunnistamaan ne henkilöstökäytännöt, jotka auttavat strategian toteuttamisessa. Näiden henkilöstökäytäntöjen tunnistamista kutsutaan organisaatioanalyysiksi. Kyseessä on prosessi, jonka avulla organisaation vahvuudet ja heikkoudet voidaan selvittää. (Ulrich 2007, 49-50.)

Henkilöstöjohtamiselle on tullut yhä selvemmin strateginen rooli, samalla kun liiketoimintaa koskevassa strategia-ajattelussa on vahvistunut resurssiperustainen lähestymistapa. Sen lähtökohtana on, että henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. (Viitala 2007, 23.)

2.4.2 Yrityksen perusrakenteiden johtaminen

Organisaation perusrakenteiden luominen on ollut perinteisesti henkilöstötoiminnon vastuulla. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa tehokkaita palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä henkilöstöprosesseja. Yrityksen perusrakenteiden ylläpitäjinä henkilöstöammattilaiset takaavat näiden organisaatioprosessien tehokkaan suunnittelun ja toteutuksen. Vaikka tämän roolin merkitystä onkin vähätelty ja siitä on irtauduttu samalla kun painopiste on siirtynyt strategiaan, sen onnistunut toteutus tuottaa edelleen lisäarvoa yritykselle. Perusrakenteita luodessaan ja ylläpitäessään henkilöstöammattilaiset jatkuvasti tutkivat ja parantavat henkilöstöprosesseja.

Ulrich (2007) kirjoittaa perusrakenteiden johtamisroolin tavoitteen olevan hallinnollinen tehokkuus. Hallinnollista tehokkuutta voidaan parantaa kahdella tavalla; henkilöstöprosessien tehokkuuden varmistamisella sekä palkkaamalla, kouluttamalla ja palkitsemalla sellaisia esimiehiä, jotka nostavat tuottavuutta ja vähentävät hukkaa. Parantamalla hallinnollista tehokkuutta henkilöstöpäälliköt korostavat hallinnollisen asiantuntijan rooliaan ja osoittavat kykynsä ymmärtää ja johtaa henkilöstö- ja liiketoimintaprosessien uudistamishankkeita. Henkilöstötoiminnoilta vaaditaan siis nykyään enemmän tuloksia pienemmillä kustannuksilla, ja hallinnollisen asian-

tuntijan roolin menestyksekkäästä toteuttamisesta tulisi olla lopputuloksena tämän vaatimuksen täyttäminen.

Perusrakenteiden johtamisroolin nimike on ”hallinnollinen asiantuntija”. Henkilöstöammattilaiset kaivavat hallinnollisina asiantuntijoina esiin turhia kustannuksia, parantavat tehokkuutta ja keksivät jatkuvasti uusia tapoja tehdä asioita paremmin. Jotta oltaisiin tehokkaita, hallinnollisina asiantuntijoina henkilöstöammattilaisten on jatkuvasti arvioitava uudelleen ja uudistettava vastuullaan olevia työprosesseja. Tämä henkilöstöprosessien uudistaminen on johtanut useissa yrityksissä uuteen henkilöstöjohtamisen organisaatiomalliin, jota kutsutaan ”jaetuiksi palveluiksi”. Tässä mallissa kaikki yrityksen eri yksiköt saavat hallinnolliset henkilöstöpalvelut samasta paikasta ilman, että palvelunlaatu käyttäjille kärsii. (Ulrich 2007, 50-51.)

2.4.3 Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen

Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolissa henkilöstöammattilaiset osallistuvat työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Henkilöstöammattilaiset toimivat henkilöstön kehittäjinä ja puolestapuhujina, kun he auttavat yhteyden luomisessa työntekijöiden panoksen ja yrityksen menestyksen välille. Henkilöstön kokonaispanos kasvaa, kun yrityksessä on aktiivisia henkilöstön kehittäjiä, jotka ymmärtävät työntekijöiden tarpeita ja varmistavat, että nämä tarpeet täytetään.

Henkilöstön ohjaus- ja sitouttamistehtävän tavoitteena on sitoutuneempi ja osavampi henkilöstö. Henkilöstökäytäntöjen tulisi auttaa henkilöstöä osallistumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön osaamista ja sitoutumista pyritään kasvattamaan käytäntöjen avulla ja sitä kautta varmistamaan paremmat työsuoritukset. Henkilöstön kehittäjinä toimivat henkilöstöammattilaiset pyrkivät ymmärtämään ja täyttämään henkilöstön tarpeita.

Tästä henkilöstöjohtamisen roolista käytetään nimikettä ”henkilöstön kehittäjä”. Kehittäjät käyttävät aikaa henkilöstön tapaamiseen, ja he kannustavat ja kouluttavat muiden osastojen esimiehiä tekemään samoin. Kun henkilöstöllä on tukenaan henkilöitä, jotka ymmärtävät sen tarpeita ja huolehtivat niiden täyttämisestä, henki-

löstön kokonaispanos kasvaa. Henkilöstön osallistuminen on olennaisen tärkeää kaikille yrityksille, ei pelkästään niiden itsensä vuoksi, vaan myös siksi että se vaikuttaa yrityksen kykyyn muuttua, vastata asiakkaiden odotuksiin ja toimia taloudellisesti kannattavasti. Henkilöstön ollessa osaavaa ja sitoutunutta, osaamispääomasta tulee yritykselle merkittävä voimavara, mikä taas heijastuu myös sen taloudelliseen tulokseen.

Henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen liittyviä tärkeimpiä tehtäviä ovat kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, joiden avulla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Kun työntekijöille asetetaan yhä korkeampia vaatimuksia, täytyy henkilöstöammattilaisten ja linjaesimiesten samanaikaisesti etsiä ja ottaa käyttöön keinoja, joiden avulla henkilöstö voi ilmaista mielipiteitään ja tuntea olevansa tärkeä osa liiketoimintaa. He auttavat psykologisen sopimuksen säilyttämisessä henkilöstön ja yrityksen välillä ja he antavat henkilöstölle uusia työkaluja, joiden avulla selvitä yhä paremmin asetetuista odotuksista. (Ulrich 2007, 52-53.)

2.4.4 Muutoksen ja uudistumisen johtaminen

Ulrich (2007) kirjoittaa uudistumisen tarkoittavan muodonmuutosta, perustavaa laatua olevaa yrityskulttuurin muutosta. Henkilöstöammattilaiset ovat sekä kulttuurin valvoja että sen katalysaattoreita. Muutos viittaa organisaation kykyyn suunnitella ja toteuttaa erilaisia hankkeita paremmin ja vähentää organisaation kaikenlaisen toiminnan toteutusaikoja. Muutosprosessien tunnistaminen ja toteuttaminen on siis henkilöstöammattilaisten tehtävä. (Ulrich 2007, 53.)

Tämän johtamistyylin tavoitteena on muutoskyky. Henkilöstöjohto tukee liiketoimintaa auttamalla henkilöstöä pääsemään eroon vanhasta ja omaksumaan uuden kulttuurin, kun yritykset uudistuvat ja toteuttavat muutoshankkeita. Jotta organisaatioon löydetään prosessi, jolla muutos saadaan toteutumaan, henkilöstöammattilaisten täytyy toimia muutoksen edistäjinä. Tätä roolia kutsutaankin ”muutoksen edistäjäksi”. Muutoksen edistäjinä henkilöstöammattilaiset ovat kaikenlaisiin organisaation muutoksiin luonnostaan liittyvän ristiriidan edessä. Muutoksen on usein

perustuttava menneisyyteen. Jos henkilöstöammattilaiset löytävät sellaisia käytösmaalleja, joiden avulla yritys voisi säilyttää kilpailukykyensä pitkällä aikavälillä, he saattavat joutua pakottamaan yrityksen arvokeskusteluun tai ainakin auttamaan tällaisen keskustelun käymisessä. (Ulrich 2007, 54.)

Ongelmien tunnistaminen ja nimeäminen, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen, ongelmien ratkaiseminen sekä toimintasuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen kuuluvat Ulrichin mukaan muutoksen edistäjien tehtäviin. Ulrich sekä hänen kollegansa ovat havainneet, että henkilöstöammattilaisten menestymisen kannalta kaikkein tärkeintä on muutosjohtamiseen liittyvä osaaminen. Muutoksen edistäjinä toimivat henkilöstöammattilaiset auttavat muutoksen aikaansaamisessa; he ymmärtävät muutoksen kannalta kriittisiä prosesseja, kasvattavat sitoutumista näihin prosesseihin ja varmistavat, että muutos toteutuu suunnitellulla tavalla. (Ulrich 2007, 54.)

3 VIESTINTÄ

Viestintä ei ole vain informaation tai tiedon välitystä. Viestintä ei ole vain prosessi, jossa jotain välitetään viestinnän kohteille, objekteille, tahdottomille ja sokeasti reagoiville. Viestintä ei pääty siihen, että sanoma on lähetetty.

Åberg (2006) myöntää tiedon siirtämisen olevan tärkeää, mutta lisäksi viestintä antaa mahdollisuuden erilaisten, usein epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen. Sitä kautta viestintä luo yhteisyyttä ja antaa meille kulttuurisen kodin. (Åberg 2006, 83.) Yhteisön ja yrityksen jäsenten on viestittävä jatkuvasti ja monin tavoin, jotta he voisivat toimia yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Toiminnan perusta on sujuva operationaalinen työviestintä, jotta tiedetään, mitä tehdään, milloin tehdään ja miksi tehdään. Lisäksi viestintää tarvitaan muun muassa yleiseen tiedottamiseen, vuorovaikutukseen, yhteisö- ja yrityskuvan luomiseen, palvelujen ja tuotteiden kiinnostavuuden lisäämiseen. (Mattila, Ruusunen & Uola 2005, 134.)

Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista niin ulkopuolisille kuin omalle henkilöstölle. Organisaatioiden viestintä jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. (Kauhanen 2006, 168.)

3.1 Ulkoinen viestintä

Ulkoisen viestinnän tehtävä on tiedottaa organisaation asioista ulospäin ja pitää yhteyttä erilaisiin ryhmiin organisaation ympärillä. Ulkoisen viestinnän avulla rakennetaan yrityskuvaa tärkeiden yhteistyö- ja kohderyhmien keskuuteen. (Siukosaari 1999, 131.)

Kohdistaminen on tärkeää, koska viestintä vie aikaa, osaamista ja rahaa. Ulkoisessa viestinnässä on tärkeää, että vastaanottajalla on riittävästi oikeita tietoja organisaatiosta, jonka kanssa tehdään yhteistyötä. Organisaation koosta riippumatta samoja yhteistyöryhmiä on kaikilla yrityksillä yhteisön koosta tai toiminnan

laajuudesta riippumatta. Ulkoisen viestinnän perustehtäviä ovat yhteistyö- ja kohderyhmien määrittäminen. (Siukosaari 1999, 131.)

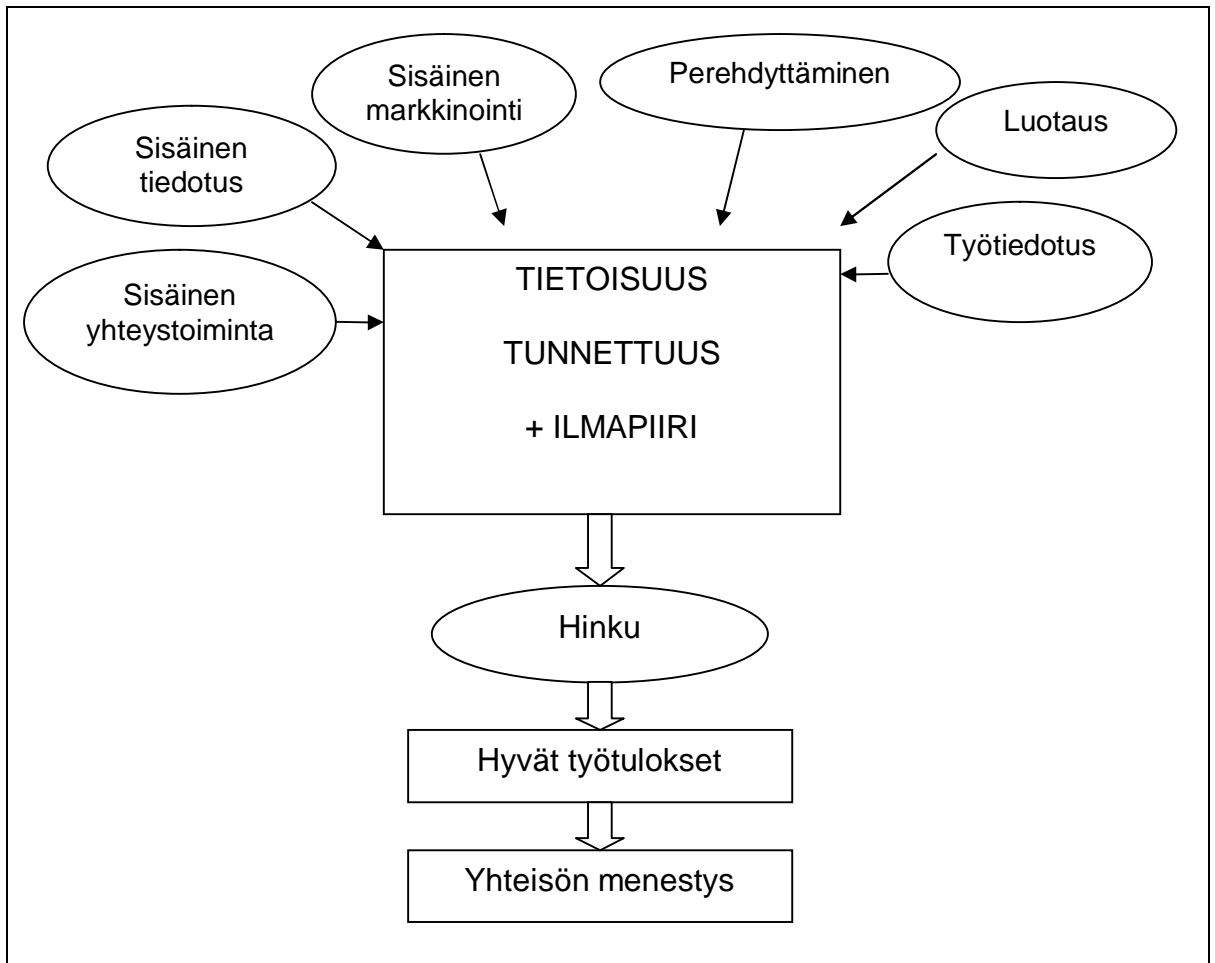
3.2 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä on henkilöstövoimavarojen johtamiselle aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvin toteutettu sisäinen viestintä on siten organisaation menestymiseen suoranaisesti vaikuttava asia. (Kauhanen 2006, 168.) Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisön puitteissa on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisön jäsenet eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei näistä viestitä.

Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen avulla tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2006, 96). Sisäisen viestintä lisää tietoisuutta ja tunnettuutta henkilöstön keskuudessa, joka näkyy yhteistyön tehostamisessa, tuloksenteon varmistamisessa, työilmapiirin ja me-hengen parantamisessa, yhteisökuvan rakentamisessa ja oikean tiedon ja ilmapiirin välittämisellä organisaatioon. Sisäiseen viestintään yhdistetään yhteistoiminta, jolla pidetään yhteyttä henkilöstöön ja tiedotuksella välitetään sanomia yhteisön sisällä. (Siukosaari 1999, 65.)

Sisäisen viestinnän tehtäviä on tukea yhteisön visiota ja strategiaa sekä painopistealueita, luoda organisaatioon avoimuutta ja vuoropuhelua sekä kannustaa henkilöstöä oman työnsä ja työyhteisön kehittämiseen ja informoida henkilöstöä tärkeistä asioista (Juholin 1999, 107). Kuviossa yksi kuvataan sisäisen viestinnän ulottuvuudet. Sisäisellä yhteistoiminnalla, sisäisellä tiedotuksella, sisäisellä markkinoinnilla, perehdyttämisellä, luotauksella ja työtiedotuksella luodaan työyhteisöön tietoisuutta ja tunnettuutta, joka aiheuttaa hyvän tai huonon ilmapiirin työyhteisöön.

Hyvän ilmapiirin ansiosta henkilökunnalla on hinku tehdä työtä, joka johtaa hyvään työtulokseen ja työyhteisön kokonaisu menestykseen.



KUVIO 1. Sisäinen viestintä (mukaillen Siukosaari 1999, 66.)

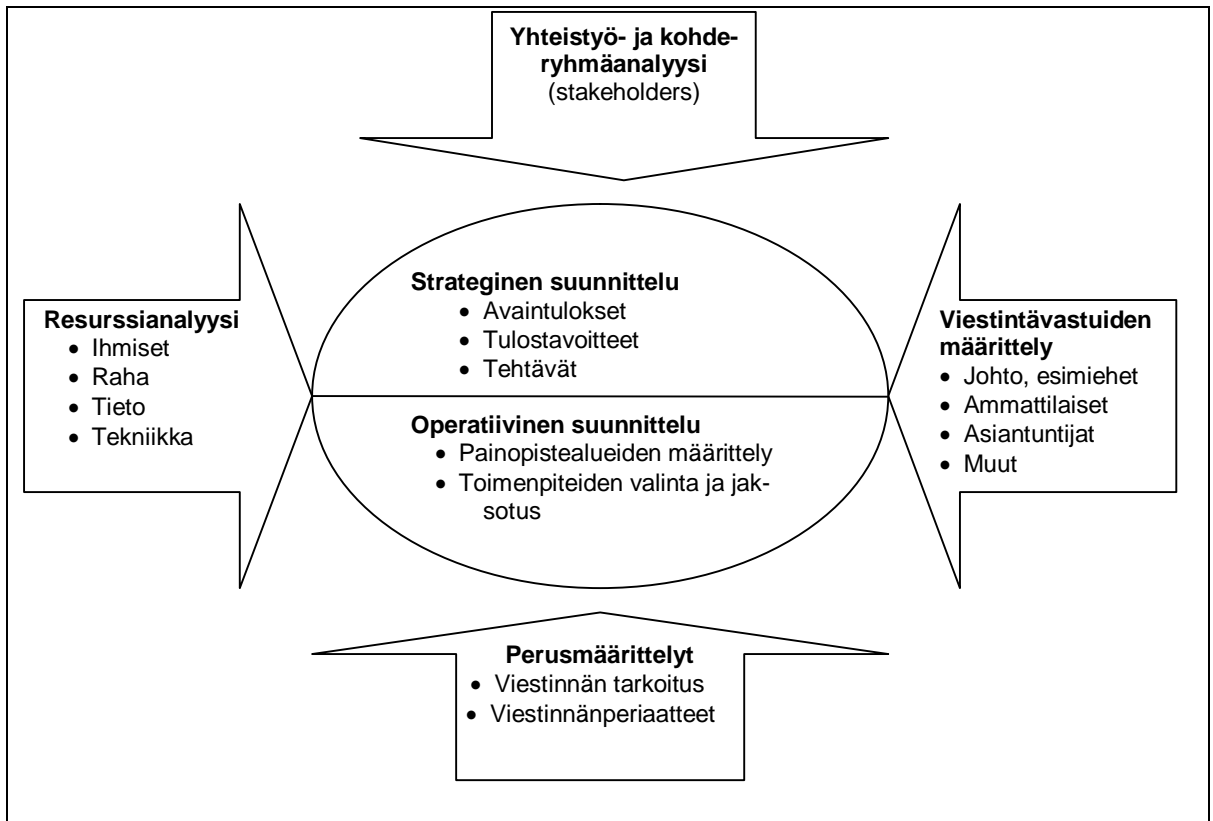
Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation oleellisista asioista ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Nykyisinkin sisäisen viestinnän hoitaminen on joissain organisaatioissa henkilöstöhallinnon tehtävä, mutta yhtä useammassa organisaatioissa se on oma erillinen toimintonsa tai liitettyä ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän toteutus on vanhastaan ollut lähimmän esimiehen vastuulla. Viestinnän tarve ja sisältö on erilainen erityyppisissä organisaatioissa. (Kauhanen 2006, 168.)

3.3 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Työyhteisön jokainen jäsen tarvitsee runsaasti erilaista tietoa voidakseen tehdä omaan työhönsä liittyviä ratkaisuja ja pystyäkseen muutenkin hoitamaan työnsä mahdollisimman hyvin. Esimiehet vastaavat siitä, että työryhmät saavat nämä tiedot ajoissa. Esimiehillä on koulutusvastuun ohella myös tiedottamisvastuu. Sisäinen tiedottaminen ei kuitenkaan ole vain esimiesten vastuulla. Tiedon kulku edellyttää joka suuntaan toimivaa viestintää, joten siitä omalla osaltaan vastaa jokainen. Kun tieto kulkee, sekaannukset ja väärinkäsitykset vähenevät. Toiminta tehostuu, yhteistyö paranee ja viihtyvyys lisääntyy. (Kangas 1995, 58.)

Sisäisen tiedottamisen lähtökohtana ovat yritystoiminnan asettamat vaatimukset, liikeidea, periaatteet, päämäärät ja tavoitteet sekä kehittämissuunnitelmat. Lisäksi henkilöstön tarpeet ja odotukset sekä lainsäädännön ja sopimusten asettamat velvoitteet, mm. laki yhteistoiminnasta yrityksissä, yhteistoimintasopimukset, työehtosopimukset ja muut työmarkkinajärjestöjen solmimat yleissopimukset vaikuttavat sisäisen viestinnän suunnitteluun. (Kangas 1995, 58.)

Kuviossa 2 kuvataan sitä, kuinka viestinnän suunnittelu sisältää erilaisten ja eritasoisten asioiden määrittelyä, eli suunnittelua tapahtuu karkeasti jaettuna strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategiseen suunnitteluun kuuluu viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittely, viestinnän perusperiaatteiden määrittely sekä viestintästrategia; avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät. Operatiivista suunnittelua on puolestaan painopistealueiden määrittely sekä toimenpiteiden valinta ja jaksoitus esimerkiksi seuraavalle vuodelle. Näiden lisäksi määritellään myös vastaanottajat, resurssit ja vastuut. Melko tavallista on, että suunnittelussa lähdetään suoraan toimenpiteistä ilman, että perusmäärittelyjä ja tarvittavia analyysyjä on tehty. Tuolloin on vaarana, että toimenpiteet eivät palvele yhteisön tavoitteita. Pitkällä tähtäimellä näin toimivan viestinnän on vaikea saavuttaa arvostusta ja saada riittävää valtuutusta organisaatiossa. Siksi kannattaakin muistaa, että sisäisen viestinnän suunnittelu kannattaa tehdä huolella, koska suunnittelun kautta toteutetaan tehdyt päätökset. Viestinnän suunnittelu pitää toteuttaa niin, että se tukee yhteisön visiota ja strategiaa sekä vuosittain määriteltäviä painopistealueita. (Juholin 1999, 105 – 107.)



KUVIO 2. Viestintäsuunnittelun komponentit (mukaillen Juholin 1999, 106.)

Kuviossa 2 jäsenetään suunnittelun komponentteja. Ennen kuin voidaan toteuttaa strategista ja operatiivista suunnittelua, vaatii se ensin yhteistyö- ja kohderyhmäanalyysin, viestintävastuiden määrittelyn, perusmäärittelyn ja resurssianalyysin tekemistä.

3.4 Sisäinen tiedottaminen

Sisäisen tiedottamisen tavoitteet jaetaan kolmeen osaan: tiedonkulkuun, vuorovaikutteisuuteen ja sitoutumiseen. Tiedonkululla varmistetaan, että kaikki organisaatiossa saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedon tai tiedot helposti. Tiedonkulun tavoite on vaikuttaa siihen, että henkilökunta mieltää itsensä ja oman työnsä merkityksen osana yksikkönsä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Sisäisen tiedotuksen avulla luodaan ja ylläpidetään avointa vuorovaikutusta organisaatios-

sa, jolloin edistetään me-henkeä ja halua tehdä työtä sekä kannustaa henkilökuntaa oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu, että viesti pääsee esteettömästi kulkemaan johdolta alaisille ja alaisilta johdolle sekä eri toimipisteiden, yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden kesken. Avoimuuteen kuuluu, että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta. Vuorovaikutusta tapahtuu järjestetyissä keskusteluissa, palaverissa, kokouksissa, sähköpostissa, tiedotustilaisuuksissa, tapahtumissa ja juhlissa, mutta myös epävirallisissa, satunnaisissa yhteyksissä kuten lounas-, kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. Sitoutumisen kuuluu tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä ja niiden aiheuttamista muutoksista. Kerrotaan, mitä valittu visio ja strategia sekä yrityksen arvot tarkoittavat käytännön toiminnassa. Vision toteutuminen edellyttää, että henkilökunta ymmärtää sen, uskoo siihen ja haluaa toteuttaa sitä. (Kortesjärvi-Nurmi 2002, 106–107.)

Tärkeää viestinnässä on se, että tunnetaan vastaanottajat. Silloin voidaan varmistua siitä, että lähetetyt sanomat ovat ymmärrettäviä, mikä edellyttää, että käytetään samanlaista kieltä, kuin vastaanottajat. On myös tärkeää, että osataan arvioida vastaanottajan tiedon taso lähetettävien sanomien osalta. Aliarvioitaessa tiedon tasoa ja tiedotettaessa vanhentuneista asioista tai itsestäänselvyyksistä yksinkertaisin sanakääntein, vastaanottaja kyllästyy nopeasti. Tiedon tason yliarvioimista puolestaan on se, että käytetään liian vaikeita sanoja ja käsitteitä tai liian uutta tietoa, jota vastaanottaja ei kykene ymmärtämään. Sisäisen tiedotuksen kannalta olisi hyvä, jos pystyttäisiin tarjoamaan hieman uutta tietoa tai muuttunutta tietoa, jolloin vastaanottajan mielenkiinto säilyisi. Viestinnässä on oleellista, että viesti saadaan liikkeelle. (Siukosaari 1999, 80 – 81.)

Helposta välitystekniikasta on koitunut haittaa viestinnälle, mikä näkyy tiedon liiallisesta lähettämisestä, joka johtuu siitä, että organisaatiossa ei ole yhteistä näkemystä, mitä tietoa tarvitaan ja mitä tietoa erityisesti tarvitaan eri työtehtävissä. Suuri ongelma on, että tietotekniikka kehittyy suurin harppauksin, kun taas tiedonhallinta ei kuulu kenellekään. Sisäisen tiedotuksen haasteita ovat tietojen eli sanomien karsiminen ja kohdistaminen, jonka ansiosta saadaan paremmin vastaan-

ottajien huomio kiinnittymään oikeisiin ja tärkeisiin sanomiin, jolloin sanomien arvo saadaan kasvamaan ja säilytetään tiedotuksen merkitys. Sisäisen tiedotuksen tavoitteellisuudella pyritään viestittämään oikea tieto oikeille vastaanottajille. Vastuu tiedotuksen toimimisesta on tiedontuottajilla, tiedottajilla ja tiedonvälittäjillä. (Siukosaari 1999, 80 – 81.)

Organisaatiossa halutaan saada palautetta viestinnän onnistumisesta, mutta ongelma on siinä, että ongelmiin ja puutteisiin ei tehdä korjauksia ja selvitysten sekä tutkimusten tuloksista ei kerrota henkilöstölle, joka taas johtaa siihen, että henkilöstön osallistuminen tutkimuksiin huononee ja uskottavuus tutkimuksiin heikkenee. Vain perille menneellä, vastaanotetulla ja oikein ymmärretyllä sanomalla voidaan vaikuttaa. Sisäinen tiedotus perustuu muuhunkin kuin yhteisön ja henkilöstön tarvenäkemykseen. Siitä on tehty lainsäädäntöä 1970-luvun alusta lähtien. (Siukosaari 1999, 83.)

Työyhteisössä on tilanteita, joissa annetaan tietoja, jotka sisältävät liike- tai ammattisalaisuuksia. Työnantajan on selvitettävä salassapidon periaatteet henkilöstölle ja kerrottava, mitkä tiedot ovat salassa pidettäviä ja mikä on salassapitoaika. Salassa on pidettävä esimerkiksi tiedot, jotka koskevat yksityisen henkilön taloudellista asemaa, terveydentilaa ja henkilökohtaisia asioita. Tietojen kertominen edellyttää asianomaisen henkilön luvan. Muun muassa yhteistoimintavelvoitteen rikkomisesta tuomitaan sakkoon, salassapitovelvollisuuden rikkomisesta voidaan tuomita salassapitorikkomuksena sakkoon. Yhteistyösopimukseen on kirjattu sisäinen tiedotustoiminta, joka edellyttää sekä työnantajalta että henkilöstöltä toimenpiteitä myönteisen ilmapiirin luomiseksi. Sopimuksella korostetaan esimiesten tiedonsaannin tärkeyttä ja kiinnitetään huomiota todelliseen viestintätapahtumaan, joka edellyttää, että tieto kulkee alhaalta ylös. Henkilöstön tehtävänä on saattaa esimiestensä tietoon yrityksen toiminnan sekä yhteistoiminnan kannalta merkitykselliset asiat. (Siukosaari 1999, 83.)

3.5 Sisäinen yhteistoiminta

Sisäisellä yhteistoiminnalla tarkoitetaan johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Yhteydenpidolla tarkoitetaan yhteisön sisäiseen viestintään kuuluvaa toimintaa, jossa ei varsinaisesti niinkään välitetä tietoa ja tiedotteita. Yhteistoiminnalla pyritään luomaan vuorovaikutusta yhteisön johdon ja henkilöstön välille, yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön keskuuteen sekä me-henkeä. Yhteistoiminnalla haetaan henkilöstön viihtyvyyttä, joka näkyy sitoutumisena ja motivoitumisena. Lisäksi työ koetaan mielekkäänä sekä tuloksellisenä työntekona. Sisäisellä yhteydenpidolla pyritään siihen, että tapaamiset, palaverit ja keskustelut olisivat vuorovaikutteisia. Yhteistoiminta eroaa tiedotustoiminnasta siinä, että yhteistoiminta on tapahtumien ennakkointia. Henkilökohtaisten suhteiden lähentämisen kautta pyritään nopeuttamaan positiivisten asioiden leviämistä ja hidastamaan negatiivisten asioiden etenemistä. Tiedotustoiminta on tapahtuneiden tai juuri tapahtumassa olevien asioiden viestintää. (Siukosaari 1999, 67.)

3.6 Sisäinen markkinointi ja sisäinen luotaus

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan toiminta-ajatusten, arvojen, toimintatapojen, perusviestien ja tuotteiden markkinointia henkilöstölle, jonka avulla nostetaan työskentelyn tehokkuutta, jolloin saavutetaan yhteisön tavoitemarginaali. Sisäistä markkinointia kuvataan jatkuvana toiminta- ja tapahtumaketjuna. (Siukosaari 1999, 123.) Sisäisen markkinoinnin keinoja ja välineitä ovat: perehtyminen ennalta kampanjan televisio-, radio- ja lehtimainontaan, koulutus- ja tiedotustilaisuudet, kampanjakansiot, aktiiviseen markkinointiin kannustavat kilpailut, tarrat, rintanapit, muu oheismateriaali sekä muut markkinointiin kannustavat keinot. (Åberg 2000, 140.)

Tiedotustilaisuuksia pidetään uutisten ja ajankohtaisten asioiden kertomiseen. Palavereissa ja keskusteluissa keskustellaan yleensä organisaatiota koskevista ajatuksista ja näkemyksistä. Koulutustapahtumissa liitetään yhteisön arvot ja tavoitteet tapahtumaan. Ulkoinen tiedotus ja ilmoittelu ovat tiedotusta organisaatiosta ulospäin uutisten, juttujen, ilmoitusten ja kotisivujen kautta. Omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle tapahtuu esittelemällä tuotteet ja palvelut ennen kuin

ulkoinen markkinointi alkaa. Onnistunut sisäinen markkinointi näkyy tehokkaana, taloudellisena ja ystävällisenä työskentelynä. (Siukosaari 1999, 123 – 124.)

Luotauksen avulla havaitaan ajoissa toiminnan kannalta olennaiset sisäiset muutokset ja otetaan ne huomioon päätöksenteossa. Sisäisen viestinnän luotaus on viestintäyksikön tehtäviä, johon kuuluu henkilöstölehden lukemistutkimuksen teettäminen, sisäisen viestinnän kanavien käytön kartoitus ja viestintäilmaston tutkiminen. Sisäisten muutosten heikkoja signaaleita ovat henkilöstön lisäykset ja vähennemiset poissaoloissa, vaihtuvuudessa, työnseisausten määrässä sekä työmotivaatiossa. Heikkoja signaaleja ovat myös rahavirrat, tuotanto ja muu tekniikka sekä materiaalin kulun osalta kasaumat ja katkokset tuotantoketjussa sekä koneiden ja laitteiden hyötysuhteen kohoaminen tai aleneminen. Sisäisen luotauksen ensimmäiset muutossignaalit ovat usein heikkoja, joten ne jäävät huomaamatta. Työyhteisön eri tahoilta saatuja heikkoja signaaleja verrataan keskenään ja niiden merkitystä arvioidaan. Työyhteisön tahoja ovat tuotevastuuryhmät, yksikkökokoukset, johtoryhmät sekä matkaraportit. (Åberg 2000, 57 – 253.)

3.7 Sisäisen tiedottamisen välineet ja keinot

Yhteisöviestinnän kanavat jaetaan kolmeen pääryhmään: henkilökohtaista vuorovaikutusta tukevaan kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään sekä sähköiseen viestintään (Juholin 1999, 139). Daft ja Lengel jaottelivat viestinnän kanavat vuonna 1986 monipuolisiin (rich) ja yksipuolisiin (lean) kanaviin. Monipuolisiin kanaviin kuuluvat kasvokkaisviestintä, ryhmäviestintä, videokonferenssi sekä puheelin. Yksipuolisiin kanaviin kuuluvat puolestaan muodolliset tiedotteet, videot, ilmoitustaulu sekä sähköposti. Ajatus jaottelussa on, että mitä yksipuolisempi väline, sitä epämääräisemmäksi sen kautta välitetty viesti ymmärretään. Jos viestin lähettäjä haluaa vähentää epävarmuutta tai –tarkkuutta, hän käyttää monipuolisia kanavia. Kun kyseessä on rutiinomainen viesti, jolla ei ole tarkoitustakaan merkittävällä tavalla vaikuttaa vastaanottajaan, yksipuolinen väline on hyvä valinta. Käytettävä viestinnän kanava tulee usein valituksi puhtaasti helppouden tai vallitsevien käytäntöjen pohjalta. Tällöin ei uhrata ajatusta juurikaan sille, miten viesti tällä välineellä vastaanotetaan. (Puro 2004, 47.)

Usein ajatellaan, että kanavien runsaus tehostaa viestintää ja lisää viestintätyytyväisyyttä. Tämä on osoittautunut myytiksi monissa työyhteisöissä. Keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo synnyttää tiedon ylikuormitusta. Tämän seurauksena olennaisen tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. Viestinnän rakenteen suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että kunkin asiasisällön tai – kokonaisuudenviestintään määritellään yksi tai kaksi pääkanavaa. Esimerkiksi oma esimies voi olla ensisijainen ja oma tiimi toinen omaan työhön liittyvien asioiden kanava. Osastokohtaisten asioiden viestinnän tärkein kanava on osastokokous ja esimies sekä niiden lisäksi mahdollisesti sähköposti ja intranet. Muun muassa johdon tilaisuudet, esimiehet, intranet ja henkilöstölehti määritellään koko yhteisön tuloksen, tavoitteiden ja suunnitelmien viestintään. Vaikka käytettäviä kanavia voi olla useita, on tärkeää määritellä ja tehdä henkilöstölle selväksi kaikkein tärkeimmät. Tyytymättömyyttä ja hämmennystä lisää se, että sama asia esiintyy useilla kanavilla eikä vastaanottaja tiedä, mistä viesti on löydettävissä täydellisimmillään. Sisäisen viestinnän rakenteen selkiyttäminen merkitsee tiedon tuottajille, välittäjille ja vastaanottajille melkoista helpotusta, kun etukäteen tietää, mitä kanavaa käyttäen tieto välitetään tai mistä kanavasta sitä voi etsiä. (Juholin 1999, 159 – 160.)

Nykyisin jokaisella työyhteisöllä on sisäisessä viestinnässään käytössään varsin mittava ja yhä kasvava valikoima erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia. Viestintäkanavat voidaan luokitella neljään ryhmään: lähikanaviin, jotka palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä sekä kaukokanaviin, jotka välittävät viestejä koko työyhteisölle. Lisäksi suoraan keskinäisviestintään, joka perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja välitettyyn pienjoukkoviestintään, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään rajatulle kohdejoukolle. (Kauhanen 2006, 171.)

Kanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat: kohderyhmä (sen suuruus, koulutustaso, tavoitettavuus jne.), työpisteiden fyysinen hajonta, perillemenon nopeus ja varmuus, viestin sisällön säilyttäminen muuttumattomana, ymmärrettävyys (kielet ja kulttuurit), asian merkitys yksikölle ja organisaatiolle, kustannukset sekä palautteen antamisen mahdollisuus. (Kauhanen 2006, 171.)

Ainoan ja oikean viestintäkanavan tai – muodon valintaan ei ole olemassa kuitenkaan yhtäpitävää ohjetta. Valintaan vaikuttavat organisaation koko ja kulttuuri. Esimies-alaisviestintä on sisäisen viestinnän kulmakivi, jota ei voi kokonaan korvata millään muulla viestintävälineellä. Jokaiselle työntekijälle oma esimies on tärkein tietolähde ja tiedon välittäjä. Muut viestintäkanavat oikeastaan vain täydentävät esimies-alaisviestintää antaen tietoa suuremmista kokonaisuuksista. Pienimmissä organisaatioissa esimies-alaisviestintä voi olla ainut sisäisen viestinnän kanava, eikä niissä välttämättä ole tarvettakaan muulle viestinnälle. Nykyään myös monien pienten ja keskisuurten yritysten työntekijät työskentelevät eri maissa ja toimipisteissä, jolloin esimies-alaisviestintä voidaan toteuttaa esimerkiksi videopalavereiden avulla. Suuremmissa organisaatioissa sähköinen viestintä kokonaisuudessaan tarjoaa mahdollisuuksia tiedon tehokkaaseen levittämiseen ja havainnollistavan esitysmuodon käyttöön. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 36 – 37.)

3.7.1 Esimiesviestintä

Henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat tärkeitä sisäisessä viestinnässä. Tämä pätee etenkin ns. lähiaiheisiin: omaa työtä tai yksikköä koskeviin tietoihin. Lähin esimies on avainasemassa, hänen puoleensa käännytään lähes kaikissa asioissa. (Åberg 2006, 110.) Esimiehen ei tule olla paras tietäjä vaan paras erillisten tietojen yhdistäjä. Tämän lisäksi hänen on osattava olla eri suunnista tulevien tietojen tulkki ja soveltaja eri kohderyhmille ja henkilöille. Viestinnässä esimies tarvitsee jämäkkyyttä ja empatiaa. Lisäksi hänen pitää tietää tavoitteet ja tarpeet niin oman yksikön kuin koko organisaationkin osalta. (Siukosaari 1999, 92.)

Henkilöstön joukossa esimiehen on oltava johdon asialla, mutta puhuttava omiensa kieltä. Johdon joukossa hän taas on henkilöstön asialla, mikä edellyttää kieltä, joka vaikuttaa johtajiin. Sanomien välittymistä esimieheltä alaiselle ja päinvastoin pidetään yhteisön sisäisen viestinnän peruskanavana. (Siukosaari 1999, 92.) Esimiesviestinnässä tarvitaan viestintätaitoja esittää asiat rakentavassa hengessä ja myönteisen ilmapiirin vallitessa, koska esimiehen puoleen käännytään lähes aina.

Tämän vuoksi esimiehen asenne viestintään on tärkeää ja hänen tulee ymmärtää viestinnän merkitys ja sen kautta saatava hyöty. Vaikeiden asioiden hoitoon ainoa ja oikea tapa toimia on avoin ja rehellinen keskustelu. (Ikävalko 1998, 60.)

Esimiesviestinnän tavoite on lisätä tietoisuutta kaikesta, mikä liittyy tuloksentekijään, työntekijään ja taloon. Sen lisäksi tavoitteena on luoda hyvä ilmapiiri työyhteisöön. Esimiehen vastuuta on tiedon hankkiminen ja vastaanottaminen. Tämän lisäksi hänen tulee yhdistää tietoja ja arvioida, mikä merkitys tiedoilla on vastaanottajille ja mitä tiedoilla tehdään. Esimies huolehtii sanomista, niiden sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta sekä valitsee kanavat ja keinot, joilla välittää sanomia eteenpäin. Esimiehen on arvioitava, mikä kokonaisvaikutus on saatu aikaan ja millaisin tehoin. Hänen on myös pohdittava onko työhinku yksikössä hyvä ja syntykö laadukasta jälkeä ajallaan. (Siukosaari 1999, 93.)

3.7.2 Kokoukset ja neuvottelut sekä muut tilaisuudet

Kokoukset ja neuvottelut ovat yhteisön vuorovaikutuksen perusasioita. Kokouksen vahvuuksia on tuttuus ja yhteinen viitekehys. Asioita voidaan käsitellä epämuodollisesti ja luottamuksellisesti, mikä luo puitteet vapaalle mielipiteen vaihdolle ja ideoinnille. (Juholin 1999, 143.) Jotta vältetään asiakokonaisuuksien kasvamiselta liian suuriksi, on tärkeää, että ajankohtaisia asioita käsiteltäviä kokouksia pidetään säännöllisesti. Säännöllisyydellä ehkäistään tietovajetta, joka luo epätietoisuutta. (Ikävalko 1998, 61.) Neuvotteluja pidetään jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, tällainen tilanne voi olla esimerkiksi yrityksen ja yhteisön sisäiset päätöksentekotilanteet. (Kortesjärvi-Nurmi 2002, 243.)

3.7.3 Tiedotus- ja perehdyttämistilaisuudet

Tiedotustilaisuus on informoimista ja keskustelua. Tiedotustilaisuudessa on mukana useamman osaston, koko yksikön tai koko yhteisön henkilöstö. Tilaisuudesta lähetetään kutsu, josta tulee ilmi tilaisuuden sisältö ja tarkoitus. Tiedotustilaisuudessa on tärkeää, että asia esitetään konkreettisesti ja sellaisella kielellä, jota

ymmärretään. Tiedotuksen jälkeen keskustellaan vapaamuotoisesti tilaisuudessa esille tulleista asioista. (Ikävalko 1998, 62.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa henkilö syvemmälle organisaation kulttuuriin ja tavoitteisiin. Luennot, keskustelut ja tutustuminen organisaatioon kuuluvat osana perehdyttämiseen. (Juholin 1999, 145.) Työhön perehdyttämisen kohteita ovat uusi tulokas ja työkierrossa oleva henkilö sekä työmenetelmien, työn ja työyhteisön toimintatapojen muuttuminen. Perehdyttämisen hoitavat henkilöstöasioiden hoitaja, työhönottaja, nimetty perehdyttäjä, työnopastaja, luottamushenkilö sekä työtoverit. Työhön perehdyttämisen keinoja ovat käyttöohjeet ja muu tukimateriaali, oma esimies sekä työnopastaja ja kouluttaja. (Åberg 2000, 180 – 181.)

3.7.4 Tiedotteet ja toimitusjohtajan tilaisuudet

Tiedotteen vahvuuksia ovat nopeus ja edullisuus. Tiedotteen tehtävä on täydentää kasvokkaisviestintää. Tiedotteen tärkeimpiä osia ovat otsikko ja ingressi, joista ilmenee asian ydin, joka välitetään ihmisten tietoon. Tiedote ei saa sisältää turhaa ja liian yksityiskohtaista tietoa. (Juholin 1999, 149.) Toisin sanoen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys sekä yhden asian kertominen ovat sisäisen tiedotteen vaatimuksia. Sisäinen tiedote päivätään, otsikoidaan ja allekirjoitetaan. (Ikävalko 1998, 64.)

Organisaation tärkein informaatiokanava on toimitusjohtaja. Toimitusjohtajat pitävät erilaisia aamukahvi-, keskustelu- ja haastattelutilaisuuksia, joissa ihmiset voivat esittää kysymyksiä ja joissa he saavat vastauksia. Jotta tilaisuuksista saataisiin luontevia, hedelmällisiä, informatiivisia sekä avoimia, toimitusjohtajalta vaaditaan myönteistä asennetta ja avointa mieltä. (Ikävalko 1998, 64.)

3.7.5 Televisio ja puhelinuutiset sekä verkostot

Sisäinen televisio, radio ja puhelinuutiset ovat tehokkaita sisäisen tiedotuksen välineitä. Koska tärkeimpien uutisten on erotuttava, kannattaa kiinnittää huomiota

sisäisen television ohjelman rakenteeseen. Nopea ja kätevä tapa hoitaa tiedotus on taas puhelinuutisten välityksellä. (Ikävalko 1998, 63.) Ongelman kuitenkin aiheuttaa sisäisen television ja puhelinuutisten tiedotuksissa niiden tiiviys ja pinnallisuus. Tiedon syventämisestä on lisäksi huolehdittava jotenkin muuten. (Juholin 1999, 63.)

Oma-aloitteinen tiedonhankinta onnistuu verkostoitumisen avulla. Verkostoitumisella luodaan hyvät vuorovaikutussuhteet niihin henkilöihin, joiden kanssa halutaan yhdessä oppia ja joiden kanssa voidaan vaihtaa tietoa ja osaamista. Niin sanottu hiljainen tieto leviää verkostoissa. Kokemuksen pohjalta taas syntyy henkilökohtainen tieto, jota on vaikea julkisesti levittää. Verkostoviestintä tyydyttää erityisesti ammatillisia ja henkilökohtaisia tiedontarpeita. (Kortesjärvi-Nurmi 2002, 110 – 111.)

3.7.6 Ilmoitustaulu, tiedotuslehti

Ilmoitustaululta saa nopeasti ja helposti informaatiota. Ilmoitustaululle sijoitetaan tiedotteet ja muu henkilöstön tiedoksi saatettava materiaali. Ilmoitustaulun hoidosta tulee vastata jonkun vastuuhenkilön, joka pitää ilmoitustaulun järjestyksessä, jolloin lukija voi erottaa uudet tiedotteet vanhoista ja tärkeät vähemmän tärkeistä. (Ikävalko 1998, 67.) Nykyään myös sähköisen ilmoitustaulun käyttö on lisääntynyt, koska se on helposti löydettävissä.

Tiedotuslehti on asioita syvemmin ja laajemmin tarkasteleva media. Nopeaa tiedottamista vaativissa tilanteissa tiedotuslehti voidaan korvata pikatiedotteella. Tiedotuslehti on sanomalehtimäinen tuote ja muutamasiivuinen tiedotuslehti tehdään itse. (Ikävalko 1998, 67.)

3.7.7 Sähköposti ja intranet

Sisäisen tiedottamisen kanavana käytetään usein sähköpostia. Suuri osa operatiivisista, työtehtäviä koskevista ohjeista ja tiedoista kulkevat sähköpostitse työtöve-

rilta toiselle tai esimiehen ja alaisten kesken. (Kortesjärvi-Nurmi 2002, 112.) Sähköposti on tehokas informointi- ja keskustelukanava. Sähköpostillekin on laadittu sääntöjä, joita ovat oikea otsikointi, jotta vastaanottaja ymmärtää mistä on kyse. Viestissä mennään suoraan asiaan ja esitetään asia pelkistetyksi, liitteissä annetaan lisätietoa ja informaatiota. Lisäksi yleiskieltä on myös suositeltavaa käyttää. Tällä varmistetaan parhaiten se, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestin. (Juholin 1999, 155 – 156.) Sisäistä tiedottamista varten on hyvä olla olemassa erilaisia postituslistoja eri kohderyhmille, joita ovat mm. myyntiedustajat, markkinointiosasto, johto ja sihteerit. Myös koko organisaatiolle kannattaa luoda oma postituslista, jolloin viesti voidaan lähettää koko henkilöstölle. (Haasia 2002, 43.)

Sähköpostin etuja ovat sisäisen tiedottamisen kannalta nopeus, ajantasaisuus ja hyvä huomioarvo. Kaikki organisaation rutiiniluonteisiin toimintoihin liittyvä tiedottaminen kannattaa hoitaa sähköpostitse. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ilmoitukset kokousajankohdista, lomarahoista ja kesälomista. Monissa sähköpostiohjelmassa on varsinaisen sähköpostin lisäksi muita tiedottamista tukevia apuvälineitä, kuten kalenteri ja keskustelufoorumi. (Haasio 2002, 43.)

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko. Intranetillä on kaksi tehtävää: tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus. Intranet pitää rakentaa niin, että tiedon etsiminen on helppoa. Eri apuvälineinä voi käyttää tietokantoja ja hakemistoja. (Juholin 1999, 154.) Intranet on korvannut monissa yrityksissä esimerkiksi kirjalliset viikko- ja pikatiedotteet sekä tiedotuslehdet joko osittain tai kokonaan. Intranetin etuja ovat tiedon ajan tasalla olo sekä niiden helppo ja nopea päivittäminen. (Kortesjärvi-Nurmi 2002, 113.)

3.7.8 Henkilöstölehti ja sen tehtävä

Henkilöstölehti on lehti, jossa käsitellään yleisiä, koko työyhteisöä koskettavia asioita (Åberg 2002, 104). Henkilöstölehti on sisäisen tiedotuksen väline, jota henkilöstö käyttää tiedotus-, mielipide- ja kyselyvälineenä sekä ilmoitustilana. Henkilöstölehti on luonteeltaan aikakauslehtimäinen, jolloin aiheita voidaan käsitellä perusteellisemmin. (Ikävalko 1998, 69.) Onnistunut henkilöstölehti vaatii sekä yhteisön

että henkilöstön panostusta, koska silloin kun yhteisö panostaa lehden jakeluun ja toimittamiseen, henkilöstö puolestaan voi vaikuttaa lehden sisältöön (Siukosaari 1999, 108).

Henkilöstölehti ilmestyy vähintään kolme tai neljä kertaa vuodessa, mutta enintään kerran kuukaudessa. Koska lehti ilmestyy melko harvoin, antaa se mahdollisuuden aiheiden perusteellisempaan käsittelyyn kuin mitä tiedotuslehti tai tiedotteet antavat. (Mykkänen 1998, 22–23.) Vaikka henkilöstölehti ei ole ensisijainen viestintäväline, on se silti säilyttänyt paikkansa työyhteisöviestinnän välineenä. Henkilöstölehti toimii päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja täydentävänä sekä viihdyttävänä mediana. (Juholin 1999, 150.) Henkilöstölehteä voidaan käyttää viestintäkanavana, kun tiedotetaan esimerkiksi yhteisön liiketoiminnan muuttumisesta tai jatkumisesta (Lohtaja - Kaihovirta-Rapo 2007, 52).

Henkilöstölehden tehtävänä on uutisoinnin ohella lujittaa yhteisön me-henkeä, luoda ja kehittää yrityskulttuuria, tarjota henkilöstölle keskustelufoorumi ja kiinnittää lukijat yhteisöön. Kiinnittäminen tapahtuu antamalla lukijoille taustatietoa kiinnostavista aiheista. Taustoittava tieto lisää henkilöstön ymmärrystä ja valottaa ai-hetta eri näkökulmista, jolloin lukija saa mahdollisuuden mieltää asioiden merkityk-sen oman työnsä kannalta. (Mykkänen 1998, 23; Kuutti 2006, 272.) Henkilöstölehti toimii myös henkilöstön tiedotus- ja mielipidevälineenä sekä ilmoitustilana. Yhteisön johdolle lehti on erinomainen keino esitellä näkemyksiään yrityksen nykytilas-ta, kehittämisestä ja tulevaisuudesta. Näin ollen henkilöstölehti antaa kaikille työn-tekijöille yhteisen tietoperustan. (Kortesjärvi-Nurmi - Kuronen - Ollikainen 2008, 116.)

Mykkäsen (1998) mukaan henkilöstölehti virittää keskustelua ja odotuksia työyhteisössä sekä motivoi toimintaan nostamalla esiin esimerkkejä onnistumisista tai muutosta vaativista ajattelu- ja toimintatavoista. Henkilöstön perehdyttämisessä on myös henkilöstölehdellä keskeinen rooli. Sen avulla tulokkaalle annetaan kattava yleiskäsitys työyhteisön ilmapiiristä, ajattelutavasta ja ajankohtaisista asioista. Uusi työntekijä voidaan myös esitellä lehden kautta muulle yhteisölle. (Mykkänen 1998, 24.)

Henkilöstölehdessä voidaan käsitellä laajasti yhteisön ja alan kehitysnäkymiä sekä esitellä yhteisön työntekijöitä työssä ja vapaa-aikana. Lehdessä voidaan myös selvittää yhteisön taloudellista tilannetta tai uusia palveluja ja tuotteita. Lehteen voidaan sisällyttää myös haastatteluja ja erilaisia reportaaseja. Usein lehti antaa yleissivistäviä taustatietoja toimialasta tai sitä sivuavista aiheista. (Alajärvi K., Herono, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2002, 198.)

Henkilöstölehdet voidaan toimittaa työntekijöille usein eri keinoin. Useat yritykset toimittavat henkilöstölehden postitse kotiin. Kotona lehteä on enemmän aikaa lukea ja sitä saattavat selailla myös perheenjäsenet. (Siukosaari 1999, 114.)

4 TOIMEKSIANNON JA TUTKIMUSMENETELMIEN KUVAUS

Tutkimuksen toteutusta suunniteltaessa on mietittävä tarkkaan, mitä ja millä tavalla kysytään tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Tutkimukseen osallistuneilta on osattava hankkia juuri se tieto, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa ja josta yritykselle todella on hyötyä. Tulosten hyödyllisyyteen vaikuttaa olennaisesti tutkimusmenetelmän valinta. Erilaisilla aineiston käsittely- ja keräämismenetelmillä voidaan saada samastakin tutkimuskohteesta erityyppistä tietoa. (Heikkilä 1998, 31.)

4.1 Taustatietoa yrityksestä

S-ryhmä muodostuu alueellisista osuuskaupoista sekä osuuskauppojen omistamasta SOK:sta ja sen tytäryhtiöistä. Osuuskauppojen omistajia ovat niiden asiakkaat, jotka ovat liittyneet osuuskaupan jäseniksi ja tehneet samalla sijoituksen osuuskaupan pääomaan maksamalla osuusmaksun. S-ryhmää ei olisi ilman asiakasomistajia - koko toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Osuuskauppojen ja S-ryhmän toimintaa säätelevät osuuskuntalaki sekä osuuskauppojen säännöt. Osuustoiminnalliseen yritysmuotoon liittyvä etujen tuottaminen on kuulunut osuuskauppojen toimintaan koko niiden historian ajan. Ostojen keskittämisen kautta syntyvä volyymihyöty palautetaan osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti etuina asiakasomistajille palvelujen käytön suhteessa.

Yksi alueosuuskauppojen tehtävistä on edistää asiakasomistajien ja toimialueensa hyvinvointia. Bonusta ja etuja asiakasomistajille tarjoavat muun muassa kaikki S-ryhmän ruokakaupat (Sale, S-market), tavaratalot (Prisma, Kodin Terra) ja erikoisliikkeet (Emotion), ravintolat (Rosso, Buffa) ja kahvilat (Presso, Coffee House), hotellit (Sokos Hotel), autoliikkeet, liikennemyymälät ja automaattiasemat (ABC) sekä rauta-, maatalous- ja puutarhamyymälät. Palvelutarjontaa täydentävät S-ryhmän valtakunnalliset yhteistyökumppanit matkapuheluiden ja mobilaajakaistan, vakuutusten, näönhuollon, hammashoidon, matkailun ja autonvuokrauksen osalta.

Osuuskauppa KPO on vuoden 2010, noin 600 milj. euron vuosimyynnillään Suomen suurimpia alueosuuskauppoja. Osuuskauppa toimii Ylivieskan, Kokkolan, Pietarsaaren ja Vaasan talousalueilla. KPO on alueensa market-kaupan markkina- ja hintajohtaja. Lisäksi KPO harjoittaa merkittävää polttoneste-, matkailu- ja ravitsemis- sekä autokauppaa. KPO työllistää suoraan yli 1 500 palvelualan ammattilaista. KPO:n toiminnan taloudellinen menestys päättyy kokonaisuudessaan sen kauppapalvelujen kestävään kehittämiseen ja asiakasomistajien eduksi.

Osuuskauppa KPO:lla on yli 90 000 asiakasomistajaa. Uusia asiakasomistajia liittyi vuoden 2010 aikana yli 4000, talouspeitto KPO:n toimialueella on 64 %. Asiakasomistajaksi voi liittyä 100 euron osuusmaksusijoituksella mutta alkuun pääsee jo 20 euron osaosuusmaksulla. Osuusmaksu on sijoitus osuuskaupan pääomaan. Se on asiakkaan omaa rahaa, jonka saa takaisin, jos joskus päättää luopua asiakasomistajuudesta. Asiakasomistaja saa käyttöönsä S-Etukortin ja sen myötä kaikki paikalliset ja valtakunnalliset edut ja palvelut. Uusi liittyjä saa kahden ensimmäisen asiakasomistajapostin mukana rahanarvoisia etuseteleitä. Osuuskauppa KPO palkitsee sitoutuneet asiakasomistajansa Bonuksella eli ostohyvityksellä. Bonus kertyy S-Etukortilla KPO:n ja koko S-ryhmän yli 2000 bonustoimipaikasta. Valtakunnallisia bonusyhteistyökumppaneita ovat Elisa, Silmäasema, Oral, Hertz ja If. (www.s-kanava.fi)

4.2 Tutkimuksen kuvaus

Opinnäytetyön lähtökohtana ja aiheena oli tutkia KPO:n henkilöstön tyytyväisyyttä ja kehitysideoita KPO tiimi –henkilöstölehteen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada henkilöstöltä kehitysideoita lehden tekoa varten, jotta se saataisiin palvelemaan parhaiten henkilöstön tarpeita. Lehti toimii eri yksiköiden välisenä kuulumisten kertomis –kanavana, mutta lehdessä syvennetään myös henkilöstön tietoutta esimerkiksi tulevista muutoksista. Tutkimuksella haluttiin saada selville myös se, että onko lehteä kannattavaa ylipäättänsä tehdä.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2010 yhdessä KPO:n asiakkuuspäällikkö Kaisa Lukkarisen kanssa. Empiirinen tutkimusaineisto koostui kyse-

lylomakkeiden avulla kerätystä tiedosta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjekyselyä, joka lähetettiin 200 satunnaisotannalla valitulle KPO:n työntekijälle. Koska KPO:n alueella työskentelee myös ruotsinkielistä äidinkielenään puhuvia työntekijöitä, päätettiin vastajista 20 valita ruotsinkielisiä, jotta heidänkin mielipiteensä tulee huomioiduksi. Kyselyiden vastausaika oli maaliskuun loppuun saakka, johon mennessä vastaukset piti palauttaa KPO:n konttoriin Kokkolaan. Vastauksia saatiin 60 kappaletta, eli vastausprosentti oli tällöin 30 %, joka oli riittävä tutkimuksen toteuttamiseen.

4.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeen pituus oli kaksi sivua. Lomakkeessa tutkittiin henkilöstön tyytyväisyyttä ja kehitysideoita KPO:n omaan henkilöstölehteen. Kyselylomakkeessa oli vain yksi asteikkovaihtoehtoinen kysymys, johon vastaaja sai vastata itselleen sopivalla tavalla. Asteikkovaihtoehtoisien kysymysten niukkuus teki tutkimuksen tulosten analysoinnin todella vaikeaksi, ja kyselystä ei saanut ehkä niin paljoa irti, kuin olisi kysymysten muokkaamisella saanut. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin, koska haluttiin saada rehellisiä vastauksia ja omia mielipiteitä. Tämä helpotti hieman ”kyllä-ei” –kysymysten analysointia, koska avoimista kysymyksistä sai tukea näihin suppeampiin kysymyksiin. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin mielipidettä liittyen koko S-ryhmän henkilöstölehti Ässään, lehdessä käsiteltävistä aiheista ja kysyttiin myös henkilöstön innokkuutta itse osallistua lehden tekoon. Vaarana avoimissa kysymyksissä oli, että ne jäävät helposti vastaamatta, mutta tämä tietoinen riski otettiin, koska niiden avulla saadaan kattavampia vastauksia kuin mitä suljetuilla kysymyksillä.

Osa lomakkeista oli vain osittain täytetty, mutta kaikki palautetut vastaukset otettiin huomioon tutkimuksen analysoinnissa. Tuloksia havainnollistettiin Exceltaulukoiden avulla.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat mittarin tärkeimmät ominaisuudet (Kvanti-MOTV). Reliabiliteetti osoittaa sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaustulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Validiteetti tarkoittaa mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se tarkoitettua asiaa (herkules.oulu.fi.) Validiteetti kertoo siitä, miten hyvin kohderyhmä on valittu ja sen miten hyvin on osattu sovittaa kysymykset kohderyhmälle sopiviksi (Kvanti-MOTV).

KPO tiimi –lehteä koskevaan kyselyyn osallistuneet olivat kaikki KPO:ssa työskenteleviä henkilöitä, joten voidaan sanoa, että tutkimuksen validiteetti oli hyvä. Tutkimuksen vastausprosentti jäi kuitenkin melko pieneksi (30 %), joten tutkimuksen reliabiliteetti ei ollut tarpeeksi hyvä. Siksi tutkimuksen tulokset ovatkin suuntaa antavia ja heikon vastausprosentin perusteella tutkimustuloksiin pitää suhtautua varauksellisesti.

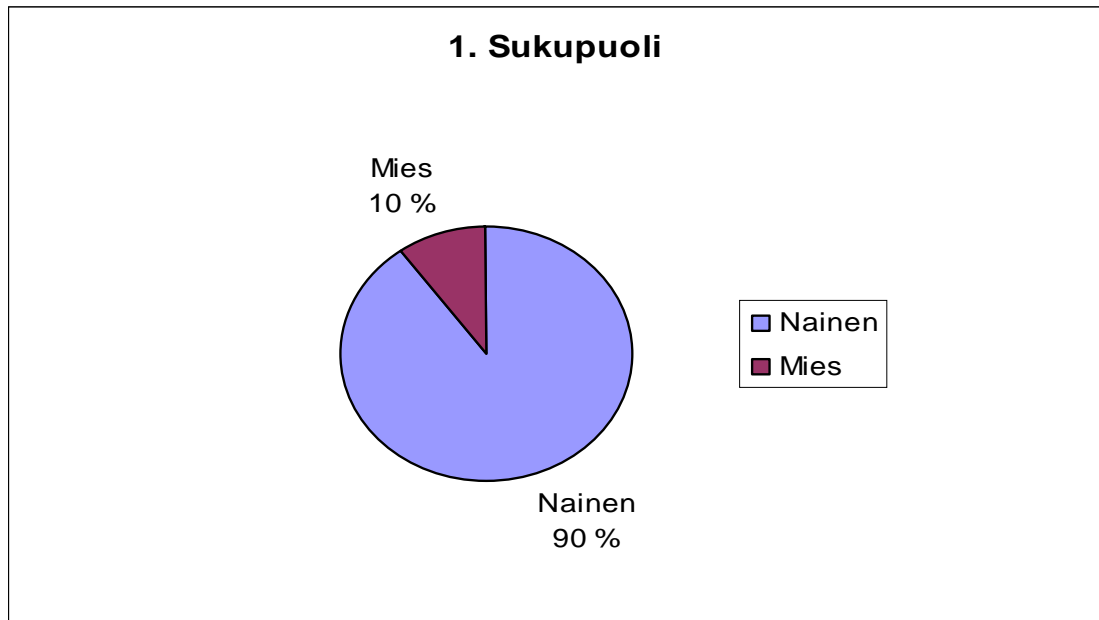
5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeita lähetettiin 200 kappaletta ja vastauksia saatiin 60 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli näin olen siis 30 prosenttia. Seuraavassa käyn läpi kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset yksi kerrallaan. Monivalintakysymyksiä olen havainnollistanut pylväs- tai ympyrädiagrammin avulla. Kyselyn alkuosan kysymyksillä tiedustellaan vastaajaan työtaustaa, joten tutkimuksen kannalta tärkeimmät kysymykset löytyvät vasta kyselyn loppuosasta.

Olen lisännyt avointen kysymysten vastauksia joidenkin kysymysten analysointiin ja kokonaisuudessaan kaikki avointen kysymysten vastaukset löytyvät liitteestä.

Sukupuoli

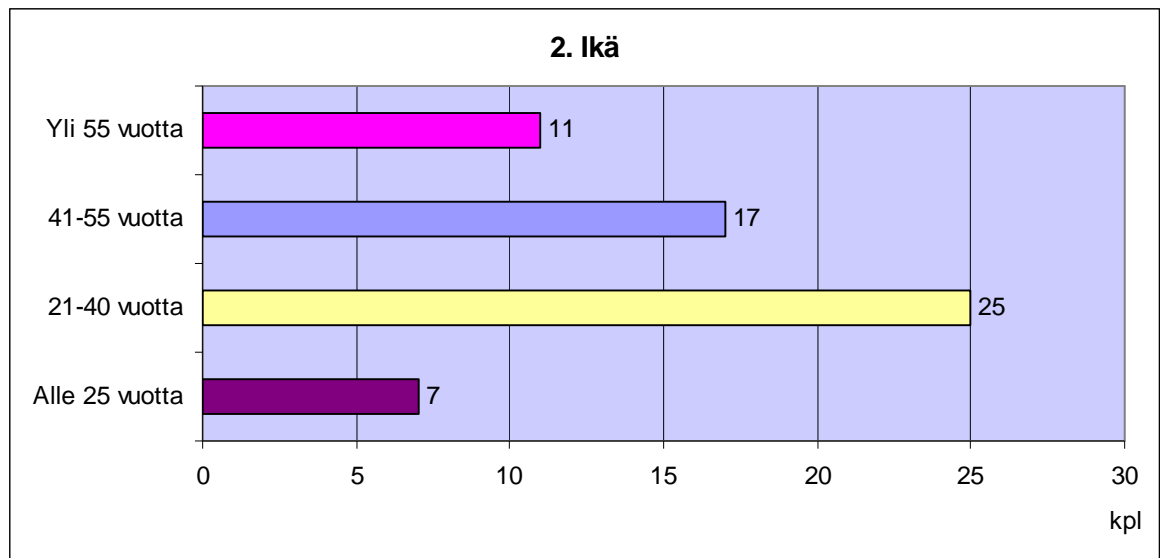
Kuten kuviosta 3 nähdään, suurin osa kyselyyn vastaajista oli naisia (90 %), mutta silti 10 prosenttia tutkimukseeni osallistuneista oli miehiä.



KUVIO 3. Sukupuoli

Ikä

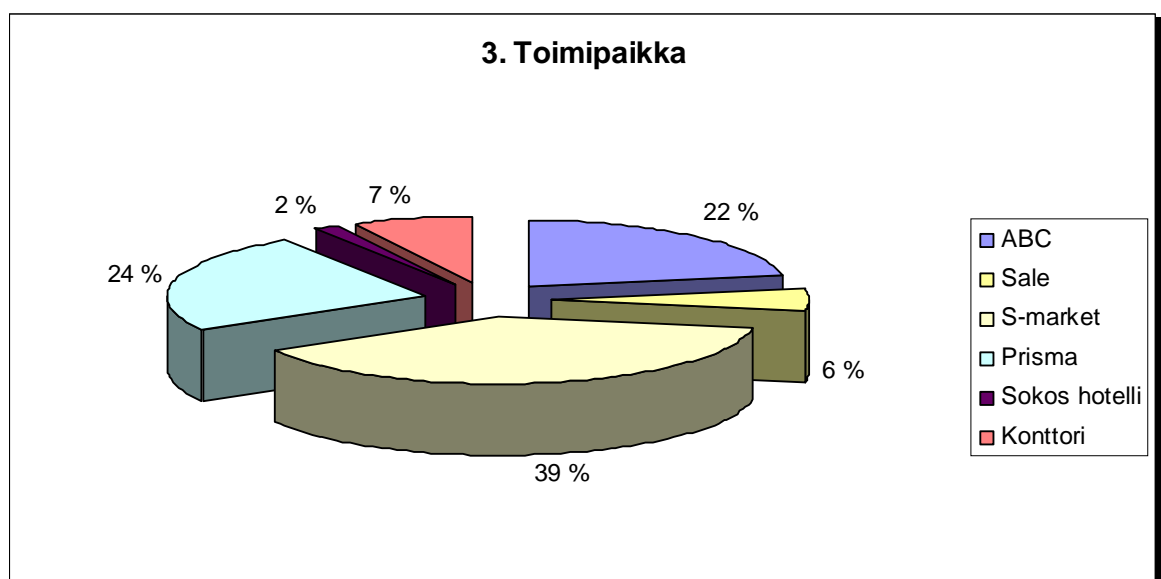
Vastaajien ikäjakaumasta huomataan, että heistä 25 kappaletta, eli suurin osa oli 21–40 vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia oli 41–55 vuoden ikäluokasta, kolmanneksi eniten kyselyyn vastasi yli 55 vuotiaita ja pienin vastaajaryhmä oli alle 25 vuotiaat.



KUVIO 4. Ikä

Toimipaikka

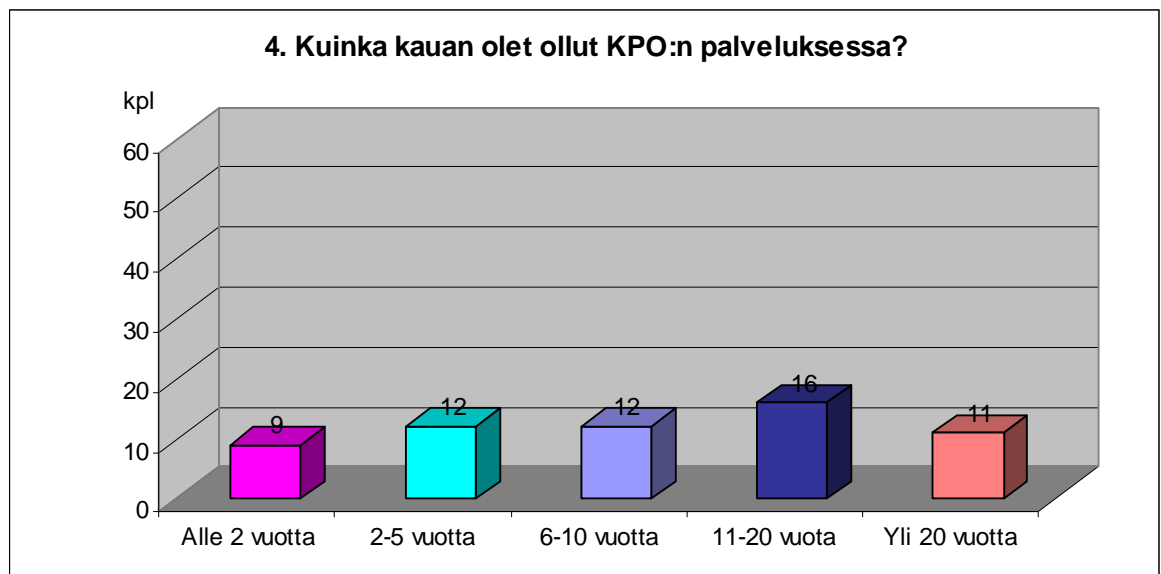
Kolmannessa kysymyksessä halusimme selvittää vastaajan toimipaikkaa. Kaikki kyselyyn osallistuneet eivät olleet tähän kysymykseen vastanneet, mutta näiden vastauksien perusteella saimme mielipiteitä kuudelta eri ketjulta. Suurin osa vastaajista työskentelee market-toimialalla, 39 prosenttia työskentelee S-marketissa ja 24 prosenttia Prismassa. ABC – liikennemyymälässä työskentelee 22 prosenttia vastaajista ja kuusi prosenttia Saleissa. Vastauksia tuli myös KPO:n konttorin sekä Sokos hotellin työntekijöiltä.



KUVIO 5. Toimipaikka

Kauanko olet työskennellyt KPO:n palveluksessa

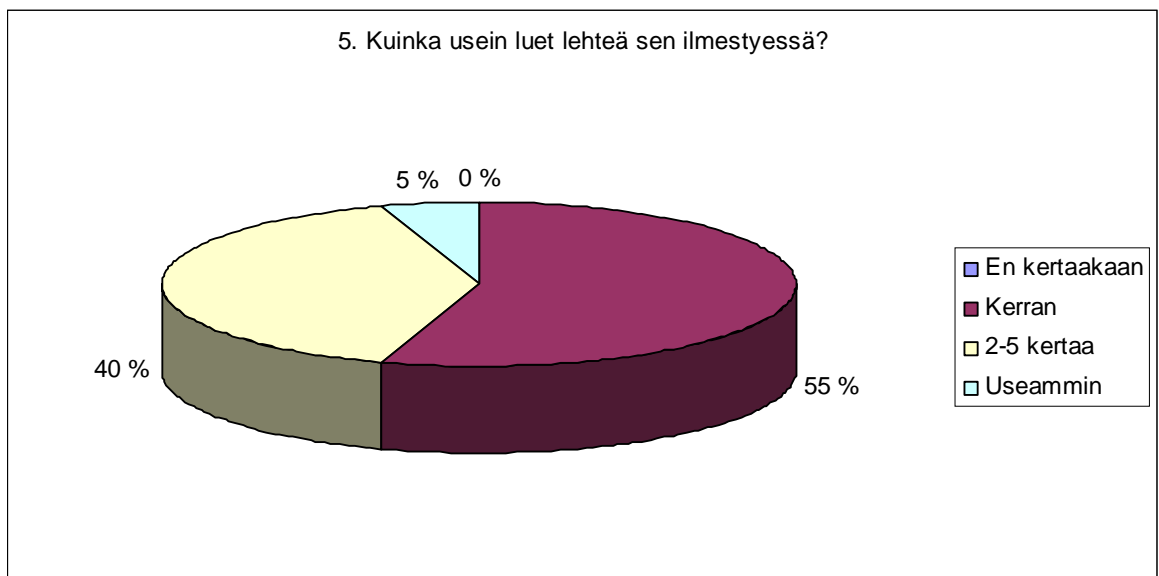
Neljännessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien palvelusaikaa KPO:ssa. Suurin osa vastanneista oli työskennellyt KPO:n palveluksessa 11–20 vuotta, minkä voidaan olettaa olevan verrannollinen sen kanssa, että suurin osa vastaajista asettui 22–55 vuoden ikähaitarille. Vastaajista yhteensä 40 prosenttia oli työskennellyt KPO:n palveluksessa 2-10 vuotta, noin 18 prosenttia oli työskennellyt jo yli 20 vuotta ja 15 prosenttia oli työskennellyt vasta alle 2 vuotta.



KUVIO 6. Työaika

Kuinka usein luet lehteä sen ilmestyessä?

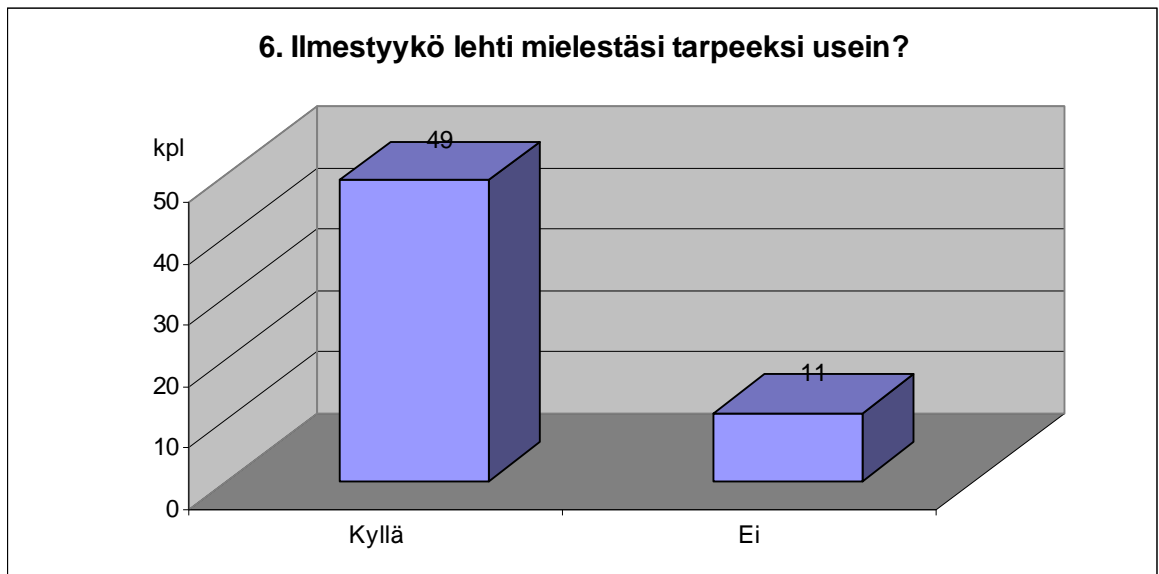
Kuviosta seitsemän nähdään, että hieman yli puolet kyselyyn vastaajista lukee KPO tiimi –lehden vain kerran sen ilmestyessä, mutta kukaan vastaajista ei jätä lehteä kuitenkaan lukematta. Ilahduttavaa oli kuitenkin huomata, että silti 40 prosenttia vastaajista lukee lehteä 2-5 kertaa ja pieni osa (5 %) vielä sitäkin useammin.



KUVIO 7. Lehden lukeminen

Ilmestyykö lehti mielestäsi tarpeeksi usein?

Kuviosta kahdeksan huomataan, että selvästi enemmistö, eli noin 82 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että lehti ilmestyy tarpeeksi usein. Kuitenkin 11 vastaajaa, eli noin 18 prosenttia oli sitä mieltä, että lehti voisi ilmestyä useamminkin.

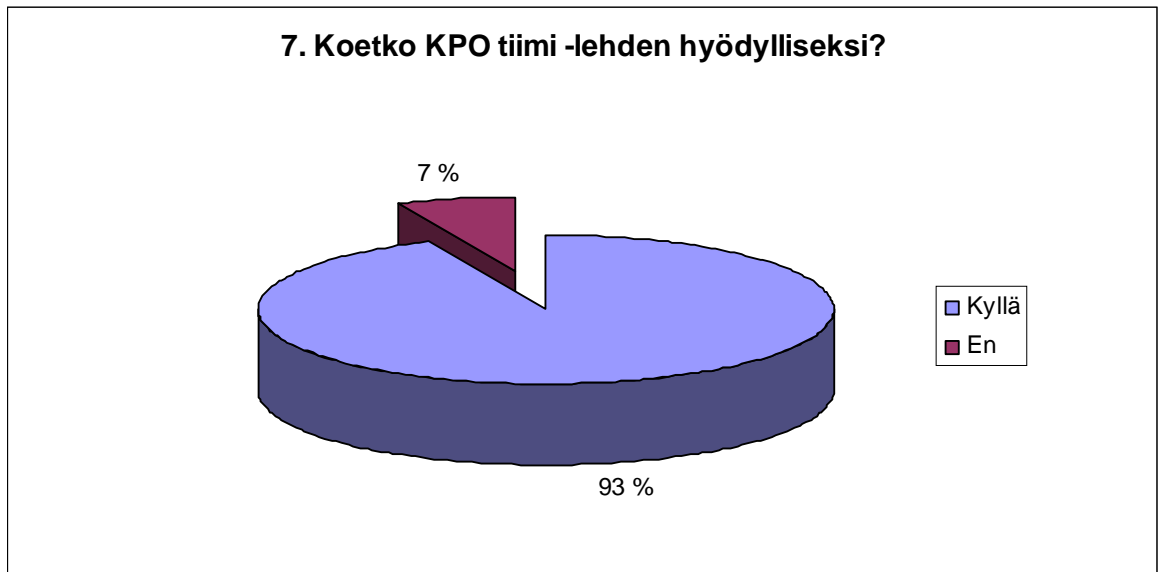


KUVIO 8. Lehden ilmestyminen

Kaksi kyselyyn osallistujaa oli vastannut avoimien kysymysten, lehden kehityskohdassa, että lehden tulisi ilmestyä useammin.

Koetko KPO tiimi –lehden hyödylliseksi?

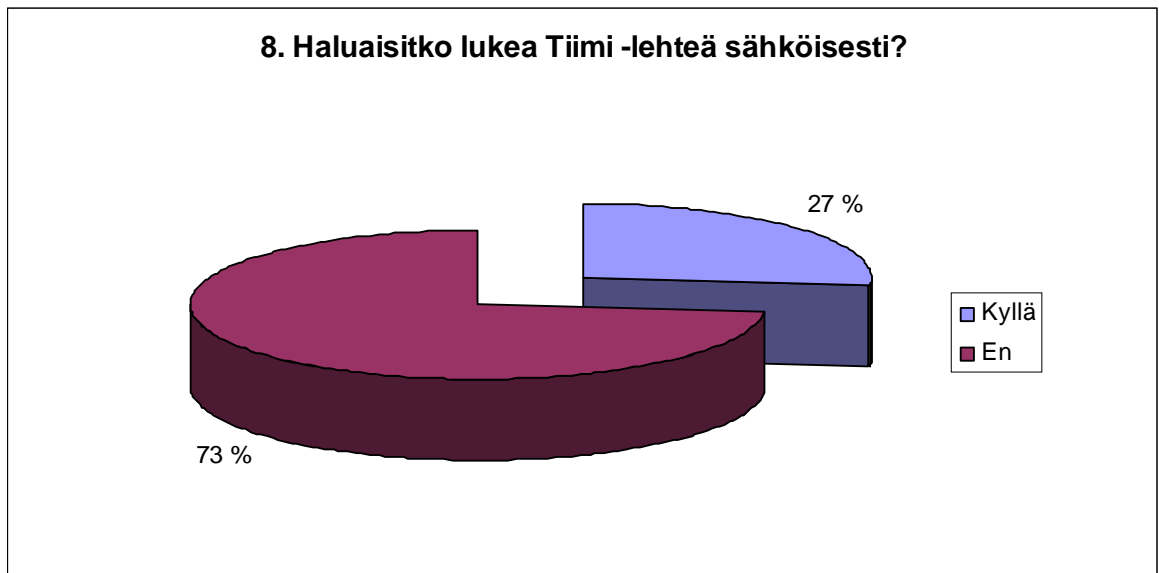
KPO tiimi –lehti koetaan selvästikin hyödylliseksi, koska suurin osa eli 93 prosenttia vastasi tähän kysymykseen kyllä. Vain seitsemän prosenttia vastanneista ei koe lehteä hyödylliseksi. Yksi tähän vastaajaryhmään kuuluva olikin vastannut avoimissa kysymyksissä, että lehti on aivan ajanhukkaa.



KUVIO 9. Lehden hyödyllisyys

Haluaisitko lukea Tiimi -lehteä sähköisesti?

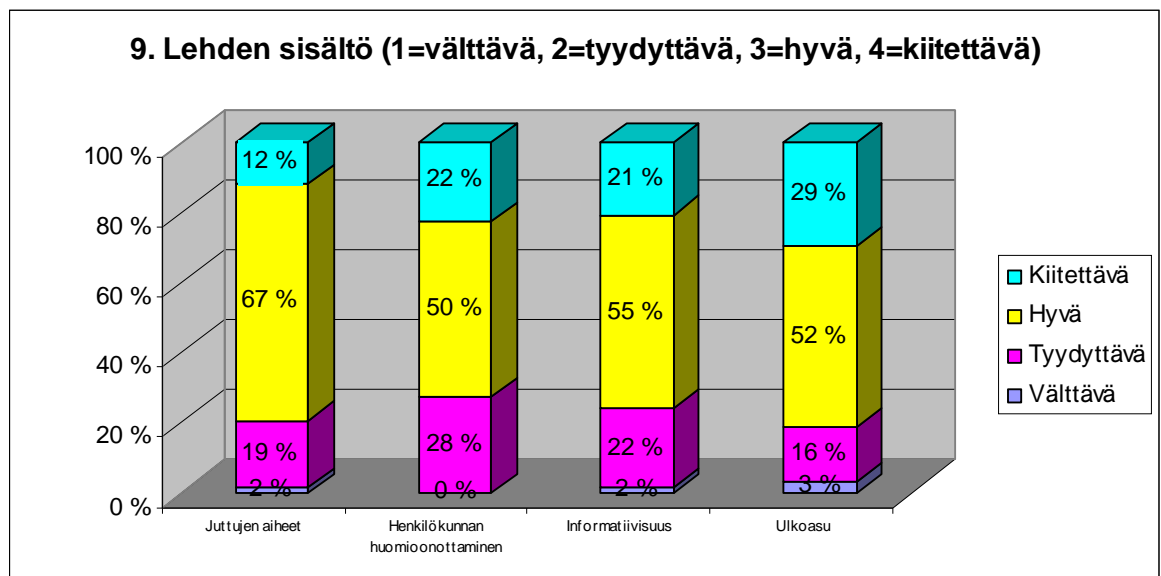
Vaikka tietotekniikan käyttö yleistyy koko ajan, eri lehtiä pystyy lukemaan sähköisessä muodossa ja organisaatioissa tapahtuva tiedottaminen tapahtuu suurelta osin verkon kautta, niin tämän kyselyn mukaan KPO Tiimi -lehden paperisen version lukumahdollisuus halutaan säilyttää. Valtaosa eli 73 prosenttia vastaajista ei haluaisi lukea KPO Tiimi -lehteä sähköisessä muodossa ja vain 27 prosenttia haluaisi lukea lehteä sähköisessä muodossa. Vastaajien mielipiteeseen voi vaikuttaa se seikka, että paperinen lehti on aina luettavissa ja se on paikkariippumaton, kun taas sähköisessä muodossa oleva lehti pitää aukaista tietokoneelta joka kerta uudelleen.



KUVIO 10. Lehti sähköisessä muodossa

Lehden sisältö

Yhdeksäs kysymys oli tutkimuksen kannalta tärkein kysymys. Siinä haluttiin selvittää vastaajien mielipidettä lehden sisällöstä. Vastaajilla oli neljä vastausvaihtoehtoa, joista he saivat valita lähinnä omaa mielipidettä olevan vastauksen. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu kouluarvosanoihin asteikolla 1-4, yksi oli välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä ja 4 kiitettävä.



KUVIO 11. Lehden sisältö

Ensin kysyttiin mielipidettä KPO Tiimi –lehden juttujen aiheista. Suurin osa, eli 67 prosenttia oli sitä mieltä, että juttujen aiheet olivat hyviä ja 12 prosenttia sitä mieltä, että jutut olivat kiitettäviä. Tyydyttävän arvion antoi 19 prosenttia ja 2 prosenttia antoi 2 prosenttia vastaajista. Todella moni avoimiin kysymyksiin vastanneista haluaisi lukea enempi juttuja henkilökunnasta ja ns. ”normaaleista työntekijöistä” sekä eri toimipaikoista. Muutama oli vastannut myös haluavansa lukea enemmän KPO:n sisäistä informaatiota ja eri koulutusmahdollisuuksista. Myös ruokareseptiä toivottiin.

Toinen osa liittyi henkilökunnan huomioonottamiseen lehden sisällössä. Yhteensä 72 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että henkilökunta huomioitiin hyvin tai kiitettävästi. Loput 28 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että henkilökunnan huomiointi oli tyydyttävää. Tämäkin varmasti selittyy sillä, kuten edellä mainitsin,

että moni haluaisi lukea enemmän juttuja eri alojen henkilökunnasta ja ns. normaaleista työntekijöistä. Avointen kysymysten perusteella myös pienemmät toimipaikat haluttaisiin saada lehteen näkyville. Osa kyselyyn vastaajista oli myös ruotsia äidinkielenään puhuvia, ja he toivoivatkin että lehden sisältö voisi olla myös ruotsinkielistä.

Lehden informatiivisuuteenkin oltiin suurilta osin tyytyväisiä. Yhteensä 76 prosenttia vastasi informatiivisuuden olevan hyvää tai kiitettävää. Muun muassa yksi kyselyyn osallistuneista oli vastannut avoimissa kysymyksissä, että lehden nykyinen informatiivisuus muutoksista KPO:ssa ja henkilöstöeduista on hyvää. Lehden informatiivisuutta piti tyydyttävänä 22 prosenttia vastaajista ja kaksi prosenttia välttävänä. Tästä vastausjakaumasta huolimatta kehitysideoita lehden informatiivisuuteen oli tullut melko paljon. Avoimien kysymysten perusteella lehteen haluttaisiin saada ns. pikakoulutusta uusista asioista, kuten esimerkiksi Martin käytöstä sekä S-pankkiasioista.

Viimeisessä kohdassa selvitettiin tyytyväisyyttä lehden ulkoasuun. Ulkoasua tyydyttävänä tai välttävänä piti yhteensä 19 prosenttia vastaajista, kun taas hyvänä tai kiitettävänä yhteensä 81 prosenttia. Avoimiin kysymyksiin vastanneista 5 oli muun muassa kehoittanut KPO Tiimi –lehden ulkonäköä ja oli sitä mieltä, että lehti on hyvä näin.

Saatko lehdestä mielestäsi sinulle/työllesi hyödyllistä tietoa?

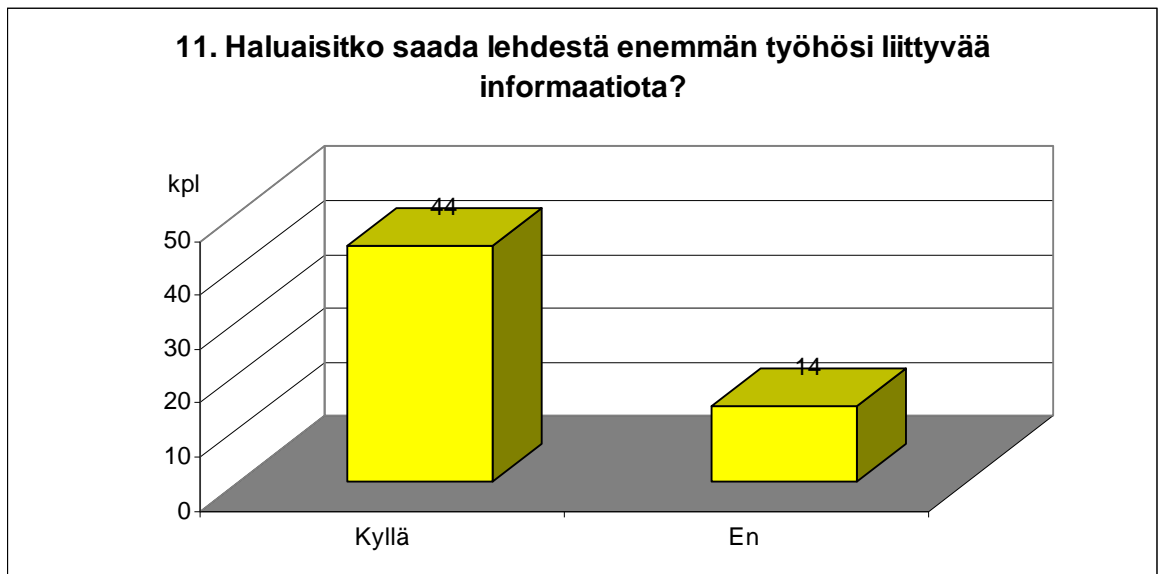
Vaikka avoimien kysymysten avulla saatiin paljon kehitysideoita lehden sisältöön ja informatiivisuuteen, silti kuviosta 12 voidaan huomata, että valtaosa eli 78 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat lehdestä hänelle itselleen tai työnsä liittyvää hyödyllistä tietoa. Vain 22 prosenttia ei koe saavansa lehdestä hyödyllistä tietoa.



KUVIO 12. Lehden hyödyllisyys työntekijälle tai hänen työlleen

Haluaisitko saada lehdestä enemmän työhösi liittyvää informaatiota?

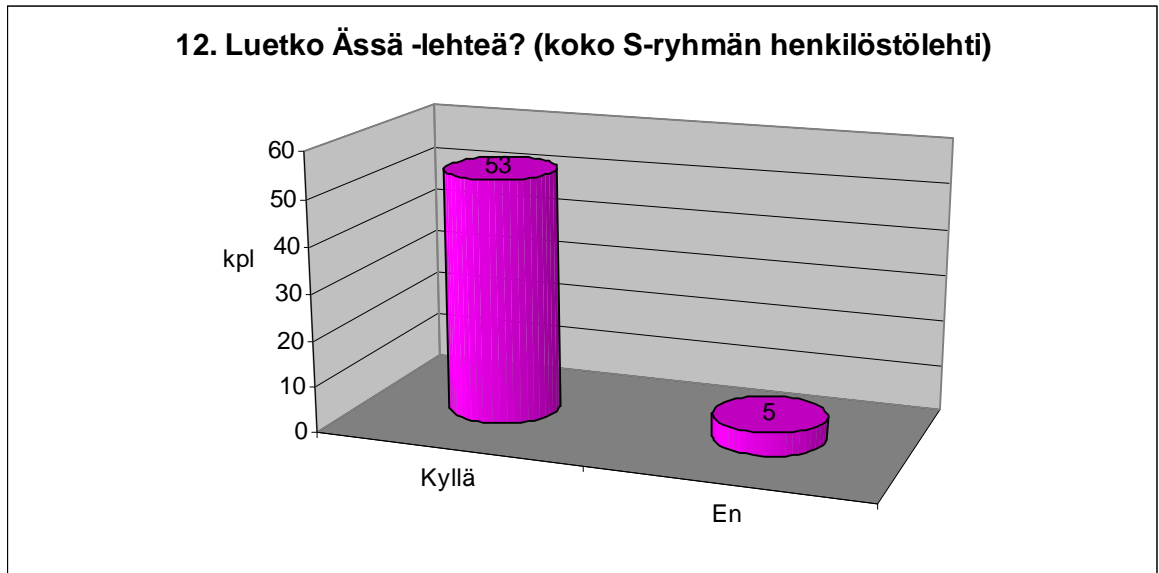
Kuten edellisen kysymyksen perusteella saatiin selville, että suurin osa vastaajista saa lehdestä hyödyllistä tietoa, silti kuviosta 13 huomataan, että 44 vastaajaa haluaisi saada kuitenkin vielä enemmän hänen työhönsä liittyvää informaatiota. 14 vastaajaa oli sitä mieltä, että he eivät tarvitse nykyistä enempää informaatiota. 2 kyselyyn osallistunutta ei ollut vastannut tähän kysymykseen.



KUVIO 13. Informaation lisäys

Luetko Ässä -lehteä (Koko S-ryhmän henkilöstölehti)?

Kuviosta 14 huomataan, että 53 kyselyyn osallistujaa lukee myös koko S-ryhmän henkilälehti Ässää, kun taas 5 ei lue.



KUVIO 14. Ässä -lehti

Kysyimme avoimissa kysymyksissä mielipidettä Ässä -lehden ja Tiimi -lehden eroista ja vastausten perusteella Tiimi -lehti koettiin mielekkäämmäksi. Yhdeksän avoimiin kysymyksiin vastaajaa oli sitä mieltä, että KPO tiimi -lehteä on mukavampi lukea, koska aiheet ovat paikallisia ja on näin ollen henkilökohtaisempi. Ässä -lehden tietoa muun muassa tuoteuutuuksista kaivattaisiin kuitenkin viiden vastaajan mukaan myös Tiimi -lehteen. Ässä -lehdessä on vastaajien mielestä myös enemmän juttuja, mutta toisaalta taas sen paksuuden ja juttujen pituuden takia sitä ei ennätetä lukea kokonaan, toisin kuin Tiimi -lehteä.

6 POHDINTA

Vaikka tutkimukseni lähti melko hitaasti käyntiin, niin kaiken kaikkiaan sen toteutukseen olen kuitenkin todella tyytyväinen. Kysely lähetettiin 200 satunnaisotannalla valitulle KPO:n henkilökunnan jäsenelle postitse. Kyselyjen postitse lähettäminen valittiin sen vuoksi, että se saatiin ajoittumaan juuri samaan aikaan kuin KPO tiimi -henkilöstölehti ilmestyi. Näin ollen vastaajilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn samalla kun he lukivat kyseistä lehteä.

Kyselyyn osallistujilla oli kolme viikkoa aikaa vastata kyselyyn ja lähettää se takaisin kyselyn mukana tullessa kuoressa KPO:n konttorille. Vastauksia palautettiin 60 kappaletta, eli vastausprosentiksi tuli 30 prosenttia. Toisaalta olisin odottanut hieman enemmän vastauksia, koska tutkimuksen aihe koski kuitenkin läheisesti vastaajia, mutta olen silti tyytyväinen että vastauksia saatiin noinkin paljon. Sitä, mikä vaikutti vastausmäärän vähyyteen, ei voida tarkalleen sanoa, mutta vaikuttavia tekijöitä voi olla esimerkiksi yksinkertaisesti siihen vastaamisen unohtaminen tai ajan puute. Kysely oli laadittu todella selväksi, joten vastaamisen ei olisi pitänyt ainakaan olla vaikeaa, ja pituudeltaankin kysely oli vain kaksi sivua, joten senkään ei luulisi vaikuttavan saatujen vastausten määrään. Päätimme säästää myös paperia ja teimme kyselyn kaksipuolisena, joten se karsi muutaman vastaajan viimeisistä kysymyksistä, koska luultavasti he eivät olleet hoksanneet, että kysely jatkuu paperin toisella puolella.

Kysely laadittiin KPO:n Kaisa Lukkarisen antamien taustatietojen perusteella. Kysely muokattiin sopivaksi yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa ja lopulta vielä hyväksytettiin heillä. Kysely muodostui monivalinta- ja avoimista kysymyksistä. Jälkeenpäin ajateltuna olisin tehnyt kyselyyn joitakin muutoksia. Kyselylomakkeessa oli vain yksi kysymys, joka sisälsi neljä eri kohtaa ja näihin oli vastausasteikko yhdestä neljään, muissa kysymyksissä oli vastausvaihtoehdot kyllä ja ei. Toisaalta sain kuitenkin avoimien kysymyksien avulla täydennettyä näidenkin kysymysten analyysia melko hyvin. Joitakin kysymyksiä olisi voinut myös poistaa, koska osa kysymyksistä tarkoitti käytännössä samaa asiaa. Avoimien kysymysten esittäminen on aina melko ”rohkeaa”, koska niihin vastaaminen jätetään hel-

posti pois. Otimme kuitenkin sen riskin, koska lopulta niiden avulla saa kaikkein kattavimpia tietoja. Tässä kyselyssä vastaajat olivat kiitettävän hyvin vastanneet avoimiin kysymyksiin, ja niiden avulla uskonkin, että saadaan hyviä kehittämisideoita. Tutkimustulokset jäävät opinnäytetyön toimeksiantajan käyttöön tämän työn muodossa.

Opinnäytetyöni teoriapohjaa suunnittelin yhdessä ohjaavan opettajani kanssa. Rakensin työni teorian henkilöstöjohtamisen ja viestinnän pohjalta. Alan kirjallisuutta löytyi kiitettävästi, joten tiedon käyttämisessä ja sen karsimisessa oli hieman vaikeuksia. Mielestäni sain kasattua kuitenkin hyvän ja mielenkiintoisen kokonaisuuden, ja uskon että se vastaa hyvin tutkimuksessani käsiteltävää aihetta.

Työn tutkimuksen tarkoituksena oli siis kartoittaa KPO:n henkilökunnan mielipidettä KPO tiimi –henkilöstölehden hyödyllisyydestä ja sen kehittämisideoista. Tutkimuksen tulosten avulla halutaan saada kyseinen henkilöstölehti palvelemaan entistä paremmin KPO:n henkilöstön tarpeita.

Yleisarvosana KPO tiimi –henkilöstölehteä kohtaan oli kiitettävä, mutta tietenkin tämänkin kokoiseen vastaajamäärään mahtuu myös huonompiakin arvosanoja. Tutkimuksen perusteella voidaan ainakin todeta, että kyselyyn vastaajista kukaan ei jätä lehteä lukematta, joten sitä halutaan selvästi lukea. Hieman yli 90 prosenttia vastaajista kokee lehden hyödylliseksi ja valtaosa kokee myös saavansa lehdestä hyödyllistä tietoa omaa ammattitaitoaan ja työtään kohtaan.

Henkilöstölehti on luotettava, helppolukuinen ja monipuolinen, mutta ei uutismainen ja se toimii päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja täydentävänä sekä viihdyttävänä mediana. Vaikka henkilöstölehteä ei pidetä ensisijaisena tietolähteenä, niin paljon tuli palautetta siitä, että lehteen olisi kiva saada enempi asiaa oman alan muuttuvista asioista ja uusista ohjelmista, kuten esimerkiksi Martti ja S-pankkiasioista. Näistä asioista löytyy enempi tietoa jokaisen työpaikalta, mutta asioista olisi kiva lukea lisää rauhassa myös kotona tällaisten KPO Tiimi –lehdessä olevien ns. pikakurssien muodossa. Silti huomattava enemmistö haluaa kuitenkin pitää KPO Tiimi –lehden ns. kuulumisten kertomispaikstana, eli lehteen haluttaisiin enempi juttuja henkilökunnasta ja pienemmistä toimipaikoista. Tällaiset

juttujen aiheet saavat lehden tuntumaan enempi henkilökohtaiselta ja samalla tutustutaan samassa talossa työskenteleviin ihmisiin. Paljon tuli myös palautetta tuoteuutuuksien esittelystä. Koko S-ryhmän henkilöstölehti Ässää keuhuttiin siitä, että siinä on todella hyvin esitelty tuoteuutuuksia ja tätä samaa toivottiin kovasti myös KPO:n omaan lehteen. Ruotsinkieliset vastaajat toivoivat kovasti myös juttuja ruotsinkielellä, varsinkin lyhyempiä uutisia, jotka sisältävät tärkeää informaatiota.

Muutama vastaaja olisi myös valmis osallistumaan lehden tekoon, esimerkiksi kirjoittamalla juttuja, lähettämällä kuvia tai haastattelemalla ihmisiä. Tällaisen mahdollisuuden antaminen henkilökunnalle, tekisi lehdestä enempi lukijoidensa näköisen ja hekin voisivat tuntea kuuluvansa osaksi lehden toimitusta.

6.1 Ehdotukseni

Ehdotukseni, jotka tähän kokoan, pohjautuvat tutkimukseen tulleisiin vastauksiin sekä omiin ajatuksiini.

Mielestäni henkilökuntaa voisi lähestyä KPO Tiimi –lehden kautta sekä KPO:n sisäisen sähköpostin välityksellä ja antaa heille näiden avulla tietoa, **mahdollisuudesta osallistua** lehden tekoon. Lisäksi lehden tekoon osallistuville voitaisiin antaa pieni bonus aktiivisuudesta. Myös jokaista toimipaikkaa voisi kannustaa pienellä palkkiolla osallistumaan lehden tekoon hauskojen juttujen tekemisellä tai tapahtumien järjestämisessä. Näin ollen myös muiden toimipaikkojen henkilökunta tutustuisi kollegoihinsa ja heidän toimintatapoihin.

Kaupanalalla käytänteet ja ohjelmat muuttuvat koko ajan, lehteen voisi tehdä jonkinlaisen **koulutuspalstan**, jossa käsiteltäisiin eri järjestelmien peruskäyttöä ja uusien järjestelmien käyttöä. Lisäksi olisi hyvä, jos lehdessä voisi olla jonkinlaiset **ohjenuorat** erilaisten tilanteiden hoitamiseen, koska toimipaikoissa on todella erilaisia toimintatapoja eri tilanteissa. Esimerkkinä voisi olla vaikka lahjakorttien kanssa toimiminen, koska jossakin niistä annetaan rahaa takaisin ja jossakin taas ei. Koska jokaisessa toimipaikassa on useampi työntekijä niin informaatio ei välttämättä kaikkia työpaikalla tavoita, ja koska KPO Tiimi –lehteä lukee lähes jokai-

nen työntekijä, saisivat jokainen silti tällaiset tiedot jostakin luettua. Mielestäni myös eri osastoillakin työskentelevien olisi hyvä tietää tällaisia asioita, vaikka he eivät päivittäin olisi näiden kanssa tekemisissä ja vastaavasti taas kassahenkilökunnan on hyvä tietää osastoilla tapahtuvista asioista.

Myös S-pankkiasioista olisi hyvä kirjoittaa säännöllisesti lehteen ja sitä myös kovasti toivotaan. Varsinkin kun uusia asiakasomistajia ja näin ollen myös S-Pankin asiakkaita tulee jatkuvasti lisää, pitäisi jokaisen henkilökunnanjäsenen tietää vähintään joitain perusasioita. KPO Tiimi –lehdestä saamien perustietojen opiskelu kotona on varmasti helpompaa, mieluisampaa ja mieleenpainuvampaa kuin työpäivän aikana kiireessä luetut asiat.

Kyselypalsta olisi myös oiva keino auttaa henkilöstöä uusien ja miksei myös vanhojen asioiden oppimisessa. Lehden lukijoille voisi antaa mahdollisuuden lähettää mieltä painavia kysymyksiä toimitukseen ja niihin voisi joku antaa seuraavassa lehdessä vastauksen. Koska lehteen on vaikea saada juttuja, jotka koskevat kaikkia henkilöstön jäseniä tai antaa vastauksia mieltä painaviin kysymyksiin, niin kyselypalstan avulla tähän ongelmaan saataisiin ratkaisu helposti.

Lehteen voisi tehdä myös oman **palstan tuoteuutuuksien esittelyyn**, koska sitäkin toivotaan lehteen todella paljon, sillä läheskään kaikki eivät lue esimerkiksi Ässä –lehteä, jossa tällaista tietoa on. Koska KPO Tiimi –lehti ilmestyy vain neljä kertaa vuodessa, niin tuoteuutuuksissa voisi esitellä suosituimpia tuotteita ja varsinkin myös sellaisia tuotteita, joita ei välttämättä pienemmissä myymälöissä ole edes valikoimissa.

Jokaisessa lehdessä voisi järjestää myös jonkinlaisen **kilpailun**, jossa voittajaa voitaisiin haastella seuraavaan lehteen ja näin ollen henkilöstöä myös kannustetaisiin osallistumaan lehden tekoon ja motivoitaisiin toimimaan jonkin asian hyväksi. Esimerkiksi erilaiset urheiluaiheiset kilpailut kannustaisivat henkilöstöä liikkumaan ja näin ollen parannettaisiin myös henkilöstön työhyvinvointia.

Mielestäni lehdessä olisi hyvä olla myös **palsta avoimille työpaikoille** KPO:n tai koko S-ryhmän sisällä. Sen avulla henkilökunta voisi saada tietoa mahdollisista etenemismahdollisuuksista ja uusien haasteiden vastaanottamisesta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2002. Työelämän viestintä. Helsinki: WSOY.

Haasia, A. 2002. Tehokkaammin sähköpostilla. 1. painos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ikävalko, E. 1998. Käytännön tiedottaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Kangas, P. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kortesjärvi-Nurmi, S. 2002, Yrityksen viestintä. 3. painos. Edita Prima Oy.

Kortesjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuutti, H. 2006. Uusi mediasanasto. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

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

Mattila, H., Ruusunen, T., Uola K. 2005. Viestinnän työkaluja Amk- opiskelijalle. WSOY oppimateriaalit Oy.

Mykkänen, P. 1998. Yhteisölehti - Tekijän opas. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen J. 2007. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä osaaminen. Helsinki: Tykes.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 2000. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Sähköinen materiaali

Oulun yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html> Luettu 10.1.2011.

KvantiMOTV. Mittaaminen: mittarin luetettavuus. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html> Luettu 10.1.2011.

S-kanava. Alueosuuskauppa esittäytyy. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/kpo/esittaytyy/> Luettu 10.1.2011.

Jonna Karhulahti

10.3.2010

Hei!

Olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulusta. Opintoni ovat päässeet siihen vaiheeseen, että valmistumiseni on kiinni enää opinnäytetyöstä.

Sain KPO:lta aiheen opinnäytetyöhöni, koskien KPO tiimi – lehteä. Työni tavoitteena on saada Tiimi – lehti palvelemaan entistä paremmin KPO:n henkilöstöä ja työhön kuuluvaan tutkimusosaan pyytäisin kin teidän apuanne.

Ohessa oleva kysely on tarkoitettu Tiimi – lehteä lukevalle henkilöstölle. Toivoisin, että vastaisitte siihen ja olisitte näin ollen mukana auttamassa opinnäytetyöni teossa ja samalla kehittämässä lehteä entistä parempaan suuntaan.

Täytetyn vastauslomakkeen voitte palauttaa kuoressa olevalla palautuskuorella 31.3. mennessä.

Kiitos kaikille vastanneille jo etukäteen ja hauskaa kevään jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Jonna Karhulahti
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu

1. Sukupuoli
 - Nainen
 - Mies

2. Ikä
 - Alle 25 vuotta
 - 25 - 40 vuotta
 - 41 - 55 vuotta
 - Yli 55 vuotta

3. Toimipaikka_____

4. Kauanko olet ollut KPO:n palveluksessa?
 - Alle 2 vuotta
 - 2 - 5 vuotta
 - 6 - 10 vuotta
 - 11 - 20 vuotta
 - Yli 20 vuotta

5. Kuinka usein luet lehteä sen ilmestyessä?
 - En kertaakaan
 - Kerran
 - 2-5 kertaa
 - Useammin

6. Ilmestykö lehti mielestäsi tarpeeksi usein?
 - Kyllä
 - Ei

7. Koetko KPO tiimi – lehden hyödylliseksi?
 - Kyllä
 - En

8. Haluaisitko lukea Tiimi – lehteä sähköisesti?
 - Kyllä
 - En

LIITE 1/3

9. Lehden sisältö (1= välttävä, 2= tyydyttävä, 3= hyvä, 4 = kiitettävä)

<input type="radio"/> Juttujen aiheet	1	2	3	4
<input type="radio"/> Henkilökunnan huomioonottaminen	1	2	3	4
<input type="radio"/> Informatiivisuus	1	2	3	4
<input type="radio"/> Ulkoasu	1	2	3	4

10. Saatko lehdestä mielestäsi sinulle/työllesi hyödyllistä tietoa?

- Kyllä
- En

11. Haluaisitko saada lehdestä enemmän työhösi liittyvää informaatiota?

- Kyllä
- En

12. Luetko Ässä – lehteä? (koko S-ryhmän henkilöstölehti)

- Kyllä
- En

13. Miten Ässä – lehti mielestäsi eroaa KPO tiimi – lehdestä? (Hyvää/huonoa?)

14. Minkälaisia juttuja haluaisit lukea KPO tiimi -lehdestä?

15. Mitä kehitettävää lehdessä mielestäsi olisi?

16. Olisitko itse valmis osallistumaan lehden tekoon ja miten?

Kiitos vastauksistanne ja avustanne opinnäytetyöni teossa! Hyvää kevään jatkoa kaikille!

Jonna Karhulahti

10.3.2010

Hej!

Jag är tredje års tradenomstuderande i Mellersta Österbottens yrkeshögskola. Mina studier har kommit i det skedet att jag kan börja göra mitt lärdomsprov.

Jag fick ämnet till mitt lärdomsprov från Handelslaget KPO och det gäller KPO team – tidningen. Målet med mitt lärdomsprov är att utveckla tidningen så att den tjänar personalen bättre än förr och till materialanskaffningen för mitt lärdomsprov skulle jag be om er hjälp. Det bifogade frågeformuläret är avsett för personalen som läser Team – tidningen. Jag hoppas att ni svarar på förfrågan och på det sättet hjälper mig med mitt lärdomsprov och samtidigt deltar ni också i utvecklandet av KPO team – tidningen.

Det ifyllda frågeformuläret kan ni returnera i det returneringsbrev som ni hittar i brevet. Ert svar hoppas jag få senast den 31 mars 2010.

Tack på förhand för er hjälp och god fortsättning på våren!

Med vänlig hälsning

Jonna Karhulahti
Mellersta Österbottens yrkeshögskola

Enkät till personalen vid Handelslaget KPO om KPO team –tidningen

1. Kön
 - Kvinna
 - Man

2. Ålder
 - Under 25 år
 - 25 - 40 år
 - 41 - 55 år
 - Över 55 år

3. Verksamhetsställe _____

4. Hur länge har du jobbat i KPO?
 - Under 2 år
 - 2 - 5 år
 - 6 - 10 år
 - 11 - 20 år
 - Över 20 år

5. Hur ofta läser du KPO team – tidningen när den utkommer?
 - Aldrig
 - En gång
 - 2-5 gånger
 - Oftare

6. Tycker du att tidningen utkommer tillräckligt ofta?
 - Ja
 - Nej

7. Upplever du att tidningen är nyttig?
 - Ja
 - Nej

8. Skulle du vilja ha möjlighet att läsa tidningen på nätet?
 - Ja
 - Nej

9. Innehållet i tidningen (1= försvarlig, 2= tillfredställande, 3= bra, 4 = berömlig)

<input type="radio"/> Artiklarnas teman	1	2	3	4
<input type="radio"/> Beaktande av personal	1	2	3	4
<input type="radio"/> Informationsnivå	1	2	3	4
<input type="radio"/> Utseende	1	2	3	4

10. Får du nyttig information från tidningen med tanke på dig själv eller ditt jobb?

- Ja
- Nej

11. Skulle du vilja få mera sådan information som gäller ditt jobb?

- Ja
- Nej

12. Läser du Ässä – tidningen? (hela S-gruppens personaltidning)

- Ja
- Nej

13. Hurdana olikheter har Ässä och KPO team -tidningarna? (Goda eller dåliga?)

14. Hurdana artiklar skulle du vilja läsa i tidningen?

15. Hur kunde man utveckla tidningen?

16. Skulle du själv vara beredd att vara med och skapa tidningen? På vilket sätt?

Tack för ditt svar och för att du ville hjälpa mig med mitt lärdomsprov! God fortsättning på våren!

13. kysymys: Miten Ässä –lehti mielestäsi eroaa KPO tiimi –lehdestä? (Hyvää/huonoa?)

- Ässä –lehti on enemmän yleisiä aiheita käsittelevä (kaupan alalta). KPO tiimi –lehti siinä mielessä parempi.
- Mielestäni ei muuten kuin vähemmän henkilöstö asiaa.
- Pitempiä juttuja Ässä –lehdessä.
- Tiimissä on asiaa lähialueelta ja henkilöistä.
- Paksumpi.
- Laajasti asiaa, ihan kaikkea ei jaksaa lukea. Tuoteuutuudet ovat mielenkiintoisia.
- Ässä –lehti on paremmin ruoanlaitossa mukana.
- Ässä –lehti ei niin kiinnostava/ läheinen. Ässästä saa tietoa uutuuksista.
- Ässä –lehti aiheiltaan etäisempi, KPO tiimi –lehti luettavampi.
- Ässä –lehdessä laajemmin ja laajemmalla alueelta juttuja kuitenkin Tiimi –lehti henkilökohtaisempi ja mukava lukea juttuja ”tutuista” ihmisistä.
- Kivaa/ hyvää, että Tiimi –lehdessä paikallisia juttuja.
- KPO tiimi –lehti on tietty henkilökohtaisempi, mikä on hyvä asia.
- Käsittelee laajemmin asioita.
- Tiimi –lehdessä KPO:n omia juttuja henkilöstöstä ja toimipaikoista.
- Juttujen aiheet usein erilaisia.
- Tiimi –lehdessä on kiva katsella tuttuja kasvoja.
- Ässä –lehdessä hyvää tuote-esittelyä uutuuksista.
- Laajempi käsittely (koko maa).
- Tiimi –lehdessä työpaikka asiaa.
- Ässä –lehti on monipuolisempi.
- Tycker båda är bra.
- Tiimi on enemmän omaa ja tietysti parempi.
- Ässä käsittelee laajemmin asiaa.
- Ässä –lehdessä enemmän asiaa, tuoteuutuuksia yms. käsitellään laajemmin.
- Tiimissä parempi ulkoasu, luettavampi, paikallinen.
- Enempi tietoa valikoimissa oleviin tuotteisiin liittyen löytyy Ässästä. Tätä voisi kehittää myös tiimiin.
- KPO team berör mera närbutiken.
- Olen ruotsinkielinen niin en lue niitä niin tarkkana, niin en olen huomannut niin suri ero.
- En osaa sanoa, molemman kiitettävän monipuolisia ja oman alani lehtiä.
- Ässä –lehdessä valtakunnallista asiaa.
- Ässä –lehdessä on liikaa juttuja, jotenkin sekava. Ei niin läheinen kuin Tiimi –lehti.
- ”paikallisia” artikkeleja – hyvä ☺
- Valtakunnallisia aiheita
- Hyvää KPO tiimi –lehdessä: paikallisempi
- Ässä tidningen hinner jag bara bladdra i eftersom den är väldigt omfattande, KPO team däremot hinner jag läsa allt i.

14. Kysymys: minkälaisia juttuja haluaisit lukea KPO tiimi –lehdestä?

- Enemmän kaikista kehittämissuunnitelmista ja joka lehteen esittely jostain toimipaikasta.
- Näin on ihan hyvä.
- KPO:n ja fuusioituneiden osuuskauppojen historiasta voisi kysellä talossa pitkään olleilta työntekijöiltä. Ei mitään kuivaa historiaa vaan esim. hauskoja/mieleen jääneitä tapauksia yms.
- Ihmisten ajatuksia työstä, vapaa-ajan juttuja ja kilpailuita ja motivaatiota henkilökunnalle. Toimipaikkojen ja henkilöiden esittelyä, myös konttori.
- Työpaikoista, erilaisista toimista.
- Jutut eri toimipaikoista ja henkilöstöstä kiinnostaa, ajankohtaiset uutiset tietysti myös.
- Jokapäiväisiä/ -viikottaisia työjuttuja.
- Henkilökunta haastatteluja enemmän.
- Henkilöhaastatteluja, kuvauksia yhteistyöstä toimialueen yritysten/ yhteisöjen kanssa.
- Laidasta laitaan juttuja. Mukava lukea niin päälliköistä kuin tavallisista työntekijöistä olevia juttuja.
- KPO:n sisäistä informaatiota enemmän.
- Kaupan eri osa-alueiden työntekijöistä.
- Enemmän juttuja henkilökunnasta. Vaikka joku hyvä resepti.
- Enemmän henkilöhaastatteluja, myös pienistä marketeista. Ehkä myös ruokajuttuja (ohjeita).
- Tavalliseen työhön liittyvää
- Henkilökuntaan liittyviä, työntekijöiden haastatteluja.
- Asiakaspalvelusta, työntekijöiden kokemuksia.
- Enemmän sisäisiä tapahtumia Kokkolan yläpuolelta.
- Työtapahtumia.
- Ajankohtaiset asiat. Erilaiset tapahtumat kiinnostaa. Henkilöistä kertovia juttuja. S-pankki asiat.
- On hyviä ja monipuolisia jo nyt.
- Kentän haastatteluja
- Enempi juttuja tavallisista työntekijöistä. Reportaasi kuvien kera toimiston väestä. Kivempi soittaa konttorille kun on mielikuva kenen kanssa puhuu. Myös pitkänlinjan ammattilaisista!
- Ehkä jotain kevennystä.
- Hieman Kokkola painotteinen.
- Vad som sker inom KPO
- Lehden nykyinen informatiivisuus muutoksista KPO:ssa ja henkilöstöeduksista on hyvää.
- Kaikkeaa erilaista mitä tapahtuu KPO:n liikkeissä.
- Paljon henkilökunnan tarinoita. Eri osastoilta asiaa.
- Enemmän tavallisista työntekijöistä eikä vain konttorihenkilöistä ja muu jotto.
- Niitä mitä siinä jo on yleensäki! ehkä joku vitsi joskus.. ☺

- Personporträtt är alltid intressanta. Kanske om de olika verksamhetsställen och så strategier.
- De som finns just nu är nog bra
- Koulutus- ja kurssimahdollisuuksista, miten voi kehittää ja päästä "uralla" etenemään. Aina tuntuu että pohjalla pitäisi olla väh. yo-koulutus ja korkeakouluja.
- Nykyisellään hyvä
- Enempi henkilökunnasta
- Oman alan uusista/muuttuvista asioista esim. S-pankki asiat.
- Nykyinen lehti on hyvä
- Työhön liittyviä

15. kysymys: Mitä kehitettävää lehdessä mielestäsi olisi?

- Yhteistapahtumia olisi kiva lukea.
- Voisi olla aina joku kilpailu kuukausittain, joka motivoisi, innostaisi ihmisiä liikkumaan, kertomaan omia hyviä reseptejä tms. Tai saisi koko työporukan innostumaan yhdessä.
- Lehti voisi ilmestyä esim. joka toinen kuukausi. KPO:n eri toimipaikat voisi juttujen myötä tuoda "tutuksi".
- Hinnoittelusta ja perusteista voisi olla tietoa.
- Lisää luettavaa
- Enemmän luettavaa / paksumpi lehti
- Enemmän KPO:n sisäisiä juttuja
- Hyvin kelpaa nykyinen
- Enempi juttuja eripuolelta Suomea ja eri S-ryhmän alueista.
- Ulkoasu
- Paikallisia työasioita.
- Lehteen olen tyytyväinen. Jatkaa samaan malliin! Ulkoasu hyvä, helppo lukea, kaikki jutut mielenkiintoisia.
- Någon artikel på svenska
- Lisää juttuja
- Vähemmän avajaiskuvia! Samat miehet sakset kädessä. Lehdessä voisi antaa myös "koulutusta" esim. Martin käyttöön, ns. pikaohjeita yms. Muutenkin hyviä vinkkejä helpottamaan töitä.
- Hyvä näinkin.
- Juttuja myymälöistä enempi.
- Mera information om aktuella händelsen.
- Voisi ehkä hyödyntää mahdollisuutta yksiköiden mainostaa henkilöstölle suunnattua tarjousta. Toimii kyllä sähköpostitse ja ilmoitustaulullakin.
- Se voisi tulla hieman useammin.
- Ajanhukkaa koko homma, niin ja tämä myös
- Även svenska artiklar?
- Enemmän kerrontaa työntekijöistä ja niiden työpaikoista.
- Artikkelit myös ruotsinkielellä
- Enempi pienistä paikoista juttuja, ilmestyisi useammin
- Tarjous asioita lisää

- Man kunde göra den tvåspråkig, speciellt de kortare informationspäekade notiserna där viktig information finns
- Någon tävling, någon utmaning kunde man utlysa bland prsonalen. Berätta om olika fritidsaktiviteter.

16. kysymys: Olisitko valmis osallistumaan lehden tekoon ja miten?

- Kuvia, jutun juurta...
- ehkä
- Luulen, että lehden tekeminen ja kehittäminen on hyvissä käsissä.
- Antamalla infoa ja/tai osallistumalla johonkin artikkeliin.
- Kyllä – haastattelemalla eri henkilöitä ☺
- Aika ei riitä muuten kyllä ehkä tulevaisuudessa.
- Riippuu miten
- Hör till den yngre generationen.
- Spradiskt kanske, om man får skriva på svenska?
- Ja, översättningar samt nätforum+utveckling
- En olisi
- En
- En
- EN
- En

