



LAUREA

Henkilöstöpalveluiden tiedotuksen ja toiminnan kehittäminen

Case: Valio Oy:n kassapiste



Kemppainen, Johanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Henkilöstöpalveluiden tiedotuksen ja toiminnan
kehittäminen
Case: Valio Oy:n kassapiste**

Johanna Kemppainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Johanna Kemppainen

Henkilöstöpalveluiden tiedotuksen ja toiminnan kehittäminen
Case: Valio oy:n kassapiste

Vuosi

2009

Sivumäärä 41

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Valio Oy:n kassapisteen henkilöstöpalveluiden tiedotuksen ja toiminnan kehittämistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Työssä kuvattu kassapiste sijaitsee yrityksen pääkonttorissa ja sen henkilöstöpalvelut on tarkoitettu kaikille alueella työskenteleville valiolaisille. Työn tavoitteena oli selvittää henkilöstöpalveluiden nykytila ja tiedotuksen merkitys sekä uudelleenorganisoida nämä palvelut tulevaisuutta varten, sillä Valion pääkonttorin aulatilalla tullaan uuden yritysilmeen vuoksi remontoimaan ja kassapiste tulee mahdollisesti tämän muutoksen yhteydessä poistumaan.

Teoriaosassa tutkittiin henkilöstöpalveluiden merkitystä sekä nykyaikaisten viestintäkanavien hyödyntämistä muutoksen näkökulmasta. Lähdeaineistona käytettiin näitä aihealueita käsittelevää kirjallisuutta ja muita lähteitä.

Case-osuudessa tavoitteena oli nykytilan kautta tunnistaa Valion henkilöstöpalveluiden merkitys, selvittää ajanmukaiset viestintäkanavat sekä kehittää palveluja kassapisteen tulevaisuutta ajatellen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa kerättiin haastattelemalla. Laadullisista tutkimusmenetelmistä valittiin teemahaastattelu, joka suoritettiin kassapisteen toiminnan kannalta oleellisille henkilöille.

Työn edetessä löytyi useitakin kehityskohteita kassapisteen toimintaprosessissa. Viestintäkanavat selkeytyivät ja työn tuloksena saatiin erilaisia ehdotuksia toimintaprosessin sekä asiakaspalvelun parantamiseksi. Työn tuloksena valmistui kassapisteen toimintamallien tueksi materiaalia, sekä väistämätön muutos konkretisoitui kehitysehdotuksien kautta.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että henkilöstöpalvelujen säilyttämiseksi ja sitä tukevan viestinnän eteen on tehtävä paljon työtä. Johdon ja työntekijöiden yhteistyöllä on tässä hyvin suuri merkitys.

Johanna Kemppainen

**Improvement of activities and communications of personnel services
Case study: The cashier's office of Valio Oy**

Year 2009

Pages 41

The purpose of this thesis was to study the communication channels and activity development of the personnel services provided by the cashier's office of Valio Oy in a changing business environment. The cashier's office is located in the headquarters of Valio and its personnel services are intended for all Valio employees working in the area. The objectives of the study were to examine the current state of the personnel services and the communications, and to reorganize the services because the lobby of Valio's headquarters will be repaired and the cashier's office, which is currently in the lobby, may be moved during the repairs.

In the theory section, the purpose of personnel services and the use of modern communication channels were studied from the point of view of change. The used reference material included literature about these topics and other sources.

In the Case study the objectives were to examine the current status of personnel services at Valio, establish modern communication channels and improve personnel services in the future.

Material for the qualitative study was obtained through interviews. Theme interviews were selected as the research method. These were conducted with the members of the personnel that are essential for the operations of the cashier's office.

During the study several development proposals for the improved operation of the cashier's office were made. The planned communication channels are clearer and proposals for improving the operation processes and customer services were made. As a result of the study also material for supporting the operation of the cashier's office in a new location was made and the inevitable change was made more concrete by the development proposals.

The conclusion of the study is that the personnel services and the communications that support it still require a significant amount of work. The cooperation between management and employees has a large role in this.

Key words human resource management, personnel services, communications, internal communications

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja sen rajaus	6
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Kohdeyritys Valio Oy.....	9
2.1	Valion Oy:n yrityskuvaus	9
2.2	Valion työhyvinvointitoiminta	10
2.3	Kassapiste	11
3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	12
3.1	Henkilöstöhallinto	12
3.1.1	Henkilöstöhallinnon tarkoitus ja tehtävät.....	12
3.1.2	Henkilöstö yrityksen voimavarana	13
3.1.3	Henkilöstöpalvelut yritystoiminnassa	13
3.1.4	Henkilöstöpalveluiden merkitys ja tavoitteet	15
3.2	Viestinnän merkitys yritystoiminnassa	15
3.3	Sisäinen viestintä	17
3.3.1	Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät.....	18
3.3.2	Sisäinen tiedottaminen	18
3.3.3	Sisäisen viestinnän kanavat.....	19
3.3.4	Henkilöstölehti	20
3.3.5	Ilmoitustaulut	20
3.3.6	Intranet	21
3.3.7	Sähköposti	21
3.4	Muutosviestintä	22
4	Kassapisteen toimintakuvaus	22
4.1	Kassapisteen keskeiset toiminnot	22
4.2	Matkalaskut ja niihin liittyvä neuvonta.....	22
4.3	Harrastetoiminta	23
4.3.1	Jumpat ja kuntosali	24
4.3.2	Matkailukerho	24
4.3.3	Tenniskerho.....	24
4.3.4	Juoksukerho	25
4.4	Muut kassapalvelut Valio Oy:n henkilökunnalle	25
4.4.1	Lounaslipukkeiden myynti	25
4.4.2	Yleiset palvelut henkilökunnalle.....	25
5	Empiirisen tutkimuksen suorittaminen.....	26

5.1	Teemahaastattelut	26
5.2	Haastattelun kulku	26
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	27
6	Tulokset ja analyysi.....	28
6.1	Haastattelujen tulokset	28
6.2	Kassapisteen tulevaisuus	32
6.3	Kassapisteen sijainnin SWOT-analyysi	33
7	Pohdinta	34
7.1	Henkilöstöpalvelut	34
7.2	Sisäinen viestintä.....	35
8	Loppuyhteenveto.....	36
	Lähteet.....	37
	Kuviot	39
	Taulukot	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Valio on jo pitkään ymmärtänyt henkilöstön merkityksen yhtenä sen tärkeimmistä kilpailueduista. Yrityksen hyvinvointitoiminnan tarkoituksena on edistää henkilöstön työhyvinvointia ja useilla eri elementeillä luoda ympäristö osaavalle, motivoituneelle ja tuloshakuiselle henkilöstölle. Valion arvo ”Vastuu hyvinvoinnista” näkyy kassapisteen toiminnassa päivittäin. Tarjoamalla näitä palveluita yritys kantaa vastuun henkilöstöstä ja pyrkii lisäämään henkilöstön fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia.

Yritysilmeen muutoksen ja aulatilán remontin yhteydessä myös kassapisteen tulevaisuutta on syytä tarkastella. Yleensä muutoksen vastustaminen on inhimillistä. Se saattaa olla jopa tarpeellinen psykologinen suojamekanismi aikakaudella, jossa kiihtyvät muutokset ovat luonteeltaan jatkuvia, yllättäviä ja varsin nopeita. Tarkastelu kassapisteen nykytilasta auttaa kuitenkin hahmottamaan väistämätöntä muutosta ja etukäteissuunnittelulla nämä palvelut voidaan tulevaisuudessakin tarjota Valion henkilöstölle.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Valiolla pääosa maksullisista henkilöstöpalveluista tuotetaan kassapisteen kautta. Kassapisteen keskeiset toiminnot sisältävät henkilöstöpalveluja, maksuliikennetapahtumia, matkalaskujen käsittelyä ja neuvontaa sekä laskutusta. Yksityiskohtainen kuvaus kassapisteen henkilöstöpalveluista löytyy luvusta 4.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää edellä mainitun kassapisteen henkilöstöpalveluiden nykytila ja kehityksen kohteet. Ensimmäisenä osatavoitteena on tunnistaa kassapisteen nykytilanteen kautta asiakaspalvelun ongelmakohdat, sekä löytää niille ratkaisumallit ja samalla kehittää uusia toimintamalleja. Toisena osatavoitteena on selvityksen pohjalta löytää kassapisteen henkilöstöpalveluille muutoksen vaatimia tiedotuskanavia.

Kassapisteen nykytila sekä kehityskohteet selvitetään haastattelemalla kassapisteen henkilökuntaa, rahoituspäällikköä, kiinteistön remontista vastaavaa henkilökuntaa sekä Valion hyvinvointipäällikköä. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja sekä case-osuudesta.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja sen rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia, miten yrityksen kassapalvelupisteen henkilöstöpalvelut tullaan tulevaisuudessa järjestämään, sekä kuinka niistä tiedotetaan henkilökunnalle.

Kassapisteen mahdollinen poistuminen aulatilasta vaikuttaa oleellisesti palvelujen saatavuuteen sekä muuttaa toimintatapoja. Tästä johtuen opinnäytetyön näkökulma on sekä asiakaspalvelun että viestinnän kannalta toimintatapojen muutosehdotuksissa.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kassapalvelupisteen rahoitus- ja maksuliikenneasiakaspalvelua. Nämä palvelut ovat merkittävä osa kassapisteen toimintaa, mutta työ oli rajattava osittain tietoturvasyistä.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 125-130) jaottelevat traditionaaliset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään, jotka ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case-study). Jako tutkimuksen tarkoituksen mukaan on joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tämä opinnäytetyö edustaa suurimmalta osin tapaus- eli casetutkimusta. Piirteitä löytyy myös kartoittavasta ja kuvailevasta tutkimuksesta. (Hirsjärvi ym. 2005, 125.)

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tutkimusongelmaan etsittiin vastausta tutustumalla alan kotimaiseen kirjallisuuteen. Lisäksi teoriaosuuden aineistonkeräämismenetelmänä käytettiin aiheeseen liittyvää muuta kirjallisuutta sekä Internetiä.

Empiirisen osuuden aineistoa saatiin tutkimalla yrityksen intranetiä ja tilinpäätöstä sekä haastattelemalla case-yrityksen henkilöstöä. Haastattelumuodoksi valittiin avoin teemahaastattelu sen joustavuuden vuoksi. Avoimien teemahaastatteluiden avulla katsottiin saatavan yksityiskohtaista tietoa siitä, kuinka kassapisteen palvelut tulisi tulevaisuudessa hoitaa ja näin esille saattoi tulla sellaisia asioita, joita ei edes tarkoin valituilla kysymyksillä osattaisi kysyä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdanto-osalla, jossa selvitetään opinnäytetyön taustaa. Siitä käy ilmi opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, rajaukset sekä tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen esitellään pääpiirteittäin Valio Oy, yrityksen hyvinvointitoiminta sekä pääkonttorin aulassa oleva kassapiste. Näin lukijalle muodostuu heti aluksi kuva kohdeyrityksestä sekä kassapisteestä.

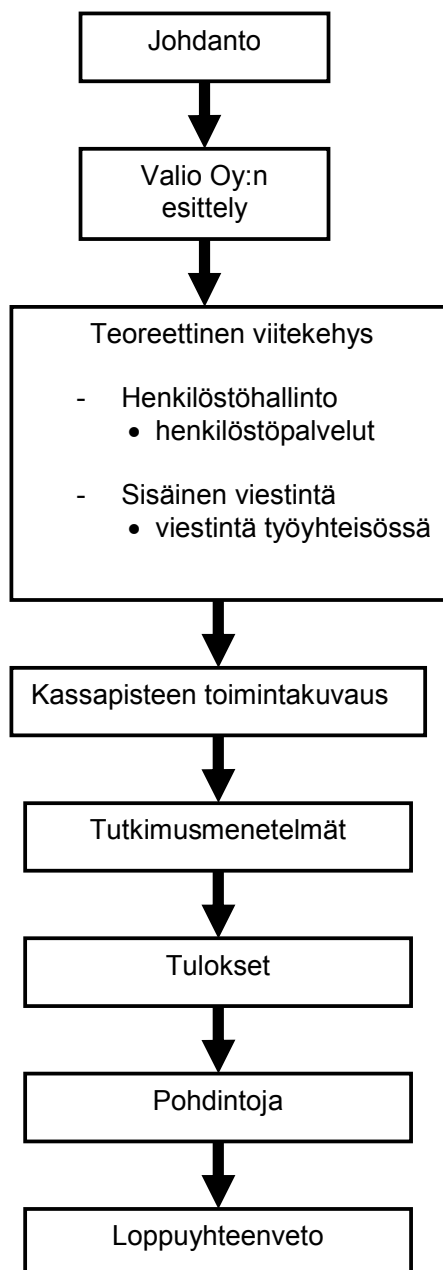
Teoreettinen viitekehys käsittelee henkilöstöhallintoa sekä viestintää työyhteisön sisällä.

Neljännessä luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kassapisteen henkilöstöpalvelujen nykytilaa case-yrityksen, Valio Oy:n, näkökulmasta. Tarkastelun kohteina ovat henkilöstöpalvelujen viestintäkanavat, kassapisteen asiakaspalvelu ja sen jatkuvuus.

Tutkimuksessa on päädytty ratkaisuun, että ensin käydään läpi kaikki aiheeseen liittyvät asiat

teoriassa ja sen jälkeen vastaavat asiat case-yrityksen muodossa, eikä esimerkiksi siten, että teoriaa ja käytäntöä vertailtaisiin asia kerrallaan. Haastattelujen tulokset, kassapisteen tulevaisuus ja johtopäätökset esitetään omilla kappaleissaan.

Seuraavassa kuvassa esitetään tämän opinnäytetyön rakenne kaavion muodossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 Kohdeyritys Valio Oy

2.1 Valion Oy:n yrityskuvaus

Tutkimuksen case-yritys, Valio Oy (myöhemmin Valio), on liikevaihdoltaan Suomen suurin elintarvikealan yritys ja maidonjalostaja. Liikevaihto vuonna 2008 oli noin 1,8 miljardia euroa, josta noin kolmannes kertyi tytäryhtiöistä ja tuotteiden myynnistä Suomen ulkopuolisille markkinoille. (Valio Oy 2009.)

Valio on osakeyhtiö, jonka omisti viime vuoden lopulla 22 maidontuottajaosuuskuntaa, joissa maidontuottajajäseniä oli yhteensä 10 163. Valio työllisti vuonna 2008 Suomessa ja ulkomailla keskimäärin n. 4 350 henkilöä. (Valio Oy 2009.)

Vuoden 2008 lopussa Valiolla oli 15 tuotantolaitosta Suomessa, kaksi Virossa ja juustopakkaamo Belgiassa. Tuoretuotteita (maito, piimät, kermit, jogurtit, smetana, rahka) jalostetaan ja pakataan Riihimäellä, Tampereella, Jyväskylässä, Seinäjoella ja Oulussa. Juustoa Valio valmistaa Lapinlahdella, Joensuussa, Haapavedellä, Kaitsorissa, Toholammilla, Äänekoskella ja Vantaalla. Lapinlahdella ja Haapavedellä valmistetaan myös heravalmisteita ja maitojauheita. Ravintorasvojen valmistus on keskitetty Seinäjoelle, jossa valmistetaan myös maitojauheita. Turengissa valmistetaan UHT- eli iskukuumennetut tuotteet.

Valiolla on tällä hetkellä keskimäärin 1000 tuotetta valikoimissaan ja muun muassa maailman laajin vähälaktoosisten tuotteiden sarja HYLÄ-tavaramerkin alla. Vuonna 2008 Valion tuotevalikoimaan lanseerattiin 83 uutuustuotetta, joista yksi merkittävin oli sydänterveyttä lisäävä kaksoisvaikutteinen Valio Evolus 2-tehojuoma.

Tulevaisuuden tavoitteekseen Valio ilmoittaa liiketaloudellisesti kannattavan toiminnan, jolla voidaan taata riittävä toimeentulo Valioryhmän maidontuottajille. Lisäksi asiakkaille ja kuluttajille halutaan tarjota laadukkaita, hyvänmakuisia ja monipuolisia elintarvikkeita sekä henkilöstölle kilpailukykyiset palkat ja henkilöstöedut. Muita tavoitteita ovat muun muassa markkina-aseman vahvistaminen sekä terveys- ja hyvinvointikonseptien edelläkävijyys maailmanlaajuisesti. (Valio Intranet 2009.)

2.2 Valion työhyvinvointitoiminta

Työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan yleisesti kaikkea sitä toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa (Valio Intranet 2009).

Valiolla työhyvinvointitoiminta tarkoittaa yhteistä toimintaa, jonka ytimenä on henkilöstön hyvinvointi ja Valion kilpailukyky. Valion oma työhyvinvointiohjelma on nimetty Terveenä huomennakin -toiminnaksi. Yrityksen hyvinvointiohjelman tavoitteeksi on asetettu:

- henkilöstön terveydentilan ja toimintakyvyn edistäminen
- työyhteisön toimivuuden kehittäminen
- työympäristön olosuhteiden parantaminen
- yksilön hyvinvoinnin, elämänlaadun ja toimintakyvyn parantaminen eläkeikään asti ja vielä tämän jälkeenkin

Valion työhyvinvointitoimintaa koordinoidaan henkilöstötoimesta ja siitä vastaa yrityksen hyvinvointipäällikkö. Toiminnan kehittäminen lähtee yrityksen strategiasta, arvoista ja visiosta. Toiminnan sisältö ja painopistealueet määräytyvät vuosittain tehtävästä Terve organisaatio -kyselystä. Tutkimuksen tulokset, tavoitteet sekä toimintaympäristön tilanne ovat tekijöitä, joita tarkastellaan myös toiminnan osa-alueita valittaessa. Yrityksen johto määrittelee ja hyväksyy lopulliset vuosittain toteutettavat painopistealueet.

Tulevaisuuden haasteina Valiossa nähdään työhyvinvoinnin saralla muun muassa henkilöstön jaksaminen, työtyytyväisyys, motivaatio, sitoutuminen sekä monitaitoisuuden kehittäminen. Näiden tavoitteiden saavuttaminen merkitsee yrityksessä työn tuottavuuden kasvua, työnlaadun paranemista ja henkilöstökulujen vähenemistä. (Valio Intranet 2009.)

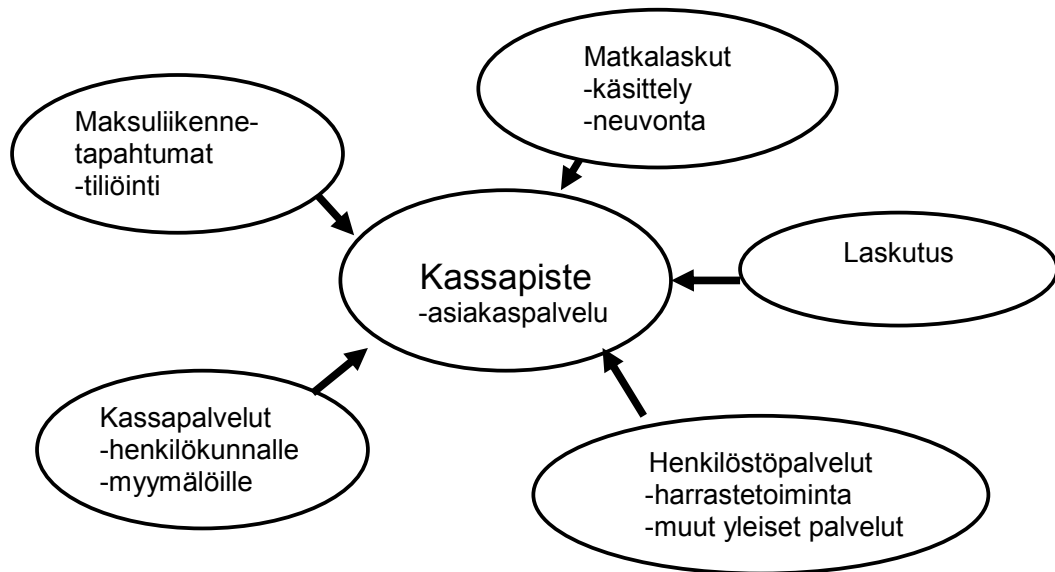
Valiolla työhyvinvointia tukevia henkilöstöpalveluita tarjotaan luvussa 2.3 esiteltävän kassapisteen kautta.

2.3 Kassapiste

Valio Oy:n Pitäjänmäen toimipaikan käsittävät Meijeritie 6:ssa toimiva pääkonttori, Meijeritie 4:ssä toimiva tutkimus- ja tuotekehityskeskus, Meijeritie 3:ssa toimivat mehutehdas ja päävarasto sekä Meijeritie 2:n kiinteistö. Alueella työskentelee yhteensä n. 800 henkilöä.

Alueen suurin rakennus on vuonna 1978 valmistunut Valion pääkonttori, jonka aulatilassa kassapiste sijaitsee. Kassapisteen henkilöstöpalvelut on tarkoitettu kaikille alueella työskenteleville valiolaisille ja niiden tärkeimpänä tehtävänä on tukea henkilöstön hyvinvointia.

Kassapisteen yleisilme mukailee aulan yleisvaikutelmaa ja työskentelytilana toimii lasisermillä erotettu tila asiakaspalvelupisteineen. Kassapisteessä työskentelee vakituisesti yksi henkilö. Viralliset aukioloajat ovat ma, ti, to ja pe klo 9.30-12.00 ja 12.30-14.30 välisinä aikoina. Keskiviikkoisin ja loma-aikoina piste on suljettu. Tiedot aukioloajoista löytyvät kassapisteestä sekä yrityksen intrasta. Seuraavassa kuvassa esitetään kassapisteen keskeiset toiminnot kuvion muodossa.



Kuvio 2. Kassapisteen keskeiset toiminnot

3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3.1 Henkilöstöhallinto

3.1.1 Henkilöstöhallinnon tarkoitus ja tehtävät

Henkilöstöhallinto on kuvailtu alan kirjallisuudessa henkilöstöasioiden hoitamiseksi. Tämä käsite pitää sisällään suunnitelmat, päätökset ja toimenpiteet, jotka koskevat organisaation henkilökuntaa (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 95). Henkilöstöhallinnon osa-alueet voidaan jakaa seuraavasti:

Rekrytointi ja perehdyttäminen	Rekrytointi pitää sisällään ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen tarvitsema henkilöstö. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle henkilölle tarvittavat resurssit työn suorittamiseen
Henkilöstösuunnittelu	Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on taata yritykselle joka hetki henkilöstö, joka vastaa yrityksen tarpeita
Palkitseminen	Palkitsemisella pyritään palkitsemaan hyvistä suorituksista ja kannustamaan entistä parempiin suorituksiin
Sisäinen tiedottaminen	Tiedottamisen tavoitteena on välittää oikeaa tietoa oikeaan aikaan yrityksen henkilöstölle
Kehittäminen	Henkilöstön tietoja, taitoja ja asenteita pyritään kehittämään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
Johtaminen	Johtamisen tavoitteena on saada organisaatio toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Johtamiseen kuuluu toiminnan suunnittelu ja valvonta
Työsuhdeasiat	Työsuhdeasioita ovat sopimusten noudattaminen sekä työntekijän ja työnantajan välinen yhteistoiminta
Henkilöstöpalvelut	Työkyvyn, sitoutumisen ja viihtyvyyden ylläpitämiseen tähtäävien toimenpiteiden tavoitteena on työntekijän fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi

(Lojander & Suonpää 2005, 124)

Taulukko 1. Henkilöstöhallinnon osa-alueet

Henkilöstöhallinnon käsite ja sisältö vaihtelevat yrityksittäin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että usein henkilöstöasiat ovat samansuuntaisia kaikissa työyhteisöissä, mutta niiden hoitamis tapa voi olla hyvinkin erilainen. Henkilöstöhallinnon tärkeimpänä tehtävänä on edistää organisaation päämääriä ja tavoitteita. Sitä voidaan alan kirjallisuuden mukaan

käyttää työkaluna, jolla johto ohjaa sekä henkilöstöä, että organisaation toimintaa. Henkilöstöpolitiikka käsitteellä taas tarkoitetaan niitä päämääriä ja keinoja, joihin henkilöstöhallinnolla pyritään. (Rissanen ym. 1996, 95.)

3.1.2 Henkilöstö yrityksen voimavarana

Henkilöstön voidaan katsoa olevan yrityksen tärkein voimavara, johon tulisi panostaa sen sijaan, että se nähdään vain kulueränä, jota pitää karsia. Jos henkilöstö on pätevää, motivoitunutta ja sitoutunutta, on organisaation luonnollisesti helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa.

Johdon näkökulmasta henkilöstö saattaa olla myös ongelmallinen resurssi. Työsuhteessa kukin yksilö toimii omine tavoitteineen ja työsuoritus voi vaihdella suuresti verrattuna muihin työntekijöihin. Taustalla vaikuttavat muun muassa yksilön elämäntilanne, motivaatio, terveys ja työhyvinvointi. Oman haasteensa tähän yhtälöön tuo vielä yksilön sitoutumisaste. Keskeinen osaaja voi yllättäen kävellä ulos tai siirtyä kilpailijalle. Tästä syystä sitoutumisesta ja sen lisäämisestä on tullut yksi yritysjohton keskeisistä haasteista nykypäivän yritysmaailmassa. Pätevän henkilöstön saaminen ja pitäminen yrityksen palveluksessa ovat avaintekijöitä menestyvässä yrityksessä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala ja Seitsamo 2003, 33-34.)

Muuttuvassa toimintaympäristössä yksi tapa saada, motivoida ja sitouttaa pätevää henkilöstöä on tarjota sille palkan lisäksi muita etuja, jotka lisäävät työhyvinvointia ja motivaatiota. Tällaisia ovat esimerkiksi projektimainen työskentely, informaatiotekniikan hyödyntäminen ja mahdollisuus horisontaaliseen tiedonvälitykseen ja verkostoitumiseen. Henkilöstön kehittymisen pohjalla on myös jatkuva uuden oppiminen. Lähtökohtaisesti voidaankin sanoa, että työyhteisön jäsenten välinen kanssakäyminen myös työajan ulkopuolella on omiaan lisäämään ihmisten välistä luottamusta ja sitä kautta parantaa toiminnan sujuvuutta. (Riikonen ym. 2003, 33-34.)

Kun nämä elementit ovat kunnossa, lisäävät ne tyytyväisyyttä, viihtyvyyttä ja pysyvyyttä henkilöstön keskuudessa. Pysyvyys taas vähentää kustannuksia ja vaivaa, mikä koituu uuden henkilön palkkaamisesta.

3.1.3 Henkilöstöpalvelut yritystoiminnassa

Henkilöstöpalveluilla tarkoitetaan Helsilän (2002, 206) mukaan niitä lakisääteisiä ja vapaaehtoisia yrityksen henkilöstölleen tarjoamia palveluja, joiden tavoitteena on lisätä henkilöstön turvallisuutta, terveyttä ja viihtyvyyttä. Henkilöstöpalveluiden sisältö vaihtelee yrityksittäin ja ajankohdittain hyvinkin paljon.

Pakollisia henkilöstöpalveluja ovat:

- Työterveyshuollon järjestäminen
- Eläkeasioiden hoitaminen
- Tapaturmavakuutusten järjestäminen
- Osallistuminen työttömyysturvan järjestämiseen

Vapaaehtoisia henkilöstöpalveluja ovat:

- Asuntoasioiden järjestäminen
 - Työpaikkaruokailu
 - Sairaskassatoiminta
 - Lastenhoitopalvelut
 - Henkilöstön lisävuokukset ns. avainhenkilövuokukset
 - Harrastus- ja virkistystoiminnan järjestäminen
 - liikuntatoiminta
 - kerhotoiminta
 - retket ja tutustumiskäynnit
 - viihdytystilaisuudet
 - lomavieton tukeminen
 - kirjastopalveluiden tarjoaminen
 - Lainojen myöntäminen
 - Työmatkakuljetusten järjestäminen
 - Sisäisen suhdetoiminnan hoitaminen
 - merkkipäivät
 - eläköityminen
 - palvelusvuosien muistaminen
 - Muut sekalaiset palvelut
- (Heinonen & Järvinen 1997, 180-181.)

Harrastustoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa rajana ovat usein ihmisten mielikuvitus ja yritysjohdon budjetoimat varat. Tyypillisimpiä työnantajan kustantamia urheilu- ja vapaa-ajan viettotapoja ovat yleensä erilaiset liikuntapainotteiset harrastukset. Muita suosittuja palveluita ovat nykypäivänä niin sanotut vapaaehtoiset terveyspalvelut, kuten esimerkiksi hieronta ja terveyteen liittyvät kuntotestit. Työyhteisön sisällä erilaiset kerhot ovat myös varsin tavallisia. Osa yrityksistä taas tukee harrastuksia hankkimalla pääsylippuja erilaisiin tapahtumiin. Henkilöstölle nämä liput annetaan joko alennuksella tai ilmaiseksi. Tämän

kaltaisen toiminnan tavoitteena on viihtyvyyden ja me-hengen vahvistaminen sekä henkilöstön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisääminen.

Jotta toiminta olisi verovapaa henkilökuntaetu, tulee sen olla työnantajan järjestämää. Työnantaja voi esimerkiksi luovuttaa tilojaan henkilökunnan käyttöön, tukea toimintaa taloudellisesti tai maksaa toiminnasta aiheutuneet kulut suoraan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Edellytyksenä verovapaudelle on myös se, että etu on periaatteessa koko henkilökunnan käytettävissä. Merkitystä ei kuitenkaan ole sillä, jos vain pieni osa henkilöstöä käyttää etua hyväkseen. Työnantajalle henkilökuntaetujen järjestämisestä aiheutuneet kulut ovat yleensä vähennyskelpoisia menoja, sillä ne voidaan katsoa annetuksi aiemmin tehdystä tai tulevaisuudessa tehtävästä työstä. (Hakala 1990, 116-117.)

3.1.4 Henkilöstöpalveluiden merkitys ja tavoitteet

Nykypäivänä henkilökunta odottaa sellaisia henkilöstöpalveluja, jotka merkitsevät taloudellisia etuja ja lisäävät turvallisuuden tunnetta. Erityisesti pitkät perinteet velvoittavat yrityksiä ja näitä palveluja on jopa talouden epävakaina aikoina vaikea karsia.

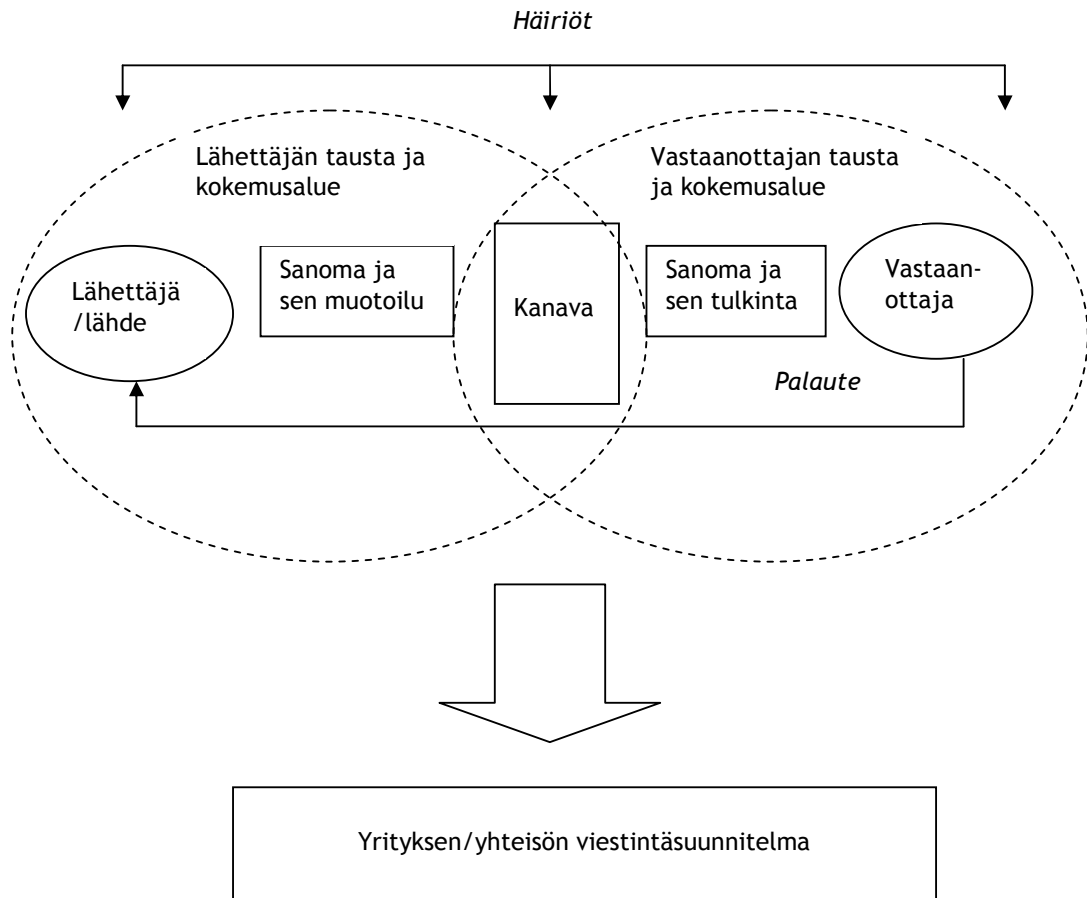
Yritysten kannalta konkreettiset tavoitteet henkilöstöpalveluiden järjestämisessä ovat seuraavanlaisia:

- Työvoimakysymysten helpottaminen
- Henkilöstön sitouttaminen
- Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttaminen
- Viihtyvyyden ja me-hengen lisääminen

Näiden osa-alueiden varmistamiseksi on monessa yrityksessä päädytty suunniteltuun, johdettuun ja tuettuun harrastustoimintaan (Siukosaari 2002, 76).

3.2 Viestinnän merkitys yritystoiminnassa

Viestintä on erittäin laaja ilmiö ja sen määrittely ei tästä syystä ole helppoa. Viestintä on vuorovaikutusta ja siksi se vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Anssi Siukosaari sanoo kirjassaan (2002, 11), että vain suunnitellun, johdetun ja tavoitteellisen viestinnän avulla yritys saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Lisäksi hän painottaa kaikkien yhteisössä toimivien panosta onnistuneen viestinnän saavuttamiseksi. Leif Åbergin mukaan viestintä on prosessi, jossa sanoma välitetään lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 2000a, 27). Seuraava viestinnän prosessimalli havainnollistaa mitä viestintäprosessissa tapahtuu:



(Isohookana 2007, 12.)

Kuvio 3. Viestintäprosessi

Viestintätapahtumasta voidaan siis erottaa seuraavat tekijät:

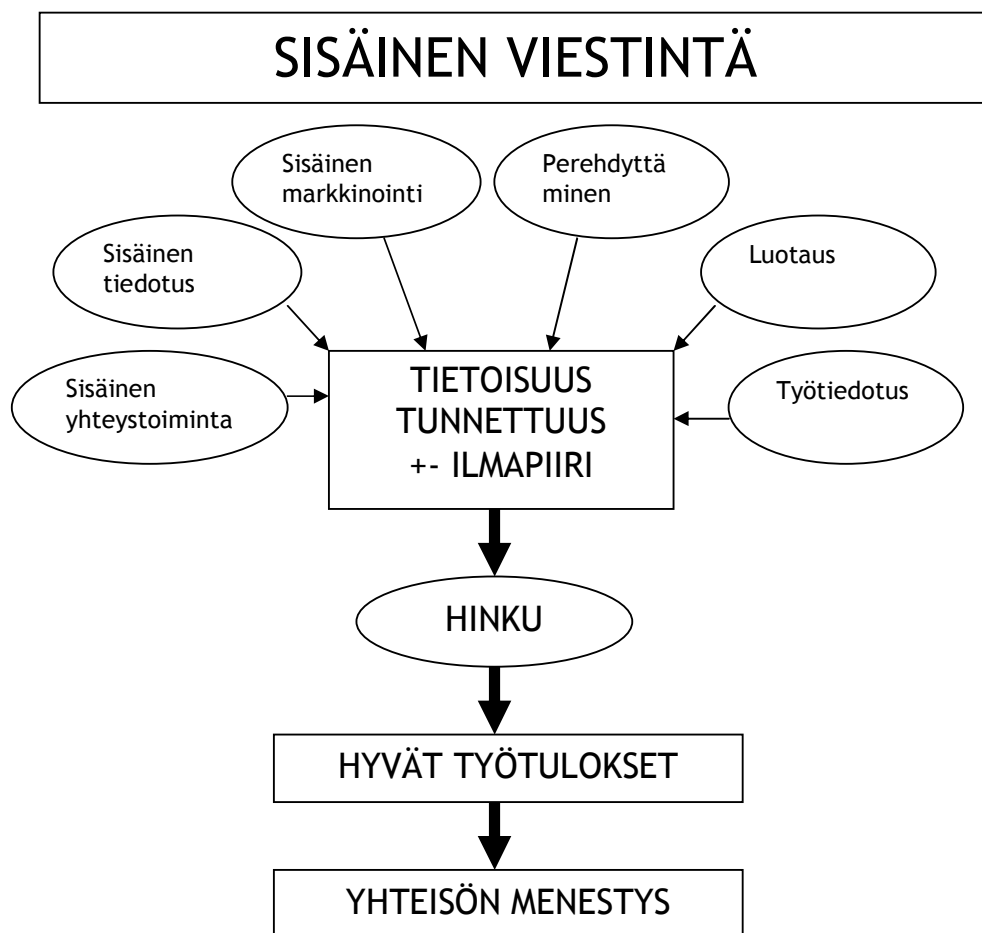
- lähettäjä tai lähde
- sanoma
- kanava
- vastaanottaminen
- tulkinta, eli sanoman purku
- vastaanottaja
- palaute
- häiriöt

Vastaanottajan ja lähettäjän omat taustat ja kokemukset vaikuttavat sanoman muotoiluun ja sen tulkintaan. Lähettäjän ja vastaanottajan taustat vaikuttavat myös siihen, millaisia merkityksiä sanomille annetaan. Viestintä on onnistunutta silloin, kun lähetetty ja vastaanotettu viesti on lähes samanlainen, häiriöistä huolimatta. Viestintäprosessin avulla

voidaan analysoida myös epäonnistunutta viestintää. Syy voi silloin olla missä tahansa prosessin osa-alueessa. Tämä vuorovaikutusprosessi muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. (Isohookana 2007, 11-12.)

3.3 Sisäinen viestintä

Työyhteisön sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yhteisön sisäistä vuorovaikutuksellista tiedonkulkua. Sisäiseen viestintään kuuluu johtaminen, tiedon hallinta ja jalostaminen, sekä ihmisten motivoiminen ja työhön sitouttaminen. Sisäisen viestinnän osa-alueet voidaan kuvata seuraavan Siukosaaren esittämän kaavion avulla:



(Siukosaari 2002, 66.)

Kuvio 4. Sisäisen viestinnän osa-alueet

3.3.1 Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät

Isohookanan (2007, 22) mukaan hyvin hoidettu yrityksen sisäinen viestintä on edellytys markkinointiviestinnän ja muun ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Sisäisen viestinnän vaikutusta tulisikin tarkastella ulkoisten sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmasta. Sisäinen viestintä on yritykselle väline, jolla organisaatio saadaan toimimaan tehokkaasti sekä ihmiset viihtymään työpaikallaan. Hyvä sisäinen viestintä kasvattaa työmotivaatiota ja kohottaa työilmapiiriä, sekä auttaa oikean tiedon välittymistä oikeille henkilöille. (Siukosaari 2002, 65.)

Tavoitteena sisäisellä viestinnällä on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä, sisäisiä suhteita ja siten vaikuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tärkeimpänä tavoitteena on liittää kaikki yrityksen sidosryhmät yhteentoimivaksi kokonaisuudeksi. (Isohookana 2007, 222.)

3.3.2 Sisäinen tiedottaminen

Viestinnän avulla kerrotaan yrityksen tapahtumista henkilöstölle sekä ulkopuolisille sidosryhmille. Sisäinen tiedotus on taas henkilöstöön kohdistuvaa tiedonantoa. (Åberg 2000b, 178.) Tiedottamalla välitetään sanomia ja uutisia talon sisällä, joita myös lain puitteissa työnantajalta edellytetään.

1970-luvulla säädetty yhteistoimintalaki työnantajan tiedotusvelvollisuudesta määrättiin, jotta henkilöstöön kuuluvilla olisi mahdollisuus vaikuttaa ja saada tietoa omaa työpaikkaansa koskevista asioista. Yhteistoimintolaissa on määritelty tiedottamisen minimimäärä, jonka mukaan työnantajan on tiedotettava muun muassa seuraavista asioista (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105):

- Tilinpäätös
- Selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta
- Tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma
- Henkilöstöryhmien palkkatilastot
- Henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- Muutokset edellä mainituissa asioissa

Menestyäkseen yrityksen on kuitenkin tiedotettava enemmän kuin lain vaatima minimimäärä. Tällaisia tilanteita voivat esimerkiksi olla informointi suunnitelmista, muutoksista tai muista henkilöstöä kiinnostavista asioista.

3.3.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäinen tiedotuksen kanavat voidaan jakaa neljään ryhmään jotka ovat: lähikanava, kaukokanava, suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukkoviestintä (Taulukko 2).

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	lähin esimies muut esimiehet osastokokous konttorikokous projektikokous neuvottelut luottamushenkilö työtoverit työystävät ylimmän johdon suora yhteydenpito	tiedotustilaisuus yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	yksikön ilmoitustaulu yksikön kiertokirjeet tehdaslehti	ilmoitustaulu kiertokirjeet pikatiedote tiedotuslehti henkilöstölehti asiakaslehti toimitusjohtajan katsaus toimintakertomus videouutiset sisäinen radio puhelinuutiset ilmoitusruutu uutisruutu ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä joukkoviestimet

(Åberg 2000b, 181)

Taulukko 2. Sisäisen tiedotuksen kanavat

Lähikanavien avulla pyritään tavoittamaan työyksikkö tai sen yksittäinen työntekijä. Kaukokanavia käytetään, kun halutaan välittää sanomaa koko työyhteisölle. Suoralla

keskinäisviestinnällä tarkoitetaan henkilökohtaista kanssakäymistä. Pienjoukkoviestintä puolestaan kohdistuu rajatulle joukolle. Suoraan viestiviä lähikanavia ovat esimiehet, luottamushenkilö, työtoverit, osasto-, konttori- ja projektikokoukset sekä neuvottelut. Suoraan viestiviä kaukokanavia ovat tiedotustilaisuus ja yhteistyöelimet. Lähikanavia, jotka viestivät välitetyksi, ovat yksikön ilmoitustaulu ja kiertokirjeet sekä tehdaslehti. Kaukokanavia, jotka viestivät välitetyksi ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, tiedotus-, henkilöstö- ja asiakaslehti, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset, ilmoitusruutu, uutisruutu, ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä ja joukkoviestimet. (Åberg 2000b, 180-181.)

Kuten edellisestä taulukosta ilmenee, on sisäisessä tiedotuksessa käytössä mittava kanavien valikoima. Nykypäivänä myös tekniikka mahdollistaa kustannuksiltaan järkeviä vaihtoehtoja interaktiivisen vuorovaikutussuhteen ylläpitoon yrityksissä. Kanavien valinnassa tulee kuitenkin huomioida, että niiden runsas määrä ei välttämättä tehosta viestintää, eikä lisää viestintätyytyväisyyttä. Viestintäkanava tulisi aina valita asian ja kohderyhmän mukaan. Sisäisen viestinnän kanavat jakautuvat suullisiin ja kirjallisiin kanaviin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109-110.)

Seuraavaksi esitellään tarkemmin neljä tämän työn kannalta oleellista kanavaa.

3.3.4 Henkilöstölehti

Henkilöstölehti on ehkä tavanomaisin sisäisen tiedottamisen väline. Hyvin toimitettu lehti on kaikkien yhteinen keskustelufoorumi. Tänäpäivänä yrityksen painetusta henkilöstölehdestä tehdään usein myös rinnakkainen verkkoversio. Osa yrityksistä on taas kokonaan siirtänyt lehden toimituksen verkkoon. Tämä edellyttää kuitenkin koko henkilöstöltä pääsyä intranettiin. Verkkolehden eduiksi voidaan nähdä sen päivitettävyyden, nopeuden, interaktiivisuuden ja edullisuuden. Lisäksi keskustelu ja palautteen anto helpottuvat. Verkon kautta myös johdolla on mahdollisuus kertoa uutisista tai vaikkapa tulevista muutoshankkeista reaaliajassa. Lisäksi verkossa voi käyttää hyväksi multimedian tuomia mahdollisuuksia viestinnän tehostamiseksi. (Isohookana 2007, 221.)

3.3.5 Ilmoitustaulut

Ilmoitustauluille sijoitetaan henkilöstön tiedoksi saatettava materiaali. Jotta järjestys ja informaation kulku turvataisiin helppona ja nopeana kanavana, kannattaa sen hoitamiseen valita vastuhenkilö. Taulu kannattaa järjestää osiin, joille annetaan omat otsikot. Lisäksi kannattaa sopia käytännöistä, kuten esimerkiksi siitä kuinka pitkään tiedotteita taululla

säilytetään. Nyt perinteinen ilmoitustaulu on jo kuitenkin monissa yrityksissä historiaa. Nykyään niiden rooli on hieman muuttunut ja ne on saatettu korvata yrityksen intranetistä löytyvillä sähköisillä versioilla. (Ikävalko 1999, 67.)

3.3.6 Intranet

Intranetin kaksi päätehtävää on olla tietokanta sekä toimia sisäisen viestinnän kanavana henkilöstölle. Sisäisen viestinnän näkökulmasta se toimii kohtaamispaikkana, joka sitoo yrityksen eri sidosryhmät toisiinsa. Intranetin tavoitteita ovat:

- Tukea johtoa
- Tukea saavuttamaan liiketoimintatavoitteet
- Kehittää henkilöstön asiakasorientoituneisuutta
- Vaikuttaa tuottavuuteen
- Vaikuttaa yrityskulttuuriin ja identiteettiin
- Tukea päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua
- Toimia palautekanavana
- Mahdollistaa sisäinen vuorovaikutus ja interaktiivisuus
- Toimia tiedon arkistona ja tietokantana
- Helpottaa arjen työtä
- Mahdollistaa osaamisen jakaminen

Intranetin vahvuuksina nähdään avoimuus, reaaliaikainen informaatio, saavutettavuus, nopeus ja vuorovaikutus. Oikein rakennettuna se on henkilöstön foorumi, joka aktivoi toimintaa. Intranet koetaan usein parhaana kanavana, kun on tarve saavuttaa koko henkilöstö tai suurin osa siitä. (Isohookana 2007, 278-280.)

3.3.7 Sähköposti

Sähköpostin merkitys on kasvanut huomattavasti sisäisessä viestinnässä. Mediana se on helppo ja nopea tapa välittää tietoa. Helppous on tuonut mukanaan myös lieveilmiöitä. Sähköposteja lähetetään usein tilanteissa, jotka vaativat henkilökohtaista kontaktia ja vuorovaikutusta. Sähköposteja lähetetään myös liian usein vain varmuuden vuoksi ja tämä puolestaan lisää viestien määrää. Turhien viestien lukemiseen ja poistamiseen käytetään yhä enemmän aikaa ja viestinnän teho laskee. (Juholin 2008, 77.)

3.4 Muutosviestintä

Oikeanlaisen viestinnän tärkeys korostuu muutostilanteissa. Muutos herättää aina kiinnostusta työyhteisön sisällä. Usein henkilöstö tietää, että jotain on tapahtumassa, ei vain tiedetä mitä ja milloin. Jos viestintään ei tässä tilanteessa panosteta, on vaarana, että syntyy tietotyhjiö ja muutoksesta alkaa levitä huhuja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.)

Muutosviestinnän keskeisiä tavoitteita ovat (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107):

- Pienentää muutoksen tuomia ongelmia ja ylläpitää työmotivaatiota
- Toteuttaa muutoksen arvojen mukaisesti ja viestiä tavoiteltavaa toimintakulttuuria
- Lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteesta ja muutoksen seurauksista

Muutoksista tiedottamisen tulee aina olla rehellistä, avointa ja nopeaa. On tärkeää huolehtia siitä, että tietotyhjiötä ei synny ja oikea tieto annetaan välittömästi, heti kun se on mahdollista. Yhtä tärkeää on tietoa, että mitään uutta kerrottavaa ei ole. Vanha käsitys, että keskeneräisistä asioista ei voi kertoa, on syytä unohtaa. Ihmiset pysyvät rauhallisempina, jos he tietävät, miten muutosprosessi etenee. Jos taas muutos kestää pitkään, on tärkeää mainita välietapit. Aikarajojen esittäminen onkin yksi tärkeimmistä muutosviestinnän tekijöistä. Jatkuva ja kahdensuuntainen viestintä helpottaa muutoksen hyväksymistä ja sen syiden ymmärtämistä. (Juholin 2008, 128-130.)

4 Kassapisteen toimintakuvaus

4.1 Kassapisteen keskeiset toiminnot

Tällä hetkellä kassapisteen työajasta yli puolet menee matkalaskuprosessin ylläpitämiseen ja yhteistyökumppaneilta tulevien laskujen käsittelyyn. Kassapisteen muut tehtävät muodostuvat päivittäisistä maksuliikennetapahtumista sekä henkilöstöpalveluihin liittyvästä asiakaspalvelusta. Seuraavaksi kuvattavat kassapisteen henkilöstöpalvelut on otettu opinnäytetyöhön mukaan, sillä uudistuksen myötä ne vaatisivat uudet toimintamallit asiakaspalvelun ja tiedotuksen osalta.

4.2 Matkalaskut ja niihin liittyvä neuvonta

Valion matkaprosessin lopussa, kun matka on tehty, matkalasku tehdään Populus matkalaskujärjestelmää käyttäen. Sopimusmatkatoimiston kautta tilattujen matkojen ennakot siirtyvät suoraan matkalaskujärjestelmään, joiden perusteella matkalasku tehdään.

Mahdolliset muut matkalaskulla korvattavat kulut lisätään laskuun ja kulujen tositteet liitetään matkalaskusta tulostettavaan kopioon. Tämä tosite lähetetään kyseisen alueen tositetarkastajalle. Kassapisteiden henkilökunta hyväksyy ja tositetarkastaa pääkaupunkiseudun ja osan maakuntien matkalaskuista. Hieman ajankohdasta riippuen laskuja on päivittäin useista kymmenistä satoihin kappaleisiin. Tämän jälkeen, kun laskut on hyväksytyt, ne maksetaan viikoittain palkanlaskennan toimesta.

Muut työtehtävät matkalaskuprosessiin liittyvät ovat sopimusmatkatoimistoilta ja VR:ltä tulevien kuukausittaisten koontilaskujen käsittely- ja selvittelytyö. VR:n laskutuksen osalta myös matkaennakot syötetään käsin järjestelmään. Yhteydenpito päämiehiin hoidetaan puhelimitse ja sähköpostilla. Asiakaspalvelu ja neuvonta henkilökunnalle tapahtuvat myös usein puhelimitse tai sähköpostilla.

4.3 Harrastetoiminta

Valiossa on pitkät perinteet erilaisista harrastekerhoista ja niiden toiminta liittyy maksujen muodossa oleellisesti kassapisteiden toimintaan. Tällä hetkellä Pitäjänmäen alueella toimii kymmenkunta eri harrastekerhoa. Valio tukee kerhojen toimintaa määriteltyjen periaatteiden ja budjetin mukaan. Harrastetoiminnan tukemisen edellytyksenä Valiossa on elinkelpoisen, riittävän suuren harrastejoukon tai harrastusmuodon syntyminen tai olemassaolo. Lisäksi edellytyksenä on, että mahdollisimman monella täytyy olla mahdollisuus osallistua kyseiseen toimintaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan saa olla yksittäisen harrastajan tukeminen, eikä keinotekoisien harrastustarpeiden luominen. (Valio Intranet 2009.)

Harrastustoimintaa koordinoidaan Pitäjänmäeltä ja sen keskeiset vastuualueet ovat:

- Laatia ja ylläpitää toiminnan periaatteita ja ohjeistusta
- Kehittää ja ohjata toimintaa siten, että se aktivoi valiolaisia
- Ottaa huomioon henkilöstön toiveita toiminnan toteuttamisessa
- Koordinoida ja seurata budjetin toteutumista
- Koordinoida kerhojen toimintaa

Tämän harrastustoimikunnan jäseniä ovat kerhojen vetäjät, jotka muodostavat yhdessä toimikunnan kokoonpanon. Toimikunta kokoontuu kaksi kertaa vuodessa ja puheenjohtajana toimii Valion hyvinvointipäällikkö. (Valio Intranet 2009.)

Kuten edellä on jo todettu, tässä opinnäytetyössä kerhoista mainitaan vain ne, joiden maksuliikennetapahtumat hoidetaan kassapisteessä.

4.3.1 Jumpat ja kuntosalit

Valio järjestää ohjattuja jumppia henkilökunnalleen pääkonttorin jumppatiloissa. Jumpat ovat maksullisia ja niihin voi osallistua maksamalla kausikohtaisen liikuntakortin kassapisteeseen. Liikuntakortin maksuluokkia on kolme ja maksu määräytyy henkilön osallistumisasteen mukaan. Maksut jumppakorteista maksetaan kaksi kertaa vuodessa, ennalta määrättyinä ajankohtina. Kausikohtaiset ohjelmat ja tuntien sisällöt löytyvät yrityksen Intrasta. Kerhon vetäjillä on tiedotusvastuu aikatauluista, maksuista sekä mahdollisista muutoksista.

Pääkonttorin yhteydessä toimii myös maksuton kuntosalit Valiolaisille. Kuntosalilla järjestetään silloin tällöin myös ohjattua toimintaa. Maksullisista kursseista suoritukset maksetaan kassapisteeseen.

4.3.2 Matkailukerho

Valion matkailukerho on Helsingin Valiolaisille ja VVK:n henkilöstölle tarkoitettu vapaa-ajan kerho. Kerhon jäsenmaksu oli vuonna 2009 5€ ja jäseniä kerhossa on tällä hetkellä n.130 henkilöä.

Kun jäsenmaksu on maksettu, jäsenyys oikeuttaa tapahtumakohtaisesti erikseen sovittuun jäsenalennukseen. Tiedotuksesta ja ohjelman suunnittelusta vastaavat matkailukerhon vetäjät.

2009 vuodelle on matkailukerhossa alustavasti suunniteltu:

- Teatterikäynti
- Pidennetty viikonloppu ulkomaan kohteessa
- Retki kotimaassa
- Tutustumiskäyntejä
- Joulukonsertteja

Kerhon vetäjät tiedottavat kerhoon liittyvistä tapahtumista ja kaikki osallistumismaksut suoritetaan kassapisteeseen.

4.3.3 Tenniskerho

Valion tenniskerholla on pitkät perinteet yrityksen historiassa. Jäsenmaksua kerholla ei ole ja tennistä on jo pitkään voinut harrastaa Meijeritie 6:n ulkokentillä. Tämän lisäksi kassapisteestä on voinut ostaa tennislippuja sopimushintaan Talin urheilukeskukseen. Budjetti

näille lipuille on rajallinen ja siksi kertaostosten määrää on rajoitettu. Tällä menettelyllä on pyritty siihen, että lippuja riittäisi mahdollisimman monelle. Lippujen tilauksesta ja tiedotuksesta vastaa tenniskerhon vetäjä. Kerho löytyy Valion harrastekalenterista.

4.3.4 Juoksukerho

Valion juoksukerhon toiminta-ajatuksena on tarjota kaikille juoksemisesta kiinnostuneille harrasteyhteisö. Peruseriaatteena on aktivoida ja opastaa valiolaisia juoksuharrastajia ja saada uusia harrastajia mukaan. Jäsenmaksut ja maksullisten juoksupahtumien osallistujamaksut suoritetaan kassapisteeseen. Jäsenmäärä vuonna 2007 oli 35 henkilöä. Kerhon tiedotuksesta vastaavat juoksukerhon vetäjät ja kerhon yhteystiedot löytyvät Valion harrastekalenterista.

4.4 Muut kassapalvelut Valio Oy:n henkilökunnalle

Kassapisteeseen palvelut ovat erittäin monipuolisia ja vuosien saatossa niihin on aina tullut joitakin muutoksia, kuten esimerkiksi postimerkkimyyntin ja valuutanvaihdon lopettaminen syksyllä 2008. Vastaavasti kausikohtaiset keräykset tulevat usein automaattisesti kassapisteeseen hoidettavaksi, pitkien perinteiden mukaisesti. Näistä keräyksistä on lyhyt kuvaus yleiset palvelut henkilökunnalle luvussa.

4.4.1 Lounaslipukkeiden myynti

Pitäjänmäen alueella toimii henkilöstöravintola Olivia, jota voivat käyttää kaikki alueella työskentelevät valiolaiset sekä ruokalan kanssa yhteistyösopimuksen tehneet yritykset. Ruokailut maksavat verohallituksen vuosittain vahvistaman ravintoedun verotusarvon verran. Normaalisti ruokailut maksetaan lähietätunnistimen avulla. Kassapisteestä voi myös ostaa aterialipukkeita ravintola Oliviaan.

4.4.2 Yleiset palvelut henkilökunnalle

Edellä mainittujen henkilöstöpalvelujen lisäksi, kassapisteeseen palveluun kuuluu päivittäiset maksuliikennetapahtumat ja niiden tiliöinti. Päivittäisiin tehtäviin kuuluu myös kassapalvelut kahdelle henkilökunnan myymälälle. Lisäksi hieman ajankohdasta riippuen, kassapisteessä saattaa olla myös useita henkilökunnan keräyksiä käynnissä.

Näitä keräyksiä ovat yleensä olleet:

- Tyky-toimintaan liittyvät keräykset, jotka ovat eri osastojen ja organisaatioiden itselleen räätälöimiä
- Maksulliset messulippukeräykset
- Vanhojen kalusteiden myynti
- Helsingin pikkujoulujen osallistujamaksujen osittainen keskittäminen kassaan
- Muut yksittäiset keräykset, kuten esimerkiksi Kunnan Verkko 2008

Keräysten suoritukset on perinteisesti tultu maksamaan suoraan kassaan ja keräyksen loputtua suoritukset on tiliöity annettujen ohjeiden mukaisesti. Pääkonttorin aulassa toimii myös vahtimestarin infopiste, jossa hoidetaan joitakin henkilöstöpalveluihin liittyviä toimintoja. Tässä infopisteessä on päivittäin tuuraaaja, joten maksuttomat tapahtumat pystytään hoitamaan myös siellä. Kassapisteeseen työtehtävien yleiskuvan saamiseksi olen maininnut työssäni myös nämä kohdat, vaikka niihin ei nyt suoranaisesti etsitä tässä muutosvaiheessa ratkaisumalleja.

5 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

5.1 Teemahaastattelut

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelumuodoksi on valittu teemahaastattelu. Hirsjärven ym. (2005, 194) mukaan haastattelu valitaan yleensä tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Teemahaastattelu perustuu etukäteen tiedossa oleviin aihepiireihin, joiden järjestystä voidaan myös muuttaa. Uusia keskustelusta esiin nousevia aiheita voidaan tuoda myös mukaan.

5.2 Haastattelun kulku

Tutkimusaineistoni koostuu kolmesta haastattelusta, jotka on tehty kassapisteiden toiminnan kannalta oleellisille henkilöille. Lisäksi olen käyttänyt tutkimuksessani yhtä sähköpostihaastattelua. Haastattelurunko perustuu kuuteen eri teemaan, jotka muodostavat haastattelun keskeiset aihepiirit. Haastatteluissa on pyritty jättämään tilaa myös muille kysymyksille, mikäli ne ovat tukeneet haastattelua ja tai ovat antaneet aiheesta lisätietoa.

Suoritin kaikki haastattelut 2009 maaliskuun-huhtikuun aikana ja kestoiltaan ne olivat n. 30-50 minuuttia. Lukuun ottamatta yhtä haastattelua, oli tilaksi varattu rauhallinen tila, jossa ei ollut muita häiriötekijöitä. Tunnelma haastatteluissa oli välitön ja rento. Nämä seikat ovat mielestäni edesauttaneet siinä, että haastateltavat ovat kokeneet voivansa keskustella

vapaasti ja näin myös sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten määrä on minimoitu. Ennen virallista haastattelua olen lähettänyt jokaiselle haastateltavalle kysymykset sähköpostilla, jotta haastateltava on voinut alustavasti pohtia teemoja.

Itse haastattelut alkoivat siten, että kerroin haastateltavalle lyhyesti mistä tutkimuksessani on kyse ja mikä on haastattelun tarkoitus. Kussakin tapauksessa haastattelu eteni pääsääntöisesti haastattelurunkoa seuraten. Välillä jouduin tarkentamaan kysymyksiäni sekä esittämään lisäkysymyksiä siitä, mitä haastateltava vastauksellaan tarkoitti. Välillä jouduin myös esittämään lisäkysymyksiä niistä aihealueista silloin, kun haastateltava kertoi sellaisia asioita, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia.

Haastattelun aikana kirjoitin ydinasiat paperille. Heti haastattelun jälkeen kävin muistiinpanoni läpi ja täydensin niitä. Tämän jälkeen käsittelin aineistoa siten, että luin haastattelut läpi sekä tarkastelin ja vertailin niitä yhdessä tutkimusongelman kanssa.

Seuraavaksi nostin aineistosta esiin ne asiat, jotka olivat tutkimusongelman kannalta oleellisia sekä teemoittelin aihealueet kysymysten mukaan. Haastattelujen pohjana käytettiin seuraavanlaista teemahaastattelurunkoa:

1. Yleiset kysymykset haastateltavasta/suhde Valio Oy:n?
2. Haastateltavan näkemys Valion kassapisteen nykytilasta?
3. Haastateltavan näkemys Valion kassapisteen muutoksesta?
4. Kehitysehdotuksia toiminnalle?
5. Haastateltavan mielipide kassapisteen viestinnästä?
6. Kehitysehdotuksia viestinnästä?
7. Kassapisteen tulevaisuus?

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo tulosten toistettavuudesta. Reliaabelin tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia tilastollisia menetelmiä, joilla mittareiden luotettavuutta arvioidaan. Validiteetti taas ilmaisee sen, miten pätevä tutkimus on. Validius tarkoittaa saadaanko tutkimuksessa

käytetyllä menetelmällä vastauksia tutkimusongelmaan. Oleellista siis on, että tutkimuskysymykset ovat oikeita, jotta ne mittaavat juuri sitä, mitä on tarkoitus. Kysymysten on lisäksi oltava sellaisia, että ne on helppo ymmärtää oikein. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Edellä mainitut termit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja niiden käyttö kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeampaa. Joidenkin tutkijoiden mukaan esimerkiksi termi validius on epäselvä. Lisäksi ihmisiä kuvaavat tutkimukset ovat luonteeltaan ainutlaatuisia, jolloin perinteisten luotettavuuden ja pätevyyden arviointimenetelmien käyttö ei onnistu. Tutkimuksen tulosten luotettavuuteen ja validiteettiin on kuitenkin hyvä kiinnittää aina huomiota. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta lisää esimerkiksi se, että haastattelujen kulku ja olosuhteet on selostettu tarkkaan ja että kaikki muutkin vaiheet tutkimuksessa on täsmällisesti kuvattu. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Tämä tutkimus perustuu teemahaastatteluihin ja on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksessa on haastateltu neljää henkilöä, joilla kaikilla on erilainen toimenkuva Valiossa. Henkilöt katsovat tutkimusongelmia eri näkökulmista ja tämä tuo lisää luotettavuutta tutkimuksen tuloksiin. Osaan asioista vaikuttavat henkilökohtaiset mielipiteet, joten joitakin eroja voi tuloksissa olla, ilman että reliabiliteetti vaarantuu. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tässä tapauksessa arvioida sillä, miten hyvin eri haastattelujen tulokset vastaavat toisiaan.

Tämän työn tutkimuksen vaiheet on kuvattu tarkasti luvuissa 5.1 ja 5.2. Teemakysymykset olivat tarkkaan harkittuja ja ne koskivat tutkimusongelmia. Haastattelut olivat yhtä lukuun ottamatta henkilökohtaisia tapaamisia, joten kysymysten väärinymmärtäminen on minimoitu. Tutkimusmenetelmällä saatiin vastaukset tutkimusongelmiin, joten tutkimuksen validiteetti on korkea.

6 Tulokset ja analyysi

Tässä kappaleessa on tarkoituksena kuvata haastattelujen pohjalta esille nousseita kehityskohteita. Tavoitteena on myös pyrkiä löytämään ratkaisuja kehityskohteisiin, sekä ennakoita kassapisteen palveluun ja käytännön tiedotukseen liittyviä ongelmia tulevaisuudessa.

6.1 Haastattelujen tulokset

Kaikki haastateltavat toimivat erilaisissa työtehtävissä Valiossa, mikä omalta osaltaan toi uutta näkökulmaa kassapisteen toiminnan kehittämiseen. Tarkimman kuvan toiminnasta antoi luonnollisesti kassapisteen henkilökunta, johon myös tämän opinnäytetyön tekijä lukeutuu.

Työssä ei kuitenkaan ole tarkoituksena esittää opinnäytetyöntekijän omia henkilökohtaisia näkemyksiä, vaan tarkastella tilannetta haastattelujen perusteella kokonaisvaltaisemmin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehet ja työntekijät ovat kohdanneet joitakin samoja henkilöstöpalvelujen tuottamiseen ja johtamiseen liittyviä ongelmia työssään. Selvää kuitenkin on, että työntekijät näkevät ongelmat joskus hieman eri tavoin kuin esimiehet, sillä he tarkastelevat niitä konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin päivittäisessä työssään. Kysyttäessä haastateltavilta teemahaastattelun ensimmäisestä kohdasta liittyen kassapisteen nykytilaan, esille nousi kaikilla haastateltavilla kassapisteen pitkä perinne. Nykyisellä paikallaan se on sijainnut vuodesta 1978, jolloin pääkonttori rakennettiin alueelle. Henkilökunta on vaihtunut vähän ja muutokset ovat tapahtuneet lähinnä luonnollisen eläköitymisen kautta. Pisteessä on haastateltavien mukaan totuttu asioimaan ja työtehtäviin on aina otettu uusia tehtäviä mukaan ilman, että niitä on sen kummemmin mietitty. Vuosien saatossa pääpainopiste tehtävien kannalta onkin oleellisesti muuttunut. Tämä on aiheuttanut sen, että muulla henkilökunnalla on väärät käsitykset kassapisteen toiminnasta ja usein toiminnan luullaan olevan edelleen ns. ”pelkkää postimerkkien myymistä”. Pisteeseen on myös totuttu tuomaan kaikki henkilöstöpalveluihin liittyvä toiminta. Nämä seikat koettiin palvelun kannalta ongelmaksi ja yhteisten pelisääntöjen ja tiedotuksen kautta asiaan voidaan haastateltavien mukaan vaikuttaa.

Nykytilannetta ja kassapisteen nykyistä sijaintia arvioitaessa kaikki haastateltavat mainitsivat työympäristön melun, kylmyyden sekä rauhattomuusongelmat henkilökunnan kannalta. Lisäksi mainittiin julkisivuremontoinnista aiheutuneiden melu- ja hajuhaittojen entisestään lisännen työympäristöön kohdistuvaa rasitusta. Kassapisteen vähäinen kontakti muihin työkavereihin mainittiin myös ja syynä tähän nähtiin työpisteiden logistiset tekijät. Asiakkaiden kannalta pisteen nykyisijainti koettiin fyysisen palvelun kannalta hyväksi, tutuksi ja turvalliseksi vaihtoehdoksi.

Tiedottamisesta kysyttäessä hieman haastateltavasta riippuen, tiedottaminen nykyisellään nähtiin joko riittäväksi tai sitä toivottiin lisää. Haasteeksi nähtiin aukioloaikojen tiedottaminen. Esimerkkinä tästä oli vuoden 2008 loppupuolella tapahtunut muutos, jossa kassapistettä alettiin pitää keskiviikkoisin suljettuna. Asiasta on tiedotettu yrityksen intrassa, mutta osalle henkilöstöä asia on edelleen epäselvä ja henkilökohtaista palvelua odotetaan myös tuona päivänä.

Kassapisteen muutoksesta haastateltavilla oli ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta muutos nähtiin positiivisena asiana ja, kuten asiaan kuuluu, oli muutosvastarintaakin aistittavissa. Kuitenkin, kuten on jo edellä mainittu, kassapisteen sijainti koettiin nykyisellään hyväksi asiakkaille ja

myös jatkossa pisteelle ehdotettiin keskeistä sijaintia, jotta palvelun saatavuus tehtäisiin mahdollisimman helpoksi.

Kassapiste kuuluu osana Valion rahoitus- ja talousorganisaatioon, jonka henkilöstön työtilat löytyvät päärakennuksen viidennessä kerroksesta. Niin sanotussa akvaariotilassa työskentelevät muut ryhmään kuuluvat henkilöt ja osittain myös siksi kassapisteen uudeksi sijaintipaikaksi ehdotettiin haastatteluissa tuota tilaa. Muita vaihtoehtoja olivat erillinen huone joko viidennessä kerroksessa tai vanhat Suomen matkatoimiston tilat ruokalan läheisyydessä. Muita esille nousseita vaihtoehtoja olivat terveysaseman tilat pääkonttorin pohjakerroksessa tai jokin muu tila alueella. Toiminnan kannalta haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että loogisin vaihtoehto olisi tuo 5. kerroksen akvaariotila ja näin myös kassapisteen henkilökunta voisi osallistua enemmän muun ryhmän päivittäiseen toimintaan. Tässä vaihtoehdossa haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että ensin täytyy selvittää pääseekö alueen henkilökunta liikkumaan päärakennuksen sisällä vai tarvitseeko henkilökorttien luvituksia muuttaa ja halutaanko siihen ryhtyä.

Haastattelujen perusteella oli myös selvää, että kassapisteen tilat edellyttävät nyt ja tulevaisuudessa osittain suljettua tilaa. Myös uudessa tilassa tulisi olla mahdollisuus säilyttää lukittuna yrityksen omaisuutta. Tämä on tekijä, joka tulee huomioida, kun lopullinen valinta pisteen sijoittelusta tehdään.

Kehitysehdotuksia kysyttäessä haastateltavat mainitsivat usein kassapisteen kokonaisvaltaisen tehtävien tarkastelun. Tämä tarkoittaisi sitä, että ensin selvitetäisiin mitkä tehtävät halutaan säästää ja mitkä palvelut muuttuvat tai loppuvat kokonaan. Lisäksi haastatteluissa mainittiin aivan uudenlaisen henkilöstöpalvelun tulevaisuuden suunnitelmat. Tässä mallissa henkilöstölle tarjotaan 5€:n maksua vastaan ns. ”virikeseteli”, jonka henkilö voi käyttää kulttuuri tai liikuntapainotteisiin tapahtumiin. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että joitakin kerhoja tai liikuntaharrastuksia tulisi poistumaan, sillä budjetti henkilöstöhallinnossa ei tule lisääntymään. Setelin käyttöasteen halukkuutta tutkitaan ensin henkilöstölle tehtävässä kyselyssä ja jos tulokset kyselyn perusteella viittaavat siihen, että setelille olisi kysytään, on se tarkoitus ottaa käyttöön jo vuoden 2010 aikana. Tämä taas tarkoittaa kassapisteen tehtävien lisääntymistä, mikäli maksut näistä seteleistä halutaan toteuttaa fyysisenä palveluna.

Matkalaskujen osalta kehitysehdotuksissa mainittiin toiminnan jatkuminen lähestulkoon samanlaisena. Pisteiden uudelleen sijoittelu ei näkyvästi muuttaisi matkalaskupalvelua henkilöstölle, sillä nykyään neuvonta tapahtuu pääsääntöisesti puhelimesta ja sähköpostitse. Laskujen käsittelyssä nykyisen tilan rauhattomuus nähtiin kuitenkin negatiivisena seikkana.

Kerhojen osalta toiminnot maksuliikennekäytännöissä olivat haastateltavien mukaan olennainen osa muutosta. Painopistettä haluttiin käytännössä jakaa kerhojen vetäjille. Maksujen suoritustapoina nähtiin pankkitilit, joista toiveita on esitetty kassapisteeseen kuluvan vuoden aikana. Pankkitilisuoritusten kannalta nähtiin vaihtoehtoina vain yksi tilinumero, jotta maksut määräytyisivät oikeille tileille. Tässä yhteydessä painotettiin tiedotuksen merkitystä sekä selkeiden ohjeiden laatimista. Pilottina tässä voisi toimia uusi golf-kerho, jonka jäsenmaksut voitaisiin suorittaa suoraan tileille.

Keräysten osalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että pienimuotoiset keräykset voitaisiin jatkossa hoitaa myös kerhojen vetäjien toimesta, jonka jälkeen käytännön tilitys tehtäisiin kassapisteen henkilökunnalle tai jopa suoraan pankkiin. Näkemyksiä esitettiin myös maksujen hankalasta selvittelytyöstä, mutta mitään muutakaan toimintamallia ei haastateltavilla ollut esittää. Valvonnan merkitystä maksujen suorituksista korostettiin ja sen katsottiin olevan nykyistä enemmän kerhojen vetäjien toimenkuvaan kuuluvaa.

Tennislippumyynnin osalta haastattelussa ehdotettiin lippujen ostamista suoraan Talista. Todistukseksi valiolaisuudesta riittänee henkilökortti, jolla lippuja voi ostaa alennettuun hintaan. Jumppien ja kuntosalin osalta kehitysehdotukseksi ehdotettiin tulostetta maksusuorituksesta, jonka jokainen pystyy tulostamaan vaikka työpaikallaan. Jos taas valvontaa ei haluta ja maksu perustuu luottamuksellisuuteen, on syytä kysyä, onko jumppamaksujen keräykselle kassapisteessä mitään järkevää perustetta? Tässä yhteydessä haastatteluissa mainittiin myös maksuaikataulujen järkevä pituus, jotta nykyinen tilanne, jossa maksuja esimerkiksi jumppamaksuista suoritetaan usean kuukauden päästä, loppuisi kokonaan. Juoksukerhon osalta ei nähty mitään estettä, etteikö maksusuorituksia voitaisi suorittaa täysin pankkitileille.

Muiden maksujen osalta lähes kaikki haastateltavat mainitsivat nykyisen ruokamaksujen tehottoman ja huonosti organisoidun maksuliikenteen. Tällä hetkellä, kun sopimusyrityksen työntekijä on ruokailut henkilöstöruokalassa, lähettää palkanlaskenta siitä tositteen kassapisteeseen, johon henkilö voi tulla maksun suorittamaan. Toisena vaihtoehtona on maksaa ruokailut suoraan Valion tilille. Myös maksujen valvonta ja perintä tapahtuu kassapisteen toimesta ja haastatteluissa sen koettiin olevan hankalaa ja tarpeetonta mietittäessä kassapisteen toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Kehitysehdotuksena nähtiin laskutus ruokailuista kuukausitasolla. Muita ehdotuksia ruokamaksujen osalta olivat ulkopuolisille ruokalippujen myynnin keskittäminen ruokalaan. Ruokailun maksuvaihtoehtoista voitaisiin tiedottaa esimerkiksi ruokalan ovella ja tilitykset maksuista tehtäisiin entiseen malliin.

Muut yleiset henkilöstöpalveluihin kuuluvat maksut pitäisi haastateltavien mukaan käydä tapauskohtaisesti läpi ja osalle näistä toiminnoista nähtiin maksusuoritus pankkiin parhaana vaihtoehtona. Toisaalta mallia voitaisiin ottaa esimerkiksi Tsemppi-kerhon toiminnasta, jossa tietty porukka kerää maksut ja tiliöinnit tapahtuvat kassapisteeseen.

Haastatteluissa tuli esille myös kassapisteen aukioloajat. Työtehtävien kannalta myöhäisempää aukioloaikaa ei nähty vaihtoehtona, pikemminkin keskustelua tulisi käydä siitä mitkä aukioloajat ovat tarkoituksenmukaisia. Aukioloaikoja mietittäessä myös pisteen sijainnilla on haastateltavien mukaan merkitystä. Palvelua halutaan jatkossakin tarjota, mutta se ei saisi vaikeuttaa muiden työtehtävien suorittamista normaalityöaikojen puitteissa.

Viestinnästä yleensä kaikki haastateltavat olivat melko yksimielisiä. Nykyinen tiedottaminen on melko vähäistä, mutta osittain riittävää. Matkalaskuihin liittyvää tiedotusta kaivattiin lisää, jotta toimintatavat matkalaskuprosessiin liittyen olisivat henkilöstölle mahdollisimman selkeitä. Tiedottaminen mahdollisista muutoksista tulisi aloittaa hyvissä ajoin ja kanavana voisivat toimia intranet ja sähköposti. Lisäksi Helsingin tehtaiden ilmoitustauluille voisi tulostaa tiedotteen, jotta kaikki olisivat varmasti muutoksesta tietoisia. Henkilöstölehdessä tiedottamiselle ei nähty perusteita, sillä lehti ei koske vain pääkaupunkiseudulla työskenteleviä. Tiedottaminen tulisi haastateltavien mukaan aloittaa muutoksesta kertomalla, jossa kaikki toiminnan kannalta oleelliset asiat mainittaisiin. Näitä seikkoja olisivat uusi sijainti, aukiolo-ajat, yhteyshenkilöt sekä mahdollisesti kuvaus toiminnasta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että viestinnän tulisi olla mahdollisimman tehokasta sekä selkeää koko muutosprosessin ajan.

6.2 Kassapisteen tulevaisuus

Valion kassapiste elää mielenkiintoisia aikoja. Valion aulatilán suunnittelu on edennyt niin, että yrityksen brändiryhmä on teettänyt ensimmäiset suunnitelmat aulatilasta vuonna 2008 suunnittelutoimisto Monni & Koskivaaralla. Tämän jälkeen heiltä on pyydetty kustannusarvio remontin toteuttamisesta. Lähtökohtana näissä suunnitelmissa oli, että kun henkilö astuu aulatilaaan hän aistii ja havaitsee olevansa Valiolla, Valion ilmeen ja tuotteiden maailmassa. Suunnitelman visio oli, että aulatala on kokonaisuus, joka muutetaan uudenaikaiseksi. Pyrittäessä yksinkertaisiin ja tyylikkäisiin ratkaisuihin, kassapisteen sijoittaminen tilaan muodosti liian haasteellisen yksityiskohdan.

Suunnitelman valmistumisen jälkeen talousosaston johto on kuitenkin ilmoittanut, että kohteet on poistettu investointihankelistalta ja näin ollen toteutus investointina siirtyy seuraavalle vuodelle. Tämän hetkinen tilanne on kiinteistön remontista vastaavan kiinteistöosaston vastaavan Jussi Dominin mukaan kuitenkin se, että brändiosaston kanssa on

päätetty karsia suunnitelmaa ja pienentää kustannuksia siten, että uudet suunnitelmat voitaisiin esittää vielä tämän vuoden kevätpuoliskolla. Tällöin selviää mahdollisuus pienempään remonttiin ns. kunnossapitobudjetin puitteissa. Tämä johtaa Dominin mukaan myös siihen, että kassapiste pysyy mahdollisesti entisellään, riippuen tietenkin suunnittelutoimiston visiosta. Juuri tällä hetkellä suunnittelutoimisto piirtää uusia karsittuja suunnitelmia, sekä suunnittelee siihen liittyvää kustannusarvioita.

Jos kevennetty suunnitelma saa hyväksynnän, on remontti teknisesti mahdollista toteuttaa jo kesällä. Tiedotus tapahtuu Dominin mukaan pääsääntöisesti yrityksen intranetin kautta ja tarpeen mukaan tarkemmin niille, joita asia konkreettisesti koskettaa. Vastuu suunnittelusta jakautuu brändiryhmälle ja suunnittelutoimistolle. Toteuttamisen osalta kiinteistöosasto kantaa päävastuun. Jos remontti toteutetaan alkuperäisen suunnitelman mukaan investointina, on toteutusajankohta aikaisintaan vuonna 2010. (Domin 2009.)

6.3 Kassapisteen sijainnin SWOT-analyysi

Työympäristöllä ja työskentelytilalla on vaikutusta työn tehokkuuteen ja tunnelmaan. Nykyään nämä seikat otetaan huomioon jo työtilojen suunnittelussa.

Suunnitteluvaiheessa on syytä pohtia, miten työtila itsessään voisi edistää vuorovaikutusta ja tuoda lisäarvoa työskentelyyn. Tässä opinnäytetyössä tutkittuja asioita ja erityisesti haastattelujen tuloksia voidaan kassapisteen sijainnin osalta havainnollistaa SWOT-analyysin avulla. Tämä analyysi tukee päätöksiä, joita tullaan tekemään kassapisteen sijainnista tulevaisuudessa.

<p>Strenghts/Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kassapisteen henkilökunnalla mahdollisuus vaikuttaa työpisteen suunnitteluun ja toteutukseen - Asiakaspalveluun optimoitu työpiste/työtila 	<p>Opportunities/Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kassapisteen henkilökunnan työolosuhteet paranevat - Muutoksen yhteydessä mahdollisuus kehittää toimintaa - Henkilökunnan yhteisöllisyys lisääntyminen
<p>Weaknesses/Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aulatilaa huonompi palvelujen saavutettavuus - Muutokseen tarvittavat resurssit/kustannukset 	<p>Threats/Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palvelun laatu heikkenee, jos henkilöstö ei löydä uutta paikkaa - Henkilökunnan muutosvastarinta

Taulukko 3. SWOT jos kassapiste siirretään

Strengths/Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaille tuttu paikka - Helppo asioida - Fyysinen kontakti asiakkaaseen 	Opportunities/Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Aulatilin muutoksen ohessa on ehkä mahdollista parantaa työpisteen viihtyvyyttä
Weaknesses/Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Kassapisteen henkilökunnan työolosuhteet jäävät ennalleen (kylmyys, melu ja muu häiriö) - Huono kontakti ryhmän muihin jäseniin - Ei välttämättä tue aulan uutta yritysilmettä 	Threats/Uhat <ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnan psyykinen ja fyysinen kuormitus työtilojen osalta jatkuu

Taulukko 4. SWOT jos kassapiste jää nykyiselle paikalleen

7 Pohdinta

Jokaisessa työyhteisössä on omat tapansa toimia. Kaikkea toimintaa ohjaavat perinteet, arvot ja säännöt. Nämä tekijät vaikuttavat kaikkeen toimintaan myös henkilöstöpalvelujen osalta. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät teoreettiset asiat ovat henkilöstöpalvelut sekä sisäinen viestintä. Seuraavassa vertaillaan teoriaa ja saatuja tuloksia näiden osa-alueiden kannalta.

7.1 Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen keskeisenä voimavarana. Pitkäjänteinen ja järjestelmällinen yrityksen henkilöstön kehittäminen tulisi nähdä välttämättömyytenä pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Yleensä kehittämiseen suhtaudutaan hyvinkin myönteisesti, mutta käytännön toteutuksessa on usein parantamisen varaa.

Kassapisteen henkilöstöpalveluiden tärkein tavoite on lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja tulosten mukaan tässä asiassa on onnistuttu hyvin. Kassapisteen henkilöstöpalveluiden toteutus ei kuitenkaan tee tässä suhteessa poikkeusta. Käytännön toteutuksessa on parantamisen varaa ja muutoksen yhteydessä huolellisella suunnittelulla voidaan toimintaa merkittävästi kehittää.

Tämä muutos tulisikin nähdä uutena mahdollisuutena, jossa kassapisteen palvelut ja toiminta organisoidaan optimaalisella tavalla. Oikealla suunnittelulla voidaan varmistaa se, että kassapisteessä tehtävä työ on laadukasta, tehokasta ja järkevää niin, että palvelun jatkuvuus ei vaarannu. Kassapisteen sijainti näyttölee tässä tärkeää roolia, sillä palvelun on jatkossakin

oltava helposti saavutettavaa ja vaivatonta. Lähtökohtaisesti kassapisteiden tulee olla keskeisellä paikalla, mutta myös henkilökunnan työolosuhteet on huomioitava. Tiivistelmänä voidaan sanoa, että vain hyvin suunnitellun ja aktiivisesti johdetun toteutuksen avulla voidaan varmistaa, että kaikki tavoitteet muutosprosessissa kassapisteiden osalta saavutetaan.

7.2 Sisäinen viestintä

Yrityksissä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla. Teorian kannalta viestinnässä oleellista on se, että ymmärretään viestinnän olevan prosessi, joka koostuu viestintätapahtuman osista ja niiden välisistä suhteista. Lähtökohtana on, että haluttu viesti menee perille asti oikealle vastaanottajalle ja niin, että se vastaanotetaan oikein. Sisäisellä tiedottamisella varmistetaan, että henkilöstö pysyy ajan tasalla.

Haastattelutulosten perusteella näin ei kuitenkaan kassapisteiden osalta aina ole. Viestinnän sisältö tulisi kassapisteiden osalta suunnitella huolellisesti ja erityisesti matkalaskuprosessin sisäiseen tiedotukseen kaivattiin lisäystä.

Tulevan muutoksen osalta viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että jos viestintää ei ole, tai se on puutteellista, syntyy tietotyhjiö, joka täyttyy huhuista. Onkin syytä huolehtia siitä, että tietotyhjiötä ei synny, vaan oikea tieto annetaan heti, kun se on mahdollista.

Muutostilanteissa tiedon määrän kysyntä kasvaa ja muutos on usein helpompi hyväksyä tai ainakin ymmärtää, jos muutoksen taustat, syyt ja seuraukset kerrotaan avoimesti ja rehellisesti. Kassapisteiden osalta tämä tarkoittaa sitä, että heti kun päätöksiä on tehty, tulisi niistä tiedottaa koko henkilöstölle tai ainakin edes kassapisteiden henkilökunnalle. Henkilöstölle oleellisia tietoja ovat kassapisteiden uusi sijainti, aukioloajat sekä toiminnan kuvaus. Yksi keino parantaa tiedotusta muutoksista, on lähettää niistä lyhyt viesti kaikille esimerkiksi sähköpostin avulla. Kassapisteiden tulevaisuutta suunniteltaessa on näihin suunnitelmiin syytä ottaa mukaan myös pisteen rahoitus- ja maksuliikenne, sekä miettiä kuinka niistä tiedotetaan johdonmukaisesti ja selkeästi henkilökunnalle.

8 Loppuyhteenvedo

Työn tarkoituksena oli kartoittaa Valion kassapisteen henkilöstöpalveluiden tämänhetkinen tilanne ja sen pohjalta löytää kehitysehdotuksia tulevan muutoksen varalta. Tutkimuksen tekeminen kassapisteen toiminnasta osoittautui kannattavaksi, vaikka työn edetessä tilanne kassapisteen muuton osalta muuttui ja jäi edelleen auki.

Haastattelujen tulosten avulla voitiin kuitenkin havaita, että kehittämiskohteita kassapisteessä on useita, vaikkakin näkemykset toiminnan jatkuvuudesta nykyisellään koettiin ristiriitaisiksi. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisesti sitä mieltä, että henkilöstöpalveluja Valion henkilökunnalle tulisi jatkaa, mutta toimintatapojen suhteen tarvitaan muutoksia. Erityisesti jokainen haastateltava painotti vastauksissaan sitä, että toimintoja olisi hyvä käydä läpi ja osa tehtävistä tulisi uudistaa. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että osa tehtävistä muuttuisi, osa loppuisi kokonaan ja jotain uuttakin oli mahdollisesti tulossa.

Lisäksi haastatteluissa esille nousi kassapisteen nykyinen sijainti. Se koettiin hyväksi kassapisteen asiakkaille, mutta työskentelyolosuhteet työpisteessä ovat usein kassapisteen henkilökunnalle ala-arvoiset. Tästä syystä, päätettäessä kassapisteen uutta sijaintia, kannattaa erityistä huomiota kiinnittää siihen, että myös kassapisteen henkilökunnan mielipiteet huomioidaan. Vain näin voidaan varmistaa, että tilanne myös tältä osin paranisi. Järkevää myös olisi pitää suunnittelupalaveri kassapisteen tulevaisuudesta. Palaverissa voisivat olla mukana esimerkiksi tässä opinnäytetyössä haastatellut henkilöt, jotta tilanne, toiminta ja tulevaisuus kassapisteessä selkeytyisivät.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös nähdä, että tiedottaminen tulevasta muutoksesta on tärkeää ja sen tulee olla selkeää ja helposti ymmärrettävää. Tiedottamisen kanavina nähtiin yrityksen intranet, sähköposti sekä ilmoitustaulut. Henkilöstölehdessä tiedottaminen koettiin tarpeettomaksi ja osa haastateltavista suosi erityisesti sähköpostia, jotta uudet toimintatavat tavoittaisivat mahdollisimman monia.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kassapisteen toiminnalla on mahdollisuuksia säilyä nykypäivänä erittäin harvinaisena ”henkilökuntaetuna”. Edellytyksenä toiminnan jatkumiselle nähtiin kuitenkin kokonaisvaltainen ja suunnitelmallinen toteutus sekä johtaminen.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi rahoitus- ja maksuliikennesuunnitelma tulevaisuuden varalle, sekä toteutetun muutoksen vaikutusten analysointi.

Lähteet

Hakala, A., Hakala, K., Heinonen, O., Relander, Kaj-Erik., Savonen, M., Sjöstedt, Jukka., Säteri, H., Södergård, H., Virkkunen, P. & Voutilainen, E. 1990. 2.uudistettu painos. Palkitseva työyhteisö. Helsinki. Gummerus kirjapaino.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ikävalko, E. 1999. 4. uudistettu painos. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. 5. uudistettu painos. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2005. Firma käytännön yritystoiminta. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Vammalan Kirjapaino.

Rissanen, R., Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Siukosaari, A. 2002. 2. tarkistettu painos. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.

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

Valio Intranet 2009. Viitattu 20.2.09.

Valio Oy 2009. Tilinpäätös 2008. Viitattu 4.4.2009.

http://www.valio.fi/portal/page/portal/Valioyritys/Yritystieto/Talous_ja_yritysvastuu/vuoden_2007_tiedot02042009153134

Åberg, L. 2000a. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä.

Åberg, L. 2000b. 8. uudistettu painos. Viestintä- tuloksen tekijä. Helsinki: Infoviestintä.

Haastattelut:

Domin, J. 2009. Kiinteistövastaavan sähköpostihaastattelu 17.4.2009. Valio Oy. Helsinki.

Hoikka, S. 2009. Hyvinvointipäällikön haastattelu 15.4.2009. Valio Oy. Helsinki.

Jäppinen, E. 2009. Kassanhoitajan haastattelu 2.4.2009. Valio Oy. Helsinki.

Niemi, M. 2009. Rahoituspäällikön haastattelu 31.3.2009. Valio Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	8
Kuvio 2. Kassapisteen keskeiset toiminnot	11
Kuvio 3. Viestintäprosessi	16
Kuvio 4. Sisäisen viestinnän osa-alueet	17

Taulukot

Taulukko 1. Henkilöstöhallinnon osa-alueet	12
Taulukko 2. Sisäisen tiedotuksen kanavat	19
Taulukko 3. SWOT jos kassapiste siirretään.....	33
Taulukko 4. SWOT jos kassapiste jää nykyiselle paikalleen.....	34

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelujen kysymykset

1. Yleiset kysymykset haastateltavasta/suhde Valio Oy:n?
2. Haastateltavan näkemys Valion kassapisteen nykytilasta?
3. Haastateltavan näkemys Valion kassapisteen muutoksesta?
4. Kehitysehdotuksia toiminnalle?
5. Haastateltavan mielipide kassapisteen viestinnästä?
6. Kehitysehdotuksia viestinnästä?
7. Kassapisteen tulevaisuus?