



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen viestinnän toimivuus työyhteisössä - Case Gigantti Oy

Häikeläinen, Leena

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sisäisen viestinnän toimivuus työyhteisössä
- Case Gigantti Oy

Häikeläinen, Leena
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Häikeläinen, Leena

Sisäisen viestinnän toimivuus työyhteisössä - Case Gigantti Oy

Vuosi 2012 Sivumäärä 80

Yhä useampi organisaatio on ymmärtänyt sisäisen viestinnän painoarvon yrityksen menestymisen kannalta. Sisäinen viestintä luo työyhteisöstä yhtenäisen ja sitouttaa, sekä motivoi työntekijöitä parempaan työsuoritukseen. Hyvin toteutettu, tarkoituksen mukainen ja yrityksen tavoitteiden kanssa samansuuntainen sisäinen viestintä on työkalu nykyajan organisaation menestykseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Gigantin sisäisen viestinnän nykytila ja luoda tutkimustulosten sekä teorian perusteella kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toimivuuteen. Tutkimuksen teoreettinen kehys on jaettu kolmeen osaan, joita ovat sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi ja sisäinen yhteisöviestintä. Sisäinen viestintä on tässä opinnäytetyössä kuvattu kokonaisuutena, joka jakautuu sisäiseen markkinointiin ja sisäiseen yhteisöviestintään. Sisäinen markkinointi käsittää myynnillisen viestinnän ja tiedotuksen. Sisäinen markkinointi on yksisuuntaista tiedotusta ja ohjeistusta, johon ei odoteta kaksisuuntaista kommunikaatiota. Sisäinen yhteisöviestintä on johdon ja muun henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jolla lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta, henkilöstön työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin luomista ja ylläpitoa. Yhteisöviestintä on yleensä kaksisuuntaista keskustelunomaista viestintää. Teoriataustan aineistona käytettiin kirjallisuutta, artikkeleja ja sähköisiä lähteitä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kolmiosaista kvalitatiivista tutkimusta, joka suoritettiin yrityksen ylimmälle johdolle, tavaratalopäälliköille ja tavaratalon työntekijöille. Tutkimusotos sisälsi toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan, kolmen pääkaupunkiseudun tavaratalojen henkilökunnan ja kyseisten tavaratalojen päälliköt. Henkilökunnalle toteutetun tutkimusosan otos oli viiden osaston (varasto karsittiin otoksesta) osastopäälliköt ja yksi satunnainen työntekijä kullakin osastolta. Yhteensä tutkimusotos oli 33 henkilöä. Gigantin johdolle toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lähtökohta viestinnälle ja luoda pohja kahdelle muulle tutkimuksen osalle, jotta tulokset olisivat valideja.

Tutkimustulokset osoittivat, että Gigantilla on vahva pohja viestinnälle, mutta konkreettista sisäisen viestinnän strategiaa yrityksellä ei ole dokumentoitu. Tutkimustulokset osoittivat, että suunnitelmallisuutta ja selkeyttä kaivataan niin viestinnän suunnittelulle, kuin myös toteuttamiseen. Eniten puutteita ilmeni Gigantin tärkeimmässä sisäisen viestinnän kanavassa, intranetissä.

Asiasanat sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi, sisäinen yhteisöviestintä, viestintäosaaminen, viestintämittarit, viestintätyytyväisyys

Häikeläinen, Leena

Internal communications functionality in a work community: a case study of Gigantti Oy

Year	2012	Pages	80
------	------	-------	----

Organizations have realized the importance of internal communications in recent years. Internal communications create closeness and integrality within the work community, increasing motivation for successful work performance.

The framework for this research has been divided into three parts: internal communications, internal marketing and organizational communication. Internal communication is presented as an integral whole in this thesis, which can be divided into internal marketing and organizational communication. Internal marketing consists of sales communications and includes one-way information and guidance, and not expected two-way communication. Organizational communication refers to the interaction between the organization's management and employees, increasing cohesiveness, motivation and employees' wellbeing. Organizational communication can be considered as conversational two-way communication.

The research method of the study is qualitative. The study sample included the managing director and marketing director, and employees of three warehouses in the metropolitan area. In addition to the store managers, research was conducted with the participation of the head of department and one randomly chosen employee from every department. The total survey sample consisted of thirty-three people. A qualitative study conducted on Gigantti's management established the basis for the other two research studies.

The research results indicate that Gigantti has a strong basis for strategic internal communications, but none of the internal communications are documented. The results also indicate that employees desire more order and simplicity from the internal communications. The largest deficiency in the internal communications as viewed by employees was the intranet site.

Keywords internal communications, internal marketing, organizational communication, communication skills, communication indicators, communication

Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Case-yritys Gigantti Oy.....	9
2.1	Tutkimusta edellyttävä viestinnällinen havainnointi	11
2.1.1	Intranet	11
2.1.2	Päälliköiden ja vastaavien kanavat	12
2.1.3	Palaverit ja koulutus.....	12
2.2	Havainnointi - Gigantin viestinnän toteutuminen	12
2.2.1	Sisäisen viestinnän vahvuudet	14
2.2.2	Sisäisen viestinnän heikkoudet.....	14
2.2.3	Sisäisen viestinnän mahdollisuudet	15
2.2.4	Uhat sisäisen viestinnän toteuttamiseen.....	15
3	Sisäinen viestintä	16
3.1	Sisäinen markkinointi.....	17
3.2	Sisäinen yhteisöviestintä.....	18
3.3	Kriisiviestintä	18
3.4	Työyhteisöviestintä 6+1 - malli	19
4	Viestintäosaaminen	20
4.1	Sisäisen viestinnän kanavat	21
4.1.1	Esimiesviestintä	21
4.1.2	Viralliset ja epäviralliset foorumit	22
4.1.3	Intranet	23
4.1.4	Bloggaaminen	23
4.1.5	Koulutus.....	24
4.1.6	Henkilöstölehti.....	24
4.2	Sisäisen viestinnän strategia	24
4.2.1	Strategian prosessointi	26
4.2.2	Strategian painopisteenä sidosryhmät.....	28
4.2.3	Strategian suunnittelu käytäntöön	28
4.3	Muutoksen toteutus.....	29
4.4	Sisäisen viestinnän vastuut	29
4.5	Organisaation viestintäyksikkö.....	30
4.6	Sisäisen viestinnän haasteet	30
5	Sisäisen viestinnän mittarit	33
6	Viestintätyytyväisyys	35
7	Kvalitatiivinen tutkimus	36
7.1	Teemahaastattelu.....	36
7.2	Syvähaastattelu.....	37

8	Sisäinen viestintä - Case Gigantti Oy	37
	8.1 Kohderyhmä ja tutkimusotos.....	38
	8.2 Tutkimuksen tähtäimet ja toteutus.....	38
9	Toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan syvähaastattelu	40
	9.1 Analyysimenetelmät	41
	9.2 Haastattelutulokset.....	42
	9.3 Tavoitteet	42
	9.4 Kanavat	43
	9.5 Koulutukset.....	43
	9.6 Kampanjainformaatio	43
	9.7 Palaverit	44
	9.8 Mittarit.....	44
	9.9 Syvähaastattelutulosten analyysitiivistelmä	44
10	Teemahaastattelu tavaratalopäälliköille	46
	10.1 Tutkimusmenetelmät	47
	10.2 Tutkimustulokset - sisäinen viestintä tavaratalotasolla	47
	10.2.1 Tuki, työkalut ja kanavat	47
	10.2.2 Palaverit ja kehityskeskustelut	48
	10.2.3 Viestinnällinen vastuunjako	48
	10.2.4 Sisäisen viestinnän toimivuus.....	49
	10.2.5 Esimiesviestintä - Ajankäyttö viestittävän sisältöön ja esittämiseen ..	49
	10.2.6 Yhteishenki	50
11	Puolistruktuurinen lomakekysely tavaratalojen henkilöstölle	50
	11.1 Analyysimenetelmät	51
	11.2 Sisäisen viestinnän tyytyväisyys myymälähenkilökunnan näkökulmasta - tutkimustulokset	51
	11.2.1 Intranet tiedotuskanavana	51
	11.2.2 Sisäisen viestinnän toimivuus tavaratalossa	52
	11.2.3 Esimiesviestintä.....	54
	11.2.4 Tehokkaat viestintäkanavat	56
	11.2.5 Oma viestinnällinen rooli.....	56
	11.2.6 Yhteishenki tavaratalossa	56
12	Gigantin sisäisen viestinnän nykytila	57
	12.1 Vahvuudet	58
	12.2 Heikkoudet	59
	12.3 Mahdollisuudet.....	60
	12.4 Uhat	60
13	Haastatteluaineistojen validiteetti ja reabiliteetti	61
14	Johtopäätökset	62

15	Kehitysehdotukset	63
	Lähteet	66
	Kuviot	69
	Liitteet.....	71

1 Johdanto

Gigantti Raisio Megastoren tavaratalopäällikkö Kai Brück kertoi kohdanneensa tilanteita jolloin hänen alaisensa ovat kokeneet, että sisäinen viestintä ei ole toiminut toivotulla tavalla. Toimeksiantaja Kai Brück toivoi tutkimuksen selvittävän, onko viestintää tarpeeksi ja mikä on sellaista viestintää, jonka alaiset kokevat hyväksi ja huonoksi. Tutkimus on hyödyksi Gigantille, sillä Gigantti on suuri yritys, jossa viestinnällinen panostus on kohdistunut suunnitelmalliseen ulkoiseen viestintään.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Gigantin sisäisen viestinnän nykytila ja luoda tutkimuksen kautta saatujen tietojen perusteella kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseen ja toimivuuteen. Tukena nykytilan selvittämiseen käytetään alan kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä ja henkilölle suoritettavaa kvalitatiivista tutkimusta Gigantin sisäisen viestinnän toimivuudesta. Tämän opinnäytetyön tärkein tavoite on luoda Gigantille realistinen nykytila-analyysi ja sen pohjalta mahdollistaa Gigantille hyvän ja tehokkaan sisäisen viestinnän rakentaminen.

Opinnäytetyössä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, jota Gigantin henkilöstön välillä tapahtuu. Tämä sisältää tehokkaan kaskisuuntaisen viestimisen eli yhteisöviestinnän, jossa ilmoitetaan tai ehdotetaan ja odotetaan kommentteja ja palautetta. Tällä tavoin organisaatio pyrkii varmistamaan muun muassa, että henkilökunta sisäistää viestin tarkoituksen. Yhteisöviestinnällä pyritään myös huolehtimaan työilmapiiristä ja henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteesta. Opinnäytetyön sisäisen viestinnän toinen näkökulma on sisäinen tiedottaminen, joka tässä opinnäytetyössä rinnastetaan sisäiseen markkinointiin. Nämä termit käsittävät yksisuuntaisen tiedotuksen johdolta muille työntekijöille. Sisäinen viestintä, sisäinen yhteisöviestintä ja sisäinen markkinointi muodostavat viitekehyksen opinnäytetyölle.

Opinnäytetyö koostuu yrityskuvauksesta, havainnoinnista, teoriasta ja tutkimuksesta. Havainnointi pohjautuu tutkijan neljän ja puolen vuoden työuraan organisaatiossa, sekä intranettiin ja satunnaisin kahvihuonekeskusteluihin aiheesta kollegojen kanssa. Teoriaosuus koostuu sisäisestä viestinnästä, viestintäosaamisesta, viestintästrategiasta, viestintävastuista, viestintämittareista ja viestintätyytyväisyydestä. Tutkimusosio koostuu tutkimuksesta, tutkimustuloksista ja tulosten analyysistä.

2 Case-yritys Gigantti Oy

Gigantti on vähittäiskauppaa harjoittava kodinkonemyymäläketju, jolla on 41 myymälää ympäri Suomen. Gigantti on osa Norjassa toimivaa Elkjøp-konsernia, joka kuuluu englantilaiseen kodinelektronikkajätti DSG international plc:hen. Norjasta Gigantti on laajentanut toimintansa Suomeen, Ruotsiin sekä Tanskaan. Nykyinen toimitusjohtaja Irmeli Rytönen toi Gigantin Suomeen, avaten ensimmäisen Gigantti tavaratalon Vantaan Tammistoon vuonna 1999. Gigantti myy kodinelektronikkaa myymälöissä, Internetissä sekä puhelimitse Gigantin asiakaspalvelussa, Contact Centerissä. (Gigantti intranet 2011.)

Elkjøpin jakelukeskus valmistui vuonna 1997 Jönköpingiin, Ruotsiin. Se on 90 000m² suuri keskusvarasto, joka vastaa 14 jalkapallokenttää. Jakelukeskus toimittaa tuotteita jokaiseen Gigantin tavarataloon ja muihin konserniin kuuluviin tytäryhtiöihin ympäri Skandinaviaa. Keskusvarasto mahdollistaa mm. Gigantin toiminnan ja tuotteiden jälleenmyynnin sekä nopeasti vaihtuvien tuotteiden kierron. Hyvä logistiikka onkin koko Elkjøp -konsernin liikeidean perusta. Toimivat logistiikkaratkaisut ja alhaisten kuljetuskustannusten ansiosta Gigantti tarjoaa asiakkailleen suuren valikoiman tunnettuja merkkituotteita edulliseen hintaan. (Gigantti 2011.)

Gigantti luokittelee tavaramerkikseen merkkituotteiden rajun hinnoittelun, jonka mahdollistavat Elkjøpin toimivat logistiikkaratkaisut. Gigantin kilpailueduksi voi luokitella myös niin sanotun hintatakuun. Mikäli asiakas 30 päivän sisällä ostopäivästä löytää ostamansa tuotteen jostain muusta liikkeestä edullisemmalla hinnalla, hän saa Gigantista välirahan takaisin. Tällä tavoin Gigantti lunastaa lupauksensa asiakkaille, olemalla markkinoiden edullisin kodinkone ja viihde-elektronikkamyymälä. Tämän viestii myös Gigantin slogan ”se nyt vaan on tyhmää maksaa liikaa”.

Gigantti tarjoaa asiakkailleen 30 päivän tyytyväisyystakuun. Tyytyväisyystakuu tarkoittaa käytännössä sitä, että jos asiakas ei ole tyytyväinen myymälästä ostamaansa tuotteeseen, hän voi tuoda sen takaisin ja saa siitä myös rahansa takaisin. Tämä on tärkeää sekä kilpailun kannalta, että myös pysyvien asiakassuhteiden säilyttämisen kannalta. (Gigantti 2012.)

Suuren osan markkinoinnin menestyksestä Gigantti on saavuttanut tehokkaalla mainonnalla. Joka viikko Gigantilta saapuu uusi kampanjalehti uusine tarjouksineen, sekä televisio- ja radiomainonta on Gigantilla tehokasta ja säännöllistä. Gigantti on Suomessa 2012 järjestettävien jääkiekon MM-kisojen näkyvin kumppani MTV Median kanssa solmitun sopimuksen ansiosta. Kumppanuus tuo Gigantille laajasti näkyvyyttä mm. tuotesijoittelun, tunniste-, promootio- ja verkkonäkyvyyden lisäksi myös imagokampanjan. (Facebook 2011.)

Tavallisesti Gigantti tunnetaan kodinkoneketjuna, joka myy yksityisasiakkaille elektroniikkaa. Gigantin uusin sektori on vuonna 2009 toimintansa aloittanut Gigantti-yritysmyynti. Yritysmyyntin asiakaskunta koostuu vain yritysasiakkaista ja tuotevalikoima on tavallista laajempi. Gigantin yritysmyyntin kilpailuetuna ovat nopeat toimitusajat ja kilpailijoihinsa nähden suurempi valikoima. Suuren valikoiman Gigantille mahdollistaa jo aikaisemmin mainittu Jöngkjopingin keskusvarasto ja yritysasiakkaille myymälävalikoimaa laajemman valikoiman mahdollistava yritysnettikauppa. Gigantin yritysmyyntin tyypillisiä asiakkaita ovat suuret yritykset, kuten Avara, VVO, Asokodit, sekä Hus, Finnair, VR ja ISS.

Vuonna 2011 Gigantin Tammiston myymälä laajennettiin yli 6000m² suureksi Megastoreksi, joka teki siitä Gigantin suurimman myymälän, sekä toistaiseksi myös Pohjoismaiden suurimman kodinkonemyymälän. Tammiston Megastoren myynti oli avajaispäivänä 13.6.2011 n. 2,7 miljoonaa euroa, menestystä verraten siihen, että Suomessa yhden kodinkonemyymälän myynti on keskimäärin 4 miljoonaa euroa vuodessa. (Mtv3 2012, Gigantti 2012.)

Gigantti on varsin lyhyessä ajassa vallannut Suomen markkinoita ja on tällä hetkellä yksi Suomen johtavimmista kodinkonemyymälöistä. Toimitusjohtaja Irmeli Rytkönen kertoo markkinaosuuden nousseen kymmenen prosenttiyksikköä viimeisen kahden vuoden aikana, eli 15:sta 25 prosenttiin. (Keittiötieto 2011.)

Gigantin liikevaihto oli vuonna 2010 308,9 miljoonaa euroa ja vuonna 2011 liikevaihto kasvoi 14,1 %:lla 352,3 miljoonaan euroon. Liikevaihto kasvoi vuodessa siis 43,4 miljoonaa euroa. Liikevaihdon raju kasvu näkyy myös yrityksen tuloskehityksessä. Yhtiön tulos kasvoi viime tilikauteen verrattuna 64,9 % eli 4,7 miljoonaa euroa. Lukemat osoittavat Gigantin kannattavuuden erinomaiseksi ja tulevaisuuden ennusteet menestyksekkäiksi. (Kauppalehti 2011.)

Gigantissa viestintää toteuttaa markkinointijohtaja yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Gigantissa ei ole erikseen yhtä sisäisestä viestinnästä vastaavaa henkilöä tai yksikköä. Konsernitasolla sisäisen viestinnän managerina toimii Åshild Indresøvdde, mutta hän ei käytännössä edistä lainkaan Suomen Gigantin sisäisen viestinnän toimivuutta.

Gigantin viestintää toteuttaa Viestintätoimisto X yhdessä Gigantin markkinointi- ja toimitusjohtajan kanssa. Viestintätoimisto X on luonut Gigantille ulkoisen viestinnän strategian, mutta sisäisen viestinnän osalta ei yhteistyötä ole vielä toteutettu. Yhteyshenkilö viestintätoimistolta kertoo haastattelussa olevansa erittäin kiinnostunut tukemaan Giganttia myös sisäisessä viestinnässä. Yhteistyö sisäisestä viestinnästä alkaisi keskustellen tavoitteista ja alueesta, joi- ta tulisi kehittää sekä Gigantin viestintäkanavista. Sen jälkeen tehdään strateginen toimintamalli, jonka mukaan tulee toimia. Strategian toimivuutta mitattaisiin jatkuvilla henkilöstökyselyillä ja siten pyritään kehittämään puutteita. (Viestintätoimisto X 2011.)

2.1 Tutkimusta edellyttävä viestinnällinen havainnointi

Opinnäytetyön yrityskuvauksesta esille tulleen organisaation liiketoiminnallisen menestyksen tärkeänä tekijänä on viestintä. Gigantti tekee viestinnällistä yhteistyötä Viestintätoimisto X :n kanssa, joka on 2009 vuoden alusta lähtien toteuttanut ulkoisen viestinnän suunnitelmaa varsin menestyksellisin tuloksin. Seuraavaksi tarkastelemme Gigantin sisäisen viestinnän toimivuutta ja sen keinoja. Seuraavat tiedot on koottu havainnoimalla ja tutkimalla Gigantin intranetiä. Suullisesti on myös keskusteltu kollegojen kesken ja pohdittu tuloksia yhdessä.

Useimmiten tavaratalotasolla sisäinen tiedotus etenee tavaratalopäällikön kautta osastopäälliköille, jotka tiedottavat alaisiaan. Tavaratalopäällikkö tiedottaa henkilökuntaa myös yhteisellä palaverilla. Gigantin henkilökunnalla on mahdollisuus omatoimiseen tiedon etsimiseen Gigantin yhteisessä intranetissä nimeltä Eli. Lisäksi Gigantti järjestää koulutustilaisuuksia koko henkilöstölle, tavaratalopäälliköistä osastopäällikköihin, sekä osastomyyjiin.

2.1.1 Intranet

Gigantilla on varsin kattava sisäinen intranet Eli, johon jokaisella työntekijällä on omat tunnukset ja salasanat. Eli on Gigantin henkilöstön oma viestimistyökalu. Elissä osastot on eritelty omiin kategorioihin ja sitä kautta työntekijä saa omatoimisella tiedon etsimisellä tietoisuutensa hänelle kuuluvat uutiset ja muutokset.

Tavaratalopäälliköillä on oma osio, johon hänen alaisillaan ei ole lukuoikeuksia. Elin kautta tavaratalopäälliköt saavat suurimman osan viestinnästä pääkonttorilta ja tarvittaessa viestivät eteenpäin alaisilleen. Eli on täsmällinen viestintätyökalu, sillä se tulee samanaikaisesti ja samassa muodossa kaikkien luettavaksi. Se on kirjallista viestintää, joten se on virallista ja suunniteltua viestintää.

Elistä löytyvät myös työntekijän opas, jossa kerrotaan työntekijän oikeuksista ja velvoitteista, sekä palkka- ja loma-asioista. Työpaikan säännöt, arvot, turvallisuuteen liittyvät asiat ja normit ovat myös henkilöstön luettavissa Elissä. Eli on ainoa virallinen viestintätyökalu, jota työntekijät kuten kassa- ja osastomyyjät voivat oma-aloitteisesti hyödyntää. Muu myyjille kohdistuva tiedotus jää esimiehen vastuulle.

2.1.2 Päälliköiden ja vastaavien kanavat

Intranetin lisäksi sisäinen viestintä toteutuu johdon ja tavaratalopäällikön välillä sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Myös jokaisen osaston vastaavalla on oma sähköpostiosoite ja työpuhelin, jonka avulla sisäinen kommunikointi ja tiedonjako tapahtuvat.

2.1.3 Palaverit ja koulutus

Gigantissa viestintä tapahtuu myös aamupalaverien kautta, joissa käydään läpi mm. edellisen päivän myyntiluvut, käydään läpi kampanjoita ja -tuotteita sekä päivälle asetettuja tavoitteita. Lisäksi n. neljä kertaa vuodessa työntekijöille pidetään talopalaveri. Tavaratalopalavereissa käydään tunnusluvut pidemmältä aikaväliltä ja tiedotetaan tulevista kampanjoista ja muutoksista, sekä suullisesti motivoidaan työntekijöitä parempiin tuloksiin.

Lisäksi tärkeitä motivoinnin ja viestinnän keinoja ovat Gigantin henkilöstön koulutustilaisuudet. Gigantti järjestää koulutustilaisuuksia joka osaston henkilöstölle muutaman kerran vuodessa. Koulutustilaisuudet ovat yleensä kestoaltaan parin päivän mittaisia, jossa tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit kertovat uusista markkinoille tulevista tuotteista ja myynnin ammattilaiset kouluttavat työntekijöitä tuloksellisempaan ja asiakaslähtöisempään palveluun.

2.2 Havainnointi - Gigantin viestinnän toteutuminen

Edellisessä kappaleessa esiteltiin Gigantin viestintäkanavia ja seuraavan kappaleen tavoitteena on selvittää Gigantin viestinnän toimivuutta käytännössä. Tämä havainnointi perustuu tutkijan neljän ja puolen vuoden kokemukseen Gigantin sisäisestä viestinnästä ja aiheen keskusteluista kollegojen kanssa. Havainnointi esitetään SWOT - analyysin muodossa Gigantin viestinnästä ennen tutkimuksen toteuttamista.

SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) -analyysin avulla on tarkoitus selvittää Gigantin sisäisen viestinnän suuntaa nykytilalle ja mahdollisuuksia sekä uhkia sen toteuttamiseen. Analyysi kertoo Gigantin sisäisen viestinnän havaintoja vahvuuksista, heikkouksista, siitä kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää ja heikkouksia parantaa tulevaisuudessa.

<p><u>Strengths - Vahvuudet</u></p> <p>intranet</p> <p>koulutukset</p> <p>tavaratalojen yhteishenki</p> <p>budjetti (vrt. huonossa taloudellisessa tilassa oleva yritys)</p>	<p><u>Weaknesses - Heikkoudet</u></p> <p>suuri yritys - paljon työntekijöitä</p> <p>ei järjestelmällistä sisäisen viestinnän strategiaa</p> <p>kiire työaikana -esteenä intranetin lukemiseen</p> <p>aamupalaverien epäsäännöllisyys</p>
<p><u>Opportunities - Mahdollisuudet</u></p> <p>parempi yhteishenki</p> <p>työntekijän hyvinvointi ja motivaatio</p> <p>vaikuttaminen yrityksen imagoon työntekijän kautta</p> <p>tuloksellisuus ja menestys</p> <p>työntekijän luottamus</p> <p>ongelmatilanteiden välttäminen</p> <p>tiivimpi yhteistyö</p>	<p><u>Threats - Uhat</u></p> <p>kustannukset</p> <p>kilpailu (ns. tieto on valtaa)</p> <p>kiinnostuksen ja ajan puute ylemmältä taholta</p> <p>epätietoisuus</p>

Taulukko 1. SWOT-analyysi Gigantin sisäinen viestintä havainnoinnin perusteella.

2.2.1 Sisäisen viestinnän vahvuudet

Gigantin sisäisen viestinnän vahvuus on henkilöstön yhteisessä käytössä oleva intranet. Intranetin kautta Gigantin johtoryhmä voi kontrolloida mikä tieto tavoittaa henkilöstön, milloin ja missä muodossa. Tiedottaminen tapahtuu virallisesti eli kirjallisesti ja se on henkilöstön luettavissa samanaikaisesti. Tiedon sisältöä voi kontrolloida ja tämän kautta myös kaikki työntekijät saavat saman tiedon samassa muodossa, verraten suulliseen ja epäviralliseen tietoon.

Suuri vahvuus sisäisen viestinnän toteuttamiseen on myös Gigantin mahdollisuus järjestää henkilöstölle erilaisia tuote- ja motivaatiokoulutuksia. Koulutukset lisäävät viestinnän kautta henkilöstön ammattitaitoa, motivaatiota ja yhteishenkeä. Lisäksi koulutuksien avulla henkilöstö tutustuu toisiinsa paremmin ja tämän avulla sekä oma-aloitteinen tiedottaminen, että oma-aloitteinen kysyminen helpottuu.

Megastoreja lukuun ottamatta tavarataloissa on varsin pieni työyhteisö ja työntekijät tuntevat toisensa henkilökohtaisella tasolla. Se helpottaa henkilöstöä lähestymään toisiaan niin tiedottamisen, kuin myös tiedon kysymisen näkökulmasta. Tiivis henkilöstö luo työpaikalle yleistetyllä tasolla hyvän työilmapiirin, jolloin myös viestintä toteutuu tehokkaammin.

Sisäisen viestinnän vahvuutena on myös Gigantin markkinamenestys. Gigantti on jo 13 vuotta toiminut Suomen markkinoilla ja on tavoitteellisella toiminnalla onnistunut menestykselliseen liiketoimintaan, on sillä myös resursseja sisäisen viestinnän kehittämiseen. Resursseja tarvitaan muun muassa erilaisien tietoteknisten järjestelmien kehittämiseen, kuten intranetin seilaamisen helpottamiseen ja mahdollisten keskustelupalstojen luomiseen. Resursseja tarvitaan myös koulutusten ja tapahtumien järjestämiseen ja siten myös sisäisen viestinnän toteuttamiseen.

2.2.2 Sisäisen viestinnän heikkoudet

Gigantissa on yli 1000 työntekijää ympäri Suomea ja yleisellä tasolla tiedottaminen niin monelle henkilölle on haastavaa. Yleiseen tiedottamiseen Gigantissa käytetään intranetiä, joka sisältää paljon uutta ja vanhaa tietoa eri kohderyhmille. Moni työntekijä saattaa kokea intranetin sekavaksi tai vaikealukaiseksi ja sen kautta jää epätietoisuuteen tiedotettavista asioista.

Heikkoudeksi voidaan myös luokitella työaikana vallitseva kiire, joka estää työntekijöitä oma-aloitteisesti etsimään tietoa. Gigantissa seurataan aktiivisesti työntekijöiden myyntiä ja suurin osa myyntihenkilöstöstä pyrkii käyttämään kaiken työaikansa ahkeraan myyntiin. Moni työntekijä saattaa siis priorisoida kaiken muun intranetin lukemisen edelle ja tätä kautta ei

tavoita kaikkea hänelle kuuluvaa tietoa. Lisäksi työkiireiden vuoksi myös esimerkiksi osastopäälliköillä saattaa jäädä oleellinen tieto viestimättä. Kiireen takia myös aamupalaverit saattavat jäädä pitämättä, joka estää monen oleellisen tiedon viestimisen päälliköiltä henkilöstölle.

2.2.3 Sisäisen viestinnän mahdollisuudet

Sisäinen viestintä luo henkilöstön välille luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se edistää myös työpaikalla viihtyvyyttä ja sitä kautta myös työntekijän hyvinvointia ja jaksamista. Mitä enemmän henkilöstö kokee yhteenkuuluvuutta, sitä tiiviimpää on myös henkilöstön välinen yhteistyö ja edelleen viestiminen. Toimiva yrityksen sisäinen viestintä siis luo motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Olettaen, että henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa työpanokseen, sisäinen viestintä edesauttaa myös yrityksen taloudellista menestystä.

Työntekijöiden kautta yritys pystyy osittain myös vaikuttamaan yrityksen brändi- ja imago-mielikuvan ulkoiseen viestintään. Mikäli työntekijä viihtyy työpaikallaan, hän viestittää sen ympäristöön luoden positiivista mielikuvaa. Mikäli työilmapiiri työpaikalla on negatiivinen, myös työntekijän ympäristössä olevat ihmiset todennäköisesti kuulevat siitä. Näin yrityksen asiakkaat saavat tarkoituksenmukaisen ulkoisen viestinnän lisäksi myös epävirallista ulkoista viestintää ja viestivät itse eteenpäin. Tämä on niin sanottu puskaradio-efekti, jota yrityksen on vaikea hallita.

Sisäisen viestinnän avulla yritys voi myös estää ongelmatilanteita. Tuotekoulutusten tuoman ammattitaidon puute saattaa tuottaa asiakaspalvelullisia ongelmatilanteita, jos esimerkiksi myyjä ei ole tiedottanut tarpeeksi tuotteesta tai on antanut väärää tietoa. Lisäksi työntekijöiden välisiä ristiriitoja voidaan ehkäistä tiedottamalla faktoja ja tätä kautta karttaa mielihäviöitä.

2.2.4 Uhat sisäisen viestinnän toteuttamiseen

Niin ulkoisen viestinnän, kuin myös sisäisen viestinnän toteuttaminen vaatii usein taloudellisia resursseja. Mitä enemmän viestinnän toteuttamisen työkaluja kehitetään tai koulutuksia järjestetään, sitä enemmän rahaa sisäisen viestinnän edistämiseen menee. Mitä enemmän tietoteknisiä ohjelmistoja kehitetään viestinnän välineiksi, sitä enemmän aikaa ja työvoimaa se vie. Mikäli organisaation johto ei näe sisäisen viestinnän selkeitä etuja, on se haluton sijoittamaan resursseja sen kehittämiseen.

Lisäksi sisäisen viestinnän toteuttamisen uhkana on tietämättömyys sisäisen viestinnän todellisesta nykytilasta. Tuolloin johtohenkilö kuvittelee, että muu henkilöstö tietää jonkin asian, mikä ei todellisuudessa pidä paikkaansa. Tässä tapauksessa muu henkilöstö jää tahattomasti epätietoisuuteen.

Uhkana sisäisen viestinnän toteuttamiseen saattaa olla myös työntekijöiden välinen kilpailu. Tässä tapauksessa työntekijä saattaa kokea tiedon niin sanotusti vallaksi ja tahallisesti jättää kollegaa tiedottamatta jostakin olennaisesta asiasta.

3 Sisäinen viestintä

Helsingin yliopiston viestinnän professori Osmo A. Wiio määrittelee viestinnän olevan synonyymi kommunikaatiolle, eli informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan kesken. Viestintä ei ole pelkästään tiedottamista vaan myös kaksisuuntaista viestintää aiheuttaen vuorovaikutuksen. Viestinnässä palaute on merkki siitä, että sanoma on mennyt perille. Viestinnän tavoitteena on muokata, laajentaa tai vahvistaa vastaanottajan tietoa, mielikuvia ja ajatuksia ja tämän kautta muuttaa hänen käyttäytymistään, sekä vaikuttaa asenteisiin. (Siukosaari 2002, 11.)

Useimmat organisaatioiden johtamisen asiantuntijat toteavat, että tehokas viestintä on perusta organisaation menestykselle (Free management library 2012). Sisäinen viestintä sisältää kaiken mahdollisen viestinnän ja vuorovaikutuksen, mitä organisaatiossa tapahtuu. Sisäinen viestintä on tehokkaimmillaan kaksisuuntaisena varmistaen, että kohderyhmä on sisäistänyt tiedon ja sitoutunut noudattamaan sitä. Sisäisessä viestinnässä keskeistä on muun muassa motivoida ja kouluttaa henkilökuntaa, sekä ennakoita ja hallita ongelmatilanteita. Esimerkiksi työntekijälle epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa epävarmuus ratkeaa usein sisäisen viestinnän kautta. Epävarmuutta myös estetään tehokkaalla viestinnällä, samalla luoden henkilölle motivaatiota ja luottamusta. (Korhonen & Rajala 2011, 83-84)

Sisäinen viestintä on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä organisaation henkilökunnan keskuudessa. Anssi Suikosaari jakaa sisäisen viestinnän kokonaisuuden seuraaviin osiin: sisäinen yhteystoiminta, sisäinen tiedotus ja sisäinen markkinointi sekä perehdyttäminen, luotaus ja työtiedotus. Yhdessä nämä muodostavat organisaation sisäisen viestinnän, jonka tarkoituksena on parantaa työtuloksia ja organisaation menestystä. (Siukosaari 2002, 65). Tässä opinäytetyössä pelkistetään Siukosaaren mallia tarkastellen sisäistä viestintää sisäisen markkinoinnin ja yhteystoiminnan eli yhteisöviestinnän kautta.

3.1 Sisäinen markkinointi

”Sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina, joka kytkee yrityksen toiminnot kahdella tavalla. Ensinnäkin se varmistaa, että joka tason työntekijät, johto mukaan lukien, ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. Toiseksi se varmistaa, että kaikki työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin lähtökohta on, että organisaation ja sen työntekijäryhmien sisäisen vaihdon on toimittava tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla.” (Grönroos 2009, 447.)

Sisäinen markkinointi -käsite sai alkunsa organisaation tarpeesta varmistua siitä, että työntekijät sisäistävät ja hyväksyvät ulkoisille asiakkaille kohdistetut kampanjat ja markkinointitoimenpiteet (Grönroos 2009, 446). Sisäinen markkinointi on muun muassa yksisuuntaista tiedottamista, eikä sille yleisemmin odoteta palautetta. Sisäisen markkinoinnin totuttamisen työkaluja ovat esimerkiksi koulutus sekä intranet. (Siukosaari 2002, 79-91.)

Siukosaari kertoo sisäisen tiedotuksen olevan organisaation ajankohtaisista uutisista tiedottamista. Näitä ajankohtaisia asioita ovat esimerkiksi organisaation toiminnan tuotekehitys, tavoitteet ja mitä keinoja hyödyntäen päästään tavoitteisiin sekä tulokset. Myös ongelmat, muutokset ja tulevaisuuden suunnitelmat kuuluvat sisäiseen tiedotukseen. Sisäiseen tiedotukseen liittyy taloudellinen raportoiminen henkilöstölle esimerkiksi vuosikertomuksien, kokouksien, tiedostotilaisuuksien ja henkilöstölehtien kautta. (Siukosaari 2002, 79-91.)

Sisäinen markkinointi on jokaisen organisaation yksi tärkeimpiä strategisia resursseja. Mikäli työntekijöiden koulutuksessa on puutteita tai asiakaspalveluasenne on negatiivinen, vuorovaikutusmarkkinointi ulkoisiin asiakkaisiin ei toteudu menestyksekkäästi ja yritys ei menesty. Tästä johtuen sisäinen markkinointi koetaan johtamisstrategiaksi. Organisaation ylimmän johdon tulee ymmärtää sisäisen markkinoinnin merkitys yrityksen menestymisen näkökulmasta. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaatii johdon jatkuvaa panostusta ja tukea onnistuakseen. Onnistumiseen vaaditaan muun muassa aktiivista tiedottamista, luottamusta ja käytännön tekoja. Kun sisäiset suhteet hoidetaan hyvin, ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteiden hoitokin voi onnistua (Grönroos 2009, 446.)

Christian Grönroosin mukaan sisäisen markkinoinnin painopisteenä on luoda työntekijöille asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tähän vaikuttaa organisaation kaikkien tasojen työntekijöiden väliset hyvät suhteet. Yksinään asiakaslähtöinen ajattelutapa ei riitä hyvään asiakaspalveluun. Työntekijöiden tulee myös hallita vuorovaikutus- ja viestintätaidot, sekä yrityksen käytössä olevat tukijärjestelmät. Näihin asioihin organisaation tulee keskittyä kehittäessään sisäisen markkinoinnin strategiaa. (Grönroos 2009, 446.)

Grönroos painottaa organisaation menestyksen koetinkiven olevan työntekijöiden johtamisessa ja sisäisten suhteiden hoitamisessa. Ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksellisesti jos yrityksen sisäiset suhteet eivät ole kunnossa. Grönroosin mukaan työntekijöiden tulee ensin kokea ja arvioida yrityksen palvelutarjoama ja ulkoisille asiakkaille tarkoitetun markkinointiviestintä. Mikäli he eivät usko tuotteeseen tai palveluun ja ulkoisille asiakkaille kohdistettuun viestiin, he eivät pysty tuottamaan palvelua asiakkaille menestyksellisellä tavalla. Tässä tapauksessa vuorovaikutuksellinen markkinointi ei toimi. Ellei organisaatio kykene markkinoimaan tuotteita, palveluita ja kampanjoita sisäisille kohderyhmille viestinnän kautta, ei voida olettaa, että se toteutuu ulkoisille asiakkaille. Työntekijät muodostavat sisäiset markkinat, joihin organisaation johdon tulisi kiinnittää huomionsa ensikädessä. (Grönroos 2009, 443-444.)

Sisäinen markkinointi tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että se säilyttää yrityksen ulkoisen suorituskyvyn ja edistää sitä. Toimenpiteet, prosessit ja hankkeet on suunniteltava määrätietoisesti ja koordinoitusti. Sisäisiä asiakkaita, organisaation työntekijöitä, on kohdeltava samalla tavalla ja kunnialla kuin ulkoisia asiakkaita. Mikäli sisäiset suhteet ovat välinpitämättömät, myös ulkoisten suhteiden hoitaminen kärsii. (Grönroos 2009, 444.)

3.2 Sisäinen yhteisöviestintä

Sisäisellä yhteystoiminnalla eli yhteisötoiminnalla tavoitellaan johdon ja muun henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksella pyritään lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta, henkilöstön työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin luomista ja ylläpitoa. Henkilöstön viihtyessä työpaikalla, he sitoutuvat ja ovat motivoituvat ja sitä kautta myös heidän työpanos paranee. Sisäinen yhteystoiminta on sisäisen henkilösuhteiden hoitamista ja kehittämistä vuorovaikutuksen keinoin. (Siukosaari 2002, 67.)

3.3 Kriisiviestintä

Kriisi on tilanne tai prosessi, joka on uhaksi yrityksen arvoille kuten henkilökunnalle, maineelle, irtaimistolle tai kiinteistölle. Kriisitalanteessa johdolta vaaditaan kriisinhallintakykyä, muuttuvan tilanteen nopeaa arviointia, viestintätaitoa ja johtamista. Kriisi etenee Juholinin mukaan vaiheitta: Ensiksi kriisin laukaisee jokin asia, sitten se saavuttaa huippunsa jonka jälkeen alkaa tyyntyä. Sen jälkeen keskustelu vaimenee ja asia unohdetaan. Kriisijohtamisessa täytyy ymmärtää, että kriisi ei vaan tapahdu vaan se kehittyy. Kriisin jälkeen organisaation tasapaino on haastavaa saavuttaa, maineen ja luottamuksen palauttaminen voi viedä aikansa. (Juholin 2009, 299.)

Kriisijohtamisen kolme vaihetta ovat kriisiin varautuminen, sen aikainen toiminta ja jälkihoito. Kriisijohtaminen ja kriisiviestintä kulkevat käsi kädessä aina varautumisesta jälkihoitoon asti. Kriisin laukaisija voi olla esimerkiksi inhimillinen virhe, ihmisten aiheuttamat vahingot, petos tai toiminnan epäeettisyys. Työyhteisöön kohdistuvia kriisejä ovat muun muassa irtisanomiset tai maineeseen kohdistuvat ongelmat. Useimmiten organisaation kriisitilanne on itse aiheutettua esimerkiksi toiminnan huolimattomuudesta tai harkitsemattomasta kommunikatiosta. (Juholin 2009, 299.)

Kriisin tunnistaminen on erittäin tärkeä elementti organisaation johdolle. Kuitenkin yhtä hyödyttömyyttä on käynnistää kriisiviestintä silloin kun kriisiä ei ole, kuin esimerkiksi toimia normaalisti kun kriisi on päällä. Tehokkainta kriisin ennakointia on oman toiminnan kehittäminen, jotta kriisiin ei jouduttaisi. Koska uhka ei aina piile organisaatiossa itsessään, on myös tärkeää tehdä ympäristön luotaus. (Juholin 2009, 302.)

Luotaukseksi kutsutaan organisaation operatiivista toimintaa, joka auttaa löytämään heikkoja signaaleja. Käytännössä luotaus tarkoittaa aktiivista ja jatkuvaa ympäristön seurantaan esimerkiksi mediaan ja keskustelufoorumeita. Mitä tunnetumpi organisaatio on, sitä helpommin muun muassa sisäiset kriisit tulevat julkiseen keskusteluun ja tarkastelun kohteeksi. (Juholin 2009, 303.)

3.4 Työyhteisöviestintä 6+1 - malli

Elisa Juholin korostaa työyhteisöviestinnän muodollisuuden tärkeyttä. Hän kuvaa työyhteisöviestinnän 6+1 - mallin peruspilareiden avulla seuraavasti:

1. Vuorovaikutus. Tärkeitä ja suuria asioita on työyhteisössä käsiteltävä vuorovaikutuksessa, kysellen ja syventyen aiheeseen. Tällä tavoin työyhteisö varmistaa jokaisen jäsenen ymmärryksen aiheesta. Kannattavan strategian valinta helpottuu, sillä henkilöstön mielipiteet tuovat erilaisia näkökulmia.
2. Työn kannalta ehdottoman tiedon saatavuus. Ajankohtaisen tiedon tulee olla helposti saatavilla. Työyhteisön jäsenien vastuulla on tiedon etsiminen ja sen hyödyntäminen.
3. Ilmapiiri. Työilmapiirin on oltava rento ja vapaamuotoinen. Yhteishengen ollessa hyvä, työntekijät uskaltavat kysyä, kyseenalaistaa, ilmaista näkemyksiään ja mielipiteensä.
4. Vaikuttaminen. Työyhteisössä on aina mahdollista osallistua ja vaikuttaa. Kukin työntekijä on vastuussa omasta panostuksestaan organisaation pieniin ja isoihin asioihin.

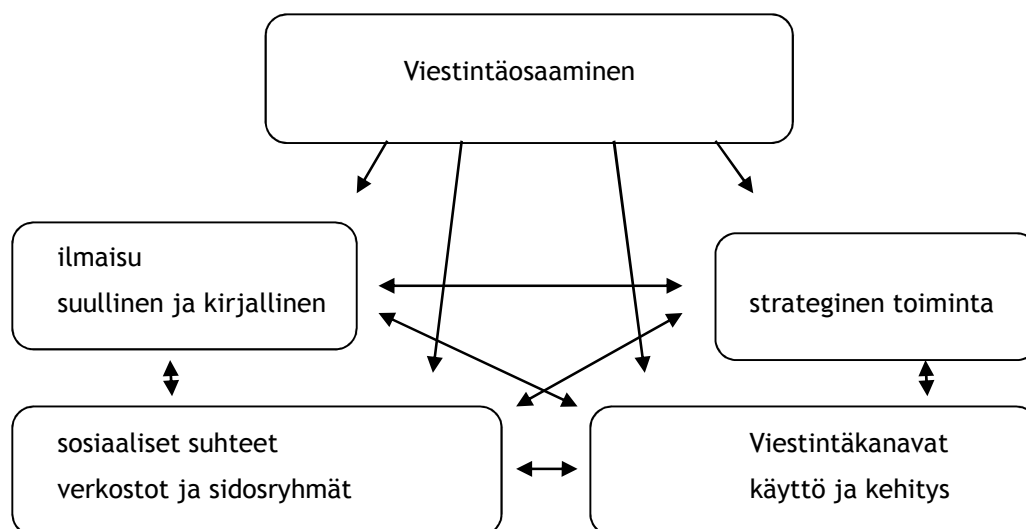
5. Oppiminen ja tiedon jakaminen. Työyhteisössä on tärkeää, että jokainen jakaa osaamistaan muille ja tätä kautta kouluttaa itseään ja muita kollegoitaan. Tiedon jakamisen työyhteisössä mahdollistaa mutkaton sisäinen viestintä, joka sisältää monisuuntaisen palautteen ja motivoinnin.
6. Työnantajamaine heijastuu työyhteisön työhön. Jokainen tuottaa toiminnallaan mainetta, mikä heijastuu ympäristöön. Myös organisaation maine vaikuttaa työyhteisön yksilöiden identiteettiin.

Edellisen kuuden kohdan lisäksi Juholin lisää vielä yhden peruspilarin, joka yhdistää edellisiä tekijöitä. Viimeinen kohta on Foorumit, joiden tärkeyttä hän painottaa työyhteisöviestinnässä. Foorumit ovat hyvä työkalu sisäiseen viestintään, jossa viestit ja tiedot kulkevat estottomammin ja sana on vapaa. Foorumit yhdistävät organisaation toimintaympäristöön ja verkostoihin. Yhteensä nämä kohdat muodostavat työyhteisöviestinnän 6+1 - mallin. Foorumeita tulaa tarkemmin käsittelemään kappaleessa 4.1.2. (Juholin 2009, 143-144.)

4 Viestintäosaaminen

Viestintäosaaminen voidaan Elisa Juholinin mukaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ilmenevät eri aikaan, eri työtehtävissä ja eri tavoin. Ihmisen tulee osata ilmaista itseään suullisesti ja kirjallisesti. Viestintäosaamiseen kuuluu myös taito osallistua keskusteluihin ja käydä dialogia eri muodoissa. Toinen viestintäosaamisen osa-alue on kyky luoda ja ylläpitää sosiaalisia suhteita muun muassa oman alan toimijoihin, kollegoihin ja yhteistyökumppaneihin. Kolmanneksi viestintäosaamisen osa-alueeksi Juholin luokittelee viestintävälineet, niiden käyttö ja kehittäminen. Tähän ryhmään sisältyy esimerkiksi sähköposti, puhelin, palavereissa käytetyt laitteet ja projektorit sekä videoneuvottelut. Viestintäosaamisen kategorioiden neljäs osa on strateginen ajattelu ja käytäntö. (Juholin 2008, 30-31.)

Tämä on toimintasuunnitelma, miten ihminen toteuttaa edellä mainitut kategoriat osaamista käyttäen ja missä tilanteissa. Viestintäosaamisen Juholin on kuvannut seuraavasti:



Kuvio 1. Viestintäosaaminen ja sen osa-alueet (Juholin 2008, 30-31.)

Yllä olevassa kuviossa näemme kuinka kukin osa-alue on yhteyksissä toiseen, muodostaen viestintäosaamisen kokonaisuuden. Viestinnällisesti lahjakas ihminen hallitsee viestintäosaamisen kaikki osa-alueet ja tämän avulla saavuttaa tavoitteellisia päämääriä. Viestintäosaamista ei voi hallita jos jonkin osa-alueen taidot ovat puutteelliset. (Juholin 2008, 30-31.)

4.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Menestyksellinen sisäisen viestinnän toteutus vaatii tarkoin suunniteltua strategiaa, vastuun jakoa ja strategian toteuttamiseen tehokkaita viestintäkanavia. Oikean viestin tavoittaessa kohdesegmentin on suunniteltava miten viestintä tulee toteuttaa, missä muodossa ja mitä kanavaa tulee käyttää. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Kanavat voidaan luokitella suoriksi ja välillisiksi kanaviksi. Suorat kanavat ovat muun muassa henkilöstö ja esimies, sekä palaverit. Välilliset kanavat ovat esimerkiksi intranet, tiedotteet ja sähköpostit. Seuraavissa kappaleissa tarkastelemme erilaisia viestintäkanavia, jotka mahdollistavat tehokkaan sisäisen viestinnän. (Siukosaari 2002, 91-119.)

4.1.1 Esimiesviestintä

Esimiehet ovat ehdoton ja vahvin organisaation viestintäkanavista. Esimiesten viestintä on helpommin sisäistettävissä, verraten esimerkiksi suurissa tiedotustapahtumissa tai sähköisesti

jaetussa viestinnässä, sillä esimiesviestinnässä on mahdollisuus kasvotusten tapahtuvaan viestintään. Henkilökohtaisessa viestinnässä tiedon vastaanottaja kuulee, näkee ja kykenee esittämään täsmällisiä kysymyksiä. Tämä on tehokkain keino viestittää tieto toivotulla tavalla ja se on helpoiten sisäistettävissä. Kun viesti tulee lähimmältä korkealta taholta, viestintää arvostetaan ja siihen on helpompi sitoutua Korhonen ja Rajala kertovat. (Korhonen & Rajala 2011, 21-22.)

Organisaatioiden esimiesten vuorovaikutustaidot ja käsitys viestinnän merkityksestä vaihtelee suuresti. Usein esimiehet saattavat tinkiä viestinnästä, painostavan ja jatkuvan kiireen alla. Hyvä esimies sitoutuu viestimään jatkuvasti alaisilleen priorisoiden aikaansa viestinnän huolelliseen valmisteluun ja tiedon jakamiseen. Yhteistyössä mahdollisen viestintäyksikön kanssa, esimies voi varmistaa, että tarpeellinen tieto tavoittaa kohderyhmänsä ja on kohderyhmän sisäistettävissä. Korhonen ja Rajala kertovat, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä tärkeämmässä asemassa esimiesten viestintäkyvyt ja viestintäasenne ovat. Johtoryhmässä olevan esimiehen vastuulla on tiedottaa laajempaa kohderyhmää organisaatiotasolla. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

4.1.2 Viralliset ja epäviralliset foorumit

Viralliset foorumit ovat muun muassa säännöllisesti toistuvat tuloksenjulkistamistilaisuudet, kuten viikko- ja kuukausipalaverit, sekä yt - neuvottelut. Tilaisuuksien agendassa tulee selvittää mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nykyhetkellä ja tavoitteet, mihin pitäisi tulevaisuudessa pyrkiä. Viralliset foorumit ovat erittäin tärkeitä työyhteisölle ja etenkin organisaation johdolle, sillä tilaisuuksissa välittyvä tieto on tärkeää, virallista ja muokkaamatonta. Tieto välittyy kaikille samanaikaisesti ja samassa muodossa. Gigantissa virallisia foorumeita ovat aamu-, viikko- ja kuukausipalaverit, koulutukset sekä intranet. (Juholin 2009, 79.)

Epävirallisiksi sisäisen viestinnän foorumeiksi kutsutaan mm. kahvitaukoja, jolloin sisäinen viestintä välittyy epävirallisessa muodossa. Tällaisessa viestinnässä tieto saattaa muokkautua mielipiteen ja asenteen mukaan, jolloin asian tarkoitus saattaa muuttua tai tiedon vastaanottaja ja ei vastaanota tai sisäistä tietoa lainkaan. Epäviralliset foorumit ovat niin sanottuja Puskaradio - efektejä, joiden kautta alkuperäinen tieto saattaa muokkautua täysin eri muotoon kuin se on alun perin tarkoitettu esittämään. (Juholin 2009, 78.)

4.1.3 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen verkko, johon organisaation ulkopuoliset henkilöt eivät pääse käsiksi. Intranet on viime vuosien aikana yleistynyt yrityksissä ja siitä on tullut organisaatioiden tärkein viestintäfoorumi. Mielipiteet intranetistä Juholinin mukaan jakaantuu suuresti. Toiset organisaation jäsenet kokevat sen tärkeänä informaationlähteenä ja käyttävät intranetiä päivittäisenä työkaluna, kun toiset pitävät sitä ajantuhlauksena ja vaikeaselkoisena, mistä ei ikinä löydä etsimäänsä tietoa. On hyvä ottaa huomioon, että intranetillä ei pystytä tavoittamaan kaikkia organisaation jäseniä, esimerkiksi jos henkilöllä on liikkuva työ tai ei ole mahdollisuutta internetiin. (Juholin 2009, 17.)

intranet toimii sähköisten ilmoitustaulun ja henkilöstölehden periaatteella. Intranetissä tiedotetaan muun muassa tapahtumatietoja, tiedotuksia, ohjeistuksia ja julkaistaan kyselyjä. Verkosta saadaan organisaatiolle suurempi hyöty, kun sitä ei käytetä vain yhdensuuntaiseen tiedottamiseen vaan henkilöstön käytössä on esimerkiksi keskusteluryhmiä ja foorumeita. (Viestintätoimisto Deski 2008.)

4.1.4 Bloggaaminen

Blogikulttuuri on yleistynyt Suomessa viime vuosien aikana ja myös monet yritykset ovat omaksuneet bloggaamisen hyväksi viestintäkanavaksi. Blogissa kirjoittaja voi avata ajatuksiinsa vapaasti ja julkaista sen joko omalla nimellään tai nimimerkillä ja sisältö voi sisältää tekstin lisäksi myös muun muassa kuvia ja videoita. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

Blogin voi luokitella päiväkirjaksi verkossa, jossa näkyy kirjoittajan henkilökohtainen näkökulma ja muut voivat kommentoida sisältöä. Uuden sisällön ilmestyessä vanha säilyy muokkaamattomana ja on kaikille luettavissa. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

Blogeissa luodaan helposti keskusteluyhteys sidosryhmiin. Blogeista saattaa tulla myös dialogeja, sillä blogeissa oleva kommentointi-ominaisuus antaa lukijalle mahdollisuuden avata keskustelu bloggaajan kanssa. Sisäisen organisaatioviestinnän näkökulmasta blogin kommentointi voi olla työntekijän keino ylläpitää yhteishenkeä ja tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Viestintätoimisto Suodatin 2011.)

Bloggaaja voi blogissaan tuoda esille omaa persoonallisuutta ja myös organisaation persoonallisuutta. Blogin avulla vaikeastikin lähestyttävä henkilö tai organisaatio tulee lähemmäs sidosryhmiä. (Viestintätoimisto Suodatin 2011.)

4.1.5 Koulutus

Palvelujen merkityksen jatkuva kasvu yritysten markkinakilpailussa on saanut organisaatiot ymmärtämään, että heidän niukimpia sekä tärkeimpiä resursseja eivät ole tuotteet tai raaka-aineet, vaan hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät. Työntekijöillä on organisaatioissa tärkein merkitys asiakassuhteiden hoitamisessa. (Grönroos 2009, 447.)

Sisäisen markkinoinnin kouluttamiseen tarvitaan Grönroosin mukaan sisäisen ja ulkoisen näkökulman koulutusta. Johdon tulee antaa työyhteisölle kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta ja arvoista, sekä suhteista muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin. Koulutusten tulee myös edistää myönteistä asennetta toimintastrategian ja asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen. Lisäksi koulutusten tärkeänä tavoitteena on kehittää henkilöstön viestintä-, myynti- ja asiakaspalvelutaitoja. (Grönroos 2009, 447.)

Koulutuksen jälkeen esimiehen on tärkeä esittää kiinnostusta työntekijän oppimista asioista, sekä rohkaista häntä viestimään muille kollegoille oppimiaan asioita ja hyödyntämään tietoja jokapäiväisessä työssään. (Grönroos 2009, 447.)

4.1.6 Henkilöstölehti

Henkilöstölehti viestii ajankohtaiset kuulumiset ja muun muassa yrityksessä tapahtuvat asiat. Henkilöstölehti ei ole organisaation ensisijainen tietolähde, sillä sen ilmestymisväli on yleensä hidas, mutta Tiedottajan mukaan se toimii asioiden taustoittajana, keskusteluforumina ja yrityksen yhteisöllisyyden luojana. (Viestintätoimisto Deski 2008, 8.)

Henkilöstölehden tarkoituksena on lisätä organisaation yhtenäisyyttä. Tuloksellinen henkilöstölehti tiedottaa esimerkiksi organisaation ja alan tulevaisuuden näkymistä, uusista asiakkuuksista, tuotteista, käytännön asioista ja muutoksista, sekä koulutuksista. (Viestintätoimisto Lejoplan 2008.)

4.2 Sisäisen viestinnän strategia

Onnistuneen viestintästrategian edellytyksenä on huolellinen suunnittelu ja onnistuakseen sen on oltava yhdensuuntainen yrityksen strategian kanssa. Paras mahdollinen vaihtoehto yrityksen strategian ja viestintästrategian linjausten kohtaamiseen on, kun yrityksen strategia sisältää viestintästrategian. Tässä tapauksessa viestinnälliset vaatimukset onnistutaan ottamaan oikein huomioon organisaation toiminnassa. Hyvin kehitetty viestintästrategia ohjaa organisaation toimintaa päivittäin ja samalla kehittyy jatkuvasti. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, jonka tavoitteena on päästä toivottuun tulokseen. Strateginen markkinointi tarkoittaa mission kannalta olennaisten arvojen valitseminen ja taktisen suunnitelman luominen tavoitteiden aikaansaamiseksi. Strategisen viestinnän kuuluu vastata kysymykseen ”Miten organisaatio ja sen toiminta saisi viestin välittymään oikeassa muodossa oikealle kohderyhmälle?”. Käytännössä strategia selvittää muun muassa millä keinoin ja resurssein organisaatio toteuttaa kannattavaa työyhteisöviestintää. Strategisten ratkaisujen kuuluu olla linjassa organisaation arvojen ja mission kanssa. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Korhonen ja Rajala korostavat teoksessaan Viestinnän prosessointi, että viestintästrategian luomiseen organisaation tulee selvittää seuraavat asiat: tärkeimpänä sidosryhmäanalyysit ja sidosryhmille kohdistetut ydinviestit, sekä muun muassa viestintäkanavat ja niiden rakenteet. Organisaation on sisäistettävä myös viestinnän tavoitteet ja mittarit. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Strategia tavoitteena on tunnistaa ja sisäistää tosiasiat, ja sen avulla pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuuteen. Strategian valinta vaatii organisaation johdolta suuria valintoja ja niiden tärkeysjärjestykseen asettamista, sekä myös monien vaihtoehtojen karsimista. (Vuokko 2004.)

Strategian arvonvalintavaiheen päätöksiä tehdessä on syvennyttävä kolmeen, toisiinsa sidoksissa olevaan asiaan:

1. Segmentointi tarkoittaa tietoa, mistä tulee viestiä ja kenelle. Segmentointi on siis kohderyhmän selvittämistä, joka on välttämätön edellytys seuraaville kohdille, fokusoinnille ja positioinnille. Segmentti voi olla Gigantin tapauksessa esimerkiksi tavaratalopäälliköt, osastopäälliköt ja muut työntekijät.
2. Fokusointi. Kun segmentointi on tehty, paneudutaan fokusointiin. Fokusoinnin tarkoituksena on selvittää, mikä tieto on viestittävä millekin segmentille ja missä muodossa. Fokusointi on siis segmentoinnin jatkoa, eli tarkempaa keskittymistä ja segmenttien valintaa.
3. Positiointi, tarkoittaa organisaation viestinnällisen aseman määrittämistä. Tuolloin määritetään vaadittavia keinoja ja toimenpiteitä, jotta organisaation sisäinen viestintä toimisi tavoitteellisella tavalla ja olisi kannattavaa.

Strategia on tavoitteellinen suunnitelma, jonka tarkoituksena on muokata nykytilaa kohti parempaa tulosta. Strategiaa voikin kutsua muutosprosessiksi, jota voi tarkastella muutosviestinnän kautta. (Vuokko 2004.)

4.2.1 Strategian prosessointi

Kun strategia on määritelty ja jaettu konkreettisiin sekä mitattaviin osa-alueisiin, organisaation tulee prosessoida toiminnot. Toimintojen prosessointivaiheessa tulee miettiä tarkkaan miten kukin toiminto tulee suorittaa ja mitä vaiheita suorittaminen vaati. Mitä yksityiskohtaisemmin toiminnot prosessoinnin aikana kuvataan, sitä helpommin toiminnon toteuttaminen on ymmärrettävissä. Kun suorittamisen vaiheet on hahmotettu, ne pitää sijoittaa siihen järjestykseen, missä ne tulee toteuttaa ja niiden toteuttamiseen on asetettava aikarajat. Myös koko prosessin kulumiselle on asetettava aikaraja, jotta pystytään seuraamaan onnistumista ja kehittämään prosesseja. Ennen toimintojen toteuttamista organisaation on määriteltävä kullekin toiminnolle vastuuhenkilöt ja niiden roolit kussakin toteuttamisvaiheessa. Muutoksen toteutumista käsitellään tulevassa luvussa 4.3. (Korhonen & Rajala 2011, 58-59). Elisa Juholin ehdottaa strategiarakenteen suunnitteluun taulukkoa, (taulukko 2.) joka käsittää otsikon, kysymyksen ja huomautuksen. (Juholin 2009, 107.)

Otsikko	Kysymys	Huomaus
Lähtökohtia, taustaa tmv.	Mihin viestintää tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation ja tulevaisuuteen	Tämä taustoittava luku voidaan jättää pois ja viitata esimerkiksi koko organisaation strategiaan.
Viestinnän nykytila	Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnälle on?	SWOT - analyysi on hyvä työkalu.
Periaatteet tai arvot	Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?	Voivat tulla laeista ja säädöksistä, omista arvoista, etiikasta tai yhteiskuntavastuusta.
Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mikä on kunkin tilanne ja haasteet?	Sidosryhmien sijaan voidaan käyttää myös käsitteitä stakeholderit, yhteistyö- ja kohderyhmät tai kohderyhmät tai yleisöt.
Säännölliset ja visuaaliset määrittelyt	Mitä viestimme itsestämme sanoin, tarinoin teemoin ja visuaalisesti?	
Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?	Joissakin organisaatioissa ei haluta asettaa tavoitteita, vaan viestintää katsotaan osaksi kaikkea toimintaa.
Mittarit, seurannan tai luotuksen keinot	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan	Mittareiden määrä on pidettävä kurissa, mutta validiteettiin eli pätevyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota.
Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueesta? Miten viestintä on organisoitu ja millaisia kumppanuuksia on?	Viestintävastuut on hyvä viiedä tehtäväkuviin. Kumppanuudet ja yhteistyökuviot on tärkeitä erityisesti poikkeustilanteissa.
Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?	Tyypillisiä resursseja ovat inhimillinen osaaminen, tieto ja tietämys, tekniset välineet ja raha.
Täydentävät politiikat, ohjeet, prosessikuvaukset ym.	Millaisia erilaisia ohjeita, käsikirjoja tai politiikkoja on käytössä?	
Lopuksi	Strategian/suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: Milloin on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys	Suunnitelmien aiemmat versiot arkistoidaan.

Taulukko 2. Viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnitelman rakennemalli (Juholin 2009, 107.)

Taulukossa 2 Elisa Juholin auttaa organisaatiota näkemään strategian kokonais kuvan suunnitelman rakennemallin kautta. Mikäli rakennemalli kirjataan esimerkiksi yllä olevan taulun mukaisesti, se helpottaa prosessin hahmottamista ja toteuttamista.

4.2.2 Strategian painopisteenä sidosryhmät

Sidosryhmät ovat ne tahot, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan. Sidosryhmiin luokitellaan muun muassa henkilöstö, asiakkaat ja kilpailijat. Jotta organisaatio voi luoda viestinnän tavoitteellisen toteutussuunnitelman, on heillä oltava sidosryhmäanalyysi. Sidosryhmäanalyysi on läpileikkaus, joka kertoo sidosryhmien luonteet, tärkeyden organisaation toiminnan toteuttamiseen ja niiden vaikutus organisaatioon, sekä muihin sidosryhmiin. Sidosryhmät on hyvä määritellä yksityiskohtaisesti ja jakaa eri ryhmiin. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Organisaation sidosryhmien tunnistaminen ja huomioiminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi vastuuksi menestyksellisen yritystoiminnan toteuttamisessa. Yrityksen kyky luoda ja ylläpitää suhteita ovat organisaation yksi tärkeimmistä pitkän tähtäimen menestyksen pilareista. Organisaation tulee tunnistaa sidosryhmien tarpeet ja priorisoida niitä, sekä asettaa tavoitteita ja keskittyä aktiiviseen vuoropuheluun. Sidosryhmien välisten suhteiden vaalimisen tärkeä edellytys on seurata tuloksia ja mitata onnistumisen aste. (Kuvaja & Malmelin 2008, 61.)

4.2.3 Strategian suunnittelu käytäntöön

Strategian toteuttamisen ehdoton edellytys on, että tieto on jokaisen työyhteisön jäsenen sisäistettävissä. Strategian luomisen, arvioinnin ja toteutuksen tulee olla jatkuva prosessi ja sen toteutus edellyttää työyhteisön täydellistä ymmärrystä. Strategia tulee esittää selkeästi ja viestittää kasvotusten, sillä pelkkä julkaisu intranetissä ei takaa tiedon ja suunnitelman täydellistä sisäistämistä. Työyhteisön jokaisen jäsenen tulee ymmärtää, mitkä ovat strategian tavoitteet ja mitä organisaatio heiltä odottaa. On myös tärkeää, että työyhteisön jäsenet ovat tietoisia, miten onnistumista mitataan, miten siitä tiedotetaan ja mahdollisesti palkitaan (Juholin 2009, 112.)

Viestintästrategian suunnitelmat on hyvä dokumentoida, niin että ne olisi helposti kohderyhmien luettavissa ja omaksuttavissa. On tärkeää päivittää suunnitelmaa jatkuvasti ja että se olisi jatkuvassa käytössä, ohjaten organisaation sidosryhmien toimintaa. Helpottaakseen suunnitelman ymmärrettävyyttä, sen voi jakaa edelleen eri osa-alueisiin, kuten vuosi-, kuukausi- ja viikkosuunnitelmiksi. Kun kohderyhmä on tietoinen viestintäsuunnitelmasta, ovat he tyytyväisempiä myös viestintään kokonaisuudessa. He omaksuvat viestintätavat, tiedostavat viestintäkanavat ja osaavat myös etsiä itsenäisesti tietoa kanavista. Henkilökunnan positiivi-

sen viestintäasenteen luomiseksi viestintäsuunnitelma on hyvä ottaa esille jo perehdytysvaiheessa. (Korhonen & Rajala 2011, 29.)

4.3 Muutoksen toteutus

Strategian suunnittelun alkuvaiheessa tarkastellaan yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa. Tarkoituksena on havaita ongelmia, jolloin pohditaan tavoitteellista muutosta ja miksi muutos on tehtävä. Kun muutokset on perusteltu ja nähdään hyöty ja muutoksen tuoma positiivinen vaikutus, aletaan pohtia, miten muutos tuodaan käytäntöön. Viestintätapaa millä muutokset viestitään työyhteisölle, kutsutaan muutosviestinnäksi. Tarkoituksena on keskustella muutoksen tuomista hyödyistä, haitoista, riskeistä ja mahdollisuuksista ja muotoilla muutosviestintä helposti sisäistettäväksi. (Juholin 2009, 129.)

Tarvittavan muutoksen toteuttamiseen tarvitaan strategia ja sitä tulee koetella. Koetellessa suunnitelmaa sisäisen viestinnän muutoksesta pyritään luomaan suunnitelmalle edelleen kehitysideoita. Kun suunnitelman koetaan valmiiksi, sitä kokeillaan lisää, eli viestitään segmentille selkeästi. Strategian toteuttamisen edellytyksenä on, että kukin työyhteisön jäsen ymmärtää tavoitteet ja toimii sen mukaisesti. (Juholin 2009, 129.)

Uutta toimintasuunnitelmaa kokeillessa toimintaa tulee tarkkailla ja vastaanottaa palautetta. Palautteen avulla strategiassa voidaan havaita ongelmia ja niiden kautta parantaa toimintasuunnitelmaa. Strategian ollessa käynnissä, tulee jatkuvasti seurata muutoksia ja verrata niitä lähtötilanteeseen. Seurannan avulla organisaatio hahmottamaan mihin suuntaan yrityksen sisäinen viestintä on kehittynyt ja kohtaako kehitys tavoitteiden kanssa. Aktiivisen seurannan kautta prosessin tulisi edetä jatkuvaan sisäisen viestinnän kehittämiseen. (Juholin 2009, 129.)

4.4 Sisäisen viestinnän vastuut

Usein oletetaan sisäisen viestinnän vastuun olevan vain esimiehellä, joka on nykyorganisaatioissa lähes mahdoton tehtävä. Toimiva organisaatioviestintä toteutuu hyvin vain silloin, kun jokainen työntekijä ymmärtää viestintävastuunsa. Seuraavaksi käsittelemme yrityksen sisäisen viestinnän rooleja ja vastuita. (Korhonen & Rajala 2011, 16-20.)

Jokaisen työntekijän tulee antaa panoksensa sisäiselle viestinnälle, sekä toimia aktiivisena kuuntelijana ja viestijänä. Kollegan kanssa tulee pyrkiä yhä parempaan kommunikaatioon ja jokaisen työntekijän tulee viestittää omaan vastuualueeseen kuuluvia seikkoja muun organisaation tietoisuuteen. Tämä vaatii työntekijöiden positiivisen ja innostuneen viestintäasenteen ja kykyä tuottaa työyhteisölle tarpeellista viestintää. Esimiesten ja

yrittäjien johdon tehtävänä on luoda organisaation työntekijöille positiivinen viestintäasenne esimerkiksi kiittämällä hyvin toteutetusta viestinnästä ja kannustaa. (Korhonen & Rajala 2011, 16-20.)

Usein yrityksissä henkilökunta kertoo, että sisäinen viestintä ei toimi ja ettei heille kerrota mitään. Nykypäivän organisaation työntekijä ei voi olettaa, että kaikki tieto tullaan kertomaan hänelle henkilökohtaisesti kasvotusten, vaan hänen on otettava vastuu aktiivisesta tiedon vastaanottamisesta ja hankkimisesta. Työntekijän tulee itse aktiivisesti etsiä tietoa kanavista, verkostoista ja kollegoilta, sekä sisäistää suuresta määrästä viestintää se olennainen ja tarpeellinen tieto. Tiedon sisäistämiseen vaikuttaa viestin muoto ja taho, jolta se tulee. Yrityksen viestintäyksikkö voi selkeyttää sisäisessä viestinnässä, mikä tieto on olennaista ja millä tavoin sen voi sisäistää. Tätä tarkastelemme yksityiskohtaisemmin seuraavassa kappaleessa. (Korhonen & Rajala 2011, 16-20.)

4.5 Organisaation viestintäyksikkö

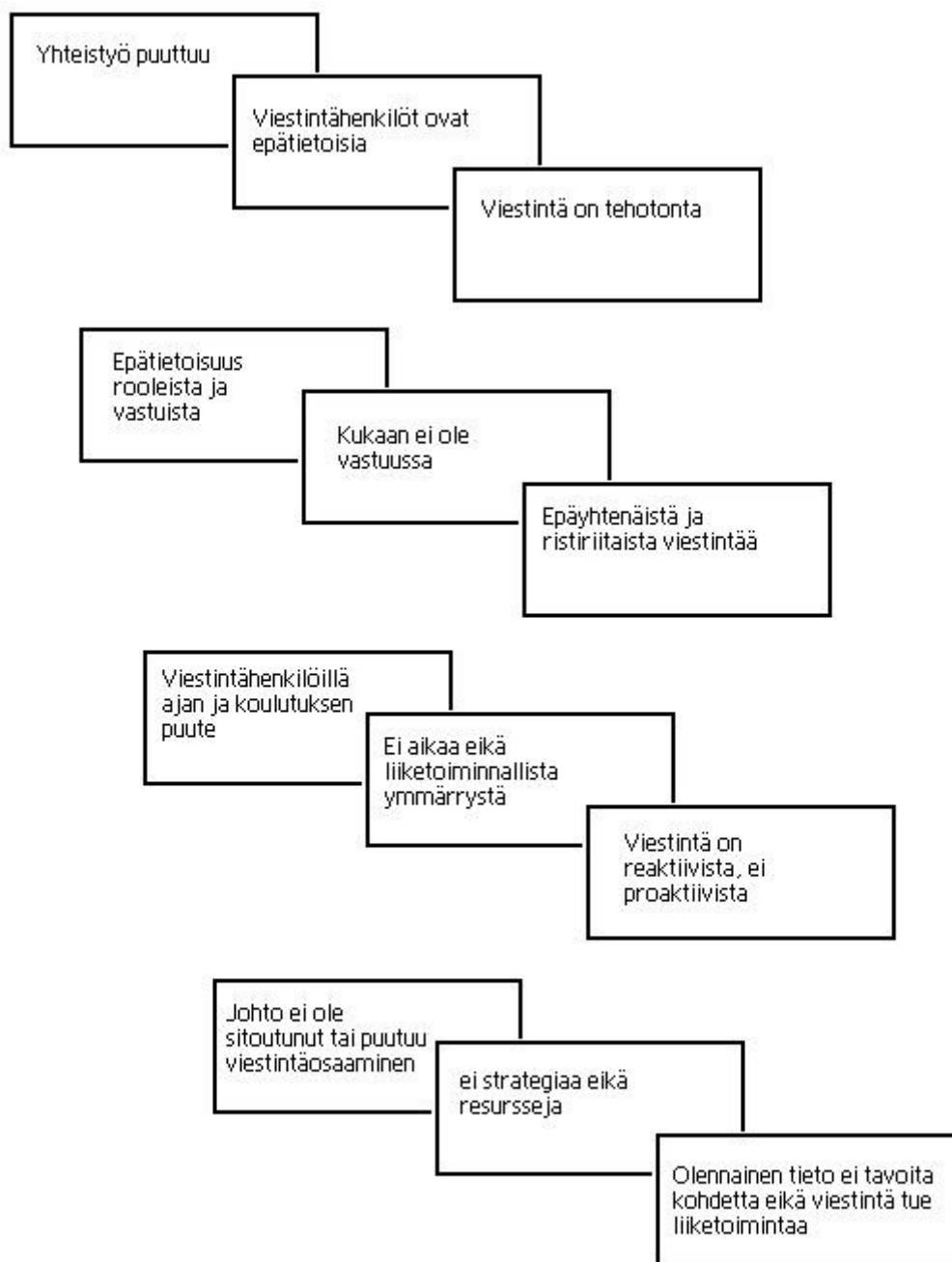
Yrityksen sisäistä viestintää voi kehittää tehokkaasti jos yrityksellä on oma viestintäyksikkö. Viestintäyksikkö vastaa organisaation viestintästrategian luomisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä. Sen tehtävänä on myös valvoa strategian toteutumista ja tutkia mittareita. Viestintäyksikön tulee varmistaa, että viestintästrategian on koko henkilöstön tiedossa ja ymmärrettävissä. (Korhonen & Rajala 2011, 28-29.)

Viestintäyksiköllä on tavallisesti laajin ja ajankohtaisin ymmärrys organisaation käytössä olevista kanavista, käytännöistä ja kohderyhmistä, joille tieto tulee viestittää ja tapoja millä kohderyhmä parhaiten tavoitetaan. Viestintäyksiköllä on myös tarvittavaa ammattitaitoa luoda viesti oikeaan muotoon ja niin, että se olisi helposti sisäistettävissä. Viestintähenkilöt eivät pysty olemaan tietoisia täysin kaikesta mitä organisaatiossa tapahtuu, joten jokaisella työntekijällä on vastuu tiedottaa viestintäyksikköä tärkeistä asioista ja neuvotella esimerkiksi, mikä asia on viestittävä ja missä muodossa. (Korhonen & Rajala 2011, 18-19, 26.)

Markkinointiviestinnän viikoilla tehdyn kyselyn tulosten perusteella viestinnän merkitys organisaatioiden johdolle on kasvanut, vaikka vain hieman yli puolet organisaatioista ovat ottaneet markkinoinnin ammattilaisia johtoryhmään. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

4.6 Sisäisen viestinnän haasteet

Aina viestinnän tavoitteita ei saavuteta. Tämä johtuu usein siitä, että organisaatio ei ole ymmärtänyt viestinnän tärkeyttä tai siihen ei ole käytetty tarpeeksi resursseja. Seuraavassa kappaleessa 2. tarkastellaan viestinnän haittoja ja seurauksia. (Korhonen & Rajala 2011, 35-43.)



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän haitat ja seuraukset (Korhonen & Rajala 2011, 35-43.)

Kuvio 2. osoittaa, että yksi sisäisen viestinnän haasteista on huono yhteistyö viestintäjhmisten ja muun organisaation välillä. Viesti saattaa tuolloin saavuttaa viestintävastuulliset liian lyhyellä varoitusajalla, jolloin viestinnän tehokkuus kärsii tai on täysin tehotonta. Tärkeää on suunnitella huolellisesti miten, missä muodossa ja kenelle tieto on viestittävä. Suunnittelulle

on varattava tarpeeksi aikaa, jotta viestintä toimii organisaatiolle hyödyksi. (Korhonen & Rajala 2011, 37.)

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, viestinnän suunnittelu sekä koordinointi vaativat aikaa. Ajanpuutteen lisäksi viestinnän ongelmana saattaa olla viestintähenkilöstön koulutuksen puute. Tuolloin viestintähenkilöltä puuttuu liiketoiminnallista ymmärrystä, ja viestinnällinen suunnittelu, kohdistaminen, sekä toteutus on heikkoa. Tässä tapauksessa viestintä ei ole proaktiivista, eli tiedottaja ei voi tukea omaa ymmärrystään aikaisempien tietorakenteiden pohjalle. (Korhonen & Rajala 2011, 41.)

Sisäisen viestinnän toteutus menee pieleen silloin kun viestintävastuita ei ole määritelty tarpeeksi selkeästi tai niitä ei ole määritelty lainkaan. Siinä tapauksessa kaikki viestivät päällekkäin, jolloin viestin sisältö saattaa muuttua tarkoitusta ja oleellinen tieto voi jäädä kokonaan pois. (Korhonen & Rajala 2011, 38.)

Kun yrityksen johdolta puuttuu viestinnän strategisen tärkeyden ymmärrys, johtoryhmä ei sitoudu myöskään sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Kun johto ei sitoudu viestintään, se myös tietämättään tukahduttaa sen potentiaalin ja estää liiketoiminnan viestinnällisen tuen. Johdon sitoutumisen puute viestintään vaikuttaa siis negatiivisesti muuhunkin organisaation liiketoimintaan. (Korhonen & Rajala 2011, 42.)

Viestintäosaamisen puute koituu myös suureksi haasteeksi Korhosen ja Rajalan mukaan. Viestinnälliset taidot hallitseva tietää mikä on oleellista tietoa ja mikä ei, miten tietoa kuuluu viestiä, jotta se tavoittaa segmentoidun kohderyhmänsä ja missä muodossa se tulee ilmaista, jotta viesti on ymmärrettävissä. (Korhonen & Rajala 2011, 42.)

Viestintätoimisto Deskin toteuttamassa tutkimuksessa selvisi, että suurien ja monikansallisten yritysten päähaasteena on yrityskulttuurin ja yhteenkuuluvuuden luominen. Tämä saattaa johtaa työntekijöiden toiminnan eri tavoitteisiin ja arvoihin, joka tulee esille esimerkiksi ulkoisessa viestinnässä ristiriitaisesti tavoitellun viestin kanssa. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

Suurissa yrityksissä monimutkainen organisaatorakenne saattaa olla sisäisen viestinnän haasteena. Jos henkilöstön on hankala ymmärtää yritysrakennetta, saattaa olla ongelmia oman toimenkuvan hahmottamisesta, viestimisestä, sekä toimintojen välisestä yhteydestä. Haasteena voi olla myös viestintäressurssien puute. Mikäli yritykseen ei ole erikseen nimitetty viestinnästä vastaavaa ammattilaista, ei välttämättä ole selvää ymmärrystä kuka vastaa viestinnästä ja missä muodossa se esitetään, että toivottu viesti menee perille. Se saattaa tehdä viestinnästä hajanaista, väärin muotoiltua ja olennainen viesti saattaa jäädä tiedottamatta. Nämä asiat heijastuvat organisaation yhtenäisyyteen. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

Yhtenäisyyden puutteeseen saattaa myös vaikuttaa yrityksen suuri koko, hankaloittaen viestinnän hahmottamista, mikä tieto tulee viestiä kullekin sidosryhmälle. Organisaation osien maantieteellinen jakautuminen haittavaikutuksina kasvokkain tapahtuva viestintä jää vähemmälle ja saattaa vaikuttaa henkilöstön asenteisiin, jolloin henkilöstö saattaa väheksyä tietoa tai vastaanottaa viestin väärin. Maantieteelliset etäisyydet voivat näkyä organisaatiossa yhtenäisyyden puutteena, jolloin työntekijät eivät henkisesti tasolla koe kuuluvansa organisaatioon. Tutkimuksen mukaan yritykset ovat pyrkineet vastaamaan haasteisiin lisäämällä yhteistyötä, yhteisten arvojen ja tavoitteiden edistämistä, sekä henkilöstölehdillä ja intranetillä (Viestintätoimisto Deski 2011.)

5 Sisäisen viestinnän mittarit

Ennen kuin viestintää voi mitata, organisaatiolla on oltava tarkat tavoitteet. Tavoitteiden laadittamiseen organisaation tulee määrittellä ovatko tavoitteet konkreettiset eli tuloksia mittaavat vai onko tavoitteilla vaan yleinen suunta ja linjaukset. Tästä esimerkkinä jos organisaatio on tehnyt henkilöstötutkimuksen koskien sisäistä viestintää ja tulokseksi on saatu 2,2 % asteikolla 1-5, on tulos varsin heikko. Mikäli yritys haluaa nostaa sisäisen viestinnän laatua 4,8 %:iin, kyseessä on tulostavoitteet. Jos johto toteaa yleisesti, että keskiarvoa pitää nostaa, kyseessä on linjaukselliset tavoitteet eikä organisaatio tuolloin sitoudu määrällisiin indikaattoreihin. (Juholin 2009, 104-105.)

Jos organisaation viestinnälliset tavoitteet asetetaan sidosryhmittäin, eli esimerkkinä tunnettuus tai organisaation maine, lähtötaso pitää myös eritellä ryhmiin, sillä lähtötaso saattaa poiketa radikaalisesti eri ryhmissä. (Juholin 2009, 105.)

Tunnettuus on organisaatioviestinnän yksi yleisimpiä tavoitteita, ja tavoitteellisen strategian toteutumista tulee seurata säännöllisesti. Viestinnän tärkeimmäksi asetettu mittari on, viestinnän vaikutus koko organisaation tuloksessa. (Juholin 2009, 105.)

”Mittarit ovat instrumentteja tai työkaluja, joiden avulla arvioida viestinnänonnistumista ja tunnistaa kehittämisalueita.” Juholin kuvaa viestinnän mittareita. (Vehkalahti 2008, 17; Juholin 2009, 105.)

Leif Åberg ottaa esille Katri Huttusen (1994) kehittämän tulos/panosmallin sisäisen viestinnän mittaamiseen. Huttunen vertaili organisaation viestintämuotoja verraten niitä käytettyihin kustannuksiin ja tuloksen mittaamiseen käytti vastaajien arvioita viestinnän muotojen toimivuudesta. Tulos/panosmallissa teho jaetaan vaikutus- ja resurssitehoon. Vaikutusteho määritellään arvioimalla viestinnän tulosten suhdetta asetettuihin tavoitteisiin. Resurssiteho taas

mitataan suhteuttamalla tulos käytettyihin resursseihin. Viestintä lasketaan tehokkaaksi kun tulos saavutetaan voimavaroja tehokkaasti käyttäen. (Åberg 2002, 267.)

Toiminnan arvioinnin ollessa kallista ja aikaa vievää, usein tuloksetkaan eivät ole tarkkoja. Åberg kehottaa miettimään mihin organisaation tulee keskittää energiansa. Ratkaisuksi tähän Åberg tarjoaa prosessiajattelua, mikä esitellään taulukossa 3. (Åberg 2000, 269.)

Viestinnän funktiot	Ydinprosessit	Mittaus/testaus/arviointi
Profilointi	Vision esillepano Profiilin rakentaminen	Visioviestinnän vaikuttavuus Kehitystarinan koherenssi ja tavoitekuvan osuvuus
Perustoimintojen tukeminen viestinnän keinoin	Markkinointiviestintä verkostoyhteisöviestintä Muutosviestintä Lobbaus Viestintä poikkeustilanteissa	Viestinnän vaikuttavuus Vuorovaikutussuhteen arviointi
Informointi	Sisäinen ja ulkoinen viestintä Yhteystoiminta Luotaus	Viestinnän vaikuttavuus Vuorovaikutussuhteen arviointi
Sosiaalistaminen	Työhön perehdyttäminen Työyhteisöön perehdyttäminen	Koulutuksen ja muun perehdyttämisiestinnän vaikuttavuus
Viestintätoiminnon johtamisen ydinprosessit	Viestinnän johtaminen ja resurssointi	Resurssitehokkuus

Taulukko 3. Yhteisöviestinnän funktioista johdetut ydinprosessit ja toimivuuden arviointi (Åberg 2000, 269.)

Tarkoituksena on tunnistaa ne prosessit, mitkä ovat tärkeimpiä ja joiden hoitamiseksi on olemassa jokin toiminto, osasto tai henkilö. Näitä prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Ydinprosessi johdetaan sisäisen viestinnän funktiosta ja ydinprosessit mitataan tarkastellen muun muassa vaikuttavuuden, laadun ja resurssitehokkuuden näkökulmasta. (Åberg 2000, 269.)

Viestintä on teoriassa vaikuttanut silloin kun sen seurauksena on tullut joku muutos. Tämän vuoksi vaikuttavuutta mitataan aina vertailemalla. Verrattavia kohteita voivat olla esimerkiksi tavoitteet, aikaisempi ajankohta tai kilpailijat. Viestintätyytyväisyyden ja -ilmaston vaikuttavuutta voi mitata esimerkiksi professori Wiion kehittämällä OCD -mittarin avulla. (Åberg 2000, 269-270.)

Mitatessa kampanjan suhdetta sisäisen viestinnän vaikuttavuuteen, mittausmenetelmät riippuvat kampanjan tavoitteista. Tietojen ja asenteiden muutokset voidaan arvioida kyselyn avulla ja käyttäytymisen muutokset esimerkiksi tuotteen tai palvelun lisääntyneenä kysyntä-

nä. Perehdyttämisen ja koulutuksen toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi välittömän kurssipalautteen kautta ja seurantakysely jonkun kuluneen aikavälin jälkeen. (Åberg 2000, 271.)

Viestinnän laatua voi mitata esimerkiksi ISO 9000 - laatujärjestelmällä, Suomen laatupalkinnon mittareilla tai KVASt - testillä. Suomen laatupalkinto listaa laatuohjaamisen keskeiset elementit (Suomen laatu yhdistys 1998), joita voi organisaatiot voivat käyttää työkalunaan. Lisäksi työorganisaatio voi osallistua laatu kilpailuun, jolloin toiminnan laadukkuutta arvioi ja sertifioi koulutetut ammattilaiset. (Åberg 2000, 275.)

6 Viestintä tyytyväisyys

Monet tutkimukset osoittavat, että organisaation työntekijöiden tyytyväisyys omaan työhönsä on sidoksissa organisaation viestintä tyytyväisyyteen. Kun työntekijä on tyytyväinen omaan työhönsä ja työympäristöönsä, on hän myös tyytyväinen sisäiseen viestintään. Viestintään tyytyväinen henkilö sitoutuu työyhteisöön ja työtehtäviinsä enemmän. Vastaavasti sitoutunut ja motivoitunut työntekijä taas on usein tyytyväinen myös viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106.)

Tyytymättömyys viestintään ei usein johdu siitä, että viestintää olisi liian vähän, sitä voi olla paljon tai jopa liikaa, mutta se saattaa olla hyödytöntä tai sitä ei osata käyttää hyväksi. Tietoa ei siis saada niistä asioista mistä halutaan sitä saavan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106.)

Tyytyväisyys viestintään vaikuttaa myös työilmapiiriin. Kun ihminen on oma itsensä, hänen on parempi olla ja hän uskaltaa ilmaista kantansa eri aiheista. Moni ihminen kokee hyvinvointinsa lisääntyneen työpaikalla, kun pystyy tuomaan oman persoonansa esille, jolloin esimerkiksi ”kotiminän” ja työminän” raja häilyy ja ihminen uskaltaa olla oma itsensä. Kun työyhteisön jäsen kokee sisäisen viestinnän myönteiseksi, hän kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja arvostusta kollegoilta. Myös hänen työmotivaatio nousee ja viihtyvyys työyhteisössä paranee. (Juholin 2008, 161.)

Vastuu työyhteisön viihtyvyydestä on jokaisella organisaation jäsenellä. Jokaisen työntekijän asenne ja käytös vaikuttaa kollegan työmotivaatioon. Esimiehellä on myös erittäin suuri rooli ja vastuu positiivisen työilmapiiriin luomiseen. Ahdistava pomo, joka hengittää työyhteisön niskaan ei ole kenenkään työntekijän mieleen, eikä myöskään yliherkkä tai liian humoristinen esimies, jota työntekijät eivät arvosta. Esimiehen tulee luoda luottamus työyhteisöön ja samalla ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Hyvinvoiva henkilöstö nauttii työstään ja on tuloksellinen. (Juholin 2008, 162.)

7 Kvalitatiivinen tutkimus

Gigantin sisäisen viestinnän nykytila selvitetään henkilökunnalle toteutettavan kvalitatiivisen tutkimuksen kautta. Tavaratalotasolle kohdistetussa tutkimusosassa menetelmänä käytetään teemahaastatteluja ja johtoryhmälle toteutettavassa tutkimusosassa menetelmänä on syvähaastattelu. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja yllä mainituista tutkimusmenetelmistä tarkemmin.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tuottaa ymmärrettävää tietoa ja pääpiirteittäin vastaa kysymyksiin miksi, miten, ja millä tavoin. Numeraalisten jakaumien ja keskiarvojen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään mielipiteisiin, syiden ja seurausten kombinaatioon. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on kuvailevaa, luovaa, sekä arvioivaa ja mahdollistaa tutkijan selvittää asioita, joita ei tullut itse ajatelleeksi. (Taloustutkimus 2012.)

Laadullinen tutkimus on hyödyllinen menetelmä kun halutaan selvittää ilmiötä, josta ei ole paljon tietoa, ilmiö jakaa mielipiteitä tai kyseessä on monimutkaisia prosesseja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on antaa tutkittavalle mahdollisuus luovaan ajatteluun ja tuoda moninaisia näkökulmia esille. Tuolloin myös tutkimustulokset ovat moniulotteisia ja innovatiivisia. (Inspiras 2012.)

Laadullisen tutkimuksen tulosten on tarkoitus tuoda tutkittavalle ilmiölle rakennetta ja selkeyttä, ja tätä kautta luoda innovatiivista ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Analyysimenetelmiä on erilaisia. muun muassa luokittelu teemoittain ja narratiivinen eli tarina-analyysi (Inspirans 2012.)

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää avoimia kysymyksiä, joihin tarkoituksena on saada rakentavia vastauksia. Seuraavaksi käydään läpi tässä opinnäytetyössä käytettyjä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

7.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tavoitteena on selvittää, mikä on haastateltavan näkemys johonkin asiaan. Kyseessä on tietynlainen keskustelu, jossa tutkija kysyy kysymykset ja pitää huolen, että saadaan tutkimuksen aihepiirit käsiteltyä. Teemahaastattelussa aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta konkreettisia kysymyksiä ei välttämättä ole. Tavallisesta ”kysymys - vastaus - haastattelutilanteesta teemahaastattelu eroaa vapaamuotoisemman keskustelun luonteestaan. Haastateltava saa myös ilmaista mielipiteitään tämän luonteisessa haastattelussa. (Aaltonen & Valli 2001, 24-27.)

7.2 Syvähaastattelu

Syvähaastattelu on avoimia kysymyksiä sisältävä täysin strukturoimaton haastattelu, jolloin vain keskusteltavat aiheet ovat tarkoin määritelty. Syvähaastattelun synonyymeja ovat muun muassa avoin haastattelu, avainhenkilön haastattelu, kliininen haastattelu ja keskustelun omainen haastattelu. Haastattelijan tarkoituksena on ohjata keskustelua syvällisempään suuntaan, esiin tulleiden asioiden pohjalla ja tätä kautta selvittää perusteellisesti selvitettäviä aiheita. Näin tutkija rakentaa rungon ja jatkokysymykset saatujen vastausten pohjalta. Syvähaastattelun tavoitellen aiheiden perusteellista avaamista, haastattelun kohteena on yleensä yksi tai kaksi haastateltavaa. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2012.)

Syvähaastattelulle tyypillisiä piirteitä ovat spontaani tiedonvaihto ja keskustelunomaisuus. Kysymysten ollessa strukturoimattomia, haastateltavan on helppo muotoilla vastaukset omalaisiksi ja puhua siitä, mikä on hänelle tärkeää. Syvähaastattelu on hyvä tutkimusmetodi kun tutkija on kiinnostunut uuteen lähestymistapaan tai asiantuntijan näkemykseen. (Aaltonen & Valli 2001, 43-44.)

Syvähaastattelun tarkoituksena on että viitekehys, eli aiheesta jo ennalta tiedetty ei määrää haastattelun suuntaa, vaan auttaa haastattelijaa hahmottamaan tutkittavaa asiaa. Syvähaastattelussa tavoitteena on, että haastattelija pitää keskustelun aiheessa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2012.)

Syvähaastattelu on hyvä tapa selvittää haastateltavan käsityksiä, asenteita ja suhtautumista aiheeseen kokonaisuutena. Avoin haastattelu nauhoitetaan ja kirjoitetaan puhtaaksi, sekä analysoidaan. Avoin haastattelu sopii menetelmäksi silloin kun halutaan selvittää heikosti tiedostettavia asioita tai aihe on arkaluonteinen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012.)

8 Sisäinen viestintä - Case Gigantti Oy

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Gigantin sisäisen viestinnän nykytila ja miten Gigantin työntekijät kokevat sen toimivuuden. Tutkimus pyrkii lähestymään henkilöstön tyytyväisyyttä viestintään heidän odotustensa kautta, verraten odotusten täyttymistä. Sisäisen viestinnän nykytilan hahmottaminen pyritään pohjaamaan toimitusjohtaja Irmeli Rytköselle ja markkinoitijohtaja Niko Sandströmille kohdistetulla haastattelulla koskien koko Gigantin sisäistä viestintää, sekä tavaratalopäälliköiden haastatteluihin koskien oman tavaratalonsa sisäisen viestinnän toteuttamisesta, toimivuudesta ja sen toteutustavoista. Tutkimuksen kolmantena kohteena on Gigantin henkilöstö. Markkinoitijohtajan ja tavaratalopäälliköiden haastattelutuloksia verrataan työntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin sekä analysoidaan. Näiden tietojen pohjalta selvitetään nykytila ja missä on parannettavaa. Opinnäytetyöhön kerätyn teorian

pohjalta Gigantille tarjotaan myös viestinnän ammattilaisten näkemyksiä nykyaikaisista ja tehokkaista tavoista sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Lisäksi tutkija esittää omat kehitysehdotuksensa.

8.1 Kohderyhmä ja tutkimusotos

Tutkimuskohteena ovat Gigantin Tammiston, Lommilan ja Itäkeskuksen myymälät. Tammiston myymälä on Megastore, ensimmäinen ja suurin Gigantti Suomessa. Itäkeskuksen ja Lommilan myymälät ovat keskisuuria myymälöitä. Kaikki kolme myymälää sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, tarkemmin Vantaalla, Helsingissä ja Espoossa.

Henkilöstölle toteutettavan tutkimuksen tutkimusotos on osastopäällikkö ja yksi satunnaisesti valittu työntekijä jokaiselta osastolta (varastotyöntekijät jäävät otoksen ulkopuolelle). Osastoja Gigantissa on viisi ja ne ovat kassaosasto, kodinkoneet eli SDA- ja MDA-osasto, tietokone eli DATA-osasto, puhelin- eli TELE-osasto, sekä RUSKEA- eli televisio-osasto. Kun kolmen tavaratalon viideltä osastolta tutkimukseen osallistuu kaksi työntekijää, tutkimusotokseksi muodostuu 30 henkilöä.

Osastopäälliköt ovat tärkeä viestinnällinen taho Gigantin osastomyyjille ja heidän velvollisuutena on käydä osastomyyjien kanssa viikoittaiset kampanjainformaatiot. Koska heidän viestinnällinen vastuunsa on Gigantin liiketoiminnan kannalta suuri, Rytkösen toivomuksesta osastopäälliköt otetaan mukaan tutkimusotokseen. Tutkimustulosten validiteettia pyritään vahvistamaan sillä, että tutkimukseen vastaavat osastomyyjät valitaan satunnaisesti. Gigantin sisäisen viestinnän nykytilan validiteettia vahvistaa myös se, että tutkimusotos sisältää työntekijöitä kaikilta myymälän osastoilta. Tutkimuksen validiteettiin perehdytään tarkemmin kappaleessa 12.

Nämä kyseiset tavaratalot otetaan tutkimuksen kohteeksi opinnäytetyön toimeksiantaja Kai Brückin toivomuksesta. Kantansa hän perusteli sillä, että nämä kolme tavarataloa ovat toisistaan poikkeavia muun muassa tavaratalojen kokojen ja työntekijämäärän perusteella, mutta sijainniltaan tavaratalot ovat kaikki pääkaupunkiseudulla. Näillä perusteilla kyseiset tavaratalot ovat Kai Brückin mielestä vertailukelpoisia.

8.2 Tutkimuksen tähtäimet ja toteutus

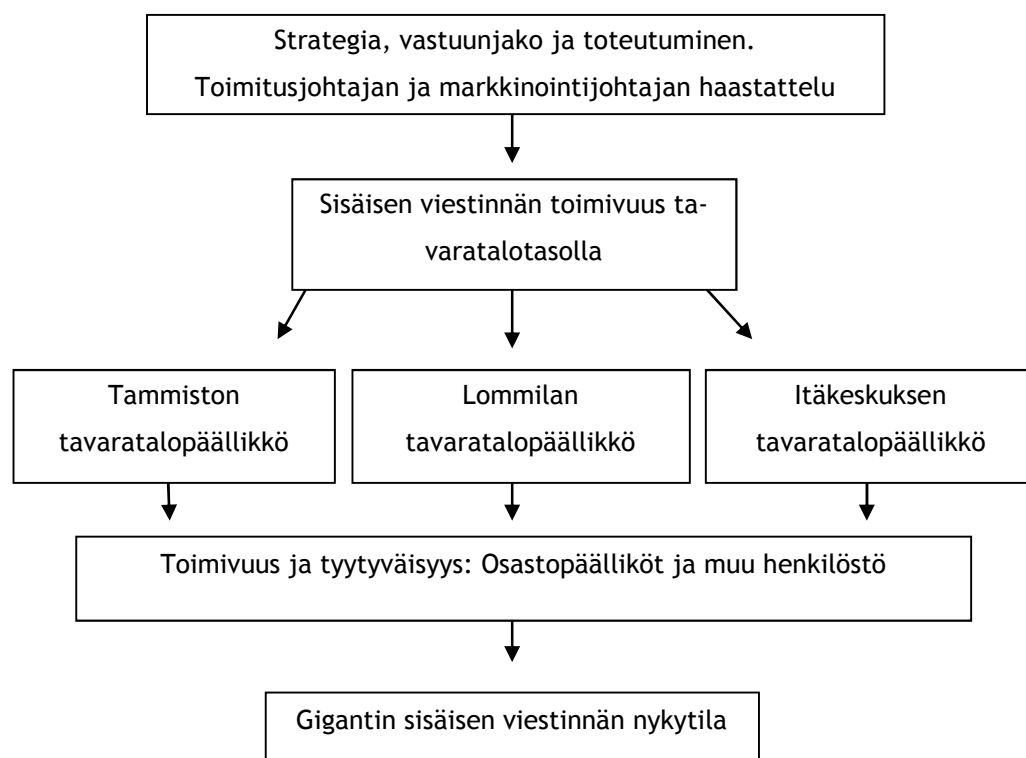
Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää Gigantin sisäisen viestinnän nykytila. Nykytilan selvittämisestä on tarkoitus tulla ilmi parannusta vaativat huomion kohteet ja henkilöstön näkemys parannusehdotuksiin. Henkilöstön näkemys on priorisoitu siksi, että henkilöstö on Gigantin sisäisen viestinnän kohde ja yksi tärkeimpiä resursseja.

Nykytila pyritään selvittämään kolmella vaiheella:

1. Haastattelemalla toimitusjohtaja Irmeli Rytköstä ja markkinointipäällikkö Niko Sandströmiä. Haastattelun kautta pyritään selvittämään sisäisen viestinnän strategiaa, vastuunjakoa ja toteutusta sekä seurantaan siitä, toteutuuko viestintä suunnitelmien mukaisesti.

Tämän tutkimuksen pohjalta lähestytään seuraavaa näkökulmaa: Miten sisäinen viestintä tavoittaa segmentin ja miten he kokevat sen toimivuuden? Sisäisen viestinnän toteutumista tavaratalotasolla tutkitaan kahdella vaiheella:

2. Tavaratalopäälliköille toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus teemahaastattelun muodossa. Tutkimus suoritetaan sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 2.), jossa tarkoituksena on selvittää millä tavoin sisäinen viestintä toteutetaan ja onko sisäinen viestintä toimivaa. Lisäksi tiedustellaan tavaratalon yhteishenkeä. Tavaratalopäälliköt otetaan tutkimukseen mukaan, jotta tavaratalon viestintä olisi selkeämmin sisäistettävissä kokonaisuutena.
3. Tutkimuksen viimeinen osa ja koko tutkimuksen pääpaino on puolistruktuurinen tutkimus, jossa suurin osa on avoimia kysymyksiä ja muutama ”rasti ruutuun” -kysymys (Liite 4). Tutkimus toteutetaan tavaratalon henkilöstölle. Tavoitteena on selvittää, miten tuo suunniteltu strateginen viestintä on toteutunut segmentille ja kuinka hyväksi he kokevat oman talon sisäisen viestinnän toimivuuden, esimiesviestinnän, sekä tavaratalonsa yhteishengen. Tavoitteena on myös saada henkilöstöltä johdolle mahdollisia kehitysideoita viestintään.



Kuvio 3. Kuvio Gigantin sisäisen viestinnän tutkimuksen toteuttamisesta.

Tutkimuksella selvitetään Gigantin sisäisen viestinnän strategia, miten se on suunniteltu toteutuvan ja miten se todellisuudessa toteutuu. Näiden tietojen pohjalta selvitetään nykytila, missä on parannettavaa ja teorian kautta tarjotaan viestinnän ammattilaisten näkemyksiä ja vaihtoehtoja kohti parempaan sisäiseen viestintään.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Gigantin viestinnän nykytila, tarkemmin siis johtoryhmän, tavaratalopäälliköiden sekä niin kutsuttujen ”lattiataason” henkilökunnan käsitys sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta. Tätä kautta opinnäytetyö antaa lukijalleen mahdollisuuden nähdä kolmen tärkeimmän tekijän näkemysten yhteen vertauksen ja sen mikä menee toivotussa ja suunnitellussa pieleen. Tutkimus selvittää myös, mikä olisi myyjien mielestä tehokkain viestintäkanava.

9 Toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan syvähaastattelu

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa Gigantin sisäistä viestintää lähestyttiin johdon tasolla. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluna, mutta kiireisen aikataulun vuoksi haastateltavat eivät etukäteen nähneet tutkijan kehittämää teemahaastattelulomaketta, ainoastaan heille annettun saatteen (Liite 3). Haastattelu eteni haastateltavien avoimesti kertoessa sisäisestä viestinnästä, syvällisemmin kertoen näkemyksiään ja mikä on heille tärkeää. Haastattelu kesti hieman yli kaksi tuntia ja haastattelu nauhoitettiin. Haastattelun tarkoituk-

sena oli saada lähtökohta seuraavalle kahdelle tutkimusosalle. Seuraavaksi kerrotaan analyysimenetelmistä ja miten tulokset on saavutettu.

9.1 Analyysimenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohdaksi selvitettiin pääkonttorin panostus Gigantin sisäiseen viestintään haastattelemalla toimitusjohtaja Irmeli Rytköstä ja markkinointijohtaja Niko Sandströmiä. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluna, mutta toteutusvaiheessa siitä muodostui syvähaastattelu. Haastattelulla ei ollut runkoa, ainoastaan teemat oli määritelty ja lisäkysymykset kehittyivät haastattelun edetessä. Haastateltavat puhuivat vapaasti aiheesta ja tiesivät mistä puhuvat. Haastattelupyynnön yhteydessä kerrottiin tutkittavat aiheet eli sisäisen viestinnän strategia, sen vastuunjako ja toteutus sekä seuranta siitä, toteutuuko viestintä suunnitelmien mukaisesti. Ennen haastattelua haastateltavat tutustuivat tutkimuskuvaukseen, tavoitteisiin, toteutukseen ja haastattelun aiheisiin. Haastattelu kesti vajaat kaksi tuntia ja haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroitiin.

Analysoinnin helpottamiseksi aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla nauhoitettu haastattelu. Litteroinnin avulla haastattelu saatiin selkeään ja helpommin hallittavaan muotoon. Litterointi oli pitkäjänteinen prosessi ja siitä tuli 15 sivun pituinen dokumentti. Litteroinnin ollessa valmis, se luokiteltiin pääteemoittain. Teemojen alle kerättiin kommentit ja jokaisesta teemasta kirjoitettiin kommenttien jälkeen tiivistelmäkappaleet. Haastattelussa esille tulivat selkeästi seuraavat teemat:

- strategia
- vastuunjako
- tavoitteet
- kanavat
- palaverit
- koulutukset

Teemoittelun tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja. Haastattelun teemat ovat jo ennen tutkimuksen toteutusta tutkijan tietoisuudessa ja haastattelumateriaali kootaan selkeäksi kokonaisuudeksi teemojen alle, purkaen koko materiaalin. Teemoittelu selkeyttää aineiston kokonaisuuden ymmärrystä, jonka avulla tutkimustuloksista rakennetaan toimiva kokonaisuus. Toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan haastattelun litterointi viipaloitiin paloiksi ja pääteemojen alle kerättiin haastateltavien kommentteja, muodostaen taulukonomainen teemalistaus. Tuolloin aiheet saatiin loogiseen järjestykseen ja kokonaisuus oli valmis analysoitavaksi. (Aaltola & Valli 2001, 143-144.)

9.2 Haastattelutulokset

Haastattelun alkuun johtajat totesivat naurahtaen, että sisäistä viestintää ei ole lainkaan ja muutaman alkuun esitetyn kysymyksen jälkeen sisäistä viestintää ryhdyttiin käymään läpi sujuvan dialogin muodossa konserni- sekä pääkonttori tasolla.

Pääkonttorit sekä Suomessa että Norjassa ovat ne tahot, jotka julkaisevat Gigantin intranettiin, Eli:in suurimman osan uutisista. Intranetissä on eri tasoisia uutisia, mutta suurimmaksi osaksi uutiset keskittyvät tuotteisiin ja kampanjoihin, esimerkkinä niin sanotut kampanjainfot osastopäälliköille ja tiedot uusista tuotteista, sekä nimitysnimitysuutiset. Intranetissä julkaistava tieto on yleensä työn kannalta tärkeää informaatiota ja vähemmän niin sanottua ”nice-to-know” -tietoa. ”Mehän ollaan tietysti yritetty tätä ”nice to know” - tietoa lisätä mm. News Feedillä. Se sisältää mielenkiintoisia uutisia ja artikkeleja missä Gigantti on mainittu eli nähdään mitä media meistä kirjoittaa” Sandström kuvaa intranetin uudistuksia.

Toimitusjohtaja Irmeli Rytönen tuo Elkjøp - konsernin johdolta saadun tiedon Gigantin johtoryhmään, johon kuuluu sektori johtajia muun muassa markkinointi- ja logistiikkajohtajat, sekä eri sektorien myyntipäälliköt. Johtoryhmässä yhdessä päätetään, mikä tieto on viestittävä eteenpäin ja milloin. Lähtökohtaisesti sisäinen viestintäjako jakautuu sektoripäälliköille, jotka viestittävät osastopäälliköille ja toimitusjohtajalle, joka puolestaan viestittää tavaratalopäälliköille. Taluspäällikkö talouspuolella viestittää kassakoordinaattorille, joka välittää tiedon myymälöihin kassavastaavalle. Kassavastaavien tehtävä on tuolloin tiedottaa kassamyymiä. Varaston viestintää ohjaa logistiikkapäällikkö. Gigantilla on Rytöksen mukaan hyvin vahva sektorikohtainen viestintästrategia.

Gigantilla on jokaiseen työtehtävään konseptikäsikirjat, joissa kuvataan yksityiskohtaisesti toimintamallit ja rutiinit. Viestinnällisessä merkityksessä niistä löytyy materiaalia esimerkiksi siitä, mitä palavereissa tulee käsitellä. Jokaisen esimiehen pitäisi vähintään kerran vuodessa pitää kehityskeskustelut alaistensa kanssa, osa esimiehistä pitää Sandströmin mukaan niitä jopa pari kertaa vuodessa. Lisäksi Gigantissa suoritetaan koko henkilöstölle henkilöstötutkimus joka vuosi. Tutkimuksessa selvitetään tavaratalotasolla muun muassa tiedon kulkua. Vastaukset käydään talotasolla ja yrityksen tasolla tarkkaan läpi. Myös Gigantin järjestämän koulutuksen jälkeen henkilöstöltä kysytään palaute- ja kehitysehdotukset osallistujilta, joiden pohjalta suunnitellaan koulutuksia tulevaisuudessa.

9.3 Tavoitteet

Jokaisella sektorilla on kokonaisbudjetti- ja päiväbudjettitavoitteet. Lähtökohtaisesti jos asetettu budjetti on saavutettu, Gigantti on onnistunut tavoitteissaan. Kuitenkaan nämä eivät

ole suoraan yhteismitallisia, sillä tavoitteelliset budjetit on tehty etukäteen. Käytännössä tapahtumakulku menee niin, että tietyn verran myyntiä on saatava kasaan ja sen mukaan rakennetaan kampanjat. Sen jälkeen analysoidaan kampanja- ja viestinnällinen onnistuminen, Rytkönen kuvailee kampanjastrategiaa.

9.4 Kanavat

Gigantin sisäisen viestinnän kanavia ovat intranet, sähköposti ja puhelin, sekä palaverit ja koulutukset. Lisäksi muutama tavaratalopäällikkö ja sektoripäällikkö ovat perustaneet facebookiin yhteisöt, missä keskustellaan niin työasioita, kuin myös nice-to-know -tietoa. Gigantin johto pitää facebook -yhteisöjä hyödyllisinä ja yhteishenkeä nostattavina kanavina ja tarkoituksena olisi lisätä yhteisöjä tulevaisuudessa.

Rytkönen on myös kiinnostunut kirjoittamaan blogia henkilökunnalle. ”Ollaan me jo puhuttu että minä kirjoittaisin blogia ja mä uskon että se todennäköisesti kiinnostaisi henkilökuntaamme”. Rytkönen toivosi blogin olevan mahdollisimman ”hänen näköisensä” ikään kuin päiväkirjan rakenteinen, eikä siis pelkästään asiatekstiä. Niin kuin viestintätoimisto Deski tutkimuksessaan selvittää, blogin voi luokitella päiväkirjaksi verkossa, jossa näkyy kirjoittajan henkilökohtainen näkökulma ja muut voivat kommentoida sisältöä. Uuden sisällön ilmestyessä vanha säilyy muokkaamattomana ja on kaikille luettavissa. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

9.5 Koulutukset

Tehokkaimpana viestintäkanavana Gigantin johto kokee heidän laajan koulutus- ja kurssikäytännön, jossa työntekijät pääsevät viemään viestin suoraan segmentilleen. Rytkösen mukaan tänä vuonna Gigantilla on 168 kurssipäivää, joissa henkilöstöä on mukana kouluttamassa eri alojen ammattilaisia. Esimerkiksi osastopäällikköpäivillä ja tavaratalopäivillä käydään tärkeitä strategisia asioita läpi sekä tulevaisuuden suuntaviivat, muun muassa miten tulevaisuuden tietyllä aikavälillä tulee toimia ja viestiä ja mitkä ovat tavoitteet. Koulutuksia osastopäälliköille ja tavaratalopäälliköille pidetään noin neljä kertaa vuodessa. Rytkönen painottaa ”face-to-face” -viestinnän tärkeyttä, jolloin viestinnässä pystyy erottamaan nyanssit, mikä eroaa kirjoitetusta viestinnästä. Tuolloin viestijä saattaa erottaa nyansseista, esimerkiksi silmistä ja kehonkielestä, ymmärtääkö segmentti viestin oikein ja miten se vastaanotetaan.

9.6 Kampanjainformaatio

Gigantin sisäisen viestinnän strategia pohjautuu vahvasti kampanjarytmiin. Joka viikko tulee uusi kampanja, jolloin tärkeimpänä viestinnällisenä tavoitteena on, että kampanjainformaatio on kaikkien saatavilla ja että se ymmärretään ja sen mukaan toimitaan. Kun kampanjainformaatio on sisäistetty, jokainen myyjä pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen asiakaspalve-

lun. Mikäli tieto ei tavoita segmenttiä niin pahimmassa tapauksessa asiakas tietää ennen myyjää, mikä tuote on kampanjatarjouksessa tai tuotteita ei ole tilattu tarpeeksi, ovat myös merkkejä siitä, että kampanjainfoon ei ole perehdytty. ”Tässä on osastovastaavan yksi suurimpia vastuita ja tämän seuraamiseen ei ole konkreettisia mittareita”, markkinointijohtaja kuvailee kampanjainformaation tiedonkulkua.

9.7 Palaverit

Rytkösen mukaan Gigantissa palaverit ovat säännöllisiä ja henkilökunta on alkanut ymmärtää niitten merkityksen. Palaverien säännöllisyyteen iso haaste on merkittävästi venyneet myymälöiden aukioloajat. Konkreettinen haaste on miten saada kerättyä esimerkiksi kerran viikossa henkilökunta koolle. Aamupalavereita pidetään aina pienemmälle joukolla, mutta on olemassa myös toimintamallit heille, jotka tulevat kesken päivää töihin ja miten heidät tulisi vastaanottaa työhön ja mikä informaatio tulee antaa. On henkilökohtaisesta toiminnasta on kiinni, miten näitä ohjeita tavaratalotasolla noudatetaan. Gigantilla ei ole tähän mittareita, vaan siitä on vastuu tavaratalopäälliköllä.

9.8 Mittarit

Toimitusjohtaja nimesi myynnin heidän sisäisen viestinnän mittariksi. Jos yhdessä tavaratalossa kaikki sektorit poikkeavat tavoitteista, jotka heille on johtotasolla asetettu, asiaan puututaan välittömästi tarkastellen mahdollisia informaatio-ongelmia. Myynti on Gigantille selkeä mittari myös siinä mielessä, että jos kaikissa tavarataloissa tavoite ja myynti eivät kohtaa, voidaan olettaa, että kyse on markkinointiviestinnän ongelmista. Toisaalta jos vain yksi tavaratalo jää jälkeen myynnillisistä tavoitteista oletetaan, että ongelma on sisäisestä tiedonkultasta.

Mittarina voidaan pitää myös lukuja, jotka osoittavat intranetin ylläpitäjille kuinka monta kertaa mikäkin uutinen on avattu. Siihen, onko lukija lukenut uutisen loppuun tai ymmärtänyt uutisen oikein, ei ole mittaria.

9.9 Syvähaastattelutulosten analyysitiivistelmä

Tutkimustulokset osoittivat, että Gigantissa on selkeä pohja sisäisen viestinnän strategialle. Johtajat sisäistivät sen vasta haastattelun yhteydessä, kun toimintaa alettiin yksityiskohtaisesti tarkastella sisäisen viestinnän strategian muodossa. Gigantilla konsernin johdosta tulleet manuaalit ja konseptikirjat, muun muassa markkinoinnin käsikirja, osoittavat selkeät tavoitteet miten tulee toimia kussakin työtehtävässä. Käsikirjoja päivitetään myös jatkuvasti. Jo-

kaiseen työtehtävään ja aiheeseen löytyy käsikirja. Raportteja myynnistä ja tuloksista tehdään jatkuvasti taloittain ja organisaatiotasolla toiminnan ohjaamisen työkaluksi.

Syvähaastattelun tulosten perusteella Gigantin sisäinen viestintä on johtoryhmän kannalta aktiivista ja suunniteltua, mutta suunnitelmallisuuden seuranta loppuu tavaratalotasolle. Suunnittelemattomuus ei aina tarkoita, että viestintä olisi huonoa. Organisaatiossa voidaan tehdä oikeita asioita tiedostamatta (Juholin 2009, 108). Haastattelun analyysin perusteella Gigantin sisäinen viestintä toteutuu juuri näin. Sitä ei kutsuta tai ajatella sisäiseksi viestinnäksi, mutta sitä on paljon ja koko ajan. Ongelmakohdaksi tämänkaltaisessa viestinnässä muodostuu se, kun avainhenkilöt ovat tilapäisesti poissa tai siirtyvät kokonaan pois organisaation palveluksesta. Tuolloin käytäntö ja tieto ei siirry muille, kun niitä ei ole dokumentoitu. (Juholin 2009, 108). Korhonen ja Rajala korostavat teoksessaan ”Viestinnän prosessointi - Koreografia kaaokselle” viestinnän suunnittelun sekä koordinoinnin vaativan aikaa. Ajanpuutteen lisäksi viestinnän ongelmana saattaa olla viestintähenkilöstön koulutuksen puute. Näissä tapauksissa sisäinen viestinnällinen suunnittelu ja kohdistaminen puuttuvat ja toteutus on heikkoa. Kyseessä oleva viestintä ei ole proaktiivista. (Korhonen & Rajala 2011, 41.)

Jos yrityksen johdolta puuttuu sisäisen viestinnän strategisen tärkeyden ymmärrys, johtoryhmä ei sitoudu myöskään sisäisen viestinnän toteuttamiseen suunnitelmallisesti. Kun johto ei sitoudu viestintään, se myös tietämättään saattaa tukahduttaa sen potentiaalin ja estää liiketoiminnan viestinnällisen tuen. (Korhonen & Rajala 2011, 42.)

Raportit ovat päälliköiden saatavilla intranetistä, sekä sähköpostin välityksellä. Manuaalit ja käsikirjat ovat myös luettavissa intranetistä kaikille, joille ne ovat aiheellisia. Sisäisen viestinnän toteutuminen tavoitteiden mukaisesti on erittäin paljon kiinni muun henkilöstön aktiivisuudesta. Intranetistä pyritään tekemään yhä kiinnostavampi työkalu lisäämällä yhteisöviestinnällisiä uutisia, kuten News Feed, eli julkisia uutisartikkeleita, joissa mainitaan Gigantti, sekä ”nice-to-know” - tietoa, esimerkiksi Gigantin osallistuminen MM-jääkiekkokiertueelle.

Gigantti panostaa sisäiseen markkinointiviestintään massiivisella koulutuskäytännöllä, jolloin kasvotusten tapahtuva viestintä on tehokkaimmillaan. Suurimmaksi osaksi koulutuksia järjestetään päällikkö- ja vastaavatasolla, mutta on myös vuosittaisia osastokohtaisia koulutuksia osastomyyjille.

Konkreettisia mittareita sisäisen viestinnän toteutumisen seuraamiseksi ei Gigantilla ole käytössä, ainoastaan myynnillinen mittari. Kampanjainformaation ja - tiedotteiden ymmärtäminen mitataan myynnillisellä menestyksellä. Mikäli myynti on onnistunut tavoitteiden mukaan, voidaan olettaa, että myös informaatio on tavoittanut segmenttinsä. Sisäinen viestintä myyn-

ninedistämisen näkökulmasta, eli sisäinen markkinointi Gigantissa on strategisesti laaja ja kattava ja sitä seurataan tarkasti myyntiä ja tulosta mittarina käyttäen. Tässä tapauksessa Gigantin tavoitteiden seuranta on repressiivistä valvontaa, ei ennaltaehkäisevää, vaan reagoimista siihen, kun muutoksia tapahtuu. Tuolloin reagoidaan välittömästi ja selvitetään informaatio-ongelmaa.

Gigantin intranetissä on paljon työntekijöiden työn kannalta välttämätöntä informaatiota. Osaan yhteisöviestintää kuten niin sanottuun ”nice to know” -informaatioon, Gigantin panostus on ollut rajallinen. Tämä tieto lisää yhteishenkeä ja oletettavasti on juuri sitä tietoa mikä määrään segmentti saattaa olla tyytymätön. Tähän on nyt ryhdytty enemmän kiinnittämään huomiota ja tulevaisuudessa panostamaan yhä enemmän. Yhteisöviestintää Gigantti pyrkii ylläpitämään myös vuosittaisilla kesäjuhlilla, sekä säännöllisillä koulutuksilla ja tavaratalokohtaisilla palavereilla.

Seuraavaksi opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää sisäisen viestinnän toimivuuden kokonaiskuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa miten tavaratalotasolla viestintä toimii ja miten johdon antamia ohjeita, manuaaleja ja raportteja käytetään viestinnällisesti hyödyksi. Lisäksi opinnäytetyö tavoitteena on selvittää, onko sisäisen viestinnän segmentti tyytyväinen saamaansa tietoon ja viestintästrategiaan, mitä viestintäkanavia he priorisoivat ja selvittää mahdollisia kehitysehdotuksia Gigantin sisäiseen viestintään.

10 Teemahaastattelu tavaratalopäälliköille

Tavaratalopäälliköt otettiin yhdeksi tutkimuskohteeksi selkeyttääkseen viestinnän toimivuutta tavaratalon tärkeän viestintätahon kautta. Opinnäytetyön todellista nykytilaa olisi vaikea selvittää ilman seuraavaa välivaihetta. Nyt kun tiedämme mitä tukea, materiaaleja ja kanavia Gigantin pääkonttori tarjoaa tavarataloille, on tärkeää selvittää miten tavaratalopäälliköt hyödyntävät niitä viestiessään alaisilleen. Tavaratalopäällikön haastattelu antoi tavaratalotasosta tietoa muun henkilöstön tyytyväisyystutkimuksen tueksi.

Teemahaastattelu toteutettiin kyselylomakkeen muodossa Tammiston, Itäkeskuksen ja Lomilan tavaratalopäälliköille (Liite 2). Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin sisäinen viestintä toteutetaan ja onko sisäinen viestintä toimivaa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää myymälöiden yhteishenkeä.

10.1 Tutkimusmenetelmät

Vastauslomakkeiden tulokset koottiin kokonaisuudeksi teemoittain, kuten edellisessä haastattelussa. Teemat kirjattiin paperille seuraavasti:

- Tuki, työkalut ja kanavat
- Palaverit ja kehityskeskustelut
- Viestinnällinen vastuunjako
- Sisäisen viestinnän toimivuus
- Ajankäyttö viestittävän sisältöön ja esittämiseen
- Tavaratalon yhteishenki ja mistä johtuu

Näiden teemojen alle listattiin jokaisen tavaratalopäällikön vastaukset, ja niistä alettiin muodostaa kokonaiskuvaa tutkimusraportin muodossa. Kun tutkimusraportti oli valmis, siitä koottiin luonnollinen kokonaisuus lainauksineen ja teoriaa tueksi käyttäen.

10.2 Tutkimustulokset - sisäinen viestintä tavaratalotasolla

Tutkimustulokset avataan lukijalle aluksi konkreettisesti teemoittain, jonka jälkeen tulokset tiivistetään 12. kappaleen SWOT - analyysiin. Lisäksi seuraavien teemojen tuloksia käytetään myös opinnäytetyön johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa.

10.2.1 Tuki, työkalut ja kanavat

Kaikki kolmesta tavaratalopäälliköstä olivat yhtä mieltä siitä, että työkaluja sisäiseen viestintään tavaratalopäällikön tueksi on tarpeeksi, mutta mitään spesifioitua toimintamallia tavaratalopäällikön sisäisen viestinnän strategiaan ja toteuttamiseen ei ole. Tavaratalopäällikkökouluksissa on annettu pintapuolista ohjeistusta sisäisen viestinnän toteuttamiseen. ”Oma kokemus ohjaa työkalujen käyttöön ja siihen, miten henkilökunnan parhaiten tavoittaa” Itäkeskuksen tavaratalopäällikkö Sami Lehmus kuvailee sisäisen viestinnän toteuttamistaan. Intranet eli Eli on myös tavaratalopäälliköiden tärkeä viestinnällinen työkalu. Yksi tavaratalopäälliköistä kuvaa Eliä mielenkiintoiseksi, mutta kömpelöksi ja hankalaksi työkaluksi.

Tavaratalopäälliköt käyttävät päivittäin apunaan erilaisia raportteja. Osa raporteista haetaan itse ja osa tulee johdolta tueksi. Myyntiä, kehitystä ja tavoitteita seurataan raporttien kautta ja niitä käytetään apuna henkilöstön tiedottamiseen. ”Edellisen päivän tulokset ja kyseisen päivän tavoitteet käydään läpi aamupalaverissa. Iltaan tulevat työntekijät tiedotetaan osastopäällikön ja ilmoitustaulun kautta.” Lommilan tavaratalopäällikkö Sami Kinnunen kuvailee raporttien viestinnällistä hyötyä tavaratalotasolla.

Tavaratalopäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että suullinen viestiminen on tehokkain työkalu ja kanava. Muista haastattelussa mainittuja kanavia olivat puhelin, ilmoitustaulu, sähköposti, palaverit, tekstiviestit ja Eli. Eräs tavaratalopäälliköistä mainitsi kassatyöntekijät hyväksi ja tehokkaaksi viestintäkanavaksi.

10.2.2 Palaverit ja kehityskeskustelut

Kaikissa kolmessa tavaratalossa pidetään joka aamu aamupalaverit, missä käydään läpi myynnilliset asiat ja kyseisen päivän tavoitteet, sekä kannustus tulevalle työpäivälle. Tavaratalopäälliköt pitävät osastopäälliköille palavereita 2-4 kertaa kuukaudessa ja osastopäälliköt pitävät alaisilleen viikoittaisia kampanjapalavereita. Kussakin myymälässä on kerran kuukaudessa tavaratalopalaveri, johon osallistuu koko henkilökunta. Tavaratalopalaveri etenee lähtökohtaisesti niin, että tavaratalopäällikkö kertoo yleisesti kuulumiset ja sen jälkeen informoi tavaratalon menestyksestä osastokohtaisesti ja tavaratalotasolla. Näitä palavereita Juholin kuvaa niin sanotuiksi virallisiksi foorumeiksi ja ne ovat elintärkeitä työyhteisölle, etenkin organisaation johdolle, sillä tilaisuuksissa välittyvä tieto on tärkeää, virallista ja muokkaamatonta. Tieto välittyy kaikille samanaikaisesti ja samassa suunnitellussa muodossa. Tuolloin esimiehen on helpompi varmistaa, että tieto ymmärretään tarkoitetulla tavalla. (Juholin 2009, 79.)

Tavaratalopalavereissa henkilöstö pääsee avoimesti kommentoimaan ja kertomaan oman kantansa tai kehitysehdotuksensa. Henkilökohtaisessa viestinnässä tiedon vastaanottaja kuulee, näkee ja kykenee esittämään täsmällisiä kysymyksiä. Tämä on tehokkain keino viestittää tieto toivotulla tavalla ja se on helppo sisäistettävissä (Korhonen & Rajala 2011, 21-22). Yhteisen palaverin jälkeen henkilöstö jatkaa palaveria osastoittain.

10.2.3 Viestinnällinen vastuunjako

Tavaratalopäälliköllä on kokonaisvastuu tavaratalostaan ja sen henkilökunnasta. Tavaratalopäällikön viestintävastuuseen kuuluu tavaratalo- ja organisaatiotasolla aiheellisten viestien tiedottaminen, henkilöstö ja esimerkiksi työvuorot ovat usein tavaratalopäällikön vastuulla. ”Vastuuna on saada päivittäinen tieto osastopäälliköille, josta se menee joka osastolle oikeassa muodossa.” Tammiston Megastoren tavaratalopäällikkö Kjell Wallenius tiivistää viestintävastuun.

”Osastopäällikön vastuuna on tiedottaa oman osastonsa henkilökuntaa muun muassa tavaratalopäällikön ja myyntipäälliköiden viestit. Osastopäällikön vastuu on kampanjainfo, tuotekoulutukset, hintamuutokset, tuotetiedot jne. Lisäksi osastopäällikön vastuuna on tiedotus myy-

jille asetetuista tavoitteista ja osaston tilanteesta budjettiin nähden” tavaratalopäällikkö Sami Kinnunen tarkentaa.

Jokaisen työntekijän tulee antaa panoksensa sisäiselle viestinnälle, sekä toimia aktiivisena kuuntelijana ja viestijänä (Korhonen & Rajala 2011, 16-20). Sisäistämisen ja sen hyödyntämisen lisäksi Wallenius korostaa henkilökunnan vastuuta seuraavasti: ”Muun henkilökunnan tulee lukea tiedotteet ja tiedottaa eteenpäin, eli varmistaa että myös kollega tietää”. Teoksessa viestinnän prosessointi tuodaan esille, että työntekijän tulee itse aktiivisesti etsiä tietoa kanavista, verkostoista ja kollegoilta. Työntekijän tulee sisäistää suuresta määrästä viestintää se olennainen ja tarpeellinen tieto, eikä vaan olettaa että kaikki tieto informoidaan kasvotusten (Korhonen & Rajala 2011, 16-20). Gigantilla on paljon työkaluja, joiden kautta aktiivinen tiedonetsijä saa runsaasti tietoa. Myyjien viestintävastuulla on Gigantissa myös epäkohdista tiedottaminen, materiaalinpuute ja hävikki.

10.2.4 Sisäisen viestinnän toimivuus

Tutkimustulosten mukaan kaikki tavaratalopäälliköt kokivat myymälänsä sisäisen viestinnän pääpiirteittäin toimivaksi. ”Pääosin olen tyytyväinen. Haasteena ovat osa-aikaiset työntekijät, joita ei näe niin usein” Kinnunen kommentoi oman myymälänsä sisäisen viestinnän toimivuutta. Muutkin tutkimukseen osallistuneet tavaratalopäälliköt kokivat osa-aikaiset työntekijät sisäisen viestinnän haasteeksi.

10.2.5 Esimiesviestintä - Ajankäyttö viestittävän sisältöön ja esittämiseen

Yksi tavaratalopäälliköistä myönsi käyttäneensä liian vähän aikaa sisällön tuottamiseen ja viestinnälliseen suunnitteluun. Muuten oli kaksi tasavertaista vastausta, joissa koko henkilökunnan palaveriin aikaa käytettiin huomattavasti enemmän, kun taas joka-aamuiseen aamupalaveriin vähemmän. Yksi päälliköistä kertoi käyttävänsä noin puolitoista tuntia puolen tunnin tavaratalopalaverin materiaalin kokoamiseen ja viestinnän suunnitteluun. Ajankäyttö sisäisen viestinnän suunnitteluun riippui myös aiheista, joita oli tarkoitus viestiä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet päälliköt olivat vahvasti sitä mieltä, että heidän myymälänsä henkilökunta tiedostaa tavaratalon tavoitteet. Tietoisuus varmistetaan aamupalavereissa ja ilmoitustaulun tiedotuksilla. Konkreettista mittaria tietoisuuden varmistamiseen ei ole, eivätkä päälliköt olleet tietoisia mitkä voisivat olla ne mittarit, jotka tällaista tietoa varmistaisivat.

10.2.6 Yhteishenki

Tavaratalopäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että myymälöissä vallitsee hyvä yhteishenki. ”Tavaratalossa on hyvä henki, joka perustuu avoimuuteen. Päälliköt ovat helposti lähestyttäviä ja kaikkia ihmisiä kunnioitetaan tasavertaisesti”, Lehmus kuvailee Itäkeskuksen myymälän yhteishenkeä. Yhteishenkeen vaikuttaa päälliköiden mielestä myös vastuun jakaminen, säännöllinen palautteen antaminen ja yhteisön sitouttaminen. Teoksessa ”Viestinnän vallankumous” Juholin korostaa esimiehen suurta roolia ja vastuuta positiivisen työilmapiiriin luomiseen. Ahdistava pomo, joka hengittää työyhteisön niskaan ei ole kenenkään työntekijän mieleen. Yliherkkä tai liian humoristinen esimies ei ole myöskään työntekijöiden mieleen, sillä kyseistä esimiestä ei arvosteta. Esimiehen tulee luoda luottamus työyhteisöön ja samalla ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Tutkimustulosten perusteella haastateltavat tavaratalopäälliköt ovat onnistuneet luomaan esimiehellisen luottamuksen työyhteisöön. (Juholin 2009, 162.)

11 Puolistruktuurinen lomakekysely tavaratalojen henkilöstölle

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen osa toteutettiin Gigantin uudella Questback - sähköisellä järjestelmällä, jonka toimivuutta testattiin opinnäytetyöni tutkimuksen kautta. Tutkimusotokseen kuului Tammiston, Itäkeskuksen ja Lommilan myymälät, joista kyselyyn vastasivat kaksi työntekijää viideltä osastolta. Tutkimuskohteena olivat kassaosasto, kodinkoneosasto, televisio-osasto, tietokoneosasto ja teleosasto.

Kysely jakautui viidelle sivulle, jonka etusivulla luki selvennys, mitä tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa tarkoitetaan sisäisellä viestinnällä ja sen jälkeen tuli kysymykset. Kysely sisälsi kaksi ”rasti ruutuun” - kysymyskohtaa ja loput kysymykset olivat avoimia. Kun yhden sivun kysymyksiin oli vastattu, päästiin testissä seuraavalle sivulle painaamalla ”seuraava” - nappia. Alla ilmoitettiin prosentein, kuinka paljon testistä on suoritettu (Liite 4.). Koska tutkimusotos oli rajattu pääkaupunkiseudun kolmeen myymälään, linkkiä ei laitettu Gigantin intranettiin, vaan lähetettiin jokaisen osastonvastaavan sähköpostiin saatteen kera. Saatteessa kerrottiin tutkimuksesta kokonaisuudessaan ja pyydettiin häntä vastaamaan kyselyyn ja valitsemaan satunnaisesti yhden osastonmyyjän vastaamaan myös (Liite 1.). Vastausajaksi annettiin neljä arkipäivää. Neljä arkipäivää oli valittu siksi, että jokaiselta osastolta henkilöstö ehtii vastaamaan, eikä vastaaminen myöskään lyhyen vastausajan vuoksi pitkity ja tämän takia unohdu.

Tavoitteena oli saada 30 työntekijää vastaamaan tutkimukseen. Tutkimusotos oli siis kolmesta tavaratalosta, kaksi henkilöä viideltä osastolta. Kahden päivän kuluttua 50 % vastauksista oli saapunut eli 15 kappaletta ja vastausajan päätyttyä yhteensä vastauksia saatiin 28 kappaletta. Vastausprosentti oli siis erittäin hyvä.

11.1 Analyysimenetelmät

Tavaratalojen henkilökunnalle kohdistettu tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelun muodossa. Tutkimuksen kysymykset olivat luokiteltu teemoittain ja myös analyysimenetelmäksi oli valittu teemoittelu, kuten kahdessa edellisessä tutkimusosassa. Vastaukset koottiin paperille taulukon muotoon teemoittain. Tutkimuksen teemat olivat seuraavat:

- Eli viestintäkanavana
- Tavaratalon sisäisen viestinnän toimivuus
 - Tyytyväisyys esimiesviestintään
 - Oma rooli sisäisessä viestinnässä
- Henkilökunnan parhaiten tavoittamat viestintäkanavat
- Tavaratalon yhteishenki

Näistä teemoista luotiin jokaisesta oma tiivistelmä, jotka yhdisteltiin loogiseksi kokonaisuudeksi.

11.2 Sisäisen viestinnän tyytyväisyys myymälähenkilökunnan näkökulmasta -tutkimustulokset

Gigantin sisäisen viestinnän tutkimukseen osallistuivat tutkimusotoksen 30 henkilöstä 28 henkilöä. Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon pääsi anonyymisti vastaamaan www -linkin avulla (Liite 4.). Linkki lähetettiin jokaisen osastopäällikön sähköpostiin. Osastopäällikkö vastasi itse kyselyyn ja valitsi osastoltaan satunnaisesti yhden työntekijän vastaamaan myös kyselyyn. Kysymyslomake sisälsi 11 kohtaa, joista kolmessa kohdassa oli vastausvaihtoehdot ja loput olivat avoimia. Tutkimustulokset analysoidaan seuraavissa kappaleissa.

11.2.1 Intranet tiedotuskanavana

Yksitoista tutkimukseen vastannutta henkilöä pitää Eliä selkeänä tai kohtalaisen selkeänä, mikäli tietää mitä etsiä ja mistä se löytyy. Loput vastanneista kokee Elin monimutkaisena ja epäselkeänä tiedonhankintakanavana. ”Eli on suhteellisen selkeä portaali. Välillä tieto ja materiaali ovat haudattuna vähän turhan monen alikansion alle. Foorumitoiminnot ovat melko hyödyntämättömät”, ”Ei ole selkeä. Alussa perehdytys olisi tarpeen”. Näin Gigantin työntekijät kuvailevat Eli:ä. Yksi työntekijä oli sitä mieltä, että foorumit, joita Eli:in on luotu, ovat hyödyntämättömiä. ”Hyvä tiedotuskanava, mutta sitä käytetään liian vähän hyödyksi” Anonyymi vastaaja toteaa.

Lähes puolet vastanneista on sitä mieltä, että Elin hakutoiminto ei toimi toivotulla tavalla, ja tämä hankaloittaa tiedon etsimistä. ”Hakutoiminto ei toimi ollenkaan niin kuin pitäisi. Jos pitäisi hakea esimerkiksi ohje liittyen rutiineihin, koko päivän saa etsiä ja monta työtuntia menee hukkaan. Etusivulla löytyvät esimerkiksi soittopyynnöt on taas helppo hoitaa.” Gigantin työntekijä kuvailee Elia anonyymisti. Haittoja on muun muassa ilmennyt yhdysanoja käytettäessä.

Tuoreet uutiset näkyvät selkeästi Eli:n etusivulla, jolloin vanhempi tieto ja aikaisemmin päivitetty rutiinit ja ohjeet siirtyvät yhä kauemmaksi tai kokonaan pois näkyvistä. Tuolloin on käytettävä hakutoimintoa ja toiminnon heikko toimivuus tekee etsimisen haastavaksi. Muutamien tutkimukseen vastanneiden henkilöiden turhautuminen hakutoimintoon on selkeästi havaittavissa tutkimustuloksista. Kyseiset työntekijät ovat osastopäälliköitä, joiden tehtävänä on kouluttaa rutiinit ja antaa ohjeet alaisilleen, jolloin hakutoiminnon toimivuusongelmat hankaloittavat työtä huomattavasti. Myös osastonmyyjät olivat havainneet ongelmia hakutoiminnossa.

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät pitävät Elin ulkoasua ja etusivua selkeänä, eli mm. nimitysuutiset ja muut uutiset on helposti luettavissa. On myös helppo löytää oman osaston viimeisimmät uutiset selkeiden sektorikansioiden alta. Kun uusi tieto tulee, vanha väistyy ja kun vanha tieto ei enää näy etusivulla, sen löytäminen on hankalaa. Suurin osa tutkittavista työntekijöistä kokee hakutoiminnon huonosti toimivaksi ja tämän kautta tiedonetsimisen monimutkaiseksi. Työntekijät kokevat, että Eli:ssä on paljon vanhentunutta tietoa, mikä epäselkeyttää ja monimutkaistaa oikean tiedon löytämistä. Esimerkkinä koko Gigantin organisaatiokaavio on päivitetty viimeksi noin kolme vuotta sitten ja monet henkilöt ovat jo siirtyneet uusiin tehtäviin ja uusia yksiköitä tullut lisää, joten organisaatiokaavio ei ole ajan tasalla.

Reilusti yli puolet tutkimukseen vastanneista olivat sitä mieltä, että työaikana löytyy sopivasti aikaa itsenäiseen tiedon etsimiseen, kuitenkin riippuen päivästä ja asiakasmäärästä. Muutamat vastanneista koki, että aikaa on jos vain tietää mistä etsimänsä tieto löytyy. Aikaa tiedon etsimiseen menisi vähemmän, mikäli tieto olisi selkeämmin jaoteltu. Vain muutama vastanneista totesi, että aikaa on liian vähän.

11.2.2 Sisäisen viestinnän toimivuus tavaratalossa

Noin puolet tutkimukseen vastanneista pitivät oman tavaratalon sisäisen viestinnän toimivuutta hyvänä, muutama jopa erinomaisena. Yksi neljäsosa vastanneista koki viestinnän sekavana ja parannusta kaipaavana ja loput olivat tyytyväisiä vaihtelevasti. ”Viestinnän frekvenssissä on parannettavaa ja viestintäsisällössä toivotaan vaihtelevuutta”, Anonyymi osastonmyyjä toteaa. Viestintä saisi työntekijän mielestä olla monipuolisempaa ja useammin toistuvaa.

”Tärkeät asiat kulkevat hyvin, mutta käytännön asiat saattavat unohtua ilmoittaa esimerkiksi iltavuorolle” vastaa anonymi osastopäällikkö.

Tutkimukseen vastanneet korostivat ”face-to-face” -viestinnän, sekä myös puhelimen ja tekstiviestien kautta tulevan tiedottamisen tärkeyttä. Suullisessa viestinnässä saattaa tosin moni asia unohtua, josta mainitsivat muutama tutkimukseen vastanneista. Osastopäälliköillä on enemmän viestinnän työkaluja kuin osastonmyyjillä. Osastopäälliköillä on omien palaverien lisäksi sähköpostit ja työpuhelimet, joiden kautta tieto liikkuu tehokkaasti. Suuri viestinnällinen vastuu jää tavaratalopäällikön ohella myös osastopäälliköille. ”Osastopäällikkötasolla viestintä toimii hyvin myös sähköpostitse, mutta se viesti ei ikävä kyllä tavoita kaikkia osastonmyyjä. Yhteistä Reception - mailia myyjät käyttävät harvoin.” eräs Gigantin osastopäällikkö totesi.

Tutkimustuloksista erottui muutamia vastauksia, joissa tuli ilmi, että negatiivinen viestintä on aktiivisempaa kuin positiivinen. konkreettisesti tämä tarkoittaa, että hyvä palaute työstä saattaa unohtua ja jäädä kertomatta. Nämä tutkimusvastaukset olivat suoraan verrannollisia kysymykseen tavaratalon yhteishengestä. Vastanneista ne, jotka mainitsivat negatiivisen palautteen olevan yleisempää kuin positiivisen, kokivat myös myymälän yhteishengen rakoilevaksi. Poikkeuksista huolimatta suurin osa koki tavaratalon yhteishengen hyväksi. Henkilöstön määrä näkyi selkeänä vaikuttajana tutkimustulosten eroissa. Ne myymälät, joissa työntekijöitä oli vähemmän, he kokivat yhteishengen paremmaksi ja olivat tyytyväisempiä tavaratalonsa viestintään kokonaisuudessaan. Megastoren henkilöstöstä moni koki viestinnän hajanaiseksi ja hieman sekavaksi.

Suurin osa vastanneista on yhtä mieltä riittävästi viestittävistä aiheista. Tutkimukseen osallistuneet ovat tyytyväisiä myyntiin, tuotteisiin ja kampanjoihin liittyvästä viestinnästä. Tavarataloon sekä työtehtäviin liittyvät tärkeät asiat ovat tiedossa ja myynnin seuranta on aktiivista. Tutkimusvastauksista kävi ilmi, että työntekijät toivoisivat enemmän hyvää palautetta onnistuneesta työstä. ”Negatiivinen viestintä on aktiivisempaa kuin positiivinen. Rakentavaa palautetta tuskin ollenkaan” anonymi vastaaja kommentoi oman tavaratalon sisäisen viestinnän toimivuutta. ”Negatiiviset asiat tuodaan varmasti esille, positiiviset saattaa unohtua.” toinen anonymi vastaaja korostaa. Tutkimustulokset osoittavat, että epäonnistumisista tiedotetaan suhteessa enemmän kuin onnistuneesta työstä.

Tyytymättömyys viestintään ei aina johdu siitä, että viestintää olisi liian vähän. Viestintää voi olla paljon tai jopa liikaa, mutta se saattaa olla hyödytöntä tai sitä ei osata käyttää hyväksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 35). ”Viestintä voisi toimia paremminkin, aina tieto ei kulje kaikille. Virheistä ja jos jotain tehdään väärin, niin siitä tulee aika hyvin/nopeasti infoa perille. Enemmän toivotaan viestittävän positiivisia asioita. Yleisesti myös

asioiden muuttuminen, vaikka eri osaston asiasta olisi kyse, niin se olisi hyvä infota kaikkia. Tiedonkulku kaikille työntekijöille, ei vain osalle (joiden vastuulle jää kertominen muille jne.)” Megastoren anonyymi vastaaja kommentoi tavaratalon sisäistä viestintää. Näissä vastauksissa tuli ilmi, että kyseiset työntekijät kokivat yhteishengen heikoksi. Kun työyhteisön jäsen kokee sisäisen viestinnän myönteiseksi, hän kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja arvostusta kollegoilta, painottaa Elisa Juholin kirjassaan ”Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön” (Juholin 2009, 106).

Vastaaajien mielipiteet kohtasivat myös niitä asioita, joita toivotaan viestittävän enemmän. Niin sanottua toissijaiseksi luokiteltua ”nice to know” - tietoa toivotaan tasapuolisesti lisättävän. ”Tulevista tapahtumista esim. markkinointitempauksista” anonyymi työntekijä ehdottaa viestitettävän enemmän. Työhyvinvointi mainittiin myös muutamassa vastauksessa toivotuksi viestinnän kohteeksi. Tämä kaivattu viestintämuoto on yhteisöviestintää, joka on rinnastettu tässä opinnäytetyössä sisäisten suhteiden hoitamiseksi. Siukosaari kertoo, että organisaatio tavoittelee yhteisötoiminnalla johdon ja muun henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jolla lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta, henkilöstön työiihtyvyyden ja hyvinvoinnin luomista ja ylläpitoa. Henkilöstö sitoutuu ja motivoituu työhönsä, kun työympäristö koetaan viihtyisäksi. Sitä kautta myös heidän työpanoksensa paranee. Sisäinen yhteystoiminta on sisäisten henkilösuhteiden hoitamista ja kehittämistä vuorovaikutuksen keinoin. (Siukosaari 2002, 67.)

Myös uusista käytännöistä ja toimintatavoista, sekä rutiinien muutoksista toivottaisiin viestittävän useammin ja tehokkaammin. Tuotesaatavuus, käyttöohjeet, reklamaation hoito, muutokset, myöhästyvät tuotteet ja tulevat tapahtumat korostuivat eniten työntekijöiden toivomuksissa. Käytännön asiat ovat tutkimustulosten mukaan niitä asioita, joita henkilöstö kaipaa Gigantin sisäiseen viestintään. Muutama vastaajista koki olevansa, sanojensa mukaan tietämättömiä uusista toimintatavoista ja jokin uusi toimintamalli on saattanut tulla ”puskista”.

11.2.3 Esimiesviestintä

Tutkimuksessa esimiesviestinnän tyytyväisyyttä lähestyttiin kolmella eri perspektiivillä. Yksi on se, millä tavalla esimies viestii, toinen se, kuinka usein ja kolmantena mistä hän viestii. Esimiesviestintää ei spesifioitu erikseen tavaratalopäällikön tai osastonpäällikön viestimistapaan vaan tähän sisällytettiin molemmat, eli yleisesti tavaratalon esimiesviestintään.

Hieman yli puolet vastanneista ovat tyytyväisiä esimiehensä viestintätapaan. Loput vastanneista ovat melko tyytyväisiä kokonaisuudessaan, pitävät esimiesviestinnän toimivuutta vaihtelevana tai sekavana. Vain muutama vastanneista ilmaisee selkeästi, että ei ole tyytyväinen esimiesviestintään.

Tyytyväisimmät vastaajat ilmoittivat esimiehen viestivän kasvotusten päivittäin. Tuolloin he luottavat ja kokevat, että esimies pitää heidät ajan tasalla ja tiedottavat tärkeistä asioista. Muita mainittuja viestintätapoja on puhelin ja sähköposti.

”Virheistä ilmoitetaan aina, positiivisista asioista harvoin, muuten olen tyytyväinen” kertoo anonyymi työntekijä. ”Esimies voisi käydä useammin työntekijöiden kanssa kampanjainformaatiota ennen työvuoroa” toinen vastaaja toivoo. Yksi vastaajista oli tyytyväinen viestittävään määrään ja aiheisiin, mutta toivoi selkeyttä esimiehensä viestintätapaan: ”Uusia ohjeita tulee paljon, ja niistä tiedotetaan vaihtelevin tavoin, Eli:ssä, tekstiviestein sekä jaettavilla tiedotteilla. Tiedotus on hyvää, mutta selkeys olisi paikallaan.” Korhonen ja Rajala kertovat sisäisen viestinnän toteutuksen menevän pieleen kun esimerkiksi viestintävästuita ei ole määriteltä tarpeeksi selkeästi tai niitä ei ole määriteltä lainkaan. Siinä tapauksessa kaikki viestivät päällekkäin, viestin sisältö saattaa muuttaa tarkoitustaan ja oleellinen tieto voi jäädä kokonaan pois (Korhonen & Rajala 2011, 38). Tämä saattaa olla ongelmana Megastoressa, kun alaisia on paljon enemmän esimiestä kohden verraten pienempiä tavarataloja pienempine henkilöstömäärineen.

Tiedottajan tekemän tutkimuksen mukaan sisäisen viestinnän haasteena voi olla myös viestintäresurssien puute. Mikäli yritykseen, kuten Gigantin tapauksessa, ei ole erikseen nimitetty viestinnästä vastaavaa ammattilaista, ei välttämättä ole selvää ymmärrystä siitä kuka vastaa viestinnästä ja missä muodossa se esitetään niin, että toivottu viesti menee perille. Se saattaa tehdä viestinnästä hajanaista, väärin muotoiltua ja olennainen viesti saattaa jäädä tiedottamatta. Nämä asiat heijastuvat organisaation yhtenäisyyteen. (Viestintätoimisto Deski 2011.)

Kokonaisuudessa tutkimukseen osallistuneet Gigantin työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehensä viestintätapaan ja kokevat, että esimies pitää heidät ajan tasalla. Tutkimustulosten mukaan tyytymättömyys johtuu joko esimiehen suunnittelemattomasta viestinnästä, joka satunnaisesti ilmaistuna saa työntekijät hämilleen, tai viestintäosaamisesta, jolloin esimiehen ilmaistessa itsensä hän tulee väärin ymmärretyksi. Tyytymättömyys johtuu myös positiivisen viestinnän puuttumisesta, jolloin esimies unohtaa antaa palautetta hyvin tehdystä työstä tai muusta onnistumisesta.

Tutkimustulokset osoittivat, että tyytymättömyyteen vaikutti myös myymälän koko, sillä suurin osa viestintään parannusta kaipaavista työntekijöistä on Gigantin Megastoren työntekijöitä. Ainoastaan muutama pienemmän myymälän työntekijä on tyytymätön esimiesviestintään.

11.2.4 Tehokkaat viestintäkanavat

Gigantin työntekijöiltä kysyttiin tehokkainta viestintäkanavaa, jonka he uskovat tavoittavan henkilökunnan parhaiten. Tehokkaimmaksi kanavaksi osoittautui selkeästi kasvotusten tapahtuva viestintä, eli palaverit. Seuraavaksi tehokkaimpia viestintäkanavia ovat Eli ja koulutukset, jotka saivat saman verran pisteitä työntekijöiltä. Kolmanneksi tehokkaimmaksi kanavaksi osoittautui toimitusjohtajan blogi, joka on Gigantin johtoryhmässä tällä hetkellä harkintatasolla. Seuraavaksi tehokkaana kanavana vastaajat pitivät henkilöstölehteä. Tehottomimpana ja vähiten toimivana viestintäkeinona työntekijät pitivät huumoria.

11.2.5 Oma viestinnällinen rooli

Suurin osa tutkimukseen vastanneista työntekijöistä kokee edelleen viestimisen tehtäväkseen tavaratalon viestinnässä. Se näkyy niin osastopäälliköiden vastauksista, kuin myös muun henkilöstön vastauksista. Esimerkkinä tavaratalopäälliköiden viestin kertominen muulle osaston henkilöstölle, sekä tavaratalopäällikön tiedottaminen oman osastonsa asioista. Moni vastanneista on myös sitä mieltä, että heidän vastuunaan on vain ottaa tietoa vastaan. Viisi vastanneista ei tiedostanut rooliaan viestinnässä tai jätti kyseisen kohdan tyhjäksi. Vain yksi vastanneista työntekijöistä mainitsee kouluttamisen viestintävastuukseen.

Yksikään tutkimukseen vastanneista ei mainitse tiedonetsimistä viestintävastuukseen. Tästä voidaan olettaa, että työntekijät odottavat kaiken tärkeän tiedon kerrottavan heille henkilökohtaisesti tai tiedotteen kautta ja eivät koe, että heillä itsellään olisi vastuuta tiedon hankkimisessa. Tällaisessa tapauksessa kaikki viestintävastuu jää esimiehelle ja tällöin saatetaan kokea viestintä heikoksi. Tämän asian muuttamiseksi olisi hyvä perehdyttää uusi työntekijä Eli:iin, jotta itsenäisen tiedon etsimisen tärkeys korostuisi.

11.2.6 Yhteishenki tavaratalossa

Reilusti yli puolet vastanneista koki tavaratalon yhteishengen hyväksi, muutama jopa erinomaiseksi. Näistä suurin osa oli pienemmistä myymälöistä, Itäkeskuksesta ja Lommilasta. Tammiston kymmenestä vastaajasta hieman yli puolet ovat myös tyytyväisiä työpaikan yhteishenkeen. Muutamia tavaratalon yhteishenkeen tyytymättömiä kokevat silti oman osaston yhteishengen hyväksi, vaikka kokonaisuuteen ovat tyytymättömiä.

12 Gigantin sisäisen viestinnän nykytila

Tutkimuksen kolmen osan tulokset yhdistetään kokonaisuudeksi. Analyysimenetelmänä käytetään SWOT - analyysia, jossa tutkimustuloksia tarkastellaan vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien muodossa.

Strenghts - Vahvuudet	Weaknesses - Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Kattava myynnillinen informaatiovirta • Koulutukset ja säännölliset palaverit • Raportit ja käsikirjat viestinnän tueksi • Viestintäkanavat • News Feed Eli:ssä • Myynti viestinnän mittarina 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisöviestintä suunnittelun tasolla • Ei konkreettisia viestinnällisiä tavoitteita tai mittareita (muuta kuin myynti) • Viestinnässä niukka suunnittelu • Ei ole viestintähenkilöä/ -yksikköä • Ei ole spesifioitua viestintästrategiaa esim. tavaratalopäälliköille • Paljon osa-aikaisia työntekijöitä • Eli:ssä hakutoiminto ei toimi myyjien toivotulla tavalla ja paljon vanhentunutta tietoa • Eli:ssä vähän nice-to-know -tietoa • Epäonnistumisesta tiedotetaan, onnistumisesta harvoin • Osastopäälliköiden viestintää ei mitata
Opportunities - Mahdollisuudet	Threats - Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Johdolta tulee raportteja ja työtehtäviin käsikirjoja, mahdollistaa strategianluonnin • Eli (parannettaessa) käytännöllinen kanava • Eli:n mielenkiinnon kohottaminen nice-to-know viestinnän kautta • Toimitusjohtajan blogi • Mitattavien viestintätavoitteiden asettaminen mahdollistaa mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> • Repressiivinen viestinnän mittaaminen • Eli hankala ja kömpelö työkalu, tiedonetsijämäärä vähäistä, vaikka tietovirta monipuolistuisi • Osa-aikaiset työntekijät • Megastoret • Viestintävastuun jako

Taulukko 4. Swot -taulukko Gigantin sisäisen viestinnän nykytilasta.

12.1 Vahvuudet

Tutkimustulokset paljastivat johtoryhmänkin yllätykseksi, että Gigantissa sisäinen viestintä on mallikkaalla pohjalla. Gigantilla on jokaiseen työtehtävään oma käsikirja, josta löytyy osioita muun muassa kouluttamisesta, kehityskeskusteluista ja palavereista. Mikäli työntekijät käyttävät avukseen raportteja ja käsikirjoja, on siitä heille myös viestinnällistä apua.

Gigantti mittaa viestinnän toimivuutta toistaiseksi vain myynnillisellä mittarilla. Mikäli tavaratalo jää tavoitteistaan jälkeen, selvitetään onko viestintä toimivaa ja missä sisäinen markkinointi on rakoillut. Mikäli myynnilliset tavoitteet ovat toteutuneet, oletetaan että sisäinen markkinointiviestintä on toimivaa. Nämä eivät ole suoraan verrannollisia, mutta toimitusjohtaja Rytkösen mukaan ratkaisu tähän löydetään yleensä tavaratalon sisäisestä markkinointiviestinnästä. Mikäli vain yksi tavaratalo jää tavoitteista jälkeen, on kyse tavaratalon omasta sisäisen viestinnän toimimattomuudesta. Jos taas moni tavaratalo tai kaikki tavaratalot epäonnistuvat, tiedetään virheen ollen koko Gigantin sisäisessä markkinoinnissa.

Elin mielenkiintoa on pyritty lisäämään News Feed - osiolla, johon päivitetään uusimmat uutiset ja artikkelit, jossa Gigantti on mainittu. Tämä on sitä työntekijöiden kaivattua mielenkiintoista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävää toissijaista ”nice-to-know” - tietoa. Erilaisia keskustelufoorumeita ja palautekanavia suunnitellaan, mutta ne eivät toistaiseksi ole vielä aktiivisessa käytössä.

Gigantti tarjoaa työntekijöilleen massiivisen koulutustarjonnan. Koulutuksia on jokaisen osaston työntekijöille, osastonmyyjistä ja osastopäälliköistä tavaratalopäälliköihin ja johtoryhmälle. Päällikkökoulutuksia järjestetään Gigantin toimitusjohtajan mukaan kolme tai neljä kertaa vuodessa.

Tavaratalon henkilöstö on ymmärtänyt palaverien tärkeyden, tuloksenaan säännölliset aamupalaverit. Kerran viikossa Gigantissa pidetään päälliköiden palaverit ja kerran kuussa koko tavaratalon henkilöstön yhteinen myymäläpalaveri. Aamupalavereissa käydään esimerkiksi päiväkohtaiset budjettitavoitteet läpi ja miten edellisenä päivänä suoriuduttiin, sekä kampanjainformaatio. Tavaratalopalavereissa käydään läpi kuukausibudjettitavoitteet ja miten tavoitteissa onnistuttiin verraten edelliseen kuukauteen tai johonkin aikaisempaan ajanjaksoon. Tavaratalopalavereissa viestintä on kaksisuuntaista yhteisöviestintää, joissa vastaanotetaan kommentteja ja palautetta. Tavaratalopalaverit voidaan luokitella myös yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen nostattajina. Palaverit olivat tutkimustulosten mukaan työntekijöille tärkein viestintäkanava ja palaverit toiseksi tärkein.

12.2 Heikkoudet

Gigantin panostus sisäiseen yhteisöviestintään ei ole niin tehokas, verraten sisäiseen markkinointiin ja koska Gigantilla ei ole erikseen viestintäpäällikön työtehtävää eikä viestintä yksikköä, panostus on tuolloin rajallinen. Päälliköiden suuri panostus kohdistuu myynnin ja tuloksellisuuden takaamiseen, jolloin yhteishenkeä kohottavaa ja yhteenkuuluvuutta lisäävää viestintää on vähän tai ei lainkaan. Elin mielenkiinto ei myöskään ole huipussaan, sillä sieltä puuttuu yhteisöviestintä lähes kokonaan. News Feed -osion lisäksi Eli:stä ei toissijaista - ”nice-to-know” -tietoa juuri ole.

Sisäisen viestinnän esteenä on sen hajanainen ja pitkälti suunnittelematon strategia tavaratalotasolla. Strategian tekee hajanaiseksi ja suunnittelemattomaksi muun muassa se, että Gigantilla ei ole erillistä viestintähenkilöä tai viestintäyksikköä. Mikäli Gigantilla olisi sisäisestä viestinnästä vastaava taho, olisi selkeämpi käsitys mitä viestitään ja missä muodossa sekä millä aikavälillä. Lisäksi viestintäsuunnitelmaa ei ole konkretisoitu dokumentoimalla eikä ole asetettu lainkaan mitattavia tavoitteita, myynnin mittaria lukuun ottamatta. Mikäli ei ole mitattavia tavoitteita, ei myöskään tiedosteta mikä menee pieleen ja mitä pitää kehittää ja ennen kaikkea seuraaminen kehittymisestä ja tavoitteiden toteutumisesta jää mittaamatta.

Tavarataloihin ei myöskään ole luotu tai dokumentoitu konkreettista viestintästrategiaa, jonka mukaan kaikkien tulisi toimia. Koska ei ole mitattavia viestintätavoitteita, ei Gigantti myöskään pysty määrittämään viestinnän tasoa ja kehityssuuntaa. Tästä johtuen valitsee tietämättömyys, viestivätkö esimerkiksi osastopäälliköt kaiken oleellisen tiedon alaisilleen.

Gigantin viestinnän toimivuuden heikkoutena ovat myös vuorotyö ja osa-aikaiset työntekijät. Vain aamuvuoro osallistuu aamupalaveriin ja epäselväksi jää, onko iltavuoro tietoinen oleellisista asioista, päivän tavoitteista ja kampanjoista. Oleellisin tieto kirjataan usein taukotilan ilmoitustaululle, mutta varmuutta ei ole siitä, lukevatko työntekijät ilmoitustaulun ennen työvuoroa. Osa-aikaisia työntekijöitä Gigantissa on suuri määrä. Tavaratalopäällikoillä on tutkimustulosten mukaan haastavaa tavoittaa osa-aikaisia työntekijöitä, sillä heitä näkee paljon harvemmin. Koska osa-aikaiset työntekijät ovat töissä esimerkiksi kaksi kertaa viikossa, on heidän vaikeampi vastaanottaa kaikki oleellinen informaatio.

Tutkimustulokset osoittavat, että Gigantin työntekijöiden itsenäistä tiedonetsimistä Gigantin intranetistä vaikeuttaa huomattavasti kanavan epäkäytännöllisyys. Eräs tavaratalopäällikkö tutkimuksessa kertoi Eli:n olevan mielestään hankala ja kömpelö työkalu. Intranetissä etusivulle tulee aina uusi tieto, sivuttaen edellisen tiedon, kunnes se lopulta häviää etusivulta. Haasteeksi koituu vanhemman tiedon, kuten rutiinien ja ohjeiden löytäminen uuden tiedon syrjäyttäen sen. Haastavimmaksi tiedonetsimisessä tutkimustulosten mukaan on Eli:n haku-

toiminnon toimimattomuus. Haku ei tutkimustulosten mukaan aina hae tietyillä sanoilla, vaikka kyseisten sanojen pitäisi löytyä haettavan artikkelin otsikosta ja myös yhdyssanojen kanssa on ollut ongelmia. Lisäksi Elissä on paljon vanhentunutta tietoa kuten vanhentunut organisaatiokaavio, joka tulisi päivittää uuteen tai poistaa kokonaan. Vanhentunut tieto vaikeuttaa myös hakutoiminnon kautta tiedon etsimistä.

Työntekijöille toteutetussa tutkimuksessa selvisi myös, että negatiivinen viestintä on yleisempää kuin positiivinen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että aina kun epäonnistutaan jossain, tieto siitä tulee välittömästi, mutta onnistumisista viestitään harvoin. Tuolloin myös yhteishenki on useammin koetuksella ja se vaikuttaa myös mahdollisesti työmotivaatioon. Tasapainoksi tavaratalopäälliköiden tulisi myös informoida jokaisesta onnistumisesta ja kannustaa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseen.

12.3 Mahdollisuudet

Eli:stä on mahdollista saada hyvä ja kattava viestintäkanava kun sen sisältöä karsitaan ja se tehdään työntekijöiden toiveesta selkeämmäksi. Lisäksi hakutoiminnon kehittäminen mahdollistaisi tehokkaan tiedottamisen. Yhteisviestinnän lisääminen, kuten esimerkiksi toimitusjohtajan blogi ja keskustelufoorumit, toisivat mielenkiintoa intranetille ja kävijämäärä saattaisi lisääntyä. Syvähaastattelun havainnoinnin perusteella Gigantin toimitusjohtaja on huumorintajuinen ja maanläheinen ”heimojohtaja” ja hänellä olisi varmasti paljon mielenkiintoista viestittävää työntekijöille, lisäten ja ylläpitäen samalla koko Gigantin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Koska tutkimustulokset selvittivät Gigantin tavaratalojen yhteishengen olevan kokonaisuudessaan hyvä, Gigantilla on hyvä mahdollisuus sisäisen viestinnän tehostamiseen, sillä Gigantin yrityskulttuuri on jo valmiiksi varsin kehittynyt ja yhtenäinen. Manuaalit ja käsikirjat mahdollistavat tehokkaan ja kattavan viestintästrategian luomisen, joka hyödynnettynä toisi selkeyttä Gigantin sisäiseen viestintään ja mahdollistaisivat kehityksen mittaamisen.

12.4 Uhat

Uhkina sisäisen viestinnän kehittymiseen on Gigantin repressiivinen mittaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että reagoidaan vasta, kun jokin esimerkkinä myynnillinen tavoite ei toteudu. Sen sijaan, että tietoja dokumentoitaisiin, otettaisiin huomioon jo selvinnyt viestinnällinen vajaus, kehittymiseen asetettaisiin toimintatavoitteet ja niiden toteutumista seurataan, Gigantissa toimitaan vasta kun muutos on tapahtunut. Tämä on haaste viestinnän kehittämislle. Repressiivinen toimintatapa on Gigantissa hyvin vakiintunut ja johto ei välttämättä havaitse ennakoimisen tuomia etuja.

Uhaksi voi myös luokitella sen, että Gigantilla ei ole viestintähenkilöä tai viestintäyksikköä. Työntekijät, joille luokitellaan suurin viestinnällinen vastuu, vastaavat myös monesta muusta tärkeästä asiasta ja tällöin viestintä saatetaan usein jättää tärkeysjärjestyksessä toissijaiseksi. Lisäksi tieto saattaa tulla epäselkeästi tai väärinymmärretyksi esille, kun viestintäsisältöä ei suunnitella tarkasti tai se ei tavoita kaikkia työntekijöitä. Tämä osoittautui tutkimustuloksissa oleelliseksi uhaksi oleellisten viestien sisäistämiseen.

13 Haastatteluaineistojen validiteetti ja reabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen reabiliteettia eli luotettavuutta mitataan systemaattisuuden ja tulokinnan luotettavuuden kriteerien avulla. Lukijalle pyritään osoittamaan kaikki tutkimuksen osat ja vaiheet, niin että se ovat selkeässä ja sisäistettävässä muodossa. Validiteettia puolestaan arvioidaan kerätyn aineiston ja sen tulkitsemisen käypyyden arvioinnilla. Käytännössä tämä tarkoittaa, miksi tutkija on valinnut tutkimusaiheen ja kysymykset ja kuinka hyvin ja osuvasti tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Validiteetti on tapahtunut kun saadaan vastaus tutkimusongelmaan ja opitaan jotain uutta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusu-vuori 2010, 26-27.)

Tutkimuksessa uskottavuuden alkukriteerinä on, että tutkija on tavoittanut tutkittavien todellisuuden. Uskottavuutta vahvistaa jos tutkija tuntee tutkittavan ympäristön esimerkiksi kontaktien ja havainnoinnin kautta (Burns 1989, Robson 1993, 403, Miles & Huberman 1994, 278, Janhonen & Latvala 2001, 196). (Korhonen, 2003.)

Tässä opinnäytetyössä tutkija on itse työskennellyt yrityksessä neljä ja puoli vuotta eli kuten edellisessä kappaleessa mainittiin. Tutkija on tutustunut tutkittavien todellisuuteen ja tutkija tuntee tutkittavan toimintaympäristön hyvin. Riskinä uskottavuuteen opinnäytetyön alussa koettiin, että omalla näkemyksellä olisi tutkimukseen painoarvoa. Tässä tutkimuksessa validiteettia loi se, että näkemykset saatiin kaikilta organisaation hierarkian tasoilta. Tutkimus sisälsi johdon näkemyksen, päälliköiden näkemyksen ja vastaavien näkemyksen, sekä myyjien näkemyksen. Mikäli tutkimus olisi toteutettu vain tavaratalopäälliköille ja tavaratalon henkilöstölle, olisi oma näkemys tullut mahdollisesti esille muuttavana tekijänä, sillä se olisi enemmän tai vähemmän vahvistanut omaa kokemusta. Uskottavan kokonaisuuden luomiseen, validiteettia lisäsi johtohenkilöiden haastattelu. Tämä avasi ja täydensi tutkijan olettamusta aiheesta, josta hän ei ollut aikaisemmin tietoinen. Haastattelussa selvisi, että on paljon ohjeita ja manuaaleja, sekä viestinnällisiä koulutuksia, mitä organisaation johto mahdollistaa työntekijöilleen. Johdon panostuksen ymmärtäminen loi tutkimustuloksiin validiteetin.

Tutkimustulosten rehabiliteettiin vaikuttaa syvähaastattelun nauhoittaminen ja nauhoitteen erinomainen kuuluvuus, sekä litteroinnin yksityiskohtainen purkaminen käyttäen samaa taktiikkaa alusta loppuun. Nauhoitus kuunneltiin kolme kertaa alusta loppuun ja neljännellä kerralla nauhoitus litteroitiin sana sanalta. Lisäksi haastateltavat antoivat suuren panoksen vastauksiin ja niiden paikkansapitävyyteen. Myös teemahaastattelussa tavaratalopäälliköt panosivat vastauksiinsa ja ottivat esille hyviä epäkohtia, vastaten täydellä rehellisyydellä. Sähköisellä kyselylomakkeella henkilöstölle toteutetussa tutkimusosassa tulosten rehabiliteettiin vaikutti anonyymi vastaaminen, joka mahdollisti paikkaansa pitävät tulokset.

Validiteettia vahvisti myös tutkimustulosten analyysimenetelmien yhtenäisyys. Johtohenkilöiden haastattelu erosi nauhoituksella ja litteroinnilla, mutta muuten kaikki tutkimustulokset teemoitettiin, eli jaettiin teemoittain ja sen jälkeen luotiin tulosten erittely. Erittely oli kertomuksenomainen, joka toteutettiin tavaratalopäälliköiden ja henkilöstön osalta frekvenssimittauksella, esiintymistiheydellä. Tulokset nostettiin esille sen mukaan, kuinka moni oli vastannut ja huomionnut samankaltaisia asioita. Johtohenkilöiden haastattelun erittely toteutettiin analyysin makrosääntöjä käyttäen, eli analysoitiin tekstin teemoja kokonaisuutena. Myös lopullista nykytila-analyysia tehdessä ydinteemat yhdistettiin ja luotiin makrotason yhteenvehto. (Eskola & Suoranta 2005, 185.)

Tässä opinnäytetyössä validiteetin varmisti tutkimuksen toteutus kaikilla hierarkian tasoilla. Tutkimustulokset eivät olleet vain yhdestä, esimerkiksi myyjien näkökulmasta vaan tutkimustuloksia laajennettiin myös johdon tasolle, sekä tavaratalon- ja osaston johdon tasolle. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset olivat linjassa teorian kanssa ja antoivat vastaukset tutkimusongelmaan. Gigantin sisäisen viestinnän nykytila selvitettiin ja siitä tuli laaja ja moniulotteinen.

14 Johtopäätökset

Gigantin sisäiselle viestinnälle on rakennettu hyvä pohja manuaaleineen ja käsikirjoineen, sekä raportteineen antaen suunnan ja materiaalin viestimiseen. Sisäiseen markkinointiin eli myynnin edistämisviestintään Gigantti osallistuu suurella panoksella järjestäen runsaasti koulutuksia ja palavereja sekä aktiivisella kampanjätiedotuksella.

Christian Grönroos selittää Sisäinen markkinointi -käsitteen saaneen alkunsa organisaation tarpeesta varmistua, että työntekijät sisäistävät ja hyväksyvät ulkoisille asiakkaille kohdistetut kampanjat ja markkinointitoimenpiteet (Grönroos 2009, 446). Sisäinen markkinointi on muun muassa sisäistä tiedottamista, joka on yksisuuntaista, eikä sille yleisemmin odoteta palautetta. Gigantti pitää työntekijöilleen säännöllisiä palavereita, kampanjoista tiedotetaan monen eri viestintäkanavan kautta ja myynnillä mitataan viestinnän toimivuutta. Gigantti mahdollis-

taa henkilöstölle laajan koulutustarjonnan, jotta työntekijät olisivat ammattitaitoisia asiakaspalvelijoita.

Koska tietoa tulee paljon ja monesta eri kanavasta, Gigantin työntekijät kaipasivat sisäiseen markkinointiin selkeyttä ja loogista esimiesviestintää, jolloin viestittävä informaatio olisi selkeämmin sisäistettävissä. Niin työntekijät, kuin päällikötkin kokevat Gigantin tärkeimmän viestintäkanavan, intranetin eli Eli:n, hankalaksi ja epäkäytännölliseksi viestintäkanavaksi. Tutkimustulokset osoittivat, että Eli:stä tehtäessä selkeän ja toimivan kanavan, myös tiedotus ja tiedon itsenäinen etsiminen tehostuisi.

Gigantin henkilöstö toivoo lisättävän yhteisöviestintää. Anssi Siukosaari kuvaa yhteisöviestinnän tavoittelevan koko organisaation henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jolla lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta, henkilöstön työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin luomista sekä sen ylläpitoa (Siukosaari 2002, 67). Konkreettisesti henkilöstö toivoo Gigantin sisäiseen viestintään lisättävän niin sanottua toissijaista informaatiota. Toissijaisella viestinnällä työntekijät tarkoittivat muun muassa informaatiota tulevista tapahtumista, tulevaisuuden näkymistä ja markkinoinnin tapahtumista sekä siitä, mitä Gigantista kerrotaan mediassa. Tämän edistämiseksi Gigantti on jo luonut intranetiin News Feed - osion, josta löytyy uutisia ja mediassa keskusteltavia aiheita Gigantista. Lisäksi Rytkösen kirjoittama blogi keräsi henkilöstön mielenkiintoa ja se voisi olla tehokas työkalu yhteisyyden tunteen luomiseen.

15 Kehitysehdotukset

Ensimmäinen asia mitä Gigantin tulisi kehittää, on intranetin hakutoiminto. Se osoittautui suurimmaksi häiriötekijäksi Gigantin sisäisessä tiedotuksessa. Tämän jälkeen mahdollisuuksien mukaan tulisi kehittää intranetin ulkoasua selkeämmäksi ja mieluisammaksi. Tällöin tieto olisi helpommin ja loogisemmin löydettävissä. Tarkoituksena olisi kehittää Eli:ä niin, että vanhempi tieto, kuten rutiinit ja ohjeet olisi helpommin löydettävissä uusien uutisten seasta. Mikäli kanavaa selkeytettäisiin, onnistumista tulee mitata tyytyväisyystutkimuksella.

Viisi tutkimukseen osallistuneesta työntekijästä ei tiedostanut viestinnällistä rooliaan lainkaan tai jättivät kyseisen kohdan tyhjäksi. Yksikään tutkimukseen vastanneesta ei mainitse tiedonetsimistä viestintävastuukseen. Tästä voimme olettaa, että työntekijät odottavat kaiken tärkeän tiedon kerrottavan heille henkilökohtaisesti tai tiedotteen kautta ja he eivät koe, että heillä itsellään olisi vastuuta tiedon hankkimisessa. Tässä tapauksessa kaikki viestintävastuu jää esimiehelle ja viestintä saatetaan kokea heikoksi. Tämän asian muuttamiseksi olisi hyvä perehdyttää uusi työntekijä Eli:iin, jolloin itsenäisen tiedon etsimisen tärkeys korostuisi.

Syvähaastattelun tulosten perusteella Gigantin sisäinen viestintä on johtoryhmän kannalta aktiivista ja suunniteltua, mutta suunnitelmallisuuden seuranta loppuu pitkälti tavaratalotasolle. Kehitysehdotuksena tähän tutkija ehdottaa tavaratalotasolle oman spesifioidun viestintä- ja toimintastrategian luomista asettaen tavoitteet, ja näin viestintää voisi seurata reaktiivisesti. Tiedotuksen toteutumisen onnistumista ja tyytyväisyyttä voitaisiin mitata Questback -ohjelmalla, jolla myös tämän opinnäytetyön henkilöstölle toteutettu teemahaastattelu toteutettiin. Anonyymi kysely toteutettaisiin esimerkiksi viikoittain kampanjasta, jolloin selvitetäisiin, onko tieto tavoittanut henkilöstön. Tarkoituksena olisi ikään kuin koulun ”pistari” -menetelmällä selvitettävän tiedon sisäistäminen ja kyselyyn lisättäisiin vapaat kommentit mahdollisia kehitysehdotuksia varten. ”Rasti ruutuun” -vaihtoehto luo ohjelmassa erilaisia graafisia taulukoita, joiden avulla voi asettaa selkeitä, mitattavia tavoitteita ja seurata tavoitteiden toteutumista. Tämän kyselyn toteuttamisen voisi yhdistää esimerkiksi aamupalaveriin ja painottaa tavaratalopäälliköitä sekä osastopäälliköitä huolehtimaan, että henkilöstö vastaa kyselyyn.

Tavaratalopäälliköiden tulisi käyttää enemmän aikaa viestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esimerkkinä tavoiteltuun suunnitteluun tutkija ottaa yhden tutkimukseen osallistuneen tavaratalopäällikön kommentin esille, jossa hän kertoi käyttävänsä noin puolitoista tuntia puolen tunnin tavaratalopalaverin materiaalin kokoamiseen ja viestinnän suunnitteluun. Ajankäyttö sisäisen viestinnän suunnitteluun riippui myös aiheesta ja mitä on tarkoitus viestiä. Eräs Megastoren työntekijä oli tyytyväinen viestittävään määrään ja aiheisiin, mutta toivoi selkeyttä esimiehensä viestintätapaan: ”Uusia ohjeita tulee paljon, ja niistä tiedotetaan vaihtelevin tavoin; Eli:ssä, tekstiviestein sekä jaettavilla tiedotteilla. Tiedotus on hyvää, mutta selkeys tavassa olisi paikallaan”. Lisäksi kaikki tutkittavat tavaratalopäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että työkaluja sisäiseen viestintään tavaratalopäällikön tueksi on tarpeeksi, mutta mitään spesifioitua toimintamallia tavaratalopäällikön sisäisen viestinnän strategiaan ja toteuttamiseen ei ole. Tämä ongelma ratkaistaisiin, jos Gigantti loisi tavaratalokohtaisen viestintästrategian, niin kuin aikaisemmassa kappaleessa mainittiin. Edellytyksenä viestintästrategian toteutumiseksi tavaratalopäällikön vastuuksi tulisi aktiivinen viestinnällinen seuranta. Strategiaan tulisi sisällyttää vaikeasti tavoitettavat osa-aikaiset työntekijät. Esimerkiksi osa-aikainen työntekijä aloittaisi työpäivän puoli tuntia aikaisemmin, ennen kuin hän menee myymälään ja tavaratalopäällikkö kävisi hänen kanssaan tärkeät asiat läpi, valmistuen työntekijän tietoisuuden ennen myyntityötä.

Tutkimustulosten mukaan tiedottamisen epäonnistumisista ilmoitetaan välittömästi, mutta onnistumisesta ja hyvin tehdystä työstä harvemmin. Tavaratalopäälliköiden tulisi tutkijan mielestä keskittyä myös positiiviseen viestintään, jossa työntekijöitä keuhataan ja kiitetään hyvästä työstä ja suorituksesta. Tuolloin yhteishengen tyytyväisyysaste tutkijan mielestä nousi.

Henkilöstö toivoi Gigantilta myös enemmän ”nice-to-know” - viestintää. Kehitysehdotuksena olisi esimerkkinä toimitusjohtajan blogin kirjoittaminen, MM-jääkiekkokiertueeseen osallistuneiden blogi tai muu tiedottaminen, sekä muut markkinoinnin toimenpiteet. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että henkilöstö tietää markkinoinnilliset asiat ja tapahtumat ennen kuin näkee ne median kautta. Yhteisöviestintä lisää yhteishenkeä ja henkilöstö kokee olevansa osa työyhteisöä, eikä ainoastaan työntekijä. Viestinnällisen tyytyväisyyden lisäämiseksi tutkija ehdottaa henkilöstön toteuttavan enemmän säännöllisiä tyytyväisyystutkimuksia tai mielipidekyselyjä. Yhteishenki paranee kun otetaan selvää, mikä asia on mallillaan ja mihin tarvitaan parannusta. Tämän kautta henkilöstö kokee, että heidän mielipiteillään on merkitystä.

Lähteet

Aaltonen, J & Valli, R. Toim. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Aaltola, J. & Valli, R. Toim. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Toim. 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Juholin, E. 2009. Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi - Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä - kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.

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

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

Sähköiset Lähteet

Basics in internal organizational communications. 2012. Management help. Viitattu 13.5.2012
<http://managementhelp.org/organizationalcommunications/internal.htm>

Ikea vapise, Gigantti-keittiö tulee! 2011. Keittiötieto. Viitattu 21.11.2011.
<http://www.keittiotieto.fi/node/449>

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012. Haastattelumuodot. Opinnäytetyöpakki. Viitattu 9.4.2012.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHaastattelu.aspx>

Korhonen, A 2003. Validiteetti. Pro Gradu. Viitattu 5.5.2012.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514271912/html/c2388.html>

Kvalitatiivinen tutkimus. 2012. Taloustutkimus. Viitattu 10.4.2012.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Laadullinen tutkimus. 2012. Inspirans. Viitattu 10.4.2012.
<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>

Pitkänen, A. 2010. Saimaan ammattikorkeakoulu. Laadullisen tutkimuksen työkirja. Otettu 9.4.2012.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Reipas kasvu johti Gigantti Oy Ab:n selvään tulosparannukseen, Tilikausi 2011/4. 2011. Kauppalehti. Viitattu 23.11.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=2011101/13214563922960>

Tietoa Gigantista. 2012. Facebook. Viitattu 20.11.2011.
www.facebook.com/gigantti

Tietoa Gigantista. 2012. Gigantti. Viitattu 20.11.2011.
<http://www.gigantti.fi/cms/c-bcAKeQuvGLEAAAE8bB94OGI/tietoa-gigantista>

Uuden Gigantin avajaisissa ennätysmyynti. 2011. Mtv3. Viitattu 20.11.2011.
<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/06/1345290/uuden-gigantin-avajaisissa-ennatysmyynti>

Viestintätoimisto Deski 2008. Sisäisen viestinnän ABC. Viitattu 16.3.2012.
www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf

Viestintätoimisto Deski 2011. Miten viestintä tukee liiketoimintaanne ja strategiaanne? Viitattu 19.10.2011.
http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/MVV2011_kyselytulokset_19102011.pdf

Viestintätoimisto Lejoplan. Henkilöstölehti on tehokas sisäisen viestinnän kanava. Viitattu 15.3.2012.
<http://www.lejoplan.fi/ajankohtaista/?x103997=128677>

Viestintätoimisto Suodatin. Onko bloggaamisesta todella hyötyä yritykselle. Viitattu 15.3.2012
<http://viestintatoimistosuodatin.fi/blogi/3-onko-bloggaamisesta-todella-hyotya-yritykselle/>

Julkaisemattomat lähteet

Rytkönen, I & Sandström, N. 2012. Toimitusjohtajan ja markkinointijohtajan haastattelu 30.03.2012. Gigantti Oy. Vantaa

Kinnunen, S., Lehmus, S. & Wallenius, K. 2012. Tavaratalopäälliköiden haastattelu 11.04.2012. Gigantti Oy. Vantaa

Yhteyshenkilö, X. 2011. Haastattelu 15.12.2011. Viestintätoimisto X. Vantaa

Kuviot

Kuvio 1. Viestintäosaaminen ja sen osa-alueet (Juholin, 2008, 30-31)	21
Kuvio 2. Sisäisen viestinnän haitat ja seuraukset (Korhonen & Rajala, 2011, 35-43)	31
Kuvio 3. Kuvio Gigantin sisäisen viestinnän tutkimuksen toteuttamisesta.....	40

Taulukot

Taulukko 1. SWOT-analyysi Gigantin sisäinen viestintä havainnoinnin perusteella.....	13
Taulukko 2. Viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnitelman rakennemalli (Juholin 2009, 107).....	27
Taulukko 3. Yhteisöviestinnän funktioista johdetut ydinprosessit ja toimivuuden arviointi (Åberg 2000, 269).....	34
Taulukko 4. SWOT - analyysi Gigantin sisäisestä viestinnästä.....	57

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen saate Gigantin henkilöstölle	72
Liite 2. Tutkimuskysymykset tavaratalopäälliköille.....	73
Liite 3. Selvitys tutkimuksesta.....	75
Liite 4. Questback tutkimus myyjille.....	77

Sisäinen viestintä -Case Gigantti Oy

Hei,

Opinnäytetyöni koskee Gigantin sisäistä viestintää ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Gigantin sisäisen viestinnän nykytila ja miten Gigantin työntekijät kokevat sen toimivuuden. Tutkimuskohteena on Tammiston, Lommilan ja Itäkeskuksen myymälät. Tutkimus sisältää kolme osaa; ensimmäisessä osassa haastateltiin Irmeliä ja Niko Sandströmiä, toinen tutkimuksen osa koski tavaratalopäälliköitä ja kolmas osa on tarkoitettu Teille.

Tutkimusotos sisältää kaksi henkilöä myymälän joka osastolta (Kassa, Valkoinen, Ruskea, Data ja Tele. Varasto ja Sda jäävät otoksen ulkopuolelle). Irmelin pyynnöstä toinen vastaajista tulisi olla osastopäällikkö ja toinen satunnaisesti valittu työntekijä. Pyytäisin Sinua vastaamaan kyselyyn ja valitsemaan osastoltasi satunnaisesti yksi työntekijä vastaamaan myös.

Alla näkyy linkki, josta aukeaa kyselylomake.

<https://response.questback.com/elkjpnorgeas/tutkimus2012/>

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vaikka alkuun tulee kirjata sähköpostiosoite, ne eivät tule näkymään minulle missään vaiheessa. Response questback ohjelma vaatii sähköpostit mahdollisten jatko- tai kiitosviestien mahdollistamiseksi. Jokaiseen kohtaan pitää vastata, muuten ei pääse eteenpäin. Kysely vie noin 5 min. ja aikaa vastata on tämän viikon perjantaihin (27.4) asti.

Vastauksista etukäteen kiittäen,

Leena Häikeläinen

Tutkimuslomake tavaratalopäälliköille

Tässä tutkimuksessa ja opinnäytetyössäni sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta ja tiedonkulkua mitä Gigantin henkilöstön välillä tapahtuu. Tämä sisältää yksisuuntaisen tiedottamisen eli uutisoinnin, sekä kaksisuuntaisen viestinnän, kuten palaverit, jossa tarkoituksena on tiedottaa ja henkilöstön kommenttien sekä palautteen kautta kehittämään toimintaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisen viestinnän nykytila tavaratalotasolla, eli millä tavoin sisäinen viestintä toteutetaan ja onko sisäinen viestintä toimivaa.

1. Onko Gigantilla tavarataloille kohdistettua sisäisen viestinnän toimintakonseptia tai muuta ohjeistusta tavaratalopäälliköiden työkaluksi?
2. Kuinka usein teillä pidetään säännöllisiä palavereita ja kehityskeskusteluja?
3. Mitä eri kanavia, välineitä ja keinoja käytetään sisäinen viestintä toteuttamiseen?
4. Miten sisäisen viestinnän vastuut jakautuvat tavaratalossanne?

a. Tp:n vas-

tuu _____

b. Op:n vas-

tuu _____

c. Muun henkilökunnan vas-

tuu _____

5. Kuinka paljon aikaa käytät viestiesi sisältöön ja sen esittämisen suunnitteluun?
6. Koetko oman tavaratalon sisäisen viestinnän toimivaksi? Onko kehitettävää?
7. Koetko alaisesi olevan tietoisia oman tavaratalon tavoitteista ja niiden toteutumises-
ta? Millä keinoin tietoisuus varmistetaan?
8. Millaiseksi koet talonne yhteishengen? Minkä luulet vaikuttavan siihen eniten?

Selvitys tutkimuksesta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Gigantin sisäisen viestinnän nykytila ja miten Gigantin työntekijät kokevat sen toimivuuden. Tutkimus pyrkii lähestymään henkilöstön tyytyväisyyttä viestintään heidän odotusten kautta, verraten odotusten täyttymistä. Sisäisen viestinnän nykytilan hahmottaminen pyritään pohjaamaan markkinointijohtajan Niko Sandströmille kohdistetulla haastattelulla koskien koko Gigantin sisäistä viestintää, sekä tavaratalopäälliköiden haastatteluihin koskien oman tavaratalonsa sisäisen viestinnän toteuttamisesta, toimivuudesta ja sen toteutustavoista. Kolmannen tutkimuksen kohteena on muu henkilöstö. Markkinointijohtajan ja tavaratalopäälliköiden haastattelun tuloksia verrataan työntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin, sekä analysoidaan. Näiden tietojen pohjalta selvitetään nykytila, missä on parannettavaa ja opinnäytetyöhön kerätyn teorian pohjalta Gigantille tarjotaan myös viestinnän ammattilaisten näkemyksiä nykyaikaisista ja tehokkaista tavoista sisäisen viestinnän toteuttamiseen.

Nykytilan selvittämisestä on tarkoitus tulla ilmi mahdolliset parannusta ja huomiota vaativat kohteet ja henkilöstön näkemys parannusehdotuksiin. Henkilöstön näkemys parannusehdotukseksi on sen takia priorisoitu, että he ovat sisäisen viestinnän kohde ja myös yrityksen tärkein resurssi.

Kohderyhmä ja tutkimusotos

Tutkimuskohteena on Gigantin Tammiston, Lommilan ja Itäkeskuksen myymälät. Tutkimusotos on kaksi satunnaisesti valittua työntekijää jokaiselta osastolta (varastotyöntekijät jäävät otoksen ulkopuolelle). Tutkittavia osastoja on viisi (SDA, MDA, Ruskea, DATA ja TELE). Kun kolmen tavaratalon viideltä osastolta valitaan satunnaisesti kaksi työntekijää, tutkimusotoksi muodostuu 30 henkilöä. Tarkoituksena on, että kohderyhmä muodostuisi eri-ikäisistä ja eri kulttuuripohjan omaavista miehistä ja naisista, jotta saataisiin mahdollisimman laaja ja todenmukainen nykytila-analyysi Gigantin sisäisestä viestinnästä.

Tutkimuksen toteutus

Nykytila pyritään kolmella vaiheella:

1. Markkinointijohtaja Niko Sandströmin haastattelu. Haastattelun kautta pyritään selvittämään sisäisen viestinnän strategiaa, vastuunjakoja ja toteutusta, sekä seuranta toteutuuko viestintä suunnitelmien mukaisesti.

Tämän tutkimuksen pohjalta lähestytään seuraavaa näkökulmaa: Miten sisäinen viestintä tavoittaa segmentin ja miten he kokevat sen toimivuuden?

Sisäisen viestinnän toteutumista tavaratalotasolla kahdella vaiheella:

2. Tavaratalopäälliköille toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus suoritetaan sähköisellä kyselylomakkeella, jossa tarkoituksena on selvittää millä tavoin sisäinen viestintä toteutetaan ja onko sisäinen viestintä toimivaa. Lisäksi tiedustellaan tavaratalon yhteishenkeä. Tavoitteeni ottaa tavaratalopäälliköt mukaan tutkimukseen oli selkeyttää viestinnän toimivuutta tuomalla yhden tärkeän viestintätahon mukaan.
3. Kolmantena tutkimuksen osana on selvittää henkilöstön näkemys Gigantin sisäisestä viestinnästä. Tämä tutkimus toteutetaan puolistruktuurisena tutkimuksena, jossa suurin osa kysymyksistä on avoimia kysymyksiä ja muutama ns. rasti ruutuun - kysymys. Tavoitteena selvittää, miten suunniteltu viestintä on toteutunut segmentille.

Tutkimus Gigantin sisäisestä viestinnästä

Tässä tutkimuksessa ja opinnäytetyössäni sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, mitä Gigantin henkilöstön välillä tapahtuu. Tämä sisältää yksisuuntaisen tiedottamisen eli uutisoinnin, sekä kaksisuuntaisen viestinnän, kuten palaverit, joissa tarkoituksena on tiedottaa ja henkilöstön kommenttien sekä palautteen kautta kehittää toimintaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisen viestinnän nykytila tavaratalotasolla, eli millä tavoin se toteutetaan ja onko sisäinen viestintä toimivaa.

Ole ystävällinen ja kirjoita sähköpostiosoitteesi:

Identiteettisi on piilotettu

Lue [piilotetusta identiteetistä](#). (Avautuu uudessa ikkunassa)

* Myymälä, jossa työskentelen:

- Lommila, Espoo Itäkeskus, Helsinki Tammisto, Vantaa

* Työskentelen osastolla:

- Kassa
 Valkoinen, SDA
 Ruskea
 Data
 Tele

Seuraava >>

Tutkimus Gigantin sisäisestä viestinnästä

* Mitä mieltä olet ELI:n selkeydestä tiedotuskanavana, esimerkiksi onko tieto helposti löydettävissä?

* Koetko, että sinulla on aikaa itsenäiseen tiedon etsimiseen (ELI:n tutkimiseen) työaikana?

<< Takaisin

Seuraava >>

33 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

Tutkimus Gigantin sisäisestä viestinnästä

* Millaiseksi koet tavaratalonne sisäisen viestinnän toimivuuden?

* Millaisista asioista Gigantissa viestitään tarpeeksi?

<< Takaisin

Seuraava >>

50 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

Tutkimus Gigantin sisäisestä viestinnästä

* Millaisista asioista toivoisit viestittävän enemmän?

* Oletko tyytyväinen esimiehen viestintätapaan, eli millä tavalla esimies viestii, kuinka usein ja mistä?

<< Takaisin

Seuraava >>

67 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved. |

Tutkimus Gigantin sisäisestä viestinnästä

Mikä seuraavista olisi tehokkain viestintäkanava, jonka uskot tavoittavan henkilökunnan parhaiten? (Numeroi viestintäkanavat järjestykseen 1-6, 1:n ollessa tehokkain ja 6:n vähiten tehokas)

Blogi (Toimitusjohtaja Irmeli Rytönen)	<input type="text"/>
Henkilöstölehti	<input type="text"/>
ELI	<input type="text"/>
Huumori	<input type="text"/>
Palaverit	<input type="text"/>
Koulutukset	<input type="text"/>

* Mikä on sinun vastuusi / roolisi tavaratalonne sisäisessä viestinnässä?

<< Takaisin

Seuraava >>

83 % completed

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.

Tutkimus Gigantin sisäisestä viestinnästä

* Millaiseksi koet tavaratalonne yhteishengen?

<< Takaisin

Lähetä

100 % completed