

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

Hankintojen johtaminen

Joulukuu 2013

Nico Muurinen

TUOTANNON JA PAKKAAMON VÄLISEN VIESTINNÄN PARANTAMINEN

– Leipomo Rostenin sisäinen viestintä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka | Hankintojen johtaminen

Joulukuu 2013 | Sivumäärä 43 + 1

Ohjaaja: Eija Koivisto

Nico Muurinen

TUOTANNON JA PAKKAAMON VÄLISEN VIESTINNÄN PARANTAMINEN – LEIPOMO ROSTENIN SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Leipomo Rostenin sisäisen viestinnän nykytilaa sekä tehdään sisäisen viestinnän parannusehdotuksia. Opinnäytetyö on erityisen ajankohtainen, koska Rosten on siirtymässä SFN-EN ISO 22000 -elintarviketurvallisuusjärjestelmään vuoden 2013 loppuun mennessä. Yksi standardin avaintekijöistä on juuri sisäisen viestintä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään sisäisen viestinnän tärkeiden ja helpottamaan johdon valintaa sisäisen viestintäkanavien valitsemiseen. Opinnäytetyö keskittyy erityisesti tuotannon ja pakkaamon välisen viestinnän parantamiseen.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kyselyä, joka osoitettiin leipomon henkilöstölle ja jonka avulla havaittiin yrityksen sisäisen viestinnän ongelmat. Opinnäytetyössä esitetään ratkaisuja, jotka ovat helposti toteutettavissa ja jotka johtavat kohti avointa ja luottavaista työilmapiiriä. Avain toimivalle viestintäympäristölle on löytää ja käyttää tilanteeseen sopivaa viestintäkanavaa. Johdon työhön kuuluu varmistaa, että jokainen organisaation jäsen sitoutuu valittuun viestintästrategiaan, jonka päämääränä on tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä yrityksen sisällä.

ASIASANAT:

Sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, vuorovaikutus, sitoutuminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics | Acquisitions Management

December 2013 | Total number of pages 43 + 1

Instructor: Eija Koivisto

Nico Muurinen

IMPROVING COMMUNICATIONS BETWEEN PRODUCTION AND PACKAGING DEPARTMENTS –BAKERY ROSTEN'S INTERNAL COMMUNICATION

This thesis investigates the current state of internal communications at Bakery Rosten and proposes recommendations for improvement. The thesis is particularly topical as Rosten is switching over to SFS-EN ISO 22000 -food safety management system at the end of 2013 and as one of the key elements in the standard is internal communication.

The purpose of the thesis is to help company management understand the overall importance of internal communication and to ease management's decision choices regarding internal communication channels. In particular, the thesis focuses on improving communication between the production and packaging departments of the company.

The research method used in the thesis was survey, which was directed to company employees and used to detect problems in internal communications within the firm. The thesis reached its objective of discovering solutions that are both easy to implement and that facilitate an open and trustful work environment. Most importantly, detecting and implementing suitable internal communication channels to be used in specific situations is the key to establishing a well-functioning communication environment within the organization. Secondly, it is the manager's job to make sure that each individual employee commits to effective and expedient communication inside the company.

KEYWORDS:

Internal communication, organizational communication, interaction, commitment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.2 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
1.3 Leipomo Rosten	8
2 SISÄINEN VIESTINTÄ	10
2.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet	11
2.1.1 Tiedonkulku	11
2.1.2 Vuorovaikutus	11
2.1.3 Sitoutuminen	12
2.2 Sisäisen viestinnän kanavat	12
2.2.1 Esimiehen kanssa keskustelu	13
2.2.2 Tiedotustilaisuus	13
2.2.3 Tiedote ja sähköposti	13
2.2.4 Intranet	14
2.2.5 Ilmoitustaulu	15
2.2.6 Epäviralliset viestintäkanavat	15
2.3 Ajantasainen tiedottaminen	16
2.4 Merkittävien asioiden käsittely kaksisuuntaisesti	16
2.5 Seitsemän viestintälinkkiä	17
2.5.1 Strategia ja johtajuus	18
2.5.2 Suunnittelu ja priorisointi	18
2.5.3 Kanavien ja sisällön hallinta	19
2.5.4 Sisäisen viestijän rooli	19
2.5.5 Kasvotusten tapahtuva viestintä ja vaikutusten mittaaminen	20
2.6 Johdon ja esimiesten vastuu viestinnästä	21
2.6.1 Johdon rooli	21
2.6.2 Esimiesten rooli	22
2.6.3 Henkilöstön hyödyntäminen	23
2.7 Jatkuva oppimisprosessi	25
3 PAKKAAMON JA TUOTANNON VÄLINEN VIESTINTÄ	26
3.1 Pullonkauloja viestinnässä	26

3.2 Haasteet	27
3.3 Kyselyn tulokset	28
3.3.1 Taustatiedot ja sisäinen viestintä	28
3.3.2 Tiedottaminen, viestintäkanavat ja informaatiovirta	30
3.3.3 Ajankohtainen tiedottaminen	31
3.3.4 Toiminnanohjausjärjestelmään perehdytys ja henkilöstön mielipiteet	32

4 PARANNUSEHDOTUKSIA SISÄISEEN VIESTINTÄÄN

34

4.1 Informaatiokulku toimivaksi ylhäältä alas	34
4.2 Työpaikakohtaiset ohjeet ja perehdytys	35
4.3 Toiminnanohjausjärjestelmään perehdyttäminen	36
4.4 Aktiivisesti päivitettävä intranet	37
4.5 Ilmoitustaulujen hyödyntäminen	39
4.6 Päiväraportin palauttaminen	39
4.7 Pohdinta	40

5 YHTEENVETO

42

LÄHTEET

44

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

KUVAT

Kuva 1. Viiden askeleen menetelmä.	35
Kuva 2. Esimerkinäkemys Rostenin Intranetsivuista.	38

KUVIOT

Kuvio 1. Seitsemän viestintälinkkiä.	17
Kuvio 2. Sisäisen viestinnän ja ulkoisen suorituskyvyn suhde.	24
Kuvio 3. Työvuosijakautuma Leipomo Rostenilla.	29
Kuvio 4. Informaatiokulun toimivuus tuotannon ja pakkaamon välillä.	31
Kuvio 5. Mitä on viestintä?	40

TAULUKOT

Taulukko 1. Työntekijöiden antamat arvosanat ja keskiarvo sisäisestä viestinnästä. 29

1 JOHDANTO

Viestintä on paljon muuta kuin ainoastaan tiedon välittämistä muille osapuolille. Viestintä on ensisijaisesti vuorovaikutusta organisaation jäsenien kanssa. Viestintä on mukana yrityksen jokaisessa toiminnassa. Sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, luo pohjan myös ulkoiselle viestinnälle ja organisaation muulle toiminnalle. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Toimiva viestintä estää väärinkäsitysten tapahtumisia. Yleinen harhaluulo on, että viestit liikkuvat yrityksessä itsestään. Sisäisen viestinnän tehtävänä on kertoa henkilöstölle yrityksen tavoitteista, päätöksistä sekä ajankohtaisista asioista.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osiosta. Teoriaosuudessa käydään läpi yleisesti sisäisen viestinnän tärkeydestä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa sekä tarkastellaan eri sisäisen viestinnän kanavia. Empiirisessä osiossa käytettiin kyselylomaketta, jolla kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä sisäisestä viestinnästä.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Työni tavoite on etsiä Leipomo Rostenin sisäisen viestinnän epäkohtia ja luoda ratkaisuehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseen. Suurin painopiste on saada viestintä toimivaksi tuotannon ja pakkaamon välillä. Tarkoituksena on viestinnän kehittämisen avulla saada vähennettyä työntekijöiden epätietoisuutta työhön liittyvissä asioissa, kuten työhjeista, paistojärjestyksistä, kampanjatuotteista sekä tulevista muutoksista. Avoimesti viestittävä työorganisaatio kitkee puolitotuuksia ja huhuja, jotta työntekijät tietäisivät tarkalleen, mitä ympärillä tapahtuu. Sisäisen viestinnän muutosten avulla pyritään säästämään kustannuksissa sekä tehostamaan työhön käytettyä aikaa. Muutoksilla pyritään luomaan avoin ja luottavainen työilmapiiri. Käytän myös esimerkkejä, joilla haluan osoittaa työyhteisöviestinnän kehittämisen olevan tarpeellista, jotta työ voidaan

tehdä oikein ja tehokkaasti. Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä lisää motivaatiota ja suorituskykyä.

1.2 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Kyselytutkimus toteutetaan yleensä valikoidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot sisältävän kyselylomakkeen avulla. Havaintoyksikkönä on tavallisesti henkilö, jonka mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia ja käyttäytymisiä tutkimuksella selvitetään. (KvantiMOTV 2010.) Halusin kartoittaa henkilökunnan mielipiteen yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta nykyhetkellä. Samalla halusin antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa sisäisen viestinnän muutoksiin. Henkilöstön mielipide selvitettiin kyselylomakkeella. Kyselylomake on liitteessä 1. Sijoitin kyselylomakkeet saatekirjeineen leipomon taukuhuoneeseen ja annoin työntekijöille vastausaikaa kaksi viikkoa. Kyselyssä on yhteensä 12 kysymystä, jotka koostuivat monivalintakysymyksistä sekä parista avoimesta kysymyksestä. Työssä hyödynnetään myös omia havaintoja ja keskusteluja työntekijöiden kanssa Leipomo Rostenin viestinnästä. Olen ollut Rostenilla töissä kesästä 2009 lähtien useassa pakkaamonpuolen työpisteessä.

1.3 Leipomo Rosten

Turun Itäharjulla sijaitseva ruokaleivän valmistukseen perehtynyt Leipomo Rosten on jo vuodesta 1939 tuottanut leipää turkulaisten ruokapöytiin. Leipomon normaaliin tuotevalikoimaan kuuluu 69 nimikettä, johon lukeutuu erilaiset sämpylät, tummat ja vaaleat leivät sekä suolaiset että makeat leivonnaiset. Näiden lisäksi on erikseen konditoriatuotteet sekä kausituotteet, jolloin tuotenimikkeiden yhteismääräksi tulee 90. (Leipomorosten 2013.)

Leipomo Rostenin liikevaihto vuonna 2012 oli runsaat 14,5 miljoonaa euroa, ja yritys työllistää 92 henkilöä (Kauppalehti 2013). Leipomo Rosten on mukana Alueelliset Ykkösleipurit – ryhmässä yhdessä neljän muun leipomon kanssa. Rostenin lisäksi siihen kuuluu helsinkiläinen Primula, tamperelainen Linkosuo,

Porin leipä sekä leipomo Antell, jolla on kolme leipomoa Pohjois-Suomessa. Yhteistyö yritysten välillä on enimmäkseen hankintayhteistyötä ja tiedonvaihtoa. (Nikkanen 2007.)

Rosten on parin viime vuoden aikana investoinut ahkerasti hankkimalla muun muassa keräilyrobotin sekä uuden valmistuslinjaston. Uudistuksilla haetaan tehokkuutta, kasvatetaan kapasiteettia, nopeutetaan tuotantoprosessia sekä pyritään pitkällä tähtäimellä säästämään kustannuksissa. Leipomo on hankkinut suomalaisen Digia Enterprise ERP - toiminnan- ja talousohjausjärjestelmän. Järjestelmän avulla yritys pystyy hallinnoimaan asiakasjärjestelmänsä, ostoja, myyntiä, tuotantoa sekä logistiikkaa. Digian vertikaaliratkaisun ominaisuudet on tehty juuri mm. leipomoaloja varten nopeatempoisten tuoretuotteiden tuotantoon liittyvien haasteiden ratkaisemiseen. (Digia 2013.)

Alueelliset Ykkösleipurit sopivat heinäkuussa 2010 Digia Enterprise ERP - toiminnan- ja talousohjausjärjestelmän hankkimisesta ketjun jokaiselle viidelle yritykselle. Yhteishankinnan kautta yritykset pystyivät säästämään kustannuksissa huomattavasti verrattuna siihen, jos jokainen leipomo olisi yksittäin hankkinut toiminnanohjausjärjestelmän. Moderniin järjestelmään päivittämisen tarkoituksena oli edistää ja tehostaa yrityksen toimintoja. (Netprofile 2013.) Järjestelmän koko potentiaalia ei kuitenkaan käytetä hyväksi Rostenilla.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä käsittää kaiken viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaation ja sen työntekijöiden välillä (Korhonen & Rajala 2011, 83). Sisäisen viestinnän tärkeimpiä tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon kerääminen sekä työn kehittäminen vastuullisen vuorovaikutuksen kautta (Juholin 2010, 19). Tehokkaimmillaan sisäinen viestintä on silloin, kun se on vuorovaikutuspohjaista. Ylimmän johdon sitoutumisen tärkeyttä ei voi olla korostamatta, koska sen asenteet näkyvät suoraan viestinnän laadussa. Epävarman taloustilanteen hallitessa tehokas sisäinen viestintä luo työntekijöille uskoa yritykseen, ja jättää turhat arvailut pois mielistä. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulisi toimia rinta rinnan, jottei henkilöstön tarvitsisi kuulla organisaation tapahtumista ulkoisen viestinnän kanavien kautta. Hyvä sisäinen viestintä motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. Mahdollisia sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi tiedotteet, sähköposti, intranet, tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulut ja kehityskeskustelut. (Korhonen & Rajala 2011, 83–84.)

Tietoa ja tiedonvaihdantaa kaivataan entistä enemmän, sillä henkilöstö haluaa olla tietoinen ja jakaa osaamistaan työyhteisönsä ja toimialansa asioista. Tiedotus on muuttunut yksisuuntaisesta ylhäältä alas tiedottamisesta kaksisuuntaiseen tiedottamiseen, jossa osapuolet osallistuvat omien tehtäviensä kautta työyhteisössä käytävään vuoropuheluun sekä tiedon ja kokemusten vaihdantaan. (Juholin 2009, 140–141.)

Henkilöstön tulisi sitoutua aktiiviseen, tehokkaaseen ja laadukkaaseen jokapäiväiseen viestintään etsien ja jakaen oman työpisteen asioita. Henkilöstön pitäisi omatoimisesti tuoda tärkeitä viestittäviä asioita avainhenkilöille esimerkiksi työjohtajan tai vuorovastaavan tietoon. Jotta viestinnästä saataisiin kaikki irti, olisi hyvä, jos henkilöstö antaisi palautetta onnistuneesta viestinnästä ja tiedontarpeista. (Korhonen & Rajala 2011, 16–20.)

2.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jaotella kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106).

2.1.1 Tiedonkulku

Sisäisellä viestinnällä huolehditaan, että kaikki saavat tai löytävät vaivattomasti tehtäviensä suorittamisessa tarvittavat tiedot. Tavoitteena on myös varmistaa työntekijän käsitys oman työn merkityksestä osana yksikkönsä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Tämä prosessi korostuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Sisäinen viestintä pyrkii vaikuttamaan siihen, että jokainen henkilöstön jäsen näkee oman työnsä suhteessa kokonaisuuteen eli organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

2.1.2 Vuorovaikutus

Toinen sisäisen viestinnän merkittävä tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä. Viestinnän keinoin luodaan yhteishenkeä ja halua tehdä työtä sekä kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Avoimuuteen kuuluu, että viestit pääsevät kulkemaan esteettömästi alaisilta johdolle sekä tuotannon ja pakkaajien välillä. Luodakseen avoimen ilmapiirin organisaation tulisi kertoa asiat, syyt ja seuraukset rehellisesti ja kaunistelematta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Organisaatioissa vuorovaikutusta tapahtuu esimerkiksi palavereissa, sähköpostissa, tiedotustilaisuuksissa sekä epävirallisissa, satunnaisissa yhteyksissä kuten kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. Satunnaiskeskusteluissa henkilökunnalla on mahdollisuus saada toisiltaan kannustusta ja ongelmanratkaisuneuvoja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

2.1.3 Sitoutuminen

Kolmas sisäisen viestinnän tarkoitus on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Johdon tehtäviin kuuluu yrityksen tavoitteiden, tulosten sekä tulevaisuudensuunnitelmien tiedottaminen henkilökunnalle. Lisäksi havainnollistetaan miten yrityksen visio, strategia sekä arvot näkyvät yhtiön jokapäiväisessä toiminnassa. Tärkeää olisi käsitellä asioita henkilöstön kanssa yhdessä, koska ylhäältä annetut arvot eivät muuta asenteita tai käytännön toimintaa, ellei henkilöstöllä ole mahdollisuutta sisäistää arvoja ja toiminnan tavoitteita perusteellisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Toteuttaakseen yrityksen vision johdon pitää varmistaa, että henkilöstö ymmärtää, uskoo sekä haluaa toteuttaa sitä. Sitoutumiseen ei riitä pelkkä annettu tieto, vaan sen pitää tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.)

2.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Organisaation ylin johto vastaa sekä sisäisestä että ulkoisesta tiedottamisesta. Pienemmissä yrityksissä toimitusjohtaja apulaisineen pystyvät hoitamaan tiedottamiseen liittyvät tehtävät ilman varsinaista tiedotusyksikköä. Tiedottaminen tulee suunnitella huolellisesti, kuka tiedottaa, kenelle, milloin, missä tilanteissa ja miten. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

Viestin kanava ja esitystapa valitaan sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohde-ryhmän mukaan. Tärkeää on, että yrityksellä olisi valmiit keinot

- nopeaan, reaaliaikaiseen ja asian ytimen kertovaan viestintään
- nopeaan, ajankohtaisten asioiden tarkemmin valaisevaan viestintään
- syvällisempään viestintään, missä käydään läpi asioiden ja tapahtumien taustoja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

Henkilökohtainen keskustelu on viestintäkanavista tehokkain ja arvostetuin. Henkilökohtaista kasvokkain tapahtuvaa viestintää ei pysty korvaamaan mihään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

2.2.1 Esimiehen kanssa keskustelu

Henkilökunta pitää omaa esimiestä tärkeimpänä tiedonlähteenä ja odottaa saavansa esimieheltä tietoa lähes kaikissa tilanteissa. Perehdyttäminen tai sen järjestäminen tulokkaan sopeuttamiseksi on lähimmän esimiehen vastuulla. Esimiehen tulisi käydä säännöllisen väliajoin työntekijöidensä kanssa palaute- ja kehityskeskusteluja, joita kutsutaan tuloskeskusteluiksi. Keskustelut tulisi myös dokumentoida, jotta ensi kerralla nähdään, mihin asti ollaan päästy tavoitteissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

2.2.2 Tiedotustilaisuus

Yleensä tiedotustilaisuus järjestetään, kun johdolla on koko organisaatiota koskevaa asiaa. Tulevasta tiedotustilaisuudesta toimitetaan kutsu hyvissä ajoin, josta selviää tilaisuuden aihe. Näin henkilökunta pystyy valmistautumaan ja miettimään kysymyksiä etukäteen. Tilaisuuden loppuun varataan riittävästi aikaa henkilökunnan kysymyksille, vaikka useassa tapauksessa kysymykset jäävät lyhyeksi tilaisuuden virallisuuden takia. Aiheen käsittelyä olisi siksi hyvä jatkaa pienemmissä ryhmissä, esimerkiksi yksikköpalaverissa tai henkilökohtaisesti esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110–111.) Viimeksi Rostenilla oli tiedotustilaisuus 25.10.2012, aiheena ISO 22000 -elintarviketurvallisuusjärjestelmän sekä ISO 14001 -ympäristöjärjestelmän käyttöönotosta leipomon tiloissa. Saman päivän aikana pidettiin kolme tiedotustilaisuutta, aamulla kaksi ja päivällä viimeinen.

2.2.3 Tiedote ja sähköposti

Tiedote on lyhyt, selkeä teksti, jossa on kaikki olennainen eikä mitään ylimääräistä. Tällä pyritään, että pääasia jää helpoiten lukijan mieleen. Tiedotteen laatijan on selvitettävä, millaisen vaikutuksen hän haluaa saada vastaanottajassa aikaan ja mitä hän haluaa lukijan muistavan. Kun tavoite ja pääasia ovat kirjoit-

tajalla selkeinä mielessä, ne on mahdollista välittää myös lukijalle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112.) Hyvä tiedote vastaa kysymyksiin kuka, mitä, missä, milloin, miten ja miksi. Lisäksi tiedote esittää hankkeesta saatavat johtopäätökset. Alkukappale on tiedotteen tärkein kappale, ja siksi siinä tulee olla selitettynä keskeisin asia. Tärkeintä kuitenkin on tiedotteen ymmärrettävyys sekä helppolukuisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 284–285.)

Yleisesti sähköposti on yrityksissä useimmin käytetty sisäisen tiedottamisen kanava. Sähköposti on korvannut paperisen tiedotteen. Hyvään sähköpostiin pätevät samat ohjeet kuin tiedotteeseen. Tärkeää sähköpostissa on oikean otsikon valinta. Vastaanottajan tulisi tietää heti otsikosta aihe, jolloin hän voi itse päätellä asian tärkeyden. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.) Rostenilla esimiehet ja vuorovastaavat saavat johdolta ajantasaisia tiedotteita sähköpostitse.

Sähköpostin lähettäjä menettää viestintäkontrollin heti, kun viesti on lähtenyt vastaanottajalle. Lähettäjä ei koskaan tiedä, ketkä oikeasti viestin saavat ja miten he sen tulkitsevat. Huonosti suunniteltu, hetken mielihoiteesta kirjoitettua sähköpostia voidaan käyttää oikeussalissa todisteena pahantahtoisuudesta, epäpätevyydestä tai epäilyttävistä sopimuksista. (Wright 2009, 37.)

2.2.4 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko, johon johto pystyy helposti ja nopeasti päivittämään ajankohtaiset tiedotteet. Intranet on monissa yrityksissä korvannut kirjalliset tiedotteet joko osittain tai kokonaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Intranetin käytössä painottuu tiedon luokittelu ja jäsentäminen. Koko henkilöstöä koskevat, päivittäin muuttuvat ja tärkeät uutiset ja tiedotteet on selkeästi erotettava pysyvimmistä taustatiedoista. Esimerkkeinä taustatiedoista mainittakoon yrityksen organisaatorakenne, toimintastrategia, yrityksen arvot, käsikirjat, ohjeet, sisäinen puhelinluettelo, koulutusmateriaali, yrityksen esittelykalvot, työsopimukset, työterveysasiat, perehdyttämismateriaalit ja tuotekohtaiset tie-

dot. Intranetin asettelu tulee olla selkeä, jotta henkilöstö löytää helposti tarvitsemansa asiansa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Intranetiin on myös helposti tehtävissä oma foorumi, jossa henkilöstö pystyy vuorovaikuttamaan yrityksen johdon kanssa online-keskusteluissa. Tällöin ei myös haittaa vaikka kaikki eivät olisi paikalla, koska kysymykset ja vastaukset tallentuvat foorumille. Tällöin on enää työntekijöiden vastuulla käydä itse tutkimaan vastauksia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

2.2.5 Ilmoitustaulu

Perinteisen ilmoitustaulun hyödyntäminen sisäisen tiedottamisen kanavana on monissa yrityksissä nykyään melko vähäinen. Ilmoitustauluilla on enimmäkseen pysyväisohjeita, esimerkiksi toimintaohjeet hälytystilanteita varten. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.) Ilmoitustaulu voi myös toimia sähköisessä muodossa. Rostenilla on kaksi ilmoitustaulua, joista toinen sijaitsee välittömästi pukuhuoneiden vieressä ja toinen pakkaamon puolella, lähellä kellokorttilaitetta. Pukuhuoneiden viereisessä ilmoitustaululla on pysyväisohjeita, vanhentuneita lappuja ja sekä siinä ilmoitetaan mahdolliset henkilöstön virkistysristeilyt. Pakkaamon ilmoitustaululla puolestaan on työvuorolistat, lomalistat yms.

2.2.6 Epäviralliset viestintäkanavat

Henkilökunta harjoittaa epävirallista viestintää toisilleen varsinkin taukokuoneissa ja käytävillä. Epäviralliseen viestintään yrityksen johto pystyy vaikuttamaan hitaasti. Työntekijät purkavat paineita epävirallisen viestinnän avulla. Sillä kommentoidaan työkavereita, esimiehiä, johtoa, alaisia ja kehitetään uusia ideoita. Osaava johto ymmärtää epävirallisen viestinnän tärkeyden ja antaa sille sijaa. Johdon toiminta vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin, joka vaikuttaa suoraan keskusteluiden sisältöihin ja sävyyn. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14–15.)

2.3 Ajantasainen tiedottaminen

Kautta aikain oletuksena on ollut, että johto tietää, mitä henkilöstön tulee tietää ja milloin. Johto saa mielensä mukaan julkistaa asiansa missä muodossa ja missä sanamuodossa tahansa. Pörssiyritysten on seurattava kurinalaisia käytäntöjä, eikä sen takia voi kertoa henkilöstölle kaikista talousasioista ennen muita sidosryhmiä. Näiden ulkopuolelle jää kuitenkin paljon henkilöstölle hyödyllistä tietoa, joita jätetään syystä tai toisesta kertomatta. (Juholin 2009, 145.)

Ajantasainen tiedonkulku on tärkeää työn tekemisen kannalta, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä. Väärinymmärrysten sattuessa tapahtuu vääriä tulkintoja, virheitä, myöhästymisiä ja myös laatu huononee. Henkilöstön vastuuseen kuuluu oma-aktiivisuus. On oltava valmis kysymään muilta, tarkistamaan ja etsimään tietoa. Kun omia tietoja ja ideoita jakaa muille, vastavuoroisuuden nimissä samaa voi odottaa muilta. Tietoa olisi syytä olla aina saatavilla ja jokaisen vastuu on etsiä ja hakea tarvitsemansa tieto. Johdon ajoitus varsinkin vaikeiden tai poikkeuksellisten asioiden tiedottamisessa on merkittävä. Tietoa ei voi säännöstellä, eikä viivytellä samaan tapaan kuin ennen, mikä tuo oman haasteensa tiedon saatavuuteen ja vaihdantaan. (Juholin 2009, 145–146.) Rostenilla ajantasaisia tietoja on esimerkiksi uusien tuotteiden tulo, vanhojen poistuminen sekä investoinneista tiedottaminen.

2.4 Merkittävien asioiden käsittely kaksisuuntaisesti

Merkittävillä asioilla tarkoitetaan koko organisaatiota ja yksittäisen ihmisen elämään vaikuttavilla muutoksilla. Näitä on muun muassa työn jatkuvuuteen, sisältöön tai mahdollisiin muutoksiin vaikuttavat asiat. Maininnan arvoisia asioita ovat esimerkiksi

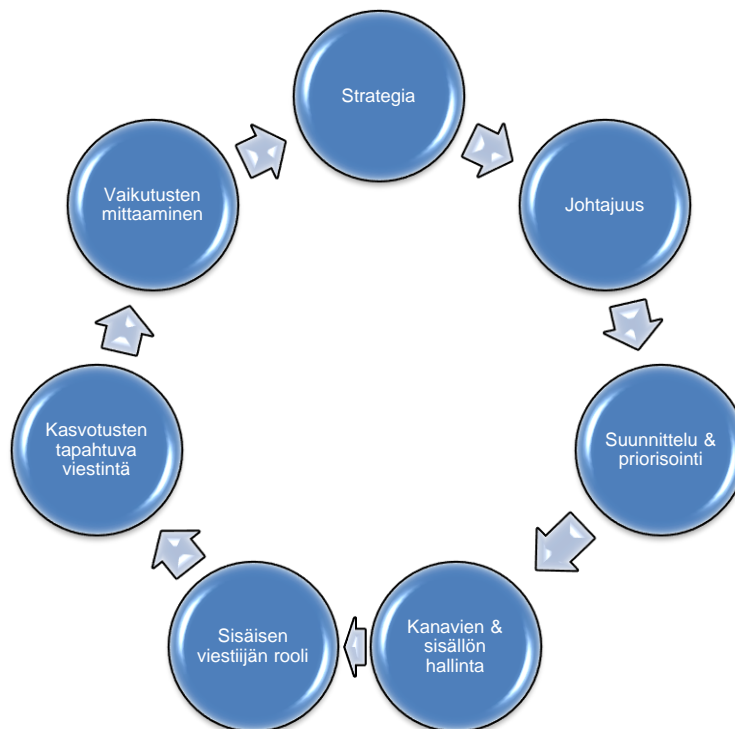
- strategia tai strategiset linjaukset
- organisaatiomuutokset
- toimintatapa- tai tietojärjestelmämuutokset
- henkilömuutokset

- arvot
- tulevaisuuden ennakointi
- investoinnit, kuten keruujärjestelmät yms. (Juholin, 2009 146-147)

Merkittävien asioiden vuoropohjaisessa keskustelussa pyritään siihen, että henkilöstöllä on tilanteesta kokonaiskuva sekä omaa yksikköä tai työtä koskeva tarkennettu kuva. Kaksisuuntaisella käsittelyprosessilla henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä omia mietteitään, joita johto ja esimiehet eivät välttämättä muista tuoda yksisuuntaisella tiedottamisella esille. (Juholin, 2009 146–148.)

2.5 Seitsemän viestintälinkkiä

Seitsemän linkkiä (kuva 1) tiedonsiirtoketjussa on suunniteltu uudelleen yhdistämään henkilöstö yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan (Quirke 2008, 29).



Kuvio 1. Seitsemän viestintälinkkiä (Quirke 2008, 22)

Seitsemän viestintälinkkiä ei ole suunniteltu ainoastaan korjaamaan puutteelliset linkit, vaan määrittelemään uudelleen sisäisen viestinnän roolia yrityksessä (Quirke 2008, 29).

2.5.1 Strategia ja johtajuus

Sisäisen viestinnän tarkoitus ei ole ainoastaan pitää henkilöstö tyytyväisenä, vaan sen tulisi olla liiketoimintaan keskitettyä. Sisäisen viestinnän tarkoitus on saada henkilöstö ymmärtämään yrityksen strategia, ja miten saada strategia tuottamaan voittoa. (Quirke 2008, 22.)

Kolmen askeleen avulla voidaan saada henkilöstö ymmärtämään paremmin yrityksen strategiaa. Yritysten tulee selkeästi tunnistaa strategiansa, tunnistaa asenteet ja käyttäytymismallit, joita yritys haluaa henkilöstöltään sekä kohdistaa viestintä muuttamaan henkilöstön asenteet ja käyttäytymismallit haluamakseen. (Quirke 2008, 22.)

Menestyvät yritykset eivät aloita viestintää uuden muutoksen tullessa, vaan ymmärtävät suuremman kuvan sisäisestä viestinnästä jo alussa. Yrityksen tulisi pystyä ilmaisemaan liikestrategiansa A4:lle tiivistettynä, jossa olisi viisi tärkeintä prioriteettia selkeästi kirjattuna. (Quirke 2008, 22–24.) Johdon tehtävänä on seurata, että valittua viestintästrategiaa lähdetään noudattamaan.

2.5.2 Suunnittelu ja priorisointi

Ilman suunnittelua yritykset eivät voi odottaa asenteiden muutoksia. Yritysten tulee miettiä pitkällä tähtäimellä, näyttää selvät yhteydet eri aloitteiden välillä sekä osoittaa henkilöstölle kokonaiskuva muutoksesta. Suurten muutosten aloitteet voivat koitua henkilöstölle ongelmiksi, jollei viestintää ole suunniteltu ja koordinoitu muiden aloitteiden kanssa. (Quirke 2008, 24.)

Hyvä alku on vuosikalenterin kehittäminen, jossa olisi viestintätapahtumat ja virstapylväät sidottuna nimenomaan liiketoimintasuunnitelmaan. Viestinnän

suunnittelussa painopiste tulisi olla muutosten syiden perusteleva henkilöstölle, eikä ainoastaan ilmoittamalla lopputulokset. Tämä tarkoittaa viestinnän huomioon ottamisesta jo suunnitteluvaiheessa, eikä vasta lopussa, kun lähde-tään muutosta toteuttamaan. (Quirke 2008, 25.)

2.5.3 Kanavien ja sisällön hallinta

Viestinnän tarkoituksena on merkityksen siirtämistä henkilöltä toiselle, eikä vain yksinkertaisesti viestin eteenpäin siirtämistä. Mitä suurempi muutos, sitä enemmän työntekijät joutuvat tekemään päätöksiä ja priorisoimaan tekemisi-ään. Johto pystyy auttamaan henkilöstöä muutosten aikana viestimällä henki-löstölle informatiivisesti korostaen tiedotteissa tärkeimpiä asioita. Henkilöstön henkistä kykyä vastaanottaa ja käsitellä tietoa tulisi käsitellä yrityksen strategi-sena voimavarana. Yrityksen menestys riippuu henkilöstön kyvystä käsitellä tietoa tehdäkseen oikeita päätöksiä. (Quirke 2008, 25–26.)

Sisäisen viestinnän kanavia, kuten esimies tai intranet, tulee hallita jakamaan tietoa, vähentämään keskeytyksiä merkityksettömien viestien takia ja vapautta-maan henkilöstön ajankäyttöä tärkeämpiä tehtäviä varten. Yritys tarvitsee erilai-sia viestintäkanavia, joista valita oikea tiedottamiskanava tiedotettavan aiheen perusteella. Pienet muutokset voidaan ilmoittaa tiedotteiden avulla, mutta isommat muutokset olisi hyvä käydä yhdessä koko henkilöstön kanssa tiedotus-tilaisuudessa. Viestit täytyy räätälöidä henkilöstön kiinnostusten ja huolenaihei-den mukaan. (Quirke 2008, 26.)

2.5.4 Sisäisen viestijän rooli

Sisäinen viestintä tulisi ottaa huomioon asioiden suunnitteluvaiheessa, eikä vas-ta, kun muutos on tuloillaan. Sisäinen viestintä ei tuo lisäarvoa, jos viestijä tietää yhtä paljon asioista kuin viestin kohde. Yrityksen viestijän tulisi olla aktiivisesti johdon kanssa tekemisissä, jotta se voisi tuoda lisäarvoa viesteille. Viestijän tulisi olla koulutettu taidoiltaan ja kokemukseltaan ymmärtämään liiketoiminta-

strategiaa, jotta hän pystyisi selvittämään vaikeatkin termit henkilöstölle maalaiskielellä. Viestijän tehtävänä on ilmaista yrityksen strategia sanoina, jotka pitää pystyä muuttamaan toiminnaksi. Tämän takia on tärkeää, että viestijä ymmärtää liiketoimintastrategiaa. (Quirke 2008, 26–27.)

2.5.5 Kasvotusten tapahtuva viestintä ja vaikutusten mittaaminen

Tietoa jakamalla yritykset luulevat viestivänsä henkilöstön kanssa, vaikka sekoittavat informaation ja viestinnän keskenään. Tiedon jakaminen on ensimmäinen, mutta ei viimeinen askel viestintäprosessissa. Informaatio voi liikkua sähköisesti, mutta viestintä tapahtuu korvien välissä. (Quirke 2008, 27.)

Viestintä käsittää kaksi osaa, informaation ja vuorovaikutuksen. Informaatio viittaa tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen sekä käsitteisiin ja viesteihin. Siihen liittyy myös asioita parhaasta jakomenetelmästä, rakenteesta sekä viestin tarkka merkitys. Vuorovaikutus viittaa siihen, miten ihmiset kokevat ja suhtautuvat toisiinsa. Vuorovaikutukseen liittyy myös suhteet, tuttavallisuus, luotettavuus ja yhteistyö. Menestys syntyy kietomalla informaation ja vuorovaikutuksen yhteiseksi kokonaisuudeksi. (Quirke 2008, 27.)

Tehokas kasvotusten tapahtuva viestintä riippuu keskustelusta, joka sallii tiedon laittamista kontekstiin. Vuorovaikutuksen laatu riippuu siitä, kuinka hyvin keskustelun osapuolet tuntee toisensa. Esimerkiksi esimiehen kanssa käytävä keskustelu on erilaista kuin työkaverin kanssa käytävä keskustelu. Organisaatiot tarvitsevat enemmän tilaisuuksia vuoropuheluun ja keskusteluun henkilöstön kanssa. Henkilöstölle tulee antaa aikaa miettiä tiedotteen sanomaa, reagoida siihen sekä keskustella siitä. Mitä enemmän henkilöstölle pakkosyötetään tietoa, sitä vähemmän he sulattavat sitä. (Quirke 2008, 27.)

Kun henkilöstö on saanut sanottua mielipiteensä, voidaan alkaa miettiä sitä, onko tiedottaminen onnistunut. Viestijän tulee miettiä, mitkä vaiheet onnistuivat, ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Viestinnän kehittäminen on jatkuva prosessi.

2.6 Johdon ja esimiesten vastuu viestinnästä

Yrityksen ylimmän johdon suhtautuminen viestintään heijastuu suoraan viestinnän tuloksiin. Toimitusjohtajaa pidetään yrityksen keulakuvana, ja suurin osa hänen työstään on viestintää. On tärkeää, että ylin johto ymmärtää viestinnän strategisen tärkeyden ja on aidosti sitoutunut siihen. (Korhonen & Rajala 2011, 50.) Sisäisen viestinnän kannalta johtoportaan tärkeimpiä tehtäviä on strategisesti merkittävien asioiden saattaminen koko organisaation tietoon. Henkilökunnalle ilmoitettavia keskeisiä viestinnän sisältöalueita ovat muun muassa

- organisaation visio, strategia, tulevaisuuden suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset ja muutokset.
- toimialan tapahtumat, muutospaineet ja näkymät.
- toimintaympäristön muutokset ja näkymät.
- Henkilöstön motivaation parantaminen, yhteishengen luominen. (Korhonen & Rajala 2011, 50.)

Viestintä kuuluu jokapäiväiseen johtamiseen ja sillä on vaikutusta esimerkiksi ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta organisaatiosta. (Juholin 2009, 157–158.) Arkipäiväistä viestintää voidaan pitää onnistuneena esimerkiksi leipomon 1- ja 2- linjoilla, jos henkilöstöllä on tarkka tieto tulevista tuotteista, aikataulusta, määrästä, mahdollisista puutteista tai muutoksista tuotannossa, kuten esimerkiksi uudet tuotteet, tarjousmyynnit, juhlapyhät yms.

2.6.1 Johdon rooli

Laadukas viestintä vahvistaa yrityksen mainetta ja lisää tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöön kasvattaa arvostusta ja ylpeyttä myös työnantajaa kohtaan. Huomioon on otettava, että toisaalta huono viestintä ja tyytymättömyys työyhteisöä kohtaa demoralisoi henkilöstöä. Tutkimuksissa on todettu, että mitä avoimempana, luottavaisempana ja yksilöitä arvostavana työyhteisön jäsenet kokevan johdon viestinnän sitä tyytyväisempiä

he ovat omaan työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioonsa. (Juholin 2009, 158.)

Johdon tulisi kertoa avoimesti liiketoiminnan tila ja kehitysnäkymät henkilöstölle tasaisin väliajoin. Henkilöstöllä on motivaatiota sitoutua työyhteisöönsä ja myös halu nähdä sen päämäärä. Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi, kuinka tärkeäksi yksilö tuntee itsenä osana yrityskokonaisuutta niin, että menestys tulee myös hänen tekemistensä kautta. Henkilökunnalle on tärkeää tietää missä mennään, koska näin työntekijät pystyvät arvioimaan tekemisiensä onnistuneisuuden. Avoimesti ongelmista puhuminen luo yleensä taistelutahdon henkilöstössä paremman tulevaisuuden hyväksi. (Rope 2000, 101.)

2.6.2 Esimiesten rooli

Arkisten askareiden ja työkiireiden takia harmillisen usein esimiehet tinkivät juuri viestinnästä. Esimiehen tulisi ymmärtää oma viestintävastuunsa ja oman viestintänsä tärkeyden. Hyvin viestivä esimies varmistaa johdon viestintätoimenpiteiden läpimenon henkilöstölleen. Esimies huolehtii viestien vahvistamisesta, vastaa henkilöstön kysymyksiin, huolenaiheiden minimoimisesta sekä merkittävän muutosvastarinnan tuomisesta ylemmän johdon tietoisuuteen. (Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Esimehet ovat tehokkain kanava tuomaan johdon viestit henkilökunnalle, koska usein heillä on mahdollisuus vuorovaikutteiseen viestintään henkilökunnan kanssa. Vastaanottajan on helpompi ymmärtää henkilökohtaisesti esitetyt viestit kuin suurissa tiedotustilanteissa tai ilmoitustaululla julkaistun viestin. Esimiehellä on mahdollisuus todelliseen vuorovaikutukseen, kysymysten esittämiseen ja täsmällisempien vastausten antamiseen mahdollisista viestin vaikutuksista työntekijän tehtäviin. Hyvä ja ammattimainen esimies on arvostettu ja hänen esittämiin viesteihin on työntekijöiden helpompi sitoutua. (Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Viestintään sitoutunut esimies ymmärtää alaistensa tiedontarpeet ja tuo ne johdon tietoisuuteen. Hyvä esimies antaa omaa aikaansa viestinnän suunnitteluun

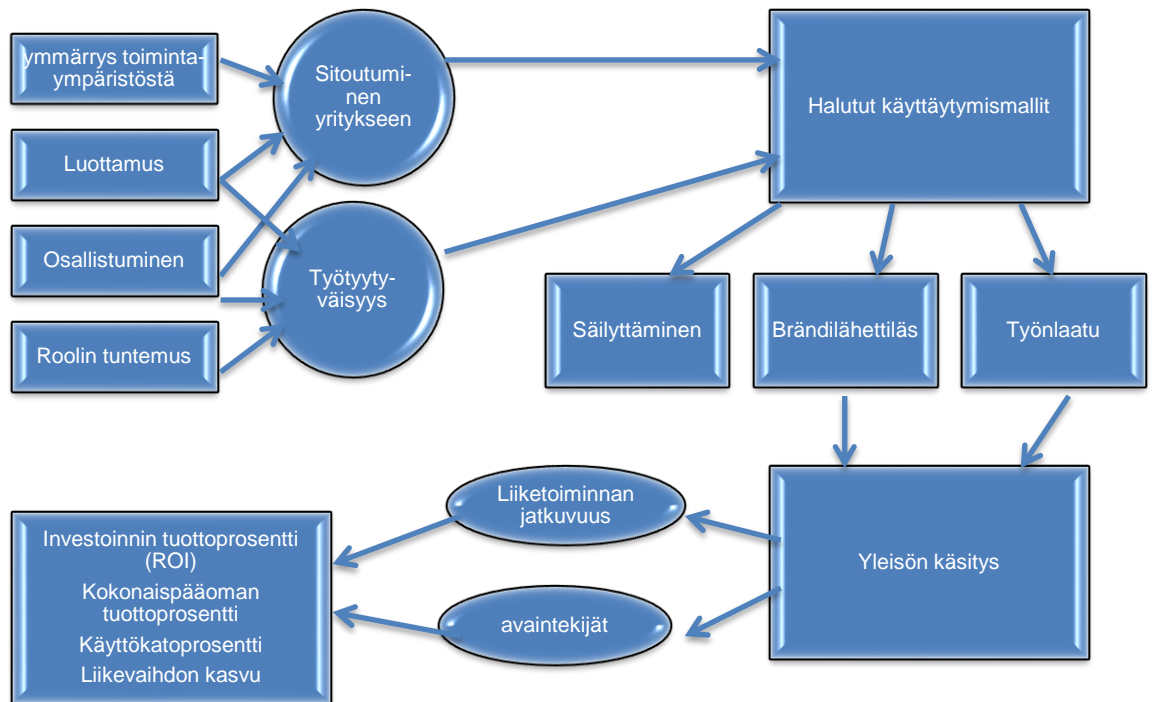
ja valmisteluun yhdessä johdon kanssa. Toimiva yhteistyö johdon ja esimiehen välillä antaa esimiehelle parhaat työkalut viestinnän suunnitteluun ja mahdollisuuden optimoida ajankäyttönsä viestinnän toteutuksen ja johtamisen välillä. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Viestintään panostavissa organisaatioissa esimiehet toimivat luotettavina ja laadukkaina viestinnän kanavina. Esimiehillä on mahdollisuus olla organisaation tehokkaimpia yhteisöviestintä kanavia henkilökohtaisuuden, kahdensuuntaisen ja arvovaltansa vuoksi. Mitä korkeammalla asemalla esimies on, niin sitä tärkeämpää on ymmärtää omat viestintäkyvyt ja –asenteet sekä oma viestintärooli. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Esimiehen viestintätaidot joutuvat koetukselle varsinkin, kun joudutaan ottamaan esille ikäviä asioita. Avoimuus, rehellisyys ja työntekijän huomioon ottava vilpitön asenne auttavat parhaiten pääsemään haluttuun lopputulokseen vaikeissakin tilanteissa. Vaikeat asiat täytyy käydä läpi aina kahden kesken. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

2.6.3 Henkilöstön hyödyntäminen

Yritys on yksilöiden muodostama työyhteisö, jossa tuloksellisuus syntyy yksilön kyvyistä ja halusta saada rakennettua toimintaperusta tuottamaan. Jokaisen yrityksen yksi keskeisimmistä osatekijöistä on yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamismassa, joka käsittää henkilöstön tietotaidon työympäristössä. Menestymisessä on kyse työntekijöiden osaamismassan kehittämisestä sekä sen täysimääräisestä hyödyntämisestä. Ilman kehitystä yrityksen toiminnallinen ja henkinen pääoma jää nykyiselle tasolle ja kehitystä ei tapahdu. Kehittämätön kapasiteetti surkastuttaa kehittymiskyvyn, joka on oleellinen muuttuja menestyvässä yrityksessä. Henkilökohtaisesti rakennettujen kehitysohjelmien kautta osaaminen edistyy parhaiten. Esimerkiksi perehdytykset ja koulutukset (Rope 2000, 95–97.)



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän ja ulkoisen suorituskyvyn suhde. (Holtz 2004, 32)

Malli (kuvio 2) alkaa työntekijöiden ulottavuudesta keskeisillä viestinnän neljällä avaintekijällä, jotka myötävaikuttavat työntekijöiden ymmärrykseen organisaation liiketoiminnasta, sen toimintaympäristöstä sekä omista työtehtävistään ja niihin liittyvistä vaatimuksista. Nämä tekijät tuottavat tuloksia henkilöstön sitoutumisella yritykseen ja sen tavoitteisiin sekä parantamaan työtyytyväisyyttä. (Holtz 2004, 31.)

Henkilöstö, joka on tyytyväinen työhönsä ja sitoutunut yrityksen, tavoitteisiin tuottavat laadukkaampaa työtä riippumatta tuotteen valmistuksesta tai palvelun tarjoamisesta. Lisäksi työntekijöiden ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä tekee mallin mukaan työntekijöistä eräänlaisia ”brändilähettiläitä”: Niin sanotun lähettilään roolissa työntekijät edustavat yritystä ja yritykseen liittyviä positiivisia ominaisuuksia eri sidosryhmille. (Holtz 2004, 31.)

2.7 Jatkuva oppimisprosessi

Yrityksen toiminnan kehittämisessä on kyse ainaisesta oppimisprosessista. Kaikkea ei voida osata tehdä ensimmäisellä kerralla oikein, kun muutetaan toimintaa ja kehitetään toimintatapoja. Jokainen organisaatio haluaa olla innovatiivinen mutta se tarkoittaa samalla myös muutosta ja uuden oppiminen osaa useasti olla pelottavaa. Innovatiivisuus edellyttää, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi. Tällä tarkoitan, että uuden toimintatavan tai muutoksen tullessa henkilöstö tietää erehdysten olevan sallittua, eikä siitä tule sanktioita. Virheistä opitaan. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen on olennaista avoimelle organisaatiolle. Sen rakentamisessa menee aikaa, mutta sen murentuminen onnistuu hetkessä. Hierarkkisuuuden ja rajojen korostaminen vieraannuttaa henkilöstöä, synnyttää epäluottamusta ja luo kuppikuntia.

Johdolla on tärkeä rooli, kun ollaan luomassa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Vastuu ei kuitenkaan ole ainoastaan johdon harteilla, vaan yrityksen jokaisen jäsen vaikuttaa omalla käyttäytymisellään ja tekemisellään organisaation ilmapiirin muodostumiseen. Ilmapiiriltään avoimen ja luottamuksellisen organisaation jäsenet keskittävät energiansa yhteisen päämäärän sitoutumiseen. Luottamus rakentuu yhdessä tekemisen kautta. Johdon tehtävänä on antaa henkilöstölle suunta ja mahdollistaa yhdessä oppimisen kautta nykyisten tavoitteiden saavuttamisen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 27–28.)

3 PAKKAAMON JA TUOTANNON VÄLINEN VIESTINTÄ

3.1 Pullonkauloja viestinnässä

Toimintaympäristön vaatimusten kasvaessa leipomon johto päätti vuoden 2012 lopulla ISO 22000 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen. Tarkoituksena on parantaa asiakkaiden pyytämiä edellytyksiä tuoteturvallisuudesta. Rostenin aikomuksena on sertifioida järjestelmä vuoden 2013 loppuun mennessä. Järjestelmän yksi osa-alue on viestintä, sekä sisäinen että ulkoinen.

Yrityksen laajentaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen takkuilee, jos yrityksen sisällä on epätietoisuutta tai ristiriitoja. Esimerkiksi ainakin kolmessa eri tuotteessa oli puutteita, koska uusi valmistuslinjasto ei pystynyt vastaamaan uusien tuotteiden korkeaan kysyntään. Työjohdolle asia tuli täysin yllätyksenä, mutta paistajille ei. Puutteet olisi voitu luultavasti välttää paremmalla kommunikaatiolla myynnin, työjohdon sekä leipomon välillä, jolloin tilanteeseen olisi voinut reagoida vaikka ylimääräisellä työvuorolla.

Suurten investointien jälkeen leipomossa on ollut hankaluuksia uusien keräilyrobottien sekä tuotantolinjojen kanssa. Ennakoimattomia ongelmia, kuten osien rikkimenemisiä tapahtuu silloin tällöin. Uusien laitteiden ongelmien lisäksi on myös vanhempien laitteiden sekä pakkaamon puolen ongelmat. Ongelmatilanteen sattuessa ihannetilanne olisi, että jokainen asianomainen saisi heti tiedon ja jatkotoimenpiteet olisivat selvillä. Esimerkiksi Inex keruurobottijärjestelmässä on havaittu vika kello 22.00 ja useiden käynnistämisyrityksen jälkeen robottia ei ole saatu käynnistymään. Vian selvitessä tiedetään, että järjestelmää ei saada toimimaan yön aikana. Samalla pakkaamon puolella lastataan lavallisia laatikoita Inex keruuta varten ja toimitetaan paikalla olevan robotin läheisyyteen tietäen niiden jäävän leipäkuskien kyydistä. Kyseisten tilanteiden sattuessa jokaisen tulisi tietää seuraava askel. Tulisiko vielä pakkaamattomat tuotteet pakata suosiolla omiin laatikoihin ja ylimääräiset pakataan seuraavalle päivälle vai viedä

leipomonmyymälälle osoitettuun paikkaan? Entä, jos tieto keruujärjestelmän toimimattomuudesta tulisi suoraan paistajille, olisiko tällöin mahdollista säästää joitakin tuotteita turhalta paistamiselta?

Pakkaamon ja tuotannon välinen yhteistyön toimiminen on hyvin tärkeää, koska sen toimiminen tuo leipomolle pitkällä juoksussa säästöjä. Toimiva viestintä takaa puuttuvien tuotteiden määrien ilmoittamisen, saa heti tiedon ongelmatilanteesta sekä estää väärinkäsityksiä. Leipämäärät on saatava mahdollisimman tarkaksi, jottei tuotteita jäisi yli tai ali. Ylijäämät joudutaan heittämään roskakoriin, jollei leipomon myymälään mene kaikki, ja alijäämät joudutaan vähentämään keruusta.

3.2 Haasteet

Leipomo pyörii 3-vuorossa yhtäjaksoisesti kuusi vuorokautta viikossa, minkä takia kaikkia työntekijöitä ei voi saada koolle samaan aikaan. Kolmessa vuorossa tehtävät työtunnit näkyvät myös esimiesten läsnäolossa, kuten yövuorossa, jolloin vain pakkaamonpuolella on vuorovastaava töissä. Esimerkiksi esimies kehottaa aamuvuorossa työntekijä A:n säästämään tästä lähtien käytetyt leivinpaperit. Päivävuoroon tullessa työntekijä B kuulee A:lta esimiehen ohjeen ja alkaa noudattaa sitä. Kuitenkin työntekijä B unohtaa mainita asiasta työntekijä C:lle, joka tulee iltavuoroon. Työntekijä C alkaa heittämään totuttuun tapaan käytettyjä leivinpapereita roskiin. Haasteena on saada tieto jokaisen työntekijän korviin riippumatta työajasta tai työpisteestä. Muita normaaleja haasteita ovat esimerkiksi rikki menevät laitteet, tietotekninen vika tai inhimilliset virheet. Esimerkki informaatiokatkoksesta on, kun taikinantekijä tulee aikaisemmin töihin, eikä kyseisestä aikataulumuutoksesta ole ilmoitettu mitään pakkaajalle. Pahimmassa tapauksessa leipä alkaa tulla koneelle ennen kuin tarvittavat säädöt on ehditty tekemään. Toisessa esimerkissä erään tuotteen pakkaaja oli ainut, jolle ei edes mainittu 2000 kappaleen tuotepuutoksista ennen kuin hän itse huomasi, etteivät tuotteet riitä. Paistajat sekä työnjohto tiesivät puutoksesta, mutta pakkaajalle ei ollut mainittu mitään. Mahdolliset puutteet tulee ilmoittaa pakkaajalle,

samoin kuin pakkaajan tulee ilmoittaa takaisin mahdollisiin pakkausvaiheessa törmätyihin myyntikunnottomiin leipiin ja niistä johtuviin puutteisiin.

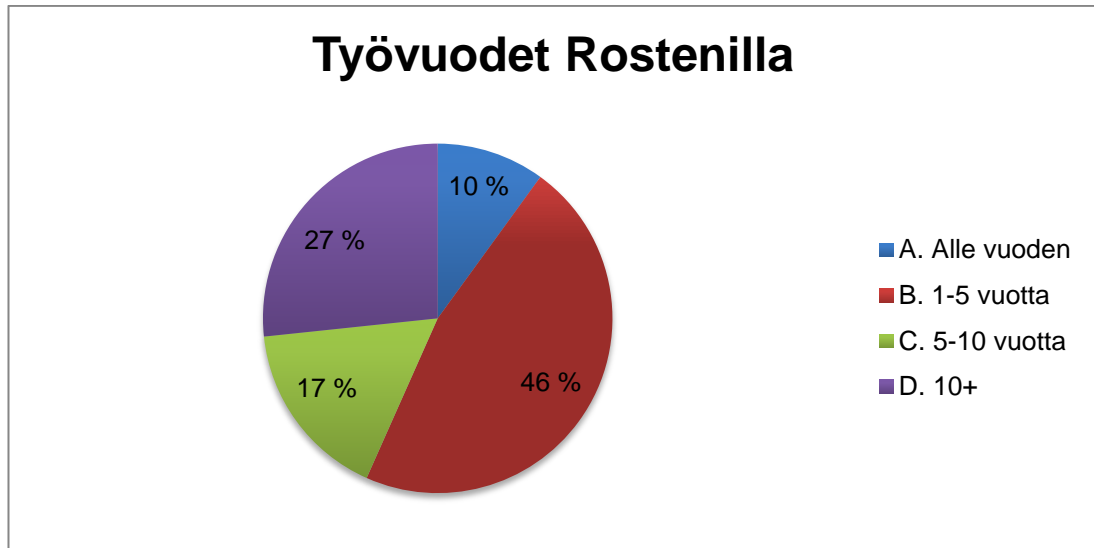
3.3 Kyselyn tulokset

Kysely toteutettiin viemällä heinäkuun alussa kyselylomake sekä palautuslaatikko vastauksille henkilökunnan taukotilaan, jossa niiden annettiin olla kaksi viikkoa. Kyselylomake sisälsi 12 kysymystä, joista 9 oli monivalintakysymystä, kaksi avointa kysymystä sekä yhteen kysymykseen tuli vastata kouluarvosanalla 4-10. Yhteensä 50:stä tulostetusta kyselylomakkeesta sain vastauksia 31 kappaletta.

3.3.1 Taustatiedot ja sisäinen viestintä

Ensimmäisenä työntekijöiltä kysyttiin, missä he työskentelevät. Vaihtoehtoina oli tuotanto sekä pakkaamo/lähetämö. Tuotannossa työskentelevät olivat aktiivisempia vastaamaan, sillä 16 heistä vastasi kyselyyn. Kuusi henkilöä jätti kertomatta työskentelypaikkaansa.

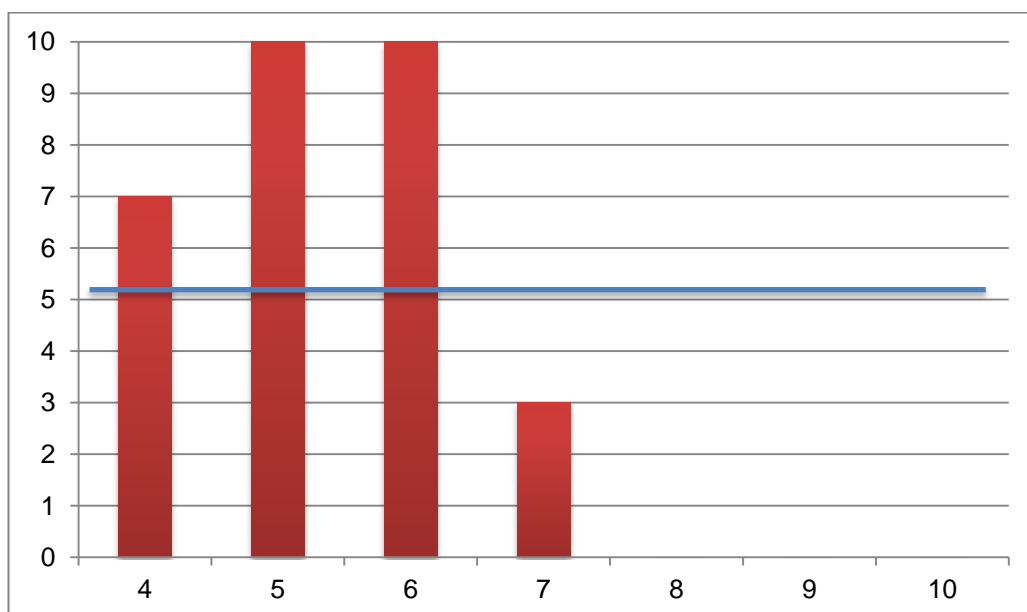
Toisessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka kauan vastaaja on ollut Rostenilla töissä. Tulee kuitenkin ottaa huomioon kyselyn ajankohta, eli kesälomakausi, mikä aiheuttaa osaltaan pientä vääristymää vastauksissa kesätyöntekijöiden paikallaololla sekä vakituisten kesälomilla.



Kuvio 3. Työvuosijakautuma Leipomo Rostenilla.

Kolmantena kysyin työntekijöiden mielipidettä Rostenin sisäisestä viestinnästä kouluarvosanalla 4-10. Palautetuista vastauksista vain yhdeltä puuttui arvosana. Henkilökunnan antamien arvosanojen perusteella Rostenin saama keskiarvo sisäisestä viestinnästä on 5,3.

Taulukko 1. Työntekijöiden antamat arvosanat ja keskiarvo sisäisestä viestinnästä.



Työntekijät antoivat arvosanoja neljästä seitsemään. Viisi ja kuusi olivat suosituimmat arvostamat työntekijöiden keskuudessa, joita molempia annettiin 10 kappaletta. Alhainen keskiarvo osoittaa henkilökunnan tyytymättömyyden yhtiön sisäiseen viestintään. Eräs työntekijä oli kirjoittanut arvostuksensa (4) viereen, ettei sisäistä viestintää ole Rostenilla.

3.3.2 Tiedottaminen, viestintäkanavat ja informaatiovirta

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin kuinka aktiivisesti työntekijät lukevat Rostenin julkaisemia tiedotteita. Leipomo julkaisee tiedotteita epäsäännöllisesti ja tiedotteita voi lukea satunaisista paikoista ympäri leipomoa. Tuotannossa on omat paikat tiedotteille ja pakkaamon puolella omat paikat. Aina ei kuitenkaan molemmilta puolilta löydy samoja tiedotteita, vaikka aihe koskisi koko tehdasta. Eräs vastaaja kirjoitti kysymyksen viereen, että lukee tiedotteita, jos niitä on. Tämä viittaa työntekijän turhautumiseen tiedotteiden vähyydestä. Väitettä tukee ”harvoin” vastaus, jota työntekijät olivat valinneet toiseksi eniten, yhteensä 10 kappaletta. Uskoisin vastauksen olevan suosittu juuri tiedotteiden vähyyden takia, eikä välinpitämättömyyden syytä, koska työntekijät ovat kuitenkin kiinnostuneet yrityksessä tapahtuvista asioista ja odottavat yrityksen johdon tiedottavan tulevista muutoksista.

Viidentenä kysyin pääasiallista viestintäkanavaa, jota kautta työntekijät saavat työhön tarvitsemansa ohjeet, määrät sekä mahdolliset muutokset yms. Vastausvaihtoehtoja oli 5, joista viimeiseen oli mahdollisuus kirjoittaa listan ulkopuolinen kanava, mutta työntekijät ympyröivät ainoastaan A, B tai C vastauksen. Yli puolet vastaajista saa tiedon mahdollisista ongelmista, puitteista tai päivän asioista suoraan työkaveriltaan, kun vuoron vaihtuessa informoidaan päivän kuluista ja mahdollisista muutoksista. Toiseksi vaikuttavin informaatiokanava on esimies tai vuorovastaava, jonka puoleen käännytään, kun työkaveri ei osaa enää kertoa ratkaisua ongelmiin. Ensisijaisesti esimiehen puoleen kääntyy 39% vastaajista. Vain 2 vastaajaa oli valinnut pääasialliseksi viestintäkanavaksi ilmoitustaulun.

Kuudes kysymys koski tuotannon ja pakkaamon välistä informaatiovirran sujuvuutta. Tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkökanta tuotannon ja pakkaamon välisestä kommunikation tehokkuudesta. Kysymyksellä haettiin mieltäpidettä, miten sujuvasti ja tehokkaasti tieto välittyy tehtaan toiselta puolelta toiselle tuotepuutteista, laitevioista, paistojärjestyksestä jne. Aina ja ei koskaan vastauksia ei tullut yhtään.



Kuvio 4. Informaatiokulun toimivuus tuotannon ja pakkaamon välillä.

Kuvasta 4 voi nähdä työntekijöiden mielipiteet viestinnän toimimattomuudesta. Noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että viestintä toimii välillä. Luultavasti tällä tarkoitetaan, että perusasiat ovat jotenkin kunnossa, eli ainakin puutteet ilmoitetaan puolin toisin. Toinen puoli vastaajista on sitä mieltä, että viestintä toimii tuotannon ja pakkaamon välillä harvoin ja 7 % pitää viestintää usein toimivana.

3.3.3 Ajankohtainen tiedottaminen

Seitsemäntenä selvitin mistä työntekijät haluaisivat saada käsiinsä yrityksen ajankohtaiset tiedotteet ja vaihtoehtoja sai valita useampia. Suosituin valinta oli ilmoitustaulu. Seuraavaksi suosituin vaihtoehto oli esimies, jonka auktoriteetin takia tiedotteet otetaan paremmin ja luotettavimmin vastaan kuin työtoverin.

Esimiesten tulisi myös osata vastata mahdollisiin jatkokysymyksiin, joita työntekijöille voi tulla mieleen. Kolmanneksi vaihtoehdoksi valikoitui taukuhuone, jossa voisi ruoka- ja kahvitaulla lukeista uusimmat tiedotteet.

Halusin kahdeksantena kysymyksenä selvittää, kuinka hyvin työntekijät olivat perillä Rostenin ajankohtaisista asioista, esimerkiksi uusista tuotteista tai tarjoustuotteista. Kävi ilmi, että työntekijät olivat kohtalaisesti tai välttävästi tietoisia Rostenin ajankohtaisista asioista. Ainoastaan kolme henkilöä oli vastannut olevansa hyvin perillä asioista. Neljä vastaajaa oli täysin tietämättömiä ajankohtaisista asioista. Konkreettinen esimerkki huonosti organisoidusta tiedottamisesta on vesiautomaatti episodi. Kesäisin lämpötilojen noustessa työolosuhteet leipomossa ovat tukalat. Rostenilla oli tapana kesäisin hankkia lavoittain 1,5 litran vesipulloja, joita työntekijät pystyivät ottamaan vapaasti mukaansa työpisteelle helpottamaan työntekoa. Pari kesää sitten leipomo päätti kustannus- ja ekologisista syistä siirtyä vesiautomaatteihin, jotta henkilöstö voi tankata kylmää vettä omiin juomapulloihinsa. Huhut vesiautomaatin hankinnasta levisivät ennen kesää, mutta vasta elokuussa vesiautomaatit olivat toimintakunnossa. Sinä kesänä ei ollut myöskään hankittu vesipulloja, koska vesiautomaatin piti pitää henkilöstö virkeänä. Virallista tiedotetta vesiautomaatin hankinnasta tai sen asentamisaikataulusta ei leipomolta koskaan tullut.

Yhdeksäs kysymys käsitteli tiedotteiden ymmärrettävyyttä sekä helppolukuisuutta. Halusin selvittää saako työntekijät irti tiedotteiden pääkohdat. Mielenkiintoisesti vastaukset jakoutuivat suurimmaksi osaksi kahteen vastakohtaan. Vastajista 13 oli sitä mieltä, että tiedotteet on usein kirjoitettu ymmärrettävästi. Toisaalta 12 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiedotteet toivat harvoin pääkohdat esille. Uskoisin ristiriidan johtuvan tiedotteiden vähyydestä.

3.3.4 Toiminnanohjausjärjestelmään perehdytys ja henkilöstön mielipiteet

Viimeinen monivalintakysymys koski Digia Enterprisen toiminnanohjausjärjestelmään perehdytystä. Halusin erityisesti selvittää tämän kysymyksen huomioiden työpaikan ikäjakauman, jossa keski-ikäisiä on eniten, 18 vastaajaa oli sitä

mieltä, että heidät on perehdytetty puutteellisesti käyttämään toiminnanohjausjärjestelmää. 12 vastaajaa oli sitä mieltä, että heitä oli jonkin verran perehdytetty käyttämään järjestelmää. Ainoastaan yksi henkilö kertoi saaneensa perehdytyksen kunnolla Digia Enterprisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Minulle on yhden ainoan kerran näytetty työkaverin opastuksella, miten järjestelmään merkataan pakatut tuotteet.

Ensimmäiseen kirjalliseen kysymykseen oli vastannut 18 henkilöä 31:stä. Kysyin, mitä tietoa henkilökunta haluaisi saada lisää työssään. Kymmenen vastaajaa halusi tietoa tuotemuutoksista ajoissa. Toivottiin uusien ja poistuvien tuotteiden ilmoittamista vähintään viikkoa ennen sekä ohjeistukset uusiin tuotteisiin. Myös työvuoromuutoksista ja ajoaikamuutoksista haluttaisiin saada tieto mahdollisimman pikaisesti. Tarjouksista ja kampanjoista halutaan saada tieto yhtiön sisältä, eikä vasta päivän sanomalehdestä. Vastaajat toivoivat myös uusiin asioihin sekä työpisteisiin perehdyttämistä. Joidenkin valmiiden tuotteiden tiedot ovat erään työntekijän mukaan vanhentuneet ja toivoi päivitystä tuotetietoihin. Uusien tuotteiden paino haluttiin myös tietää. Viimeisenä vastaajat toivoivat selkeitä kirjallisia työpistekohtaisia ohjeita sekä myös ongelmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoja.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus ehdottaa omia parannusehdotuksia Rostenin sisäisen viestinnän kehittämiseen. 14 henkilöä vastasi tähän kysymykseen. Eräs toivoi työntekijöille omaa kanavaa, jonne voisi kertoa omat parannusehdotukset. Tiedot linjakohtaisista muutoksista on vastaajien mukaan puutteellista ja info kerrotaan vain harvoille ja valituille, eikä se leviä muiden korviin tarpeeksi tehokkaasti. Muutama vastaajista haluaisi myös kuukausipalavereita työntekijöille, joissa vuorovaikutteisen keskustelun avulla saataisiin heti kytkettyä epäkohdat ja varmistettua osallistujien ymmärtäneen asian. Haasteena on saada mahdollisimman moni osallistumaan palavereihin 3-vuorotyön takia. Yksi vastaajista toivoi työjohdon keskinäisen yhteistyön tehostamista sekä parempaa kommunikaatiota esimiehen ja alaisen välillä. Tehokkaasti käytettävä ilmoitustaulu matalalla käyttökynnyksellä oli myös ehdotuksissa.

4 PARANNUSEHDOTUKSIA SISÄISEEN VIESTINTÄÄN

Yhtä ainoaa parannuskeinoa ei ole olemassa, vaan muutos pitää syntyä henkilöstössä itsessään, jotta yritys voi saavuttaa avoimen työilmapiirin.

4.1 Informaatiokulku toimivaksi ylhäältä alas

Eniten sekaannuksia ja ongelmia tulee tilanteissa, joissa myynti on tehnyt suuret tilaukset, mutta syystä tai toisesta leipurit ja pakkaajat saavat tiedot määristä vasta työpäivänä. Rutiinista poikkeavat päivät sekoittavat tehtaan paistojärjestyksiä sekä luovat yllättäviä ongelmatilanteita.

Myynnin tulee ilmoittaa tulevista kampanjoista tarpeeksi ajoissa tehtaan työjohdolle, jotta he voivat tiedottaa määristä sekä paistajille että pakkaajille. Myös juhlapyhien tai muuten poikkeavat määrät tulee tiedottaa riittävän varhain. Mahdollista on, että myynti saa välillä tilauksen vain päivää ennen, jolloin tilauksesta tulisi ilmoittaa pikimmiten. Esimerkkinä mainittakoon yllättävä patonkitarjouskampanja - josta sai ensitiedon työpäivänä sanomalehdestä - tämä sekoitti paistojärjestykset. Paistaja oli toiminut normaalin paistorutiinin mukaan, mikä aiheutti tehottoman työjärjestyksen. Jos patongit oltaisiin paistettu ensin, olisi kaksi työntekijää ehtinyt pakkaamaan ne ennen kotiin lähtöä, mutta tehottoman järjestyksen takia heille jäi ”luppoaikaa” (siivoilua ym), ja kaksi muuta työntekijää joutui myöhemmin jäämään ylitöihin pakkaamaan patonkeja. Toimivalla kommunikaatiolla olisi ollut mahdollisuus vaikuttaa paistojärjestykseen ja työntekijöiden aika olisi saatu käytettyä mahdollisimman kustannustehokkaasti ilman ylityötunteja. Tuotannon ja pakkaamon välisen esimiestyöskentelyn tulee toimia tehokkaasti varsinkin poikkeuspäivinä.

4.2 Työpistekohtaiset ohjeet ja perehdytys

Jokaiseen työpisteeseen olisi hyvä laatia omat ohjeet, joista selviäisi kaikki oleellinen kyseisestä pisteestä. Työpisteissä olisi hyvä olla ainakin yleiset ohjeistukset mitä tuotteita pisteessä käsitteellään, koneen säädöt sekä mahdolliset ongelmatilanteet ja niiden ratkaisut. Ohjeistukset kuvien kera havainnollistavat lukijalle tilanteen paremmin kuin pelkkä teksti. Henkilöstön perehdyttäminen työpisteeseen on myös suositeltavaa. Penttisen ja Mäntynen (2009, 6) esittämä ”Viiden askeleen menetelmä” on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen kehitetyistä menetelmistä.



Kuva 1. Viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2009, 6).

Ennen perehdytystä tulee huolehtia alkuvalmisteluista, opastettavasta työpisteestä sekä muiden olosuhteiden järjestämisestä otolliseksi perehdytyksen ajaksi. Perehdyttämisen tuloksia tulee seurata ja arvioida, jotta sitä voidaan kehittää.

tää. Perehdytettyjen mielipiteet kannattaa ottaa huomioon perehdytysjärjestelmää kehittäessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Tuotannon puolella esimerkiksi 1-linjan uunin ohjeistuksissa tulisi näkyä jokaisen leivän paino, ajojärjestys, läpiajoaika sekä uunin asetukset eri leiville. Pakkaamon puolella 1-linjan pakkauskoneen ohjeistuksissa olisi ajojärjestys, päivämäärän vaihto sekä jokaisen leivän koneensäädöt tiedossa. Yleisempien ongelmatilanteiden varalle olisi ohjeistukset, kuten terän katkeamiseen. Ohjeistukset toimisivat parhaiten, kun tuotanto ja pakkaamon tiedonkulku olisi yhdistetty. Molemmilla puolilla olisi selvää milloin, mikä ja paljonko tuotetta menee ja tulee uunista. Työpistekohtaiset ohjeistukset olisi hyvä tehdä yhdessä pisteen työntekijöiden kanssa, joiden kokemuksen ansiosta he pystyvät kertomaan, mitä pisteen ohjeissa tulisi huomioida.

4.3 Toiminnanohjausjärjestelmään perehdyttäminen

Saadakseen maksimaalisen hyödyn hankkimasta toiminnanohjausjärjestelmästä leipomoon tulee kouluttaa henkilöstö käyttämään ohjelmaa ongelmitta. Henkilöstö saa eniten irti toiminnanohjausjärjestelmästä, jos joku osaava henkilöstö opastaa sen käyttöä vaihe vaiheelta. Lisäksi jokaisen tietokoneen läheisyyteen tulisi laatia järjestelmän ohjeet, jotka neuvovat käyttäjää ohjelman käytössä alkukuvakkeen painalluksesta asti. Kaikki työntekijät eivät ole samalla tasolla tietokoneen käytön kanssa, joten ohjeet tulisi olla kuvien kera. Digian järjestelmä vaatii käyttäjätunnuksen ja salasanan kahteen kertaan, tosin salasana on molemmilla kerroilla eri. Tällä hetkellä tietokoneilla lukee ruudun muistilapulla salasanan olevan "X" tai "Y", mutta kumpaan kohtaan salasana menee, ei mainita. Kirjautumisen jälkeen työntekijöitä tulee opastaa mistä kohtaa pääsee katsomaan etsimänsä tuotteen määriä. Heitä tulee myös neuvoa lisäämään paistetut/pakatut ja poistamaan vääriä merkintöjä.

4.4 Aktiivisesti päivitettävä intranet

Rostenilla oli käytössä Intranetin tyyppinen ratkaisu pari vuotta sitten. Siellä oli omina osioina tuotelista, päiväraportti, tärkeimmät puhelinnumerot sekä johdon raportti, joita ei päivitetty lainkaan. Järjestelmä poistettiin lopulta, kun kukaan ei aktiivisesti päivittänyt sitä.

Intranetin käyttöönotto uudelleen olisi mielestäni ajankohtainen, koska henkilöstö kuitenkin aktiivisesti tulee olemaan tiiviisti tietokoneen ääressä toiminnanohjausjärjestelmän takia. Mukana olisi hyvä olla vähintään vanhat ominaisuudet. Kuvallisen tuotelistan voisi päivittää näyttämään jokaisen tuotteen tekovaiheet taikinasta valmiiksi tuotteeksi. Tuotteiden kuvat voisi ottaa Rostenin nettisivuilta. Tuotteessa voisi olla omat ohjeosiot paistajille sekä pakkaajille. Paistajilla lukisi, kauanko taikinan annetaan nousta sekä paistovaiheet, paino ja uunin asetukset. Pakkaajilla lukisi myös paino, päivämäärä sekä pakkausmäärät pusseihin ja laatikoihin. Tuotelistaan tulisi vielä yhdistää päivän tilausmäärät toiminnanohjausjärjestelmästä.

Kuva 2. Esimerkinäkemys Rostenin Intranetsivuista.

Pääsivulla näkyisi Rostenin ajankohtaiset tiedotteet sekä mahdolliset päivän puutteet ja ongelmat. Kalenteri olisi hyvä olla sivulla, josta näkisi tulevat kampanjat ja pyhäpäivät. Intranetsivut on hyvä paikka säilyttää yleisiä ohjeita, työpistekohtaisia ohjeita sekä ohjeet yleisimpiin tehtaalla tapahtuviin ongelmiin. Kiva pieni lisä sivuihin olisi henkilöstön foorumi. Sinne voi luoda osiot eri asioille, kuten henkilöstön kysymysosion. Henkilöstö voisi mahdollisesti anonyymisti kirjoitella sinne ajatuksiaan, joihin johto vastailisi aktiivisesti. Hyväksi järjestelmän tekee se, että kaikki tieto jää talteen, jolloin saman ongelman ilmetessä vastaus löytyy jo foorumilta. Tärkeintä kuitenkin on, että sivut ovat selkeät ja helpokäyttöiset.

Intranetsivuihin suosittelen tekemään osion palautteen keräämistä varten. Palautusjärjestelmä mahdollistaisi erilaisten kehittämismahdollisuuksien saamisen johdon tietoon. Palautejärjestelmän aktiivisena pitämiseksi ja sen käyttäminen kehittämistyökaluna vaatii menetelmän palautteiden jatkuvalla käsittelyllä. Yksi

intranetin vahvuuksista on sinne päivitettävä yrityksen sisäinen tietojärjestelmä, jonka kautta voidaan jakaa nopeasti ja tehokkaasti eri informaatiota koko tehtaalle. Tietojärjestelmä keventäisi tiedonkulun toteutustapaa tehtaassa, koska kaikille olisi selvää, mistä tarvitsemansa tiedon löytäisi. Intranet ei kuitenkaan korvaa henkilökohtaista johtamista, vaan toimii alustana tehokkaalle läpi tehtaan levittyvälle tiedonkululle. (Rope & Vesala 2003, 166–171.)

4.5 Ilmoitustaulujen hyödyntäminen

Leipomossa on muutamassa paikassa ilmoitustauluja, mutta välillä ne ovat piilossa tuotteiden takana. Esimerkiksi pakkaamon puolella käytävällä on iso ilmoitustaulu, jossa on yleensä työvuorolistat ja välillä ilmoituksia poistuvista että tulevista tuotteista. Vaikkakin ilmoitustaulu on massiivinen, tulee se joka päivä jäämään tuotteiden taakse, koska se on juuri kriittisesti ykköskerkuupaikan kohdalla. Parhaan hyödyn ilmoitustaulusta saa käytävällä ennen pukuhuoneita. Silloin ilmoitustaulun ohi kävelisi jokainen työhön tuleva, eikä sen eteen tulisi tuotteita. Käytävällä on jo yksi ilmoitustaulu, mutta sinne on kiinnitettynä pysyväisohjeita ja yleistä asiaa mm. liiton tiedotteita, hierontailmoituksia ja työterveydenhoidon vastaanotosta. Sitä voi jatkossa käyttää yleisiin asioihin mutta se tulisi käydä kuitenkin läpi ja poistaa kaikki vanhentunut tieto. Ehdottaisin keskeemmälle käytävää toista ilmoitustaulua, johon tulisi yhtiön tiedotteet ja muut tärkeät ilmoitukset. Ilmoitustaululla olisi hyvä olla tiedotteita tulevista kampanjoista, pyhäpäivistä ja tuotemuutoksista sekä päiväraportit. Henkilöstö tietäisi tällöin tarkalleen, mistä löytää yhtiön ajankohtaiset tapahtumat.

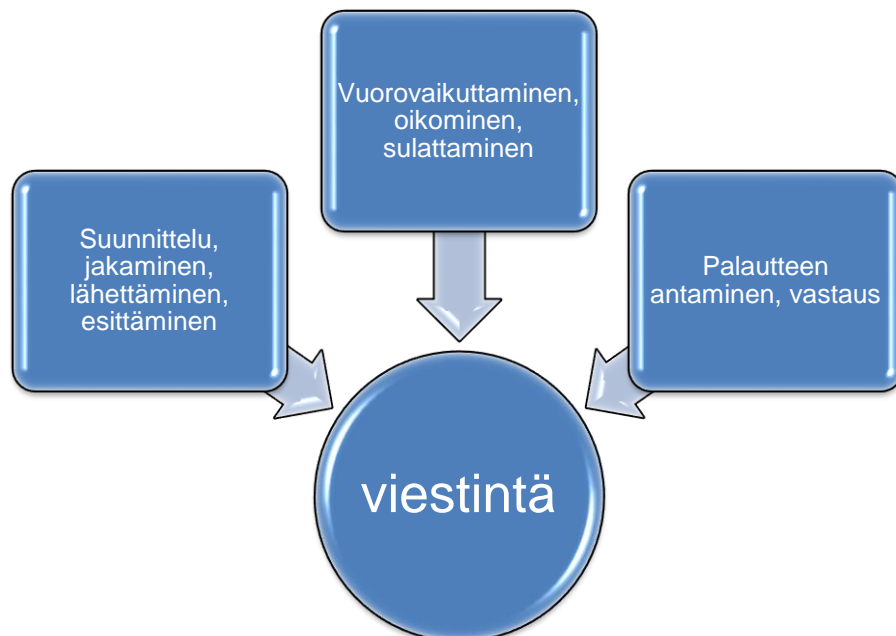
4.6 Päiväraportin palauttaminen

Jo aikaisemmin käytössä olleen päiväraportin voisi tuoda takaisin. Henkilöstöllä olisi mahdollisuus aina seuraavana päivänä tarkastaa, paljonko edellisenä päivänä meni tuotteita yli tai jäi vajaaksi. Digian toiminnanohjausjärjestelmään lisätään pakatut tuotteet, joten sitä kautta on helppo hakea pakatut määrät. Ellei toiminnanohjausjärjestelmässä ole jo automaattisesti raportin tulostusta? Näin

pystyttäisiin valvomaan esimerkiksi, kuinka paljon hävikkileipää menee viikossa. Päiväraportista voisi ilmetä samalla tapahtuneet ongelmatilanteet sekä johdolla olisi mahdollisuus lisätä mietteitä päivästä. Esimerkiksi juhlapäivien jälkeen, kuten vappuna, jolloin menee tuhansia patonkeja, voisi johto antaa positiivista palautetta henkilöstön hyvästä työstä, jos kaikki on sujunut ajallaan ja ilman suurempia ongelmia.

4.7 Pohdinta

Leipomo Rosten on parin viime vuoden aikana kehittänyt ulkoista toimintaansa aktiivisesti, mutta samalla on unohtunut henkilöstön panos kehittämistuloksiin. Henkilöstö haluaa saada konkreettisen tilannekatsauksen yrityksen kokonaiskuvasta, ja he ovat kiinnostuneita työpaikkansa toiminnasta. Antamalla henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana kehittämässä toimintaa, luo se tiiviimmän suhteen työpaikan ja työntekijän välillä. Esimerkiksi uusien tuotteiden valintoihin voisi henkilöstön mielipiteen ottaa mukaan makutesteillä. Viestintä (kuvio 5) käsittelee paljon muutakin kuin ainoastaan sanoman.



Kuvio 5. Mitä on viestintä? (Muokattu lähteestä Wright 2009, 102)

Yrityksen sisäiseen viestintään henkilöstö ei ole nykyhetkellä tyytyväinen, vaan henkilöstö haluaa tietoa ajankohtaisista asioista. Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi leipomon ei kannata esittää koko uudistuspakettia yhdellä kertaa, vaan jaotella asteittain uudistukset. Suurimmat muutokset olisi hyvä käydä henkilöstön kanssa yhdessä läpi esimerkiksi tiedostustilaisuudessa tai hyvin kirjoitetulla tiedotteella, jolloin esimiehet voivat vastata mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Leipomossa on hyvä miettiä Intranetin kehittämistä ja sen aktiivisempaa käyttöä, koska henkilöstö käyttää päivittäin tietokonetta toiminnanohjausjärjestelmän takia. Intranetin vahvuus on sen nopea ja helppo päivittäminen. Selkeistä sivuista henkilöstön on mahdollista löytää heti tarvitsemansa tiedot ja nähdä uusimmat uutiset johdolta. Leipomon on nimitettävä henkilö vastaamaan Intranetin aktiivisesta päivittämisestä tai antaa jokaiselle muokkausluvan. Intranet on hyödytön, jos sieltä ei löydä mitään, ja tieto on vanhentunutta. Intranetin toimiessa päivittäisten ja ajankohtaisten asioiden tiedottajana, voisi ilmoitustaulua käyttää pysyvien asioiden tiedottamiseen. Ilmoitustaululta löytyisi suurimmaksi osaksi pysyväisohjeita, mutta varmistaakseen tiedotteiden perillemenon, voisi ilmoitustauluun lisätä myös ajankohtaiset tiedotteet. Sisäisen viestinnän kanavilla voidaan luoda avoimempi ja tiiviimpi työyhteisö. Kehitys riippuu miten henkilöstö ottaa uudistukset vastaan, ja miten johto ne henkilöstölle esittää.

5 YHTEENVETO

Sisäisen viestinnän kanavien, kuten ilmoitustaulun hyödyntäminen ei ole hankalaa, mutta niiden kehittäminen ja ylläpitäminen on vaativaa työtä. Vanhentuneiden tiedotteiden poistamisessa, uusien tiedotteiden lisäämisessä sekä tietojen ajankohtaisena pitämisessä on oma työnsä. Työ myös kasvaa heti, jos toisia ilmoitustauluja otetaan käyttöön. Leipomo Rostenin on hyvä käyttää useita henkilöstöviestinnän kanavia samaan aikaan. Tällä tarkoitan ilmoitustaulun, intranetin ja esimiesten hyödyntämistä kokonaisuutena. Näin henkilöstöllä on mahdollisuus tarkistaa tiedote ilmoitustaululta samalla, kun on menossa vaihtamaan työvaatteita, tai he voivat tarkistaa tiedotteen intranetistä työpisteen lähellä olevalta tietokoneelta. Jos jostain syystä työntekijä ei ole huomannut tiedotetta, voi esimies vinkata hänelle uuden tiedotteen ilmestymisestä. Unelmatilanteessa systeemi ehkäisisi väärinkäsitysten syntymisen, ja jokainen olisi tietoinen ajankohtaisista asioista.

Sisäisen viestinnän tärkeys korostuu usein vasta kriisitilanteiden aikana. Sisäisen viestinnän yksi tehtävä on estää kriisitilanteiden syntymistä ennakkoon tiedottamalla tiedostettavista asioista. Asioista tulisi puhua omilla nimillään ja totuudenmukaisesti, koska henkilöstö arvostaa rehtiä johtoa. Henkilöstölle olisi hyvä tehdä ohjeet ennalta odottamattomien tilanteiden varalta, kuten pakkaus-koneen hajoamiseen. Ennalta kirjoitettu protokolla ohjeistaisi henkilöstöä toimimaan heti oikein ja aikaa säästyisi muuhun työhön. Ohjeistukset yleisimpiin pikkuvikoihin toisi leipomolle säästöä, kun korjaajaa ei tarvita paikalle joka kerta. Vioilla tarkoitan esimerkiksi laatikkoradan ongelmia, jonka kuntoon laittamiseen tarvitaan yleensä pari napin painallusta. Mahdollisimman moneen ongelmaan ja vikaan tehtävät ohjeet perehdyttäisi samalla henkilöstön käyttämään laitteita tehokkaasti ja oikein.

Henkilöstön kouluttaminen ja perehdyttäminen työhön ja työpisteeseen on hyvin tärkeää. Osaava henkilöstö tekee vähemmän virheitä ja laadukkaampaa jälkeä. Työntekijän tulee osata käyttää uunia ja pakkauskonetta sujuvasti, jotta ongel-

matilanteen sattuessa hän tietää seuraavan toimenpiteen. Henkilöstö haluaa olla mukana kehittämässä yritystä ja sen salliminen motivoi henkilöstöä entisestään. Tiiviisti organisaation kanssa yhteistyötä tekevä henkilöstö on myös lojaali yritystä kohtaan. Esimerkiksi henkilöstö kannattaa ottaa mukaan tuotekehittelyyn, vaikkapa maistiasia henkilöstölle rehellistä mielipidettä vastaan.

Sisäisen viestinnän toiminnasta vastaa jokainen organisaation jäsen, vaikka suurin vastuu onkin johdolla. Henkilöstön tulee itse aktiivisesti etsiä ja levittää löytämäänsä tietoa muille työntekijöille. Sisäisen viestinnän kehittäminen on päivittäinen prosessi jota tulee jatkuvasti ylläpitää. Viestinnän vastuuhenkilön tehtävänä on varmistaa, että jokainen kanava levittää paikkansapitävää ja ajankohtaista tietoa. Vastuuhenkilön tehtävänä on tuoda tarvittava tieto henkilöstölle mahdollisimman helposti ja nopeasti.

LÄHTEET

- Digia 2013. ToiminnanohjausERP. Viitattu 28.8.2013 <http://www.digia.com/fi/Mitatemme/Tarjoomat/ToiminnanohjausERP>.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Kelemtti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holtz, S. 2004. Corporate conversations. A guide to crafting effective and appropriate internal communications. New York: Amacom.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauppalehti 2013. Yritykset. Viitattu 16.9.2013
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/leipomo+rosten+oy/01370820>.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna: Talentum.
- Kortejärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KvantiMOTV 2010. Aineistotyypit. Viitattu 15.11.2013
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyypit.html>.
- Leipomo Rosten 2013. Yritys. Viitattu 16.9.2013 www.leipomorosten.fi/yritys.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Netprofile 2013. Tiedotteet. Viitattu 28.8.2013 <http://www.netprofile.fi/fi/tiedotteet?Article=2192>.
- Nikkanen, S. 2007. Perheleipurit mielihäipämärkkinoiden kolmoseksi. Turun Sanomat. Viitattu 16.9.2013
<http://www.ts.fi/uutiset/talous/1074199981/Perheleipurit+mielihäipämärkkinoiden+kolmoseksi>.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. Työhön perehdyttäminen ja opastus –ennakoivaa työsuojelua. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.
- Quirke, B. 2008. Making the connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Rope, T. & Vesala, J. 2003. 100 keinoa hyödyntää internetiä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Wright, M. 2009. Gower Handbook on Internal Communication. Second edition. Farnham: Gower Publishing Limited.

Kyselylomake

1. Työskentelen tuotannon / pakkaamon & lähettämön puolella.
2. Olen työskennellyt Rostenilla
 - a. alle vuoden b. 1-5 vuotta c. 5-10 vuotta c. Yli 10 vuotta
3. Anna arvosana (4-10) Rostenin sisäisestä viestinnästä? (näkyvyys, laatu, nopeus, ymmärrettävyys yms.) _____
4. Luetko Rostenin julkaisemia tiedotteita?
 - a. aina b. usein c. harvoin d. en koskaan
5. Mitä viestintäkanavaa käytät työssäsi pääasiassa? (valitse yksi vaihtoehto)
 - a. esimies b. työkaveri c. Ilmoitustaulu d. tiedote e. jokin muu, mikä? _____
6. Toimiiko kommunikointi mielestäsi tuotannon ja pakkaamon välillä tehokkaasti? (mahdolliset puutteet, ongelmat yms.)
 - a. aina b. usein c. välillä d. harvoin e. ei ollenkaan
7. Mistä haluaisit saada käsiisi ajankohtaiset tiedotteet yms. (Voit valita useampia)
 - a. esimies b. tiedote d ilmoitustaulu e. sähköinen ilmoitustaulu (intranet) f. taukotila g. muu? _____
8. Kuinka hyvin olet perillä Rostenin ajankohtaisista asioista? (esim. uudet tuotteet, poistuvat tuotteet, pyhäpäivien menekki, tarjoukset yms.)
 - a. erittäin hyvin b hyvin c. kohtalaisesti d. välttävästi e. en yhtään.
9. Onko mielestäsi tiedotteet yms. kirjoitettu ymmärrettävästi? (tiedotteiden pääkohdat selkeästi esillä jne.)
 - a. kyllä b. ei c. usein d. harvoin
10. Onko sinut perehdytetty käyttämään Digia Enterprisen toiminnanohjausjärjestelmää? (Ohjelma johon merkataan työjonot, pakatut tuotteet yms.)
 - a. Perehdytetty kunnolla b. Perehdytetty jokseenkin c. Perehdytetty puutteellises-

ti

11. Mitä tietoa haluaisit saada lisää työssäsi? (Ohjeita, tuotemuutoksista, yms)

11. Parannusehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi?

KIITOS VASTAUKSISTA!