



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

VASTUULLISUUSVIESTINTÄ HENKILÖSTÖLLE

Viestinnän tavat ja kanavat Osuuskauppa Hämeenmaalla

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Jenni Jäppilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JÄPPILÄ, JENNI:

Vastuullisuusviestintä henkilöstölle
Viestinnän tavat ja kanavat Osuuskauppa
Hämeenmaalla

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 61 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän työn tavoitteena on tutkia vastuullisen liiketoiminnan viestintää operatiivisen tason henkilöstölle. Tarkoituksena on selvittää, mitä tarkoittaa vastuullisuuden viestintä ja sen toteuttaminen liiketoiminnan kannalta. Työssä tutkitaan henkilöstöviestinnän näkökulmasta myös vastuullisuuden viestimiseen sopivia tapoja ja kanavia. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Osuuskauppa Hämeenmaa, joka on yksi 20 S-ryhmän alueosuuskaupoista. Osuuskauppa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä ja sillä on toimintaa kuudella eri liiketoiminta-alueella.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kahteen teorialukuun. Ensin käsitellään vastuullisuusviestintää ja sen merkitystä sekä toteuttamista liiketoiminnan näkökannalta. Työyhteisöviestinnän luvussa syvennyttään viestinnän tavoitteisiin sekä tapoihin ja kanaviin vastuullisuusviestinnän näkökulmasta. Työn empiirisessä osuudessa esitellään kohdeyritys, tutkimus sekä tulokset ja johtopäätökset.

Työssä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusosuuden tavoitteena on selvittää, kuinka osuuskaupan vastuullisuusasioista tulee viestiä operatiivisen tason myyjille, minkälainen rooli esimiehellä on ja kuinka nykyinen henkilöstölehti toimii vastuullisuusasioiden viestintäkanavana. Tiedonhankintamenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu ja tutkijan kaksiosainen havainnointi. Tutkimuksessa on haastateltu kahdeksaa Lahden alueen markettoimialan operatiivisen tason työntekijää alkuvuonna 2014.

Sekä teoria- että empiriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että vastuullisuusviestinnän merkitystä tulee korostaa aina, eikä vain silloin kuin yksittäinen vastuuasia on ajankohtainen. Vastuullisuudesta tulee viestiä rehellisesti, laaja-alaisesti ja vuorovaikutteisesti. Tutkimustulosten perusteella korostuu se, että operatiivisen tason on ymmärrettävä oma vastuunsa tiedon etsijänä ja esimiehien on ymmärrettävä oma vastuunsa tiedon välittäjänä. Vastuullisuusviestinnässä tavoittavin kanava on esimiesviestintä. Henkilöstölehti onnistuu vastuullisuusviestinnässä, kun se suunnitellaan henkilöstöä varten ja heidän toiveidensa mukaan.

Asiasanat: yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, organisaatioviestintä, työyhteisöviestintä, esimiesviestintä, henkilöstölehdet, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

JÄPPILÄ, JENNI:

Communicating Corporate Responsibility
to Personnel
Communicating Customs and Channels
at Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 61 pages, 2 pages of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with the communication of corporate responsibility to operational level personnel. The aim is to examine what communicating corporate responsibility means and how it is implemented in business. In addition, this thesis explores some of the ways and practices to communicate corporate responsibility from the perspective of internal communication. This study was commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa, one of the 20 regional retail co-operatives in S Group.

This study includes two sections. The theoretical part of the thesis deals with the communication of corporate responsibility in relation to business. The second main theme of the theoretical part is the communication of corporate responsibility from the perspective of internal communication. This part discusses some of the aims and communication channels of internal communication.

The empirical part consists of the presentation of Osuuskauppa Hämeenmaa, the execution of the survey, its results and conclusions. This is a qualitative study and it was conducted on the beginning of the year 2014. The data was obtained by semi-structured theme interview study with eight operational level employees and by observation.

The results of this study indicate that the significance of the communication of corporate responsibility must always be emphasized. The communication of responsible business must be honest, widely recognized and interactive. Based on the results of this study, it seems that the operational level personnel has to understand the responsibility of looking for information and managers have to understand the responsibility of disseminating information. The most achievable communication channel of corporate responsibility is managerial communication.

Keywords: responsible business, corporate responsibility, internal communication, manager communication, staff journal, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	VASTUULLISUUSVIESTINTÄ LIIKETOIMINNAN KANNALTA	6
2.1	Vastuullisuusviestinnän merkitys	6
2.2	Yritysvastuun määritelmä ja sidosryhmäyhteistyö	7
2.3	Liiketoimintastrategia pohjana vastuullisuusviestinnän strategialle ja tavoitteille	9
2.4	Toteuttaminen	12
2.5	Haasteet	14
3	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ VASTUULLISUUDEN NÄKÖKULMASTA	16
3.1	Vastuullinen työyhteisö	16
3.2	Työyhteisöviestinnän tavoitteet	18
3.3	Vastuullisuusviestinnän tavat ja kanavat	20
3.3.1	Sähköinen viestintä	21
3.3.2	Henkilöstölehti	22
3.4	Esimies vastuullisuuden viestijänä	24
4	CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA	27
4.1	Vastuullisuuspolitiikka Osuuskauppa Hämeenmaalla	28
4.2	Vastuullisuusviestintä operatiiviselle henkilöstölle Osuuskauppa Hämeenmaalla	29
4.3	Empiriaosan tutkimus	32
4.4	Tulokset ja johtopäätökset	34
4.5	Kehitysehdotukset	48
4.6	Luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti	50
5	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Vastuullisuusviestintä on yrityksissä osa laajempaa vastuun johtamisen kokonaisuutta. Vastuullisuusviestinnän painopiste on usein sidosryhmissä, vaikka työntekijöillä on suuri rooli viestinnän tärkeänä kohderyhmänä, viestinnän ideoijina ja toteuttajina, viestien viejinä sekä yrityksen maineen rakentajina. (Halme & Joutsenvirta 2011, 251; Kuvaja & Malmelin 2008, 14.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Vastuullisuusasioissa kunnostautuneessa yrityksessä työntekijät viihtyvät pidempään, heillä on hyvä työmoraaali ja he ovat motivoituneita (Kuvaja & Malmelin 2008, 14). Sekä nykyinen että tuleva henkilöstö ja erityisesti nuoremman sukupolven työntekijät arvostavat kunnollisen yritysvastuun tarjoavia yrityksiä (Juutinen & Steiner 2010, 107).

Erään Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan vastuullisella liiketoiminnalla on positiivisia vaikutuksia yrityskuvaan, kun vähittäiskaupassa tärkeät perusominaisuudet, eli tuotteet, hinnoittelu ja sijainti, ovat kuluttajien mielestä kunnossa. Mutta jos perusominaisuudet eivät ole kunnossa, voi esimerkiksi vastuullisuudesta viestiminen jopa laskea mielikuvaa yrityksestä. (Gupta & Pirsch 2008.) Asiakaspalvelutilanteessa tuotteiden tai palveluiden vastuullisuudesta kertominen on vastuuviestintää (Halme & Joutsenvirta 2011, 252). Myymälähenkilöstön neuvontakyky ja -halukkuus voivat edistää tai ehkäistä eettisten tai ympäristöä säästävien tuotteiden ostamista. Näiden odotusten seurauksena jokaisella yrityksen työntekijällä on keskeinen rooli vastuunkantajana. (Harmaala & Jallinoja 2012, 156 - 157.)

Vastuullisen liiketoiminnan konsultointiapua tarjoava Crnet Oy tutki vuonna 2012 Suomessa toimivien yritysten vastuullisen liiketoiminnan painoalueita. Tutkimukseen vastasi noin tuhat esimies-, johto- tai asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Tutkimuksen tuloksissa tärkeimmiksi yhteiskunta-vastuun osa-alueiksi luettiin ympäristövastuu, lainsäädännön muutokset sekä henkilöstövastuu. Yrityksen tekemän tutkimuksen mukaan yllättävintä tuloksissa

oli, että vastuullisuusviestinnällä oli yritysten yhteiskuntavastuussa vähiten merkitystä ja että se ei kuulu jokapäiväiseen toimintaan. (Crnet Oy 2012.)

Viime vuosien ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä suosittuja aiheita ovat olleet yritys vastuun johtaminen sekä yritys vastuun osa-alueiden raportointi ja viestiminen sidosryhmille (Theseus 2014). Tämän työn aihetta kannattaa tutkia, koska vastuullisen liiketoiminnan viestintää henkilöstölle ei ole viime vuosina tutkittu ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Pro Gradu -työssään Havu (2012) on tutkinut osallistavan ja vuorovaikutteisen yhteiskuntavastuun sisäisen viestinnän vaikutusta organisaation vastuulliseen jokapäiväiseen toimintaan.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Työn tavoitteena on tutkia vastuullisen liiketoiminnan viestintää operatiivisen tason henkilöstölle. Tarkoituksena on selvittää, mitä tarkoittaa vastuullisuuden viestintä ja sen toteuttaminen liiketoiminnan kannalta. Lisäksi selvitetään henkilöstöviestinnän näkökulmasta vastuullisuudesta viestimiseen sopivia tapoja ja kanavia. Vastuullisuusviestinnän kokonaisuudessa painotetaan henkilöstölehden merkitystä sekä keskijohdon esimiehien roolia ja vastuuta vastuullisuusviestinnässä.

Työn päätutkimuskysymys on:

- Kuinka vastuullisesta liiketoiminnasta tulee viestiä henkilöstölle?

Työn alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä tarkoittaa viestintä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta?
- Mitkä ovat henkilöstöviestinnän kannalta vastuullisuudesta viestimiseen sopivia tapoja ja kanavia?
- Kuinka henkilöstölehti toimii vastuullisen liiketoiminnan viestinnässä?
- Miten esimiehen tulee toimia vastuullisuudesta viestiessään?

Työn aihe on tärkeä, koska nykypäivänä yritys vastuuseen ei suhtauduta kilpailukyvyyn ulkopuolisena asiana, vaikka jossain vaiheessa sitä saatettiin pitää sponsorointina tai hyväntekeväisyytenä (Juutinen & Steiner 2010, 36, 39).

Yritykset panostavat nykyään paljon vastuulliseen liiketoimintaan, koska

kuluttajat ovat yhä tarkempia valinnoistaan (Wilska 2011, 189). Koska yritysvastuu korostuu nykypäivänä kilpailukyvyssä sekä muussa liiketoiminnassa enemmän, on hyvä varmistaa operatiivisen tason osaaminen.

Tässä työssä keskitytään henkilöstölle suunnattuun vastuullisuusviestintään. Organisaation keskijohdon, ylemmän johdon ja viestintäosaston vastuullisuusviestintää ei tässä työssä käsitellä. Henkilöstöviestinnän teoriaosuus sisältää toimeksiantajan nykyistä viestintää ajatellen teoriaa heille tärkeistä viestinnän tavoista ja käytännöistä. Osuudessa ei käsitellä esimerkiksi vastuullisuusraportointia, koska sen pääasiallinen kohderyhmä on yrityksen ulkopuolella.

Työ tehdään toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaan viestintäosastolle. Työn empiriaosuudessa tutkitaan osuuskaupan operatiivisen tason työntekijöiden mielipiteitä vastuullisuusviestinnän toimivuudesta, sisällöstä sekä henkilöstölehdessä. Työn empiirisessä osassa vastuullisuusviestinnästä painotetaan osuuskaupan tärkeimmän nykyisen henkilöstöviestintäkanavan eli henkilöstölehden kehittämistä. Tutkija on työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla viiden vuoden ajan, ja oli luontevaa kysyä opinnäytetyön aihetta omalta työnantajalta. Mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe löytyi osuuskaupan viestinnästä, jota tutkija on opiskellut toisena pääaineenaan.

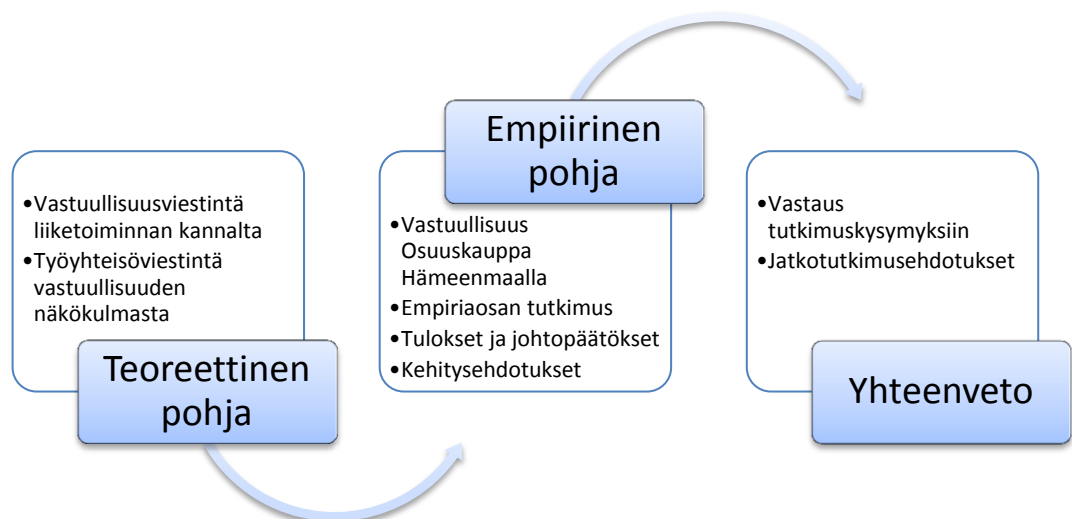
1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on rakennettu kirjallisuudesta sekä viimeisimmistä internetjulkaisuista. Viime vuosien painetussa kirjallisuudessa on paljon teoksia vastuullisesta liiketoiminnasta ja vastuullisuuden johtamisesta. Teoksia on myös vastuullisuuden viestimisestä organisaation ulkopuolelle, mutta työyhteisöä vastuullisuusviestinnän kohderyhmänä ei ole käsitelty kuin vain joissakin luvuissa. Tämän takia osa työn kannalta merkittävistä lähteistä on yli kolme vuotta vanhoja. Työyhteisöviestinnän teoriaosuuteen teoriaa on saatu monen tunnetun viestinnän ammattilaisen korkeatasoisista tuotoksista. Lähteinä on käytetty ainoastaan alkuperäisiä lähteitä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus valittiin siksi, että menetelmää pidetään runsaana, syvälle asiaan syventyvänä sekä kohdetta kokonaisvaltaisesti tutkivana. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä hylättiin pois jo työn suunnitteluvaiheessa, koska empiriaosan tutkimuksesta ei haluttu tilastollista, vaan nostaa esiin ja tunnustella tutkimuksen kohteena olevien omia tulkintoja. (Hakala 2010, 20; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja jatkuvaa sekä tutkimusjakson aikaista havainnointia. Toimeksiantajan vastuullisuusviestinnän sisällöstä ja henkilöstölehdessä haluttiin löytää suoria mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, mikä on mahdollista laadullisen tutkimuksen avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osiosta, jotka ovat teoria, empiria sekä yhteenveto.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on esitelty yllä kuviossa 1. Teoreettinen pohja koostuu luvusta kaksi eli vastuullisuusviestinnän merkityksestä liiketoiminnassa ja luvusta kolme eli henkilöstöviestinnästä vastuullisuuden näkökulmasta. Teoreettista pohjaa seuraa empiirinen osuus, ja luvussa neljä käsitellään vastuullisuus-

viestintää toimeksiantajayrityksessä sekä esitellään haastattelututkimuksen tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Viimeisenä yhteenvedossa vastataan johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin ja esitellään jatkotutkimusehdotukset.

2 VASTUULLISUUSVIESTINTÄ LIIKETOIMINNAN KANNALTA

Työn ensimmäisessä teorialuvussa tutkitaan vastuullisuuden viestintää henkilöstölle liiketoiminnan kannalta. Luku jakautuu vastuullisuusviestinnän merkitykseen, yritys vastuun määrittelyyn ja sidosryhmäyhteistyöhön, vastuullisuusviestinnän strategian ja tavoitteiden kytköksistä muihin liiketoiminnan strategioihin sekä vastuullisuusviestinnän toteuttamiseen ja haasteisiin.

2.1 Vastuullisuusviestinnän merkitys

Yritysvastuuta ei ole olemassa ilman viestintää. Vastuullisen liiketoiminnan olemassaolo näkyy vain viestinnän kautta. Yleensä yritysten vastuulliset faktat ja teot eivät niinkään puhu puolestaan, eikä vastuullisuutta tunnisteta tuotteesta tai palvelusta itsestään. Joskus voidaan myös virheellisesti uskoa, että vastuulliset teot tunnistetaan ilman, että panostetaan ja suunnitellaan niiden viestintää. Niukasta viestinnästä päätellään usein, että yrityksen vastuullisuus on vähäistä tai niukka viestintä tulkitaan jopa salailuksi. Tämän takia viestinnän laiminlyönti vastuukysymyksissä ei ole hyväksi yritykselle eikä yhteiskunnalle. (Halme & Joutsenvirta 2011, 251, 259, 261.)

Yritysvastuusta viestiminen pohjautuu yrityksen arvoihin, toimintatapoihin ja strategiaan. Viestiminen voidaan kuvata myös niin sanotuksi selonteoksi siitä, kuinka yritys on käyttänyt yhteiskunnan sille suomia rajallisia luonnonvaroja ja vapauksia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 24 - 25.) Monet mieltävät vastuullisuusviestinnän usein vain vastuullisuusraporteiksi ja niissä julkaistaviksi tiedoiksi. Raportit eivät kuitenkaan tavoita läheskään kaikkia vastuullisuusasioista kiinnostuneita sidosryhmiä. Vastuullisuusviestintä on huomattavasti laajempi kokonaisuus, jossa otetaan huomioon esimerkiksi viranomaisten ja analyttikoiden ohella myös tavalliset kuluttajat. (Halme & Joutsenvirta 2011, 252.)

Vastuullisuusasioissa yritykset voivat nykyään pitää paremmin ajan tasalla ulkoiset sidosryhmät kuin oman henkilöstönsä. Henkilöstö vertaa esimieheltä saatuja tietoja ja niistä tehtyjä käsityksiä yrityksen ulkoisen viestinnän antamaan vastuullisuuskuvaan. Tämän takia ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä tulisi

koordinoida niin, että kummatkin saavat yhtäläistä tietoa. Jos näin ei toimita, henkilöstö huomaa ristiriitaisuuden johdon puheiden sekä käytännön välillä, ja yrityksen uskottavuus saattaa kärsiä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66 - 67.)

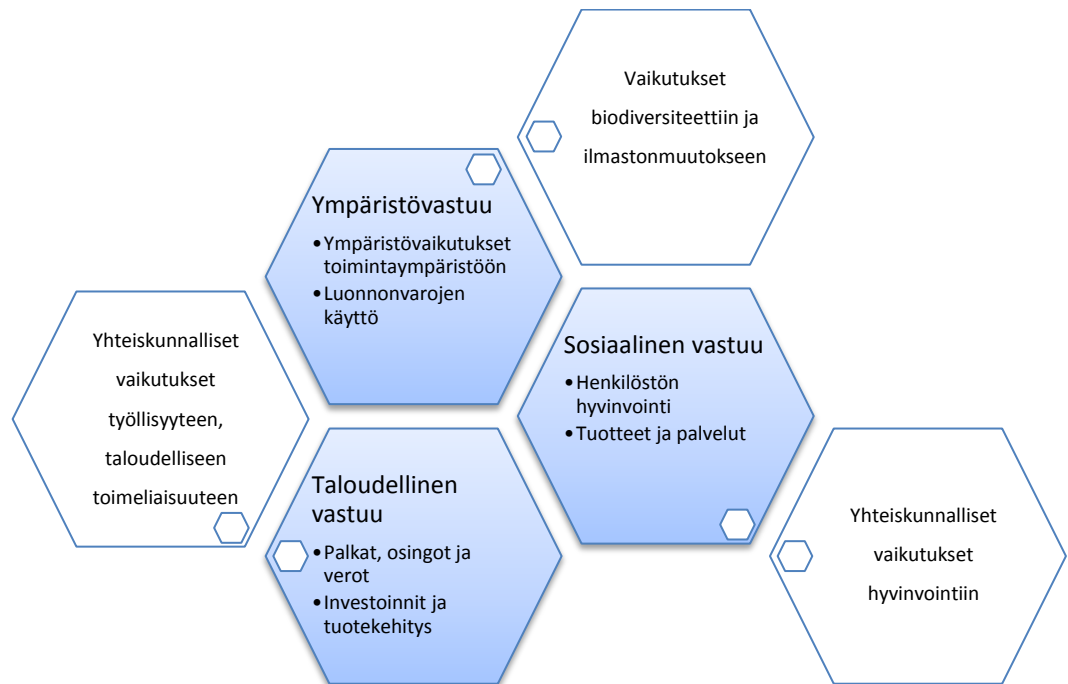
Yritysvastuun merkitys henkilöstön motivaatiolle voi olla merkittävä ja henkilöstö haluaa olla ylpeä työnantajastaan. Yritysvastuun kantaminen ja siitä viestiminen antaa ylpeyteen yhden mahdollisuuden. (Juutinen & Steiner 2010, 41.) Kun operatiivinen henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan vastuullisuuden kehittämiseen, organisaation työntekijät kokevat työnantajansa merkittävästi myönteisempänä kuin sellaiset työntekijät, joilla ei ole tarpeeksi tietoa yrityksensä yhteiskuntavastuusta. Jos henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön ja otetaan mukaan suunnittelemaan vastuullisuushankkeita, työssä viihtyminen ja uskollisuus työnantajaa kohtaan lisääntyvät sekä työmoraali ja tehokkuus kohenevat. (Kuvaja & Malmelin 2008, 67.)

2.2 Yritysvastuun määritelmä ja sidosryhmäyhteistyö

Yrityksen yhteiskuntavastuu on ensimmäinen yrityksen vastuullisuuteen käytetty termi, joka kertoo yrityksen mahdollisuuksista omassa toiminnassaan edistää kestävän kehityksen tavoitteita. Monet yritykset vaihtoivat termin uudempaan termiin yritysvastuu (corporate responsibility) 2000-luvun alussa, koska yritys vastuussa yrityksen oma toiminta korostuu yhteiskuntaa enemmän. (Jussila 2010, 12 - 13.) Yritysvastuuta nimitetään myös vastuulliseksi yritystoiminnaksi tai lyhyemmin vastuullisuudeksi (Lehtipuu & Monni 2007, 62). Yritysvastuu tarkoittaa yleisesti kaikkia yrityksen lakisäätteisiä ja vapaaehtoisia toimia, joiden avulla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten perusteella (Harmaala & Jallinoja 2012, 16). Käytännössä vastuullisuus tarkoittaa eri sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä, jossa tunnistetaan ja hallitaan ei-toivottuja vaikutuksia (Lehtipuu & Monni 2007, 63).

Halmeen ja Joutsenvirran mukaan (2007, 55) vastuullisen toiminnan ydin kiteytyy kolmeen kohtaan: läpinäkyvyyteen, avoimuuteen sekä kykyyn ottaa sidosryhmien kantoja huomioon. Yritys ei voi siis yksin päättää vastuuihanteitaan, vaan niihin vaikuttaa ympäröivän yhteiskunnan näkemykset ja oikeustajut. Lehtipuu ja Monni

(2007, 55) määrittelevät vastuullisuuden ulottuvuuksiksi toiminnan läpinäkyvyyden lisäksi kokonaisvaltaisuuden ja pitkäjänteisyyden.



KUVIO 2. Yritysvastuun kolmen ulottuvuuden välittömät ja välilliset vaikutukset (Harmaala & Jallinoja 2012, 17)

Kuviosta 2 nähdään, että yritysvastuuta tarkastellaan usein jaoteltuna taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyvään vastuuseen. Nämä kolme muodostavat yritysvastuun perusjaottelun. (Jussila 2010, 15.) Käytännön toimenpiteissä jaottelua on vaikea nähdä, koska ne ovat riippuvuussuhteessa (Harmaala & Jallinoja 2012, 18 - 19).

Taloudellinen vastuu sisältää ajatuksen, jossa yrityksen toimet tähtäävät pitkän aikavälin toimintakykyyn. Yrityksen omaan taloudelliseen vastuuseen sisältyy esimerkiksi palkkojen, osinkojen ja verojen maksu. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18 - 19.) Taloudellisessa vastuussa tarkastellaan myös yrityksen toiminnasta syntyvien rahavirtojen jakautumista sidosryhmille (Jussila 2010,15). Investointien ja tuotekehityksen avulla yritys voi vaikuttaa omaan sekä paikallisen alueen taloudellisiin edellytyksiin sekä kilpailukykyyn (Harmaala & Jallinoja 2012, 18 - 19).

Jussila toteaa (2010, 16) sosiaalisen vastuullisuuden kohdistuvan pääosin henkilöstön hyvinvointiin ja oikeuksiin, mutta välillisesti myös sidosryhmiin esimerkiksi kumppaneiden ja alihankkijoiden henkilöstöön. Harmaala ja Jallinoja (2012, 19) kertovat, että yhteiskunnan näkökulmasta yrityksellä on vastuu päätöksissään esimerkiksi pyrkiä työllistämisen edistämiseen ja että olemassa olevat työpaikat säilytetään. Asiakkaiden näkökulmasta yrityksellä on vastuu kuluttajansuojan kehittämisessä ja tuoteturvallisuuden varmistamisessa.

Ympäristö vastuullisuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista yrityksen pyrkimystä toimia parhaalla mahdollisella tavalla ympäristön kannalta ja tarkastella vaikutuksia ympäristöön (Jussila 2010,15). Yrityksen välittömiä vastuita ovat esimerkiksi sen itse aiheuttamat ympäristövaikutukset sekä luonnonvarojen käyttö. Yrityksen tulee noudattaa yhteiskunnan asettamia lainsäädäntöjä, mikä näkyy esimerkiksi tuotantoprosessi- ja tuote- tai palvelukehityksessä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

2.3 Liiketoimintastrategia pohjana vastuullisuusviestinnän strategialle ja tavoitteille

Koko vastuullisuusviestintä pohjautuu yrityksen toiminnan suuntaajaan eli liiketoimintastrategiaan. Vastuullisuus otetaan huomioon yleensä liiketoiminnan strategiaa suunniteltaessa, ja liiketoimintastrategia jaetaan suuremmissa organisaatioissa usein osastrategioihin esimerkiksi vastuullisuus- tai viestintästrategioihin, jotta sitä on helpompi toteuttaa. (Viitala & Jylhä 2013, 60, 66.) Joissakin yrityksissä vastuullisuus on määritelty osaksi liiketoimintastrategiaa, jotta se antaa peruslähtökohdan yritysvastuun huomioimiseen joka osalle yrityksessä. Yrityksen arvot ja eettiset periaatteet ovat pohja yrityksen vastuullisuusstrategialle. (Rohweder 2004, 134.) Todellista strategista vastuullisuutta noudatetaan silloin, kun toimitaan vastuullisesti muutenkin kuin energiaa säästämällä, jolloin vastuullisuuden vaikutukset eivät ole välittömiä (Aula & Heinonen 2011, 51).

Viestinnän strategiaan määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla se tukee yrityksen strategiaa tavoitteita (Kortterjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9). Vastuullisuusviestintä ja sen tavoite riippuu aina siitä, minkälaisen

vastuullisuus- ja viestintästrategian yritys on valinnut. Strategia tulee olla suunniteltu ennen sitä toimintaa, johon sitä sovelletaan, ja sen tulee olla tietoisesti sekä tavoitteellisesti kehitetty. (Mustonen 2009, 33; Korhonen & Rajala 2011, 26 - 28.)

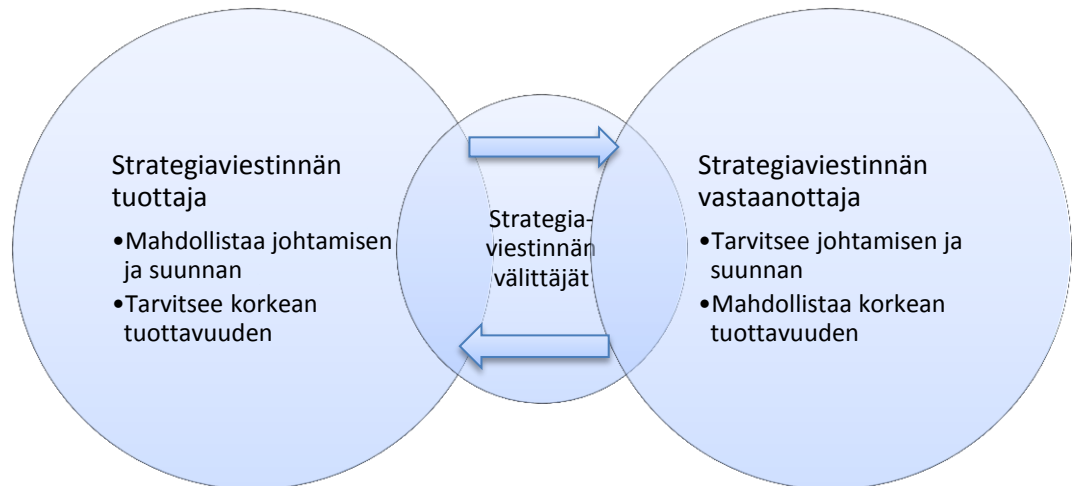
Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten hyvin yritys on määritellyt itselleen merkittävät yritys vastuun osa-alueet ja näkökulmat (Harmaala & Jallinoja 2012, 163), jotka määrittävät yleensä vastuullisuusstrategiassa ja -politiikassa. Vastuullisuuspolitiikkaa on johdon päättämät kehittämisen päämäärät ja keskeiset periaatteet, joita noudatetaan vastuullisuuden kehittämisessä. Poliitikalla voidaan tarkoittaa sekä eettisiä periaatteita että toimintatapoja, joilla periaatteita seurataan ja ne saavutetaan. Organisaation johto vastaa vastuullisuuspolitiikan laadinnasta, toteuttamisesta sekä kehittämisestä. (Jutila, Mohamed & Vauhkonen 2007, 40.)

Toteutuakseen strategia vaatii viestintää ja erityisesti viestintää kasvokkain, koska usealle strategia ei avaudu lukemalla tiedotetta (Juholin 2008, 113). Henkilöstön varmuus ja rohkeus toimintojen muuttamiseen vastuullisuusperiaatteiden mukaisesti kasvaa, kun heille annetaan riittävästi tietoa ja osaamista. Pelkästään siihen, että yritys vastuun asioihin osataan ottaa kantaa, tarvitaan riittävät perustiedot. (Juutinen & Steiner 2010, 124.)

Yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta edistää aktiivinen viestiminen sidosryhmille ja työntekijöille. Heille kerrotaan esimerkiksi tavoitteista ja suunnitelmista, jotka merkitsevät jatkuvaa vastuullisuuden parantamista sekä rakentamista. Tämä antaa sidosryhmille sekä työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa prosessin kulkuun, kun se on vielä kesken ja kaikkia päätöksiä ei ole vielä tehty. (Brønn & Vrioni 2001, 219; Halme & Joutsenvirta 2011, 260.)

Henkilöstön ottaminen mukaan yhteiskuntavastuun suunnitteluun on tärkeää, koska sitoutumattomalle henkilöstölle vastuusta viestiminen saatetaan kokea johdon harjoittamana sisällöttömänä puheena (Nielsen & Thomsen 2009, 180). Kuitenkin Mustonen (2009, 32 - 37) toteaa, että operatiivisen tason henkilöstö osallistuu strategiaprosessissa yleensä vain strategian toteuttamiseen, eivätkä he osallistu yleensä sen laadintaan. Strategia tulee tällöin ilmi ylhäältä johdolta alas

ryhmälle strategiaviestinnän kautta yleensä ilmaistuina tavoitteina ja toimenpiteinä. Alla olevassa kuviossa Mustonen (2009, 40) kuvaa ihanteellista viestin tuottajan ja vastaanottajan välistä suhdetta, josta hän käyttää sanaa symbioosi.



KUVIO 3. Strategiaviestinnän tuottajan ja vastaanottajan välinen suhde (Mustonen 2009, 40)

Kuviossa 3 olevat osapuolet tarvitsevat toisiaan selviytyäkseen ja päästäkseen tavoitteisiinsa: yritysjohto tarvitsee operatiivista henkilöstöä päästäkseen yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja henkilöstö tarvitsee johdon tuottaman suunnan ja johtamiskykyä, jotta selviytyy kohti asetettuja tavoitteita. (Mustonen 2009, 40.) Kahden osapuolen välistä löytyy tärkeä osapuoli, eli strategiaviestinnän välittäjät, jotka eivät osallistu strategian laadintaan, mutta välittävät viestiä organisaatiossa johdolta alaspäin ja takaisin. Nämä henkilöt ovat keskijohtoa ja esimiehiä, joiden tärkeä tehtävä on toimia strategiaviestinnän välittäjinä. Tehokas viestintä on kaksisuuntaista, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä laaditusta strategiasta ja tuoda esille mahdollisia ongelmakohtia. (Juholin 2008, 113; Mustonen 2009, 40, 46.)

Yritysvastuun johtamisessa sekä vastuullisuusviestinnässä tulee asettaa tavoitteita ja niiden toteutumista täytyy seurata säännöllisesti mittareiden avulla. Tavoitteet ja niiden seuranta ovat tehokas keino viestinnän ohjaamiseen oikeaan suuntaan.

Tavoitteet tehostavat vastuuviestinnän suunnitteluprosessia ja tekevät siitä laadultaan parempaa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 93,163.)

2.4 Toteuttaminen

Yritysvastuun viestinnän organisointi on päätettävä samassa yhteydessä vastuullisuuden tavoitteiden kanssa, jotta työ käynnistyy heti (Juutinen & Steiner 2010, 120). Yrityksissä vastuullisuutta ei voi ulkoistaa viestintäosastolle tai vastuullisuusjohtajalle, vaan vastuullisuuden pitää olla ja ymmärtää osaksi koko liiketoimintaa. Saumaton yhteispeli eri johtamisen alueiden kesken on merkki toimivasta vastuullisesta toimintatavasta. (Kuvaja & Malmelin 2008, 15.)

Viestinnän ja yritysvastuun suhde on niin tiivis, että monesti yritysvastuu on liitetty organisaation viestintäosastoon ja niillä voi olla yhteinen johto tai yhteisiä työntekijöitä. Tämä asettelu saattaa johtaa yritysvastuun viestintälähtöiseen kehittämiseen, mitä täytyy varoa. (Jussila 2010, 136.)

Viestinnän prosessointi auttaa viestin viemistä perille nykyisillä tai entistä pienemmillä resursseilla. Kun viestintään luo prosesseja, sitä voi hallita paremmin, ja johtaa organisaation viestintää kokonaisuutena. (Korhonen & Rajala 2011.)

Viestintäfoorumien lisäksi myös viestin muoto ja sisältö täytyy valita eri kohderyhmien mukaan. Esimerkiksi vastuuraporttien standardoitu yksityiskohtainen ja numeerinen tieto sopii asiantuntijoille ja esimerkiksi esimiehille. (Halme & Joutsenvirta 2011, 252.) Viestin sisältöön täytyy panostaa, jotta koko henkilöstö ymmärtää strategian sisällön ja pystyy sitoutumaan siihen. Selkeän viestin tulee sisältää määritelmät niistä tehtävistä ja vastuista, joita strategian toteuttaminen vaatii henkilöstöltä. Syyt velvollisuuksien takana ja perustelut tehdyille valinnoille tulee myös selvittää. Strategian ydinviestin kirjoittaminen tarinaksi on hyvä keino havainnollistaa strategian sisältöä. (Juholin 2008, 112, 117; Mustonen 2009, 32 - 37.) Keskeisen sisällön ja käsitteistön omaksuminen on tärkeää vastuullisuustyön kannalta, ja välillä kaikki organisaation sisällä eivät ymmärrä termistöä samansisältöisinä. Termistöt on helppo varmistaa kaikille koulutuksen avulla. (Juutinen & Steiner 2010, 124.)

Vastuuviestinnän tulee tavoitella totuudenmukaisuutta, koska monitulkintaisilla ja epämääräisillä viesteillä on taipumus herättää epäilyjä. Uskottavuutta viestintään tuo yksityiskohtaisuus ja tarkkuus, mutta samalla ne voivat haitata viestin kiinnostavuutta ja ymmärrettävyyttä. (Halme & Joutsenvirta 2011, 262 - 263.)

Viestinnän suunnittelussa on tärkeä ymmärtää, että yritys voi viestiä vain todellisista asenteista, arvoista ja teoista (Kuvaja & Malmelin 2008, 24).

Yritysvastuun viestinnässä tärkeää on huomioida samanaikaisesti yksinkertaistava kerronta ja mielenkiinnon herättäminen sekä yksityiskohtainen kerronta ja tarkka asioiden perustelu (Jussila, 2010, 137). Viestinnän sisällössä tulee pyrkiä eroon yltiöpositiivisuudesta ja epämääräisyydestä, koska organisaation soveltamat eettiset toimintatavat ovat usein liian ympäröityjä, eivätkä anna ihmisille tarkkaa käsitystä organisaatioiden vastuutyöstä. Jos vastuuasioista puhutaan monitulkintaisesti, niillä on taipumus herättää kuulijoissa epäilyä, vaikka vastuullisuustoimet olisivat aidosti myönteisiä. (Halme & Joutsenvirta 2011, 257, 262.)

Henkilöstölle tulee selvittää yritysvastuusta esimerkiksi seuraavia kohtia (Juutinen & Steiner 2010, 118):

- Mitä on päätetty tehdä?
- Miten tämä vaikuttaa työntekijän työhön?
- Mihin asioihin aiotaan keskittyä?
- Minkälaisia tavoitteita asioille asetetaan?
- Milloin saavutetuista tavoitteista tullaan raportoimaan?
- Kuka yritysvastuun eri projekteista vastaa?

Kaikki yhteiskuntavastuusta kertovien tekstien ja raporttien sisältö on merkityksellistä, koska sisältö luo mahdollisuuden ja rajat tulkinnalle sekä merkityksen muodostumiselle. Vastuuraporttien teksteissä käytetään paljon sisällöttömiä lauseita, itsestäänselvyksiä, saman asian toistoa sekä keskeneräistä tai epäselvää argumentaatiota, mikä tuo väistämättä mieleen, että teksti on pelkkä tuotos vailla syvempää merkitystä. (Pälli & Turunen 2011, 284 - 285.) Viestinnän vastaanottajan muodostamat merkitykset saattavat erota paljon oletuksista, joita viestin tuottaja on alussa viestille luonut. Merkitykset muovautuvat jokaisen henkilön ja työyhteisön kohdalla erilaisiksi lukemattomien sosiaalisten suhteiden,

tapojen ja tottumuksien sekä monen muun vaikutuksesta. Tämän takia merkitys on hyvä käydä läpi yhdessä molempien osapuolien kanssa. (Mustonen 2009, 43.)

Vastuullisuusviestinnässä tulee ottaa huomioon myös uuden henkilöstön perehdyttäminen. Perehdyttämisen osaksi liitetään yritysvastuun perusasiat sekä meneillään olevat muutokset. On myös tärkeä varmistaa aloittavien työntekijöiden perusvalmiudet vastuullisuusasioissa. (Juutinen & Steiner 2010, 125).

2.5 Haasteet

Suuri osa viestinnän haasteista syntyy siitä, kun tehokkaan viestinnän merkitystä ei organisaatiossa ymmärretä tai viestintä ei saa tarpeeksi resursseja (Korhonen & Rajala 2011, 36 - 44). On kuitenkin tärkeää, että jokainen organisaation jäsen osaa kertoa organisaation vastuullisuudesta. Jos organisaatiossa työskentelevä ihminen ei osaa kertoa oman yrityksensä vastuullisuusasioista juuri mitään, pelkkä kehotus vierailemaan verkkosivuilla ei anna uskottavaa mielikuvaa kysyjälle. Tässä tilanteessa tuskin enää auttaa sekään, että sivuston vastuullisuusosio olisi erinomainen. (Halme & Joutsenvirta 2011, 262.)

Halme ja Joutsenvirta (2011, 253) korostavat, että organisaation johdon ja henkilöstön täytyy ymmärtää, mitkä vastuullisuusasiat omassa liiketoiminnassa ja tuotteissa herättävät asiakkaiden sekä muun yleisön kiinnostuksen. Jos ymmärrystä ei ole, se aiheuttaa viestintään ongelmia. Kuluttajia ja kansalaisaktivisteja kiinnostavat vastuullisuusasiat eivät siis välttämättä ole samoja, joista organisaatio haluaisi viestiä. Vaikeaa on myös niissä tilanteissa, kun avoimeksi kiistaksi syntyneistä vastuullisuusasioista tulee viestiä. Tilanne vaikeutuu entisestään, jos asia vaikuttaa dramaattisesti monen ihmisen elämään.

Vastuullisuusviestinnän tavoitteiden toteutumista vaikeuttaa se, että viestien perillemeno on vaikea hallita ja mitata. Tämän takia johdon ei tule olettaa, että kohderyhmä luottaa automaattisesti organisaation hyvyteen ja vastuuntuntoon. Vastuullisuusviestintään tuleekin asennoitua niin, että sen kohderyhmälle saattaa syntyä epäluuloa ja jopa konflikteja. (Halme & Joutsenvirta 2011, 262.)

Henkilöstön käsitykset voivat erota yrityksen maineesta, koska yrityksen maine syntyy vasta ihmisten mielessä saatujen tietojen perusteella (Davies & Chun

2003). Yrityksen johdon usko hyvästä maineesta ei riitä, vaan maineen luontiin tarvitaan suunnitelmallista viestintää ja vuorovaikutusta (Aula & Heinonen 2011, 13).



KUVIO 4. Viestinnän vastaanottajien tulkintakehykset (Mustonen 2009, 136 - 160)

Kuviosta 4 nähdään, kuinka Mustonen (2009, 136 - 160) luokittelee viestinnän vastaanottajat kuuden erilaisen tulkintakehyksien avulla, joita ovat torjujan, tyytyväisen, lähettilään, tiedonjanoisen, kiireisen ja kriitikon tulkintakehykset. Seuraavaksi esiteltävien tulkintakehyksien takia viestinnän toteuttamisessa on huomioitava vastaanottajien erilaiset työnkuvat, osaamistasot sekä organisatoriset asemat.

Torjujalle strategia näyttäytyy omaan toimenkuvaan liian etäisenä ja vaikeana ymmärtää. Tyytyväiselle tulkitsijalle strategia näyttäytyy jokapäiväisessä työssä merkityksellisenä ja suoriutumista edistävänä tekijänä. Lähettiläälle korostuu viestin eteenpäin välittäminen ja he tuntevat vastuuta omien alaisten tiedonkattamisesta. Tiedonjanoiselle tulkitsijalle korostuvat tiedon määrä ja laatu sekä aktiivisuus ja pyrkimys ymmärtää laadittu viesti syvällisesti. Kiireinen vastaanottaja pyrkii olemaan mahdollisimman tehokas ajankäytöllisesti ja tämän takia priorisoi asiat, koska työtehtävien määrä vaikuttaa olevan liian suuri käytettävissä olevaan aikaan verrattuna. Kriitikon tulkintakehyksen piirteet omaavalla on korkea osaamistaso, pyrkimys kehittää ja halu kritisoida viestintää. (Mustonen 2009, 136 - 160.)

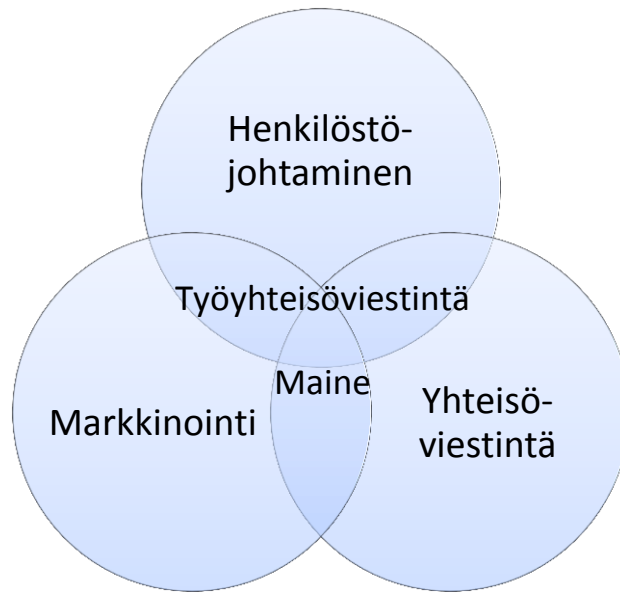
3 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ VASTUULLISUUDEN NÄKÖKULMASTA

Työn toisessa teorialuvussa käsitellään operatiiviselle tasolle suunnattua työyhteisöviestintää vastuullisuuden näkökulmasta. Luku jakautuu vastuulliseen työyhteisöön, työyhteisöviestinnän tavoitteisiin sekä tapoihin ja kanaviin, joilla työyhteisölle viestitään. Esimiesviestintää käsitellään omassa alaluvussa viimeisenä, koska se on toimeksiantajayrityksen merkittävin vastuullisuusviestinnän kanava.

3.1 Vastuullinen työyhteisö

Lisääntynyt kilpailu ja koko ajan kehittyvä liiketoimintamaailma on pakottanut yritykset kehittämään organisaation sisäistä viestintää (Argenti 2007, 137). Työyhteisöviestintä on kaikkeen organisaation toimintaan sisältyvä prosessi, joka toimii edellytyksenä menestykselle, ja sen avulla voi syntyä uusia yrityksen toimintaan liittyviä ideoita ja henkilöstön voimavaroja pystytään käyttämään tehokkaammin (Juholin 2010, 19; Linke & Zerfass 2011, 333). Kymmenen vuoden sisällä menestyvien yritysten joukossa Korhonen & Rajala (2011, 23) kertovat olevan vain sellaisia yrityksiä, joissa ymmärretään viestinnän tärkeys ja joissa viestintä näkyy strategiasta lähtien jokapäiväiseen ajankäyttöön saakka.

Juholinin (2010, 19) mukaan henkilöstöjohtamiseen sisältyvä viestintä eli henkilöstöviestintä on pääosin sama asia kuin tässä työssä käsiteltävä työyhteisöviestintä, mutta viestinnässä näkökulma painottuu henkilöstöjohtamiseen, henkilöstödialogiin sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen.



KUVIO 5. Työyhteisöviestinnän sijoittuminen organisaatioviestinnässä (Juholin 2010, 21)

Kuten kuviossa 5 nähdään organisaation yhteisöviestintä, markkinointi ja henkilöstöjohtaminen ovat toisiinsa vaikuttavia asioita ja luovat kuvan organisaation maineesta ja esimerkiksi vastuullisuudesta. Työyhteisöviestintä sisältyy kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Työyhteisöviestintä sisältää esimerkiksi strategisen viestinnän, työnantajamaineen ja viestintäosaamisen kehittämisen. (Juholin 2010, 20.)

Työyhteisöviestintä onnistuu hyvin, kun jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää oman viestintävastuunsa. Johdolla ja esimiehillä on tärkeä asema ottaa vastuu tiedonkulusta, mutta viime aikoina sen rinnalle on noussut jokanaisen ja -miehen vastuu pysyä ajan tasalla ottamalla selvää, kysymällä, osallistumalla ja saattamalla tietoa eteenpäin (Juholin 2008, 80; Korhonen & Rajala 2011, 19). Pääasiassa viestinnässä ovat mukana työyhteisön jäsenet, mutta joissakin tilanteissa myös joitakin sidosryhmiä esimerkiksi verkostokumppanit (Juholin 2010, 19).

Tavoittava ja tehokas työyhteisöviestintä auttaa yrityksen työntekijöitä yritysvastuun toteuttamisessa. Viestinnän avulla voidaan edesauttaa positiivista suhtautumista yritysvastuun suunnitelmia kohtaan, selostaa yritysvastuun järjestelmiä ja politiikkoja sekä varmistaa ymmärrys organisoinnista ja tehtävistä. Viestintä antaa myös mahdollisuuden osoittaa johdon sitoutumista

yritysvastuuseen, seurata ja arvioida suorituskykyä yritysvastuussa sekä tunnistaa kehittämiskohteita. (Juutinen & Steiner 2010, 236.)

3.2 Työyhteisöviestinnän tavoitteet

Työyhteisöviestinnän tärkeimmät tavoitteet ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen (Juholin 2010, 19, 62; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106), joita käsitellään tässä luvussa. Näiden lisäksi viestinnän tavoitteena on myös muutoksenhallinta, joka on pääasiassa tärkeimpien tavoitteiden yhteen soveltamista (Juholin 2008, 125 - 135), sekä johtamisen tukeminen ja työmotivaation ylläpitäminen (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2010, 183).

Tiedonkulku

On huomioitavaa, että tieto ei liiku itsestään. Aina tarvitaan joku, kuka havaitsee asian, miettii sen merkitystä, tekee johtopäätökset ja toimii niiden pohjalta. (Juholin 2008, 90.) Organisaation sisäisellä viestinnällä eli työyhteisöviestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tarvittavat tiedot työtehtävien suorittamiseen tai että tiedot ovat helposti saatavissa. Tiedonkulun avulla organisaatiossa viedään läpi esimerkiksi strategiaan perustuvia muutoksia. Viestinnässä on pyrittävä siihen, että työntekijä mieltää työnsä ja itsensä merkityksen osana koko yrityksen toimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 83 - 84; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106). Yritysten vastuullisuusviestinnän tavoitteena on yleensä kertoa positiivisesta kehityksestä sekä edistyksestä vastuullisuusasioissa, mikä onnistuu luonnollisesti tiedonkulun avulla (Halme & Joutsenvirta 2011, 253).

Tiedonkulun avulla luodaan pelkästään työskentelyn edellytykset. Tärkeää on myös varmistaa, että asia on ymmärretty tai huomattu. Ilman tietoa työskentely ei ole mielekästä ja työnteon laatu ja tehokkuus kärsivät. Esimerkiksi jos työntekijät eivät pysty vastaamaan omaan työyhteisöön liittyviin kysymyksiin, he voivat joutua noloihin tilanteisiin. Tilanne on vielä huonompi, jos yrityksen ulkopuoliset ihmiset tietävät paremmin tai enemmän. (Juholin 2008, 85 - 95; Juholin 2010, 62.)

Vuorovaikutus

Toinen työyhteisöviestinnän päätavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta ja siten esimerkiksi kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Tämä edellyttää sitä, että viestit kulkevat johdolta avoimesti operatiiviselle tasolle ja takaisin, mutta myös vaakatasossa työryhmien, toimipisteiden ja yksiköiden kesken. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106 - 107). Vuorovaikutuksen ja keskustelun tulee olla kaksisuuntainen prosessi, jossa työntekijät odottavat että heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Joissakin yrityksissä pääjohtajat eivät ota päätöksenteossa huomioon operatiivisen tason mielipiteitä, mikä saattaa johtaa siihen, että työntekijät tuntevat itsensä ulkopuoliseksi ja eivät halua hyväksyä muutoksia yrityksessä. (Argenti 2007, 138.)

Vastuuviestinnän tavoitteena on myönteisen ja vastuullisen yrityskuvan rakentaminen, joka onnistuu vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus auttaa työnantajamaineen kehittymisessä ja yhteistyön parantamisessa, ja sen avulla pystytään myös vahvistamaan työhyvinvointia ja oppimaan yhdessä. (Juholin 2010, 19, 62; Pälli & Turunen 2011, 291.) Uutta tietoa ei synny, jos ei ole ihmisten välisiä pohdintoja, ajatustenvaihtoa ja keskusteluja (Juholin 2008, 61). Myös erilaisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamista haittaavien riskien ennaltaehkäiseminen ja välttäminen on mahdollista vuorovaikutuksen avulla. Henkilöstön kanssa käytävillä keskusteluilla yritys voi tunnistaa uusia riskejä, joita yritys ei muuten löytäisi. (Harmaala & Jallinoja 2012, 96 - 97.)

Sitouttaminen

Kolmas työyhteisöviestinnän päätavoite on sitouttaminen. Työyhteisöviestinnän tehtävä on myös tukea yrityksen strategiaa, arvoja ja visiota. Viestinnällä sitoutetaan henkilöstöä, kun kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksesta sekä tulevaisuudensuunnitelmista sekä -näkömistä. Tässä vaiheessa on tärkeää käydä asiat läpi yhdessä henkilöstön kanssa, koska sitoutumiseen vaaditaan se, että tieto tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi, eikä pelkästään annetuksi. (Juholin 2010, 62; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107). Vastuullisuusviestinnässä pyritään hakemaan hyväksyntää sille, miksi vastuullisuus toiminnassa on tärkeää.

Vastuullisen toimintatavan hyväksyntää haetaan viestimällä esimerkiksi organisaatiosta yhtenäisenä kokonaisuutena, luomalla yhteenkuuluvuutta ja kertomalla, että työntekijät ovat oleellinen osa yrityksen vastuullisuutta (Pälli & Turunen 2011, 287, 290). Vastuuviestinnän halutaan vaikuttavan myönteisesti yrityksen imagoon ja maineeseen. Kaikki yritykset evät ole yhtä riippuvaisia maineestaan, mutta kielteinen imago ei ole yhdellekään yritykselle hyväksi. (Halme & Joutsenvirta 2011, 253, 254.)

3.3 Vastuullisuusviestinnän tavat ja kanavat

Organisaatiot viestivät vastuullisuudestaan useiden kanavien kautta ja monin keinoin. Välillä vastuullisuudesta viestiminen tulee huomaamatta, niin että siihen ei edes tarkoituksellisesti pyritä (Halme & Joutsenvirta 2011, 252).

Viestintäkanavat voidaan jakaa virallisiin eli suunniteltuun viestintään ja epävirallisiin eli työntekijöiden välisiin keskusteluihin (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51, 53). Hyvin suunniteltu viestintä toteutetaan tehokkaasti oikeassa kanavassa (Harmaala & Jallinoja 2012, 164) ja esitystapa valitaan sisällön sekä kiireellisyyden mukaan (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 109). Jotkut suuremmat yritykset luovat vastuullisuuskehitysprojektin ympärille yrityksen sisäisen kampanjan. Kampanjan uusista asioista kerrotaan monien tapojen esimerkiksi julisteiden avulla. (Juutinen & Steiner 2010, 119.)

Vastuullisuusviestinnän kanavia raporttien lisäksi ovat esimerkiksi henkilöstö- ja asiakaslehdet, yritys- ja palveluesitteet, tuotepakkaukset ja sidosryhmäyhteistyön sekä julkisen keskustelun tilanteet (Halme & Joutsenvirta 2011, 252). Korhonen ja Rajala (2011, 84) luettelevat viestinnän kanaviksi lisäksi sisäiset uutiskirjeet ja -sähköpostit, sähköiset ilmoitustaulut, kehityskeskustelut ja jopa organisaation sisällä liikkuvat huhut. Puskaradioksikin kutsuttu sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä viestinnän muoto, ja se on otettava huomioon työyhteisön viestinnässä (Åberg 2006, 97).

Yritysvastuun strategian muutokseen liittyy tavallisesti johdon päätöksiin liittyvä tapahtuma, johon mahdollisimman moni henkilöstön jäsen voi osallistua. Tilaisuus voidaan järjestää jonkun muun yrityksen isomman tilaisuuden yhteydessä. (Juutinen & Steiner 2010, 117.) Yritysvastuun koulutuksen sisältö ja

laajuus vaihtelee henkilöstöryhmittäin. Muutosprosessin alussa on tärkeää luoda koulutussuunnitelma, jossa edellä mainitut asiat huomioidaan (Juutinen & Steiner 2010, 124 - 125). Tapaamisille on myös asetettava tietyt aihealueet, jotta asioihin pystytään syventymään kunnolla (Argenti 2007, 144).

Tiedotustilaisuudet sekä koulutukset vievät yritykseltä paljon resursseja, mutta panostus kannattaa, koska todennäköisesti pääsy haluttuun muutokseen on varmempaa kuin paperilla tai verkossa tiedottaminen (Juutinen & Steiner 2010, 118). Jos koko organisaation ei ole mahdollista kokoontua samaan tilaan, verkkokokoukset mahdollistavat monen ihmisen osallistumisen riippumatta heidän senhetkisestä paikastaan. Sekä virtuaalokokouksissa että suuremmissa tiedotustilaisuuksissa ongelmaksi voi tulla se, että osallistujat eivät tunne toisiaan tarpeeksi ja eivät uskalla sanoa omia mielipiteitään. (Juholin 2008, 74.)

Verkostoja syntyy työyhteisöihin sekä luonnollisesti että tiettyjä tarkoituksia varten (Juholin 2013, 218). Verkostoitumisen ideana on se, että luodaan hyvät vuorovaikutussuhteet niihin henkilöihin, joiden kanssa halutaan oppia ja vaihtaa tietoa sekä osaamista (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 110). Verkostoja käytetään kuitenkin enemmän asiantuntijatason työssä (Juholin 2013, 218) ja tässä tutkimuksessa niitä ei tutkita siksi enempää.

3.3.1 Sähköinen viestintä

Sähköiseen työyhteisöviestinnän kanaviin kuuluvat esimerkiksi yrityksen intranet, sisäinen televisio ja sähköposti. Intranet on organisaation sisäinen tiedotusverkko ja sen kautta yritykset pystyvät kerralla tiedottamaan laajasti koko organisaatioon yhtenäisiä ja ajankohtaisia uutisia sekä aloitteita nopeasti. (Juholin 2013, 216; Pesonen 2012, 153.) Siellä voidaan säilyttää ja pitää yllä yrityksen tärkeitä tietoja (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2010, 185).

Esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja yritysjohton julkaisemat tiedotteet ja muut henkilöstölle tarkoitetut ohjeet ovat sopivia intranetiin (Pesonen 2012, 151).

Intranetistä täytyy löytyä lisätietoa vastuullisuusasioihin liittyen sekä mahdollisuus kommentoitiin sekä kysymyksiin (Juutinen & Steiner 2010, 119). Monen yrityksen intranet -palvelut sisältävät erilaisia keskustelualueita, joissa työntekijät voivat keskustella keskenään sekä antaa palautetta. (Argenti 2007,

145.) Vuorovaikutteinen intranet vaatii siihen osallistujilta tarkat keskustelun pelisäännöt, joissa määritellään se, miten keskustelujen aineistoa hyödynnetään ja kuka siitä on vastuussa (Juholin 2013, 216).

Intranet on tehokas viestintäkanava silloin, kun sieltä löytää helposti etsittävät asiat, sitä päivitetään tarpeeksi usein ja sitä on helppo käyttää. Hidas intranetin päivittäminen vie mielenkiintoa. (Argenti 2007, 145.) Yrityksen intranetissä tulee tiedottaa esimerkiksi yritys vastuun asioista heti, kun ne strategiatasolla muuttuvat (Juutinen & Steiner 2010, 119). On kuitenkin muistettava, että työyhteisössä intranet ei välttämättä tavoita kaikkia, koska esimerkiksi jotkut liikkuvat työn takia paljon (Juholin 2008, 78), ja kaikki eivät istu tietokoneen ääressä.

Jos työyhteisössä kaikki eivät istu tietokoneen ääressä, hyvä valinta tiedottaa asioita on sisäinen televisio, joka voidaan sijoittaa esimerkiksi kulkureittien äärelle. Muutaman sanan mittaiset ilmoitukset ovat hyvä keino täydentää työyhteisöviestinnän kenttää. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 110).

3.3.2 Henkilöstölehti

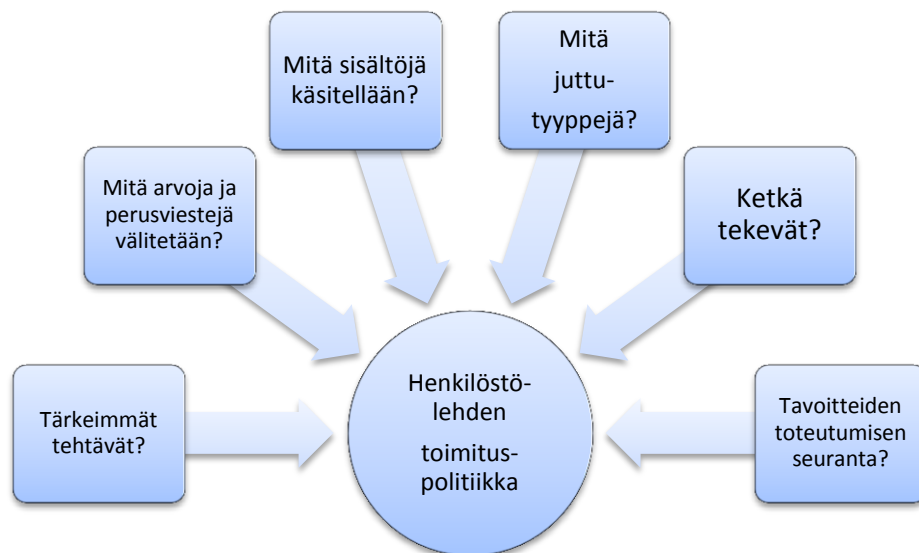
Henkilöstölehti kuuluu yhteisölehtiin, joita ovat myös esimerkiksi järjestölehdet, ammattilehdet ja tiedotuslehdet. Lehtiä toimitetaan ensisijaisesti yhteisöjen tavoitteiden ja toiminnan pohjalta. (Rantanen 2007, 30.) Henkilöstölle suunnattu printtimedia on yhtä suosittu viestintäkanava kuin intranet. Painettu lehti lisää kuitenkin henkilöstön yhteenkuuluvuutta eri tavoin kuin intranetin sisältämät uutiset. Yrityksen tulee ottaa joka tapauksessa huomioon se, että oma henkilöstölehti kilpailee aina muiden printtimedian julkaisujen kanssa. (Argenti 2007, 147; Juholin 2013; Pesonen 2012, 155.)

Yleensä henkilöstölehdet sisältävät vain asiapohjaisia tekstejä (Rantanen 2007, 30). Lehdillä on usein hyvä vastaanotto, koska niissä kerrotaan taustoja yrityksen asioista ja tutustutaan organisaation ilmiöihin ja ihmisiin. Lehti voi olla päivittäiseen tietovirtaan syventävä ja täydentävä kanava tai mukava viihdyttävä lisä. (Juholin 2013, 225.) Muuttuvaa yritys vastuun strategiaa voidaan henkilöstölehdessä avata esimerkiksi artikkeleissa ja haastatteluissa (Juutinen &

Steiner 2010, 119). Julkaisuissa on hyvä esitellä kiinnostavia aiheita esimerkiksi yrityksen projekteista ja saavutuksista omalla paikkakunnalla (Argenti 2007, 147).

Henkilöstölehden kohderyhmä on luonnollisesti henkilöstö (Juholin 2013, 225, 226), mutta valitettavan usein lehteä tehdään organisaation johdolle. Artikkelien valinta ja näkökulmat ovat toiveita suoraan johdolta, ja seurauksena lukijan toiveet unohtuvat. Lehden teko on tällöin haastavaa. Yrityksen johdolle tulee kuitenkin edellä mainitussa tilanteessa näyttää toimituksen ammattitaito, ja saada johto ymmärtämään, miten lukijoita palvellaan parhaiten. (Rantanen 2007, 82.)

Henkilöstölehdelle on määriteltävä toimituspolitiikka, jotta lehti toimii toivotulla tavalla organisaation viestinnässä. Esimerkiksi seuraavat kuviossa näkyvät asiat on mietittävä ennen lehden julkaisemista. (Juholin 2013, 225 - 226.)



KUVIO 6. Henkilöstölehden toimituspolitiikka (mukaillen Juholin 2013, 225, 226)

Kuviossa 6 esitellään henkilöstölehden toimituspolitiikkaan sisältyviä asioita. Lehden toimituspolitiikassa on tärkeää määritellä lehden tärkeimmät tehtävät esimerkiksi vastuullisuudessa taustoitusta ja sitouttaminen. Täytyy myös miettiä mitä arvoja tai perusviestejä lehden pitäisi välittää ja ilmentää. Lehden sisältöön voidaan valita kirjoituksia yhteisöstä, ympäristöstä, ihmisistä sekä tuotteista ja palveluista. Myös lehden juttutyypit on hyvä miettiä ennen lehden julkaisemista,

esimerkiksi sisältääkö lehti aina pääkirjoituksen ja jonkun haastattelun. (Juholin 2013, 225, 226.)

Lehden toimittamisen organisointi ja vastuut tulee määritellä (Juholin 2013, 225, 226), ja yleensä toimitustyö tehdään organisaation sisällä vähäisten resurssien takia. Kuitenkin lehden perussuunnittelu kannattaa tehdä yhteistyössä ammattilaisen kanssa, jotta saavutetaan toimiva konsepti. Kun konsepti ja muut lehden peruspalikat on määritelty, onnistuu lehden tekeminen numerokohtaisesti muun työn ohessa. Lehden tavoitteiden toteutumista tulee myös mitata, mutta lukijatutkimusten pohjalta toimimisen heikkous on se, että lukijat eivät osaa kertoa mitä he haluaisivat lisää. (Rantanen 2007, 30, 80.)

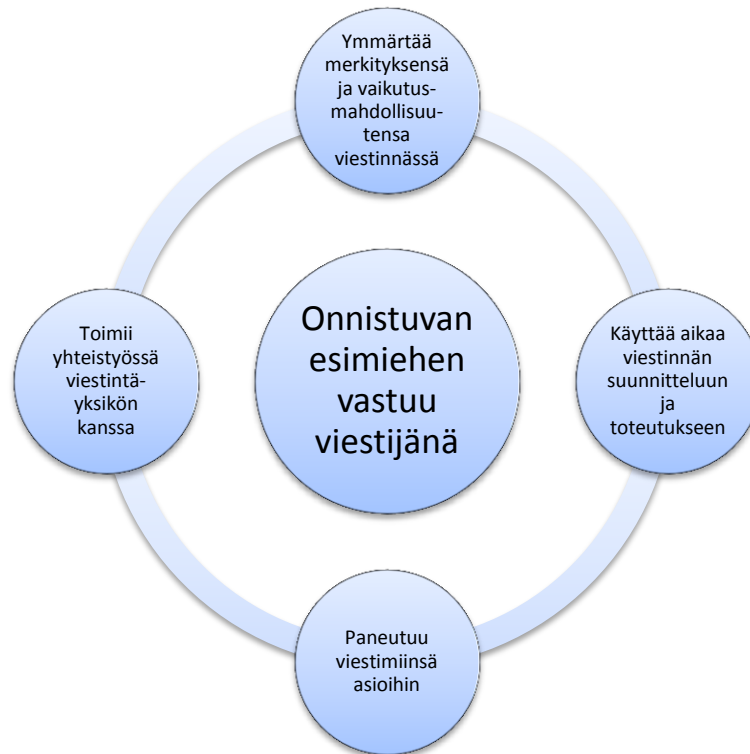
3.4 Esimies vastuullisuuden viestijänä

On hyvä varmistaa, että esimiehillä on tarvittavat tiedot yritysvastuulle asetetuista tavoitteista sekä sen keskeisestä sisällöstä (Juutinen & Steiner 2010, 119), jotta he pystyvät sitouttamaan henkilöstön strategiaan. Henkilöstön sitoutuminen strategiaan on todennäköisempää, kun he tuntevat esimiehen panostavan kolmeen henkilöstön työskentelyä välittömästi vaikuttavaan osa-alueeseen. Kyseiset kolme osa-aluetta ovat strategian mukaisen työssä vaadittavan osaamisen parantaminen, henkilöstön työnteon motivaation kartoittaminen sekä jokaisen toimenkuvan erikseen huomioivan tiedon viestiminen. (Berens, Dijkstra & Van Riel 2009, 1219.)

Esimiehet ovat viestin tavoittavuuden kannalta vahvin valinta (Åberg 2006, 110), koska viestintä tapahtuu usein henkilökohtaisesti tai pienissä ryhmissä. Kahdenkeskiset keskustelut kanssa ovat varmin tapa antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa ylempään päätöksentekoon. Näissä tilanteissa on parhain mahdollisuus vuorovaikutukseen henkilöiden välillä. Mitä pienempi ryhmä tapaa kerrallaan, sitä uskaliaammin työntekijät uskaltavat kertoa mielipiteitään ja kysyä askarruttavia kysymyksiä. Keskustelut ovat myös mahdollisuus täsmällisten vastausten antamiseen. (Argenti 2007, 144; Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Kiireessä esimiehet tinkivät usein viestinnästä, vaikka viestinnän merkitys on suuri. Arvostus viestintää kohtaan näkyy monessa organisaatiossa päivittäisessä

toiminnassa ja ajankäytön valinnoilla. (Korhonen & Rajala 2011, 21 - 22.) Jotkut esimiehet koetaan tiedonpanttaajina eli he viivyttävät, rajoittavat tai salaavat tietoa. Panttaus voi olla tietoista tai tiedostamatonta. (Juholin 2008, 92.)



KUVIO 7. Viestinnässä menestyvässä organisaatiossa esimiehet ottavat vastuunsa viestijänä (Korhonen & Rajala 2011, 23)

Kuten kuviossa 7 havainnollistetaan, jokaisen esimiehen tulee ymmärtää oman asemansa ja tehtävänsä vuoksi viestintävastuun sekä oman viestinnän tärkeys. Hänellä on tietoa, joka saadaan ajallisesti ennen alaisia, tieto on laadullisesti jäsentyneempää sekä sitä on määrällisesti enemmän. Vastuunsa tunnistava esimies suunnittelee ja räätälöi ylemmältä tasolta tulevaa viestintää ja miettii, miten asiat vaikuttavat omaan toimipisteeseen. Esimiehen tehtävä on varmistaa viestinnän läpimeno. (Juholin 2008, 96; Korhonen & Rajala 2011, 21 - 22; Åberg 2006, 111.)

Henkilökunta esittää yritysvastuun muutoksessa kysymyksiä useimmiten esimiehille. Onnistuva esimies on valmis vastaamaan tiimin kysymyksiin, ilmoittaa muutosvastarinnasta ylemmälle johdolle sekä toimii läheisessä yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. Esimies saa viestintäyksikön osaavilta

ammattilaisilta suuren hyödyn, esimerkiksi vinkkejä mitä ja miten kommunikoidaan ja millä viiveellä. Täten esimies myös säästää aikaa johtamista varten. (Juholin 2008, 97; Juutinen & Steiner 2010, 119; Korhonen & Rajala 2011, 21 - 22.)

Henkilökohtaisessa viestinnässä on myös riskinsä. Esimiehen tulee olla itse sitoutunut viestin sisältöön ja uskoa siihen. Jos esimiehen epäusko näkyy, vastaanottaja voi saada virheellisen viestin, jota on vaikea jälkeinpäin korjata. Tässä tilanteessa mitataan esimiehen ammattitaito ja kyky viestiä vakuuttavasti asioita, joihin ei itse usko. (Korhonen & Rajala 2011, 21 - 22.)

4 CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA

Työn empiirisessä osassa esitellään aluksi toimeksiantajayritys ja sen arvot, joista yksi on vastuullisuus. Näistä edetään käsittelemään osuuskaupan yritys vastuuta, jonka toteuttamisen perusteena toimivat koko S-ryhmän yhteiset vastuullisuusperiaatteet sekä osuuskaupan oma vastuullisuuspolitiikka. Näistä edetään yrityksen vastuullisuusviestinnän painopisteisiin. Kun lähtökohdat tutkimukselle on selvitetty, esitellään empiriaosuuden tutkimuksen toteutus. Tuloksien ja johtopäätöksien sekä kehitysehdotusten jälkeen edetään viimeisenä arvioimaan empiriaosuuden luotettavuutta.

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi 20:stä S-ryhmän alueosuuskaupasta. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c). Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä 23 kunnan alueella. Hämeenmaalla on toimintaa kuudella eri liiketoiminta-alueella: market-, rauta-, auto-, tavaratalo-, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä majoitus- ja ravitsemistoimiala. Myynniltään osuuskauppa on alueensa suurin yritys, joka tarjoaa asiakasomistajilleen kauppapalveluja sekä antaa ostojen keskittämisestä bonusta. (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014.) Hämeenmaa on alueensa asiakkaiden omistama johtava vähittäiskauppayritys, joka tarjoaa asiakasomistajilleen liiketoiminta-alueillaan yli 100 toimipaikassa palvelut sekä edut (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c).

Osuuskaupan arvot ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, uudistuminen ja tuloksellisuus (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c). Vastuullisuus on Hämeenmaalla ensisijaisesti toimintaa ja päätöksentekoa ohjaava "selkäranka" (Hoikkanen 2014). Vastuullisuus on Osuuskauppa Hämeenmaalla vastuun tuntemista asiakasomistajista, henkilöstöstä, yhteistyökumppaneista ja omasta toimintaympäristöstä. Yritysvastuun koko kuvaan kuuluvat arvot, ajattelumallit, niistä johdetut teot sekä näiden kaikkien viestintä. Vastuullisuus on Hämeenmaalla jaettu perinteisesti kolmeen ulottuvuuteen, taloudelliseen, sosiaaliseen sekä ympäristövastuuseen. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2012.)

Taloudellinen vastuu merkitsee muun muassa, että liiketoiminta on kannattavaa Hämeenmaan kaikilla toimialoilla, ja tulos tehdään ympäristöä, sidosryhmiä ja henkilöstöä kunnioittaen. Taloudellinen tulos palautuu osuustoiminnasta johtuen

Kanta- ja Päijät-Hämeen alueen asukkaille, hyvinvointiin sekä kehittämiseen esimerkiksi maksettujen verojen, työllistämisen, investointien, laajan toimipaikkaverkoston ja yhteiskumppaneiden tukemisen muodossa. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2012.) Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen suurin työllistäjä ja työllistää yli 3 000 kanta- ja päijäthämäläistä (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c).

Sosiaalinen vastuu tarkoittaa sitä, että kaiken toiminnan lähtökohtana ovat ihmiset, henkilöstö sekä ulkopuoliset sidosryhmät. Henkilöstön hyvinvointi, vastuu asiakasomistajista ja hyvät suhteet paikallisyhteisöissä ovat sosiaalisen vastuun ydin. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2012.) Osuuskauppa on myös merkittävä yhteistyökumppani muille paikallisille yhteisöille ja yrityksille (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c).

Ympäristövastuu merkitsee osuuskaupan toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten huomioimista esimerkiksi investoinneissa, kuljetuksissa, toimipaikkojen arjessa sekä veden ja energian käytössä. Ympäristövaikutuksia hallinnoidaan ja vähennetään toimintatapojen ja järjestelmien avulla. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2012.) Puhdas ympäristö on tärkeä koko osuuskaupan tavoite (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c).

4.1 Vastuullisuuspolitiikka Osuuskauppa Hämeenmaalla

Koko S-ryhmän vastuullisuusperiaatteet ovat seuraavat: olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014). Nämä periaatteet ovat voimassa jokaisessa alueosuuskaupassa ja niistä viestitään henkilöstölle esimerkiksi S-ryhmän henkilöstölehdessä, Ässässä (Hoikkanen 2014). S-ryhmän yhteisten vastuullisuusperiaatteiden lisäksi osuuskaupoilla voi olla omia vastuullisuusohjelmia (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2014), ja tässä työssä keskitytään ainoastaan Osuuskauppa Hämeenmaan omaan vastuullisuusohjelmaan eli vastuullisuuspolitiikkaan.

Hämeenmaan ensimmäinen vastuullisuuspolitiikka hyväksyttiin vuonna 2012 syksyllä (Hoikkanen 2014). Vastuullisuuspolitiikka sisältää muun muassa vastuullisuuden strategisen suunnittelun, vastuullisen liiketoiminnan

konseptoinnin, vastuullisuuden painopistealueet, vastuullisuuden operatiivisen suunnittelun ja vastuullisuusohjelman. Vastuullisuuspolitiikan lähtökohtia ovat Hämeenmaan ja yleisen osuustoiminnan arvot sekä Hämeenmaan eettiset periaatteet. Suunnittelu pohjaa myös S-ryhmän yhteisiin vastuullisuusperiaatteisiin. Hämeenmaan vastuullisuuden strategisen suunnittelun tavoitteena on liittää vastuullisuus koko Hämeenmaan toimintaan ja strategioihin sekä tuottaa toiminnasta viestintämateriaalia sekä henkilöstölle että sidosryhmille.

Hämeenmaan vastuullisuuspolitiikan kolme tavoitetta ovat lakien toteutumisen ylittäminen ja edelläkävijänä toimiminen vertaisten joukossa, toiminnan jatkuva parantaminen sekä ennakointi ja vastausten etsiminen tuleviin vastuuvaateisiin mahdollisuuksien ja kilpailuetujen näkökulmasta. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2012.)

Syksyllä 2013 osa vastuullisuusprojekteista saatiin valmiiksi (Hoikkanen 2014). Vuodelle 2013 kirjatun vastuullisuusohjelman yksi tavoitteista oli lisätä yhteistyötä elintarvikkeiden lahjoittamisen saralla. Lokakuussa 2013 osuuskauppa laajensi yhteistyötään alueen ruoka-aputoimijoiden kanssa. Taustalla vaikuttivat muuttuneet viranomais määräykset sekä S-ryhmän päivitetty pelisäännöt. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c.)

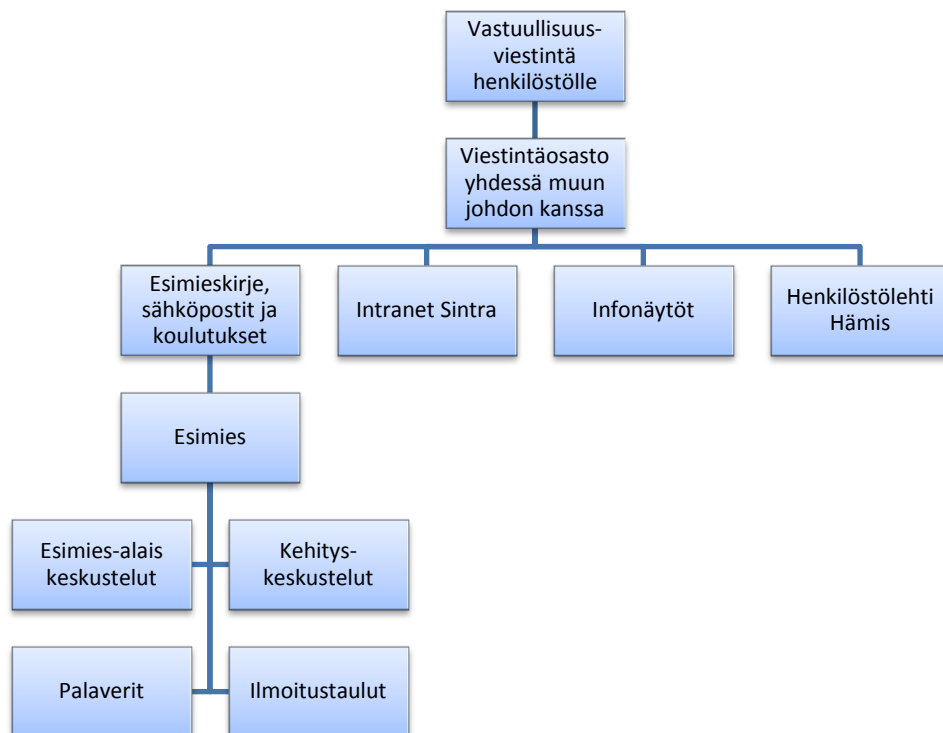
4.2 Vastuullisuusviestintä operatiiviselle henkilöstölle Osuuskauppa Hämeenmaalla

Vastuullisuusviestinnän sisältö Osuuskauppa Hämeenmaan työyhteisöviestinnässä kiteytyy neljään painopisteeseen, joiden järjestys on seuraava (Hoikkanen 2014):

- 1) henkilöstöstä huolehtiminen
- 2) vastuullinen osuustoiminta
- 3) ympäristötehokkuus
- 4) tuotteiden ja palveluiden laatu sekä luotettavuus.

Henkilöstöstä huolehtimisen pääsanoma on ”Huolehdimme sinusta!” Henkilöstöä koskevassa viestinnässä kerrotaan esimerkiksi työterveysasioista sekä henkilöstöeduista. Myös tiedottaminen organisaation sisäisistä rekrytoinneista ja mahdollisuuksista kouluttautua ovat viestinnässä tärkeä osa. Toiseksi tärkein

viestintäteema on, että osuustoiminta on vastuullisuutta ja osuuskauppa on alueellisesti monessa hankkeessa mukana. Viestinnässä tuodaan esille, että yhteistyötä tehdään esimerkiksi nuorten työllistymisen ja ammatillisen oppimisen parissa. Kolmantena teemana keskitytään siihen, että ympäristöasiat ovat tärkeitä ja viestitään esimerkiksi jätteiden sekä energiankäytön hallinnasta. Neljäs viestinnän painopiste on tuotteiden ja palvelujen laatuun sekä luotettavuuteen liittyvät asiat esimerkiksi että asiakas voi valita tuotteita ja palveluita vastuullisesti. Myös tärkeä toimipaikkojen omavalvonta sekä lähiruoka kuuluvat tähän viestinnän teemaan. (Hoikkanen 2014; Osuuskauppa Hämeenmaa 2012.)



KUVIO 8. Viestinnän organisointi ja kanavat operatiiviselle tasolle (mukailten Hoikkanen 2014; Osuuskauppa Hämeenmaa 2013b)

Osuuskaupan työyhteisöviestinnän kanavia käytetään rinnakkain viestien vahvistamiseen esimerkiksi vastuullisuuden viestinnässä. Kuviosta 8 nähdään operatiivisen tason parhaiten saavuttavat kanavat, jotka ovat esimiesviestintä, intranet Sintra, infonäytöt ja ilmoitustaulut sekä henkilöstölehti Hämis. Osuuskauppa ei varsinaisesti pidä vastuullisuuteen liittyviä koulutuspäiviä, mutta esimerkiksi vuonna 2013 esimiesten kehityspäivillä pidettiin vastuullisuuteen liittyviä esityksiä, joissa käsiteltiin vastuullisuuspolitiikkaa, yhteisiä

kehityskohteita, käytännön esimerkkejä ja projekteja. Lisäksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä käytetään operatiivisella tasolla perehdytysopasta, jossa kerrotaan osuuskaupan vastuullisuudesta. (Hoikkanen 2014; Osuuskauppa Hämeenmaa 2013b.) Tässä työssä ei kuitenkaan tutkita kansiota, koska sen kohderyhmä on uudet työntekijät ja perehdyttämistilanne on viestinnässä erikoistapaus.

Merkittävin viestintäkanava on esimiehien kautta henkilöstölle tarkoitettu vastuullisuusviestintä. Esimiehet viestivät markettoimialalla monissa eri kanavissa, kuten arki- sekä esimies-alaisviestinnässä, henkilöstöpalaverissa sekä kehityskeskusteluissa. Esimiehet saavat pääsääntöisesti tietoa vastuullisuudesta jokapäiväisessä sähköpostissa, säännöllisesti esimiehille lähetettävässä esimieskirjeessä sekä S-ryhmän ja Osuuskauppa Hämeenmaan intranetistä Sintrasta. He saavat tietoa vastuullisen liiketoiminnan kokonaisuudesta myös esimiehien seminaaripäivillä. Henkilöstötoimintojen tuottamaan esimieskirjeeseen on koottu kaikki tärkeimmät viestit, ja sen avulla huolehditaan, että esimiehet pysyvät ajan tasalla. Toimipaikkojen seinillä olevien ilmoitustaulujen koostaminen on myös esimiehen vastuulla. (Hoikkanen 2014; Osuuskauppa Hämeenmaa 2013b.)

Infonäytöt eli sisäiset televisiot toimipaikkojen taukotilojen seinillä ovat toinen kanava, joka tavoittaa kaikki operatiivisen tason työntekijät. Näytöt hankittiin toimipaikkoihin sisäisen viestinnän parantamiseksi ja ovat olleet käytössä kesästä 2010 alkaen. Sisällön infonäyttöihin tuottaa viestintäosasto yhdessä henkilöstötoimintojen kanssa. Kärkiteemana näytöissä on henkilöstöstä huolehtiminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. (Hoikkanen 2014.)

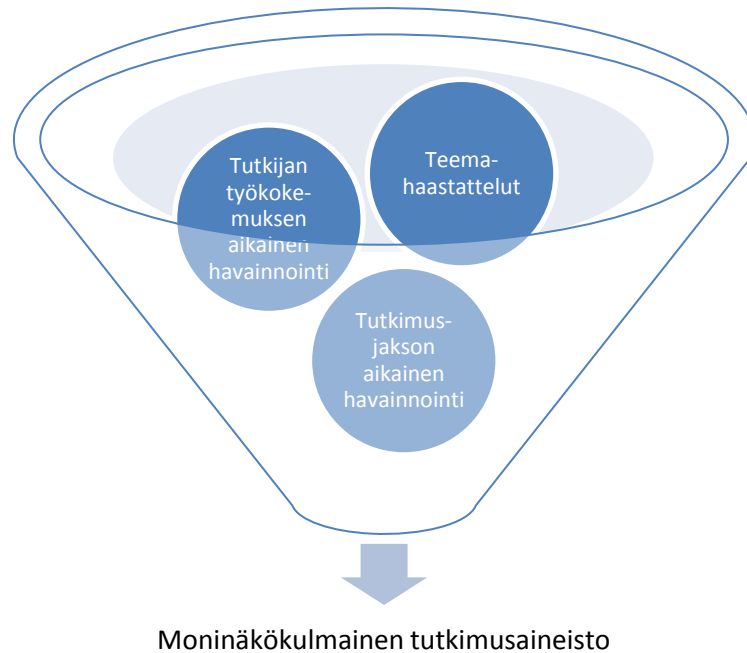
Kolmas kaikki Hämeenmaan operatiivisen tason työntekijät tavoittava viestintäkanava on osuuskaupan henkilöstölehti Hämis, joka toimitetaan kotiin koko organisaation henkilöstölle. Lehteä on toimitettu sellaisenaan kahden ja puolen vuoden ajan ja se ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Viestintäyksikkö toimittaa sekä suunnittelee tarkasti sisällön yhdessä markkinoinnin ja muun johdon kanssa. Edellinen henkilöstölehti Hämeenmaan Sanomat oli pääasiassa koottu tärkeistä ajankohtaisista aiheista. Hämiksessä vastuullisuusasioista

viestitään aktiivisesti ja tuodaan esille esimerkiksi hyviä case-esimerkkejä. (Hoikkanen 2014; Osuuskauppa Hämeenmaa 2013b.)

Vuoden 2013 henkilöstölehdillä oli kullakin vastuullisuuteen liittyvä teema. Jokaisen lehden pääartikkelin ajankohtainen aihe tai näkökulma liittyi teemaan. Ensimmäisen lehden teema oli osuustoiminta, toisen henkilöstö ja kolmannessa lehdessä käsiteltiin ympäristöteemaa. (Hoikkanen 2014.) Neljännessä loppuvuonna 2013 julkaistussa lehdessä teemana oli tuotteiden ja palvelujen valinta vastuullisesti. Lehden pääartikkeli käsitteli luotettavia ja laadukkaita tuotteita sekä palveluja, mikä oli ajankohtaista joulun lähestyessä ja kulutuksen lisääntyessä. Lehdestä löytyi myös artikkeli osuuskaupan toimialueen sponsoroinnista. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013a.)

4.3 Empiriaosan tutkimus

Empiriaosuuden kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, kuinka Osuuskauppa Hämeenmaan markettoimialalla vastuullisuusasioista tulee viestiä operatiivisen tason myyjille ja minkälainen vastuu sekä rooli esimiehellä on tämän viestinnän onnistumisessa. Tutkimuksen osana on myös selvittää, kuinka nykyinen osuuskaupan henkilöstölehti Hämis toimii osuuskaupan vastuullisuusasioiden viestintäkanavana. Seuraavaksi esitellään empiriaosan tutkimuksen tutkimusmenetelmät.



KUVIO 9. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Kuten kuviossa 9 nähdään, tutkimuksessa käytettiin kolmea erilaista laadullista tutkimusmenetelmää. Tehtyjen haastattelujen, tutkijan oman kokemuksen ja tutkimuksen aikaisten havaintojen tuottaman triangulaation avulla vastuullisuusviestinnän tarkastelu laajentuu moninäkökulmaiseksi eli ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta. Voidaan myös sanoa, että teemahaastattelun avulla saatiin runko eli luut ilmiön tutkimiseen ja kaksiosainen havainnointi toi lihan luiden ympärille. Menetelmien limittämisen ja havainnoinnin avulla saatiin myös muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna paremmin sellaista tietoa, joka kytkeytyy saadun tiedon kontekstiin ja on monipuolista kaikkine yksityiskohtineen. (Grönfors 2010, 154 - 159; Metsämuuronen 2006, 134; Tuomi & Sarajärvi 2013, 81.)

Haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu on keskustelu, joka tapahtuu tutkijan pyynnöstä ja ehdoilla, mutta tutkija pyrkii vuorovaikutuksen avulla saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on ennalta määrätty. Haastatteluun valittiin puolistrukturoitu haastattelurunko, koska haastattelussa halutaan varmistaa, että kaikki oleelliset kysymykset tulee kysytyä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Puolistrukturoitu haastattelu antaa kuitenkin mahdollisuuden sille, että haastattelussa nousee esiin

jotain uutta ja odottamatonta. (Eskola & Vastamäki 2010, 26 - 28.)

Haastattelurunko (Liite 1) jaettiin teorian pohjalta seuraaviin teemoihin: taustamuuttujiin, haastateltavan vastuullisuustietojen kartoitukseen, vastuullisuusviestinnän toteuttamiseen ja toteutumiseen, vastuullisuusviestinnän sisältöön, viestinnän kanaviin sekä henkilöstölehti Hämikseen. Taustamuuttajat selvitettiin haastattelussa, jotta voitiin selvittää esimerkiksi työnkuvan vaikutusta haastateltavan tietoihin vastuullisuudesta.

Empiriaosuuden haastattelututkimukseen valittiin kahdeksan Hämeenmaan markettoimialan operatiivisen tason työntekijää, koska marketeissa työskentelee 63 prosenttia koko osuuskaupan henkilöstöstä (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c). Haastateltavat myyjät valittiin eri toimipaikoista Lahden seudulta, jossa sijaitsee noin puolet osuuskaupan henkilöstöstä (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c). Haastateltavat valittiin niin, että he olivat työskennelleet Hämeenmaalla vähintään kolme vuotta, jotta heillä oli kertynyt tarpeeksi kokemusta organisaation sisäisestä viestinnästä. Tutkija oli yhteydessä toimipaikkojen esimiehiin puhelimitse sekä sähköpostitse, ja esimiehiä pyydettiin suositteluun sopivia henkilöitä. Haastatteluihin pyydettiin varaamaan aikaa noin 20 minuuttia ja haastattelut kestivät keskimäärin 14 minuuttia ja korkeintaan 22 minuuttia.

Tiedonkeruussa käytettiin apuna osallistuvaa vapaamuotoista havainnointia tutkimuksen teon aikana ja haastattelutilanteissa. Havainnointi menetelmänä kattaa myös pidemmän ajanjakson, koska tutkijalla oli viiden vuoden kokemus organisaation sisäisestä viestinnästä. Näin havainnointi on kaksiosaista: tutkimusjakson ja työkokemuksen aikaista, ja laajentuu siten hiljaiseksi tiedoksi yrityksen käytännöistä. Kummatkin havainnointitavat voitiin näin rikastuttaen yhdistää syventämään kerättyä haastatteluaineistoa. (Asikainen & Toivonen 2004, 12; Tuomi & Sarajärvi 2013, 81.)

4.4 Tulokset ja johtopäätökset

Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan yleensä teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemahaastattelulla kerätty aineiston ryhmittely tapahtuu luonnollisesti haastattelun teemojen mukaisesti, minkä jälkeen on mahdollista vertailla tiettyjen asioiden esiintymistä kerättyssä aineistossa. Vastauksista voidaan

nostaa esiin myös tyyppikuvauksia, joita verrataan muihin vastauksiin. (Eskola & Vastamäki 2010, 43; Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Jos aineistoa kerätään eri lähteistä, analyysiä on tehtävä kvalitatiivisen tutkimuksen prosessissa pitkin matkaa, eikä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223).

Tuloksissa edetään seuraavaksi teema kerrallaan esittelemällä siihen sisältyvät vastaukset sekä omat havainnot ja kytkemällä vastauksiin teoria, joista analysoidaan johtopäätökset. Tämän luvun loppuun on koottu taulukko merkittävimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä.

Taustamuuttajat

Haastateltavat valittiin seuraavista Lahden alueen Market-toimipaikoista, eri ketjuista: Prisma Laune, Prisma Holma, S-market Hennala, S-market Syke, S-market Kiveriö, S-market Nastola sekä Sale Nastola. Taustamuuttujissa selvitettiin työskentelyvuodet Hämeenmaalla, työnkuva sekä koulutustaso. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Vuonna 2012 osuuskaupan henkilöstöstä suurin osa eli 84 prosenttia oli naisia (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013c). Työvuosia Hämeenmaalla haastateltaville oli kerääntynyt vähintään viisi ja enintään 27 vuotta. Yksi vastaaja oli käynyt peruskoulun, neljä ammattikoulun, kaksi lukion ja yksi kaksoistutkinnon eli kummatkin edellisistä. Kaksi vastaajista kävi työn ohessa ammattikorkeakoulua.

Haastateltavista viidellä pääasiallinen työnkuva oli myyjä ja kolmella tuoteryhmävastaava. Näistä edellä mainituista yksi myyjä ja tuoteryhmävastaava olivat toimineet väliaikaisesti myös toimipaikan esimiehen eli päällikön tuuraajana. Kaksi haastateltavaa oli toimipaikkansa omavalvontavastaavia. Omavalvonta on elintarvikelain (23/2006, 6 §) vaatima alalla käytetty toimijan järjestelmä, jonka tavoite on varmistaa, että elintarvike, sen tuotantopaikka ja säilytyspaikka sekä paikoissa harjoitettava toiminta täyttävät laissa asetetut vaatimukset. Jokaisella toimipaikalla on vähintään yksi omavalvonnasta vastaava henkilö.

Tuloksissa esitetyissä sitaateissa ilmoitetaan vastaajan työkuva ja työskentelyvuosien määrä Hämeenmaalla, mutta niissä ei ilmoiteta vastaajan toimipaikkaa, jotta haastateltujen henkilöllisyys ei paljastu.

Vastuullisuusasioiden kartoitus

Kysymyksen avulla haluttiin saada selville, millainen käsitys haastateltavilta oli Osuuskauppa Hämeenmaan vastuullisuudesta. Kartoittavan kysymyksen jälkeen Hämeenmaan vastuullisuutta avattiin aiemmin tässä luvussa esiteltyjen vastuullisuusviestinnän painopisteiden ja esimerkkien avulla. Ilman minkäänlaista pohjustusta vastuullisuus Hämeenmaalla merkitsi vastaajille esimerkiksi ympäristöasioita, tuotteiden ja palvelujen laadun sekä saatavuuden varmistamista ja omavalvonnan toteuttamista. Seuraavaksi esitellään neljä vastausta, jotka kuvaavat parhaiten kaikkia saatuja vastauksia.

Ensimmäisenä tulee mieleen ympäristöasiat, rehellisyys asiakkaita kohtaan esimerkiksi hinnat on oikein ja niistä pidetään huolta. Hoidetaan asiat vastuullisesti esimerkiksi tietosuojat-asiat ja asiakastiedot pysyvät ovien sisäpuolella. (Myyjä, 5 vuotta)

Omavalvontaa johon kuuluu ikävalvonnat. Samalla kun puretaan kuormaa niin tarkistetaan tuotteet ja rikkiäiset poistetaan. (Myyjä, 13 vuotta)

Ensimmäiseksi tulee mieleen hävikki, vastuu siitä ja siihen liittyvät asiat. Toiseksi tulee mieleen perehdyttämisasiat että perehdytetään kunnolla uusi työntekijä ja kerrotaan hänelle laajasti kaikilta osa-alueilta esimerkiksi turvallisuudesta, rahankäsittelystä ja myymälän toiminnasta. (Tuoteryhmävastaava, 5 vuotta)

Toimitaan niin kuin Hämeenmaa odottaa ja meille annettujen sääntöjen ja ohjeiden mukaan, eli palvellaan asiakkaita, hoidetaan täällä tilausprosessit, tuotteiden käsittelyt ja kaikki muut tilanteet. Vastuullisuus kattaa koko meidän työn, eli jokaisen oman ja yhteisen toiminnan. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Mitä osa-alueita yrityksen vastuullisuus mielestäsi tarkoittaa -kysymykseen operatiivinen taso kertoi vastuullisuudesta melko vaihtelevasti. Teeman tarkoitus oli toimia haastattelun aiheeseen johdattelevana, eikä sitä analysoida enempää.

Vastuullisuusviestinnän toteuttaminen ja toteutuminen

Vastuullisuusviestinnän toteuttaminen ja toteutuminen -teema aloitettiin kysymällä, kuinka vastaajat ja heidän työkaverinsa huomioivat vastuullisuutta työssään. Teemassa selvitettiin myös sitä, kyselevätkö asiakkaat vastuullisuuteen liittyviä asioita, tunteeko operatiivinen taso osaavansa vastata näihin kysymyksiin ja minkälaisista vastuullisuusprojekteista he tiesivät.

Jokainen vastaaja kertoi huomioivansa vastuullisuutta jollain tasolla päivittäin. Operatiivisessa työssä vastuullisuutta huomioitiin pääasiassa tuotteiden ja palveluiden laaduntarkkailun, jätteiden lajittelun ja omavalvonnan seuraamisen kannalta. Tutkijan oma havainto oli, että useimmille vastuulliset toimintatavat saattoivat olla niin tiiviisti yhteydessä arkipäivän työskentelyrutiineihin, että ne olivat suurilta osin itsestäänselvyksiä. Tämän takia vastuullisuusasioiden erittely vaati tarkempaa miettimistä, kuten eräs haastateltava sanoi.

Omassa tuoteryhmävastaavan työssä tuotteiden seuraaminen ja palvelun laadun tarkkailu on päivittäistä. Aamulla käydään kaikki läpi ja tarkastetaan, että kaikki on kunnossa. Palvelun laatu tulee automaattisesti jo kokemuksesta, joka on syntynyt näiden vuosien aikana. (Tuoteryhmävastaava, 5 vuotta)

Aamulla ei esimerkiksi polteta kaikkia valoja myymälässä ja grillit sammutetaan kun niitä ei käytetä. Me ollaan tosi tarkkana myös siitä, että myymälässä ei ole mitään ylimääräisiä roskia tai muita lavoja, kuin vain sen aikaa mikä on pakko. Nämä on kaikki sellaisia asioita, mitä pitää itsestäänselvytenä, ja ei heti tule kaikkea mieleen, kun joku kysyy vastuullisuudesta. Me välillä katsotaan myös toistemme peräänkin täällä. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Kaiken kaikkiaan vastaajat tunnistivat tässä kohtaa omaan työhön sisältyvien vastuullisten toimintatapojen vaikutuksia koko osuuskaupan toimintaan, mikä saattaa viitata vastuullisuuden sisäistämiseen osana työtä. Tutkija on havainnut, että viime vuosina esimerkiksi omavalvonnan tekemistä ja seuraamista on korostettu markettoimialalla paljon. Tällä voi olla seuraus siihen, että vastaajien osaaminen vastuullisuuteen liittyen on kasvanut. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, vastuullisuusviestinnän avulla arkipäiväistä työskentelyä pystytään tehostamaan ja sen merkitystä tulee korostaa aina, eikä vain silloin kun joku vastuullisuusasia on ajankohtainen. Tulevaisuutta ajatellen operatiiviselle tasolle

on hyvä informoida vastuullisuudesta laaja-alaisemmin, jotta he ymmärtävät mitkä kaikki toimet siihen vaikuttavat ja vastuullisuusosaaminen pysyy nykyisellä tasolla.

Kaikkien haastateltavien mielestä omat työkaverit toimivat työssään pääosin vastuullisesti. Tämän mahdollistaa toimipaikan toimiva tiedonkulku ja jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuu, jotka korostuvat seuraavassa vastauksessa.

En ole huomannut, että toiminnassa olisi ollut ongelmia. Tietysti ne ketkä tekee töitä vähemmän, niin nehan ei ihan perillä ole kaikesta, mutta hyvin ne on kyllä kyselty, jos ne eivät tiedä miten jossakin tilanteessa pitää toimia. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Asiakkaat kyselivät operatiivisen tason myyjiltä harvoin vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset liittyvät suurimmaksi osaksi toimipaikoissa syntyvään hävikkiin ja tuotteiden laatuun. Asiakkaat olivat kyselleet myös esimerkiksi lähimmistä jätteidenkierrätyspisteistä sekä sponsoroinnista Hämeenmaalla.

Ympäristöasioista tulee kysymyksiä, esimerkiksi minne kalajätteet ja vanhentuneet leivät menevät, jos niitä jää. (Tuoteryhmävastaava, 12 vuotta)

Joskus kysytään näistä sponsorointi ja muista asioista esimerkiksi tuetaanko urheilujoukkueita. Tuotteista ja niiden alkuperästä ei niinkään tule kysymyksiä, koska tiedot ovat niin hyvin esillä. (Myyjä, 13 vuotta)

Haastattelun perusteella kaikki paitsi yksi vastaajista epäro'i sitä, että osaisi vastata asiakkaiden vastuullisuutta koskeviin kysymyksiin. Jos asiakas oli kysynyt sellaista vastuullisuusasiaa, johon haastateltavalla ei ollut tietoa, haastateltavat olivat löytäneet tiedon jostain muualta.

Tämän haastattelun jälkeen varmaan on, että pystyy vastaamaan, mutta kyllähän ne löytyy sitten vaikka Sintrasta. (Myyjä, 13 vuotta)

Koskaan en jätä asiakasta epä tietoisuuteen. Tähän mennessä olen pystynyt vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin. (Myyjä, 8 vuotta)

Tutkijan havainnoinnin mukaan koko ajan lisääntyvä vastuullisesti kuluttavien asiakkaiden joukko kyselee useasti tarkkoja tuote- ja säilytystietoja operatiiviselta

tasolta, vaikka haastattelut antoivat erilaisen tuloksen. Työn alussa mainittiin, että myymälähenkilöstöllä on keskeinen rooli eettisten tai ympäristöä säästävien tuotteiden valinnassa, ja näiden odotusten seurauksena jokaisella työntekijällä on vastuu osallistua viestintään ja etsiä tietoja. Teoriaosuudessa kerrottiin myös yrityksen maineen olevan vaarassa, jos asiakkaalle ei anneta hänen haluamiaan tietoja. Näiden seurauksena esimiehien täytyy tehdä jokaisen myyjän kanssa selväksi se, että asiakkaalle etsitään vastaukset joka kerralla, jotta epäilyksiä ei synny. Tulosten perusteella voidaan myös sanoa, että operatiivinen taso kaipaa myös varmuutta vastuullisuustietouteen asiakkaiden kysymyksiä varten, mikä onnistuu aiemmin mainitun laaja-alaisemman vastuullisuusviestinnän avulla.

Operatiivinen henkilöstö osasi luetella paljon erilaisia vastuullisuuteen liittyviä projekteja Hämeenmaalla. Jokainen vastaaja kertoi eri projekteista, joita olivat esimerkiksi henkilöstöön liittyvät projektit, kuten liikuntasetelien hankkiminen ja työterveyspalveluja tarjoavan yrityksen vaihtaminen, sekä hävikkiin ja kierrätykseen liittyvät projektit, kuten elintarvikkeiden lahjoittaminen.

Vastuullisuuteen liittyviä projekteja Hämeenmaalla on kuitenkin enemmän kuin vastaajat osasivat luetella. Henkilökunnan olisi hyvä tietää enemmän oman työnantajan vastuullisuusprojekteista, jotta henkilökunta voisi halutessaan vaikuttaa niiden sisältöön ja antaa ideoita oman työkokemuksen pohjalta. Tämän takia heille täytyisi viestiä enemmän vastuullisuuteen liittyvistä projekteista. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, viestinnän lisäämisen tuloksena projektien vastuuryhmät saisivat ideoita projekteihin liittyen ja henkilöstö olisi entistä sitoutuneempi.

Vastuullisuusviestinnän sisältö

Teeman avulla selvitettiin, saako operatiivinen taso riittävästi tietoa vastuullisuudesta ja mistä vastuullisuuden asiasta haluaisi saada lisätietoa. Haastateltavilta kysyttiin myös, antavatko he palautetta tai ideoita vastuullisuuteen liittyen.

Vastauksista tuli ilmi, että yli puolet vastaajista kokee saavansa vastuullisuudesta riittävästi tietoa. Vastaajat painottivat kuitenkin omaa roolia ja aktiivisuutta tiedon etsinnässä. Kaksi vastaajaa epäröi omaa vastuullisuustietämystä, mutta oman työn kannalta tiedoilla oli pärjätty hyvin.

Kyllä annetaan, tietenkkin enemmänkin voisi saada ja tietenkkin itsekin voisi ottaa asioista selvää enemmän. (Myyjä, 8 vuotta)

Nyt voin sanoa, että en ole näin laajasti ajatellut ja uskon etten ole saanut tarpeeksi tietoa. Kuitenkin olen pärjännyt nykyisillä tiedolla työssäni hyvin, ja kun on käyttänyt maalaisjärkeä. Varmaan olisi ihan hyvä sellainen muistutus esimerkiksi sähköposti tai joku juliste mikä laitettaisiin tuonne seinälle. Siinä voisi olla pääasiat vastuullisuudesta. (Myyjä, 13 vuotta)

Tutkijan havainnoinnin ja tulosten mukaan voidaan päätellä, että myyjä tai tuoteryhmävastaava ei aina ymmärrä tai ajanpuutteen takia ehdi jakamaan tietoa muulle työyhteisölle tai kysyä tietoa muilta. Kun tieto vastuullisuusasioista ei kulje, voi esimerkiksi jossain tapauksessa yhden henkilön väärin toimiminen pilata koko muun työyhteisön tekemän hyvän esimerkiksi lajitellessaan hävikkituotteet väärin. Vaikka vastauksissa painotettiin jokaisen omaa vastuuta tiedon etsimisessä, jokaisessa toimipaikassa esimies on ylimmässä vastuussa vastuullisuusasioiden tiedonkulusta. Esimiehen täytyy ohjeistaa esimerkiksi vähemmän töitä tekevät myyjät etsimään tietoa ajankohtaisista asioista ja tuoteryhmävastaavat jakamaan tärkeimmät tiedot.

Haastateltavat eivät osanneet sanoa, mistä vastuullisuusasioista olisivat halunneet saada lisätietoa. Osuuskaupan yhteistyökumppanuus ja toimipaikan paloturvallisuus olivat ainoat asiat, joista haluttiin saada lisätietoa. On mahdollista, että toiveita ei osattu sanoa tähän kohtaan, koska omavalvonnan kokonaisuudesta on viimeisten vuosien aikana tiedotettu niin paljon. Osuuskaupan yhteistyökumppanuuksia on sopivaa esitellä esimerkiksi osuuskaupan henkilöstölehdessä, koska teoriaosuudessa saatiin selville, että henkilöstölehdessä voi käsitellä esimerkiksi ei välittömästi operatiivisen tason työntekoon vaikuttavia aiheita ja lukijoita kiinnostavia projekteja omalla paikkakunnalla. Toimipaikan paloturvallisuudesta täytyy keskustella yhdessä esimiehen kanssa, koska paloturvallisuuteen liittyvät toimintatavat vaihtelevat eri toimipaikoissa.

Esimiehille voisi täten korostaa paloturvallisuuden viestimisestä esimerkiksi esimieskirjeessä.

Kaikki haastateltavat antavat palautetta tai ideoita oman toimipaikan vastuullisuusasioihin liittyen. Suurin osa antaa palautetta esimiehille, mutta myös työkavereille annetaan palautetta.

Me keskustelemme päivän aikana sekä kahvipöydässä että töiden lomassa muualla myymälässä aika paljon toimipaikkaa koskevista ja vähemmän koskevista asioista. Päivittäisissä keskusteluissa töiden lomassa tulee esille puolin jos toisinkin mielipiteitä ja ehdotuksia, ja keskustelujen ajatuksista jutellaan myös esimiehen kanssa. Jos toinen on eri mieltä jostain asiasta, niin voi antaa vinkin toiselle esimerkiksi, että voisiko tämän asian hoitaa näin. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Tutkijan oman havainnoinnin mukaan operatiivinen taso ei yleensä anna palautetta koko osuuskaupan vastuullisuusasioihin liittyen. Palautteiden välittäminen eteenpäin toimipaikasta konttorille on tässä tilanteessa täysin esimiehien vastuulla. Jotta palautteet pääsevät varmasti myös johdon tietoisuuteen, esimiehille täytyy korostaa heidän viestintävastuutaan myös operatiiviselta tasolta johdolle tai vaihtoehtoisesti operatiiviselle tasolle täytyy korostaa miten nykyisten kanavien kautta palautteenanto on mahdollista suoraan johdolle.

Vastuullisuusviestinnän kanavat

Haastateltavilta selvitettiin mistä tai keneltä he olivat saaneet tietoa vastuullisuudesta ja mistä he hakisivat lisätietoa. Teemassa kysyttiin mielipiteet ja perustelut parhaimmasta ja huonoimmasta vastuullisuusviestinnän kanavasta.

Vastaajilta selvitettiin myös, että mistä vastuullisuusasioista he olivat keskustelleet yhdessä esimiehen kanssa ja miten he uskoivat esimiehen suhtautuvan vastuullisuusprojekteihin.

Operatiivinen taso oli saanut tietoa Hämeenmaan vastuullisuusasioista suurimmaksi osaksi esimieheltä, mutta myös työkavereilta ja konttorilta saapuneista sähköposteista. Haastateltavat olivat kysyneet lisätietoa

vastuullisuudesta ensimmäisenä esimieheltä ja etsineet Sintrasta. Muina tiedonlähteinä mainittiin myös tallennetut sähköpostit, S-kanava internetsivusto sekä kysyminen Hämeenmaan konttorilta.

Sintrasta löytyy kaikenlaista ja päällikkö on erittäin hyvä tietolähde. Koko Suomea koskevista asioista löytyy tietoa Internetistä, josta voisi myös hakea tietoa. Jos edeltävistä ei löydy vastausta, niin sitten soitellaan Hämeenmaan konttorille, että miten tämän jutun kanssa toimitaan. Asiasta riippuen jonkun verran ollaan yhteydessä myös toisiin toimipaikkoihin ja kysytään sieltä apua, koska sieltä löytyy monelle tuttuja entisiä työkavereita vuosien varrelta. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Parhaiksi välineiksi vastuullisuudesta viestittäessä nousivat toimipaikan sisäisissä päivittäiseen työhön liittyvissä asioissa esimiehen kanssa puhuminen sekä henkilökuntapalaverit. Näissä tavoissa korostui viestinnän vuorovaikutteisuus ja helpous. Tuoteryhmävastaaville paras tapa välittää viestiä oli myös sähköposti, koska he seurasivat sähköpostia päivittäin. Sintraa pidettiin hyvänä sellaisten asioiden viestimiseen, jotka ovat yleisiä osuuskaupan linjauksia ja ohjeita.

Keskustelut esimiehen kanssa ja henkilökuntapalaverit ovat parhaita, koska ne ovat helppoja tapoja, ja esimies on melkein aina paikalla. Ongelma- tai muissa tilanteissa esimieheltä tulee kysyttyä ensimmäisenä, ennen kuin lähtee etsimään sitä jostain muualta. (Myyjä, 27 vuotta)

Huonoimmiksi tavoiksi vastuullisuudesta viestittäessä haastateltavat luokittelivat Sintran ja sähköpostin, koska niitä ei joko keritty tai pystytty seuraamaan aktiivisesti.

Sintra on huono, koska sinne emme pääse, koska meitä kassatyöntekijöitä on niin paljon, ja kassatoiminnoilla on vain yksi kone. Tiedän, että siellä on paljon tietoa, koska entinen työkaverini kertoi, että sieltä on hyvä katsoa. (Myyjä, 27 vuotta)

Havainnoinnin mukaan tutkija päätteli että, myyjät saivat vastuullisuustietonsa pääosin esimiehiltä, työkavereilta sekä henkilöstölehti Hämiksestä, koska he eivät käyttäneet sähköpostia päivittäin. Myyjien vastuullisuusviestinnän kanavat perustuivat pääosin omaan, työkavereiden sekä esimiehen viestintävastuuseen, minkä takia viestintä saattaa jäädä vajavaiseksi esimerkiksi kiireessä. Jos työkaverit tai esimiehet eivät välitä myyjille sähköposteista tulevia viestejä, varmin tapa on julkaista asioista kotiin toimitettavassa henkilöstölehdessä. Koska

henkilöstölehti ei kuitenkaan sovellu kaiken päivittäisessä työssä tarvittavan vastuullisuusviestinnän kanavaksi, myyjille voisi varata esimerkiksi kerran viikossa 15 minuuttia aikaa tietokoneen äärelle, jolloin myyjät voisivat lukea tärkeät sähköpostit ja Sintrassa olevat tiedotteet läpi.

Tuoteryhmävastaavat lukivat yleensä sähköpostia päivittäin, ja he saivat tiedot vastuullisuusasioista varmemmin kuin myyjät. Esimiesviestintä tuki sähköposteista saatua tietoa. Kuten teoriaosuudessa todettiin, tavoittavin kanava koko operatiivisen tason vastuullisuusviestintään on esimiesviestintä.

Tutkimuksen tulos vastaa teoriaa.

Kaksi vastaajaa huomautti siitä, että huonoin tapa on jättää viestimättä.

Huonoin tapa on se, ettei kerrota mitään. Kahvihuoneen televisio on hyvä tapa viestiä, koska ne tulee luettua joka päivä, koska se aamusta lähtien siinä pyörii. Se on hyvä, vaikka siinä ei ole kuin pääjutut lyhyesti, niin siinä kerrotaan mistä saa lisätietoa. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Tutkijan tekemän havainnoinnin perusteella operatiivinen taso voi mahdollisesti tuntea, että vastuullisuusasioista ei viestitä. Tämän takia kummallekin operatiivisen tason ryhmälle on tärkeää selventää mistä kaikista kanavista vastuullisuustietoja saadaan ja voidaan etsiä. Tällöin operatiivinen taso ymmärtää, että tieto löytyy aina jostain, ja he eivät todennäköisesti koe vastuullisuusviestintää niin, että sitä ei tehdä.

Vastauksissa esiintyi myös ehdotuksia vastuullisuusviestinnän kanavista.

Vastuullisuudesta voisi olla joitain vaihtelevia tietoiskuja, vaikka infotaululla. Ei tekisi yhtään pahaa. Infotaululla olevia juttuja seurataan täällä eniten ja lyhyt juttu jää paremmin mieleen. (Myyjä, 5 vuotta)

Infotelevisioille tai ilmoitustaululle tehtävä tietoisku tukisi Hämeenmaan monikanavaista vastuullisuusviestintää ja olisi hyvä kanava varsinkin kiireisille myyjille. Infonäytöillä julkaistava tietoisku olisi hyvä kanava koota yhteen vastuullisuuden eri osa-alueet napakasti ja lyhyesti.

Esimiehen kanssa haastateltavat ovat jutelleet arkisen tason vastuullisuusasioista, kuten omavalvontaan, lajitteluun, henkilöstön työhyvinvointiin ja palkitsemiseen liittyen.

Palo-ovista, roska-asioista, hinta-asioista joudutaan päivittäin keskustelemaan, jos hinnat on väärin. Kaikista arkisen tason asioista. Eipä me juurikaan keskustella mistään osuuskauppa-asioista tai muista isoista asioista. (Myyjä, 5 vuotta)

Yleisesti omavalvonnasta ja viime vuonna oli paljon keskustelua energian ja veden säästämiseen liittyen. (Tuoteryhmävastaava, 5 vuotta)

Esimiehien kanssa oli keskusteltu Hämeenmaan viestinnän painopisteiden mukaisesti henkilöstöstä huolehtimisesta, ympäristötehokkuudesta ja tuotteiden ja palvelujen laadusta sekä luotettavuudesta. Vastuullisesta osuustoiminnasta ei kuitenkaan ollut juteltu, mutta teoriapohjalta tämä ymmärrettäköön, koska siitä viestiminen soveltuu paremmin henkilöstölehteen.

Esimiehien koettiin suhtautuvan vastuullisuusprojekteihin lähes kaikkien toimipaikkojen kohdalla positiivisesti.

Kyllä hän uskoo ja seisoo niiden takana, vaikka ei pysty itse lahjoituksiin liittyviin säännöksiin vaikuttamaan. (Myyjä 5 vuotta)

Hän on mukana hyvin vahvasti, ja kun omavastuu kasvoi meidän toimipaikassa enemmän, hän kävi asiat tarkasti yksitellen läpi henkilökunnalle. (Tuoteryhmävastaava, 6 vuotta)

Tulosten perusteella esimiehet ovat onnistuneet näyttämään uskonsa. Tulos korreloi teoriaan, koska kuten teoriaosuudessa mainittiin, onnistuvassa vastuullisuusviestinnässä esimiehien täytyy näyttää henkilöstölle, että hän uskoo vastuullisuusprojekteihin. Uskon näkyminen on tärkeää, jotta viesti ei herätä epäilyksiä sen vastaanottajassa.

Henkilöstölehti Hämis

Teemassa haastateltavilta kysyttiin henkilöstölehden lukemisesta ja ilmestymisestä sekä lehden lisäämästä luottamuksesta työnantajaan. Heiltä kysyttiin myös, saavatko he lehden avulla tietoa tärkeistä henkilöstöasioista ja muita mielipiteitä sekä kehitysehdotuksia lehteen liittyen.

Jokainen haastateltava luki henkilöstölehden joko otsikkotasolla selailemalla tai lukemalla kannesta kanteen. Puolet vastaajista oli tyytyväisiä ilmestymistiheyteen. Neljä vastaaja halusi kuitenkin, että lehti ilmestyisi useammin esimerkiksi kuusi kertaa vuodessa.

Henkilöstölehti Hämis on vastausten perusteella todennäköisesti suunniteltu ainakin osaksi henkilöstön toiveita ajatellen, koska jokainen vastaaja sanoi lukevansa lehden joka kerta. Koska puolet vastaajista halusi lehden ilmestyvän useammin, lehden toimituksen täytyy tässä kohtaa pohtia lehden tulevaisuutta, esimerkiksi kannattaisiko lehti julkaista esimerkiksi viisi kertaa vuodessa. On tietenkin otettava huomioon kuinka paljon resursseja lehden tekoon tarvitaan, löytyykö osuuskaupasta riittävästi kohderyhmää kiinnostavaa sisältöä viiteen lehteen vuodessa ja laskisiko henkilöstölehden merkittävyys, jos se ilmestyisi useammin.

Haastateltavat eivät oikein osanneet vastata siihen, lisääkö lehti luottamusta työnantajaan. Lehden toimittamisella on kuitenkin vaikutus henkilöstön tuntemuksiin siitä, että työnantaja välittää heistä.

Onhan se ihan hyvä, että siinä kerrotaan Hämeenmaan asioita, mutta en tiedä tuoko se enemmän luottamusta vai eikö tuo. Pidän lehteä neutraalina, eli sen lukee läpi ja sieltä saa sen informaation minkä saa. Luotto työnantajaan pysyy samana lukeeko lehteä vai ei. (Myyjä, 8 vuotta)

Tavallaan joo, koska se ilmestyy henkilöstölle ja se on henkilöstön oma lehti ja kokoaa Hämeenmaan uutiset yhteen. Kun itse työskentelee omassa toimipaikassa, niin lehden avulla näkee laajemmin ja se muistuttaa, että ollaan osa isompaa toimintaa. (Tuoteryhmävastaava, 5 vuotta)

Tutkijan omien havaintojen ja tuloksien mukaan voidaan olettaa, että haastateltavat saattoivat kokea luottamuksen työnantajaan rakentuvan monesta

yrittäjien toiminnasta sekä tekijästä, ja henkilöstölehti on vain yksi tekijä muiden joukossa. Osuuskaupan yhtenä vastuullisuuden tavoitteena esiteltiin henkilöstöstä välittäminen, ja vastausten perusteella lehden osalta tavoitteeseen on päästy.

Suurin osa vastaajista koki saavansa henkilöstölehdessä tietoja tärkeistä henkilöstöasioista. Kaksi vastaajaa kuitenkin erottuivat valtaosasta ja kokivat, että joko lehdessä ei ole tarpeeksi tietoa tai se löytyy paremmin jostakin muualta.

Välillä saan ja välillä tuntuu, ettei siellä ole kunnolla tietoa henkilöstöasioista. (Tuoteryhmävastaava, 12 vuotta)

En lue henkilöstöasioita lehdestä, vaan luen ne jostain muuta kautta. (Tuoteryhmävastaava, 5 vuotta)

Kokonaisuudessaan henkilöstölehteen oltiin tyytyväisiä. Kehitysideoista nousi esille se, että operatiivisen tason henkilöhaastatteluja kaivattiin enemmän.

Henkilöhaastatteluja eri toimipaikoista on kiva lukea ja niitä voisi olla enemmän. Joka lehdessä on nämä toimialueen uutiset, mutta ihan tavallisista duunareista olisi mukava lukea. Lehdestä on myös kiva bongaila tuttuja, koska olen ollut töissä monissa toimipaikoissa. (Myyjä, 27 vuotta)

Tuloksien perusteella lehdissä julkaistaviin henkilöstöasioiden määrään oltiin tyytyväisiä. Tulevien lehtien henkilöstöasioiden määrä kannattaa pitää samana, koska tutkijan havainnoinnin mukaan esimerkiksi esimiehet viestivät henkilöstöasioista paljon. Henkilöstölehdessä suosio voi mahdollisesti liittyä monen vastaajan mainitsemaan henkilöhaastatteluun, joka löytyy yleensä jokaisesta numerosta. Tämän takia lehden kohderyhmän eli henkilöstön toiveita lehden sisältöön täytyy kuunnella, jotta lehden suosiolla on mahdollisuus pysyä samana tai kasvaa tulevaisuudessa. Näin ollen toimitusryhmän kannattaa suunnitella seuraaviin lehtiin artikkeleita, joissa haastatellaan lehden aiheen näkökulmasta operatiivisen tason henkilökuntaa eri aloilta.

Yhteenveto tuloksista ja johtopäätöksistä esitellään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Yhteenvedo tuloksista ja johtopäätöksistä

Teemat	Tulokset	Johtopäätökset
Vastuullisuus-tiedon kartoitus	Vastuullisuus tarkoitti: <ul style="list-style-type: none"> - ympäristöasioita - tuotteiden ja palvelujen laadun ja saatavuuden varmistamista - omavalvonnan toteuttamista 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuusasioita luettiin melko vaihtelevasti
Vastuullisuus-viestinnän toteuttaminen ja toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuutta huomioitiin päivittäin ja tiiviisti yhteydessä rutiineihin - Työkaverit toimivat työssään pääosin vastuullisesti - Asiakkaat kyselivät harvoin vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä - Jokainen osasi mainita yhden vastuullisuusprojektin 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatiivinen taso tunnisti omaan työhön sisältyvien vastuullisten toimintatapojen vaikutuksia koko osuuskaupan toimintaan - Vastuullisuus oli saatettu sisäistää osaksi työtä - Vastuullisuusviestinnän merkitys tärkeä - Jokaisella on vastuu tiedon etsinnässä - Operatiivinen taso kaipasi varmuutta vastuullisuustietouteen asiakkaiden kysymyksiä varten - Vastaaajat osasivat luetella vain muutaman Hämeenmaan vastuullisuuteen liittyvistä projekteista
Vastuullisuus-viestinnän sisältö	<ul style="list-style-type: none"> - Puolet koki saavansa vastuullisuudesta riittävästi tietoa - Oman roolin painottaminen tiedon etsinnässä - Kaikki antavat palautetta tai ideoita vastuullisuusasioista toimipaikan sisällä - Sisältöön ei osattu sanoa montaa toivetta 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatiivinen taso ei aina ymmärtänyt tai ehtinyt jakamaan tietoa muille ja kysyä tietoa muilta - Esimies oli ylimmässä vastuussa vastuullisuusasioiden tiedonkulusta - Henkilöstö ei yleensä antanut palautetta koko osuuskaupan vastuullisuusasioihin liittyen - Palautteiden välittäminen eteenpäin konttorille oli esimiehien vastuulla
Vastuullisuus-viestinnän kanavat	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä pääosin esimiehen kautta ja lisätietoa etsittiin esimieheltä ja Sintrasta - Paras tapa päivittäisessä viestinnässä: myyjillä kasvokkain viestintä, tuoteryhmävastaavilla sähköposti - Huonoin tapa: kaikilla Sintra, myyjillä sähköposti 	<ul style="list-style-type: none"> - Myyjien kanavat perustuivat pääosin omaan, työkavereiden sekä esimiehen viestintävastuuseen - Tuoteryhmävastaavat saivat tiedot vastuullisuusasioista varmemmin kuin myyjät - Tavoittavin kanava koko operatiivisen tason viestintään oli esimiesviestintä - Henkilökunta saattoi tuntea, että vastuullisuusasioista ei viestitä - Esimiehien kanssa oli keskusteltu melkein kaikista viestinnän painopisteistä ja he näyttivät henkilöstölle uskonsa vastuullisuusprojekteihin
Henkilöstölehti Hämis	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki lukivat henkilöstölehteä - Tyytyväisyys ilmestymistiheyteen, voisi useamminkin - Loi tunteen, että työnantaja välitti henkilöstöstä - Tyytyväisyys lehteen - Haastatteluja toivottiin lisää 	<ul style="list-style-type: none"> - Oli suunniteltu ainakin osaksi henkilöstön toiveita ajatellen - Luottamus työnantajaan rakentui monesta tekijästä, joista lehti oli vain yksi - Lehdissä julkaistaviin henkilöstöasioiden määrään oltiin tyytyväisiä - Henkilöstölehden suosio oli voinut liittyä henkilöstöhaastatteluihin

4.5 Kehitysehdotukset

Tähän lukuun on koottu johtopäätöksien pohjalta tärkeimmät kehitysehdotukset toimeksiantajalle operatiivisen tason vastuullisuusviestinnän parantamiseen. Luvun loppuun on laadittu taulukko merkittävimmistä kehitysehdotuksista.

Vastuullisuusviestinnän toteuttaminen ja sisältö

Vastuullisuusviestinnän merkitystä tulee korostaa aina, eikä vain silloin kun joku vastuullisuusasia on ajankohtainen. Operatiivinen taso tarvitsee laaja-alaisempaa ja selkeämpää vastuullisuuden viestintää, joka olisi hyvä toteuttaa useassa kanavassa. Toimeksiantajan täytyy huomioida luvun 2.4 viestinnän muotoon ja sisältöön vaikuttavat asiat. Säännöllinen vastuullisuusasioiden viestiminen olisi mahdollista esimerkiksi henkilöstölehden sekä infonäytön avulla. Operatiiviselle tasolle tulee myös viestiä esimerkiksi vastuullisuusasioihin liittyvistä projekteista enemmän.

Esimiehille täytyy korostaa, että heidän pitää toimia uskottavasti vastuullisuudesta viestittäessään. Esimiehille tulee muistuttaa paloturvallisuuden viestimisestä esimerkiksi esimiesten koulutuspäivillä tai esimieskirjeessä. Esimiehille täytyy korostaa myös heidän viestintävastuutaan operatiiviselta tasolta johdolle. Vaihtoehtoisesti operatiiviselle tasolle täytyy korostaa minkä nykyisten kanavien kautta palautteenanto on mahdollista suoraan johdolle.

Vastuullisuusviestinnän kanavat

Operatiiviselle tasolle on tärkeää selventää, mistä kaikista kanavista vastuullisuustietoja saadaan ja voidaan etsiä. Esimiehien täytyy myös ohjeistaa vähemmän sähköpostia seuraavat myyjät etsimään tietoa ajankohtaisista asioista ja tuoteryhmävastaavat jakamaan tärkeimmät tiedot vähemmän sähköpostia seuraaville. Myyjille voisi varata esimerkiksi kerran viikossa 15 minuuttia aikaa tietokoneen äärelle, jolloin myyjät voisivat lukea tärkeät sähköpostit ja Sintrassa olevat tiedotteet läpi.

Infonäytöille tai ilmoitustauluille voisi laatia tietoiskun vastuullisesta liiketoiminnasta Hämeenmaalla. Tietoiskussa olisi hyvä koota yhteen

Hämeenmaan vastuullisuuden eri osa-alueet napakasti ja lyhyesti. Lopussa voisi sanoa mistä operatiivinen taso voisi lukea lisätietoa ja esimerkiksi viitata Sintraan.

Henkilöstölehti Hämistä voisi julkaista viisi kertaa vuodessa. Ennen siirtymistä viiden lehden vuosittaiseen julkaisuun voitaisiin tehdä laajempi lukijakysely, jonka avulla varmistettaisiin yhden lisälehdyn tarve. Tulevaisuudessa lehdessä on sopivaa käsitellä osuuskaupan yhteistyökumppanuuksia, ja tulevien lehtien henkilöstöasioiden määrä kannattaa pitää samana. Lehden kohderyhmän eli henkilöstön toiveita lehden sisältöön täytyy myös kuunnella. Tämän takia toimitusryhmän kannattaa suunnitella seuraaviin lehtiin artikkeleita, joissa haastatellaan operatiivisen tason henkilökuntaa eri aloilta lehden aiheen näkökulmasta.

TAULUKKO 2. Yhteenveto kehitysehdotuksista toimeksiantajalle

Aihe	Kehitysehdotukset
Vastuullisuusviestinnän toteuttaminen ja sisältö	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuusviestinnän merkitystä korostettava aina - Operatiivinen taso tarvitsee laaja-alaisempaa ja selkeämpää vastuullisuuden viestintää - Viestittäessä huomioitava viestinnän muotoon ja sisältöön vaikuttavat asiat (luku 2.4) - Viestintää vastuullisuusasioihin liittyvistä projekteista enemmän - Esimiehille korostettava uskottavaa vastuullisuuden viestintää - Esimiehille muistutettava heidän viestintävastuutaan operatiiviselta tasolta johdolle tai operatiiviselle tasolle korostettava minkä kanavien kautta palautteenanto suoraan johdolle
Vastuullisuusviestinnän kanavat	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä toteutettava useassa kanavassa samanaikaisesti - Operatiiviselle tasolle selvennettävä mistä kaikista kanavista vastuullisuustietoja saadaan ja voidaan etsiä - Kehotettava vähemmän sähköpostia seuraavat myyjät etsimään tietoa asioista ja tuoteryhmävastaavat jakamaan tiedot vähemmän sähköpostia seuraaville - Myyjille varattava aikaa tietokoneen äärelle - Infonäytöille tai ilmoitustauluille laadittava tietoisku vastuullisesta liiketoiminnasta Hämeenmaalla
Henkilöstölehti Hämis	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstölehden julkaiseminen viisi kertaa vuodessa - Lehden lukijakyselyn tekeminen - Lehden henkilöstöasioiden määrä pidettävä samana - Henkilöstön toiveita lehden sisältöön täytyy kuunnella - Haastatteluartikkelien lisääminen

4.6 Luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti

Jokaisessa tutkimuksellisessa työssä on arvioitava työn luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134). Empiriaosuuden tutkimuksen luotettavuus on hyvä, koska tutkimusmenetelmät valittiin tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Laadullisista tutkimusmenetelmistä teemahaastattelu valittiin siksi, että siirtyminen kerätystä aineistosta analyysiin ei ole niin pitkä kuin muiden laadullisten aineistojen kanssa (Eskola & Vastamäki 2010, 43; Tuomi & Sarajärvi 2013, 150), jolloin työn luotettavuus kasvaa. Luotettavuus kasvaa myös, jos tutkija on pyrkinyt keräämään aineistoa tiedonantajilta niin, että tutkijan omat mielipiteet ja taustatekijät eivät vaikuta kerättyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Kaksi vastaajaa tiesi, että tutkija on ollut töissä toimeksiantajalla, mikä saattaa kuitenkin vaikuttaa heidän tapaansa suhtautua tutkijaan ja haastatteluun.

Tässä työssä pyrittiin keräämään aineisto mahdollisimman vääristymättömänä haastattelujen nauhoittamisen sekä litteroinnin avulla. Litterointi tehtiin samana päivänä haastattelusta, ja siinä purettiin haastattelut sellaisenaan kysymys kysymykseltä tiedostoon. Litteroitu materiaali luovutettiin toimeksiantajalle, kuitenkin niin, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastunut.

Haastatteluun lisää luotettavuutta toivat haastattelun testaaminen, kaksi ennestään tuttua haastateltavaa ja tutkijan oma ystävällinen käyttäytyminen.

Haastattelurunko testattiin henkilöllä, joka oli aiemmin työskennellyt toimeksiantajalla. Testauksen pohjalta runkoa muutettiin vielä enemmän haastateltavaystävällisemmäksi, mutta runko pidettiin kuitenkin samanlaisena kaikkien tutkimusta varten kerättyjen haastattelujen ajan. Kahdeksasta haastateltavasta kaksi oli tutkijalle ennestään tuttuja. Tutkija uskoo, että ennalta tunteminen lisäsi saadun aineiston määrää ja haastateltavien avoimuutta, koska haastattelutilanteissa tunnelma oli vilpitön ja rehellinen. Tutkija pyrki antamaan itsestään ystävällisen kuvan haastatteluja tehdessään, minkä avulla hän pyrki vähentämään haastattelutilanteen haastateltavan jännitystä.

Haastateltavilla oli erilaiset taustatiedot vastuullisuudesta ja heille ei pystytty nopean aikataulun takia lähettämään kysymysrunkoa etukäteen. Ennen haastattelua haastateltavat saivat ainoastaan tiedon haastattelun aiheesta.

Luotettavuuden lisäämiseksi tutkija kuvaili haastattelun aluksi toimeksiantajan vastuullisuutta esimerkkien avulla sekä kehotti haastateltavia kysymään selittäviä kysymyksiä, jos aiheet eivät tuntuneet tutuilta. Tutkija kertoi haastateltaville myös, että nimiä ei kerätty ja haastattelusta saatua materiaalia ei pystytä myöhemmin yhdistämään haastateltavien henkilöllisyyksiin. Luotettavuuteen vaikuttavat mahdolliset haastattelun häiriötekijät rajattiin pois sillä, että haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa yksittäin työpaikalla rauhallisessa paikassa. Rauhallisen paikan valinnan tarkoitus oli keskittyä itse haastatteluun, eikä esimerkiksi työkavereiden mielipiteisiin. Myös haastateltavalle tuttu ja turvallinen ympäristö on hyvä haastattelun tuloksien kannalta. (Eskola & Vastamäki 2010, 29.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että tutkimuksesta tulisi sama tulos, jos joku toinen tutkija toteuttaisi tutkimuksen samoin tutkimusmenetelmin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Jos työn haastatteluineen olisi tehnyt joku toinen samoja menetelmiä käyttäen, tuloksista olisi tullut erilaiset, mutta mahdollisesti heikommat, koska tutkija yhdisti tuloksiin omat havainnot. Tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin esittelemällä teemoittain kerätty jäsenneily aineisto ja yhdistämällä niihin tutkijan omat havainnot sekä poimintoja teoriaosuudesta.

Validius tarkoittaa tutkimuksen kannalta sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä tavoitteena oli tutkia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Tämä toteutui, koska tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimuksen validisuuden näkökulmasta tutkijan työkokemus toimeksiantajalla ja havainnointi sen perusteella oli huomioitu niin, että tutkijan omat havainnot esitettiin erikseen, eikä haastateltavien mielipiteitä muuteltu. Kaksiosaisen havainnoinnin avulla saatiin myös laajennettua ja syvennettyä haastatteluaineistoa ja useampaa tutkimusmenetelmää käyttämällä tutkimuksen luotettavuus kasvoi. (Grönfors 2010, 158).

Tutkimusprosessi alkoi heinäkuussa 2013 työn aiheen valinnalla yhdessä toimeksiantajan kanssa ja loppui maaliskuussa 2014 työn tallentamisella Theseukseen. Teoriaosuus koostettiin ja empirian tutkimus suunniteltiin teoriaosuuden pohjalta ennen haastatteluja, jotka toteutettiin tammikuun 2014 aikana. Tutkijalla oli riittävästi aikaa tehdä tutkimus, ja hän käytti esimerkiksi

tuloksien koontiin ja analysointiin aikaa noin 70 tuntia. Tutkijan suhde toimeksiantajaan oli avoin ja oppiva, vaikka hän oli työskennellyt toimeksiantajalla. Tutkija pyysi toimeksiantajaa tarkastamaan empiriaosuuden alustuksen ilman tuloksia ennen työn palauttamista, jotta tutkijan tulkinta antoi toimeksiantajasta aidon kuvan.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vastuullisuusviestintää operatiiviselle henkilöstölle. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoittaa vastuullisuuden viestintä ja sen toteuttaminen liiketoiminnan kannalta. Lisäksi haluttiin selvittää henkilöstöviestinnän näkökulmasta vastuullisuudesta viestimiseen sopivia tapoja ja kanavia. Vastuullisuusviestinnän tavoissa ja kanavissa painotettiin henkilöstölehden sekä esimiehen roolia.

Tavoitteesta johdettiin seuraava päätutkimuskysymys:

- Kuinka vastuullisesta liiketoiminnasta tulee viestiä henkilöstölle?

Työn tavoitetta tarkennettiin seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä tarkoittaa viestintä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta?
- Mitkä ovat henkilöstöviestinnän kannalta vastuullisuudesta viestimiseen sopivia tapoja ja käytäntöjä?
- Kuinka henkilöstölehti toimii vastuullisen liiketoiminnan viestinnässä?
- Miten esimiehen tulee toimia vastuullisuudesta viestiessään?

Työ koostui vastuullisuusviestintää kahdesta näkökulmasta tarkastelevasta teoriaosasta sekä empiriaosuudesta, jonka tavoitteena oli tutkia, kuinka vastuullisuusasioista tuli viestiä toimeksiantaja Osuuskauppa Hämeenmaalla. Työssä onnistuttiin, koska sekä teoria- että empiriaosa vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa saatiin selville, että vastuullisuus liittyy liiketoiminnassa kaikkiin osa-alueisiin, vastuullisuusviestintä perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja vastuullisuus ei näy ilman viestintää. Henkilöstölle suunnitellun todenmukaisen ja selkeän vastuullisuusviestinnän avulla yrityksen tehokkuus, henkilöstön hyvinvointi ja lopulta myös kilpailukyky kasvavat. Vastuullisuusviestinnän suurimpana haasteena on se, että viestinnän perillemeno on vaikea mitata, koska viestin sisällön merkitys muotoutuu erilaiseksi jokaisen vastaanottajan mukaan.

Teoriaosuuden toisessa luvussa tuotiin esille, että tavoittava ja tehokas työyhteisöviestintä auttaa yrityksen työntekijöitä yritysvastuun toteuttamisessa ja vastuullisuusviestinnän onnistumiseksi työyhteisön jokaisen jäsenen täytyy tuntea oma viestintävastuunsa. Onnistuva viestintä edellyttää sitä, että viestit kulkevat johdolta avoimesti operatiiviselle tasolle ja takaisin, mutta myös vaakatasossa työryhmien ja toimipisteiden kesken. Työyhteisöviestinnän tärkeimmät tavoitteet ovat rinnastettavissa vastuullisuusviestinnän tavoitteisiin. Hyvin suunniteltu viestintä toteutetaan tehokkaasti oikeassa kanavassa, joka valitaan sisällön sekä kiireellisyyden mukaan. Henkilöstölle suunnitellun vastuullisuusviestinnän kanavia ovat esimerkiksi johdon tiedotustilaisuudet, sähköposti, intranet, henkilöstölehti sekä esimiesviestintä. Henkilöstölehden toimituspolitiikassa on tärkeää määritellä esimerkiksi lehden tärkeimmät tehtävät kuten vastuullisuudessa taustoitusta ja sitouttaminen. On myös tärkeää varmistaa, että esimiehillä on tarvittavat tiedot yritysvastuulle asetetuista tavoitteista ja sen keskeisestä sisällöstä, koska esimiehet ovat viestin tavoittavuuden kannalta vahvin kanava.

Empiriaosuudessa esiteltiin kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastattelua ja havainnointia apuna käyttäen. Tutkimuksessa haastateltiin teoriaosuudesta johdettujen teemojen pohjalta kahdeksaa osuuskaupan operatiivisen tason työntekijää markettoimialalla, ja tuloksissa tuotiin ilmi myös tutkijan oman työkokemuksen ja aktiivisen tutkimusjakson aikana muodostuneet havainnot. Tuloksia vertailtiin teoriaosuuteen, jonka seurauksena tehtiin johtopäätökset.

Tuloksissa nousi esille, että vastuullista toimintaa huomioitiin päivittäin rutiininomaisesti, mikä saattaa viitata vastuullisuuden sisäistämiseen osana työtä. Asiakkaat kyselivät operatiiviselta tasolta harvoin vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä. Puolet vastaajista koki saavansa riittävästi vastuullisuustietoa, ja tiedon etsinnän suhteen painotettiin oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Vastuullisuusviestintää saatiin pääasiassa esimieheltä, ja lisätietoa kysyttiin esimieheltä sekä intranet Sintrasta. Esimiehien koettiin suhtautuvan vastuullisuusprojekteihin positiivisesti. Nykyiseen osuuskaupan henkilöstölehteen oltiin pääosin tyytyväisiä, ja kaikki lukivat lehteä. Lehden toimittaminen loi vastaajille tunteen, että työnantaja välittää heistä.

Johtopäätöksissä todettiin, että operatiivinen taso tunnisti omaan työhön sisältyvien vastuullisten toimintatapojen vaikutuksia koko osuuskaupan toimintaan, mutta kaipasi varmuutta vastuullisuustietouteen asiakkaiden kysymyksiä varten. Operatiivinen taso ei aina kuitenkaan ymmärtänyt tai ehtinyt jakamaan tietoa muille ja kysyä tietoa muilta. Tämän takia esimies oli ylimmässä vastuussa vastuullisuusasioiden tiedonkulusta, ja hän oli myös tavoittavin kanava vastuullisuusviestintään operatiiviselle tasolle. Myyjien kanavat perustuivat pääosin omaan, työkavereiden sekä esimiehen viestintävastuuseen. Tuoteryhmävastaavat saivat tiedot vastuullisuusasioista varmemmin kuin myyjät. Henkilöstölehti Hämis oli suunniteltu ainakin osaksi henkilöstön toiveita ajatellen. Henkilöstölehden suosio oli voinut liittyä henkilöstöhaastatteluihin, ja lehdissä julkaistaviin henkilöstöasioiden määrään oltiin tyytyväisiä.

Kehitysehdotuksissa toimeksiantajalle ehdotettiin laaja-alaisempaa vastuullisuuden viestintää ja vastuullisuusviestinnän merkityksen korostamista aina, eikä vain silloin, kun joku vastuullisuusasia on ajankohtainen. Esimiehille täytyy korostaa heidän viestintävastuustaan henkilöstöltä johdolle, ja henkilöstölle täytyy kertoa minkä nykyisten viestintäkanavien avulla vastuullisuuteen koskevan palautteenanto johdolle on mahdollista. Koko operatiiviselle tasolle täytyy myös selventää mistä kanavista vastuullisuustietoja viestitään ja voidaan etsiä. Henkilöstölehteä koskevia toiveita lehden sisältöön täytyy kuunnella, jotta sen suosio säilyy myös tulevaisuudessa.

Tutkija oppi työn avulla ymmärtämään, kuinka suuri esimiehen viestintävastuu työyhteisössä ja koko organisaatiossa on ja kuinka tärkeää työtä viestinnän tukitoiminnot tekevät suurissa organisaatioissa. Työn avulla tutkija tutustui syvällisesti tutkimusprosessin toteutukseen ja tutkimusmenetelmiin. Työ lisäsi myös tutkijan kiinnostusta runsaasti erilaisia tehtäviä sisältävää viestintäalaa kohtaan entisestään, ja tutkija näkee myös, että työ auttaa häntä tulevaisuuden viestinnän tehtävissä.

Työn aihe ja rajaus sekä empiriaosuuden tavoitteet muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, joten tutkimusta tullaan hyödyntämään toimeksiantajan tulevaisuuden vastuullisuuden viestinnässä ja sen kehittämisessä. Tutkimuksen

tuloksia käytetään myös osuuskaupan vuonna 2012 syksyllä hyväksytyn vastuullisuuspolitiikan kehittämisessä.

Tämä tutkimus keskittyi Osuuskauppa Hämeenmaan sisäiseen vastuullisuusviestintään, ja aihetta voisi tutkia lisää toisessa suuressa organisaatiossa tai esimerkiksi toisessa S-ryhmän alueosuuskaupassa, minkä jälkeen olisi mielenkiintoista verrata tuloksia. Haastattelun kohderyhmäksi voitaisiin valita myös keskijohdon esimiehet, jolloin saataisiin selville esimerkiksi se, miten heidän mielestään vastuullisesta liiketoiminnasta tulisi viestiä ja minkälaisia toiveita heillä on viestintäosastolle. Kuten aiemmin työssä mainittiin, jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä henkilöstölehti Hämiksen lukijakysely, jonka pohjalta lehteä pystyttäisiin kehittämään entistä lukijalähtöisemmäksi. Tutkimus voitaisiin myös kohdentaa yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin, esimerkiksi asiakkaisiin. Tällöin voitaisiin tutkia kuinka suuri merkitys myymälähenkilöstön vastuullisuusosaamisella on esimerkiksi ympäristöä säästävien tuotteiden ostamisen edistämiseen päivittäistavarakaupassa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Argenti, P. A. 2007. Corporate Communication, Fourth Edition. New York: McGraw-Hill.

Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. & Roper, S. 2003. Corporate reputation and competitiveness. London: Routledge.

Elintarvikelaki 23/2006.

Eskola, J. & Vastamäki. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 26 - 44.

Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 154 - 170.

Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 12 - 25.

Halme, M. & Joutsenvirta, M. 2011. Yrityksen vastuuviestintä. Teoksessa Halme, M., Jalas, M., Joutsenvirta, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus, 251 - 266.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2010. Linkki: työyhteisön viestintä. 2. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa: Hansaprint.
- Jutila, M., Mohamed, A. H. & Vauhkonen, P. 2007. Vastuullisuuden johtaminen: toiminnan kehittäjän opas. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia: vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum.
- Lohtaja, S. & Kaihonvirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt: henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013a. Hämis, Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstölehti 4/2013.

Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita.

Pälli, P. & Turunen, J. 2011. Vastuutekstien monet merkitykset. Teoksessa Halme, M., Jalas, M., Joutsenvirta, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus, 283 - 299.

Rantanen, L. 2007. Mistä on hyvät lehdet tehty? Visuaalisen journalismin keittokirja. Helsinki: Hill and Knowlton Finland.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu - kestävä kehitys organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Wilska, T-A. 2011. Vastuullisuus yksityisen kuluttajan näkökulmasta. Teoksessa Halme, M., Jalas, M., Joutsenvirta, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus, 189 - 207.

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

Elektroniset lähteet

Berens, G., Dijkstra, M. & Van Riel, C. B. M. 2009. Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, Issue 7, 1199 - 1226 [viitattu: 17.2.2014]. Saatavissa EBSCOhost Business Source Elite-tietokannassa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x/abstract>.

Brønn, P. S. & Vrioni, A. B. 2001 Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, Vol. 20, No. 2, 207 - 222 [viitattu: 24.1.2014]. Saatavissa: <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/corporate-social-responsibility/corporate-social-responsibility-and-cause-related-marketing.pdf>.

Crnet Oy. 2012. Vastuullisuuskysely 2012 [viitattu: 26.1.2014]. Saatavissa: <http://crnetblogi.blogspot.fi/>.

Gupta, S. & Pirsch, J. 2008. The influence of a retailer's corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, No. 6, 516 - 526 [viitattu 24.1.2014]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698908000167>.

Havu, E. 2012. Yrityksen vastuullinen viestintä - jaettu vastuu vai johdon propagandaa? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos [viitattu: 26.1.2014]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40568/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201212133341.pdf?sequence=1>.

Linke, A. & Zerfass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management* 4, 332 - 348 [viitattu: 20.1.2014]. Saatavissa Emerald-tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17003440&show=abstract>

Nielsen, A. E. & Thomsen, C. 2009. CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal* 2, 176 - 189 [viitattu:

20.1.2014]. Saatavissa Emerald-tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1789332&show=abstract>.

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK. 2014. S-ryhmä, vastuullisuus, Osuuskauppa Hämeenmaa [viitattu: 20.1.2014]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma>.

Theseus. 2014. Theseus-julkaisuarkisto - ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa [viitattu: 18.1.2014]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/>.

Muut lähteet

Hoikkanen, J. 2014. Viestintä- ja vastuullisuusasiantuntija. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelut ja sähköpostit ajalla syksy 2013 - kevät 2014.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2012. Vastuullisuuspolitiikka 2012.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013b. Viestintäpolitiikka 2013.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013c. Hämeenmaan yrityseshittely 2013 [viitattu: 20.1.2014]. Saatavissa S-ryhmän ja Osuuskauppa Hämeenmaan intranetissä: Sintrassa.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

Taustamuuttajat

- Kuinka kauan olet työskennellyt Hämeenmaalla?
- Mikä on työnkuvasi?
- Koulutustasosi?

Vastuullisuustiedon kartoitus

- Mitä osa-alueita yrityksen vastuullisuus mielestäsi tarkoittaa?
- Hämeenmaan vastuullisuuden painopisteet viestinnässä ovat
 - henkilöstöstä huolehtiminen (huolehdimme sinusta, palkitseminen)
 - osuustoiminnallisuus (toiminta-alueellaan yritys on monessa mukana)
 - ympäristöasiat (ympäristövaikutusten huomioiminen)
 - tuotteiden/ palvelujen laatu ja luotettavuus (omavalvonta, tuotteiden ja palveluiden laatu)

Vastuullisuusviestinnän toteuttaminen ja toteutuminen

- Huomioitko vastuullisuutta työssäsi?
- Kohtaatko työssäsi vastuullisuuteen liittyviä asioita esimerkiksi kysyvätkö asiakkaat vastuullisuudesta?
- Onko sinulla tarvittavat tiedot, jotta osaat vastata asiakkaiden vastuullisuutta koskeviin kysymyksiin?
- Soveltavatko työkaverisi työssään edellä mainittua vastuullisuutta?
- Mikä on viimeisin Hämeenmaan vastuullisuusasia tai -projekti, jonka olet kuullut?

Vastuullisuusviestinnän sisältö

- Annetaanko sinulle riittävästi tietoa vastuullisuudesta?
- Mistä vastuullisen liiketoiminnan asioista haluaisit saada lisää tietoa?
- Annatko palautetta tai ideoita vastuullisuuteen liittyen? (Miksi et?)

Vastuullisuusviestinnän kanavat

- Mistä kysyisit ja etsisit lisätietoa vastuullisuusasioista?
- Mistä tai keneltä olet saanut tietoa Hämeenmaan vastuullisuudesta?
- Minkälaisista vastuullisuusasioista olet keskustellut yhdessä esimiehesi kanssa?
- Uskooko esimiehesi toteutettaviin vastuullisuusprojekteihin esim. elintarvikkeiden lahjoittaminen?
- Mitkä ovat paras ja huonoin väline vastuullisuudesta viestittäessä henkilöstölle? Miksi?
 - Kehityskeskustelut
 - Keskustelut esimiehen kanssa
 - Henkilökuntapalaverit
 - Sintra
 - Sähköposti
 - Henkilöstölehti
 - Muu, mikä?

Henkilöstölehti Hämis

- Luetko henkilöstölehti Hämistä säännöllisesti? (Miksi et?)
- Ilmestyykö henkilöstölehti tarpeeksi usein?
- Lisääkö lehti luottamustasi työnantajaan?
- Saatko lehdestä tietoa tärkeistä henkilöstöasioista?
- Mitä mieltä olet lehdestä ja miten kehittäisit henkilöstölehteä?