



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Tiina Nisula

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NISULA, TIINA:

Sisäisen viestinnän kehittäminen työntekijän näkökulmasta

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 45 sivua  
Marraskuu 2016

---

Sisäinen viestintä on kaikkea viestintää, mitä tapahtuu yhteisön sisällä. Se voi olla virallista tai epävirallista ja sen viestijöinä toimivat kaikki yhteisön jäsenet. Sillä on suuri vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sen avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen tuloksen tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat yrityksen Tampereen toimipisteen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet työntekijän näkökulmasta ja ehdottaa mahdollisia ratkaisutoimenpiteitä.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselyllä toukokuussa 2016 ja kyselyyn vastasi yhteensä 22 työntekijää. Syventävät haastattelut tehtiin touko-kesäkuun vaihteessa 2016 ja haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Kaikki haastateltavat olivat aiemmin vastanneet myös Webropol-kyselyyn.

Tutkimustehtävässä nousi esiin joitakin sisäisen viestinnän kehittämiskohteita. Kehittämistä toivottiin erityisesti linjojen välisiin vuorovaikutustilanteisiin, viestintäkanaviin, tuotteista informointiin, ohjelmistokoulutuksiin ja uusien työntekijöiden esittelemiseen.

Sisäisessä viestinnässä erityisesti juuri viestintäkanavalla on suuri merkitys. Kanavan valinnassa tulee ottaa huomioon vastaanottaja eli kohderyhmä sekä vastaanottajan työpisteen fyysinen sijainti. Täytyy varmistaa, että käytetyt kanavat ovat sellaisia, että ne tavoittavat jokaisen työyhteisön jäsenen.

Kehittämisehdotuksena tässä opinnäytetyössä tarjotaankin vanhojen kanavien rinnalle uusia keinoja viestiä ja kehitetään nykyisiä viestintäkanavia. Lisäksi ehdotetaan avoimuuden lisäämistä sisäisten asioiden kertomiseen, viestintäkoordinaattorin palkkaamisesta, ohjelmistokoulutuksista ja ohjelmistotuesta vastaavan Merx-tukihenkilön palkkaamisesta, kuukauden työntekijän nimeämistä ja koko toimipisteen kesken pidettävien kuukausipalaverien pitämistä.

Vaikka teknologia on tehostanut tiedon jakamista ja luonut uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, ei mikään teknologia korvaa sosiaalista kontaktia, joka syntyy kasvokkain kohtaamisessa. Siksi onkin erittäin tärkeää pitää henkilöstön kesken palavereja, joissa viestintä hoidetaan kasvotusten ja kaikki työyhteisön jäsenet ovat läsnä samanaikaisesti.

---

Asiasanat: sisäinen viestintä, työntekijän näkökulma, sisäisen viestinnän kanavat

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

NISULA, TIINA:

The Development of Internal Communication from the Employee's Perspective

Bachelor's thesis 94 pages, appendices 45 pages  
November 2016

---

Internal communication is all communication that takes place inside the community. It can be formal or informal and all members of the community are part of it. Internal communication has a great impact on job satisfaction and it helps the company to achieve better results.

The objective of this bachelor's thesis was to develop internal communication in the client company. The purpose of this study was to find development targets in the internal communication from the employee's perspective, and to suggest development proposals.

The survey was carried out through an electronic questionnaire in May 2016, and 22 employees answered the questionnaire. In-depth interviews were conducted with eight employees in May and June 2016. All eight employees answered the electronic questionnaire prior to the interview.

The findings showed that some improvements should be made. The development of communication was particularly requested in areas of communication between operational departments, in the channels of communication, in sharing product information and introducing new employees. It was also found that employees need to have more software training.

The development proposal of this bachelor's thesis offers new internal communication channels and some improvements to the old channels. To develop internal communication, the client company should also hire a person to be in charge of the internal communication as well as of software training. The results also indicated that the company should be more open about internal matters, name the employee of the month and have a monthly staff meeting, where all the members of the community would be present at the same time.

Even though the technology has made the flow of information much more effective, nothing can replace the power of a face-to-face meeting. That is why it is very important to have meetings where the communication is done directly from people to people.

---

Key words: internal communication, employee's perspective, channels of internal communication

## SISÄLLYS

|       |                                                                               |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | JOHDANTO.....                                                                 | 6  |
| 2     | SISÄINEN VIESTINTÄ.....                                                       | 8  |
| 2.1   | Sisäisen viestinnän käsite.....                                               | 8  |
| 2.2   | Yhteistoimintalaki sisäisen viestinnän perustana .....                        | 8  |
| 2.3   | Sisäisen viestinnän tehtävät .....                                            | 9  |
| 2.4   | Sisäisen viestinnän tarkoitus .....                                           | 10 |
| 2.5   | Hyvän sisäisen viestinnän piirteet.....                                       | 11 |
| 2.6   | Sisäisen viestinnän vaikutukset henkilöstön tyytyväisyyteen .....             | 12 |
| 2.7   | Perehdyttäminen .....                                                         | 13 |
| 2.8   | Muutostilanteet ja kriisiviestintä.....                                       | 14 |
| 2.9   | Sisäisen viestinnän kanavat .....                                             | 15 |
| 2.9.1 | Kanava valittava viestittävän asian mukaan .....                              | 15 |
| 2.9.2 | Sähköinen viestintä .....                                                     | 16 |
| 2.9.3 | Kasvotusten tapahtuva viestintä.....                                          | 18 |
| 2.10  | Nykypäivän haasteet sisäisessä viestinnässä .....                             | 19 |
| 3     | TOIMEKSIANTAJA .....                                                          | 21 |
| 3.1   | Hartman Rauta Oy .....                                                        | 21 |
| 3.2   | Organisaatio .....                                                            | 21 |
| 4     | TUTKIMUSPROSESSI .....                                                        | 24 |
| 4.1   | Tutkimustehtävän käynnistäminen .....                                         | 24 |
| 4.1.1 | Aiheen rajausta ja tutkimusmenetelmien valinta .....                          | 24 |
| 4.2   | Tutkimusmenetelmät .....                                                      | 25 |
| 4.2.1 | Kysely .....                                                                  | 26 |
| 4.2.2 | Haastattelu.....                                                              | 27 |
| 4.3   | Tutkimustehtävän raportointi.....                                             | 28 |
| 5     | KEHITTÄMISKOHTEET JA -EHDOTUKSET .....                                        | 30 |
| 5.1   | Tutkimustehtävässä esiin nousseet kehittämiskohdeet .....                     | 30 |
| 5.2   | Kehittämiskohde: Linjojen väliset vuorovaikutustilanteet .....                | 30 |
| 5.2.1 | Kehittämisehdotus: Koko toimipisteen kesken pidettävät kuukausipalaverit..... | 31 |
| 5.2.2 | Kehittämisehdotus: Palaute-/aloitelaatikko.....                               | 33 |
| 5.3   | Kehittämiskohde: Viestintäkanavat .....                                       | 34 |
| 5.3.1 | Kehittämisehdotus: HartmanIntra .....                                         | 34 |
| 5.3.2 | Kehittämisehdotus: Info-TV .....                                              | 35 |
| 5.3.3 | Kehittämisehdotus: Varastomiesten yhteinen sähköposti.....                    | 36 |
| 5.3.4 | Kehittämisehdotus: Viestintäkoordinaattori .....                              | 37 |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.4 Kehittämiskohde: Tuotteista informointi.....                                                                        | 38 |
| 5.4.1 Kehittämisehdotus: HartmanIntra, Info-TV ja välivarastointi .....                                                 | 38 |
| 5.5 Kehittämiskohde: Ohjelmistojen käyttökoulutus.....                                                                  | 39 |
| 5.5.1 Kehittämisehdotus: Merx-tukihenkilö .....                                                                         | 39 |
| 5.6 Kehittämiskohde: Uudet työntekijät .....                                                                            | 40 |
| 5.6.1 Kehittämisehdotus: Info-TV, HartmanIntra, esittelykierros ja<br>linjakohtainen tuutori.....                       | 40 |
| 5.7 Kehittämiskohde: Palautteen saanti .....                                                                            | 41 |
| 5.7.1 Kehittämisehdotus: Kuukauden työntekijä .....                                                                     | 41 |
| 5.8 Kehittämiskohde: Tulosinfo .....                                                                                    | 42 |
| 5.8.1 Kehittämisehdotus: Tulosinfon kellonajan muutos ja avoimuuden<br>lisääminen sisäisistä asioista kertomiseen ..... | 43 |
| 5.9 Kehittämiskohde: Esimiesviestintä.....                                                                              | 43 |
| 5.9.1 Kehittämisehdotus: Linjan sisäiset palaverit.....                                                                 | 43 |
| 6 YHTEENVETO JA POHDINTA .....                                                                                          | 45 |
| LÄHTEET .....                                                                                                           | 48 |
| LIITTEET .....                                                                                                          | 49 |
| Liite 1. Kyselylomake .....                                                                                             | 49 |
| Liite 2. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö - Perusraportti.....                                                           | 55 |
| Liite 3. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö – Perusraportti (muokattu) Linja,<br>Logistiikka .....                         | 65 |
| Liite 4. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö – Perusraportti (muokattu) Linja,<br>Teollisuus.....                           | 75 |
| Liite 5. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö – Perusraportti (muokattu) Linja,<br>Rakentaminen ja sisustaminen.....         | 85 |

## 1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on työyhteisön tai muun organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Se on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Siinä on kyse tiedon ja informaation vaihdosta, yhteisyydestä, kulttuurista ja kokemusten jakamisesta. Se on johtamisen ja esimiestyön välttämätön osa-alue, jolla on suuri vaikutus ihmisten motivointiin ja sitoutumiseen tehtäviinsä ja yhteisöönsä. (Juholin 1999, 13.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää toimeksiantajayritys Hartman Rauta Oy:n sisäistä viestintää. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat yrityksen Tampereen toimipisteen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet työntekijän näkökulmasta ja ehdottaa mahdollisia ratkaisutoimenpiteitä.

Opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen nykyisiä sisäisen viestinnän kanavia kehitetään ja tarjotaan nykyisten kanavien rinnalle uusia keinoja viestiä. Näiden toteutuskelpoisuuden varmistamiseksi työntekijöiltä on kysytty toimisivatko kyseiset kehittämis ehdotukset yrityksessä.

Opinnäytetyö etenee siten, että luvussa kaksi selvitetään sisäisen viestinnän käsite, kerrotaan, mitä lakisääteisiä velvoitteita hyvin hoidetulle sisäiselle viestinnälle on asetettu; mikä on sisäisen viestinnän tehtävä ja tarkoitus, mitkä ovat hyvän sisäisen viestinnän piirteet ja mikä vaikutus sisäisellä viestinnällä on henkilöstön työtyytyväisyyteen. Lisäksi kerrotaan perehdyttämisen ja kriisiviestinnän tärkeydestä sekä esitellään erilaisia viestintäkeinoja ja kerrotaan, missä tilanteessa mitäkin viestintäkanavaa tulisi käyttää.

Luvussa kaksi tuodaan esiin myös joitakin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyssä tutkimustehtävässä ilmenneitä seikkoja. Varsinainen tutkimustehtävä ja sen tulokset esitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

Luvussa kolme on esitelty toimeksiantajayritys sekä sen linjaorganisaatiomalli, joka jakautuu kolmeen eri linjaan. Linjaorganisaatorakenne nähdään kehittämistehtävän kannalta oleellisena, sillä se asettaa omat haasteensa yrityksen sisäisessä viestinnässä.

Luvussa neljä on kuvattuna tutkimustehtäväprosessin eteneminen vaihe vaiheelta sekä tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät. Keskustelut tutkimustehtävän aiheesta aloitettiin helmikuussa 2015 ja toimeksianto sisäisen viestinnän kehittäminen työntekijän näkökulmasta tuli kesäkuussa 2015. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi kesti vuosi ja yhdeksän kuukautta.

Luvussa viisi esitetään toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ja syventävissä haastatteluissa ilmenneet kehittämiskohteet ja tarjotaan niihin toteutuskelpoiset kehittämis ehdotukset. Luvussa viisi valotetaan myös sitä, mihin työntekijät ovat olleet tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen sisäisessä viestinnässä.

Luku kuusi käsittää yhteenveto- ja pohdintaosuuden. Luvussa otetaan kantaa opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisiin näkökohtiin sekä kerrotaan, mikä oli opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ja saavutettiinko asetettu tavoite ja tarkoitus. Lisäksi kerrotaan millainen prosessi opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan, mitä opinnäytetyö opetti ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Luvussa kuusi esitetään myös ehdotus siitä, mitä toimeksiantajan tulisi tehdä seuraavaksi sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvussa tuodaan esiin myös joitakin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyssä tutkimustyössä ilmenneitä seikkoja. Varsinainen tutkimustyö ja sen tulokset esitellään yksityiskohtaisemmin myöhemmissä luvuissa.

### 2.1 Sisäisen viestinnän käsite

Organisaatioiden viestintä on yleensä jaettu kahteen osaan; ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä on työyhteisön jäsenille kohdistettua viestintää. (Kauhanen 2010, 174.) Viestintäkonsultti Kirsi Piha (2014) puolestaan luonnehtii sisäisen viestinnän olevan kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä.

Sisäinen viestintä voi olla joko virallista tai epävirallista viestintää ja sen viestijöinä toimivat kaikki organisaation jäsenet; niin työntekijät kuin johtoporrasakin (Piha, 2014). Sisäinen viestintä ei ole pelkkää ylhäältä alaspäin tapahtuvaa tiedottamista vaan ennemminkin työyhteisön välistä vuoropuhelua, johon jokainen jäsen voi osallistua.

### 2.2 Yhteistoimintalaki sisäisen viestinnän perustana

Organisaatioiden velvollisuutta sisäisen viestinnän hoitamiseen velvoittaa myös laki. Laki on nimeltään Yhteistoimintalaki ja se edistää yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Nämä vuorovaikutukselliset yhteistoimintamenettelyt perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin oleellisiin tietoihin yrityksen tilasta ja sen tulevaisuuden suunnitelmista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä työntekijöiden kanssa kehittää yrityksen toimintaa ja antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työntekijöiden työtä, työoloja sekä asemaa yrityksessä. Yhteistoiminta-

lain tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi. Lain tarkoituksena on myös tukea henkilöstön työllistymistä yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Tätä Yhteistoimintalakia tulee soveltaa niissä yrityksissä, joidenka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Yhteistoimintalain soveltamisalaan kuulumista on kuitenkin säädetty poikkeuksin. Esimerkiksi Yhteistoimintalain neljännen luvun pykälä 15 koskee vain yrityksiä, joissa säännöllisten työntekijöiden määrä on vähintään 30. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.) Toimeksiantajayritys Hartman Rauta Oy:llä on työntekijöitä kaiken kaikkiaan 247, joten yritys kuuluu Yhteistoimintalain soveltamisen piiriin poikkeuksista huolimatta.

### **2.3 Sisäisen viestinnän tehtävät**

Åbergin mukaan pohtiessa, mitkä ovat yhteisön sisäisen viestinnän tehtävät, tulee miettiä vastaus kysymykseen; miksi työyhteisössä viestitään eli mitkä ovat työyhteisön viestinnän funktiot. Åbergin vuonna 1985 kehittämän pizzamallin mukaan sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa viiteen eri toimintoon. (Åberg 1997, 32.)

Ensimmäisenä toimintona Åberg mainitsee toiminnan tukemisen. Toiminnan tukemisessa viestintää tarvitaan tuotteiden ja palveluiden siirtämiseen asiakkaille ja tämä on sisäisen viestinnän tärkein muoto. Jos tämä sisäisen viestinnän toiminto ei ole kunnossa, ei sitä korvaa sisäinen tiedotus tai hyvä suhdetoimintakaan. (Åberg 1997, 32.)

Toinen sisäisen viestinnän tehtävä on työyhteisön profilointi. Viestintää tarvitaan, jotta organisaatio voi luoda pitkäjänteisen palvelu-, johtaja- tai yhteisöprofiilin. Kolmas tehtävä on informointi. Työyhteisön tapahtumista tulee viestiä niin henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. (Åberg 1997, 32–33.)

Neljäntenä pizzansiivuna on kiinnitys. Tämän siivun tehtävänä on henkilöstön perehdytys itse työhön ja työyhteisöön. Nämä kaikki neljä siivua ovat sellaisia joihin työyhteisö voi suoraan vaikuttaa. Työyhteisö voi itse päättää miten viestintä tukee yrityksen toimintaa, miten viestinnän avulla profiloidaan, miten henkilöstön ja ulkopuolisten sidos-

ryhmien tiedotus hoidetaan, ja miten perehdytys työtehtäviin ja työyhteisöön toteutetaan. (Åberg 1997, 33.)

Näillä kaikilla neljällä siivulla on myös suora vaikutus työyhteisön tekemään tulokseen. Näistä neljästä siivusta Åberg käyttääkin nimitystä tulosviestintä. Tehokas tulosviestintä puolestaan tarkoittaa sitä, että viestintää tarkastellaan kokonaisuutena. Jokaista tulosviestinnän siivua tulee keittää niin, että se tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä. (Åberg 1997, 33.)

Viimeisenä siivuna Åberg mainitsee vuorovaikutuksen. Ihmiset ovat luonnostaan sosiaalisia ja viestintää tarvitaan näiden sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Sosiaalista vuorovaikutusta kutsutaan myös puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. Sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä viestinnän muoto, vaikka siihen ei voida työyhteisössä suoranaisesti vaikuttaa. Sitä harjoitetaan vaikka siihen liittyviä viestinnän sääntöjä olisi asetettu. Sosiaalinen vuorovaikutus voidaan kuitenkin ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä. (Åberg 1997, 33.)

## **2.4 Sisäisen viestinnän tarkoitus**

Sisäisen viestinnän tarkoitus on parantaa organisaation toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta sekä edistää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa. Sisäisen viestinnän tulee kertoa henkilöstölle organisaation visio, arvot, liiketoiminta ja strategia. (Kauhanen 2010, 176.)

Tärkeää on myös informoida organisaation tuotteista ja palveluista, näihin käytetystä markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä sekä yrityksen yhteistyökumppaneista. Organisaation taloudellinen tila, ja mahdolliset toiminnan muutokset tulee myös kertoa henkilöstölle ennen kuin he kuulevat sen muualta. (Kauhanen 2010, 176.)

Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ja syventävissä haastatteluissa nousi esiin juuri tuotteista informointi. Henkilöstön mielestä parantamisen varaa olisi erityisesti vanhojen tuotteiden poistumisesta informoinnissa, uusien tuotteiden saapumisesta informoinnissa sekä uusien tuotteiden käyttökoulutuksien järjestämisessä.

## 2.5 Hyvän sisäisen viestinnän piirteet

Hyvin hoidettu sisäinen viestintä on nopeaa, rehellistä, avointa ja helposti ymmärrettävää. Sen tavoitteena on, että jokainen organisaation tai yhteisön jäsen on perillä siitä, missä yrityksessä tai yhteisössä mennään ja mitkä ovat mahdolliset muutokset yrityksen tai yhteisön sisällä. Onnistuneen sisäisen viestinnän edellytyksenä on myös, että viesti kulkee jokaiselle työntekijälle tasapuolisesti ja samaan aikaan. (Piha 2014.)

Kauhanen (2010, 174) kuvailee hyvin hoidetun sisäisen viestinnän olevan lyhykäisyydessään sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan yritykseen liittyvät oleelliset asiat ennen kuin työntekijät kuulevat sen muualta. Tähän sisäisen viestinnän oikea-aikaisuuteen keskityttiin myös toimeksiantajayrityksen Tampereen toimipisteelle tehdyssä kyselyssä, jossa henkilöstöltä kysyttiin saavatko he yritykseen liittyvän informaation oikeaan aikaan. (Liite 1)

Organisaatioiden viestintää kehittävän Paraplyn toimitusjohtajan Maija Ilmoniemen (2008) mukaan yksi edellytys sisäisen viestinnän onnistumiselle on, että siitä on laadittu strategia, jota noudatetaan. Strategiassa esitetään mitä asioita kerrotaan ja kenelle kerrotaan, millä välineellä ja milloin. Ennakoiva sisäinen viestintä säästää Ilmoniemen mukaan myös resursseja ja kanavoi energian työntekoon.

Onnistunut sisäinen viestintä myös kertoo työntekijälle mikä on hänen tehtävänsä organisaatiossa sekä luo tärkeän ja vastuullisen suhteen organisaation asioihin. Tämän tarkoituksena on saada työntekijät olemaan motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä ja koko organisaatioon. Sitoutuneisuus puolestaan auttaa yritystä tekemään kaksi ja puoli kertaa enemmän tuottoa kuin yritys, jonka työntekijät eivät ole sitoutuneita työhönsä ja itse yritykseen. Sitoutuneisuudella saadaan myös pienennettyä työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia 40 %. (Piha 2014.)

Sisäisen viestinnän tulee olla avointa. Ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja viestivät keskenään. Tämän vuorovaikutteisen, jatkuvan viestinnän tulisi näkyä myös yritysten sisäisessä viestinnässä. Myös yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla linjassa keskenään. Yritys ei voi viestiä ulospäin jotain muuta kuin se todellisuudessa on sisältäpäin katsottuna. Ristiriitaisuus sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä vie yritykseltä uskottavuuden. Onkin erittäin tärkeää saada yrityksen johto sitou-

tumaan sisäiseen viestintään ja sisäinen viestintä osaksi yrityksen liiketoimintaa. (Ilmoniemi 2008.)

Piha (2014) tiivistää hyvin hoidetun sisäisen viestinnän kolmeen osa-alueeseen. Ensinnäkin, sisäisen viestinnän kanavat tulee olla valittuna oikein. Toiseksi, sisäistä viestintää pitää haluta oikeasti tehdä. Sitä ei saa tehdä vain siksi, että sitä on pakko tehdä. Sisäisellä viestinnällä tulee olla oikeasti merkitystä. Kolmanneksi, yksisuuntaisen viestin välittämisen sijaan, sisäisen viestinnän tulee olla aktiivista vuorovaikuttamista. Tämä auttaa henkilöstöä myös etsimään ja tuottamaan organisaatiota koskevaa informaatiota itsenäisesti. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi tulee huomioida, että tieto organisaation sisällä ei liiku itsestään. Jonkun on tehtävä jotain, että viesti organisaation sisällä saadaan kulkemaan.

## **2.6 Sisäisen viestinnän vaikutukset henkilöstön tyytyväisyyteen**

Elisa Juholinin tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstön tyytyväisyyteen organisaation sisäisessä viestinnässä vaikuttavat neljä eri ulottuvuutta. Nämä neljä ulottuvuutta ovat johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla, vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja sen kehittymiseen sekä ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän toimivuus. (Juholin 1999, 79–80.)

Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan vaikutusta hyvän työilmapiirin luomiseen. Hyvä työilmapiiri taas vaikuttaa osaltaan työmotivaatioon ja omaan asenteeseen tehtävää työtä kohtaan. Työmotivaatio ja asenne puolestaan vaikuttavat siihen, miten toimitaan tilanteissa asiakkaiden kanssa. Hyvin hoidetut asiakaspalvelutilanteet tuovat asiakastyytyväisyyttä, millä on suora vaikutus organisaation menestymiseen. Palveluyrityksissä hyvin hoidettu sisäinen viestintä onkin menestyksekkään liiketoiminnan ehto. (Kauhanen 2010, 174.)

Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyssä kyselyssä sekä syventävissä haastatteluisa nousi esiin myös henkilöstön tarve saada tietoa koko Hartman Rauta Oy:tä koskevista asioista. Esimerkiksi yrityksen suunnitelmat laajentumisesta ja henkilöstönmäärästä oli osalle vastaajista erittäin tärkeää tietoa oman työn kannalta. Osa taas oli sitä

mieltä, että kyseistä tietoa ei tarvita. Sisäisessä viestinnässä tulisikin ottaa huomioon, että ihmiset tarvitsevat työhönsä liittyvissä asioissa erilaista tietoa, vaikka työtehtävät olisivat samat.

Syventävissä haastatteluissa nousi esiin myös keskinäinen vuorovaikutus omassa Tampereen toimipaikassa. Vuorovaikutustilanteet eri linjojen välillä, erityisesti rakentamisen ja sisustamisen linjan ja logistiikan linjan välillä, kaipasivat parannusta. Esiin nousi myös tarve kehittää työilmapiiriä koko Tampereen toimipaikassa. Linjojen sisäinen työilmapiiri vaikutti olevan hyvä, mutta koko toimipisteen sisällä kaivattiin enemmän yhtenäisyyden tunnetta.

## **2.7 Perehdyttäminen**

Sisäistä viestintää tarvitaan myös uuden työntekijän tullessa yrityksen palvelukseen. On jokaisen työyhteisöön kuuluvan jäsenen etu, että uusi työntekijä oppii työyhteisön säännöt ja oppii toimimaan niiden mukaisesti. Perehdytys ei koske kuitenkaan pelkästään yrityksen palvelukseen tulleita uusia työntekijöitä, vaan myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdytystä. Mikäli esimerkiksi työtehtävät, työnkierto tai työmenetelmät muuttuvat, tulee myös vanhoille työntekijöille ohjeistaa muuttunut työnkuva. (Åberg 2000, 202.)

Perehdyttämisessä on kyse työyhteisön yleisten pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Näitä pelisääntöjä ovat talon ”virallisten normien” esittely, vallitsevat sopimukset ja määräykset, tiedot työyhteisöstä ja sen toiminnasta sekä tuotteista ja palveluista, työ säännöt, yleiset toimintaperiaatteet ja henkilöstön yleisesti harjoittama henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittämisen muodot työyhteisössä, henkilöstöpalvelut, työturvallisuusasiat sekä tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä. (Åberg 2000, 203.)

Perehdyttämisen tärkeys osana sisäistä viestintää nousi esiin myös toimeksiantajayritykselle tehdyssä kyselyssä ja syventävissä haastatteluissa. Erityisesti ohjelmistojen käyttöön liittyvissä asioissa kaivattiin perehdytystä. Moni haastateltava sanoi, että oli itse oppinut ohjelmistojen käytön tullessaan yrityksen palvelukseen, eikä ohjelmistojen käyttö ollut vieläkaan täysin hallussa. Toinen asia, mikä haastatteluissa nousi esiin, oli

uusien työntekijöiden esitteleminen muulle työyhteisölle. Haastattelujen mukaan erityisesti logistiikan linjan uudet työntekijät jäävät usein esittelemättä muiden linjojen työntekijöille. Uudet työntekijät tulisi aina esitellä muulle henkilöstölle ja uusille työntekijöille tulisi esitellä vanhat työntekijät. Tämä helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön.

## **2.8 Muutostilanteet ja kriisiviestintä**

Muutos herättää aina mielenkiintoa työyhteisössä. Siksi sen tiedottamiseen on paneuduttava syvällisemmin kuin rutiininomaisten asioiden kertomiseen. Myönteisistä muutoksista kertominen ei yleensä tuota organisaatiolle hankaluuksia, mutta ikävistä asioista kertominen voi olla vaikeaa ja niistä halutaankin useammin vaieta. Molemmissa muutostilanteissa sisäisen viestinnän kuitenkin tulee olla avointa ja rehellistä. (Ikävalko 1995, 112.)

Kriisiviestinnän tehtävä on valmistaa henkilöstö tulevaan muutokseen ja innostaa heitä työskentelemään muutoksen puolesta. Jotta henkilöstö saadaan innostumaan muutoksesta, tulee heille kertoa mitä kaikkea muutoksen piiriin kuuluu. Henkilöstölle tulee kertoa mitä tehdään ja miksi tehdään. Mitä tapahtuisi, jos toimenpidettä ei toteutettaisi. Miten eri toimenpiteiden odotetaan tai oletetaan vaikuttavan. Miten saatuja tuloksia seurataan ja miten niistä raportoidaan. (Ikävalko 1995, 112.)

Myös Piha (2014) painottaa sisäisen viestinnän merkityksen tärkeyttä organisaatiota koskevissa muutostilanteissa. Avoin sisäinen viestintä organisaation sisällä auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin hyvissä ajoin.

Eräs organisaatiota koskeva ikävä muutostilanne on yt-neuvottelut. Yt-neuvotteluiden aikana organisaatiot usein pyrkivät pitämään julkisivunsa puhtaana ja keskittyvät yt-neuvotteluiden aikana nimenomaan ulkoiseen viestintään. Tärkeintä kuitenkin on keskittyä näissä tilanteissa sisäiseen viestintään ja kertoa omalle henkilöstölle mitä yt-neuvottelut tarkoittavat heidän kannaltaan. (Piha 2014.)

Myös työntekijät tulee osallistuttaa muutostilanteisiin. Muutostilanteissa on hyvä tehdä esimerkiksi kysely, jossa kysytään työntekijöiden mielipidettä muutokseen liittyvistä

asioista. Mikäli esimerkiksi työntekijän työtehtävät ovat muuttumassa, on hyvä kysyä myös työntekijän mielipidettä siitä, miltä uudet työtehtävät kuulostavat ja olisiko hänellä valmiuksia ottaa ne vastaan. (Ilmoniemi 2008.)

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa käydyissä haastatteluissa käsiteltiin myös työntekijän näkökulmaa yritystä koskevissa muutostilanteissa. Toimeksiantajayritys sai erityiskiitosta siitä, että työntekijän näkökulma oli otettu huomioon ennen edellisten yt-neuvotteluiden alkamista. Toimeksiantajayritys oli tiedustellut työntekijöiltään olisiko joku ollut valmis esimerkiksi jäämään ennenaikaiselle eläkkeelle tai pitämään ylimääräistä palkatonta lomaa, ennen kuin lomautuksista tai irtisanomisista yrityksessä päätettiin. Juuri tämän tyyppistä vaikuttamista työntekijöillä pitäisi olla yritystä koskevissa muutostilanteissa.

## **2.9 Sisäisen viestinnän kanavat**

### **2.9.1 Kanava valittava viestittävän asian mukaan**

Nykypäivän työyhteisöllä on käytössään paljon erilaisia kanavia ja muotoja sisäisessä viestinnässään. Kanavat jakautuvat kolmeen luokkaan, joita ovat suulliset-, kirjalliset- ja sähköiset kanavat. Kanavan valintaa miettiessä tulee ensiksi selvittää, mitä kanavia yrityksellä on käytössä. Toiseksi tulee miettiä, mitä halutaan viestiä. (Juholin 1999, 36.)

Sisäisen viestinnän kanavan valintaan ja viestin muotoon vaikuttavat myös monet muut asiat. Viestin kanavaa ja muotoa suunniteltaessa tulee huomioda vastaanottaja eli kohderyhmä. Tulee miettiä minkä kokoinen kohderyhmä viestiä vastaanottaa, mikä on heidän koulutustasonsa ja kuinka heidät tavoittaa. Lisäksi tulee miettiä vastaanottajan työpisteen fyysinen sijainti. Tavoittaako viesti varmasti vastaanottajan ja vielä riittävällä nopeudella. Viestin pitää olla myös sisällöltään ymmärrettävää. Erityisesti eri kulttuurit ja kielet tulee ottaa huomioon viestin ymmärrettävyyden kannalta sekä se, että viestin sisältö pysyy samana, vaikka kieli tai kanava olisikin eri. (Kauhanen 2010, 177.)

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee niin suomen- kuin ruotsinkielisiäkin työntekijöitä ja tämä tulee ottaa myös huomioon sisäistä viestintää suunniteltaessa. Viestin

kääntämisessä suomenkielestä ruotsinkieleen tai toisinpäin, viestin sisällön tulee pysyä muuttumattomana ja se tulee olla ymmärrettävissä molemmilla kielillä.

Myös viestittävän asian merkitys yksikölle ja koko organisaatiolle tulee ottaa huomioon viestintäkanavaa ja viestin muotoa suunniteltaessa. Lisäksi vastaanottajalla tulee olla mahdollisuus antaa palautetta saatuun viestiin. Tärkeää on myös huomioida viestin lähettämisen kokonaiskustannukset organisaatiolle. (Kauhanen 2010, 177.)

Viestinnän ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoä parantaa yleensä toisto. (Kauhanen 2010, 177). Saman viestin lähettämiseen tulisikin käyttää useaa eri viestintäkanavaa, jolloin annettu informaatio varmemmin tavoittaa vastaanottajan. Väärin valittu kanava tai se, että kanavaa ei osata käyttää, voi aiheuttaa sen, että lähetetty viesti ymmärretään väärin. Jokainen työntekijä tulkitsee saatuja viestejä omalla tavallaan ja väärin ymmärtämisen riski on suuri. Esimerkiksi isot kirjaimet sähköpostiviesteissä tulkitaan usein huutamiseksi, eikä esimiehen kymmeneltä illalla lähettämää sähköpostiviestiä katsota hyvällä. (Ilmoniemi 2008). Ilmoniemi suosittelee esimerkiksi sähköpostin käyttökoulutusta jokaiselle esimiehelle.

### **2.9.2 Sähköinen viestintä**

Erilaiset sähköiset kanavat, kuten sähköposti, internet ja organisaation oma paikallisverkon mahdollistama intranet ovat yleistyneet organisaatioissa, joissa pääsääntöisesti tai edes osaksi työskennellään tietokoneiden läheisyydessä. Myös matkapuhelimien palveluominaisuuksien nopea kehittyminen on tarjonnut loistavan keinon sisäisen viestinnän tehostamiseen. (Kauhanen 2010, 177.)

Toimeksiantajayrityksen kaikki työntekijät työskentelevät, joko pääsääntöisesti tai osaksi tietokoneiden läheisyydessä. Yrityksen tulisikin hyödyntää erilaisia sähköisiä viestintäkanavia sisäisessä viestinnässään. Sama sähköinen kanava ei kuitenkaan tavoita yrityksen jokaista työntekijää ja tämä tulisi huomioida myös viestintäkanavaa valittaessa.

Sähköisistä sisäisen viestinnän kanavista erityisesti sähköposti on tehokas informointi- ja keskustelukanava, kun se on kaikkien ulottuvilla ja jokainen osaa sitä käyttää. Sähkö-

postiviestinnässä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota muutamiin asioihin. Ensinnäkin, otsikoinnin tulee olla niin informatiivinen, että vastaanottaja ymmärtää sen perusteella mistä viestissä on kyse. Otsikot, kuten ”kiire!” tai ”ajankohtaista” ovat liian yleisiä, ellei vastaanottaja pysty sen perusteella päättämään, mistä viestissä on kyse. (Juholin 1999, 155–156.)

Sähköpostiviestien tulee olla myös lyhyitä. Sähköpostia käytetään yleensä silloin, kun vastaanottaja tietää jo entuudestaan viestin sisällöstä jotain. Jos viesti on sisällöltään pitkä, tulee miettiä onko sähköposti oikea kanava viestin lähettämiseksi. (Juholin 1999, 156.)

Sähköpostiviesteissä tulee huomioida myös liitteiden tarpeellisuus. Viestin varsinainen asia tulee olla tekstiosuudessa ja liitteiden tehtävä on antaa lisätietoja. Poikkeuksena on liitteenä oleva sopimus, josta on jo aiemmin keskusteltu vastaanottajan kanssa. (Juholin 1999, 156.)

Tärkeää on huomioida myös sähköpostiviestissä käytetty kieli. Kahdenkeskisessä keskustelussa kieli voi olla sellaista, joka sopii keskustelijoiden tilanteeseen. Lähettäjän tulee kuitenkin ottaa huomioon myös se, että vastaanottaja saattaa lähettää viestin edelleen, jolloin käytetty kieli saattaa kuulostaa oudolta toisen vastaanottajan silmissä. (Juholin 1999, 156.)

Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyn kyselyn ja haastatteluiden mukaan toimeksiantajayrityksen sisäinen viestintä on tällä hetkellä lähinnä vain sähköpostiviestien lähettämistä. Vaikka sähköpostiviestintä onkin erittäin tehokas viestintäkanava ja sillä tavoittaa samanaikaisesti suuren vastaanottajajoukon, ei se saisi olla ainoa kanava. Toimeksiantajayrityksen yksi sisäisen viestinnän kehittämiskohde onkin käyttää myös muita kanavia viestinnässään. Tällä hetkellä käytössä oleva kanava ei tavoita ajallaan esimerkiksi logistiikan linjaan kuuluvia ulkona työskenteleviä varastomiehiä.

Intranetin tärkeimmät tehtävät organisaation sisäisessä viestinnässä puolestaan ovat tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus. Intranetiä perustettaessa on hyvä määritellä intranetin tavoitteet niin vuorovaikutus- kuin informointikanavanakin. Intranetin pystyy muokkaamaan juuri yhteisön tarpeita vastaavaksi. Tärkeimmät rajaukset ja määrittelyt, joita yhteisön tulee miettiä intranetiä suunnitellessa, ovat jako päivä-

kohtaisiin ja kaikille tärkeisiin tietoihin sekä taustatietoihin, jotka ovat tarpeen tullen saatavilla. (Juholin 1999, 154.)

Intranetistä ei saa kuitenkaan tulla tiedon kaatopaikka, vaan oleellisen tiedon tulee olla helposti löydettävissä. Tähän auttavat erilaiset tietokannat ja hakemistot ohjeistuksille, perustiedoille ja dokumenttipohjille. Nämä tietokannat ovat usein myös erillään intranetistä ja niiden ylläpidon vastuu jollain muulla kuin viestintähenkilöstöllä. (Juholin 1999, 154.)

Yksi ratkaisuehdotus toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseksi olisikin intranet, joka toimeksiantajayrityksessä kantaisi nimeä HartmanIntra. Intranet on erittäin toimiva viestintäkanava kun se jo käyttöönottovaiheessa suunnitellaan vastaamaan yhteisön tarpeita ja sen käytöstä laaditaan säännöt.

Myös televisio on yksi sähköisen viestinnän kanavista. Ennen intranetin yleistymistä televisiota käytettiin paperitiedotteiden ja lehtien ohella tuomaan yhteisölle sen tarvitsema tieto nopeammin. Nykypäivänä televisio on edelleen toimiva viestintäkanava niissä yhteisöissä, joissa intranet ei tavoita kaikkia. Television heikkous on kuitenkin se, että sen tuoma informaatio on hyvin pinnallista. On kuitenkin paljon tiedotettavia asioita, jotka eivät tarvitse sen syvempää tietoa ja näissä tilanteissa televisio täyttää tehtävänsä erinomaisesti. (Juholin 1999, 158–159.)

Televisio eli Info-TV, olisi myös toimeksiantajayritykselle toimiva viestintäkanava. Info-TV ja HartmanIntra toimisivat toistensa täydentäjinä. Info-TV:n voisi sijoittaa esimerkiksi kahvihuoneeseen, jossa se tavoittaisi ainakin logistiikan linjaan kuuluvat työntekijät kolmesti päivässä. Kyselyn ja haastatteluiden mukaan erityisesti juuri logistiikan linja jää tällä hetkellä hieman pimentoon informaation saannissa.

### **2.9.3 Kasvotusten tapahtuva viestintä**

Kasvokkain tapahtuva viestintä on ilmaisuvoimaltaan kaikkein vahvin ja vaikuttavin kanava. Sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimmistä asioista kertomiseen. (Juholin 1999, 36.)

Vaikka uusi teknologia on tutkimusten mukaan tehostanut tiedon jakamista ja luonut aivan uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta, ei mikään teknologia voi korvata sosiaalista kontaktia, joka syntyy kasvokkain kohtaamisessa. Kasvokkain kohtaamista organisaation sisällä tapahtuu palaverissa, neuvotteluissa, palautteissa ja käytäväkeskusteluissa, ja sitä pidetään edelleen keskeisimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä myös kehon kieli, katseet ja eleet pääsevät vaikuttamaan kommunikaatioon. Katseiden, eleiden ja kehon kielen vaikutus kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä on 90 %. (Piha 2014.)

Ilmoniemen (2008) mukaan kahvipöytäkeskustelut ovat oiva tapa viestiä ja niihin kannattaa esimiehenkin osallistua. Kahvipöytäkeskusteluissa ilmapiiri on rennompi ja siellä yleensä puidaan ne eniten mieltä painavat asiat. Tietysti jossain tilanteessa voi käydä niin, että puheensorina lakkaa, kun esimies liittyy mukaan keskusteluun. Esimiehen täytyy tehdä osallistumisestaan keskusteluun luonnollista ja normaalia, ja jättää titteli virallisia tapaamisia varten. Alkuhämmennyksen jälkeen keskustelu kahvipöydässä luistaa taas varmasti vanhaan malliin.

## **2.10 Nykypäivän haasteet sisäisessä viestinnässä**

Nykypäivänä yhä useammissa organisaatioissa huomattava osa työntekijöistä työskentelee määräaikaississa tai osa-aikaississa työsuhteissa. Myös etätyötä tekevien työntekijöiden määrä organisaatioissa on lisääntynyt. Juuri näissä erikoistilanteissa sisäisen viestinnän merkitys korostuu. On erittäin tärkeää saada nämä määräaikaiset, osa-aikaiset ja etätyötä tekevät työntekijät motivoitua hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaa tietoa. Henkilövalinnoilla, perehdytyksellä ja esimiestyöllä on suuri vaikutus näiden työntekijöiden motivoitumiseen hankkia ja hyödyntää tietoa. (Kauhanen 2010, 176.)

Myös toimeksiantajayrityksellä on erityisesti kesäaikaan määräaikaaisia työntekijöitä palveluksessaan, ja etätyön tekeminen on yleistynyt. Yrityksen sisäistä viestintää suunnitellessa tuleekin ottaa myös nämä asiat huomioon. Työntekijän tulee saada tarvitsemansa tieto myös silloin kun oma työpiste sijaitsee jossain muualla kuin varsinaisella kauppapaikalla. Tiedon täytyy välittyä myös niille, jotka työskentelevät yrityksessä vain

kesän ajan. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhtä suuret mahdollisuudet tiedon saamiseen ja sen pitää olla helppoa ja nopeaa.

Toisaalta nykypäivän sisäisen viestinnän haasteena on myös informaation paljous. Vastaanottajan tulee osata poimia juuri ne oleellisimmat ja keskeisimmät viestit, sekä sisäistää näiden viestin sanoma. (Piha 2014.)

Erityisesti sähköpostin välityksellä jaettavaa informaatiota tulee nykypäivänä paljon. Juholin kirjoittaa, että sähköpostin käyttö monissa yhteisöissä on ylittänyt tai on ylittämässä sietokyvyn. Sähköpostiviestejä vastaanotetaan päivittäin kymmeniä ja niiden läpikäyminen vie aikaa. Yhdeksi ongelmaksi on erityisesti muodostunut sähköpostien jakelulistat, joiden välityksellä informaatiota jaetaan myös niille, jotka tietoa eivät tarvitse. (Juholin 1999, 155.)

Myös toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa käydyissä haastatteluissa nousi esiin informaation ja viestien paljous. Erityisesti juuri sähköpostiviestejä tulee paljon ja osa viestien sisällöistä on sellaisia, että ne eivät koske vastaanottajaa. Tämä sähköpostiviestien paljous vähentää vastaanottajan mielenkiintoa perehtyä saapuneiden sähköpostiviestien sisältöön, ja jokin oleellinen asia saattaa jäädä pimentoon kun vastaanottaja ajattelee, että viestin sisältö ei koske kuitenkaan häntä.

Vaikka yksi nykyajan sisäisen viestinnän ongelmista onkin informaation paljous, täytyy tarvittava tieto silti jakaa. Sisäisessä viestinnässä tieto katkaisee huhuilta siivet. Lisäksi puskaradio, joka heikon sisäisen viestinnän vuoksi käy usein vilkkaana, pilaa työilma-  
piirin ja heikentää yrityksen tulosta. (Piha 2014.)

### 3 TOIMEKSIANTAJA

#### 3.1 Hartman Rauta Oy

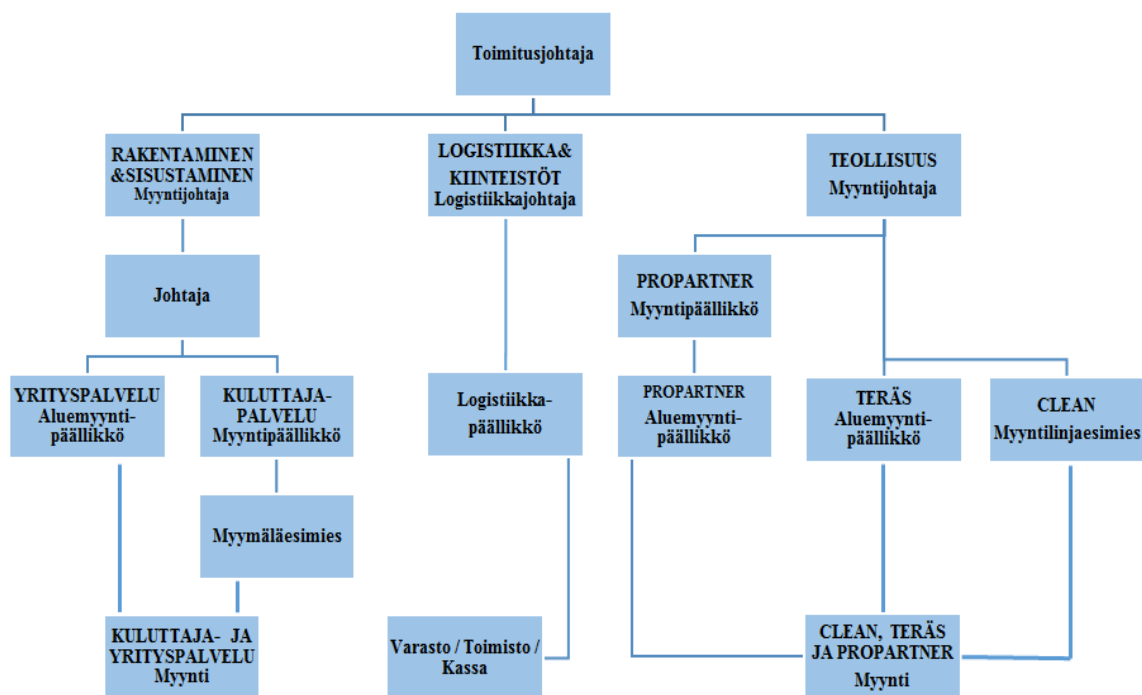
Toimeksiantajayritys Hartman Rauta Oy on vuonna 1862 perustettu rautakauppa-alan perheyritys, joka toimii seitsemällä eri paikkakunnalla Suomessa. Toimipisteet sijaitsevat Vaasassa, Seinäjoella, Pietarsaassa, Kokkolassa, Tampereella, Espoossa ja Härmässä. Edellä mainituista toimipisteistä kuusi ensimmäistä ovat yrityksen virallisia kauppapaikkoja ja viimeisenä mainittu Härmän toimipiste toimii yrityksen jakeluvarastona. (Hartman: Yrityksestä 2016.) Yrityksen pääkonttori sijaitsee Vaasassa, jossa myös varsinainen johto ja hallinto toimivat (Hartman: Johto ja hallinto 2016).

Hartman Rauta Oy on osa Hartman-konsernia, jonka emoyhtiö on C.J. Hartman Ab. Tytäryhtiö Hartman Rauta Oy:n lisäksi konserniin kuuluu kiinteistöyhtiö Oy Hartman Invest Ab. (Hartman: Yrityksestä 2016.) Hartman Rauta Oy työllistää 247 työntekijää ja yhteensä koko Hartman-konsernissa on työntekijöitä 258. Liikevaihto vuonna 2015 oli 174 miljoonaa euroa. (Kankaanpää 2016.)

Hartman Rauta Oy keskittyy pääasiassa ammattiasiakkaille suunnattuun rakennus- ja sisustustarvikkeiden, puutavaran ja levyjen sekä terästen ja teollisuustarvikkeiden myyntiin. Kuluttajamyynnin kohderyhminä ovat kodinrakentajat, remontoijat ja sisustajat. (Hartman 2016.)

#### 3.2 Organisaatio

Toimeksiantajayrityksen organisaatiomallina on linjaorganisaatio, jonka linjoja ovat rakentaminen ja sisustaminen, logistiikka ja teollisuus. Teollisuuden linja koostuu kolmesta eri tuoteryhmästä, joita ovat teräs, propartner sekä siivous- ja hygieniatuotemyynti. Rakentamisen ja sisustamisen linja taas on jakautunut kuluttaja- ja yrityspalveluun. (Kankaanpää 2016). Hartman Rauta Oy:n linjaorganisaatiomalli on suoraviivaisesti rakennettu, eikä työntekijän ja johdon välillä ole montaa henkilöä. Kuviosta 1 nähdään, miten Hartman Rauta Oy:n linjaorganisaatio on muodostettu.



KUVIO 1. Hartman Rauta Oy:n linjaorganisaatiokaavio

Kuten kuviosta 1 näkyy, ylintä päätösvaltaa käyttää toimitusjohtaja. Organisaatiossa toimitusjohtajan suoria alaisia ovat rakentamisen ja sisustamisen linjan myyntijohtaja, logistiikan linjan logistiikkajohtaja ja teollisuuden linjan myyntijohtaja. Nämä henkilöt yhdessä muodostavat myös yrityksen johtoryhmän. Linjakohtaisten johtajien jälkeen tulevat rakentamisen ja sisustamisen linjan johtaja ja teollisuuden linjaan kuuluvan pro-partner-tuoteryhmän myyntipäällikkö. Johtaja vastaa omasta linjastaan ja myyntipäällikkö omasta tuoteryhmästään koko Hartman Rauta Oy:tä koskevissa asioissa, eikä alueellista jaottelua ole tehty vielä tässä kohtaa linjaorganisaatiota. Alueellinen jaottelu tulee esille vasta seuraavassa tasossa linjaorganisaatiota alaspäin mentäessä. (Kankaanpää 2016.)

Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehtyyn kyselyyn ja syventäviin haastatteluihin saatiin vastaajia ja haastateltavia kaikilta kolmelta eri linjalta. Vastaajat ja haastateltavat kuuluivat linjaorganisaatiossa joko aluemyyntipäällikkö/logistiikkapäällikkö tasolle tai myynti/varasto/toimisto/kassa tasolle.

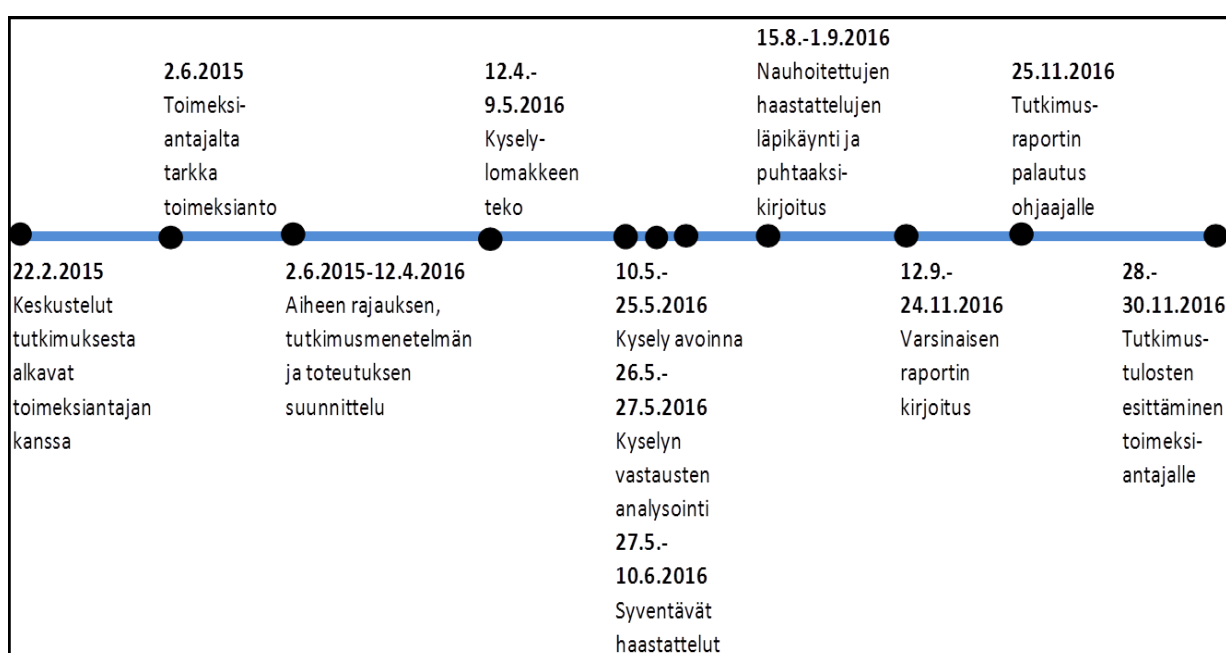
Hartman Rauta Oy:n linjaorganisaatioon kuuluu myös rakentamisen ja sisustamisen linjan ja teollisuuden linjan hankintaosastot, joita ei ole esitetty kuviossa yksi. Rakentamisen ja sisustamisen linjan hankintaosastosta vastaa myyntijohtaja, jonka jälkeen tulee tuoteryhmäpäällikkö. Tuoteryhmäpäällikön jälkeen tulee tuotepäällikkö, jonka

alapuolella varsinainen osto toimii. Teollisuuden linjan hankintaosastosta puolestaan vastaa myyntijohtaja, jonka jälkeen tulee tuotepäällikkö ja tuotepäällikön jälkeen varsinainen osto.

## 4 TUTKIMUSPROSESSI

### 4.1 Tutkimustehtävän käynnistäminen

Keskustelut toimeksiantajayrityksen kanssa tutkittavasta aihealueesta aloitettiin helmikuussa 2015. Kesäkuussa 2015 tuli toimeksianto selvittää yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet ja tarjota näihin toteutuskelpoiset ratkaisuehdotukset. Kokonaisuudessaan tutkimustehtävä oli valmis marraskuussa 2016. Kuviosta 2 nähdään tutkimustehtävän eteneminen vaihe vaiheelta.



KUVIO 2. Aikajana tutkimustehtävän etenemisestä vaiheittain

#### 4.1.1 Aiheen rajaaminen ja tutkimusmenetelmien valinta

Kuten kuviosta 2 nähdään, toimeksiantajalta saadun toimeksiannon jälkeen tuli pohtia aiheen rajausta, tutkimusmenetelmien valintaa ja toteutusta. Sisäinen viestintä on laaja aihealue ja rajausta piti miettiä tarkoin. Toimeksiantajan tarpeet huomioon ottaen, rajausta tehtiin koskemaan työntekijän näkökulmaa sisäisen viestinnän asioista. Teoreettinen viitekehys on myös rakennettu tämän pohjalta koskemaan sisäisen viestinnän käsitettä, tehtäviä ja tarkoitusta sekä yhteistoimintalakia ja viestintäkanavia sekä näiden vaikutusta työtyytyväisyyteen.

Aiheen rajauksen jälkeen piti valita tutkimusmenetelmä, jolla tarvittavan tiedon yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteista saa kerättyä. Rajausta oli tehty koskemaan työntekijän näkökulmaa aiheesta, joten yrityksen työntekijät olivat niitä, joilta tieto piti kerätä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin henkilöstölle tehtävä kysely.

Toimeksiantajalla oli käytössään Webropol-kyselytyökalu, jolla kyselyn pystyi tekemään helposti netissä. Webropol-kyselytyökalulla pystyi myös analysoimaan kyselystä saadut tulokset. Kyselyn toteutusta ja tulosten analysointia suunniteltaessa nousi esiin kysymys vastaajajoukon suuruudesta. Toimeksiantajan kanssa tultiin siihen tulokseen, että kysely rajattiin alueellisesti ja koskemaan vain yrityksen Tampereen toimipistettä. Työntekijöitä Tampereen toimipisteessä on 33. Vaikka kysely päädyttiin tekemään vain Tampereen toimipisteen henkilöstölle, on tutkimustuloksia ja ratkaisuehdotuksia tarkoitus hyödyntää myös muissa Hartman Rauta Oy:n toimipisteissä. Mahdolliset sisäisen viestinnän kehittämiskohteet ovat toimeksiantajan mielestä hyvin samankaltaisia toimipaikasta riippumatta ja näin ollen parannusehdotuksia voidaan hyödyntää myös muilla paikkakunnilla.

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi ja kyselystä saatujen tuloksien tulkitsemisen helpottamiseksi valittiin syventävät haastattelut. Syventäviä haastatteluja käytiin ennalta valittujen henkilöiden kanssa, jotka olivat aiemmin vastanneet Webropol-kyselyyn. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustoiminta jakautuu empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Kysely ja haastattelu ovat empiiriseen tutkimukseen kuuluvia tutkimusmenetelmiä. Kysely kuuluu empiirisessä tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen kategoriaan. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kokeelliset tutkimukset, systemaattinen havainnointi, puhelinhaastattelut, strukturoidut haastattelut, lomakekyselyt, survey-tutkimukset ja internet-kyselyt. (Heikkilä 2014.)

Haastattelu puolestaan kuuluu empiirisen tutkimuksen kategoriaan kvalitatiivinen tutkimus. Muita kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat syvähaastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä sekä

valmiit aineistot ja dokumentit. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivista tutkimusta ja kvalitatiivista tutkimusta täydentämään toisiaan. (Heikkilä 2014.)

#### 4.2.1 Kysely

Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluvan, henkilöstölle tehtävän kyselyn aineistonkeruu aloitettiin kyselyyn tulevien kysymysten suunnittelulla. Kysymysten suunnittelu aloitettiin 12.4.2016, ja kysely oli valmiina Webropol-kyselytyökalussa 9.5.2016, kuten kuvista 2 nähdään. Kysely oli vastaajille avoinna 10.–25.5.2016. Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin 16 päivää. Tänä aikana kyselyyn kävi vastaamassa yhteensä 22 työntekijää ja vastausprosentiksi saatiin 66,7. Houkuttimena kyselyyn vastaamiselle oli Hämeen koti- ja toimistosiivouksen lahjoittama yhden tunnin siivouslahjakortti sekä kaksi lounaslahjakorttia Hartman Rauta Oy:n sopimusruokala Oriveden Leipomoon. Molemmat palkinnot arvottiin kyselyn päättyttyä.

Opinnäytetyön liitteenä (Liite 1) on Webropol-kyselyssä esitetyt kysymykset. Liitteessä näkyvät myös kyselyn valmiina olleet vastausvaihtoehdot, mikäli vastausvaihtoehtoja kyseisessä kysymyksessä on ollut tarjolla. Tutkimustehtävän tulokset ovat nähtävissä myös liitteissä (Liitteet 2-5) erillisinä graafeina.

Vastaajajoukko oli suhteellisen pieni, joten kyselyyn valittavat taustatietoa antavat kysymykset tuli valita tarkoin. Jotta vastaajia ei taustatietojen perusteella pystyttäisi kyseleystä tunnistamaan, jätettiin muuten yleisesti kyselyissä kysytyt taustatiedot kuten ikä ja sukupuoli pois. Ainoa taustatietokysymys oli ensimmäinen kysymys, jossa kysyttiin mihin linjaan vastaaja kuului.

Seuraavat kaksi kysymystä valittiin kyselyyn koska haluttiin selvittää työntekijän näkemys siitä, miten hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan asemaansa työyhteisössä. Kysymykset 4-8 selvittävät työntekijän näkemystä koko Hartman Rauta Oy:tä koskevista sisäisen viestinnän asioista sekä oman Tampereen toimipaikan sisäisen viestinnän asioista.

Kysymykset 9-12 pyrkivät selvittämään sisäisen viestinnän toimivuutta työntekijän työtehtävien hoitamisen kannalta. Kysymykset selvittävät muun muassa, kuinka hyvin

omalta esimieheltä saa informaatiota omaan työhön liittyvissä asioissa sekä sitä, kuinka hyvin oman työn tekemisen tarkoitus koko Hartman Rauta Oy:n toiminnan kannalta on selvillä.

Kysymysten 13 ja 15 tarkoituksena oli selvittää työntekijän näkemystä yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien toimivuudesta sekä selvittää mahdollisten uusien kanavien toimivuus yrityksessä. Kysymys 14 tarkoituksena oli selvittää työntekijän yleistä näkemystä Hartman Rauta Oy:n sisäisestä viestinnästä. Kysymys 16 puolestaan oli laadittu siltä varalta, jos jotain oleellista oli jäänyt huomioimatta yrityksen sisäisestä viestinnästä, tai jos joku kyselyyn vastannut henkilö olisi halunnut antaa palautetta kyselystä.

Webropol-kyselytyökalu analysoi automaattisesti saadut vastaukset haluttuun diagrammimalliin. Myös ristiintaulukointi eri ehtolauseilla sujui vaivattomasti. Esimerkiksi linjakohtaiset vastaukset saatiin helposti omiin diagrammeihinsa, eikä kyselyn tulosten analysointi vienyt aikaa. Kyselystä saadut tulokset käsiteltiin 26.–27.5.2016.

#### **4.2.2 Haastattelu**

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat haastattelut tehtiin Hartman Rauta Oy:n Tampereen toimipisteessä 27.5–10.6.2016. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja he kaikki olivat vastanneet Webropol-kyselyyn ennen haastattelua. Kaikki kahdeksan haastattelua nauhoitettiin, minkä jälkeen haastattelut litteroitiin. Haastattelujen litterointi tapahtui 15.8–1.9.2016 ja kesti kaksi ja puoli viikkoa. Litteroituja haastatteluja ei ole opinnäytetyön liitteenä, sillä haastateltavat pystyi tunnistamaan haastattelujen perusteella. Haastateltaville on luvattu, että käydyt keskustelut jäävät opinnäytetyöntekijän ja haastateltavan välisiksi. Tässä opinnäytetyössä viitataan ainoastaan haastatteluihin tai erääseen haastatteluun, eikä yksittäistä haastateltavaa tai haastateltavan linjaa organisaatiossa mainita sen tarkemmin. Nauhoitetut haastattelut ovat opinnäytetyöntekijän hallussa, eikä niitä luovuteta eteenpäin kolmansille osapuolille.

Haastattelut tehtiin täydentämään kyselyn tuomia tutkimustuloksia. Haastattelujen tarkoituksena oli myös läpi käydä kyselyssä esiintyneet avoimet kysymykset. Avoimien kysymysten vastaukset saattavat olla ulkopuolisen tutkijan kannalta hankalia tulkita, ja

siksi syventävät haastattelut oli hyvä tuoda osaksi tutkimusta. Vaikka avoimet kysymykset saattavatkin olla vaikeasti tulkittavissa, nähtiin ne tutkimustulosten kannalta hyödyllisinä ja valittiin mukaan kyselyyn. Ilman näitä avoimia kysymyksiä jokin kehittämisenkohde tai kehitysehdotus olisi saattanut jäädä huomioimatta.

Haastatteluiden tarkoituksena oli myös saada selville työntekijän näkökulma siihen, miten kyselyssä esiin tulleet kehittämiskohteet yrityksen sisäisessä viestinnässä voisi ratkaista. Opinnäytetyöntekijä myös esitti haastateltaville omia näkemyksiään siitä, miten kyselyssä ilmenneitä sisäisen viestinnän kehittämiskohteita voisi mahdollisesti ratkaista, ja haastateltava kertoi mielipiteensä ratkaisuehdotusten toimivuuteen.

Yksilöhaastatteluun päädyttiin koska tällöin haastateltava pääsee kahden kesken keskustelemaan haastattelijan kanssa. Tällaisessa tilanteessa saadaan myös paremmin haastateltavan mielipide erilaisiin asioihin kuin tilanteessa, jossa myös moni muu olisi läsnä. Yksilöhaastattelussa myös ujoimmat ja hiljaisimmat pääsevät kertomaan mielipiteensä kun vahvimmat persoonat eivät vie kaikkea huomiota.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraista otantamenetelmää käyttäen eli eliittiotannalla. Eliittiotannassa haastateltaviksi valitaan ne, joilta uskotaan saatavan eniten tietoa tutkimusongelmaan nähden. Valinnan kriteerinä voi esimerkiksi olla puhekyky, itsensä ilmaisemisen taito tai kirjoitustaito. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 86.)

Haastateltavien valintaan vaikutti ensisijaisesti se, millä linjalla haastateltava työskenteli. Toinen haastateltavien valintaan vaikuttava asia oli työntekijän työtehtävät linjan sisällä. Tavoitteena oli saada näkemys toimeksiantajayrityksen sisäisestä viestinnästä mahdollisimman monelta eri työtehtävää suorittavalta henkilöltä.

#### **4.3 Tutkimustehtävän raportointi**

Tutkimustehtävän raportointivaihe alkoi 12.9.2016, ja valmis raportti palautettiin ohjajalle 25.11.2016. Raportointivaihe kesti yhteensä kaksi ja puoli kuukautta. Tutkimustehtäväprosessin edetessä raportin ulkoasua ja sisältöä oli jo suunniteltu valmiiksi, ja raporttiin tarvittava aineisto oli kerättyä.

Raportointivaiheen valmistuttua, toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön onnistumista annetun toimeksiannon pohjalta. Tutkimustehtävän tulosten ja ratkaisuehdotusten esittäminen toimeksiantajalle tulee olemaan valmiin raportin palauttamisen jälkeen 28.–30.11.2016. Tutkimustehtävän tulokset ja ratkaisuehdotukset esitetään joko Hartman Rauta Oy:n Tampereen tai Vaasan toimipisteessä.

## 5 KEHITTÄMISKOHTEET JA -EHDOTUKSET

### 5.1 Tutkimustehtävässä esiin nousseet kehittämiskohteet

Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ja syventävissä haastatteluissa nousi esiin joitakin kehittämiskohteita Hartman Rauta Oy:n sisäisessä viestinnässä. Kehittämistä kaivattiin erityisesti linjojen välisiin vuorovaikutustilanteisiin, viestintäkanaviin, tuotteista informointiin, ohjelmistokoulutuksiin ja uusien työntekijöiden esittelemiseen. Kehittämisehdotuksena näihin lyhykäisyydessään on viestintäkanavien uudistaminen ja avoimuuden lisääminen sisäisen viestinnän asioissa.

Alla on eriteltynä kehittämiskohteet ja -ehdotukset yksityiskohtaisemmin. Lisäksi on kerrottu haastateltavien mielipiteitä kehittämissuositusten toimivuudesta yrityksessä.

### 5.2 Kehittämiskohde: Linjojen väliset vuorovaikutustilanteet

Kyselyyn vastanneista 59 % oli sitä mieltä, että saa liian vähän informaatiota erilaisissa vuorovaikutustilanteissa oman toimipaikkansa linjojen välillä. (Liite 2) Syventävissä haastatteluissa kävi ilmi, että yksi syy tähän on se, että työntekijät eivät tunne olevansa samanarvoisia keskenään. Toisena syynä nähtiin henkilökemioiden yhteensopimattomuus eri linjojen välillä.

Eräässä haastattelussa haastateltava kertoi, että toiminta Tampereen toimipisteessä on muuttunut siten, että linjat ovat jakautuneet omiksi pieniksi yksiköikseen ja yhteenkuuluvuuden tunne on hävinnyt vuosien mittaan. Haastateltava kertoi olleensa Hartman Rauta Oy:n palveluksessa kymmenen vuotta, ja että aluksi yhteisistä asioista oli informoitu paremmin myös linjarajat rikkoen, mutta nykyään informaation kulku linjasta toiseen on heikentynyt. Erityisesti poissaoloista, kuten lomista informointiin haastateltava kaipasi parannusta. Sama toive nousi esiin myös muissa haastatteluissa.

Erään haastateltavan mukaan myöskään tieto siitä, kuka on missäkin vuorossa töissä, ei kulje linjasta toiseen. Haastateltava kertoi, että aamu seitsemältä on hankala yrittää tavoittaa toiselta linjalta työntekijää, kun ei tiedä ketä lähtisi tavoittelemaan.

Yksi syy huonoon informaation kulkuun linjojen välillä on käytössä oleva sisäisen viestinnän kanava. Hartman Rauta Oy:ssä informaatiota jaetaan lähinnä vain sähköpostin välityksellä. Sähköposti on toimiva kanava rakentamisen ja sisustamisen linjan ja teollisuuden linjan työntekijöiden informointiin, jotka pääsääntöisesti työskentelevät tietokoneiden ääressä, mutta logistiikan linjaan kuuluvia ulkona työskenteleviä varastomiehiä se ei tavoita.

Erään haastateltavan mukaan huono informaation kulku linjojen välillä puolestaan johtuu siitä, että työntekijät ajattelevat liiaksi työskentelevänsä tietyssä linjassa. Linjaorganisaatioajattelusta jokapäiväisessä työssä pitäisi haastateltavan mukaan päästä eroon. Yhteenkuuluvuuden tunnetta pitäisi saada lisättyä ja ajatukset käännettyä siihen, että työskentelee Hartmanilla, eikä logistiikan tai rakentamisen ja sisustamisen linjassa.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että informaation jakaminen yhteisiin asioihin liittyen on yleensä vain rakentamisen ja sisustamisen linjan vastuulla. Toiveena oli, että informaation jakaminen olisi tasapuolisempaa, eikä jäisi vain yhden henkilön vastuulle.

### **5.2.1 Kehittämisehdotus: Koko toimipisteen kesken pidettävät kuukausipalaverit**

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään keskeisimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Siinä myös kehon kieli, katseet ja eleet pääsevät vaikuttamaan kommunikaatioon (Piha 2004). Yksi ratkaisu linjojen välisen vuorovaikutuksen parantamiseksi, ja positiivisemmän työilmapiirin luomiseksi, olisi koko toimipisteen kesken pidettävät palaverit.

Myös kyselyyn vastanneista 41 % oli sitä mieltä, että henkilöstön kesken pidettäviä palavereja pitäisi olla useammin. (Liite 2) Erityisesti logistiikan linjan (Liite 3) ja teollisuuden linjan (Liite 4) vastaajat olivat sitä mieltä, että palavereja pitäisi olla useammin. Haastatteluissa nousi myös esiin, että rakentamisen ja sisustamisen linjan sisällä palavereja pidetään kerran kuussa, mutta logistiikan linjan ja teollisuuden linjan sisäisiä palavereja pidetään harvoin; jos pidetään lainkaan.

Haastatteluissa kysyttiin kuinka usein palavereja tulisi pitää. Haastateltavien mukaan palavereja tulisi pitää kerran kuussa.

Erään haastattelun mukaan kuukausipalavereissa jokaiselta linjalta yhden henkilön tulisi pitää pieni puheenvuoro, missä kerrottaisiin, mitä linjan sisällä on viime aikoina tapahtunut. Haastateltavan mukaan linjojen sisäiset asiat, joita kuukausipalavereissa tuotaisiin esiin, olisivat sellaisia, jotka koskevat myös muita linjoja, vaikka itse muutos tai ajankohtainen asia olisi tapahtunut vain tietyssä linjassa. Esimerkiksi, jos jokin tavara vaihtaa varastossa paikkaa kuuluu tämä tieto myös rakentamisen ja sisustamisen linjalle, vaikka varsinainen muutos onkin tapahtunut logistiikan linjan sisällä. Samaten, jos rakentamisen ja sisustamisen linjan sisällä ison asiakkaan vastuumyyjä vaihtuu, pitää myös logistiikan linjan tietää tästä muutoksesta.

Kuukausipalavereissa koollekutsuja olisi kiertävä. Jokaisesta linjasta jokainen vuorollaan olisi vetovastuussa palaverista, eikä yhteisten asioiden informointi jäisi vain rakentamisen ja sisustamisen linjan vastuulle. Koollekutsujan tehtävänä olisi kertoa oman toimipaikkansa ja koko Hartman Rauta Oy:tä koskevat ajankohtaiset asiat.

Koko henkilöstön kesken pidettäviä palavereja on kuitenkin mahdotonta pitää työaika-  
na, koska asiakkaita pitää palvella. Palaverit tulisi pitää, joko ennen työpäivän alkua tai työpäivän jälkeen. Tällöin kaikki työntekijät olisivat kerralla läsnä ja kuulisivat samat asiat yhdellä kertaa. Työajan ulkopuolella pidettävän palaveriin käytetyn ajan työntekijä saisi pitää ylimääräisenä vapaana ennalta sovittuna ajankohtana.

Vaihtoehtoisesti palaverin voisi joskus myös pitää esimerkiksi yhteisen ruokailun merkeissä, tai se voitaisiin järjestää jossain muualla kuin yrityksen toimitiloissa. Jäykästä ja pakollisesta, työajan ulkopuolella pidettävästä palaverista saataisiin rennompaa yhdessä oloa, jolla olisi vaikutuksensa myös yhteishengen kohottajana eri linjojen välillä.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he olisivat siitä, että palaverit pidettäisiin työajan ulkopuolella. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työajan ulkopuolella pidettävät palaverit voisivat alkuhämmennyksen jälkeen toimia. Varsinkin, jos palavereissa olisi tarjolla esimerkiksi sämpylää, pullaa tai muuta tarjottavaa, ja jos palaveriin käytetyn ajan saisi hyödyntää ylimääräisenä vapaana ennalta sovittuna ajankohtana. Osa haastateltavista taas näki työajan ulkopuolella pidettävät kuukausipalaverit hankalina toteuttaa ja olivat sitä mieltä, että ainoa vaihtoehto palaverille on pitää ne kahdessa osassa ja työaikana.

Toinen vaihtoehto palaverien pitämiselle työajan ulkopuolella olisi hyödyntää mahdollinen yhteiskuntasopimuksen tuoma työajanpidennys yhteisistä asioista tiedottamiseen. Uuden yhteiskuntasopimuksen mukaan vuosittaista työaika pidennetään 24 tunnilla vuosittaista ansiotuloa muuttamatta. Tämä vuosittaisen työajan muutos astuu voimaan 1.1.2017, mikäli työmarkkinoiden keskusjärjestöt eivät muuta ajankohtaa sovi. (Kilpailukysopimus 2016.)

### 5.2.2 Kehittämisehdotus: Palaute-/aloitelaatikko

Jokaiseen toimipisteeseen tulisi palavereja varten myös henkilönkunnan käyttöön tarkoitettu palaute-/aloitelaatikko. Laatikon ajatuksena on, että laatikkoon voi joko nimettömästi tai nimellä laittaa omaa mieltä painavia asioita tai muita epäselviä asioita, jotka sitten kuukausipalavereissa käytäisiin läpi. Esimerkiksi, jos joku kaipaa tarkennusta kesälomatuurauksia koskevista asioista, voi laatikkoon laittaa viestin, että haluaa seuraavassa palaverissa käytävän asian läpi. Palaverin koollekutsujan tehtävänä olisi etukäteen selvittää palaute-/aloitelaatikkoon tulleet epäselvät asiat, ja kertoa näihin ratkaisut palavereissa.

Palaute-/aloitelaatikkoon voi myös laittaa ehdotuksia siitä, miten joku asia voitaisiin hoitaa paremmin omassa toimipisteessä tai koko Hartman Rauta Oy:ssä. Mikäli jokin palaute tai aloite koettaisiin erittäin hyvänä ajatuksena, palkittaisiin palautteen tai aloitteen tehnyt työntekijä esimerkiksi elokuvalipulla tai Subway-lahjakortilla. Palaute-/aloitelaatikkoon voi myös laittaa ajatuksia siitä, mihin kaipaa muutosta joko omassa toimipisteessä tai koko yrityksessä.

Piha (2014) luonnehtii sisäisen viestinnän olevan kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu yhteisön jäsenten välillä. Palaute-/aloitelaatikko lisäisikin kaivattua vuorovaikutusta yrityksen sisällä. Myös tiedonkulku ja tiedonsaanti helpottuisivat, kun palaute-/aloitelaatikkoon laitetuista epäselvistä asioista keskusteltaisiin, ja niihin saataisiin vastaukset palavereissa.

Myös kyselyyn vastanneista 32 % oli sitä mieltä, että palaute-/aloitelaatikosta olisi hyötyä Hartman Rauta Oy:n sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Haastattelujen mukaan laa-

tikkoon tulleiden viestien määrä olisi luultavasti aluksi vähäistä, mutta kun uuteen tapaan toimia on totuttu, olisi palaute-/aloitelaatikko toimiva ajatus.

### 5.3 Kehittämiskohde: Viestintäkanavat

Kyselyyn vastanneista 46 % oli sitä mieltä, että Hartman Rauta Oy:n sisäisen viestinnän kanavat kaipaavat päivittämistä, jotta sisäisestä viestinnästä saataisiin toimivampaa. (Liite 2) Vastaajista 46 % oli myös sitä mieltä, että Hartmanin sisäinen viestintä on lähinnä sähköpostiviestien lähettämistä. (Liite 2) Logistiikan linjan vastaajista 67 % koki saavansa Hartmanin sisäisiä asioita koskevat tiedot, mutta liian myöhään. (Liite 3) Syy, miksi juuri logistiikan linjaan kuuluvat työntekijät kokivat asian näin, on informaation jakamisessa käytetty kanava.

Haastatteluissa henkilöstön mielipidettä kysyttiin mahdollisten uusien sisäisen viestinnän kanavien toimivuudesta yrityksessä. Eräs haastateltava kertoi, että yrityksen uusien viestintäkanavien tulisi olla sellaisia, että tarvittavan informaation saa helposti. Mikäli tarvittavan tiedon etsimiseen, tai minkä tahansa muun asian eteen, joutuu tekemään ylimääräistä työtä, jää se haastateltavan mukaan yleensä tekemättä. Alla olevat ratkaisuehdotukset, joita tässä opinnäytetyössä vanhojen viestintäkanavien rinnalle tarjotaan, olisivat haastateltavan mukaan toimivia erityisesti juuri siksi, että niistä saa tarvitsemansa tiedon helposti ja nopeasti.

#### 5.3.1 Kehittämisehdotus: HartmanIntra

Vastaajista 45 % oli sitä mieltä, että HartmanIntrasta olisi hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän parantamiseksi. (Liite 2) Erityisesti teollisuuden linja (Liite 4) ja rakentamisen ja sisustamisen linja (Liite 5) pitivät HartmanIntraa hyvänä ajatuksena.

HartmanIntran ajatuksena on, että sinne kirjauduttaisiin töihin tullessa omilla tunnuksilla ja sieltä näkisi nopealla vilkaisulla, niin omaa toimipaikkaa, kuin koko Hartman Rauta Oy:tä koskevat ajankohtaiset asiat. HartmanIntrassa esimerkiksi ilmoitettaisiin koska on Tulosinfo, henkilöstön yhteiset juhlat tai soppapäivä. Intraan laitettaisiin myös mah-

dolliset työvuorolistat, mistä näkee kuka on milloinkin työvuorossa, sekä lomakalenterit, josta näkee kuka on milloinkin lomalla ja kuka kyseistä henkilöä sijaistaa.

Logistiikan linjaan kuuluvilla varastomiehillä ei ole omaa tietokonetta, joten intran tunnukset olisivat heillä yhteiset. Ensimmäisenä töihin tullut työntekijä kirjautuisi intraan, eikä jokaisen tarvitsisi sinne erikseen yhteiseltä koneelta kirjautua.

HartmanIntrasta löytyisi myös työntekijän työssään tarvitsemia tietoja. Kyselyyn vastanneista 36 % oli sitä mieltä, että kaipaa lisäinformaatiota koko Hartmania koskevissa asioissa erityisesti vastuista ja työtehtävistä. Intrasta löytyisikin koko henkilöstö työtehtävien ja toimipaikan mukaan lajiteltuina. Myös esimerkiksi eri tuoteryhmien ostajat, tiedot toimittajista ja muut tämän tyyppiset asiat kirjattaisiin intraan, mistä ne omatoimisesti hakusanaa käyttämällä olisi helposti löydettävissä.

Intrassa olisi myös vuosikalenteri, johon on merkitty kaikki yritystä koskevat tärkeät ajanjaksot ja päivämäärät, kuten välitilinpäätökset ja tilinpäätös, sekä henkilöstön merkkipäivät.

On tärkeä saada erityisesti määräaikaiset, osa-aikaiset ja etätyötä tekevät työntekijät motivoitua hyödyntämään ja hankkimaan yrityksen tarjoamaa tietoa (Kauhanen 2010, 176). HartmanIntra lisäisikin juuri työntekijöiden omatoimista tiedonhakua yrityksen sisäisiin asioihin liittyen. Intra mahdollistaisi myös sen, että etätyötä tekevillä työntekijöillä olisi samat mahdollisuudet tiedon saantiin kuin niillä, jotka joka päivä yrityksen kauppapaikalla tai toimistolla työskentelevät.

### **5.3.2 Kehittämis ehdotus: Info-TV**

32 % vastaajista oli sitä mieltä, että Info-TV:stä olisi hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Erityisesti teollisuuden linjan (Liite 4) ja logistiikan linjan (Liite 3) vastaajat pitivät Info-TV:tä hyvänä ajatuksena.

Info-TV:n ajatuksena on, että se sijoitettaisiin toimipisteessä sellaiseen paikkaan, että se olisi mahdollisimman monen työntekijän nähtävillä, mutta kuitenkin poissa asiakkaiden

silmistä. Tampereen toimipisteessä Info-TV:n paikkana voisi olla esimerkiksi kahvi-huone, missä se tavoittaisi ainakin logistiikan linjaan kuuluvat kolmesti päivässä.

Info-TV:ssä informoitaisiin samoista ajankohtaisista asioista kuin HartmanIntrassakin. Nämä kaksi viestintäkanavaa täydentäisivät toisiaan ja Info-TV:n tarkoituksena olisi varmistaa, että ajankohtaiset asiat tavoittavat myös logistiikan linjaan kuuluvat työntekijät. Info-TV:ssä näkyisi tiedot kampanjatuotteista, Tulosinfojen ja soppapäivien ajankohdat sekä yleishyödylliset asiat kuten sää, sopimusruokaloiden ruokalistat ja henkilöstön merkkipäivät. Info-TV:stä näkisi nopealla vilkaisulla, mitä Hartmanilla tapahtuu ja mikäli ajankohtaisesta asiasta löytyy lisätietoa, löytyy se intrasta.

Myös Ikävalko pitää sisäistä televisiota tehokkaana tiedotusvälineenä, mikäli niitä vain on yhteisössä riittävästi. Ikävalkon mukaan sisäisen viestinnän ohjelmien rakenteeseen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota. Jos tv leimautuu vain ruokalistojen ja nimipäiväsankareiden esittelijäksi, saattaa tärkeät uutiset jäädä huomioimatta, kun niitä ei osata odottaa. (Ikävalko 1995, 63.)

Opinnäytetyöntekijä kuitenkin näkee merkkipäivien ynnä muiden tämän tyyppisten asioiden esittämisen Info-TV:ssä erittäin tärkeänä asiana. Se, että joku huikkaa syntymäpäivätoivotukset työkaverille parantaa yhteishenkeä ja lisää toivottua keskustelua myös eri linjojen välillä.

### 5.3.3 Kehittämisehdotus: Varastomiesten yhteinen sähköposti

Eräs haastateltava ehdotti, että logistiikan linjan varastomiehille tehtäisiin yksi yhteinen sähköpostiosoite ja omat henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet poistettaisiin käytöstä. Tampereen varastomiesten sähköpostiosoite olisi muotoa [varasto.tampere@hartman.fi](mailto:varasto.tampere@hartman.fi).

Tällä hetkellä logistiikan linjaan kuuluvien varastomiesten on hankala seurata sähköpostiin tulleita viestejä. Varastomiehellä ei ole omaa tietokonetta tai älylaitetta, jossa sähköposti olisi koko ajan avoinna ja helposti luettavissa. Erään haastattelun mukaan vuoronperään sähköpostiin kirjautuminen omilla tunnuksilla vie aikaa ja varsinkin kiireessä tämä jää usein tekemättä. Jos varastomiehillä olisi yksi yhteinen sähköposti, mihin jo-

kainen pääsisi kirjautumaan ja minkä voisi jättää tietokoneen näytölle auki, lisäisi tämä sähköpostin käyttöä varastomiesten keskuudessa.

Myös muilta haastateltavilta kysyttiin varastomiesten yhteisen sähköpostiosoitteen toimivuudesta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että se olisi toimivampi vaihtoehto kuin nykyiset henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet.

Yrityksen Härmän jakeluvarastossa voisi myös olla yksi yhteinen sähköpostiosoite. Sähköpostiosoite olisi muotoa [varasto.härmä@hartman.fi](mailto:varasto.härmä@hartman.fi). Erään haastateltavan mukaan tällä hetkellä Härmän jakeluvarastossa on vain yksi henkilö, joka sähköpostia aktiivisesti seuraa. Tämän henkilön poissa ollessa on erittäin hankala yrittää saada yhteyttä kyseiseen varastoon.

#### **5.3.4 Kehittämisehdotus: Viestintäkoordinaattori**

Yhä useammissa organisaatioissa sisäinen viestintä on järjestetty omaksi toiminnokseen tai yhdistetty ulkoiseen viestintään. Organisaatioissa linjaorganisaation tehtävä on kuitenkin huolehtia sisäisen viestinnän käytännön toteutuksesta ja sitä tulee käyttää myös yhtenä johtamisen työkaluna. (Kauhanen 2010, 174.)

Haastateltavien kanssa uusista viestintäkanavista keskusteltaessa nousi esiin resurssikysymys HartmanIntran ja Info-TV:n ylläpidosta. Jotta uudet kanavat olisivat oikeasti toimivia, tulisi niitä päivittää jatkuvasti ja jonkun vastuulla pitäisi olla, että Info-TV:ssä ei pyörisi neljä viikkoa vanhat asiat. Ratkaisuna tähän olisi viestintäkoordinaattori, joka yhdessä johdon kanssa vastaisi henkilökuntaa informoivista asioista. Viestintäkoordinaattorin vastuulla olisi myös Hartman Rauta Oy:n ulkoinen viestintä.

Uusien viestintäkanavien käyttöönottoaiheessa viestintäkoordinaattorin tehtävänä olisi huolehtia, että uudet viestintäkanavat lähtevät toimimaan. Varsinaisesta kanavien koodauksesta vastaisi kuitenkin IT-alan ammattilainen.

Viestintäkoordinaattori toimisi myös tiiviissä yhteistyössä Hartman Rauta Oy:n toimipisteiden esimiesten kanssa, jotta myös toimipaikkakohtaiset asiat päivittyisivät Intraan ja Info-TV:hen. Viestintäkoordinaattori myös kiertäisi Hartman Rauta Oy:n toimipai-

koissa tasaisin väliajoin varmistamassa, että informaatio tavoittaa kaikki työntekijät tasapuolisesti.

Viestintäkoordinaattorin tehtävä sai kannatusta myös haastateltavilta. Haastateltavien mukaan Hartman Rauta Oy:n kokoisessa yrityksessä viestintäkoordinaattorille olisi varmasti kokopäiväisesti töitä.

#### **5.4 Kehittämiskohde: Tuotteista informointi**

Kyselyn kysymykseen numero viisi (Liite 1) vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa, mikä informaatio jää saamatta oman Tampereen toimipaikan sisällä. Kaksi logistiikan linjan vastaajaa oli vastannut tähän, että kaipaa lisäinformaatiota uusien tuotteiden saapumisesta ja vanhojen tuotteiden poistumisesta. (Liite 3) Haastatteluiden mukaan uusi tavara usein vain ilmestyy varastoon, ja myös haastateltavat toivoivat lisäinformaatiota uusien tuotteiden saapumisesta ja vanhojen tuotteiden poistumisesta.

Myös uusien tuotteiden käyttökoulutuksien järjestäminen nousi esiin haastatteluissa. Käyttökoulutuksia pitäisi järjestää useammin. On tärkeä tietää uusien tuotteiden käyttömahdollisuuksista ennen kuin ne luovutetaan asiakkaille.

Kolmas tuotteisiin liittyvä asia, mikä nousi haastatteluissa esiin, oli samankaltaisten tuotteiden päällekkäisyys varastossa. Varastossa saattaa olla esimerkiksi samankaltaista levytavaraa usealla eri tuotekoodilla ja kiireessä nämä tuotteet saattavat mennä sekaisin. Vaikka tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, voi niillä olla esimerkiksi hinnallisesti suuri ero. Tästä taas aiheutuu yritykselle tappioita, kun kalliimpaa tavaraa luovutetaan asiakkaalle myydyin; halvemman tuotteen hinnalla.

##### **5.4.1 Kehittämisehdotus: HartmanIntra, Info-TV ja välivarastointi**

Myös Kauhanen pitää tärkeänä organisaation tuotteista ja palveluista informointia (Kauhanen 2010, 176). Toimivin tapa tuotteista informointiin Hartman Rauta Oy:ssä olisi HartmanIntra ja Info-TV yhdessä. Info-TV:ssä olisi maininta uudesta tuotteesta tai poistuvasta tuotteesta ja HartmanIntrasta löytyisi tarkemmat tiedot.

Samankaltaisten tuotteiden päällekkäisyydestä aiheutuvia keräilyvirheitä taas saataisiin pienennettyä käyttämällä välivarastointia, jolloin samankaltaista tuotetta ei olisi samaan aikaan varsinaisen kauppapaikan varastossa.

## 5.5 Kehittämiskohde: Ohjelmistojen käyttökoulutus

Kyselyn kysymykset kuusi ja seitsemän käsittelivät sisäisen viestinnän toimivuutta koko Hartmania koskevissa asioissa. (Liite 1) Molemmissa kysymyksissä oli vastattu, että ohjelmistoihin liittyviä koulutuksia tulisi järjestää enemmän. Myös haastatteluissa tämä nousi esiin. Moni haastateltavista sanoi, että on itse opetellut esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä Merxin käytön. Eräs haastateltava kertoi olleensa Hartmanin palveluksessa jo yli kahdeksan vuotta ja saanut tänä aikana yhteensä tunnin verran ohjelmistokoulutusta. Haastateltava kertoi saaneensa apua ohjelmistojen käytössä taloon tullessaan ainoastaan eräältä toiseen linjaan kuuluvalta työntekijältä. Avun tarjoamisen huonona puolena oli kuitenkin haastateltavan mukaan se, että kaikki aika, jonka toinen työntekijä käytti ohjelmistojen opastamiseen, oli pois kyseisen työntekijän omien työtehtäviä hoitamisesta. Haastateltava lisäsi, ettei aina kehdannutkaan kysyä neuvoa juuri tästä syystä.

Yksi haastateltavista kertoi, että Hartmanilla on tällä hetkellä yksi henkilö, joka tietää Merx-toiminnanohjausjärjestelmästä melkein kaiken, mutta hänen vastuullaan on myös paljon muuta, eikä hänen aikansa aina riitä ohjelmiston neuvomiseen. Haastateltavan mukaan vastuunjakaminen on myös yksi asia, mihin Hartmanilla tulisi kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä yhden henkilön vastuulla on liikaa asioita.

Lisäkoulutusta kaivattiin erityisesti Merx-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön, mutta myös kassatoimintoihin ja muihin yrityksessä käytössä oleviin ohjelmistoihin toivottiin lisäopetusta.

### 5.5.1 Kehittämisehdotus: Merx-tukihenkilö

Kehittämisehdotus ohjelmistokoulutusten lisäämiseksi olisi toimipaikkoja kiertävä Merx-tukihenkilö, joka myös antaisi puhelimitse käyttötukea. Merx-tukihenkilö ei olisi niinkään IT-alan ammattimainen koodaaja, vaan sellainen, joka osaa erityisesti juuri

Merx-toiminnaohjausjärjestelmän, Excelin, ynnä muiden Hartmanilla käytössä olevien ohjelmistojen käytön. Hänen tehtävään olisi kiertää jokaisessa toimipaikassa tasaisin väliajoin pitämässä koulutuksia, joissa kerrataan ohjelmistoihin liittyvät tärkeät asiat sekä kerrotaan mahdollisista uusista käyttömahdollisuuksista. Vanhoja asioita kertamalla saadaan myös eri toimipaikkojen toimintatavat yhtenäistettyä, kun kaikille ohjeistetaan samat tavat toimia. Merx-tukihenkilön tehtävä olisi myös perehdyttää uudet työntekijät ohjelmistoihin.

Kyselyn ja haastatteluiden mukaan Merx-toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä on olemassa manuaali, mutta sitä ei ole koettu hyödylliseksi. Haastateltavien mukaan ohjelmistojen käytön oppii parhaiten silloin, kun joku käytännössä näyttää ja kertoo miten mikäkin toiminto tulee tehdä. Merx-tukihenkilö olikin haastateltavien mielestä toimiva kehittämis ehdotus. Erityisesti, jos kyseinen tukihenkilö antaisi tarvittaessa neuvoja myös puhelimitse.

## **5.6 Kehittämiskohde: Uudet työntekijät**

Eräs haastateltava kertoi, että Hartmanilla avoinna olevista työpaikoista ei informoida sisäisesti lainkaan. Uusi työntekijä usein vain ilmestyy toimipisteeseen ja kukaan ei tiedä kuka kyseinen henkilö on. Asia, mihin toivottiin myös muissa haastatteluissa parannusta, oli työntekijän esittely muulle henkilöstölle; erityisesti muiden linjojen henkilöstölle. Haastattelujen mukaan esimerkiksi logistiikan linjaan kuuluvia kesätyöntekijöitä ei käydä esittelemässä lainkaan.

### **5.6.1 Kehittämis ehdotus: Info-TV, HartmanIntra, esittelykierros ja linjakohtainen tuutori**

Avoinna olevista työpaikoista voisi ilmoittaa sähköpostitse, Info-TV:ssä ja HartmanIntrassa. Uudet työntekijät puolestaan tulisi aina kierrättää toimipaikassa ja heidät tulisi esitellä muulle henkilöstölle. Tämä myös helpottaa uuden työntekijän sopeutumista taan.

Uuden työntekijän saapumisesta voisi ilmoittaa myös sähköpostitse ja Info-TV:ssä, joista myös löytyisivät työntekijän yhteystiedot. Lisäksi HartmanIntraan voisi laittaa, että avoinna ollut työtehtävä on täytetty sekä kuka tehtävään on valittu.

Uuden työntekijän esittelemisestä kuin myös perehdytyksestä voisi vastata linjakohtainen tuutori. Jokaisessa toimipaikassa olisi nimettynä omat linjakohtaiset tuutorit ja näiden tehtävänä olisi varmistaa, että uuden työntekijän sopeutuminen hoituisi mahdollisimman sujuvasti. Haastattelujen mukaan Tampereen toimipisteessä logistiikan linjassa on nimettynä henkilö, joka vastaa uuden työntekijän perehdytyksestä. Saman käytännön voisi ottaa käyttöön myös muille linjoille. Esimerkiksi rakentamisen ja sisustamisen linjalla perehdyttäminen on kuulunut yleensä esimiehen vastuulle. Tuutorin nimeäminen vähentäisi esimiehen vastuulle kuuluvia tehtäviä, ja lisäisi toivottua vastuunjakoja yrityksen sisällä. Toinen työntekijä on myös paras vaihtoehto perehdyttämään toista työntekijää, sillä hän tekee itse samaa työtä päivittäin.

Myös Åberg listaa yhden sisäisen viestinnän viidestä tehtävästä olevan kiinnittäminen eli perehdytys. Tämä kiinnittäminen on yksi niistä neljästä sisäisen viestinnän tehtävästä, johon yhteisö pystyy itse vaikuttamaan, ja jolla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. (Åberg 1997, 33.)

## **5.7 Kehittämiskohde: Palautteen saanti**

Kyselyyn vastanneista 45 % kokee saavansa työssään riittävästi palautetta ja kokee saamansa palautteen hyödylliseksi. (Liite 2) 27 % vastaajista toivoo saavansa palautetta myös onnistumisista ja 18 % vastanneista kokee, että ei saa palautetta lainkaan. Palautetta annetaan yleensä vain silloin, kun jokin menee huonosti, ja onnistumisista harvoin kehutaan. Eräs haastateltava antoi esimerkin, että jos tekee kymmenen työtehtävää hyvin ja yhden huonosti, saa palautetta ainoastaan huonosti menneestä.

### **5.7.1 Kehittämisehdotus: Kuukauden työntekijä**

Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaation menestystä. Sen avulla kannustetaan henkilöstöä toimimaan yrityksen arvo-

jen ja tavoitteiden mukaisesti, ja kun palkitsemisperusteet on valittu oikein, tukee se myös yrityksen menestymistä. (Kauhanen 2010, 109.)

Parantamisehdotus positiivisen palautteen antamiseksi olisi kuukauden työntekijän palkitseminen. Joka kuukausi mittaisiin eri asiaa, jonka perusteella kuukauden työntekijä palkittaisiin. Mitattavat asiat olisivat työsuorituksia, kuten kenellä työntekijällä on ollut kuukauden aikana vähiten keräilyvirheitä tai kuka on tehnyt eniten myyntiä. Työsuoritusten tarkkailija olisi kiertävä ja jokainen työntekijä vuorollaan tarkkailisi ennalta määrättyjä työsuorituksia. Sitä, kuka tarkkailijan vuorossa on, tai mitä asiaa tarkkaillaan, ei kuitenkaan kerrottaisi etukäteen. Tällöin työntekijä ei pysty tietoisesti vaikuttamaan juuri mitattavaan asiaan, vaan pyrkii toimimaan jokaisella osa-alueella mahdollisimman tehokkaasti ja ammattitaitoisesti. Kuukauden työntekijän palkintona voisi olla esimerkiksi elokuvalippu, joka annetaan perusteluineen.

Haastateltavilta kysyttiin toisiko kuukauden työntekijän palkitseminen toivottua positiivista palautetta. Suurin osa oli sitä mieltä, että palkitseminen lisäisi työmotivaatiota ja että se olisi hyvä tapa antaa palautetta onnistumisista. Muutama haastateltava taas oli sitä mieltä, että työstä saatu palkka pitäisi olla riittävä motivaattori.

## **5.8 Kehittämiskohde: Tulosinfo**

Kyselyyn vastanneista 68 % (Liite 2) oli tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen pitämiin Tulosinfoihin, eivätkä he kaivanneet niihin muutosta. 32 % vastaajista oli kuitenkin sitä, mieltä, että kaipaa lisäinformaatiota Hartmanin tulevaisuuden suunnitelmista, kuten laajentumisesta ja henkilöstömäärästä. Erään haastattelun mukaan henkilöstölle ei myöskään kerrota yrityksen virallista tulosta missään kohtaa. Kerrotaan vain yleisellä tasolla miten on mennyt, mutta virallinen tulos jätetään mainitsematta. Haastattelun mukaan tämä olisi kuitenkin se tärkein tieto.

Toinen Tulosinfoihin liittyvä kehitysehdotus, joka nousi haastatteluissa esiin, oli Tulosinfojen kellonaika. Tampereen toimipisteessä Tulosinfot pidetään kahdessa osassa ja lounasaikaan. Tällöin käy niin, että puolet työntekijöistä on Tulosinfossa ja puolet ruokatauolla.

### **5.8.1 Kehittämisehdotus: Tulosinfon kellonajan muutos ja avoimuuden lisääminen sisäisistä asioista kertomiseen**

Ilmoniemen mukaan on tärkeä läpikäydä yrityksen tulos henkilöstön kanssa tasaisin väliajoin, ja kertoa sen merkitys ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja markkinatilanteeseen nähden. Kun henkilöstö ymmärtää yrityksen liiketoimintaa, on sillä myös paremmat valmiudet vastaanottaa mahdollisia huonoja uutisia. Vaikka sisäisen viestinnän merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteissa, pohja avoimelle sisäiselle viestinnälle luodaan silloin, kun yrityksellä menee hyvin. (Ilmoniemi 2008.)

Tulosinfo olisi paras paikka kertoa yrityksen virallinen tulos. Virallinen tulos kertoo parhaiten yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Se osoittaa, missä ollaan oltu ja mihin suuntaan ollaan menossa.

Toiveena oli myös, että Tulosinfot pidettäisiin jonain toisena kellon aikana kuin lounasaikana. Tällöin henkilökuntaa riittäisi myös palvelemaan asiakkaita.

Haastatteluiden jälkeen eräs työntekijä kertoi, että viimeisin Tulosinfo oli pidetty vasta iltapäivällä. Erään haastattelun mukaan myös tulevaisuuden suunnitelmista oli kerrottu edellisissä Tulosinfoissa enemmän, ja haastateltava oli erittäin tyytyväinen saamaansa informaatioon. Työntekijöiden näkökulma oli otettu näissä asioissa huomioon, ja juuri tällaista vuorovaikutusta sisäisen viestinnän tulisi yrityksissä olla.

## **5.9 Kehittämiskohde: Esimiesviestintä**

Kyselyyn vastanneista puolet oli sitä mieltä, että saa riittävästä informaatiota omalta esimieheltään. Puolet taas oli sitä mieltä, että saa informaatiota liian vähän. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, ettei saa esimieheltään informaatiota lainkaan.

### **5.9.1 Kehittämisehdotus: Linjan sisäiset palaverit**

Åberg luonnehtii esimiehen viestintätilanteita haastaviksi, sillä esimies viestii ylemmän johdon ja oman alaisryhmänsä välillä. Esimiehen tehtävä on tulkita työyhteisön ja oman

yksikön tavoitteita alaisilleen ja alaistensa asioita ylöspäin. Esimiehet ovat myös siellä, missä konkreettinen työ tehdään. He ja heidän alaisensa vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen. Heidän tehtävänsä on johtaa välittömän vuorovaikutuksen kautta erityisesti silloin, kun jotain tapahtuu. Tämä asettaakin johtamiselle suuria vaatimuksia. (Åberg 1993, 75.)

Parantamisehdotus informaation saantiin omalta esimieheltä olisi linjan sisäiset palaverit, joita käytäisiin myös logistiikan ja teollisuuden linjan sisällä. Tällä hetkellä näiden kahden linjan sisäisiä palavereja pidetään harvoin; jos pidetään lainkaan. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään kaikkein tehokkaimpana kanavana ja sen vuoksi sitä tulisi käyttää haastavaksi luonnehditussa esimiesviestinnässä.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Keskustelut toimeksiantajayrityksen kanssa opinnäytetyön aiheesta aloitettiin helmikuussa 2015. Kesäkuussa 2015 tuli toimeksianto selvittää yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet ja tarjota näihin toteutuskelpoiset ratkaisuehdotukset. Toukokuussa 2016 toimeksiantajayrityksen Tampereen toimipisteen henkilöstölle tehtiin sähköinen kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää työntekijän näkökulmasta, mitkä ovat yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet. Kyselyä syvennettiin yksilöhaastatteluilla touko-kesäkuussa 2016. Valmis opinnäytetyöraportti palautettiin marraskuussa 2016.

Jotta yrityksen sisäistä viestintää voidaan lähteä kehittämään, tulee ensiksi pohtia mitkä ovat sisäisen viestinnän tehtävät ja tarkoitus, ja mitkä ovat hyvän sisäisen viestinnän piirteet. Tämän ajatuksen pohjalta on myös rakennettu tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tässä työssä käsiteltävät asiat.

Opinnäytetyössä käsiteltiin, mitkä ovat sisäisen viestinnän tehtävät ja tarkoitus, mitä lakisäätteisiä velvoitteita sisäiselle viestinnälle on asetettu, millaisia viestintäkeinoja on olemassa ja mitä viestintäkanavaa tulisi käyttää missäkin tilanteessa. Lisäksi kerrottiin perehdyttämisen ja kriisiviestinnän tärkeydestä osana sisäistä viestintää, ja esitettiin, mitkä ovat hyvän sisäisen viestinnän piirteet, ja mitä vaikutusta sisäisellä viestinnällä on henkilöstön tyytyväisyyteen.

Työssä esitettiin myös toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ja syventävissä haastatteluissa ilmenneet sisäisen viestinnän kehittämiskohteet ja tarjottiin näihin toteutuskelpoiset kehittämis ehdotukset.

Opinnäytetyössä on otettu huomioon myös eettiset näkökohdat. Opinnäytetyöntekijä on noudattanut rehellisyyttä kehittämistyössä ja kehittämistyön tulokset on tallennettu asianmukaisesti. Litteroidut haastattelut jäävät opinnäytetyöntekijälle, eikä niitä luovuteta eteenpäin kolmansille osapuolille. Kyselylomake (Liite 1) on toteutettu niin, että vastaajaa ei pysty yksittäisen vastauksen perusteella tunnistamaan. Kyselystä saadut tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä, (Liitteet 2-5) toimeksiantajalla ja opinnäytetyöntekijällä. Mikäli opinnäytetyössä on käytetty jonkun muun kuin opinnäytetyöntekijän

omaa näkemystä, on siitä kerrottu asianmukaisin lähdeviittein. Opinnäytetyön lopussa on myös lähdeluettelo.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää toimeksiantajayritys Hartman Rauta Oy:n sisäistä viestintää. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat yrityksen Tampereen toimipisteen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet työntekijän näkökulmasta ja ehdottaa mahdollisia ratkaisutoimenpiteitä.

Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä ja syventävissä haastatteluissa nousi esiin joitakin kehittämiskohteita yrityksen sisäisessä viestinnässä. Kehittämistä toivottiin erityisesti linjojen välisiin vuorovaikutustilanteisiin, viestintäkanaviin, tuotteista informointiin, ohjelmistokoulutuksiin ja uusien työntekijöiden esittelemiseen. Näihin kehittämiskohteisiin ratkaisutoimenpiteinä ehdotettiin avoimuuden lisäämistä sisäiseen viestintään, varastomiesten yhteistä toimipaikkakohtaista sähköpostiosoitetta, HartmanIntraa, InfoTV:tä, viestintäkoordinaattorin ja Merx-tukihenkilön palkkaamista, koko toimipisteen kesken pidettävien kuukausipalaverien pitämistä, toimipaikkakohtaista palaute-/aloitelaatikkoa ja kuukauden työntekijän nimeämistä. Ratkaisutoimenpiteiden toteutuskelpoisuus varmistettiin kysymällä haastateltavien mielipidettä kehittämis ehdotusten toimivuudesta yrityksessä. Opinnäytetyölle asetettu tarkoitus saavutettiin työssä kiitettävästi.

Myös asetettuun tavoitteeseen päästiin. Ehdotetut ratkaisutoimenpiteet kehittävät toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää työntekijöiden toivomaan suuntaan.

Toimeksiantajayrityksen tulisi seuraavaksi miettiä, mitä edellä mainituista kehittämis ehdotuksista tullaan toteuttamaan ja missä järjestyksessä. Helpoin ja halvin kehittämis ehdotus on varastomiesten yhteinen toimipaikkakohtainen sähköpostiosoite ja tästä kannattaa kehittämisprojekti aloittaa. Projektin toteuttamiseksi tulisi myös nimetä henkilö, jonka vastuulla kehittämisprojekti on.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli yllättävän laaja. Prosessin vaativin vaihe oli raporttiosuuden kirjoittaminen ja se oli myös kaikkein eniten aikaa vievä osio. Myös haastattelut ja niiden litterointi veivät paljon aikaa. Haastatteluista saatiin kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa ja ne olivat tärkeä osa kehittämistyötä. Haastateltavien määrä olisi tosin voinut olla pienempi.

Toinen asia, mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, oli kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdot olivat melko jyrkkiä ja tästä tulikin palautetta yhdeltä kyselyyn vastanneelta henkilöltä.

Opinnäytetyössä onnistuttiin hyvin kuitenkin siinä, että annettu toimeksianto saavutettiin. Kyselystä ja haastatteluista saatiin selville, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteet ja näihin onnistuttiin tarjoamaan toteutuskelpoiset ratkaisut. Opinnäytetyön aikataulu toteutui myös suunnitelman mukaisesti ja työ oli valmis ajallaan.

Opinnäytetyön tekeminen opetti myös sisäisestä viestinnästä paljon. Erityisesti oma osaaminen kehittyi sisäisen viestinnän teoriapohjan osalta. Opinnäytetyöntekijällä on nyt vankka osaaminen siitä, miten sisäinen viestintä tulisi toteuttaa, mikä sen tehtävä on, mikä vaikutus valitulla kanavalla on lähetetyn viestin kannalta ja miten nämä kaikki vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja työtyytyväisyyteen.

Missään yrityksessä sisäinen viestintä ei ole koskaan täysin toimivaa. Aina löytyy jotain kehitettävää ja se joku, joka haluaisi tietää jostain asiasta vielä enemmän, aiemmin tai eri kanavasta. Sisäistä viestintää voidaan kuitenkin kehittää. Kuten missä tahansa muusakin yrityksen toiminnassa, myös sisäisessä viestinnässä suunnittelu on tärkein. Täytyy tietää mitä tehdään ja miksi tehdään. Sisäisen viestinnän suunnittelua kannattaa lähteä tekemään sisäisen viestinnän tehtävien ja tarkoituksen pohjalta. Toteutuksessa puolestaan tulee kiinnittää huomiota viestintäkanavan valintaan ja siihen, että viestintä ei ole pelkkää ylhäältä alaspäin tapahtuvaa tiedottamista, vaan kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtä suuri mahdollisuus päästä osallistumaan keskusteluun.

Kirsi Pihan (2014) mukaan sisäinen viestintä on loppuen lopuksi vain vuorovaikutusta ihmisten välillä. Se ei ole ydinfysiikkaa, eikä sen toteuttamiseksi tarvita temppuja.

## LÄHTEET

Hartman Rauta Oy. 2016. Luettu 13.9.2016. <http://www.hartman.fi/fi>

Hartman Rauta Oy. 2016. Johto ja hallinto. Luettu 13.9.2016.  
<http://www.hartman.fi/fi/kauppapaikat/hallinto>

Hartman Rauta Oy. 2016. Yrityksestä. Luettu 13.9.2016.  
<http://www.hartman.fi/fi/hartman>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Luettu 15.9.2016.  
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 5. painos. Inforviestintä Oy.

Ilmoniemi, M. 2008. Talouselämä. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Julkaistu 3.12.2008. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 20.9.2016.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSO-pro Oy.

Kankaanpää, K. HR-koordinaattori. 2016. Hartmanin linjaorganisaatiomalli ja työntekijämäärä. Sähköpostiviesti. [katja.kankaanpaa@hartman.fi](mailto:katja.kankaanpaa@hartman.fi). Luettu 6.9.2016.

Kilpailukyky sopimus. 2016. Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen neuvottelutulos 29. helmikuuta 2016 kello 00.45. Julkaistu 29.2.2016. Luettu 30.9.2016.  
<https://www.sak.fi/ajankohtaista/neuvottelutilanne/neuvottelutulos>

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334.

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? 9.4.2014. Luettu 19.9.2016.  
<http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisainen-viestint-krmett-pyssyyn>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Luettu 15.9.2016.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestintä-tuloksentehtyjä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

1 (6)

## HENKILÖSTÖKYSELYN KYSYMYKSET

1. Linja
  - a) Rakentaminen ja sisustaminen
  - b) Teollisuus
  - c) Logistiikka
2. Kuunnellaanko sinua työpaikallasi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista **YKSI**.
  - a) Ei koskaan
  - b) Harvoin
  - c) Aina
3. Pystytkö vaikuttamaan työhösi liittyvissä asioissa? Valitse alla olevista vaihtoehdoista **YKSI**.
  - a) En koskaan
  - b) Harvoin
  - c) Aina
4. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota oman Tampereen toimipaikkasi sisäisiin asioihin liittyen? Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.
  - a) Vuorovaikutustilanteissa oman linjani sisällä
  - b) Vuorovaikutustilanteissa eri linjojen välillä, esimerkiksi rakentamisen ja sisustamisen linjan ja logistiikan välillä
  - c) Erikoistilanteissa, esimerkiksi kuka työntekijöistä on milloinkin lomalla, koska on soppapäivä, mikä tuote on kampanjahinnalla myynnissä ja mihin asti kampanja kestää
  - d) Muu, mikä?
  - e) Saan tarvitsemani informaation toimipaikkani sisäisiin asioihin liittyen, enkä kaipaa tähän muutosta
5. Mikä informaatio sinulta jää saamatta oman Tampereen toimipaikkasi sisällä? Vastaa tähän joko yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

(jatkuu)

6. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.
- a) Jokapäiväisissä tilanteissa
  - b) Vastuusiin ja työtehtäviin liittyvissä tilanteissa, kuten kenen vastuulla on mikäkin osa-alue ja kuka yrityksen sisällä vastaa mistäkin työtehtävästä
  - c) Koko yritystä koskevissa muutostilanteissa, esimerkiksi yt-neuvottelut
  - d) Hartmanin tulevaisuuden suunnitelmiin liittyvissä asioissa, esimerkiksi yrityksen suunnitelmat laajentumisen- ja henkilöstön määrän suhteen sekä näkemys siitä, missä tullaan olemaan viiden vuoden päästä
  - e) Rekrytointiin liittyvissä asioissa, kuten Hartmanilla avoinna olevien työpaikkojen ilmoittaminen sisäisesti sekä uuden työntekijän palkkaamisesta informointi
  - f) Muu, mikä?
  - g) Saan tarvitsemani informaation koko Hartmania koskevista sisäisistä asioista, enkä kaipaa tähän muutosta
7. Mikä Informaatio sinulta jää saamatta koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Vastaa tähän yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.
8. Koetko saavasi Hartmanin sisäisiin asioihin liittyvän informaation oikeaan aikaan? Valitse alla olevista vaihtoehdoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.
- a) En saa Hartmanin asioita koskevaa informaatiota lainkaan ja kuulen Hartmanin asioista aina jotain muuta kautta, kuin sisäisen tiedotteen muodossa
  - b) Saan Hartmanin asioihin liittyvän tiedon, mutta usein liian myöhään
  - c) Saan Hartmanin asioihin liittyvän informaation oikeaan aikaan, enkä kaipaa tähän muutosta
9. Kuinka tarkkaan tiedät oman työnkuvasi ja sinulle kuuluvat työtehtävät? Valitse alla olevista vaihtoehdoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.
- a) Minusta tuntuu usein, etten tiedä mitä kaikkea työnkuvaani ja työtehtäviini kuuluu
  - b) Nykyinen työnkuvani on muuttunut ja tarvitsen tarkennusta siihen, mitkä työtehtävät kuuluvat vastuulleni
  - c) Oma työnkuvani ja työtehtäväni ovat suurin piirtein selvillä, mutta kaipaisin niihin aika-ajoin tarkennusta, jotta voisin tehdä minulle kuuluvat työtehtävät tehokkaammin
  - d) Oma työnkuvani ja työtehtäväni ovat kirkkaasti selvillä
10. Saatko omaan työhösi liittyvissä asioissa tarpeeksi informaatiota omalta esimieheltäsi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista **YKSI**.
- a) En saa informaatiota lainkaan

- b) Saan informaatiota vähän
  - c) Saan tarpeeksi informaatiota ja olen tyytyväinen nykytilanteeseen
11. Kuinka hyvin ymmärrät oman työnkuvasi ja työtehtäviesi tarkoituksen koko yrityksen kannalta. Ymmärrätkö siis oman työsi tekemisen vaikutuksen koko yrityksen toimintaan ja tätä kautta tulokseen? Valitse alla olevista vaihtoehdoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.
- a) En ymmärrä mikä vaikutus omalla työlläni on koko yrityksen toiminnan kannalta
  - b) Ymmärrän oman työnkuvani tarkoituksen koko yrityksen toiminnan kannalta, mutta osa työtehtävistäni on sellaisia, etten ymmärrä niiden vaikutusta yrityksen toimintaan, enkä myöskään ymmärrä miksi niitä pitää tehdä
  - c) Ymmärrän oman työnkuvani ja työtehtävieni vaikutuksen koko yrityksen toiminnan kannalta
12. Saatto työhösi liittyvistä asioista riittävästi rakentavaa palautetta, josta on sinulle hyötyä työtehtäviesi kannalta? Valitse alla olevista vaihtoehdoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.
- a) En saa palautetta työstäni
  - b) Saan palautetta, mutta en koe saatua palautetta hyödylliseksi
  - c) Saatua palautetta on usein negatiivista, eikä minulle kerrota miten asian voisi korjata
  - d) Saan palautetta ja palautetta koskeviin asioihin ratkaisuehdotukset, mutta oma tapani toimia on parempi, enkä kiinnitä huomiota saatuaan palautteeseen
  - e) Toivoisin saavani palautetta myös onnistumisista, enkä ainoastaan vain silloin kun joku on mennyt huonosti
  - f) Saan palautetta riittävästi ja koen palautteen olevan hyödyllistä työtehtävieni kannalta
13. Mitä mieltä olet alla olevista Hartmanilla tällä hetkellä käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista? Ympyröi parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot kustakin sisäisen viestinnän kanavasta (kohdat **A Sähköposti**, **B Tulosinfo**, **C Henkilöstön palaverit**, **D Ilmoitustaulu**) erikseen.
- A) Sähköposti (**Huom! Vastaa tähän ainoastaan SISÄISTEN VIESTIEN osalta, ei yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkailta tulleiden sähköpostiviestien osalta.**)
- a) En lue sähköpostia, eivätkä sitä kautta lähetettävät viestit tavoita minua
  - b) Sähköpostia tulee liikaa ja ne sisältävät paljon turhaa tietoa
  - c) Sähköpostien otsikointi EI ole informatiivista, eivätkä otsikot vastaa viestien sisältöön
  - d) Sähköpostia tulisi käyttää enemmän sisäisen viestinnän työkaluna
  - e) Olen tyytyväinen sähköpostin käyttöön sisäisen viestinnän kanavana juuri tällaisena

## B) Tulosinfo

- a) En ymmärrä lainkaan mitä tulosinfossa on kerrottu
- b) Minun on vaikea ymmärtää tulosinfossa käytettyä kieltä/sanastoa sekä kuvioita ja kaavioita
- c) Ymmärrän hyvin tulosinfossa käytettyä kieltä/sanastoa sekä kuvioita ja kaavioita
- d) Tulosinfoja pitäisi olla useammin
- e) Tulosinfoja pitäisi olla harvemmin
- f) Tulosinfoja on riittävän usein
- g) Tulosinfosta saadut tiedot EIVÄT ole minulle tärkeitä
- h) Tulosinfosta saadut tiedot ovat minulle erittäin tärkeitä ja hyödyllisiä
- i) Olen tyytyväinen tulosinfoihin, enkä kaipaa niihin muutosta

## C) Henkilöstön palaverit

- a) Toimipaikassani EI pidetä henkilöstön palavereja, joihin pääsen osallistumaan
- b) Henkilöstön palaverit ovat lähinnä koolle kutsujan yksinpuhelua ja tiedottamista, enkä pääse ilmaisemaan mielipidettäni palaverissa käsiteltäviin asioihin liittyen
- c) Henkilöstön palaverissa pääsen ilmaisemaan oman mielipiteeni, minua kuunnellaan ja pääsen osallistumaan palaverissa käytäviin keskusteluihin tasapuolisesti, eikä palaveri ole palaverin koollekutsujan yksinpuhelua
- d) Henkilöstön palavereja pitäisi olla useammin
- e) Henkilöstön palavereja pitäisi olla harvemmin
- f) Henkilöstön palavereja on riittävän usein
- g) Olen tyytyväinen henkilöstön palaveriinkin tällaisenaan, enkä kaipaa niihin muutosta

## D) Ilmoitustaulu

- a) En edes tiennyt, että Hartmanilla on ilmoitustaulu sisäisen viestinnän kanavana
- b) En ole kokenut ilmoitustaulua hyödylliseksi sisäisen viestinnän kanavaksi
- c) Ilmoitustaulu on hyödyllinen, mutta sitä pitäisi päivittää useammin ja ilmoitustaulun tulisi olla suurempi
- d) Ilmoitustaulu on hyödyllinen sisäisen viestinnän kanava, siitä saa nopealla vilkaisulla selville onko mitään uutta
- e) Olen tyytyväinen ilmoitustaulun käyttöön tällaisenaan, enkä kaipaa siihen muutosta

14. Mikä näistä kuvaa mielestäsi parhaiten Hartmanin sisäistä viestintää? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto/osuvimmat vaihtoehdot.

- a) Sisäinen viestintä Hartmanilla on lähinnä sähköpostiviestien lähettämistä

- b) Sisäinen viestintä Hartmanilla on lähinnä ylhäältä alaspäin käytävää tiedottamista
  - c) Sisäinen viestintä Hartmanilla on ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin tapahtuvaa vuoropuhelua ja minua kuunnellaan
  - d) Sisäisen viestinnän keinot kaipaavat päivittämistä, jotta sisäisestä viestinnästä tulisi toimivampaa
  - e) Erilaisia sisäisen viestinnän keinoja on Hartmanilla riittävästi ja niitä käytetään tehokkaasti
  - f) Olen tyytyväinen Hartmanin sisäiseen viestintään, enkä kaipaa siihen muutosta
15. Ympyröi alla olevista vaihtoehtoista ne, joista uskot olevan hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän parantamiseksi. f-kohdassa voit ehdottaa omaa keinoa/kanavaa sisäisen viestinnän parantamiseksi.
- a) Kahvihuoneen läheisyydessä oleva Info-TV, jossa pyörii jatkuvasti ajankohtaisia asioita Hartmaniin- ja henkilöstöön liittyen, kuten tarjoustuotteet, henkilöstön merkkipäivät, palaverien ajankohdat, muistutukset, tiedotteet, kampanjat ja soppapäivät
  - b) Hartman-Intra, josta kätevästi pystyy katsomaan ajankohtaiset asiat kuin myös osallistumaan keskusteluihin toimipaikkarajat rikkoen Chattailutyyliin.
  - c) WhatsApp-ryhmät (*WhatsApp on älypuheliin saatava tekstiviestin tyylinen toiminto, jolla on mahdollisuus luoda ryhmiä, jonka sisällä pystytään lähettämään viestejä, jotka kaikki ryhmään kuuluvat henkilöt saavat samanaikaisesti*) linjoittain, jolloin pystyy esimerkiksi helposti ilmoittamaan omalle linjalleen olevansa sairaana ja näin ollen saamaan jonkun omalta linjaltaan tulemaan tuntia aiemmin töihin tai jäämään tuntia pitempään töihin. Omalle linjalle pystyisi myös esimerkiksi helposti ilmoittamaan tulewansa työvuo-roon myöhässä hammaslääkärikäynnin vuoksi.
  - d) Toimipaikalla oleva palaute-/aloitelaatikko, johon voi joko nimettömästi tai nimellisesti kirjoittaa omia ehdotuksia ja parannuksia Hartmanin tapaan toimia. Saadut palautteet käytäisiin läpi henkilöstön kesken pidettävissä palaverissa. Mikäli jokin palaute/aloite huomataan erittäin hyödylliseksi Hartmanin kannalta, palkittaisiin palautteen/aloitteen keksinyt työntekijä.
  - e) Työparit myynnin ja ulkona työskentelevien varastomiehien välillä. Tarkoituksena, että myös varastomiehillä olisi niin sanotut omat asiakkaat, jotka muodostuisivat vastuumyyjän asiakaskannan mukaan. Näin ollen esimerkiksi tilaukseen tulleet muutokset pystyisi helposti ilmoittamaan työparille suoraan, eikä tarvitsisi ruveta ensiksi selvittämään kenellä varastomiehistä kyseinen tilaus on keräyksessä.
  - f) Muu, mikä?

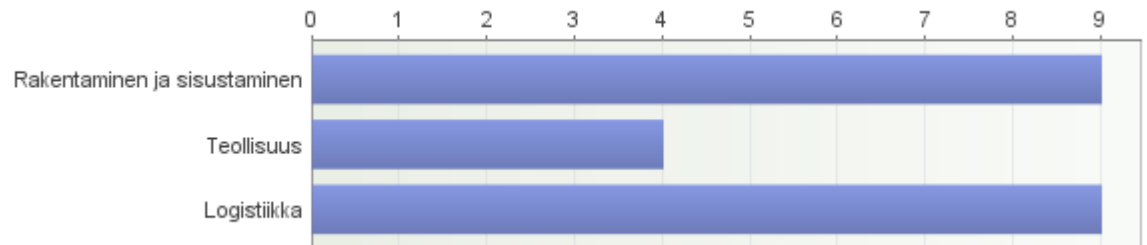
16. Tähän voit vapaasti kirjoittaa, jos mieleen tulee vielä jotain Hartmanin sisäistä viestintää koskien! Muuten iso kiitos ja kumarrus, että jaksoit vastata loppuun asti! ☺

## Liite 2. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö - Perusraportti

1 (10)

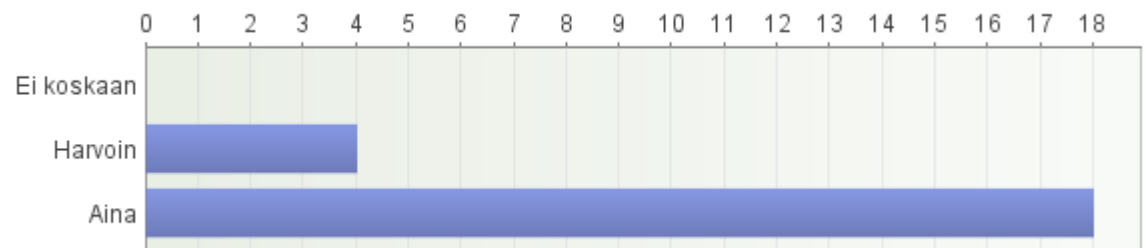
### 1. Linja

Vastaajien määrä: 22



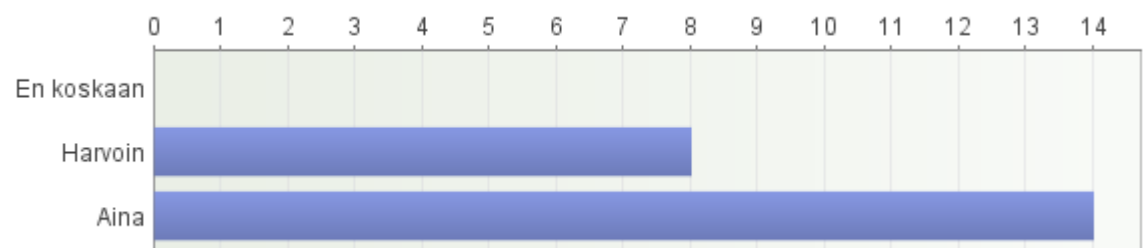
### 2. Kuunnellaanko sinua työpaikallasi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 22



### 3. Pystytkö vaikuttamaan työhösi liittyvissä asioissa? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

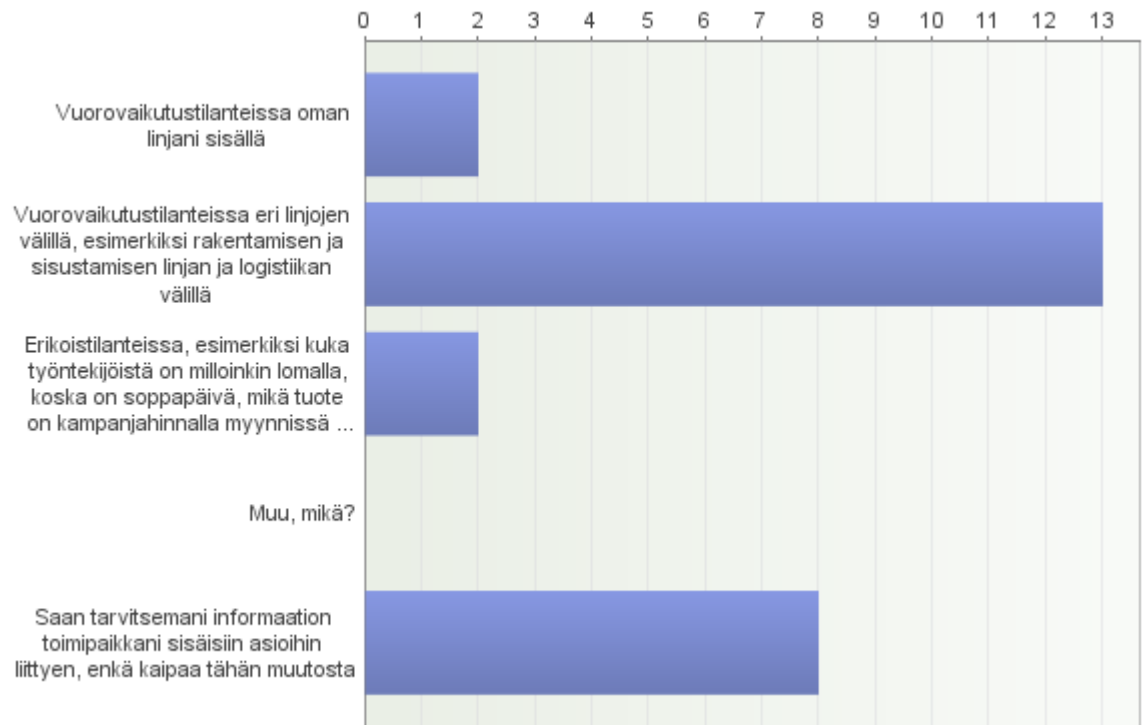
Vastaajien määrä: 22



(jatkuu)

4. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota oman Tampereen toimipaikkasi sisäisiin asioihin liittyen? Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 22



5. Mikä informaatio sinulta jää saamatta oman Tampereen toimipaikkasi sisällä? Vastaa tähän joko yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

Vastaajien määrä: 8

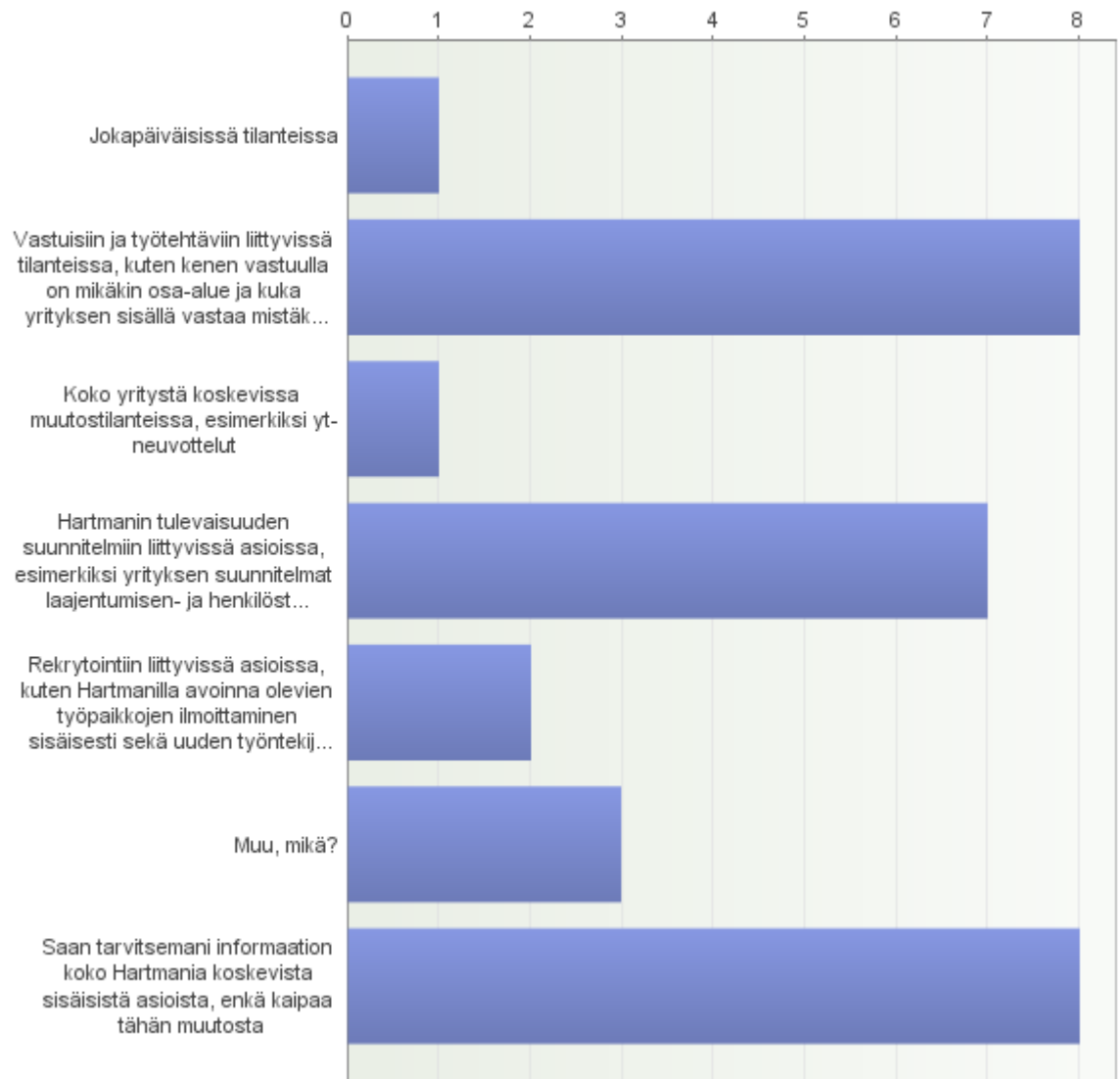
- talon sisäisistä muutoksista.
- Sisäiset tiedottamiset kasvotusten.
- Pelkkä sähköposti tiedottaminen ei aina riitä.
- Sopimukset omien asiakkaiden osalta jos joku muu kuin minä sopijana

Esimies->alainen linja huonolla kantimilla. ei tule tarvittavia tietoja tarpeeksi nopeasti

- uudet tuotteet
- Palaute asiakaskäynneiltä
- uusien tuotteiden saapuminen / vanhojen poistuminen
- logistiikka-muut osastot
- Informaatio ja päätösten teko yksisuuntaista ylhäältä alaspäin

6. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 22



**Avoimet vastaukset: Muu, mikä?**

- uuden tavaran saapumisen ilmoittamisen ko vastuhenkilöille
- Koulutus esim. työssä tarvittavien ohjelmien käyttöön
- Satunnaiset töiden hoitamiseen vaikuttavat asiat.

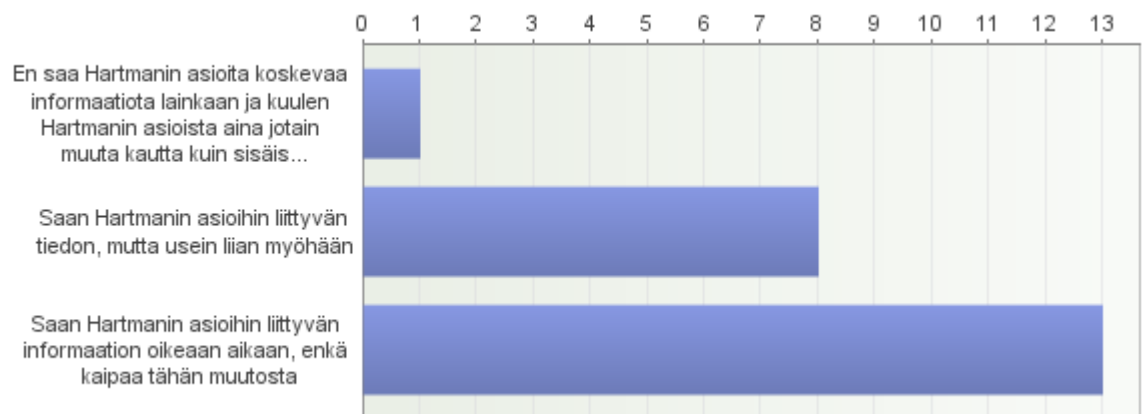
7. Mikä informaatio sinulta jää saamatta koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Vastaa tähän yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

Vastaajien määrä: 3

- Sisäinen koulutus Merxin käyttöön puutteellista, ei riitä, että luet vuonna -72 tehdyt ohjeet.
- -lomatuuraukset eri linjoilla
- -omaa linjaani tukevat vastuuhenkilöt
  
- Valikoima-asioden informointiin toivoisin parannusta

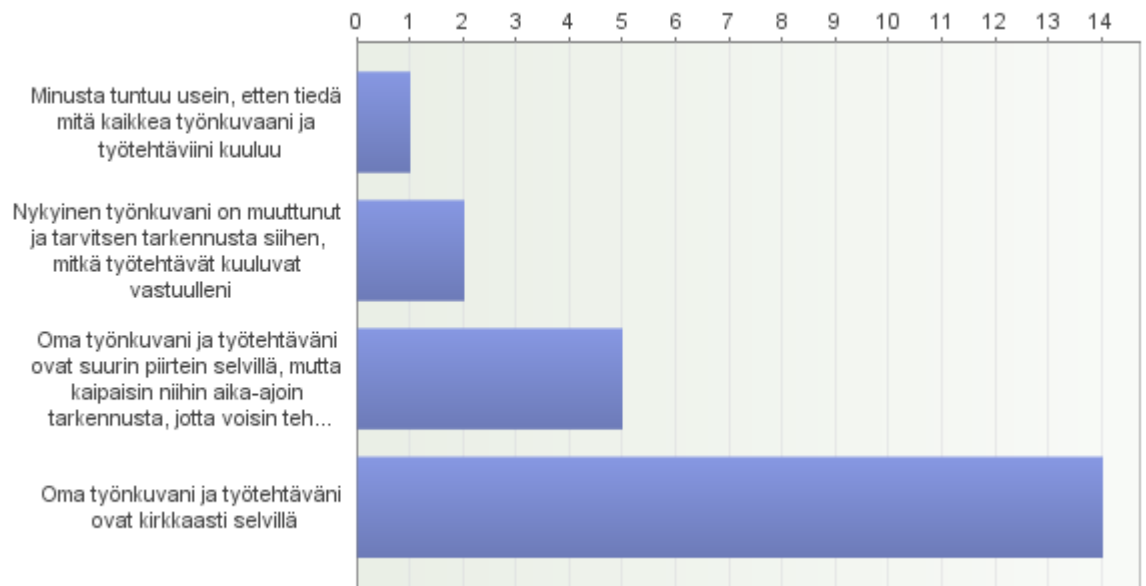
8. Koetko saavasi Hartmanin sisäisiin asioihin liittyvän informaation oikeaan aikaan? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 22



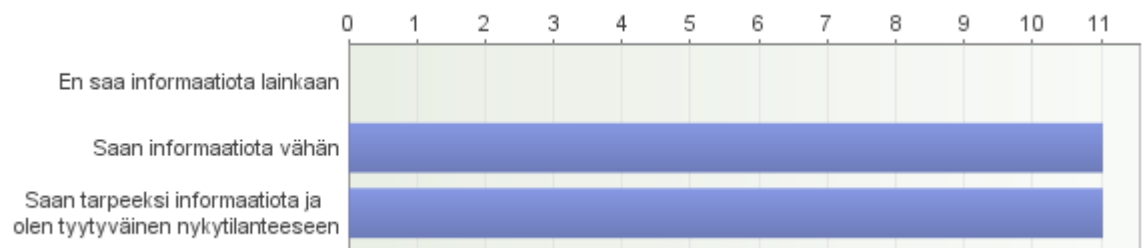
9. Kuinka tarkkaan tiedät oman työnkuvasi ja sinulle kuuluvat työtehtävät? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 22



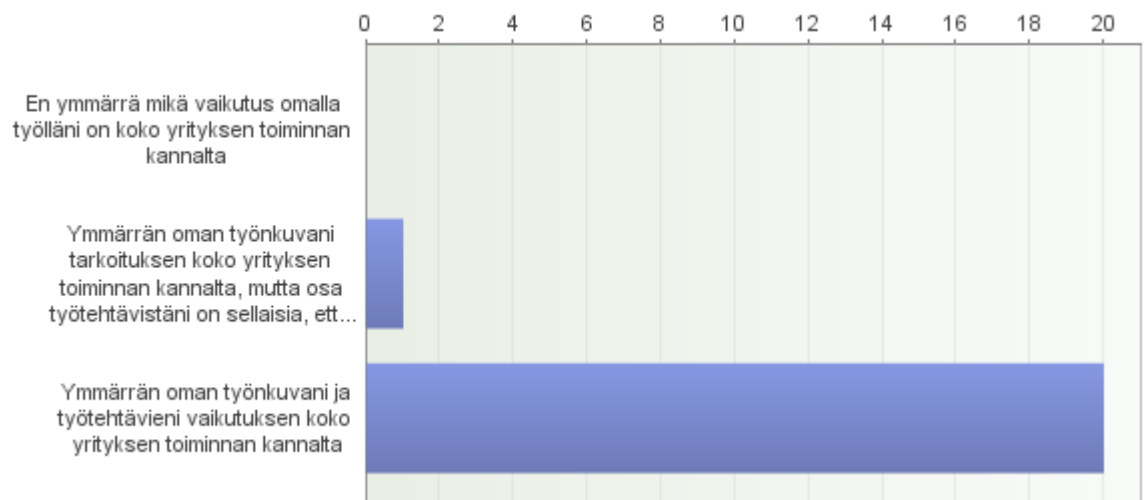
10. Saatko omaan työhösi liittyvissä asioissa tarpeeksi informaatiota omalta esimieheltäsi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 22



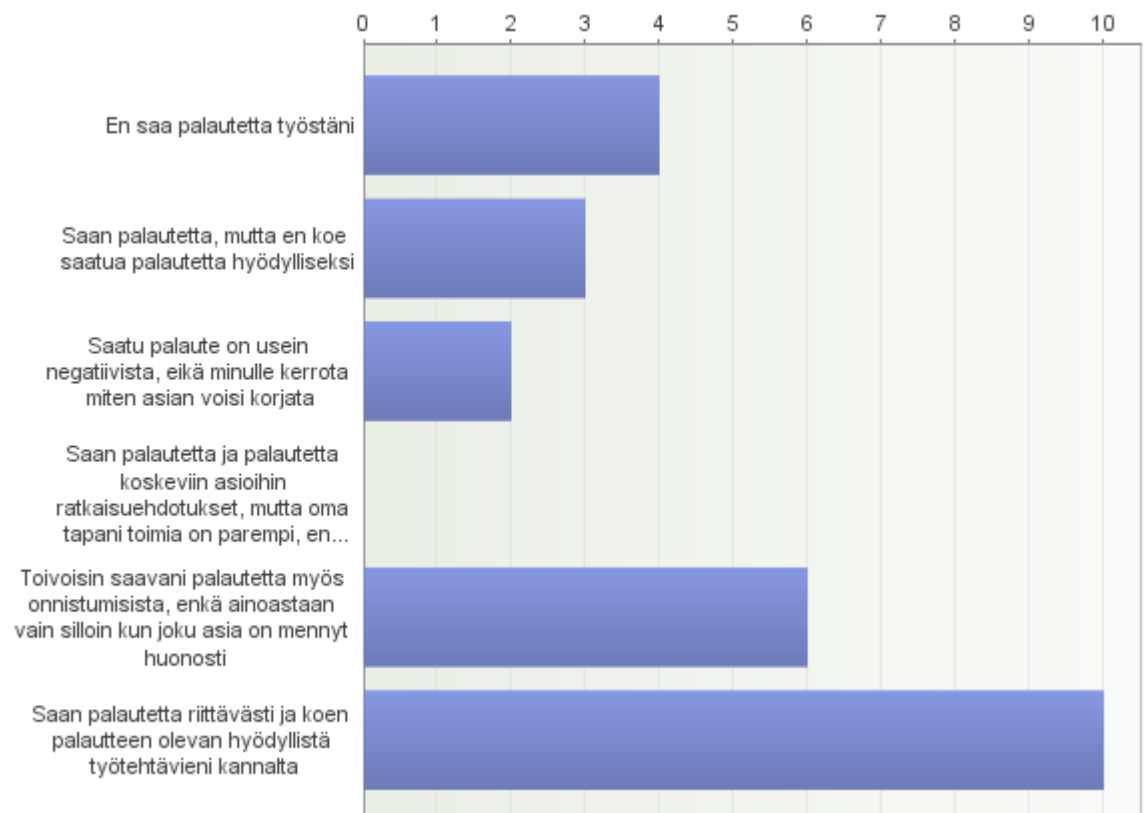
11. Kuinka hyvin ymmärrät oman työnkuvasi ja työtehtäviesi tarkoituksen koko yrityksen kannalta. Ymmärrätkö siis oman työsi tekemisen vaikutuksen koko yrityksen toimintaan ja tätä kautta tulokseen? Valitse alla olevista vaihtoehdoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 21



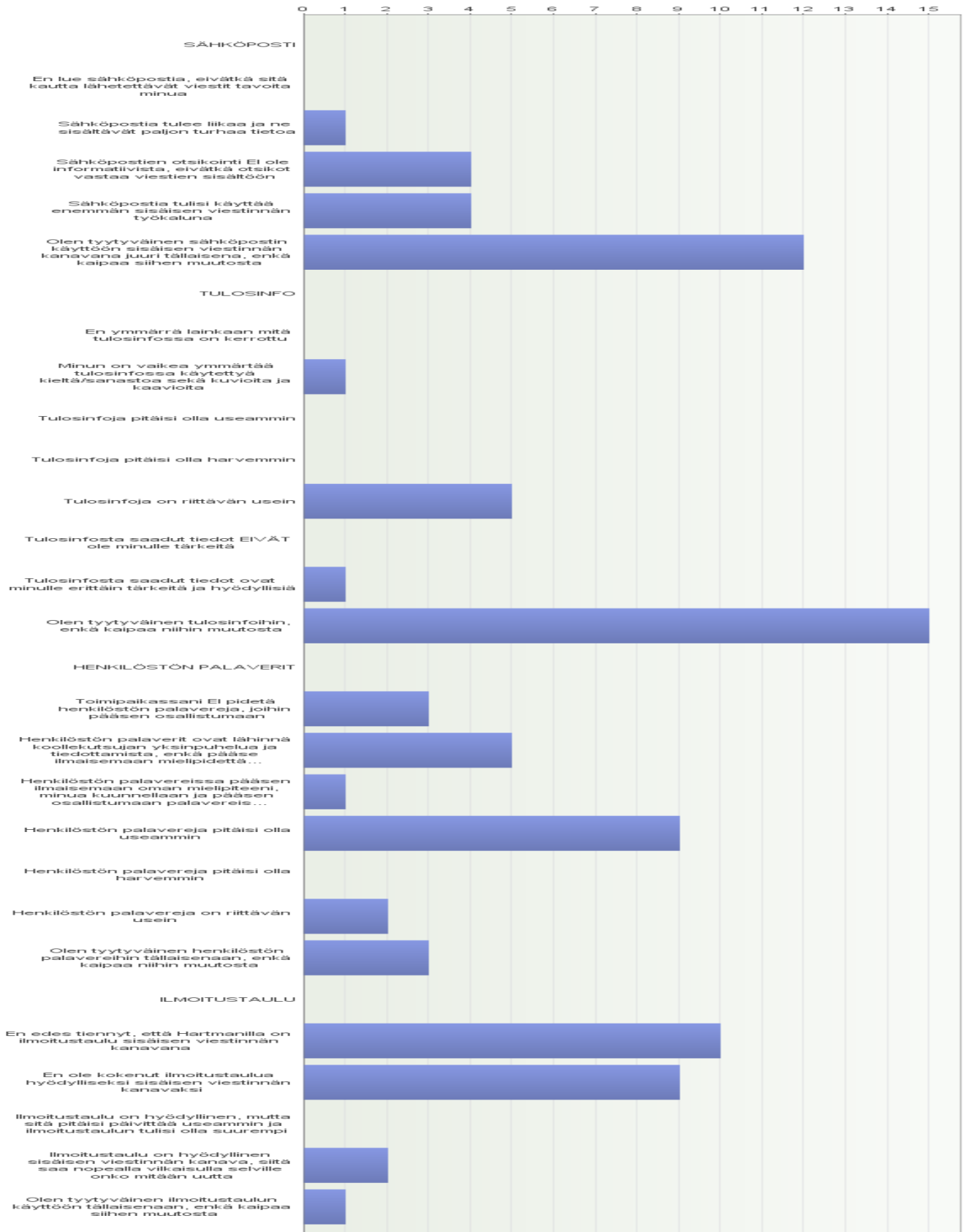
12. Saatko työhösi liittyvistä asioista riittävästi rakentavaa palautetta, josta on sinulle hyötyä työtehtäviesi kannalta? Valitse alla olevista vaihtoehdoista parhaiten omaa mieltä kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 22



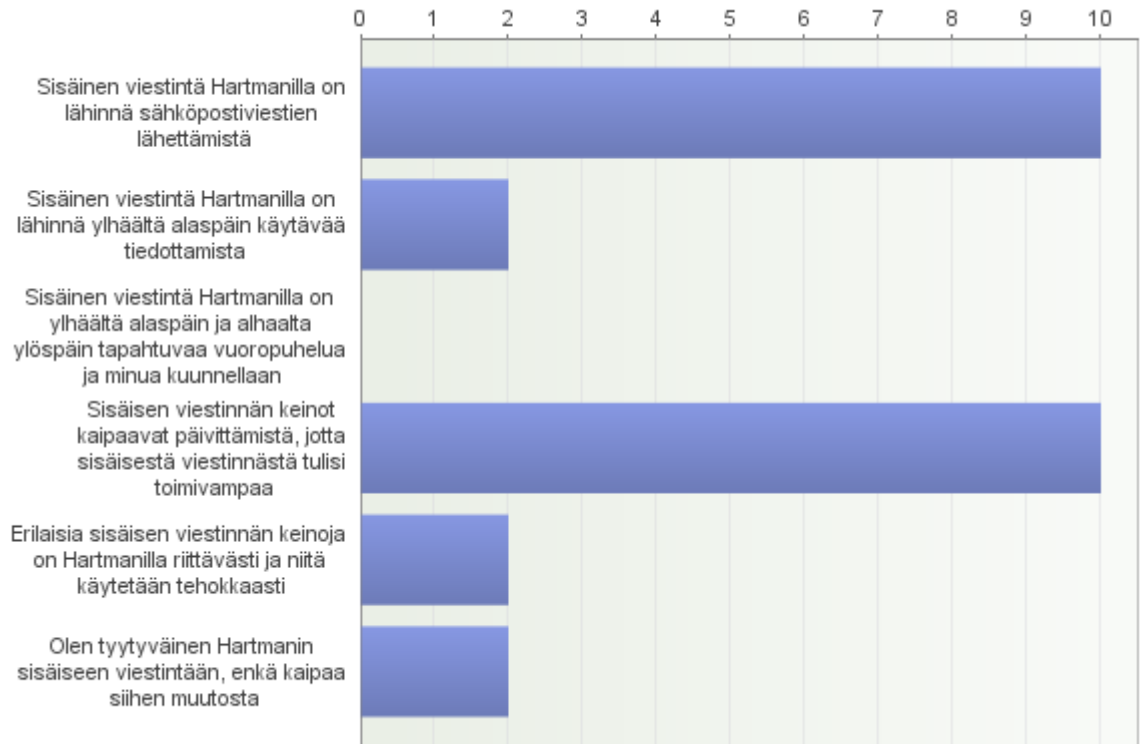
13. Mitä mieltä olet alla olevista Hartmanilla tällä hetkellä käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista? Valitse parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot kustakin sisäisen viestinnän kanavasta (kohdat SÄHKÖPOSTI, TULOSINFO, HENKILÖSTÖN PALAVERIT, ILMOITUSTAULU) erikseen.

Vastaaajien määrä: 21



14. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa mielestäsi parhaiten Hartmanin sisäistä viestintää? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto/osuvimmat vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 21



15. Valitse alla olevista vaihtoehtoista ne, joista uskot olevan hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän parantamiseksi. Viimeisessä kohdassa voit ehdottaa omaa keinoa/kanavaa sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Vastaajien määrä: 21

9 (10)



16. Tähän voit vapaasti kirjoittaa, jos mieleen tulee vielä jotain Hartmanin sisäistä viestintää koskien! Muuten iso kiitos ja kumarrus, että jaksoit vastata loppuun asti!

Vastaajien määrä: 3

- Viestintä pitää olla muutakin kuin sähköpostitulvaa.
- Kiitos Tiina =)
- Kysymyksiin 2 ja 3 vastausvaihtoehdoksi olisin valinnut "usein"

## Liite 3. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö – Perusraportti (muokattu) Linja, Logistiikka

1 (10)

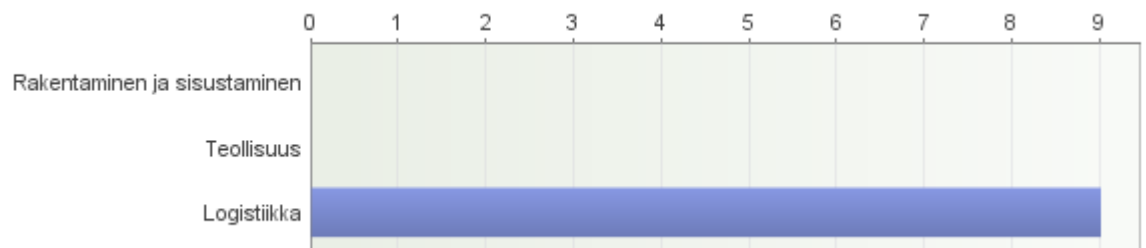
## Suodatus

**Suodatusehto: Kysymys**Valitse vastaukset jotka täyttävät **kaikki** seuraavista ehdoistaEhto 1: **Linja**

Vastausvaihtoehdot: Logistiikka

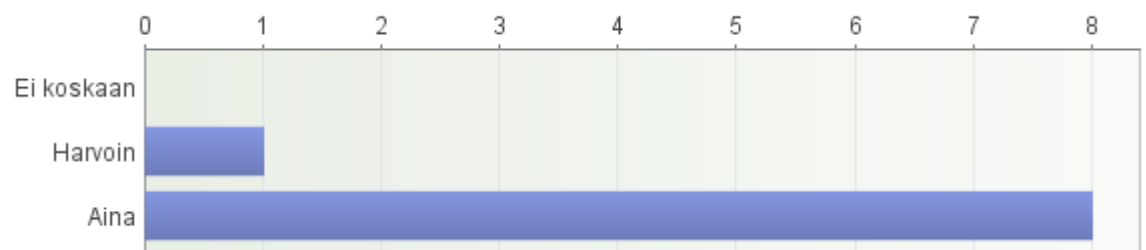
## 3. Linja

Vastaajien määrä: 9



## 2. Kuunnellaanko sinua työpaikallasi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 9

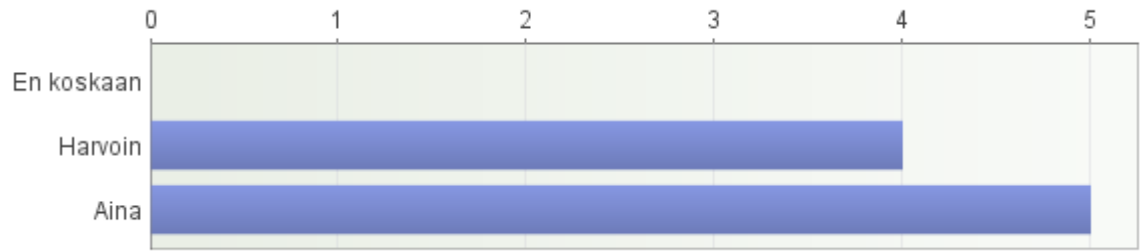


## 3. Pystytkö vaikuttamaan työhösi liittyvissä asioissa? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 9

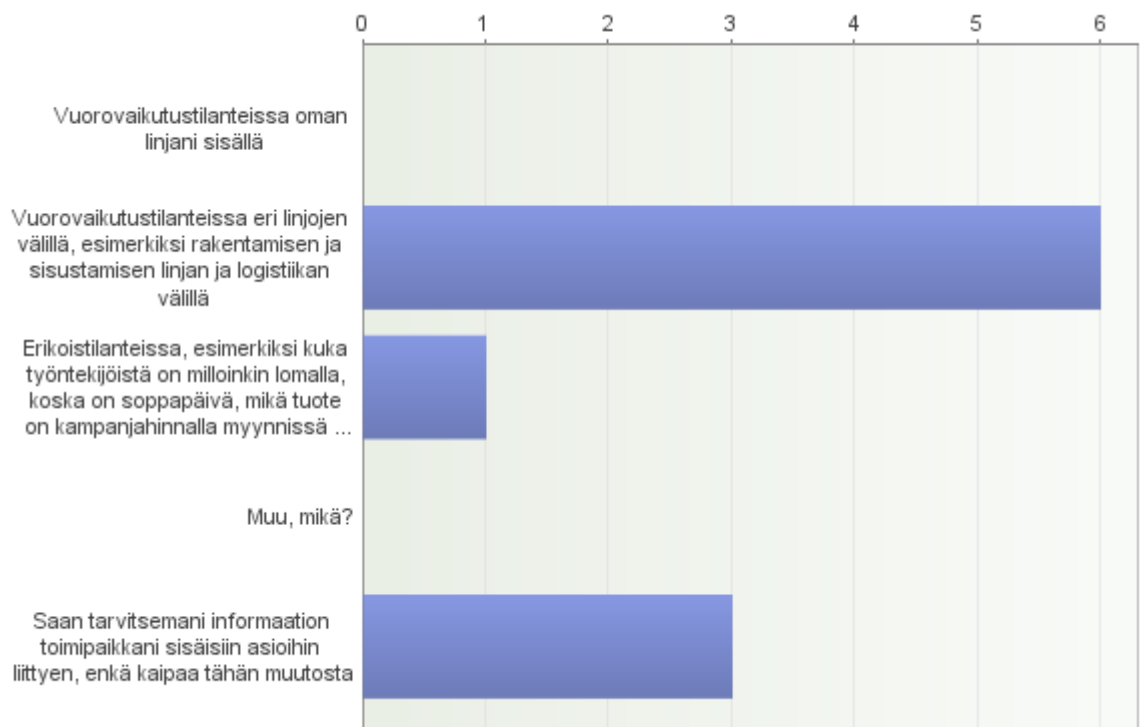
(jatkuu)

2 (10)



4. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota oman Tampereen toimipaikkasi sisäisiin asioihin liittyen? Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 9



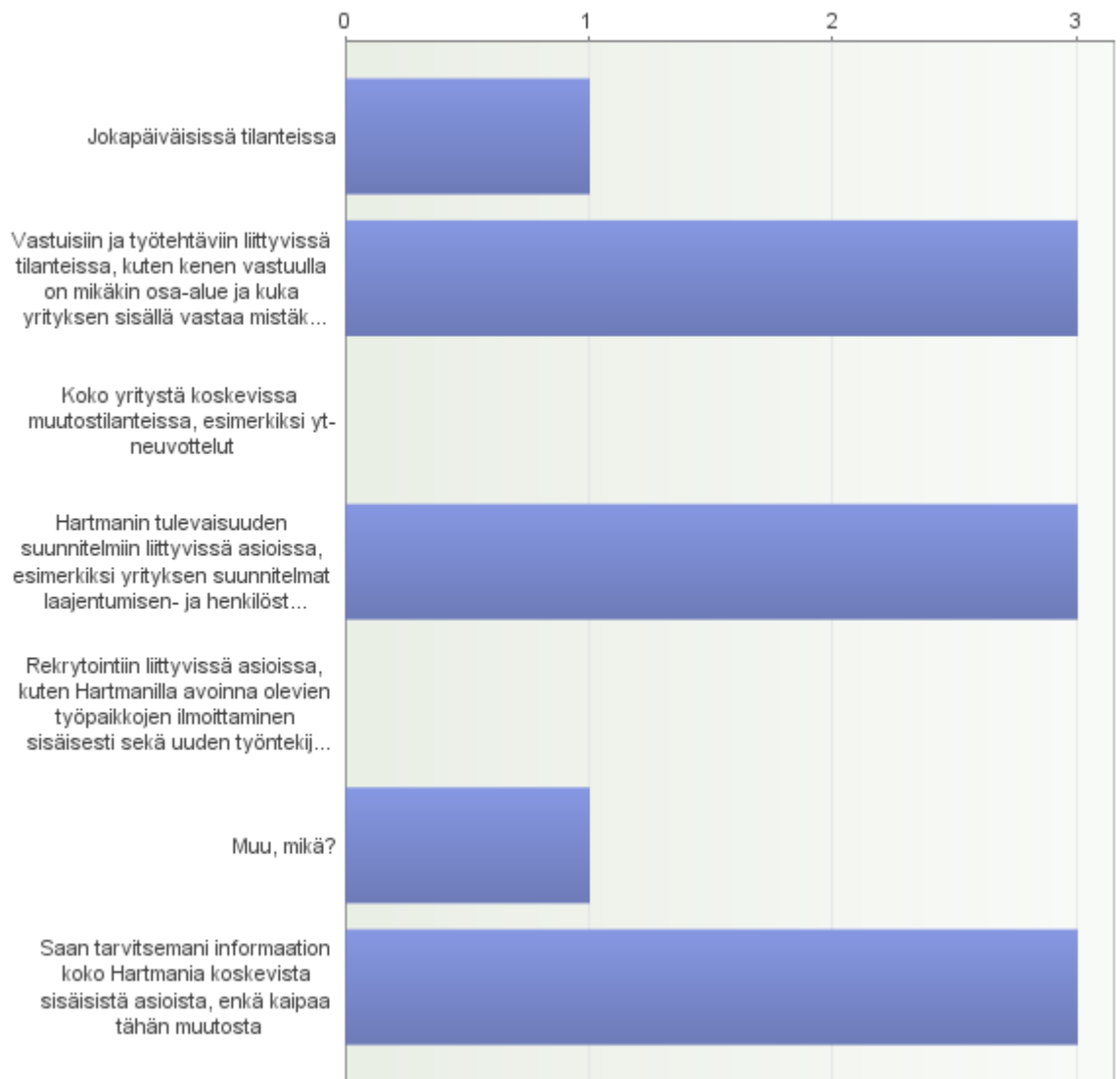
5. Mikä informaatio sinulta jää saamatta oman Tampereen toimipaikkasi sisällä? Vastaa tähän joko yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

Vastaajien määrä: 3

- uudet tuotteet
- uusien tuotteiden saapuminen / vanhojen poistuminen
- logistiikka-muut osastot

6. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 9



**Avoimet vastaukset: Muu, mikä?**

- uuden tavaran saapumisen ilmoittamisen ko vastuuhenkilöille

7. Mikä informaatio sinulta jää saamatta koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa?

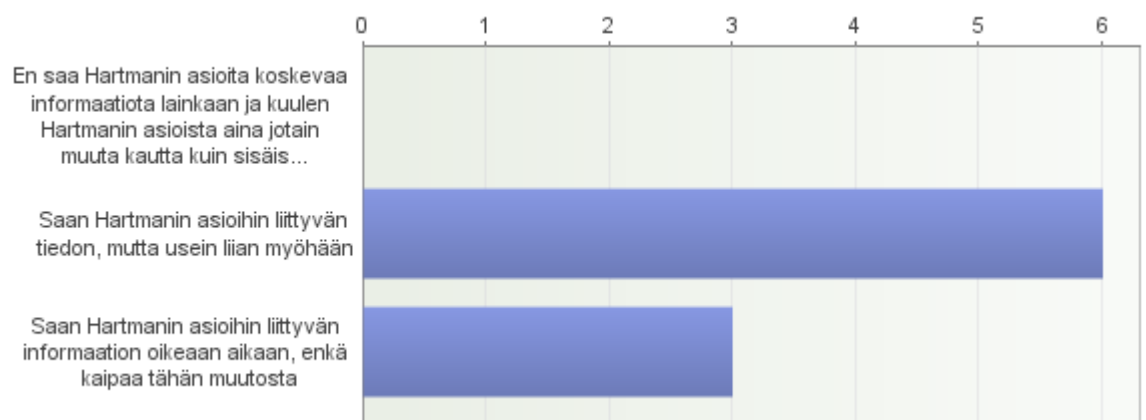
Vastaa tähän yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

Ei vastauksia.

8. Koetko saavasi Hartmanin sisäisiin asioihin liittyvän informaation oikeaan aikaan?

Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

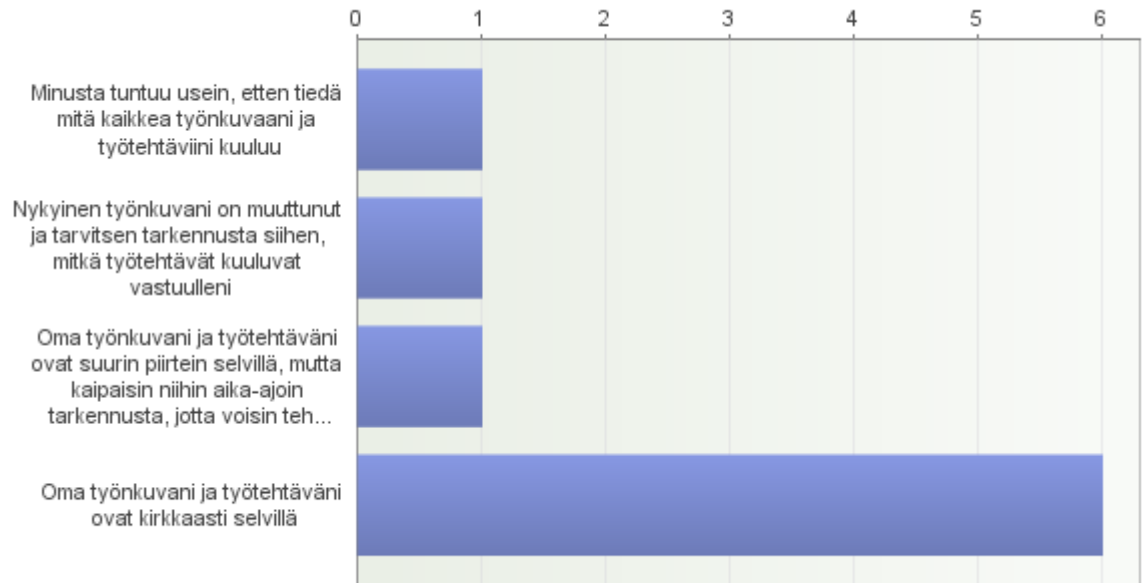
Vastaajien määrä: 9



9. Kuinka tarkkaan tiedät oman työnkuvasi ja sinulle kuuluvat työtehtävät? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

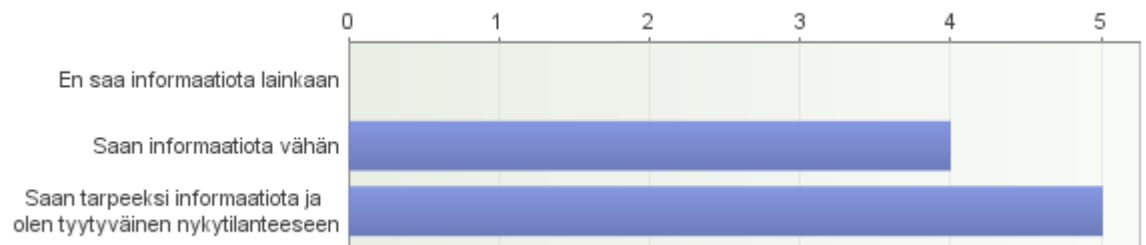
Vastaajien määrä: 9

5 (10)



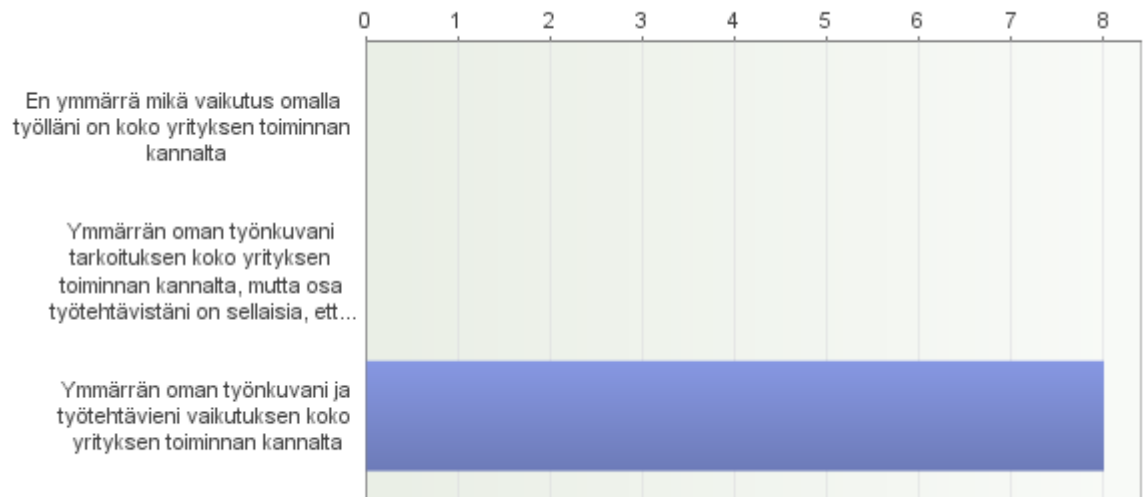
10. Saatko omaan työhösi liittyvissä asioissa tarpeeksi informaatiota omalta esimieheltäsi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 9



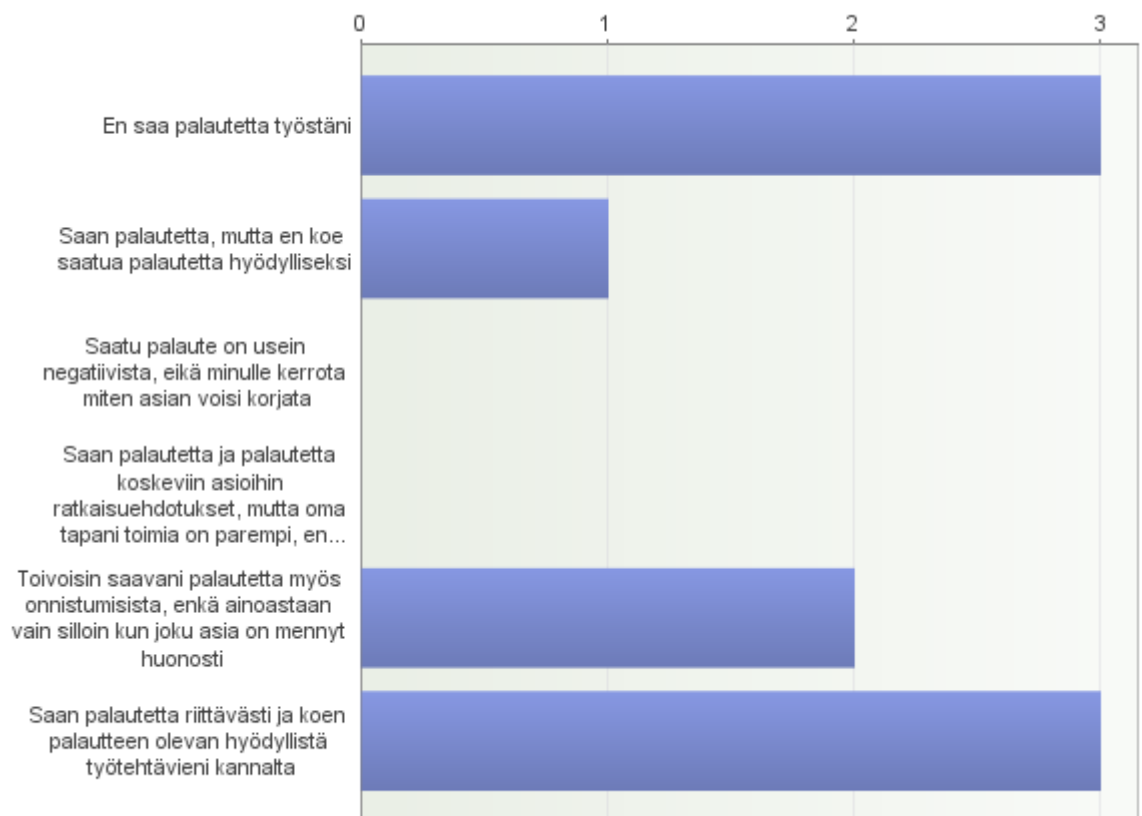
11. Kuinka hyvin ymmärrät oman työnkuvasi ja työtehtäviesi tarkoituksen koko yrityksen kannalta. Ymmärrätkö siis oman työsi tekemisen vaikutuksen koko yrityksen toimintaan ja tätä kautta tulokseen? Valitse alla olevista vaihtoehdoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 8



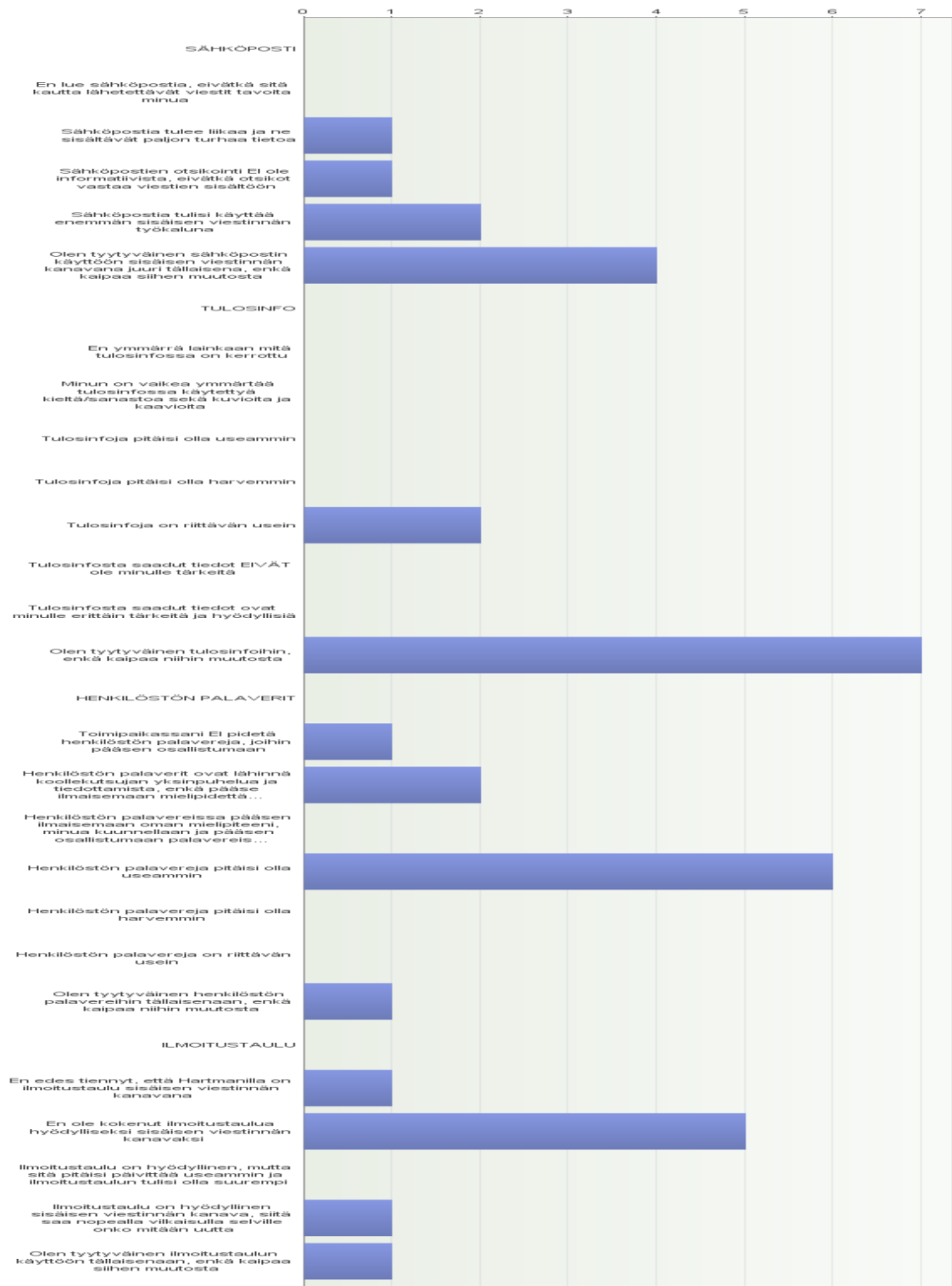
12. Saatko työhösi liittyvistä asioista riittävästi rakentavaa palautetta, josta on sinulle hyötyä työtehtäviesi kannalta? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mieltä kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 9



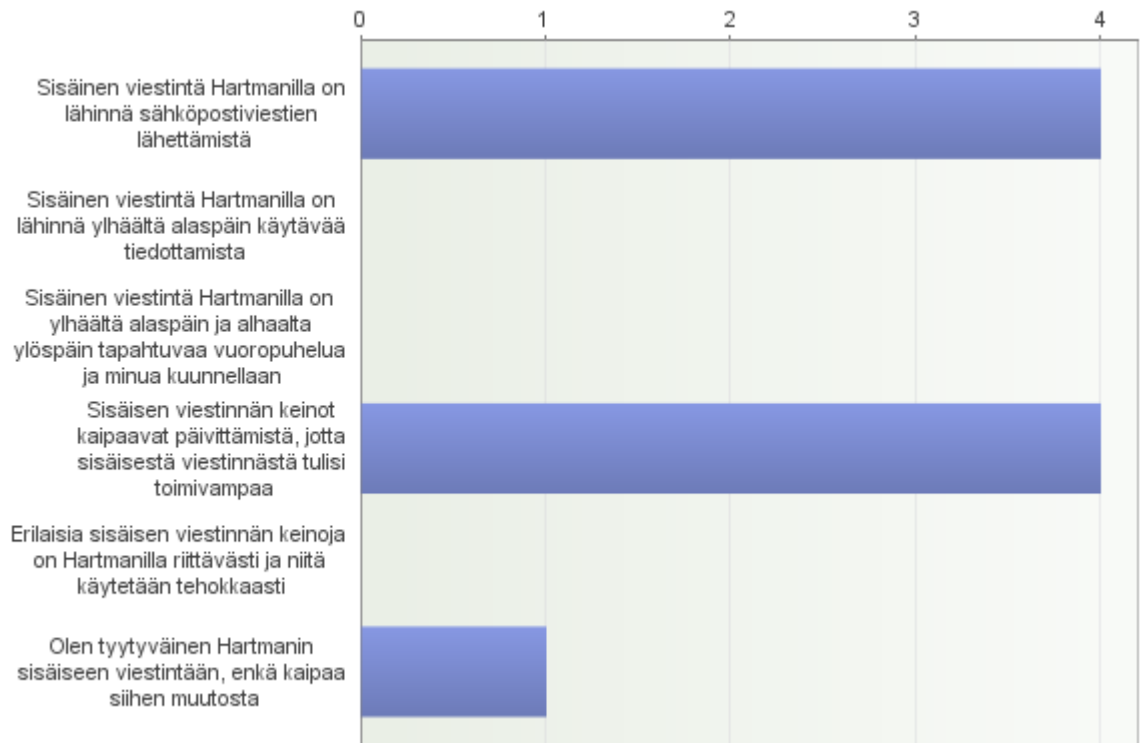
13. Mitä mieltä olet alla olevista Hartmanilla tällä hetkellä käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista? Valitse parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot kustakin sisäisen viestinnän kanavasta (kohdat SÄHKÖPOSTI, TULOSINFO, HENKILÖSTÖN PALAVERIT, ILMOITUSTAULU) erikseen.

Vastaajien määrä: 8



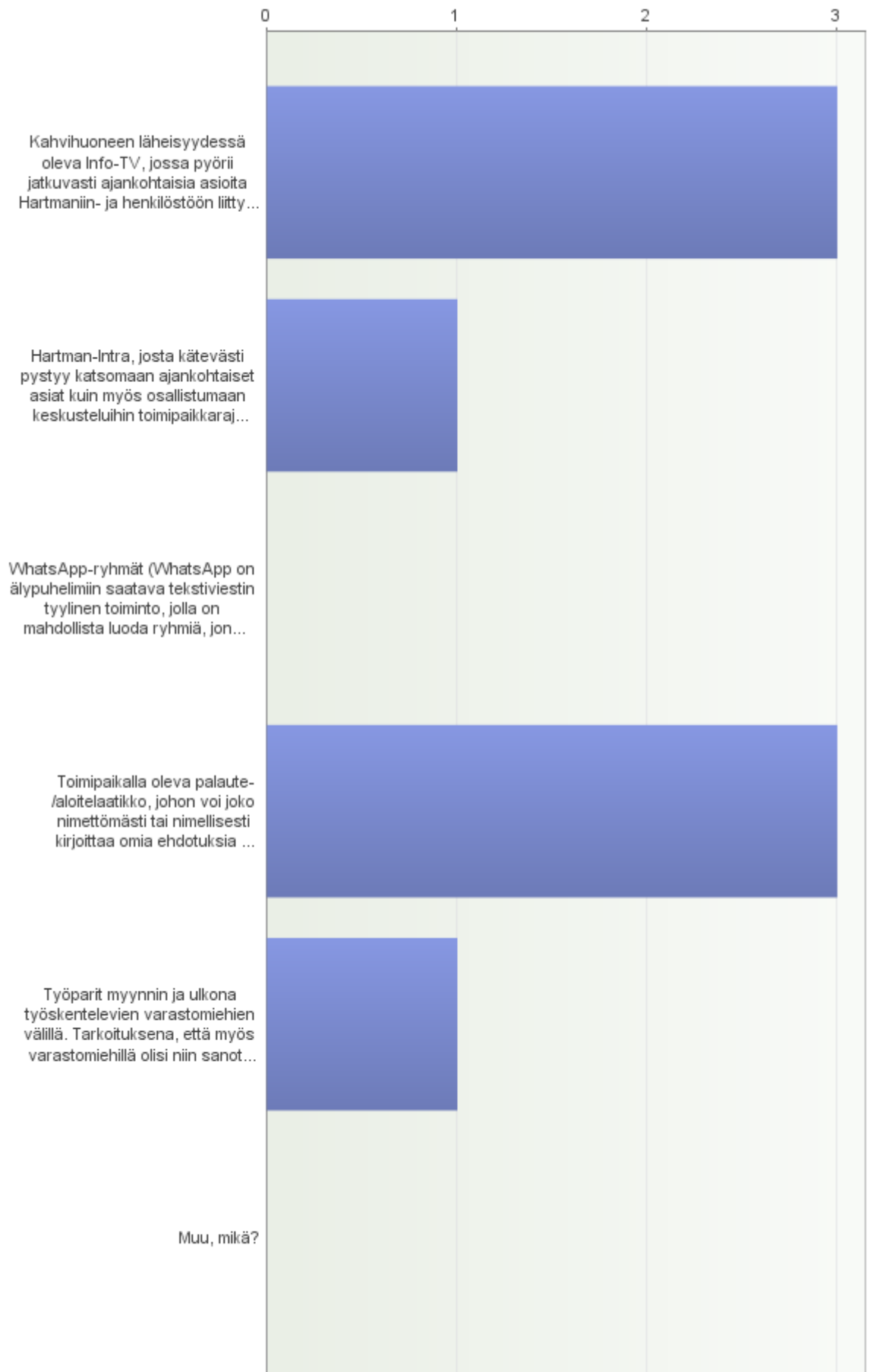
14. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa mielestäsi parhaiten Hartmanin sisäistä viestintää? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto/osuvimmat vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 8



15. Valitse alla olevista vaihtoehtoista ne, joista uskot olevan hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän parantamiseksi. Viimeisessä kohdassa voit ehdottaa omaa keinoa/kanavaa sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Vastaajien määrä: 8



16. Tähän voit vapaasti kirjoittaa, jos mieleen tulee vielä jotain Hartmanin sisäistä viestintää koskien! Muuten iso kiitos ja kumarrus, että jaksoit vastata loppuun asti!

Ei vastauksia.

## Liite 4. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö – Perusraportti (muokattu) Linja, Teollisuus

1 (10)

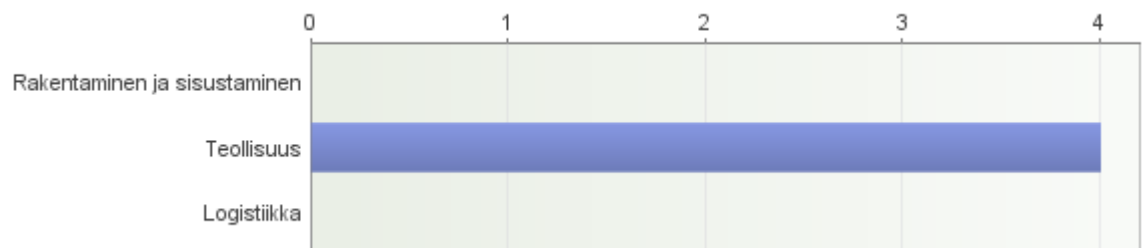
## Suodatus

**Suodatusehto: Kysymys**Valitse vastaukset jotka täyttävät **kaikki** seuraavista ehdoistaEhto 1: **Linja**

Vastausvaihtoehdot: Teollisuus

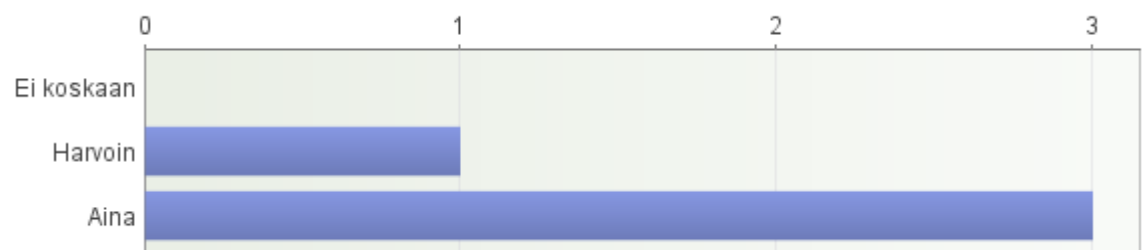
## 3. Linja

Vastaajien määrä: 4



## 2. Kuunnellaanko sinua työpaikallasi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 4

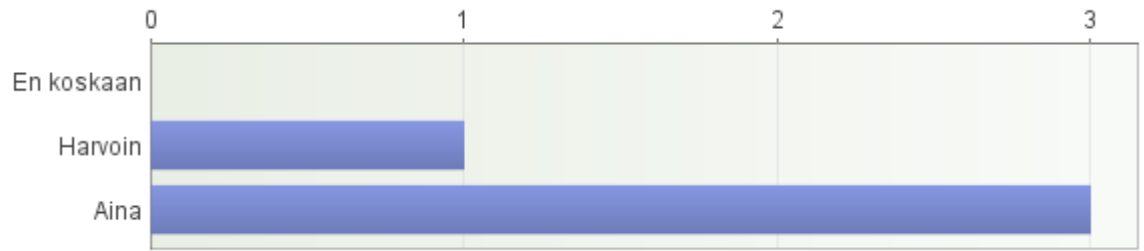


## 3. Pystytkö vaikuttamaan työhösi liittyvissä asioissa? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 4

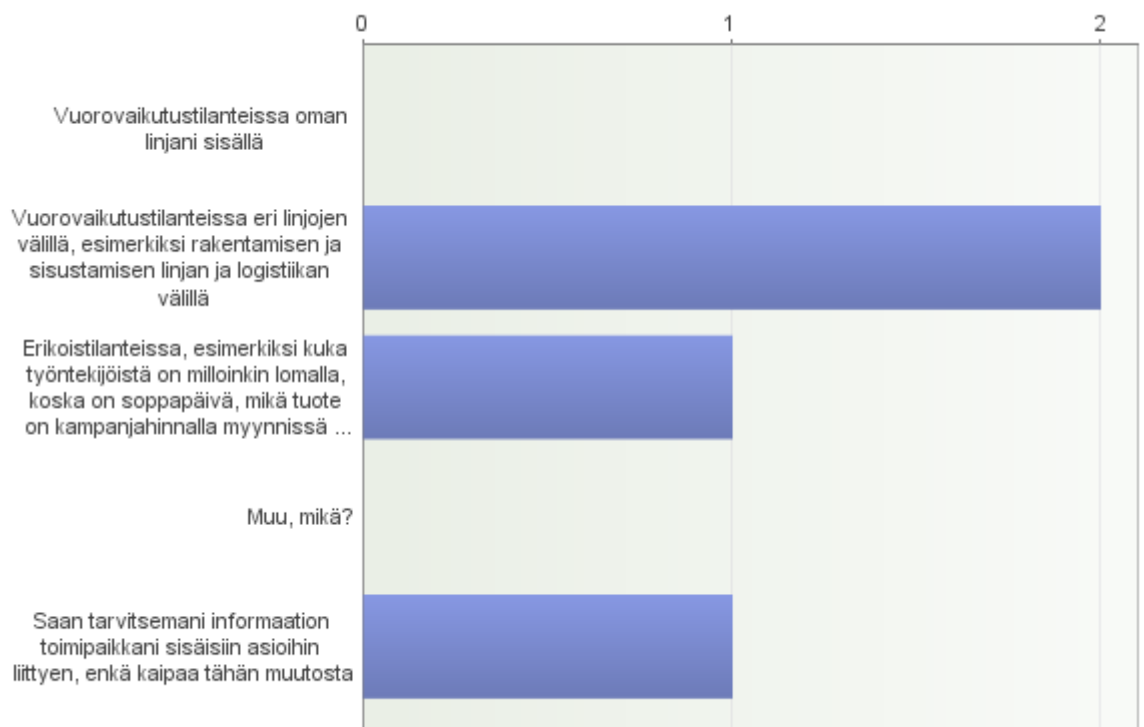
(jatkuu)

2 (10)



4. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota oman Tampereen toimipaikkasi sisäisiin asioihin liittyen? Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 4



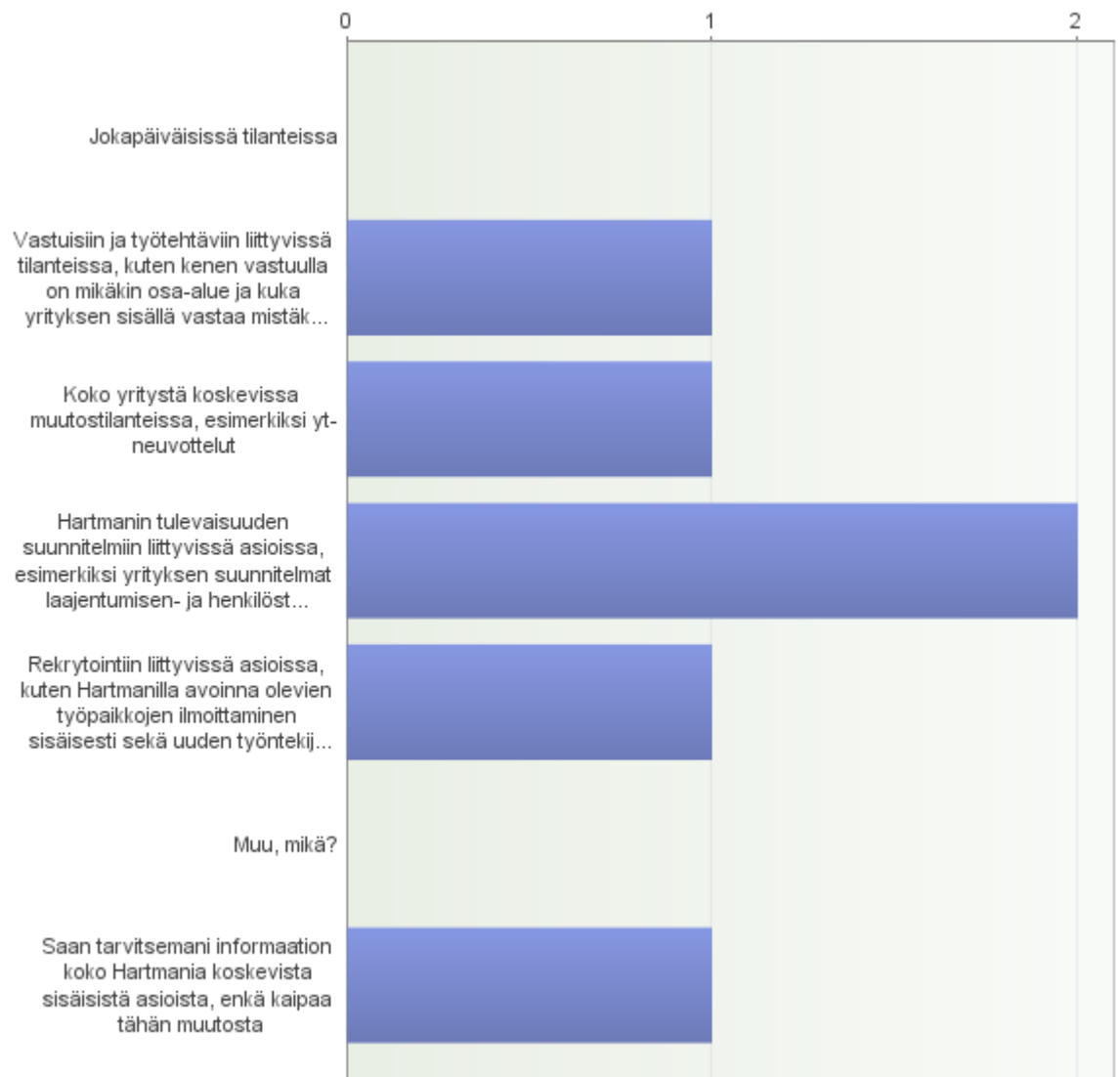
5. Mikä informaatio sinulta jää saamatta oman Tampereen toimipaikkasi sisällä? Vastaa tähän joko yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

Vastaajien määrä: 1

- Sisäiset tiedottamiset kasvotusten.  
Pelkkä sähköposti tiedottaminen ei aina riitä.

6. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota koko Hartmania koskevista sisäisistä asioista? Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 4



4 (10)

7. Mikä informaatio sinulta jää saamatta koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa?

Vastaa tähän yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

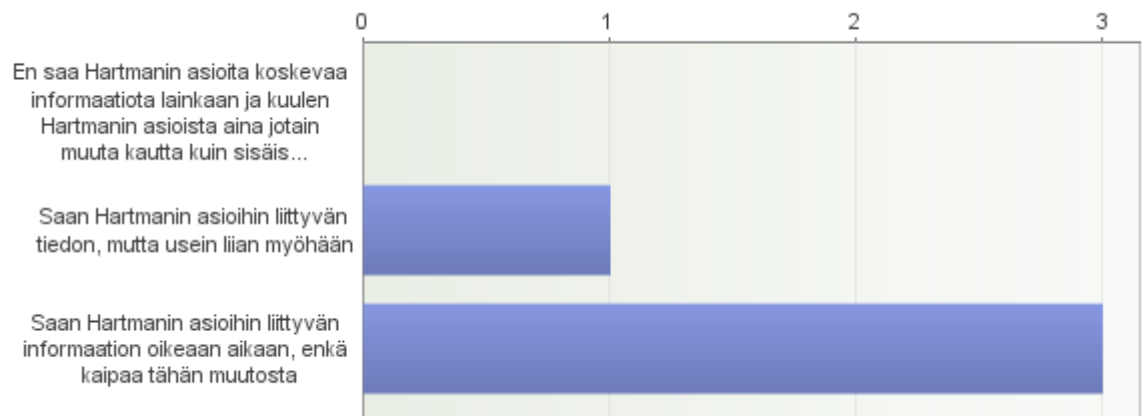
Vastaajien määrä: 1

- Sisäinen koulutus Merxin käyttöön puutteellista, ei riitä, että luet vuonna -72 tehdyt ohjeet.

8. Koetko saavasi Hartmanin sisäisiin asioihin liittyvän informaation oikeaan aikaan?

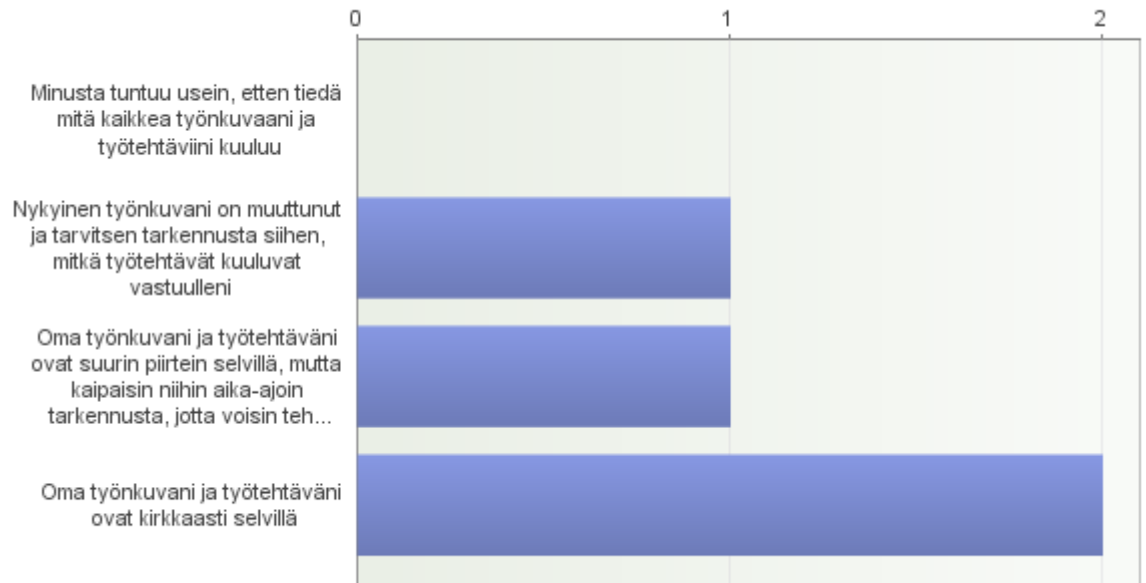
Valitse alla olevista vaihtoehdoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 4



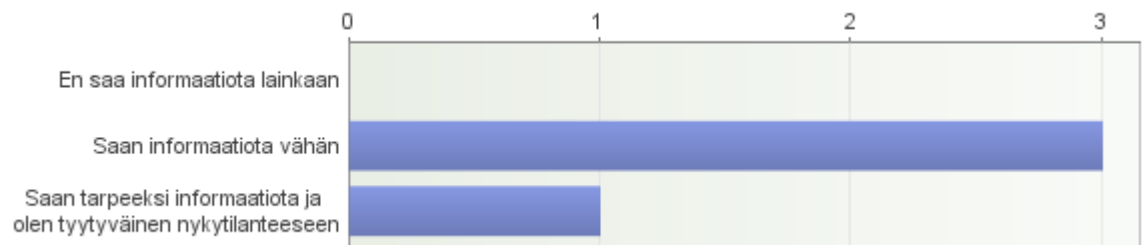
9. Kuinka tarkkaan tiedät oman työnkuvasi ja sinulle kuuluvat työtehtävät? Valitse alla olevista vaihtoehdoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 4



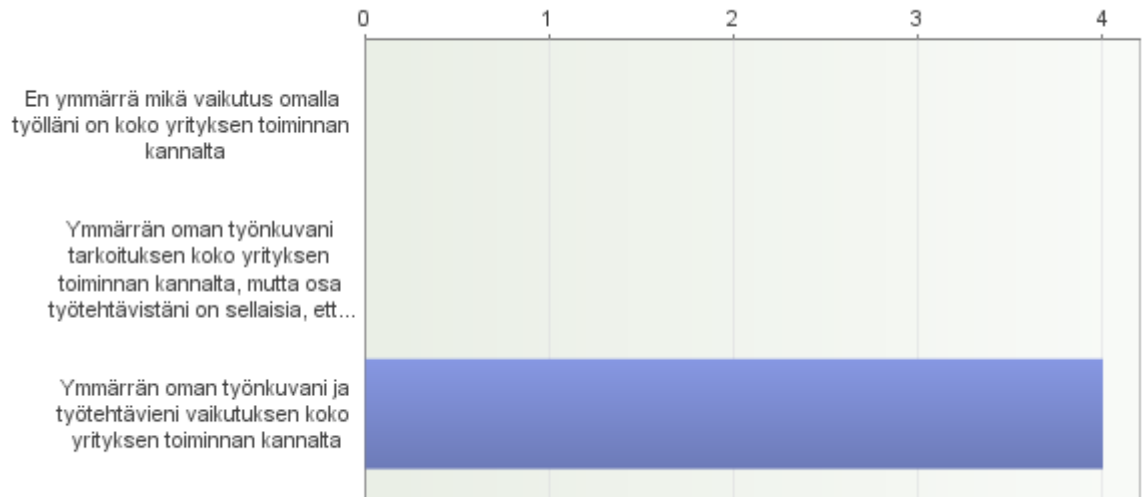
10. Saatko omaan työhösi liittyvissä asioissa tarpeeksi informaatiota omalta esimiehelläsi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 4



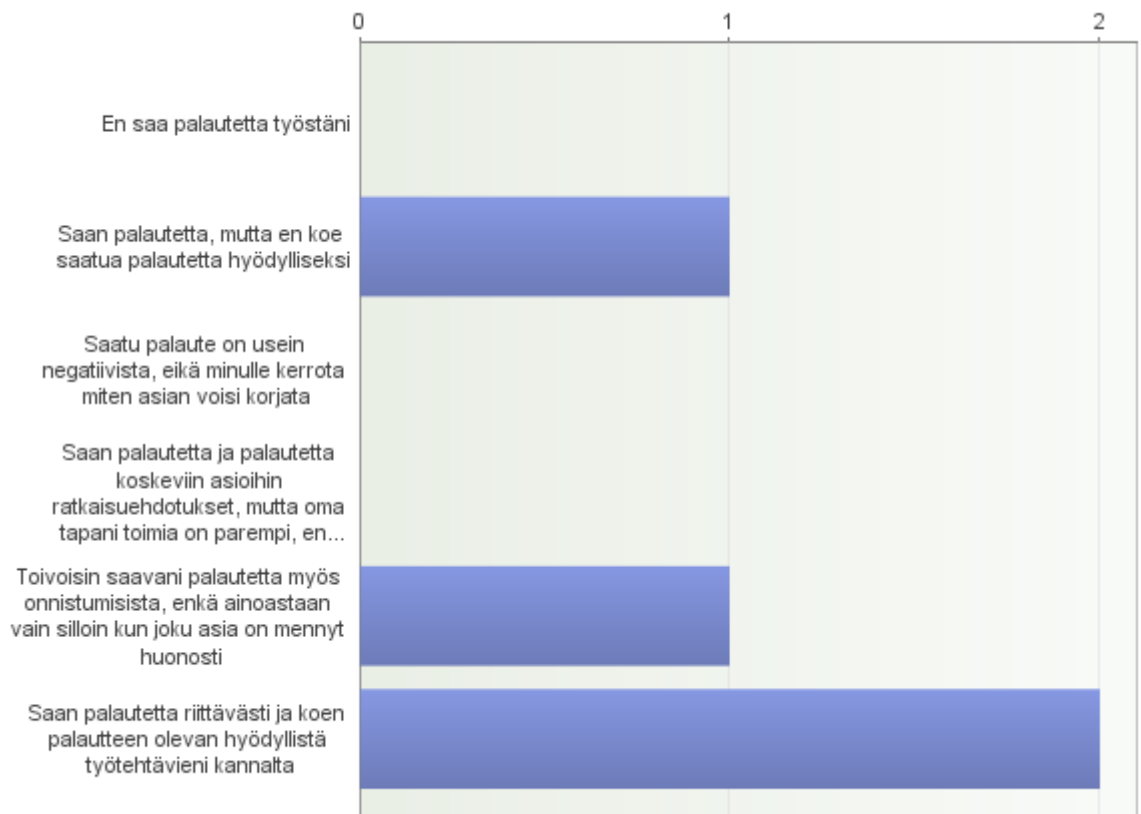
11. Kuinka hyvin ymmärrät oman työnkuvasi ja työtehtäviesi tarkoituksen koko yrityksen kannalta. Ymmärrätkö siis oman työsi tekemisen vaikutuksen koko yrityksen toimintaan ja tätä kautta tulokseen? Valitse alla olevista vaihtoehdoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 4



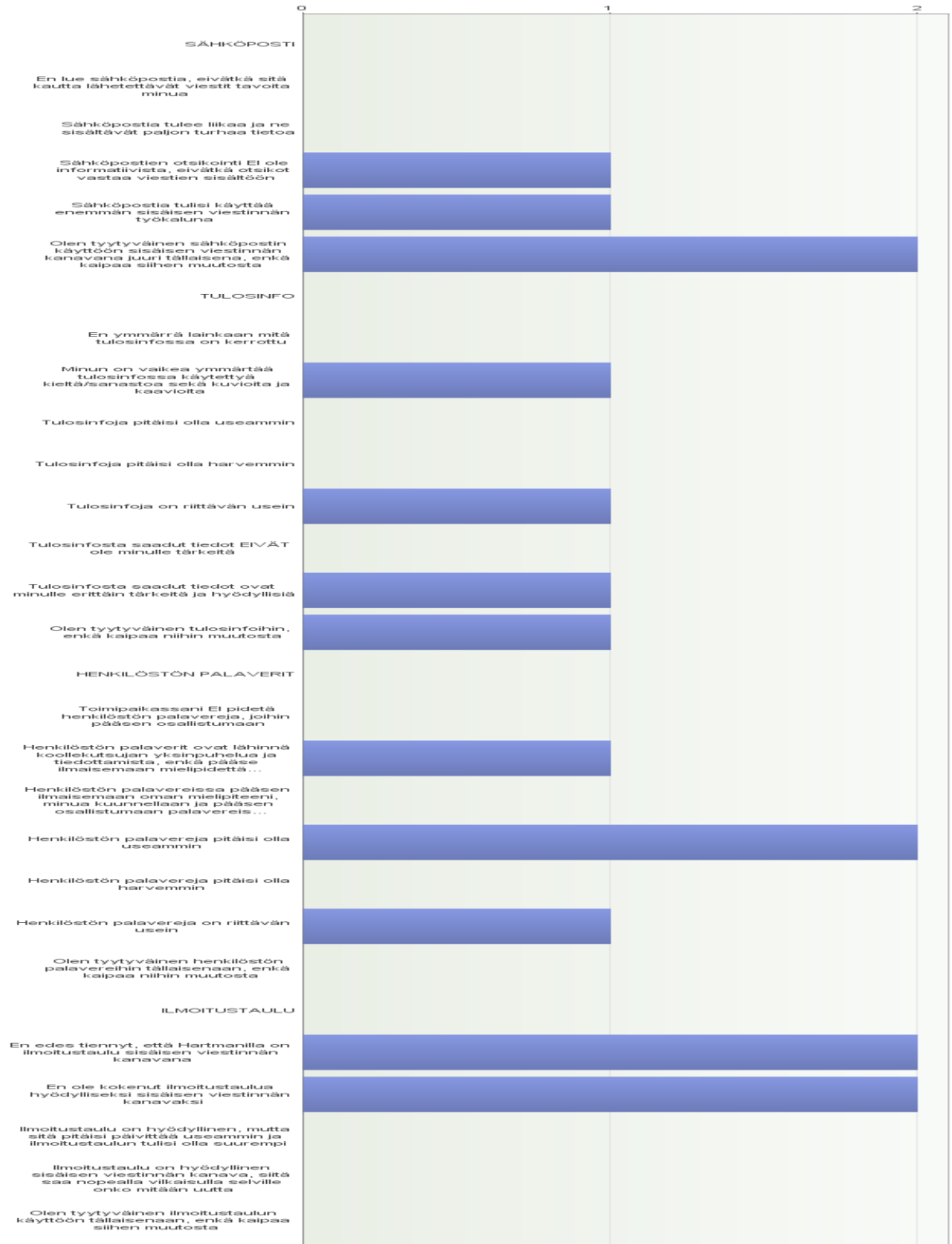
12. Saatko työhösi liittyvistä asioista riittävästi rakentavaa palautetta, josta on sinulle hyötyä työtehtäviesi kannalta? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mieltäsi kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 4



13. Mitä mieltä olet alla olevista Hartmanilla tällä hetkellä käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista? Valitse parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot kustakin sisäisen viestinnän kanavasta (kohdat SÄHKÖPOSTI, TULOSINFO, HENKILÖSTÖN PALAVERIT, ILMOITUSTAULU) erikseen.

Vastaajien määrä: 4



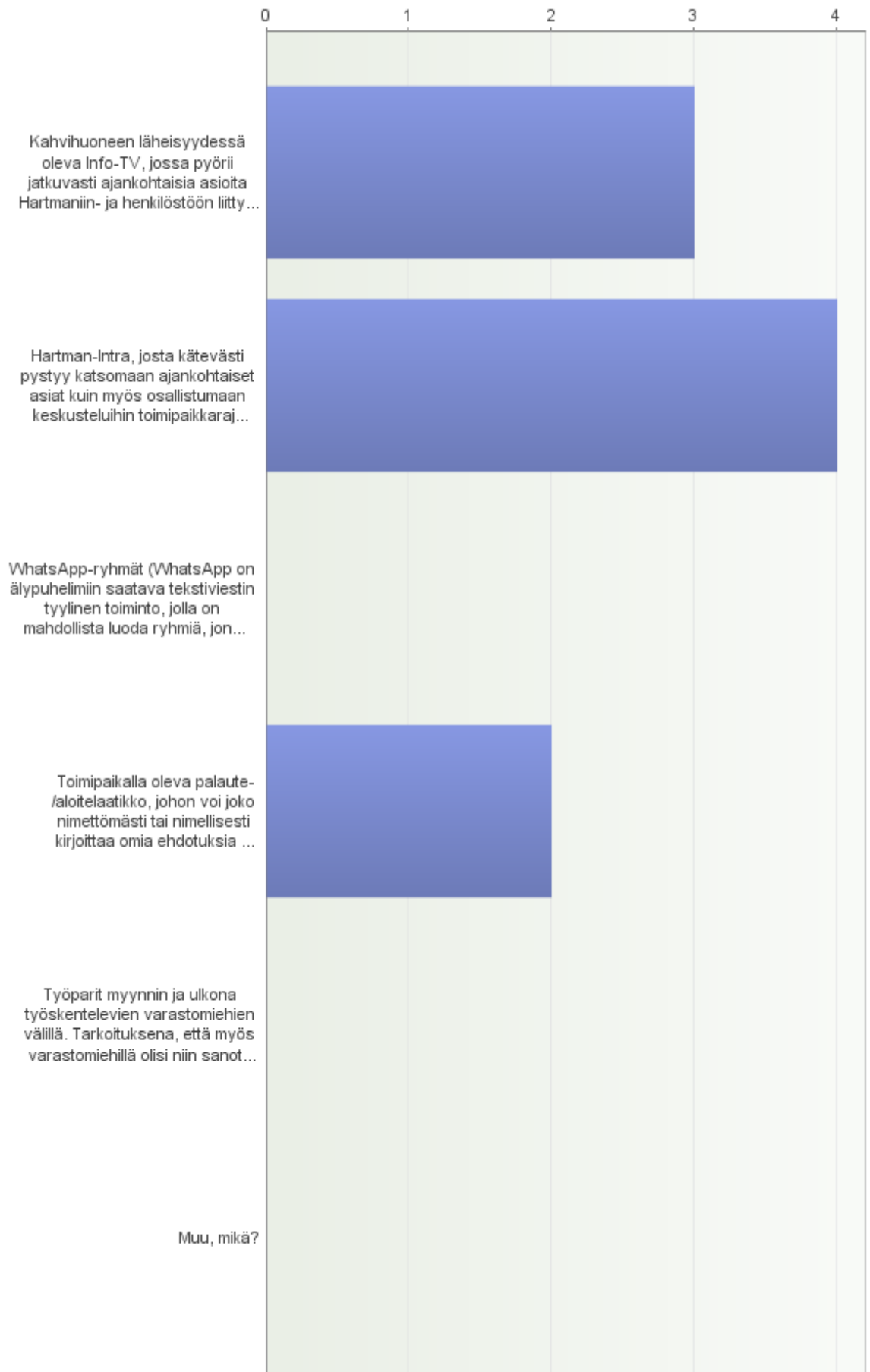
14. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa mielestäsi parhaiten Hartmanin sisäistä viestintää? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto/osuvimmat vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 4



15. Valitse alla olevista vaihtoehtoista ne, joista uskot olevan hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän parantamiseksi. Viimeisessä kohdassa voit ehdottaa omaa keinoa/kanavaa sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Vastaajien määrä: 4



16. Tähän voit vapaasti kirjoittaa, jos mieleen tulee vielä jotain Hartmanin sisäistä viestintää koskien! Muuten iso kiitos ja kumarrus, että jaksoit vastata loppuun asti!

Vastaajien määrä: 1

- Viestintä pitää olla muutakin kuin sähköpostitulvaa.

Liite 5. Sisäinen viestintä Opinnäytetyö – Perusraportti (muokattu) Linja, Rakentaminen ja sisustaminen

1 (10)

Suodatus

**Suodatusehto: Kysymys**

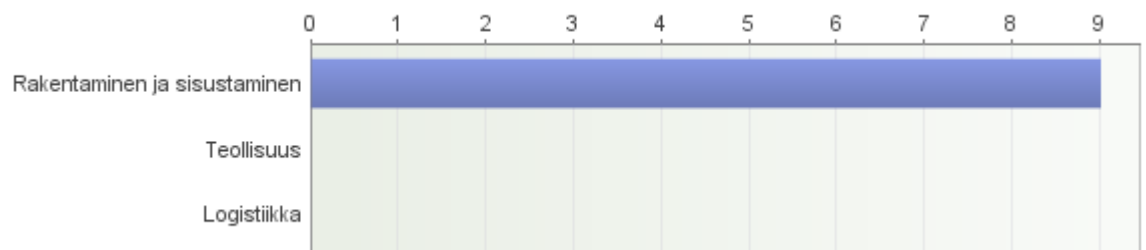
Valitse vastaukset jotka täyttävät **kaikki** seuraavista ehdoista

*Ehto 1:* **Linja**

Vastausvaihtoehdot: Rakentaminen ja sisustaminen

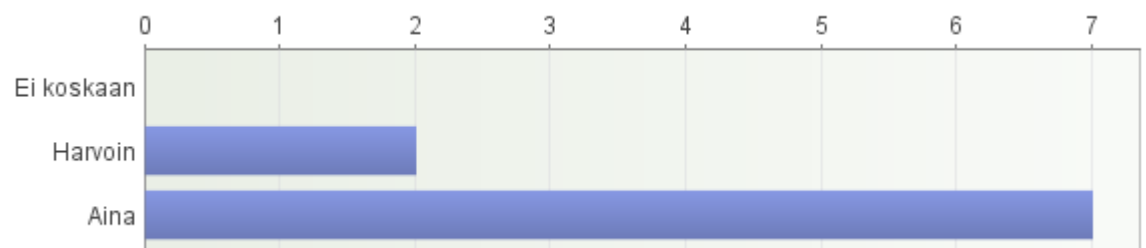
3. Linja

Vastaajien määrä: 9



2. Kuunnellaanko sinua työpaikallasi? Valitse alla olevista vaihtoehtoista YKSI.

Vastaajien määrä: 9

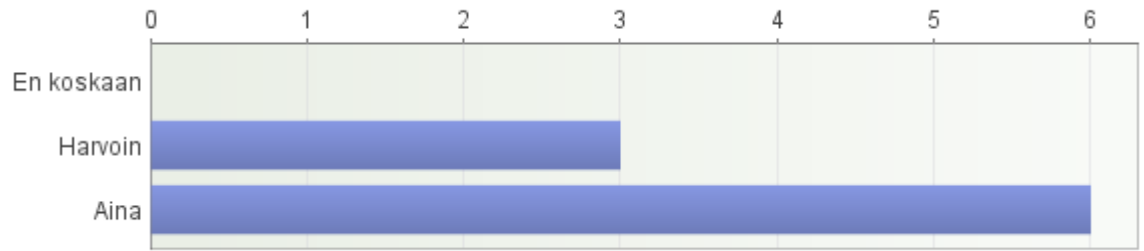


3. Pystytkö vaikuttamaan työhösi liittyvissä asioissa? Valitse alla olevista vaihtoehtoista YKSI.

Vastaajien määrä: 9

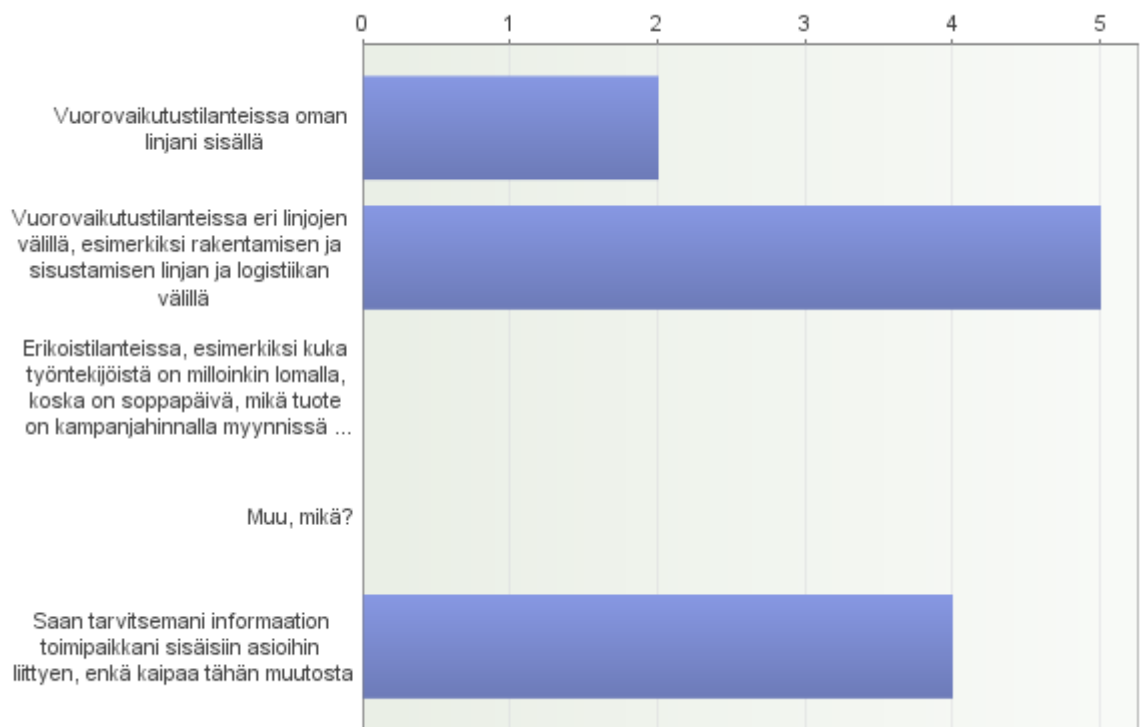
(jatkuu)

2 (10)



4. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota oman Tampereen toimipaikkasi sisäisiin asioihin liittyen? Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 9



5. Mikä informaatio sinulta jää saamatta oman Tampereen toimipaikkasi sisällä? Vastaa tähän joko yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

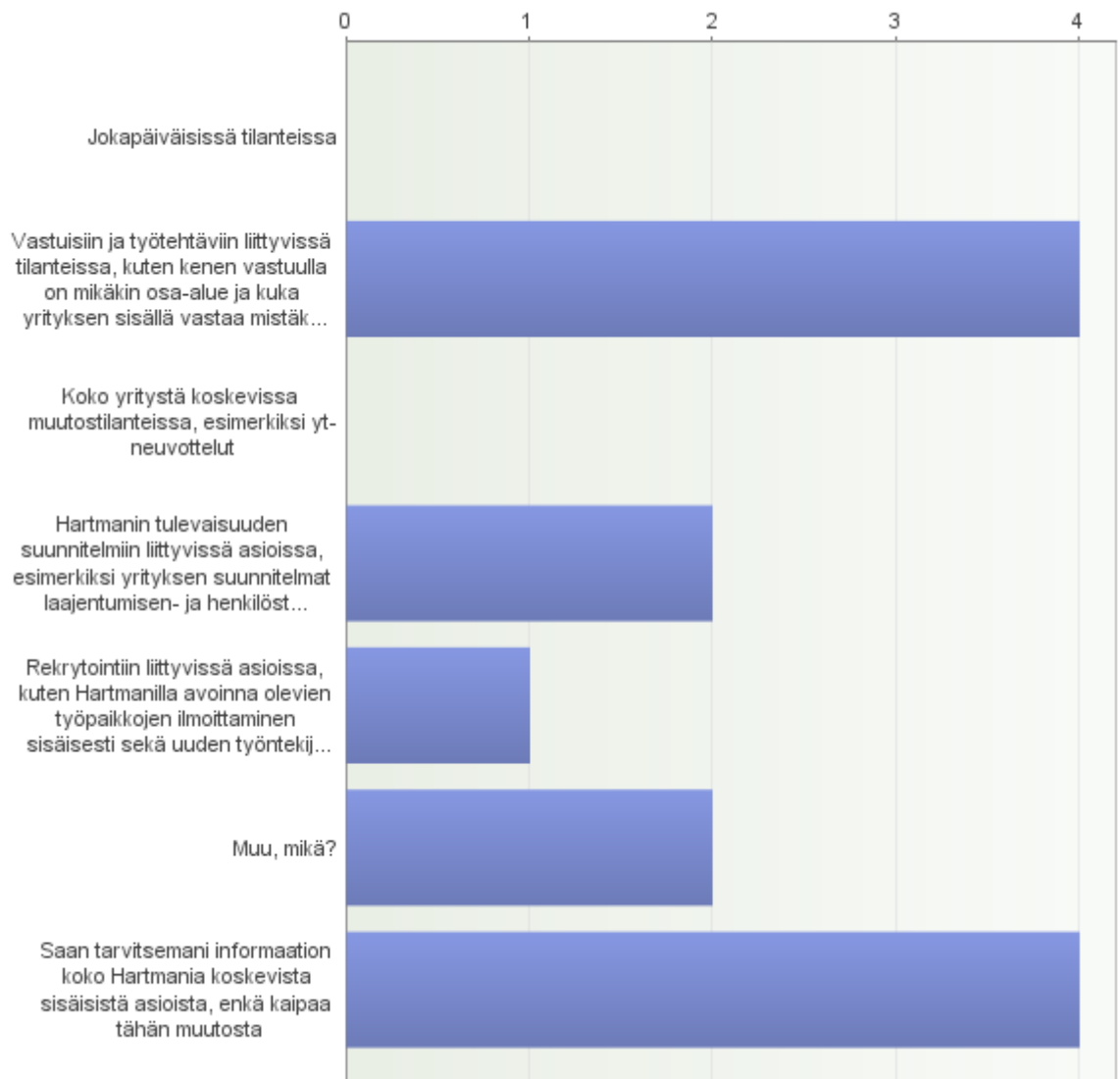
Vastaajien määrä: 4

3 (10)

- talon sisäisistä muutoksista.
- Sopimukset omien asiakkaiden osalta jos joku muu kuin minä sopijana
- Esimies->alainen linja huonolla kantimilla. ei tule tarvittavia tietoja tarpeeksi nopeasti
- Palaute asiakaskäynneiltä
- Informaatio ja päätösten teko yksisuuntaista ylhäältä alaspäin

6. Millaisissa tilanteissa koet saavasi liian vähän informaatiota koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

Vastaajien määrä: 9



**Avoimet vastaukset: Muu, mikä?**

- Koulutus esim. työssä tarvittavien ohjelmien käyttöön
- Satunnaiset töiden hoitamiseen vaikuttavat asiat.

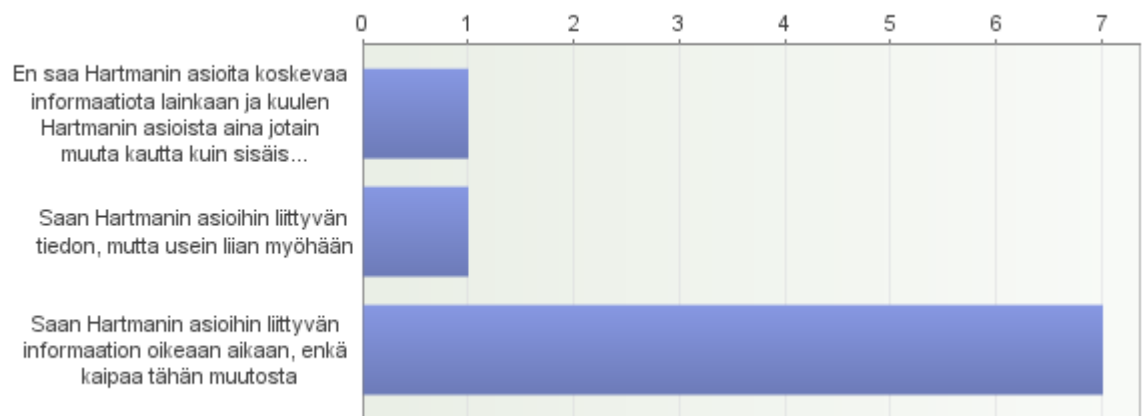
7. Mikä informaatio sinulta jää saamatta koko Hartmania koskevissa sisäisissä asioissa? Vastaa tähän yhdellä sanalla, sanaluettelolla (jos asioita on useita) tai kokonaisilla lauseilla.

Vastaajien määrä: 2

- -lomatuuraukset eri linjoilla
- -omaa linjaani tukevat vastuuhenkilöt
  
- Valikoima-asioden informointiin toivoisin parannusta

8. Koetko saavasi Hartmanin sisäisiin asioihin liittyvän informaation oikeaan aikaan? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

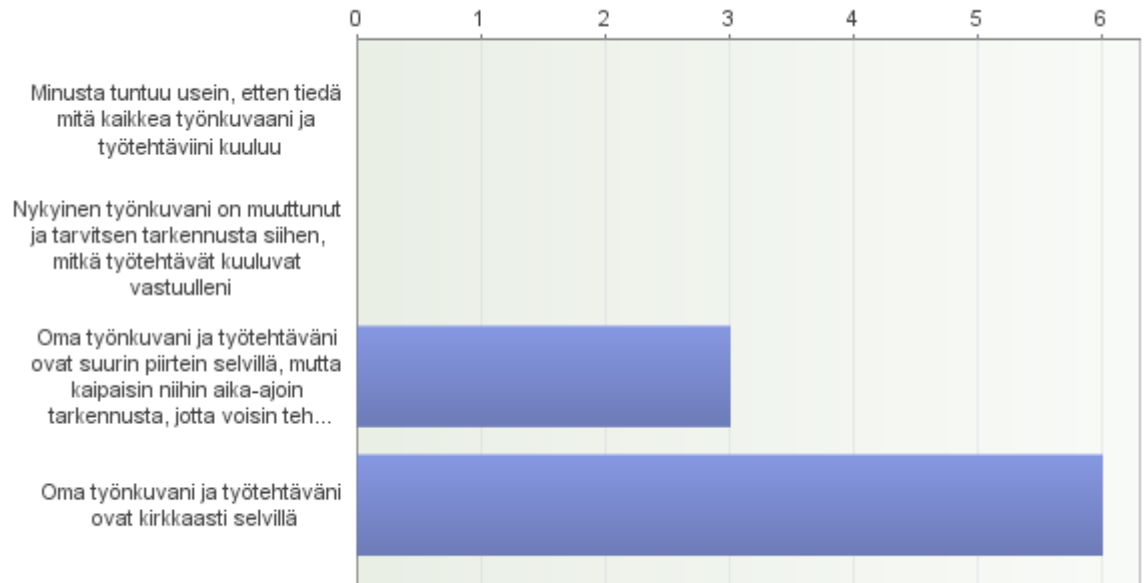
Vastaajien määrä: 9



9. Kuinka tarkkaan tiedät oman työnkuvasi ja sinulle kuuluvat työtehtävät? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

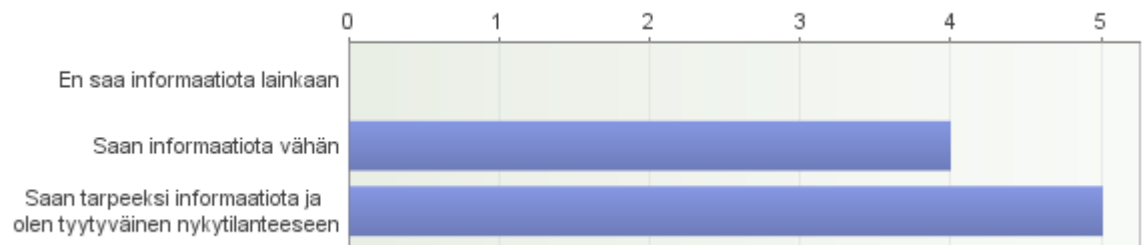
Vastaajien määrä: 9

5 (10)



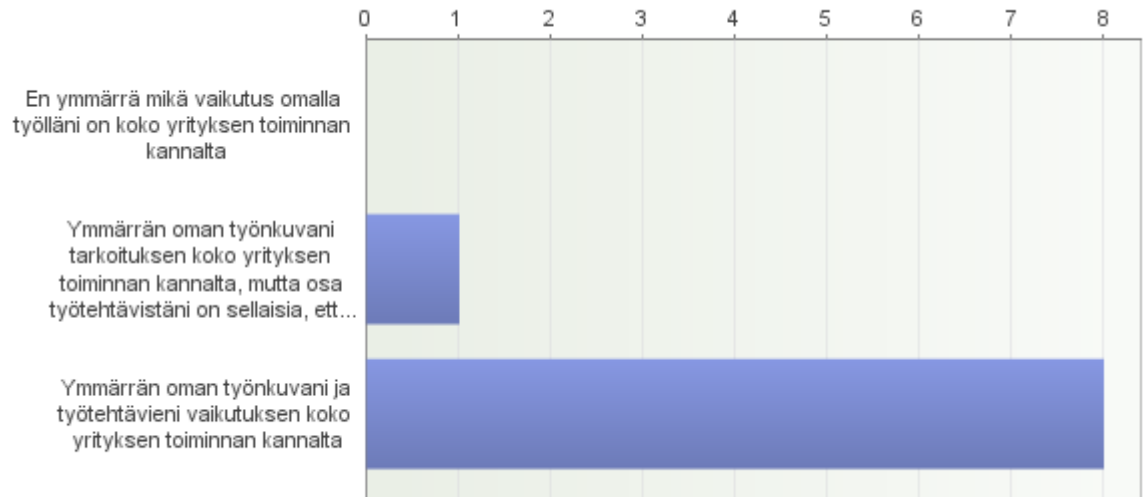
10. Saatko omaan työhösi liittyvissä asioissa tarpeeksi informaatiota omalta esimiehelläsi? Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI.

Vastaajien määrä: 9



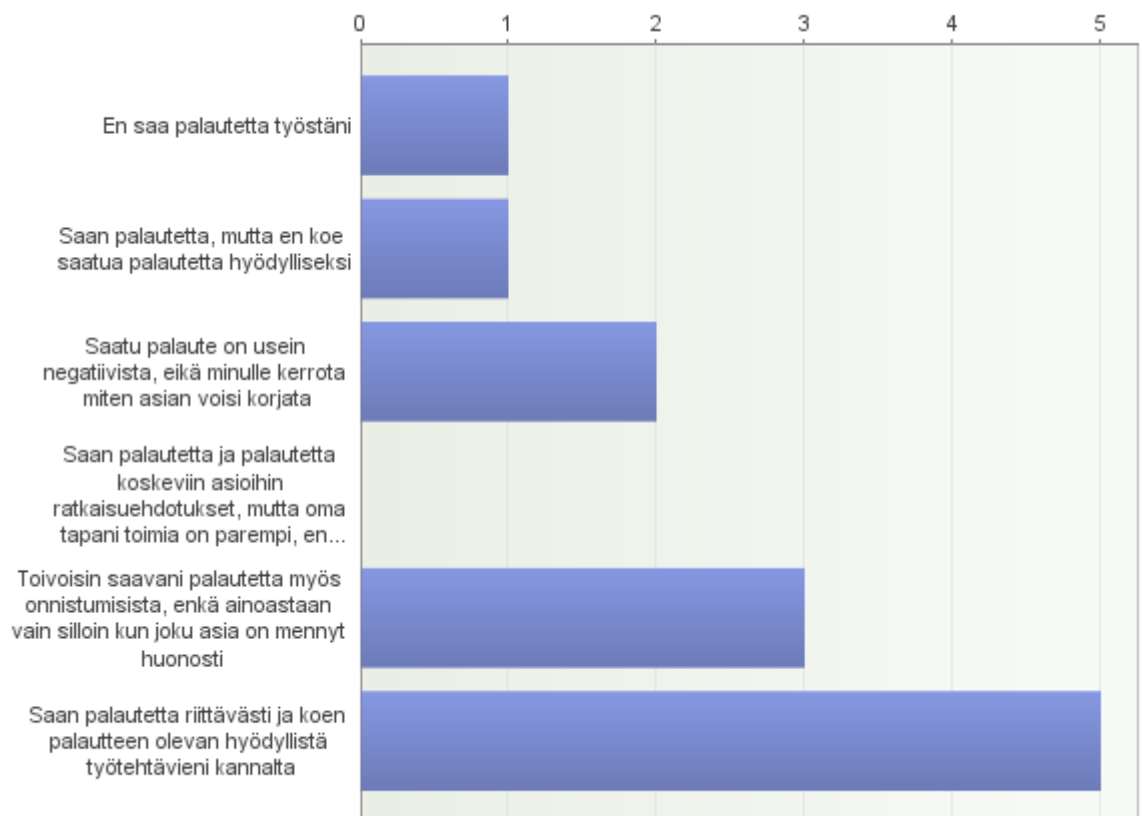
11. Kuinka hyvin ymmärrät oman työnkuvasi ja työtehtäviesi tarkoituksen koko yrityksen kannalta. Ymmärrätkö siis oman työsi tekemisen vaikutuksen koko yrityksen toimintaan ja tätä kautta tulokseen? Valitse alla olevista vaihtoehdoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 9



12. Saatko työhösi liittyvistä asioista riittävästi rakentavaa palautetta, josta on sinulle hyötyä työtehtäviesi kannalta? Valitse alla olevista vaihtoehtoista parhaiten omaa mieltä kuvaava vaihtoehto/vaihtoehdot.

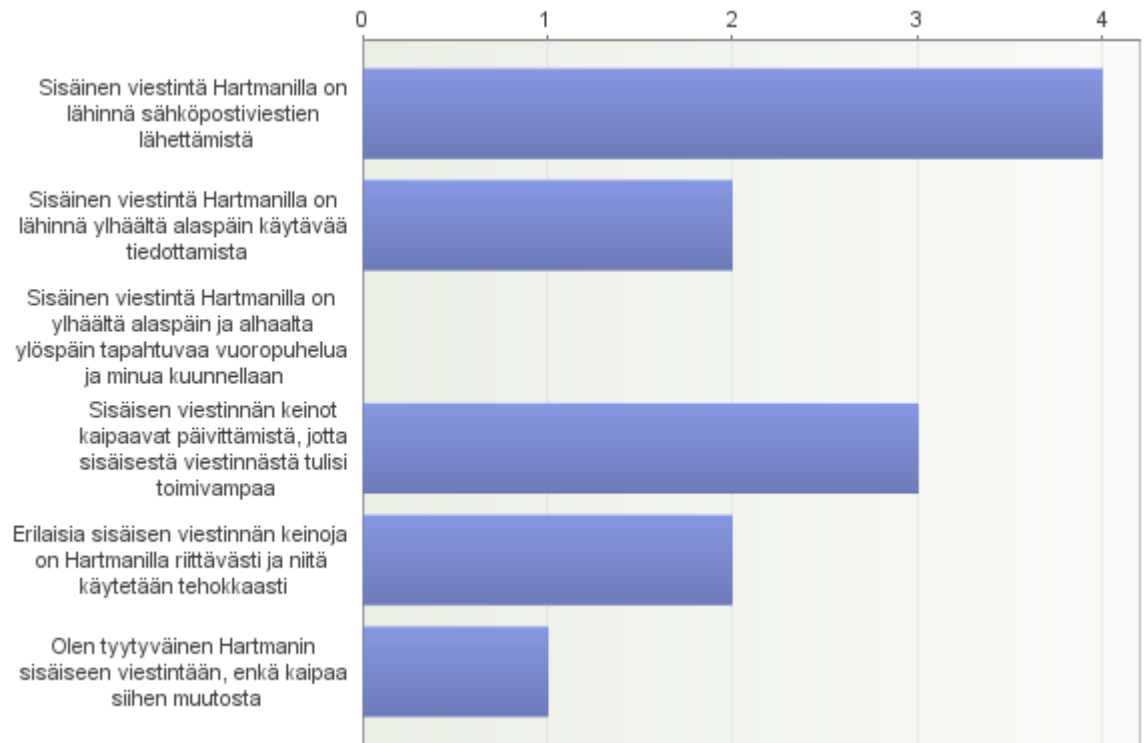
Vastaajien määrä: 9





14. Mikä alla olevista vaihtoehtoista kuvaa mielestäsi parhaiten Hartmanin sisäistä viestintää? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto/osuvimmat vaihtoehdot.

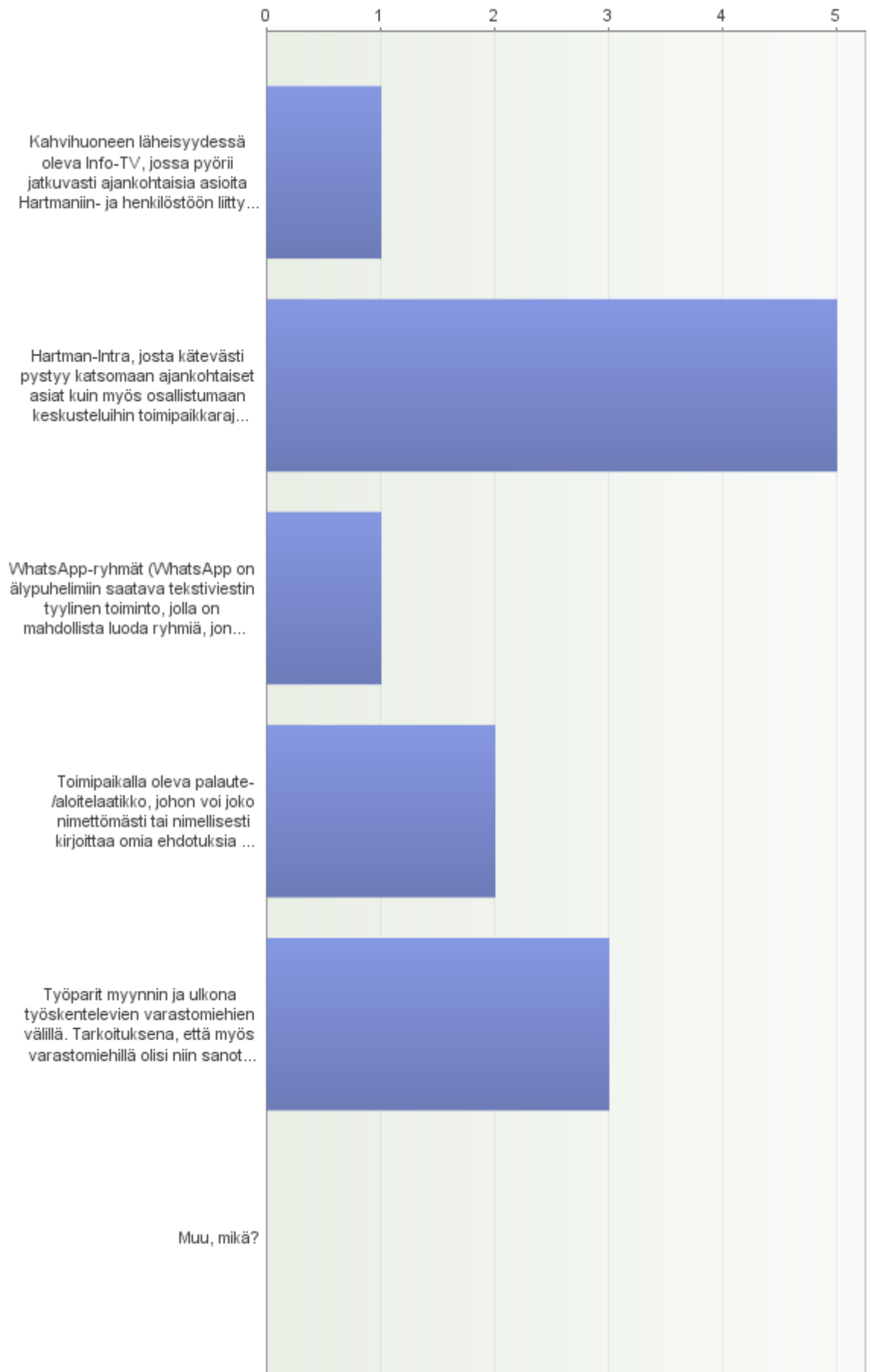
Vastaajien määrä: 9



15. Valitse alla olevista vaihtoehtoista ne, joista uskot olevan hyötyä Hartmanin sisäisen viestinnän parantamiseksi. Viimeisessä kohdassa voit ehdottaa omaa keinoa/kanavaa sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Vastaajien määrä: 9

9 (10)



16. Tähän voit vapaasti kirjoittaa, jos mieleen tulee vielä jotain Hartmanin sisäistä viestintää koskien! Muuten iso kiitos ja kumarrus, että jaksoit vastata loppuun asti!

Vastaajien määrä: 2

- Kiitos Tiina =)
- Kysymyksiin 2 ja 3 vastausvaihtoehdoksi olisin valinnut "usein"