Joona Kauppinen

SISÄISEN VIESTINNÄN TEKNOLOGIOIDEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖN SITOUTUMISEEN

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Kauppinen, Joona
Sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 64 s.
Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Clements, Kati

Sisäinen viestintä on yksi nopeimmin kasvavista erikoisaloista viestinnänjohtamisessa. Sisäinen viestintä määritellään kommunikaation virraksi organisaation henkilöstön välillä ja organisaation rajojen sisällä. Kommunikaation pitäminen tehokkaana on koko organisaation laajuinen asia ja jokainen organisaation jäsen on osana sitä. Viestintä johtamis- ja organisaatiotasolla ovat tärkeitä toimintoja yrityksille. Sisäisen viestinnän tärkeyttä alleviivaa johtaja-alainen –suhteen merkitys arvojen ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Sisäistä viestintää on mahdollista tehdä erilaisten medioiden avulla. Näitä tapoja ovat printti, elektroninen ja kasvotusten tapahtuva viestintä. Tärkeimpänä sisäisen viestinnän teknologian osana voidaan pitää oikean kommunikointivälineen valintaa, koska erilaiset viestintäkanavat toimivat ja tavoittavat ihmiset eri tavoin. Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään laajalti erilaisia sisäisen viestinnän kanavia kehittääkseen sisäistä viestintäänsä.

Viime aikoina mielenkiinto työntekijöiden sitoutumista kohtaan on kasvanut ja kuluvalla vuosikymmenellä on nähty kasvava määrä tieteellisiä tutkimuksia sitoutumisesta. Yksi tärkeimpiä trendejä työhön sitoutumisessa on johtajuuden ja sitoutumisen yhteys. Moderneissa organisaatioissa organisaatiokulttuurin roolin merkitys organisaation tehokkuudelle on kasvanut. Aidon sitoutumisen saavuttamiseksi työntekijöiden ja työnantajien tulisi luoda yhdessä positiivinen, luottava, kohtelias ja tasapuolisesti hyödyllinen suhde, jossa kaikki osapuolet uskovat yhteiseen päämäärään ja järjestelmän tasapuolisuuteen, mahdollisuuksiin ja tarkoitukselliseen kasvuun yhdessä järjestelmän kanssa.

Työn kontrollilla, tiedolla, esimiehen tuella, innovatiivisuudella ja sosiaalisen ympäristön vaikutuksilla on työhön sitoutumiseen liittyviä positiivisia vaikutuksia. Työntekijöiden sitoutumisella on organisaation suorituskyvylle positiivisia vaikutuksia. Sitoutumisella on myös työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia, kuten tuottavuuden, innovatiivisuuden ja psykologisen hyvinvoinnin lisääntyminen.

Asiasanat: sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän teknologiat, sitoutuminen, työntekijöiden sitoutuminen

ABSTRACT

Kauppinen, Joona
Internal communication technologies effects on staff engagement
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 64 pp.
Information Systems, Master's Thesis
Supervisor: Clements, Kati

Internal communication is one of the fastest growing areas of communication management. Internal communication is defined as the flow of communication between and within the organization's staff. Keeping internal communication effective is an organization-wide issue and every member of the organization is a part of it. Communication at the management and organizational levels are important functions for companies. The importance of internal communication in underlining the significance of internal communication in achieving values and goals.

Internal communication can be done through different media. These include print, electronic and face-to-face communication. Choosing the right communication tool can be considered as the most important part of internal communication technology, because different communication channels work and reach people in different ways. Organizations strive to make extensive use of various internal communication channels to improve their internal communication.

Interest in employee engagement has increased recently, and over the past decade, there has been a growing body of scientific research on employee engagement. One of the most important trends in employee engagement to work is the relationship between leadership and commitment. In modern organizations, the role of organizational culture has become increasingly important for organizational efficiency. To achieve genuine commitment, employees and employers should work together to create a positive, confident, courteous, and equally rewarding relationship in which all parties believe in a common goal and a system of equity, empowerment and intentional growth with the system.

Work control, knowledge, manager support, innovativeness, and the impact of the social environment all have a positive impact on work commitment. Employee engagement has a positive impact on organizational performance. Commitment also has effects on employees, such as increased productivity, innovativeness and psychological well-being.

Keywords: internal communication, internal communication technologies, engagement, employee engagement

KUVIOT

KUVIO 1. Sitoutumisen ulottuvuudet. (Bakker ym., 2011b) 22
KUVIO 2. Työn vaatimukset-resurssit -malli (Bakker & Demerouti, 2006). 29
KUVIO 3. Vastaajan rooli organisaatiossa. 40
KUVIO 4. Vastaajien tähänastiset työurat. 41
KUVIO 5. Vastaajien sijoittuminen sisäisiin organisaatioihin. 41
KUVIO 6. Vastaajien työtehtävien pääasiallinen sijainti. 42
KUVIO 7. Yleisimmät teknologiat sisäisen viestinnän lähettämiseen ja vastaanottamiseen. 42
KUVIO 8. Halutuimmat teknologiat sisäisen viestinnän vastaanottamiseen ja lähettämiseen 43
KUVIO 9. Sitoutumisen ja osallistuneisuuden lisäämiseen käytetyimmät teknologiat. 45
KUVIO 10. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän positiivinen vaikutus työyhteisöön sisäisiin suhteisiin. 46
KUVIO 11. Perinteisen viestinnän vaikutus kehittymiseen ja kasvuun työyhteisössä. 46
KUVIO 12. Modernien viestintävälineiden vaikutus ryhmädynamiikkaan ja yhteisten päämäärien luomiseen. 47
KUVIO 13. Viestintäteknologioiden positiivinen vaikutus työhön. 47
KUVIO 14. Viestintäteknologioiden vaikutus kommunikointiin negatiivisesti. 48
KUVIO 15. Viestintäteknologioiden vaikutus työyhteisön jäsenten halukkuuteen ja mahdollisuuksiin olla osana päätöksentekoa. 48
KUVIO 16. Modernien viestintäteknologioiden vaikutus miellyttävämpien ja aktiivisimpien työtehtävien luomisessa. 49
KUVIO 17. Jatkuvan saavutettavuuden tunteen ja paineen vuorovaikuttaa ajasta ja paikasta riippumatta lisääntyminen moderneista viestintävälineistä johtuen? 49
KUVIO 18. Tehottomuuden johtuminen uusien teknologioiden käyttöönotosta. 50

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän teknologioiden ominaisuudet ja vaikutukset sitoutumiseen (Men, 2014). 16
TAULUKKO 2. Teknostressin osa-alueet (Tarafdar, 2007). 19
TAULUKKO 3. Sitoutumisen määritelmiä 25
TAULUKKO 4. Sisäisen viestinnän ja sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. 36

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1 JOHDANTO 7

2 SISÄINEN VIESTINTÄ JA VIESTINTÄTEKNOLOGIAT 11
2.1 Sisäinen viestintä 11
2.2 Sisäisen viestinnän hyödyt 13
2.3 Sisäisen viestinnän teknologiat 14
2.4 Sisäisen viestinnän teknologioiden hyödyt 15
2.5 Teknologioista aiheutuvat haitat 17

3 SITOUTUMINEN 20
3.1 Työhön sitoutuminen 20
3.2 Työhön sitoutumisen määritelmät 22
3.3 Työhön sitoutumisen hyödyt 25
3.4 Työhön sitoutumista kuvaavat mittarit 26

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET 31

5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO 37

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS 38
6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia 38
6.2 Kohdeorganisaation esittely 39
6.3 Tiedonkeruun ja analyysin esittely 39

7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET 40
7.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot 40
7.2 Kyselyn tulokset 42

8 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN YHTEENVETO 51

9 POHDINTA 53

LÄHTEET 55

LIITE 1 KYSELYLOMAKE 59

1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on yksi nopeimmin kasvavimmista erikoisaloista viestinnänjohtamisessa (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012). Yrityksen sisäinen viestintä on termi, jota on käytetty PR-toiminnassa ja yritysviestinnässä jo vuosia (Welch, 2012). Perinteisesti sisäinen viestintä määritellään kommunikaation virraksi organisaation henkilöstön välillä organisaation rajojen sisäpuolella (Mazzei, 2010). Mazzei (2014) mukaan kommunikaation pitäminen tehokkaana on koko organisaatiota koskeva asia ja jokainen organisaation jäsen on osana sitä. Organisaatiossa työntekijöiden väliset kommunikaatiotapahtumat nojaavat usein kommunikaation periaatteelle. Jonka mukaan kommunikaatio ei ole enää yksisuuntainen toiminto, jossa kommunikaatiota lähetetään ja vastaanotetaan. (Mazzei, 2014.)

Karanges, Johnston, Beatson ja Lings (2015) esittävät johtamis- sekä organisaatioviestinnän olevan tärkeitä toimintoja yrityksille. Sisäisen viestinnän tärkeyttä alleviivaa johtaja-alainen –suhteen merkitys arvojen ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi hedelmällisestä johtaja-alainen –suhteesta pystytään luomaan myönteinen suhde organisaatioon. (Karanges ym., 2015.) Mazzei (2014) mukaan sisäisen viestintä ei ole enää osa vain organisaation sisäistä kommunikaatioketjua. Sisäinen viestintä on osana luomassa luottamusta, lojaalisuutta, brändiä sekä mahdollisuuksia liiketoiminnalle (Mazzei, 2014).

Sisäisellä viestinnällä on erilaisia henkilöstölle ja organisaatiolle syntyviä hyötyjä, kuten työntekijöiden lisääntynyt sitoutuneisuus organisaatioon (Karanges ym., 2015). Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voi olla vaikutuksia työntekijöiden valveutuneisuuteen hyödyistä ja organisaatioon vaikuttavista uhista (Welch, 2011). Welch (2012) mukaan onnistunut sisäisen viestintä voi lisätä organisaatioon sitoutumista sekä olla osana luomassa työntekijöille positiivista identiteettiä organisaatioon. Mazzei (2014) mukaan työntekijöiden viestintäkäyttäytymistä voidaan pitää pohjana yritysten menestymiselle. Welch (2012) on esittänyt myös vastavuoroisesti, mihin epäonnistunut sisäinen viestintä voi johtaa. Heikko sisäinen viestintä voi toimia uhkana organisaation suhteille, koska epäonnistunut sisäinen viestintä voi olla haitallista (Welch, 2012).

Sisäistä viestintää on mahdollista tehdä erilaisten medioiden avulla. Näitä tapoja ovat printti, elektroninen ja kasvotusten tapahtuva viestintä. Friedl ja

Vercic (2010) mukaan uusien sukupolvien kasvamisesta digitaaliseen maailmaan tekee oikean median ja kanavan valitseminen sisäisen viestintään haastavaa. Prensky (2001) toi ensimmäisenä esille termin "diginatiivi", jolla hän kuvasi uusia sukupolvia, jotka olivat teknologisten välineiden ympäröimänä. Diginatiivit ovat kasvaneet digitaalisen median ja teknologian ympäröimänä, mikä eroaa suuresti edellisten sukupolvien tavasta havainnoida ja hyödyntää digitaalisia mahdollisuuksia (Friedl & Vercic, 2010). Friedl & Vercic (2010) esittävät, että organisaatioiden on tärkeää huomioida ja suunnitella tapoja, kuinka on mahdollista toteuttaa sisäistä viestintää ja sisäisen viestinnän kanavia uusille digitaalisille sukupolville. Tärkeimpänä sisäisen viestinnän teknologian osana voidaan pitää oikean kommunikointi välineen ja -kanavan valintaa, koska erilaiset viestintävälineet ja -kanavat toimivat ja tavoittavat ihmiset eri tavoin (Men, 2014).

Lipiäinen, Karjaluoto ja Nevalainen (2014) mukaan viestinnän tehokkuus perustuu lähettäjän ja vastaanottajan väliseen dialogiin. Uudet teknologiat muuttavat niin viestintätapoja, kuin sosiaalisten suhteiden luomista ja ryhmädynamiikkaa (Young & Hinesly, 2014). Uusien teknologioiden käyttöönotossa tulee olla varovainen, vaikka teknologioita on helposti ja nopeasti saatavilla (Lipiäinen ym., 2014). Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään laajalti erilaisia sisäisen viestinnän kanavia kehittääkseen sisäistä viestintäänsä (Lipiäinen ym., 2014; Young ja Hinesly, 2014).

Viime aikoina mielenkiinto työntekijöiden sitoutumista kohtaan on kasvanut (Saks, 2006) ja kuluvalla vuosikymmenellä on nähty kasvava määrä tieteellisiä tutkimuksia sitoutumisesta (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011a). Saks (2006) tuo esille, että samaan aikaan mielenkiinnon kohdistumisen työntekijöiden sitoutumiseen on nähtävillä nykypäivän työntekijöiden sitoutumisen organisaatioihin laskevan. Bakker, Albrecht & Leiter (2011b) alleviivaa aidon sitoutumisen saavuttamiseksi työntekijöiden ja työnantajien tulisi luoda yhdessä positiivinen, luottava, kohtelias ja tasapuolisesti hyödyllinen suhde, jossa jokainen osapuoli uskoo yhteiseen päämäärään ja järjestelmän tasapuolisuuteen, mahdollisuuksiin ja tarkoitukselliseen kasvuun yhdessä järjestelmän kanssa.

Robinson, Perryman, Hayday (2004) mukaan työntekijöiden sitoutuminen on määritelty monin eri tavoin. Mumford (1971) esittää työhön sitoutumisen määrittelemiseksi käytetyiksi termeiksi työntekijöiden tyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden. Tieteellisessä kirjallisuudessa sitoutuminen on määritelty erilliseksi ja ainutlaatuiseksi käsitteeksi, joka muodostuu kognitiivisista, emotionaalisista ja käyttäytymiseen vaikuttavista osatekijöistä. Nämä osatekijät ovat tekemisissä työntekijöiden suorituskyvyn kanssa. (Saks, 2006.)

Maslach ja Leiter (1997) esittävät kuusi työelämän aluetta, jotka toimivat hyödyllisenä viitekehyksenä; kuinka organisaation ympäristö vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden kokemuksiin omista voimavaroistaan työssä ja työn vaatimuksiin sekä sitoutumiseen. Bakker ja Demerouti (2008) mukaan työn resurssit, kuten työyhteisön tuki, palaute, taitojen vaihtelu, itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Työn resurssit voivat olla fyysisiä, sosiaalisia tai organisationalisia työn piirteitä (Bakker & Demerouti, 2008).

Työntekijöiden sitoutumisella on organisaation suorituskyvylle positiivisia vaikutuksia. Sitoutumisella on myös työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia, kuten tuottavuuden, innovatiivisuuden ja psykologisen hyvinvoinnin lisääntyminen (O´neill, Hodgson & Al Mazrouei, 2015). Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) mukaan sitoutumista voidaan luonnehtia energialla, osallistumisella ja tehokkuudella. Organisaatioon vaikuttavia asioita ovat työntekijöiden säilyvyys, työntekijöiden suorituskyky sekä organisaation tuottavuus (O´neill ym., 2015). Macey ja Schneiderin (2008) mukaan väite, että työntekijöiden sitoutuminen on yhteydessä organisaation tulokseen vaikuttaa johtamiseen organisaatioissa. Tutkimuksissa on tullut ilmi työn kontrollin, tiedon, esimiehen tuen, innovatiivisuuden ja sosiaalisen ympäristön vaikutukset työhön sitoutumiseen ovat positiivisia (Bakker & Demerouti, 2008). Yritykset, jotka onnistuvat synnyttämään henkilöstön sitoutumisesta syntyviä hyötyjä, pystyvät hyödyntämään henkilöstön sitoutumista kilpailuetuna muuttuvissa ympäristöissä. Tämänkaltaiset sitoutumisesta syntyvät kilpailuedut ovat vaikeasti jäljiteltävissä. (Macey & Schneider, 2008.) Työhön sitoutumista voidaan pitää tärkeänä mittarina niin työntekijöiden, kuin organisaation hyvinvoinnista (Bakker & Demerouti, 2008).

Työn vaatimukset ja resurssit –teoria (JD-R) on yksi suosituimmista työhön sitoutumista selittävistä teorioista (Bakker & Albrecht, 2018). Bakker ym. (2011a) mukaan työhön sitoutumisen tutkimuksen tulisi hyödyntää todeksi osoitettuja psykologisia teorioita, jotta on mahdollista ymmärtää työhön sitoutumisen tärkeyttä organisaatioissa. Macey ja Schneider (2008) mukaan useat sitoutumisen mittarit eivät onnistu hahmottamaan ilmiötä oikein. Bakker ym. (2011a) mukaan, jotta on mahdollista täysin ymmärtää johtamisen rooli työntekijöiden sitouttamisessa, on tärkeää ymmärtää sitoutumisen siirtymisen ulottuvuudet ryhmän kontekstissa.

Oikeiden viestintäteknologioiden valitseminen organisaatioiden sisäisiin viestintätarpeisiin on tulevaisuudessa tärkeää uusien sukupolvien tarpeiden muuttuessa ja diginatiivien siirtyessä työelämään. Tarkoituksenmukaisten viestintäteknologioiden hyödyntämisen avulla organisaatioiden on mahdollista lisätä työyhteisön hyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työtehtäviin. Sitoutuneella työvoimalla yritykset pystyvät luomaan etua kilpailijoihin globaalissa maailmassa. Tutkielman kirjallisuuskatsauksen avulla luodaan katsaus sisäisen viestinnän teknologioista ja sitoutumisesta syntyviin hyötyihin organisaatioissa lähdekirjallisuuden avulla.

Tutkimuskysymyksenä tässä pro gradu –työssä on:

”Miten sisäisen viestinnän teknologiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?”.

Tutkimuskysymykseen vastataan apukysymysten avulla, joita ovat:

”Mitä sisäisen viestinnän teknologiat ovat?”

”Miten henkilöstöä voidaan sitouttaa paremmin organisaatioon?”

Tutkimukseen haetaan tieteellisesti hyväksyttyjä artikkeleita Jyväskylän yliopiston tarjoamista kansainvälisten julkaisuiden tietokannoista. Tutkielmassa käytettäviä hakusanoja ovat ″internal communication″, ″internal communication technologies″, ″internal communication technology″, ″communication technologies″ ″communication technology″, ″employee engagement″ ja ″engagement″. Näiden lisäksi aineistoa haettaessa käytetään hakusanojen yhdistelmiä ja suomenkielisiä vastineita. Aineistosta valitaan tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin parhaiten vastaavat vertaisarvioidut artikkelit.

Pro gradu- tutkielma koostuu johdannosta ja sisältöluvuista. Sisältöluvut käsittelevät tutkimuksen aiheita, jotka ovat sisäisen viestinnän teknologiat ja henkilöstön sitoutuminen. Luvut selittävät aiheisiin liittyvää käsitteistöä. Kirjallisuuskatsaus päättyy yhteenvetoon ja tiivistelmään aiheen kirjallisuudesta sekä jatkotutkimusaiheista.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ JA VIESTINTÄTEKNOLOGIAT

Tässä luvussa esitellään sisäinen viestintä ja viestintäteknologiat, joita sisäiseen viestintään liittyy. Luvussa käsitellään myös teknologioiden omaksumiseen liittyviä teorioita. Aiheita käsitellään aluksi sisäisen viestinnän ominaisuuksien ja ominaispiirteiden kautta. Teknologioiden omaksumiseen liittyvät teoriat ovat laajalti hyväksyttyjä ja tutkimusalalle klassisia teorioita, jotka luovat pohjaa sisäisen viestinnän teknologioista syntyville hyödyille. Luvussa esitetään myös ominaispiirteitä sisäiseen viestintään liittyvästä teknologioista. Luvun aiheista käsitellään toiminnoista syntyviä hyötyjä ja mahdollisia negatiivisia vaikutuksia, jotka pohjautuvat jo toteutettuun tutkimukseen ja kirjallisuuteen sisäisestä viestinnästä ja sisäisen viestinnän teknologioista.

2.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yksi nopeimmin kasvamista erikoisaloista viestinnänjohtamisessa (Vercic ym., 2012). Sisäinen yrityksen viestintä on termi, jota on käytetty PR-toiminnassa ja yritysviestinnässä jo vuosia (Welch, 2012). Vercic ym. (2012) esittävät sisäisen viestinnän nousun ajoittuvan 1990 –luvulle Yhdysvaltoihin, josta se siirtyi Eurooppaan ja jatkoi kasvuaan uudella vuosituhannella.

Perinteisesti sisäinen viestintä määritellään kommunikaation virraksi organisaation henkilöstön välillä organisaation rajojen sisällä (Mazzei, 2010). Cornelissen (2013) mukaan paras tapa kuvata yritysten viestintää on tarkastella toimintaa, miten viestintä on kehittynyt yrityksissä. 1980 –luvulla viestinnästä vastuussa olevat henkilöt käyttivät organisaatioissa termiä suhdetoiminta (engl. Public relations), jolla kuvattiin viestintää organisaation sidosryhmiin. PR-toiminta, joka oli useissa organisaatioissa suuressa roolissa, ja varsin taktista, sisälsi viestinnän lehdistölle. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vaatiessa tietoa ja kommunikointia organisaatiolta viestinnän koettiin olevan enemmän kuin pelkkää PR –toimintaa. (Cornelissen, 2013.)

Saks (2006) esittää viestinnän olevan kaksisuuntaista informaation vaihtoa, sisäinen viestintä tapahtuu organisaatiossa johtajien ja työntekijöiden välillä. Berger (2008) määrittelee sisäisen viestinnän monitahoiseksi ja dynaamiseksi prosessiksi, joskin aikaisemmat sisäisen viestinnän mallit keskittyivät yksisuuntaiseen viestien välittämiseen. Mazzei (2010) esittää sisäisen viestinnän olevan sarja interaktiivisia prosesseja, joilla pyritään luomaan tietoa ja lisäämään henkilöstön uskollisuutta. Men ja Stacks (2014) määrittelevät sisäisen viestinnän keskeiseksi prosessiksi, jossa työntekijät jakavat informaatiota, luovat suhteita, tekevät merkityksiä ja rakentavat organisaation kulttuuria sekä arvoja. Organisaatiot toimivat kommunikaation kautta, jolloin kaikki organisaation yksilöt antavat oman panoksensa organisaatiolle (Mazzei, 2014).

Toimivan kommunikaation luominen ja ylläpitäminen ei ole vain johdon toimintaa, vaan Mazzei (2014) mukaan kommunikaation pitäminen tehokkaana on koko organisaationlaajuista ja jokainen organisaation jäsen on osana sitä. Organisaatiossa työntekijöiden väliset kommunikaatiotapahtumat nojaavat usein kommunikaation periaatteelle. Tämän mukaan kommunikaatio ei ole enää vain yksisuuntainen toiminto, jossa kommunikaatiota lähetetään ja vastaanotetaan. Kommunikaatiosta organisaatiossa on muotoutunut sosiaalinen merkityksen luomisen prosessi, joka tuo organisaation rooleille ja toiminnalle, sekä prosesseilla ja tapahtumille suuntaa. (Mazzei, 2014.) Sisäinen viestintä nähdään usein synonyymina organisaation intraviestinnän kanssa ja se yhdistetään usein myös työntekijöiden viestintään (Vercic ym. 2012).

Karanges ym. (2015) esittävät johtamis- ja organisaatioviestinnän olevan tärkeitä toimintoja yrityksille. Näitä toimintoja tulisi tukea strategisesti ja resurssien avulla osana koko organisaation sisäisen viestinnän kokonaisuutta (Karanges ym., 2015). Karanges ym. (2015) ovat löytäneet tukea sosiaalisen vaihtuvuuden teorialle, joka tukee väitettä, jossa sisäinen viestintä mahdollistaa tilanteet, joissa organisaation sisäiset sidosryhmät pystyvät luomaan vuoropuhelua, ja siten luomaan työpaikalle suhteita, jotka perustuvat merkitykseen ja arvokkuuteen. Sisäisen viestinnän tärkeyttä alleviivaa johtaja-alainen –suhteen merkitys arvojen ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi hedelmällisestä johtaja-alainen –suhteesta pystytään synnyttämään myönteinen suhde organisaatioon. (Karanges ym., 2015.) Mazzei (2014) vahvistaa käsityksen työntekijöiden keskeisestä roolista organisaation viestinnässä. Keskeinen rooli perustuu työntekijöiden hallussa olevaan aineettomaan pääomaan, joka luo organisaatiolle kilpailuetua. Myös modernien organisaatioiden hierarkiamallit sekä kommunikatiivisten organisaatioiden syntyminen, nostavat työtekijöiden roolia kommunikaatiossa ylöspäin. (Mazzei, 2014.)

Kim ja Rhee (2011) löysivät tutkimuksessaan kaksi erillistä työntekijöiden viestintäkäyttäytymistä. Nämä olivat äänekäs (engl. megaphoning) ja tarkkaileva (engl. scouting). Yhdistämällä molemmat viestintäkäyttäytymisen Kim ja Rhee (2011) esittävät uuden mallin, mikrotasojen ulottuvuuden (engl. microboundary spanning), joka voi lisätä tai vähentää organisaation tehokkuutta. Ensimmäiset tutkimustulokset äänekkään viestintäkäyttäytymisen vaikutuksesta näyttivät, että hyvän suhteen luomisella työntekijöihin voi olla strategisia hyötyjä organisaatiolle. Tarkkailevan viestintäkäyttäytymisen vaikutukset syntyvät symmetristen kommunikaatio pyrkimysten kautta. Tällä tavoin organi-

saation voi edistää positiivisen suhteen ja laadukkaiden suhteiden syntymistä työntekijöihinsä. (Kim & Rhee, 2011.) Mazzei (2014) tutkimuksessa haastateltavat pitivät tärkeimpänä ja toimivimpana suhteena yrityksen strategian ja työntekijöiden kommunikaation välillä on johtajien kommunikaatio. Toimiva sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa työntekijöiden muodostaessa asenteitaan organisaatiossa. Näitä asenteita ovat esimerkiksi luottamus, sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys sekä positiivinen työntekijä-organisaatio suhde. (Men & Stacks, 2014.)

Mazzei (2010) luopuisi kokonaan näkökulmasta, jossa sisäinen viestintä nähdään tapahtuvan vain organisaation rajojen sisäpuolella. Mazzei (2014) mukaan sisäisen viestintä ei ole enää osa vain organisaation sisäistä kommunikaatioketjua. Sisäinen viestintä on osana luomassa luottamusta, lojaalisuutta, brändiä sekä mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Näin sisäisen viestinnän tulisi toimia aktivoivana funktiona organisaation toiminnassa. (Mazzei, 2014.) Sisäinen viestintä jatkaa mukautumistaan dynaamisessa ympäristössä uusien teknologioiden, rajun globaalin kilpailun ja nopeiden muutosten myötä (Berger, 2008).

2.2 Sisäisen viestinnän hyödyt

Sisäisellä viestinnällä on erilaisia henkilöstölle ja organisaatiolle tapahtuvia hyötyjä, kuten työntekijöiden parempi sitoutuneisuus (Karanges ym., 2015). Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voi olla vaikutuksia työntekijöiden valveutuneisuuteen hyödyistä ja organisaatioon vaikuttavista uhista. Onnistunut viestintä organisaatioiden työntekijöille luo lisäksi ymmärrystä organisaation mahdollisesti muuttuviin tavoitteisiin ja etusijalla oleviin asioihin. (Welch, 2011.) Welch (2012) mukaan onnistunut sisäisen viestintä voi lisätä organisaatioon sitoutumista sekä olla osana luomassa työntekijöille positiivista identiteettiä organisaatioon. Welch (2012) on esittänyt myös vastavuoroisesti, mihin epäonnistunut sisäinen viestintä voi johtaa. Heikko sisäinen viestintä voi toimia uhkana organisaation suhteille, koska epäonnistunut sisäinen viestintä voi olla haitallista (Welch, 2012).

Mazzei (2014) mukaan työntekijöiden viestintäkäyttäytymistä voidaan pitää pohjana yritysten menestymiselle. Luottamuksen vahvistaminen sisäisen viestinnän kautta tuo hyötyjä organisaatiolle ja työntekijöille. Viestintään vastaamiseen ja sitoutumiseen oikealla kanavalla ja tavalla on työntekijälle suuri merkitys. (Mishra, Boynton & Mishra, 2014.) Tutkimukset ovat löytäneet kaksi yleistä sisäisen viestinnän strategiaa, jotka johtavat positiivisiin lopputuloksiin. Nämä strategiat ovat symmetrinen ja läpinäkyvä kommunikaatio. Symmetrisen kommunikaation on nähty johtavan työtyytyväisyyteen, lojaalisuuteen sekä hyvään suhteeseen organisaatiota kohtaan. Läpinäkyvällä sisäisellä viestinnällä on positiivinen vaikutus työntekijän luottamuksen muodostumisessa ja sitoutumisen lisääntymisessä. (Men & Stacks, 2014.)

Mishra ym. (2014) ovat tutkineet viestintäjohtajien käytettävissä olevia kommunikaatiokanavia ja kuinka he näkevät erilaisten kanavien mahdollisuudet ja heikkoudet sisäisessä viestinnässä. Viestintäjohtajilla on useimmiten laaja

skaala erilaisia kommunikaatiokanavia käytettävissä. Vaikka kasvokkain tapahtuva viestintä on tutkimusten mukaan tehokkainta tietyissä tilanteissa työntekijät kokevat muiden viestintäkanavien olevan tehokkaampia. Lisäksi informaation laatu vaikuttaa viestintäkanavan valintaan. Tämän takia on järkevää käyttää viestintään henkilöstön haluamaa kanavaa, jotta viestintä voidaan pitää tehokkaana. (Mishra ym., 2014.)

Jo ja Shim (2005) esittävät, että luottavalla suhteella on positiivinen vaikutus viestinnän johtamiseen. Mishra ym. (2014) ovat havainneet luottamuksen merkityksen läpinäkyvässä viestinnässä ja henkilöstön sitoutumisessa. Luottavan suhteen ansiosta työntekijät, jotka kokevat saavansa positiivista viestintää muodostavat muita todennäköisemmin luottavan suhteen johtoon (Jo & Shim, 2005). Välillisen kommunikaation vastakohdaksi työntekijät saavat todennäköisemmin tärkeät ja hyödylliset informaation organisaatiostaan lähimmältä esimieheltään, kuin muista organisaation virallisista kanavista (Jo & Shim, 2005). Jo ja Shim (2005) esittävät luottavan suhteen kasvun alkavan johdon pyrkimyksestä parantaa suhdetta ja helpottaa dialogia kahden osapuolen välillä. Useimmat sisäisen viestinnän ohjelmat painottavat pääosin sisäisen viestinnän teknistä prosessia ja toteutusta (Jo & Shim, 2005). Jo ja Shim (2005) mukaan sisäisellä viestinnällä on positiivinen vaikutus luottavan suhteen muodostumisessa. Mahdolliset sisäisestä viestinnästä saatavat hyödyt nojaavat oikeiden viestien saavuttavat työntekijät toimivien kanavien kautta hyödyllisesti (Welch, 2012).

2.3 Sisäisen viestinnän teknologiat

Prensky (2001) toi ensimmäisenä esille termin ”diginatiivi”, jolla hän kuvasi uusia sukupolvia, jotka olivat teknologisten välineiden ympäröimänä. Diginatiivit ovat kasvaneet digitaalisen median ja teknologian ympäröimänä, mikä eroaa suuresti edellisten sukupolvien tavasta havainnoida ja hyödyntää digitaalisia mahdollisuuksia. Ihmiset elävät nykymaailmassa, jota ympäröi helpompi informaation kerääminen ja pääsy erilaisiin tietovarantoihin. (Friedl & Vercic, 2010.) Friedl ja Vercic (2010) mukaan uusien sukupolvien kasvamisesta digitaaliseen maailmaan oikean median ja kanavan valitseminen sisäisen viestinnän tekemiseen on haastavaa. Friedl ja Vercic (2010) löysivät tutkimuksessaan vahvistuksen yleiseen näkemykseen, jossa kaikki alle 30-vuotiaat ovat syventyneet digitaalisiin teknologioihin. Friedl ja Vercic (2010) mukaan kaikki diginatiivit eivät halua käyttää digitaalista mediaa työelämässä, vaikka yksityiselämässä digitaalisten medioiden käyttö on yleistä.

Tärkeimpänä sisäisen viestinnän teknologian osana voidaan pitää oikean kommunikointi välineen valintaa (Men, 2014). McLuhan (1964) mukaan kommunikaatiossa ”väline on viesti”. Sisäistä viestintää voidaan tehdä erilaisten medioiden avulla. Näitä tapoja ovat printti, elektroninen ja kasvotusten tapahtuva viestintä. Jokaisella kategorialla on omat tapansa, joilla kommunikaatiosta

saadaan tehokasta. Jotta viestintätavasta on mahdollista saada kaikki irti, tulee tavan olla organisaation sisäisten sidosryhmien hyväksymä. (Welch, 2012.)

Erilaiset viestintäkanavat toimivat ja tavoittavat yleisön eri tavoin (Men, 2014). Viestintä ja viestintätavat ovat muuttuneet organisaatioissa dramaattisesti ja nopeasti (Young & Hinesly, 2014). Teknologian kehitys on muuttanut olennaisia osia viestinnästä ja tapoja tehdä sisäistä viestintää organisaatioissa. Useat uudet kommunikaatiovälineet ja helppo pääsy niihin on muuttanut kanavia ja tapoja, joilla työntekijöihin kommunikoidaan ja millaisten kanavien kautta kommunikointi on tehokkainta. (Men, 2014.) Men (2014) mukaan alati kehittyvät teknologiat ovat luoneet tunteen sähköpostista tärkeimpänä teknologiana organisaation sisäisessä viestinnässä ja tärkeimmän viestintäteknologian titteli on muuttunut ajan saatossa. Uudet teknologiat tuovat mukanaan laajan tarjoaman erilaisia mahdollisuuksia sisäisen viestinnän päätavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä tavoitteita ovat kommunikaatio asioiden tiedottamiseksi sekä kommunikaatio yhteisön luomiseksi. (Elving, 2005.) Welch (2011) toteuttamassa tutkimuksessa haastateltavat näkivät käytettävyyden yhtenä tärkeänä ominaisuutena sisäiselle viestinnälle. Kohdeorganisaatiossa työntekijät arvostivat omaa päätösvaltaa sisäisen viestintään, myös työntekijöiden mahdollisuus kontrolloida nähtiin tärkeänä (Welch, 2012).

Lipiäinen ym., (2014) mukaan viestinnän tehokkuus perustuu lähettäjän ja vastaanottajan väliseen dialogiin, jolloin organisaation sisäisessä viestinnässä uusien teknologioiden toimiessa formaalimman viestinnän tukena, on arkisiin viestintätilanteisiin kasvokkain tapahtuva viestintä tehokkain tapa. Teknologian kehitys on luonut ylettömän määrän erilaisia kanavia ja mahdollisuuksia sisäiseen viestintään. Uudet teknologiat muuttavat niin viestintätapoja, kuin sosiaalisten suhteiden luomista ja ryhmädynamiikkaa. Tämänkaltaiset muutokset tapahtuvat nopeimmin ulkoisessa viestinnässä, mutta siirtyvät ajan saatossa myös organisaation sisäiseen viestintään. Sosiaalisen median hyödyntämisessä sisäisen viestinnän osana nähdään suuri potentiaali, mutta hyödyntäminen yritysmaailmassa kehittyy hitaammin kuin arkisessa viestinnässä (Young & Hinesly, 2014; Friedl & Vercic, 2010). Sosiaalisen median sulauttaminen kiinteäksi osaksi organisaation sisäistä viestintää on ollut hidasta, koska sosiaalinen media on varsin uusi työkalu useille organisaatioille. (Men, 2014.) Uusien teknologioiden käyttöönotossa tulee olla varovainen, vaikka teknologioita on helposti ja nopeasti saatavilla (Lipiäinen ym., 2014).

2.4 Sisäisen viestinnän teknologioiden hyödyt

Lipiäinen ym., (2014) ja Young ja Hinesly (2014) mukaan organisaatiot pyrkivät hyödyntämään laajalti erilaisia sisäisen viestinnän kanavia kehittääkseen sisäistä viestintäänsä. Organisaatiot ovat heränneet sosiaalisen median luomaan arvoon sisäisen viestinnän parantamisessa (Young & Hinesly, 2014). Bughin ja Chui (2013) tutkimuksen mukaan 83 prosenttia yrityksistä hyödyntää ainakin yhdenlaista sosiaalista mediaa, joka oli 72 prosentin kasvu edellisestä vuodesta.

Digitaalisten kanavien ulkopuolella perinteiset lounaskeskustelut ovat tapa informaation vaihtoon (Lipiäinen ym., 2014). Onnistuneella sosiaalisen median ja sisäisen viestinnän teknologioiden hyödyntämisellä organisaatiot pystyvät saamaan suuren vaikutuksen sisäiseen tehokkuuteen, ryhmien välistä yhteistyötä, innovointia sekä kulttuurista muutosta (Young & Hinesly, 2014). Lipiäinen ym. (2014) näkevät sosiaaliselle medialle tärkeämmän roolin ulkoisen viestinnän parissa. Young ja Hinesly (2014) mukaan osa yrityksistä hyödyntää julkisesti saatavilla olevia sosiaalisen median palveluita. Toinen tapa hyödyntää sosiaalisen median tuomia hyötyjä on hankkia organisaatioiden sisäiseen viestintään räätälöityjä palveluita julkisesti saatavilla olevien palveluiden sijasta (Young & Hinesly, 2014).

Sisäisen viestinnän teknologia	Ominaisuudet	Vaikutukset sitoutumiseen	Lähde
Kasvokkain tapahtuva viestintä	Henkilöstön suosima tapa kommunikoida johdolle. Mahdollistaa sanattoman viestinnän ja jatkuvan palautteen ja heijastaa johdon halukkuutta kuunnella henkilöstöä.	Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä voidaan nähdä olevan pieni vaikutus henkilöstön sitoutumiseen.	Men, 2014
Traditionaaliset teknologiat (sähköposti, puhelin)	Henkilöstö haluaa saada organisaatioon liittyvän informaation perinteisien väylien, kuten sähköpostin, välityksellä	Oikean ja kaikista toimivimman kommunikaatio tavan ja informaation laadun nähdään vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen.	Men, 2014
Modernit teknologiat (sosiaalinen media, pikaviestimet)	Interaktiivinen, kommunikatiivinen, yksityinen ja myötävaikuttava viestintätapa. Moderneja teknologioita ei ole vielä täysin integroitu organisaatioiden viestintätapoihin.	Sosiaalinen media ja dialoginen viestinnän nähdään helpottavan symmetristä kommunikaatiota työyhteisössä, ja siten vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen positiivisesti.	Men, 2014

TAULUKKO 1. Sisäisen viestinnän teknologioiden ominaisuudet ja vaikutukset sitoutumiseen (Men, 2014).

Young ja Hinesly (2014) mukaan uudet teknologiat sisäisessä viestinnässä auttavat työntekijöitä toimimaan nopeammin ja paremmin. Friedl ja Vercic (2010) esittävät, että organisaatioiden on tärkeää huomioida ja suunnitella tapoja toteuttaa sisäistä viestintää ja sisäisen viestinnän kanavia uusille digitaalisille sukupolville, koska diginatiivit tulevat olemaan suuressa roolissa tulevaisuudessa työelämässä.

Lipiäinen ym. (2014) tutkimuksessa haastateltavat kokivat interaktiivisuuden sisäisessä viestinnässä tärkeäksi. Sisäisen sosiaalisen median käytössä tärkeimpänä elementtinä pidetään useamman samanaikaisen projektin sisällön luomista usean työntekijän toimesta. Sisäiset pikaviestimet tarjoavat mahdollisuuden nopealle ja tehokkaalle viestinnälle. (Lipiäinen ym., 2014.) Men (2014)

mukaan työntekijät haluavat saada informaation yritystä koskevista päätöksistä ja asioista sähköpostin kautta tai kasvotusten. Vastapainona työntekijät eivät pidä perinteisistä esitteistä ja raporteista informaation lähteinä (Men, 2014). Organisaatioiden sisäisten sosiaalisten medioiden kanavien ollessa interaktiivisia ja dialogisia on mahdollista lisätä työntekijöiden osallistamista ja sitoutumista, luoda mahdollisuuksia työntekijöiden välisille keskusteluille sekä kannustaa työntekijöitä kertomaan mielipiteensä (Men, 2014). Suuri osa Friedl ja Vercic (2010) tutkimuksen vastaajista asetti perinteiset sisäisen viestinnän teknologiat etusijalle.

Friedl ja Vercic (2010) mukaan yritysmaailmassa ei ole suurta tarvetta ottaa sosiaalista mediaa käyttöön sisäisessä viestinnässä, mutta organisaatioiden tulisi hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten blogeja, videoiden ja kuvien jakamista sekä verkostoitumisen palveluita osana perinteisiä sisäisen viestinnän teknologioita. Työntekijöiden ilmaisukyky, tiedonjako sekä yhteisön kasvattaminen ovat tärkeitä teemoja organisaatioiden työyhteisöissä (Friedl & Vercic, 2010). Uudet innovaatiot informaatioteknologiassa ovat luoneet haasteita sisäisen viestinnän hallinnassa ja mahdollistamisessa, joskin haasteiden mukana saadaan myös etuja. Työntekijöiden eritasoiset teknologiset taidot ja viestinnän selkeys ovat suurimmat haasteet teknologioiden hyödyntämisessä. (Lipiäinen ym., 2014.) Lipiäinen ym. (2014) mukaan nuorille työntekijöille pikaviestimien käyttö viestintäkanavana on helpompaa ja teknologian käyttöönotto nopeampaa.

2.5 Teknologioista aiheutuvat haitat

Informaatioteknologia on tehostanut organisaatioiden toimintaa viimeisten vuosikymmenten aikana useilla eri tavoilla, mutta teknologian vaikutuksen organisaatioille ovat todella laajat ja epäsuorat, jolloin informaatioteknologian käyttöönotosta syntyy positiivisten vaikutusten lisäksi myös negatiivisia vaikutuksia. (Tarafdar, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007). Hakanen (2018) mukaan organisaatioissa informaatioteknologia koetaan usein työn voimavaran sijasta kuormitustekijänä. Informaatio teknologian käyttö ja informaation hyödyntäminen organisaatiossa on muodostunut monimutkaiseksi, reaaliaikaiseksi, läsnä olevaksi ja läpitunkevaksi toiminnaksi. Informaatio teknologian tehokas hyödyntäminen vaatii käyttäjiltä samanaikaista ja jatkuvaa tiedon prosessointia eri lähteistä. (Tarafdar, Tu ja Ragu-Nathan, 2010.) Tarafdar ym. (2010) mukaan työntekijät organisaatioissa ovat lisääntyvästi turhautuneempia ja häkeltyneitä jatkuvasta uusien teknologioiden käyttöönotosta. Informaatioteknologiaa ja sen käyttöön ottoa suunnitellessa on tärkeä ottaa huomioon teknologian oleminen mahdollisena voimavarana työntekijöille, mutta mahdollisesti lisäävän kuormittavuutta toisaalla (Hakanen, 2018).

Brod (1984) määritteli ensimmäisenä teknostressin nykyaikaiseksi sairaudeksi, joka johtuu henkilön kyvyttömyydeksi mukautua tai käsitellä informaatio teknologiaa terveellä tavalla. Teknostressi kuvailee stressiä, jota käyttäjät kokevat monen ohjelman yhteiskäytöstä, jatkuvasta yhteydestä, informaatio-

tulvasta, säännöllisistä järjestelmä päivityksistä johtuvasta epätietoisuudesta ja uudelleen opettelusta sekä teknologiaan liittyvistä ongelmista, joita organisaation informaatioteknologiset järjestelmät synnyttävät. (Tarafdar ym., 2010). Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan ja Tu (2008) mukaan teknostressi vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen negatiivisesti. Teknostressillä on myös vaikutuksia käyttäytymisen kautta työntekijöiden tehokkuuteen (Tarafdar, 2008). Ahmad, Amin ja Ismail (2009) mukaan stressin kokeminen suurissa määrin on tutkittu olevan yhteydessä matalampaan organisaatioon sitoutumiseen.

Ayyagari, Grover ja Purvis (2011) mukaan toimistotyöskentely tietokoneistuminen on yhteydessä työntekijöiden stressin lisääntymiseen, joskin stressin lisääntymiseen on liitetty myös työmäärän kasvaminen. Ayygari ym. (2011) mukaan totuus lisääntyneeseen stressiin on eri asioiden yhteysvaikutus. Tarafdar ym. (2007) esittävät informaatioteknologian lisäävän ahdistusta ja hermostuneisuutta. Teknologian käyttäjän halukkuus hyödyntää uusia teknologioita voi olla osana hermostuneisuuden ja levottomuuden lisääntymisessä. Näistä vaikutuksista käyttäjille voi syntyä henkisiä ongelmia, kuten epäluottamus informaatioteknologiaan, itseluottamuksen ja teknologioiden hyödyntämisen mukavuuden väheneminen. (Tarafdar ym., 2007.)

Uusien teknologioiden käyttöönotto voi luoda stressiä käyttäjille. Tätä ilmiötä kutsutaan teknostressiksi, joka syntyy kyvyttömyydestä mukautua ja kestää uusia teknologioista. (Tarafdar ym., 2007.) Tarafdar ym. (2007) mukaan työntekijöiden teknostressi on usein syytä jatkuvasta läsnä olosta sähköpostin, internetin ja puhelimen välityksellä. Informaatioteknologioiden esiintyminen organisaatioissa on viime vuosien aikana lisännyt teknostressin vaikutuksia räjähdysmäisesti, koska teknologioiden käyttäjät ovat alttiita teknostressin tekijöille, jotka yhdessä vaikuttavat teknostressiin ja teknostressin tasoon. (Tarafdar ym., 2007.) Tarafdar ym. (2007) esittää viisi erilaista osatekijää, jotka vaikuttavat teknostressin syntymiseen. Nämä viisi osatekijää ovat: tekno-ylikuormitus, tekno-tulva, tekno-monimutkaisuus, tekno-turvattomuus ja tekno-epävarmuus. Ylikuormitus tilanteessa teknologian käyttäjät on pakotettu työskentelemään nopeammin ja pidempään. Tulvimistilanteen aiheuttajana voidaan pitää käyttäjien tuntemus omasta saavutettavuudestaan. Käyttäjät kokevat, että heidät on mahdollista saavuttaa ajankohdasta riippumatta ja he ovat jatkuvasti yhteydessä verkkoon. Tästä syntyy työ- ja yksityiselämän sekoittuminen. Monimutkaisuus tilanne syntyy käyttäjän omien taitojen riittämättömyyden tunteesta. Tässä tilanteessa käyttäjän on käytettävä aikaa ja vaivaa haastavan asian opettelemiseen ja ymmärtämiseen. Turvattomuus tilanteessa käyttäjät pelkäävät menettävänsä työnsä teknologialle tai henkilöille, jotka pystyvät käyttämään informaatioteknologiaa paremmin kuin he itse. Epävarmuus tilanteessa käyttäjä kokee epävarmuutta ja epätietoisuutta informaatioteknologian jatkuvan muutoksen ja tarpeen kehittämisestä johtuen. (Tarafdar ym., 2007.)

Teknostressin osa-alueet	Kuvaus
Tekno-ylikuormitus	Teknologian käyttäjät on pakotettu työskentelemään nopeammin ja pidempään
Tekno-tulva	Teknologian käyttäjät kokevat olevansa saavutettavissa milloin ja mistä vain, mikä johtaa työ- ja yksityiselämän sekoittumiseen
Tekno-monimutkaisuus	Teknologian käyttäjät kokevat omien taitojensa olevan riittämättömiä työtehtäviinsä ja heidän on pakko käyttää aikaa ja vaivaa haastavan asian opettelemiseen ja ymmärtämiseen
Tekno-turvattomuus	Teknologian käyttäjät pelkäävät menettävänsä työnsä teknologialle tai henkilöille, jotka pystyvät käyttämään informaatioteknologiaa paremmin
Tekno-epävarmuus	Teknologian käyttäjät kokevat epävarmuutta ja epätietoisuutta informaatioteknologian jatkuvan muutoksen ja tarpeen kehittämisestä johtuen.

TAULUKKO 2. Teknostressin osa-alueet (Tarafdar, 2007).

3 SITOUTUMINEN

Tässä luvussa esitellään sitoutumista työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Luvussa käsitellään työhön sitoutumiseen liittyviä mittaustapoja ja teorioita. Aihetta käsitellään ensin työhön sitoutumisen tutkimuksen ja mielenkiinnon kohdistumisen syiden kautta, jonka jälkeen esitellään erilaisia määritelmiä sitoutumiselle. Työhön sitoutumisesta esitellään syntyvien hyötyjen ja tehokkuuksien kautta, joita työntekijälle ja organisaatiolle syntyy. Määritelmät pohjautuvat laajalti hyväksyttyyn ja viitattuun kirjallisuuteen.

3.1 Työhön sitoutuminen

Viime aikoina mielenkiinto työntekijöiden sitoutumista kohtaan on kasvanut (Saks, 2006) ja kuluvalla vuosikymmenellä on nähty kasvava määrä tieteellisiä tutkimuksia sitoutumisesta (Bakker ym., 2011a). Työstä aiheutuva stressi ja työntekijöiden motivointi on kerännyt laajalti huomiota viimeisten vuosikymmenten aikana (Bakker & Demerouti, 2014). Macey ja Schneider (2008) mukaan työhön sitoutuminen on varsin uusi näkemys ja sitä ovat vahvasti käyttäneet yritykset, jotka toimivat henkilöstökonsultointi -alalla. Akateemisessa ympäristössä sitoutuminen työhön on hiljalleen yhdenmukaistanut merkityksiään (Macey & Schneider, 2008). Bakker ym. (2011a) mukaan työntekijöiden psykologinen yhteys työhön on saanut kasvavan määrän huomiota informaatio- ja palvelualoilla. Yksi tärkeimpiä trendejä työhön sitoutumisessa on johtajuuden ja sitoutumisen yhteys. Moderneissa organisaatioissa organisaatiokulttuurin roolin merkitys organisaation tehokkuudelle on kasvanut. (Bakker & Albrecht, 2018.) Sitoutuminen organisaation eroaa työntekijän sitoutumisesta siten, että organisaatioon sitoutuminen kuvaa työntekijän asenteita organisaatiota kohtaan (Saks, 2006).

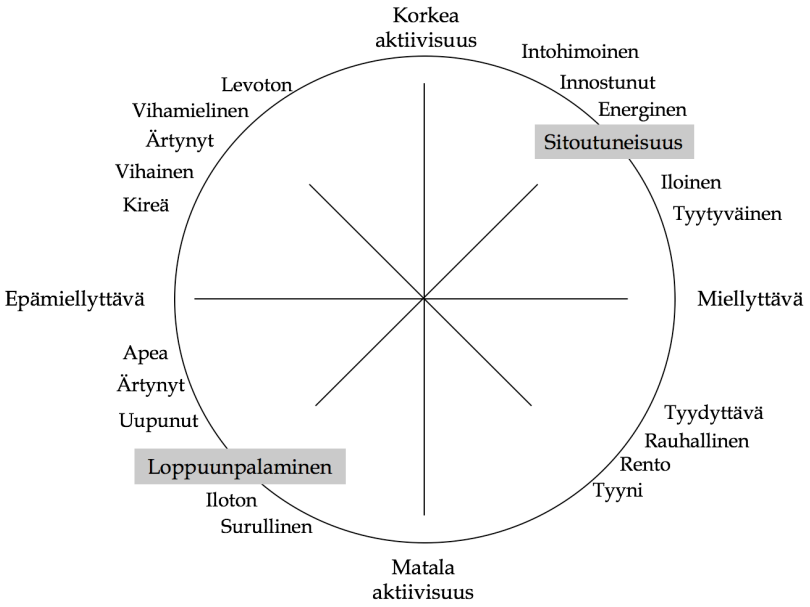
Työhön sitoutuminen nähdään haluttuna olosuhteena, mikä on yhteistä kaikille sitoutumiseen liittyville teorialle (Macey & Schneider, 2008). Bakker ym. (2011b) alleviivaa aidon sitoutumisen saavuttamiseksi työntekijöiden ja työnantajien tulisi luoda yhdessä positiivinen, luottava, kohtelias ja tasapuolisesti

hyödyllinen suhde, jossa kaikki osapuolet uskovat yhteiseen päämäärään ja järjestelmän tasapuolisuuteen, mahdollisuuksiin ja tarkoitukselliseen kasvuun yhdessä järjestelmän kanssa. Bakker ym. (2011b) esittävät työhön sitoutumisen olevan yhdistelmä työskentelyyn vaadittavia voimavaroja, kuten energisyyttä ja tarmoa, sekä halukkuutta tehdä työtä. Työntekijöiden sitoutumisella voidaan nähdä olevan vaikutuksia työntekijöiden tuloksiin, organisaation menestykseen sekä taloudelliseen suorituskykyyn (Saks, 2006; O´neill ym., 2015). Työntekijöiden sitoutumista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä asioista moderneille organisaatiolle (O´neill ym., 2015). Macey ja Schneider (2008) mukaan sitoutuminen ja tyytyväisyys työelämässä ovat suorassa yhteydessä toisiinsa tai jopa täysin samankaltaisia.

Työhön sitoutumisen helpottamiseksi Bakker ym. (2011b) mukaan työntekijöiden tulisi toimia organisationalisessa ympäristössä ja tehtävissä, jotka ovat aktiivisia ja miellyttäviä, jotta työntekijät kokevat olevansa innostuneita, energisiä ja motivoituneita työstään. Modernin työmaailman kiristyvässä kilpailussa pärjääminen on kiinni onnistuneen työvoiman rekrytoinnin lisäksi mahdollistaa työntekijöiden koko potentiaalin hyödyntäminen. Organisaatiot modernissa työelämässä tarvitsevat työntekijöitä, jotka pystyvät luomaan psykologisen suhteen omaan työpaikkaansa, olemaan aktiivisia ja sitoutuneita organisaation vaatimuksiin sekä panostaa omaan roolinsa täysin. Organisaatioille on tärkeää saada työntekijöitä, jotka ovat energisiä ja omistautuneita. (Bakker & Albrecht, 2011.)

Saks (2006) tuo esille, että samaan aikaan mielenkiinnon kohdistumisen työntekijöiden sitoutumiseen on nähtävillä nykypäivän työntekijöiden sitoutumisen organisaation laskevan. Bakker ym. (2011) mukaan henkilö, joka ei koe olevansa uupunut ei koe välttämättä sitoutumisen tunnetta. Saks (2006) mukaan suuri osa yhdysvaltalaisista työntekijöistä ei ole täysin sitoutunut tai sitoutumaton organisaatioonsa, joka johtaa sitoutumisen kuiluun. Tästä tilasta koituu liiketoiminnalle Yhdysvalloissa 300 miljardin vuosittainen kulu menetettynä tuottavuutena (Saks, 2006).

Työhön sitoutumiseen liittyvät ulottuvuudet sisältävät aktiivisuuden ja miellyttävyyden ulottuvuuksia. Työhön sitoutuneisuus nähdään ympyrämallissa miellyttävän ja korkea aktiivisuuden välissä olevassa neljänneksessä. (Bakker ym., 2011b.) Bakker ym. (2011b) asettaa sitoutuneisuuteen erilaisia tunnetiloja, kuten intohimoisuus, innostuneisuus, energisyys, iloisuus ja tyytyväisyys työtehtäviin. Sitoutuneisuuden vastatilana kuviossa kuvataan loppuunpalamista, johon liitetään tunteita, kuten apea, ärtynyt, uupunut, iloton ja surullinen. Loppuunpalaminen on matalan aktiivisuuden ja epämiellyttävyyden yhteisvaikutus. Kuviossa kuvataan myös työtehtävien korkean aktiivisuuden, mutta epämiellyttävien sisältävien tehtäviin liitettäviä tunteita. Myös miellyttävien, mutta vain vähän aktiivisuutta sisältävien tehtävien tunnetiloja on kuvattu.



KUVIO 1. Sitoutumisen ulottuvuudet. (Bakker ym., 2011b)

3.2 Työhön sitoutumisen määritelmät

Robinson ym. (2004) mukaan työntekijöiden sitoutuminen on määritelty monin eri tavoin, Mumford (1971) esittää työhön sitoutumisen määrittelemiseksi käytetyiksi termeiksi työntekijöiden tyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden. Tutkimus- ja käytännönkirjallisuudesta on mahdollista saada useampia sitoutumisen määritelmiä. Myös maalaisjärjellä on mahdollista luoda lisää määritelmiä ja teorioita työhön sitoutumiselle. (Macey & Schneider, 2008.) Sitoutumisen määritelmät käytännöllisessä kirjallisuudessa ovat osittain päällekkäin muiden määritelmien kanssa. Tieteellisessä kirjallisuudessa sitoutuminen on määritelty erilliseksi ja ainutlaatuiseksi käsitteeksi, joka muodostuu kognitiivisista, emotionaalisista ja käyttäytymiseen vaikuttavista osatekijöistä. Nämä osatekijät ovat tekemisissä työntekijöiden suorituskyvyn kanssa. (Saks, 2006.) Usein työntekijöiden sitoutumisen määritelmät ja mittaustavat mukautuvat jo olemassa oleviin ja vakiintuneisiin käsitteisiin, kuten organisationaalinen sitoutuminen ja organisaation kansalaisen käyttäytyminen (Robinson ym., 2004). Maslach ym. (2001) kuvaavat sitoutumista työuupumuksen kirjallisuuden kautta ja työhön sitoutuminen nähdään positiivisena vastakohtana työuupumukselle. Saks (2006) mukaan useimmiten työntekijöiden sitoutumista kuvaillaan tunteellisen ja älyllisen organisaatioon sitoutumisen tai harkinnanvaraisten voimavarojen käyttönä työtehtävissä. Bakker ja Demerouti (2008) kuvaavat työhön sitoutumista positiiviseksi, tyydyttäväksi ja työhön liittyväksi mielentilaksi. Sitoutumista kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Omistautumisella tarkoitetaan omaan työhön vahvasti osallistuminen ja merkityksellisyyden, innostuksen ja haastavuuden tunteminen. Uppoutumista Bakker ja Demerouti (2008) kuvaavat työntekijän

syventyminen työtehtäviin, jolloin aika kuluu ja työstä irtautuminen on hankalaa. Kahn (1990) määrittelee sitoutumisen organisaation jäsenten valjastamista heille toimiviin rooleihin, joissa sitoutuneet työntekijät pystyvät ilmaisemaan itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja tunteiden kautta omissa rooleissaan ja työtehtävissään. Sitoutumista organisaatiossa voidaan kuvata myös olemalla psyykkisesti läsnä omaksuessa ja suoritettaessa roolia organisaatiossa (Saks, 2006). Rothbard (2001) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat kaksi tärkeää osaa: huomio ja syventyminen. Huomiolla Rothbard (2001) tarkoittaa tiedollista saavutettavuutta ja roolin ajatteluun käytettyä aikaa. Syventyminen tarkoittaa työntekijän syventymistä ja huomion suuruutta roolia kohtaan (Rothbard 2001). O´neill, ym. (2015) määrittelevät työntekijöiden sitoutumisen johtamisen käsitteenä, joka on herättänyt mielenkiintoa tutkimusmielessä vasta hiljattain. Schaufeli ym. (2002) määrittelevät sitoutumisen positiiviseksi, tyydytystä tuovaksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jota tarmo, omistautuminen sekä syventyminen kuvaavat. Sitoutuminen nähdään jatkuvana tilana, joka ei ole vain yhden asian, tapahtuman, henkilön tai käyttäytymisen lopputulos (Schaufeli ym. 2002).

Sitoutumisen käyttö psykologisena käsitteenä tutkimuskirjallisuudessa ei ole tarkkaa, jolloin sitoutumista käytetään kuvaamaan suorituskykyä roolissa ja voimakkaana tilana (Macey & Schneider, 2008). Useimmat henkilöstökonsultit välttävät työhön sitoutumisen määrittelyä ja sen sijasta huomioivat sitoutumisesta syntyviä positiivisia seurauksia (Macey & Schneider, 2008). Sitoutuminen ja loppuunpalaminen ovat tärkeitä määritelmiä ja mallintamiskeinoja työhön liittyvään hyvinvointiin (Bakker ym., 2011b). Macey ja Schneider (2008) jättävät kysymyksen ilmaan, onko sitoutuminen työhön ainutlaatuinen käsite vai vain kokonaisuus muita rakenteita.

Bakker ym. (2011a) mukaan sitoutumiselle suotuisa ilmapiiri, jonka Maslach ja Leiter (1997) esittävät sisältää kuusi työelämän aluetta, jotka toimivat hyödyllisenä viitekehyksenä, kuinka organisaation ympäristö vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden kokemuksiin omista voimavaroistaan työssä ja työn vaatimuksiin sekä sitoutumiseen. Bakker ja Demerouti (2008) mukaan työn resurssit, kuten työyhteisön tuki, palaute, taitojen vaihtelu, itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Työn resursseja voivat olla fyysisiä, sosiaalisia tai organisationalisia työn piirteitä (Bakker & Demerouti, 2008). Työhön sitoutuminen on tehokkainta, kun työntekijät kohtaavat haastavia tehtäviä, riittävä työ ja tarpeeksi henkilökohtaisia resursseja kohdata haasteita (Bakker & Albrecht, 2018). Saks (2006) mukaan sitoutuminen nähdään omanaan, mutta organisaatiokäyttäytymiseen liittyvänä, asiana. Bekker ja Demerouti (2014) mukaan työhön sitoutuminen on riippuvainen työntekijän henkilökohtaisten vahvuuksien omaksumisesta ja asteesta kuinka paljon työntekijän on mahdollista hyödyntää vahvuuksiaan päivittäisissä tehtävissään. Bakker ja Albrecht (2018) esittävät sitoutumiseen vaikuttavan tärkeän trendin, jossa sitoutumista tutkitaan ilmiönä, jossa sitoutuminen vaihtelee ajan saatossa ja erilaisissa tilanteissa.

Sitoutumisen määritelmä	Lähde
Työhön sitoutumisen määrittelemiseksi käytetyiksi termeiksi työntekijöiden tyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden	Mumford, 1971
Sitoutuminen määritellään organisaation jäsenten valjastamista heille toimiviin rooleihin, joissa sitoutuneet työntekijät pystyvät ilmaisemaan itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja tunteiden kautta omissa rooleissaan ja työtehtävissään.	Kahn, 1990
Sitoutuminen kuvataan työuupumuksen kirjallisuuden kautta ja nähdään positiivisena vastakohtana työuupumukselle.	Maslach ym., 2001
Sitoutumiseen vaikuttavat kaksi tärkeää osaa: huomio ja syventyminen. Huomio tarkoittaa tiedollista saavutettavuutta ja roolin ajatteluun käytettyä aikaa ja syventyminen työntekijän syventymistä ja huomion suuruutta roolia kohtaan	Rothbard, 2001
Sitoutuminen määritellään positiiviseksi, tyydytystä tuovaksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jota tarmo, omistautuminen sekä syventyminen kuvaavat. Sitoutuminen nähdään jatkuvana tilana, joka ei ole vain yhden asian, tapahtuman, henkilön tai käyttäytymisen lopputulos	Schaufeli ym., 2002
Työntekijöiden sitoutuminen määritellään monin eri tavoin; Työntekijöiden sitoutumisen määritelmät ja mittaustavat mukautuvat jo olemassa oleviin ja vakiintuneisiin käsitteisiin	Robinson ym., 2004
Sitoutumisen määritelmät käytännöllisessä kirjallisuudessa ovat osittain päällekkäin muiden määritelmien kanssa. Tieteellisessä kirjallisuudessa sitoutuminen on määritelty erilliseksi ja ainutlaatuiseksi käsitteeksi, joka muodostuu kognitiivisista, emotionaalisista ja käyttäytymiseen vaikuttavista osatekijöistä. Työntekijöiden sitoutumista kuvaillaan tunteellisen ja älyllisen organisaatioon sitoutumisen tai harkinnanvaraisten voimavarojen käyttönä työtehtävissä.	Saks, 2006
Työhön sitoutumista kuvataan positiiviseksi, tyydyttäväksi ja työhön liittyväksi mielentilaksi.	Bakker & Demerouti, 2008
Sitoutumisen käyttö psykologisena käsitteenä tutkimuskirjallisuudessa ei ole tarkkaa, jolloin sitoutumista käytetään kuvaamaan suorituskykyä roolissa ja voimakkaana tilana; Tutkimus- ja käytännönkirjallisuudesta on mahdollista saada useampia sitoutumisen määritelmiä. Myös maalaisjärjellä on mahdollista luoda lisää määritelmiä ja teorioita työhön sitoutumiselle	Macey & Schneider, 2008
Sitoutuminen ja loppuunpalaminen ovat tärkeitä määritelmiä ja mallintamiskeinoja työhön liittyvään hyvinvointiin	Bakker ym., 2011b
Työntekijöiden sitoutumisen nähdään johtamisen käsitteenä, joka on herättänyt mielenkiintoa tutkimusmielessä vasta hiljattain.	O´neill ym., 2015

TAULUKKO 3. Sitoutumisen määritelmiä

3.3 Työhön sitoutumisen hyödyt

Työntekijöiden sitoutumisella on organisaation suorituskyvylle positiivisia vaikutuksia. Sitoutumisella on myös työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia, kuten tuottavuuden, innovatiivisuuden ja psykologisen hyvinvoinnin lisääntyminen (O´neill ym., 2015). Maslach ym. (2001) mukaan sitoutumista voidaan luonnehtia energialla, osallistumisella ja tehokkuudella. Organisaatioon vaikuttavia asioita ovat työntekijöiden säilyvyys, työntekijöiden suorituskyky sekä organisaation tuottavuus (O´neill ym., 2015).

Kahn (1990) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat kolme erilaista psykologista tilaa: mielekkyys, turvallisuus ja saatavuus. May, Gilson ja Harter (2004) vahvistavat mielekkyyden, turvallisuuden ja saatavuuden vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. May ym. (2004) mukaan työtehtävien monimuotoisuus ja roolin sopiminen vaikuttavat työn mielekkyyteen positiivisesti. Positiivisesti turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat palkitseva työyhteisö ja esimiehen tuki. Saatavilla olevat resurssit vaikuttuvat positiivisesti saatavuuden tunteeseen. (May ym., 2004.) Macey ja Schneiderin (2008) mukaan sitoutuneet työntekijät tehokkaamman työpanoksen lisäksi ovat uskollisempia, ja vaihtavat työpaikkaa pienemmällä todennäköisyydellä.

Macey ja Schneiderin (2008) mukaan väite, että työntekijöiden sitoutuminen on yhteydessä organisaation tulokseen vaikuttaa johtamiseen organisaatioissa. Maslach ym. (2001) ovat kuvanneet kuusi työelämän aluetta, jotka johtavat työhön sitoutumiseen. Nämä osa-alueet ovat työmäärä, hallinta, palkkiot ja tunnustukset, yhteisö ja sosiaalinen tuki, koettu tasapuolisuus sekä arvot. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat vakaa työmäärä, tunne valinnasta ja hallinnasta, asianmukainen palkitseminen ja tunnustaminen, tukeva työyhteisö, tasapuolisuus ja tasa-arvo sekä mielekkäät ja arvokkaat työtehtävät. (Maslach ym., 2001.) Macey ja Schneider (2008) näkevät työhön sitoutumisella käyttöä organisaatioille, koska sitoutuminen merkitsee osallistumista, sitoutumista, intohimo ja innokkuus sekä energia. Sitoutumisen osa-alueita on asenteellisia ja käytökseen liittyviä (Macey & Schneider, 2008). Sitoutuminen työhön on erotettu organisaatioon sitoutumisesta, koska organisaation sijaan keskittyminen on työssä. Sitoutumisen ollessa laajempi käsite, sisältäen energisyyden ja tehokkuuden, joka erottaa sitoutumisen osallistumisesta. (Macey & Schneider, 2008.)

Bakker ja Albrecht (2018) mukaan työntekijät voivat aktiivisesti etsiä työhönsä resursseja ja haasteita, esimerkiksi kysymällä palautetta tai tukea, etsimällä kehitysmahdollisuuksia ja aloittamalla uusia mielenkiintoisia projekteja. Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneita omille työtehtävilleen, jolloin rooliin liittyvien tehtävien suorittaminen on tehokkaampaa ja työ luo parempia rahallisia tuloksia (Bakker & Albrecht, 2018). Sitoutuneilla työntekijöillä on suuri määrä energiaa ja he ovat innostuneita omista työtehtävistään ja ovat usein uppoutuneita työhönsä (Bakker & Demerouti, 2008).

Bakker ja Demerouti (2014) esittävät työhön sitoutumisen helpottavan työhön liittyvien resurssien käyttöönottoa. Uhkien poissa ollessa resurssien käyttöönotto on yhdenmukaista, koska ihmiset ovat motivoituneita luomaan resursseja (Bakker & Demerouti, 2014). Bakker ym. (2006) tekemässä tutkimustuloksissa eniten henkilökohtaisia resursseja omaavat työntekijät saavuttivat parhaimmat tulokset työhön sitoutumisessa. Bakker ja Demerouti (2008) ovat esittäneet syitä sitoutuneen työntekijän tehokkuuteen. Sitoutuneet työntekijät kokevat usein positiivia tunteita, kokevat olevansa paremmassa kunnossa, luovat itselleen töitä ja henkilökohtaisia resursseja sekä siirtävät omaa sitoutumistaan toisille (Bakker & Demerouti, 2008). Sitoutuneet työntekijät, jotka ovat motivoituneita täyttämään työn asettamat vaatimukset, pystyvät luomaan ja hyödyntämään työhön liittyviä resursseja. Resurssit auttavat saavuttamaan asetetut päämäärät. (Bakker & Demerouti, 2014.)

Bakker ja Albrecht (2011) mukaan tulee kiinnittää enemmän huomiota organisationalisiin tekijöihin, joilla on vaikutusta sitoutumiseen. Organisaation näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että työntekijöiden kokemukset sitoutumisesta vaihtelevat työtä tehdessä. Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää yleinen sitoutumisen taso organisaation sisällä ja onko yleiseen tasoon mahdollista vaikuttaa henkilöstöhallinnon käytänteiden avulla. (Bakker & Albrecht, 2018.) George (2010) mukaan työntekijöiden tulisi olla sitoutuneita erityisesti organisaation ollessa muutosprosessissa tai organisaation sisällä olevien ongelmien takia.

Tutkimuksissa on tullut ilmi työn kontrollin, tiedon, esimiehen tuen, innovatiivisuuden ja sosiaalisen ympäristön vaikutukset työhön sitoutumiseen ovat positiivisia (Bakker & Demerouti, 2008). Bakker ja Albrecht (2018) esittävät, että työhön sitoutuminen olevan toimiva ennuste tärkeisiin työntekijöiden, ryhmien ja organisaation lopputuloksiin, joka on yksi syy, miksi työhön sitoutuminen on suosittu käsite. Työhön sitoutumista voidaan pitää tärkeänä mittarina niin työntekijöiden, kuin organisaation hyvinvoinnista (Bakker & Demerouti, 2008). Yritykset, jotka onnistuvat synnyttämään henkilöstön sitoutumisesta syntyviä hyötyjä; pystyvät hyödyntämään sitoutumisesta syntyvät hyödyt kilpailuetuna muuttuvissa ympäristöissä. Tämänkaltaiset sitoutumisesta syntyvät kilpailuedut ovat vaikeasti jäljiteltävissä. (Macey & Schneider, 2008.)

3.4 Työhön sitoutumista kuvaavat mittarit

Bakker ja Demerouti (2008) mukaan henkilöstöjohtajilla on useita erilaisia mahdollisuuksia kehittää ja parantaa työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon. Aktiivisen työhön sitoutumisen kehittämistoiminnan aluksi tärkeää voidaan pitää sitoutumisen mittaamista ja sitoutumiseen vaikuttavia syitä. Mallina sitoutumisen mallintamiseen voidaan hyödyntää työn vaativuus resurssi –mallia. (Bakker & Demerouti, 2008.) Työn vaatimukset ja resurssit –teoria (JD-R) on yksi suosituimmista työhön sitoutumista selittävistä teorioista (Bakker & Albrecht, 2018).

Työnsuunnittelun teorioilla on tapana jättää huomioimatta työhön liittyvien stressin aiheuttajien ja vaatimuksien rooli. Työstressiin liittyvät teoriat jättävät huomioimatta työn resurssien motivaatiopotentiaalin. (Bakker & Demerouti, 2014.) Bakker ja Demerouti (2014) vastaavat työsuunnittelun ja työstressin teorioiden puutteisiin luomallaan työn vaatimukset-resurssit teoriaallaan. Työn vaatimukset-resurssit teoria selittää työn vaatimusten ja resurssien ainutlaatuisuudesta ja moninaisista vaikutuksista työstressiin ja työntekijöiden motivaatioon. Työn vaatimukset-resurssit teoriaa esittää käänteisen kausaalisen vaikutuksen, jossa loppuun palanut työntekijä luo itselleen liiallisen määrän vaatimuksia työtehtäviinsä ja sitoutuneet työntekijät hyödyntävät omassa työssään resurssejaan pysyäkseen sitoutuneina. (Bakker & Demerouti, 2014.)

Bakker ja Demerouti (2014) esittävät neljä osittain päällekkäistä ongelmaa, joita aikaisilla työstressin ja työmotivaation malleilla oli.

- Mallit ovat yksipuolisesti kiinnostuneita vain työstressistä tai työmotivaatiosta
- Mallit ovat yli yksinkertaistettuja ja ne eivät huomioi olemassa olevia näkökulmia
- Mallit ovat staattisia, jolloin tietyt muuttujat omaava malli toimii kaikissa työympäristöissä ja organisaatioissa
- Mallit eivät huomioi työelämän jatkuvan ja nopean muutoksen

Aikaisempien mallien vahvuutena voidaan pitää mallien yksinkertaistettua toimintaa, joskin yliyksinkertaistetut muuttujat eivät onnistu kuvaamaan laajoja ja monimutkaisia organisaatioita. Aikaisten mallit ovat olleet osana luomassa näkemystä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. (Bakker & Demerouti, 2014.)

Bakker ja Demerouti (2014) kuvaavat työstressiin ja työmotivaatioon liittyvän tutkimuksen olevan jakautunut kahteen eri suuntaukseen. Tästä syystä tutkimukset työntekijöiden motivaatiosta ei huomioi tutkimusta työstressistä ja tutkimus työstressistä jättää huomioimatta motivaatioon liittyvät tekijät (Bakker & Demerouti, 2014). Bakker ja Demerouti (2014) kokevat samankaltaisten trendien näkyvän myös organisaatioissa, jolloin henkilöstöjohtajat keskittyvät työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Vastavuoroisesti organisaatioiden työterveyshuolto keskittyy työntekijöiden stressitekijöihin ja sairaspoissaoloihin (Bakker & Demerouti, 2014).

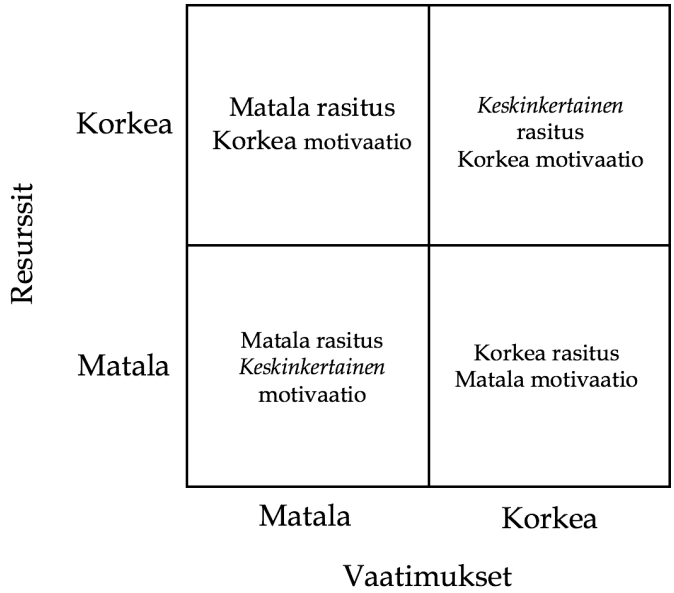
Työn vaatimukset-resurssit teoria mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn ymmärtämisen, selittämisen ja ennustamisen. Useat tutkimukset tukevat työn vaatimukset-resurssit teorian luomaa kahta väylää työntekijän hyvinvointiin. (Bekker & Demerouti, 2014.) Bekker ja Demerouti (2014) kuvaavat työn vaatimukset-resurssit teorian suosion takana olevan teorian joustavuus. Teoriassa on mahdollista mallintaa työympäristöt ja työn piirteet kahden eri kategorian mukaan. Nämä kategoriat ovat työn vaatimukset ja työn resurssit.

Työn vaatimuksia ovat fyysiset, psyykkinen, sosiaaliset tai organisaatioon liittyvät työn näkökulmat, jotka vaativat työntekijältä omien resurssien hyödyntämistä. (Bekker & Demerouti, 2014.) Bekker ja Demerouti (2014) mukaan työn vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia. Työhön liittyvät vaatimukset

voivat muuttua negatiivisiksi, mikäli vaatimusten täyttäminen vaatii paljon vaivannäköä, josta työntekijä ei pysty palautumaan (Bekker & Demerouti, 2014). Työn resurssit ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä näkökulmia, jotka liittyvät työtulosten saavuttamista, vähentävät työn vaatimuksia ja ovat yhteydessä fyysisiin ja psyykkisiin kustannuksiin tai stimuloi henkilön kasvua, oppimista ja kehittymistä. Resurssit ovat tärkeitä myös itsessään, jolloin resurssien ei ole välttämätöntä olla yhteydessä työn vaatimuksiin. (Bekker & Demerouti, 2014.) Bekker ja Demerouti (2014) mukaan työn vaatimukset ja resurssit toimivat käynnistäjinä kahdelle itsenäiselle prosessille, terveyshäiriöprosessi ja motivaatioprosessi.

Työn vaatimukset-resurssit teoriassa työn vaatimukset ja resurssit ovat vuorovaikutuksessa ja ennustavat ammatillisen hyvinvointia. Vaatimuksilla ja resursseilla on kaksi mahdollista tapaa vaikuttaa hyvinvointiin ja epäsuorasti suorituskykyyn. Ensimmäisessä tavassa työssä olevat resurssit helpottavat työn vaatimusten vaikutusta työn rasittavuuteen. Toisessa vaikutustavassa työn vaatimukset tehostavat resurssien vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen. (Bekker & Demerouti, 2014.) Bekker ja Demerouti (2014) täsmentävät työn vaatimukset-resurssit mallin selkeästi esittävän, että työn vaatimukset ja työssä olevat resurssit ovat vuorovaikutuksessa ja omaavat useita erilaisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Työn vaatimukset-resurssit teoriassa huomioidaan yksilöiden erilaiset kuormittuneisuuden ja työhön sitoutumisen tasot, jotka voivat vaikuttaa myös työn vaatimuksiin ja resursseihin. Tästä syystä työn vaatimukset-resurssit teoria on dynaaminen teoria.

Työn vaatimukset-resurssit teoria esittää työn ominaispiirteiden, työntekijöiden terveyden ja motivaation vaikuttavan toisiinsa ajan saatossa. Työntekijöiden terveys ja motivaatio muuttavat työympäristöä, joka alleviivaa työympäristön ja hyvinvoinnin suhteen dynaamisuutta. Työn mukauttaminen ja henkilökohtaisten vaatimusten muutokset ja resurssit selittävät, kuin työntekijät mukauttavat ympäristöään toimiakseen tehokkaammin ja sitoutuneemmin. (Bekker & Demerouti, 2014.)



KUVIO 2. Työn vaatimukset-resurssit -malli (Bakker & Demerouti, 2006).

Bakker ja Albrecht (2018) mukaan työn vaatimukset ja resurssit –teoria yhdistää työn luonteen ja henkilökohtaiset resurssit ja ennustaa työn suorituskykyä työntekijöiden sitoutumisen kautta. Sitoutumisen mittaustavat, joita käytetään, ovat varsin samankaltaisia kuin työtyytyväisyyden, työympäristön tai organisaatiokulttuurin mittaustavat (Macey & Schneider, 2008).

Työhön sitoutumisen mittaamiseen on useita erilaisia tapoja (Bakker & Demerouti, 2008). UWES –mittari (The Utrecht Work Engagement Scale), joka sisältää arviointikohdat kolmen eri sitoutumisen ulottuvuudelle: tarmokkuudelle, sitoutumiselle ja uppoutumiselle (Schaufeli ym., 2002). UWES –mittari on validoitu useissa eri maissa (Bakker & Demerouti, 2008). UWES –mittarille vaihtoehtona voidaan pitää OLBI –mittaria (Oldenburg Burnout Inventory), joka on kehitetty työuupumuksen mittaamisen (Bakker & Demerouti, 2008.). OLBI –mittari sisältää kaksi ulottuvuutta: uupumuksesta tarmokkuuteen ja kyynisyydestä omistautumiseen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002; Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001). OLBI –mittari on validoitu Saksassa, Yhdysvalloissa ja Kreikassa (Bakker & Demerouti, 2008). Kolmantena mahdollisena mittaustapana May ym. (2004) ovat luoneet kolmiulotteisen käsityksen sitoutumisesta, joka sisältää fyysisen tekijän, tunteisiin liittyvän tekijän sekä tiedollisen tekijän. Nämä osatekijät toimivat samankaltaisesti kuin UWES –mittarin tarmokkuus, sitoutuminen ja uppoutuminen (Bakker & Demerouti, 2008.)

Bakker ym. (2011a) mukaan työhön sitoutumisen tutkimuksen tulisi hyödyntää todeksi osoitettuja psykologisia teorioita, jotta on mahdollista ymmärtää työhön sitoutumisen tärkeyttä organisaatioissa. Macey ja Schneider (2008) mukaan useat sitoutumisen mittaustavat eivät onnistu hahmottamaan ilmiötä oikein. Mittaustavat, joita on hyödynnetty ilmaisemaan työntekijöiden mielipiteitä, on nimetty uudelleen työhön sitoutumisen merkitsemiseksi (Macey & Schneider, 2008). Saks (2006) mukaan huolimatta työhön sitoutumisen muut-

tumisesta suosituksi aiheeksi konsulttien ja ammatinharjoittajien keskuudessa ei sitoutumisesta ole empiiristä tutkimustietoa organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuudessa. Bakker ja Demerouti (2008) mukaan on toteutettu vain muutama määrällinen tutkimus, josta on nähtävissä työhön sitoutumisen vaikutus työtulokseen.

Bakker ym. (2011a) mukaan, jotta on mahdollista täysin ymmärtää johtamisen rooli työntekijöiden sitouttamisessa, on tärkeää ymmärtää sitoutumisen siirtymisen ulottuvuudet ryhmän kontekstissa. Sitoutumisen ja terveyden välisen yhteyden selvittäminen vaatii psykologisten prosessien selventämistä (Bakker ym., 2011a). Sitoutumisen tutkijat ja käytännöntekijät tulisi nähdä positiivisen muutoksen merkeissä, mutta nykyinen haaste on tieteen ja käytännön yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi (Bakker & Albrecht, 2011).

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET

Organisaatiot toimivat kommunikaation kautta, jossa kaikki organisaatiossa olevat yksilöt antavat oman panoksensa organisaatiolle. Kommunikaatiosta organisaation sisällä on tullut sosiaalinen ja merkityksen luomisen prosessi, joka luo organisaation rooleille ja toiminnalle, sekä prosesseilla ja tapahtumille suunnan. (Mazzei, 2014.) Sisäisellä viestinnällä organisaatiot pyrkivät lisäämään uskollisuutta ja tietoisuutta organisaation asioista henkilöstölle. Sisäisen viestintää voidaan pitää interaktiivisena ja kaksisuuntaisena virtana organisaation henkilöstön välillä organisaation rajojen sisäpuolella. (Mazzei, 2010.) Kasvokkain tapahtuvan viestinnän ollessa tutkimusten mukaan tehokkainta, tietyissä tilanteissa työntekijät kokevat muiden viestintäkanavien toimivan tehokkaammin (Mishra ym., 2014). Viestinnän tehokkuus perustuu lähettäjän ja vastaanottajan välillä olevaan dialogiin. Organisaatioiden sisäisessä viestinnässä uudet teknologiat toimivat formaalimman viestinnän tukena, on arkisiin viestintätilanteisiin kasvokkain tapahtuva viestintä tehokkain viestintätapa. (Lipiäinen ym., 2014.) Tämän takia on hyödyllisintä käyttää viestintään henkilöstön haluamaa kanavaa, jotta viestintä voidaan pitää tehokkaana. Informaation laadulla on vaikutusta viestintäkanavan valintaan. (Mishra ym., 2014.) Organisaatiot ovat heränneet sosiaalisen median luomaan arvoon sisäisen viestinnän parantamisessa (Young & Hinesly, 2014). Tärkeimpänä sisäisen viestinnän teknologian osana voidaan pitää oikean viestintäkanavan valintaa, koska erilaiset viestintäkanavat toimivat ja tavoittavat yleisön eri tavoin (Men, 2014).

Sisäisen viestinnän avulla henkilöstöä pyritään sitouttamaan organisaation toimintaan luomalla yhdessä positiivinen, luottava, kohtelias ja tasapuolisesti hyödyllinen suhde, jossa kaikki osapuolet pystyvät olemaan sitoutuneita ja uskomaan yhteiseen päämäärään. Sisäinen viestintä on osana luomassa luottamusta, lojaalisuutta, brändiä sekä mahdollisuuksia liiketoiminnalle. (Mazzei, 2014.) Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voidaan luoda ymmärrystä organisaation muuttuviin tavoitteisiin ja etusijalla oleviin asioihin. Onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöiden valveutuneisuuteen hyödyistä ja organisaatioon vaikuttavista uhista sekä työntekijöiden asenteita organisaatiota kohtaan. (Welch, 2011.) Työntekijöiden sitoutumisen aste on erittäin tärkeä organisaation muutosprosessin aikana tai organisaation rakenteissa, henkilöstössä tai

sisällä olevien ongelmien takia (George, 2010). Heikko sisäinen viestintä voi toimia uhkana organisaation suhteille, koska epäonnistunut sisäinen viestintä voi olla haitallista (Welch, 2012).

Sosiaalisen vaihtuvuuden teoria tukee väitettä, että sisäinen viestintä mahdollistaa tilanteet, joissa organisaation sisäiset sidosryhmät onnistuvat luomaan vuoropuhelua, ja siten synnyttämään työpaikalle suhteita, jotka perustuvat merkitykseen ja arvokkuuteen (Karanges ym., 2015). Symmetrinen ja läpinäkyvä kommunikaatio johtavat positiivisiin tuloksiin organisaation sisäisessä viestinnässä. Symmetrisen kommunikaation on nähty johtavan työtyytyväisyyteen, lojaalisuuteen sekä hyvään suhteeseen organisaatiota kohtaan. Läpinäkyvällä sisäisellä viestinnällä on positiivinen vaikutus työntekijän luottamuksen muodostumisessa ja sitoutumisen lisääntymisessä. (Men & Stacks, 2014.) Onnistuneesta sisäisestä viestinnästä syntyy henkilöstölle ja organisaatiolle hyötyjä, kuten työntekijöiden parempi sitoutuneisuus organisaatioon sekä positiivisen identiteetin luomista organisaatiota kohtaan (Karanges ym., 2015). Sitoutuneen henkilöstön ansiosta työhön liittyvien resurssien, kuten modernien sisäisen viestinnän teknologioiden, käyttöönotto helpottuu.

Uudet teknologiat sisäisessä viestinnässä auttavat työntekijöitä toimimaan nopeammin ja paremmin. Onnistuneella sosiaalisen median ja sisäisen viestinnän teknologioiden hyödyntämisellä organisaatiot pystyvät saamaan suuren vaikutuksen sisäiseen tehokkuuteen, ryhmien välistä yhteistyötä, innovointia sekä kulttuurista muutosta. (Young & Hinesly, 2014.) Organisaatioiden sisäisen viestinnänkanavien ollessa interaktiivisia ja dialogisia, on mahdollista lisätä työntekijöiden osallistamista ja sitoutumista ja luoda mahdollisuuksia työntekijöiden välisille keskusteluille sekä kannustaa työntekijöitä kertomaan mielipiteensä (Men, 2014). Yritykset, jotka onnistuvat synnyttämään henkilöstön sitoutumisesta syntyviä hyötyjä; pystyvät hyödyntämään sitoutumisesta syntyvät hyödyt kilpailuetuna muuttuvissa ympäristöissä. Tämänkaltaiset sitoutumisesta syntyvät kilpailuedut ovat vaikeasti jäljiteltävissä. (Macey & Schneider, 2008.)

Työhön sitoutuminen nähdään haluttuna olosuhteena, mikä on yhteistä kaikille sitoutumiseen liittyville teorialle (Macey & Schneider, 2008). Sitoutumista voidaan luonnehtia energialla, osallistumisella ja tehokkuudella (Maslach ym., 2001). Työhön sitoutumisen helpottamiseksi työntekijöiden tulisi toimia ympäristössä ja tehtävissä, jotka ovat aktiivisia ja miellyttäviä, jotta työntekijät kokevat olevansa innostuneita, energisiä ja motivoituneita työstään (Bakker ym., 2011b). Organisaatioon vaikuttavia asioita ovat työntekijöiden säilyvyys, työntekijöiden suorituskyky sekä organisaation tuottavuus. Työntekijöiden sitoutumisen luodessa organisaatiolle ja organisaation suorituskyvylle positiivisia vaikutuksia on sitoutumisella myös työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia, kuten tuottavuuden, innovatiivisuuden ja psykologisen hyvinvoinnin lisääntyminen. (O´neill ym., 2015.). Työntekijöiden kokemukset sitoutumisesta vaihtelevat työtä tehdessä (Bakker & Albrecht, 2011). Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää yleinen sitoutumisen taso organisaation sisällä ja onko yleiseen tasoon mahdollista vaikuttaa henkilöstöhallinnon käytänteiden avulla. (Bakker & Albrecht, 2018.)

Viestintä ja viestintätavat ovat muuttuneet organisaatioissa dramaattisesti ja nopeasti. Uudet innovaatiot informaatioteknologiassa ovat luoneet haasteita

sisäisen viestinnän hallinnassa ja mahdollistamisessa, joskin haasteiden mukana saadaan myös etuja. Uusien teknologioiden avulla viestintätapa, sosiaalisten suhteiden syntyminen ja ryhmädynamiikka. (Young & Hinesly, 2014.) Työntekijöiden eritasoiset teknologiset taidot ja viestinnän selkeys synnyttävät suurimmat haasteet teknologioiden hyödyntämisessä (Lipiäinen ym., 2014). Organisaatioiden on tärkeää huomioida ja suunnitella tapoja toteuttaa sisäistä viestintää ja sisäisen viestinnän kanavia uusille digitaalisille sukupolville, koska diginatiivit tulevat olemaan suuressa roolissa tulevaisuudessa työelämässä (Friedl & Vercic, 2010).

Sisäinen viestintä ei ole enää vain osa organisaation sisäistä kommunikaatioketjua (Mazzei, 2014), vaan sisäinen viestintä jatkaa mukautumistaan dynaamisessa ympäristössä uusien teknologioiden, rajun globaalin kilpailun ja nopeiden muutosten myötä (Berger, 2008). Sisäisen viestinnän ollessa alati kasvava erikoisala viestinnänjohtamisessa (Vercic ym., 2012), luo tulevaisuuden tutkimus vielä laajemman käsityksen sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutuksesta henkilöstön sitoutumiseen.

Seuraavaksi esiteltävä Taulukko 4 esittää kirjallisuuskatsauksen tulokset ja toteutetun tutkimuksen suhteen jo toteutettuun kirjallisuuteen. **1** Bakker ym. (2011b), Mazzei (2014) ja Karanges ym. (2015) esittävät positiivisen, luottavan ja kohteliaan sekä tasapuolisesti hyödyllisen suhteen vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen. Vaikuttavana viestintäkanavana tässä toimii kasvokkain tapahtuva viestintä. Tutkimuksen tulokset mukailivat aiemmin toteutettujen tutkimusten tuloksia, joissa kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin hyvin vahvasti hyödylliseksi tasapuolisen suhteen syntymisessä ja siten sitoutumisen lisääntymisessä.

Seuraavaksi esitetään merkityksellisen kehittymisen ja kasvun vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Bakker ym. (2011b) ja Mazzei (2014) mukaan kasvun ja kehittymisen ilmapiiriä on mahdollista luoda toimivalla sisäisellä viestinnällä. Tähän tulokseen toteutetun tutkimuksen vastaajat samaistuivat. Perinteiset viestintävälineet ja kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin tavoiksi, joilla merkityksellisyyttä lisättiin eniten. Vastauksista ei ilmennyt merkityksellistä kasvua työtehtävissä, mutta saadut tulokset mukailet Bakker ym. (2011b) ja Mazzei (2014) tuloksia merkityksellisyyden osalta.

Yhteisen päämäärän luominen organisaatioon tapahtuu eri viestintävälineiden yhteistoiminnassa. Moderneiden viestintäteknologioiden avulla vaikutetaan ryhmädynamiikkaan ja yhteisten päämäärien luomiseen. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä henkilöstö voidaan sitouttaa organisaatioon tehokkaammin. (Bakker ym., 2011b; Bakker & Albrecht, 2011; Young & Hinesly, 2014; Mazzei, 2010; Welch, 2011.) Tämän tutkimuksen tulokset mukailivat aiemmin saatuja tutkimustuloksia ja eri viestintävälineiden kombinaatiot nähtiin toimivana, koska eri välineillä on erilaiset mahdollisuudet ja toiminnot.

Bakker ym. (2011b), Bakker ja Albrecht (2011) sekä Macey ja Schneider (2008) esittävät energisyyden, tarmon ja halukkuuden tehdä työtä sekä tyytyväisyyden omaan työhönsä vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen positiivisesti. Tämän tutkimuksen tulokset mukailevat osin aiemmin toteutettuja tutkimuksia ja erilaiset viestintäteknologiat sisäisessä viestinnässä nähdään positiivisena,

mutta vastauksissa ilmeni moderneista viestintäteknologioista syntyviä haasteita jatkuvan saavutettavuuden takia.

Sisäisellä viestinnällä on mahdollista vähentää eriarvoisuutta ja lisätä tasapuolisia mahdollisuuksia organisaatiossa (Bakker ym. 2011b). Tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat, että uusien teknologioiden käyttöönotosta ei synny suuria haasteita, jolloin tasapuolisten mahdollisuuksien lisääminen on uusien modernien teknologioiden avulla mahdollista. Toteutetun tutkimuksen tuloksen vastasivat jo saatuja tutkimustuloksia.

O'neill ym. (2015) sekä Young ja Hinesly (2014) mukaan toimivilla sisäisen viestinnän teknologioilla työntekijät on mahdollista sitouttaa tehokkaammin organisaatioon, ja siten lisätä tuottavuutta, innovatiivisuutta sekä hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa vastaajat asennoituivat viestintäteknologioihin vaihtelevasti, mutta yleinen asennoituminen uusiin viestintävälineisiin oli positiivinen.

Lipiäinen ym. (2014) esittävät viestintäteknologioiden välityksellä tapahtuvat viestinnän vaikuttavan kylmältä ja tunteettomalta. Tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat kasvokkain tapahtuvat viestinnän usein parhaaksi tavaksi kommunikoida, koska he kokivat nonverbaalin viestinnän olevan suuressa roolissa viestinnässä. Tutkimus mukailee Lipiäinen ym. (2014) tuloksia teknologioiden välityksellä tapahtuvan viestinnän kylmyydestä ja tunteettomuudesta.

Moderneiden viestintäteknologioiden avulla henkilöstölle mahdollistetaan laajempi osallistuminen päätöksentekoon ja vaikuttamiseen (Holtz, 2006). Moderneilla viestintäteknologioilla vastaajat kokivat olevan positiivinen vaikutus päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin erilaisin tavoin. Tämän tutkimuksen tulokset mukailivat aiemmin saatuja positiivisia vaikutuksia päätöksentekoon ja vaikuttamiseen liittyen.

Bakker ym. (2011b) esittävät moderneiden viestintäteknologioiden lisäävän aktiivisten ja miellyttäviä työtehtäviä. Tämän tutkimuksen vastaajat kokivat moderneiden viestintäteknologioiden olevan vain vähäisessä roolissa työtehtävien miellyttävyydessä.

Vaikuttava viestintäkanava Men (2014) mukaillen	**Sisäisen viestinnän ja sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen.**	**Esimerkki**	**Lähde**	**Tutkimustuloksen suhde kirjallisuuskatsauksen tuloksiin**
Kasvokkain tapahtuva viestintä	Positiivinen, luottava, kohtelias ja tasapuolisesti hyödyllinen suhde	Alainen ja esimies kokevat viestinnän ja vuorovaikutussuhteen olevan molemmille osapuolille hyödyllinen ja rakentava. Hyvät käytöstavat.	Bakker, Albrecht & Leiter, 2011b; Mazzei, 2014; Karanges, Johnston,	Tutkimuksen tulokset mukailivat jo toteutettujen tutkimusten tuloksia, joissa kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin hyvin vahvasti hyödylliseksi tasapuolisen suhteen syntymisessä.

			Beatson & Lings, 2015	
Kasvokkain tapahtuva viestintä ja traditionaaliset viestintävälineet	Merkityksellinen kehittyminen ja kasvu työtehtävissä	Johdon on mahdollista luoda kehittymisen ja kasvun ilmapiiriä toimivalla sisäisellä viestinnällä avoimista työtehtävistä ja uusista rooleista.	Bakker ym., 2011b; Mazzei, 2014	Tutkimuksen tuloksissa vastaajat kokivat perinteisten viestintävälineiden ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäävän merkityksellisyyttä, kuten aiemmat tutkimukset osoittivat.
Kasvokkain tapahtuva viestintä, traditionaaliset viestintävälineet ja modernit viestintävälineet	Yhteinen päämäärä organisaatiossa	Modernit sisäisen viestinnän teknologiat vaikuttavat ryhmädynamiikan syntymiseen ja yhteisten päämäärien luomiseen. Organisaation johto on onnistunut toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla luomaan henkilöstölle yhteisen suunnan, johon henkilöstö yhdessä johdon kanssa sitoutuu.	Bakker ym., 2011b; Bakker & Albrecht, 2011; Young & Hinesly, 2014; Mazzei, 2010; Welch, 2011	Tutkimuksen tulokset näyttävät eri viestintävälineiden kombinaatioiden lisäävän yhteisten päämäärien luomista ja positiivisen ryhmädynamiikan syntymistä, mikä mukailee jo aiempia tutkimuksia.
Kasvokkain tapahtuva viestintä, traditionaaliset viestintävälineet ja modernit viestintävälineet	Energisyys, tarmo ja halukkuus tehdä työtä, sekä tyytyväisyys omaan työelämäänsä	Sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella mahdollistetaan työntekijöiden energisyyden, tarmon ja halukkuuden työn tekemiseen seuraaminen ja niihin vaikuttaminen.	Bakker ym., 2011b; Bakker & Albrecht, 2011; Macey & Schneider, 2008	Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että erilaiset viestintäteknologiat nähdään positiivisessa valossa, joskin tutkimuksesta ilmenee jatkuvan saavutettavuuden haaste.
Traditionaaliset viestintävälineet	Tasapuolinen järjestelmä ja tasapuoliset mahdollisuudet	Vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän avulla syrjintä ja eriarvoisuus työyhteisön sisällä poistetaan.	Bakker ym., 2011b	Tutkimuksesta ilmeni, että uusien teknologioiden käyttöönotosta ei synny suuria haasteita, jolloin teknologioiden avulla on mahdollista poistaa eriarvoisuutta ja syrjintää.
Traditionaaliset viestintävälineet ja modernit vies-	Tuottavuuden, innovatiivisuuden ja psykologisen hyvin-	Toimivilla sisäisen viestinnän teknologioilla työntekijät pystytään sitoutta-	O'neill ym., 2015; Young &	Tutkimuksen tulokset viestintäteknologioiden positiivisista vaikutuksista työ-

tintävälineet	voinnin lisääntyminen	maan organisaatioon paremmin, ja siten luomaan hyötyjä tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin liittyen.	Hinesly, 2014	hön olivat vaihtelevia. Vastauksista on nähtävissä positiivinen asennoituminen uusiin viestintävälineisiin.
Traditionaaliset viestintävälineet ja modernit viestintävälineet	Vähentynyt palaute ja minimaaliset sosiaaliset merkit viestinnässä	Viestinnän tapahtuminen viestintäteknologioiden kautta kommunikaatiossa henkilöiden välillä voi vaikuttaa kylmältä ja tunteettomalta, koska teknologioiden välityksellä nonverbaalisia merkkejä ei ole.	Lipiäinen ym., 2014	Tutkimuksen tuloksissa oli nähtävissä erilaisten viestintäteknologioiden negatiivisina ominaisuuksina nonverbaalin viestinnän puuttuminen.
Modernit viestintävälineet	Mahdollisuus esittää mielipiteitä ja olla osallisena viestintää ja päätöksentekoa	Modernit sisäisen viestinnän teknologiat mahdollistavat vaivattoman käyttöönoton ja helpon hyödyntämisen työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemiseen ja osallistamisen päätöksenteon prosesseihin.	Holtz, 2006	Tutkimuksen tulokset osoittivat modernien viestintäteknologioiden lisäävän ihmisten halua ja mahdollisuuksia olla osana päätöksentekoa ja vaikuttamista.
Modernit viestintävälineet	Aktiiviset ja miellyttävät työtehtävät	Modernit sisäisen viestinnän teknologiat mahdollistavat toimivamman vuorovaikutuksen työyhteisössä myös etätyötä tekeville ja itsenäisesti työskenteleville.	Bakker ym., 2011b	Tutkimuksen tuloksissa vastaajat olivat epävarmoja modernien viestintävälineiden toimivuudesta aktiivisten ja miellyttävien työtehtävien mahdollistamisessa.

TAULUKKO 4. Sisäisen viestinnän ja sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen.

5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO

Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin sisäisen viestinnän ja sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuskysymyksinä tässä tutkielmassa oli: ”Miten sisäisen viestinnän teknologiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?”. Tutkimuskysymykseen vastaamista helpottamaan valittiin apukysymyksiksi: ”Mitä sisäisen viestinnän teknologiat ovat?” ja ”Miten henkilöstöä voidaan sitouttaa paremmin organisaatioon?”. Apukysymyksiin vastattiin tutkielman sisältöluvuissa ja tulokset luvun avulla vastattiin varsinaiseen tutkimuskysymykseen.

Henkilöstön sitoutumin työhönsä nähdään haluttuna tilana organisaatioissa, jolloin moderneilla viestintävälineillä viestintätapoja, sosiaalisten suhteiden syntymistä ja ryhmädynamiikkaa voidaan ohjailla ja tehostaa. Sisäisen viestinnän muuttuminen organisaation sisäisestä kommunikaatioketjusta toimintaa ohjaavaksi osa-alueeksi on lisännyt painetta toimivien viestintätapojen ja –välineiden löytämiseksi. Useiden organisaatioiden toimintaympäristöjen ollessa dynaamisia ja laajalti muuttuvia mukautuminen tilanteisiin on tärkeää.

Organisaatiolle toimivan viestintäteknologian ja –tavan löytäminen mahdollistaa kilpailuedun synnyttämisen työntekijöiden sitoutumisen ansiosta. Onnistuneesta sitoutumisesta on hyötyä niin työntekijöille, kuin organisaatiolle. Sitoutumisenaste ja sen tärkeys ovat nähtävissä suurten muutosten läpiviennissä. Organisaation työntekijöiden ollessa sitoutuneita muutosprosessin johtaminen helpottuu.

Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheena erilaisten sisäisen viestinnän teknologioiden merkityksestä henkilöstön sitoutumiseen luo alati muuttuvaan tutkimuskenttää mielenkiintoista ja arvokasta tutkimustietoa. Jatkotutkimusaiheiden tulisi keskittyä enemmän teknologian vaikutuksiin, viestinnän sijasta.

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään tutkielman empiirisen tutkimuksen toteutus. Luvun alussa käydään läpi tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tavoite ja kohdeorganisaatio anonyymisti. Luku alkaa tiedonkeruumenetelmän esittelyllä, jonka jälkeen esitellään tutkimuksessa mukana ollut organisaatio ja loppuun esitellään aineiston analyysimenetelmä.

6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuskysymykset perustuivat kirjallisuuskatsauksessa luotuun teoriapohjaan. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksinä olivat:

> ”Miten sisäisen viestinnän teknologiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?”
>
> ”Mitkä ovat käytetyimmät teknologiat sisäisessä viestinnässä?”
>
> ”Millaisia asenteita henkilöstöllä on viestintäteknologioihin?”

Tutkimuskysymyksiin vastauksien saamiseksi ja tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimusstrategiaksi valikoitui empiirinen tutkimus, jonka avulla tutkimustuloksia saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkittavasta kohteesta ja sen jälkeen analysoimalla havaintoja.

Tutkimuksen toteuttamiseen hyödynnettiin Internet –kyselyä, jolla luotiin määrällistä tiedonkeruuta ja tutkimusta tukeva kysely. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus antaa menetelmänä yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien eli muuttujien välisistä suhteista ja niiden eroista. Näin määrällisellä tutkimuksella voidaan vastata miten usein ja kuinka paljon –kysymyksiin. (Vilkka, 2007.)

6.2 Kohdeorganisaation esittely

Organisaatio X Oyj (jatkossa käytetään Organisaatio X nimitystä), johon tutkimuskysely toteutettiin, on yli 50 vuotta sitten perustettu suomalainen pörssiyritys. Organisaatiolla X on tuotantoa ja toimintaa Suomen lisäksi myös muissa Euroopan maissa. Liikevaihdollisesti yritys on yli 100 miljoonan euron tasolla ja henkilöstön määrä on yli 400 henkilöä kaikkien maiden työntekijät mukaan lukien.

6.3 Tiedonkeruun ja analyysin esittely

Tiedonkeräämisen toteutustapana hyödynnettiin Internet –kyselyä, sen laajan kattavuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Internet –kysely mahdollisti kysymysasettelun varioimisen. Kohdeorganisaation ollessa laajalti levittäytynyt saavutettavuus oli suurinta valitulla tavalla. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikille sähköpostiosoitteen omaaville organisaation X Oyj:n työntekijöille.

Tiedonkerääminen toteutettiin internet –kyselyllä, johon sisältyi strukturoituja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja Likertin viisiportaista asteikkoa käyttäviä kysymyksiä. Kysely sisälsi kokonaisuudessaan 23 kysymystä, joista kuusi ensimmäistä pyrkivät selvittämään vastaajien taustatietoja, kuten ikää, roolia organisaatiossa, sisäistä organisaatiota, työtehtävien pääasiallista sijaintia ja uran kestoa. Seuraavat kahdeksan kysymystä pyrkivät selvittämään käytetyimpiä sisäisen viestinnän teknologioita ja asenteita käytön taustalla. Kysymykset olivat strukturoituja ja avoimia, jolloin asenteita havaittiin vastaajien omien sanojen kautta. Viimeiset yhdeksän kysymystä pyrkivät selvittämään vastaajien asenteita viestintäteknologioihin. Viimeiset yhdeksän kysymystä oli aseteltu Likertin viisiportaisen mallin mukaisesti.

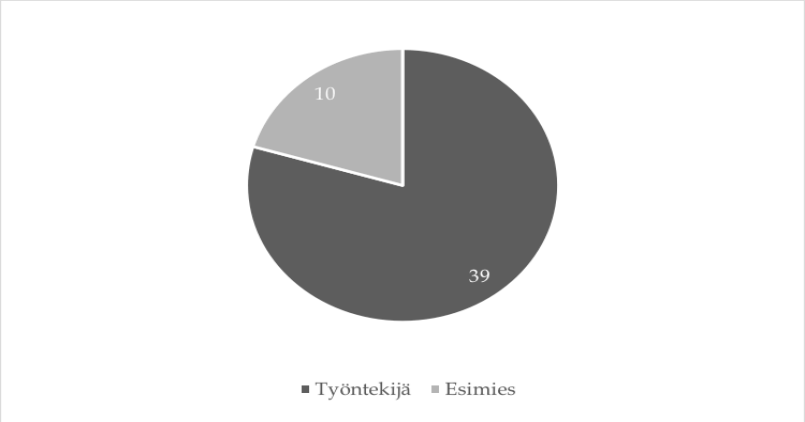
Aineiston analysointiin hyödynnettiin deskriptiivistä analysointimenetelmää. Aineiston analysointi aloitettiin tarkastamalla annetut vastaukset ja selvittämällä vastausten kelpoisuus. Tässä kyselyssä tyhjiä vastauksia ilmeni yhdeltä vastaajalta kyselyn lopussa, mutta muuten vastaukset kelpuutettiin. Empiirisen tutkimuksen avulla hankitun tiedon analysoinnissa keskityttiin erojen löytämiseen eri ikäryhmien välillä eroavaisuuksia sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutuksesta sitoutumiseen. Hankitusta aineistosta analysoitiin myös avoimista kysymyksistä nousseita teemoja, jotka vahvistivat kyselyyn vastanneiden valintoja.

7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

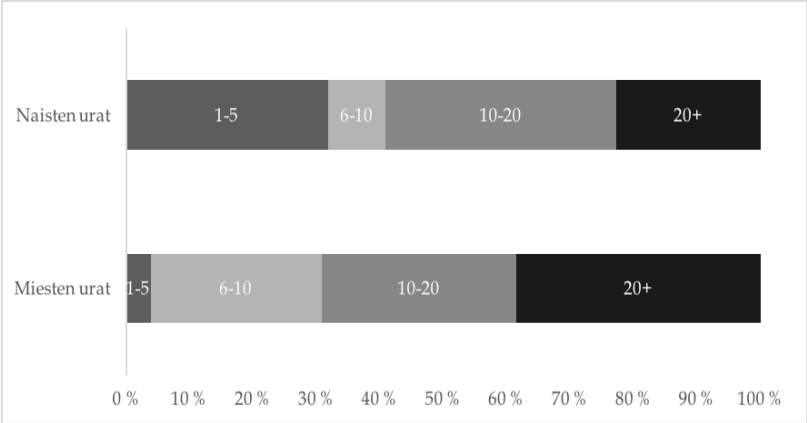
Kyselyyn vastanneita organisaation X jäseniä oli 49 henkilöä, joista miehiä oli 26 (53,1%) ja naisia 22 (44,9%), joiden lisäksi yksi vastaaja ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Vastanneidein ikäryhmistä suurin oli 48-58 vuotiaat, joita oli 21 henkilöä (42,9%). Seuraavaksi suurimpia olivat 38-48 vuotiaat 14 henkilöä (28,6%) ja 28-38 vuotiaat (20,4%). 58-68 vuotiaita henkilöitä kolme (6,1%) ja 18-28 vuotiaita vastaajia oli yksi (2%), 68+ ikäryhmään asettuvia henkilöitä ei ollut vastaajissa lainkaan.

Vastaajat olivat pääasiallisesti työntekijän roolissa. Seuraavaksi esiteltävässä Kuviossa 3 vastaajista 39 (79,6%) oli työntekijöitä ja 10 (20,4%) oli esimiehiä.



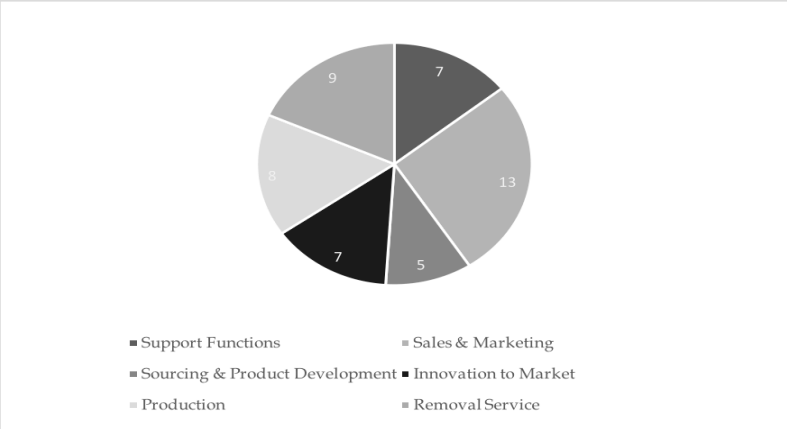
KUVIO 3. Vastaajan rooli organisaatiossa.

Kuviosta 4 on mahdollista nähdä, että vastaajien tähänastisissa työurissa oli vaihtelua. Kaikki vastaajat huomioiden 17 (34,7%) henkilöä oli työskennellyt 10-20 vuotta organisaatiossa X. Myös yli 20 vuotta työskennelleitä oli 15 (30,6%). Miesvastaajista 10 oli työskennellyt yli 20 vuotta, kun naisista vain viisi. Naisvastaajien työurissa oli suurempia vaihteluita.



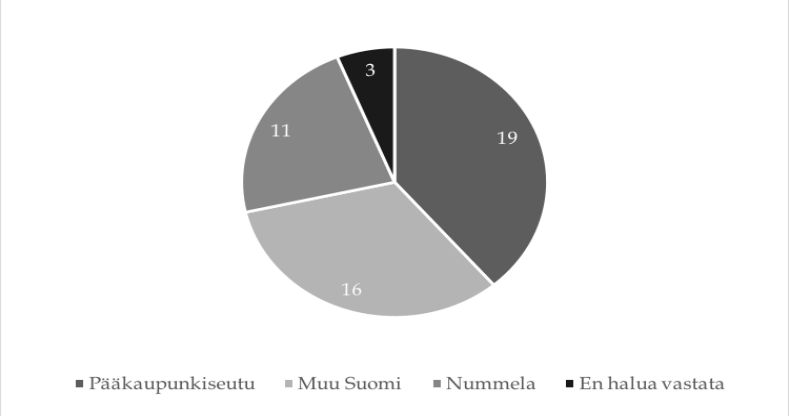
KUVIO 4. Vastaajien tähänastiset työurat.

Seuraavaksi esiteltävässä Kuviossa 5 esitetään kyselyyn vastanneiden työtehtävät, jotka sijoittuivat kuuteen eri sisäiseen organisaation. Organisaatioiden osuudet vastaajista olivat varsin tasaiset, joskin Sales & Marketing organisaation vastaajia oli 13 (26,5%). Vähiten vastaajia oli Sourcing & Product Development viisi (10,2%). Muut sisäiset organisaatiot olivat Removal Service 9 (18,4%), Support Functions 7 (14,3%), Innovation to Market 7 (14,3%) ja Production 8 (16,3%).



KUVIO 5. Vastaajien sijoittuminen sisäisiin organisaatioihin.

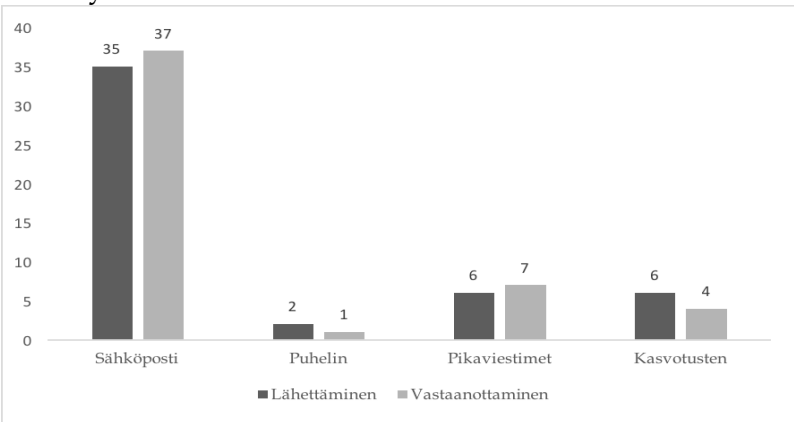
Kuviossa 6 esitetään kyselyyn vastanneiden henkilöiden työtehtävien pääasiallinen sijainti. Pääasialliset työtehtävät sijaitsivat Helsingissä tai muualla pääkaupunkiseudulla 19 (38,8%) henkilöllä, Nummelassa 11 (22,4%) henkilöllä ja 16 (32,7%) henkilöllä muualla Suomessa, kuten Turussa, Tampereella, Kuopiossa tai Oulussa. Muuhun Suomeen on laskettu lisäksi vastausvaihtoehto Muu. Kolme vastaajaa ei halunnut yksilöidä omien pääasiallisten työtehtäviensä sijaintia.



KUVIO 6. Vastaajien työtehtävien pääasiallinen sijainti.

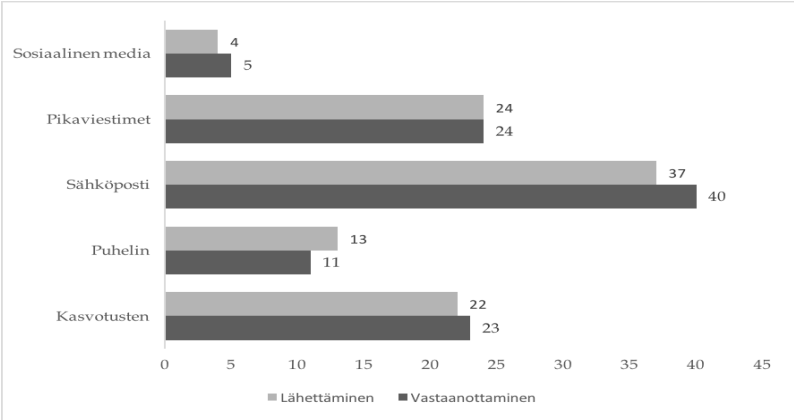
7.2 Kyselyn tulokset

Taustatietojen kysymisen jälkeen kyselyssä selvitettiin yleisimmin käytössä olevaa teknologiaa sisäisen viestinnän lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Seuraavaksi esitellään Kuvio 7, josta on nähtävissä yleisimmät teknologiat sisäisen viestinnän lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Eniten käytössä oleva teknologia on ylivoimaisesti sähköposti, jota lähettämiseen käyttää 35 (71,4%) vastaajaa ja 37 (75,5%) vastaanottaa yleisimmin sähköpostitse. Vastauksista pikaviestimien käyttö yleisimpänä teknologiana lähettämiseen on yhdessä kasvotusten tapahtuvan viestinnän kanssa toiseksi käytetyin. Molempia teknologioita yleisimpänä käyttävät kuusi vastaajaa (12,2%). Eroa tapahtuu viestinnän vastaanottamisessa, jossa seitsemän vastaajaa (14,4%) vastaanottaa yleisimmin pikaviestimien avulla ja vain neljä (8,2%) vastaajaa kasvotusten. Puhelimen käyttö lähettämiseen ja vastaanottamiseen on vähäistä. Vastaajista vain kaksi (4,1%) vastaanottaa sisäistä viestintää puhelimitse ja vain yksi vastaaja (2%) viestii sisäisesti puhelimen välityksellä.



KUVIO 7. Yleisimmät teknologiat sisäisen viestinnän lähettämiseen ja vastaanottamiseen.

Kyselyn tuloksista käy ilmi myös kyselyyn vastanneiden henkilöiden mieltymykset sisäisen viestinnän vastaanottamiseksi ja lähettämiseksi. Kuvio 8 voidaan nähdä halutuimmat sisäisen viestinnän teknologiat. Kyselyyn vastaajat pystyivät valitsemaan yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Sähköpostin osuus kaikista vastauksista vastaanottamisessa ja lähettämisessä oli kaikista suurin. Vastaanottaessa sisäisen viestinnän informaatiota 40 vastaajaa (38,8%) valitsi sähköpostin haluamakseen teknologiaksi ja lähettäessään sisäisen viestinnän informaatiota 37 vastaajaa (37,0%) valitsisi sähköpostin. Seuraavaksi halutuimpia viestintä teknologioita ovat pikaviestimet, vastaanottaessa 24 vastaajaa (24,0%) ja lähetettäessä 24 vastaajaa (23,3%), ja kasvotusten tapahtuva viestintä, vastaanottaessa 23 vastaajaa (22,3%) ja lähettäessä 22 vastaajaa (22,0%). Puhelimen välityksellä sisäiseen viestintään liittyvää informaatiota haluaisi vastaanottaa 11 vastaajaa (10,7%) ja lähetettäessä 13 vastaajaa (13,0%). Sosiaalisen median hyödyntämiselle halukkaita vastaajia oli informaation vastaanottamiselle 5 vastaajaa (4,9%) ja lähettämiselle 5 vastaajaa (5,0%).



KUVIO 8. Halutuimmat teknologiat sisäisen viestinnän vastaanottamiseen ja lähettämiseen

Avoimista kysymyksistä kävi ilmi selkeitä toistuvia eri viestintävälineisiin kohdistettavia teemoja. Vastauksissa kasvotusten tapahtuvan viestinnän syvällisyyttä, henkilökohtaisuutta ja nopeutta sekä tavoitettavuutta korostettiin. Myös kasvotusten tapahtuvaa viestintää pidettiin ainoana tapana varmistua tiedon oikenymmärtämisestä. Kasvokkain tapahtuvaan viestintään liittyvää nonerbaalisuutta korostettiin ja viestintä koettiin parhaana tapana olla kontaktissa ja luoda sosiaalista ilmapiiriä.

Sähköpostitse tapahtuvan viestinnän positiivisuutta joustavuuden kautta. Vastaanottaja voi lukea viestin paikasta riippumatta. Vastauksista nousi positiivisena toimintona jäljen jääminen viestistä, joka auttaa asiaan palatessa. Vastaajien mielestä myös liitetiedostojen mahdollisuudet sähköpostiviestinnässä nähtiin positiivisena toimintona. Myös sähköpostin toiminta suurien vastaanottajamääriin sopivana viestintäteknologiana nähtiin positiivisena. Vastauksista oli nähtävissä kirjallisen ulosannin vaikutus viestinnän toimivuuteen nähtiin ongelmallisena. Vastaajille positiivisena asiana näkyi myös sähköpostin toiminta jo päivittäisessä käytössä, jolloin teknologian hyödyntäminen on käyttäjille rutinoitunutta. Laaja sähköpostin käyttö

sisäisessä viestinnässä oli vastaajien mukaan haasteellista, koska tärkeää tietoa oli mahdollista hukkua informaatiotulvaan.

Puhelimella käytävän viestinnän henkilökohtaisuutta ja tavoitettavuutta korostettiin, niin lähetettäessä kuin vastaanottaessa viestintää. Myös organisaatioiden ollessa eri paikoissa, puhelin koettiin usein parhaaksi tavaksi selvittää viestijän tarpeet ja toiveet.

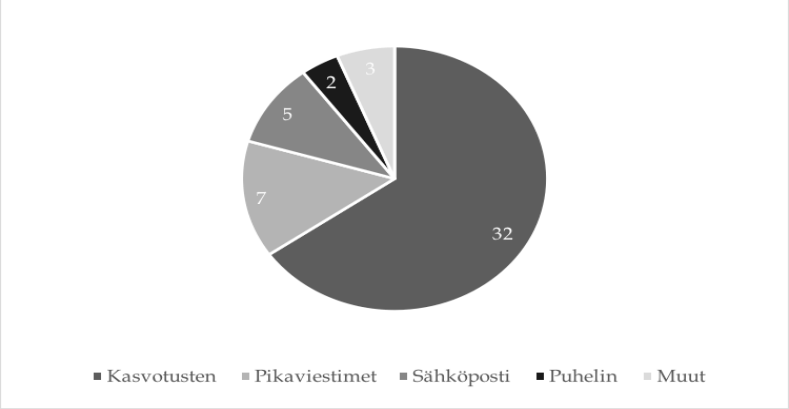
Pikaviestimien etuina vastaanottaessa ja lähetettäessä viestintää nähtiin eritoten joustavuus, jouhevuus ja nopeus. Vastaajat kokivat pikaviestimien mahdollistavan laajalle vastaanottajaryhmälle viestimisen pikaviestimien eduksi. Vastauksista kävi ilmi myös käytettäviä pikaviestinsovelluksia ja niiden etuja. Näitä olivat Microsoft Teams ja Yammer. Microsoft Teamsin eduiksi vastauksista oli nähtävissä aikataulutus ja viestimen sisällä luotavat tehtävät, jotka nähtiin helpommiksi kuin perinteiset kalenterimerkinnät. Yammerin eduiksi vastaajat näkivät viestimen kattavuuden organisaatiossa. Myös Yammerin käytön hyödyksi koettiin sen rooli sähköpostilistojen korvaajana. Negatiivisena pikaviestimet koettiin, koska väärinymmärryksille ei jää varaa reaaliaikaisessa viestinnässä ja kiireelliset asiat saattavat hukkua informaatiotulvaan.

Vastauksissa toistuvana teemana oli viestintätavan riippuvuus itse viestistä.

> ”Riippuu viestistä. On viestejä, jotka pitää välittää henkilökohtaisesti tai nopeasti, jolloin se tehdään puhelimitse tai kasvotusten. Ei niin kiireellisiin ja suuriin vastaanottajamääriin sopii sähköiset kanavat.”

Myös kaikki erilaiset välineet nähtiin tarpeellisiksi ja eri tavat nähtiin hyviksi tavoiksi kommunikoida. Jokaiselle välineelle nähtiin omat aikansa ja paikkansa. Vastauksien joukossa oli myös ajatus oikean viestintävälineen valitsemisesta varsinkin uutena työntekijänä.

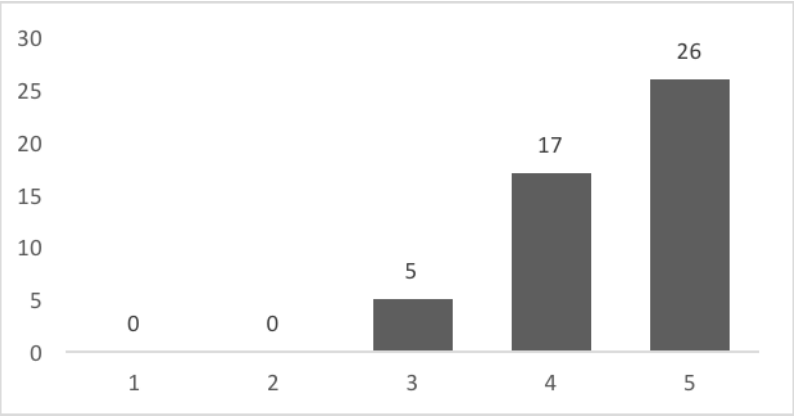
Seuraavaksi esiteltävä Kuvio 9 kuvaa vastaajien eniten käyttämää viestintäteknologiaa sitoutumisen ja osallistuneisuuden lisäämiselle. Vastaajista valtaosa käyttää kasvotusten tapahtuvaa viestintää halutessaan lisätä sitoutuneisuutta kommunikaatiossa. Kasvotusten tapahtuvaa viestintää hyödyntää 32 vastaajaa ja kasvotusten tapahtuvan viestinnän osuus kaikista vastauksista on yli kolmannes (68,1%). Muiden teknologioiden osuudet ovat varsin tasaisia pikaviestimiä hyödyntäisi seitsemän vastaajaa (14,3%), sähköpostia viisi vastaajaa (10,2%), puhelinta kaksi vastaajaa (4,1%) ja kaksi vastaajaa ei pystynyt valitsemaan vain yhtä teknologiaa vaan teknologian hyödyntäminen on tärkeämpää ja oikean välineen valitseminen oikeaan tilanteeseen.



KUVIO 9. Sitoutumisen ja osallistuneisuuden lisäämiseen käytetyimmät teknologiat

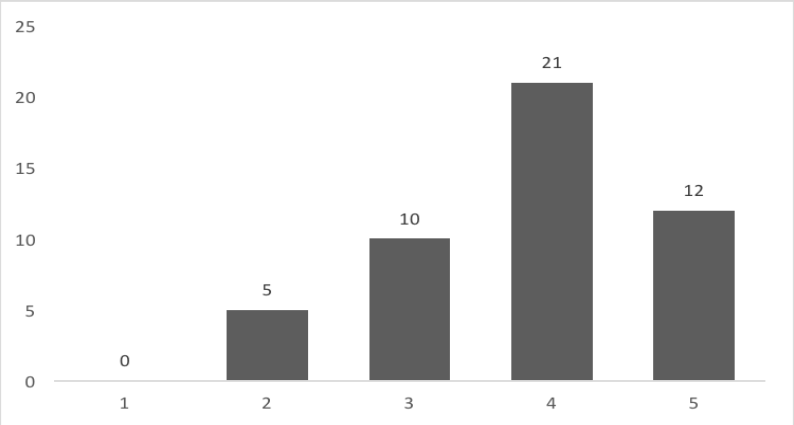
Viimeinen avoin kysymys käsitteli vastaajan käyttämään viestintäteknologiaa ja sen vaikutusta muiden sitoutuneisuuteen ja osallisuuden tunteeseen. Käytettyjä teknologioita olivat kasvotusten tapahtuva viestintä, sähköposti, puhelin ja pikaviestimet. Kasvotusten tapahtuvan viestinnän nonverbaalisuus ja henkilökohtaisuus koettiin laajalti vaikuttavan sitoutuneisuuden tunteeseen vastaanottajassa. Myös viestinnän suoruus ja välittömyys olivat vastaajien mielestä tärkeässä roolissa. Sähköpostin sitouttava ja osallistava vaikutus koettiin syntyvän viestinnän henkilökohtaisuudessa. Vastauksista oli nähtävissä myös sähköpostiviestin vastaanottajien näkyminen vastaanottajalle luovan ryhmäpainetta ja siten osallisuutta toimintaan. Puhelimella koettiin olevan vaikusta sitoutuneisuuteen ja osallisuuden tunteeseen henkilökohtaisemmalla viestinnällä. Pikaviestimien helppous ja sähköpostia henkilökohtaisempi viestintä koettiin vaikuttavan positiivisessa mielessä osallisuuden tunteeseen. Lisäksi organisaatioiden ollessa pääosin hajallaan pikaviestimet toimivat pienentämässä välimatkojen tuomia rasitteita. Vastauksista ilmeni myös videoneuvottelu, jossa videon mahdollistaa läsnäolon tilanteessa. Myös videoneuvottelun hyvä tavoitettavuus koettiin osana sitoutuneisuuden ja osallistuneisuuden tunnetta.

Seuraavaksi esiteltävät Kuviot 10 – 18 on toteutettu Likertin viisiportaisen asteikon avulla. Kysymykset selvensivät vastaajien asenteita erilaisia viestintäteknologioita kohtaan. Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 10 on nähtävissä kyselyn kysymyksen 15 vastaukset. Vastaajista 26 (53,1%) yli 50 prosenttia kokee kasvokkain tapahtuvan viestinnän vaikuttavan positiivisesti sisäisiin suhteisiin työyhteisössä. Vastaajista 17 (34,7%) oli jokseenkin samaa mieltä väittämän suhteen ja viisi vastaajaa (10,2%) ei osannut ilmaista mielipidettään. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,44. Miesten keskiarvon ollessa 4,60 ja naisten 4,23.



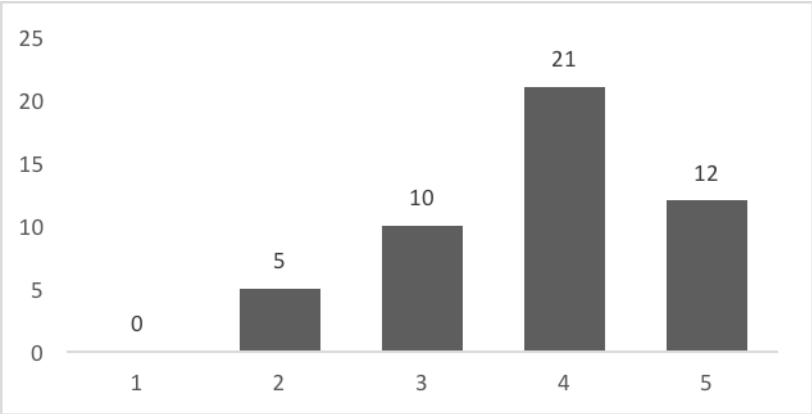
KUVIO 10. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän positiivinen vaikutus työyhteisöön sisäisiin suhteisiin.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 11 on nähtävissä kysymyksen 16 vastaukset. Vastauksien jakauma on painottunut oikealle puolelle ja täysin eri mieltä olevia vastauksia ei ole lainkaan. Suurin osa vastaajista on vastannut lähes samaa mieltä. Tämän vastausvaihtoehdon valitsi 21 vastaajaa (42,9%). Seuraavaksi eniten valintoja saivat ei samaa eikä eri mieltä 10 vastaajaa (20,4%) ja täysin samaa mieltä väittämän suhteen 12 vastaajaa (24,5%). Myös lähes eri mieltä sai viiden vastaajan (10,2%) valinnan. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,83. Miesten keskiarvon ollessa 3,88 ja naisten 3,86. Eroja ei miesten ja naisten välille syntynyt.



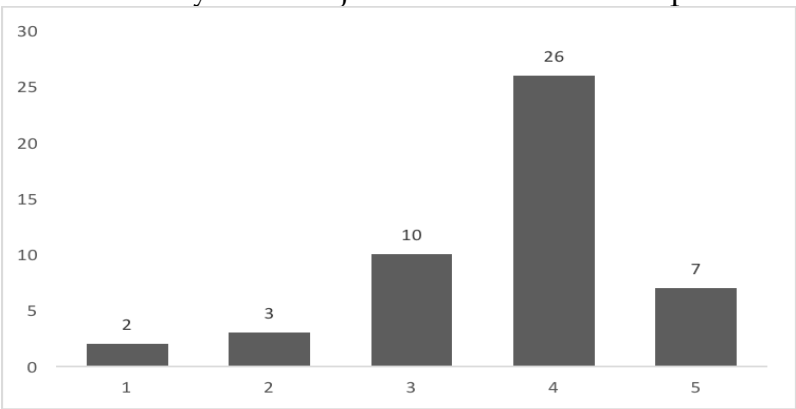
KUVIO 11. Perinteisen viestinnän vaikutus kehittymiseen ja kasvuun työyhteisössä.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 12 on nähtävissä kysymyksen 17 vastaukset. Vastauksista lähes puolet on asettunut lähes samaa mieltä vastaukselle. Tämän vastauksen valitsi 22 vastaajaa (45,0%). Seuraavaksi eniten vastauksia sai ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehto, johon vastasi 17 vastaajaa (34,7%). Lähes eri mieltä vastausvaihtoehto keräsi 6 vastaajaa (12,2%) ja täysin samaa mieltä 3 vastausta (6,1%). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,46. Miesten keskiarvon ollessa 3,48 ja naisten 3,50.



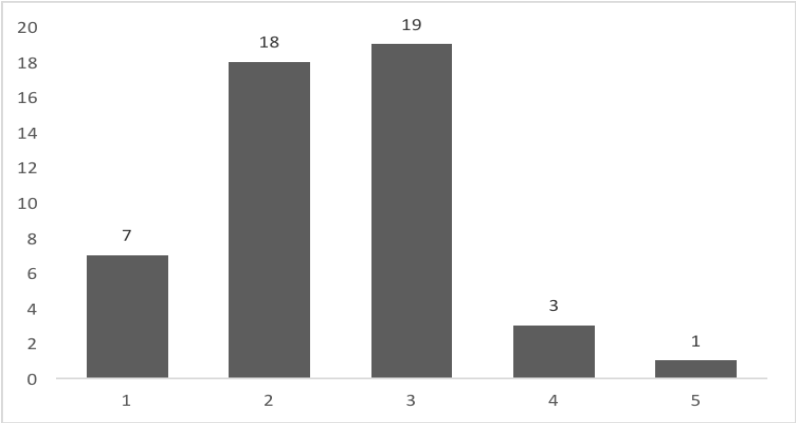
KUVIO 12. Modernien viestintävälineiden vaikutus ryhmädynamiikkaan ja yhteisten päämäärien luomiseen.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 13 on nähtävissä kysymyksen 18 vastaukset. Tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuvat laajemmin vastausvaihtoehtojen välillä. Eniten vastaajien valintoja keräsi lähes samaa mieltä vastausvaihtoehto 26 vastaajaa (53,1%). Seuraavaksi eniten keräsi ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehto, johon vastasi 10 vastaajaa (20,4%), lisäksi täysin samaa mieltä vaihtoehto keräsi seitsemän vastaajan (14,3%) äänen. Eri mieltä olevia vastauksia on viisi kappaletta, jotka jakaantuivat lähes eri mieltä 3 vastaajaa (6,1%) ja täysin eri mieltä 2 vastaajaa (4,1%). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,69. Miesten keskiarvon ollessa 3,56 ja naisten 3,95. Nähtävissä on naisten suhtautuvan viestintäteknologioiden rooliin työnteossa ja niiden vaikutukseen positiivisemmin.



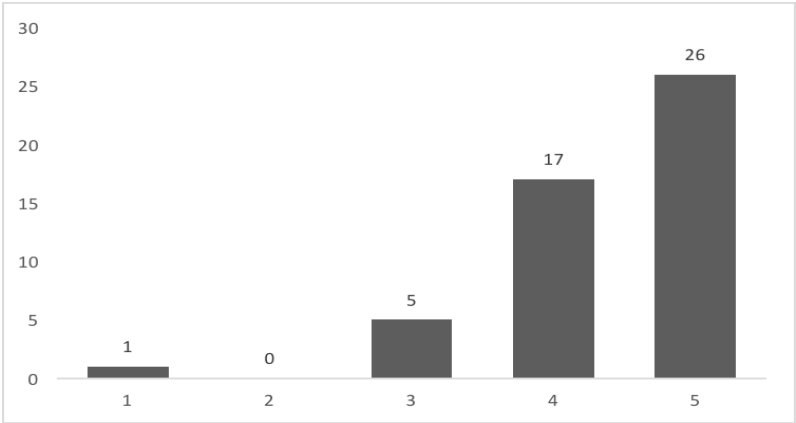
KUVIO 13. Viestintäteknologioiden positiivinen vaikutus työhön.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 14 on nähtävissä kysymyksen 19 vastaukset. Kysymyksen 19 vastaukset jakaantuivat ei samaa eikä eri mieltä 19 vastaajaa (38,9%) ja lähes eri mieltä 18 vastaajaa (36,7%) kesken. Myös täysin eri mieltä vaihtoehto keräsi seitsemän (14,3%) vastaajan valinnan. Yhteensä neljä vastaajaa kokee viestintäteknologioiden vaikuttavan kommunikointiin negatiivisesti. Näistä kolme (6,1%) on väittämän suhteen lähes samaa mieltä ja yksi vastaaja (2,0%) täysin samaa mieltä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,44. Miesten keskiarvon ollessa 2,48 ja naisten 2,32.



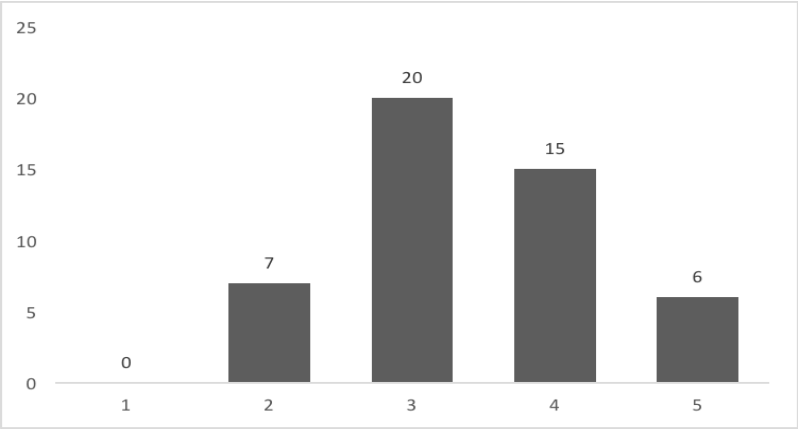
KUVIO 14. Viestintäteknologioiden vaikutus kommunikointiin negatiivisesti.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 15 on nähtävissä kysymyksen 20 vastaukset. Vastauksista ylivoimaisesti suurin osa on samaa mieltä väittämän kanssa. 26 vastaajaa (53,1%) ja 17 vastaajaa (34,7%) kokee viestintäteknologioiden mahdollistavan ja helpottavan työntekijöiden roolia päätöksenteossa. Viisi vastaajaa (10,2%) ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaaja (2,0%) oli väittämän suhteen täysin eri mieltä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,58. Miesten keskiarvon ollessa 3,56 ja naisten 3,73.



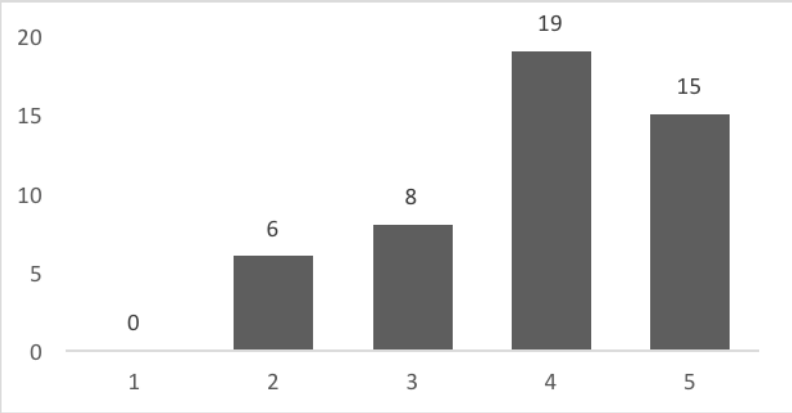
KUVIO 15. Viestintäteknologioiden vaikutus työyhteisön jäsenten halukkuuteen ja mahdollisuuksiin olla osana päätöksentekoa.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 16 on nähtävissä kysymyksen 21 vastaukset. Kysymyksessä 21 vastaukset jakaantuivat tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välille. Eniten valintoja sai ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehto, johon vastasi 20 vastaajaa (40,8%). Seuraavaksi eniten vastauksia keräsi lähes samaa mieltä vaihtoehto, johon 15 vastaajaa (30,6%) vastasi. Myös lähes eri mieltä keräsi 7 vastausta (14,3%) ja täysin samaa mieltä 6 vastausta (12,3%). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,42. Miesten keskiarvon ollessa 3,40 ja naisten 3,59.



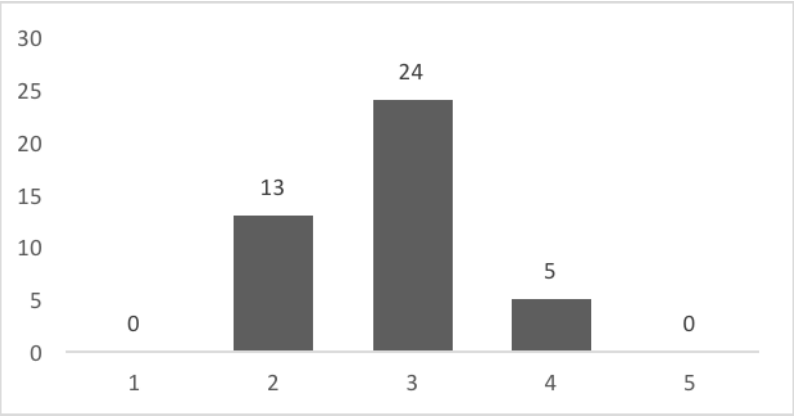
KUVIO 16. Modernien viestintäteknologioiden vaikutus miellyttävämpien ja aktiivisimpien työtehtävien luomisessa.

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 17 on nähtävissä kysymyksen 22 vastaukset. Vastaukset jakaantuivat oikeaan laitaan, jonne reilusti yli puolet vastauksista asettui. Eniten valintoja keräsi 19 vastaajalta (38,8%) lähes samaa mieltä vaihtoehto. Seuraavaksi eniten keräsi täysin samaa mieltä vaihtoehto, jonka valitsi 15 vastaajaa (30,6%). Valintoja keräsivät myös ei samaa eikä eri mieltä kahdeksan vastausta (16,3%) ja lähes eri mieltä kuusi vastausta (12,3%). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,90. Miesten keskiarvon ollessa 3,88 ja naisten 4,05.



KUVIO 17. Jatkuvan saavutettavuuden tunteen ja paineen vuorovaikuttaa ajasta ja paikasta riippumatta lisääntyminen moderneista viestintävälineistä johtuen?

Seuraavaksi esiteltävässä kuviossa 18 on nähtävissä kysymyksen 23 vastaukset. Kysymyksen 23 vastaukset asettuvat asteikon keskivaiheille. Eniten valintoja vastaajilta keräsi ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehto, johon 24 vastaajaa (49,0%) vastasi. Seuraavaksi eniten vastauksia oli lähes eri mieltä vaihtoehdolla, johon tuli 13 vastausta (26,5%). Valintoja keräsi myös lähes samaa mieltä vaihtoehto, johon viisi vastaajaa (10,2%) vastasi. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,58. Miesten keskiarvon ollessa 2,60 ja naisten 2,50.



KUVIO 18. Tehottomuuden johtuminen uusien teknologioiden käyttöönotosta.

8 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Kyselyyn vastanneiden asenteissa korostui vastaajien kokemukset kasvoikkain tapahtuvan viestinnän toimivuudesta tärkeän informaation välityksessä. Samassa tilassa ja ajassa syntyvää viestintätilannetta tukevat viestijäiden nonverbaalisuus. Ilmeistä, eleistä ja asenteista on mahdollista erottaa laajempia kokonaisuuksia kuin erilaisten digitaalisten teknologioiden välityksellä tapahtuvassa viestinnässä. Kokemukset positiivisen ilmapiirin ja kasvun synnyttämisestä koettiin vahvasti syntyvän perinteisillä viestintäteknologioilla kasvokkain tapahtuvan ja henkilökohtaisen viestinnän lisäksi.

Moderneilla viestintäteknologioilla koettiin olevan vain vähäisesti vaikutusta työyhteisän ryhmädynamiikkaan ja tiimien yhteisten päämäärien luomiseen. Erilaiset viestintäteknologiat koettiin kiinteänä osana työntekoa ja niiden koettiin luovan positiivista vaikutusta työhön ja työn tekemiseen. Moderneiden viestintäteknologoiden synnyttämää positiivista vaikutus korostui alle 40 –vuotiaiden antamissa vastauksissa.

Erilaiset viestintäteknologiat koettiin pääasiallisesti hyvänä lisänä työn tekemiselle ja edellytyksenä toimivalle viestinnälle. Moderneiden viestintäteknologioiden roolia sisäisessä viestinnässä korostivat eri toten pitkään organisaatiossa olleiden vastaajien vastauksissa. Vastauksissa esiintyi useiden viestintäteknologioiden väliltä valitsemisen haastavuus, joten pitkän uran organisaatiossa tehneet vastaajat tunnistavat ja tietävät oikeat viestintävälineet ja –teknologiat oikeisiin tilanteisiin.

Vastaajat kokivat modernien viestintävälineiden lisäävän painetta saavutettavuudesta. Myös tunne jatkuvasta vuorovaikutuksesta koettiin lisääntyvän modernien viestintäteknologioiden vaikutuksesta. Tehottomuuden syntyminen uusien teknologioiden käyttöönotosta ei johda suoraan tehottomuuteen, joskin vastaukset olivat pääosin kantaaottamattomia.

Tutkimuskysymyksen ollessa sidoksissa sitoutumiseen sisäisen viestinnän teknologioiden avulla, kyselyyn vastanneiden asenteista oli nähtävissä oikean teknologian valinnan tärkeys. Jokaiselle tilanteelle on olemassa toimivin viestintäteknologia, joka vaihtelee viestinnän lähettäjän ja vastaanottajan mukaan.

Tehdyn empiirisen tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään valitun Organisaation X henkilöstön suhtautumista sisäiseen viestintään. Kyselyyn vastannut joukko oli kattava läpileikkaus organisaation X henkilöstöstä, jolloin

tutkimuksesta saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää organisaation kehittämisessä. Tutkimuksen perusjoukkoon otettiin vain sähköpostiosoitteen omaavia henkilöitä, joten seuraavassa tutkimuksessa tulisi huomioida myös ilman sähköpostisosoitetta olevat Organisaation X työntekijät. Tässä tutkimuksessa vastaajien työtehtävät painottuivat Uudenmaan maakuntaan, joten kattavampi valtakunnanlaajuinen otanta selvittäisi asenteita eri puolilla Suomea.

9 POHDINTA

Tutkimuskysymyksinä tutkielmassa oli: ”Miten sisäisen viestinnän teknologiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?”. Tutkimuskysymykseen vastaamista helpottamaan valittiin apukysymyksiksi: ”Mitä sisäisen viestinnän teknologiat ovat?” ja ”Miten henkilöstöä voidaan sitouttaa paremmin organisaatioon?”. Näihin kysymyksiin vastattiin tutkielman kirjallisuuskatsauksen runko-osissa. Apukysymyksiin vastattiin tutkielman kirjallisuuskatsauksen sisältöluvuissa ja tulokset luvun avulla vastattiin varsinaiseen tutkimuskysymykseen.

Empiirisen tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta vastaukset eivät tuottaneet suoria vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin Internet –kyselynä. Linkki jaettiin kohdeorganisaatiossa kaikille Suomessa työskenteleville sähköpostin omaaville työntekijöille. Kyselyn avulla selvitettiin ihmisten asenteita viestintäteknologioita kohtaan ja käytettyjä viestintäteknologioita ja syitä niiden käyttöön.

Kyselyyn vastannut joukko edustaa leveää otosta Organisaation X työntekijöistä. Mukana oli vastaajia kaikista ikäluokista ja erilaisista sisäisistä organisaatioista. Vastaajat olivat pääasiallisesti työntekijän roolissa, mutta esimiehiä vastaajista oli noin kolmannessa. Työurien pituuksissa oli nähtävissä selkeitä eroja miesten ja naisten välillä. Kyselyyn vastanneet naiset olivat olleet talossa pääasiallisesti lyhyemmän ajan kuin miehet. Tämä voi olla yksi osasyy naisten positiivisempaan suhtautumiseen moderneihin teknologioihin sisäisessä viestinnässä ja sitoutumisen sekä osallisuuden luomisessa.

Empiirinen tutkimus ei tuottanut selkeää vastausta sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutuksesta henkilöstön sitoutumiseen, mutta eroavaisuuksia ikäryhmien, sukupuolien ja uran kestojen välillä tutkimuksen avulla selvisi. Toteutettu tutkimus ei edusta tarpeeksi suurta joukkoa, jotta tulosten yleistettävyys olisi mahdollista laajemman vastaajajoukon avulla. Osasyynä tutkimuksen vastaajajoukon vajavaiseen kokoon on keväällä 2020 vallitseva globaalin korona –pandemian aiheuttama tilanne ja erilaisessa tilanteessa vastaajajoukko olisi oletettavasti laajempi. Tutkimuksen kyselyn ja rungon huolellisemmalla suunnittelulla ja kyselyn huolellisella testaamisella ja tarkastamisella olisi ollut mahdollisesti vaikutusta lopputuloksiin.

Kokonaisprosessin aikataulun ollessa tiukka näistä oli syytä joustaa, jotta tutkielma saatiin päätettyä.

Toteutetun tutkimuksen ansiosta on helpompi luoda tarkempaa tutkimusta aihepiiristä. Jatkotutkimusaiheena tulisi selvittää tarkemmin kattavan perusjoukon avulla valittujen henkilöiden asenteita ja tuntemuksia viestintäteknologioiden vaikutuksesta kokemukseen sitoutumisen tunteesta. Asenteiden ja kokemuksien tutkiminen olisi helpompaa laadullisilla tutkimusmenetelmillä, joihin nyt tuotettu määrällinen tutkimus luo toimivan pohjan.

Mielenkiintoisina jatkotutkimusaiheina voidaan pitää henkilöiden asenteita hyödyntää alati muuttuvia teknologioita sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Eri sukupolvien eroavaisuuksien tutkiminen toisi myös mielenkiintoista ja arvokasta tietoa sisäisen viestinnän muutoksesta, diginatiivien siirtyessä täysipäiväisesti työelämään. Diginatiivien ja nuorempien viestintäkäyttäytymisen tutkiminen mahdollistaisi yritysten mukautumisen globaaliin ja dynaamiseen ympäristöön mahdollisimman työntekijälähtöisesti.

LÄHTEET

Ahmad, U. N. U., Amin, S. M., & Ismail, W. K. W. (2009). The impact of technostress on organisational commitment among Malaysian academic librarians. *Singapore Journal of Library & Information Management*, *38*.

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: technological antecedents and implications. *MIS quarterly*, *35*(4), 831-858.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.

Bakker, A. B. , Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011b) Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74 — 88

Bakker, A. B. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.

Berger, B. (2008). Employee=organizational communications. Institute for Public Relations. Haettu osoitteesta: http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/

Brod, C. (1984). Technostress: The human cost of the computer revolution.

Bughin, J., & Chui, M. (2013). Evolution of the networked enterprise: McKinsey Global Survey results. *McKinsey Quarterly*, *29*(Spring).

Cornelissen, J. P. (2008). Corporate communication. *The International Encyclopedia of Communication*.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 27, 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11, 423-441.

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, *10*(2), 129-138.

Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, *37*(1), 84-86.

George, J. M. (2010). More engagement is not necessarily better: The benefits of fluctuating levels of engagement.

Hakanen, J. (2018). Työn imu.

Holtz, S. (2006). The impact of new technologies on internal communication. *Strategic Communication Management,* 10(1), 22-25

Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277–280.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.

Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243–268.

Lipiäinen, H., Karjaluoto, K. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275 – 286.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and organizational Psychology, 1(1), 3-30.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout, San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52. 397-422.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal.* 15, 221-234.

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal, 14(1). 82-95.*

McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. New York, NY: Routledge.

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, *28*(2), 264-284.

Men, L. R. & Stacks, D. (2014) The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships, *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication,* 2014, 51(2) 183–202

Mumford, E. (1971). Job satisfaction: A method of analysis. Personnel Review, 20(3), 11-19.

O'Neill, K., Hodgson, S. & Al Mazrouei, M. (2015). Employee engagement and internal communication: A United Arab Emirates study. *Middle East Journal of Business*, *55*(2473), 1-26.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 3–6.

Ragu-Nathan, T.S.; Tarafdar, M.; ragu-Nathan, B.; and Tu, Q. The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. Information Systems Research, 19, 4 (2008), 417–433.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, *46*(4), 655-684.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, (21), 600-619.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), 71-92.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. Journal of management information systems, 24(1), 301-328.

Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of management information systems*, *27*(3), 303-334.

Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). Social media use to enhance internal communication: Course design for business students. *Business and Professional Communication Quarterly*, *77*(4), 426-439.

Vercic, A. T., Vercic, D. & Kriishnamurthy, S. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230

Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. Public Relations Review 38, 246–254

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

Sisäisen viestinnän teknologioiden vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen

Hei! Tämä kysely liittyy pro gradu -tutkielmaan, joka on osa tietojärjestelmätieteen opintojani Jyväskylän yliopiston Informaationteknologian tiedekuntaan. Kyselyn tarkoituksena on selvittää erilaisten sisäiseen viestintään liittyvien teknologioiden vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Kyselyn kesto on noin 5 - 10 minuuttia ja jokaiseen kysymykseen on valittava vastaus. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä ja kyselystä saatu data hävitetään sen analysoinnin jälkeen. Kyselyyn vastaaminen ei vaadi tunnistettavien henkilötietojen jättämistä. Kyselyn vastauksia käsitellään vain kokonaisuutena eikä vastauksia yksilöidä.

* Required

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

Ikä *

- 18-28
- 28-38
- 38-48
- 48-58
- 58-68
- 68-

Roolisi organisaatiossa? *

- Työntekijä
- Esimies

Kuinka pitkään olet ollut organisaatiossa? *

- 1 - 5
- 6 - 10
- 10 - 20
- 20+

Mihin sisäiseen organisaatioon työtehtäväsi kuuluvat? *

- ◯ Sales & Marketing
- ◯ Removal Service
- ◯ Support Functions
- ◯ Innovation to Market
- ◯ Sourcing & Product Development
- ◯ Production

Missä työtehtäväsi pääasiallisesti sijaitsee? *

- ◯ Pääkaupunkiseutu
- ◯ Nummela
- ◯ Turku
- ◯ Tampere
- ◯ Kuopio
- ◯ Oulu
- ◯ Muu
- ◯ En halua vastata

Seuraavat kysymykset pyrkivät selvittämään käytetyimpiä teknologioita viestinnässä.
Kysymykset ovat "rasti ruutuun" -tyyppisiä, joissa tulee valita yksi vaihtoehto. Osassa kysymyksissä on mahdollista valita useampia vaihtoehtoja.

Mikä on yleisin teknologia, jolla vastaanotat sisäiseen viestintään liittyvää kommunikaatiota? *

- ◯ Kasvotusten
- ◯ Puhelin
- ◯ Sähköposti
- ◯ Pikaviestimet
- ◯ Sosiaalinen media
- ◯ Other: _____

Mikä on yleisin teknologia, jolla lähetät sisäiseen viestintään liittyvää kommunikaatiota? *

- ○ Kasvotusten
- ○ Puhelin
- ○ Sähköposti
- ○ Pikaviestimet
- ○ Sosiaalinen media
- ○ Other: _____

Millä teknologialla tai teknologioilla haluaisit vastaanottaa sisäiseen viestintään liittyvää kommunikaatiota? *

- ☐ Kasvotusten
- ☐ Puhelin
- ☐ Sähköposti
- ☐ Pikaviestimet
- ☐ Sosiaalinen media
- ☐ Other: _____

Miksi haluaisit vastaanottaa sisäiseen viestintään liittyvää kommunikaatiota juuri valitsemallasi teknologialla/teknologioilla? *

Your answer

Millä teknologialla tai teknologioilla haluaisit lähettää sisäiseen viestintään liittyvää kommunikaatiota? *

- ☐ Kasvotusten
- ☐ Puhelin
- ☐ Sähköposti
- ☐ Pikaviestimet
- ☐ Sosiaalinen media
- ☐ Other: _____

Miksi haluaisit lähettää sisäiseen viestintään liittyvää kommunikaatiota juuri valitsemallasi teknologialla/teknologioilla? *

Your answer

Kun haluat saada toiset tuntemaan osallisuutta ja sitoutuneisuutta, mitä viestintäteknologiaa käytät? *

- ○ Kasvotusten
- ○ Puhelin
- ○ Sähköposti
- ○ Pikaviestimet
- ○ Sosiaalinen media
- ○ Other: _____

Miksi käyttämäsi sisäisen viestinnän teknologia saa mielestäsi muut tuntemaan sitoutuneisuutta ja itsensä osalliseksi? *

Your answer

Seuraavissa kysymyksissä esitettävät väitteet pyrkivät selvittämään asenteita viestintäteknologioihin.
Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, joka tapahtuu reaaliaikaisesti suullisesti ihmisten välillä.
Perinteiset viestintävälineillä tarkoitetaan tässä kyselyssä viestintävälineitä, joissa viestintään hyödynnetään sähköisiä välineitä. Perinteisiä viestintävälineitä ovat esimerkiksi puhelin ja sähköposti.
Moderneilla viestintävälineissä tarkoitetaan tässä kyselyssä viestintävälineitä, joissa viestintää tehdään reaaliaikaisesti sähköisten välineiden avulla. Moderneja viestintävälineitä ovat esimerkiksi pikaviestimet, kuten Whatsapp, ja sosiaalinen media, kuten Facebook for Business.

Koetko kasvokkain tapahtuvan viestinnän edistävän positiivista ja luottavaa suhdetta työyhteisöön ja kollegoihin? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja perinteisten viestintävälineiden lisäävän kehittymisen ja kasvun ilmapiiriä työyhteisössä? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko modernien viestintävälineiden, kuten pikaviestimien ja sosiaalisen median, vaikuttavan ryhmädynamiikkaan ja yhteisten päämäärien luomiseen? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko viestintäteknologioiden, kuten sähköpostin, intranetin ja pikaviestimien, hyödyntämisen vaikuttavan työntekemiseen positiivisesti? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko viestintäteknologioiden, kuten sähköpostin, intranetin ja pikaviestimien, käytön vaikuttavan kommunikaatioon henkilöiden välillä negatiivisesti? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko modernien viestintäteknologioiden vaikuttavan työntekijöiden halukkuuteen ja mahdollisuuksiin olla osana päätöksentekoa? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko modernien viestintävälineiden vaikuttavan työtehtäviin, luomalla aktiivisempia ja miellyttävimpiä tehtäviä ja mahdollisuuksia tehdä työtä? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko modernien viestintävälineiden lisäävän jatkuvan saavutettavuuden tunnetta ja painetta vuorovaikuttaa ajasta ja paikasta riippumatta? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä

Koetko uusien teknologioiden käyttöönoton johtavan tehottomuuteen teknologioita käytettäessä? *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	○	○	○	○	○	Täysin samaa mieltä