

Niklas Vettanen

**SISÄISEN VIESTINNÄN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN
MOTIVAATIOON - TAPAUSTUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Vettanen, Niklas

Sisäisen viestinnän vaikutus henkilöstön motivaatioon – tapaustutkimus

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 73 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää kuinka sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja miten sisäistä viestintää voidaan parantaa, kun tavoitteena on sitoutuneempi henkilöstö. Sisäisen viestinnän avulla on mahdollista jakaa organisaation tavoitteita ja arvoja, ja saavuttaa siten yhtenäisempi ja tehokkaampi organisaatio. Sisäisen viestinnän kanavien siirtyessä kasvavissa määrin sähköiseen muotoon, on monilla perinteisilläkin aloilla alettu hyödyntämään uusia viestinnän innovaatioita ja menetelmiä. Sisäisen viestinnän tärkeimpänä tehtävänä on siirtää työssä suoriutumisen kannalta merkittävää tietoa, mutta rakentaa samalla organisaatiokulttuuria. Henkilöstön motivaatiolla onkin suora vaikutus organisaation suorituskykyyn, jolloin johdon harteille jää motivaation ohjaaminen merkityksellisiin kohteisiin. Tähän voidaan käyttää apuna strategista lähestymistapaa viestinnän suunnittelussa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka koostui kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osiosta. Empiirinen osio suoritettiin puolistrukturoitujen ryhmähaastatteluiden avulla. Tutkimuksen kohteena oli suomalainen terveys- ja hyvinvointialan konserni, joka työllistää Suomessa noin tuhat henkilöä. Saatujen tulosten pohjalta selvitettiin kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiotekijät, arvioitiin sisäisen viestinnän nykytilaa ja kanavia, ja viimeisenä esitettiin tulosten pohjalta kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tuloksissa huomattiin sisäisellä viestinnällä olevan merkitys henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden kohteisiin. Lisäksi huomattiin osallistumisen mahdollistamisen ja yhtenäisen organisaatiokuvan rakentamisen olevan keskeisessä asemassa henkilöstön motivaation kehittämiseksi. Asiasanat: Sisäinen viestintä, henkilöstön motivaatio, henkilöstön sitoutuminen, sisäinen sosiaalinen media, sosiaalinen vastuullisuus

Asiasanat: Sisäinen viestintä, henkilöstön motivaatio, henkilöstön sitoutuminen, sisäinen sosiaalinen media, sosiaalinen vastuullisuus

ABSTRACT

Vettanen, Niklas Werner

Internal Communications effect on employee motivation -case study

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 73 p.

Information Systems Science, Master's thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

The aim of this master's thesis is to examine the relationship between internal communication and employee motivation and how internal communication can be improved when the aim is more committed staff. Company values and goals can be shared through internal communication channels and reach a higher level of alignment as well as a more productive organization. As internal communication moves more and more to digitalized channels even the more traditional industries are starting to utilize new communication innovations and methods. The most important task of internal communication is to transfer important information so that employees can perform in their work but also improve organization culture. Employee motivation has a direct impact on organizational performance. Therefore, it falls to the shoulders of the management to guide that motivation towards meaningful targets from the company perspective. Strategic planning of internal communications can support those actions. This study was conducted as a case study which consists of two parts. The first being a literature review on employee motivation and internal communication. The second part of this study was an empirical research, conducted through half structured group interviews. The target of this study was a Finnish healthcare organization which has approximately thousand employees in 35 units across Finland. Based on the gathered material the motivation factors of their employees were identified, followed by an evaluation of their internal communication's current status and channels. Finally, a group of development proposals were suggested for their internal communication. The results showed that internal communication has a direct effect on employee motivation and to the targets of their commitment. Furthermore, it was shown that enabling participation and building a positive organization image are key factors in developing employee motivation.

Keywords: Internal communication, employee motivation, employee commitment, enterprise social media, social responsibility

KUVIOT

KUVIO 1 Locken motivaatiomalli.....	12
KUVIO 2 Motivaatiomalli	12
KUVIO 3 Sosiaalisen vastuullisuuden vaikutus	14
KUVIO 4 Henkilöstön roolit sosiaalisessa vastuullisuudessa	15
KUVIO 5 Sisäinen organisaatioviestintä	20
KUVIO 6 Työntekijä sitoutumisen vaikutukset	21
KUVIO 7 Viestinnän haasteet	22
KUVIO 8 Sisäisen sosiaalisen median hyödyntämisen esteet.....	26
KUVIO 9 Sisäisen viestinnän merkitys organisaation toiminnalle	28
KUVIO 10 Haastattelujen runko	34
KUVIO 11 Aineiston analysoinnin vaiheet.....	36
KUVIO 12 Motivaation lähteet	53
KUVIO 13 Osallistumisen mahdollistaminen	58
KUVIO 14 Kohti yhtenäisempää organisaatiota	60

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sisäisen viestinnän matriisi.....	18
TAULUKKO 2 Sisäisen viestinnän kanavien arviointi	56

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Keskeiset käsitteet.....	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja kohdeorganisaatio.....	8
1.3	Tutkimustapa ja tutkimuksen rakenne.....	9
2	HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO JA SISÄINEN VIESTINTÄ.....	10
2.1	Henkilöstön motivaatio.....	10
2.1.1	Sosiaalinen vastuullisuus.....	14
2.1.2	Henkilöstön rooli sosiaalisessa vastuullisuudessa.....	15
2.2	Sisäinen viestintä.....	16
2.2.1	Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiolle.....	18
2.2.2	Sisäisen viestinnän strategian merkitys.....	20
2.2.3	Sisäisen viestinnän haasteet.....	24
2.2.4	Digitaalisen viestinnän käyttö sisäisessä viestinnässä.....	24
2.2.5	Organisaation sisäisen sosiaalisen median hyödyt.....	25
2.2.6	Organisaation sosiaalisen median haasteet.....	25
2.3	Henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden parantaminen sisäinen viestinnän avulla.....	27
3	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	30
3.1	Tutkimuksen suunnittelu.....	30
3.2	Haastatteluiden suunnittelu.....	32
3.3	Aineiston käsittely.....	35
4	TULOKSET.....	37
4.1	Kohdeorganisaatio ja haastatteluryhmät.....	37
4.2	Henkilöstön motivaatiotekijöiden arviointi.....	38
4.3	Henkilöstön sitoutuneisuus.....	40
4.4	Sosiaalinen vastuullisuus.....	42
4.5	Sisäisen viestinnän toimivuus.....	44
4.6	Sisäisen viestinnän kanavat.....	46
4.6.1	Intranet.....	47
4.6.2	Sähköpostin ja puhelinten välityksellä tapahtuva viestintä.....	48
4.6.3	HILKKA-viestialusta.....	49
4.6.4	Palaverit.....	49
4.6.5	Microsoft Teams.....	50
5	TULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA.....	51
5.1	Mikä motivoi kohdeorganisaation henkilöstöä?.....	51
5.2	Kuinka toimivaa on tämänhetkinen sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa?.....	53
5.3	Miten sisäisenviestinnän avulla pystytään parantamaan kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta? ..	57

5.3.1	Osallistumisen mahdollistaminen	57
5.3.2	Kohti yhtenäisempää organisaatiota	58
5.4	Jatkotutkimusaiheita kohdeorganisaatiolle	60
6	YHTEENVETO	62
6.1	Tutkimuksen koonti	62
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys ja rajoitukset	64
6.3	Jatkotutkimusaiheita	65
7	LÄHTEET	66
8	LIITTEET	72
8.1	Liite 1	72

1 JOHDANTO

Smith ja Mounter (2008) kirjoittivat artikkelissaan henkilöstön huomioimisen nousevan yhdeksi suurimmista organisaatioiden kasvutekijöistä. Heidän mukaansa sisäinen viestintä ohittaisi sekä tuotteiden parantamisen että kustannusten vähentämisen kasvun lähteenä. Toisin sanottuna muuttaisi merkittävästi organisaatioiden toimintatapoja ja suhtautumista heidän henkilöstöönsä. Organisaatioiden toiminta vaikuttaa merkittävästi henkilöstön suhtautumistapaan omaa työpaikkaansa kohtaan (Saari & Judge, 2004), ja vaikuttaa siten myös organisaation ulkoiseen kuvaan, jonka välittäjänä henkilöstö jatkuvasti toimii (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestere, 2011).

Sisäisen viestinnän tutkinta on mielenkiintoista juuri nyt, kun Covid19-virus on pakottanut suuren osan työvoimasta etätyöskentelyyn. Nykytilanne on muuttanut sisäisen viestinnän tarpeita, kun suurempi osa tiedosta siirretään sähköisillä kanavilla ja epävarmuuden määrä on kasvanut toimintaohjeiden muuttuessa. McKinsey & Company (2012) julkaisi raportin, jonka mukaan toimivan sisäisen viestinnän avulla voidaan parantaa henkilöstön tuottavuutta jopa 20–25 %. Organisaation yhdenmukaisuuden parantaminen ja toimivan sisäisen viestinnän kehittäminen ovatkin jatkuvia prosesseja, jolloin niiden tutkiminen on aina merkityksellistä.

Tutkimuksen tuloksissa huomattiin sisäisellä viestinnällä olevan selkeä vaikutus henkilöstön motivaatioon. Sisäisellä viestinnällä pystyttiin lisäksi vaikuttamaan henkilöstön sitoutumisen kohteisiin ja koettuun merkitykseen. Sisäisen viestinnän kanavien pitäisi mahdollistaa tasapuolinen osallistuminen kaikille henkilöstön jäsenille. Tämä tarkoittaa koulutuksia käytettäviin järjestelmiin, työnkuvaan sopivia viestintäkanavia, sekä aikaa ja paikkaa osallistumiselle.

Toinen keskeinen tutkimustulos oli selkeiden käytänteiden ja tavoitteiden asettelun merkitys. Organisaatioiden on tärkeä tiedottaa omista toimistaan, osallistaa henkilöstöä ja yhdenmukaistaa toimintaansa siten, että käytänteet ja tavoitteet olisivat kaikkien tiedossa. Näillä tavoin sisäisellä viestinnällä pystytään motivoimaan henkilöstöä kohti organisaation tavoitteita.

1.1 Keskeiset käsitteet

Henkilöstön motivaatio on voidaan määrittää yksilöllisenä voimana, joka vaikuttaa yksilön tekemisen tasoon (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa yksilöiden sitoutuneisuus ja tavoiteasettelu (Collier & Esteban, 2007). Motivaatio voi määrittyä eri tekijöiden kautta, kuten itsensä kehittäminen, työn tuoma turva ja työn sosiaalisuus. Nämä vaikuttavat niihin tavoitteisiin, joita yksilöt valitsevat omalle työlleen (Meyer ym., 2004)

Sosiaalisen vastuullisuuden avulla pyritään vaikuttamaan organisaation suorituskykyyn kolmella eri alueella, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen (Epstein, 2008). Sosiaalisella vastuullisuudella voidaan saavuttaa kilpailullista etulyöntiasemaa niin sidosryhmien tarpeiden paremmalla huomiomisella, taloudellisen tuottavuuden paranemisella, kuin organisaation maineen paranemisella (Branco & Rodrigues, 2006). Sosiaalisen vastuullisuuden termille ei löydy yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta tässä tutkimuksessa sosiaalinen vastuullisuus määritellään johdon konseptina, jolla yritykset integroivat sosiaalisia huolenaiheita niiden omaan liiketoimintaan ja kanssakäymiseen sisäisten sidosryhmiensä kanssa (UNIDO, 2018).

Sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation toimintaan parantamalla tuottavuutta ja vähentämällä epävarmuutta henkilöstön sisällä, kun tieto on saavutettavissa ja oikein kohdennettu (Welch & Jackson, 2007). Sisäinen viestintä voidaankin nähdä jatkuvana prosessina, jonka tarkoituksena on siirtää informaatiota ja ideoita organisaation sisällä (Bovee, 2016). Sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan suoraan sosiaalisen vastuullisuuden näkyvyyteen ja merkityksellisyyteen organisaatioissa. Sen avulla on mahdollista vaikuttamaan organisaation strategian implementointiin ja suorituskykyyn (Shimizu, 2012). Useissa tutkimuksissa viestinnän parantaminen onkin nostettu tärkeimmäksi tavaksi nostaa henkilöstön sitoutuneisuutta (Cowan, 2017; Glavas & Godwin, 2013; Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Welch & Jackson, 2007).

1.2 Tutkimuskysymykset ja kohdeorganisaatio

Tässä tutkimuksessa paneudutaan tapaustutkimuksen kautta kohdeorganisaation sisäisen viestinnän vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon. Kohdeorganisaatio on Suomalainen terveyst- ja hoiva-alan konserni, joka työllistää noin tuhat henkilöä, 35:ssä eri yksikössä. Organisaation tavoitteena on ollut parantaa työntekijäkokemusta ja henkilöstön motivaatiota. Toimeksiantajan toiveesta tutkielmassa konserniin viitataan vain ”kohdeorganisaationa”.

Tutkimuksessa pyritään luomaan arvio kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ja henkilöstön motivaation nykytilasta ja luoda empiirisen tutkimuksen avulla ehdotuksia, miten nykytilannetta pystyttäisiin parantamaan. Tutkimuksessa arvioidaan kuinka sisäisen viestinnän kanavat ja ennen kaikkea digitaalisuus vaikuttavat tiedon kulkuun, työssä pärjäämiseen, henkilöstön

sitoutuneisuuteen ja organisaatiokuvaan henkilöstön keskuudessa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) *Mikä motivoi kohdeorganisaation henkilöstöä?*
- 2) *Kuinka toimivaa on tämänhetkinen sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa?*
- 3) *Miten sisäisen viestinnän avulla pystytään parantamaan kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta?*

1.3 Tutkimustapa ja tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kolmesta pääosasta kirjallisuuskatsauksesta, tutkimusmenetelmästä ja empiirisestä osiosta. Empiirisessä osiossa esitetään ensiksi haastatteluista saadut tulokset, jota seuraa tutkimuskysymyksiin vastaukset ja lopuksi yhteenveto. Tutkimuksen lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet.

Kirjallisuuskatsaus, joka muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden, tehtiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena käyttäen hakusanoja ”internal communication”, ”employee motivation” ja ”employee commitment”. Lisäksi tukena käytettiin valituissa tutkimuksissa esiintynyttä lähdekirjallisuutta. Aineistoa haettiin Google Scholarista. Lähteiden luotettavuuden arviointiin käytettiin Julkaisuforumia. Teoriaosuuden sisäistä viestintää koskeva osio pohjautuu kirjoittajan kandidaatintutkielmaan.

Tutkimuksen empiirinen osio suoritettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on toimiva menetelmä, kun tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuten ”miten ja miksi?”, ja tavoitteena selittää jokin luonnollinen ilmiö (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987). Tapaustutkimuksen avulla pystytään luomaan teorioita eri ilmiöistä (Eisenhardt, 1989). Tutkimuksen aineiston keruu tehtiin puolistrukturoitujen ryhmähaastatteluiden avulla. Haastatteluita oli yhteensä viisi, joihin osallistui haastateltavia yhteensä 11 yksiköstä. Tutkimuksen teon aikana vaikuttaneen Covid19-viruksen takia haastattelut jouduttiin suorittamaan etänä Microsoft Teams palvelun kautta. Tutkimusmenetelmä esitellään tarkemmin kolmannessa pääluvussa.

Tulosten läpikäynnin jälkeen esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin luvussa viisi ja tutkimuksen yhteenveto luvussa kuusi.

2 HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO JA SISÄINEN VIESTINTÄ

Tämän tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen osaan, joiden avulla luodaan viitekehys tutkimuksen empiiristä osaa varten. Ensimmäisessä osassa perehdytään henkilöstön motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin ja osana sitä sosiaalisen vastuullisuuteen. Seuraavaksi käsitellään sisäisen viestinnän merkitystä organisaation strategiaan ja kuinka sähköiset kanavat ja uudet innovaatiot vaikuttavat viestinnän toimivuuteen. Tämän tarkoituksena on luoda laaja-alainen teoreettinen pohja, jonka avulla pystytään arvioimaan haastatteluiden aineistoa.

Teoriaosuudessa käsitelty sosiaalinen vastuullisuus on otettu tutkimukseen mukaan johdon työkaluna, jonka avulla pystytään parantamaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Viestinnän siirtyessä etenevissä määrin sähköisiin kanaviin, on olennaista myös pohtia digitaalisuuden vaikutusta viestinnän tehokkuuteen ja toimivuuteen.

2.1 Henkilöstön motivaatio

Henkilöstön motivaatio ja henkilöstön sitoutuneisuus mielletään usein erillisinä asioina, vaikka niiden vaikutus toisiinsa on merkittävä. Henkilöstön motivaatio voidaan määritellä yksilöllisenä voimana, joka määrittää yksilön tekemisen tason. Motivaatio voi lisäksi vaihdella yksilöllisellä tasolla kohteiden, tavoitteiden, intensiteetin ja keston osalta. (Meyer ym., 2004). Sillä voidaan siis vastata kysymyksiin, mitä henkilöstö on valmis saavuttamaan, kuinka he pyrkivät toimimaan sitä tavoitetta kohti, kuinka kovaa he ovat valmiita työskentelemään sen saavuttamiseksi ja milloin he lopettavat. Collier ja Esteban (2007) esittävät henkilöstön motivaation avaintekijäksi tavoitteiden asettamisen. Ilman selkeästi määritettyjä tavoitteita on mahdotonta mitata saavutuksia, ja ilman saavutusten mitaamista ei ole mitään standardia, jonka mukaan pystytään arvioimaan tyytyväisyyttä tai onnistumista (Locke & Latham, 2004).

Henkilöstön sitoutuneisuus voidaan puolestaan määritellä voimana, joka sitoo yksilön toimet kohti tiettyä tavoitetta (Meyer & Herscovitch, 2001). Merkittävimpinä askelina henkilöstön sitoutumisen tutkimuksessa ovat Meyerin, Beckerin ja Vandenberghein (2004) mukaan olleet sitoutumisen eri muotojen ja kohteiden erottelu. Sitoutuminen voi kohdistua esimerkiksi omaa organisaatiota, yksikköä, työkavereita, asiakkaita tai työtehtäviä kohtaan, ja olla joko tunnepi-toista, velvollisuudentunnosta syntyvää tai jatkuvuudellista sitoutuneisuutta.

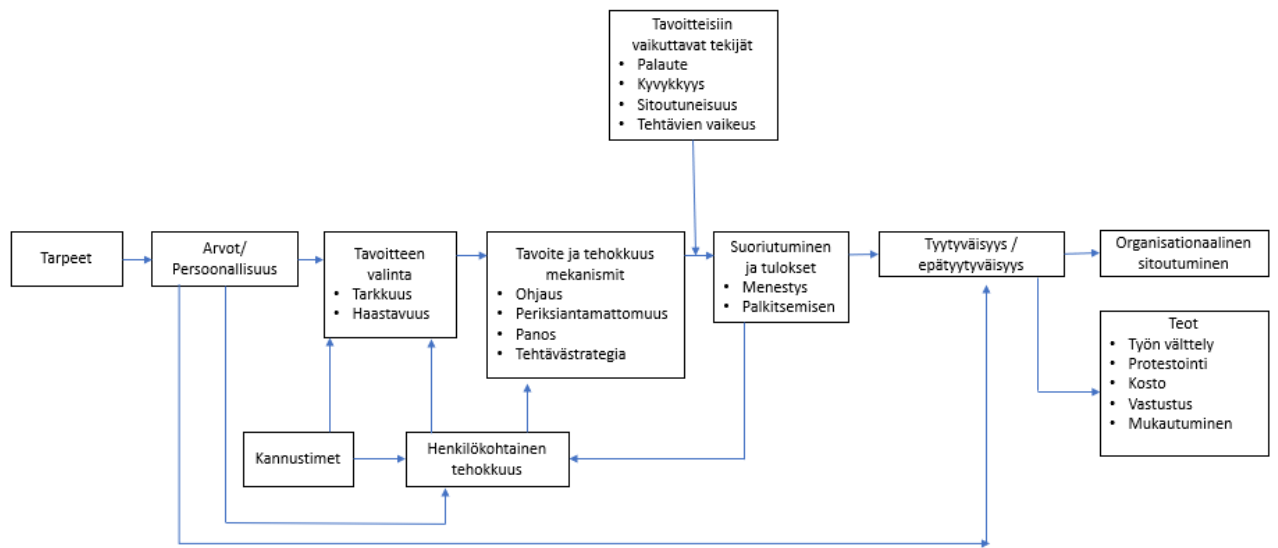
Organisaatio pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan merkittävästi henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Yksilöt voivat asettaa omia tavoitteitaan, tai hyväksyä ulkoisista lähteistä tulleita tavoitteita. Kyseiset tavoitteet, joita yksilöt itsellensä valitsevat, voivat vaihdella haastavuuden ja spesifisyyden osalta. Kun näihin lisätään vielä yksilön kokemana oma kyvykkyys, pystytään määrittämään sitoutuneisuuden kohde ja motivaation määrä sen saavuttamiseksi (Meyer ym., 2004).

Organisaation toimia sen henkilöstön motivaation ja sitoutumisen parantamiseen voidaan johtaa sosiaalisen vastuullisuuden avulla, jolla pyritään parantamaan eri sidosryhmien huomioonottamista päätöksenteossa. Jotta henkilöstö pystyisi saavuttamaan sille asetetut sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet, pitää heidät ensiksi saada motivoitumaan siihen. Toisekseen, henkilöstön pitää sitoutua asetettuihin tavoitteisiin (Collier & Esteban, 2007). Sosiaalista vastuullisuutta käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa mm. työtehtävien haastavuus ja mielekkyys, työajat, työympäristö, palkka ja työpaikka. Saaren ja Judgen (2004) tutkimuksessa huomattiin työtehtävien haastavuuden ja mielekkyyden olevan näistä merkittävin, palkan ollessa vasta viidenneksi merkittävin tekijä. Nämä motivaation lähteet on tärkeä kartoittaa jokaisessa organisaatiossa erikseen, jotta niitä pystytään edelleen kehittämään (Saari & Judge, 2004) ja valitsemaan jokaiseen yritykseen parhaiten sopivat käytännöt.

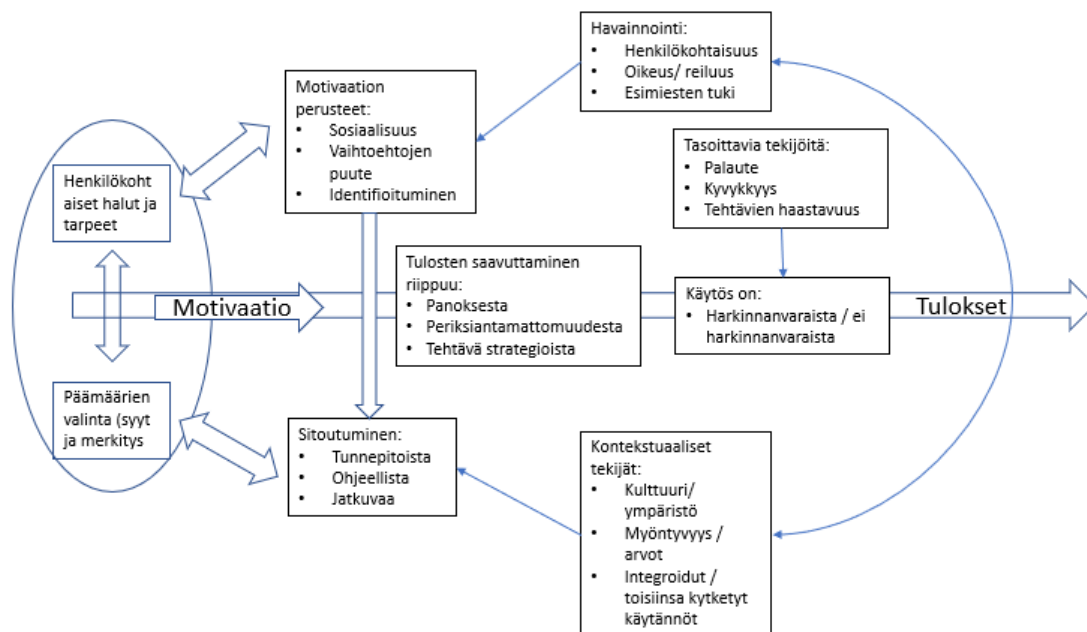
Locken (1997) (KUVIO 1) mukaan yksilöiden työmotivaatio alkaa heidän omista tarpeistaan, joiden kautta he muodostavat omat arvonsa ja persoonallisuutensa työympäristössä. Näiden kautta he valitsevat itselleen tavoitteet työhönsä, mitä puolestaan edesauttaa organisaation puolelta tulevat kannustimet ja erinäiset tavoite- ja tehokkuusmekanismit. Osana tavoitteen valintaa ja tavoite- ja tehokkuusmekanismeja on myös yksilön henkilökohtainen tehokkuus. Tavoitteisiin vaikuttaa lisäksi saatu palaute, yksilön kyvykkyys ja sitoutuneisuus ja tehtävien vaikeus. Nämä tekijät vaikuttavat työtehtävistä suoriutumiseen ja saavutettuihin tuloksiin.

Työssä suoriutumisen ja tuloksien seurauksena yksilö arvioi omaa työssä suoriutumistaan. Tyytyväisyys johtaa suurempaan organisationaaliseen sitoutumiseen, kun puolestaan epätyytyväisyys voi johtaa työn välttelyyn, protestointiin, koston, vastustukseen tai mukautumiseen (Locke E.A, 1997).



KUVIO 1 Locken (1997, s. 402) motivaatiomalli

Collier ja Esteban (2007) esittivät oman muunnoksensa Locken (1997) esittämästä motivaatiomallista (KUVIO 2). Tässä motivaatiomallissa työtehtävät on suunniteltu niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan tehokkaasti. Suoriutuminen määräytyy panoksen, periksiantamattomuuden ja tehtäväkohtaisten strategioiden mukaan. Nämä puolestaan vaikuttavat tehokkuuteen, johon lisäksi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti saatu palaute, sitoutuneisuus ja kyvykkyys (Edwin A Locke & Latham, 2004).



KUVIO 2 Motivaatiomalli (Collier & Esteban, 2007, s.23)

Motivaation jatkuvuutta ruokkii sitoutuminen. Meyer ja Herscovitch (2001) määrittelevät sitoutumisen voimana, joka sitoo yksilön kohti tiettyä päämäärää (Meyer & Herscovitch, 2001). Sitoutuminen rohkaisee harkinnanvaraiseen käyttäytymiseen, joka johtaa positiivisiin tuloksiin ja siten vahvistaa henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon. Sitoutuminen voi ilmetä monessa muodossa ja se voi kohdistua moniin eri tahoihin, kuten omaan tiimiin, asiakkaisiin ja työtehtäviin (Meyer ym., 2004).

Organisaation näkökulmasta sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tunnepitoiseen, velvollisuudentunnosta syntyvään ja jatkuvuudelliseen sitoutumiseen. Sitoutumisen luokka vaikuttaa merkittävästi yksilön toimintaan työpaikalla, koska se voi kohdistua eri kohteisiin (Meyer & Allen, 1991). Esimerkiksi sitoutumisen ollessa tunnepitoista työpaikka on muutakin, kun vain toimeentulon lähde. Tällöin yksilö jakaa organisaation arvot ja tavoitteet ominaan ja on kiinnostunut oman työympäristönsä kehittämisestä. Velvollisuudentunnosta syntyvä sitoutuminen syntyy puolestaan vahvasta moraalisesta tunteesta, jolloin työpaikassa pysytään velvollisuudentunteesta. Tällöin työpaikan viihtyvyys ja urakehitys ovat toissijaisia tekijöitä sitoutumisen kannalta. Viimeisenä on jatkuvuudellinen sitoutuminen, joka syntyy työpaikan luomasta turvasta. Työpaikkaan on silloin syntynyt psykologinen sidos, jonka seurauksena se on osana työntekijän identiteettiä. Jatkuvuudellisessa sitoutumisessa on myös hyvä huomioida, että esimerkiksi palkka ja organisaation toiminta saattavat olla toissijaisia tekijöitä. (Meyer & Allen, 1991) Tapa, jolla yksilö sitoutuu organisaatioon on hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttaa henkilökohtaiset arvot ja työympäristö (Collier & Esteban, 2007).

Sosiaalisen vastuullisuuden ja henkilöstön sitoutumisen välisestä yhteydestä on tehty aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksissa on todettu vastuullisen yrityksen herättävän sen henkilöstössä ja mahdollisissa tulevilla työntekijöillä positiivisia tunteita, joiden on todettu lisäävän sitoutuneisuutta organisaatioon (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia, 2010). Tähän vaikuttaa osaltaan organisaation työilmapiiri ja johdon asema ja laatu organisaatiossa (Collier & Esteban, 2007). Collierin ja Estebanin mukaan henkilöstön sitoutumista organisaation käytänteisiin ja arvoihin voidaan "ostaa" yrityksen erinomaisuudella, joka syntyy ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kokemien havaintojen kautta.

Henkilöstöjohtamisella tulisi mahdollistaa henkilöstön osallistuminen sosiaalista vastuullisuutta koskevaan päätöksentekoon. Mitä enemmän henkilöstöä saadaan osalliseksi näiden käytänteiden toteuttamiseen, ja mitä enemmän nämä käytänteet saadaan vaikuttamaan henkilöstöön, sitä suurempi on henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja sitä parempi heidän tuottavuutensa. Henkilöstön huomiointi yhtenä sidosryhmänä auttaa organisaation johtoa hahmottamaan velvollisuuksiaan henkilöstöä kohtaan ja suunnittelemaan kuinka organisaation reiluus ja oikeellisuus pystytään näyttämään henkilöstölle. (Stawiski, Deal, & Gentry, 2010).

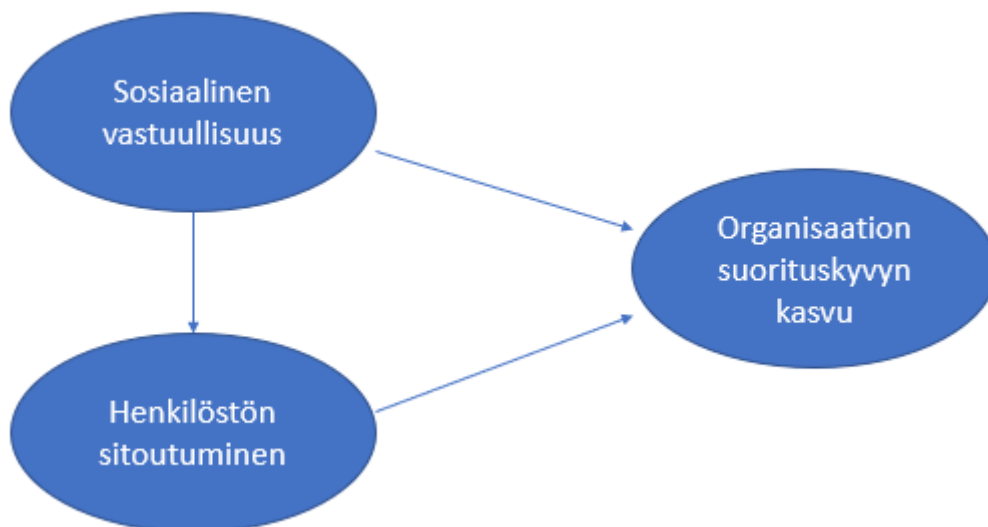
2.1.1 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus on käsite, joka on nostanut viime vuosikymmenien aikana merkitystään osana liiketoimintaa. Yksiselitteistä määritelmää sosiaaliselle vastuullisuudelle ei ole. Esimerkiksi Epstein (2008) määrittelee sen johdon konseptina, joka tähtää organisaation taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen tuloksen parantamiseen. Ali ym. (2010) puolestaan määrittelevät sen organisaation sitoutumisena vahingoittavan toiminnan vähentämiseen ja pitkän aikavälin yhteiskunnallisen hyödyn maksimoimiseen.

Sosiaalinen vastuullisuus riippuu organisaation liiketoiminta-alasta ja voi tarkoittaa eri yrityksille eri asioita (Ali ym., 2010). Sosiaalinen vastuullisuus voi sisältää eri konsepteja, kuten liiketoiminnan eettisyys, organisaation yhteisöllisyys ja kestävä kehitys (Bolton, Kim, & Gorman, 2011), joita yritykset pystyvät hyödyntämään oman liiketoimintansa kehittämisessä.

Sosiaalinen vastuullisuus pitää usein sisällään sidosryhmien, kuten sijoittajien, henkilöstön ja asiakkaiden, huomioinnin, koska nämä ryhmät ovat niitä, joihin sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa (Quinlan & Bohle, 2013). Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa henkilöstön rooliin osana organisaation sosiaalista vastuullisuutta.

Kuviossa 3 esitetään sosiaalisen vastuullisuuden vaikutus organisaation suorituskykyyn. Sosiaalinen vastuullisuus voi parantaa organisaation tehokkuutta joko suorasti tai epäsuorasti henkilöstön kasvaneen sitoutumisen kautta (Ali ym., 2010). Sosiaalinen vastuullisuus henkilöstöä kohtaan on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, joka voi näkyä monin tavoin, kuten henkilöstön kouluttamisena, työturvallisuudesta huolehtimisena ja työympäristön kehittämisenä (Bärlund & Perko, 2013). Useissa muissakin tutkimuksissa on painotettu henkilöstön merkittävyyttä sosiaalisen vastuullisuuden kokijana (De Roeck & Delobbe, 2012; Epstein, 2008). Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi, mitä nämä roolit ovat ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan.

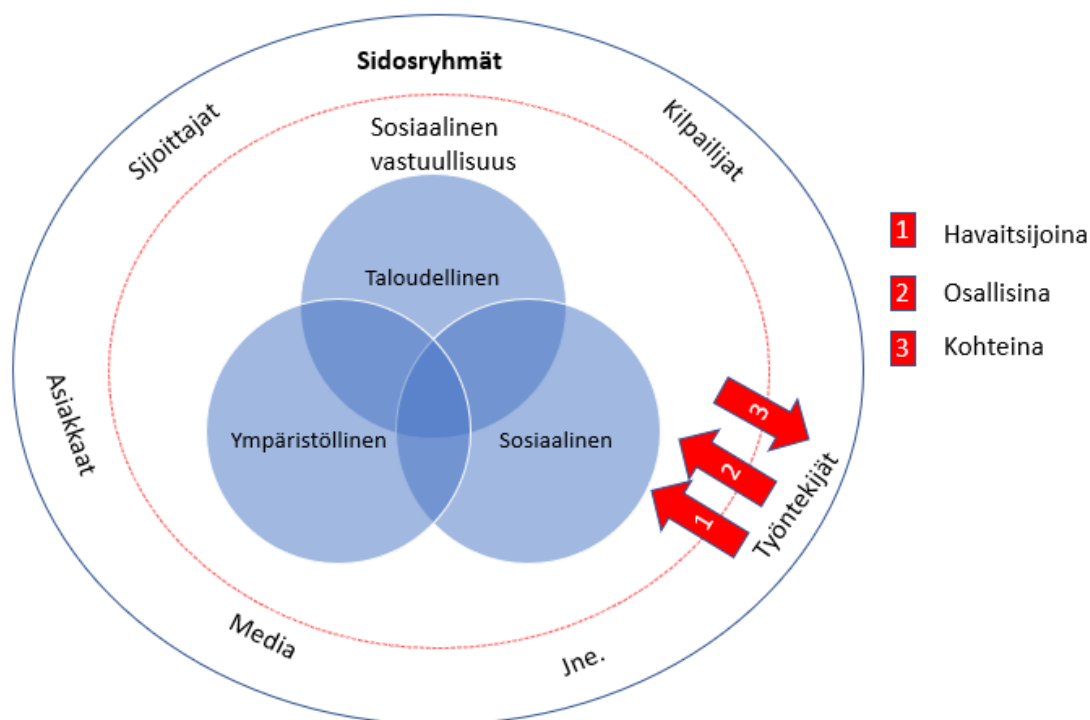


KUVIO 3 Sosiaalisen vastuullisuuden vaikutus

2.1.2 Henkilöstön rooli sosiaalisessa vastuullisuudessa

Henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden tutkimuksissa on todettu sosiaalisen vastuullisuuden kasvattavan henkilöstön sitoutumista yrityksiin, ja siten kasvattavan henkilöstön ja yritysten tuottavuutta (Ali ym., 2010). Sitoutunutta henkilöstöä pidetäänkin kriittisenä menestystekijänä organisaatioissa. Sosiaalisen vastuullisuuden hyödyntäminen strategisena työkaluna mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen kehittämiseen (Ali ym., 2010). Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, mikä on henkilöstön rooli sosiaalisessa vastuullisuudessa.

Perinteisen ajattelutavan rinnalle henkilöstöstä vain sosiaalisen vastuullisuuden kohteena on noussut näkemys henkilöstöstä myös sosiaalisen vastuullisuuden osallistujana ja havaitsijana (KUVIO 4) (De Roeck & Delobbe, 2012; Glavas & Godwin, 2013; T. G. Kim & Rousseau, 2015)



KUVIO 4 Henkilöstön roolit sosiaalisessa vastuullisuudessa (Kuvaja, 2019, s.15)

Henkilöstö sosiaalisen vastuullisuuden havaitsijana on Petersonin (2004) tutkimuksen mukaan ilmiö, joka vaikuttaa työntekijöiden itsetuntoon heidän ollessa ylpeitä omasta työpaikastaan. Näin he myös sitoutuvat sen toimintaan enemmän (Peterson, 2004). Kuviossa 4 kuvataan sitä, miten henkilöstön jäsenet havainnoivat työnantajansa toimintaa organisaation sidosryhmiä, ympäristöä (Glavas & Godwin, 2013) ja varsinkin henkilöstöä itseään kohtaan (De Roeck & Delobbe, 2012). Avoimesti ja reilusti toimiva organisaatio kasvattaa koettua sosiaalista

vastuullisuutta ja siten lisää henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon (De Roeck & Delobbe, 2012).

Henkilöstö voidaan nähdä myös osallisena sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa (De Roeck, Akremi, & Swaen, 2016; Kim, Lee, & Kim, 2010). Osallisuus voi toteutua mahdollisuutena vaikuttaa päätöksentekoon (Kim ym., 2010) ja sosiaalisen vastuullisuuden projekteihin (De Roeck ym., 2016).

Viimeisenä on aiemmin käsitelty henkilöstön asema sosiaalisen vastuullisuuden kokijana, joka syntyy niistä toimista, joita yritykset tekevät huolehtiakseen henkilöstön hyvinvoinnista ja muiden sidosryhmien huomioimisesta (Ali ym., 2010; De Roeck ym., 2016).

Käytännössä nämä kaikki kolme henkilöstön roolia ovat pitkälle päällekkäisiä, sillä ne vaikuttavat suoraan toisiinsa. Erottelu on tästä huolimatta hyödyllistä tehdä, jotta sosiaalisen vastuullisuuden toimia suunnitellessa pystytään tarkemmin hahmottamaan sen vaikutukset organisaatioon ja sen henkilöstöön (De Roeck & Delobbe, 2012; De Roeck ym., 2016). Tämä helpottaa sosiaalisen vastuullisuuden toimien suunnittelua, kun tavoitteena on parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta (Ali ym., 2010).

Yritykset tai organisaatiot epäonnistuvat sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa, jos ne eivät kykene osoittamaan sidosryhmillensä sosiaalisen vastuullisuuden toimiensa tuloksia tai ymmärtämään henkilöstön tarpeita. Henkilöstön ollessa viime kädessä se osa organisaatiota, joka toteuttaa organisaation sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteitä käytännön tasolla, on heidän motivaatiollaan ja sitoutuneisuudellaan merkittävä vaikutus saavutettuihin taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin tuloksiin. (Collier & Esteban, 2007).

2.2 Sisäinen viestintä

Tutkimusten mukaan sisäistä viestintää voidaan pitää prosessina, jonka tarkoituksena on siirtää informaatiota ja ideoita organisaation sisällä (Bové, 2016). Sisäinen viestintä voidaan myös määritellä yhdistelmäksi virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia, joilla organisaation työntekijät ja johto pystyvät viestimään keskenään (Welch & Jackson, 2007). On tärkeää, että organisaatiolla on selkeä sisäisen viestinnän strategia, jota johdetaan ja hallitaan siten, että se on tarpeisiin sopivaa ja riittävän laaja-alaista. (Welch & Jackson, 2007).

Sisäinen viestintä voidaan karkeasti jakaa yksi- tai kaksisuuntaiseen viestintään. Yksisuuntaisella viestinnällä tarkoitetaan epäsymmetristä viestintään, joka kulkee organisaatioissa vertikaalisesti johdolta työntekijöille. Kahdensuuntainen viestintä taas on eri organisaatiotasojen sisällä tapahtuvaa horisontaalista ja symmetristä viestintää (Men, 2014).

Kuten taulukossa 1 näemme, sisäisen viestinnän tapa vaihtelee sen mukaan, mikä on viestinnän tarve ja kohde. Ensimmäiseksi on esitetty ryhmän sisäinen työntekijöiden välinen viestintä. Tämä tarkoittaa päivittäin tapahtuvaa tiedon ja informaation jakamista ja siihen sisältyvää keskustelua, joka vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Tällaista viestintää tapahtuu yrityksen jokaisella tasolla.

Seuraavaksi taulukossa on mainittu projektiryhmän viestintä. Se on ryhmän sisäistä viestintää hieman laajempi viestinnän taso, joka sisältää työntekijöiden lisäksi myös tiiminpäällikön ja muita johdon henkilöitä. Tämäkin on vielä jatkuvaa kahdensuuntaista vertaisviestintää.

Kolmantena mainittu osastojohdon, tai yksikönjohdon viestintä on pääsääntöisesti kahdensuuntaista ja sitä tapahtuu jokaisella organisaatio tasolla, koska osastojohtajat toimivat niin työntekijöinä kuin esimiehinä. Viestintä koskee pääsääntöisesti asetettuja tavoitteita ja suurempia kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat useampaan henkilöstön jäsenen kerralla.

Viimeisenä taulukossa käsitellään yhdensuuntaista organisaatiotason sisäistä viestintää, jolla ylempi johto viestii kaikille henkilöstön jäsenille muun muassa strategiasta, visiosta tai tulevista muutoksista. Organisaatiotason viestintä on tärkeää henkilöstön sitoutumisen kannalta, jotta kaikilla organisaatiotasoilla olisi ymmärrys organisaation tavoitteista ja toimintaympäristön muutoksista, ja henkilöstölle pystyttäisiin luomaan vahva yhteenkuuluvuuden tunne. (Welch & Jackson, 2007)

TAULUKKO 1 Sisäisen viestinnän matriisi (Welch & Jackson, 2007, s. 185)

<u>Ulottuvuus</u>	<u>Taso</u>	<u>Suunta</u>	<u>Osallistujat</u>	<u>Sisältö</u>
1. Ryhmän sisäinen viestintä	Ryhmän jäsenet	Kahdensuuntainen	Työntekijät	Ryhmätieto, ryhmäpalaverit
2. Projektin sisäinen viestintä	Projektiryhmän jäsenet	Kahdensuuntainen	Työntekijät	Projektitieto, projektipalaverit
3. Osaston sisäinen viestintä	Osastajohtajat ja esimiehet	Pääsääntöisesti kahdensuuntainen	Osastajohtajat - työntekijät	Työntekijöiden roolit, yksilölliset vaikutukset ja kehumiset
4. Organisaation sisäinen viestintä	Strategiset johtajat ja ylin johto	Pääsääntöisesti yksisuuntaista	Ylin johto – kaikki työntekijät	Organisaation tavoitteet, muutokset, investoinnit jne.

Sisäinen viestintä on tärkeää organisaatiolle, jotta sen henkilöstö pystyy päämäärätietoisesti tavoittelemaan sille asetettuja tavoitteita ja ymmärtämään työnsä merkityksen. Sisäinen viestintä toimii myös isona osana työhyvinvoinnin parantamista, päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja muutosjohtamista. (Baptista & Robert, 2012). Parempi tiedon jakaminen organisaation sisällä parantaa henkilöstön tehokkuutta ja helpottaa muutosten onnistunutta läpivientiä (Ewing, Men & Neil, 2019).

Alan tutkijat ovat tunnistaneet neljä viestinnän alaa. Nämä ovat (1) liiketoiminnan viestintä, (2) johdon viestintä, (3) yhtiön viestintä ja (4) organisaation viestintä. Näitä neljää viestinnän alaa integroi sisäinen viestintä, joka mahdollistaa yhtenäisen linjan kaiken yrityksen viestinnän ja strategian välillä. (Kalla, 2005).

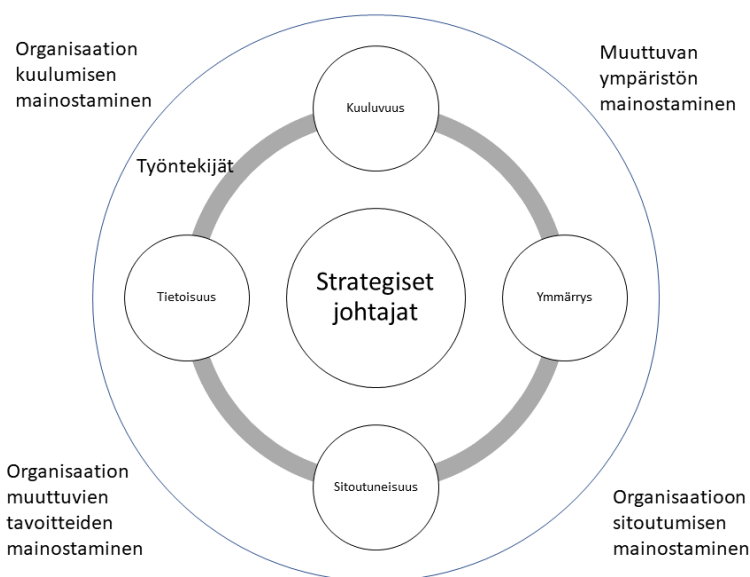
2.2.1 Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiolle

Tehokas tiedon kulku on kriittistä useimmille organisaatioiden prosesseille. Vertikaalisella tiedolla on kuitenkin tapana jäädä jumiin organisaation keskijohtoon

(Smith & Mounter, 2008). Organisaation tilanteesta ja ympäristöstä ajan tasalla oleva työntekijä suoriutuu työssään paremmin (Cowan, 2017). Siksi henkilöstön ollessa sisällytettynä ja osallisena organisaation tavoitteisiin, on se sitoutuneempi koko organisaation toimintaan. Sisäisellä viestinnällä pystytään siirtämään organisaation arvoja työntekijöille. Tämä auttaa saavuttamaan kilpailullista hyötyä vähentämällä organisaatiossa esiintyvää epävarmuutta ja samaan aikaan kasvatamalla muun muassa työntekijöiden innovointia, sisäistä yrittäjäyyttä, motivaatiota ja uskallusta esittää uusia ajatuksia. (Parker ym., 2010)

Organisaation sisäisellä viestinnällä voidaan nähdä kuusi pääroolia. Nämä roolit ovat viestijä, kouluttaja, muutosvaikuttaja, konsultti, neuvonantaja sekä strateginen kehitys. Viestinnällä tarkoitetaan johtamisen ja päivittäisen toiminnan viestintää, kuten raportointia ja tiedon välittämistä. Tähän viestintään osallistuvat kaikki organisaation jäsenet ja se on luonteeltaan usein symmetristä ja avointa. Koulutus on henkilöstön ja johdon kehittämistä edesauttavaa viestintää. Muutosvaikuttaja viittaa puolestaan työntekijöiden asenteiden muuttamiseen, jotta organisaation muutokset saadaan toteutettua ilman, että organisaation toiminta häiriintyy. Sisäinen viestintä konsulttina ja neuvonantajana tarkoittaa osaamisen ja tietotaidon jakamista organisaation sisällä. (Likely, 2008). Sen tarkoitus on siis tehostaa organisaation toimintaa siten, ettei samoja virheitä toisteta, eikä ratkaisuja tarvitse keksiä moneen kertaan. Viimeinen sisäisen viestinnän rooli on strategisen kehityksen tukeminen. Tällä tarkoitetaan johdolle tulevaa informaatiota, jonka perusteella he pystyvät arvioimaan organisaation nykytilaa laaja-alaisesti ja kehittämään siten omaa toimintaansa. Myös strategian jalkauttaminen organisaation toimintaan kuuluu tähän sisäisen viestinnän rooliin (Likely, 2008).

Welch ja Jackson (2007) esittävät puolestaan organisaation sisäiselle viestinnälle neljä eri merkitystä (KUVIO 5), sisäisten suhteiden ja työntekijöiden sitoutumisen parantaminen, työntekijöiden kuuluvuudentunteen kehittäminen, työntekijöiden tietoisuuden lisääminen toimintaympäristöllisistä tekijöistä ja viimeisenä jatkuvan muutoksen tarpeellisuuden havainnollistaminen koko henkilöstölle (Welch & Jackson, 2007). Sisäistä organisaatiotason viestintää voidaankin pitää henkilöstösuhteina, joiden johtaminen olisi verrattavissa PR-johtamiseen (Kalla, 2005) ja joka vaikuttaa suoraan yrityksen strategian onnistumiseen.

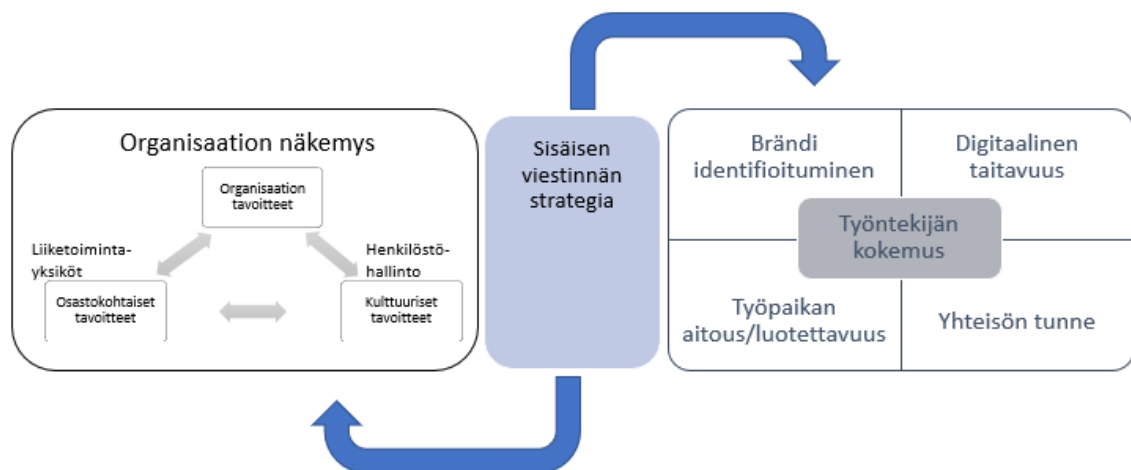


KUVIO 5 Sisäinen organisaatioviestintä (Welch & Jackson, 2007, s. 186)

2.2.2 Sisäisen viestinnän strategian merkitys

Kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu, sisäisen viestinnän merkitys on suuri organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Kalla, 2005). Sisäisen viestinnän kehitys on nostanut työntekijöiden yksilökohtaisen arvostuksen yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation voimavarana ja kasvunlähteenä (Saari & Judge, 2004). Sisäisen viestinnän merkitys organisaation strategian onnistumiselle ja ulkoiselle kuralle on merkittävä, mutta se tuottaa myös haasteita yrityksen johdolle (Ewing ym., 2019).

Kuviossa 6 havainnollistetaan, kuinka sisäinen viestintä yhdessä henkilöstön sitoutumisen kanssa rakentaa yhteyden organisaation vision ja työntekijäkokemuksen välille (Chow, 2019). On siis tärkeää luoda selkeä strategia sisäiselle viestinnälle, jotta tiedon ja informaation kulku organisaatiossa olisi mahdollisimman toimivaa ja vaivatonta (Hedman & Valo, 2015).



KUVIO 6 Työntekijä sitoutumisen vaikutukset (Chow, 2018, s. 2)

Sisäisen viestinnän strategian pitää huolehtia siitä, että oikea tieto tulee oikeille ihmisille, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Varsinkin suurten organisaatioiden sisällä kulkevan tiedon määrä voi käydä henkilöstölle taakaksi, jos sen merkityksellisyyttä eri organisaatiotasolle tai osastoille ei ole arvioitu (Men, 2014). Jaettavan tiedon voi jakaa organisaatiossa kolmeen osaan: ”täytyy tietää”, ”kannattaa tietää” ja ”voi tietää”. ”Täytyy tietää” -tieto on oleellista työssä suoriutumisen ja tulosten saavuttamisen kannalta. ”Kannattaa tietää” -tiedolla taas viitataan suurempiin kokonaisuuksiin henkilöstön näkökulmasta, kuten organisaation strategiaan ja visioon, ja joiden tietäminen olisi toivottavaa yrityksen näkökulmasta. ”Voi tietää”-tieto tarkoittaa lähinnä toimistojuoruilua tai muuta osittain tarpeetonta tietoa, mutta jolla on vaikutus organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin muodostumiseen (Kitchen & Daly, 2002).

Kuviossa 7 Heedman ja Valo (2015) esittelevät viestinnän johtamisen haasteet eriteltyinä kuuteen osaan. Viestinnän strategian muodostuminen organisaation sisällä ei ole lineaarinen projekti, vaan enemmänkin käytännössä muodostuva kokonaiskuva, jota ylimmän johdon pitää muovata yhtiön liiketoiminnan strategiaa tukeväksi kokonaisuudeksi (Steyn, 2003). Seuraavaksi tutkimuksessa arvioidaan, miten jokainen haaste vaikuttaa sisäisen viestinnän strategian muodostamiseen ja toteuttamiseen vertailemalla sitä aikaisemmin tutkielmassa käsiteltyyn sisäisen viestinnän matriisiin (TAULUKKO 1), joka jakoi sisäisen viestinnän neljään osaan (ryhmän, projektin, osaston ja organisaation sisäinen viestintä) (Welch & Jackson, 2007).



KUVIO 7 Viestinnän haasteet (Heedman & Valo, 2015, s. 9)

Yleiset vs. henkilökohtaiset päämäärät

Organisaation sisäisen viestinnän strategian pitää huolehtia, että organisaation kaikilla tasoilla työskenneltäisiin samoja tavoitteita kohti, jotka ovat linjassa organisaation strategian kanssa. Toimivan sisäisen viestinnän pitäisi mahdollistaa menetelmät ja kanavat, joilla pystyttäisiin muun muassa maantieteellisistä tai kulttuurisista eroista huolimatta tavoittelemaan samaa tavoitetta (Hedman & Valo, 2015). Varsinkin Welchin ja Jacksonin (2007) mainitsemiin ryhmän ja projektin sisäiseen viestintään voi vaikuttaa myös henkilökohtaisen edun tavoittelu, jolla on negatiivinen vaikutus muiden ryhmän jäsenten työtehoon ja ilmapiiriin (Harshman & Harshman, 1999).

Tasaisesti vs. epätasaisesti jaettu osallistuminen

Ryhmän ja projektin sisäisen viestinnän kohdalla viestintään osallistumisen pitäisi olla tasapuolista jäsenten kesken, jotta jokainen antaisi oman kontribuutionsa ryhmän tehtäville ja ratkaisuja pystyttäisiin hakemaan yhdessä. Käytössä olevien sisäisen viestinnän menetelmien ja kanavien pitäisi mahdollistaa tasapuolinen osallistuminen, joka toimii eri yksilöllisistä tekijöistä tai sijainnista riippumatta (Hedman & Valo, 2015). Tasainen osallistuminen viestintään mahdollistaa myös sen, että ylemmältä johdolta alaspäin tulevat viestit kulkisivat muuttumattomina organisaation tasojen lävitse, mikä osoittautuu usein ongelmaksi varsinkin keskijohdon kohdalla (Smith & Mounter, 2008) ja voi johtaa mm. työmotivaation, tuottavuuden ja sitoutumisen laskuun (Lyden & Klengales, 2000).

Johtajakeskeinen vs. ryhmäkeskeinen viestintä

Johtajakeskeinen viestintä nähdään joskus yliajavana, jopa heikentävänä tekijänä, joka vähentää muiden tiimin jäsenten panosta tiedon jakamiseen. Tosin monessa tapauksessa on nähty, että vahva johtaja ei välttämättä ole dominoiva, ja vahvaa johtajuutta pidetään yleisesti hyvänä asiana (Hedman & Valo, 2015). Henkilöstön esimiehillä on suuri merkitys viestin perille menemiseen. Jos keskijohto ei huolehdi sisäisen viestinnän toimivuudesta, kasvaa organisaation työntekijöiden ja ylimmän johdon välinen kuilu. Tämä puolestaan kasvattaa organisaatiossa

kulkevan epäsymmetrisen tiedon määrää (Lyden & Klengales, 2000). Sisäisen viestinnän strategiassa olisi kuitenkin tärkeää huomioida vastuut ja tehtävät sen toiminnan ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012)

Yhteinen vs. yksipuoleinen päätöksenteko

Vaikka sisäinen viestintä on lähtökohtaisesti organisaation päätöksenteon tukiväline ja ei itsessään muuta päätöksenteon prosessia organisaatiossa, on tärkeä arvioida sen epäsuoraa vaikutusta, joka johtaa lopullisiin päätöksiin. Kaikille tiedossa on, että organisaatiossa tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan sen menestymiseen. Sisäinen viestintä toimii taas kanavana, joka (1) välittää päätökseen vaikuttavat tiedot ja datan, sekä (2) toimii kanavana, jolla päätökset välitetään niitä koskeville sidosryhmille (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2014). Ensimmäisenä mainittu tehtävä sisältää myös kaikki ketkä päätökseen ovat osallistuneet. Yhteisellä päätöksenteolla on myös todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Friedl & Vercic, 2014), joka johtaa siten parempaan tulokseen ja työmotivaatioon (Kitchen & Daly, 2002) niillä sisäisen viestinnän matriisin tasoilla, joita mikään päätös koskee.

Virallinen vs. epävirallinen viestiminen

Sisäisen viestinnän strategiassa pitäisi huomioida kaikki sisäisen viestinnän matriisin tasot valitsemalla oikeat kanavat ja menetelmät erityyppisille tiedoille. Suuri osa organisaation sisäistä viestintää on jokapäiväiseen työhön liittyvää tiedon ja informaation vaihtoa (Welch & Jackson, 2007), joka olisi kannattavaa suorittaa osittain epävirallisesti, koska sillä on todettu olevan tiimin sisäistä henkeä ja suhteita parantavia vaikutuksia (Fay & Kline, 2012). Viralliset kanavat soveltuvat paremmin organisaation tason sisäisen viestinnän kohdalla (Hedman & Valo, 2015). Tärkeää on luoda sopiva ilmapiiri tehokkaalle kahdensuuntaiselle sisäiselle viestinnälle, joka tulee olemaan tulevaisuudessa vielä tärkeämpi osa organisaatio menestymistä (Lipiäinen, Karjaluoto, & Nevalainen, 2014).

Kasvokkain vs. digitaalisesti avustettu viestiminen

Hedman ja Valo (2015) toteavat tutkimuksessaan, että tiedon pitäisi kulkea samaan aikaan monella eri tasolla ja kanavalla, jotta se saavuttaisi kaikki henkilöstön jäsenet, joita asia koskee. Tietoa voitaisiin jakaa virallisilla kanavilla, kuten tapaamiset ja raportit, kuin myös epävirallisilla kanavilla (mm. keskustelut ja viestimet), jolloin työntekijöitä kohdeltaisiin myös yksilöllisemmin ja tieto löytyisi työntekijälle parhaiten sopivalla tavalla. Tarkoittaen, että henkilöstö pitäisi jakaa segmentteihin ja huomioida yksilökohtaiset erot sisäisessä viestinnässä, jotta tiedon saaminen olisi vaivatonta kaikille (Ahmed & Rafiq, 2003). Vaikka kasvotusten tapahtuvaa viestintää pidetään vielä kaikkein tehokkaimpana menetelmänä sisäiselle viestinnälle, digitaaliset apuvälineet ovat jatkuvasti nostaneet asemaansa ja toimivuuttaan tiedon välittäjänä (Men, 2014).

2.2.3 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäisen viestinnän haasteet liittyvät monesti valittuun menetelmään ja informaation sisältöön (Lo & Lie, 2008). Informaation rikkaus tarkoittaa sitä, kuinka paljon tietoa voidaan välittää jonkin tietyn kanavan kautta (Poole, Shannon, & DeSanctis, 1992). Toisin sanottuna, viestinnän kanavien pitää soveltua viestin sisältämän informaation määrään. Organisaatioiden ongelmaksi muodostuikin, kuinka suojella työntekijöitä turhalta informaatiolta. Vaarana on nähty olevan, että viestinnästä muodostuu henkilöstölle rasite, tietoa ja/tai kanavia ollessa liikaa (Welch, 2012). Viestinnän laadun on myös huomattu laskevan, kun työntekijöiden odotetaan jatkuvasti olevan saavutettavissa. Tämän on tutkittu johtavan tiedon huolimattomaan läpikäymiseen ja tärkeiden asioiden hukkumiseen informaation sekaan (Maccormick, Dery, & Kolb, 2012). Vaikka organisaatioilla on teknologian kehityksen myötä mahdollisuus levittää tietoa nopeasti, on niiden tärkeä välttää tiedon liian suurta määrää, jotta henkilöstö kokisi sisäisen viestinnän merkittäväksi, miellyttäväksi ja auttavaksi omassa työssään (Hewitt, 2006).

2.2.4 Digitaalisen viestinnän käyttö sisäisessä viestinnässä

Tutkimukset ovat osoittaneet, että käytettävien sisäisen viestinnän kanavien määrä on jatkuvasti kasvussa. Uusien kanavien tullessa käyttöön, eivät vanhat menetelmät vastaavasti poistu käytöstä. Seurauksena tälle organisaatiot pystyvät viestimään monessa eri kanavassa tiedon rikkaudesta, virallisuudesta ja sosiaalisesta merkityksestä riippuen (Gillis, 2006), mutta samalla se luo vaikeuksia tiedon kulkemisen varmistamiselle (Men, 2014). Perinteisten viestintäkanavien, kuten kasvotusten tapahtuvan, intranettien, tulostettujen tiedotteiden, sähköpostin ja uutislehtien rinnalle on noussut uusia teknologisen kehityksen mahdollistamia digitaalisia palveluita, kuten blogit, wikit, sosiaalisen median palvelut, ja viestipalvelut (Friedl & Vercic, 2014).

Organisaatiot ottavat uusia sisäisen viestinnän palveluita käyttöön tavoitteenaan kehittää uudenlaisia yhteistyön, viestinnän ja tiedon jakamisen menetelmiä henkilöstölle (Heide, 2017). Organisaatiot ovatkin alkaneet käyttää erinäisiä sisäisiä sosiaalisen median alustoja pääviestintäkanavina monissa toimintaan liittyvissä aktiviteeteissa ja prosesseissa, investoiden niihin vuonna 2017 jo 2.7 miljardia dollaria (Weber & Shi, 2017).

Tässä tutkielmassa organisaation sosiaalista mediaa käsitellään käyttäjäystävällisenä ja näkyvänä viestintäympäristönä, missä henkilöstö ja johtajat voivat kommunikoida, vuorovaikuttaa, yhdistää ja saada selvää heidän työstään ja organisaatiostaan (Madsen, 2017). Organisaatioiden sosiaalisen median palvelut ovat virtuaalisia paikkoja, missä ihmiset voivat vuorovaikuttaa ja jakaa tietoa, ideoita ja kokemuksia (Ahlqvist, Bäck, Halonen, & Heinonen, 2008), joiden tarkoituksena on laskea viestinnän kynnyksiä, nostaa työn tuottavuutta, vahvistaa organisaatiokulttuuria (Rossi, 2016) ja lisätä organisaation sisäistä pääomaa (Fulk & Yuan, 2013). Esimerkkejä käytössä olevista palveluista ovat mm. Workplace by Facebook, Slack ja Yammer.

2.2.5 Organisaation sisäisen sosiaalisen median hyödyt

Organisaation sosiaalinen media voidaan jakaa avoimeen ja suljettuun viestintään, jossa suljetulla viestinnällä tarkoitetaan organisaation johdon vahvaa sisälön kontrollointia. Avoimessa viestinnässä organisaatiot taas hyväksyvät työntekijöiden kommentoinnin ja avoimen keskustelun asioiden ympärillä (Baptista & Robert, 2012). Baptista ja Galliers (2012) totesivat tutkimuksessaan avoimen sisäisen viestinnän organisaation sosiaalisessa mediassa johtaneen merkittäviin muutoksiin organisaatioissa, kuten monisuuntaisen kommunikoinnin määrän kasvaminen organisaatiotasojen halki, keskitetyn johtamisen väheneminen ja uusien viestintäroolien syntyminen niin työntekijöiden, kuin johdon puolella. Suljetun viestinnän kohdalla organisaation sosiaalisella medialla ei taas nähty olevan vaikutusta organisaation toimintaan.

Sosiaalisen median koetaankin olevan nykyään optimaalisempi sisäiseen viestintään, kuin perinteiset kanavat. Tähän on löydetty neljä syytä: (1) organisaation jäsenten välinen viestiminen ei ole enää aika- tai paikkasidonnaista, (2) sillä pystytään tehokkaasti johtamaan yhden- ja kahdensuuntaista viestintää, (3) viestintää on helpompi ja käytännöllisempi tallentaa ja etsiä, kuin perinteisissä viestinnän kanavissa ja (4) helpompi muodostaa eri ryhmiä, jolloin tietoa ja viestintää pystytään paremmin kohdistamaan niille henkilöstön jäsenille, joita kyseiset asiat koskevat. (Young & Hinesly, 2014). Sosiaalisen median voidaankin nähdä olevan mahdollistaja organisaation sisäisen ryhmähengen syntymiselle, joka on etu organisaatiolle itselleen (King & Lee, 2016). Toisaalta Young ja Hinley (2014) toteavat, että organisaation sosiaalisen median onnistumisen kannalta, pitää sen saavuttaa kriittinen määrä käyttäjiä, jotta sen hyödyt saadaan käyttöön.

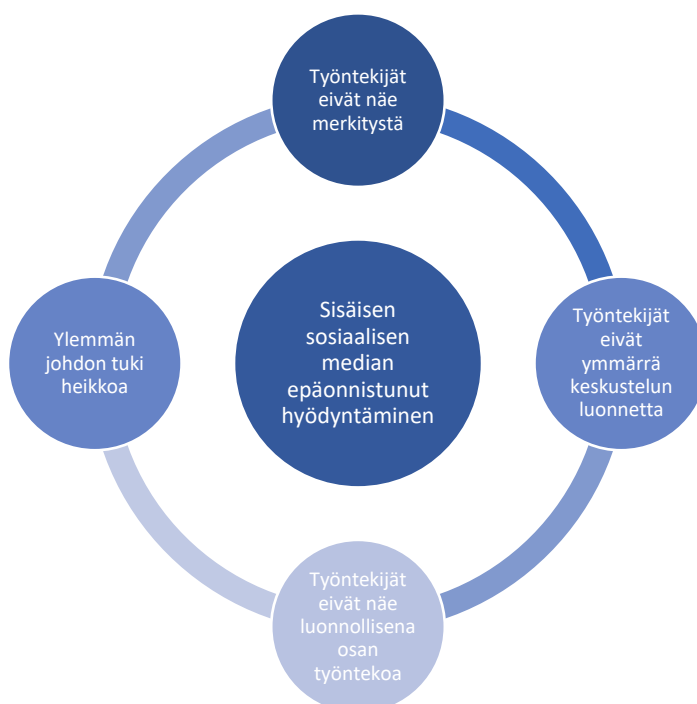
Tavallisiin kanaviin verrattuna, sosiaalinen media on siis avoin, luonteva, interaktiivinen ja dynaaminen tapa viestiä (Mcfarland & Ployhart, 2015). Tämän lisäksi King ja Lee (2016) nostavat vielä tutkimuksessaan esille sosiaalisen median saavutettavuuden merkittävyyden nykyaikana, jolloin tietoon pääsee käsi puhelimelta ja tietokoneelta paikasta riippumatta.

2.2.6 Organisaation sosiaalisen median haasteet

Viestinnällinen näkökulma

Vaikka sisäinen viestintä sosiaalisessa mediassa avaa mahdollisuuksia organisaatioiden kasvulle ja kehittymiselle (Mackenzie, 2010), ei se tule ongelmitta. Madsen (2017) löysi tutkimuksessaan neljä haastetta (KUVIO 8), jotka ovat nousseet esille sosiaalisen media käyttämisen seurauksena organisaation sisäisessä viestinnässä: (1) henkilöstö ei näe tiedon vaihtamisen tuottamia hyötyjä omaan työskentelyynsä, (2) työntekijät eivät välttämättä ymmärrä vapaasti käytävän keskustelun epävirallista tyyliä, (3) sisäistä sosiaalista mediaa ei nähty luonnollisena osana työntekijöiden päivittäisiä rutiineja organisaatioissa ja (4) ylemmän johdon tuki sisäiselle sosiaaliselle medialle nähtiin lähinnä sanallisena, eikä teoissa. Lisäksi organisaation sosiaalinen media luo uusia haasteita tiedon ja

riskien hallinnan näkökulmasta, kun tieto liikkuu vapaammin ja on paremmin saatavilla (Demek, Raschke, Janvrin, & Dilla, 2018).



KUVIO 8 Sisäisen sosiaalisen median hyödyntämisen esteet (Madsen, 2017, s. 10)

Organisaatioiden sisäisen sosiaalisen median onkin nähty tulevan perässä muuhun digitalisaation tuomaan nopeaan muutokseen verrattuna ja yritykset eivät ole siten hyödyntäneet sen täyttä potentiaalia (Sedej & Justinek, 2014). Esimerkiksi sähköposti nähtiin 2010-luvun alussa vielä monesti tehokkaimpana digitaalisen viestimisen muotona organisaatioissa, koska se on yksinkertainen ja tehokas tapa vaihtaa tietoa.

Organisaation sisäinen sosiaalinen media saattaa luoda lisäksi stressiä henkilöstölle uusien teknologioiden tullessa käyttöön, joilla on suora vaikutus työssä suoriutumiseen. Uusien teknologioiden opettelu ja niistä aiheutuva työn keskeytyminen johtavat työntekijöille työssäjaksamisen heikentymiseen ja organisaation tuloksen laskuun (Tarafdar, Gupta, & Turel, 2013).

Tiedonhallinnan näkökulma

Sisäisen sosiaalisen median käyttö lisää myös haasteita organisaation tiedonhallinnolle, tiedon ollessa yhdessä palvelussa ja kaikilla työntekijöillä ollessa pääsy palveluun (Demek ym. , 2018). Haynesin ja Robinsonin (2015) mukaan sosiaalisen median luomat merkittävimmät ongelmat liittyvät tietovuotoihin, osaamattomuuteen, asiattomuuteen ja ajantuhlaantumiseen. Haynes (2016) nimeää lisäksi seuraavat ongelmat:

- Organisaation maineen heikentyminen vapaan viestimisen vaikutuksesta työntekijöiden kesken
- Luottamuksellisuuden rikkominen, joko tahallisesti tai tahattomasti
- Tietomurrot, jos jaetaan salasanoja, käyttäjätunnuksia, pääsykoodeja tms.
- Huolimaton tiedon käsittely ja siirtely, joka voi johtaa toimialasta riippuen sakkoihin tai toimiluvan menettämiseen.
- Loukkaavat kommentit, jotka voivat saattaa organisaation vastuuseen
- Heikot palomuurit voivat johtaa koko organisaation haavoittuvuuteen ja kriittisten tietojen menetykseen

Sosiaalisen median käyttö vaatii aktiivista tiedon- ja riskienhallintaa, kuin myös henkilöstön koulutusta sen käyttöön, jotta riskejä pystyttäisiin ennaltaehkäisemään ja tavoitellut hyödyt voitaisiin turvallisesti saada organisaation käyttöön. Avaintekijäksi nousee organisaatiokulttuurin muuttaminen, jotta pystytään olemaan varmoja, että säännöksiä myös noudatetaan ja työntekijöillä olisi ymmärrys riskien vaikutuksesta. (Haynes, 2016).

2.3 Henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden parantaminen sisäinen viestinnän avulla

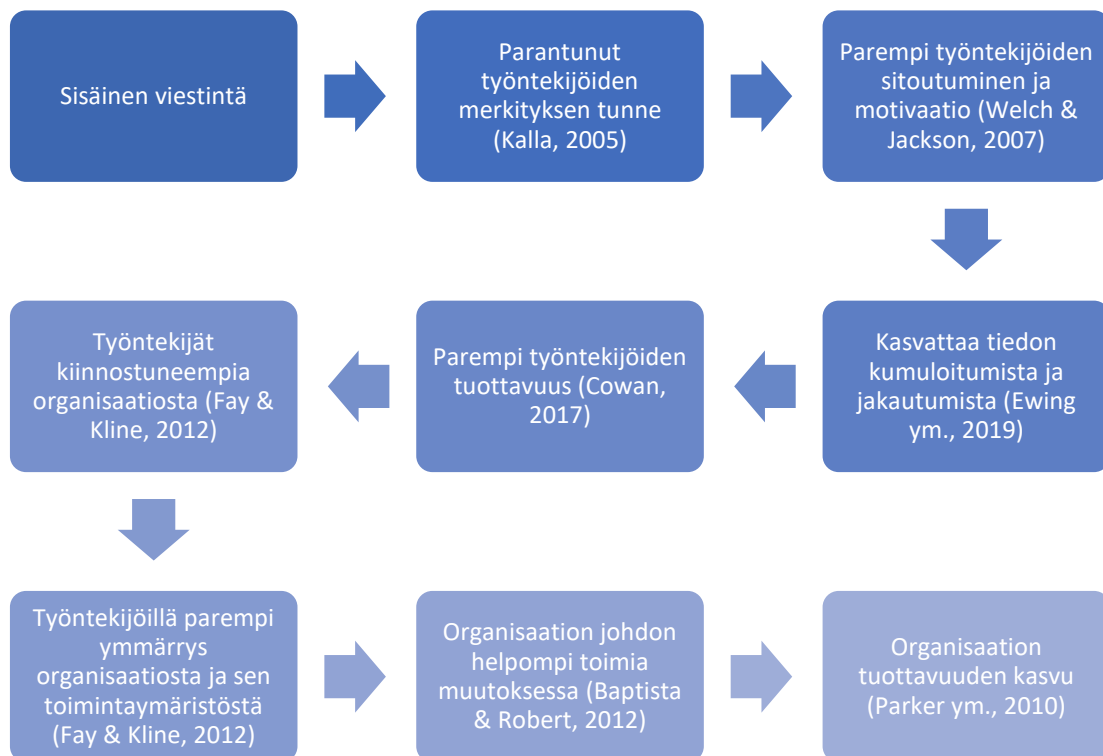
Bovee (2016) mukaan sisäistä viestintää voidaan pitää prosessina, jonka tarkoituksena on siirtää informaatiota ja ideoita organisaation sisällä. Sille voidaan nimetä karkeasti kaksi tehtävää, jotka ovat: (1) välittää päätökseen vaikuttavat tiedot ja datan, sekä (2) toimia kanavana, jolla päätökset välitetään niitä koskeville sisäisille sidosryhmille (Karanges ym., 2014). Sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation tuottavuuteen ja parantamaan henkilöstön sitoutumista (Welch & Jackson, 2007). Vaikka sisäinen viestintä on haastava ja monitasoinen kokonaisuus, on sen asema organisaation liiketoiminnan prosesseja yhdistävänä tekijänä niin merkittävä, että ilman huolellista strategista suunnittelua ja kehittämistä on organisaatioiden hyvin vaikea saavuttaa tavoitteitaan (Chow, 2019) ja innovoida uusia kasvumahdollisuuksia (Mariano ym., 2003).

Sisäinen viestintä on kehittynyt merkittävästi viimeisten 20 vuoden aikana ja onkin nykyään laaja-alaisempi kokonaisuus kuin aikaisemmin. Welch ja Jackson (2017) jakoivat sisäisen viestinnän neljään eri kategoriaan, joita ovat ryhmän, projektin, linjan ja organisaation sisäinen viestintä. Kalla (2005) jakaa puolestaan taas sisäisen viestinnän liiketoiminnan, johdon, yhtiön ja organisaation viestintään. Viestinnän monipuolistuminen on luonut haasteita niin viestinnän kanaville, kuin sen perusluonteelle. Organisaation pitää pystyä käyttämään omiin tarpeisiinsa sopivia kanavia, jotka vastaavat tiedon rikkauden tasoon (Poole ym., 1992).

Teknologisen kehityksen myötä myös sisäisen viestinnän luonne on muuttunut yksisuuntaisesta ja epäsymmetrisestä viestinnästä, joka tulee johdolta alaisille, avoimemmaksi symmetriseksi kahden-suuntaiseksi viestinnäksi (Men, 2014). Tätä muutosta on edesauttanut Argentin ja Barnesin (2009) mukaan työvoiman siirtyminen, tiedon määrän kasvun ja nopeuden tarve.

Henkilöstön motivaation kannalta on tärkeää, että organisaatio puolestaan osoittaa kuuntelevansa ja huolehtivansa henkilöstöstä ja heidän jaksamisestaan (Kalla, 2005). Nämä toimet vaikuttavat osaltaan suoraan henkilöstön kokemaan arvostukseen ja organisaatiokulttuuriin.

Jotta sisäisen viestinnän avulla saataisiin organisaatioissa selkeitä hyötyjä, on organisaation lähestyttävä ongelmaa sekä strategisesta näkökulmasta, että käytännöllisestä näkökulmasta. Henkilöstölle pitää mahdollistaa aika ja paikka viestintään osallistumiselle ja tiedon läpikäynnille (Lo & Lie, 2008). Organisaatiokulttuurin muuttaminen enemmän henkilöstöä osallistavaksi ei tapahdu hetkessä, mutta pitkällä aikavälillä on mahdollista saavuttaa organisaation toimintaan vaikuttavia positiivisia tuloksia. Näitä ovat mm. parempi henkilöstön joustavuus ja henkilöstön sitoutuneisuuden paraneminen. Kuviossa 9 esitetään, kuinka onnistuneella sisäisellä viestinnällä pystytään vaiheittain vaikuttamaan organisaation suorituskyvyn parantamiseen.



KUVIO 9 Sisäisen viestinnän merkitys organisaation toiminnalle

Samalla teknologisen kehityksen ja työn muuttumisen johdosta on sisäiselle viestinnälle syntynyt haasteita, jotka liittyvät usein valittuihin viestintäkanaviin ja informaation sisältöön (Lo & Lie, 2008). Organisaatioissa on yleisesti käytössä monta eri viestintä kanavaa, joiden hallinta on vaikeaa ja johtaa tiedon

ylivuotamiseen ja hukkumiseen (Welch, 2012). Ongelmaksi onkin noussut kuinka organisaation sisäisessä viestinnässä pystytään huolehtimaan, että henkilöstö kokee vastaanottamansa tiedon tarpeelliseksi ja miellyttäväksi oman työnsä kannalta (Hewitt, 2006). Lisäksi tulee huolehtia siitä että tärkeä tieto löytää perille ilman, että työntekijä kokee sen rasitteeksi (Maccormick ym., 2012).

Seurauksena organisaation sosiaalinen media on noussutkin monessa organisaatiossa merkittävimmäksi viestintäkanavaksi, vastaamaan uuden toimintaympäristön tuomiin haasteisiin (Weber & Shi, 2017). Sisäisen sosiaalisen median kautta organisaatioissa on pystytty vastaamaan useimpiin sisäisen viestinnän haasteisiin luomalla alustan, joka mahdollistaa avoimen monisuuntaisen tiedonkulun organisaation lävitse ja pitää tiedon paremmin tallessa ja löydettävissä. Sosiaalisen median avulla on ollut mahdollista huomioida työntekijöitä yksilöllisemmin, kasvattaa ryhmäpäättökseen osuutta ja parantaen henkilöstön työssä jaksamista, merkityksen tunnetta ja sitoutumista. (Young & Hinesly, 2014). Henkilöstöä on myös pystytty jakamaan paremmin pienempiin ryhmiin organisaation sisällä, jolloin tietoa ja viestintää on helpompi kohdistaa niille henkilöstön jäsenille, joille kyseinen tieto on tärkeää (Young & Hinesly, 2014). Organisaation sosiaalisen median palveluiden nähtiinkin olevan hyvä apuväline sisäiselle viestinnälle, mutta kasvotusten tapahtuvan viestinnän olevan vielä tehokkain tapa (Lipiäinen ym., 2014).

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiriseen osioon valittu tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen valinta. Lisäksi luvussa esitellään suunnitelma tutkimuksen empiirisen aineiston analysointiin, sekä arvioidaan valitun tavan toimivuutta tutkimuksen kontekstissa. Koska tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät vaikuttavat merkittävästi aineistoon ja siitä tehtäviin päätelmiin, on niiden arviointiin syytä perehtyä tarkemmin. (Myers & Newman, 2007).

3.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on toimiva menetelmä, kun tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuten ”miten ja miksi?”, ja tavoitteena selittää jokin luonnollinen ilmiö (Benbasat ym., 1987). Tapaustutkimus auttaa luomaan teorioita eri ilmiöistä hankitun aineiston avulla (Eisenhardt, 1989). Tutkimuksen käsitellessä sisäistä viestintää, ja sen vaikutusta henkilöstön motivaatioon, tapaustutkimuksen valitseminen tutkimusmenetelmäksi nähtiin palvelevan parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin (Hair, Wolfinbarger, Money, Samouel, & Page, 2015). Kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus tähtää esitettyjen hypoteesien arviointiin ja todistamiseen käyttäen hyödyksi erinäisiä tilastollisia aineistoja, kun taas laadullista tutkimusta käytetään erinäisten sosiaalisten ja inhimillisten ilmiöiden kuvaamiseen pääsääntöisesti haastattelujen avulla (Lichtman, 2013). Laadullinen tutkimus on siis toimiva ratkaisu, kun tutkimuksen tavoitteena on tutkia ihmisten käytöstä ja kanssakäymistä luonnollisissa tilanteissa. Toisin sanottuna vastaamaan kysymyksiin ”miksi ja mitä?”, kun taas määrällinen tutkimus vastaa paremmin kysymyksiin ”kuinka moni ja ketkä?” (Lichtman, 2013).

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ollessa seuraavat:

1. Mikä motivoi kohdeorganisaation henkilöstöä?
2. Kuinka toimivaa on tämänhetkinen sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa?
3. Miten sisäisen viestinnän avulla pystytään parantamaan kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta?

oli tarkoituksenmukaisempaa valita laadullinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmäksi.

Laadullisten tutkimusten aineistonkeruu suoritetaan useasti haastattelujen avulla (Hair ym., 2015). Haastattelut voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan, jotka ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Strukturoidut haastattelut sisältävät ennalta määritetyn sisällön ja kysymysrakenteen, ja eivät siten mahdollista merkittäviä improvisaatioita haastattelun kuluessa (Eriksson & Kovalainen, 2008). Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on myös ennalta määritetyt kysymykset, mutta ne voidaan esittää vapaamassa muodossa lähinnä aihealueittain ja haastattelujen johtaja ohjaa haastattelua haluamaansa suuntaan keskustelun ollessa aiheesta vapaampaa (Eriksson & Kovalainen, 2008). Strukturoimattomat haastattelut puolestaan voidaan nähdä vapaana keskusteluna aiheesta ilman ennalta määritettyä kysymysrunkoa (Gill ym., 2008). Strukturoimaton haastattelu voi siis sisältää vain avauskysymyksen, jonka jälkeen haastattelu etenee annettujen vastausten mukaan ja haastattelijä ohjaa keskustelua (Gill ym., 2008).

Haastattelujen suoritustavaksi valikoitui näiden perustelujen ja tutkimuskysymysten kautta puolistrukturoidut haastattelut, joiden avulla haastattelijä pystyy esittelemään ensiksi haastattelun teemat ja käsitteet haastateltaville ja myöhemmin ohjaamaan keskustelua, jotta se ei eksyisi aiheesta. Tällä tavoin pystytään varmistamaan, että haastattelut palvelevat tutkimuskysymyksiä, mutta samalla antamaan riittävästi tilaa haastateltavien omalle pohdinnalle. Strukturoidut haastattelut olisivat voineet jättää merkittävää informaatiota tulosten ulkopuolelle aiheen ollessa jokaiselle hyvin yksilökohtainen. Toisaalta taas täysin strukturoimattomat haastattelut olisivat voineet johtaa epätarkkoihin tuloksiin, jos haastateltaville ei aluksi, ja kysymyksiä yhteydessä, pystytäkään tarkentamaan mitä esimerkiksi sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan.

Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää valita tehdäänkö haastattelut yksilö-, pari- vai ryhmähaastatteluina. Valittuun haastattelumuotoon (rakenne ja osallistujat) on tärkeää paneutua, jotta haastatteluista saatava aineisto auttaa vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti (Hair ym., 2015). Haastatteluissa olevat kysymykset eivät saisi myöskään olla "kyllä tai ei"-vastauksia vaativia, vaan toivotaankin niissä omaa pohdintaa aiheista (Gill ym., 2008). Ryhmässä suoritettu haastattelu tarjoaa useasti laajemman näkökulman esitettyyn kysymykseen ja johtaa keskusteluun haastatteluun osallistujien kesken. Kuitenkin haastatteluita on vaikeampi kontrolloida, koska haastateltavat saattavat eksyä aiheesta. Haastatteluita on myös useasti vähemmän, kuin

yksilöhaastatteluissa, joka voi osaltaan johtaa siten vaikeasti yleistettäviin tuloksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008). Yksilölliset haastattelut mahdollistavat puolestaan tarkemman paneutumisen yksittäisen haastateltavan vastauksiin, mutta vastausten sisältö saattaa jäädä puutteelliseksi ja tulokset kattamaan vielä pienempää otantaa (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Hairin ym. (2015) mukaan osittain strukturoitujen haastattelujen, ehkä yleisin muoto on ryhmähaastattelut (Hair ym., 2015). Ryhmähaastatteluissa haastattelijalla on lista kysymyksistä ja aiheista, jotka ohjaavat keskustelua, mutta osallistujilla on mahdollisuus vastata kysymyksiinsä omin sanoin (Hair ym., 2015). Ryhmähaastatteluissa merkitykselliseksi nousee samalla haastateltavien välinen kanssakäyminen ja kuinka he keskustelevat keskenään aiheista. Erityisen kiinnostavaksi ryhmähaastatteluissa nouseekin eri näkökulmat aiheista. (Peeters, De Jonge, & Taris, 2014). Ryhmähaastattelujen tarkoituksena onkin luoda ymmärrystä eri ajatusmalleista ja niiden perusteluista koskien haastattelun teemoja (Nilsson ym., 2014) joiden pohjalta pyritään luomaan kollektiivisia näkökulmia ja merkityksiä (Gill ym., 2008). Näistä syistä tässä tutkimuksessa on päädytty ryhmähaastatteluihin, joiden kautta pystytään herättämään keskustelua kohdeorganisaation sosiaalisen vastuullisuuden ja sisäisen viestinnän merkityksestä organisaation toiminnalle. Ryhmähaastattelujen avulla pystytään parhaiten paneutumaan näihin ilmiöihin ja toimintoihin kohde organisaatiossa ja saavuttamaan suurempi haastateltavien määrä, jotta aineisto olisi luotettavampaa ja paremmin yleistettävissä.

Haastatteluja suunnitellessa pitää, myös valita missä haastattelut suoritetaan. Vaihtoehtoina tähän ovat etähaastattelut (joko puhelimen välityksellä tai verkossa tapahtuvat), tai kasvokkain tapahtuvat haastattelut (Greenbook, 2013). Yleisesti ryhmähaastattelut tapahtuvat kasvokkain, jotta pystytään herättämään luonnollisempaa keskustelua, mutta viime aikoina etähaastattelut ovat nousseet toimivaksi vaihtoehdoksi (Bryman & Bell, 2015) ja niiden kautta on pystytty hankkimaan hyvä määrä tutkimusta palvelevaa aineistoa (Reid & Reid, 2005).

3.2 Haastatteluiden suunnittelu

Haastattelut ovat yleisin ja toimivin muoto laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuseen (Myers & Newman, 2007). Niiden avulla on mahdollista tunnistaa ongelmia, jotka ovat näkyvillä, mutta harvemmin ymmärretty (Reid & Reid, 2005). Kuitenkin haastattelujen ollessa keinotekoisia tilanteita, on tärkeää suunnitella haastattelutilanteet, valita haastattelujen teemat ja kysymykset, kuin myös haastateltavat huolella, jotta saatava aineisto olisi mahdollisimman tarkkaa ja tutkimukseen soveltuva (Myers & Newman, 2006). Tässä luvussa selitetään haastattelujen osallistajat, rakenne ja valintoihin vaikuttavat perustelut.

Haastatteluissa on monta mahdollista asiaa, jotka voivat vaikuttaa kerätyn aineiston paikkansapitävyyteen. Näitä ovat esimerkiksi luottamuksen, tai ajan, puute, huonosti soveltuva haastatteluympäristö, epäsymmetrinen tietotaso

haastattelijan ja haastateltavien välillä, tai haastattelijan väärät johtopäätökset (Fontana & Frey, 2000). Huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella on kuitenkin mahdollista välttää suurimmat virheet ja esittää perustellut johtopäätökset haastatteluiden perusteella (Myers & Newman, 2006). Tutkimuksessa esiteltiin aina käsiteltävät aiheet kaikille haastateltaville ennen niistä esitettyjä kysymyksiä, jotta jokainen haastateltava ymmärtäisi kysymykset lähtökohtaisesti samalla tavalla.

Ryhmähaastatteluissa käytetään yleisesti pienempää kysymysmäärää, joiden sisältö voi vaihdella avoimista kysymyksistä tarkkaan määriteltyihin kysymyksiin. Valittavaan kysymysten aseteluun vaikuttaa merkittävästi haastateltavien tietotaso aiheesta. Jos haastateltavat eivät tunne kysymysten teemoja hyvin on järkevämpää käyttää tarkemmin määriteltyjä kysymyksiä, kun taas tietotason ollessa korkea haastateltavien kesken voi olla hyödyllisempää käyttää avoimempia kysymyksiä. Tärkeää on kuitenkin antaa tilaa haastateltavien vastauksille, jotka voivat tarjota odottamattomia näkemyksiä. (Bryman & Bell, 2015). Tämän tutkimuksen puitteissa on soveliasta käyttää enemmän ennaltamääriteltyjä kysymyksiä, jotta pystytään varmistamaan, että eri ryhmissä nähdään esitetyt teemat ja kysymykset samalla tavalla.

Haastattelujen kulku tulee seuraamaan Bryman ja Bellin (2015) kirjassaan esittelemää perusrunkoa (kts. KUVIO 10), joka jakautuu pääpiirteittäin kolmeen osaan johdanto, keskustelu ja yhteenvedo. Johdannossa on tarkoituksena esitellä haastateltavalle ryhmälle haastattelun tarkoitus, teemat ja käytänteet. Seuraavassa vaiheessa eli keskustelussa tapahtuu itse haastattelu teemoittain, eli ensimmäisenä sosiaalinen vastuullisuus ja seuraavaksi sisäinen viestintä. Näitä kohtia varten on lisäksi laadittu lista kysymyksiä (kts. LIITE 1.), joita haastattelijä käyttää apunaan haastattelussa. Näin pyritään varmistamaan, että kaikki teemat tulee käsiteltyä kaikissa haastatteluissa samalla tavalla ja riittävän kattavasti tutkimuksen suorittamista varten. Lopuksi yhteenvedossa kiitetään haastateltavia osallistumisesta ja kerrotaan miten tutkimuksen tuloksista tullaan ilmoittamaan.

- | |
|---|
| <p>1. Haastattelun aloitus</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Haastateltavien tervehtiminen b. Itseni esittely, aiheeseen johdanto c. Haastattelun kulun esitleminen (miten haastattelu etenee, miten vastataan, miten tallennetaan jne.) d. Haastateltavien esittely nauhalle <p>2. Keskusteltavat aiheet</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Henkilöstön motivaatio <ul style="list-style-type: none"> i. motivaation lähteet ii. sitoutuminen iii. sosiaalinen vastuullisuus iv. mitä tuntemuksia kohdeorganisaatio heissä herättää, (jos ei muista kysymyksistä jo tule esille) b. Sisäinen viestintä <ul style="list-style-type: none"> i. nykytilan arviointi ii. oman osallistumisen arviointi iii. osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä iv. teknologian vaikutus/soveltuvuus viestintään <p>3. Yhteenveto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. kiitokset b. milloin ja miten tuloksista ilmoitetaan |
|---|

KUVIO 10 Haastattelujen runko

Haastateltavien ryhmien muodostuksessa haastateltavilla on usein jokin yhdistävä tekijä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa rajausta tehtiin kohdeorganisaation henkilöstöön ja lisäksi haastatteluihin valitut ryhmät jaoteltiin kohdeorganisaation toimipisteiden mukaan. Kohdeorganisaatiolla on lukuisia toimipisteitä eri puolilla Suomea ja haastateltavien toimipisteiden valitseminen tehtiin yhdessä kohdeorganisaation edustajan kanssa. Tavoitteena oli valita keskenään erilaisia yksiköitä ja henkilöstön jäseniä, jotta pystyttäisiin tekemään organisaation kattavaa vertailua toimintatavoista ja mielipiteistä tutkimuksen teemojen alueilta.

Haastattelut jaoteltiin viiteen eri ryhmähaastatteluun palvelualoittain, joista jokaiseen haastatteluun lähetettiin kutsu neljään kyseessä olevan palvelualan yksikköön ja jokaisesta yksiköstä kahdelle henkilöstön jäsenelle. Haastatteluihin ei saatu kaikkia kutsuttuja paikalle, mutta jokaisessa haastattelussa oli vähintään 3 haastateltavaa. Näin haastateltavien määrä oli tutkimuksessa yhteensä seitsemäntoista, yhdestätoista eri toimipisteestä.

Lisäksi on tärkeä tarkastella keitä haastateltaviin ryhmiin valittiin. Hair ym. (2015) mukaan tähän valintaan vaikuttavat henkilöstön jäsenen sukupuoli, työuran pituus, asema ja ikä (Hair ym., 2015). Toimipisteiden henkilöstöstä haastatteluun valitut yksilöt valittiin käyttämällä näitä tekijöitä, jotta haastateltavat vastaisivat mahdollisimman laaja-alaisesti kohdeorganisaation henkilöstöä ja olisivat keskenään erilaisia. Hair ym. (2015) suosittelee myös haastateltavan

ryhmän koon olevan 4–6 henkilöä per ryhmä. Bryman & Bell (2015) toteavat lisäksi olevan hyödyllistä valita haastatteluryhmiin ennestään toisilleen tuntemattomia yksilöitä, jotta vastaukset eivät perustuisi entuudestaan muodostettuihin mielipiteisiin, hierarkioihin ja uskomuksiin, ja vaikeuttavat siten haastattelijan työtä aineiston tarkastelussa (Bryman & Bell, 2015). Toisaalta entuudestaan toisensa tuntevilla haastateltavilla on syntynyt jo jonkin asteinen luottamus, joka voi helpottaa keskustelun avoimuutta (Bryman & Bell, 2015). Tutkimuksen haastatteluiden koostuessa aina 2–4 eri toimipisteen henkilöstöstä, pystyttiin saavuttamaan avoimempi keskustelu ja välttämään eri toimipisteissä tapahtuneita hierarkioita. Tämä mahdollisti myös useiden näkemyserojen ja ongelmakohtien esille tulon haastattelujen aikana. Näitä eroavaisuuksia käydään tarkemmin lävitse luvussa neljä, tulosten läpikäynnin yhteydessä.

Haastattelujen toetutusta vaikeutti haastateltavien kanssa aikojen sopiminen, jonka seurauksena haastatteluissa esiintyi jonkin verran poissa-oloja tai joistain yksiköistä ei pystytty antamaan ketään haastatteluun. Tästä huolimatta saatiin riittävä määrä aineistoa tutkimuskysymyksiin vastaamista varten. Haastatteluiden pituus vaihteli kaikkienensa 50–70 minuutin välillä.

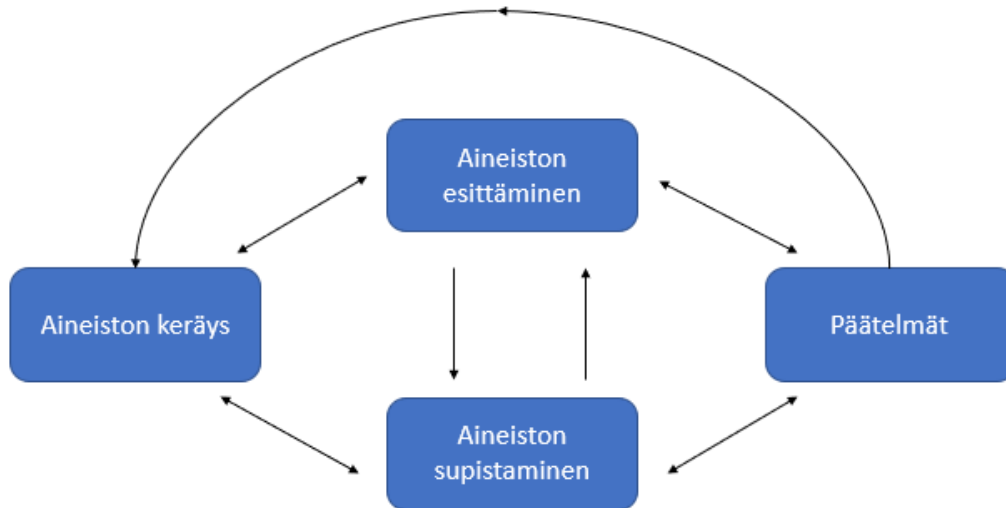
3.3 Aineiston käsittely

Laadullisen datan analysoinnin tavoitteena on identifioida, tutkia, vertailla ja tulkitella teemoja ja malleja (Hair ym., 2015). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttämällä sisältöanalyysi menetelmää, joka on laajasti käytetty menetelmä laadullisen aineiston käsittelyyn (Hsieh & Shannon, 2005). Sisältöanalyysi sisältää kolme erilaista lähestymistapaa aineiston käsittelyyn, joita ovat konventionaalinen, johdettu ja kokoava. Tapojen välillä olevat suurimmat erot ovat teemojen hahmottelussa, sisältöjen jäsentelyssä ja tulosten luotettavuuteen liittyvissä riskeissä (Hsieh & Shannon, 2005). Tutkimusten mukaan sisältöanalyysi on joustava tapa löytää malleja ja teemoja aineistosta, mutta sopivan lähestymistavan valitsemisessa pitää olla tarkkana, jotta käytetty menetelmä ei vaikuta tehtyihin päätelmiin (Cananagh, 1997).

Konventionaalista menetelmää käytetään yleisesti tutkimuksissa, joiden tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä, jossa tutkijat pyrkivät välttämään etukäteen muodostettuja kategorioita. Tutkijat pyrkivätkin kategorioiden esille tulemiseen aineiston perusteella, jolloin sisältöanalyysi mahdollistaa uusien näkemysten syntymisen (Hsieh & Shannon, 2005). Johdettu, tai teorialähtöinen, sisältöanalyysi puolestaan sopii parhaiten sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista löytyy jo aiempaa tutkimusta ja teorioita, mutta vaatii lisää tutkimusta sen puutteellisuuden vuoksi. Tällöin tutkija peilaa uutta aineistoa vanhojen teemojen ja viitekehysten mukaan ja pyrkii siten tarjoamaan selityksiä eri muuttujien välille. (Hsieh & Shannon, 2005). Viimeisenä on kokoava sisältöanalyysi, jossa tutkija aloittaa aineiston käsittelyn identifioimalla sanoja ja konsepteja aineistosta. Tämän jälkeen lasketaan niiden toistumista ja tutkitaan niiden käyttöä (Hsieh & Shannon, 2005). Tässä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä sisältöanalyysiä,

koska henkilöstön motivaatiosta ja sisäisestä viestinnästä löytyy jo entuudestaan huomattava määrä tieteellistä materiaalia, mutta niitä yhdistävää tutkimusta tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toimiympäristössä ei ole tehty.

Aineiston jäsentely suoritetaan käyttäen Hair ym. (2015) esittämiä laadullisen aineiston analysoinnin askelia (KUVIO 11), jotka ovat aineiston keräys, aineiston esittäminen, aineiston supistaminen, ja päätelmät. Yhdistämällä tämä menetelmä johdetun sisältöanalyysin kanssa pystytään aineisto jäsentelemään selkeiksi kokonaisuuksiksi ja tekemään niiden pohjalta päätelmiä.



KUVIO 11 Aineiston analysoinnin vaiheet(Hair ym., 2015, s. 303)

Johdetulla sisältöanalyysillä on myös heikkoutensa, jotka on hyvä huomioida tutkimusta suunnitellessa. Ensimmäisenä on mahdollisuus aikaisempien tutkimusten synnyttämään vahvaan puolueellisuuteen, jolla tarkoitetaan haastattelijan taipumusta hakea ennen kaikkea vahvistusta omille uskomuksilleen, kuin niitä vastaan. Toisena on mahdollisuus, että haastattelija omalla kysymysten asettelullaan on jo aineiston keruussa saanut haastateltavat vastaamaan toivomallaan tavalla. Viimeisenä on tutkijoiden alkuperäisen teorian ylikorostaminen datan tulkinnassa, joka saattaa johtaa lauseyhteydellisten merkitysten ohittamiseen ilmiön kuvaamisessa, (Hsieh & Shannon, 2005)

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osio sisältäen ryhmähaastatteluiden tulosten läpikäynnin. Haastattelut toteutettiin keväällä 2020. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio ja haastatteluryhmät. Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja sisäisen viestinnän nykytilaan. Tuloksien pohdinta ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen tehdään luvussa viisi.

4.1 Kohdeorganisaatio ja haastatteluryhmät

Tutkimuksen toimeksiantajan toimii valtakunnallisesti toimiva terveysalan konserni. Konserni työllistää 35 toimipisteen kautta n. 1000 työntekijää Suomessa. Organisaation tavoitteena on ollut parantaa henkilöstönsä sitoutuneisuutta ja työntekijäkokemusta, haasteiden liittyessä työvoiman vaihtuvuuteen ja henkilöstön motivointiin. Toimipisteiden suuren lukumäärän vuoksi organisaation toimipisteet ovat laajalle levittyneitä ja sisäisen viestinnän tarkastelulla pyritäänkin pohtimaan, kuinka saada tieto tehokkaasti ja kohdennetusti liikkumaan organisaation sisällä. Samalla tutkimuksen aineistonkeruun aikana vaikuttanut Covid19-virus on tuonut haasteita toiminnalle ja viestinnälle.

Kohdeorganisaatio toimii neljällä eri toimialalla, joita käsitellään tutkimuksessa niille tehtyjen ryhmähaastatteluiden kautta kirjaintunnuksilla A (Eriytyisryhmien asumispalveluyksiköt), B (Ikäihmisten asumispalveluyksiköt), C (Kuntoutuspalveluyksiköt), D (Kotipalveluyksiköt). Lisäksi yksi haastatteluista kohdennettiin pelkästään kohdeorganisaation esimiehille, tähän haastatteluun viitataan tutkimuksessa tunnuksella E.

Myöhemmin tutkimuksessa haastatteluista saatuihin vastauksiin viitatessa käytetään kirjaintunnusta kertomaan mistä haastattelusta on kyse, ja sitä seuraavaa numeroa viittamaan miltä sivulta litteroidusta aineistosta kyseinen vastaus

on. Esimerkkinä, jos esimiesten haastattelussa on johonkin aiheeseen vastattu literoidun aineiston sivulla 17, ilmaistaan se tutkimuksessa E17. Tällä tavoin jokainen annettu vastaus ei edusta tiettyä yksilöä vaan kyseistä ryhmää. Attride-Strlings (2001) esitteli artikkelissaan kyseisen menetelmän käytön.

Haastatteluihin osallistuneet henkilöstön jäsenet toimivat pääasiallisesti hoitoammateissa, kuten sairaanhoitajina, lähihoitajina ja fysioterapeutteina. Mukana oli myös palveluesimiehiä ja yksikönpäälliköitä. Osalla haastateltavista oli lisäksi muita vastuita oman työnsä ohella, kuten työhyvinvointivastaava. Haastateltujen henkilöiden ikähaarukka oli 26–57 vuotta ja työuran pituudet kohdeorganisaatiolla vaihtelivat neljästä kuukaudesta kahdeksaan vuoteen. Haastateltavien anonyymiteetin vuoksi tutkimuksessa ei tarkemmin esitellä vastaajia.

4.2 Henkilöstön motivaatiotekijöiden arviointi

Tässä alaluvussa käsitellään haastatteluissa saatuja vastauksia henkilöstön motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Vastauksia arvioidaan pääasiallisesti Locken (1997) motivaatiomallin näkökulmasta, ja verrataan Collierin ja Estebanin (2007) muunnokseen kyseisestä motivaatiomallista.

Locken mallissa yksilön motivaatio lähtee liikkeelle heidän omista tarpeistaan, joiden pohjalta muodostuu itselle merkitsevät arvot ja oma persoonallisuus. Haastateltavilta kysyttäessä, mitkä asiat vaikuttavat heidän motivaatioonsa, vastauksissa nousi useasti esille työyhteisö, työilmapiiri ja auttamisen halu.

”itse koen ainakin, että motivoi se, että on mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työkuvaan. Työyhteisö ja työkaverit. Samalla kokee tekevänsä tärkeää merkityksellistä työtä” A1

”Asiakkaat motivoi. Meillä on minusta ihanat asiakkaat ja niistä huolehtiminen antaa motivaatiota työhön” D1

Auttamisen halu voidaankin nähdä vahvasti omiin arvoihin perustuvana motivaation lähteenä. Collierin ja Estebanin (2007) mallissa näitä kuvataan termillä motivaation perusteet, joita ovat sosiaalisuus, vaihtoehtojen puute ja identifioituminen. Auttamisen halu kuuluu näistä viimeiseen, eli työn kautta identifioitumiseen, kun taas työilmapiiri ja työkaverit voidaan nähdä sosiaalisina motivaattoreina työhön. Vaihtoehtojen puutetta ei nähty suoranaisesti osana motivaatiota haastatteluissa.

”en sano, että vaihtoehtojen puute on millään tavalla motivoiva tekijä, koska valinnanvaraa on niin paljon, että enemmänkin meidän esimiesten haaste on keksiä aineettomia keinoja millä me sitoutetaan meidän työntekijät” E2

Collier ja Esteban (2007) mainitsevat tutkimuksessaan työntekijöiden havainnoin vaikuttavan yksilön motivaatioon. Näitä tekijöitä ovat esimiehiltä saatu tuki, työn reiluus ja yksilöllinen huomiointi. Haastatteluissa nostettiin useasti

esille esimiesten toiminta. Vastauksissa palattiin asiakkailta ja esimiehiltä saadun palautteen merkitykseen omasta ja tiimin toiminnasta.

”sillä on iso merkitys totta kai. Vaikka ei sitä joka hetki tarvitse, kun nojaa omaan ammattitaitoon ja tietää, että työt menee hyvin. Totta kai sellanen yksikön tsemppi ja yhteen tekeminen on hyvää palautetta sekin. Ei välttämättä tarvi olla henkilökohtaista” B4

Muita asioita, joista esimiesten toiminnassa oltiin yleisesti kiitollisia, olivat omaan työskentelyyn annetut vaikutusmahdollisuudet, työaikojen joustavuus ja oman osaamisen kehittämiseen annetut mahdollisuudet. Haastatteluissa puhuttiin paljon työn joustavuudesta ja kuinka sen toimivuus mahdollistaa yksilöllisen huomioon esimerkiksi työaikojen suunnittelussa. Jouston koettiin tulevan enemmänkin työkavereiden suunnalta, mutta myös työnantajalta.

”rivityöntekijän näkökulmasta voi sanoa, että ite oon voinut vaikuttaa tosi hyvin omiin työvuoroihin ja huomioitu oma elämäntilanne, ja tuntuu että työnantaja on tullut vastaan” D2

”meillä on hirveen hyvä työyhteisö, jonka puolesta on valmis venymään ja ymmärtää sen, että jokaisella on omassa henkilökohtaisessa elämässä paljon asioita, jotka vaikuttavat siihen työn tekemiseen ja ymmärtää sen siinä kohtaa. Se varmasti lisää motivaatiotakin” C1

Vastaavasti haastatteluissa nousi myös yksikkökohtaisia eroja. Joissain yksiköissä koettiin, että työntekijöiden tarpeet huomioidaan hyvin, kun taas toisissa tuntui, että oma ääni ja yksilöllinen huomiointi jäi vähemmälle.

”omassa yksikössä tuo yksilöllinen huomiointi ei ihan toteudu, että tuplavuorot ja muut ovat kyllä tuttuja” A2

Arvojen seurauksena yksilöt valitsevat itsellensä omat työtavoitteensa. Locken (1997) mallissa mainitaan tähän vaikuttavan lisäksi kannustimien ja henkilökohtaisen tehokkuuden osuus työssä suoriutumiseen. Tavoitteiden saavuttamisen tukena on erilaisia tavoite ja tehokkuus mekanismeja, kuten ohjaus ja toimintamallit. Johdolta ja esimiehiltä tuleva tuki nähtiin merkityksekkäänä motivaation ja työssä suoriutumisen osalta. Samalla haastateltavat kokivat tehtävien haastavuuden, vaikuttamismahdollisuuksien ja uuden oppimisen lisäävän omaa työmotivaatiotaan.

”kehitysideoita pystyy tuomaan julki hyvin ja koen, että niiden perusteella on lähdetty muuttamaan toimintoja ja käytäntöjä” D2

”(yksikön) perustamisen jälkeen on mielestäni tultu hyvin vastaan ja kuunneltu. Muutoksia on tehty meidän (henkilöstön) ehdotusten mukaan, mutta on sellaisia asioita, joita ei ole syystä tai toisesta tehty” A2

Yksiköiden toiminnassa on pyritty samalla mahdollistamaan yksilöllinen kehitys koulutuksien ja etenemismahdollisuuksien kautta.

”Kehityskeskusteluissa tulee usein esille semmosia, että ”Hei, me tarvitaan tästä enemmän tietoa” ja sitten pyritään järjestämään niitä koulutuksia paikallisesti” E2

Yhdessäkään haastattelussa ei nostettu palkkaa erillisenä motivaatiotekijänä esille. Palkasta mainittiin vain ohimennen puhuttaessa työpaikan viihtyvyydestä. Työnmielekkyyys, joustavuus, palaute ja vaikuttamismahdollisuudet olivat asioita, jotka vaikuttivat positiivisesti työmotivaatioon, joskin näissä oli yksikkökohtaisia eroja.

Collier ja Esteban (2007) totesivat tavoitteiden asettamisen määrittäväksi tekijäksi motivaatiolle. Mitä henkilöstöltä odotetaan ja kuinka kovaa he ovat valmiita työskentelemään sitä tavoitetta kohti? Haastattelussa esille nousi kylläkin motivaation osalta työtehtävistä suoriutuminen ja niiden mielekkyyys, mutta vain yhdessä haastattelussa puhuttiin suoraan tulosten saavuttamisen merkityksestä omaan motivaatioon.

”Mikä minua itseäni motivoi työnteossa? Se että, minä näen tuloksia. Olen hyvin tulosorientoitunut ihminen. Ne mitä tulokset tarkoittaa minulle ovat hyvin aineettomia. Se tavallaan, että näen että ihmisillä on hyvä olla ja työvälineet kunnossa” E1

Vastauksissa nostettiin puolestaan useammin esille työtehtävien haastavuus ja vastuunottaminen.

*”jos ei olis mitään vastuuta, niin olis kyllä tylsää”
”tulee siitä sellanen tyydytyskin siitä työstä, jos on tarkoitus ja pointti sillä työnkuvalla”B1*

4.3 Henkilöstön sitoutuneisuus

Meyer ja Herscovitch (2001) määrittelevät henkilöstön sitoutuneisuuden voimana, joka sitoo yksilön toimet kohti tiettyä tavoitetta. Sitoutuminen voi kohdistua esimerkiksi omaa organisaatiota, yksikköä, työkavereita, asiakkaita tai työtehtäviä kohtaan, ja olla joko tunnepitoista, velvollisuudentunnosta syntyvää tai jatkuvuudellista sitoutuneisuutta. Tässä alaluvussa on tarkoituksena perehtyä kohdeorganisaation henkilöstön sitoutumisen kohteisiin ja luonteeseen.

Haastateltavilta kysyttäessä miten he kuvailisivat omaa sitoutuneisuuttaan työntaajansa kohtaan esille nousivat tärkeimpinä omat työkaverit ja asiakkaat. Muina merkityksellisinä asioina nähtiin oma yksikkö ja työtehtävät, kun taas puolestaan organisaatiota ei nähty monesti yhtä merkityksellisenä.

*”Kyllä se oma työyhteisö on tässä lähimpänä”
”Itse koen samanlailla, että tällä lähiporukalla on omalla työpaikalla isompi merkitys”
A1*

Haastatteluissa keskusteltiin yhteisöllisyyden merkityksestä, joka näkyi suurena tekijänä henkilöstön motivaatiossa. Yhteisöllisyys näkyi mahdollisuutena sovittaa omia työaikojaan ja joustona puolestaan muiden tarpeita kohtaan. Joustoa nähtiin tulevan sekä yksikönjohdon, että työkavereiden puolesta, joka puolestaan kasvatti sitoutuneisuutta kohdeorganisaatiota kohtaan.

”On hyvin monenlaisia elämäntilanteita, joissa vaaditaan sitä joustoa työnantajan puolelta, että mitä tehtäviä, työaikoja, lomiam tai vapaita pitäisi järjestää. Niin kyllä meille on annettu tietyllä tavalla työkalut sitä hyödyntää, että on mahdollista tehdä niitä joustoja. Mun mielestä se osoittaa sitä sitoutuneisuutta” C3

Puolestaan haastateltavien mielipiteet olivat melko yhteneväiset koskien kohdeorganisaation ylempää johtoa ja sitoutuneisuutta kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Organisaation ylin johto nähtiin kaukaisena omasta työarjesta ja työpaikka miellettiin lähinnä omana yksikkönä, kuin monen toimipisteen konsernina. Kuitenkin osalle haastateltavista sitoutuminen organisaatiota kohtaan oli suurempi, kuin toisille. Tämä ilmeni kiinnostuksena koko organisaation toiminnasta ja haluna kehittää yhteisiä käytänteitä. Eroavaisuudet näkyivät selkeimmin eri asemissa olevien henkilöstön jäsenien asenteissa organisaatiota kohtaan.

”Kyllä sitä nykyään osaa jo laajentaa omaa ajattelutapaa, mutta silloin alkuun ajatteli pelkästään omaa yksikköä. Tietysti, kun ollaan niin hajallaan ympäri Suomea niin ei oo sellasta päivittäistä yhteistyötä” B2

”Ehdottomasti näen sen(kohdeorganisaation) kokonaisuutena ja olen vaikuttamassa myös siihen yksikköni ulkopuoliseen toimintaan. Se on päivittäin osana työtäni, että näen sen kokonaisuuden ja mitkä asiat siellä vaikuttavat” C2

Samalla, kun yksilön sitoutumisen kohde voi vaihdella monen eri kohteen välillä, on sitoutumisen luonteessa myös huomioitavia eroja. Collierin ja Estebanin (2007) motivaatiomallissa sitoutuminen jaetaan tunnepitoiseen, velvollisuudentunteesta syntyvään tai jatkuvuudelliseen sitoutumiseen. Haastatteluissa esiintyi kaikkia sitoutumisen muotoja. Huomionarvoista on, että varsinkin iältään vanhemmilla henkilöstön jäsenillä työn jatkuvuuden kautta syntynyt sitoutuminen oli huomattavasti yleisempää kuin nuoremmilla. Tällöin puhutaan työn tuomasta turvasta.

”Kyllä se (sitoutuneisuus) on varmaan sekoitus noita kaikkia, mutta kyllä se jatkuvuus on aika olennainen osa. Johtuu varmaan iästäkin” A3

Haastateltavien keskuudessa oli vahvasti esillä myös tunnepitoinen sitoutuminen. Työstä ja vastuusta nautittiin ja haluttiin olla osana oman yksikön ja kohdeorganisaation kehitystä.

”on ollut onnenpotku päästä tänne töihin, että on ollut työelämäni parhaita vuosia nämä. Voisin sanoa, että jos pitäisi miettiä miten on sitoutunut niin itse oon sata prosenttia. En halua muualle!” C2

4.4 Sosiaalinen vastuullisuus

Henkilöstön kuva kohdeorganisaation toiminnasta ja vastuullisuudesta oli yleisesti positiivinen haastateltavien kesken. Kohdeorganisaation koettiin toimivan esimerkillisesti omien toimenpiteidensä kautta ja tukevan henkilöstöä. Haastatteluisissa kysyttäessä kohdeorganisaation toiminnasta sanottiin sen olevan esimerkillistä.

”Kyllä minä koen voivani sanoa olevani ylpeä (kohdeorganisaatiosta). Eihän mikään oo täydellinen ja aina on parannettavaa. On sellaisia heikkoja kohtia, missä pitäis petrata, mutta kaiken kaikkiaan, kun ajattelen omistus pohjaa ja arvomaailmaa ja sitä mitä visiota ja suuntaa kohti ollaan menossa niin ei tarvitse häpeillä sanoa olevansa kohdeorganisaatiossa töissä, päinvastoin.” E3

Koetussa sosiaalisessa vastuullisuudessa oli kuitenkin eroja yksikkö- ja organisaatiotasolla. Henkilöstön keskuudessa reiluus ja vaikuttavuus koettiin vahvempana yksikötasolla, kun taas koko organisaation toiminnot ja tavoitteet nähtiin kaukaisempina.

”Minä ehkä kritisaisin tuossa sitä korkeampaa johtoa, että näkisin, että siellä on puutteita, mutta paikallistasolla lähijohdossa pystyy tekemään niitä joustoja, mutta sitten tuolla ihan johtoportaassa ylemmällä tasolla olis kehitettävää varmaan tällä saralla” C3

Sosiaalisessa vastuullisuudessa henkilöstö toimii kolmessa eri roolissa. Henkilöstö voi olla sosiaalisen vastuullisuuden kokija, havainnoitsija tai osallistuja. Sosiaalisen vastuullisuuden onnistuminen vaikuttaa siihen kuvaan mikä työntajasta muodostuu henkilöstön kesken. (Kim ym., 2010). Annetut vaikutusmahdollisuudet ovat osa osallistujaroolia. Haastatteluissa puhuttaessa omista vaikutusmahdollisuuksista, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Isoja eroavaisuuksia tuli muun muassa siinä, miten yksikötasolla vs. organisaatiotasolla koettiin omat vaikutusmahdollisuudet, mutta myös kuinka laajasti omaan työnkuvaan pystyi vaikuttamaan.

”Minusta ainakin tuntuu, että ylhäältäpäin tulee hirveästi kaikkea informaatiota, käskyjä ja määräyksiä, mutta sitten tota... ei oo oikeen kysytty henkilökunnalta niin paljon”

”Sellainen yhteistyö uupuu. Aika vähäiseltä tuntuu, että henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia”

”Tulee sellanen fiilis suorittavana pelinappulana, että ohjeet tulee viisaammilta, mutta me vaan suoritetaan” B3

Kun taas toisissa haastatteluissa koettiin asia huomattavasti positiivisemmassa valossa.

”Tähän päivittäiseen työhön ohjaajat pystyvät vaikuttamaan todella paljon ... lähinnä sen oman motivaation ja innokkuuden mukaan” A4

”Varmaan niissä raameissa mitä pystytään yksikössä tekemään, niin minusta meitä ainakin kuunnellaan ja otetaan huomioon” C3

”mikä itsestä on ollut tosi positiivista on ollut, että ylempi johto on tullut konkreettisesti käymään työpaikalla ja keskustelemaan asioista, jotka ovat yksikössä mielenpäällä... se on jotenkin kiva asia, että tää lähijohto on helppo lähestyä ja tätä ylempää johtoa on helppo lähestyä ja ne tulee meidän tasolle keskustelemaan asioista” A3

Yhteistöllisyyden luominen olikin haastatteluissa ajatuksia herättävä aihe. Niin kuin aikasemmin tuloksissa on noussut jo esille, kohdeorganisaatio mielletään henkilöstön kesken lähinnä omana työskentely-yksikkönä. Haastateltavilta tulikin mielipiteitä tämän yksiköiden välisen yhteistyön kehittämistä.

”Olisi kiva käydä tutustumaan muihinkin paikkoihin, jos kerta yhdessä tehdään niin paljon” B3

”kyllähän sillä pystyisi ainakin kehittämään omankin yksikön toimintaa, jos jossain muualla on jokin parempi tapa toimia jossain tilanteessa”

”tai jos joku on keksinyt jotain tosia hienoa niin sellanen tsemppi juttu kanssa” D4

Kohdeorganisaation visio ja strategia ovat jääneet pimettiin henkilöstölle. Monelle haastateltavista nämä olivat vain kaukaisia käsitteitä ja niiden puuttumisen koettiin kasvattavan epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Esimiesten haastattelussa nostettiin esille myös operatiivisen tason ongelmia, kuten kuinka ns. Kohdeorganisaation tapa oli pimennossa ja monessa yksikössä joudutaan keksimään omat käytänteet ja pelisäännöt. Näiden puutteen koettiin vähentävän yhteistöllisyyden tunnetta.

”jos niistä visioista ja strategioista pystyisi tekemään lähemmäksi käytäntöä niin ne tulis ehkä enemmän lähemmäksi käytäntöä täällä työympäristössä ja työntekijät kiinnittäisivät niihin enemmän huomiota ja ajattelisi sitä asiaa” D4

”toivoisin sellasta, mihin nyt ollaankin menossa, että nyt kun tulee tiuhaan tahtiin uusia yksiköitä, että olis valmiina sellaiset yhteiset asiakirjat, pohjat ja yhteiset käytännöt... että jokaisen yksikön ei tarvi tehdä niitä omia juttujaan alusta. Tosi paljon tässä on menty tässä kahessa vuodessa eteenpäin... toki kaikki yksiköt on erilaisia ja omat tarpeet, että ei voi mennä kaikki samalla tavalla, että sellanen pieni joustovara pitäisi säilyä, mutta isot linjaukset” E4

”nyt on vielä aika paljon sillain, että me kollegat toisiltaan kysytään tietoa ja sit se keneltä satut kysymään, niin sellasen vastauksen saat. Kyllähän sen pitäis mennä niin, että tietyt kysymykset aina ohjautuisi oikeaan paikkaan ylempässä johdossa ja he antaa sen saman vastauksen kaikille.” E5

Seuraavaksi tutkimuksessa käsitelläänkin sisäisen viestinnän toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Kuten aikaisemmissa kohdissa nähdään, on sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön motivaatiolle suuri. Sen kohdennetulla suunnitella pystytään vaikuttamaan henkilöstön suortumiseen ja organisaatiokuvaan.

4.5 Sisäisen viestinnän toimivuus

Sisäistä viestintää käsiteltiin haastatteluissa henkilöstön näkökulmasta. Viestinnän toimimista arviointiin henkilöstön työssä suoriutumisen ja motivaation näkökulmasta. Tässä käsiteltiin myös työnantajakuvan muodostumista osana sisäistä viestintää. Haastattelut aloitettiin kysymyksillä viestinnän toimivuudesta ja tiedon löytämisen helppoudesta oman työskentelyn kannalta. Vastauksissa huomattiin merkittäviä eroja yksiköiden, yksilöiden ja palvelualojen välillä. Welch ja Jackson (2007) tekivät sisäisen viestinnän nelijaon organisaatio-, toimiala-, yksikkö- ja tiimitason välille. Haastatteluista saaduissa vastauksissa oli erotettavissa nämä neljä tasoa ja tätä hyödynnetään vastausten läpikäynnissä. Osa vastaajista koki tiedottamisen ja tiedonsaannin riittäväksi ja tiedon löytämisen helpoksi.

”No ainakin täällä meitä infotaan ja kerrotaan kyllä ajantasaisesti. Plus sitten oma intranetin käyttö mistä löytyy kaikki mahdollinen tieto mitä organisaatiolla on. Omasta aktiivisuudesta riippuu mistä sitä tietoa etsii, mutta lähiesimies huolehtii todella hyvin.” A5

Huomattavasti useammin tiedonsaanti koettiin kuitenkin haasteeksi. Tähän vaikutti muun muassa epäselkeät viestintäkanavat ja -käytänteet. Ongelma koettiin yleiseksi kaikilla sisäisen viestinnän tasoilla.

”Mitä on niin kun työkavereiden kansa yleisesti puhuttu, että tieto ei tavoita kaikkia työntekijöitä, että jostain syystä tulee useampia tilanteita, että ”Ai, mitä? En kuullutkaan.”. Esim. asukkaankin hoitoon liittyvissä asioissa, että se tieto häviää jonnekin, vaikka se olis esimerkiksi kirjauksissa luettavissa.” A7

Tiedottamiseen ja viestintään kaivattiin parempaa kohdennusta ja oikea-aikaisuutta, jotta tieto olisi saatavissa silloin, kun sitä tarvitaan.

”nykyhetkessä oon kaivannut tiedottamiseen parannusta, että se olis selkeempää ja kohdennetumpaa ja löytäisi perille niille työntekijöille, kun sitä tietoa tarvitaan ja välitetään” D6

Sisäisen viestinnän ongelmia ratkottiinkin osassa yksiköistä tiiviimmällä kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä.

”No aluksi ei ollut oikein minkäänlaista kanavaa, tai aluksi käytettiin HILKKA-viestien lähettelyä ja niitä saattoi tulla vaikka kuinka monta ja niitä hukku ja ei tavoittanut kaikkia työntekijöitä ja oli paljon epäselvyyksiä tiedon saannissa, sitten sitä alettiin

korjata sillä lailla, että esimies alkoi pitää viikko ja kuukausi palavereita, joista kirjoitettiin muistioon, jotka on ollut työntekijöiden luettavissa jälkeinpäin.” A5

Myös esimiehet kokivat turhautumista tiedon tullessa monesta eri kanavasta, selkeiden käytäntöjen puuttuessa.

”Tietoo tulee meille niin monesta paikkaa. Maksavilta asiakkailta suoraan yksikköön, korona ohjeistuksia, sitten organisaatio puolelta jotenkin nyt ehkä koen, että se on muuttunut hankalammaksi. En tiedä johtuuko siitä, että se johto on vahvistunut ja tullut lisää portaita, että siellä ei oo niin kun käytänteet muodostunut ihan joustaviksi” E7

Lisäksi ryhmähaastatteluisissa ilmeni erilaisia vastauksia eri palvelualueiden välillä. Osalla yksiköistä työskentely tapahtui paljolti asiakkaan luona, mikä vaikeutti tiedonsaantia.

”Tällä hetkellä me ollaan hyvin harvoin fyysisesti samoissa tiloissa, koska me ollaan kotihoitoa, niin jokainen on tavallaan tuolla kentällä, niin silloin se tiedon jakaminen, että se jokaisen niin kun tavoittaisi, jäisi jokaisen työntekijän itsensä harteille, kun ei oo mitään sellasta yhteistä paikkaa missä voi kaikille sen tiedon yhdessä laittaa” D4

Covid19-virus on tuonut tähän myös omat haasteensa. Epätietoisuus ja uudet toimintaohjeet koettiin kuormittavana, vaikkakin asioiden koettiin parantuneen viruksen edetessä.

”Mää sanoisin, että tätä on koeponnistettu tässä Corona-aikana, kun oli aivan jäätävä määrä sähköpostia yhdessä kohtaa ja niitä keskusteluja aivan varmasti hukku, mutta meillä on se intranet mihin ne tärkeät asiat pitäisi tulla. Niin tää oli varmaan meidän johdolle sellanen oppimispaikka, että älkää puskeko kaikkea asiaa kaikkien sähköpostiin, vaan sen pöytäkirjan pitäisi olla kaikkien luettavissa yhdessä paikkaa ja sitä tietoa vain päivitetään ja ei tarvis käydä koko sähköposti listaa läpi ja etsiä mikä se oli se viimeisin” C4

Sisäiseen viestintään ja tiedonhakuun osallistumisen koettiin kuitenkin olevan pitkälti jokaisen yksilön omilla harteilla ja omasta motivaatiosta kiinni.

”Paljon on työntekijöistä itsestäänkin kiinni, kun tota vuorotyötäkin tekee ja ollaan vapailla, vaikka arkena, että on se oma aktiivisuus, että meet sen itse kattomaan sen tiedon ja selvittää mitä on tapahtunut.”

”Kyllä, että varmaan se sellanen asennoituminen, että kukaan ei nykyään voi odottaa, että mulle ei oo kerrottu, vaan edellytetään, että ihmiset on aktiivisia ottamaan asioista selvää.” C4-5

Kohdeorganisaation omista konsernin toimista tiedottaminen koettiin riittävaksi, jos tietoa osasi itse etsiä ja siihen löytyi omaa motivaatiota. Organisaatiotason viestintä on usein tiedotusluonteista yhdensuuntaista viestintää, jolloin viestinnän vastavuoroisuus on vähäistä. Osa haastateltavista koki, että mitään tietoa ei tule ja viestintä ei ole läpinäkyvää tai se tulee myöhässä.

”Tieto tulee siinä vaiheessa, kun jotain on jo tapahtunut”

”Meille ei tavallaan välitetä sellaista tietoa mikä meille kuuluisi”

”Mun mielestä toi kaikki, että on hyvät kanavat tiedottamiselle, että ei se siitä oo kiinni että... voi olla omaa pohdintaa vaan, mutta on vähän sellanen fiilis, että meille kerrotaan vaan sitä mitä halutaan kertoa” B7

Toisissa haastatteluissa taas Veteraan organisaatiotason viestinnästä puhuttaessa, sitä sanottiin tulevan todella hyvin ja riittävän läpinäkyvästi.

”Minä koen, että tiedottaa sillä tasolla millä varmasti pystyy, tai millä läpinäkyvyydellä pystyy tiedottamaan ja meillä on äärettömän hyvä viestintä- ja markkinointipäällikkö, joka on jotenkin selkeäsänainen ja tuo sen nopealla tahdilla tällaiset isommat organisaatio asiat tietoisuuteen ja on tietty marssiaskleet miten toimitaan...” C7

Organisaatiotason viestimisen on myös koettu parantuneen viimeisten vuosien aikana, mikä koettiin haastateltavien kesken positiivisessa valossa.

”johdolta tiedottaminen on kyllä parantunut. Tähän meidänkin yksikköön liittyen varmaan monella työntekijällä oli sellanen tunne, että sieltä ei tule riittävästi tietoa ja toki salattavaa aina on, mutta en tiedä liittyykö se siihen muutostavastarintaan, mutta tällä hetkellä se tiedottaminen on ihan hyvällä tasolla” C7

Organisaatiotason viestintä vaikuttaa siihen kuvaan, mikä työpaikasta syntyy henkilöstölle. Haastatteluissa mainittiin organisaation arvojen hyväksyminen ja tietoisuus työn ja yksikön jatkuvuudesta. Osassa vastauksista todettiin kohdeorganisaation nopean kasvun luoneen epävarmuutta ja tiedotuksen puutetta.

”luulen, että tässäkin se kasvavan yrityksen toiminta vaikuttaa, että sitten kun sitä vastuuta aletaan jakamaan ja se eriytyy kauemmaksi yksikön esimiehestä, niin myös se tiedon kulku vaikeutuu” E7

”mulla on sellanen olo välillä, että ei niin kun itekkään se johto ymmärrä sitä kasvuvauhtia, että mitä se lisääntyvä henkilöstömäärä tarkoittaa esimerkiksi just tän viestinnän osalta” B7

Seuraavassa alaluvussa käsitellään kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kanavia, ja niiden soveltuvuutta ja toimivuutta työssä suoriutumisen näkökulmasta.

4.6 Sisäisen viestinnän kanavat

Viimeiseksi haastatteluissa käsiteltiin käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia. Vastauksissa esitettiin kuusi eri viestintäkanavaa, joiden avulla työhön liittyvä tieto, henkilöstön jäsenten välinen kommunikointi ja organisaation tiedottaminen hoidettiin. Kanavat olivat kohdeorganisaation intranet, kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmään kuuluva HILKKA-viestialusta, puhelut,

sähköposti, Microsoft Teams ja erilaiset tiimipalaverit. Lisäksi yhdellä yksiköllä oli henkilöstön oma Facebook-ryhmä vapaa-ajan tarkoituksiin ja osassa yksiköistä käytettiin WhatsApp-ryhmiä työvuoroista sopimiseen.

4.6.1 Intranet

Pääasiallisena tiedotuskanavana toimii kohdeorganisaation intranet, josta on löydettävissä mm. työssä suoriutumisen kannalta tärkeät toimintaohjeet ja lomakkeet. Lisäksi intranettiin tulee luettavaksi palaverimuistiot, organisaation tiedotteet ja muut ilmoitukset. Intranetin sisällä on yksikkökohtaiset kansiot, joissa löytyy yksiköille kohdennettu tieto. Osalta haastateltavista tuli kuitenkin palautetta, että tiedon löytäminen on vaikeaa ja yksikkökansioiden alta ei löydy tarvittavaa tietoa. Intranet koettiin kokonaisuudessaan haastavaksi käyttää. Tähän nimettiin neljä pääsyötä, jotka olivat ajanpuute, laitteiston puute, osaamattomuus ja järjestelmän monimutkaisuus.

”Intranet on siis sellanen mysteeri, että suuri osa porukkaa ei tiedä miten sinne pääsee, tai miten sitä käytetään ja miten saa tunnukset, että on sellanen ilmassa oleva aihe tällä hetkellä. Tiedetään ja puhutaan, mutta sitä ei käytetä ja siellä ei käydä” A6

*”Meillä on aika paljon sellasia, jotka ei osaa käyttää eikä tiedä mitä pitäis löytää.”
 ”Ja sitten salasanat puuttuu, tai aika monelta tunnukset, että eivät edes pääse sinne”
 ”No nythän siellä on enemmän uusiutunut, että tulee niitä uutisia ja sanottu että joka päivä jokaisen pitää siellä käydä hektisen hoitotyön ohella, mutta paljon siellä on varmaan sellasta omaa työtä auttavaa tietoa ja ohjeita, mutta pitäis saada vaan enemmän perehtyy, tai selkeyttää, että ei tarvi turhautua” B6*

Esimiehetkin kokivat Intranetin käytön hankalaksi ja turhauttavaksi. Intranetin käyttöön perehdyttämiseen ei koettu olevan aikaa ja laitteista on puutetta.

*”Arkityössä voi olla hankalaa löytää sitä rauhallista aikaa ja tietokoneita on niin vähän, että jos joku sinne sillen kirjaa niin voi olla vaikeaa lukea niitä uutisia”
 ”On joo sellasta turhautumista, kun ei (henkilöstön jäsenet) löydä ja mulla ei oo aikaa tulostaa. Totta kai tulee myös itelle, kun ei oo sitä aikaa perehdyttää” E8*

Yhdessäkään yksikössä ei intranetin käyttöön ollut erikseen annettu mitään koulutusta tai perehdytystä. Intran käyttämistä oltiin käsitelty viikko- tai kuukausipalavereissa ohimennen, mutta käytön vaikeuden koettiin rajoittavan osallistumista. Palavereissa tapahtuva koulutus ei saavuta kaikkia henkilöstön jäseniä työn vaatiessa läsnäoloa muualla.

”Yksikkökokouksissa sitä on jonkun verran käyty läpi, mutta ne on aika haastavia, kun on paljon asiakaskäyntejä niin yksikkökokouksissa on aika vähän niitä työntekijöitä paikalla” D5

Ajan ja laitteiston puute tekee osallistumisen sisäiseen viestintään vaikeaksi. Esimerkiksi laitteiston puute rajoittaa tietokoneilla tapahtuvan työn vain

kaikkein keskeisiin tehtäviin, joita olivat raportointi ja lomakkeiden hakeminen/tulostaminen

”En ainakaan minä pysty käyttämään, koska aina tietokoneet on varattuna ja työpäivän jälkeen ei tuu käytyä” D6

”Niistä (tietokoneista) taistellaan ja joutuu aina odottamaan”

”Yleensä tehdään vaan tärkeimmät, eli kirjataan päivän hommat” B6

4.6.2 Sähköpostin ja puhelinten välityksellä tapahtuva viestintä

Sähköposti toimii monessa yksikössä tärkeänä viestintäkanavana. Sähköpostin käytöllä pyrittiin korjaamaan intranetin vaikeaa käyttöä, jolloin siellä lähetettiin esimerkiksi toimintaohjeita ja kopioita tiedostoista. Hyvänä puolena tässä koettiin se, että sähköpostin avulla tärkeät asiat on mahdollista lukea esimerkiksi kotona. Monella työntekijällä ei kuitenkaan ole henkilökohtaista työsähköpostia. Näissä tapauksissa työntekijä käyttää sähköpostina henkilökohtaista sähköpostiaan tai tieto jää saamatta.

”Osa viestinnästä tulee sähköpostiin, mutta suurimmallakaan osalla ei oo työsähköpostia ja sit ne työasiat tulee omaan sähköpostiin ja siitä on puhuttu aika paljon ja ihmiset on kokenut, että ne tärkeät asiat pystyisi vaikka kotona lukemaan ennen seuraavan työvuoron alkua” D5

Sähköpostin käsittelyssä haasteeksi koettiin tiedon hukkuminen viestiketjuihin ja viestien määrän hallinta. Haastateltavat myös kokivat tiedon kohdenuksen olevan vielä puutteellista sähköpostin välityksellä viestittäessä. Lisäksi kiireellisten asioiden erottelu kiireettömistä ja vastaamisten kesto tai puuttuminen kokonaan nähtiin haitallisina tekijöinä. Sähköpostien läpikäynti vie aikaa työpäivästä, vaikka se koettiinkin työpäivän osaksi.

”Kyllähän sitä sähköpostia aina tulee aika paljon, mutta se kuuluu tähän työhön ja sieltä pitää osata poimia, jotka pitää hoitaa heti ja sit ne, jotka voi siirtää vähän myöhemmäksi” C7

”Ite aina tuntuu, että jos sieltä (sähköpostista) lähettää niin aina ei saa vastausta ja puhelimella, jos saa, niin unohtuu kun ei oo kirjallisena” E7

Lisäksi kohdeorganisaation sisäiseen viestintään käytettiin puhelimia. Työpuhelinten puuttuessa jouduttiin joissain tapauksissa turvautumaan henkilökohtaisiin puhelimiin. Varsinkin paljon asiakaskäyntejä tekevissä yksiköissä puhelimitse tapahtuva viestintä oli merkittävässä asemassa, kun tietokoneille pääsy ja palaverihin osallistuminen ei ollut mahdollista. Työpuhelimilla on mahdollista päästä HILKKA-järjestelmään ja lähettää siellä viestejä. Kaikille henkilöstön jäsenille ei kuitenkaan riittänyt omia työpuhelimia. Näissä tilanteissa käytettiin omia,

henkilökohtaisia puhelimia. Esimiesten näkökulmasta tämä luo lisää työtä, kun "kentällä" oleville työntekijöille joudutaan tiedottamaan asioista yksitellen soittamalla.

"Meillä ei ainakaan kaikilla työntekijöillä oo omia työpuhelimia. Voi olla, että niitä ei riitä ja sitten ei saa koko päivänä tietoa, tai sit saa niitä omaan numeroon" D5

Tilannetta on pyritty korjaamaan henkilöstön kesken perustamalla mm. omia WhatsApp -ryhmiä, joissa sovitaan esimerkiksi työvuoroista.

4.6.3 HILKKA-viestialusta

HILKKA-viestin on osa kohdeorganisaation toiminnanohjausjärjestelmää. Se on tarkoitettu yksiköiden sisäiseen viestintään. Viestimisen tavoitteena on tiedottaa yksiköiden henkilöstöä kohdeorganisaation operatiivisesta toiminnasta ja toimia yksikön "ilmoitustauluna" esimerkiksi työvuoroja koskevalle tiedolle. Viestit on siis kohdennettu vain yksikkökohtaisesti, tarkempaa kohdennusta ei ole.

HILKKA-viestin on kohdeorganisaatiossa yleisesti käytetty sisäisen viestinnän alusta, joskin suuri viestien määrä nähtiin haasteena osassa haastatteluista yksiköistä. Henkilöstön jäsenten koettiin esimerkiksi yhdessä haastatteluista hyvin lähettävän ja lukevan viestejä, mutta pelättiin, että niihin viesteihin ei saada kaikkea tarvittavaa tietoa sisällytettyä. Samalla tiedon hukkuminen viestien sekaan ja esimerkiksi lomilta palatessa nähtiin ongelmakohtina.

"Onhan meillä käytössä HILKKA, jonka kautta pystyy lähettämään viestejä ja sen kautta paljon lähetetäänkin ja aika tunnollisesti meidän työntekijät ne siellä lukee, mutta tuleeko siihen se kaikki tieto siihen viestiin kirjoitettua. Niin en ihan aina tiedä onko se riittävän yksityiskohtaista mitä sinne kirjoitetaan"

"Meillä ainakin niitä HILKKA-viestejä tulee aika paljon, että kuinka tarkasti niitä luetaan" D5

4.6.4 Palaverit

Sähköisen viestinnän ohella kaikissa yksiköissä oli kuukausi ja viikkopalavereita. Viikko- tai maanantaipalaverit koskivat kyseisen viikon ajankohtaisia asioita, kun taas kuukausiapalavereissa käsiteltiin isompia linjauksia. Positiivisena nähtiin kasvokkain tapahtuvan viestinnän helppous ja selkeys. Haasteina nähtiin puolestaan henkilöstön osallistumisen mahdollistaminen ja jälkeensä tiedon löydettävyys. Tapaamisista kirjoitetaan muistioita, jotka ladattiin intraan jälkeensä luettaviksi. Näiden muistioiden lukemisessa on ilmennyt kuitenkin ongelmia intran edellä esitettyjen haasteiden seurauksena.

"Välillä se viestintä takkuilee, ja joskus on jotain vihkoja mihin kirjoitetaan tai yksikköpalaverit, mutta tieto ei tavoita kaikkia. Toki tapaamisista tehdään muistiot, mutta en tiedä kuka niitä osaa hakea sieltä (intra), tai lukee" B8

Palavereiden koettiin kuitenkin helpottavan ja parantavan kohdeorganisaation sisäistä viestintää.

4.6.5 Microsoft Teams

Viimeisenä käytössä olevana viestintäkanavana oli Microsoftin Teams -palvelu. Teams ei ole käytössä kaikissa yksiköissä ja niillekin henkilöstön jäsenille, joilla tunnukset on, palvelu ei ole ollut käytössä vielä pitkään. Esimerkiksi esimiehille suunnattu ryhmä on jo tehty Teamsiin, mutta sitä ei ole otettu käyttöön vielä haastattelujen aikana. Teamsiä oltiin kuitenkin jo käytetty Covid19- tiedotustilaisuuksien järjestämiseen henkilöstölle. Tästä oli heti jäänyt positiivien kuva yhdelle haastateltavista.

”Noita tiedotustilaisuuksia on ollut tuolla Teamsin välityksellä, että näkee kasvot, kun edellisestä työnantajasta ei ollut tiedossa edes toimitusjohtaja nimeä, että silleen niin kun ollut täällä sellanen välitys työntekijöistä” A3

Toisessa haastattelussa oli myös positiivisia kokemuksia Teamsista. Sitä on hyödynnetty sekä asiakkaiden kanssa käydyissä etätapaamisissa että yksiköiden välillä tapahtuvassa viestinnässä. Yksiköiden kesken on muodostettu ryhmä, jossa jaetaan tietoa ja ohjeita mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Tämän nähtiin kasvattavan kuvaa kohdeorganisaatiosta monen yksikön organisaationa, eikä vain omana toimiyksikkönä.

5 TULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja annetaan kehitysehdotuksia niiden pohjalta. Tutkimuskysymyksiin annettujen vastausten tukena käytetään aikaisemmin esiteltyä teoriapohjaa. Samalla vastauksia arvioidaan niiden merkityksellisyyden, käytettävyyden ja luotettavuuden kannalta.

5.1 Mikä motivoi kohdeorganisaation henkilöstöä?

Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta kohdeorganisaation henkilöstön motivaatio kohdistui pitkälti omaan yksikköön ja työhön. Locken (1997) motivaatiomallin mukaan omat arvot ja persoonallisuus vaikuttavat tehtyihin tavoiteasetteluihin. Henkilöstön omista arvoista nousi esille auttamisen halu ja työn merkityksellisyys, jotka motivoivat työssä suoriutumiseen. Työympäristöllä, työkavereilla ja esimiehiltä saadulla palautteella oli merkittävä vaikutus motivaation muodostumiseen ja ylläpitoon.

Motivaation perusteet olivat Collierin ja Estebanin (2007) tutkimuksessa identifioituminen, sosiaalisuus ja jatkuvuus. Työn sosiaalinen puoli oli vahvassa asemassa henkilöstön motivaatiossa. Vanhemmilla haastateltavilla työn jatkuvuus oli merkittävämmässä asemassa kuin nuoremmilla. Työn tuoma turva it sessään siis jo motivoi työskentelyyn. Työn kautta identifioituminen oli merkittävämpää niille yksilöille, jotka näkivät kohdeorganisaation organisaationa, eikä vain omana yksikkönä. Toisin sanottuna mitä vahvemmin tiedostettiin isompi organisaatio oman yksikön ympärillä, sitä suurempi oli mielenkiinto koko organisaation toiminnan kehittämistä kohtaan.

Mielenkiintoista oli, että vain osa haastateltavista koki sitoutuneisuutta koko organisaatiota kohtaan, kun suurin osa koki sitoutuneisuutta vain omaa yksikköään kohtaan. Meyer ja Allen (2001) jakoivat sitoutuneisuuden kolmeen luokkaan. Nämä olivat tunnepitoinen, velvollisuuden tunnosta syntyvä ja jatkuvuudellinen sitoutuminen. Haastatteluissa esiintyi kaikkia näitä kolmea sitoutuneisuuden muotoa ja niiden huomattiin vaikuttavan sitoutumisen kohteeseen,

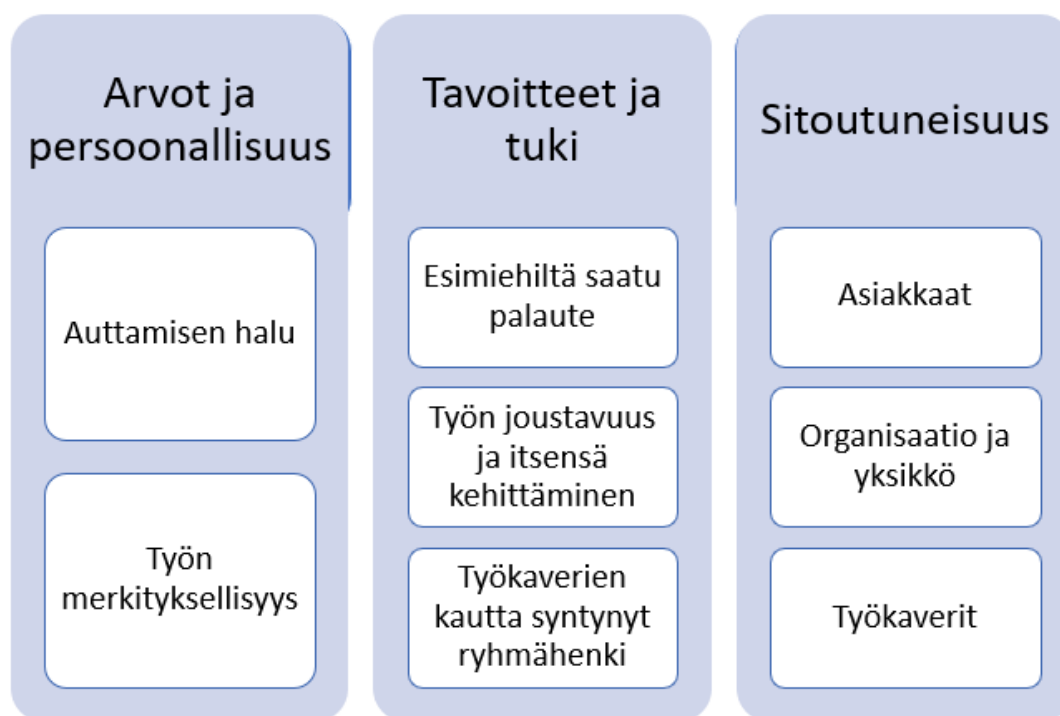
kuten Meyerin ja Allenin tutkimuksessa oli myös todettu. Oman yksikön lisäksi henkilöstö oli sitoutunut asiakkaisiin ja työkavereihin. Organisaationaalisen sitoutumisen puute oli merkittävä ja tätä olisikin hyvä päästä kehittämään.

Collierin ja Estebanin (2007) tutkimuksessa todettiin tulos- tai tavoiteasettelun olevan avainasemassa henkilöstön motivaatiolle. Haastatteluissa ei kuitenkaan suoraan sanottu tavoiteasettelun vaikuttavan omaan motivaatioon. Poikkeuksena esimiesten haastattelu, jossa tämä nostettiin esiin. Voi myös olla, että tavoitteiden asettelu on vaikeaa työn luonteesta johtuen ja tulokset lasketaankin asiakkaiden tyytyväisyydellä ja sieltä saadulla palautteella. Haastatteluissa mainittiinkin, että omaa työssä suoriutumista pystyi arvioimaan asiakkailta saadun palautteen ja onnistumisten kautta. Auttamisen halu oli usein mainittu motivaation lähde. Huomiona tähän, haastatteluissa ei suoraan kysytty kuinka merkitykselliseksi henkilöstö kokee tavoiteasettelun ja kuinka hyvin he tiedostavat mitä heiltä odotetaan työssään, vaan kysymykset olivat laajemmista kokonaisuuksista, kuten mikä motivoi työssä.

Työssä suoriutumiseen vaikuttaa Locken (1997) mallin mukaan annetut tehtävästrategiat, ohjeet, panos ja periksiantamattomuus. Näistä tehtävästrategioissa ja ohjeissa nähtiin olevan puutoksia. Tuloksena oli turhautumista ja motivaation laskua. Varsinkin esimiehiltä saaduissa vastauksissa nousi toive tarkemmille ohjeille ja tehtäväkohtaisille strategioille, jotta tiedettäisiin paremmin, mikä on ns. ”kohdeorganisaation tapa” toimia, mitä askelmerkkejä pitäisi noudattaa ja mitä heiltä odotetaan. Ongelmaksi nähtiin lisäksi selkeiden kommunikaatiokanavien puuttuminen, eli keneltä kysyä mitään asiaa, ja vastausajan kesto. Henkilöstön keskuudessa epä tietoisuus oli vähäisempää, mutta esille nostettiin toimintaohjeiden muuttuminen ja intranetin toimimattomuudesta johtuva vaikea löydettävyys.

Yhtenä henkilöstön motivaatioon vaikuttavana tekijänä oli työn joustavuus niin työkavereiden, kuin työnantajankin puolesta. Varsinkin mahdollisuus sovitaa työajat omaan elämäntilanteeseen ja tarpeisiin koettiin positiiviseksi asiaksi ja kasvatti sitoutuneisuutta omaa yksikköä ja muuta henkilöstöä kohtaan.

Lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden nähtiin kasvattavan motivaatiota. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan, koulutuksiin ja muihin vastuullisuuksiin koettiin positiivisena. Kohdeorganisaatiosta oli syntynyt hyvä kuva henkilöstölle ja haastateltavat kokivat olevansa ylpeitä kohdeorganisaatiosta. Työ itsessään koettiin yleisesti mielekkääksi ja tehtävät riittävän haastaviksi. Saaren ja Judgen (2004) tutkimuksessaan saamien tuloksien mukaan juuri tehtävien mielekkyys ja haastavuus olivat tärkein tekijä motivaatiolle. Kuviossa esitellään haastatteluista saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaation henkilöstön motivaation lähteet.



KUVIO 12 Motivaation lähteet

5.2 Kuinka toimivaa on tämänhetkinen sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa?

Sisäisen viestinnän strategian tarkoituksena on huolehtia tiedon kulkemisesta organisaation sisällä, jotta tieto saavuttaisi kohderyhmänsä mahdollisimman tehokkaasti (Men, 2014). Lisäksi käytössä olevien sisäisen viestinnän menetelmien ja kanavien pitäisi mahdollistaa tasapuolinen osallistuminen, joka toimii eri yksilöllisistä tekijöistä tai sijainnista riippumatta (Hedman & Valo, 2015). Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaation sisäinen viestintä on tällä hetkellä puutteellista yhteisten käytänteiden uupuessa. Samalla löytyi merkittäviä eroja eri sisäisen viestinnän kanavien toimivuudesta ja käytöstä kunkin yksikön toiminnassa. Juuri nämä viestinnän eroavaisuudet yksiköiden välillä loivat kuvan epäjohtonmukaisesta kokonaisuudesta.

Haastatteluiden aikana suurin kritiikki sisäisessä viestinnässä kohdistui intranettiin. Sen toiminnallisuus ja käytettävyys koettiin yleisesti huonoiksi. Lisäksi henkilöstö koki, että heillä ei ole aikaa, osaamista tai osassa yksiköistä laitteistoa sen käyttöön. Kuitenkin kyseessä on kohdeorganisaation päätiedotuskanava, jolloin osallistumisen mahdollistaminen kaikille henkilöstön jäsenille on tärkeää. Welch ja Jackson (2007) asettavat organisaatiotason tiedottamiselle neljä päätehtävää, joita ovat sisäisten suhteiden ja työntekijöiden sitoutumisen parantaminen, työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen kehittäminen, työntekijöiden tietoisuuden lisääminen toimintaympäristöllisistä tekijöistä ja jatkuvan

muutoksen tarpeellisuuden havainnollistaminen koko henkilöstölle. Haastattelusta saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaation organisaatiotason tiedottamisessa on vielä kehittämisen varaa, jotta Welchin ja Jacksonin (2007) neljä tehtävää täyttyisivät.

Tiedottamisen tukena on käytetty viikko- ja kuukausipalavereita. Vaikka kasvokkain tapahtuva viestiminen koetaankin vielä tehokkaimmaksi kanavaksi sisäiselle viestinnälle (Men, 2014), sähköisten kanavien pitäisi tukea viestintää huolehtimalla, että tieto on jälkeempään löydettävissä ja, että se tavoittaa kaikki sitä tarvitsevat. Yksiköt tallentavat kokousmuistiot intranettiin, jotka henkilöstön pitäisi käydä lukemassa ja kuittaamassa. Tämä käytäntö ei ollut vielä täysin jalkautunut kaikkiin yksiköihin ja kohdeorganisaation tiedottaminen koettiin eri laatuksena eri yksiköissä. Tiedon kulkeminen monella kanavalla on kuitenkin tehokas tapa varmistaa tiedon perille pääsy (Hedman & Valo, 2015). Jotta yksikökohtaiset tarpeet pystytään ottamaan paremmin huomioon kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä, voisi olla järkevää jakaa yksiköt eri ryhmiin viestintän mahdollisuuksien mukaan.

Esimiesten tuki sisäiselle viestinnälle on tärkeässä asemassa. Lyden ja Klen-gales (2000) kirjoittivat esimiesten tuen puuttumisen lisäävän epäsymmetrisen tiedon määrää organisaation sisällä. Vastausten perusteella kohdeorganisaation esimiehet ottavat vastuuta sisäisen viestinnän toimivuudesta ja tiedon perille pääsystä. Kuitenkin tämän seurauksena henkilöstön oma aktiivisuus näytti jäävän vähemmälle tiedon hankinnassa, kun ongelmat selvitettiin esimiesten kautta. Henkilöstö oli kiinnostunut organisaation toimista, mutta viestintäkanavan puutteellisuuden vuoksi aktiivisuus jäi vähäiseksi.

Sisäisen viestinnän osallistumista rajoitti myös intranetin tunnusten puuttuminen. Osa myös unohti tunnuksensa, kun intraa ei käytetty edes kuukausittain. Tätä pyrittiin korvaamaan muilla tavoilla, kuten lisäämällä palavereiden määrää. Kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ole myöskään omaa työsähköpostia. Näissä tapauksissa on käytetty vaihtoehtoisesti omaa vapaa-ajan sähköpostia. Sama tilanne on myös työpuhelinten suhteen. Varsinkin paljon asiakkaiden luona käyvien henkilöstön jäsenten tiedottaminen jouduttiin tekemään henkilöstön omien puhelinten kautta, kun työpuhelimia ei riitä kaikille. Käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien pitäisi mahdollistaa kaikille tasapuolinen osallistuminen (Hedman & Valo, 2015). Tiedon heikkomman kulun lisäksi osallistumisen vaikeus voi vaikuttaa alentavasti työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen, kun arvostuksen tunne jää pienemmäksi (Sun, Xinjie, Anand, Shang, & Hu, 2019).

Organisaatiotason sisäisen viestinnän lisäksi haastatteluissa keskusteltiin yksiköiden sisäisestä viestinnästä. Fay ja Kline (2012) suosittelivat yksikön sisäisen viestinnän suorittamista epävirallisesti. Tällä todettiin olevan henkilöstön motivaatiota kasvattavia vaikutuksia, itse tiedonvaihdon ollessa tehokkaampaa. Organisaation pitäisi kuitenkin mahdollistaa sopivat kanavat tälle viestinnälle. kohdeorganisaation yksikönsisäiseen viestintään käytettiin HILKKA- viestejä. Näiden lähettäminen oli mahdollista työpuhelimella ja tietokoneella. Viestejä ei erikseen kohdistettu, vaan ne olivat kaikki yksikön henkilöstön luettavissa. Tämä todettiin kasvattavan viestien määrää ja aiheuttavan tiedon hukkimista esim.

lomilta palatessa tai ihan vain viikonlopun jälkeen. HILKKAA käytetään yksikön ilmoitustauluna, jolloin tiedon olisi hyvä olla helposti löydettävissä myös jälkeenpäin. Yksikön sisäistä tiedonvaihtoa tapahtui myös WhatsAppin välityksellä.

Esimiehillä ja osalla yksiköistä oli myös käytössään Microsoft Teams -palvelu. Teamsin käytöstä oli yleisesti positiivisia kokemuksia, kun kysymyksiä pystyi esittämään suoraan muille. Tietoa oli helpompi jakaa, kun pystyttiin kokoamaan eri yksiköiden henkilöstöstä koostuvia ryhmiä. Juuri tähän teoriaosuudessa esitelty organisaation sosiaalinen media tähtää. Tehokkaaseen, monisuuntaiseen ja symmetriseen tiedonvaihtoon organisaation yksiköiden ja tiimien välillä, jolloin samoja ongelmia ei tarvitse selvittää moneen kertaan. Kohdeorganisaatiolta puuttuu tällä hetkellä selkeät ohjeet ja kanavat mistä kysyä neuvoa ja mistä tarkastaa onko kyseiseen kysymykseen jo annettu vastaus.

Taulukossa 2 esitellään eri käytössä olevien viestintäkanavien hyvät ja heikot puolet.

TAULUKKO 2 Sisäisen viestinnän kanavien arviointi

Kanava	Vahvuudet	Puutteet
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Yksi kanava koko organisaatiolle • Kaikki tieto löydettävissä yhdestä paikasta • Hyvät kehitysmahdollisuudet • Tieto jälkeinpäin löydettävissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus • Ei aikaa käyttää työn ohella • Laitteita ei riittävästi • Toiminnallisuus • Tunnukset
HILKKA	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea • Vapaamuotoinen • Helppo käyttöinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Laitteita ei riittävästi • Tiedon kohdennus • Tieto vaikeasti löydettävissä jälkeinpäin
Kokoukset	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokasta • Mahdollistaa monipuolisen keskustelun • Kokousmuistiot 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedon tavoittamisen varmistaminen • Osallistumismahdollisuudet kokouksiin
Puhelin (viestit ja puhelut)	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea • Yksilöllinen • Varma 	<ul style="list-style-type: none"> • Työläs, jos joutuu erikseen soittamaan • Työpuhelin määrä • Tiedon tallentuminen
Sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> • Helppo kohdentaa • Tieto jää talteen • Pystyy siirtämään isoja tietomääriä 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuri määrä • Kaikilla ei sähköpostia • Arkistointi vaatii omaa aktiivisuutta • Sisällön erottelu tärkeyden mukaan
Microsoft Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdenneet ryhmät • Avoin keskustelu • Tieto säilyy • Isojen tiedostojen siirto • Tehokas 	<ul style="list-style-type: none"> • Käytössä vain osalla henkilöstöstä • Tarvitsee laitteet • Vaatii käyttöön perehdyttämisen

5.3 Miten sisäisenviestinnän avulla pystytään parantamaan kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta?

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä annetaan kehitysehdotuksia kohdeorganisaation toiminnalle. Vastauksessa käytetään pohjana teoriaosuuden kuviossa 9 esitettyä mallia sisäisen viestinnän vaikutuksesta organisaation toimintaan. Tämän avulla sisäisen viestinnän kehittämistä voidaan lähestyä askeleittain, alkaen osallistumisen mahdollistamisesta kohti yhtenäisempää organisaatiota. Organisaation suorituskyvyn kasvu sisäisen viestinnän avulla vaatii organisaatiokulttuurin muuttamista (Lo & Lie, 2008)

5.3.1 Osallistumisen mahdollistaminen

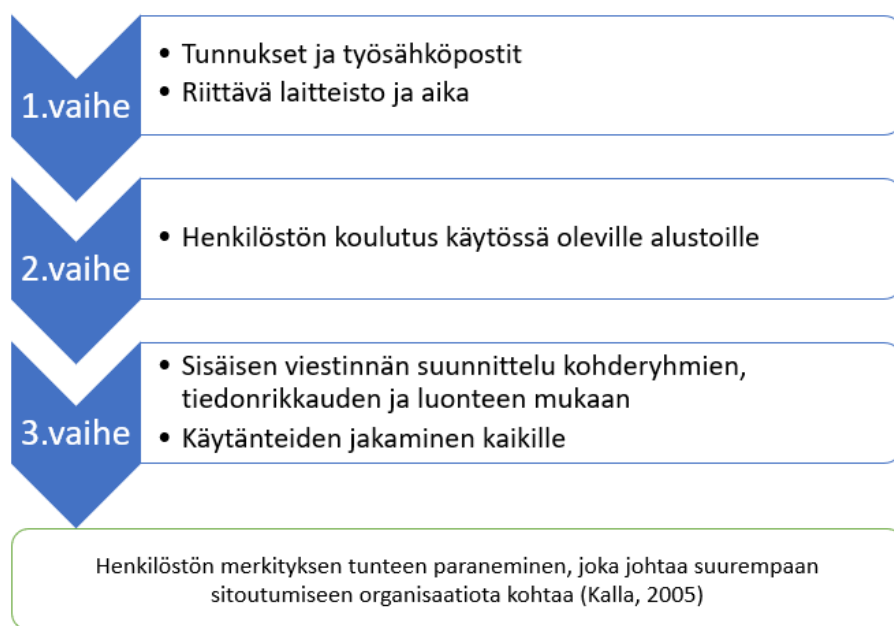
Haastatteluista saadun aineiston pohjalta kohdeorganisaation ensimmäinen kehityskohde sisäisessä viestinnässä on huolehtia, että kaikki henkilöstön jäsenet pystyvät osallistumaan viestintään tasapuolisesti. Tätä tukee myös Hedmanin ja Valon (2015) tutkimus. Heidän mukaansa sisäisen viestinnän kanavien pitäisi mahdollistaa tasapuolinen osallistuminen yksilöllisistä tekijöistä ja sijainnista riippumatta. Kohdeorganisaation tapauksessa tämä tarkoittaa ajankäytön, laitteiden, koulutuksen ja alustojen kehittämistä. Lisäksi pitää varmistaa, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on omat työsähköpostit ja tunnukset intraan.

Ajan ja laitteiden puute nostettiin haastatteluissa esille toisiinsa yhdistettyinä tekijöinä. Haastateltavat totesivat tietokoneiden olevan aina varattuja, jolloin niitä kerrettiin käyttämään pelkästään tärkeimpiin tehtäviin, kuten raportointiin. Työpäivät olivat lisäksi hyvin täysiä, jolloin esimerkiksi intranetin tiedotteiden lukemiselle ei jäänyt aikaa. Ensimmäinen kehityskohde olisikin riittävän laitteistomäärän varmistaminen jokaisen yksikön toiminnalle ja riittävän ajan mahdollistaminen sisäiseen viestintään osallistumiselle.

Seuraavaksi huomio kohdistui koulutukseen. Asia nousi esille intranetin vaikean käytettävyyden vuoksi. Haastatteluissa yksiköissä yhdessäkään ei ollut erikseen järjestetty perehdytystä intranetin käyttöön. Intranetin käyttö koettiin vaikeaksi. Sitä pyrittiin välttämään ja käyttökerrat jäivät hajanaisiksi. Intranetissä on tiedotteiden lisäksi toimintaohjeita ja lomakkeita, joita tarvitaan päivittäisessä työskentelyssä. Vaikka intranetin käyttöä oli opastettu palavereissa, toinen tärkeä kehityskohde olisi perehdyttää koko henkilöstö intranetin käyttöön. Perehdytyksen avulla olisi mahdollista tehdä intranetin käytöstä luonteva osa päivittäistä työskentelyä, minkä puutteen Madsen (2007) nosti yhdeksi sisäisen viestinnän neljästä haasteesta.

Viimeisenä kehityskohteenä on käytössä olevien viestintäkanavien kehittäminen. Tämä vaatii kohdeorganisaation johdolta selkeiden viestintäkäytäntöjen suunnittelun, jolloin kaikille henkilöstön jäsenille olisi selkeää, mitä kanavia käytetään millekin tiedolle ja mistä tieto on jälkeenpäin löydettävissä. Käytössä olevat kanavat pitäisi suunnitella siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin sisäisen viestinnän tarpeisiin. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat tiedon rikkaus,

viestinnän luonne ja kohderyhmät (Welch & Jackson, 2007). Intranettiä voitaisiin myös alkaa kehittämään kohti sisäistä sosiaalisen median alustaa ja yleisesti parantaa sen käytettävyyttä. Sisäisellä sosiaalisella median alustalla pystytään paremmin kohdentamaan tietoa, parantamaan tiedon löydettävyyttä, kasvattamaan tiedon vaihtoa ja johtamaan sisäistä viestintää kokonaisuutena (Young & Hinesly, 2014). Osallistumisen mahdollistamisen kehityskohdat esitellään kuviossa 13. Näillä menetelmillä pystytään vastaamaan kuvion yhdeksän ensimmäiseen ja toiseen kohtaan, jotka olivat parantunut työntekijöiden merkityksen tunne, ja parantunut henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio.



KUVIO 13 Osallistumisen mahdollistaminen

Kun tavoitteena on kasvattaa henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota, on organisaation tärkeä osoittaa huolehtivansa ja kuuntelevansa omaa henkilöstöään. Tällä vaikutetaan suoraan henkilöstön kokemaan arvostuksen tunteeseen (Kalla, 2005). Seuraavassa alaluvussa selitetään tarkemmin, kuinka kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään sisäistä viestintää, kun tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä.

5.3.2 Kohti yhtenäisempää organisaatiota

Seuraavat kohdat kuviossa 9 ovat tiedon parempi kumuloituminen ja jakautuminen organisaation sisällä (Ewing ym., 2019), mikä johtaa henkilöstön parempaan tuottavuuteen (Cowan, 2017) ja kasvaneeseen mielenkiintoon organisaatiota kohtaan (Fay & Kline, 2012). Lopputuloksena on tilanne, jossa henkilöstö ymmärtää organisaation toimintaympäristön paremmin ja johdon on helpompi toimia muutoksessa (Baptista & Robert, 2012). Kohdeorganisaatiolle tämä tarkoittaa sisäisen viestinnän strategista suunnittelua, jossa mietitään mitä tietoa jaetaan

kenellekin ja kuinka saada henkilöstö osallistumaan aktiivisemmin viestintään. Tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden perusteella tähän eriteltiin kolme pääkohtaa. Nämä ovat tavoitteiden asettelu ja selkeytys, yhteistyön kasvattaminen ja parhaiden käytänteiden jakaminen yksiköiden välillä ja organisaatiokuvan kasvattaminen henkilöstön keskuudessa.

Tavoitteiden asettelu ja selkeytys pitäisi tapahtua kaikilla organisaatiotasolla. Henkilöstön jäsenillä oli haastatteluiden perusteella selkeää, mitä heiltä odotetaan omaan työhönsä liittyen, mutta yksikkö- ja organisaatiotason tavoitteet tuntuivat kaukaisemmilta käsitteiltä. Sisäisessä viestinnässä olisikin hyvä huomioida, kuinka selventää näitä tavoitteita, eli mitkä ovat kohdeorganisaation strategia ja visio. Samalla henkilöstölle muodostuisi parempi kuva siitä mikä on heidän oma osuutensa kokonaisuuteen. Tällä tavoin pystyttäisiin sisällyttämään henkilöstöä organisaation tavoitteisiin, jonka Smith ja Mounter (2008) nostivat yhdeksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tehtävistä. Lisäksi selkeällä tavoiteasettelulla pystytään siirtämään organisaation arvoja henkilöstölle, vähentämään epävarmuutta ja kasvattamaan sisäistä yrittäjyyttä ja innovointia (Parker ym., 2010).

Yhteistyön kasvattaminen yksiköiden välillä tehostaa organisaation toimintaa, kun ratkaisuja samoihin ongelmiin ei tarvitse miettiä jokaisessa yksikössä erikseen (Ewing ym., 2019). Samalla se vähentää esimiehen työmäärää viestinnän välittäjänä, kun tieto on kaikkien saatavilla. Kohdeorganisaation tapauksessa yhteistyön tehostamisen pitäisi tapahtua sähköisillä kanavilla, koska toimiyksiköt ovat maantieteellisesti hajallaan. Esimerkiksi intranettiin voitaisiin rakentaa oma foorumi, jossa tietoa voi vaihtaa ja jälkeensä etsiä. Samoihin kysymyksiin ei tarvitsisi silloin vastata moneen kertaan. Esimiesten haastattelussa kerrottiin yhteistyötä jo olevan, mutta kysymyksille ei ollut selkeää kanavaa. Osana ongelmaa koettiin viestinnän vastuuhenkilöiden puutos, jolloin ei tiedetty keneen pitäisi olla yhteydessä mistäkin asiasta. Toiveena nähtiinkin selkeämpien viestintäkäytänteiden luominen, jolloin esimerkiksi jossain yksikössä keksitty hyvä ratkaisu tai toimintatapa tiettyyn ongelmaan on helppo jakaa muidenkin yksiköiden tietoon.

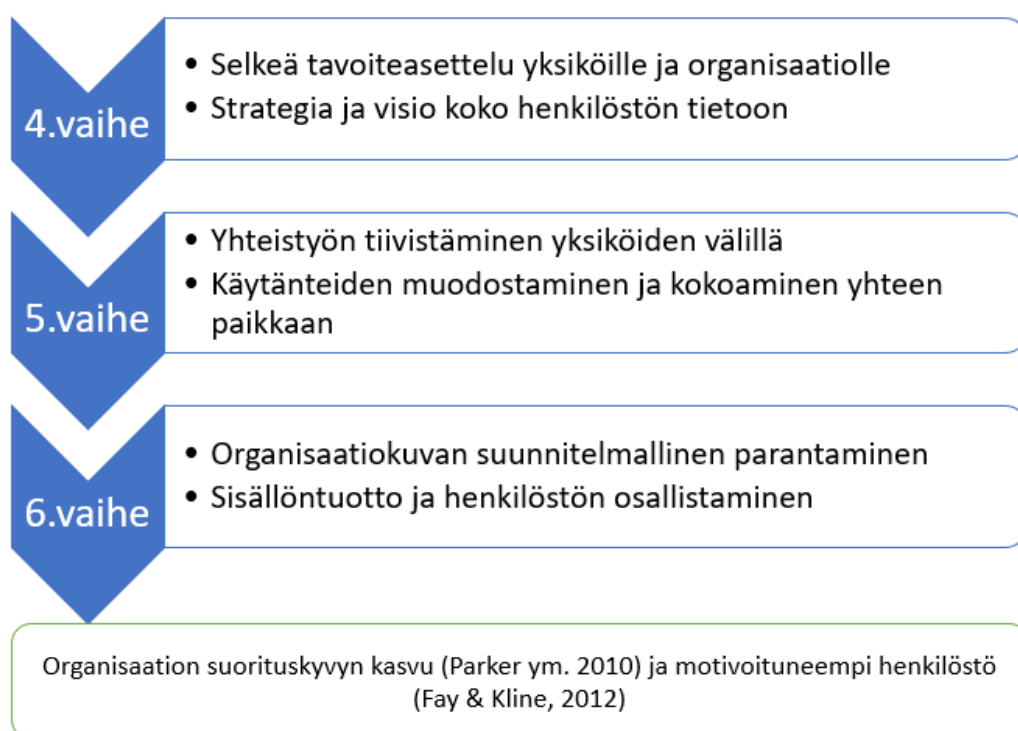
Toinen ongelma, joka yhteisten käytänteiden puutoksesta nousi haastatte- luissa esille, oli uusien yksiköiden perustamisen ja esimiesten vaihtumisen aikaan syntyvä tiedon tarve. Näissä tapauksissa koettiin epäselväksi mitkä ovat kohdeorganisaation käytänteet ja kehen pitäisi olla yhteydessä, jos tarvitsee apua. Kohdeorganisaation johdon pitäisikin muodostaa selkeämmät käytänteet yksiköiden ja johdon väliselle viestinnälle, kuin myös yksiköiden väliselle viestinnälle, jolloin viestinnän vastuuta pystyttäisiin hajauttamaan useammalle yksikölle.

Viimeisenä kehitysehdotuksena on kohdeorganisaation organisaatiokuvan suunnitelmallinen kehittäminen henkilöstön keskuudessa. Tämän tavoitteena on luoda henkilöstölle selkeämpi kuva kohdeorganisaatiosta oman yksikön ulkopuolella ja kasvattaa sitoutumista organisaatiota kohtaan. Samalla pyritään parantamaan henkilöstön osallistumista sisäiseen viestintään. Tähän voitaisiin hyödyntää intranetissä tapahtuvaa sisällön tuottamista, jossa esimerkiksi eri yksiköt

voisivat tehdä esittelyvideot omista tiimeistään. Lisäksi ylempi johto voisi esitellä itsensä, jotta heitä ei nähtäisi niin kaukaisena henkilöstön keskuudessa, kuin haastatteluissa kävi ilmi.

Intranettiin voitaisiin myös julkaista kyselyitä yhteisen päätöksenteon tukemiseksi, siinä määrin kuin sen on mahdollista. Näitä menetelmiä esitellään osana sisäisen sosiaalisen median hyödyntämistä, joilla on todettu olevan ryhmähenkeä kasvattavia vaikutuksia (Fay & Kline, 2012). Intranettiä voitaisiin siis hyödyntää sosiaalisen vastuullisuuden kampanjoiden markkinoinnissa henkilöstölle, jolloin intranettiä myös käytettäisiin enemmän.

Nämä kehitysehdotukset esitetään kootusti kuviossa 14.



KUVIO 14 Kohti yhtenäisempää organisaatiota

Kokonaisuudessaan esitetyt kehitysehdotukset vaativat sisäisen sosiaalisen median alustan luomisen henkilöstön käyttöön. Tämän seurauksena on mahdollista kehittää sisäistä viestintää ja henkilöstön motivaatiota kohti yhtenäisempää organisaatiota ja tehokkaampaa tiedonvaihtoa.

5.4 Jatkotutkimusaiheita kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksen perusteella esille nousi kaksi selkeää jatkotutkimusaihetta, jotka ovat relevantteja kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseksi. Ensimmäinen näistä olisi sisäisen viestinnän kanavien kehittämistä tukeva käyttötapaustutkimus, jolloin eri henkilöstön jäsenten pyydetäisiin valvotussa ympäristössä tekemään esimerkiksi intranetissä ennaltamääriteltyjä toimenpiteitä ja arvioimaan

sen käytettävyyttä. Tällä tavoin saataisiin selkeämpi kuva miten intranettiä pitäisi kehittää, jotta sen henkilöstö kokisi käytön helpoksi. Käyttötapaustutkimuksen avulla kohdeorganisaatio pystyisi tarkasti ilmoittamaan palveluntoimittajalle, mitä asioita pitäisi saada parannettua järjestelmässä.

Toinen jatkotutkimusaihe olisi puolestaan kyselytutkimuksella suoritettava laajempi henkilöstökysely, jonka asettelussa voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia. Vaikka kohdeorganisaatiossa järjestetäänkin neljännesvuositain henkilöstötyytyväisyys kyselyitä, voisi kertaluontoisen laajemman kyselytutkimuksen toteuttaminen parantaa kohdeorganisaation nykytilan arviointia. Nykyisistä henkilöstökyselyistä mainittiin haastatteluissa, ja niiden koettiin olevan liian suppeita, jotta niissä saisi ilmaistua selkeästi oman mielipiteensä.

6 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista, arvioidaan niiden luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen teoriaosuuden keskeiset havainnot ja tutkimuskysymyksiin muodostetut vastaukset. Toinen alaluku käsittelee puolestaan tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja rajoituksia. Kolmannessa alaluvussa esitellään jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen koonti

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten sisäisen viestinnän avulla pystytään kehittämään kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tutkimus koostui teoriaosuudesta, jossa perehdyttiin aiheista tehtyyn aikaisempaan tutkimustietoon. Sen avulla luotiin teoreettinen viitekehys tutkimuksen empiiriselle osiolle. Seuraavaksi esitettiin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen esiteltiin haastatteluista saadut tulokset omassa luvussaan. Aineiston käsittely suoritettiin hyödyntämällä Hsiehin ja Shannonin (2005) esittelemää johdettua sisältöanalyysiä. Viidennessä luvussa vastattiin tutkimuskysymyksiin haastatteluista saadun aineiston pohjalta. Haastatteluista saatujen vastausten analysointiin käytettiin tukena toisessa luvussa esiteltyjä teorioita.

Tutkimuksen luonteesta johtuen teoriaosuudessa perehdyttiin kahteen pääteemaan, jotka olivat henkilöstön motivaatio ja sisäinen viestintä. Teorian pohjalta huomattiin henkilöstön motivaation riippuvan yksilöiden omista arvoista, joiden pohjalta he tekevät omat tavoiteasettelunsa. Näiden pohjalta yksilö sitoutuu työskentelemään valitsemiaan tavoitteita kohti. Sitoutuneisuus voikin kohdistua monenlaisiin kohteisiin kuten työkavereihin, yksikköön, asiakkaisiin tai organisaatioon. Motivaatioon vaikuttaa lisäksi työstä saatu palaute. (Locke, 1997) Organisaatiot pystyvät vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon sosiaalisen vastuullisuuden menetelmillä mm. huolehtimalla työympäristöstä, jaksamisesta,

osaamisesta ja yksilöllisestä huomioinnista. Näillä menetelmillä organisaatiot pystyvät muuttamaan omaa organisaatiokulttuuriaan, jakamaan omia arvojaan henkilöstölle ja saavuttamaan korkeampaa sitoutuneisuutta yhteisille tavoitteille. (Ali ym., 2010)

Sisäisen viestintä toimii terminä kaikelle organisaation sisällä liikkuvalla tiedolla. Se on merkityksellistä niin työssä suoriutumiseksi, kuin organisaatiokulttuurin rakentumiselle. Sisäisen viestinnän avulla pystytään parantamaan henkilöstön sitoutuneisuutta ja tuottavuutta, jos siitä pystytään tekemään luonnollinen ja mielekäs osa työrutiineja (Ewing ym., 2019). Organisaation näkökulmasta toimiva sisäinen viestintä on tärkeää, jotta pystytään suunnittelemaan toimintaa, asettamaan tavoitteita ja systemaattisesti pyrkimään niitä tavoitteita kohti.

Sisäinen viestintä on siirtynyt teknologisen kehityksen myötä osittain sähköisiin kanaviin. Uutena trendinä sisäisessä viestinnässä on alettu käyttämään sisäisiä sosiaalisen median alustoja, joilla pyritään luomaan avoimempaa, luontevampaa ja tehokkaampaa tiedonvaihtoa organisaation sisällä. Perusteluna tälle nähtiin viestinnän tehokkaampi kohdentaminen, monisuuntaisuus ja avoimuus.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation eri yksiköiden henkilöstöä ryhmähaastatteluiden muodossa. Haastatteluiden pohjalta haettiin vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen.

- 1) *Mikä motivoi kohdeorganisaation henkilöstöä?*
- 2) *Kuinka toimivaa on tämänhetkinen sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa?*
- 3) *Miten sisäisen viestinnän avulla pystytään parantamaan kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta?*

Haastatteluista saadun aineiston pohjalta merkittävimmiksi motivaattoreiksi kohdeorganisaation henkilöstölle nousivat työkaverit, työn merkityksellisyys ja auttamisen halu. Tätä seurasivat työn joustavuus, uuden oppiminen, tehtävien haastavuus ja positiivinen palaute.

Kohdeorganisaation sisäinen viestintä oli haastatteluiden perusteella epäselkeää. Viestintä tapahtui yksiköstä riippuen eri menetelmin ja yhteisten kanavien toimivuutta arvosteltiin. Kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä näytti puuttuvan suunnitelmallisuus, mikä saattoi osaksi johtua yksilöiden oman aktiivisuuden puutteesta. Haastatteluissa esitettiin syyksi kuitenkin laitteiston, osaamisen ja ajan puute. Kohdeorganisaation olisi tutkimuksen perusteella syytä selkeyttää viestintänsä käytänteitä ja kanavia ja huolehtia, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on mahdollisuus osallistua viestintään.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen tapahtui yhdistämällä kahden aikaisemman tutkimuskysymyksen vastauksia ja reflektoimalla niitä aikaisempaan tutkimustietoon. Näiden avulla luotiin kuusi eri kehitysehdotusta kohdeorganisaation sisäiselle viestinnälle henkilöstön motivaation

parantamiseksi. Ensimmäiset kolme kohtaa käsittelivät osallistumisen mahdollistamista ja seuraavat kolme yhtenäisemmän organisaation rakentamista.

Tutkimuksen tuloksissa osallistumisen mahdollistamisen pitäisi tapahtua ensiksi huolehtimalla siitä, että kaikille henkilöstön jäsenille varmistettaisiin tunnukset intranettiin ja luotaisiin työsähköpostit. Seuraavaksi tulisi huolehtia, että henkilöstöllä on käytössään riittävästi laitteistoa ja aikaa viestintään osallistumiselle. Tämän jälkeen henkilöstö pitäisi kouluttaa järjestelmien käyttöön ja luoda yhteiset käytänteet viestinnälle.

Yhtenäisemmän organisaation rakentaminen alkaisi selkeällä yksikkökohdaisella tavoiteasettelulla ja kohdeorganisaation strategian ja vision jakamisella kaikkien tietoon. Toinen kehittämiskohde olisi yksiköiden välisen tiedonvaihdon ja yhteistyön tiivistäminen eri organisaatiotasolla. Viimeiseksi kehityskohdaksi ehdotettiin kohdeorganisaation organisaatiokuvan parantamista osallistamalla henkilöstöä sisällön tuottoon esimerkiksi yksikköesittelyiden kautta. Samalla ylempi johto voisi esitellä itsensä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen vastauksen perusteella kohdeorganisaation olisi syytä suunnitella oma sisäistä viestintäänsä kohti sisäisen sosiaalisen median mallia, jolloin tiedonvaihto olisi avoimempaa ja kohdennetumpaa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyys ja rajoitukset

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa haastateltiin yhteensä 17 henkilöstön jäsentä 11 toimipisteestä. Kohdeorganisaatiolla on yhteensä 35 toimipistettä ja noin tuhat työntekijää, joten haastatteluiden avulla saatiin vastauksia suhteellisen monesta yksiköstä, mutta vain pieneltä osalta henkilöstöä. Haastatteluiden avulla pystyttiin löytämään tutkimuskysymyksiin vastaukset, mutta laajempaa yleistystä on tutkimuksen avulla vaikea tehdä. Jo tämän tutkimuksen haastateltavien määrällä vastaukset vaihtelivat merkittävästi yksiköiden ja yksilöiden välillä, ja esille nousi selkeitä näkemuseroja. Tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaa lisäksi sen spesifiys kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tukena muille hoito- ja terveydenhuollon alojen henkilöstö- ja viestintätutkimuksille, mutta toimialan vaihtuessa tutkimuksen tulokset saattavat olla harhaanjohtavia

Haastattelut pyrittiin suunnittelemaan siten, että niistä saatu aineisto kuvaisi laaja-alaisesti kohdeorganisaation nykytilaa ja haastateltavat pystyisivät vastamaan mahdollisimman avoimesti kysymyksiin. Ryhmähaastatteluiden avulla pystyttiin luomaan avointa keskustelua, joka paransi tutkimuksen tarkkuutta. Suurin osa haastatelluista eivät tunteneet toisiaan entuudestaan. Tällöin pystyttiin vähentämään ennakkoon syntyneiden mielipiteiden merkitystä ja pohtimaan vastauksia eri näkökulmista. Haastatelluista kerätty aineisto palveli hyvin tutkimuksen tarkoitusta, vaikka Covid19-virus pakottikin haastattelut pidettäväksi etänä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa pyrittiin käyttämään uudempia tieteellisiä julkaisuja, mutta moni tärkeä lähde oli yli kymmenen vuotta vanhaa

tutkimustietoa. Tästä esimerkkinä Locken motivaatiomalli, joka on vuodelta 1997. Vaikka kyseistä mallia pidetään monessa suhteessa henkilöstön motivaatiotutkimuksen kannalta merkittävänä (Collier & Esteban, 2007), sen perusta on silti saatanut muuttua vuosien varrella. Tästä huolimatta tutkimuksessa hyödynnettiin laaja-alaisesti eri lähteistä ja eri vuosilta saatua tietoa ja sitä pystyttiin hyödyntämään tässä tutkimuksessa hyvin.

Tutkimuksen ollessa tutkijan ensimmäinen laajamittaisempi tutkimus, on lisäksi syytä huomioida tämän vaikutus lopputulokseen. Pro gradu tutkimuksen aikana tutkija suoritti ensimmäistä kertaa ryhmähaastattelut ja perehtyi tarkemmin eri tutkimusmenetelmissä käytettäviin metodeihin. Tämän johdosta aineiston keruussa ja jäsentelyssä saattaa olla puutoksia, jotka vaikuttavat saatuihin tuloksiin. Aineiston käsittely pyrittiin suorittamaan ilman ennakoasetelmia ja valmiita mielipiteitä. Johtopäätöksissä pyrittiin samaan, jolloin saadut tulokset kuvaisivat kohdeorganisaation nykytilaa mahdollisimman hyvin.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Aikaisemmin kohdeorganisaatiolle esitettyjen jatkotutkimusaiheiden lisäksi esille nousi joitain yleisempiä ongelmia, jotka kaipaisivat lisää perehtymistä.

Ensinnäkin kaivattaisiin motivaatiotutkimusta eri kotimaisilta toimialoilta. Ulkomailla tehdyt tutkimukset eivät välttämättä huomioi Suomen kulttuurillisia eroavaisuuksia, jotka voivat vaikuttaa motivaation ja sitoutumisen arviointiin. Tarkemmalla alakohtaisella tutkimuksella voisikin olla mahdollista parantaa henkilöstön yksilöllistä huomiointia, ja siten vaikuttaa työtehokkuuteen.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla sisäisen sosiaalisen median käyttöönoton seuraaminen jossain työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena olisi arvioida, millä tavalla ja kuinka hyvin henkilöstö alkaa hyödyntämään uudenlaista viestintää. Lisäksi tutkimuksessa voitaisiin selvittää, mitä haasteita käyttöönoton yhteydessä nousi esille.

7 LÄHTEET

- Ahlqvist, T., Bäck, A., Halonen, M., & Heinonen, S. (2008). *Social Media Roadmaps*.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2796–2801.
- Attride-Stirlings. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3).
- Baptista, J., & Robert, G. (2012). Social media as a driver for new rhetorical practices in organisations. *45th Hawaii International Conference on System Sciences Social*, 3540–3549. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.537>
- Bärlund, A., & Perko, S. (2013). *Kestävä johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 11(3), 369–386.
- Bolton, S. C., Kim, R. C., & Gorman, K. D. O. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process : A Case Study. *Joiurnal of Business Ethics*, 61–74. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0709-5>
- Bové, C. L. (2016). *Business communication today*. 13th.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 111–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, 4.
- Cananagh, S. (1997). Content analysis: conepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3).
- Chow. (2019). *Why Internal Communication is at the center of digital transformation*. *Socialchorus*. Retrieved from <https://www.socialchorus.com/why-internal-communications-is-the-center-of-digital-transformation/>
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee

- commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33.
- Cowan. (2017). Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance. *Kogan Page Publishers*.
- De Roeck, K. De, & Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations ' Legitimacy in the Oil Industry ? Exploring Employees ' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>
- De Roeck, K., Akremi, A. El, & Swaen, V. (2016). Consistency Matters ! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees ' Organizational Identification ? *Journal of Management Studies*, (November). <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- Demek, K. C., Raschke, R. L., Janvrin, D. J., & Dilla, W. N. (2018). International Journal of Accounting Information Systems Do organizations use a formalized risk management process to address social media risk ? *International Journal of Accounting Information Systems*, 28(December 2017), 31–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.004>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research Published by : Academy of Management Stable URL : https://www.jstor.org/stable/258557 Linked references are available on JSTOR for this article : Building Theories from Case Study Research*. 14(4), 532–550.
- Epstein, M. . (2008). Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts. *UK: Greenleaf Publishing*.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Research philosophy. Qualitative Methods in Business Research*.
- Ewing, M., Men, L. R., & Neil, J. O. (2019). Using Social Media to Engage Employees : Insights from Internal Communication Managers Using Social Media to Engage Employees : Insights from Internal. *International Journal of Strategic Communication*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The Influence of informal communication in organizational identification and commitment in the context of high intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76.
- Fontana, A., & Frey, J. . (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of Qualitative Research*, 2(6), 645–673.
- Friedl, J., & Vercic, A. T. (2014). *Media preferences of digital natives ' internal communication : A pilot study ci*. 37, 84–86. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013). *Location , Motivation , and Social Capitalization via Enterprise Social Networking*. 19, 20–37. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12033>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research : interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gillis, T. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication*.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). *Is the Perception of ' Goodness ' Good Enough ? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification*. 15–27.

- <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
- Greenbook. (2013). Greenbook Research Industry Trends 2013 Report. Retrieved from <http://www.greenbook.org/PDFs/GRIT-W13.pdf>
- Hair, Jr, J. F. (2015). Essentials of Business Research Methods. In *Essentials of Business Research Methods*. <https://doi.org/10.4324/9781315704562>
- Hair, J., Wolfinbarger, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2015). *The essentials of business research methods* (Vol. 3). Routledge.
- Harshman, E. F., & Harshman, C. L. (1999). *Communicating With Employees : Building on an Ethical Foundation*. 3-19.
- Haynes, D. (2016). *Social media , risk and information governance*. 33(2), 90-93. <https://doi.org/10.1177/0266382116651781>
- Hedman, & Valo. (2015). *Communication challenges facing management teams Eerika*. 36(8), 1012-1024. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0074>
- Heide, M. (2017). Social intranets and internal communication. *Strategic Communication, Social Media and Democracy: The Challenge of Digital Naturals*, 45-53.
- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78-92. <https://doi.org/10.1108/13563280610643570>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kim, H., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee - Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, T. G., & Rousseau, D. M. (2015). *Change-Supportive Employee Behavior : Antecedents and the Moderating Role of Time*. 37(6), 1664-1693. <https://doi.org/10.1177/0149206310364243>
- King, C., & Lee, H. (2016). *Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees - the role of social media*. 28(12), 2675-2695. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0321>
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). *Internal communication during change management*. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Kuvaja, E. (2019). " ONE DOES NOT ALWAYS THINK THAT IT `S ALWAYS PRESENT " -A CASE STUDY OF EMPLOYEE INVOLVEMENT IN CSR.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research for the social sciences*. SAGE publications.
- Likely. (2008). *ede94b82e0857df292ec7553f77d02e6.pdf* (p. 1). p. 1. Melcrum Publishing.
- Lipiäinen, Karjaluoto, & Nevalainen. (2014). *Digital channels in the internal*

- communication of a multinational corporation.* 19(3), 275–286.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Lo, S., & Lie, T. (2008). *Selection of communication technologies – A perspective based on information richness theory and trust.* 28, 146–153.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.017>
- Locke, E.A. (1997). The motivation to work: What we know. *Advances in Motivation and Achievement.*
- Locke, Edwin A, & Latham, G. P. (2004). Century Published by : Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article: WHAT SHOULD WE DO ABOUT MOTIVATION THEORY? SIX RECOMMENDATIONS FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY University of Maryland. *Academy of Management Journal*, 29(3), 388–403.
- Lyden, J. A., & Klengales, W. E. (2000). Supervising organisational health. *Supervision*, 61, 12.
- Maccormick, J. S., Dery, K., & Kolb, D. G. (2012). *Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement.* 194–201.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.007>
- Mackenzie, A. (2010). *Wirelessness Radical Empiricism in Network Cultures.*
- Madsen, V. T. (2017). The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*, 21(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0027>
- Mariano, C., Antonella, M., Luisa, P., & Emilio, P. (2003). Technological and Organizational Tools for Knowledge Management: In Search of Configurations. *Small Business Economics*, 397–408.
- Mcfarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). INTEGRATIVE CONCEPTUAL REVIEW Social Media : A Contextual Framework to Guide Research and Practice. 100(6), 1653–1677.
- McKinsey&Company. (2012). *The social economy : Unlocking value and productivity through social technologies.* (July).
- Men, L. R. (2014). *Strategic Internal Communication : Transformational Leadership , Communication Channels , and Employee Satisfaction.*
<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- Nilsson, J., Jervaeus, A., Lampic, C., Eriksson, L. E., Widmark, C., Armuand, G.

- M., ... Wettergren, L. (2014). 'Will I be able to have a baby?' Results from online focus group discussions with childhood cancer survivors in Sweden. 29(12), 2704–2711. <https://doi.org/10.1093/humrep/deu280>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). *Making Things Happen : A Model of Proactive Motivation*. 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014). *An introduction to contemporary work psychology*. Hoboken: Wiley.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. In *Business & Society* (Vol. 43). <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>
- Poole, Shannon, & DeSanctis. (1992). *Communication media and negotiation processes*.
- Quinlan, M., & Bohle, P. (2013). Re-invigorating Industrial Relations as a Field of Study: Changes at Work, Substantive Working Conditions and the Case of OHS. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 38(3), 24–33.
- Reid, D. J., & Reid, F. J. M. (2005). Online focus groups : an in-depth comparison of computer-mediated and conventional focus group discussions. *International Journal of Market Research*, 47(2), 1–20.
- Rossi, B. (2016). *How digital technology is transforming internal communication*. Retrieved from <http://www.information-age.com/how-digital-technology-transforming-internal-communication-123461500/>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). EMPLOYEE ATTITUDES AND JOB SATISFACTION. 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Sedej, G., & Justinek, T. (2014). *Social Media in Human Resources Management Article information :*
- Shimizu, K. (2012). *THE CORES OF STRATEGIC MANAGEMENT*. Routledge.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). Effective internal communication. *Kogan Page Publishers*.
- Stawiski, S., Deal, J. J., & Gentry, W. (2010). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility The Implications for Your Organization. *Center for Creative Leadership*, (June).
- Steyn, B. (2003). CORPORATE COMMUNICATION STRATEGY. 8, 168–183.
- Sun, Y., Xinjie, Z., Anand, J., Shang, R.-A., & Hu, F. (2019). The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing An affordance lens perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 233–250. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0232>
- Tarafdar, M., Gupta, A., & Turel, O. (2013). The dark side of information technology use. *Information Systems Journal*, 23(3), 269–275.
- UNIDO. (2018). What is CSR? Retrieved from <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.

- <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Weber, M. S., & Shi, W. E. I. (2017). Enterprise Social Media. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
<https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc072>
- Welch, M. (2012). Public Relations Review Appropriateness and acceptability : Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication : a stakeholder approach*. (May 2007). <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). *Social Media Use to Enhance Internal Communication : Course Design for Business Students*.
<https://doi.org/10.1177/2329490614544735>

8 Liitteet

8.1 Liite 1

Haastattelukysymykset

Henkilöstön motivaatio:

- mikä motivoi teitä työssänne?
 - identifioituminen
 - sosiaalisuus
 - vaihtoehtojen puute
- mitkä asiat vaikuttavat teidän työssä viihtymiseen?
- miten viihtyvyyttä pystyisi parantamaan?
- miten kuvailisitte teidän sitoutuneisuuttanne kohdeorganisaatioon?
 - tunnepitoinen
 - ohjeellinen
 - jatkuva
- koetteko kohdeorganisaation toimivan esimerkillisesti yrityksenä, oletteko ylpeitä kohdeorganisaation toiminnasta?
 - kulttuuri
 - ympäristö
 - käytänteet

- kuinka kiinnostuneita olette koko kohdeorganisaation toiminnasta vs. oman yksikkönne toiminnasta?
- esimiesten palautteen vaikutus?
- yhteinen päätöksenteko, vaikutusmahdollisuudet?

Sisäinen viestintä:

- onko teidän helppo saada tietoa teidän työhön liittyvistä tärkeistä asioista?
- onko tieto helposti löydettävissä?
- tapahtuuko sisäisessä viestinnässä virheitä tai ongelmatilanteita, jotka vaikuttavat teidän työssä pärjäämiseen?
- koetteko sähköisenviestinnän vaikuttaneen viestintää?
- mikä oma suhtautuminen digitaaliseen viestintään?
- Viestiikö kohdeorganisaationtarpeeksi selkeästi omista organisaatiotason toimistaan?
- Koetteko stressiä tai muuten häiritseväksi sähköpostin ja muiden viestintäkanavien seuraamisen ja niihin vastaamisesta?
- koetteko viestinnällä olevan vaikutusta teidän kokemaanne kuvaan kohdeorganisaatiosta?
- seuraatteko kohdeorganisaation organisaatiotason toimintaa sisäisen viestinnän kanavissa tai sosiaalisessa mediassa?
- kuinka aktiivisia olette omassa työasioihin liittyvässä viestinnässä, miksi?