



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Median, maineen ja yrityksen julkisuuskuvan vaikutus henkilöstöön

Case: Terrafame Oy ja Talvivaara Sotkamo Oy

Leinonen, Marika

Laurea-ammattikorkeakoulu

Median, maineen ja yrityksen julkisuuskuvan vaikutus
henkilöstöön
Case: Terrafame Oy ja Talvivaara Sotkamo Oy

Marika Leinonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Marika Leinonen

Median, maineen ja yrityksen julkisuuskuvan vaikutus henkilöstöön

Case: Terrafame Oy ja Talvivaara Sotkamo Oy

Vuosi

2016

Sivumäärä

61

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus yrityksen julkisuuskuvalla on henkilöstöön. Työn kohdeyrityksinä olivat suomalaiset kaivosyhtiöt Terrafame Oy ja Talvivaara Sotkamo Oy. Työssä korostui myös median vaikutus yrityksen julkisuuskuvaan. Tutkimuksella selvitettiin Terrafame Oy:lle, miten julkisuuskuvan vaikutukset näkyivät henkilöstön suhtautumisessa organisaatioon.

Opinnäytetyön tietoperustaosuus rakentui pääasiassa mainetta, julkisuuskuvaa, mediaa, henkilöstöä ja viestintää käsittelevästä kirjallisuudesta. Työn tietoperustaosuus sisälsi myös kohdeorganisaatioiden esittelyn, katsauksen yritysten historiaan sekä analyysin median ja maineen vaikutuksesta kohdeorganisaatioihin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka toteutettiin viidelle toimihenkilölle. Opinnäytetyössä hyödynnettiin lisäksi neljää aikaisemmin tehtyä haastattelua liittyen Talvivaara Sotkamo osakeyhtiöön. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstön ennakkokäsitykset kohdeorganisaatioita kohtaan olivat pääasiassa positiivisia. Henkilöstöä motivoi oman ammatillisen kehittymisen lisäksi muun muassa vaikutusmahdollisuudet, hyvä työyhteisö, organisaation sisäinen luottamus ja mahdollisuus olla mukana kohdeyritysten kehittämisessä.

Johtopäätöksiä todettiin, että ihmisten ammatillinen kiinnostus oli tärkeämpää kuin median luomat mielikuvat. Tulokset osoittivat, että hyvällä henkilöstöjohtamisella ja sisäisellä tiedottamisella yritys on onnistunut sitouttamaan työntekijöitä. Työn tietoperustaosuus tuki tutkimustuloksia etenkin työmotivaation ja henkilöstön sitoutumisen osalta.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotettiin tutkimuksen tekemistä Terrafame Oy:n koko henkilöstölle määrällisenä kyselytutkimuksena, jotta tuloksia saataisiin useammasta eri näkökulmasta ja organisaation kaikilta eri osastoilta.

Marika Leinonen

**The Impact of Media, Reputation and Company's Public Image on the Personnel
Case: Terrafame Ltd. ja Talvivaara Sotkamo Ltd.**

Year 2016 Pages 61

The purpose of the study was to find out what kind of impact company's public image has on the human resources. Case companies of this thesis were the Finnish mining companies Terrafame Ltd. and Talvivaara Sotkamo Ltd. The thesis highlighted also the media's impact on companies' public image. This research provided Terrafame Ltd. information on how the impact of public image is reflected on employees' attitudes towards the organization.

The theory section of this thesis was based on literature about reputation, public image, media, human resources and communication. Furthermore, the theory section also included presentations of the target organizations, retrospect of the companies and analysis about the media and its impact on reputation.

The research was carried out by semi-structured interviews which were held with five employees. There were also four interviews on Talvivaara Sotkamo Ltd. which were held earlier. The interviews showed that the employees' preconceptions were mostly positive. In addition to professional development the employees were motivated by the possibility to influence, a good work community, trust within the organization and being involved in the case organizations' development.

One of the conclusions of this research was that a person's professional interests were more important than the images created by the media. Secondly, the research results showed that with good leadership and internal communication the company has managed to support employees' engagement. And finally, the theory section of the thesis was supported by the results especially concerning employees' work motivation and commitment.

As topics for further research it was suggested to carry out a quantitative survey for the whole staff of Terrafame Ltd. to obtain results from additional perspectives and from every department of the organization.

Keywords: human resources, management, public image, media, motivation, commitment, communication, Terrafame Ltd., Talvivaara Sotkamo Ltd.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen valinta ja työn tavoitteet	6
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Media.....	9
2.1	Median vaikutus yrityksen maineeseen.....	10
2.2	Maine ja julkisuuskuva	13
2.3	Viestintä	16
3	Henkilöstö	20
3.1	Rekrytointi.....	20
3.2	Sitoutuminen.....	21
3.3	Motivaatio ja arvot.....	23
3.4	Työhyvinvointi ja jaksaminen	24
3.5	Henkilöstön johtaminen.....	25
4	Kohdeorganisaatiot	27
4.1	Talvivaara Sotkamo Oy	27
4.2	Terrafame Oy	28
4.3	Median ja maineen vaikutus Talvivaara Sotkamo ja Terrafame-yhtiöille	28
4.4	Aikajana kohdeyritysten historiasta	31
5	Tutkimus.....	34
5.1	Tutkimusongelma	34
5.2	Tutkimusmenetelmän valitseminen.....	34
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	35
5.4	Aineiston analysointi.....	37
6	Tutkimustulokset.....	38
6.1	Maine ja julkisuuskuva	40
6.2	Rekrytointi.....	41
6.3	Henkilöstön sitoutuminen.....	42
6.4	Luotettavuuden arviointi	43
7	Yhteenveto	44
	Lähteet	50
	Kuviot	56
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

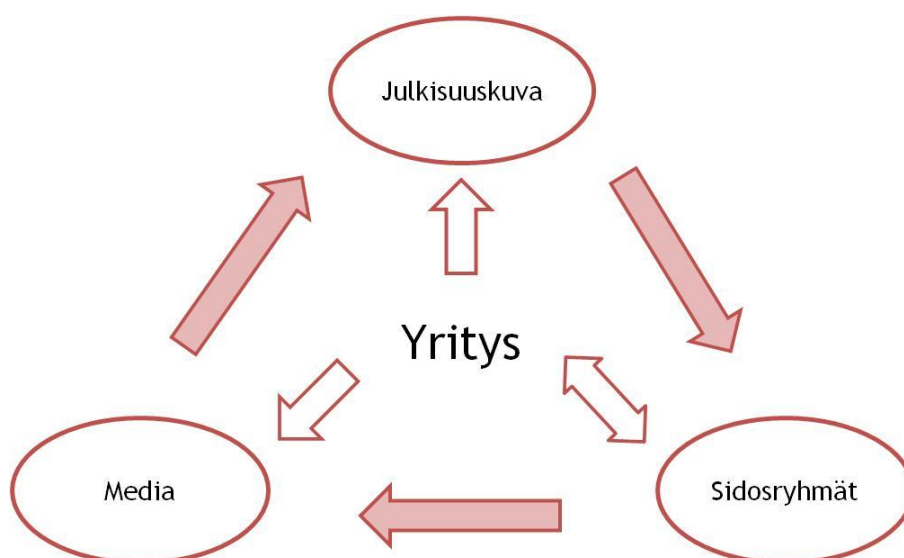
1.1 Aiheen valinta ja työn tavoitteet

Liike-elämässä julkisuuskuvalla, maineella ja medialla on yhä keskeisempi vaikutus organisaatioiden menestymiseen. Maine vaikuttaa esimerkiksi sijoittajien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden päätöksiin sekä kiinnostaa mediaa. Median joukkoviestintävälineet sekä yrityksen oma viestintä muodostavat yhdessä julkisuuskuvan. Sen sijaan maineessa on kyse todellisuuden ja mielikuvien yhdistymisestä, joiden kanssa organisaatioiden täytyy tasapainotella. Internetin ja etenkin sosiaalisten medioiden välityksellä tarinat leviävät nopeasti, joten viestinnän hallinta voi olla haastavaa. Viestintäkanavien kehittyminen on myös tuonut haasteita sekä mahdollisuuksia organisaatioiden arkeen. Yritysten julkisuuskuva on median vaikutuksessa jatkuvasti ja sosiaalinen media mahdollistaa yritysten mustamaalaamisen nopeasti, joten pienelläkin virheellä voi olla kohtalokkaat seuraukset. Organisaatioissa joudutaan päättämään lisäksi kenelle kerrotaan, mitä kerrotaan ja milloin. Kaiken tämän keskellä ihmiset joutuvat pohtimaan, onko uutisilla vaikutusta omaan mielikuvaan ja mitä halutaan uskoa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin median, maineen ja yrityksen julkisuuskuvan vaikutusta henkilöstöön. Kohdeyrityksinä on kaivosyhtiöt Terrafame Oy ja Talvivaara Sotkamo Oy. Terrafame Oy on lyhennetty työssä myöhemmin Terrafameksi ja Talvivaara Sotkamo Oy Talvivaaraksi. Molemmat kohdeyritykset ovat kaivosyhtiöitä. Talvivaara oli Sotkamossa kaivostoimintaa harjoittava yhtiö, joka tuotti pääasiassa nikkeliä ja sinkkiä. Talvivaara Sotkamo Oy:n emoyhtiönä toimi Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj. Vuonna 2013 sekä emoyhtiö että tytäryhtiö joutuivat hakeutumaan yrityssaneeraukseen, jonka seurauksena tytäryhtiö asetettiin konkurssiin loppuvuodesta 2014. Suomen valtion omistaman Terrafame Group yhtiön tytäryhtiö Terrafame Oy osti elokuussa 2015 Talvivaara Sotkamon liiketoiminnan ja omaisuuserät. Terrafamen tavoite on saada käynnistettyä kaivoksen toiminta uudelleen onnistuneesti. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Terrafame Oy:n henkilöstöpäällikkö Jyrki Jäntti, joka on toiminut samoissa tehtävissä myös Talvivaara Sotkamo Oy:ssä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälainen vaikutus yrityksen julkisuuskuvalla on henkilöstöön. Yrityksen julkisuuskuvaan vaikuttaa olennaisesti median muodostamat mielikuvat ja maine, joten työssä korostetaan myös median ja maineen vaikutusta yrityksen julkisuuskuvaan ja sitä kautta henkilöstöön. Työn kohdeyritykset ovat olleet median suurennuslasin alla lähes koko olemassaolonsa ajan ja osittain siitä syystä valikoituneet työhön. Työn tueksi on tehty kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka avulla on selvitetty Talvivaaraan ja Terrafameen töihin hakeutuneiden henkilöiden työnhaun motiiveja, odotuksia sekä ennakkokäsityksiä yrityksestä.

Opinnäytetyön kannalta tärkeiden elementtien vaikutussuhteet kuvataan nuolien avulla kuviossa 1. Kuviossa on keskellä yritys, joka pyrkii vaikuttamaan kaikkiin ympärillään oleviin elementteihin, joita on julkisuuskuva, media sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät (henkilöstö, sijoittajat, aktivistit ja muut henkilöt). Kaikki elementit vaikuttavat muihin elementteihin joko suoraan tai toisten elementtien kautta. Media vaikuttaa olennaisesti yrityksen julkisuuskuvaan sekä sitä kautta henkilöstöön ja ulkopuolisiin sidosryhmiin. Julkisuuskuva vaikuttaa henkilöstöön sekä ulkoisiin sidosryhmiin ja heidän mielikuviin yrityksestä. Sidosryhmät puolestaan vaikuttavat mediaan, esimerkiksi odotuksillaan, ehdottamalla uutisaiheilla sekä medialle välittämällä tietoja ja kuvilla.

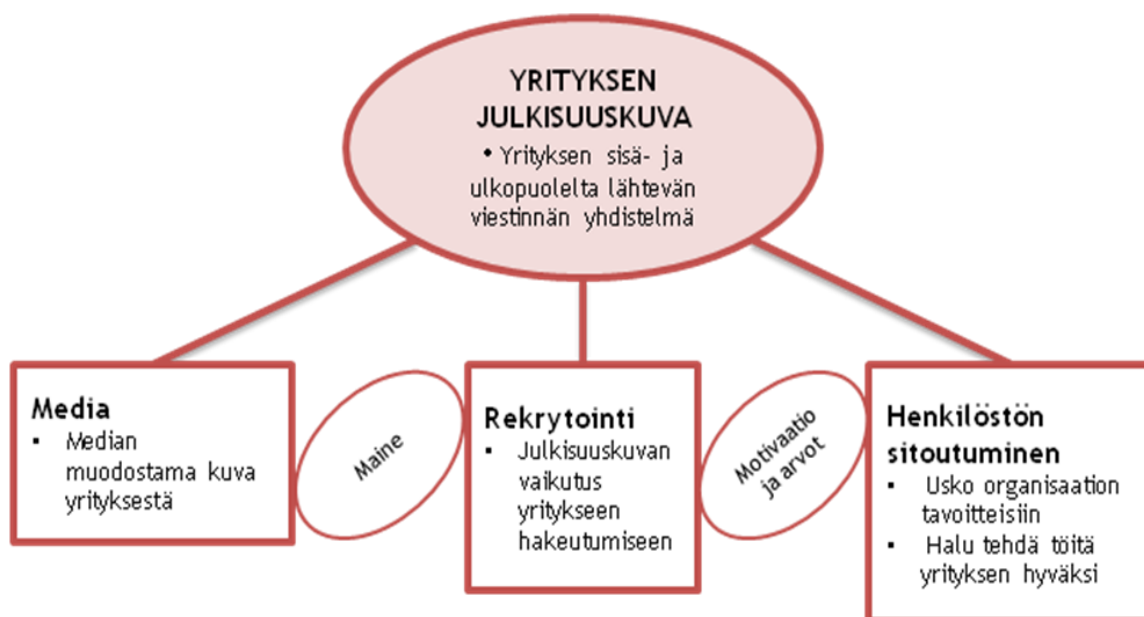


Kuvio 1: Yrityksen julkisuuskuvaan vaikuttavat tekijät

Aiheen valinta on saanut alkunsa keväällä 2015 valmistuneesta muutosjohtamisen raportista, joka tehtiin henkilöstöhallinnon ja johtamisen erikoiskurssille. Muutosjohtamisen raportin oli alunperin tarkoitus olla hypoteettinen ehdotus tilanteesta, jossa Talvivaara Sotkamo Oy pääsisi yrityssaneeraukseen. Yrityssaneerausehdotus ei kuitenkaan saanut tarpeeksi rahoitusta ja yhtiö ajautui konkurssiin jo työn alkuvaiheessa, joten näkökulmaa muutettiin. Raportin aihe rajattiin uudelleen käsittelemään muutosjohtamista Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:ssä ja Talvivaara Sotkamo Oy:ssä, yhtiöiden historiaa, käännekohtia sekä mediahuomiota. Muutosjohtamisen raporttia varten haastateltiin muun muassa muutamia Talvivaara Sotkamo Oy:n ja Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n henkilöstön edustajia vuosina 2014 ja 2015. Aiemmin tehtyjä haastatteluja on hyödynnetty myös tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyö etenee ensin tietoperustaosuudella, jonka jälkeen esitellään kohdeorganisaatiot ja tutkimus. Työn lopussa on tutkimustulokset ja yhteenveto. Tietoperustapohjaa opinnäytetyöhön on kerätty eri kirjallisuuslähteistä, kuten henkilöstöä, viestintää, mainetta ja mediaa käsittelevistä kirjoista. Lisäksi on käyty läpi eri medioissa julkaistuja artikkeleita liittyen Talvivaaraan ja Terrafameen sekä tutkittu yritysten historiasta kertovia lähteitä ja mahdollista

kirjallisuutta. Työn etenemistä ja teoreettista viitekehystä kuvaa kuvio prosessin rajauksesta (kuvio 2), jonka tavoitteena on selkeyttää tutkimuksen etenemistä. Kuvion pääotsikkona on yrityksen julkisuuskuva, joka on rajattu kolmeen aiheeseen: media, rekrytointi ja henkilöstön sitoutuminen. Maine vaikuttaa työn rajauksista eniten mediaan ja rekrytointiin. Medialla on kuitenkin suuri vaikutus maineen rakentumisessa, joten maine on siksi sijoitettu työssä median yhteyteen. Ihmisten motivaatioilla ja arvoilla on lisäksi oma vaikutuksensa kaikkiin työssä käsiteltyihin aiheisiin, mutta työssä ne on mielletty eniten henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi.



Kuvio 2: Prosessin rajaus

Opinnäytetyöllä selvitetään Terrafame Oy:lle, miten median, maineen ja julkisuuskuvan vaikutukset näkyivät henkilöstön suhtautumisessa organisaatioon. Työstä on hyötyä niin kohdeyritykselle kuin muillekin yrityksille. Kaikki organisaatiot joutuvat yhä lisääntyvässä määrin miettimään mainettaan, kamppailemaan julkisuuskuvansa kanssa ja pohtimaan, kuinka henkilöstöä sitoutetaan. Kohdeyritysten tapauksessa maine on saattanut olla merkittävä vaikuttava tekijä niin sijoittajien ja asiakkaiden kuin henkilöstönkin toimintaan vaikuttamisessa. Opinnäytetyö selvittää, miten nämä seikat ovat näkyneet henkilöstön toiminnassa ja kokemuksissa. Työssä käsitellään myös henkilöstön suhdetta yrityksen julkisuuskuvaan.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet ovat hyvin samankaltaisia ja niistä saatetaan arkikäytössä puhua jopa synonyymeinä. Käsitteillä on kuitenkin eroja, jotka on hyvä tiedostaa työtä lukiessa. Oleellisia käsitteitä työn ymmärtämisen kannalta ovat maine, mielikuva, julkisuuskuva ja media.

Maine

Maine perustuu organisaation todelliseen toimintaan, ihmisten kokemuksiin ja tarinoihin, jotka muokkaavat ihmisten mielikuvia. Maine on jotain, mitä esimerkiksi yrityksistä puhutaan. (Aula & Heinonen 2011, 12.)

Mielikuva

Kotimaisten kielten keskus määrittelee mielikuvan olevan henkilön sisäinen kuva tai kuvitelma jostakin (Kotimaisten kielten keskus 2016). Mielikuva ei siis perustu välttämättä henkilön omiin kokemuksiin vaan muodostuu monen asian summasta.

Julkisuuskuva

Julkisuuskuva on Kotimaisten kielten keskuksen kielitoimiston sanakirjassa määritelty käsityksenä tai mielikuvana, joka esimerkiksi henkilöstä tai organisaatiosta on julkisuudessa (Kotimaisten kielten keskus 2016). Julkisuuskuva on julkisuudessa esillä oleva kokonaiskuva esimerkiksi yrityksestä. Julkisuuskuvan voidaan siis päätellä muodostuvan yhdessä joukkoviestintävälineiden luomista mielikuvista sekä yrityksen omasta viestinnästä.

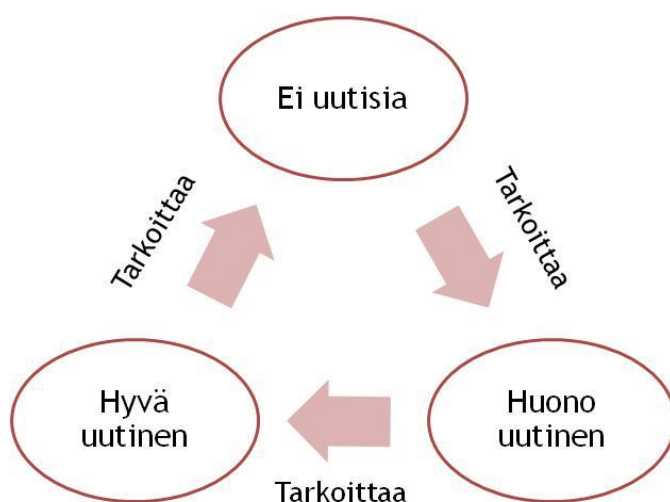
Media

Medialla tarkoitetaan joukkoviestimiä ja tiedotusvälineitä. Toimittajien tehtävänä on välittää tärkeitä tietoja ja tapahtumia julkisuuteen. Medialla pystytään tapahtumista tiedottamisen lisäksi vaikuttamaan mielikuviiin eri ilmiöistä, yrityksistä ja yksilöistä. (Forsell & Laurila 2007, 19-28.)

2 Media

Käsitettä media käytetään yleisesti tarkoittamaan joukkoviestimiä ja tiedotusvälineitä, muun muassa painettuja sanoma- ja aikakauslehtiä ja niiden verkkoversioita sekä radiota ja televisiota. Käsite media sisältää lisäksi internetin, elokuvat, kirja-, ääni- ja kuvatallenteet sekä sosiaalisen median, jossa yleisö itse tuottaa sisältöjä eri alustoille. Media on velvollinen välittämään tärkeitä tietoja kansalaisille esimerkiksi suuronnettomuuksista ja kriisitilanteista. (Juholin 2013, 280-288, 379.) Medialla pystytään tapahtumista tiedottamisen lisäksi vaikuttamaan mielikuviiin maailman ilmiöistä, yrityksistä ja yksilöistä. Tiedotusvälineiden kautta kerrotaan ihmisille maailman tapahtumista ja muokataan näin heidän maailmankuvaansa, koska ihmisten käsitys ympäröivästä maailmasta perustuu pitkälti mediasta saatujen tietojen pohjalta. Tavoitteena medially on tehdä myyviä ja kiinnostavia juttuja, tarkkailla vallankäyttäjien toimia ja saada aikaiseksi yhteiskunnallista keskustelua. Juttujen kohteiden tavoite on yleensä saavuttaa myönteistä, ilmaista ja uskottavaa julkisuutta ja välttyä kielteiseltä julkisuudelta. Alan kilpailun kasvaessa mediajulkisuus on kuitenkin yhä suurempi riski ja julkisuuden hallitseminen vaatii taitoa. (Juholin & Kuutti 2003, 9-14, 53.)

Juholin ja Kuutti esittävät "Mediapeli - anatomia ja keinot" (2003) kirjassaan kuvion "Uutistoiminta", joka kärjistää median toiminnan kolmentyyppisten uutisten ympärille. Kuvio 3 on Juholinin ja Kuutin kuviosta mukailtu versio. Nämä uutistyyppit ovat "huonot uutiset", "hyvät uutiset" ja "ei uutisia". Huonot uutiset ovat medialle hyviä uutisia, koska ne kiinnostavat ihmisiä ja niistä saadaan helposti myyviä juttuja. Hyviä uutisia media ei puolestaan laske uutisiksi, koska niiden uutisarvo on medialle niin pieni. Tämä johtuu siitä, että ihmiset haluavat mieluummin tietää esimerkiksi ajankohtaisista kriiseistä tai uhista. Huono uutinen on kuitenkin se, jos uutisia ei ole. (Juholin & Kuutti 2003, 14-15.)



Kuvio 3: Uutistoiminnan kaava (mukaillen Juholin & Kuutti 2003, 15)

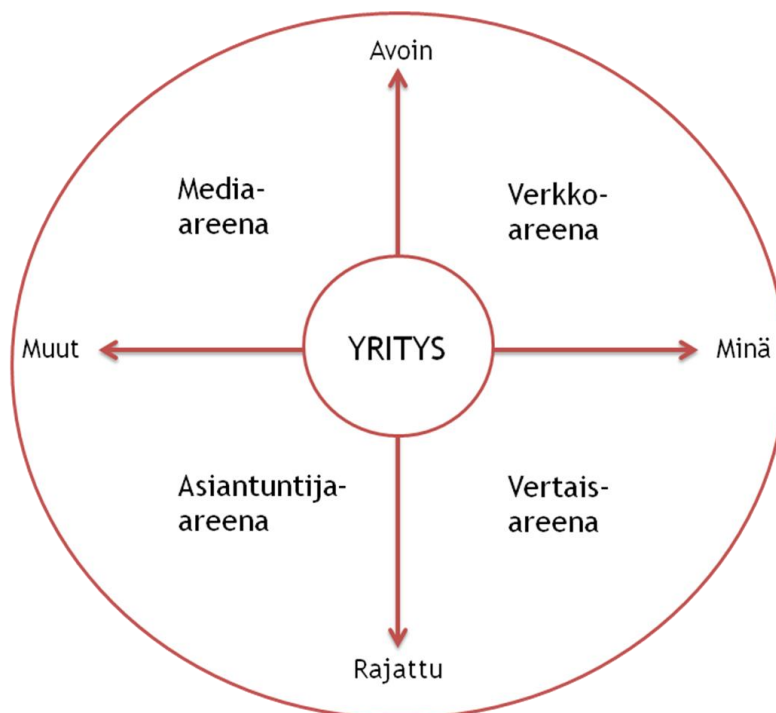
Digitalisoitumisen vaikutuksesta kaikki uutismediat kilpailevat nykyään keskenään ja esimerkiksi lehteen painettujen uutisten asema on muuttunut, kun ne ovat luettavissa jo edellisenä päivänä internetistä. Internet on myös lisännyt lukijoiden mahdollisuutta osallistua uutisten luomiseen, kommentoimiseen ja levittämiseen. Medioissa julkaistaan muun muassa lukijoiden ottamia kuvia, videoita ja kommentteja ja niiden pohjalta tehtyjä uutisia. Toimittaja voi tehdä uutisen esimerkiksi lukijan kännykkäkameralla ottamasta kuvasta tai videosta. Media-alaa ja toimittajien työtä ohjaavat Journalistin ohjeet, jotka Forssellin ja Laurilan (2007) mukaan voidaan tiivistää määrittelemään toimittajan ammatillisen aseman, haastateltavien ja haastattelijoiden oikeudet, rajan julkisen ja yksityisyyden välille, ohjeistamaan virheiden korjaamisessa sekä siinä, miten tietoja saa ja ei saa hankkia. Joillakin toimituksilla on käytössään lisäksi omat ohjeistukset muun muassa siitä, milloin toimittajan on jäävättävä itsensä jutusta. (Forssell & Laurila 2007, 19-28.)

2.1 Median vaikutus yrityksen maineeseen

Media ja julkisuus ovat merkittävässä roolissa yrityksen mainejulkisuuden rakentamisessa ja siihen vaikuttamisessa. Yritysten maine rakentuu pitkälti julkisuudessa, jossa yrityksille tär-

keät sidosryhmät kohtaavat ja keskustelevat esimerkiksi yrityksen tuotteista, palveluista tai johtamistavoista. Maineeseen vaikuttavia julkisuuskanavia ovat muun muassa lehdistö, televisio, radio, sosiaalinen media ja yhteisöpalvelut, seminaarit, konferenssit ja henkilökohtaiset keskustelut lähipiirin kanssa. Myös yritysten sisäinen julkisuus henkilöstön keskuudessa on oleellinen osa maineen muodostumisessa. Yrityksen mainejulkisuus edellyttää dialogia yritykselle tärkeiden ihmisten kesken, mikä on helpottunut valtamedian muuttuessa yhä vuorovai- kuttisemmaksi ja avoimemmaksi samalla muidenkin julkisuuden kanavien kasvaessa. (Aula & Heinonen 2011, 36.) Yrityksen täytyy kommunikoida muulloinkin, kun vain halutessaan. Kommunikaatio ei myöskään voi koskea pelkästään positiivisia asioita, vaan myös negatiivisista asi- oita on tiedotettava asianmukaisesti. (Aula & Heinonen 2016, 46.)

Aula ja Heinonen ovat hahmottaneet kirjassaan "Maineen uusi aalto" (2011) yritysten maine- julkisuuden eri areenat kuvion 4 avulla. Areenoilla tarkoitetaan kuviossa keskustelujen saa- vuttamia ympäristöjä. Kuviossa vaaka-akselilla on sisällön tuottaja eli kuka puhuu. Pystyakse- lilla on määritetty areenan rajausta eli onko areena avoin vai rajattu jollakin perusteilla. Akse- lit jakavat kuvion neljään yritystä ympäröivään lohkoon, jotka ovat media-areena, verkko- areena, vertaisareena sekä asiantuntija-areena. Media-areena kattaa esimerkiksi lehdistön ja perinteiset sähköiset mediat, verkkoareenalla tarkoitetaan yritysten omaa sosiaalista mediaa ja muita vastaavia yhteisöpalveluita, vertaisareenalla tarkoitetaan keskusteluja kahden henki- lön tai lähipiirin kesken ja asiantuntija-areena kattaa muun muassa yritystilaisuudet ja semi- naarit. (Aula & Heinonen 2011, 80-82.)



Kuvio 4: Mainejulkisuuden areenat (Aula & Heinonen 2011, 81)

Media on viestinnän välittäjä, jonka kautta saavutetaan vastaanottajat. Media kuitenkin samalla arvioi viestiensä uutisarvon ja hylkää tai hyväksyy niiden julkaisemisen sekä muokkaa niitä yleisölleen sopivaksi. Mediassa nousee esiin erilaisia teemoja, joiden hallinta voi olla haastavaa. Mitä hätkähdyttävämmästä ja dramaattisemmasta teemasta tai puheenaiheesta on kyse, sitä vaikeampaa organisaation on hallita sitä. (Juholin 2013, 280-282.) Myös media on liiketoimintaa, joten sen toiminnan edellytyksenä on olla kannattavaa. Tiedotusvälineillä on erilaiset taloudelliset resurssit ja kohdeyleisöt, joten journalismin laadussa voi olla suuriakin eroja. Perustuslaissa määritellyn sananvapauden nojalla media pystyy toimimaan melko vapaasti, kun toimittajat noudattavat vain esimiestensä antamia ohjeita ja omia eettisiä arvojaan. Täysin riippumaton media ei kuitenkaan ole edes Suomessa ja esimerkiksi ulkopuolinen painostus saattaa johtaa joidenkin juttujen julkaisematta jättämiseen tai puolestaan niiden julkaisemiseen. Tämä aiheuttaa sen, ettei media-alan toiminta ole läpinäkyvää. Toimituksilla on omat päämäärät, lähtökohdat ja painotukset jutuissa sekä hylätyt juttuaiheet, joita ei kyseenalaisteta. Monet tiedotusvälineet välttävät tietoisesti muun muassa niitä aiheita, joiden esiin nostaminen saattaisi olla heidän toiminnalle haitallista tai heikentää suhteita tärkeisiin kontakteihin ja lähteisiin. (Juholin & Kuutti 2003, 22-27.)

Median toimitukselliset resurssit ovat vähitellen supistuneet sosiaalisen median ja internetin myötä, minkä seurauksena mediat ovat yhä riippuvaisempia ulkopuolisten tuottamasta materiaalista. Tiedotteet menevät helpoiten läpi verkkomediassa. Peräti kolmasosa verkossa julkaistuista jutuista toistaa lähteen viestiä sellaisenaan tai lähes sanatarkasti. Juholin viittaa kirjassaan "Communicare! - Kasva viestinnän ammattilaiseksi" (2013) vuonna 2011 tehtyyn tutkimukseen, jonka mukaan verkossa myös kierrätetään toisilta medioilta lainattua materiaalia herkästi. Lisäksi noin kolmannes jutuista perustuu uutistoimistojen tuottamaan materiaaliin eikä esimerkiksi tiedotteisiin tai haastatteluihin. Ongelmallista on, että alkuperäisen lähteen viestiä harvoin kyseenalaistetaan tai täydennetään toisilla näkökulmilla. Organisaatioille tämä voi olla joko positiivista tai negatiivista. (Juholin 2013, 283-284.) Median kiristyneessä kilpailutilanteessa on entistä vaikeampaa saada asioita kuuluviin ja näkyviin. Julkaistavilta uutisilta ja asioilta vaaditaan muun muassa ajankohtaisuutta, kiinnostavuutta, dramatiikkaa, inhimillisyyttä sekä tunnettuja ihmisiä tai organisaatioita. Uutiskynnys ylittyy kuitenkin helposti kriisitilanteessa, koska dramaattisuus, ristiriidat ja konfliktit kiinnostavat mediaa ja ylilyöntejäkin tapahtuu. Alalla kilpaillaan lisäksi siitä, kuka ehtii julkaista uutisen tai jonkin asian ensimmäisenä tietojen vajavaisuudesta tai virheellisyydestä huolimatta ja mistä jutusta kasvaa keskustelunaihe. (Juholin 2013, 288, 379; Juholin & Kuutti 2003, 26-45.)

Lähdekritiikillä tarkoitetaan tiedon luotettavuuden arvioimista. Lähdekritiikki arvioi lähteen aitoutta, riippumattomuutta, alkuperää ja puolueettomuutta. Samalla on osattava arvioida myös kirjoittajaa: onko kirjoittaja arvostettu ja tunnettu, minkälaisia lähteitä hän on käyttänyt sekä toimiiko hän jossakin organisaatiossa. Lähdekritiikkiin voi vaikuttaa myös esimerkiksi

viitteiden oikein tai väärin merkitseminen sekä julkaisun ajankohtaisuus tai arvostettavuus. Lähteen aitouden määrittäminen voi olla haastavaa, koska lähes kaikkea voidaan manipuloida ja muokata jälkikäteen. Tällaisia ovat esimerkiksi verkkomedioissa julkaistut artikkelit. Riippumattomuudella tarkoitetaan, ettei lähde saa olla vaikutussuhteessa muihin. Tietolähteet voidaan jakaa primaari- ja sekundaarilähteisiin, joista primaari tarkoittaa alkuperäisintä ja aidointa lähdeä kun sekundaari on jonkun tai joidenkin toisten kautta kulkenutta tietoa. Puolueettomuudella tarkoitetaan, että kenenkään henkilökohtaiset, poliittiset tai muut syyt eivät saisi vaikuttaa lähteen todenmukaisuuteen. Arvostetussa organisaatiossa toimivien kirjoittajien tutkimukset ovat usein arvostettuja ja hyviä lähteitä, kun taas netissä vapaasti luettavissa olevat artikkelit ja teokset saattavat useasti olla huonolaatuisia tai ristiriitaisia. Julkaisuun merkityt viitteet ovat osoitus kirjoittajan rehellisyydestä ja tieteellisyydestä. Oikein kirjatut viitemerkinnät mahdollistavat kirjoittajan väitteiden ja lainausten tarkistamisen sekä antavat lukijalle vaihtoehdon tulkita itse alkuperäistä tekstiä. (Mäkinen 2005, 85-90.) Mediasa siteerataan haastateltuja henkilöitä usein, jolloin toimittajien ei tarvitse kyseenalaistaa lausuntoja. Vastuu lausuntojen todenmukaisuudesta siirtyy täten haastateltavalle henkilölle. Lausunnot muuttuvat helposti totuuksiksi, vaikka ne olisivat olleet esimerkiksi mielipiteitä. (Juholin & Kuutti 2003, 25.)

Usein ajatellaan, että voidaan luottaa vain tuttuihin henkilöihin tai niihin, joiden on sanottu olevan luotettavia tai joilla on luotettava maine. Tämä ei tosin päde enää viestintäkanavissa, vaan esimerkiksi internetissä ventovieraiden henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia tuotteista ja palveluista arvostetaan huomattavan paljon. Kommentit ja arvioinnit voivat kuitenkin olla yhtä hyvin niin yrittäjien, kilpailijoiden tai tarkoitushakuisten sidosryhmien kuin muidenkin kirjoittamia. (Aula & Heinonen 2016, 44-45.)

2.2 Maine ja julkisuuskuva

Maineen voidaan määritellä olevan arvio sidosryhmien ja muiden osapuolien puheena olevasta kohteesta, esimerkiksi yrityksestä. Maine leviää tarinoina, kokemuksina ja kertomuksina, jonka seurauksina ihmisten mielikuvat muokkautuvat. Mielikuvat voivat ratkaista, halutaanko tai hyväksytäänkö jokin asia vai ei. Se on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa tekemisistä, viestinnästä sekä suhteista ja verkostoista. Maineessa kiteytyy se, minkälaisia tarinoita organisaatiosta liikkuu ja sillä on suuri merkitys, koska se heijastuu organisaation jokaiseen yksilöön ja vaikuttaa esimerkiksi sijoittajien ratkaisuihin. Hyvä maine lisää asiakasuskollisuutta ja markkinaosuutta sekä houkuttelee sijoittajia. Hyvämaineiselle yritykselle tai tuotteelle annetaan myös helpommin anteeksi. Maine on arvio kohteena olevan yrityksen strategiasta, ei pelkkä mielikuvakäsitem. (Juholin 2013, 62, 188, 228-231, 470.)

Kriiseissä on yleensä kyse maineesta. Maineriski voidaan määritellä tarkoittamaan olosuhteiden tai tapahtumien liittämistä yritykseen negatiivisesti, minkä seurauksena ne vaikuttavat ihmisten mielikuviin ja arvostukseen sekä yrityksen tulokseen (Tuominen 2013, 86-87). Maine-kriisillä puolestaan tarkoitetaan uhkaa siitä, että organisaatiosta muodostuu kertomuksia, jotka eivät vastaa sen tavoitteita. Digitaalisessa julkisuudessa mainetarinoita kirjoittaa yhä enemmän yleisö. Internetissä kenellä tahansa on mahdollisuus julkaista sisältöjä ja saada asiansa kaikkien kuuluville (Tuominen 2013, 81). Sosiaalinen media laajentaa maineriskiä, joten ainoa tapa yrittää ehkäistä mainekriisi on tehdä oikeita ja eettisiä tekoja sekä virheiden sattua ottaa niistä vastuu. (Aula & Heinonen 2011, 22; Juholin 2013, 376.)

Maine on liike-elämässä keskeinen ilmiö ja läsnä kaikkialla, kuten mediassa, otsikoissa, seminaareissa ja puheissa. Yhteisöt hyötyvät hyvästä maineesta, koska se tuo asiakkaita, työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita, vaikuttaa sijoittajien päätöksiin ja kiinnostaa mediaa. Maine muodostuu erilaisissa yrityksen ja sen sidosryhmien kohtaamisissa joko suoraan tai välillisesti. Kun maine syntyy, on kyseessä yrityksen todellisuuden ja sitä koskevien mielikuvien yhdistymisestä. Mainetta kannattaa rakentaa huolellisesti, ylläpitää ja yrittää suojella kriiseiltä, koska hyvänkin maineen voi menettää todella nopeasti. Internetin ja sosiaalisen median välityksellä sekä hyvät että huonot uutiset levittyvät välittömästi ja voivat johtaa organisaation mainekriisiin. Yhteisöiltä ja organisaatioilta odotetaan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta, koska ihmiset huomioivat päätöksissään yhä useammin omat arvomaailmansa. Organisaatioiden maineeseen ja sidosryhmien sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi yritysten ympäristöystävällisyys, luonnonvarojen kulutus, työntekijöiden hyvinvointi ja tasa-arvoinen kohtelu sekä toimien eettisyys. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015) määrittelevät maineen tarkoittavan vallitsevia käsityksiä ja arvioita, mielikuvia, kokemuksia ja tarinoita jostakin kohteesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43-48.) Maine ja imago eivät kuitenkaan ole sama asia. Imago on visuaalinen käsite, joka perustuu ihmisten mielikuviin ja uskomuksiin (Tuominen 2013, 64). Maineeseen puolestaan liittyy ihmisten kokemukset ja niihin pohjautuvat tarinat tukemaan ja luomaan mielikuvia. Maine on usein sitkeässä ja sitä voi olla vaikea muuttaa. Esimerkiksi yritysten strategioiden ja tulevaisuudennäkymien uskottavuuteen vaikuttaa yrityksen maineeseen. Huonon maineen voi parantaa hyvällä maineenhallinnalla, jos ihmisten mielikuvat perustuvat virheellisiin tietoihin ja vastaavasti yritykselle voi olla puheiden, mainonnan ja markkinoinnin kautta muodostunut todellisuutta parempi maine. (Aula & Heinonen 2011, 11-15.)

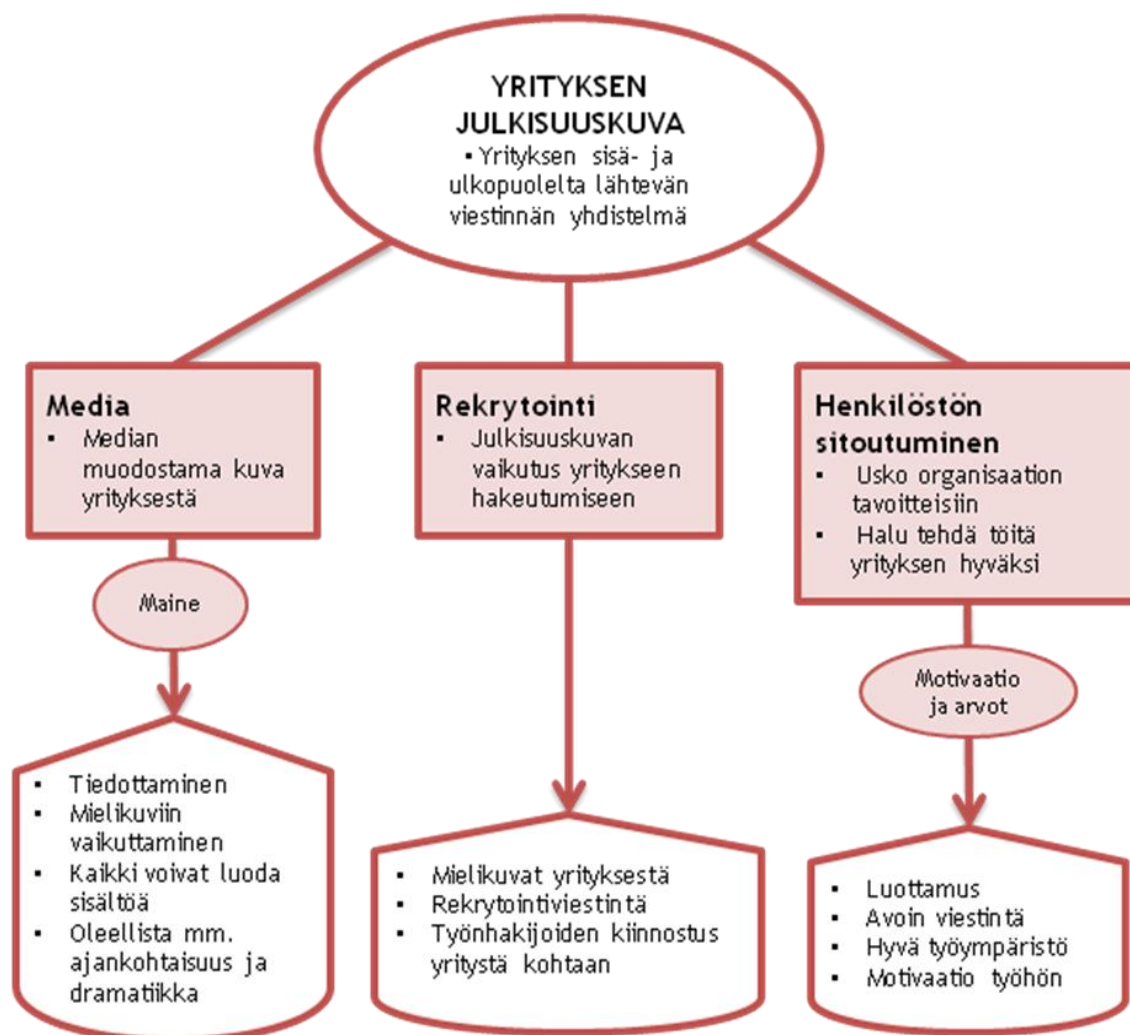
Organisaatioiden on tärkeää osata rakentaa, hallita ja johtaa mainettaan eli ohjata tärkeimpien sidosryhmien käsityksiä yrityksestä positiiviseen suuntaan. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat yleensä henkilöstö, asiakkaat, sijoittajat ja media. Maineen rakentaminen alkaa liiketoiminnan muodostamasta perustasta sekä logosta, sloganista, tunnetusta tavaramerkistä ja tarinoista. Mainetta rakennetaan usein tietoisella erottuvuudella ja persoonallisella yritystarinal-

la, joka vetoaa tunteisiin. Maineen muodostumiseen vaikuttaa mennyt tekeminen, nykyinen oleminen ja käsitys siitä, mitä yritys ja sen tavoitteet ovat tulevaisuudessa. Jos odotukset ja tulevaisuuspuheet yrityksestä eivät täytykään, on riskinä mainekriisin puhkeaminen. (Aula & Heinonen 2011, 15). Yrityksen maineen johtaminen onnistuneesti edellyttää aitoutta, arvoja, hyviä viestintätaitoja, johdonmukaisuutta ja tunteisiin vetoamista (Aula & Heinonen 2011, 15; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 48). Johdonmukaisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sidosryhmien kohtelua sekä viestinnän organisointia, ajoitusta ja sisältöjä. Maineen johtamisessa on tärkeää, että eri kanavissa ja eri sidosryhmille lähetetyt viestit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Yritysten on hyvä asettaa toimintansa avoimesti kaikkien tarkasteltavaksi ja arvioitavaksi. Läpinäkyvyys vaikuttaa yrityksen luotettavuuteen ja sidosryhmien kiinnostukseen yritystä kohtaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44-48.)

Yhtiöiden mainetta ruoditaan monissa kanavissa, joista tavallisimpia ovat perinteinen media, verkkomedia, sosiaalinen media, asiantuntijaverkostot ja vertaisverkostot sekä tavallisten kansalaisten keskuudessa esimerkiksi kaduilla ja kahviloissa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 47). Toisaalta organisaatiot voivat itsekin hakeutua mediajulkisuuteen, kun haetaan nopeaa näkyvyyttä ja myönteistä julkisuutta. Mediajulkisuuden nopeus voi kuitenkin olla haitallista, jos organisaatio tempaistään odottamatta julkisuuteen. Se voi johtaa siihen, että erilaiset oikeat ja väärät viestit leviävät täysin hallitsemattomasti eikä organisaatiossa välttämättä ehditä informoida edes omaa henkilöstöä. Digitaalinen julkisuus luo kriisien käsittelyyn, viestintään ja etenemiseen uusia vaatimuksia ja toimintatapoja, sillä eri sisältöjä kierrätetään medioissa, niitä lainataan ja muokataan sekä rakennetaan uusia uutisia vanhojen päälle. Utusten alkuperäiset asiayhteydet katoavat ja uutinen voi aiheuttaa helposti väärintymmärryksiä. Myös erilaiset viharyhmät ovat sosiaalisen median huonoja puolia. Toisaalta digitaalinen julkisuus mahdollistaa reaaliaikaiseen yhteydenpitoon tietoa tarvitseville henkilöille ja ryhmille. Vastuullisuuden uskotaan parantavan yritysten mainetta ja julkisuuskuvaa sekä lisäävän asiakastytyväisyyttä. (Juholin 2013, 285, 368.)

Vastuullisuuden määrittäminen ja toteutuminen ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta, koosta, markkina-alueesta ja sidosryhmien odotuksista. Esimerkiksi kaivos-, öljy- tai kaasualalla ympäristövastuu saattaa korostua, kun taas joillakin toisilla aloilla huomiota voidaan kiinnittää enemmän ihmisoikeuksiin ja työoloihin. Yritykset kohtaavat painetta toimintansa vaikutuksista yhteiskuntaa, ympäristöön ja sidosryhmiin. Ulkoiset paineet aiheutuvat tavallisesti kolmesta eri suunnasta: kasvaneen kilpailun sekä hinnoittelukohujen aiheuttamat markkinapaineet, boikottien ja mielenilmauksien aiheuttamat sosiaaliset paineet ja kolmantena yhteiskunnalliset paineet poliittisten puheiden ja rikosoikeudenkäyntien tai -tuomioiden vaikutuksesta. Vastuullisuuden on oltava osa pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jotta sen vaikutukset julkisuuskuvaan ovat pitkäkestoisia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 47-51.)

Julkisuuskuva muodostuu sekä joukkoviestintävälineiden luomista mielikuvista että yrityksen omasta ulkoisesta viestinnästä. Julkisuuskuva on julkisuudessa esillä oleva kokonaisu mielikuva esimerkiksi yrityksestä. Maine ja julkisuuskuva ovat käsitteitä, jotka koostuvat osittain samojen asioiden vaikutuksesta. Yhteisiä vaikuttavia asioita on muun muassa viestintä sekä verkostot. Kuviossa 2 (prosessin rajaus) yrityksen julkisuuskuva on jaettu mediaan, rekrytointiin ja henkilöstön sitoutumiseen, joita työn edetessä käsitellään. Kuviossa 5 perehdytään paremmin prosessin teoreettiseen viitekehykseen, johon opinnäytetyö perustuu.



Kuvio 5: Työn teoreettinen viitekehys

2.3 Viestintä

Viestinnän tehtävä on jakaa informaatiota ja sitä kautta vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, maineeseen tai ympäröivään yhteiskuntaan. Tilannekohtaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi suuresta muutoksesta tai uuden strategian muodostumisesta informointi. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan sekä suullista että kirjallista viestintää työyhteisön jäsenten välillä fyysisesti tai virtuaalisesti. Sen tarkoitus on luoda ja mahdollistaa edellytykset työskentelyyn niin,

että kaikilla on työhön tarvitsemansa tieto sekä ajantasaista tietoa toimialaan liittyen. Työyhteisöviestintään sisältyy lisäksi muun muassa työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistaminen. Työyhteisön jäsenet vaikuttavat työllään ja viestinnällään organisaation maineeseen. (Juholin 2009, 78; Juholin 2013, 476-477.)

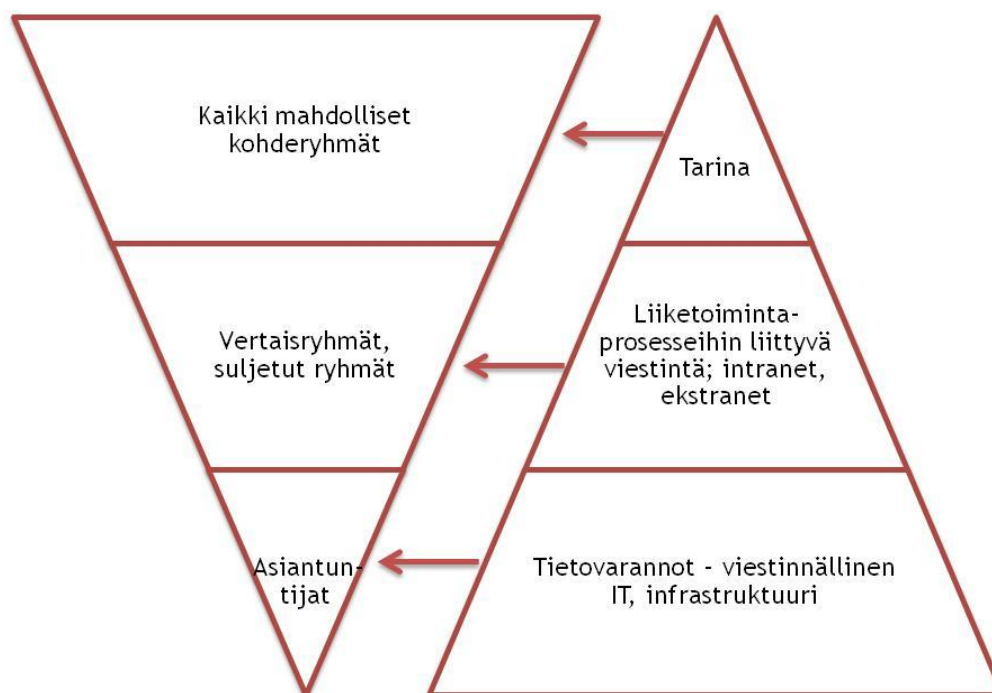
Työyhteisöissä viestintä on suuressa roolissa menestyksen ja onnistumisen kannalta. Onnistunut viestintä tukee ja mahdollistaa työskentelyn, kun taas epäonnistunut viestintä näkyy nopeasti ja konkreettisesti. Toimiva päivittäisviestintä mahdollistaa sen, että henkilöstö, kumppanit ja sidosryhmät tietävät missä mennään, mitä on tulossa ja mitä pitää tehdä. Viestinnän sujuvuuteen vaikuttaa muun muassa avoimuus, hyvä yhteishenki sekä rento tunnelma. (Juholin 2013, 56.) Viestien on oltava selkeitä, jotta kaikki ymmärtävät ne samoin ja epäselvyyksiltä välttyään. Jos tieto tai esimerkiksi tehtävänanto on ollut epämääräistä ja tulos ei ole toivotunlainen, ovat kaikki pettyneitä ja turhien kustannusten lisäksi myös luottamus kärsii. (Covey 2006, 192-194.) Toimivan viestinnän tulisi kulkea avoimesti ja sujuvasti niin johdolta alaisille kuin alaisilta johdolle sekä eri ryhmien, tiimien, yksittäisen henkilöiden, osastojen ja toimipisteiden välillä. Usein viestinnän piiriin kuuluu asiakkaat ja yhteistyökumppanitkin, joille viestiminen on olennainen osa työtä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60-62.)

Viestinnän tai vuorovaikutuksen osapuolet voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat sisä- ja ulkopiiri. Sisäpiiriin kuuluu yleensä työntekijät, toimihenkilöt sekä heihin verrattavat yhteistyökumppanit. Toimihenkilöihin lukeutuu mukaan myös yrityksen johto. Ulkopiiriin sen sijaan ajatellaan lukeutuvan asiakkaat sekä muut yhteistyö ja kohderyhmät. Rajaus ei kuitenkaan aina ole näin selkeä ja yksinkertainen, koska siihen vaikuttaa moni asia organisaation toiminnassa ja suhteissa. Organisaatioilla on usein sidosryhmiä, jotka voivat olla rakentavia ja organisaatiolle hyvää tarkoittavia, mutta yhtä hyvin päinvastaisia (Juholin 2013, 51-52). Digitaalinen aika on laajentanut potentiaalisten sidosryhmien joukkoa ja samalla saanut erilaiset ryhmät kiinnostumaan yrityksestä sekä seuraamaan sen toimia. Nämä ryhmät voivat olla joko yrityksen mainetta vaarantavia, aikaa ja vastauksia vaativia tai niin sanotusti nukkuvia ryhmiä, jotka aktivoituvat yrityksen toiminnan miellyttäessä tai ärsyttäessä. Joskus sidosryhmä saattaa olla muotoutunut siitä, että se ei voi hyväksyä yrityksen tai muut organisaation toimintatapoja. Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua jopa viharyhmistä, joita syntyy erityisesti sosiaalisessa mediassa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 48.)

Työyhteisöviestinnän organisoinnissa täytyy huomioida, että viestintään voivat vaikuttaa myös toimijat organisaation ulkopuolelta. Tällaisia toimijoita voi olla esimerkiksi kilpailijat, alihankkijat ja asiakkaat sekä perinteinen että sosiaalinen media. Mikäli organisaation viestintä ei toimi tarpeeksi hyvin tai avoimesti, ulkopuoliset tahot voivat nousta oleelliseen asemaan. Seuraukset eivät välttämättä ole työyhteisölle mieluisia, mikäli kilpailija tai viharyhmä nousee tiedottajan asemaan. (Juholin 2013, 211.) Yhteisöillä on tarve ja joskus jopa lain mää-

räämä velvollisuus kertoa itsestään ja informoida toimistaan henkilöstölle ja sidosryhmille. Esimerkiksi pörssiyhtiöiden on perusteellisten vaatimusten vuoksi oltava viestinnän osalta muita avoimempia (Kuisma 2015, 185). Yhteisön kannattaa pyrkiä täyttämään sidosryhmien tarpeita ja vastata heidän odotuksiin. Se edellyttää toimivaa viestintää ja vuoropuhelua. Epäonnistuessaan viestintä voi johtaa siihen, ettei yrityksen tulevaisuuteen uskota tai se näyttää sekavalta, joka saattaa johtaa sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden vetäytymiseen. (Juholin 2013, 53.)

Viestinnän ja yritysten toimintojen toimenpiteet voi hahmottaa tehtäväkenttiin kahden kolmion avulla (kuvio 6), kuten Juholin on kirjassaan "Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi" (2013) esittänyt. Eri viestinnän tasoilla tarvitaan erilaisia toteutustapoja. Kolmio vasemmalla puolella edustaa kohderyhmiä, joiden kanssa organisaation tulee viestiä. Oikean puoleinen kolmio puolestaan edustaa keinoja, joilla toimia viestinnällisesti kohderyhmien kanssa. Kolmioiden tasot on jaettu vasemmalla koon ja luonteen mukaan ja oikealla puolella viestintään sovellettaviin käytäntöihin. (Juholin 2013, 319.)



Kuvio 6: Kohdistamisen kolmiot (mukaillen Juholin 2013, 319)

Työyhteisöissä viestinnän periaatteita ovat avoimuus, luotettavuus sekä nopeus. Toisin sanoen henkilöstön ja kumppanien on mahdollisimman lyhyellä viiveellä saatava tietää oleelliset asiat ja mieluiten olla tietoisia asioista jo ennen kuin mitään tapahtuu. Kokemukset avoimuudesta työyhteisöissä voivat kuitenkin vaihdella esimerkiksi sen vuoksi, että ihmiset ovat eri asemassa tehtäviensä perusteella tai he kokevat jääneensä tiedon ulkopuolelle, vaikka olisivatkin saaneet tiedon. Tästä syystä yhteisöissä käytettävien viestintäkanavien määrä ja sijainti on arvi-

oitava käyttötarpeen ja yhteisön erilaisten työtehtävien mukaan. Viestintää suunnitellessa on tärkeää huomioida, että kaikki yhteisön jäsenet saavat tärkeät viestit suunnilleen samaan aikaan, vaikka osa työskentelisi rakennustyömaalla, kaivoksella, asiakkaiden tiloissa, ulkomailla tai tekisi etätöitä. Organisaatioiden viestintä ja tiedottaminen eivät ole enää yhtä kontrolloitavissa kuin aikaisemmin. Työyhteisön ajantasaisviestintä on nykyisin monesti nopeuskilpailu siitä, ehditäänkö asioita käsitellä työyhteisön sisällä ennen laajempaa julkista huomiota. Oleellista on se, mistä ja miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto saadaan sitä tarvittaessa. (Juholin 2013, 175-193.) Tärkeää viestinnässä on, että sillä kyetään reagoimaan nopeasti asioihin, joilla on vaikutusta toteutukseen, henkilöstön sitoutumiseen tai jotka voivat muuten aiheuttaa toiminnallisia ongelmia. Asiat ja etenkin huhut voivat levitä organisaatiossa ja verkostoissa nopeasti ja arvaamattomasti. Tämänkaltaisiin asioihin reagoimisessa viivyttely yleensä vain pahentaa tilannetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Erityisesti muutostilanteessa johdolta ja esimiehiltä edellytetään viestintätaitoja, läsnäoloa, kuuntelemista ja vastauksia kysymyksiin. Johdon ja esimiesten välisen viestinnän on toimittava moitteettomasti, jotta esimiehet ovat tietoisia faktoista ja henkilöstöön vaikuttavista asioista ja voivat viestiä niistä eteenpäin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67). Johtajien ja johtoryhmän yksi tärkeimpiä tehtäviä on välittää työyhteisölle oleelliset tiedot ja keskustella asioista. Johtoryhmän viestintä on tärkeää muun muassa sen vuoksi, että siellä käsiteltävät asiat ja päätökset vaikuttavat jokaiseen työyhteisön jäseneseen ennemmin tai myöhemmin. Avoimuuden rajat, päätöksien aikaviive sekä tulevien asioiden käsittely ja informointi on kuitenkin mietittävä tarkkaan, koska kaikki johtoryhmän päätökset eivät ole julkisia. Johtajien viestimistavalla on vaikutusta ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviiin työyhteisöstä. (Juholin 2013, 196-197.)

Liiketoiminta määrittyy pitkälti ihmissuhteiden kautta ja ihmissuhteiden yhtenä perustana on luottamus. Työyhteisöissä luottamus työkavereihin ja yhteistyökumppaneihin on tärkeää, jotta jokainen saa työnsä tehtyä mahdollisimman hyvin. (Reina & Reina 2006, 4-5.) Luottamus mahdollistaa johtajuuden ja avoimen kommunikoinnin. Se koostuu kokemuksista, organisaation historiasta, ongelmien ratkaisemisesta sekä onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Luottamus muodostuu jo prosessin alkuvaiheessa, jolloin siihen on pyrittävä vaikuttamaan. Työyhteisöissä keskinäinen luottamus vaikuttaa esimerkiksi toisten näkemysten, ideoiden ja mielipiteiden kuulemiseen, asioiden eteenpäin viemiseen sekä siihen, etteivät ihmiset pelkää virheiden tekemistä niin paljoa. Lisäksi luottamus vaikuttaa muun muassa ideointiin, ongelmien ratkaisuun, ilmapiiriin, yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen. Vastaavasti luottamuspula yrityksen johtoa kohtaan on uudistuksen kannalta suuri riski. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-87.) Suora puhe herättää organisaation varautumaan tulossa oleviin muutoksiin ja etenkin aikapula on tärkeää saada toimenpiteet aloitettua välittömästi, jotta mahdollisimman paljon pys-

tyttäisiin pelastamaan. Usein yritysten suurimpia virhearviointeja on jatkaa liian pitkään aiemmassa tilanteessa toimineiden tapojen mukaan. (Hiltunen 2012, 220-226.)

3 Henkilöstö

3.1 Rekrytointi

Toimenpiteet, joilla organisaatioon pyritään hankkimaan uutta henkilöstöä, ovat henkilöstövalintoja eli rekrytointia. Rekrytointi on pitkälti viestintää ja erityisesti markkinointiviestintää, jonka ensisijaisena tavoitteena on löytää organisaatiossa avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman oikean asenteen omaava ja muilta osin sopiva henkilö. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 151; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.) Yritysten rekrytointiviestintä on melko näkyvää ja siitä ovat aktiivisten työnhakijoiden lisäksi kiinnostuneet myös kilpailijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, oma henkilöstö ja opiskelijat. Lisäksi viestintä tavoittaa myös passiivisia työnhakijoita, jotka ovat työsuhteessa, mutta ovat tilaisuuden tullen valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Rekrytointiviestintä tavoittaa myös hakijoiden lähiverkoston, heidän seurattessa hakijan kohtelua prosessin aikana. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 151.)

Tyypillisesti rekrytointitilanne tulee eteen silloin, kun organisaatiosta lähtee joku ja tilalle tarvitaan korvaaja. Vaikka yleensä toimenkuvasta, tehtävistä ja tavoitteista on korvaajaa etsiessä melko hyvä käsitys, on silti tärkeää analysoida tehtävä ja sen tarpeellisuus uudelleen. On pystyttävä ennakoimaan vapautuvan työtehtävän kehittyminen, voisiko tehtäviä sekä vastuuta jakaa muille työntekijöille tai olisiko mahdollista luopua kyseisestä tehtävänimikkeestä kokonaan. Kansantalouden tilanne vaikuttaa voimakkaasti rekrytointiin ja työpaikan vaihtamiseen. Talouden kasvuvaiheessa työvoimaa palkataan kiireellä ja parhaista työntekijöistä kilpaillaan jopa harkitsemattomasti. Tällöin palkatun työntekijän motivaatio ja oppiminen jäävät prosessissa helposti taka-alalle. Matalasuhdanteiden aikaan rekrytointipäätöksiä sen sijaan lykätään ja työtehtäviä jaetaan jo olemassa olevan henkilöstön kesken enemmän. (Markkanen 2002, 12-14, 105-106.)

Rekrytointi-ilmoituksella yritetään aina ensisijaisesti tavoittaa koulutukseltaan, osaamiseltaan, kokemukseltaan ja persoonaltaan työtehtävään, -yhteisöön tai tiimiin sopivat henkilöt. Työkokemuksen määrä ei aina ole tärkein vaikuttava asiaa, joten haastattelijan tehtävä työnhakijoiden arvioinnissa ei ole helppo. Kaikilla hakijoilla on omat vahvuudet ja heikkoudet, joiden välillä sekä työhaastattelijan että työnhakijoiden on tasapainoteltava. (Jay 2002, 4-6.) Yrityksen on tärkeää osata valita oikeat ja kustannustehokkaat rekrytointikanavat, jotta sopivimmat ja osaavimmat työnhakijat tavoitetaan ja saadaan kiinnostumaan yrityksestä. Työhaastattelijoiden päätökseen vaikuttaa haastattelun lisäksi muun muassa avoinna olevan työn

kuvaus, yrityksen odotukset työnhakijan taidoista, hakijan ansioluettelo ja työhakemus. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa tehtävän laatu, aikataulu, budjetti sekä se, miten yrityskuvan rakentamiseen rekrytoinnilla ja hakuilmoituksella halutaan vaikuttaa. Taitavan henkilöstöasiantuntijan avulla rekrytointi saadaan todennäköisesti hoidettua omin voimin pienillä kustannuksilla. Ulkoisen asiantuntijan käyttöä on kuitenkin hyvä harkita, jos rekrytoidaan esimerkiksi toimitusjohtajaa tai huippuasiantuntijaa. Asiantuntijaa hyödynnettäessä on tärkeää pitää huoli, että konsultti saa tarvittavat tiedot toimialaan ja yrityksen liiketoimintaan liittyen, jotta hän pystyy arvioimaan rekrytoitavan henkilön sopivuutta yritykseen. (Österberg 2014, 94-95.)

Sosiaalisen median eri palveluita internetissä on viime vuosina alettu hyödyntämään muun viestinnän lisäksi myös rekrytoinnissa. Yritykset ovat vähitellen ottaneet erilaisia sosiaalisen median kanavia haltuun ja pääsevät näin lähemmäs asiakkaita ja potentiaalisia työntekijöitä melko luontevasti. Sosiaalista mediaa käytetään usein rinnakkain perinteisten rekrytointikanavien kanssa ja eri kanavien kautta saatetaan esimerkiksi vinkata avoimista työpaikoista, ohjata yrityksen nettisivuilla olevaan työpaikkailmoitukseen tai tuetaan työnantajakuvamarkkinointia. Taitava rekrytoija osaa käyttää eri rekrytointikanavia rinnakkain ja osaa kohdistaa rekrytoinnin halutulle kohderyhmälle eri kanavia ja viestintäkeinoja hyödyntäen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.)

3.2 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, positiivista asennoitumista organisaatiota kohtaan sekä halua tehdä töitä sen hyväksi. Työmarkkinoilla hyvien työntekijöiden ja huippuosaajien kilpailu lisääntyy koko ajan, joten organisaatioille on yhä tärkeämpää onnistua henkilöstön sitouttamisessa. Hyvien työntekijöiden korvaaminen on vaikeaa ja kallista etenkin kriittisissä tehtävissä, joita voi olla esimerkiksi organisaation esimies- ja asiantuntijatehtävät sekä tekniset tehtävät. Sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä organisaation hyväksi ja sitoutuu myös organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Lampikoski kertoo kirjassaan "Panosta avainhenkilöihin" (2005), että tutkimusten mukaan yritysten avainhenkilöstön lojaalisuus ja sitoutumishalu yritykseen on heikentynyt. Lojaaliutta heikentää osittain halu joustavuuteen sekä taipumus myydä oma osaaminen parhaimmalle työnantajalle. Työvoiman vaihtuvuudessa on myös hyviä puolia, kuten uuden osaamisen ja osaajien saaminen, tietopohjan laajentuminen sekä uudet ulkopuoliset näkemykset ja kokemukset. Osittainen henkilöstön vaihtuminen on tervettä ja tuo parhaimmillaan tuoreita ideoita, suuntia ja toimintatapoja yrityksiin. (Lampikoski 2005, 9-10, 25-32, 69-70.)

Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttaa muun muassa vallitsevat työolot, -edut, -motivaatio, työsopimuksen laatu sekä hyvä työympäristö, jossa on mahdollisuus kehittää omaa ammatti-

taitoa ja halutessaan edetä uralla. Avainhenkilöstö kuitenkin vaikuttaa yrityksen vakauteen, tuloksetekotaitoon, kanta-asiakkaiden pysymiseen, innovatiivisuuteen sekä joustavuuteen. Sitoutunut henkilöstö välittää asiakkaillekin kuvan yrityksestä, joka kykenee pitkäaikaisiin kumppanuuksiin ja näin vaikuttaa myös yrityksen kehitykseen (Valvisto 2005, 86). Henkilöstön sitoutumattomuus sen sijaan viittaa työtyytymättömyyteen, heikkoon työmotivaatioon, näkyvä sairauspoissaoloina ja suurena työntekijöiden vaihtuvuutena. Henkilöstön sitoutuminen ei ole kaikilla aloilla yhtä oleellista yrityksen toiminnan kannalta. Henkilöstö, jonka työtehtävät ovat mekaanisia ja työn ammatilliset vaatimukset matalia, on helpommin korvattavissa uusilla työntekijöillä kuin esimerkiksi henkilöstö asiantuntijaorganisaatioissa. Huippuosaaminen voi perustua korkea-asteiseen koulutukseen, merkittävään kokemukseen, lahjakkuuteen tai ammatilliseen pätevyyteen. (Leiviskä 2011, 120-121.)

Henkilöstön sitouttamisen keinot ja motivaattorit etenkin avainhenkilöiden kohdalla olisi ihanteellista valita yksilöllisesti, koska henkilöiden tarpeet ja odotukset voivat olla hyvin erilaisia keskenään. Yksilökohtaisten sitouttamisohjelmien rakentaminen vie kuitenkin enemmän resursseja ja on työläämpää kuin tietylle kohderyhmälle kohdistettu ohjelma. Nerokkaat, innovatiiviset ja hyvät keinot henkilöstön pitämiseksi lisäävät yrityksen kilpailuetua. (Lampikoski 2005, 35-37.) Sitouttamisohjelmia suunniteltaessa on silti tärkeää huomioida työsopimuslaisissa (2 luku, 2 §) määritelty työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, joka velvoittaa kohtelemaan samassa asemassa toimivia työntekijöitä tasapuolisesti (Työsopimuslaki 2014). Aito sitoutuminen perustuu johdon ja työntekijöiden yhteisymmärrykseen ja luottamukseen. Johdon tavoitteena on luoda avoin, joustava, oikeudenmukainen ja turvallinen työympäristö, jonka seurauksena henkilöstö on innovatiivinen, motivoitunut ja vakaa. Tyypillisesti henkilöstön lähtemiseen yrityksistä vaikuttaa työntekijät ja vetovoimatekijät. Työntekijät ovat henkilöstölle negatiivisia tekijöitä organisaation sisällä, kuten jatkuva kiire, liian suuri työkuormitus, stressi tai liian ankarat vaatimukset työstä. Vetovoimatekijät taas organisaation ulkopuolisia positiivisia tekijöitä, jotka houkuttelevat työntekijöitä. Vetovoimatekijöitä voi olla esimerkiksi kilpailevan organisaation tekemä työtarjous, paremmat edut tai urakehitysmahdollisuudet muualla. (Lampikoski 2005, 154-161.)

Henkilöstön sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu työntekijän haluun kuulua organisaatioon. Organisaatiossa hyvin ja kunnioitavasti kohdellut henkilöt ovat tunneperäisesti sitoutuneita. Heidät päästetään osallistumaan toimintaan ja he hyväksyvät organisaation arvot. Jatkuvuussitoutumisesta on kyse silloin, kun työntekijälle aiheutuisi lähtemisestä kustannuksia, hän menettäisi saavutetut edut tai hän ei näe muuta vaihtoehtoa kuin jäädä organisaatioon. Sitoutuminen on normatiivista puolestaan silloin, kun työntekijällä on velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan. Tunneperäinen sitoutuminen on organisaatiolle näistä paras vaihtoehto, sillä silloin työntekijät ovat motivoi-

tuneimpia, työsuoritukset hyviä ja he ovat valmiita tekemään organisaation eteen töitä. (Leiviskä 2011, 121-122.)

3.3 Motivaatio ja arvot

Motivaatiolla tarkoitetaan psykologista prosessia, joka ohjaa ihmisen käytöstä saavuttamaan tai välttämään jotakin. Motivaation kohde voi olla joko fyysinen tai abstrakti asia, esimerkiksi tavara, raha, ihmissuhde tai arvostus. (Clegg, Kornberger & Pitsis 2008, 151-165.) Motivaation lähteestä voidaan puhua myös ulkoisena tai sisäisenä motivaationa, jolloin esimerkiksi raha on ulkoinen motivaatio kun taas itsensä kehittämisenhalu sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii vapaasta tahdostaan ja mielenkiinnostaan eikä ensisijaisena syynä ole tehtävästä maksettava ulkoinen palkkio. Työelämässä ihmisten motivaatioon vaikuttaa erityisesti kokemus arvokkaan työn tekemisestä ja tieto, että työ johtaa konkreettiseen lopputulokseen. Yritysten johtajien tehtävä on motivoida sekä innostaa työntekijöitä ja olla samalla itse motivoituneita. Motivaatiolla on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka sitoutuneita, innokkaita ja määrätietoisia työntekijät ovat työtehtäviään kohtaan. (Leiviskä 2011, 49-50.)

Usein ihmiset haluavat tehdä tärkeää työtä ja olla osa hyvämaineista yritystä. Ihmisten minäkuvaan vaikuttaa suuresti ammatillinen käsitys itsestä ja muun muassa työn tavoitteet. Merkityksellinen työ ja vaikutusvalta omaan työhön vahvistavat ihmisen arvostuksen tunnetta ja minäkuvaa, jolloin myös työmotivaatio ja -hyvinvointi lisääntyvät. Työntekijän identiteettiin vaikuttaa myös työnantajan maine. Hyvä maine edistää työntekijän sitoutumista yritykseen, mikä vaikuttaa positiivisesti myös asiakaspalveluun ja työtuloksiin ja siten myös yrityksen työntekijämaineeseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62)

Arvot voidaan määritellä olevan elämää ohjaavia taustatekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkiin valintoihin (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 47). Ihmisten ja yritysten arvomaailmat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, mikä on yhteydessä esimerkiksi kasvavaan tietoisuuteen maailman ekosysteemistä. Ekologisesti tai eettisesti arveluttavia yrityksiä, tuotteita ja jalostusketjuja boikotoidaan yhä helpommin ja radikaalimmin. Asiakkaat, sidosryhmät sekä henkilöstö seuraavat ja arvioivat yritysten toimintaa ja eettisyyttä tarkasti. Yritysten toimet, jotka ovat ristiriidassa yksilöiden arvomaailman kanssa, vaikuttavat yritysten kiinnostavuuteen ja markkina-arvoon. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 82-83.)

Positiivinen työvire ja into työtä kohtaan motivoivat työntekijöitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Henkilöstön positiiviseen vireeseen ja työntöön vaikuttaa esimerkiksi tietoisuus omien arvojen ja uskomusten yhteisestä linjasta työn kanssa sekä ajatus merkityksellisen työn tekemisestä. Työstään innostuneet ihmiset ottavat usein vastuun työstään ja pyrkivät kehittämään uraansa ja toteuttamaan itseään työn kautta. Työn merkityksellisyyden tunteeseen

liittyy ihmisten omien arvojen, tavoitteiden ja kasvun lisäksi myös työyhteisön yhteenkuuluvuus, hyvä ilmapiiri ja toimivat suhteet työntekijöiden välillä. Työntekijän intoon ja sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi työntekijöiden ja työyhteisön vahvuudet ja voimavarat. Tärkeitä seikkoja ovat muun muassa työntekijän kokemus työn arvosta, miellyttävyydestä ja merkityksellisyydestä, työyhteisön suhteet sekä viihtyminen työympäristössä. (Leiviskä 2011, 39-44, 90-91.)

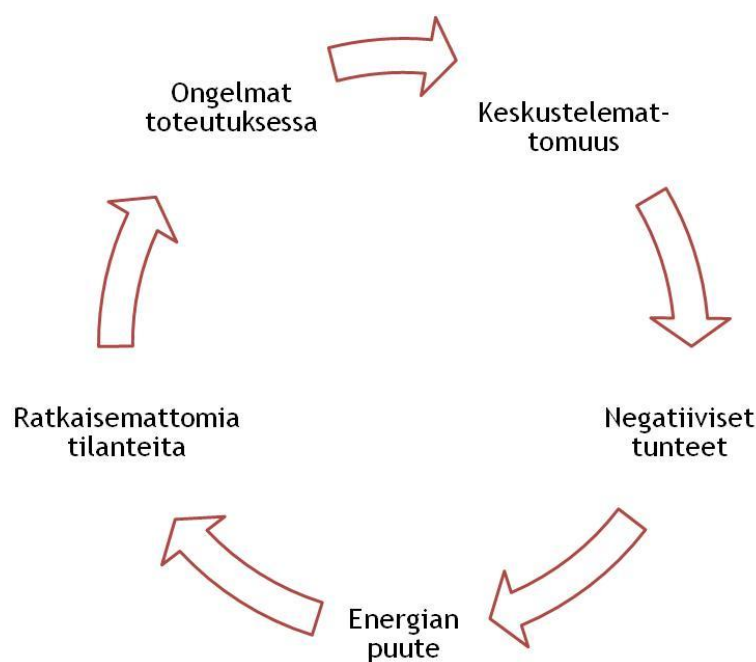
3.4 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Työhyvinvointi perustuu työterveyshuoltoon, työturvallisuuteen, työyhteisön ilmapiiriin, henkilöstön jäsenten suorituskykyyn, osaamiseen ja esimiesten johtamistaitoihin. Käsite kattaa ihmisen oman kokemuksen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta olotilastaan. (Österberg 2014, 173-174.) Työterveyshuoltolaki (2 luku, 4 §) velvoittaa työnantajan järjestämään työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi työterveyshuollon. Lailla pyritään suojelemaan ja edistämään työntekijöiden turvallisuutta ja työkykyä. (Työterveyshuoltolaki 2001.) Kun työpaikalla annetaan mahdollisuus hyödyntää vahvuuksia ja kehittyä, suhtautuu työntekijä yleensä työpaikkaansa myönteisesti, sitoutuneesti sekä saa aikaan tulosta. Näitä mahdollisuuksia voidaan tukea muun muassa monipuolisilla ja haastavilla työtehtävillä, tuella ja arvostuksella, vaikutusmahdollisuuksilla sekä johtamisella. (Viitala 2013, 212-213.)

Toimivassa työyhteisössä toimiva ja avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt sekä oikeudenmukaista johtamista, mikä tarkoittaa muun muassa erilaisten mielipiteiden arvostamista. Hyvinvoivan työyhteisön jäsenet pystyvät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Hyvinvoivat työntekijät ovatkin yksi menestyvän yrityksen edellytyksistä. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tavallisesti tehokkaammin, oppii, kehittyy sekä tekee luovempia ratkaisuja ja innovaatioita. Jos työyhteisön ilmapiiri on huono, töiden laatu, tuloksellisuus ja sujuvuus kärsivät. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa tyypillisesti henkilöstön vaihtuvuutta ja eri syistä aiheutuvia poissaoloja, joiden seurauksena tarvitaan sijaisia tai muiden työmäärä lisääntyy. Sijaiset eivät yleensä ole yhtä päteviä kuin vakituiset työntekijät, mikä vähentää tehokkuutta ja yrityksen luotettavuutta. Mikäli poissaolot kuormittavat muun henkilöstön työmäärää, ne kasvattavat samalla henkilöstön jaksamis- ja motivaatio-ongelmia. Liian kuormitetut työntekijät eivät puolestaan jaksu tukea toisiaan tai olla hyväntuulisia, mikä vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. (Österberg 2014, 173-176.)

Työssä jaksamisen ja siihen sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät pysyvät etenkin muutostilanteissa tietoisina omasta roolista ja työnsä päämäärästä työyhteisössä. Yrityksen arvojen, vision ja strategian on oltava konkreettisia työntekijöille. (Österberg 2014, 175.) Etenkin muutosprosessissa on erittäin keskeistä henkilöstön jaksaminen. Muutokset kuormit-

tavat kaikkia prosessissa mukana olevia, joten heidän jaksamisella on suuri merkitys. Luottamuksen puute johtaa vähäiseen kommunikaatioon ja aiheuttaa negatiivisuutta. Negatiivisuus johtaa väsymiseen ja tekee asioiden kokemisesta hankalaa. Tämä puolestaan johtaa heikkoihin työsuorituksiin. Kommunikaation puute ja siitä lähtevä epäluottamus saattaa siis vaikuttaa koko muutoksen läpiviemiseen. Tämä luottamuspuutteen kehä on kuvattu kuviossa 7. (Stenvall & Virtanen 2007, 80-81)



Kuvio 7: Luottamuspuutteen kehä (Stenvall & Virtanen 2007, 81)

Tärkeää on, että työyhteisössä osataan tunnistaa, miten niin sanottu työpahoinvointi näkyy käytännössä ja tiedetään kuinka reagoida siihen. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on koko työyhteisön vastuulla ja jokaisen on kannettava siitä vastuu, mutta se vaatii erityisesti johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta ja yhteistyötä. (Österberg 2014, 181.) Muun muassa stressi, uupuminen, ahdistus, masennus ynnä muut ongelmat haittaavat työntekoa ja etenkin esimiehen on tiedettävä miten toimia tunnistessaan oireet. Ongelmia voidaan ratkoa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, sillä ratkaisun löytyminen on sekä yksilön että yhteisten suoritus-ten ja tavoitteiden kannalta tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että keskitytään myös suoritusprosessiin eikä vain lopputulokseen. Kun henkilöstö voi fyysisesti ja henkisesti hyvin, he pystyvät saavuttamaan hyviä tuloksia. (Havunen & Lavikkala 2010, 67, 172-174.)

3.5 Henkilöstön johtaminen

Työntekijöiden, esimiesten, henkilöstöyksikön ja johdon välillä on hyvä olla selkeä työnjako, jotta kaikki ymmärtävät roolit samalla tavalla ja turha hämmennys ja ajan tuhlaaminen välte-

tään. Kun esimiehet, johto ja henkilöstöyksikkö toimivat yhteistyössä ja keskinäisessä luottamuksessa, koko henkilöstön on helppo luottaa yrityksen johtamisjärjestelmään. (Valvisto 2005, 86.) Jokaisessa organisaatiossa on visioita, strategioita ja tavoitteita. Näiden saavuttamiseen yrityksessä tarvitaan toimivaa johtoa ja esimiehiä. Esimiehien tehtäviin kuuluu varmistaa, että ihmiset tekevät oikeita asioita, oikeista lähtökohdista ja oikealla tavalla. Esimies vastaa sekä omasta että yleensä myös useiden muiden organisaation jäsenten suorituksesta ja tuloksesta. Esimiehien on siis pidettävä huoli siitä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää yhteiset tavoitteet, miksi ja miten niitä tavoitellaan sekä mitä hänen itse täytyy tehdä tavoitteiden eteen. Tehtävien ja tavoitteiden on siis oltava selkeät kaikille, koska muuten lopputulos ei ole toivotunlainen. Esimieheltä odotetaan myös yksilöllisten tavoitteiden asettamista jokaiselle työntekijälleen, jotta he pysyisivät motivoituneina ja onnistuisivat tehtävissään. Lisäksi esimiestyö sisältää paljon epämuodollisia kohtaamisia ja keskusteluja alaisien kanssa, joiden avulla esimies on yhteydessä tiimiinsä ja auttaa heitä pulmatilanteissa. (Sauren, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 60; Rötkin 2015, 18-24.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu tukea ja kannustaa sekä saada työntekijöistä heidän kaikki kykynsä ja osaamisensa esiin. He valvovat, että kohtelu kaikkia kohtaan on tasapuolista ja oikeudenmukaista. Heiltä myös odotetaan taitoa arvioida alaisten työsuorituksia oikeudenmukaisesti. Esimiesten tehtäviä on myös viestien välittäminen eteenpäin alaisilleen. Viestinnällä vaikutetaan muun muassa työn onnistumiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehen on kyettävä antamaan korjaavaakin palautetta, vaikka tietäisi sen aiheuttavan pettymyksiä. Monesti esimiesasemassa oleva henkilö joutuu ottamaan vastaan kaiken tyytymättömyyden ja kehitysehdotukset sekä tarjota samalla alaisille väylän purkaa tunteita, pettymyksiä ja turhautumista organisaatiosta. Rekrytointi ja uusien ihmisten hankkiminen on myös esimiehen tehtävä. Esimies johtaa esimerkillään, sanattomalla viestinnällä ja kehonkielellään. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, miten alaiset toimivat ja kuinka vakavasti he suhtautuvat esimieheen ja esimerkiksi organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. (Rötkin 2015, 30-39.)

Johdon rooli on keskeinen ja kriittinen etenkin muutostilanteessa, sillä heihin kohdistuu odotukset tilanteiden ennakoinnista, vastuun kantamisesta sekä menettelytapojen luomisesta jatkoa varten. Johtajan on kyettävä muun muassa itsehillintään ja -hallintaan, läsnäoloon työyhteisössä, ottamaan kokonaisvastuu tilanteista, laittamaan itsensä likoon sekä kyettävä tarttumaan nopeasti ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Useimmat muutosprosessit käsitellään organisaation sisällä, mutta esimerkiksi suurten yritysten muutokset ja järjestelyt voivat herättää kiinnostusta myös ympäristössä (Juholin 2013, 395-397). Median suhtautuminen johtajiin voi olla kriittistä, neutraalia tai myönteistä, mutta myös negatiivisävytteistä tai skandaalihuakaista. Negatiivisuus on eri asia kuin kriittisyys, koska kriittisyys mielletään kuulumaan osaksi median roolia ja sitä medialta odotetaan. (Åhman & Neilimo 2015, 102.) Johtaja ja hänen henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistetään helposti yrityksen identiteettiin. Media ja suu-

ri yleisö kiinnostuvat helposti karismaattisista ja persoonallisista johtajista ja niin johdon rooli korostuu mielikuvien ja maineen rakentumisessa. Johtajien lisäksi jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollisuus tavoittaa laajat yleisöt viestiessään yritykseen liittyvistä asioita. Näin kaikki yrityksen työntekijät ovat yrityksen maineen osalta tärkeässä roolissa. (Tuominen 2013, 138-139.)

4 Kohdeorganisaatiot

4.1 Talvivaara Sotkamo Oy

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj oli Sotkamossa sijaitseva nikkeli-kaivoksen rahoituksesta vastaava pörssi-yhtiö. Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n kaivostoimintaa harjoitti yhtiön tytäryhtiö Talvivaara Sotkamo Oy. Talvivaaran kaivos keskittyi pääasiassa nikkelin ja sinkin tuotantoon ja oli ensimmäinen teollisen mittakaavan nikkeli-liuotusprojekti maailmassa. Kaivoksen kasvu- ja tuotanto-odotukset olivat alusta asti melko suuret. Talvivaaran ensimmäinen toimitusjohtaja Pekka Perä osti kaivosoikeudet alueen louhimiseen helmikuussa 2004. Vuoden 2007 maaliskuuhun mennessä yhtiö oli saanut hyväksytyt kannattavuusselvityksen, ympäristöluvan sekä muut tarvittavat luvat, jotta kaivostoiminta voitiin aloittaa. Nikkelikaivos aloitti toimintansa Sotkamossa lokakuussa 2008. Vuoteen 2009 mennessä Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n osakkeet oli listattu sekä Lontoon että Helsingin pörssiin ja kaupallinen toiminta oli aloitettu. (Aamulehti 2014; Erola 2014, 19-29.)

Onnistuneen ja näyttävän alun jälkeen Talvivaaran historiassa tuli kuitenkin useita haasteita, joista useat olivat niin sanottuja mustia joutsenia. Musta joutsen tarkoittaa täysin odottamatonta ja epätodennäköistä tapahtumaa, jolla on huomattavan suuret vaikutukset (Erola 2014, 36). Tällaisia olivat Talvivaaran historiassa esimerkiksi malmin murskauksessa ilmenneet laiteongelmat, finanssikriisi, sulfaattimäärän hetkellinen kasvu purkuvesissä, tuotanto-ongelmat ja kipsisakka-altaan vuotaminen. Muita odottamattomia tapahtumia olivat muun muassa nikkelin maailmanmarkkinahinnan romahtaminen sekä historiallisen sateinen vuosi 2012 Kainuussa. Monissa tapauksissa haastavat tilanteet olivat jatkoa edellisestä kriisistä. Muun muassa malmin murskauksessa ilmenneiden ongelmien vuoksi tuotantoa ei saatu käynnistymään suunnitellusti. Sulfaattimäärien kasvu oli seurausta rikkivetyhajujen minimoimisesta. Sulfaattimäärien kasvu lähivesistöissä taas johti laajaan mediahuomioon ja negatiiviseen julkisuuteen. Sulfaattiongelmat johtivat kaivoksen vesiongelmiin ja siten myös tuotanto-ongelmiin. Kipsisakka-aitaiden vuotamiseen oli myös monia syitä, kuten esimerkiksi vuonna 2012 tavallista sateisempi vuosi ja ehdoton purkuvesikiintiö. (Aamulehti 2014; Erola 2014, 35-50, 100-110, 129-130.) Talvivaaran kohtaamien haasteiden korjaamiseen kului paljon rahaa, jonka seurauksena emo- ja tytäryhtiö joutuivat hakeutumaan yrityssaneeraukseen loppuvuodesta 2013. Yrityssaneeraus johti siihen, että loppuvuodesta 2014 tytäryhtiö hakeutui konkurssiin. Tytäryhtiö

asetettiin konkurssiin 6.11.2014, jonka jälkeen konkurssipesä on myynyt liiketoimintansa ja omaisuuseränsä. (Kauppalehti 2014.) Emoyhtiö on yhä yrityssaneerausohjelmassa tavoitteenaan löytää riittävä rahoitus toiminnan jatkamiseen (Kauppalehti 2015).

4.2 Terrafame Oy

Terrafame Oy on Terrafame Group Oy:n omistama ensisijaisesti nikkeliä ja sinkkiä tuottava suomalainen kaivosyhtiö Sotkamossa. Terrafame Oy osti Talvivaara Sotkamo Oy:n liiketoiminnan ja omaisuuserät konkurssipesältä elokuussa 2015. Suomen valtio omistaa Terrafame Group yhtiön kokonaan, joten käytännössä Suomen valtio on ostanut Talvivaaran konkurssipesän, jotta kaivostoiminta Sotkamossa saataisiin vakautettua. Terrafame on keskittynyt toimintansa alussa kaivostoimintansa ylösajoon, ympäristöasioiden hoitamiseen ja liiketoiminnan tervehdyttämiseen. Tavoitteena Terrafamella on saada kaivoksen toiminta vakautettua, kaivosalueen vedet hallintaan ja taloudellinen kehitys oikeaan suuntaan vuoden 2017 syysyksi. Suunnitelmana on saada kaivos myyntikuntoon ja löytää sille ulkopuolinen sijoittaja (Palojärvi 2016, A13). Tuotantosuunnitelma ja hintaennusteet näyttävät siltä, että ylösajon onnistuessa yhtiön rahavirta olisi kääntynyt positiiviseksi vuoden 2017 kuluessa. Valtion tavoitteena on onnistua jatkamaan kaivostoimintaa talouden ja ympäristön kannalta kestäväällä tavalla. Terrafame Groupin pyrkimyksenä on lisäksi tukea kaivostoiminnan kehittämistä ja saada Terrafamelle yksityistä rahoitusta. Terrafamen toiminta alkoi suunnitelmien mukaan, vaikka kaivoksen kannattavuudesta ei ole vielä takeita. Yle arvioi artikkelissaan (2016) yhtiön tulevaisuudenhaasteiksi koituvan päätös purkuputken käyttämisestä, rahoitus, bioliuotusmenetelmän kannattavuus sekä nikkelin hintakehitys (Yle 2016). (Terrafame 2015a; Terrafame 2015b; Terrafame 2015c.)

4.3 Median ja maineen vaikutus Talvivaara Sotkamo ja Terrafame-yhtiöille

Maineella ja julkisuuskuvalla on suuri merkitys yritykselle, sen jäsenille sekä sijoittajien ratkaisuihin. Hyvämaineinen yritys luonnollisesti houkuttelee sijoittajia ja myös virheet annetaan yritykselle helpommin anteeksi. Sosiaalisen median kehityttyä maineeseen ja mielikuviin pystyy yhä enemmän vaikuttamaan yleisö. Talvivaaran toiminnan alussa kaivos koettiin positiivisena asiana ja otettiin avosylin vastaan, koska sen nähtiin työllistävän paljon suomalaisia suoraan ja välillisesti sekä tuovan Kainuuseen lisätuloja useita miljoonia euroja vuosittain (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Muutamaa mökkeilijää lukuun ottamatta kaikki vaikuttivat tyytyväisiltä. Talvivaaran toiminnan alkuvuosina kaivoksesta kirjoitettiin muun muassa otsikolla "Talvivaara pelastaa Kainuun" (Tekniikka & Talous, 10.10.2008) sekä Kainuun Sanomissa julkaistu ja sittemmin lehden avoimilta internet-sivuilta poistettu artikkeli "Pohjoisen juhlaa" (Kainuun Sanomat 2009). Yhtiölle myönnettiin myös etiikkapalkinto vuonna 2009 (Yle 2009a). (Yle 2012.)

Sittemmin Talvivaaran kohtaamat haasteet saivat kainuulaiset ja ympäristöaktivistit huolestumaan kaivoksen ympäristövaikutuksista. Negatiivinen mediajulkisuus oli näin saanut alkunsa, kunnes asiaa pahensi vielä Talvivaaralle myönnetty lupa kaivosalueella esiintyvän uraanin louhimiseen. Viimeistään loppuvuonna 2011 Talvivaaran maine oli muuttunut häikäilemättömäksi ympäristöpilaajaksi, vaikka siinä vaiheessa yhtiö oli jo saanut pahimmat päästöt kuriin ja aloittanut toimet ympäristöinvestointeja varten (Erola 2014, 50). Tämän jälkeen Talvivaarasta ja sen toiminnasta julkaistut uutiset ovat olleet suurimmaksi osaksi hyvin negatiivisyytteisiä. Yhtiöstä on kirjoitettu mediassa muun muassa järvien rehevöitymisen ja myrkyttämisen sekä uraanin pimentämisen yhteydessä ilman lähdekritiikkiä tai tarkkojen faktojen tarkistamista. Yhtiötä käsittelevien artikkelien otsikot olivat näin vaihtuneet ylistävistä sanoista solvaamiseen ja jopa ylilyönteihin. Esimerkkinä dramaattisista otsikoista Talvivaaran miehet -dokumenttielokuvan (Heikkinen 2015) arvostelu Helsingin Sanomissa (18.2.2015) otsikolla "Pahan valtakunnan maisemissa" sekä Helsingin Sanomien (8.11.2011) otsikko marraskuussa 2011 "Talvivaaran jätteet muuttivat järviveden merivedeksi" (Römpötti 2015, B1-B2; Mainio 2011). Useat artikkelit olivat tarkoitushakuisia ja niissä oli paljon virheitä ja epätarkkuuksia, joita ei oltu korjattu (M. Kaski, henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2015). Talvivaara ja Kainuun elinkeino- ja ympäristökeskus reagoivat syytöksiin nopeasti ja ne tutkittiin perusteellisesti. Mielikuva yhtiön toiminnasta oli kuitenkin jo syntynyt dramaattisilla otsikoinneilla, joita ei voitu saman tien kiistää tutkimusten pitkäkestoisuuden vuoksi. Syytöksiä on harvoissa tapauksissa myöhemminkään oikaistu vääriksi tai korjauksen sisältäneet artikkelit eivät ole saaneet yhtä laajaa palstatilaa kuin alkuperäinen kohu. Talvivaaran pörssiyhtiö Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oy:n kuutta hallituksen jäsentä syytettiin tiedottamisrikoksista vuosien 2011-2013 tuotantoennusteiden osalta. Helsingin poliisin esitutkintapäätöksen mukaan suurin osa rikosepäilyistä on todettu aiheettomiksi maaliskuussa 2016. Kahden syytetyn osalta asia on viety syyteharkintaan. (Sajari 2016, A29.)

Talvivaaraa oli yhtiön viimeisten vuosien ajan systemaattisesti kritisoitu ja syyllistetty mediassa monista eri aiheista. Osa Talvivaaraa vastustaneista henkilöistä ja järjestöistä, kuten Greenpeace, tekivät kaivosalueen lähivesistöissä omia tutkimuksiaan ja ottivat vesinäytteitä, joiden tuloksia jaettiin muun muassa Suomen Luonto -lehden (1/2012) artikkelissa "Tragedia nimeltä Talvivaara" ilman lukujen selittämistä tai vertaamista tyypillisiin haitta-arvoihin (Erola 2014, 61-62, 121; Kauppinen 2012, 46-50). Resurssien pienentymisen vuoksi mediat ottavat helposti ulkopuolisten tuottamaa materiaalia julkaistavaksi eikä alkuperäistä tietotetta välttämättä edes kyseenalaisteta. Tämänkaltaiset kohut vaikuttivat negatiivisesti Talvivaaran ulkoiseen viestintään, jota oli ollut muutenkin vaikea hallita. Näytteenottajan tulisi aina olla puolueeton, koska esimerkiksi vesinäytteistä on helppo mitata haluamansa tulos eikä yksittäinen mittaustulos ole vertailukelpoinen tai kerro suoraa totuutta veden laadusta, vaan mittaustuloksia on otettava useita (U. Syrjävaara, maaperägeologin henkilökohtainen tiedonanto

25.1.2015). Joulukuussa 2015 Kainuun käräjäoikeus tuomitsi luvattomasti näytteitä ottaneet Talvivaara-aktivistit sakkoihin (Ilta Sanomat 2015).

Uutiskynnys Talvivaaraa koskevista jutuista ylittyi helposti, kun yhtiö oli jo valmiiksi kriisitilanteessa ja huonossa maineessa. Talvivaaran tapauksessa ulkoista viestintää oli ollut erittäin haastavaa hallita. Yhtiö kuitenkin piti nettisivuillaan kaikille avointa ajantasaista paikanpäällä.fi-blogia, jossa yhtiön tilanteista tiedotettiin aktiivisesti (M. Kaski, henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2015). Yhtiön johto pyrki pitämään henkilöstön parhaansa mukaan ajan tasalla sisäisellä tiedottamisella. Esimerkiksi Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n henkilöstöjohtaja kertoi sähköpostihaastattelussa (19.12.2014), että joiltakin villoilta jouduttiin katkaisemaan siivet sisäisellä tiedottamisella ja jakamalla henkilöstölle faktatietoa käynnissä olleista tilanteista. Tämmöisiä tilanteita oli esimerkiksi aktivistien tarkoitushakuisesti julkaisemien mittaustulosten oikaisu yrityksen sisäisessä henkilöstölehdessä ja tiimipalaverissa. Yhtiössä oli paljon osaavia asiantuntijoita, joihin henkilöstö luotti. (M. Kaski, henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2015; M. Kaski, henkilöstöjohtajan sähköpostihaastattelu 19.12.2014)

Vuosina 2014 ja 2015 haastatteluun osallistuneet henkilöstön edustajat olivat kaikki sitä mieltä, että mediamyllerrys lähinnä huvitti ja yhdisti henkilöstöä (J. Jäntti, henkilöstöpäällikön sähköpostihaastattelu 19.12.2015; M. Kaski, henkilöstöjohtajan sähköpostihaastattelu 19.12.2014; M. Kaski, henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2015; T. Vanhanen, tuotevastuuasiantuntijan henkilökohtainen tiedonanto 30.1.2015). Työntekijöiden kokema ulkoinen ja sisäinen paine vuosina 2012-2014 ei ollut näkynyt lisääntyneinä sairauspoissaoloina, mikä viittaa henkilöstön sitoutumiseen ja hyvään työmotivaatioon (J. Jäntti, henkilöstöpäällikön sähköpostihaastattelu 19.12.2015; M. Kaski, henkilöstöjohtajan sähköpostihaastattelu 19.12.2014). Yhden näkemyksen yrityksen toiminnasta ja henkilöstöstä antaa Markku Heikisen ohjaama dokumenttielokuva "Talvivaaran Miehet" (2015), jossa muutamat kaivostyöntekijät ja yhtiön vastustajat pohtivat Talvivaaran toimintaa. Dokumentin päähenkilöiden haastatteluihin leikatut osiot antavat kuitenkin hieman erilaisen käsityksen yrityksen toiminnasta kuin tämän työn haastatteluihin osallistuneet henkilöstön edustajat. Sen sijaan lähde teoksena käytetystä Marko Erolan "Kirottu kaivos, totuuden jäljillä Talvivaarassa" -kirjasta (2014) on löytänyt enemmän yhteneväisyyksiä vuosina 2014 ja 2015 tehtyjen haastattelujen kanssa. Erolan kirja käsittelee tapahtumia Talvivaarassa perusteellisesti ja kirjailija on selvästi perehtynyt aiheeseen.

Terrafame Oy:n ostettua konkurssipesän ja aloittaessa kaivostoiminnan uudelleen, tarkoitti se myös uusien työntekijöiden palkkaamista alueelle. Sotkamon kunnanjohtajan Ylelle (7.8.2015) antaman haastattelun mukaan uutinen kaivostoiminnan jatkumisesta oli väistämättä positiivinen, koska pienelle kunnalle työntekijöiden verotulot ovat merkittävät. Kaivoksella työsken-

televille uutinen sen sijaan toi vakautta ja luottoa kaivoksen tulevaisuuteen, kuten jo artikkelin otsikko "Talvivaaran kaivoksella on uskoa valtioon: Toivon, että meillä on nyt aikaa tehdä asiat oikein ja huolella" kertoo (Yle 2015a). Toiminnan jatkuminen oli oleellista myös kaivoksella vallitsevan ympäristötilanteen hallinnan ja ratkaisemisen kannalta, koska mikäli louhintaa ei olisi päästy aloittamaan, olisi riskinä ollut merkittävät ympäristövahingot (Kaleva 2015). Myös Talvivaara Sotkamo Oy:n konkurssipesänhoitaja Jari Salminen uskoi Ylelle antamassaan haastattelussa (7.8.2015), että Terrafame Oy:llä on edellytykset kannattavan kaivos-toiminnan saavuttamiseksi. Talvivaara Sotkamo Oy:n konkurssin alkamisen ja konkurssipesän myynnin välillä tilanne oli ehtinyt muuttua hieman paremmaksi, vaikka työtä toiminnan käynnistämiseen ja ylös ajamiseen olikin vielä paljon. Ratkaisevaa toiminnan jatkumisen kannalta oli Vaasan hallinto-oikeuden päätös kiistellyn purkputken rakentamisesta (Yle 2015c). (Yle 2015b.)

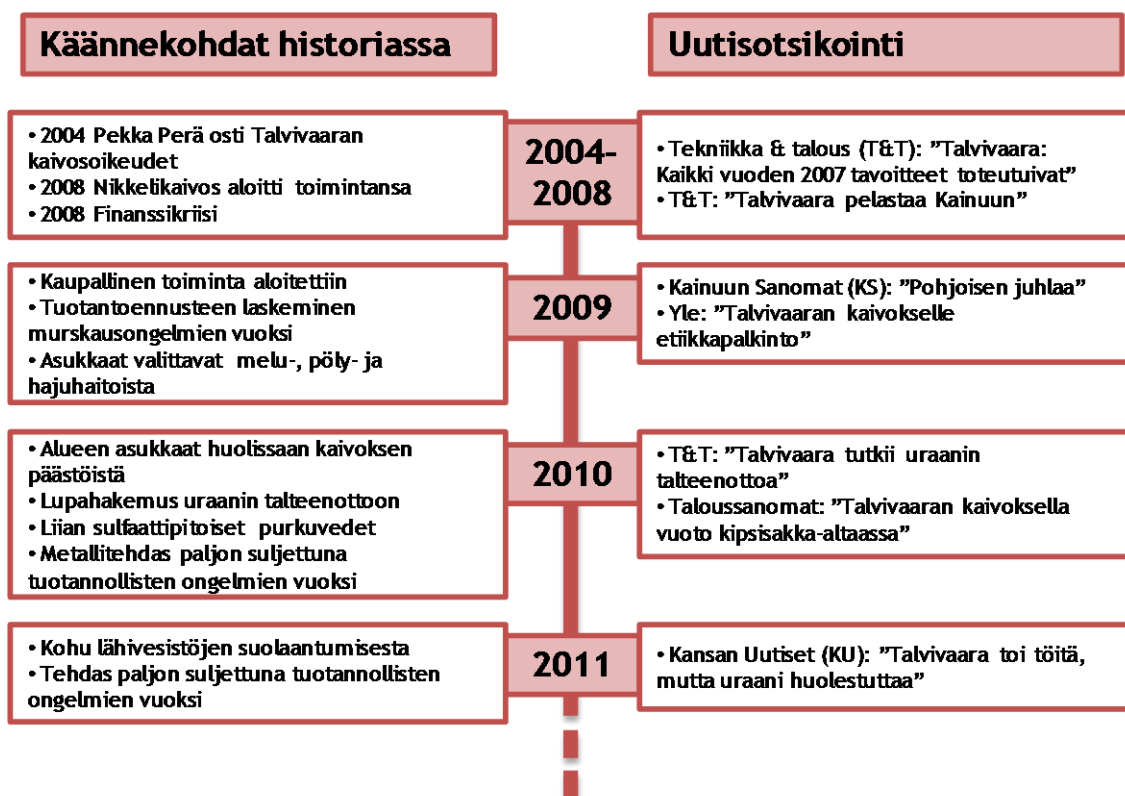
Median otsikoiteja ja verkkomedian kommentti- ja keskustelupalstoja seurattaessa voi päätellä Terrafamen jakavan ihmisten mielipiteitä yhtä paljon kuin Talvivaarakin. Talvivaaran kaivoksesta kirjoitettiin kuitenkin subjektiivisesti jopa suomen suurimmissa sanomalehdissä, kun Terrafamen kohdalla otsikot ovat olleet suurissa medioissa neutraalimpia ja esimerkiksi Terrafamen toimitusjohtajan tv-haastattelut asiallisempia. Terrafame ei ole kohdannut toimintansa aikana yhtä suuria tuotannollisia haasteita ja epäonnea kuin Talvivaara, joten mediassakaan ei ole käsitelty yhtiötä samassa mittakaavassa (Kaleva 2016). Vaikka yhtiön ylösajo on sujunut lähes ongelmitta, kriittisiä otsikoiteja kuitenkin löytyy myös Terrafamesta erityisesti vihreille arvoille perustuvissa medioissa. Esimerkiksi Taloussanomien ja Vihreä Lanka -lehti ovat molemmat julkaisseet verkkomedioissaan samansisältöisen artikkelin, mutta jo otsikointi paljastaa toimittajan asenteen. Molemmat artikkelit käsittelevät Terrafamen kaivoksen ylösajoon ja tuotannollisiin tavoitteisiin liittyviä positiivisia uutisia, mutta myös kaivosalueella vallitsevaa vesiongelmaa. Taloussanomien artikkeli on julkaistu otsikolla "Talvivaaran bioliuotus toimii "odotettua paremmin" - tarvitsee 200 miljoonaa ja putkiluvan" (14.4.2016) kun taas Vihreä Lanka -sivuston artikkeli on otsikolla "Terrafamen kukkaron pohja näkyy taas - lisärahoitusta tarvitaan 200 miljoonaa euroa" (14.4.2016). (Taloussanomien 2016a; Vihreä Lanka 2016.)

4.4 Aikajana kohdeyritysten historiasta

Aikajanalle (kuvio 8) on koottu yritysten historian aikana kohtaamia haasteita sekä satunnaisia ilon aiheita, jotta kohdeyritysten historia selkiytyisi lukijalle. Aikajanalla on keskellä vuosiluvut, vasemmalla merkittäviä käännekohtia yritysten historiassa ja oikealla yrityksiin liittyvien uutisten otsikoita vuosien varrelta. Otsikoinneista on huomattavissa median asennemuutos Talvivaaraa ja Terrafamea kohtaan sekä eri tiedotusvälineissä ajan myötä muuttunut sävy. Kaikista asenteellisimmat ja vähiten luottamusta herättävät mielipidekirjoitukset tai aktivistiryhmien julkaisut eivät ole esillä aikajanalla. Osa otsikoista vaikuttaa siitä huolimatta jok-

seenkin tarkoitushakuisilta, kuten työntekijän kuolemaan johtaneesta tapaturmasta tiedottaminen sanoilla "Talvivaaran kuolemantapauksesta rikostutkinta" (Savon Sanomat 2012), mikä luo mielikuvan tahallisesta kuolemantuottamuksesta.

Kuvioon 8 on kerätty tietoja useista eri internet-lähteistä, mutta lisäksi on hyödynnetty myös Talvivaaran kaivoksesta kertovaa kirjaa ja yhtä lehtiartikkelia. Käytetty kirja oli nimeltään "Kirottu Kaivos" (Erola 2014) ja lehtiartikkeli Helsingin Sanomista (22.11.2015) otsikolla "Epäonnen kaivoksen uusi alku" (Sajari 2015, B9-B10). Lisäksi kuviossa on myös Elintarviketurvallisuusviraston (Evira) tiedote päiväykseltä 28.5.2015 (Evira 2015). Internet-artikkeleita kuvioon on kerätty Helsingin Sanomien, Kainuun Sanomien, Kalevan, Kansan Uutisten, Kauppalehden, Maaseudun tulevaisuuden, MTV, Savon Sanomien, Suomen Kuvalehden, Talouselämän, Taloussanomien, Tekniikka & Talous -lehden, Tiede-lehden, Turun Sanomien ja Yleisradion (Yle) internet-sivuilta (Helsingin Sanomat 2014; Helsingin Sanomat 2015; Kainuun Sanomat 2016a; Kainuun Sanomat 2016b; Kaleva 2013; Kansan Uutiset 2011; Kansan Uutiset 2012; Kansan Uutiset 2015; Kauppalehti 2016; Maaseudun Tulevaisuus 2012; MTV 2015; Savon Sanomat 2012; Suomen Kuvalehti 2012; Talouselämä 2015; Taloussanomien 2013; Taloussanomien 2015; Taloussanomien 2016b; Tekniikka & Talous 2008a; Tekniikka & Talous 2008b; Tekniikka & Talous 2010a; & Talous 2010b; Tiede 2015; Turun Sanomat 2012; Yle 2009a; Yle 2009b; Yle 2013; Yle 2015d).





Kuvio 8: Kohdeyritysten historia ja uutisotsikot aikajanalla

5 Tutkimus

5.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tekemisessä ensimmäinen askel on valita aihe, ongelma ja rajaus. Aiheen valinnan jälkeen päätetään aiheeseen liittyvä tutkimusongelma tai -kysymys, jota olisi kiinnostavaa lähteä tutkimaan. (Nyberg 1999, 45-47.) Tutkimusongelma muotoillaan usein kysymykseksi, jotta vastaaja saadaan ohjattua lähestymään ongelmaa tietystä suunnasta ja vastaukselle kyetään asettamaan rajat. Hyvä tutkimuskysymys on semmoinen, mikä kyetään perustelemaan, se liittyy aiheeseen ja se on muotoiltu hyvin. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 43.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on yrityksen julkisuuskuvan vaikutus henkilöstöön, erityisesti henkilöstön sitoutumiseen ja rekrytointiin. Ensin oli selvitettävä yrityksen julkisuuskuvaan vaikuttaneita asioita, kuten yrityksen kohtelua mediassa. Sitä, miten media on vaikuttanut kohdeyritysten julkisuuskuvaan, lähdettiin selvittämään sekä henkilö- ja sähköpostihaastattelujen avulla että tutkimalla kohdeyrityksiä koskevien asioiden saamaa mediakäsittelyä. Yrityksen julkisuuskuvan vaikutusta henkilöstöön, henkilöstön sitoutumiseen ja yritykseen hakeutumiseen tutkittiin haastatteleamalla henkilöstön edustajia.

5.2 Tutkimusmenetelmän valitseminen

Tutkimusongelmalla on tärkeä rooli tutkimusmenetelmän valinnassa, koska menetelmillä vaikutetaan tutkimuksen tuottamiin tuloksiin. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin, mutta niitä voi myös yhdistellä monipuolisempien, tarkempien ja toisiaan täydentävien tulosten saavuttamiseksi. Laadullinen tutkimus analysoi puhetta, kirjoitettua tekstiä tai kuvia. Määrällinen tutkimus puolestaan perustuu tilastotieteisiin ja numeroihin. Tutkimusmenetelmän valinta täytyy suunnitella niin, että tutkimuksen kokonaisuudesta tulee looginen ja tutkimusongelmaan on mahdollista saada vastaus. (Ronkainen ym. 2011, 45-47, 79-81.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tapaus- eli case-tutkimuksena, joka koskee kohdeyritysten nykyaikaa ja mennyttä aikaa (Järvinen & Järvinen 2011, 73).

Muutosjohtamisen raporttia, josta tämä opinnäytetyö on saanut ensisysäyksensä, varten haastateltiin vuosien 2014 ja 2015 aikana muutamia Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n ja Talvivaara Sotkamo Oy:n henkilöstön edustajia. Haastateltavat henkilöt toimivat silloin henkilöstöjohtajana, henkilöstöpäällikkönä ja tuotevastuuasiantuntijana. Työhön haastateltiin lisäksi erästä maaperägeologia. Haastattelut toteutettiin avoimina keskusteluina, joista tehtiin muistiinpanoja. Kaksi haastattelua toteutettiin sähköpostitse, jolloin haastateltaville lähetettiin kysymyksiä (liite 1) liittyen muun muassa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen, joh-

tamiseen, ongelmiin, motivointiin ja tulevaisuuteen sekä median vaikutukseen. Haastattelujen päätelmät kirjattiin muutosjohtamisen raporttiin ja niitä hyödynnettiin osittain myös tätä opinnäytetyötä tehdessä.

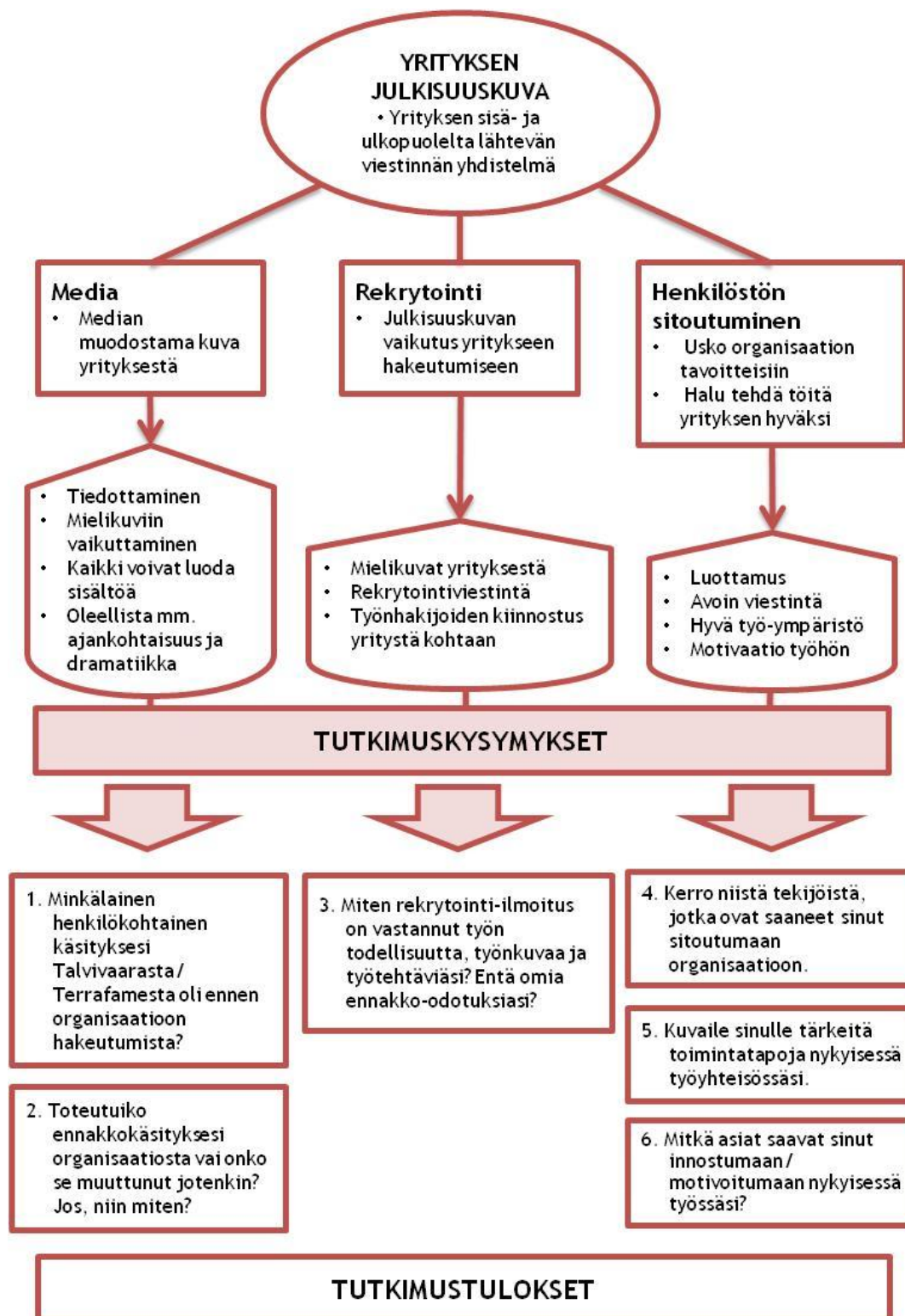
Opinnäytetyön aiheen tueksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla selvitettiin julkisuuskuvan vaikutusta henkilöstön töihin hakeutumiseen ja sitoutumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös muita henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja. Tutkimusta varten tehdyt haastattelut olivat teemahaastatteluja, mikä tarkoittaa keskustelujen ohjaamista tiettyjen teemojen varassa (Kurkela). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan kannata tehdä tulkintaa pelkkien haastattelujen perusteella, vaan yhdistellä erilaisia aineistoja (Vilkkä 2015, 150). Tästä syystä työssä on hyödynnetty muun muassa paljon teoriaa, artikkeleja, dokumentti-elokuvaa sekä omia havaintoja. Haastattelutilanteessa keskustelun rakenteen on pysyttävä hallinnassa, jotta haastattelijan vastaukset saadaan sidottua onnistuneesti tutkimusongelmaan. Teemahaastattelutilanteessa keskustelun teemat ovat yleensä etukäteen tarkoin mietittyjä, koska keskustelulle halutaan saada ennalta määritelty tarkoitus. Teemahaastatteluissa aineisto koostuu pääasiassa haastateltavien omista kokemuksista. Muun muassa tästä syystä teemahaastattelu sopi tämän opinnäytetyön tarkoitukseen erittäin hyvin, kun kysymykset ja keskustelu voitiin kohdistaa suoraan kohdeorganisaatioon. Teemahaastattelun haasteena on saada keskustelu pidettyä haastattelijan hallinnassa, jolloin haastattelusta saa helposti muodostettua päätelmät vastaajien puheeseen ja kokemuksiin perustuen. (Kurkela.)

Työn suunnitteluvaiheessa tutkimusmenetelmänä oli määrällinen tutkimus, joka oli tarkoitus tehdä koko kohdeyrityksen henkilöstölle. Tutkimusotanta olisi siten ollut varsin laaja ja kattanut myös kaivoksella työskentelevät henkilöt. Työn edetessä tutkimusmenetelmä muutettiin muun muassa toteutuksellisista sekä aikataulullisista haasteista johtuen laadulliseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus sopi kuitenkin tutkimusongelman selvittämiseen myös, koska haastateltavien oma ääni, kokemukset ja näkemykset pääsivät paremmin esiin ja tutkimuskysymyksiin oli mahdollista saada vastaukset.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelukysymykset (liite 2) muodostuvat melko luontevasti työn teoreettisen viitekehyksen (kuvio 5) perusteella. Kysymykset koostuivat kolmesta teemasta, jotka olivat maine ja julkisuuskuva, rekrytointi ja henkilöstön sitoutuminen. Maine ja julkisuuskuva -teeman alaiset kysymykset kattoivat myös median vaikutuksen ja ihmisten mielikuviin vaikuttamisen. Rekrytointiteeman kysymyksillä selvitettiin rekrytointiprosessin ja -ilmoituksen luomia ennakkokäsityksiä työtehtävistä ja yrityksestä. Henkilöstön sitoutuminen -teeman kysymyksillä selvitettiin henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttavia asioita sekä toimintatapoja, joita

haastateltavat pitävät tärkeinä työyhteisössään. Kuviossa 9 on esiteltyä tutkimuskysymysten muodostuminen sekä niiden yhteys työn teoreettiseen viitekehykseen.



Kuvio 9: Tutkimuskysymysten muodostuminen

Työ on toteutettu yhteistyössä Terrafamen henkilöstöpäällikön kanssa ja tutkimuksen toteuttamiseen on saatu hänen suostumuksensa. Toimeksiantajan kanssa työn etenemisestä ja tut-

kimustavoista keskusteltiin enimmäkseen sähköpostitse ja kerran puhelimitse. Toimeksiantajan kanssa pohdittiin yhdessä haastatteluun pyydettäviä henkilöitä, jonka jälkeen hän keräsi tutkimusta varten kuusi Terrafamessa työskentelevää toimihenkilöä, jotka suostuivat haastatteltavaksi. Kaikkiin kuuteen henkilöstön edustajaan oltiin yhteydessä sähköpostitse, jotta sopiva haastattelu-aika saatiin sovittua. Sähköpostiviesti (liite 3) toimi ikään kuin saatekirjeenä, jossa kerrottiin tarkemmin opinnäytetyön tavoitteista ja aiheesta, arvioitiin haastatteluihin kuluva aika ja lähetettiin haastattelukysymykset liitetiedostona. Saatekirjeellä on yllättävän suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta, koska sen perusteella haastattelupyynnön saanut tekee päätöksen tutkimukseen osallistumisesta ja vakuuttuu tutkimuksesta (Vilka 2015, 189). Tämän tutkimuksen osalta haastateltaville oli jo pohjustettu tutkimusta ennen saatekirjettä, joten saatekirjeen merkitys ei ollut niin suuri kuin tavallisesti. Vaikka tutkimuksen kohteena oli kuusi henkilöä, haastattelu tehtiin lopulta vain viidelle. Yhden haastateltavan kanssa haastattelu-aikaa ei onnistuttu sopimaan.

Haastatteluissa kaikille esitettiin kolmesta eri teemasta yhteensä kuusi kysymystä. Joissakin haastatteluissa tehtiin lisäksi tarkentavia kysymyksiä liittyen haastateltavien vastauksiin ja kaikille annettiin haastattelun lopussa mahdollisuus vapaavalintaisiin kysymyksiin, lisäyksiin tai aiheen kommentointiin. Kolme haastateltavista oli rekrytoitu kohdeorganisaatioon jo Talvivaaran aikana ja siirtyneet liikkeenluovutuksen jälkeen Terrafameen ja kaksi rekrytoitu suoraan Terrafameen. Kaikki haastateltavat olivat keskenään hyvin erilaisissa tehtävissä Terrafamessa. Haastateltavista henkilöistä 2 oli naisia ja 3 miehiä. Välimatkan vuoksi haastattelut päädyttiin tekemään puhelimitse, joten haastateltavien sijainti ei ole tiedossa. Kaikki haastattelut sujuivat sijainnista riippumatta rauhallisesti ja ilman keskeytyksiä tai häiriötekijöitä.

Haastatteluihin oli arvioitu kuluvan noin 30 minuuttia yhtä haastattelua kohden, mikä osoitautui melko onnistuneeksi arvioksi. Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa kokemuksistaan omin sanoin. Kahden haastattelun aikana kysymys numero 5 aiheutti tarkentavia kysymyksiä. Viidennessä kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan haastateltavalle tärkeitä toimintatapoja nykyisessä työyhteisössä. Yksi haastateltavista pyysi tarkennusta työyhteisön määritelmään ja toinen halusi tietää, minkälaisia asioita kysymyksessä on tarkoitettu toimintatavoilla. Työyhteisö määriteltiin käsittämään ne henkilöt, joiden kanssa on lähimmin tekemisissä. Toimintatavoilla taas haluttiin selvittää asioita, jotka ovat tärkeitä haastateltavalle ja toteutuvat hänen työyhteisössään, kuten esimerkiksi avoimuus, luottamus tai yhteisöllisyys.

5.4 Aineiston analysointi

Ennen haastatteluiden tekemistä haastateltavilta kysyttiin lupa keskustelujen tallentamiseen. Useimmiten laadullisten haastattelujen tallennetut aineistot kirjoitetaan auki kirjalliseen

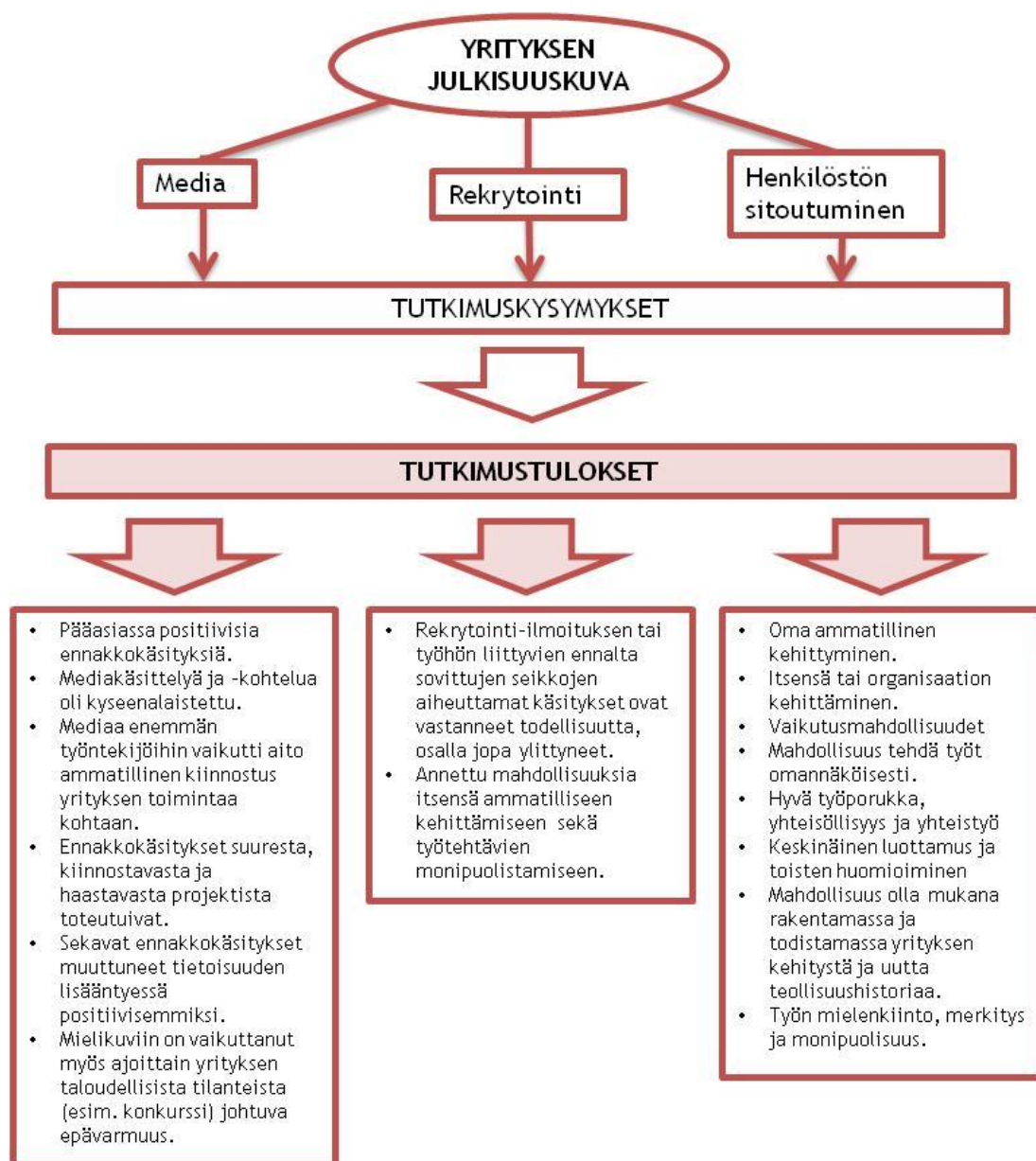
muotoon eli litteroidaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 222). Litterointia tehdään, jotta tutkimusaineisto saadaan tutkittavaan muotoon eli tässä tutkimuksessa tekstimuotoon. Haastattelujen litterointi helpottaa tulosten analysointia, läpikäyntiä ja ryhmittelyä. Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, haastattelut päätettiin äänittää nauhurille. Jälkeenpäin äänitiedostot litteroitiin tutkimustulosten analysoinnin ja päätelmien tekemisen helpottamiseksi. Litterointiin tulee kirjata tarkoin haastateltavien suulliset lausumat eikä haastateltavien puhetta saa muuttaa tai muokata yhtään. Tutkimuksessa etsittiin haastateltavien kokemusten eroja ja yhtäläisyyksiä sekä heidän näkemyksiään asioista. Kirjalliset versiot haastatteluista luettiin läpi ja tehtiin niistä päätelmät, jotka kirjattiin raporttiin. Kaikki haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen ja heille oli lähetetty kysymykset etukäteen, joten keskustelu sujui vaivattomasti ja melko luontevasti. (Vilkkä 2015, 137-138.)

Tutkimuksessa on tavoiteltu kohdeorganisaation tapahtumien ja käytäntöjen ymmärtämistä hakemalla vastauksia ja selityksiä esimerkiksi kysymykseen "miten". Tapaustutkimusasetelmaa on hankala kontrolloida, joten tutkimustulosten saamiseksi on hyödynnetty osittain narratiivista metodologiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia pyydettiin muistelemaan tapahtumia ja ajatuksiaan tiettyinä aikoina. (Hirsjärvi ym. 2013, 204-218; Järvinen & Järvinen 2011, 74.) Aineistosta saadut tiedot on vedetty yhteen alustavan lajittelun perusteella. Tutkimuksen validiteettia on vahvistettu työn tietoperustaosuuden yhteydellä ja vertaamisella tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Tapaustutkimuksen haasteita ovat muun muassa tieteellisen kurinalaisuuden puuttuminen, yleistämisen vaikeus sekä tutkimuksen vaatimat resurssit. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta antaa haastateltaville mahdollisuuden luoda merkityksiä kertomalla itseään koskevista asioista vapaasti. (Järvinen & Järvinen 2011, 74-77.) Opinnäytetyön haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa heikentävästi se, että haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa omalla nimellään ja etenkin sen vuoksi saattavat antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia tai puolestaan välttää omasta mielestään häpeällisiä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2013, 204-218). Tutkimuksessa tätä taipumusta on minimoitu sopimalla haastateltavien kanssa, ettei haastateltavien vastauksista julkaista suoria lainauksia. Haastateltavat vaikuttivat haastattelutilanteessa rehellisiltä ja kertoivat omista kokemuksistaan ja esimerkiksi työhistoriastaan avoimesti, mikä vahvisti luottamusta haastateltaviin.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun eteneminen ja kuviossa 10 esitellään keskeisimmiksi arvioidut tutkimustulokset ja niiden linkittyminen prosessiin ja työn rajaukseen. Jokainen haastattelu aloitettiin pyytämällä haastateltavaa kertomaan taustatiedoiksi oma nimensä, asemansa tai tehtävänsä organisaatiossa sekä milloin on aloittanut työt Talvivaarassa ja/tai Terrafamessa. Tehtävänimikkeen selvittäminen auttoi ymmärtämään haastateltavan taustoja ja näkökulmaa yrityksen toimintaan. Töiden aloittamisvuosi yrityksessä oli oleellinen tieto

tutkimustulosten tulkinnan kannalta, koska Talvivaaran ja Terrafamen kaivoksen tilanteet sekä yritysten mediassa saama kohtelu ovat muuttuneet esimerkiksi vuoden 2008 jälkeen selvästi. Aloitusvuosi auttoi ymmärtämään minkälaisessa tilanteessa ja mediajulkisuudessa yritys on ollut silloin ja sen jälkeen, kun haastateltava on hakeutunut sinne. Lisäksi aloitusvuosi kertoo luonnollisesti myös sen, kuinka pitkään henkilö on ollut yrityksen palveluksessa. Haastattelut tehtiin tarkoituksellisesti eri työtehtävissä oleville ja eri aikaan yritykseen tulleille työntekijöille, jotta vastauksiin saatiin mahdollisimman erilaiset näkökulmat. Haastatteluun osallistui henkilöstöpäällikkö, osastopäällikkö, HR-spesialisti, viestintäassistentti sekä laatusuunnittelija. Kaksi haastateltavista oli aloittanut työt Talvivaara-projektissa varsin varhaisessa vaiheessa alkuvuodesta 2008. Kolmas Talvivaaran aikana työt aloittanut rekrytoitiin loppuvuodesta 2012. Terrafameen rekrytoidut haastateltavat olivat molemmat aloittaneet työt tammikuussa 2016.



Kuvio 10: Tutkimustulokset

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa oli maine ja julkisuuskuva, joka sisälsi haastattelulomakkeen kaksi ensimmäistä kysymystä. Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin henkilöiden omaa käsitystä yrityksistä ennen kaivokselle töihin hakeutumista ja sitä, toteutuiko ennakkokäsitys vai onko se muuttunut jotenkin työsuhteen aikana. Toisena teema-alueena oli rekrytointi, jonka kautta haettiin kokemuksia ja mielipiteitä rekrytointi-ilmoituksen sekä omien työtehtävään liittyvien ennako-odotusten todenmukaisuudesta ja toteutumisesta. Kolmantena teemana oli henkilöstön sitoutuminen. Teemaan liittyvillä kysymyksillä saatiin vastauksia muun muassa siihen, mikä on vaikuttanut vastaajien sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Samalla selvitettiin vastaajille tärkeitä toimintatapoja heidän työyhteisössään.

6.1 Maine ja julkisuuskuva

Haastateltavien ennakkokäsitykset Talvivaarasta ja Terrafamesta olivat suurimmaksi osaksi muodostuneet joko teollisuuslalla liikkuvan yleisen tietämyksen tai median kautta. Teollisuuslalla olevat olivat kokeneet projektin alusta asti ammatillisesti erittäin kiinnostavana ja haastavana. Neljä haastateltavaa kuvaili ennakkokäsityksiään Talvivaarasta muun muassa adjektiivien kiinnostava, mahtava, mielenkiintoinen tai haastava projekti. Nämä kuvailut todettiin kaikki positiiviseen sävyyn ja haastatteluista välittyi rehellinen kiinnostus ja uteliaisuus yritystä ja sen tarjoamia ammatillisia haasteita kohtaan. Haastateltavien yritykseen hakeutumisuusi ja siten mediatietoisuus ennen hakeutumista eivät haastattelujen perusteella vaikuttaneet näihin ennakkokäsityksiin merkittävästi. Tietenkään vastaajista yritykseen vuonna 2008 hakeutuneilla ei voinut olla vielä käsitystä tulevaisuudessa vastassa olevista haasteista tai kriiseistä. Kolme vastaajista oli aloittanut työt organisaatiossa sen jälkeen, kun sen julkisuuskuva oli etenkin median käsittelyssä muuttunut radikaalisti.

Kaksi haastateltavista kertoi ennakkokäsitystensä olleen vain median luomien mielikuvien varassa, jonka perusteella he kuvailivat käsityksiään sekaviksi. Samalla kumpikin kuitenkin kertoi kyseenalaistaneensa median yksipuolisen tavan käsitellä Talvivaaraan ja Terrafameen liittyviä asioita. Toinen median antamien ennakkotietojen varassa olleista vastaajista koki mediaan kohdistuneista epäilyistään huolimatta kaivoksen hieman negatiivisena. Toinen taas oli oman pohdintansa tuloksena päätenyt siihen, että yritys on oikealla asialla ja joutunut jopa kohtuuttomaan kielteiseen julkisuuspyörteeseen. Viidestä osallistujasta neljä totesi haastatteluissa olleensa kaivosprojektissa mukana olemisesta ammatillisesti erittäin kiinnostuneita ja kokivat työn positiivisena haasteena.

Ennakkokäsitykset olivat lähes kaikkien haastateltavien osalta toteutuneet. Työpaikkana ja -ympäristönä Talvivaara ja Terrafame ovat olleet vastaajien kokemusten mukaan mielenkiintoinen, ammatillisesti haastava, kiehtova, suuri sekä merkittävä teollisuusprojekti, jolla on

etenkin alueellisesti merkittävät työllistämisaikutukset. Sen sijaan mielikuva oli muuttunut positiivisempaan suuntaan hänen kohdallaan, jonka käsitykset olivat aluksi kaikista epäilevimmät ja negatiivisimmat. Mielikuva oli muuttunut, kun hän oli siirtynyt seuraamaan toimintaa yrityksen sisältä ja huomannut omissa epäluuloissaan mediaa kohtaan olevan jotain perää.

Vuosien kuluessa, etenkin Talvivaaran toiminnan aikana, henkilöstö on joutunut kohtaamaan niin yhtiön sisäisiä kuin ulkoisiakin negatiivisia paineita, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstön käsityksiin yrityksestä. Tällöisiä ulkoisia tilanteita on ollut esimerkiksi lasten kiusaaminen koulussa sen vuoksi, että heidän vanhemmistaan toinen tai molemmat työskentelevät Talvivaaran kaivoksella. Myös työntekijät itse joutuivat kohtaamaan arjessaan naljailua tai syytöksiä yrityksen toimintaa kohtaan, mikä on saattanut vaikuttaa joidenkin henkilöstön jäsenten motivaatioon, sitoutumiseen ja työpaikan valintaan. Kahdessa haastattelussa keskustelu eteni työntekijöiden arjessa kohtaamiin negatiivisiin mielipiteisiin. Kummankaan haastateltavan kohdalla ulkopuoliset paineet eivät olleet vaikuttaneet omaan toimintaan merkittävästi, vaan pikemminkin lisänneet näyttämisenhalua ja nostaneet työmotivaatiota. Toinen heistä tiesi kuitenkin kertoa tilanteesta, jossa työntekijä oli ulkoisten paineiden vuoksi joutunut irtisanoutumaan Talvivaarasta. Irtisanoutunut henkilö todennäköisesti siirtyi samoihin tehtäviin johonkin vastaavaan saman alan organisaatioon, mutta ulkoiset paineet hellittivät organisaation julkisuuskuvan ollessa parempi. Molemmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että ulkopuoliset paineet ovat kuitenkin pääasiassa tiivistäneet henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja paineilla on ollut lopulta jopa enimmäkseen vahvistava vaikutus työntekijöihin. Sisäisiä paineita on sen sijaan ajoittain luonut Talvivaaran kohtaamat taloudelliset haasteet, jotka johtivat vuoden 2013 aikana kolmiin eri yt-neuvotteluihin, velkasaneeraukseen ja lopulta konkurssiin ajautumiseen. Eräs haastateltavista kuvaili omien mielikuvien olleen välillä epävarmoja näiden tilanteiden vaikutuksesta. Haastatteluhetkellä hänen mielikuvansa Terrafamesta olivat positiiviset ja luottavaiset, kun toiminta etenee hyvällä vauhdilla, on palkattu uusia työntekijöitä ja yrityksen tulevaisuus vaikuttaa lupaavalta.

6.2 Rekrytointi

Rekrytointi-ilmoitusta koskevien kysymysten kautta osoittautui, että kaksi haastateltavista oli hakeutunut yritykseen ilman varsinaista rekrytointi-ilmoitusta. Heidän odotuksensa työnkuvasta ja töiden kehittymisestä olivat siitä huolimatta täyttyneet. Kolme muuta vastaajaa kokivat rekrytointi-ilmoituksen, haastattelussa sovittujen seikkojen ja omien odotustensa vastanneen työn todellisuutta. Muutamien vastaajien kanssa työhaastattelussa tai ennen työn aloittamista oli erikseen sovittu esimerkiksi haussa olleen määräaikaisen työn sijasta vakituisesta työpaikasta tai mahdollisuudesta ilmoitettua laajempiin työtehtäviin. Näillä keinoilla Talvivaara ja Terrafame ovat onnistuneet vaikuttamaan omaan työnantajakuvaansa myönteisesti ja onnistuneet osoittamaan luottamuksensa uuteen työntekijään ja hänen ammattitai-

toonsa. Ne haastateltavat, jotka olivat olleet kohdeyrityksissä useissa erilaisissa tehtävissä, olivat kokeneet työtehtävien vaihtelun mielenkiintoisena ja yrityksen kehityskaaren mahdollistaman urakehityksen positiivisena asiana. Yhden haastateltavan kohdalla rekrytointi-ilmoitus oli tullut henkilöstövuokrausyrityksen kautta, jolloin ilmoituksessa oli kerrottu vain työtehtävien kuvaus eikä ollenkaan esimerkiksi yrityksen nimeä. Työnhakija ei siis tiennyt ennen työhaastattelua, mihin yritykseen hän oli hakeutumassa. Saadessaan tietää yrityksen nimen, hänen suurimmaksi huolenaiheeksi osoittautui kuitenkin työmatkan pituus. Haastateltava ei osannut vastata, olisiko yrityksen nimellä ja maineella ollut vaikutusta työtehtävään hakeutumiseen.

6.3 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumiseen voi vaikuttaa monet eri asiat, mikä näkyi hyvin myös haastateltavien vastauksissa. Vastaukset olivat kaikki yksilöllisiä, mutta myös yhteisiä sitouttavia tekijöitä löytyi paljon. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kysyttäessä kaikista useimmiten mainittiin työssä annetut vaikuttamismahdollisuudet, mahdollisuudet kehittää itseään ammatillisesti sekä mielenkiintoinen/innostava työ. Nämä tekijät mainittiin kaikki kolmesti. Kaksi mainintaa samaan kysymykseen saivat hyvä työyhteisö, mahdollisuus omannäköisen työn tekemiseen tai itsensä toteuttamiseen, mahdollisuus olla mukana kiinnostavassa ja ainutlaatuisessa projektissa, luottamus organisaation ja henkilöstön välillä sekä perheen kanssa alueelle asettuminen. Muita esiin tulleita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa työn antamat haasteet, mahdollisuudet ongelmanratkaisuun, työssä viihtyminen, positiivisen ja tarvittaessa myös rakentavan palautteen saaminen, tapa hoitaa asioita yrityksessä sekä halu olla näyttämässä, että tuotantomenetelmä toimii.

Työn tietoperustaisuus henkilöstön sitoutumisesta tukee myös hyvin pitkälti haastatteluissa saatuja tutkimustuloksia. Esimerkiksi haastateltavien arvostamat mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoa ja edetä uralla sekä hyvät työolot ja -ympäristö ovat pysyviä syitä henkilöstön sitoutumisessa. Sitoutumiseen vaikuttava luottamus näkyi Terrafamen henkilöstön vastauksissa molemminpuolisena organisaation ja henkilöstön välillä. Luottamuksesta kertoi muun muassa luotto ja usko organisaation toimintaan sekä organisaation luotto työntekijöitä ja heidän ammattitaitoaan kohtaan, esimerkkinä tästä työsopimuksen muuttaminen määräaikaisesta vakituiseksi sekä mielipiteiden kysyminen ja kuunteleminen. Erään haastateltavan mukaan keskinäinen luottamus välittyy kaikessa Terrafamen toiminnassa ja toimintatavoissa, mikä puolestaan lisää yritykseen sitoutumista.

Yritykseen sitoutuminen määriteltiin työn tietoperustaaisuudessa uskomisena yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, positiivisena asenteena organisaatiota kohtaan ja haluna tehdä töitä sen hyväksi. Näiden määritelmien perusteella kaikki haastateltavista olivat enemmän tai vähemmän

män sitoutuneita Terrafameen. Terrafamen henkilöstön kohdalla sitoutuminen on varmasti ollut koetuksella epävarmojen tulevaisuudennäkymien vuoksi, mutta henkilöstöllä tuntui siitä huolimatta olevan vahva luotto organisaatioon ja tuotantomenetelmiin, minkä eteen he haluaisivat tehdä töitä ja päästä todistamaan organisaation onnistumisen. Lampikoski (2005, 25) viittaa kirjassaan ulkomaisiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan henkilöstön lojaalius ja sitoutumishalu ovat heikentyneet. Haastattelutulosten perusteella tämä ei kuitenkaan päde Talvi-vaaraan tai Terrafameen, vaan useimmilla vastaajilla oli halu olla mukana yrityksen kehityksessä ja uuden rakentamisessa.

Tärkeitä toimintatapoja selvitetessä saatiin hajanaisempia tuloksia kuin sitoutumiskysymykseen. Useimmin haastatteluissa mainittuna toimintatapana vastattiin luottamus. Kolme haastateltavista toi luottamuksen merkityksen esiin tärkeänä toimintatapana. Sitä kuvailtiin suoranaisena luottamuksena työyhteisön muihin jäseniin ja toimijoihin, mutta myös vastuun saamisena muilta. Kahdessa haastattelussa tärkeäksi toimintatavaksi vastattiin se, että kaikilla on yhteinen ohjeistus, säännöt ja käytännöt. Yhteinen ohjeistus ja sen noudattaminen koettiin erittäin tärkeäksi, jotta kaikki toimivat tilanteissa samalla tavalla. Toinen kahdesti vastattu toimintatapa oli yhteisöllisyys, jota kuvailtiin hyvänä henkenä työyhteisössä sekä matilina eroina henkilöstöryhmien välillä. Terrafamessa henkilöstöryhmät eivät ole klikkiytyneet vain omien lähimpien työyhteisöjensä kanssa eikä työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä ole hirveää kuilua. Haastateltavat pitivät sitä harvinaisena piirteenä yleisesti yrityksissä ja tärkeänä piirteenä omassa työyhteisössään. Muita tärkeiksi luokiteltuja toimintatapoja olivat muun muassa selkeät tavoitteet ja vastuut, kyky reagoida ja vaikuttaa, muiden prosessien huomioiminen omassa toiminnassa, avoimuus, työn ja kehityksen mittaaminen ja seuranta sekä palautteen saaminen työstä.

Motivaatiotekijöiksi haastateltavat mainitsivat monia samoja asioita, kuin kahteen muuhunkin teeman kysymykseen. Kaikki viisi haastateltavaa vastasivat joko itsensä ja ammattitaitonsa kehittymisen tai riittävän haastavien työtehtävien motivoivan heitä. Toiseksi eniten yhteisiä motivoivia tekijöitä olivat hyvä työyhteisö ja -ympäristö, monipuoliset työtehtävät sekä asioiden, kokemusten ja näkemysten eteenpäin vieminen organisaatiossa. Kaikki nämä tekijät mainittiin kolmesti työmotivaatioon vaikuttajina. Muita keskusteluissa esiintyneitä motivaatiotekijöitä olivat muun muassa yhteistyö eri organisaatiotasojen välillä, merkityksellinen työ ja erittäin mielenkiintoinen työympäristö.

6.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusten luotettavuutta voidaan arvioida monilla tavoin. Määrällisissä tutkimuksissa käytetään usein termejä reliäabelius ja validius. Reliäabeliudella tarkoitetaan saatujen tulosten toistettavuutta eli esimerkiksi kahden tutkijan päätymistä samanlaiseen tulokseen. Validiu-

della sen sijaan tarkoitetaan käytetyn menetelmän kykyä mitata haluttua asiaa eli pätevyyttä. Esimerkiksi silloin tutkimus ei ole pätevä, jos vastaajat ovat ymmärtäneet tutkimuskysymykset eri tavoin kuin tutkija niitä käsittelee. Vaikka reliaabelius ja validius on tyypillisesti kvantitatiivisen tutkimukseen liitettyjä termejä, myös laadullisten tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä on arvioitava. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta vahvistetaan muun muassa tutkimusvaiheiden tarkalla selostuksella ja kuvauksella haastatteluun vaikuttaneista seikoista. Tämän tutkimuksen kuvaus on esitelty luvussa 5.3. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-233.)

Luotettavuuden vahvistamiseksi tutkimustulosten tulkinnassa olisi myös hyvä kertoa päätelmiin johtaneita tulkintoja esimerkiksi suorilla lainauksilla haastatteluista (Hirsjärvi ym. 2013, 233). Tämä keino on kuitenkin ristiriidassa tämän tutkimuksen luotettavuuden kanssa, koska luotettavien vastausten saamiseksi ja haastateltavien yksityisyyden säilyttämiseksi on sovittu, ettei suoria lainauksia julkaista opinnäytetyössä. Sen sijaan päätelmät on tuotu esiin muilla keinoin. Haastateltavien nimien ja työtehtävien julkaisemiseen lähdeluettelossa on saatu lupa, mutta suorat lainaukset ja niissä käytetyt sanavalinnat, murteet sekä esimerkiksi työkokemukset olisivat tunnistettavia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole nostaa haastateltavia esiin yksityishenkilöinä, joten myös siitä syystä on päädytty pitämään haastattelut haastattelijan ja haastateltavien välisinä luottamuksellisinä keskusteluina.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen vaikutus yrityksen julkisuuskuvalla on henkilöstöön. Tutkimus keskittyi erityisesti henkilöstön ennakkokäsityksiin, sitoutumiseen ja rekrytointiin. Tutkimustulokset lisäsivät Terrafamen tietoisuutta henkilöstönsä suhteesta yritykseen ja antoivat tärkeää tietoa henkilöstöön vaikuttaneista asioista. Vaikka kohdeyrityksen historia ja asema on ollut Suomessa hyvin poikkeuksellinen, voi tutkimustuloksia rinnastaa osittain myös muihin työyhteisöihin. Tutkimus onnistui kokonaisuutena hyvin. Laajempi haastattelujoukko olisi vahvistanut tulosta entisestään ja mahdollistanut tulosten yleistämisen. Haastattelut tehtiin toimihenkilöille, joten tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko henkilöstöä.

Pääsääntöisesti haastateltavilla oli ollut positiivinen kuva kohdeyrityksistä ja niiden toiminnasta ennen töiden aloittamista kaivoksella. Mediajulkisuutta enemmän työntekijöihin vaikutti aito ammatillinen kiinnostus yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Osa haastateltavista oli kyseenalaistanut etenkin Talvivaaran kohtaaman runsaan ja asenteellisen näkyvyyden mediassa, vaikka eivät vielä olleet yrityksen palveluksessa. Sittemmin heidän tietoisuutensa yrityksen sisäisistä asioista on lisääntynyt ja realisoitunut. Lähes kaikkien haastateltavien ennakkokäsitykset liittyivät uuden, mielenkiintoisen ja haastavan teollisuusprojektin rakentamiseen. Ne käsitykset ovat jokaisen mielestä toteutuneet erittäin hyvin. Niiden vastaajien mielikuvat

ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan, joiden ennakkokäsitykset olivat lähtökohtaisesti sekavimmat. Haastateltavien mielikuviin yrityksestä on vuosien kuluessa vaikuttanut ammatillisen ymmärryksen ja median ohella myös yrityksen taloudellinen tilanne, joka on aiheuttanut ajoittain epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Tällöisiä tilanteita oli esimerkiksi Talvivaaran yt-neuvottelut, yrityssaneeraus sekä konkurssi. Haastateltavien yleiset mielikuvat Terrafamesta ja yrityksen kehityssuunnasta olivat positiiviset ja luottavaiset.

Kaikkien osallistuneiden omat käsitykset työn sisällöstä olivat vastanneet todellisuutta, osalla jopa ylittyneet. Muutamissa tapauksissa ennakkokäsitykseen vaikutti ennalta sovitut seikat, kuten mahdollisuus työtehtävien laajenemiseen. Monille henkilöstön edustajille on Talvivaarassa ja Terrafamessa annettu mahdollisuus kehittää itseään sekä laajentaa ja monipuolistaa työtehtäviään. Muun muassa nämä asiat koettiin muissakin teema-alueissa tärkeiksi ja ne tulivat usein keskusteluissa esiin. Kuten rekrytoinnista on tietoperustaosuudessa kerrottu, rekrytointi-ilmoituksella pyritään ensisijaisesti tavoittamaan osaamiseltaan ja persoonaltaan avoimeen tehtävään sopivat henkilöt ja saada heidät kiinnostumaan tehtävästä ja yrityksestä. Kohdeyritysten tapauksessa, kun kaivoksen maine jakaa julkisia mielipiteitä erittäin vahvasti, voi ulkoisen henkilöstövuokrausyrityksen käyttäminen olla kuitenkin perusteltua. Henkilöstövuokrausyrityksen kautta saadaan tavoitettua kaikki koulutukseltaan ja osaamiseltaan tehtävään sopivat henkilöt, jotka olisivat yrityksestä mediassa annetun kuvan vuoksi saattaneet jättää hakeutumatta tehtävään.

Henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttavia asioita listautui paljon, joista keskeisimmiksi on arvioitu useimmin haastatteluissa esiintyneet asiat. Jokaisen haastattelun aikana kävi ilmi työntekijän halu omaan ammatilliseen kehittymiseen tai vastaavasti itsensä ja organisaation kehittämiseen. Kaikki arvostivat työssään heille annettuja vaikutusmahdollisuuksia tai mahdollisuuksia toteuttaa työt omannäköisesti, vaikkakin samalla yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki ottivat puheeksi myös hyvän työporukan, rennon ilmapiirin, työntekijöiden keskinäisen yhteisöllisyyden tai yhteistyön eri tasojen välillä. Tärkeitä toimintatapoja kysyttäessä enemmistö haastateltavista nosti keskusteluun keskinäisen luottamuksen tärkeyden ja toisten huomioimisen sekä työntekijöiden, toimihenkilöiden kuin ylempien toimihenkilöidenkin kesken. Luottamusta voidaan osoittaa esimerkiksi vastuun antamisella. Luottamuksen puute puolestaan voi johtaa vähäiseen kommunikation, negatiivisuuteen ja huonoihin työsuorituksiin, kuten sivun 25 kuvio 7 (luottamuspuitteen kehä) osoittaa. Tärkeiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi asioiksi mainittiin lisäksi harvinaisen tilaisuus olla mukana yrityksen kehityksen eri vaiheissa sekä olla mukana rakentamassa ja todistamassa uutta teollisuushistoriaa. Vain kaksi osallistujaa mainitsi yhtenä kohdeorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana seikkana perheen kanssa alueelle asettumisen. Mielenkiintoinen, monipuolinen tai merkityksellinen työ mainittiin työmotivaatiota lisäävinä asioina lähes kaikissa haastatteluissa.

Henkilöstön sitoutuminen Terrafameen on haastattelujen perusteella hyvin pitkälti tunneperäistä sitoutumista. Työntekijät haluavat kuulua organisaatioon, he ovat hyvin kohdeltuja sekä pääsevät vaikuttamaan ja osallistumaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Jatkuvuussitoutumisesta ainoita merkkejä osoitti kahden haastateltavan mainitsema perheen kanssa paikkakunnalle sitoutuminen. Alueelle asettuminenkaan ei kuitenkaan välttämättä tarkoita muiden työvaihtoehtojen olemattomuutta tosin siihen vaikuttaa muun muassa henkilön koulutusala ja tarjolla olevat työmahdollisuudet. Lähes kaikki haastatteluissa esiin tulleet sitoutumis- ja motivaatiotekijät olivat sisäisiä, kuten itsensä kehittäminen. Ihmisten arvostuksen tunnetta on vahvistettu kohdeyrityksissä muun muassa työssä annetuilla vaikutusmahdollisuuksilla, mutta arvostuksen tunnetta lisää myös kokemus työn merkityksellisyydestä, konkreettisista tavoitteista ja tuloksista. Työn merkityksellisyyden tunteeseen on yhteydessä myös työyhteisön yhteenkuuluvuus, hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden toimivat suhteet. Nämä seikat lisäävät myös henkilöstön työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Ihanteellista on, jos yritykset voivat käyttää henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen yksilöllisiä ja erilaisia keinoja. Kohdeyrityksissä tässä on onnistuttu hyvin, esimerkiksi tarjoamalla työntekijälle laadukkaampaa työ sopimusta tai työtehtävien laajentamista. Nämä seikat eivät kuitenkaan aseta työntekijöitä eriarvoiseen asemaan tai riko periaatetta työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta.

Suunnitelmavaiheessa opinnäytetyön nimi oli "median vaikutus yrityksen julkisuuskuvaan ja henkilöstön sitoutumiseen - Case: Terrafame Oy ja Talvivaara Oy". Tämä työnimi oli kerrottu myös haastateltaville ja kahdessa haastattelussa keskustelu jatkui kysymysten jälkeen aiheen ympärillä. Toinen keskustelu sai alkunsa nimenomaan työn otsikosta, mikä johti mielenkiintoiseen keskusteluun ja pohdintaan median vaikutuksesta kohdeorganisaatioissa. Näissä jatkokeskusteluissa haastateltavat kertoivat lisäksi muun muassa yhteishengestä, henkilöstön suhtautumisesta mediakäsittelyyn ja siihen liittyvistä mielipiteistä, mediajulkisuuden vaikutuksista sekä toimittajien ideologian näkymisestä heidän artikkeleissaan.

Haastateltavien kanssa keskustellessa kävi ilmi, että haastateltavat kokivat ulkoisten paineiden alla yhteishengen enimmäkseen vahvistuneen. Henkilöstön kerrottiin suhtautuneen esimerkiksi kohuotsikoihin yhdessä huumorilla, koska yrityksen sisällä asioita osattiin suhteuttaa ja tietämys yrityksen asioista oli laajempi kuin toimittajilla. Työn mielekkyyteen vaikutti lisäksi monen työntekijän pitkä yhteinen historia. Henkilöstön suhtautuminen Talvivaaran kohtaamaan mediakäsittelyyn oli ollut hämmentynyt. Median väitteitä asioiden tilasta, henkilöstön ammattitaidottomuudesta, tarkoitusperistä tai tahallisesta rikoksien tekemisestä ei kuitenkaan työntekijöistä tunnistanut. Median vaikutus yleiseen mielipiteeseen, näkemykseen ja suhteeseen Talvivaarasta ja yhtiön henkilökunnasta heijastui työntekijöiden arkeen negatiivisesti esimerkiksi siten, että työntekijät joutuivat kuuntelemaan ihmisten negatiivisia mielipiteitä ja joissakin tapauksissa työntekijöiden lapsia kiusattiin kouluissa. Toisessa keskustelussa

tuli esiin myös toimittajien ideologian näkyminen artikkeleissa, vaikka lähtökohtaisesti heidän ammattinsa edellyttää puolueettomuutta, neutraalia suhtautumista ja tasapuolisesti asioiden arvioimista.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli hypoteesina, että työntekijät olisivat hakeutuneet kohdeyrityksiin esimerkiksi heille hyvän tai läheisen sijainnin vuoksi, mutta sijaintia tärkeämmäksi osoittautui kuitenkin aito kiinnostus yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Haastateltavista neljän kanssa keskustellessa kävi ilmi, että he olivat asuneet eri paikkakunnalla hakeutuessaan yritykseen. Kaikista kauimpaa yritykseen hakeutuneet haastateltavat olivat asuneet jopa useiden satojen kilometrien päästä Sotkamosta. Tutkimuksen lähtökohtana oli myös hypoteesi siitä, että ihmisten hakeutumiseen vaikuttaa yrityksen hyvä sekä huono maine. Tämä hypoteesi tuli kuitenkin kumottua sillä tuloksella, ettei haastateltavien kiinnostus yrityksestä ollut riippuvainen kohdeyrityksen maineesta. Esimerkiksi yrityksen kohtaamat haasteet mahdollisesti jopa lisäsivät ammatillista kiinnostusta niin henkilöstö- kuin tuotanto-osastoidenkin kannalta.

Terrafame on onnistunut ulkoisessa viestinnässään hieman Talvivaaraa paremmin ja onnistunut tuomaan esiin enemmän yhtiön ympäristöarvoja. Huomio Talvivaarassa kiinnittyi enemmän mielenkiintoiseen ja karismaattiseen keulakuvaan sekä erilaisten toisiaan seuranneiden kriisien purkamiseen ja käsittelyyn kuin varsinaiseen yritystoimintaan tai sen kehittymiseen. Terrafamen saamaan astetta asiallisempaan ja neutraalimpaan mediakohteluun valtavirtamedioissa saattaa vaikuttaa osaltaan myös se, että yhtiö on Suomen valtion hallinnoima ja se lisää ihmisten yleistä luottamusta yrityksen toimintaan ja ratkaisuihin. Useissa Terrafamea koskevissa uutisissa mainitaan kuitenkin yhä Talvivaara yhtiö ja siten Talvivaaran huono maine saadaan seuraamaan myös uutta yhtiötä. Henkilöstön yleiskuva yrityksistä vaikutti todella positiiviselta ja haastatteluja tehdessä jäi erityisesti mieleen kaikkien mainitsema hyvä työporukka ja -yhteisö, ammatillinen kiinnostus työtä kohtaan sekä yrityksen että itsensä kehittäminen.

Talvivaaran julkisuuskuvaan tuntui vaikuttavan paljon myös yrityksen perustaja ja pitkäaikainen toimitusjohtaja, jota luonnehdittiin tämän työn haastatteluissakin voimakkaaksi johtajaksi. Kuten työn teoriaosuudessa todetaan, yrityksen maine on yhä useammin henkilöitynyt yrityksen johtajaan, hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja siihen, miten hän käyttäytyy. Työn edetessä oli pohdittava myös sitä, onko draama- ja skandaalihakuisuus medialle ainoa keino viestiä 2010-luvulla. Media elää uutisia myymällä. Mitä dramaattisempi otsikko lehdessä tai internet-sivuilla on, sitä todennäköisemmin lehti ostetaan tai artikkeli klikataan auki.

Kaivostoiminnalle on Suomessa tarkat säädökset ja moniin ratkaisuihin täytyy olla viranomaisen lupa. Kohdeorganisaatioiden historiassa ilmenneistä ongelmista ei siis pitäisi sysätä vas-

tuuta pelkästään yrityksille, kun he ovat lähdekirjallisuuden ja haastattelujen perusteella toimineet saamiensa lupien mukaan. Toiminnassa ei tosin oltu otettu huomioon odottamattomia riskejä, kuten yllättäviä sademääriä tai laiteongelmia, mitkä vaikuttivat koko toimintaan. Mielenkiintoista oli huomata, että henkilöstö on vuosien ja kohdattujen haasteiden myötä tiivistynyt ja päättänyt yhdessä niin sanotusti "taistella" mediaa vastaan. Kohdeorganisaatioiden työntekijöillä tuntuu olevan tarve keskittyä tuotantoprosessien parantamiseen ja osoittaa olevansa oikealla asialla, koska yrityksen sisällä todellinen tietämys on aina laajempaa ja todenmukaisempaa kuin esimerkiksi iltapäivälehdissä käsitellyt otsikot.

Opinnäytetyötä tehdessä heräsi myös kysymys median vaikutuksesta ja vastuusta yksilötasolla. Haastattelut saivat pohtimaan, onko medially oikeutta vaikuttaa yksityishenkilöiden arkeen ja yksityiselämään. Pitäisikö esimerkiksi siitä joutua vastuuseen, että Talvivaaran työntekijöiden maine ja ammattitaito on kyseenalaistettu median toimesta. Heikkisen dokumenttielokuvaan haastateltu Talvivaaran työntekijä kyseenalaisti tulevaisuuden työnsaantinsa sen vuoksi, että oli ollut töissä Talvivaarassa (Heikkinen 2015). Suurempi ongelma mielestäni on kuitenkin ollut työntekijöiden arjessa kohtaamat konfliktit ja lasten koulukiusaaminen kuin työhistoria ansioluettelossa. Uskon Talvivaaran ja Terrafamen työntekijöiden työhistoriasta olevan heille ennemminkin hyötyä työnhakutilanteessa, koska he ovat päässeet näkemään, ratkaisemaan ja korjaamaan kaivoksen kriisitilanteita ja saaneet siten varmasti paljon hyödyllistä kokemusta.

Haastattelun muuttuminen laadulliseksi ja siihen osallistuneiden henkilöiden hyvin yhteneväiset vastaukset saivat pohtimaan, olisiko suurempi joukko haastateltavia, erilainen tutkimusmenetelmä tai tutkimuksen toteuttaminen koko henkilöstölle saanut aikaan erilaisia tuloksia. Tämän vuoksi Terrafamen kannattaisi toteuttaa jatkotutkimuksena määrällinen kyselytutkimus koko Terrafamen henkilöstölle yrityksen julkisuuskuvan vaikutuksesta henkilöstöön, kuten tämän opinnäytetyön alkuperäinen suunnitelma oli. Näin saataisiin tuloksia yrityksen kaikilta eri osastoilta ja useampia eri näkökulmia henkilöstön sitoutumisesta ja julkisuuskuvan vaikutuksesta henkilöstöön. Tämän työn tutkimus antaa aiheista toimihenkilöiden näkökulman, joten tutkimustuloksen yleistämiseksi olisi tärkeää saada tuloksia myös laajemmalta tutkimusjoukolta. Terrafamen kannalta toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkimus siitä, kuinka työntekijöiden sitoutumista voitaisiin vielä syventää. Tämän työn tutkimus antaa vastauksen sitoutumisen syihin, mutta ei siihen, kuinka sitoutumista voisi vielä lisätä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, Talvivaarasta tai Terrafamesta lähteneiden työntekijöiden lähtöön ja sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen vaikuttaneita syitä. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset kuitenkin luovat mielikuvan, että kohdeyrityksissä on ollut mielekästä työskennellä.

Kyselytutkimus koko Terrafamen henkilöstölle yrityksen julkisuuskuvan vaikutuksesta henkilöstöön voitaisiin toteuttaa esimerkiksi henkilöstön taukotiiloihin jaettavaan henkilöstölehden

mukana, josta työntekijät voisivat täyttää lomakkeen ja palauttaa taukotiloihin vietyihin palautuslaatikoihin. Toinen vaihtoehto olisi toteuttaa tutkimus sähköisesti viemällä taukotiloihin vaikka kosketusnäytölliset taulutietokoneet, joiden kautta kyselyyn vastaaminen onnistuisi nopeasti. Niille työntekijöille, joilla on sähköpostiosoitteet, tutkimuksen voisi toteuttaa sähköpostin välityksellä. Tutkimuksen saatekirjeen voisi laittaa välillä näkymään eri puolilla kaisosaluetta oleviin virtuaalisiin ilmoitustauluihin, jotta henkilökunta muistaisi tutkimuksen ja motivoituisi vastaamaan siihen.

Yleisesti mediaan ja julkisuuskuvaan liittyen olisi kiinnostavaa tehdä jatkotutkimus, jossa käsiteltäisiin aihetta siitä näkökulmasta, miten paljon toimittajien oma ideologia näkyy otsikoihin nostetuissa uutisissa. Kiinnostavana jatkotutkimuksena olisi myös tutkia, minkälainen vastuu medialla on yksittäisten ihmisten hyvinvointiin arjessa ja miten se näkyy. Esimerkiksi Talvivaaran henkilöstöstä, heidän ammattitaidostaan sekä yhtiön tarkoitusperistä kirjoitetuilla mielipiteillä ja monesta suunnasta henkilöstöön kohdistuneilla syytöksillä on varmasti ollut jonkunlainen vaikutus työntekijöiden arkeen ja perheisiin. Talvivaara ja Terrafame ovat olleet median käsittelyssä erityisen paljon ja erityisesti negatiivissävytteisesti, joten tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa lisäksi erittäin positiivisen maineen omaavalle yritykselle, jotta saataisiin myös sen puolen näkökulma julkisuuskuvan vaikutuksesta. Nämä olisivat tärkeitä tutkimuskysymyksiä sen vuoksi, koska medialla on niin suuri vaikutusvalta uutisista ja tapahtumista tiedottamisessa, joten toimittajien omalla asenteella on viestien välittämisessä ja mielikuvien luomisessa suuri merkitys.

Lähteet

Kirjallisuus

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Aula, P. & Heinonen, J. 2016. The Reputable Firm: How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management. Sveitsi: Springer.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2008. Managing & organizations. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Covey, S. 2006. The speed of trust: The one thing that changes everything. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.

Erola, M. 2014. Kirottu kaivos, totuuden jäljillä Talvivaarassa. Helsinki: Talentum.

Forssell, J. & Laurila, E. 2007. Hyvät mediasuhteet. Helsinki: WSOYpro.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jay, R. 2002. Brilliant interview. Harlow: Pearson Education Limited.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. Mediapeli - anatomia ja keinot. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta: Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Helsinki: ST-Akatemia.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa - Johtamista. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Nyberg, R. 1999. *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*. Vaasa: Edutime.
- Reina, D. & Reina, M. 2006. *Trust and betrayal in the workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum.
- Sauren, E., Salovaara, P., Mikkonen, A. & Ropo, A. 2010. *Johtajuuden uusi taide*. Tampere: Tampere University Press.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuominen, P. 2013. *Virtuaalimaine*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Valvisto, E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Åhman, H & Neilimo, K. 2015. *Johtajien tabut*. Helsinki: Suomen Liikekirjat Oy.
- Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Internet-lähteet

- Aamulehti. 2014. *Talvivaaran taival vuodesta 2008 konkurssiin - katso aikajana*. Viitattu 6.2.2016. <http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194938822976/artikkeli/talvivaaran+taival+vuodesta+2008+konkurssiin+katso+aikajana.html>
- Evira. 2015. *Talvivaaran kaloissa ei poikkeavaa määrää raskasmetalleja*. Viitattu 20.4.2016. <https://www.evira.fi/yhteiset/ajankohtaista/talvivaaran-kaloissa-ei-poikkeavia-maaria-raskasmetalleja/>
- Helsingin Sanomat. 2014. *Aikajana: Talvivaaran kaivoksessa on ollut ympäristöongelmia alusta asti*. Viitattu 14.4.2016. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1391401465037>
- Helsingin Sanomat. 2015. *Oikeus kiristi Talvivaaran purkuputken päästörajaa - Sulfaattikiintiö puolittui*. Viitattu 20.4.2016. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1305984309924>
- Iltä-Sanomat. 2015. *Talvivaara-aktivisteille sakot luvattomasta näytteenotosta*. Viitattu 1.4.2016. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000001053800.html>
- Kainuun Sanomat. 2009. *Pohjoisen juhlaa*. Viitattu 6.2.2015. <http://www.kainuunsanomat.fi/cs/Satellite/Kolumnit/1194620492761/artikkeli/pohjoisen+juhlaa.html>
- Kainuun Sanomat. 2016a. *KL: Terrafame haluaa käynnistää uraanilaitoksen*. Viitattu 20.4.2016. <http://www.kainuunsanomat.fi/kainuun-sanomat/kainuu/kl-terrafame-haluaa-kaynnistaa-uraanilaitoksen/>

Kainuun Sanomat. 2016b. Terrafamen kannattavuusjahti vaatii vielä ison raharuiskeen. Viitattu 20.4.2016. <http://www.kainuusanomat.fi/kainuun-sanomat/talous/terrafamen-kannattavuusjahti-vaatii-viela-ison-raharuiskeen/>

Kaleva. 2013. Talvivaara hakee yrityssaneerausta ja aloittaa yt-neuvottelut. Viitattu 20.4.2016. <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/talvivaara-hakee-yrityssaneerausta-ja-aloittaa-yt-neuvottelut/648081/>

Kaleva. 2015. Terrafame Mining ostaa Talvivaaran liiketoiminnan. Viitattu 14.4.2016. <http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/terrafame-mining-ostaa-talvivaaran-liiketoiminnan/703902/>

Kaleva. 2016. Terrafame: Kaivoksen ylösajo onnistunut toistaiseksi - tulokset lupaavia. Viitattu 14.4.2016. <http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/terrafame-kaivoksen-ylösajo-onnistunut-toistaiseksi-tulokset-lupaavia/725171/>

Kansan Uutiset. 2011. Talvivaara toi töitä, mutta uraani huolestuttaa. Viitattu 20.4.2016. <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/2599833-talvivaara-toi-tyota-mutta-uraani-huolestuttaa>

Kansan Uutiset. 2012. Talvivaaran päätöt voivat tappaa kaloja. Viitattu 20.4.2016. <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/2910551-talvivaaran-paastot-voivat-tappaa-kaloja>

Kansan Uutiset. 2015. Talvivaaran vesitilanne riistäytymässä käsistä. Viitattu 20.4.2016. <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3331907-talvivaaran-vesitilanne-riistaytymassa-kasista>

Kauppalehti. 2012. Talvivaaran työntekijän kuolemaa epäillään työtapaturmaksi. Viitattu 20.4.2016. <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/talvivaaran-tyontekijan-kuolemaa-epaillaan-tyotapaturmaksi/QvMdaLv6>

Kauppalehti. 2014. Käräjäoikeus asettaa Talvivaara Sotkamon konkurssiin. Viitattu 18.2.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/karajaoikeus-asettaa-talvivaara-sotkamon-konkurssiin/bRc4ynjh>

Kauppalehti. 2015. Talvivaara etsii yhä rahoitusta Sotkamon kaivoksen hankkimiseen. Viitattu 18.2.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/talvivaara-etsii-yha-rahoitusta-sotkamon-kaivoksen-hankkimiseen/pghPVa4Z>

Kauppalehti. 2016. Terrafame arvioi Talvivaaran prosessia: bioliuotuksen tulokset "lupaavia". Viitattu 14.4.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/terrafame-arvioi-talvivaaran-prosessia-bioliuotuksen-tulokset-lupaavia/qBPUbNvz>

Kotimaisten kielten keskus. 2016. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 11.5.2016. <http://www.kielitoimistonanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kurkela, R. Tilastollinen tiedonkeruu. Viitattu 19.4.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Maaseudun Tulevaisuus. 2012. Talvivaaran kaivoksen päätöt eivät ole myrkkijä. Viitattu 20.4.2016. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/ymp%C3%A4rist%C3%B6/talvivaaran-kaivoksen-p%C3%A4%C3%A4st%C3%B6t-eiv%C3%A4t-ole-myrkkij%C3%A4-1.9401>

MTV. 2015. Hätäjuoksutukset korjasivat vedenpinnat - Talvivaara toimii vihdoin lupien mukaan. Viitattu 20.4.2016. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/hatajuoksutukset-korjasivat-vedenpinnat-talvivaara-toimii-vihdoin-lupien-mukaan/5632344>

Savon Sanomat. 2012. Talvivaaran kuolemantapauksesta rikostutkinta. Viitattu 20.4.2016. <http://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Talvivaaran-kuolemantapauksesta-rikostutkinta/291494#!>

Suomen Kuvalehti. 2012. Talvivaaran synnit: Raskasmetallipäästöt eivät ole kaivoksen suurin ympäristöhaitta. Viitattu 20.4.2016. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talvivaaran-synnit-raskasmetallipaastot-eivat-ole-kaivoksen-suurin-ymparistohaitta/>

Talouselämä. 2015. Terrafamen kiistelty purkupuutki otettiin käyttöön. Viitattu 20.4.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/terrafamen-kiistelty-purkupuutki-otettiin-kayttoon-6062373>

Taloussanomat. 2013. Talvivaara aloittaa yt-neuvottelut - 250 työpaikkaa vaarassa. Viitattu 20.4.2016. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/2013/07/02/talvivaara-aloittaa-yt-neuvottelut-250-tyopaikkaa-vaarassa/20139181/170>

Taloussanomat. 2015. Talvivaaran piensijoittajille ei jää mitään - paitsi konkurssi. Viitattu 20.4.2016. <http://www.taloussanomat.fi/teollisuustuotteet/2015/03/12/talvivaaran-piensijoittajille-ei-jaa-mitaan-paitsi-konkurssi/20153145/12>

Taloussanomat. 2016a. Talvivaaran bioliuotus toimii "odotettua paremmin" - tarvitsee 200 miljoonaa ja putkiluvan. Viitattu 14.4.2016. <http://www.taloussanomat.fi/perusteollisuus/2016/04/14/talvivaaran-bioliuotus-toimii-odotettua-paremmen-tarvitsee-200-miljoonaa-ja-putkiluvan/20164032/12?rss=t96>

Taloussanomat. 2016b. Terrafame: Sotkamon vesitilanne yhä haastava - toiminta etenee suunnitellusti. Viitattu 20.4.2016. <http://www.taloussanomat.fi/perusteollisuus/2016/02/12/terrafame-sotkamon-vesitilanne-yha-haastava-toiminta-etenee-suunnitellusti/20161701/12>

Tekniikka & Talous. 2008a. Talvivaara: Kaikki vuoden 2007 tavoitteet toteutuivat. Viitattu 14.4.2016. <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/metalli/2008-02-26/Talvivaara-Kaikki-vuoden-2007-tavoitteet-toteutuivat-3301598.html>

Tekniikka & Talous. 2008b. Talvivaara pelastaa Kainuun. Viitattu 7.2.2016. <http://www.tekniikkatalous.fi/metalli/talvivaara+pelastaa+kainuun/a145970>

Tekniikka & Talous. 2010a. Talvivaara tutkii uraanin talteenottoa. Viitattu 20.4.2016. <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/metalli/2010-02-09/Talvivaara-tutkii-uraanin-talteenottoa-3285197.html>

Tekniikka & Talous. 2010b. Talvivaaran kaivoksella vuoto kipsisakka-altaassa. Viitattu 20.4.2016. <http://www.taloussanomat.fi/tiedote/2/1395395>

Terrafame. 2015a. Terrafame käynnistää Talvivaaran kaivoksen toiminnan uudelleen kaivoksen liiketoimintakauppa päätökseen. Viitattu 16.2.2016. <http://www.terrafame.fi/kaivoksella-tapahtuu/uutiset/2015/08/terrafame-kaynnistaa-talvivaaran-kaivoksen-toiminnan-uudelleen-kaivoksen-liiketoimintakauppa-paatokseen.html?tagged=tiedotteet>

Terrafame. 2015b. Terrafame Oy. Viitattu 16.2.2016. <http://www.terrafame.fi/terrafame-oy.html>

Terrafame. 2015c. Valtio-omistajan tavoitteet. Viitattu 16.2.2016. <http://www.terrafame.fi/terrafame-oy/terrafame-oy-terrafame-group-oy/valtio-omistajan-tavoitteet.html>

Tiede. 2015. Talvivaara - ongelma jo luonnostaan. Viitattu 20.4.2016. http://www.tiede.fi/artikkeli/uutiset/talvivaara_ongelma_jo_luonnostaan

Turun Sanomat. 2012. Talvivaaran uraani ehkä myrkkypommi. Viitattu 20.4.2016. <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/411559/Talvivaaran+uraani+ehka+myrkkypommi>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Talvivaaran kaivos tuo Kainuulle yli 700 miljoonaa euroa. Viitattu 7.2.2016.
https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2008/talvivaaran_kaivos_tuo_kainuulle_kasvua_yli_700_miljoonaa_euroa.91869.news

Työsopimuslaki 30.12.2014/1331. 2014. Viitattu 4.4.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P2>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. 2001. Viitattu 29.3.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Vihreä Lanka. 2016. Terrafamen kukkaron pohja näkyy taas - lisärahoitusta tarvitaan 200 miljoonaa euroa. Viitattu 14.4.2016. <http://www.vihrealanka.fi/uutiset-kotimaa/terrafamen-kukkaron-pohja-n%C3%A4kyy-taas-%E2%80%93-lis%C3%A4rahoitusta-tarvitaan-200-miljoonaa-euroa>

Yle. 2009a. Talvivaaran kaivokselle etiikkapalkinto. Viitattu 7.2.2016.
http://yle.fi/uutiset/talvivaaran_kaivokselle_etiikkapalkinto/572198

Yle. 2009b. Talvivaaran kaivos haisee lupauksista huolimatta. Viitattu 14.4.2016.
http://yle.fi/uutiset/talvivaaran_kaivos_haisee_lupauksista_huolimatta/1176204

Yle. 2012. Talvivaara - pelastajasta pahikseksi. Viitattu 7.2.2016.
http://yle.fi/uutiset/talvivaara_-_pelastajasta_pahikseksi/6076662

Yle. 2013. ELY-keskus ei keskeytä Talvivaaran toimintaa, mutta puuttuu vesistöjen pilaamiseen. Viitattu 20.4.2016. http://yle.fi/uutiset/kainuun_ely-keskus_ei_keskeyta_talvivaaran_toimintaa_mutta_puuttuu_vesistojen_pilaamiseen/6914023

Yle. 2015a. Talvivaaran kaivoksella on uskoa valtioon: "Toivon, että meillä on nyt aikaa tehdä asiat oikein ja huolella" Viitattu 14.4.2016.
http://yle.fi/uutiset/talvivaaran_kaivoksella_on_uskoa_valtioon_toivon_etta_meilla_on_nyt_aikaa_tehda_asiat_oikein_ja_huolella/8210320

Yle. 2015b. Talvivaaran pesänhoitaja: Kannattavaa kaivostoimintaa on saavutettavissa kovalla työllä - jollakin aikavälillä. Viitattu 14.4.2016.
http://yle.fi/uutiset/talvivaaran_pesanhoitaja_kannattavaa_kaivostoimintaa_on_saavutettavissa_kovalla_tyolla_jollakin_aikavalilla/8210251

Yle. 2015c. Talvivaaran uusi isäntä: Alasajo todennäköistä, jos purkuputkilupa ei helttä. Viitattu 14.4.2016.
http://yle.fi/uutiset/talvivaaran_uusi_isanta_alasajo_todennakoista_jos_purkuputkilupa_ei_helttia/8211294

Yle. 2015d. Terrafame vahvistaa: Kaivostoiminta Talvivaarassa jatkuu. Viitattu 20.4.2016.
http://yle.fi/uutiset/terrafame_vahvistaa_kaivostoiminta_talvivaarassa_jatkuu/8228059

Yle. 2016. Terrafame kertoo tänään, saadaanko Talvivaaran entinen kaivos kannattamaan: Tulevaisuus riippuu neljästä asiasta. Viitattu 14.4.2016.
http://yle.fi/uutiset/terrafame_kertoo_tanaan_saadaanko_talvivaaran_entinen_kaivos_kannattamaan_tulevaisuus_riippuu_neljasta_asiasta/8808615?origin=rss

Lehtiartikkelit

Kauppinen, J. 2012. Tragedia nimeltä Talvivaara. Suomen Luonto 1/2012, 46-50.

Mainio, T. 8.11.2011. Talvivaaran jätteet muuttivat järviveden merivedeksi. Helsingin Sanomat.

Palojärvi, E. 7.3.2016. Hallituspiireissä pohditaan kaivostoiminnan alasajoa. Helsingin Sanomat, A13.

Römpötti, H. 18.2.2015. Pahan valtakunnan maisemissa. Helsingin Sanomat, B1-B2.

Sajari, P. 22.11.2015. Epäonnen kaivoksen uusi alku. Helsingin Sanomat, B9-B10.

Sajari, P. 8.3.2016. Talvivaaran rikosepäilyistä suuri osa oli aiheettomia. Helsingin Sanomat, A29.

Muut lähteet

Hallikainen, A. Laatusuunnittelijan puhelinhaastattelu 15.4.2016. Terrafame Oy. Sotkamo.

Heikkinen, M. 2015. Talvivaaran miehet -dokumenttielokuva 30.1.2015. B-Plan Distribution. Helsinki.

Heikkinen, S. HR-spesialistin puhelinhaastattelu 15.4.2016. Terrafame Oy. Sotkamo.

Jäntti, J. Henkilöstöpäällikön puhelinhaastattelu 14.4.2016. Terrafame Oy. Sotkamo.

Jäntti, J. Henkilöstöpäällikön sähköpostihaastattelu 19.12.2014. Talvivaara Sotkamo Oy. Sotkamo.

Kaski, M. Henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2015. Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj. Espoo.

Kaski, M. Henkilöstöjohtajan sähköpostihaastattelu 19.12.2014. Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj. Espoo.

Salonen, A. Viestintäassistentin puhelinhaastattelu 15.4.2016. Terrafame Oy. Sotkamo.

Syrjävaara, U. Maaperägeologin henkilökohtainen tiedonanto 25.1.2015. Espoo.

Vanhanen, T. Tuotevastuuasiantuntijan henkilökohtainen tiedonanto. 30.1.2015. Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj & Talvivaara Sotkamo Oy. Espoo & Sotkamo.

Vihanto, P. Osastopäällikön puhelinhaastattelu 15.4.2016. Terrafame Oy. Sotkamo.

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen julkisuuskuvaan vaikuttavat tekijät	7
Kuvio 2: Prosessin rajausta	8
Kuvio 3: Uutistoiminnan kaava	10
Kuvio 4: Mainejulkisuuden areenat	11
Kuvio 5: Työn teoreettinen viitekehys	16
Kuvio 6: Kohdistamisen kolmiot	18
Kuvio 7: Luottamuspuutteen kehä	25
Kuvio 8: Kohdeyritysten historia ja uutisotsikot aikajanalla	33
Kuvio 9: Tutkimuskysymysten muodostuminen	36
Kuvio 10: Tutkimustulokset	39

Liitteet

Liite 1: Sähköpostihaastattelun kysymykset muutosjohtamisen raporttiin (19.12.2014) ...	58
Liite 2: Puhelinhaastatteluiden kysymykset.....	60
Liite 3: Sähköpostiviesti haastateltaville	61

Liite 1: Sähköpostihaastattelun kysymykset muutosjohtamisen raporttiin (19.12.2014)

Yrityshaastattelukysymykset raporttiin "Muutosjohtaminen, case: Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj ja Talvivaara Sotkamo Oy"

Vastaaajan asema ja tehtäväkuva?

Tiedottaminen

1. Miten konkurssitilanteessa tiedotettiin henkilöstölle? Miten? Erosiko tämä normaalista tiedottamisesta yrityksen sisällä?
2. Olitko tietoinen yrityksen tapahtumista vai vaikeniko yritys ongelmistaan henkilöstölle?
3. Oliko tieto konkurssista ennalta-arvattavissa vai uskoiko henkilöstö yritysostoon?
4. Vaikuttiko yrityksen ympärillä pyörinyt mediamyllerrys yrityksen tapahtumiin? Millä tavoin?

Johtaminen

5. Missä yritysjohto olisi mielestäsi voinut toimia paremmin?
6. Oliko kriisitilanteita varten laadittu erillinen toimintasuunnitelma?
7. Onko yritys konkurssitilanteessa käyttänyt ulkopuolista apua? Mitä/Ketä?
8. Miten työsuhteiden käytännön asiat yrityksen konkurssi tiedon jälkeen etenivät?
9. Onko henkilöstö löytänyt töitä muualta? Onko uudelleen sijoitus johonkin toiseen yritykseen mahdollinen?
10. Henkinen jaksaminen? (onko järjestetty terveydenhuoltoa/kriisiapua)

Yrityksen ongelmat

11. Oma näkemyksesi siitä mitä yrityksessä tapahtui ja mitä ehkä olisi voitu tehdä toisin. Mainitse muutama hyvä ja huono asia.
12. Hyviä puolia
13. Huonoja puolia
14. Oma näkemyksesi miksi yritys ajautui ongelmiin ja sitä myötä konkurssiin? Oliko kyse huonosta johtamisesta? Epäonnesta vai vääristä ratkaisuista? Mistä muusta?

Motivointi

15. Miten henkilöstöä motivoidaan/motivoitiin jatkamaan konkurssipesän palveluksessa?

Media

16. Miten median vaikutus on näkynyt työympäristössä?

17. Tai onko se aiheuttanut erityisiä haasteita henkilöstöjohtamisessa? Ja/tai onko siihen jouduttu puuttumaan sisäisesti?

Tulevaisuus

18. Miten henkilöstöä tuetaan työnhaussa tai tuleviin tehtäviin valmistautumisessa/mukautumisessa?
19. Onko kaivoksen työntekijöiden mahdollista sijoittua lähialueella sijaitseviin avoimiin työtehtäviin?
20. Onko yrityksellä yhteistyötä esim. työvoimatoimistojen kanssa?

Liite 2: Puhelinhaastatteluiden kysymykset

Haastattelukysymykset opinnäytetyöhön "Median vaikutus yrityksen julkisuuskuvaan ja henkilöstön sitoutumiseen - Case: Terrafame Oy ja Talvivaara Sotkamo Oy"

- Haastateltavan nimi:
- Asema tai tehtävä organisaatiossa:
- Milloin aloitit työt Talvivaarassa/Terrafamessa:

Maine ja julkisuuskuva:

- 1) Minkälainen oli henkilökohtainen käsityksesi Talvivaarasta/Terrafamesta ennen organisaatioon hakeutumista?
- 2) Toteutuiko ennakkokäsityksesi organisaatiosta vai onko se muuttunut jotenkin? Jos, niin miten?

Rekrytointi:

- 3) Miten rekrytointi-ilmoitus on vastannut työn todellisuutta, työnkuvaa ja työtehtäviäsi? Entä omia ennako-odotuksiasi?

Henkilöstön sitoutuminen:

- 4) Kerro niistä tekijöistä, jotka ovat saaneet sinut sitoutumaan organisaatioon.
- 5) Kuvaile sinulle tärkeitä toimintatapoja nykyisessä työyhteisössäsi.
- 6) Mitkä asiat saavat sinut innostumaan/motivoitumaan nykyisessä työssäsi?

Liite 3: Sähköpostiviesti haastateltaville

Hei (haastateltavan nimi)!

Olen Marika Leinonen, liiketalouden opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Olen parhaillaan tekemässä opinnäytetyötäni, jonka aihe on "Median vaikutus yrityksen julkisuuskuvaan ja henkilöstön sitoutumiseen - Case: Terrafame Oy & Talvivaara Sotkamo Oy". Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Jyrki Jänntti, joka on ymmärtääkseni jo hieman pohjustanut työtäni sinulle ja saanut sinut suostumaan haastatteluuni. Teen siis opinnäytetyöni tueksi haastattelututkimuksen, johon toivon voivani haastatella myös sinua. Olen välimatkan aiheuttamista haasteista johtuen päätenyt tekemään haastattelut puhelimen välityksellä.

Työni päätavoitteet ovat:

- 1) Käsitellä teoriaperustan pohjalta, minkälainen vaikutus medialla on yritysten julkisuuskuvaan
- 2) Tutkia haastattelujen avulla julkisuuskuvan vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen sekä töihin hakeutumiseen
- 3) Selvittää haastattelujen avulla muita henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja.

Mikäli vain saat haastattelun sopimaan aikatauluusi, niin toivoisin sopivan ajan löytyvän mahdollisimman pian. Haastattelussa on kuusi kysymystä, joiden läpikäymiseen arvelen kuluvan yhteensä n. 30 minuuttia. Lähetän haastattelukysymykset tämän viestin liitteenä, jotta osaat hieman varautua kysymyksiini. Olen pahoillani näin lyhyestä varoitusaajasta, mutta onnistuisiko haastatteluajan sopiminen jo tälle viikolle?

Haastattelu on luottamuksellinen. Minun on kuitenkin tallennettava se opinnäytetyötäni varten, koska tallenne mm. helpottaa minua analysointivaiheessa. Lähes kaikki opinnäytetyöt ovat julkisia, mutta tarkoitukseni ei ole julkaista työssäni suoria lainauksia haastatteluista, vaan analysoida tulokset yhtenäisesti. Haastateltavien nimien ja tehtävänimikkeiden olisi tarkoitus tulla näkyviin lähdeluetteloon.

Ystävällisin terveisin,

Marika Leinonen

Liiketalouden koulutusohjelma

Laurea-ammattikorkeakoulu, Lohja

Puhelinnumero: xxx xxx xxxx