

Anne Aho

## **VALITTAMISESTA VÄLITTÄMISEEN**

Työntekijän sitouttaminen sisäisellä viestinnällä

## **VALITTAMISESTA VÄLITTÄMISEEN**

Työntekijän sitouttaminen sisäisellä viestinnällä

Anne Aho  
Opinnäytetyö  
Syksy 2021  
Kulttuurituottaminen ja luova talous (YAMK)  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottaminen ja luova talous

---

Tekijä: Anne Aho

Opinnäytetyön nimi: Valittamisesta välittämiseen – Työntekijän sitouttaminen sisäisellä viestinnällä

Työn ohjaaja: Pekka Isomursu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2021

Sivumäärä: 48 + 4

---

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, onko sisäisellä viestinnällä merkitystä Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) työntekijöiden sitoutumiselle ja mistä asioista sisäisesti viestimällä voidaan auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon paremmin.

Opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi sisäistä viestintää ja sitoutumista käsittelevän kirjallisuuden avulla sisäisen viestinnän ja sitoutumisen määritelmää, tehtävää ja merkitystä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Opinnäytetyöhön sisältyy lisäksi kaksiosainen tutkimus, jossa on selvitetty Oamkin työntekijöiden näkemyksiä sisäisen viestinnän ja sitoutumisen yhtälöstä.

Tutkimuksen ensimmäinen osa on työntekijöille tehty kyselytutkimus, jossa on selvitetty sisäisen viestinnän vaikutusta sitoutumiseen sekä asioita, joista viestiminen sisäisesti auttaisi sitoutumisessa. Tutkimuksen toisessa osassa on haastateltu seitsemää työntekijää tarkemmin sisäisen viestinnän ja sitoutumisen yhtälöstä. Tavoitteena on ollut löytää konkreettisia esimerkkejä asioista, joista viestiminen parantaisi työntekijöiden sitoutumista. Kyselytutkimuksesta ja haastattelusta saatujen tulosten perusteella on ideoitu muutamia kehityskohteita ja niille toimenpiteitä Oamkin sisäisen viestinnän ja sillä sitouttamisen parantamiseksi.

Opinnäytetyö osoittaa, että Oamkin työntekijät näkevät sisäisellä viestinnällä olevan vaikutusta sitoutumisessa. He kuitenkin tekevät eron virallisen ja epävirallisen sisäisen viestinnän välille, ja enemmistö kokee jälkimmäisen olevan sitouttavampaa. Sisäisen viestinnän koetaan olevan onnistunutta, kun se on esimerkiksi avointa, ajankohtaista ja selkeää. Sitoutumisessa sen koetaan olevan avuksi, kun sen avulla annetaan tietoa sekä oman työn tekemisen kannalta olennaisista asioista että siitä, miten organisaation toiminta vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Lisäksi työntekijöiden mahdollisuus osallistua keskusteluun vuorovaikutteisesti koetaan tärkeänä sisäisellä viestinnällä sitouttamisen onnistumiseksi.

---

Asiasanat: sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, sitoutuminen, sitouttaminen, viestinnällä sitouttaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Production in Creative Industries

---

Author: Anne Aho

Title of thesis: From Complaining to Caring – Engaging an Employee via Internal Communication

Supervisor: Pekka Isomursu

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021      Number of pages: 48 + 4

---

The aim of this thesis is to find out whether internal communication is relevant to the engagement of the employees of the Oulu University of Applied Sciences (Oamk) and what internally communicated issues can help the employees engage better with the organization.

The basis of the thesis consists literature of internal communication and employee engagement explaining the definition, purpose and meaning of internal communication and employee engagement. The thesis also consists a two-part research.

The first part of the research is a survey aimed at the employees of Oamk. The questions in the survey concern internal communication and employee engagement and what kind of issues the employees see as engaging. The second part is individual interviews with seven employees. The questions in interviews deepen the survey by trying to find more detailed information about engaging internal communication. Based on the results of the survey and the interviews, a few development ideas and solution proposals have been developed to improve the engaging internal communication at Oamk.

This thesis proves that the employees of Oamk see that internal communication has an impact on their engagement. However, they draw a line between formal and informal internal communication and the majority feels that the latter is more engaging. Internal communication is perceived to be successful when it is, for example, open, well-timed and clear. In engagement, it is perceived to be helpful in providing information about both the issues essential to doing one's work and how the organization's activities affect the world. In addition, the opportunity for employees to participate and interact in the discussion is perceived important for the success of the engagement by internal communication.

---

Keywords: internal communication, workplace communication, commitment, engagement

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	VIESTINTÄ, TYÖYHTEISÖ JA TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ .....	9
2.1	Määritelmät viestinnälle ja työyhteisölle .....	9
2.2	Viestinnän merkitys työyhteisölle .....	9
2.3	Työyhteisöviestintä.....	10
2.3.1	Työyhteisöviestinnän tarkoitus.....	11
2.3.2	Kuka vastaa työyhteisöviestinnästä? .....	11
2.3.3	Missä työyhteisö viestii? .....	13
2.3.4	Millaista hyvä työyhteisöviestintä on? .....	13
3	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN ORGANISAATION VIESTINTÄÄN .....	15
3.1	Osallistava ja osallistuva työyhteisö.....	16
3.2	Työyhteisöviestintä sitouttamisen keinona .....	17
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	19
4.1	Oamkin sisäinen viestintä .....	19
4.2	Kysymyksenasettelu .....	20
4.3	Kysely henkilöstölle.....	21
4.4	Haastattelu työntekijöille .....	23
5	TULOKSET .....	24
5.1	Kyselyn tulokset .....	24
5.1.1	Sisäisen viestinnän vaikutus organisaation sitoutumiselle.....	24
5.1.2	Millaisista asioista viestiminen sitouttaa organisaation? .....	25
5.1.3	Käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien tärkeysjärjestys.....	26
5.1.4	Onnistuminen sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa.....	27
5.1.5	Parannusta vaativia sisäisen viestinnän asioita.....	28
5.1.6	Sisäisen viestinnän toimenpiteet sitoutumisen parantamiseksi .....	29
5.2	Haastatteluiden tulokset.....	30
5.2.1	Tyytyväisyys työtehtävään ja organisaatioon.....	30
5.2.2	Sisäisen viestinnän vaikutus sitoutumiseen.....	30
5.2.3	Asiat, joista viestiminen sitouttaa .....	31
5.2.4	Virallinen ja epävirallinen viestintä – kumpi sitouttaa paremmin? .....	32
5.2.5	Miten virallinen sisäinen viestintä voisi sitouttaa paremmin? .....	32

5.2.6	Organisaation nykyinen ja toivottu äänensävy.....	33
5.2.7	Sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistuminen .....	33
5.2.8	Toimenpiteet sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistumisen parantamiseksi.....	34
5.2.9	Vapaa sana.....	35
6	TULOKSISTA KEHITYSKOHTEIKSI.....	36
6.1	Oikea-aikaisuus ja kohderyhmä .....	36
6.2	Osallistaminen ja vastuuttaminen .....	37
6.3	Viestintään perehdyttäminen.....	39
6.4	Ylpeyden ja välittämisen näyttäminen.....	40
6.5	Kanavan valinta ja sen toimivuus.....	41
7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET .....	49

# 1 JOHDANTO

Kun herätyskellosi soi uuden työpäivän merkiksi, nousetko ylös ja kohtaat uuden työpäivän hyvillä mielin vai torkutat ja siirrätkä vielä hetkeksi hieman epämieluisaa paluuta sorvin ääreen? Jos vastauksesi kallistuu enemmän jälkimmäisen vaihtoehdon puolelle etkä ole aivan väärässä työtehtävässä ja työpaikassa, voisiko työnantajasi auttaa sinua löytämään uudelleen innon työntekoon ja ymmärtämään työpanoksesi tärkeyden sitouttavan sisäisen viestinnän avulla?

Työssäni organisaation viestintätiimissä olen törmännyt siihen, että välittämisen sijaan me ihmiset tykkäämme valittaa. Viestintään liittyvissä asioissa olen kuullut lukemattomia kertoja valituksia siitä, ettei asioista kerrota tai jos kerrotaan, niin se on vain yhdensuuntaista johdon tekemien päätösten tiedottamista ilman vaikutusmahdollisuutta. Sitten jos tiedotetaan, tiedotetaan liikaa, aivan väärällä tavalla tai sitten se tieto hukkuu jonnekin, esimerkiksi intran syövereihin. Minä taas olen murehtinut oman työni näkökulmasta esimerkiksi sitä, etten saa tätä palautetta niin yksityiskohtaisena, että pääsisin kehittämään asioita paremmiksi. Esimerkiksi usein saamani palaute ”intran haku on huono” kertoo kyllä ongelman, mutta jää liian yleiselle tasolle konkreettisen vian löytämisen ja korjaamisen näkökulmasta. Muutenkin palautetta tuntuu tulevan aika vähän, ja se vähäkin tahtoo usein olla negatiivissävytteistä. Lisäksi pelkästä palautteen antamisesta ja saamisestakin olisi huomattavasti rakentavampaa päästä aktiiviseen vuorovaikutukseen.

Muun muassa nämä asiat ovat saaneet minut pohtimaan sitä, miten ja mistä asioista organisaation viestintätiimi voisi viestiä, jotta se rakentaisi työntekijöiden keskuuteen yhteisöllisyyttä ja positiivista henkeä, joiden avulla hankalat hetket ja asiat olisi helpompi kestää yhdessä. Tämä pohdinta muotoutui ajatukseksi selvittää, voiko sisäisellä viestinnällä auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja jos voi, millä keinoilla ja asioilla. Tässä opinnäytetyössä selvitän työntekijöiden näkemyksiä sisäisen viestinnän ja sitoutumisen yhtälöstä. Riittääkö työntekijöille esimerkiksi tiukasti faktapohjainen viestintä vai haluavatko he kenties tietää jotain muutakin, joka auttaisi heitä huomaamaan työnsä arvon ja merkityksen organisaatiossa ja myös ympäröivässä maailmassa?

Opinnäytetyössäni tarkastelen oman työpaikkani Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) sisäisen viestinnän nykytilaa ja haluttua päämäärää työntekijän työhön sitouttamisen näkökulmasta. Tietoperustan luvuissa 2 ja 3 olen selvittänyt samassa tutkinto-ohjelmassa opiskelleen Maarit Ahon kanssa sisäisen viestinnän merkitystä sekä työntekijän sitouttamista. Tutkimusosiossa olen

puolestaan selvittänyt sitä, millaisena Oamkin työntekijät näkevät sisäisen viestinnän ja sitoutumisen yhtälön ja millaisia toiveita heillä siihen liittyen on. Menetelminä olen käyttänyt kyselytutkimusta ja haastatteluita. Saatujen tulosten perusteella olen ideoinut viisi kehityskohdetta, joiden parantamisen koen kehittävän viestintätiimin tekemää sisäistä viestintää siten, että se auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon paremmin. Vaikka kehityskohteet on räätälöity omaan työpaikkaani sopivaksi, uskon niiden ytimen olevan varmasti sovellettavissa muihinkin organisaatioihin. Sitoutumiseen ja hyvään sisäiseen viestintään vaikuttavien tekijöiden perusteet ovat kuitenkin samat toimialasta riippumatta.

Olen valinnut tämän aiheen kahdesta syystä. Ensimmäinen on se, että sain vajaan pari vuotta sitten vastuulleni työpaikkani sisäisen viestinnän. Olin aiemminkin hoitanut siihen liittyviä tehtäviä, mutta sen päävastuun saaminen sekä erityisesti tarve kehittää sitä, sai minut kaipaamaan sekä lisää tietoa että työkaluja työhöni. Toinen syy, joka selittää aiheen rajaamisen juuri viestintätiimin tekemällä sisäisellä viestinnällä sitouttamiseen, on se, että haluan yrittää muuttaa työssäni niin muiden kuin omasta suustani kuulemani valittamisen välittämiseksi. Me vietämme töissä ison osan päivästä, joten miksipä en yrittäisi omalta osaltani ja oman työni avulla luoda työpaikasta sellaista, jossa sen ajan viettää mielellään.

Aihe itsessään on mielestäni aina ajankohtainen ja merkityksellinen, sillä työntekijät ovat organisaation tärkein menestystekijä ja kilpailuetu. Kun suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja tilalle tulevat ikäluokat ovat pienempiä, kiristyy organisaatioiden kilpailu hyvistä työntekijöistä. Työntekijöitään arvostava ja heistä välittävä organisaatio on vahvoilla pyrkiessään rekrytoimaan työntekijöikseen alan parhaimmistoa. Hyvinvoiva, työstään nauttiva työntekijä ei puolestaan seuraa töissä minuuttiviisaria, vaan kokee työnsä merkityksellisenä ja palkitsevana. Näiden myötä hän hyvin todennäköisesti tekee töitä siten, että se auttaa organisaatiota menestymään. Tässä yhtälössä voittavat kaikki, joten haluan olla tekemässä sitä todeksi niin omassa työpaikassani kuin tämän opinnäytetyön kautta muiden asiasta kiinnostuneiden työpaikoilla.

## 2 VIESTINTÄ, TYÖYHTEISÖ JA TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

### 2.1 Määritelmät viestinnälle ja työyhteisölle

Leif Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän seuraavasti:

*Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.*

Viestintä auttaa siis ymmärtämään maailmaa ja kommunikoimaan muiden kanssa. Viestintää tapahtuu kaikkialla, missä on ihmisiä eli siis myös työyhteisössä (Kortetjärvi & Murtola 2016, 9).

Työyhteisö muodostuu ihmisistä, jotka vapaaehtoisesti työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen ja ovat perillä yhteisestä strategiasta ja arvoista. Antamaansa työpanosta vastaan he odottavat saavansa palkan tai palkkion. (Juholin 2013, 476.) Organisaation ja työyhteisön voi rinnastaa tarkoittamaan samaa eli järjestelmällisesti määriteltyihin tavoitteisiin pyrkivää ihmisryhmää, joka toimii käytettävissä olevien resurssien puitteissa (Åberg 2006, 216).

### 2.2 Viestinnän merkitys työyhteisölle

Organisaatiossa viestintä on perustoiminto, jonka roolina on mahdollistaa organisaation toiminta (Kortetjärvi & Murtola 2016, 9). Työyhteisö tarvitsee viestintää toimiakseen. Mikäli työyhteisö ei viesti, eivät sen jäsenet voi esimerkiksi tietää tekemänsä työn tavoitteista, töiden jakamisesta tai siitä, miten he pärjäävät työssä. Tämän vuoksi viestintää voi luonnehtia työyhteisön voimavaraksi. Viestintä auttaa työyhteisöä saavuttamaan tavoitteet ja tekemään tulosta. (Åberg 2006, 96.) Viestintää voi ajatella organisaation verenkiertona. Jos sitä ei ole, ei yrityskään todennäköisesti voi kovin hyvin. (Kortetjärvi & Murtola 2016, 9.) Viestintää tarvitaan myös johtamiseen, joka itse asiassa on viestintää mitä suurimmissa määrin. Näin ollen ilman johtamista ja viestintää ei myöskään voi olla liiketoimintaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

## 2.3 Työyhteisöviestintä

Organisaation tekemästä viestinnästä puhuttaessa käytetään monia termejä, kuten työyhteisöviestintä, organisaatioviestintä, yhteisöviestintä ja sisäinen viestintä. Seuraavaksi näitä termejä avataan lyhyesti.

Työyhteisön viestintä on organisaatioviestintää, johon kuuluu kaikki työyhteisössä tehtävä viestintä (Åberg 2000, 22). Sisäinen viestintä taas on kohdennettu vain työyhteisön jäsenille (Åberg 2000, 171). Organisaatioviestinnän voi määritellä aiemmin esiteltyyn viestinnän määritelmään pohjautuen, mutta nyt keskiössä on työyhteisössä tapahtuva viestintä:

*Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaista asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. (Åberg 2000, 95.)*

Työyhteisön kirjallinen ja suullinen viestintä ovat työyhteisöviestintää, jota tapahtuu sekä fyysisessä että virtuaalisessa työympäristössä. Viestintää tapahtuu monessa suunnassa: pystysuorasti johdolta työntekijöille ja toisinpäin sekä vaakasuorasti esimerkiksi tiimien, osastojen ja yksittäisten työntekijöiden välillä. Koska työtä tehdään usein myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, koskettaa työyhteisöviestintä muitakin kuin vain työyhteisön omia jäseniä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 60.) Työyhteisöviestintä on keskeinen osa organisaation toimintaa, ja viestintä on edellytys sille, että yhteisö on olemassa (Juholin 2013, 23).

Yhteisöviestintä kattaa kaiken yhteisön sisäisen viestinnän sekä yhteisön ja muun maailman välisen viestinnän. Yhteisöviestintää tehdään nimen mukaisesti eri yhteisöissä eikä se rajoitu vain yritysten tekemään viestintään. Yhteisöviestintä on sekä vuorovaikutteista että yksisuuntaista eli tiedottamista. Yhteisöviestintä tukee liiketoimintaa ja auttaa saavuttamaan tavoitteet. Yhteisöviestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kun viestitään vain yhteisön jäsenten kesken, on se sisäistä viestintää. Kun taas viestitään yhteisön ulkopuolisten kanssa, puhutaan ulkoisesta viestinnästä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–14.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa on lähdeaineistoa noudatellen käytetty termiä työyhteisöviestintä. Sen sijaan opinnäytetyön muissa osioissa sekä osana opinnäytetyötä tehdyissä kyselytutkimuksissa ja haastatteluissa on käytetty termiä sisäinen viestintä, koska se on

nimensäkin takia selkeä ja ymmärrettävä käsiteltäessä organisaatiossa tapahtuvaa ja vain henkilöstölle tarkoitettua viestintää.

### **2.3.1 Työyhteisöviestinnän tarkoitus**

Viestinnän tarkoituksena on saada tiedon vastaanottaja ymmärtämään ja sisäistämään asia. Tällöin viestinnällä avulla on mahdollista vaikuttaa toimintaan. Siten työyhteisöviestinnän tarkoituksena on antaa jokaiselle työntekijälle hänen tarvitsemansa tieto työn tekemistä varten, ajankohtaista tietoa omasta työyhteisöstä ja toimialasta sekä tietoa muutoksista ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 61.) Työyhteisöviestinnällä lisäksi vahvistetaan työntekijän sitoutumista työhön ja yhteisöön rakentamalla yhteisöllisyyttä ja sisäisiä verkostoja (Juholin 2013, 59).

Työyhteisöviestinnän tarkoituksen voi tiivistää viiteen kohtaan: perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Perustoimintojen tuella tarkoitetaan sitä, että ilman viestintää ei asiakkaallekaan saada tuotettua ja siirrettyä palveluita ja tuotteita. Tämä nähdään työyhteisön viestinnän muodoista tärkeimpänä. Operatiivinen viestintä nojautuu hetkeen ja työprosesseihin eikä sitä voi korvata hyvinkään toimivalla sisäisellä tiedotuksella tai suhdetoiminnalla. Työyhteisön pitkäjänteisen profiloinnin tarkoituksena on rakentaa viestinnän avulla haluttua tavoitekuvaa ja vaikuttaa sen avulla maineeseen. Kuten nimi kertoo, profilointi ei tapahdu hetkessä, vaan se sisältää niin perustamisvaiheen asiat kuin tulevaisuuden visiot. Informoinnin tarkoitus on selkeä: viestinnällä kerrotaan sekä työntekijöille että ulkopuolisille siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Kiinnittämisessä viestintää käytetään työntekijän perehdyttämisessä sekä työhön että työyhteisöön. Sen avulla työntekijä muun muassa oppii sen, miten työyhteisössä toimitaan. Sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta viestinnän roolina on täyttää ihmisten sosiaaliset tarpeet. (Åberg 2000, 99–100.)

### **2.3.2 Kuka vastaa työyhteisöviestinnästä?**

Työyhteisön viestinnän uuden agendan mukaan tietoa ei enää tuoteta hierarkiaa noudattaen tai aseman pohjalta. Sen sijaan työyhteisön jäsenistä on tullut keskenään tasavertaisia, myös viestinnän suhteen. Työntekijä ei ole enää se, jonka päälle kaadetaan tietoa, vaan hän etsii aktiivisesti tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2009, 62.)

Termi tiedonvaihdanta on tässä olennainen tekijä, sillä se yhdistää sekä käsitteet tiedon vastaanottaminen ja lähettäminen että roolit lähettäjä ja vastaanottaja ja saa ne tapahtumaan samanaikaisesti. Se tekee tiedonvaihdannasta prosessin, jolle ominaista on vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus. (Juholin 2009, 98.) Tämän perusteella työyhteisöviestinnän voidaan katsoa olevan jokaisen vastuulla eikä kukaan voi istua odottamassa, että tieto tuodaan valmiina pöytään. Viestintää voidaankin pitää yhtenä työyhteisötaitona. Sen taitava on aktiivinen ja itseohjautuva etsiessään, tuottaessaan, välittäessään ja vaihtaessaan tietoa. (Juholin 2013, 194–195.)

Työyhteisöviestinnässä on kuitenkin eri toimijoita, kuten johto, lähiesimiehet, viestinnän asiantuntijat ja kaikki muut työyhteisön jäsenet. Kaikilla on sama vastuu ottaa asioista selvää, kysyä, etsiä ja jakaa tietoa sekä kertoa omista ajatuksistaan muille. Jokainen työntekijä on velvollinen olemaan aktiivinen ja oma-aloitteinen viestijä, vaikka työyhteisön johdolla on lopullinen vastuu myös viestinnästä. Johto lisäksi vaikuttaa merkittävästi työyhteisön viestintäkulttuurin laatuun. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 63.) Johdolla on myös todennäköisesti laajin ja tuorein tieto työyhteisöä koskevista asioista (Juholin 2013, 195).

### **Viestintäyksikön vastuu työyhteisöviestinnästä**

Organisaatiossa on hyvä määritellä selkeästi, mikä sen viestintäyksikön tai viestintäammattilaisten rooli on. Tehtäväksi voi määritellä muun muassa viestintästrategian tekemisen ja sen toteutumisen seurannan sekä viestinnän kehittämisen ja arvioinnin. (Juholin 2013, 124.) Viestintäyksikköä ei pitäisi ajatella organisaatiossa irrallisena osana, vaan sen tulisi olla osa organisaation liiketoimintayksiköitä ja operatiivisia tiimejä (Korhonen & Rajala 2011, 25).

Työyhteisöviestinnässä viestintäammattilaiset tukevat organisaation jäseniä viestinnässä, tuovat tietoa saataville sekä huolehtivat keskustelufoorumeista. Viestintäammattilaiset tekevät lisäksi sisäisiä julkaisuja, varmistavat tiedon saamista sisäisistä verkoista, arvioivat työyhteisöviestintää ja konsultoivat omalta osaltaan organisaation työntekijöitä. (Juholin 2013, 210.) Heidän vastuullaan on myös saada organisaatioon positiivinen suhtautuminen viestintään sekä varmistaa, että jokaisella organisaatiossa on riittävät kyvyt viestiä (Korhonen & Rajala 2011, 24).

### **2.3.3 Missä työyhteisö viestii?**

Työyhteisöviestintää tapahtuu sekä fyysisessä että virtuaalisessa ympäristössä. Viestintään käytettävät kanavat voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin. Välittömiä ovat esimerkiksi palaverit, kahvikeskustelut ja koulutustilaisuudet, välillisiä esimerkiksi tiedotteet, sähköposti ja intranet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 60, 67–68.) Viestintäkanavissa tapahtuu vuorovaikutusta, joka voi olla mitä tahansa virallisen ja epävirallisen väliltä (Juholin 2013, 212).

Työyhteisö valitsee käytettävät kanavat tarpeidensa mukaan. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi yhteisön koko, sijainti ja työntekijöiden työtehtävät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 67.) Kanavien valinnassa on hyvä huomioida myös niiden luonne. Teknologia vaikuttanut ihmisten käyttäytymiseen esimerkiksi mahdollistamalla uusia ja helppoja tapoja olla vuorovaikutuksessa ja tehdä yhteistyötä. Kanavasta riippumatta keskiössä on kuitenkin niissä tapahtuva ihmisten välinen kommunikointi. (Juholin 2013, 212.)

### **2.3.4 Millaista hyvä työyhteisöviestintä on?**

Hyvään työyhteisöviestintään liitetään avoimuus ja vuoropuhelu. Kaikkien jäsenten tulisi voida osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin. Kun viestintä perustuu keskusteluun, se motivoi työntekijöitä, lisää heidän työhyvinvointiaan ja vahvistaa yhdessä tekemistä. Nämä puolestaan auttavat voimistamaan yhteisöllisyyttä sekä organisaation toimintakykyä ja tuottavuutta. (Kortetjärvi-Nurmi 2016, 62.)

Työyhteisöviestinnän hyvinä periaatteina voi avoimuuden ja vuorovaikutteisuuden lisäksi pitää esimerkiksi luotettavuutta, tosiaikaisuutta, nopeutta ja ymmärrettävyyttä (Juholin 2013, 192). Työyhteisössä on hyvä sopia selvästi tiedotettavista asioista sekä tavoista keskustella niistä. Olennaista on myös se, että työyhteisön puitteet ovat sellaiset, että työntekijät rohkenevat kommentoida asioita ilman pelkoa. (Juholin 2013, 194.)

Hyvät raamit työyhteisöviestinnälle saa työyhteisöviestinnän uuden agendan sisällöstä. Agendassa korostetaan vuorovaikutteisuuden ja keskustelun merkitystä tärkeiden asioiden käsittelyssä sekä varmistumista siitä, että asiat ymmärretään. Asioista ei myöskään tarvitse aina olla samaa mieltä, mutta jokaisen mielipiteelle on annettava arvoa. Siinä olennaisena tekijänä on tunnelma, jossa jokainen uskaltaa sanoa sanottavansa. Tärkeää on myös se, että jokainen työntekijä voi osallistua

ja vaikuttaa työyhteisönsä asioihin, olivat ne pieniä tai isoja. Lisäksi vastuu tiedon tuottamisesta, jalostamisesta ja vaihdannasta on kaikilla, vaikka tuoreinta tietoa saatetaankin sitä tarvitseville. (Juholin 2009, 63.)

Tiedon vaihtamisen ja vuoropuhelun käymisen paikkoja tulisi puolestaan olla työyhteisölle avoimet foorumit. Toimiva viestintä mahdollistaa myös työntekijöiden yhdessä oppimisen sekä osaamisen jakamisen. Lisäksi monisuuntainen ja säännöllinen palaute sisältyvät hyvään työyhteisöviestintään. Työyhteisöviestinnän uudessa agendassa tuodaan myös esille se, että jokaisen työntekijän tehtäviin kuuluu myös työnantajamaineesta huolehtiminen, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Samaan tapaan työntekijän identiteettiinkin vaikuttaa työpaikan maine. (Juholin 2009, 63.)

### 3 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN ORGANISAATION VIESTINTÄÄN

Työntekijät koetaan organisaation tärkeimmäksi sidosryhmäksi, sillä he luovat toiminnallaan arvoa sekä sosiaalista pääomaa rakentaen organisaation mainetta ulkoisille sidosryhmille (Pekkala & Luoma-aho 2019, 19). Hakasen (2011, 30) mukaan työntekijät voivat tehdä työtään kolmella eri tavalla: sisäisesti ja/tai ulkoisesti motivoituneena tai kokonaan ilman motivaatiota. Sisäisesti motivoitunut työntekijä toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska toiminta tuottaa onnistumisen kokemuksia. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä puolestaan toimii saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän, kuten palkkion. Viimeisin vaihtoehto ei pidemmällä aikavälillä lisää työhyvinvointia organisaatiossa eikä sitouta työntekijää organisaatioon.

Tutkimusten mukaan työntekijöiden sisäisen motivaation luominen on mahdollista, kun työntekijä kokee voivansa tyydyttää toiminnallaan kolme perustarvetta: itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen. Näiden perustarpeiden tyydyttyessä riittävästi, työntekijä voi kokea tekevänsä hyvää ja mielekästä työtä, jolloin saadaan käyttöön työntekijän paras potentiaali ja työntekijä voi tuntee työn imua. (Hakanen 2011, 30–34.)

Työntekijöiden sitouttamista on tarkasteltu viime vuosina työntekijöiden ja työn välisen suhteen tarkasteluna pääosin työn imua koskevissa tutkimuksissa. Hakanen (2011, 6–7) määrittelee työn imun tarkoittavan tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Työntekijän kokema hyvinvoinnin tila tuottaa työntekijälle hyvinvointia ja onnellisuutta, mutta samalla myös aloitteellisuutta ja parempia tuloksia työssä. Näin ollen työn imu merkitsee työntekijälle hyvinvointia ja organisaatiolle parempaa tuottavuutta.

Hakasen (2011, 107–108) mukaan työn imun voimavaroista on tärkeää huolehtia erityisesti organisaation muutostilanteissa, jolloin työn vaatimusten koetaan muuttuvan, esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönotossa tai uutta strategiaa käynnistäessä. Työn imuun panostamiseen työyhteisössä on välitöntä merkitystä muillekin kuin työterveyden toimijoille, sillä henkilöstön ja työyhteisön kukoistaminen on kaikkien organisaatiossa toimijoiden intressi ja yhdessä rakennettava menestystekijä (Hakanen 2011, 138).

Työyhteisöjen myönteinen ilmapiiri edesauttaa työn imun siirtymistä työntekijöiden ja tiimien välillä. Työn imun siirtymiseen vaikuttavat erityisesti aktiiviset tai intensiiviset vuorovaikutussuhteet. Myös kielteiset tunteet ja tilat voivat siirtyä työntekijöiden ja tiimien välillä. Työyhteisöissä, joissa työntekijöiden työt ovat hyvin itsenäisiä ja toisistaan riippumattomia, ei työn imun siirtymistä tapahdu yhtä helposti. (Hakanen 2011, 132–134.)

### 3.1 Osallistava ja osallistuva työyhteisö

Tänä päivänä organisaatiot ja työyhteisöt rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden vuorovaikutus ja osallistuminen ovat edellytyksiä organisaatioiden olemassaololle, uudistumiselle, hyvinvoinnille sekä menestymiselle (Laajalahti & Pennanen 2019, 27). Työntekijöistä on myös tullut osallistumistietoisia, ja he haluavat ottaa osaa ja vaikuttaa organisaatioiden toimintaan. Se aika, kun organisaatio kertoo tehdyistä päätöksistään jälkikäteen sähköpostilla työntekijöilleen, alkaa olla ohi. (Luoma-aho 2018.)

Viestinnän johtamisen professorina toimiva Luoma-aho (2018) kirjoittaa, etteivät osallistaminen ja osallistuminen tarkoita samoja asioita. Hän määrittelee osallistamisen olevan toisten kuuntelemista, ideoiden yhdessä työstämistä sekä muiden päätöksenteon mukaan ottamista. Osallistumista taas voi tapahtua ilman kuuntelua ja vuorovaikutusta eli ilman aitoa vaikuttamista tai sitoutumista asiaan.

Työntekijöiden osallistaminen on hyödyllistä erityisesti silloin, kun se tapahtuu etupainotteisesti ja työntekijä kokee osallistamisen aitona. Organisaation näkökulmasta työntekijöiden osallistamisen ja osallistumisen lukumäärää oleellisempi mittari on osallistumisen laatu sekä työntekijöiden kokemus siitä, että heitä arvostetaan ja että he tulevat kuulluksi. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa niin omaan työhön kuin organisaation toimintaan edistää motivaatiota, sitoutumista, työtyytyväisyyttä, yhteisöön kiinnittymistä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä puolestaan heijastuvat koko työyhteisöön sekä myös organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Laajalahti & Pennanen 2019, 28–29.)

Työntekijöiden osallistamisen lähtökohtana on motivaation herättäminen. Ketään ei voi pakottaa osallistumaan, eikä toisen puolesta voi myöskään antaa tai kokea työn merkityksellisyyttä. Motivaation on siis löydyttävä työntekijältä itseltään, vaikkakin siihen voidaan vaikuttaa erilaisilla kannustimilla. (Laajalahti & Pennanen 2019, 32.) Työntekijän yksilömotiiveja osallistumiselle voivat olla tiedon jakaminen, oman asiantuntijuuden kehittäminen, verkostoituminen sekä oman asiantuntijabrändin rakentaminen (Pekkala & Luoma-aho 2019, 20).

Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon osallistua. Organisaatiokulttuuri on aina olemassa, ainoastaan vuorovaikutuksen keinoilla sitä voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Osallistumisen, osallistamisen ja organisaatiokulttuurin suhde näyttäytykin kiertävänä: osallistuminen ja osallistaminen rakentavat organisaatiokulttuuria, mutta organisaatiokulttuuri rakentaa työyhteisössä osallistumista ja osallistamista. (Laajalahti & Pennanen 2019, 32.) Sitoutuminen syntyy aina vapaaehtoisesti, siihen ei voi pakottaa (Juholin 2017, 49).

Osallistavan organisaatiokulttuurin muotoutuminen voi viedä aikaa. Osallistavuus saatetaan kokea uhkaavaksi, työn ja vapaa-ajan tasapainoa häiritseväksi tai ihanteellisessa tilanteessa valtuudeksi viestiä avoimesti. Tällöin työntekijöillä tulee olla vapaus valita itse, miten ja milloin osallistuvat viestintään. Organisaation on hyvä tiedostaa, että osallistavaa viestintää on myös eriävien mielipiteiden esittäminen. Tämä voi olla organisaatiolle arvokasta tietoa toiminnan kehittämisen kannalta. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 20–21.)

Pekkala ja Luoma-aho (2019, 21) korostavat osallistumisen ja sitoutumisen kytköstä toisiinsa. Työntekijän viestissä työhön liittyvistä asioista, hän tuntee yhä enemmän työn imua ja osallisuutta työnantajaorganisaatioonsa. Tutkimusten mukaan viestintä työhön liittyvistä teemoista lisää esimerkiksi sosiaalisessa mediassa lisää sitoutumista työnantajaorganisaatioon. Sitoutuneilla ja työhönsä tyytyväisillä työntekijöillä on paremmat edellytykset suoriutua työtehtävistään. Yksittäisen työntekijän sitoutuneisuus vaikuttaa myös koko työyhteisön hyvinvointiin työn imun siirtyessä työntekijältä toiselle luoden avointa työyhteisökulttuuria ja hyvää yhteishenkeä.

Laajalahti ja Paananen (2019, 34) painottavat osallistuvan organisaatiokulttuurin rakentamisen ja sen myötä työntekijöiden osallistamisen edellyttävän tukea. Tässä organisaation viestinnällä on merkittävä rooli.

### **3.2 Työyhteisöviestintä sitouttamisen keinona**

Työelämän ja viestinnän digitalisoituminen ovat lisänneet työyhteisön jäsenten osallistumisen mahdollisuuksia. Samanaikaisesti se on kasvattanut odotuksia organisaatioita kohtaan vaikuttamismahdollisuuksista sekä osallistumisen ja osallistamisen keinoista. Muutos edellyttää sekä organisaatiolta että työntekijältä uudenlaisia viestintätapoja, erityisesti johtamiseen ja päätöksentekoon liittyen. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 13.)

Viime vuosikymmenen aikana työyhteisöjen viestintä on muuttunut merkittävästi yksisuuntaisesta tiedon välittämisestä vuorovaikutukselliseksi ja yhteisöllisyyden rakentamiseksi. Vuorovaikutuksellinen ja hyväksi koettu työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota, työyhteisön ilmapiiriä/työhyvinvointia sekä vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Menestyvässä työyhteisössä viestitäänkin merkityksellisesti ja osallistaen sekä jatkuvasti yhdessä oppien. (Hiltunen 2020.)

Tutkimusten mukaan viestintäkäyttäytyminen tarttuu. Johdon esimerkki aktiivisena ja vuorovaikutteisena viestijänä kannustaa myös työntekijöitä omaksumaan samantyyllisen viestintätavan. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 20.) Juholinin (2017, 25) mukaan viesti tai ajatus saa

uusia merkityksiä, kun se on jaettu muiden kanssa. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella luodaan sosiaalista pääomaa sekä ihmisten perustarpeisiin kuuluvia me-henkeä, yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yksi suurimmista 2000-luvulla viestinnässä tapahtuneista muutoksista on se, että nykyisin viestintä nähdään kaikille kuuluvana (Juholin 2017, 59). Työyhteisöt rakentuvat vuorovaikutuksessa, eikä viestintä ole ainoastaan organisaation viestintäyksikön työtä. Viestintää odotetaan työyhteisön kaikilta jäseniltä ja myös vastuu viestinnästä ja vuorovaikutuksesta kuuluu jokaiselle työntekijälle. (Laajalahti & Pennanen 2019, 29.) Laajalahti ja Pennanen (2019, 29) kärjistävät, ettei organisaatioita olisi edes olemassa ilman työntekijöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja osallistuvat työyhteisössä.

Organisaatioiden viestintäyksiköillä ja viestinnän ammattilaisilla on edelleen tärkeä ja oleellinen rooli työyhteisöviestinnässä ja vuorovaikutuksellisuuden tukemisessa (Laajalahti & Pennanen 2019, 30). Vaikkakin velvollisuus viestinnästä kuuluu kaikille, varsinaiset viestinnän päävastuut sekä viestinnän organisointi on suositeltava vastuuttaa organisaation viestintäyksikölle. Viestinnän ammattilainen on hyvä tuki ja koordinoija organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Se on merkityksellistä hyvän tiedonkulun sekä tiedon oikeellisuuden kannalta. (Suomen Kuntaliitto 2013, 20–21.)

Jotta työntekijät voisivat sitoutua organisaation viestintään, täytyy viestinnän rakenteiden eli infran ja prosessien olla kunnossa. Tämä edellyttää organisaation viestintäyksiköltä ja viestinnän ammattilaisilta viestintäkäytäntöjen ja -tekniikoiden jatkuvaa kehittämistä sekä johdon ja avainhenkilöiden valmentamista erilaisten viestintätilanteiden kohtaamiseen. Näiden lisäksi viestintäyksikön ja viestinnän ammattilaisten tehtävänä on huolehtia ajantasaisesta ja oikeellisesta päivittäisviestinnästä ja lakisääteisistä tehtävistä. (Juholin 2017, 58–59.)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuskohteena olevan Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) tehtävänä on tarjota koulutusta sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyötä Oulun seudun ja Pohjois-Suomen tarpeisiin. Oamkin toiminnan periaatteena ovat arvot avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus. Opiskelijoita Oamkissa on noin 9 000 ja työntekijöitä noin 460. (Oulun ammattikorkeakoulu 2021a, 2021b.)

### 4.1 Oamkin sisäinen viestintä

Oamkissa sisäisestä viestinnästä puhuttaessa käytetään termiä työyhteisöviestintä. Henkilöstöintrassa sen kuvataan olevan avointa, osallistavaa ja keskustelevaa sekä osa jokaisen työntekijän työtä. Hyvä vuorovaikutus nähdään merkityksellisenä työyhteisön hyvinvoinnille sekä työnteon sujuvuudelle. Oamkin henkilöstön tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi on valittu henkilöstöintra. (Oulun ammattikorkeakoulu 2021c.)

Oamkin sisäisestä viestinnästä vastaa viestintäjohtaja sekä hänen johtamansa Viestintä, markkinointi ja yhteiskuntasuhteet -tiimi. Oamkin viestintäjohtaja Anne-Maria Haapalan mukaan (Haapala 2021) Oamkin viestintätiimin tehtävänä on sparrata johtoa ja henkilöstöä: miettiä sisäisen viestinnän keinoja ja tapoja. Tällaisia ovat esimerkiksi viestiminen asioista, jotka auttavat oamkilaisia pääsemään yhteisiin tavoitteisiin, oamkilaisten innostaminen osallistumaan keskusteluun ja kertomaan omasta työstään sekä niiden asioiden nostaminen esille, joista henkilöstölle tulisi kertoa.

Sisäisen viestinnän rooli sitouttamisessa lähtee arvojen kautta. Ajatuksena on, että organisaation kanssa samat arvot jakavan työntekijän on helpompaa myös sitoutua siihen. Arvoja sanoitetaan sisäisen viestinnän avulla siten, että työntekijät ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä ja koko Oamkin kannalta, voivat sitoutua niihin ja auttaa siten omalla työllään Oamkia pääsemään tavoitteisiin. Sisäisellä viestinnällä halutaan innostaa työntekijöitä ja saada heidät tuntemaan, että he tulevat nähdyiksi ja kuulluiksi. Tavoitteena on myös sisäisen viestinnän avulla lisätä työntekijöiden tietoisuutta Oamkin toiminnasta ja osallistaa heidät kehittämään sitä sekä vahvistaa työntekijöiden luottamusta johtoa kohtaan. (Haapala 2021.)

Tällä hetkellä Oamkin sisäisen viestinnän keinoja ollaan päivittämässä sekä uuden rehtorin näkemysten että tuoreimman henkilöstökyselyn tulosten perusteella. Sisäisen viestinnän koetaan kehittyneen parin viime vuoden aikana, kun esimerkiksi arvot on sanoitettu yhdessä henkilöstön kanssa. Lisäksi uuden rehtorin johtamistapa on tuonut sisäiseen viestintään lisää välittömyyttä, avoimuutta ja inhimillisyyttä. Sisäisen viestinnän ajattelutapa on muuttunut tulevaisuuteen katsovaksi. Jos siis ennen kerrottiin siitä, mitä oli päätetty, pyritään nyt kertomaan meneillään olevista asioista ja siitä, mihin ollaan menossa. (Haapala 2021.)

Tavoitteena on tuoda jatkossa työntekijöitä ja heidän työtään paremmin esille sekä huomioida ja antaa tunnustusta enemmän. Sitouttaminen koetaan merkittävästi johtajien ja johtamisen tehtävänä, mutta siinä on lisäksi sekä sisäisellä viestinnällä että jokaisella työntekijällä vastuunsa. Yksi esimerkki jokaisen työntekijän vastuusta on sitoutuminen omalta osaltaan noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. (Haapala 2021.)

Oamkin sisäisessä viestinnässä tavoitellaan inhimillistä äänensävyä: ihmisen puhetta toiselle. Sisäisen viestinnän avoimuudella ja yhdenvertaisuudella halutaan luoda työntekijälle myös turvallisuuden tunnetta. Sisäisessä viestinnässä on otettu aikaisempaa selvempi askel avoimuutta kohti: asioista kerrotaan tällä hetkellä niin avoimesti kuin on mahdollista. Kehittämistä on kuitenkin siinä, että oamkilaiset uskoisivat tulevansa johdetuksi Oamkin arvojen – avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus – pohjalta ja toimisivat itse niiden mukaisesti kaikessa toiminnassaan, myös sisäisessä viestinnässä. (Haapala 2021.)

## **4.2 Kysymyksenasettelu**

Opinnäytetyön tutkimusosiossa on selvitetty, kokevatko Oamkin työntekijät sisäisellä viestinnällä olevan merkitystä sitoutumiselle ja millaisista asioista viestimällä voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon.

Opinnäytetyössä on toteutettu kaksiosainen tutkimus. Ensimmäinen osa on Oamkin henkilöstöintrassa kaikkien työntekijöiden vastattavissa ollut kysely, jossa selvitettiin sisäisen viestinnän ja työhön sitoutumiseen liittyviä asioita. Toinen osa on seitsemälle Oamkin työntekijällä tehty haastattelu, jossa käsiteltiin kyselyn tavoin sisäisen viestinnän ja sitoutumisen yhteyttä. Haastattelussa haettiin näihin asioihin tarkempia vastauksia, kuten käytännön kokemuksia ja parannusehdotuksia.

### 4.3 Kysely henkilöstölle

Jos tutkittavia on paljon, on tehokasta ja taloudellista käyttää tiedonkeruuseen suunnitelmallista kyselytutkimusta, survey-tutkimusta. Tässä tutkimustavassa käytetään tutkimuslomaketta aineiston keräämiseen. Kyselyn etuja ovat esimerkiksi vastausten saamisen nopeus, mahdollisuus anonyymiyteen ja arkaluontoisten kysymysten käyttöön sekä haastattelijan vaikutuksen välttäminen. (Heikkilä 2014, 17–18.) Kuten kaikissa kyselyissä, kysymykset on mietittävä tarkkaan, jotta niiden muoto ei aiheuta väärinymmärryksiä ja siten virheellisiä vastauksia (Heikkilä 2014, 45.)

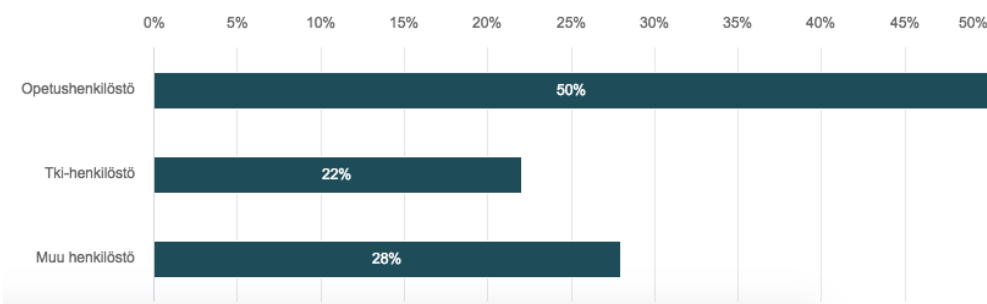
Webropol-työkalulla tehty anonyymi kyselytutkimus Oamkin henkilöstölle toteutettiin 13.–22.10.2021. Kyselystä tiedotettiin Oamkin sisäisen viestinnän pääkanavassa eli intrassa tiedotteena, jossa oli linkki kyselyyn. Tiedotteesta tehtiin myös pysyvä nosto intran etusivulle kyselyn ajaksi ja asiasta vinkattiin pariin kertaan intran etusivulla olevassa Vapaa sana -tekstikentässä. Kyselyyn saattoivat vastata kaikki sen intrassa huomanneet. Saatetekstissä kerrottiin kyselyn olevan tarkoitettu Oamkin työntekijöille, koska intraan on pääsy myös Oulun yliopiston Oamk-tiimeissä työskentelevillä työntekijöillä.

Kyselyyn vastasi 58 työntekijää, jolloin vastausprosentti on henkilöstön määrällä (460) laskettuna 12,6. Matala vastausprosentti tulee ottaa huomioon vastausten luotettavuutta tarkasteltaessa, vaikka numeerisesti määrä onkin kohtuullinen.

Kyselyyn vastanneista 50 prosenttia oli opettajia, 22 prosenttia tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan henkilöstöä (tki-henkilöstö) ja 28 prosenttia muuta henkilöstöä. Muu henkilöstö tarkoittaa tässä tapauksessa hallinnon henkilöstöä.

#### 1. Mihin henkilöstöryhmään kuulut Oamkissa?

Vastaajien määrä: 58

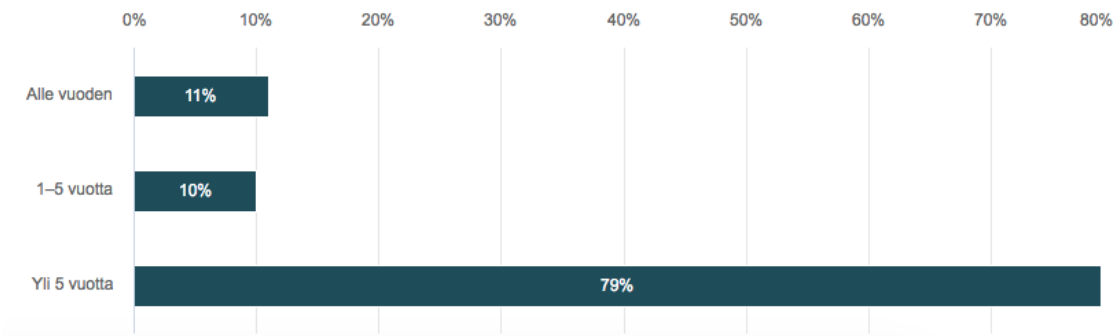


KUVA 1. Vastaajien henkilöstöryhmät.

Vastaajista suurin osa, 79 prosenttia, oli työskennellyt Oamkissa yli viisi vuotta. 1–5 vuotta työskennelleitä oli 10 prosenttia ja alle vuoden 11 prosenttia.

## 2. Kuinka kauan olet ollut Oamkissa töissä?

Vastaajien määrä: 58



KUVA 2. Vastaajien työsuhteen kesto.

Kyselyssä vastattiin kysymyksiin, jotka koskivat sisäisen viestinnän vaikutusta sitoutumiseen, sitoutumiseen vaikuttavia asioita, sisäisen viestinnän kanavia, sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistumista, sisäisen viestinnän kehityskohteita sekä toimenpiteitä sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistumiseksi.

Kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän, joista kaksi oli edellä esitetyt taustakysymykset vastaajan henkilöryhmästä sekä työsuhteen kestosta. Seitsemästä varsinaisesta kysymyksestä neljässä oli valmiit vaihtoehdot ja kolmessa avoin vastauskenttä. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajien oli mahdollista perustella antamiaan vastauksia osassa kysymyksistä valitseman vaihtoehdon perässä olleeseen tekstikenttään.

Kyselyn lopussa vastaaja sai halutessaan jättää yhteystietonsa, mikäli halusi ilmoittautua haastateltavaksi aiheesta tarkemmin. Vastauksia tähän osioon tuli kaksi, joista yksi otettiin haastateltavaksi. Tämä toiminto piilotettiin kyselylomakkeesta kesken vastausajan, sillä tarvittavat haastateltavat olivat löytyneet muuta kautta. Yhteystietonsa jättäneitä ei voitu yhdistää vastauksiin, sillä kysely oli anonyymi.

#### 4.4 Haastattelu työntekijöille

Haastattelu sopii joustavuutensa takia käytettäväksi erilaisissa tutkimuksissa. Vuorovaikutuksellinen tilanne haastateltavan kanssa antaa esimerkiksi mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa samassa hetkessä, selvittää vastauksiin vaikuttavia motiiveja ja ymmärtää vastauksia ei-kielellisten merkkien avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymyksiin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta ne ovat kaikille haastateltaville samat. (Eskola & Suoranta 1998 teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Koko Oamkin henkilöstön vastattavissa olleen kyselytutkimuksen lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää Oamkin työntekijää. Haastattelut toteutettiin ajalla 19.–22.10.2021. Yksi haastattelu tehtiin kasvotusten ja kuusi muuta toteutettiin Teams-videopuheluna. Haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu eli kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat eikä niihin ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavista yksi löytyi kyselytutkimuksessa olleen ilmoittautumisen kautta, kuusi muuta opinnäytetyöntekijän omien kontaktien sekä koko henkilöstön yhteystietoja selaten. Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat eri-ikäisiä ja eri työtehtäviä olevia. Heidän asenteensa sisäiseen viestintään tai sillä sitouttamiseen ei ollut etukäteen tiedossa, joten haastateltavat valittiin siitä näkökulmasta puolueettomasti.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä yhdeksän. Haastateltavat saivat kysymykset tutustuttavaksi ennen haastattelua. Kysymyksissä selvitettiin haastateltavan tyytyväisyyttä työtehtäväänsä ja organisaatioon sekä ajatuksia sisäisen viestinnän vaikutuksesta sitoutumiseen, virallisen ja epävirallisen sisäisen viestinnän keskinäistä paremmuutta sitouttamisessa, keinoja virallisella sisäisellä viestinnällä sitouttamiseen, organisaation nykyistä ja toivottua äänensävyä, sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistumista sekä ehdotuksia toimenpiteiksi sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistumisen parantamiseksi. Haastatteluaineistoa kertyi 2 tuntia, 32 minuuttia ja 36 sekuntia.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kyselyn tulokset

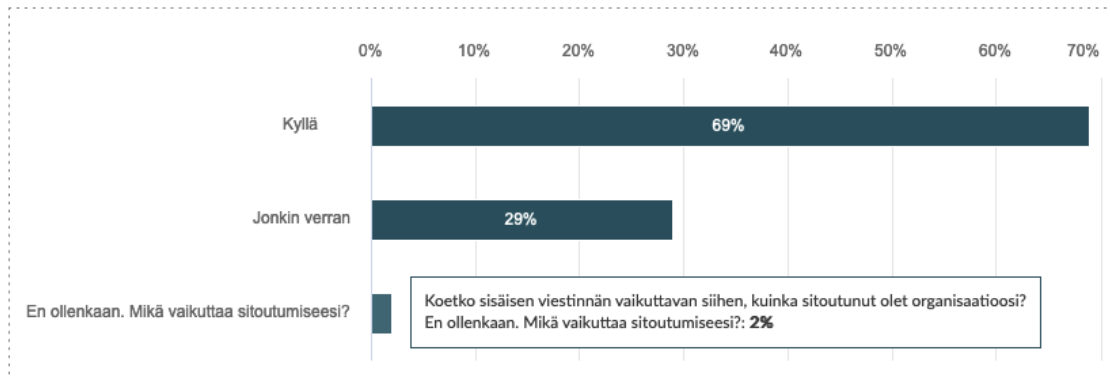
#### 5.1.1 Sisäisen viestinnän vaikutus organisaatioon sitoutumiselle

Vastaajista 69 prosenttia koki sisäisen viestinnän vaikuttavan siihen, kuinka sitoutuneita he ovat organisaatioon. Jonkin verran sen koki vaikuttavan 29 prosenttia, ja 2 prosenttia oli sitä mieltä, ettei sillä ole vaikutusta lainkaan.

##### 3. Koetko sisäisen viestinnän vaikuttavan siihen, kuinka sitoutunut olet organisaatioosi?

*Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkea organisaatiossa käytävää, henkilöstölle tarkoitettua viestintää. Tämä sisältää kaiken viestinnän kahvipöytäkeskusteluista johdon virallisiin tiedotteisiin. Voit halutessasi perustella vastauksesi.*

Vastaajien määrä: 58



KUVA 3. Sisäisen viestinnän vaikutus organisaatioon sitoutumisessa.

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että sitoutuneisuus voi olla työntekijällä itsellään olemassa jo valmiina:

*Opettajien sitoutuneisuus organisaatioon ja kaikkeen opiskelijoiden kehittymiseen ja etenemiseen opinnoissa ynnä muuhun sellaiseen tähtäävä toiminta on jo sisäsyntyisestikin korkealla tasolla.*

Merkitystä sitoutumiselle perusteltiin avoimissa vastauksissa muun muassa sillä, että avoin viestintä luo yhteisöllisyyden tunnetta sekä helpottaa työn tekemistä, kun tietää työhön vaikuttavat tekijät. Yksi vastaaja avasi asiaa seuraavasti:

*Jos en tietäisi työni taustalla olevista ja työhöni vaikuttavista asioista enkä tietäisi, mitä työympäristössäni ja työyhteisössäni tapahtuu, kiinnittymiseni organisaatioon ja työyhteisöön jäisi varmasti vähäiseksi, mikä myös heikentäisi sitoutumistani työnantajaan.*

Sisäisen viestinnän avulla koettiin myös voitavan osoittaa arvostusta työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan, mikä auttaa työntekijän sitouttamisessa:

*Sisäisessä viestinnässä organisaatio pystyy halutessaan viestimään myös arvostusta henkilöstöään kohtaan, ja sillä on merkitystä sitoutumisen kannalta. Epäonnistunut, henkilöstöä aliarvioiva ja sekava viestintä taas heikentää sitoutumista, koska kukapa sellaisessa organisaatiossa ja viestintäympäristössä haluaisi olla.*

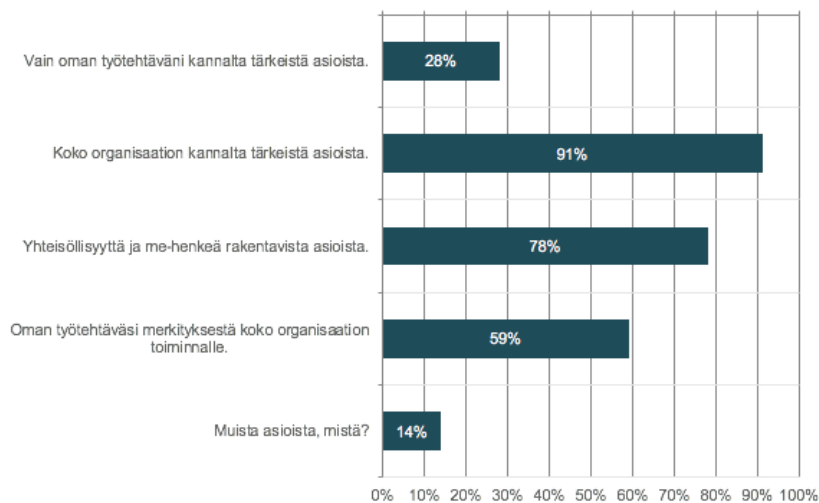
### 5.1.2 Millaisista asioista viestiminen sitouttaa organisaatioon?

Tässä kysymyksessä vastaajat saattoivat valita useita kohtia neljän valmiiksi annetun vaihtoehdon joukosta sekä kertoa avoimessa vastauskentässä muista sitoutumiseen vaikuttavista asioista. 91 prosenttia vastaajista koki, että koko organisaation kannalta tärkeistä asioista viestiminen on sitouttavaa. Toiseksi parhaiten, 78 prosentin verran, sitouttavana koettiin viestiminen yhteisöllisyyttä ja me-hengen rakentamista koskevista asioista ja kolmanneksi eniten, 59 prosentin verran, viestiminen työntekijän oman työtehtävän merkityksestä koko organisaation toiminnalle. Valmiista vaihtoehdoista valittiin vähiten sitouttavana, 28 prosentin verran, koettiin viestiminen vain oman työtehtävän kannalta tärkeistä asioista.

#### 4. Millaisista asioista viestiminen sitouttaa sinua organisaatioosi?

*Voit valita useita vaihtoehtoja. Jos valitset kohdan "Muista asioista, mistä?", kirjoitathan esimerkkejä.*

Vastaajien määrä: 58, valittujen vastausten lukumäärä: 156



KUVA 4. Organisaatioon sitouttavat asiat.

14 prosenttia vastaajista valitsi kohdan ”Muista asioista, mistä?” ja toivat avoimissa vastauksissa esille esimerkiksi työntekijöiden arvostamisen ja huomioimisen:

*Arvostusta osoittava viestintä yleensäkin silloin, kun siihen on aihetta riippumatta siitä, kuka nostetaan esille. Kun työntekijöiden saavutuksia, isoja ja pieniä, nostetaan esille, luo se positiivista työnantajakuvaa omille työntekijöille.*

Sitouttavana pidettiin lisäksi viestimistä organisaation toiminnan merkityksestä ja vaikutuksesta ympäröivälle yhteiskunnalle sekä organisaation visiosta ja kehittämisestä. Vastauksissa toivottiin myös avoimuutta, arkipäiväisyyttä sekä vaikeidenkin asioiden käsittelyä, mikä auttaisi luottamaan johtoon:

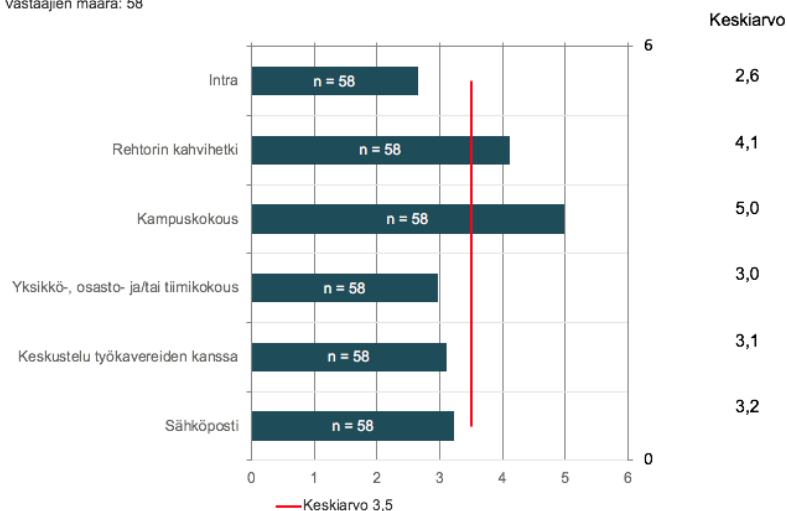
*Vastataan henkilöstön haasteellisiin kannanottoihin. Kuulostaa nyt siltä, että kun vaikeat asiat ilmaistaan johdolle, niin ne menevät kuuroille korville. Ei herätä luottamusta johtoon.*

### 5.1.3 Käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien tärkeysjärjestys

Oamkin henkilöstön sisäisen viestinnän pääkanava on intra. Kyselyssä se kuitenkin koettiin valmiiksi ehdolle annettujen kuuden sisäisen viestinnän kanavan joukossa vähiten tärkeimmäksi. Sen sijaan tärkeimmäksi valittiin kampuskokous. Toiseksi tärkein oli rehtorin kahvihetki, kolmanneksi sähköposti, neljänneksi keskustelu työkavereiden kanssa ja viidenneksi yksikkö-, osasto- ja/tai tiimikokous.

#### 5. Aseta seuraavat sisäisen viestinnän kanavat itsellesi tärkeimmäksi (1) vähiten tärkeään (6).

Vastaajien määrä: 58



KUVA 5. Sisäisten viestintäkanavien tärkeysjärjestys.

Vastaajia pyydettiin kirjoittamaan tätä kysymystä seuranneeseen avoimeen kysymykseen vastauksensa, mikäli valmiiksi annettujen kanavien joukosta puuttui joitain heille tärkeitä. Kanavia koskevilla vastauksilla eniten nousivat esille Teams-alusta sekä sosiaalinen media. Esiin tuotiin myös kahvihuonekeskustelu, jonka koettiin olevan erilaista kuin valmiina vaihtoehtona ollut ”Keskustelu työkavereiden kanssa”:

*Kahvihuone. Se on eri asia kuin keskustelu työkavereiden kanssa. Kahvihuoneen asema on virallisen ja epävirallisen viestinnän puolivälissä.*

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille kanavien määrästä johtuva ongelma:

*Edellä mainittu lista osoitti hyvin, mikä on Oamkin viestinnän keskeinen ongelma: viestintäkanavia on ihan liikaa ja tärkeitä viestejä jää siksi huomaamatta. Olisi ehdottoman tärkeää, että sähköpostiin tulisi viikkokirje, joka koostaa tärkeitä asioista tiedon yhteen paikkaan.*

Toisessa vastauksessa huomautettiin myös siitä, että tärkeysjärjestys riippuu viestittävästä asiasta.

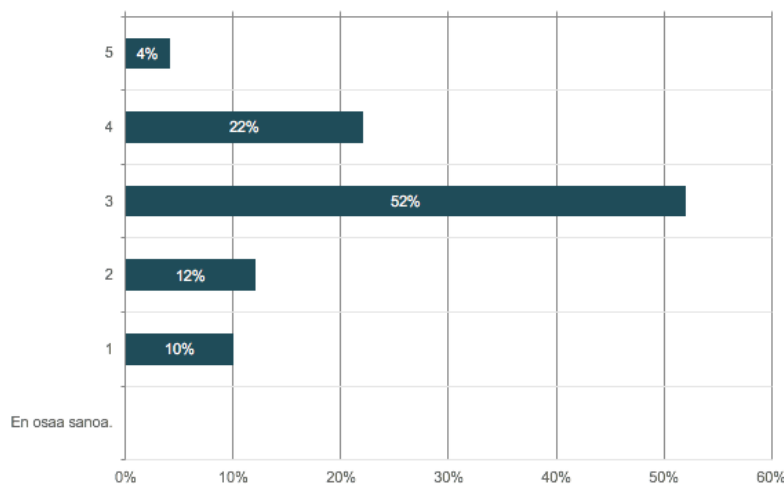
#### 5.1.4 Onnistuminen sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa

Vastaajista 52 prosenttia antoi Oamkin sisäisellä viestinnällä sitouttamiselle arvosanan 3 asteikolla 1 (erittäin huono) ja 5 (erittäin hyvä). Toiseksi eniten, 22 prosenttia, vastaajat arvioivat sen olevan 4. Viitoseen se ylsi 4 prosentin mielestä, 12 prosenttia ajatteli sen olevan 2 ja 10 prosenttia 1.

#### 6. Miten hyvin koet Oamkin onnistuvan sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa koko organisaation tasolla?

Tällä tarkoitetaan sitä sisäistä viestintää, joka on kaikkien työntekijöiden saatavilla esimerkiksi intrassa. 5=erittäin hyvin, 1=erittäin huonosti. Voit halutessasi perustella vastauksesi.

Vastaajien määrä: 58



Kuva 6. Sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistuminen.

Kysymyksen avoimissa vastauksissa negatiiviset huomiot koskivat viestinnän korulauseita, yhdensuuntaista tiedottamista jo päätetyistä asioista, viestintäkanavien ja viestien suurta määrää sekä hankalaa tiedon löydettävyyttä. Avoimessa vastauksessa pohdittiin myös, oliko sisäisellä viestinnällä tekemistä sitoutumisen kanssa:

*Sisäisen viestinnän merkitys sitouttamiskokonaisuuteen on hankala arvioida. Viestintä kokonaisuutena on ehkä vähän parantunut, mutta en tiedä, onko viestintä yleistä sitouttamista tukevalla vai haittaavalla tasolla.*

Vastauksissa pohdittiin myös sitä, että intrassa on luonnollisesti myös sellaista tietoa, joka ei kosketa kaikkia. Sen nähtiin kuitenkin mahdollistavan asioista yleisellä tasolla kärryillä pysymisen:

*Heimossa on paljon tiedotteita, jotka koskevat vain pientä osaa henkilöstöstä, mikä voi osalle olla miinusmerkkinen asia. Nuo asiat kuitenkin ovat osalle tärkeitä, joten paras niiden on olla kaikkien ulottuvilla. Hyvää yleensäkin paljon viestinnässä on se, että Heimoa seuraavat saavat laajan kuvan siitä, mitä kaikkea on menossa.*

#### **5.1.5 Parannusta vaativia sisäisen viestinnän asioita**

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mikä Oamkin sisäisessä viestinnässä kaipaisi eniten kehittämistä. Vastauksissa tuotiin eniten esille tarve avoimelle, ajantasaiselle, vuorovaikutteiselle ja kunnioittavalle viestinnälle:

*Asioita tulee monelta suunnalta, ja tahti on sen verran kova, että on pakko priorisoida, mihin reagoidaan. Yleensä viestintä on sitä, miten huonosti meillä menee. Se ei paljon motivoi. "Tee enemmän tulosta vähemmällä resurssilla."*

Myös työntekijöiden osallistamista ja vuoropuhelua toivottiin lisää. Vastaajat halusivat rehellistä ja avointa keskustelua ja yhdessä tekemistä:

*Vuorovaikutteisuus ja avoin rehellinen keskustelu johdon ja työntekijöiden kesken. Asioiden tekeminen arjessa yhdessä. Meillä olevan kokemuksen ja asiantuntijaosaamisen kunnioittaminen ja hyödyntäminen organisaation arjessa ja sen kehittämisessä. Millään kyselyllä tai viestinnällä ei päästä siihen tuloksellisuuteen ja merkityksellisyyteen, johon päästään aidolla kunnioittavalla vuorovaikutuksella.*

Sisäisen viestinnän pääkanavan eli intran kehittäminen erityisesti haun osalta sai myös kannatusta, jotta ajantasaiset tiedot olisivat helposti ja loogisesti löydettävissä:

*Heimoa pitäisi kehittää huomattavasti. Meillä täällä yksikössä on sanonta: jos haluat, että tietoa ei löydy, laita se Heimoon!*

Lisäksi tarpeelliseksi koettiin se, että Oamkin viestintätiimissä olisi parempi ymmärrys organisaation eri työtehtävistä sekä tki-työstä. Myös työntekijän oma vastuu sisäisestä viestinnästä ja sen seuraamisesta tuotiin esille.

#### **5.1.6 Sisäisen viestinnän toimenpiteet sitoutumisen parantamiseksi**

Toisena avoimena kysymyksenä vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä sisäisen viestinnän toimenpiteitä Oamk voisi tehdä auttaakseen työntekijää sitoutumaan paremmin. Edellisen kysymyksen vastausten tapaan avoimuuden, vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen lisääminen nousivat jälleen keskeisimmiksi asioiksi. Esiin tuotiin myös aiemmassa kysymyksessä mainittu asia siitä, että henkilöstön omista mahdollisuuksista osallistua viestintään tulisi kertoa enemmän sekä saada myös johtoa viestimään itse:

*Avoimuutta voi lisätä aina. Henkilökuntaa voisi rohkaista enemmän kertomaan itse ajankohtaisista asioista. Joillakin on kynnys tehdä tiedotteita intraan. Ei hoksata, että meillä jokainen saa tiedottaa intrassa. Mitä enemmän tietoa on, sitä paremmin voi sitoutua. Toivoisin myös, että talon johto (rehtori/vararehtori/talousjohtaja) aktivoituisi itse tiedottamaan asioita intrassa.*

Lisäksi tietoa haluttiin saada jo ennen varsinaisia päätöksiä ja niiden tekemiseen haluttiin myös mahdollisuus vaikuttaa, minkä koettiin parantavan sitoutumista:

*Keskeneräisistä valmisteltavista asioista kertominen olisi sitoutumisen kannalta hyödyllistä. Tietenkin siinä on haittapuoliakin, mutta sitoutumista se auttaisi. Tulee ulkopuolinen olo, jos huomaa, että jotakin itseä koskevaa merkittävää asiaa on voitu valmistella vuosi ilman, että itse on tiennyt siitä mitään.*

Johdon toivottiin myös näyttävän arvostustaan työntekijöitä kohtaan ja toimivan esimerkkinä omalla toiminnallaan. Tärkeiden asioiden lisäksi haluttiin viestittäväksi myös positiivisia, kevyempiäkin aiheita, joiden tehtäväksi nähtiin yhteisöllisyyden rakentaminen.

## 5.2 Haastatteluiden tulokset

### 5.2.1 Tyytyväisyys työtehtävään ja organisaatioon

Haastatellut työntekijät arvioivat tyytyväisyyttään työtehtävään ja organisaatioon yhteisenä kokonaisuutena asteikolla 1–5. Asteikossa 1 oli erittäin tyytymätön ja 5 erittäin tyytyväinen. Haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä, sillä heikoin arvosana oli 4– ja paras 5.

Tyytyväisyyttään haastateltavat perustelivat esimerkiksi mielenkiintoisilla ja monipuolisilla työtehtävillä, työn itsenäisyydellä ja kehittämisuonteisuudella, työtehtävien vastaavuudella odotuksiin nähden sekä mahdollisuudella vaikuttaa työtehtäviin. Yksi haastateltavista kertoi antavansa pelkälle työtehtävälleen arvosanaksi täyden viitosen:

*Minulla on oikeastaan juuri sellainen toimenkuva kuin haluan. Olen saanut aika hyvin vaikuttaa siihen, mitä teen. Se tuo sen merkityksellisyyden siihen.*

Tyytyväisyyttä heikentäviksi tekijöiksi nimettiin esimerkiksi kiire, suuri työmäärä, taloudelliset paineet ja korona-ajan tuoma epävarmuus:

*Niin pitkään kuin olen täällä ollut, koko ajan on tuntunut, että kaikesta pitäisi vähän säästää. On ollut tiettyä taloudellista painetta, joka heijastuu usein meidän kaikkien työhön.*

Haastateltavat toivat esille positiivisina tekijöinä myös hyvän työyhteisön tuen ja merkityksen niin työn hyvinä kuin hankalina hetkinä.

### 5.2.2 Sisäisen viestinnän vaikutus sitoutumiseen

Haastateltavat kokivat sisäisen viestinnän olevan yksi osa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Yksi heistä tiivistä sitoutumisen ja sisäisen viestinnän yhteyden seuraavasti:

*Jos en saa mitään infoa organisaation asioista, tulee vähän leväperäinen olo: mitähän minulta odotetaan ja mitä minun pitäisi tehdä. Jos ei yleensääkään tiedä asioista, on irrallisempi olo ja haastava olla sitoutunut työnantajaan.*

Haastateltavat toivat esille sen, että virallinen ja epävirallinen sisäinen viestintä sitouttavat eri tavalla. Useimmat haastatelluista kokivat oman lähityöyhteisönsä sisäisen viestinnän sitouttavampana kuin koko organisaatiotason, kuten yksi haastateltava totesi:

*Sitoutumiseeni vaikuttaa enemmän oman yksikköni sisäinen viestintä, ei niinkään paljon se koko Oamkin tasoinen viestintä. Jotenkin edelleen koen, että yksikkö on tärkeämpi ja että Oamkin muut yksiköt ja hallinto jäävät vielä vähän etäiseksi, vaikka keskinäistä yhteistyötä tehdäänkin yhä enemmän.*

Sisäisen viestinnän kohdalla esiin nostettiin myös organisaation koon ja moniammatillisuuden vaikutus. Niiden takia kaikki sisäiset viestit eivät välttämättä kosketa kaikkia ja joidenkin asioiden pelkkä tiedotus työntekijöille on jossain määrin haastateltavien mielestä ymmärrettävää. Viestinnällä sitouttamiseen vaikuttavina olennaisina tekijöinä nähtiin kuitenkin sisäisen viestinnän riittävyys ja säännöllisyys.

### **5.2.3 Asiat, joista viestiminen sitouttaa**

Haastateltavat pitivät sitouttavana viestintänä omaan työtehtäväänsä liittyvät tämän hetken ja tulevaisuuden asiat sekä organisaation käytännön asiat. Niiden lisäksi he kokivat tärkeänä ja sitouttavana viestimisen siitä, miten Oamkillä menee ja miten sen toiminta vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Yksi haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

*Sitouttavaa on kertoa myös siitä, miten olemme vaikka onnistuneet alueellisessa vaikuttamisessa. Esimerkiksi hankkeet voisivat kertoa siitä, mitä niissä on tehty ja miten niillä on ollut alueellista tai jopa kansainvälistä vaikuttavuutta. Silloin tulisi vähän ylpeä olo, että kylläpä meillä tehdään hienoja juttuja.*

Asioista toivottiin kerrottavan sekä positiiviset että negatiiviset puolet, mutta kuitenkin rakentavasti eikä vain ikäviin asioihin keskittyen:

*Sitouttavaa on kertoa, miten meillä menee ammattikorkeakouluna. Saa olla positiiviset ja negatiiviset asiat, mutta rakentavasti ja positiivisella kärjellä. Negatiiviset asiat voi kuitenkin sanoa niin monella eri tavalla.*

Sitouttavan sisällön lisäksi haastateltavat kokivat olennaisena sen, että asiat tuodaan avoimesti ja selkeästi esille, ne ovat helposti saavutettavissa ja tavoittavat oikeat henkilöt.

#### 5.2.4 Virallinen ja epävirallinen viestintä – kumpi sitouttaa paremmin?

Haastateltavia pyydettiin valitsemaan sitouttavampi virallisen ja epävirallisen sisäisen viestinnän väliltä. Valitseminen koettiin vaikeana, sillä niillä molemmilla koettiin olevan merkitystä sitoutumiselle. Epävirallinen sisäinen viestintä valittiin kuitenkin useammin paremmaksi:

*Hankala kysymys arvottaa. Luulisin, että sitouttavampaa on kuitenkin se epävirallinen viestintä. Siinä on kuitenkin intensiivisemmin ihmisten kanssa tekemisissä.*

Epävirallisen sisäisen viestinnän koettiin tuovan enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön, luovan suhteita, auttavan jaksamaan työssä ja olevan henkilökohtaisempaa ja toisten kanssa tekemisissä olemista. Virallisella sisäisellä viestinnällä nähtiin kuitenkin rooli sitouttamisessa esimerkiksi tärkeistä asioista kertomisen kautta, kuten sen, miten organisaatiolla menee. Yksi haastateltava myös kertoi luottavansa viralliseen sisäiseen viestintään enemmän:

*Virallinen viestintä on uskottavampaa. Ajattelen, että epävirallinen viestintä on vähän semmoista, että jutustellaan vaikka kahvipöydässä tai käytävällä. Sieltäkin tulee sitä tietoa, ja se on tosi tärkeää varsinkin esimiesten kanssa. Jotenkin ajattelen, että ne voivat olla huhuja niin kauan, että ne tulevat jotakin virallista kautta.*

#### 5.2.5 Miten virallinen sisäinen viestintä voisi sitouttaa paremmin?

Haastateltavien mielestä organisaation virallisella sisäisellä viestinnällä sitouttaminen edellyttää esimerkiksi sitä, että viestit ovat selkeitä, ne kohdennetaan oikein ja ovat helposti löydettävissä. Avoimuus, positiivisuus ja ihmisläheisyys koettiin myös sellaisiksi tekijöiksi, jotka auttavat kokemaan virallisen sisäisen viestinnän sitouttavana. Samoin mahdollisuus osallistua, kuten yksi haastateltavista toi esille:

*Olisi hyvä, että meillä kaikilla olisi vielä enemmän mahdollisuuksia osallistua paremmin ja erilaisin keinoin siihen, mitä se virallinen viestintä merkitsee ja mistä asioista viestitään. Voisiko sitä helpottaa ja tuoda asioista tiedottamisen yhteyteen toivotummaksi tietynlaista keskustelevaisuutta?*

Toiveina mainittiin myös se, että vaikka organisaatio on iso, viestinnässä yritettäisiin huomioida kaikki tasapuolisesti tai ainakin muistaa, että joukossa on erilaisia ihmisiä. Myös henkilökohtaisuutta kaivattiin enemmän, siitä yhtenä esimerkkinä oli toive saada rehtori

vierailemaan yksiköissä. Samalla myös tuotiin esille se, ettei viestittävän asian tarvitse olla aina jotain todella suurta:

*Ei sen aina tarvitse olla uusi ja ihmeellinen asia, vaan myös arkisesta tekemisestä voisi viestiä. Jos virallinen viestintä kertoisi enemmän siitä, mitä kaikkea me teemme täällä ja toisi esiin sitä, missä kaikkialla Oamk vaikuttaa. Varmaan se vaikuttaisi sitoutumiseen.*

## 5.2.6 Organisaation nykyinen ja toivottu äänensävy

Enemmistö haastateltavista piti virallisen sisäisen viestinnän äänensävyä pääasiassa asiallisena, mutta ei liian virallisena. Pari haastateltavaa toi kuitenkin esille kokemuksensa siitä, että välillä viestintä on käskevää ja ylhäältä alaspäin annettua:

*Välillä vähän tuntuu siltä, että on semmoinen sievästi sanottuna ”sotilaallinen” ja vähän komentava tyyli viestinnässä, joka saattaa ärsyttää. Haluaisin, että se olisi semmoista, että se osoittaa viestin lähettäjän kunnioittavan ja luottavan viestin vastaanottajaan. Molemmipuolisen arvostuksen pitäisi näkyä. Viestin ei pitäisi tulla ylhäältä käsin komentavassa tyyliä, vaikka joskus tietenkin on pakkotilanteita.*

Haastateltavat pohtivat vastauksiaan sen kannalta, että virallisen viestinnän kuuluukin heistä osittain olla asiallisempaa ja jo nimensäkin mukaisesti virallisempaa kuin esimerkiksi epävirallisen viestinnän. Useimmat kokivat toimivaksi hieman rennomman, työntekijälähtöisen ja positiivisen äänensävyn. Yksi haastateltavista koki positiivisuuden jo näkyvän ja toivoi keinoa lisätä sitä:

*Koen, että meillä on ihan lämmin ja positiivinen viestintä. Olisi kiva, jos henkilöstöintrassa olisi tykkäysnappi. Monesti tuntuu, että kommenttikentässä tulee vain niitä negatiivisia asioita. Tykkäysnapilla voisi tykätä kivoista jutuista, ettei aina tulisi niitä negatiivisia asioita siellä pintaan.*

## 5.2.7 Sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistuminen

Useimmat haastateltavat kokivat viestinnän selkeyden sekä tiedon määrän, ajantasaisuuden ja saatavuuden onnistumisina nykyisessä sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa. Pari haastateltavaa myös koki, että sisäisellä viestinnällä ja sillä sitouttamisessa on kehitytty aiemmasta esimerkiksi viestinnän säännöllisyydessä, vastavuoroisuudessa ja tiedon määrässä. Yksi haastateltava toi kuitenkin esille sen, että asioista perillä pysyminen vaatii työntekijältä itseltäänkin rutiinia:

*Olen ottanut henkilöstöintran seuraamisen kaikesta kiireestä huolimatta päivittäiseksi työkaluksi ihan senkin takia, että kollegoiden kanssa keskustellessa selvisi, että aika moni*

*ei sitä seurannut. Huomasin, että ilman sitä jäisi paitsi aika monesta mielenkiintoisesta asiasta ja tapahtumasta. Sen seuraaminen vain pitää ottaa itselle rutiiniksi.*

Kehitettävää haastateltavien mukaan olisi edelleen esimerkiksi viestinnässä näkyvässä luottamuksessa ja arvostamisessa, tiedon löydettävyydessä sekä ajoissa viestimisessä, jotta tiedon saamisen jälkeen vastaanottajilla olisi myös aikaa reagoida:

*Yksikössämme sisäinen viestintä onnistuu todella hyvin. Meitä tiedotetaan säännöllisesti ja kattavasti kaikista asioista ja meidät pidetään ajan tasalla. Organisaatiossa tulee paljon tiedotteita niistä tärkeistä asioista, ja se on hyvä. Koen usein, että minua ja omaa työtäni koskevat tiedotteet tulevat todella lyhyellä varoitusaajalla, jolloin reagointiaika saattaa olla älyttömän lyhyt.*

### **5.2.8 Toimenpiteet sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa onnistumisen parantamiseksi**

Useimmat haastateltavat kokivat viestinnällä sitouttamisen olevan jo nyt ihan hyvällä tasolla, mutta myös kehitettävää löytyi. Viestintään haluttiin jo aiemmin mainitun mukaisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä arvostavampaa, luottamusta osoittavaa ja henkilökohtaista sävyä. Yksi haastateltavista korosti myös arkipäiväisyyttä viestinnässä:

*Viestittäisiin enemmän ihan arkisistakin asioista, joita me teemme. Aika paljonkin on ihmisiä, jotka eivät tiedä kaikkia asioista kaikesta, niin voisi olla ihan hyväkin, että tuotaisiin esille sitä ihan perustoimintaamme aktiivisemmin.*

Haastateltavien mukaan työntekijöitä tulisi valmistella paremmin suurempiin muutoksiin jo etukäteen, jotta heistä ei tuntuisi siltä, että päätökset vain annetaan ylhäältä alas. Haastateltavat toivat esiin myös sen, että tiedon pitäisi myös olla helposti löydettävissä, tulla ajoissa ja olla ajantasaista. Myös päällekkäisviestintää pitäisi karsia edelleen, vaikka viestin tavoitavuuden merkitystä toisaalta korostettiin toiveella monikanavaisesta viestinnästä. Tässäkin kohdassa tuotiin esille myös työntekijän vastuuta:

*Se on minunkin tehtäväni nähdä viestintä tärkeänä ja seurata, mitä meillä tapahtuu. Vaikka meillä kaikilla on omat kiireemme, viestintä on ollut ytimekästä ja saan siitä sen perustiedon. Jos asia kiinnostaa enemmän ja siitä löytyy lisätietoa, niin yleensä sekin on tuotu hyvin esille.*

Toiveena tuli myös perehdyttämisen kehittäminen, erilaisten ihmisten huomiointi sekä kommentoinnin ja keskustelevaisuuden herättely. Myös yhteistyötä yksiköiden välillä toivottiin enemmän ja organisoidummin.

## 5.2.9 Vapaa sana

Haastattelun viimeisessä kohdassa haastateltavat saivat vapaasti sanoa, mikäli heillä oli herännyt muita ajatuksia sisäiseen viestintään ja sillä sitouttamiseen liittyen. Haastateltavat toivat esiin asioita, joita oli sivuttu jo aiemmissa kysymyksissä ja totesivat viestinnän olevan itsessään haasteellinen asia, minkä takia siinä käytettävät pehmentävät keinot sekä erityisesti viestintäkohteryhmän tunteminen koettiin tärkeänä:

*Aina ne sotilaalliset säännöt eivät oikein tahdo istua. Joudumme joskus monta kertaa miettimään jotain viestiä, että mitä tämä meillä tarkoittaa. Monesti päädyimme siihen, että teemme asian parhaalla mahdollisella tavalla, joka sopii meille. Toki en oleta, että kun olemme iso organisaatio, että lähdetäisiin viestimään tarkasti, vaan sen pitää olla koko organisaation osalta aika yleisellä tasolla. Viestinnässä saisi kuitenkin tuoda esiin luottamusta siihen, että kyllä me osaamme ja teemme varmasti parhaamme.*

Myös työntekijän omaa vastuuta pitää viestintää tärkeänä ja osallistua siihen tuotiin edelleen esille. Yksi haastateltava kertoi myös pitävänsä siitä, että sai tehdä työssään viestintää ja oppia siitä koko ajan lisää. Tiedon välittämisen lisäksi koettiin tärkeänä varmistaa, että tieto myös tavoittaa, sillä esimerkiksi henkilöstöintraan tulee haastateltavien mukaan välillä paljon uutisia eikä sitä aina kiireen takia ehdi aktiivisesti seurata:

*Kiireisinä päivinä ei tule käytyä intrassa, jolloin sinne tulee sen verran paljon uutisia, että jotain saattaa jäädä katsomatta. Sitten olisi varmistettava, että ihmiset saavat sen tiedon. Ehkä voisi miettiä muitakin kanavia kuin intraa tietynlaiseen viestintään, vaikka ei tietenkään tiedottamiseen.*

Haastateltavien vastauksissa nousi paljon esille käytännöllisyyden lisäksi esimerkiksi työn merkityksellisyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyviä asioita. Yksi haastateltava summasikin sisäisen viestinnän yhden näihin asioihin liittyvän tehtävän ytimekkäästi:

*Edelleen tuntuu, että olemme tehtävästä riippumatta tosi kuormittuneita kaikki. Että ei unohdettaisi sitä, miten viestinnälläkin pystyisi luomaan sitä tunnetta, että meistä välitetään.*

## 6 TULOKSISTA KEHITYSKOHTEIKSI

Kyselyn ja haastattelun tuloksista on ideoitu seuraavana esiteltävät viisi kehityskohdetta. Niiden tavoitteena on muuttaa aiemmin esitetyt prosentit ja yksittäiset sitaatit konkreettisiksi parannusehdotuksiksi ja jopa toimenpiteiksi, joita voidaan hyödyntää Oamkin sisäistä viestintää kehitettäessä.

Kehityskohteet on valittu tuloksissa selvimmän esiin nousseiden asioiden perusteella. Niitä on peilattu Oamkin sisäisen viestinnän ja viestintätoimien nykyisiin käytänteisiin ja toimintatapoihin, joita ehdotuksilla pyritään kehittämään. Kaikkiin kehityskohteisiin ei ole löytynyt selvää tai suoraa ratkaisua tai edes toimenpide-ehdotusta, mutta niihin on nostettu vähintään ajatuksia asioista, joita kehitystyössä voi huomioida.

### 6.1 Oikea-aikaisuus ja kohderyhmä

Kuten luvussa 2.3.4 todettiin, hyvä sisäinen viestintä on muun muassa tosiaikaista ja riittävän nopeaa. Lisäksi työyhteisössä tulisi olla selkeä linjaus sille, missä ja mistä asioista tiedotetaan.

Kyselyyn vastanneet ja haastateltavat toivat näihin asioihin liittyen esille esimerkiksi sen, että tietoa saatetaan antaa liian lyhyellä varoitusajalla tai sen löytäminen on haastavaa. Vastajat ymmärsivät kuitenkin sen, että joistain asioista on vain tiedotettava yksisuuntaisesti ja ennalta määrättyllä aikataululla. Silti tarve saada keskeisesti työtehtäviin vaikuttavista asioista tietoa mahdollisimman aikaisin korostui, jotta niihin voisi reagoida eivätkä ne aiheuttaisi ylimääräistä kiirettä. Saatavan tiedon määrä koettiin pääosin hyvänä, mutta samalla toivottiin sitä, että viestit voitaisiin tarvittaessa kohdentaa tarkemmin. Lisäksi tiedon saavutettavuus ja löytäminen korostuivat. Intran oleminen sisäisen viestinnän pääkanavana koettiin haasteellisena näiden asioiden kannalta.

Näiden tulosten perusteella kehittämiskohteena on tiedon antaminen oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Oikea-aikaisuus nojaa vahvasti asioista päättävien ja tiedotusluvan antavien ymmärrykseen siitä, mitä toimenpiteitä annettu tieto saa aikaan työntekijöissä. Jos asia on vain ilmoitusluonteinen eikä vaadi vastaanottajalta toimenpiteitä, ei ajankohdalla ole niin suurta merkitystä. Jos taas kyseessä on esimerkiksi nykyisiä toimintatapoja selvästi muuttava päätös,

tulisi tietoa antaa mielellään jo keskeneräisenä. Tällöin työntekijät voivat varautua ja valmistautua jo ennakkoon.

Tiedon kohdentamiseen eli oikean kohderyhmän tavoittamiseen viestintätiimi voi vaikuttaa pääosin intran kautta. Siellä tiedotteita on mahdollista kohdentaa esimerkiksi organisaatiossa olevien yksiköiden mukaan. Joskin pääasiassa viestintätiimin vastuulla olevat asiat ovat sellaisia, että niistä on syytä tiedottaa kerralla koko henkilöstöä. Kohdentamista olisi kuitenkin syytä käyttää aina, kun se viestittävän asian luonteen puolesta on mahdollista. Tällä tavalla voitaisiin hieman vähentää sitä tietotulvaa, josta intran käyttäjiltä tulee toisinaan palautetta.

Oikea-aikaisuuden ja kohdentamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole yksin viestintätiimin vastuulla. Kuten aiemmin todettiin, myös asioista päättävillä ja tiedotusluvan antavilla on siinä suuri rooli. Viestintätiimi voi tässä asiassa tehdä oman osansa seuraamalla tiedotteiden herättämää keskustelua näiden asioiden näkökulmasta ja välittää sitä tietoa asioista päättävälle. Lisäksi viestintätiimi voi mahdollistaa ja ennen kaikkea rohkaista työntekijöitä esimerkiksi kommentoimaan annettuja tiedotteita aktiivisemmin, jotta niiden herättämät asiat saadaan kaikkien kuuluville. Tätä keskustelun herättelyä käsitelläänkin enemmän seuraavassa kehityskohteessa.

## **6.2 Osallistaminen ja vastuuttaminen**

Luvussa 2.3.4 tuli esille se, että hyvän sisäisen viestinnän ominaisuuksia ovat avoimuus ja vuorovaikutus. Luvussa 3.1 puolestaan käsiteltiin sitä, että esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne paranevat, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaatioonsa.

Sekä kyselyssä että haastattelussa nousi näihin asioihin liittyen esiin toiveita esimerkiksi siitä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin ja heitä kannustettaisiin keskustelemaan ja kommentoimaan. Sen koettiin vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti, kun asiat eivät enää tulisi ylhäältä käsin valmiina päätöksinä, vaan työntekijät voisivat osallistua jo niiden tekemiseen.

Kehityskohteeksi voi tämän perusteella asettaa viestintätiimin aktiivisemmän viestimisen siitä, miten organisaatiossa tehdyt päätökset oikeasti syntyvät ja millä tavoilla yksittäinen työntekijä voi saada niissä oman äänensä kuuluviin. Viestinnän tavoitteena olisi tuoda päätöksentekoprosessi läpinäkyväksi sekä näyttämällä työntekijän vaikutusmahdollisuudet että kannustamalla heitä

osallistumaan tarjolla olevilla tavoilla. Yhtä tärkeää olisi myös näyttää, miten työntekijöiden osallistuminen on vaikuttanut asioihin. Tällä tavalla työntekijät näkisivät, mitä vaikutusta heidän sanomisillaan on ollut, mikä voisi motivoida muitakin osallistumaan enemmän. Tämän onnistuessa tuloksena voisi olla motivoituneempi työntekijä, koska hänellä on ollut mahdollisuus vaikuttaa työasioihin sen sijaan, että päätökset on vain saneltu johdolta työntekijöille.

Luvussa 2.3.2 tuotiin esille se, että työyhteisössä on jokaisen vastuulla tuottaa, jalostaa ja vaihtaa tietoa, vaikka sitä myös tuotetaan heille valmiiksi esimerkiksi organisaation viestintätiimissä. Tiedon tarve organisaatiossa on ymmärrettävä: ilman sitä on vaikea tietää, mitä tulisi tehdä ja miksi sitä tulisi tehdä. Kuten aiemmin todettiin, jaettavan tiedon tulisi olla lisäksi luotettavaa, oikea-aikaista ja selkeää.

Kyselyssä ja haastattelussa tuotiin esille tarve saada enemmän ajantasaista, jopa keskeneräistä tietoa, jota kerrottaisiin mahdollisimman avoimesti. Osassa vastauksista korostettiin myös työntekijän omaa vastuuta sisäisestä viestinnästä olemalla vähintään sitä aktiivisesti seuraava.

Tämän kehityskohteen toisena huomioitava puolena on vastuuttaminen. Viestintätiimin kannattaisi tuoda aktiivisesti esille henkilöstön oma vastuu toimia omalta osaltaan tiedon tuottajana sekä jakajana ja ennen kaikkea kysyjänä, jos ei ymmärrä annettua tietoa tai kokee olevansa tietovajeessa. Vaikka viestintätiimi seuraa työyhteisössä käytävää keskustelua, ei sekään millään voi tietää kaikesta, mitä isossa organisaatiossa tapahtuu. Niinpä se tarvitsee mahdollisimman mutkattoman ja helpon keskusteluyhteyden johdon lisäksi myös suoraan työntekijöihin.

Yksi keino kehittää tätä olisi kertoa säännöllisemmin työntekijöille esimerkiksi mahdollisuudesta ja tavoista saada omat uutiset muiden tietoon intrassa. Samalla tulisi rakentavasti viestiä juurikin siitä vastuusta, joka työntekijällä on. Vaikka organisaation viestintätiimi varmasti haluaisi osata lukea ajatuksia, se ei siihen toistaiseksi pysty. Siksi olisi keksittävä kannustava tapa viestiä työntekijän oman vastuun merkityksestä ja varmistaa, että sen vastuun kantaminen on työntekijälle oman työn ohella mahdollisimman helppoa.

Viestintätiimissä tehdään jo näihin ehdotuksiin liittyvää työtä, mutta kehitettävää olisi erityisesti vuorovaikutuksen lisäämisessä. Mitä enemmän ja ennen kaikkea avoimemmin työntekijät uskaltavat osallistua ja reagoida asioihin, sitä enemmän niistä syntyy keskustelua. Siitä saatavaa tietoa voidaan puolestaan viedä asioista päättävien tietoisuuteen ja ennen kaikkea saada heidätkin

osallistumaan keskusteluun. Mitä enemmän työntekijät puolestaan kertovat koko henkilöstölle omasta toiminnastaan, sitä enemmän kaikki oppivat monialaisesta organisaatiosta.

Vuorovaikutuksen lisääminen tulisi myös laajentaa koskemaan muutakin kuin pelkkää tiedotteiden kommentointia. Kehitettävää olisi ylipäättään keskusteluun rohkaisussa ja kannustamisessa, jolloin viestinnästä tulisi oikeasti vuorovaikutteista pelkän yksisuuntaisen tiedotuksen sijasta. Haasteelliseksi tämän kehityskohteen tekee se, ettei viestintätiimi voi vaikuttaa tähän kaikkeen yksin, vaan iso osa tämän työn vastuusta on johdolla avoimen keskustelukulttuurin luomisessa. Unohtamatta tietenkään jälleen kerran työntekijän omaa vastuuta.

### **6.3 Viestintään perehdyttäminen**

Kyselyssä ja haastatteluissa nousi esille se, ettei kaikista työntekijän viestimiseen liittyvistä mahdollisuuksista välttämättä tiedetä. Luvussa 3.2 kävikin ilmi se, miten työyhteisön entisajan yksisuuntainen tiedon välittäminen on nykypäivänä parhaimmillaan vuorovaikutteista ja yhteisöllisyyttä tukevaa viestintää. Tällainen työyhteisössä tapahtuva viestintä lisää paitsi työntekijän luottamusta organisaatioonsa myös työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Siksi työntekijöiden perehdyttäminen viestintään on tärkeää.

Kun uusi oamkilainen perehdytetään ensimmäisten viikkojen aikana työpaikan tapoihin ja välineisiin, olisi siinä oiva paikka tarjota myös tietopaketti sisäisestä viestinnästä ja etenkin kaikista sen tarjoamista mahdollisuuksista. Kuten aiemmin on jo todettu, vastuu viestinnästä on jokaisella työntekijällä. Hieman raskaalta kuulostavan vastuuttamisen sijasta asiaa voisi tuoda esiin positiivisemmassa sävyssä: oikeutena viestiä ja tuoda siten itseään ja osaamistaan työyhteisön jäsenenä näkyväksi ja kuuluvaksi.

Viestintätiimi voisi miettiä tapoja panostaa sisäiseen viestintään perehdyttämiseen enemmän ja mahdollisuuksien mukaan jopa henkilökohtaisemmin. Yleisessä perehdytystilaisuudessa tai lähiesihenkilön tarjoamassa tietopaketissa sisäinen viestintä voi hyvin hukkua monen muun asian joukkoon, sillä silloin perehdyttäjänä ei ole viestinnän asiantuntija. Tällä hetkellä sisäiseen viestintään ei perehdytetä erikseen, vaan työntekijä opastetaan henkilöstöintraan ottamaan asioista selvää. Tässä on parannuksen paikka. Viestintätiimi voisi esimerkiksi lähestyä aina tietynä aikavälinä aloittaneita työntekijöitä ja tuoda toimintaansa tutuksi. Näin tärkeä sisäinen viestintä saisi ansaitsemansa valokeilan. Samalla pienempää kohderyhmää lähestyessä viestin voisi räätälöidä

eli päästäisiin lähemmäs kohdennettua ja henkilökohtaisempaa viestintää, jolle koettiin kyselyssä ja haastatteluissa olevan tarvetta. Samalla viestintätiimin ja uusien työntekijöiden välille voisi avautua matalan kynnyksen keskustelukanava, joka olisi jatkossa varmasti monessa asiassa hyödyksi.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi olisi varmasti paikallaan tarkistaa, ovatko nykyiset työntekijät perillä sisäisen viestinnän käytännöistä ja mahdollisuuksista. Tätä asiaa voisi selvittää esimerkiksi pyytämällä asiaa käsiteltäväksi yksikköjen kokouksissa, jonka jälkeen viestintätiimi voisi perehdyttää sitten sitä tarvitsevia paremmin.

#### **6.4 Ylpeyden ja välittämisen näyttäminen**

Luvussa 3 käsiteltiin sitoutuneen työntekijän merkitystä ja tuotiin esille esimerkiksi se, että työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus voida olla sisäisesti motivoituneita. Tämä onnistuu tarjoamalla heille työssä itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen sopiva yhtälö. Kun se toteutuu, työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, mikä taas voi synnyttää työn imua. Lisäksi työyhteisössä vallitseva myönteinen ilmapiiri sekä työtiimien aktiiviset vuorovaikutussuhteet ovat eduksi työn imun syntymisessä ja siirtymisessä tiimistä toiseen. Sisäisellä viestinnällä näissä asioissa voidaan vaikuttaa ainakin yhteenkuulumisen tunteeseen.

Kyselyssä ja haastatteluissa nousikin näihin asioihin liittyen tarve positiivisemmalle viestinnälle, jossa vaikeistakin asioista osattaisiin kertoa rakentavasti ja kannustavasti. Samalla vastaajat halusivat tietää enemmän siitä, millainen merkitys heidän ja koko Oamkin tekemällä työllä on ympäröivälle maailmalle. Työn merkityksen ja positiivisten asioiden tuominen esiin koettiin sitoutumisen kannalta olennaisena. Tämän suhteen kehityskohta on selvä: viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota entistä vahvemmin sekä yhteisöllisyyden rakentamiseen että viestinnän äänensävyyn.

Kuten luvussa 4.1 todettiin, Oamkin sisäisen viestinnän äänensävyyn halutaan olevan inhimillinen. Sen eteen on tehty töitä ja vaikka kehitettävää on edelleen, kyselystä ja haastatteluista saatu palaute vahvistaa suunnan olevan oikea. Virallisuuden ja muodollisuuden taakse kätkeytyminen on kuitenkin valitettavan helppo tie hankalissa asioissa, vaikka se ei auta sitouttamaan työntekijöitä. Sen sijaan se etäännyttää työntekijöitä, sillä kasvottomaan ja tunteettomaan organisaatioon on hankala samaistua. Vaikka viestintätiimi ei voi vaikuttaa asioiden hyvyyteen tai huonouteen, se voi

vaikuttaa niistä kertomisen tapaan. Huonojen uutisten kohdalla tulisi kyetä kertomaan faktat kiertelemättä, mutta viestissä pitäisi silti aina olla positiivinen vire tai vähintään uskon luominen siihen, että tilanteesta selvittää ja nimenomaan yhdessä. Isossa organisaatiossa törmää väistämättä kuitenkin siihen, ettei valittu äänensävy koskaan miellytä kaikkia. Sen ei kuitenkaan pidä antaa estää parhaiten toimivan äänensävyn etsimistä. Yhtä tärkeää on myös muistaa valitusta äänensävystä riippumatta se, että viestin on edelleen oltava selkeä ja ymmärrettävä.

Kyselystä ja haastatteluista nousi myös esille selvä tarve positiivisemmille uutisille jopa ihan arkipäiväisistä asioista. Organisaatio on usein taitava viestimään omasta toiminnastaan ulospäin esimerkiksi medialle, mutta sisäisesti niitä asioita voidaan erehtyä pitämään itsestäänselvyyksinä. Ainakaan isommassa organisaatiossa ei pitäisi kuitenkaan olettaa, että jokainen työntekijä on perillä kaikkien muiden tekemisistä. Tämän perusteella viestintätiimi voisi ajatella myös omia työntekijöitään yhtenä tärkeänä medianana. Sisäistä viestintää voisi ylipäänsäkin tehdä sillä ajatuksella ja tarmolla, että työntekijöillekin myytäisiin juttuja yhtä suurella innolla kuin medialle ja myös heidän ”uutiskynnyksensä” eli into tarttua tiedotteeseen pyrittäisiin ylittämään mahdollisimman usein.

Viestintätiimi voisikin vielä tehokkaammin hakea hyviä uutisia sekä koko Oamkin että sen työntekijöiden tekemisistä. Viesteissä voitaisiin olla reilusti omistaan ylpeitä ja hehkuttaa aivan pieniäkin asioita ja onnistumisia vertailematta niitä johonkin isompaan. Kehujen ja kiitosten saaminen tuntuu varmasti kaikista hyvältä ja niiden julkinen jakaminen voi synnyttää hyvän kierteen, jossa pienistäkin onnistumisista alettaisiin pitää hyvällä tavalla enemmän ääntä. Tällöin yhä useampi saisi kiitosta tekemästään hyvästä työstä, mikä synnyttäisi hyvää mieltä ja heijastuisi varmasti positiivisesti koko työyhteisöön. Samalla se toisi sisäistä viestintää huomattavasti inhimillisemmäksi, kun kaikkien lukujen ja tilastojen takaa paljastuisivat oikeat ihmiset, joiden työn tuloksena ne ovat syntyneet. Puhumattakaan siitä edusta, että matala kynnyks kerton hyivistä asioista varmasti poikisi myös viestintätiimille tietoa sellaisista asioista, joista talon ulkopuolinen isompikin yleisö, kuten se media, voisi hyvin olla kiinnostunut.

## **6.5 Kanavan valinta ja sen toimivuus**

Luvussa 2.3.3 tuotiin esille se, että viestinnässä käytetyt kanavat valitaan esimerkiksi työtehtävien ja työyhteisön koon perusteella. Lisäksi valinnassa olisi syytä huomioida kanavien luonne ja olla unohtamatta sitä, että niiden tärkein tehtävä on mahdollistaa vuorovaikutus ihmisten välillä.

Kyselyyn vastanneet ja haastateltavat toivat esille Oamkin nykyisen sisäisen viestinnän pääkanavasta intrasta sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Positiivisiksi mainittiin muun muassa se, että mikäli sitä seuraa aktiivisesti, pysyy hyvin kärryllä organisaation tapahtumista. Negatiivisena koettiin siellä oleva tiedon suuri määrä ja tiedon löytämisen vaikeus. Intran käyttäminen tuntui myös jäävän usein kiireen jalkoihin.

Lähtökohta on varmasti se, että jos sisäiselle viestinnälle on määritelty yksi pääkanava, tulisi sen olla mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen sekä toimia hyvin. Teknisen toimivuuden lisäksi on syytä panostaa siihen, että kanavaa osataan myös käyttää. Oamkin henkilöstöintraa on kehitetty ja kehitetään koko ajan saadun palautteen perusteella. Erityisesti sen hakutoiminto on herättänyt paljon kritiikkiä, ja sen parantamiseen on panostettu.

Oman haasteensa intran käyttöön tuo varmasti työntekijöiden kiire, mutta osaltaan myös asenne. Mikäli aikaisemmat käyttökokemukset eivät ole olleet hyviä, on kynnyksensä käyttää palvelua uudelleen korkeampi. Myös silloin, vaikka siihen kerrotaisiin tehdyn parannuksia. Aiemmassa kehityskohteessa käytiinkin läpi viestintään perehdyttämistä, ja uusien työntekijöiden kohdalla intraan perehdyttäminen olisi olennaista. Jo syntyneiden mielipiteiden muuttaminen on hitaampaa, mutta uusien työntekijöiden mielipiteeseen voi vaikuttaa auttamalla heidät kunnolla alkuun. Silti myös nykyisten työntekijöiden asenteeseen tulisi pyrkiä vaikuttamaan aktiivisesti.

Tällä hetkellä Oamkissa käytetty henkilöstöintra on koodattu itse, mikä on mahdollistanut sen rakentamisen esimerkiksi haluttujen ominaisuuksien osalta aika vapaasti. Intraa on päivitetty isommin viimeksi vuonna 2017. Parhailaan on käynnissä selvitystyö, jossa pohditaan intran tulevaisuutta ja mahdollista vaihtoa valmiiseen järjestelmään. Kuten edellisen suuremman päivityksen kohdalla tehtiin, myös mahdollisessa uuden intran käyttöönotossa on tärkeää muistaa osallistaa työntekijät heti alusta asti mukaan. Tämä auttaa rakentamaan sellaisen intran, joka lähtee käyttäjien näkökulmasta sekä samalla auttaa sitouttamaan heitä myös käyttämään sitä. Tässä kehitystyössä on myös äärimmäisen tärkeää kouluttaa kaikki nykyiset ja tulevat uudet sisällöntuottajat siten, että he osaavat tehdä sisällön parhaalla mahdollisella tavalla auttaen esimerkiksi tiedon löytämisen nykyistä helpommin.

Ennen mahdollista uuteen intraan siirtymistä viestintätiimin tulisi kuitenkin panostaa nykyisessä intrassa yhä edelleen tiedon löydettävyyteen ja sisällöntuottajien sekä käyttäjien koulutukseen.

Lisäksi olisi syytä mahdollistaa käyttäjille mahdollisimman mutkaton tapa antaa palautetta, jos jokin intrassa ei toimi tai löydy. Tällä tavalla työntekijä voi kokea voivansa jälleen kerran vaikuttaa asioihin. Samalla myös intran kehittäjät saavat arvokasta palautetta, joka auttaa kehitystyössä. Nykyisessä intrassa näitä asioita onkin jo huomioitu esimerkiksi sivujen kommentointimahdollisuudella, palautelomakkeella sekä etusivun kaikelle keskustelulle avoimella Vapaa sana -kentällä. Näitä kuitenkin hyödynnetään kohtuullisen vähän, joten niitä tulisi rummuttaa aktiivisemmin työntekijöille ja samalla aktivoida heitä osallistumaan ja vaikuttamaan.

Yksi iso haaste on kuitenkin keksiä keino tavoittaa intraa käyttämättömät ja saada heidät palaamaan sen pariin. Pääsyyt intran käyttämättömyyteen ovat todennäköisesti selvillä (kiire, liiallinen tiedonmäärä ja haun toimimattomuus), mutta silti asiaa olisi syytä tutkia enemmän. Esimerkiksi intraa käyttämättömien kanssa voisi olla hyvä tehdä käyttäjätesti, jossa seurataan käyttäjän etenemistä intrassa ja katsotaan, mitkä asiat tekevät käytöstä epämieluisaa. Samalla olisi hyvä jututtaa näitä työntekijöitä ja selvittää, kokevatko he pärjäävänsä ilman intrassa olevaa tietoa ja jos kokevat, mitä kautta he saavat työssään tarvitsemansa tiedot.

Aivan oman pohdintansa vaatii se, onko jatkossakin toimivin ratkaisu pitää intra sisäisen viestinnän pääkanavana ja jos on, pärjääkö se omillaan vai tulisiko sen rinnalle ajatella muitakin kanavia tukemaan virallista sisäistä viestintää. Esimerkiksi ajoittain työntekijöiltä on tullut toiveita saada tärkeimmät asiat myös sähköpostiin. Tällä hetkellä kokeilussa on Oamkin kuukausittaisen ajankohtaistakatsauksen jakaminen sähköpostiviestillä, jossa ohjataan intrassa olevaan tiedotteeseen. Toistaiseksi säännölliseen sähköpostitiedottamiseen kaikista asioista koko Oamkin tasolla ei ole ryhdytty, mutta esimerkiksi joistain yhteisistä tapahtumista tai erityisen tärkeistä asioista on alettu laittaa sähköpostiviesti tai kalenterikutsu.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyöni syntyi halusta selvittää sitä, kokevatko Oamkin työntekijät sisäisellä viestinnällä olevan merkitystä sitoutumiseen ja jos kyllä, mistä asioista sisäisesti viestimällä viestintätiimi voisi auttaa ja parantaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella sisäisellä viestinnällä on oma vaikutuksensa sitouttamisessa. Virallisen sisäisen viestinnän avulla työntekijä saa tärkeää, usein asiapitoista tietoa, jota hän tarvitsee työnsä tekemiseen oikein. Tämän lisäksi nousi aika selvästi esille tarve sellaiselle tiedolle, joka luo yhteisöllisyyttä ja positiivisuutta kertomalla esimerkiksi onnistumisista ja niitä saavuttaneista ihmisistä.

Kysely ja haastattelut muistuttivat myös siitä, ettei pelkkä tiedon antaminen riitä. Viestin sisältöön on kiinnitettävä huomiota ja sen tulee olla muun muassa laadukasta, avointa, ajankohtaista ja selkeää. Työntekijät eivät myöskään halua olla niitä, joiden päälle vain kaadetaan tietoa, vaan he haluavat olla mukana vaikuttamassa päätöksiin ja keskustelemassa omaan työhönsä vaikuttavista asioista. He haluavat siis vuorovaikutteista viestintää.

Näiden asioiden lisäksi sain opinnäytetyön tuloksena paljon muutakin kuin aitoja kokemuksia ja ideoimiani konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka toki ovat hyvin tärkeitä. Kyselyyn vastanneet ja haastateltavat nimittäin muistuttivat olemassaolollaan siitä, kenelle me sisäistä viestintää oikein teemme: eläville ihmisille, joilla on korvien ja silmien lisäksi myös suu. Tämä puolestaan korosti sitä, että hyvä sisäinen viestintä on nimenomaan vuorovaikutteista ja keskustelevaa, ja näiden ominaisuuksien kehittämiseen on syytä panostaa jatkossakin. Vaikka tarkastelin sisäistä viestintää organisaation viestintätiimin tekemän työn näkökulmasta, ei pidä unohtaa sitäkään, että sisäistä viestintää tekevät kaikki organisaation jäsenet, jolloin vastuu siitä on jokaisella.

Kyselyssä ja haastatteluissa nousseita asioita pohdittaessa on kuitenkin hyvä muistaa, etteivät ne ole yksiselitteisiä tai yleisiä totuuksia. Matalaksi jäänyt kyselyn vastausprosentti sekä vain seitsemän työntekijän syvällisempi haastattelu tarkoittaa sitä, etteivät vastaukset voi edustaa isoa ja monialaista organisaatiota täydellisesti. Vaikka 58 kyselyyn vastannutta ja seitsemän haastateltavaa edustivatkin Oamkin kaikkia yksiköitä ja vaihtelevasti eri työtehtäviä, lukumäärällisesti tarkasteltuna he eivät voi olla vähän vajaan viiden sadan hengen organisaation

yksi, yhteinen näkemys. Toisaalta taas kyselyn matala vastausprosentti herättää miettimään syitä, miksi työntekijät eivät halunneet osallistua sisäisen viestinnän kehittämiseen. Kiire nousee ensimmäisenä mieleen, mutta voiko myös olla, ettei kyselyyn vastattu, koska sillä ei uskottu olevan vaikutusta? Tämä jää spekulointitasolle, koska syitä voi olla useita ja niiden selvittäminen olisi ihan erillisen opinnäytetyön aihe.

Vaikka kyselyyn vastanneiden ja haastateltavien sanomat asiat pienen kokonaismäärän takia eivät voi edustaa täydellistä kokonaiskuvaa, ovat heiltä saadut asiat arvokkaita. Ovathan ne peräisin juuri siltä sisäisen viestinnän kohderyhmältä. Lisäksi sekä kyselyssä että haastatteluissa tuli esille paljon samoja asioita, joten niiden voi hyvin olettaa olevan monen muunkin työntekijän mielessä. Esiin nousseet asiat olivat myös hyvin yleismaailmallisia tarkkojen ja ehkä harvemmalle niin olennaisten yksityiskohtien sijaan. Keskeisenä mieleeni jäänyt ajatus siitä, että työntekijät haluavat tietoa työhönsä vaikuttavista asioista selkeästi ja helposti, mahdollisuuden vaikuttaa niihin sekä tiedon työnsä tärkeydestä ja merkityksestä, pätee helposti monessa muussakin organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön pohjalta sisäisen viestinnän ja sillä sitouttamisen tutkimista olisi varmasti tarpeen jatkaa niin Oamkissa kuin muuallakin. Hyviä aiheita olisi esimerkiksi se, miten sitouttaa työntekijät viestimään itse sisäisesti tai miten kehittää sisäisen viestinnän vuorovaikutusta. Ensimmäinen aihe auttaisi viestintätiimiä arjen työssä siitä näkökulmasta, että vastuu asioiden kertomisesta ei jäisi yhden tiimin harteille. Samalla viestintätiimi todennäköisesti oppisi organisaatiosta ja sisäisen viestinnän kohderyhmästä enemmän sekä saisi mielenkiintoisia vinkkejä ulkoiseen tiedottamiseen. Toinen aihe puolestaan palvelisi niin viestintätiimiä kuin työntekijää. Viestintätiimi saisi reaaliaikaista palautetta sekä omista että koko organisaation toiminnasta. Työntekijä puolestaan kokisi jälleen tulevansa kuulluksi ja nähdyksi, mikä lisäisi hyvinvointia. Näiden asioiden tutkiminen ja kehittäminen arkipäivän työssä voisi osittain mahdollistua jo sillä, että viestintätiimin ja työntekijöiden välille saataisiin suora ja avoin vuorovaikutus. Tällöin molemmat voisivat lähestyä toisiaan helposti ja mutkattomasti, jolloin pieniä asioita voitaisiin korjata heti ja isompia pohtia yhdessä ajan kanssa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli todella palkitsevaa ensinnäkin siksi, että oma osaamiseni kehittyi ja sain työhöni sisäisestä viestinnästä vastaavana konkreettisia ideoita ja asioita mietittäväksi ja toteutettavaksi. Toisena ja yhtä tärkeänä oppina koen sen, että kyselyn ja haastatteluiden kautta pääsin itsekin tutustumaan paremmin ison ja moniammatillisen organisaatiomme erilaisiin työntekijöihin ja työtehtäviin. Kuten yksi haastateltava toi esille, niin

sisäisessä kuin ylipäänsä kaikessa viestinnässä on tärkeää tuntea kohderyhmänsä. Omassa työssäni koen olevani johdon ja työntekijöiden välissä. Tiedän molemmista jonkin verran, mutta kummastakaan en täydellisesti. Siitä huolimatta yritän luovia niiden välissä siten, että molempien tarpeet tulevat huomioituksi.

Tähän työhön ja ylipäänsä koko viestintään oman haasteensa tuo Osmo A. Wiion ajatus siitä, että jos sattuma ei ole puolella, on viestintä yleensä tuomittu epäonnistumaan. Vaikka hänen väitteensä voi äkkiseltään tuntua vitsiltä, hän pohjustaa sitä viestinnän vaikutusta käsitelleillä tutkimuksilla, jotka ovat osoittaneet sekä keskinäis- että joukkoviestinnällä olevan huono hyötysuhde. (Wii 2009, 12.)

Wiion ajatus voi tuntua aika lohduttomalta, ainakin näin viestintäasiantuntijan näkökulmasta katsottuna. Toisaalta hieman vinoillen voinen todeta, että jos odotukset ovat valmiiksi noin matalat, niiden pienikin ylittäminen ilahduttaa sitäkin suuremmin. Tämän positiivisemmän ajatuksen voimalla onkin hyvä lähteä parantamaan sisäistä viestintää ja muuttamaan valittamista välittämiseksi. Yksi asia – ja intraan laitettu tiedote – kerrallaan.

## LÄHTEET

Haapala, Anne-Maria 2021. Viestintäjohtaja. Oulun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 21.10.2021.

Hakanen, Jari 2011. Työnimu. Tampere: Työterveyslaitos. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf).

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Hakupäivä 13.3.2021. Ellibs Library. Vaatii käyttöoikeuden.

Hiltunen, Salla 2020. Hyvä työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä - verkkokirjoitus. Hakupäivä 10.4.2021. <https://piilo-osajat.com/2020/02/26/hyva-tyoyhteisoviestinta>.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 13.3.2021. Ellibs Library. Vaatii kirjautumisen.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous : Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, Elisa 2013. Communicare : Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! : Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Korhonen, Nina & Rajala Reetta 2011. Viestinnän prosessointi : Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola Kaarina 2016. Areena : Yritysviestinnän käsikirja. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laajalahti, Anne & Pennanen, Eveliina 2019. Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Luoma-aho, Vilma 2018. Osallistamistietoisuus ja mielensäpahoittajat -blogikirjoitus. Hakupäivä 10.4.2021. <https://statement.fi/osallistamistietoisuus-ja-mielensapahoittajat>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2021a. Ura Oamkissa. Hakupäivä 13.3.2021. <https://www.oamk.fi/fi/oamk/ura-oamkissa>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2021b. Oamk. Hakupäivä 13.3.2021. <https://www.oamk.fi/fi/oamk>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2021c. Työyhteisöviestintä. Hakupäivä 21.10.2021. Sisäinen lähde.

Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma 2019. Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Suomen Kuntaliitto 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Hakupäivä 10.4.2021. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf).

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Wiio, Osmo A 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta : Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Espoo: Deltakirja.

## Opinnäytetyökysely: työntekijän sitoutumista parantava sisäinen viestintä

Auta kehittämään Oamkin sisäistä viestintää paremmaksi.

Tässä kyselyssä selvitetään, miten sisäisellä viestinnällä voidaan tukea työntekijän sitoutumista organisaatioon. Sitoutumisella tarkoitetaan tiivistetysti sitä, että työntekijä suhtautuu omaan organisaatioonsa positiivisesti ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Kyselyyn vastataan anonymisti, ja tuloksia käytetään osana Oamkissa tehtävää YAMK-opinnäytetyötä. Työn tuloksia hyödynnetään myös Oamkin sisäistä viestintää kehitettäessä. Kyselyyn voi vastata 22.10.2021 saakka.

Lisätietoja saa opinnäytetyön tekijältä: Oamkin viestintäasiantuntija Anne Aho, anne.aho@oamk.fi, 050 564 5442

### 1. Mihin henkilöstöryhmään kuulut Oamkissa?

- Opetushenkilöstö
- Tki-henkilöstö
- Muu henkilöstö

### 2. Kuinka kauan olet ollut Oamkissa töissä?

- Alle vuoden
- 1–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

### 3. Koetko sisäisen viestinnän vaikuttavan siihen, kuinka sitoutunut olet organisaatioosi?

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkea organisaatiossa käytävää, henkilöstölle tarkoitettua viestintää. Tämä sisältää kaiken viestinnän kahvipöytäkeskusteluista johdon virallisiin tiedotteisiin. Voit halutessasi perustella vastauksesi.

- Kyllä
- Jonkin verran
- En ollenkaan. Mikä vaikuttaa sitoutumiseesi?

#### 4. Millaisista asioista viestiminen sitouttaa sinua organisaatioosi?

Voit valita useita vaihtoehtoja. Jos valitset kohdan "Muista asioista, mistä?", kirjoitathan esimerkkejä.

- Vain oman työtehtäväni kannalta tärkeistä asioista.
- Koko organisaation kannalta tärkeistä asioista.
- Yhteisöllisyyttä ja me-henkeä rakentavista asioista.
- Oman työtehtäväsi merkityksestä koko organisaation toiminnalle.
- Muista asioista, mistä?

#### 5. Aseta seuraavat sisäisen viestinnän kanavat itsellesi tärkeimmistä (1) vähiten tärkeään (6).

Intra	Valitse ▼
Rehtorin kahvihetki	Valitse ▼
Kampuskokous	Valitse ▼
Yksikkö-, osasto- ja/tai tiimikokous	Valitse ▼
Keskustelu työkavereiden kanssa	Valitse ▼
Sähköposti	Valitse ▼

#### 6. Jos edellisestä listasta puuttui sinulle tärkeä sisäisen viestinnän kanava, voit kirjoittaa sen tähän.

#### 7. Miten hyvin koet Oamkin onnistuvan sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa koko organisaation tasolla?

Tällä tarkoitetaan sitä sisäistä viestintää, joka on kaikkien työntekijöiden saatavilla esimerkiksi intrassa. 5=erittäin hyvin, 1=erittäin huonosti. Voit halutessasi perustella vastauksesi.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- En osaa sanoa.

**8. Mikä Oamkin sisäisessä viestinnässä kaipaisi mielestäsi eniten kehittämistä? Voit kertoa esimerkin, jossa sisäinen viestintä ei mielestäsi ole toiminut.**

**9. Vapaa sana. Mitä sisäisiä viestinnällisiä toimenpiteitä Oamk voi tehdä auttaakseen sinua sitoutumaan organisaatioon paremmin?**

**10. Haluatko osallistua haastatteluun, jossa kyselyn aihetta kartoitetaan tarkemmin?**

Kyselyn lisäksi opinnäytetyöhön haastatellaan 5–10 työntekijää. Haastattelu tehdään haastateltavalle sopivimmalla tavalla, ja vastaukset käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti.

Jos haluat ilmoittautua haastateltavaksi, jätä yhteystietosi alle. Yhteystietojasi käytetään vain opinnäytetyön tekemiseen.

Nimi

Puhelin

Sähköposti

1. Kuinka tyytyväinen olet työtehtävääsi ja organisaatioosi? Asteikko välillä erittäin tyytymätön 1 – erittäin tyytyväinen 5 ja lyhyt perustelu.
2. Koetko sisäisen viestinnän vaikuttavan siihen, kuinka sitoutunut olet organisaatioosi?
3. Millaisista asioista viestiminen sitouttaa sinua organisaatioosi?
4. Kumpi sitouttaa sinua paremmin: organisaation virallinen vai epävirallinen viestintä?
5. Miten organisaation virallinen viestintä voisi sitouttaa sinua?
6. Millaisena koet organisaation sisäisen viestinnän äänensävyyn? Millainen äänensävy toimisi sinusta parhaiten?
7. Miten hyvin ja missä asioissa koet organisaatiosi onnistuvan tällä hetkellä sisäisellä viestinnällä sitouttamisessa?
8. Mitä viestinnällisiä toimenpiteitä organisaatiosi voi tehdä auttaakseen sinua sitoutumaan paremmin?
9. Vapaa sana. Haluatko lisätä vielä jotain?