

Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys työntekijän sitoutumiseen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)

Restonomi (YAMK), Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)

2022

Tarja Huttunen ja Anni Kaivosoja

Tiivistelmä

| | | |
|--|---|-------------------------|
| Tekijä(t) Huttunen, Tarja Kaivosoja, Anni Ohjaaja: Tonder, Mika | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 62+6 | Valmistumisaika 2022 |
| Työn nimi Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys työntekijän sitoutumiseen | | |
| Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK) ja Restonomi (YAMK) | | |
| Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan sisäisen viestinnän merkityksen vaikutusta yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen. Tavoitteena oli tutkimuksen vastausten perusteella esittää teoriaan pohjautuvia konkreettisia kehitysehdotuksia viestinnän parantamiseen, ja löytää viestinnässä jo tällä hetkellä hyvin olevat asiat.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Aineisto kerättiin Webropol-työkalun avulla. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan sekä varhaiskasvatusalan keikkatyöntekijät. Tutkimukseen vastasi 622 työntekijää.</p> <p>Viitekehyksessä tarkasteltiin sisäisen viestinnän eli työyhteisöviestinnän sekä sitouttamisen teoriaa.</p> <p>Kyselytutkimuksessa saatujen tulosten perusteella ilmeni, että suuri osa vastaajista ei pidä toimeksiantajan viestintää riittävänä, jotta se sitouttaisi heitä yritykseen. Viestinnän kehittämistarpeet liittyvät vuorovaikutteisempaan ja henkilökohtaisempaan viestintään ja yhteydenpitoon, sekä työnantajaan yhteyden saamisen parantamiseen. Lisäksi kyselytutkimuksen perusteella sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät ovat kriittisempiä mielipiteissään kuin varhaiskasvatuksen työntekijät. Kehittämisehdotuksissa tähän ryhmään kannustetaan panostamaan viestinnässä enemmän.</p> | | |
| Asiasanat Sisäinen viestintä, vuorovaikutus, sitoutuminen | | |

Abstract

| | | |
|--|---------------------|-----------|
| Author(s) | Type of Publication | Published |
| Huttunen, Tarja | Master's Thesis | 2022 |
| Kaivosoja, Anni | Number of Pages | |
| Ohjaaja: Tonder, Mika | 62+6 | |
| Title of Publication | | |
| The importance of company's internal communication to employee commitment | | |
| Degree and field of study | | |
| Master of Business Administration and Master's Degree of Hospitality Management | | |
| Abstract | | |
| <p>The purpose of this thesis was to examine the effect of the importance of the client's internal communication on the commitment of the company's employees. This thesis also set out to create tangible, theory-based development actions for improving communication based on the survey's answers, and to find things that are already working well in communication.</p> <p>The research material was collected using Webropol. The target group of the study was short time workers in the social and health care and early childhood education sector. The total number of responders was 622.</p> <p>The frame of reference in this thesis examined theories of internal communication i.e. work community communication and commitment.</p> <p>The results yielded by the survey revealed that a large number of responders do not consider the client's internal communication sufficient to commit them to the company. The communication development needs are related to more interactive and personal communication, as well as improving employee contacting with the employer. Also based on the survey, employees in the social and health care sector are more critical in their opinions than employees in early childhood education. In the development suggestions this group is encouraged to invest more in communication.</p> | | |
| Keywords | | |
| Internal communication, interaction, commitment | | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta, lähtökohdat ja kohdeorganisaatio | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet | 2 |
| 1.3 | Tutkimuskysymykset ja rajaukset | 2 |
| 1.4 | Työn rakenne | 4 |
| 2 | Viestintä | 5 |
| 2.1 | Viestintä prosessina vai merkitysjärjestelmänä? | 5 |
| 2.3 | Viestinnän suunnittelu | 7 |
| 3 | Sisäinen viestintä eli työyhteisöviestintä | 12 |
| 3.1 | Hyvä työyhteisöviestintä | 13 |
| 3.2 | Työyhteisöviestinnän tehtävät | 14 |
| 3.2.1 | Strategian viestintä | 14 |
| 3.2.2 | Toimiva tiedonkulku; Osaamisen ja tiedon jakaminen | 15 |
| 3.2.3 | Esimiesviestintä | 15 |
| 3.2.4 | Muutosviestintä ja kriisiviestintä | 18 |
| 3.3 | Digitaalinen työyhteisöviestintä | 18 |
| 3.3.1 | Työyhteisöviestinnän välilliset kanavat | 19 |
| 3.3.2 | Digitaalisen viestinnän haasteet | 20 |
| 4 | Sitouttaminen | 21 |
| 4.1 | Sitouttaminen käsitteenä | 21 |
| 4.2 | Arvostuksen merkitys sitouttamisessa | 22 |
| 4.3 | Sitoutumisen avaintekijät | 23 |
| 4.4 | Eri sukupolvien väliset erot sitouttamisessa | 25 |
| 4.5 | Vuorovaikutuksen merkitys sitoutumisessa | 26 |
| 5 | Tutkimuksen toteutus | 30 |
| 5.1 | Aineiston hankinta | 30 |
| 5.2 | Aineiston analysointi | 31 |
| 6 | Tutkimuksen tulokset | 34 |
| 7 | Pohdintaa | 50 |
| 7.1 | Johtopäätökset ja tutkimuksen hyödynnettävyys | 50 |
| 7.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston riittävyys | 56 |
| 7.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 57 |
| | Lähteet | 59 |

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kysely työntekijöille

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta, lähtökohdat ja kohdeorganisaatio

Työvoimapula on kasvava ongelma monilla aloilla, ja se näkyy erityisesti case-yrityksen työvoiman saannissa, koska siellä toimitaan kunnan peruspalveluiden turvaamisen parissa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun hyvinvoinnin koulutuslajohtaja Katri Ryttyläinen-Korhosen mukaan hoitoala on ahdingossa ja työvoimapula osaavista työntekijöistä on huutava. Tulevina vuosina työvoimapula kasvaa entisestään, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, ja negatiivinen julkinen keskustelu vähentää alan vetovoimaa alalle hakeutuvien keskuudessa. (Ryttyläinen-Korhonen 2022.) Mielestämme hoitoala on henkisesti ja fyysisesti raskasta, mutta arvostus ei näy palkkauksessa eikä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään yrityksen sisäisen viestinnän merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Case-yritys haluaa pysyä nimettömänä tutkimuksessa. Case-yritys toimii aloilla, joilla on haastava työntekijöiden saatavuustilanne, ja nykyiset työntekijät halutaan sitouttaa yritykseen. Sisäisen viestinnän eli työyhteisöviestinnän merkitystä sitouttamiseen ei ole tässä mittakaavassa tutkittu case-yrityksessä, joten tämä on uusi aihealue tutkimuksen kohteeksi.

Case-yrityksenä toimii henkilöstöpalveluita tarjoava yritys, joka tarjoaa vuokratyösuhteita yhden päivän keikkatöistä usean vuoden mittaisiin määräaikaisuuksiin. Case-yrityksen strategiasta käy ilmi, että yrityksen strategian mukainen tavoite on rakentaa vahva ja kestävä yhtiö, joka tunnetaan ja johon luotetaan niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin puolelta. Tässä onnistuminen edellyttää muun muassa työntekijä- ja asiakaskokemuksen uudistamiseen keskittymistä.

Tämä tutkimus linkittyy case-yrityksen strategiaan työntekijäkokemuksen uudistamisen kautta. Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020) toteavat, asiakaskokemus näkyy organisaatiossa sekä strategisen suunnittelun että operatiivisen toteutuksen tasolla, joiden tulee toimia saumattomasti yhteen. Asiakaskokemuksen menestyksen määrittää aina lopulta loppuasiakas. (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 1.) Tämän case-yrityksen tapauksessa loppuasiakkaita ovat palveluita käyttävät kuntalaiset, mutta tässä tutkimuksessa kokemastaan asiakaskokemuksesta päättävät toimeksiantajan vuokratyöntekijät, eli he päättävät, onko yhtiö onnistunut strategisen

asiakaskokemuksensa tuottamisessa operatiivisella tasolla, ja tavoittanut heidät toivomallaan tavalla, eli yrityksen työntekijät päättävät, onko yritys onnistunut esimerkiksi heidän sitouttamisessaan.

Case-yrityksen strategiasta käy ilmi, että yhtenä strategisena lähtönä on vuokrahenkilöstön saatavuuden keinovalikoiman laajentaminen, johon sisältyy ymmärryksen kehittäminen keikkailijoiden tarpeista, toiveista ja työn tekemisen motiiveista. Tämä tutkimus auttaa tuottamaan tietoa tämän strategisen lähdön operatiiviseen tekemiseen ja sen kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Case-yritys on vuosien varrella tehnyt vuokratyöntekijöilleen työtyytyväisyyskyselyitä, joissa on kartoitettu toiveita ja mielipiteitä koskien kommunikointi- ja viestintäkanavia, mutta näin laajasti ja tarkasti asiaa ei ole vielä tutkittu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten case-yrityksen sisäinen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa saamamme kyselydatan perusteella kohdeyritykselle käyttökelpoista, konkreettista ja uutta tietoa sekä kehitysehdotuksia, jonka avulla yritys voi heti kehittää työyhteisöviestintäänsä ja saada sen avulla sitoutuneempia työntekijöitä. Saatavia tuloksia voidaan aidosti hyödyntää toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisessä.

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä lähes 15 000 aktiivista vuokratyöntekijää reservissä. Nämä henkilöt työskentelevät eri toimialoilla ja erityyppisissä työsuhteissa. Kohderyhmän rajauksessa on päädytty case-yrityksen kannalta kriittisimpiin työvoimapula-aloihin: sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan sekä varhaiskasvatukseen. Näiden työntekijäryhmien sisällä lisäksi rajaamme heidät koskemaan lyhytaikaisia keikkatöitä tekeviä työntekijöitä. Rajauksen myötä tutkimuksen kohderyhmään jäi reilut 9 000 työntekijää. Tämä rajaus johtuu siitä, että pitkäaikaisissa ja lyhytaikaisissa työsuhteissa työskentelevien tarpeet ovat erilaiset. Case-yrityksessä halutaan tämän tutkimuksen avulla saada tietoa, miten erityisesti keikkatyöntekijöiden sitoutumista ja aktivointia voidaan edistää. Tutkimustulosten löydöksiä voidaan kuitenkin hyödyntää soveltuvin osin muihinkin työntekijäryhmiin.

Case-yrityksen valttina työmarkkinoilla on tarjota joustavaa työskentelyä, jota erityisesti milleniaalit (vuosina 1981-1996 syntyneet) ja heitä nuorempi Z-sukupolvi (vuosina 1997-2012 syntyneet) arvostavat. Vakituudessa työssä on harvoin paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön tai vapaa-aikaan liittyen, mutta yhteen työpaikkaan sitoutumaton keikkatyö tuo oman valinnanvapauden ja vaikutusvallan omaan arkeen. Nykyään myös vanhemmassa sukupolvessa on enenevässä määrin vapautta arvostavia työntekijöitä. Keikkatyö tarjoaa myös mahdollisuuden lisäansioihin. (Hietala ym. 2014, 20.) Myös Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuksen professori Markku Wilenius toteaa, että elämänmittaiset työsuhteet alkavat väistyä, ja tilalle tulevat liikkuvammat ja enemmän vapautta arvostavat työntekijät (Wilenius 2015, 150).

Case-yritys ei kuitenkaan automaattisesti saa työvoimapula-aloilla runsaasti työnhakijoita ja sitoutuneita ja aktiivisia keikkalaisia, koska alan toimijoiden välinen kilpailu työntekijöistä on kovaa. Tämä tutkimus vastaakin tähän ongelmaan, miten nämä case-yrityksen palkkalistoille päätyneet työntekijät saadaan sitoutettua työskentelemään juuri tälle työnantajalle, ja haluamaan työskennellä mahdollisimman aktiivisesti. Koska kysymys on laaja, se rajattiin koskemaan sisäisen viestinnän näkökulmaa, koska tämä näkökulma kiinnostaa toimeksiantajaa erityisesti. Tutkimuksella selvitetään, mitä case-yrityksen työntekijät kaipaavat viestinnältä työnantajansa kanssa, ja miten se auttaisi heitä sitoutumaan työnantajaansa. Koska nykyaikainen viestintä ei ole enää vain yhdensuuntaista, jossa A viestii yksipuolisesti B:lle, tutkimuksessa selvitetään, minkälainen osallistaminen ja vuorovaikutus työntekijöitä tavoittaisi ja kiinnostaisi.

Tämän tutkimuksen tavoitteesta johdettu päätutkimuskysymys on:

- Miten sisäinen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen case-yritykseen?

Alakysymyksiä ovat:

- Millaisena kohdeyrityksen sisäinen viestintä koetaan?
- Mitä vuokratyöntekijät toivovat kohdeyrityksen viestinnältä?
- Miten työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella kohdeyrityksessä?

- Miten työntekijöille merkityksellisiä asioita voidaan hyödyntää kohdeyrityksen viestinnässä?

1.4 Työn rakenne

Työ sisältää seitsemän päälukua. Johdannossa käydään läpi työn taustat, case-yrityksen esittely, sekä tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Teoriaosuudessa keskitytään tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin, eli sisäiseen viestintään, vuorovaikutukseen ja sitouttamiseen. Työssä keskitytään digitaaliseen työyhteisöviestintään ja sen mahdollisuuksiin, koska toimeksiantajan keikkatyöläiset työskentelevät eri toimipaikoissa ja viestintä tapahtuu pääosin verkossa digitaalisia kanavia pitkin. Luvussa viisi kerrotaan aineiston hankinnasta ja analysoinnista. Kaksi viimeistä lukua käsittelevät tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä.

2 Viestintä

Viestintä on yksi ihmisen lajityypillisistä ominaisuuksista ja välttämätöntä ihmisen elämässä. Vuorovaikutus ja sosiaalinen järjestys perustuvat viestintään. Verbaalisella eli kielellisellä viestinnällä on keskeinen asema organisaatioiden ja ihmisten elämässä. Nonverbaalinen viestintä, eli ilmeet, eleet ja kehonkieli, vaikuttaa kielellisen viestinnän rinnalla ja voi välittää merkityksiä tehokkaammin kuin sanat. Organisoitu toiminta ja yhteisöllisyys eivät onnistu ilman viestintää ja vuorovaikutusta (Juholin 2017, 22.)

Viestintä voidaan jakaa suullisiin ja kirjallisiin kanaviin. Suullinen eli suora viestintä tapahtuu kasvokkain, esimerkiksi kokouksissa, palavereissa, neuvotteluissa tai tiedotustilaisuuksissa. Kirjallisessa eli välillisessä viestinnässä asia tuodaan julki tekstin avulla erilaisissa kanavissa. Viestintäkanavat voidaan jakaa myös virallisiin ja epävirallisiin. Viralliset kanavat kattavat suunnitelmallisen viestinnän. Epäviralliset kanavat ovat työntekijöiden välisiä keskusteluja ja niiden avulla työntekijät parhaassa tapauksessa selkiyttävät saamaansa virallista tietoa. Jos virallisissa kanavissa on puutteellista tiedonjakoa, epävirallisissa kanavissa saattaa syntyä huhuja, joissa alkuperäinen viesti on muuttunut hyvin erilaiseksi. (Lohtaja & Kaivovirta-Rapo 2007, 51-53.)

2.1 Viestintä prosessina vai merkitysjärjestelmänä?

Viestintä voidaan jakaa osiin, kun sitä tarkastellaan prosessina. Prosessilla tarkoitetaan tapahtumaa, jolla on alku ja loppu. Prosessikoulukunta näkee viestinnän vaihdantaprosessina eli viestintä on sanomien välitystä ja vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Prosessi alkaa siitä, kun lähettäjällä on ajatus, jonka hän haluaa saada tiedoksi vastaanottajalle. Lähettäjä pukee ajatuksen sanoiksi ja lähettää sen valitsemaansa kanavaa pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee viestin ja hänelle syntyy mielikuva viestin sisällöstä. Mielikuva ei välttämättä ole sama kuin lähettäjän aikoma mielikuva ja silloin kyseessä on viestinnän häiriö, joka voi olla esimerkiksi katoa tai vääristymää. Palautteen avulla lähettäjä saa tiedon siitä, miten sanoma on mennyt perille. (Åberg 2000, 27-33.)

Semioottis-kulttuurisen koulukunnan edustajien mielestä viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä tulkintaa. Semiotiikka tutkii merkkejä ja merkityksenantoa.

Tarkasteltaessa viestintää merkitysjärjestelmänä, tulkinta on tärkeintä. Viesti itsessään ei ole tärkeä. Se on väline, jonka avulla viestin lähettäjä siirtää merkityksiä kohderyhmälle. Semiotikko Roland Barthes jakaa merkityksenannon kolmeen eri osioon. Denotaatiotasolla sanomalle saadaan merkitys sanojen virallisen määritelmän mukaan. Konnotaatiotasolla viestiin ja sen kuvaamaan asiaan liittyy yksilölliset sivumerkitykset. Omat aikaisemmat kokemukset asiasta vaikuttavat siihen, miten tulkitsemme viestin sisällön. Yksilöllisten kokemusten lisäksi tulkintaan vaikuttaa myös stereotyyppiä ja sosiaalisesti rakentuneet merkitykset. Symbolitasolla eli myyttisellä tasolla viestin sisältöä tulkitaan symboliikan avulla. Viestin sisältöön liitetään silloin yhdessä sovittuja tietynlaisia sosiaalisesti määrittäytyneitä sekä sosiaalisesti hyväksytyjä ominaisuuksia. Semioottis-kulttuurisessa lähestymistavassa keskitytään viestien sisältöihin ja jokainen viesti tai sanoma nähdään niin, että sillä voi olla monia eri merkityksiä, koska kieli on aina epätarkka. Jokainen siis tulkitsee viestin sanoman omien kokemusten ja tiedon perusteella. (Åberg 2000, 34-39.)

Prosessikoulukunnan ja semioottis-kulttuurisen koulukunnan perusnäkemysten pohjalta Åberg (2000) määrittelee viestinnän tapahtumana, jossa annetaan asioille merkityksiä ja niiden avulla tulkitaan asioiden tilaa. Tämä tulkinta kerrotaan muille vuorovaikutteisen verkoston kautta. (Åberg 2000, 54.)

Viestintää tarvitaan yrityksen kaikissa prosesseissa. Sen avulla asetetaan tavoitteet, delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. Viestinnän avulla myös tuodaan tietoon yrityksen visio, missio ja arvot. Tuotantoprosessissa viestintää tarvitaan monessa kohdassa, kuten suunnittelussa, hankinnassa, huollossa, kuljetuksessa ja operatiivisessa työtoiminnassa. Asiakasviestinnän avulla yritys pyrkii saamaan myyntiä. Myyntiä tukemassa on markkinointiviestintä, sekä asiakassuhteiden hoitoon liittyvä viestintä. Informointi eli tiedottaminen kattaa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. Ulkoisen tiedottamisen tarkoituksena on uutisoida yrityksen asioista ja tapahtumista, tehdä yritys tunnetuksi ja antaa yrityksestä hyvä ja luotettava kuva eri sidosryhmille. Sisäinen tiedottaminen voi parhaimmillaan motivoida henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn. Profiloinnin avulla pyritään luomaan hyvä mielikuva yrityksestä sidosryhmille. Hyvä yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin. Rekrytoinnissa viestintää tarvitaan työvoiman hankintaan ja perehdyttämiseen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8-9.)

2.3 Viestinnän suunnittelu

Viestintää on suunniteltava kuten kaikkia muitakin yrityksen toimintoja, koska viestintä on tavoitteellista toimintaa. Suunnittelussa pohjana toimii yrityksen toimintastrategia, jossa on määritelty yrityksen missio, visio ja arvot. Viestintästrategia tarkoittaa organisaation näkemystä siitä, mitä viestinnältä halutaan. Viestintästrategiassa ei mennä toimenpiteiden yksityiskohtiin, vaan se sisältää keskeiset tavoitteet ja suunnan, eli mitä tehdään ja miksi tehdään. Konkreettiset toimenpiteet ja operatiivinen puoli yksityiskohtineen sisällytetään viestintäsuunnitelmiin. Viestinnän suunnittelu auttaa ennakoimaan ja toteuttamaan viestinnän käytännön toimenpiteet arkipäivän työssä. Kun on selkeät tavoitteet, tuloksia pystytään myös mittaamaan ja arvioimaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55-56.)

Viestintäsuunnitelman voi tehdä monille eri asioille, kuten sisäiselle tai ulkoiselle viestinnälle, projektille tai hankkeelle. Hyvällä viestintäsuunnitelmalla voidaan luoda luottamusta viestintään ja se tekee viestinnän näkyväksi myös muille kuin viestintää päätyönään tekeville.

Marjamäen ja Vuorion (2021) mukaan suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Mitä viestinnällä tavoitellaan
- Kohderyhmä
- Mitä viestitään
- Milloin viestitään
- Miten viestitään (kanavat)
- Kuka viestii
- Tiedon sijainti
- Tiedon säilöminen
- Mittarit (tavoitteiden saavuttaminen)

Viestintäsuunnitelmaa päivitetään tietyin väliajoin. Tavoitteiden saavuttamisen mitaamisella saadaan tieto siitä, miten suunnitelma on toteutunut ja mitä muutoksia tulisi tehdä päästäkseen tavoitteisiin. (Marjamäki & Vuorio 2021.)

Organisaation johtaminen edellyttää yhtenäisyyttä. Jos viestinnän käytännöt ovat henkilöstölle epäselviä ja viestinnässä ei ole yhtenäistä linjaa, se ei toimi. Koko henkilöstön on sitouduttava organisaation viestintäsuunnitelman käytäntöihin, jotta viestintä on sujuvaa, viestit tavoittavat vastaanottajat ja viestien sisällöt ymmärretään mahdollisimman hyvin. Vuorovaikutteisella viestinnällä voidaan parhaiten varmistaa viestin perille meno ja se, että vastaanottajat ovat ymmärtäneet viestin niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. (Puro 2004, 103-104.)

Se, kuinka tarkasti viestinnän tavoitteet ja suunnittelu on johdettu organisaation ja viestinnän strategioista, kertoo viestinnän ammattimaisuudesta. Juholin (2017, 93) kuvaa niiden yhteyttä kuvan 1 avulla.



Kuva 1. Viestintäsuunnittelun ammattimaisuus. (Juholin 2017, 93.)

lhannetilanne on kohta 1, jossa tavoitteet on määritelty selkeästi ja toteutus tehdään niiden mukaan. Tämä tilanne mahdollistaa tietoisien joustamisen, joka voi liittyä strategiaan tai vaihtoehtoisesti joustaminen voi olla tietoisesti irtiotta strategiasta. Kohdassa 2 viestintä on toimivaa ja pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin, vaikka

strategisia tavoitteita ei välttämättä ole kirjoitettu ylös. Viestintä on kuitenkin toimivaa ja se pystyy mukautumaan uusiin tilanteisiin. Kohdassa 3 on riskejä, koska siinä kohdataan yllättäviä tilanteita ja hoidetaan jo sattuneita virheitä. Kohdassa 4 tavoitteet on määritelty, mutta ne eivät välttämättä vaikuta tekemiseen. Siitä huolimatta menestys on mahdollista. (Juholin 2017, 94.)

Kuntaliiton työyhteisöviestinnän työryhmä korostaa myös viestinnän suunnitelmallisuutta viestinnän onnistumisessa. Viestintäsuunnitelmaan tulisi kirjata tulevan vuoden viestinnän painopisteet, olivat ne toistuvia asioita tai yksittäisiä viestintää vaativia asioita. Suunnitelmassa tulee selkeästi olla kirjattuna, kenen vastuulla mikäkin viestinnän osa on, kenelle viestitään, mitä kanavaa käytetään ja mikä on viestinnän aikataulu. Viestinnän toteutumisesta ja onnistumisesta tulisi myös seurata ja dokumentoida säännöllisesti. Näin viestinnästä tulee proaktiivista ja ennakoitua, kuten Juholin määritteli kuvassa 1. (Suomen Kuntaliitto 2013, 24.)

Myös Juholin (2017) mainitsee vuosi- ja periodikohtaisen suunnittelun. Sen lisäksi viitekehyksen muita osa-alueita ovat päivittäisviestinnän linjaukset, yksittäiset toimenpiteet sekä ohjeet ja prosessikuvaukset. Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonkulkua ja -vaihianta ja se on jatkuvaa ja ajantasaista. Päivittäisviestintä muodostuu organisaation muodollisesta viestinnästä, johon kuuluu johtamis- ja esimiesviestintä, sekä viestintäfunktion vastaamasta viestinnästä ja viestintään käytettävistä kanavista. Nämä kaikki yhdessä mahdollistavat sen, että sama tieto on samaan aikaan kaikkien saatavilla. Päivittäisviestintään sisältyy myös kaikki vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken. Se on rutiininomaista ja sitä pidetään niin normaalina toimintana, ettei sitä edes välttämättä mielletä viestinnäksi. Silloin, kun joku tärkeä asia jää kertomatta ja se aiheuttaa ongelmia, huomataan, kuinka tärkeää päivittäisviestiminen on. Siitä syystä se on otettava huomioon viestinnän suunnittelussa. Kun päivittäisviestinnän linjauksia suunnitellaan, kannattaa huomioida ainakin siihen kuuluvat asiat, vastuuhenkilöt ja osalliset, kanavat ja vastuut liittyen erityistilanteisiin ja ennakoimattomiin muutoksiin. (Juholin 2017, 94-96.)

Vuosikelloon kirjataan vuosi- ja periodikohtaiset asiat, joten selkeyden kannalta yksittäisille toimenpiteille kannattaa tehdä oma suunnitelmansa, jotta niistä saadaan tehtyä tarpeeksi yksityiskohtaisia. Yksittäisten toimenpiteiden toimenpidesuunnitelmassa voidaan käsitellä esimerkiksi viestinnän strategisia tavoitteita, työnantajan

mainetta, työyhteisöviestintää ja yhteiskunnallista vaikuttamista. Tavoitteet tulee olla selkeästi ja toimenpiteet tulee olla selkeästi ylös kirjattuna. Toimenpiteiden toteuttamiselle tehdään aikataulu ja vastuuhenkilöt nimetään. Suunnitelma voi pitää sisällään myös erilaisia projekteja, kampanjoita ja yhteisöllisiä prosesseja. Kun projekti on tarpeeksi vaativa ja tärkeä, se tarvitsee oman projektiviestinnän. Projektityöskentelyä voidaan hyödyntää erilaisissa suunnitteluprojekteissa, toiminnan kehittämässä, organisaatiomuutoksissa tai tietojärjestelmä uudistuksissa. Projektiviestinnän, kuten muidenkin viestinnän osa-alueiden, suunnitelmaa kirjatessa tulee ottaa huomioon Marjamäen ja Vuorion (2010) jo aikaisemmin mainitut asiat eli mm. tavoite, kohderyhmä, milloin, mitä ja kuka. Kampanjaviestinnällä tarkoitetaan viestintätoimenpiteiden sarjaa, joka on ajallisesti rajattua. Kampanjaviestinnällä pyritään vaikuttamaan vastaanottajan mielipiteisiin, asenteisiin, tekoihin ja käytännön valintoihin. Kampanjat voidaan jaotella tavoitteen mukaan kaupallisiin, yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin. Aktiivista yhteisöllistä prosessiviestintää harjoittavat esimerkiksi kansalaisjärjestöt. Teemat liittyvät yleensä sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin teemoihin, ja viestintä on valistuksenomaista. Yhteisöllisen prosessiviestinnän tavoitteena on herättää keskustelua ja saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tai kannattamaan tai vastustamaan jotakin. Valmista ratkaisua ei kuitenkaan tarjota kohderyhmälle suoraan, vaan keskustelun ja pohdinnan kautta annetaan kohderyhmän itse löytää ratkaisut. (Juholin 2017, 101-107.)

Ohjeissa ja prosessikuvauksissa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten asiat tehdään. Niillä avulla taataan yhtenäinen laatu ja tyyli, huolimatta siitä, että tehtävän suorittaja saattaa vaihtua. Ohjeistus tai prosessikuvaus tarvitaan sellaisille toimenpiteille, joissa on tärkeää, että noudatetaan yhtenäistä linjaa. Ohjeistukset voidaan jakaa isoihin ja pieniin ohjeistuksiin. Isoihin ohjeistuksiin kuuluu mm. mediayhteistyö, sosiaalisen median pelisäännöt, kriisit ja poikkeustilanteet sekä brändin määritykset. Pieniä ohjeistuksia tehdään esimerkiksi puhelimeen vastaamisesta, tiedotteen kirjoittamisesta ja lähettämisestä, ja rekrytointi-ilmoitusten lähettämisestä. Ohjeistuksia ei kannata tehdä tekemisen ilosta, vaan silloin, kun yhtenäinen linja ei ole kaikkien tiedossa tai sellaiseen tilanteeseen, jossa on ilmennyt epävarmuutta. (Juholin 2017, 109.)

Juholinin (2017, 92-93) mukaan suurissa organisaatioissa viestinnän suunnittelu on välttämätöntä, jotta välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä ja että asiat tulevat hoidetuksi.

Pienemmissä perheyhtiöissä suunnitelmat voivat vaihdella paljonkin. Osa suunnittelee tarkasti ja osa ei tee suunnitelmia ollenkaan, vaan toimivat täysin spontaanisti. Suunnittelemattomuuskin voi toimia, kun oikeita asioita tehdään tiedostamatta. Ongelmia voi tulla kuitenkin siinä vaiheessa, kun kohdataan ennalta arvaamaton tilanne. Henkilö, jonka vastuulla on ollut tietyt asiat, lähteekin pois. Silloin tiedon ja käytäntöjen siirtäminen muille on hankalaa, jos suunnitelmaa ei ole. Julkisilla yhteisöillä voi olla yhteiskunnallisia velvoitteita, jolloin suunnitelmia ehdottomasti tarvitaan. Suunnittelun merkitys siis kasvaa yrityksen koon ja yhteiskunnallisen merkittävyyden myötä.

Opetushallituksen viestintäalan selvityksessä keskeiseksi tulevaisuuden viestintäosaamiseksi nostetaan strateginen päätöksenteko, vuorovaikutus sekä kohderyhmien tavoittaminen. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja linkittäminen organisaation liiketoimintaan tukee yrityksen strategian onnistumista viestinnän avulla. (Haasmaa, H. ym. 2020, 19.)

3 Sisäinen viestintä eli työyhteisöviestintä

Yhteistoimintalaki määrittelee minimimääräykset sille, kuinka yrityksen asioita kuuluisi hoitaa ja niistä keskustella yhteistoiminnan hengessä (Juholin 2017, 41). Yhteistoimintalain (2021/1333) ensimmäisen luvun 1§:ssä todetaan:

Lain tarkoituksena on myös turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä, sekä turvata henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa silloin kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi toimintamuutosten yhteydessä.

Sisäisellä viestinnällä, eli työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön työntekijöiden välistä viestintää. Hyvin toteutetulla sisäisellä viestinnällä voidaan luoda hyvä työskentelyilmapiiri ja vaikuttaa positiivisesti henkilökunnan motivaatioon. Työyhteisöviestintä koostuu kahdesta osa-alueesta: viestinnästä, joka on vuorovaikutteista eli kahdensuuntaista, sekä yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Sekä viestintä, että tiedottaminen ovat tärkeitä johtamisen välineitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-14.)

Sisäisen viestinnän keskeinen viestintäfoorumi on fyysinen työtila. Fyysisellä työtilalla tarkoitetaan tilaa, jossa tehdään työtä ja vietetään taukoja. Fyysisessä työtilassa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa työtovereiden ja sidosryhmien edustajien kanssa. Joillakin, kuten keikkatyöläisillä, fyysinen työtila voi sijaita asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa. (Juholin 2008, 73.)

Isoissa organisaatioissa työyhteisöviestintää hoidetaan viestinnän ammattilaisten toimesta. Silloin on tärkeää, että viestintä suunnitellaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. Siitä huolimatta, että sisäiselle viestinnälle on nimetty vastuuhenkilöt, on tärkeää korostaa, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Hyvin toteutetussa työyhteisöviestinnässä asioista kerrotaan henkilöstölle ennen, tai ainakin samaan aikaan, kuin niistä tiedotetaan organisaation ulkopuolelle. (Österberg 2015, 193-194.)

Viestintäteknologia on kuitenkin muuttanut niin työntekoa kuin viestintääkin. Viestintäteknologialla tarkoitetaan viestintää esimerkiksi intranetin, sähköpostin tai blogien välityksellä. (Juholin 2008, 74.)

3.1 Hyvä työyhteisöviestintä

Juholin (2017, 120-121) tiivistää työyhteisöviestinnän muutossuunnat muutamaan kohtaan. Ensimmäinen asia on, että kaikki voivat viestiä, eikä viestimiseen ole teknisiä rajoitteita. Viestien leviäminen voi tapahtua sekä organisaation sisällä että ulkopuolella rajoituksetta. Se, että viestit saadaan nykyään helposti suurelle määrälle ihmisiä kerralla, ei kuitenkaan riitä. Onnistuneeseen viestintään vaikuttaa tieto, ymmärrys, vaikuttaminen ja osallisuuden kokemus. Toinen tärkeä asia on ymmärtää, että viestintää tapahtuu koko ajan ja joka paikassa. Viestintä ei rajoitu vain organisaation sisälle ja työaikaan, eikä näin ollen ole organisaatioiden hallinnassa. On tärkeää luottaa henkilöstön harkintaan ja lojaaliuteen työnantajaa kohtaan. Kolmas asia on tiedon määrän kasvaminen ja sen vuoksi tiedon omaksumisen hallinta. Sen vuoksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja keskinäisviestinnän merkitys kasvaa koko ajan. Aikaisemmin niin sanottu puskaradioilmiö koettiin epätoivottuna asiana, mutta nykyään asia nähdään positiivisena. Vapaamuotoinen keskustelu auttaa tiedon käsittelyssä ja jäsentelyssä sekä ymmärtämisessä.

Bellinghamin (2001, 73) mukaan tehokkaaseen työyhteisöviestintään vaikuttavat asenne, käyttäytyminen ja taidot. Kunnioitus ja positiivinen asenne muita kohtaan auttaa luomaan avoimen ilmapiirin, jossa voidaan viestiä suoraan ja luottamuksellisesti. Avoin viestinnän ilmapiiri edesauttaa hyvää yhteisöllisyyttä, jossa tuetaan muita työyhteisön jäseniä, osataan katsoa asioita useista näkökulmista ja uskalletaan antaa muille palautetta.

Työyhteisöviestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kautta voidaan vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan, koska työntekijöiden hyvinvointi näkyy ja kuuluu ulospäinkin. Tämä lisää kiinnostusta työyhteisöä kohtaan ja organisaatioon saadaan rekrytoitua hyviä työntekijöitä. (Juholin 2017, 74-75.)

Kansainvälisissä organisaatioissa täytyy huomioida työntekijöiden taustat. Kulttuurin muokkaamat käsitykset, arvot ja asenteet voivat olla hyvin erilaiset. Organisaatioissa sekä esimiesten että työntekijöiden tulee tunkea ja ymmärtää erilaiset

viestintäkulttuurit, jotta organisaation viestintäkulttuuri voidaan suunnitella kaikki seikat huomioon ottaen. (Kukovec, Mulej & Sarotar Zizek 2018, 50.) Jokaisen työntekijän tulee myös ymmärtää, mitkä ovat oman työyhteisön viestinnän säännöt ja ottaa vastuu omasta viestintäosaamisestaan ja sen kehittamisestä. (Juholin 2017, 20).

3.2 Työyhteisöviestinnän tehtävät

Työyhteisöviestintää tarvitaan tiedottamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Työyhteisöviestinnän tehtäviä ovat tiedon jakaminen, hyvän ja oikean yrityskuvan rakentaminen, toimenpiteistä ja muutoksista ja niiden syistä ja seurauksista tiedottaminen. Tehokas työyhteisöviestintä pitää henkilöstön tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä ja parantaa työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Työyhteisöviestintä on myös sisäistä markkinointia, jonka avulla yrityksen tuotteet ja palvelut saadaan henkilöstön tietoon, koska on tärkeää, että työntekijät osaavat kertoa yrityksen osaamisesta sidosryhmille. Yrityksen palveluista saatavat asiakaspalautteet sekä sidosryhmien palautteet on myös hyvä viestiä henkilöstölle. (Österberg 2015, 193; 198.)

3.2.1 Strategian viestintä

Yrityksen strategia ohjaa toimintaa. Strategian todeksi tekemisen edellytys on, että se pystytään viestimään niin, että työntekijät ymmärtävät mihin pyritään ja mitä heiltä odotetaan, sekä miten onnistumista arvioidaan ja miten siitä kerrotaan. Ilman tehokasta viestimistä strategia ei voi toteutua. (Juholin 2008, 112-113.)

Strategiasta viestiminen voidaan jakaa sisällölliseen määrittelyyn, strategiaprosessiin ja strategian toteuttamiseen. Sisällöllisen määrittelyn tavoitteena on ymmärtää strategia. Strategiaprosessilla tarkoitetaan tietoa strategiaprosessin etenemisestä ja toteuttamisvaiheessa strategia siirtyy osaksi jokapäiväistä tekemistä. (Maula & Hämäläinen 2004, 28.)

Strategian viestinnässä on tärkeää vuorovaikutteisuus. Usein kuitenkin strategiasta tiedotetaan ylhäältä alaspäin, jolloin strategia voi jäädä etäiseksi niille, jotka sitä jokapäiväisesti toteuttavat. Strategian laatijoiden ja toteuttajien olisikin hyvä olla vuorovaikutuksessa keskenään, jotta yhteinen ymmärrys voi syntyä ja työntekijät saavat valmiudet toteuttaa sitä (Juholin 2008, 114-116.)

3.2.2 Toimiva tiedonkulku; Osaamisen ja tiedon jakaminen

Yksi toimivan työyhteisön ominaispiirteistä on toimiva tiedonkulku. Henkilöstön täytyy pystyä luottamaan siihen, että he saavat kaiken sen tiedon, joka on merkityksellistä heidän työnsä kannalta. (Österberg 2015, 194.)

Yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa paljon osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja se, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Juholinin mukaan Stähle ja Grönroos (1999) toteavat, että ratkaisevaa on tietopääoma, eikä pelkkä työn ja pääoman tehostaminen riitä. Tietopääomalla tarkoitetaan henkilöstön henkilökohtaisia taitoja sekä osaamista, ja informaatiota, joka on yrityksen käytössä. Tietopääoman Stähle ja Grönroos jakavat kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan, aineettomaan pääomaan ja strategiseen reserviin. Inhimillinen pääoma sisältää osaamisen, motivaation ja sitoutumisen. Aineeton pääoma koostuu informaatiosta, immateriaalioikeuksista (omistusoikeuksia yrityksen omaan osaamiseen ja ideoihin) ja organisaatiosta itsestään. Strategisella reservillä he tarkoittavat yrityksen kykyä tuottaa innovaatioita. (Juholin 2008, 174.)

Yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä voidaan pyrkiä vahvistamaan ja varmistamaan osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisen tavoite on tehdä organisaatiosta entistä vahvempi oppimisen avulla. Osaamisen johtamisessa korostuvat epäviralliset yhteisöt, työn ohessa oppiminen ja kirjoittamattoman tiedon merkitys. Uutta tietoa ja osaamista luodaan vuorovaikutuksessa henkilöstön kesken, kun he yhdessä analysoivat toimintaansa ja oppimishaasteitaan. Oppivan organisaation yhteydessä tiedonkulun sijaan käytetäänkin usein termiä tiedonvaihdata. (Juholin 2008, 174-175.)

3.2.3 Esimiesviestintä

Esimies välittää ja tulkitsee viestejä oman tiiminsä ja muun organisaation välillä. Tärkeä viestinnällinen tehtävä esimiehellä on tulkita ja sanoittaa asiat niin, että hänen tiiminsä ymmärtää ja sisäistää asiat. Esimieheltä odotetaan läsnäoloa. Kohtaamiset esimiehen kanssa voivat tapahtua kasvokkain tai työyhteisöfoorumeilla. Kohtaamisen tilanteita ovat esimerkiksi päivittäisviestintä, kahdenkeskiset tapaamiset alaisten kanssa, rekrytointi ja työhöntulo, perehdyttäminen, palaverit sekä ura- ja koulutussuunnittelu. Esimiehen kommunikointitapa vaikuttaa paljon työyhteisön

ilmapiiriin. Esimiehen tulee uskoa yhteiseen tavoitteeseen, jotta hän saisi myös muut mukaan. Esimiehen tulisi siis olla ryhmänsä lähellä. Esimiehen ei tule kuitenkaan samaistua liiaksi ryhmäänsä, jotta johtamisrooli säilyy. Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiestyötä, mutta myös esimiehen tulisi saada palautetta alaisiltaan. Parhaimmillaan palautteeseen osataan suhtautua puolin ja toisin vastaanottavaisesti ja käyttää sitä kehittymisen ja kehittämisen tukena. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on olennainen osa oppivan organisaation toimintaa. Palautteen avulla organisaatiossa saadaan tietoa siitä, missä on onnistuttu tai epäonnistuttu ja tätä tietoa käyttämällä päästään kehittämään toimintaa. Aiemmin palautteita on käyty läpi kehityskeskusteluissa, mutta nykyään monissa organisaatioissa palautekeskustelua käydään työn lomassa ympäri vuoden aina tarvittaessa. (Juholin 2017, 134-137.)

Vuorovaikutteinen viestintä esimiehen ja alaisten välillä lisää työhyvinvointia. Hyvän esimiesviestinnän tulisi perustua luottamukseen, uskottavuuteen, avoimuuteen, vastavuoroisuuteen, työntekijäkeskeisyyteen, eri näkökulmien ymmärtämiseen ja neuvotteluun. Kun työntekijät kokevat, että esimies välittää heidän hyvinvoinnistaan, se lisää luottamusta. Yksipuolinen ylhäältä alas -viestintätyyli, jossa esimiehen osalta viestitään lähinnä vaatimuksia ja sääntöjä, päinvastoin lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä. (Men 2014, 267.)

Wright (2016) nostaa esiin, että Bill Quirken mukaan esimiehen viestintätyylit voidaan jakaa karkeasti kahteen erilaiseen tyyliin. Varsinkin aikaisemmin vanhemmat esimiehet ovat nähneet vain toisen tavan tehokkaana. Tehtäväorientoitunut esimies keskittyy viestimään ylhäältä alaspäin ja tekee tiimille selväksi suunnan ja tavoitteet, mutta hänen voi olla vaikeaa ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteitä. Pehmeämpi suhteisiin keskittyvä esimies viestii arvot tehokkaasti ja on empaattinen. Ongelmana voi olla, ettei yrityksen tavoitteet tule kaikille selväksi. Menestyäkseen viestinnän johtamisessa, esimiehen täytyy käyttää molempia tyyliä rinnakkain (Wright 2016, 213-214.)

Muuttaako verkko johtamista?

Esimiestyö ja johtaminen tarvitsevat viestintää onnistuakseen. Johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, ja siihen osallistuvat esimiehet ja koko muu organisaatio. Perinteinen johtaminen on tapahtunut tilanteissa, joissa ollaan kasvokkain.

Viestintätekniiikan kehittyminen on mahdollistanut verkkojohtamisen. Verkkojohtamisella tarkoitetaan ihmisten työnteon johtamista verkon välityksellä ja se mahdollistaa johtamisen etäisyydestä huolimatta, eli johtaminen ei ole enää riippuvaista tietystä paikasta. Verkkojohtamisen etuna voidaan nähdä esimiesten ajankäytön tehostuminen ja haittana kasvokkain kohtaamisen väheneminen. Vaikka johtaminen tapahtuisi muuten verkossa, on syytä muistaa, että vaikeat ja henkilökohtaisesti koskettavat asiat vaativat edelleen kasvokkain kommunikointia. Rutiiniasiat voidaan kätevästi hoitaa verkon välityksellä. (Juholin 2008, 190-191.)

Bellingham (2001) toteaa, että verkkojohtamisessa joitakin asioita täytyy erityisesti ottaa huomioon verrattuna perinteiseen johtamiseen. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön jäsenten ja esimiehen välille vaatii avoimuutta, hyväksymistä ja turvallisuuden tunnetta. Näiden asioiden saavuttamiseksi esimiehen tulisi ottaa uudet ideat ja näkökulmat avoimesti vastaan ja jakaa myös omat ideansa tiimille. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen nousee myös suureen rooliin. Ihmisten erilaisuutta, ei pelkästään taitojen ja tietojen osalta, vaan myös henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta, kannattaa hyödyntää tiimin tehokkuuden maksimoimiseksi. Kun työyhteisön jäsenet kokevat tulevansa arvostetuiksi ja kuulluksi digitaalisessa ympäristössä, kasvokkain tapaamisen puuttumisen merkitys pienenee. Sovituista tavoitteista ja asioista kiinni pitäminen on tärkeää. Turhia lupauksia ei tule tehdä. (Bellingham 2001, 75-78.)

Iris Humalan (Juholin 2008) mukaan verkkojohtamisessa valtaa ja vastuuta jaetaan tiimin sisällä eli se on osallistavaa johtamista. Osallistava johtaminen vaatii toimiakseen hyvää ja avointa tiedon saatavuutta sekä vaihdantaa. Tiimin jäsenillä on myös oltava mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Osaamisen ja tiedon jakamisen edellytyksenä on, että tiimin jäsenet tietävät toistensa tehtävät ja asiantuntijuudet. Vaikka viestintä tapahtuukin verkossa, Humalan mukaan esimiehen viestintätehtävässä on tärkeää, että hän kommunikoi mahdollisimman paljon kasvotusten tiiminsä kanssa. Työfoorumit mahdollistavat kasvokkain tapaamisen verkon välityksellä ja tätä mahdollisuutta tulisikin käyttää, varsinkin jos kyseessä on monimutkainen asia tai jos asian oletetaan aiheuttavan lisäkysymyksiä. (Juholin 2008, 217-218.)

3.2.4 Muutosviestintä ja kriisiviestintä

Muutostilanne voi aiheutua toimintaympäristön muutoksista, uudesta laista tai vaatimuksesta, yrityksen sisäisistä tai ulkoisista asioista tai työyhteisön jäseniltä. Muutosviestinnässä on keskeistä esittää henkilöstölle aikaväli tai tavoiteaika, jossa muutos tulee tapahtumaan. Se helpottaa henkilöstön asennoitumista muutosta kohtaan ja voi vähentää muutosvastarintaa. Henkilöstölle tulee viestiä selkeästi mitä heiltä odotetaan. (Juholin 2008, 126-129.) Muutostilanteessa on tärkeää tiedottaa ja keskustella asiasta. Muutoksen syyt on syytä tehdä kaikille selväksi, jotta muutos ymmärretään ja hyväksytään. Parasta olisi, jos muutoksesta viestittäisiin etukäteen, jolloin henkilöstö pääsisi mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällöin myös muutokseen sopeutumiselle jää enemmän aikaa. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän tarvitaan viestintää kasvokkain. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

Strateginen viestintä on suuressa roolissa, kun yritystä uhkaa ennakkoon tunnistettu lähestyvä kriisi. Suunnitelmallisuus nousee suureen arvoon. Jos yrityksessä on tehty riskien analysointi ja mietitty valmiiksi mistä kriisi voi tulla ja miten siihen voidaan valmistautua, on tilanteen viestinnän hoitaminen helpompaa. Kriisitilanteessa on tärkeää viestiä tilanteen etenemisestä, sen mahdollisista seurauksista ja tehtävistä ratkaisuista. Jos kriisin johdosta luottamus yrityksen johtoon romuttuu tai henkilöstö kokee turvattomuuden tunnetta, on syytä keskittää huomio arvopohjaiseen keskusteluun ja toivon ylläpitämiseen. Yhteisöllisyyden korostaminen viestinnässä on myös tärkeää tässä kohdassa. (Sorainen 2018, 270-271; 322-323.)

3.3 Digitaalinen työyhteisöviestintä

Digitaalisilla työvälineillä on mahdollisuus rakentaa uudenlainen yhteisöllisempi organisaatiokulttuuri, jossa työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Monissa organisaatioissa tavoitellaan nykyään itseohjautuvuutta, joka vaatii työyhteisön jäseniltä vastuunottoa tiedon jakamisesta avoimesti. Teknologiaa ja uusia työvälineitä käyttöön otettaessa tarvitaan suunnitelmallisuutta, johdon osallistumista ja käytön tukea. (Bergman & Korhonen 2019, 140.)

Tehokas tiedon jakaminen ei tarkoita sitä, että kaikista asioista tiedotetaan kaikille, vaan on mietittävä, kenelle tieto on merkityksellinen. Jokaisen on siis osattava

kohdistaa jaettava tieto oikealle kohderyhmälle. Teknologia ja erilaiset järjestelmät eivät saa nousta sisäisessä viestinnässä päärooliin, vaan on muistettava, että ne ovat vain hyviä välineitä hoitaa viestintää tehokkaasti. On keskityttävä työntekijöiden yhdistämiseen ja luomaan yhteistyön kulttuuria. (Wilkman 2016, luku 4.)

3.3.1 Työyhteisöviestinnän välilliset kanavat

Digitaalinen viestintä on välillistä viestintää. Välillisellä viestinnällä tarkoitetaan jonkin välineen avulla tapahtuvaa viestintää. Välillisiä viestintäkanavia ja keinoja ovat:

- Mobiiliviestintä
- Intranet, sähköposti
- Sosiaalinen media
- Pikaviestimet
- Ilmoitustaulut
- Video- ja verkkoneuvottelut
- Tiedotteet
- Webinaarit (verkkoseminaarit)
- Webcastit (esimerkiksi tiedotus- tai koulutustilaisuus verkossa)
- Henkilöstölehti
- Osavuosikatsaukset ja vuosikertomukset

(Honkala ym. 2017, 105-106.)

Digitaaliset foorumit tarjoavat mahdollisuuden osallistua paikasta riippumatta ja toisaalta ajastakin riippumatta, esimerkiksi koulutus- tai tiedotustilaisuuksia voidaan tallentaa ja kaikki voivat katsoa niitä silloin, kun se sopii omaan aikatauluun. Verkkokokoukset mahdollistavat suuren joukon osallistumisen. Ne myös säästävät aikaa, matkustuskustannuksia ja ympäristöä. Verkkokokoukset luovat uudenlaista toiminta- ja viestintäkulttuuria, jossa korostetaan vuorovaikutteisuutta. Kaikki otetaan mukaan keskusteluun ja yhteisten asioiden käsittelyyn. (Juholin 2017, 122.)

Sisäinen sosiaalinen media tarjoaa monia mahdollisuuksia. Voidaan viestiä kaikkien työyhteisön jäsenten kesken ja tietoa voidaan jakaa kaikille yhteisesti. Toisaalta voidaan keskustella ja jakaa tietoa myös pienemmille tiimeille. Etuna on myös se, että muiden lähettämää tietoa tai viestejä voidaan lukea milloin tahansa, ajasta riippumatta. Sisäinen sosiaalinen media ei ole pelkästään tiedotuskanava, vaan siellä voi olla vuorovaikutusta samalla tavalla kuin työpaikalla fyysisesti oltaessa. (Juholin 2017, 122-123.)

3.3.2 Digitaalisen viestinnän haasteet

Digitaalisessa viestinnässä on samanlaisia haasteita kuin viestinnässä yleensä. Digitaalisen viestinnän yksi suurimmista haasteista on tauoton työ ja kansainvälisissä organisaatioissa eri aikavyöhykkeet. (Juholin 2017, 128.)

Digitaalisessa organisaatiossa yhteishengen luominen tiimin jäsenten välille on yhtä tärkeää kuin perinteisessä organisaatiossa, jos ei jopa tärkeämpää. Se on kuitenkin vaikeampaa kuin kasvokkain tavattaessa. Ihmiset pitäisi saada innostumaan ja toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkkojohtajan täytyykin olla herkkä huomaamaan tiimin ongelmia ja reagoida niihin välittömästi. Kun esimies on jatkuvasti vuorovaikutuksessa tiiminsä kanssa, hänellä on paremmat valmiudet ennakoida tulevia kysymyksiä ja haasteita ja ottaa niitä itse puheeksi työn lomassa. (Juholin 2008, 215-217.)

Verkkojohtaminen on monessa yrityksessä uusi asia ja se aiheuttaa uhkia, epävarmuuksia sekä mahdollisuuksia, koska se vaikuttaa kaikkiin toimintoihin ja koko henkilöstöön. Siksi se aiheuttaa myös muutosvastarintaa (Ilmarinen & Koskela 2015, 229-230.)

Tekstin tulkinnassa voi tulla väärinymmärryksiä. Kuten aiemmin todettiin, lähettäjän näkökulmasta tarkasteltuna tekstin sisältö on se, mitä lähettäjä haluaa viestittää. Lähettäjä vaikuttaa omilla sanavalinnoillaan vastaanottajan tulkintaan. Vastaanottaja tulkitsee viestin sisällön ja hänelle syntyy mielikuva viestin sisällöstä. Tämä mielikuva voi olla erilainen kuin lähettäjän aikoma mielikuva. Asia voi vääristyä tai tietoa saattaa karsiutua. Siksi olisi tärkeää, että lähettäjä saisi palautteen viestistä, jotta hän voi varmistua vastaanottajan ymmärtäneen sanoman oikein. (Åberg 2000, 27-33.)

4 Sitouttaminen

4.1 Sitouttaminen käsitteenä

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on laaja ja monisyinen ilmiö. Viitala (2014) näkee sitoutumisen psykologisena suhteena tai psykologisena sopimuksena. Työntekijän sitoutumista organisaatioon pidetään yritykselle erittäin tärkeänä niin toiminnan laadun ja kehittymisen, kuin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Psykologisia sopimuksia tutkinut tutkija Denise Rousseau on jaotellut sopimukset relationaalisiin ja transaktionaalisiin sopimuksiin. Transaktionaaliset sopimukset ovat taloudellisia, joissa keskeistä on korvauksen vaihtaminen työsuoritukseen. Tällöin sopimus on työntekijälle usein kestoaltaan epävarma tai lyhyt. Relationaaliset sopimukset ovat puolestaan syvempiä, ja niissä kumpikin osapuoli antaa itsestään enemmän kuin pelkän korvauksen ja työsuorituksen. Työntekijä voi venyä epäitsekkäästi työnantajansa hyväksi, ja työnantaja puolestaan voi joustaa työntekijän vuoksi. Tällaiset suhteet ovat yleensä myös pidempikestoisia, ja niitä leimaavat luottamus ja lojaalius. (Viitala 2014, luku 3.)

Työelämän ilmiöistä puhuva Aki Ahlroth määrittelee, että sitoutuminen ei ole vain fyysistä töissä paikalla oloa, vaan myös henkistä läsnäoloa. Työntekijän sitoutuminen voi olla hyvin pinnallista, eli hän tulee kyllä kuuliaisesti töihin joka päivä, mutta vain niin kauan, kunnes saa paremman tarjouksen jostain muualta. Tällaiset pinnallisesti sitoutuneet ihmiset eivät anna itsestään kaikkea tai ylitä odotuksia, vaan tekevät vain perustason vaatimusten mukaiset tehtävänsä. Syvälinen sitoutuminen on molemminpuolista kumppanuutta ja tukemista. Ahlrothin mukaan ihmisen aktiivinen sitouttaminen on jo lähtökohtaisesti väärä tapa katsoa asiaa, koska tällöin ihminen nähdään passiivisena ja helposti manipuloitavana kohteena. Esimerkiksi lähtevälle työntekijälle korkeamman palkan tarjoaminen on enää vain paniikinomaista tekohengitystä, ja oikea tapa toimia olisi ollut arvostaa tätä työntekijää jo aiemmassa työsuhteen vaiheessa. Yksilöä on myös tärkeää arvostaa ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Professori Don Tapscott (2010) pohtii perinteisen henkilöstömallin olevan, että ihminen palkataan, koulutetaan, johdetaan ja pidetään yhtiön palveluksessa. Tämä on hänen mielestään kuitenkin vanhanaikainen malli katsoa asiaa. Katse pitäisi kääntää uudelleenlaiseen ja nykyaikaiseen malliin, jossa ihminen perehdytetään,

sitoutetaan, totutetaan toimimaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa ja jossa häntä kehitetään. Tapscott näkee myös koeajan niin päin, että työntekijä pitää yritystä koeajalla muutaman kuukauden ajan. (Tapscott 2010, 167.)

Tutkija Mikael Nederström on muodostanut psykologisen tason sitoutumiselle viisi tärkeää tekijää, joista mitään ei tule sivuuttaa, mikäli kokonaisvaltainen sitoutuminen ja sen mukanaan tuoma hyöty ja tuottavuus halutaan saavuttaa. Nämä osa-alueet ovat työntekijän luottamus johtoon, oman työn merkityksellisyyden tunne, riittävät kehittymismahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta ja sosiaalinen tuki. (Nederström 2019.)

4.2 Arvostuksen merkitys sitouttamisessa

Martela ja Jarenko (2015) nostavat esiin työntekijän arvostuksen merkityksen. Työnantajan tulisi arvostaa jokaista työntekijää olemalla läsnä, kuuntelemalla ja kannustamalla. Arvostava käytös työntekijää kohtaan osoittaa, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan ihmisenä, ja hän tällöin sitoutuu yhteisöönsä vahvemmin, ja on valmis tekemään parhaansa yhteisen päämäärän eteen. Sitoutuminen yhteiseen missioon lisää työntekijöiden työn imua, joka vetää lopulta puoleensa lisää uusia työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 136-137.)

Arvostus on myös kokeneen yritysjohtajan Ari Rämön oman johtamisen pääfilosofia. Hänen mukaansa johtaminen on aina ensisijaisesti tunteen johtamista. Jokaisessa kohtaamisessa voimme valita, lähestymmekö toista osapuolta arvostaen vai arvostellen, eli välitämmekö viestissämme positiivisen vai negatiivisen tunteen, lisäämmekö vai vähennämmekö hyvää fiilistä. Yksinkertaisesti sanottuna hyvällä tuulella töissä olevat työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia, ja tekevät hyvää jälkeä työssään. Huonolla fiiliksellä olevat puolestaan tekevät pakollisen, ja näissä kahdessa asenteessa on valtava ero, varsinkin kun sen kertoo kaikilla organisaation työntekijöillä. (Rämö 2018, 110.)

Työntekijöiden sitoutumista lisää, kun yrityksellä on vahva kulttuuri ja selkeä vahva missio, joihin työntekijät haluavat sitoutua. Arvokas päämäärä saa ihmiset tuntemaan olonsa arvokkaiksi ja energisoi heitä. (Martela & Jarenko 2015, 206-207.) Case-yrityksessä olisi hyvä huomioida, että sen missio ja päämäärä ovat myös

vuokratyöntekijöille selvät, ja he ovat tietoisia omasta arvostaan yrityksen toiminnassa, eli peruspalveluiden tuottamisessa kuntalaisille.

Don Tapscott (2010) nostaa esiin mielenkiintoisen huomion työntekijän sitouttamisesta. Yrityksestä lähteneet työntekijät eivät ole pettureita, jotka ovat jättäneet yrityksen lopullisesti, vaan muualla työskentely kehittää heidän osaamistaan ja taitojaan eri tavalla, kuin samassa yrityksessä pysyminen. Näihin henkilöihin kannattaa siis luoda verkostoja myös heidän lähtemisensä jälkeenkin, koska he ovat entistä arvokkaampia työntekijöitä palatessaan takaisin yrityksen palvelukseen. Koska nykyaikana työsuhteen koostuvat usein erillisistä palasista, sitouttaminen ei tarkoita enää pelkästään yhtä pitkää ja katkeamatonta työsuhdetta. Tutkimusten mukaan entisen työntekijän palkkaaminen uudelleen on 40 % tehokkaampaa kuin uuden työntekijän palkkaaminen, koska vanhalla työntekijällä on yrityksen tuntemus ja työhön liittyvät pohjataidot jo valmiina. Menestyvä yritys osaa siis sitouttaa nykyisten työntekijöiden lisäksi myös pois lähteviä työntekijöitä, jotka voivat palata aina uudestaan ja uudestaan takaisin hyväksi havaitulle työnantajalle. (Tapscott 2010, 198-199.)

4.3 Sitoutumisen avaintekijät

Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuksen professori Markku Wilenius (2015) määrittää kolme avaintekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen: *Yrityksen visio ja strategiset tavoitteet*. Mitä varmemmalta yrityksen tulevaisuus näyttää, sitä sitoutuneempi työntekijä on. Tässä korostuu työnantajan kyky selkiyttää yrityksen tarkoitus, ja miten hyvin se yhdistyy työntekijöiden omiin tavoitteisiin ja tulevaisuuteen. Yrityksen vision puolestaan tulee puhutella työntekijöitä, ja heidän tulee saada kokemus tekevänsä työnsä kautta jotain merkityksellistä. *Yksilön oma tulevaisuus osana yrityksen tulevaisuutta*. Työntekijöille on tärkeää, että heidän osaamistaan ja työpanostaan arvostetaan, ja että työnantaja haluaa myös kehittää heidän taitojaan. Tutkimusten mukaan yksi motivoinnin ja sitouttamisen keskeisistä tekijöistä on työnantajan suhtautuminen työntekijöihinsä inhimillisenä pääomana, josta halutaan pitää kiinni. Yksilön kehityspolun huomioiminen yrityksen sisällä lisää siis työntekijän sitoutuneisuutta työnantajaansa. *Yrityksen suhtautuminen työn ja vapaa-ajan tasapainoon*. Vaikka nykypäivän työelämä tarjoaa paljon enemmän joustoa kuin vuosikymmeniä aiemmin, samalla työn ja vapaa-ajan väliset rajat ovat hämärtyneet. Yhä

suurempi joukko ihmisiä kokee itsensä uhatuksi, kun työelämä laajenee kohti yksityiselämää. (Wilenius 2015, 148-150.)

Urakehityksen sitouttavaa vaikutusta korostaa myös konsultti Samuli Sistonen (2008), jonka mukaan liian usein yrityksissä pyritään kehittämään monimutkaisia tai muodikkaita kannustinjärjestelmiä, vaikka tehokkaampi sitouttamisen muoto olisi yksilöiden kehitysmahdollisuuksien kirkastaminen (Sistonen 2008, 37).

Ahlroth (2017) nostaa esiin mielenkiintoisen näkökulman siitä, että jotkut ihmiset sitoutuvat työpaikallaan enemmän arvostamiinsa ihmisiin, kuin itse työpaikkaan siinänsä (Ahlroth 2017, luku 1). Organisaatiossa olisikin erittäin tärkeää tiedostaa, mikä heidän työntekijöitään sitouttaa, ja mitä asioita heidän työntekijänsä pitävät tärkeinä, jotta nämä osa-alueet voidaan ottaa johtamisen strategiassa huomioon.

Työntekijöiden sitoutumisen taso liitetään usein työtyytyväisyyden tasoon, mutta tutkija Frank Martela muistuttaa, että työtyytyväisyys ei kerro lopulta paljon mitään. Tyytyväinen työntekijä ei välttämättä ole innostunut työstään tai sitoutunut organisaatioonsa, vaan tekee vain kivutta omat tehtävänsä, muttei sen enempää. Tärkeämpi tutkimuskohde olisi kuitenkin selvittää, miten innostuneita työntekijät ovat työstään. Mitä innostuneempi työntekijä, sitä enemmän hän itsestään ja kapasiteetistaan organisaatiolleen antaa, ja sitä aktiivisempi toimija hän on. (Martela 2015.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja työpaikkaansa, ja siksi haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa. Vapaaehtoisuuden tunne työssä lisää työntekijän kokemusta päästä tekemään itseään kiinnostavaa työtä. Tällöin työ ei tunnu ulkoapäin pakotetulta, vaan on lähtöisin työntekijän omista kiinnostuksen kohteista. Mikäli työntekijä kokee tekevänsä työtään pakon edessä, hänen sitoutumisensa työhön vähenee. Organisaation tulisi löytää yhdessä työntekijän kanssa hänelle sopivat tavoitteet, jotka palvelevat molempien osapuolien intressejä. (Martela & Jarenko 2015, 50; 67-68.)

Kuten Wilenius mainitsi aiemmin yksilön tarpeesta tehdä jotain merkityksellistä, myös Huotilainen ja Saarikivi (2018) toteavat, että ihmisiä motivoi se, kun he pääsevät auttamaan muita, ja ratkaisemaan muiden ihmisten kohtaamia ongelmia. Eriytyisen motivoivaa on tehdä työtä, jossa kokee olevansa hyvä ja taitava, jolloin pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan. Vaikka jokaiselle ei voi olla unelmatyötä tarjolla, yritys sekä koko yhteiskunta saavat ehdottomasti parempaa tuottavuutta sillä,

että työntekijät ovat mahdollisuuksien mukaan heille sopivissa ja heitä kiinnostavissa tehtävissä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 149-150.)

4.4 Eri sukupolvien väliset erot sitouttamisessa

Millenniaalit ja Z-sukupolvi ovat yhä suurempi ryhmä työelämässä suurten ikäluokkien eläköityessä, mikä näkyy myös case-yrityksen henkilöstön ikäjakaumassa. Näillä nuoremmilla ikäpolvilla on erilaiset odotukset työelämästä kuin aiemmilla sukupolvilla. Ari Rämön (2018) mukaan nuoret tulevat erilaisesta kulttuurista, jossa ollaan avoimia ja kerrotaan mielellään omia ideoita. Nuoret kehittävät mielellään omaa työympäristöään ja työtään, ja ideoita huomioimalla heitä saadaan mahdollisesti sitoutettua pidempiaikaisesti. (Rämö 2018, 111.)

Digitaalisten laitteiden ympäröimälle sukupolvelle viestiminen on haasteellista, koska he joutuvat koko ajan tulemaan toimeen valtavan informaatiotulvan kanssa (Tapscott 2010, 24). Tutkimus, johon liiketoimintastrategioihin erikoistunut konsultti Don Tapscott itsekin osallistui, osoittaa, että ne yritykset, jotka tehokkaasi ja ketterästi ottavat haltuunsa digitaalisen sukupolven normeja ja työkaluja, menestyvät parhaiten (Tapscott 2010, 167). Digitaaliseen ja nopeaan aikakauteen tottunut sukupolvi odottaa viestinnältä nopeutta. Jos he tarvitsevat jonkun tiedon, he haluavat vastauksen saman tien. He turhautuvat nopeasti, jos joutuvat odottelemaan vastausta ja yhteyden saamista työnantajansa edustajaan. He myös turhautuvat monimutkaisiin asiointitapoihin ja byrokraatiaan, kuten monimutkaiseen tai -vaiheiseen rekrytointiprosessiin. Koska digitaalinen sukupolvi on tottunut erilaisiin ja jatkuvasti uudistuviin sovelluksiin ja viestintävälineisiin, he odottavat uudenlaisia keinoja nopeaan viestintään ja palautteen antoon omaan työhönsä ja muiden toimintaan liittyen. (Tapscott 2010, 184-185.)

Nuoremmat digitaaliaikaan syntyneet ihmiset ottavat selvää yrityksestä ennen sinne hakeutumista. Yrityskulttuuri ja muiden ihmisten mielipiteet kyseisestä yrityksestä kiinnostavat, ja näitä tietoja on nykypäivänä helppo löytää internetistä. Tämä sukupolvi haluaa työskennellä rehellisten yhtiöiden palveluksessa. Läpinäkyvyys yrityksen toiminnassa lisää luottamusta työntekijöiden ja yrityksen välillä, ja tällöin uskollisuus ja sitoutumisen aste kasvavat. (Tapscott 2010, 179.)

Nuorta sukupolvea innostaa työssään innovatiivisuus, luovuus, hyvän asiakaspalvelun tarjoamisesta koettu tyytyväisyys ja uuden luominen. He haluavat löytää uusia tapoja työtehtäviensä suorittamiselle ja lisätä arvoa, muuttaa asioita ja ymmärtää kuinka heidän työpanoksensa vaikuttaa yrityksen menestykseen. Nuorempi sukupolvi arvostaa lisäksi vapautta työssään, ja haluaa itse päättää, missä ja milloin työskentelee. He haluavat työn, joka on merkityksellistä, haastavaa ja vaihtelevaa, mutta samalla he haluavat tasapainoisen elämän, jossa myös vapaa-ajalle riittää hyvin aikaa. Tämä nuorempi sukupolvi arvostaa perhe-elämää ja vapaa-aikaa enemmän kuin vanhemmat ikäluokat. Työajan joustot ja erilaiset edut ovat tärkeitä tekijöitä, jotka pitävät tätä sukupolvea yrityksen palveluksessa. Tapscottin tutkimus myös osoittaa, että tällöin nämä työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampia. (Tapscott 2010, 171; 177; 186.)

Nuoremmat sukupolvet arvostavat myös työnantajan yksilöllistä suhtautumista heihin ja heidän omaan elämäntilanteeseensa. He eivät halua työnantajan suhtautuvan heihin yhtenä suurena joukkona. He arvostavat yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, muokattavia tehtävänkuivia, yksilöllisiä palkitsemisjärjestelmiä ja epämuodollisempaa työssä suoriutumisen seuranta, esimerkiksi vapaamuotoisesti keskustellen työnantajan kanssa. He myös haluavat jatkuvaa palautetta esimiehiltään arvioidakseen edistymistään urallaan. He haluavat työnsä ja työnantajansa yrityskulttuurin vastaavan omia arvojaan ja työn tekemisen tapojaan. Työelämän asiantuntija Tamara Erickson toteaa nuoremmasta sukupolvesta, että heitä ei kiinnosta valta, asema tai hierarkia, eikä organisaatiossa ylöspäin eteneminen, vaan ongelmien ratkaisu yhteistyössä muiden kanssa (Tapscott 2010, 178; 180; 185; 193.)

Tärkeänä onnistumisen kriteerinä yritykselle Tapscott näkee nuoremman ja vanhemman sukupolven edustajien yhteistyön onnistumisen. Nuoremmat voivat opettaa vanhemmille työntekijöille vahvempaa yhteistyön tekemisen tapaa sekä uudenlaisten sovellusten ja ohjelmistojen käyttökäytännöitä. Vanhemmat työntekijät puolestaan opettavat nuoremmille heiltä löytyvää kokemusta ja hiljaista tietoa. (Tapscott 2010, 187.)

4.5 Vuorovaikutuksen merkitys sitoutumisessa

Monet tutkijat ja asiantuntijat korostavat vuorovaikutuksen ja osallistamisen tärkeyttä sitoutumisen lisäämisessä. Nykyään työnantajan ja työntekijän välinen

kommunikointi on kahdensuuntaista dialogia, ei enää johtajalta johdettavalle -mallia. Aki Ahlroth (2017) kokee työntekijöiden sitoutuvan, kun heidät osallistetaan työyhteisön kannalta merkityksellisten asioiden suunnitteluun. Tällöin jalkauttamisen tarvekin vähenee ja helpottuu, kun henkilöstö on päässyt mukaan asioiden suunnitteluvaiheeseen. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Myös Isotalus ja Rajalahti (2017) nostavat esiin aiemmin mainitun Rousseauin tapaan relationaalisen näkökulman tärkeyden, ja miten työnantajan ja työntekijän välinen viestintäsuhde ja vuorovaikutus on heidän suhteestaan riippuvainen. Johtaja-johdettava-teorian tunnettu LMX-teoria kuvaa johtamisviestinnän teoriaa, jonka perusidea on, että johtajan (tässä tapauksessa työnantajan edustajan) ei tule lähestyä kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, vaan jokainen suhde on yksilöllinen, ja lähestymistapa on tällöin myös vaihteleva. Viestintää ja vuorovaikutusta tulee näin ollen muokata kohteen ja tilanteen mukaan. Syvemmässä suhteessa on enemmän luottamusta, vastavuoroista vaikuttamista ja tuen antamista, ja tällöin työntekijälle annetaan enemmän vastuuta ja häntä osallistetaan enemmän. Pinnallisemmassa suhteessa puolestaan on vähemmän luottamusta ja tukea, ja työnantajan viestintä on autoritaarisempaa ja tehtäväkeskeisempää. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Case-yrityksen haasteena on henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen järjestäminen, koska aktiivisten vuokratyöntekijöiden määrä on niin suuri, ja he työskentelevät fyysisesti eri tiloissa kuin työnantajansa. Case-yrityksen olisi tärkeää saada solmittua myös lyhytaikaisten keikkatyöntekijöiden kanssa edellä mainitun kaltaisia relationaalisia psykologisia sopimuksia, jolloin keikkatyöntekijätkin voisivat luottaa työnantajaansa, luottaa töitä riittävän ja voisivat muodostaa enemmän tunnepohjaista suhdetta työnantajaansa, joka tutkitusti lisäisi heidän työtyytyväisyyttään ja täten sitoutuneisuuttaan ja arvostustaan organisaatiota kohtaan.

Isotaluksen ja Rajalahden (2017) siteeraama Suomen Kansallisoopperan pääjohtaja Päivi Kärkkäinen mainitsee hyvän vuorovaikutuksen perustaksi vastaanottajan ymmärtämisen ja sen, että osaa mennä vastaanottajan asemaan. On tärkeää pystyä arvioimaan, mistä vastaanottajat ovat kiinnostuneet, sillä mahdottomalla tietotulvalla tai epärelevantilla tiedolla ei saavuta lopulta ketään. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 3.)

Perinteinen jako johtamistyyleissä on tehty tehtäväkeskeisen ja ihmiskeskeisen tyylin mukaan. Näissä tyyleissä on myös eroteltavissa erilaiset viestintä- ja vuorovaikutustavat, kuten taulukossa 1 on esitetty. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

| Tehtäväkeskeinen viestijä | Ihmiskeskeinen viestijä |
|--|---|
| Jakaa informaatiota | Pyytää mielipiteitä |
| Jättää muiden näkemykset, ideat ja tunteet huomiotta | Huomioi muiden näkemykset, ideat ja tunteet |
| Viestii kaavamaisesti | Viestii joustavasti |
| Keskeyttää muita | Kuuntelee muita |
| Esittää vaatimuksia | Esittää pyyntöjä |
| Keskittyy faktoihin | Keskittyy tunteisiin ja asenteisiin |
| Keskittyy oman osaamisen lisäämiseen | Keskittyy henkilöstön osaamisen lisäämiseen |
| Viestii useimmiten kirjoittamalla | Viestii useimmiten suullisesti |
| Harjoittaa ”suljettujen ovien” käytäntöä | Harjoittaa ”avoimien ovien” käytäntöä |

Taulukko 1. Tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen viestijä. (mukailtu Hackman & Johnson 2013, teoksessa Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2)

Tutkija Paul Madlock (2008) on tutkinut johtajan viestintäosaamisen yhteyttä alaisen viestintätyytyväisyyteen. Tutkimus osoittaa, että johtajan viestintäosaamisella on vahva vaikutus työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen. Myös esimiehen ihmiskeskeinen johtamistyyli vaikutti positiivisesti työntekijöiden vuorovaikutustyytyväisyyteen, joskin myös tehtäväkohtainen tyyli korreloi positiivisesti tyytyväisyyden kanssa, joskaan ei yhtä vahvasti kuin ihmiskeskeinen johtamistyyli. (Madlock 2008, 69.) Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan erilaisilla johtamistyyleillä on paikansa, mutta ihmiskeskeinen tyyli on vaikuttavin ihmisten sitouttamisessa (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2).

Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010) puhuvat siitä, miten entistä useammat työntekijät haastavat nykyiset johtamistyyliä ja työkuultuurin, sillä heitä ei sitouta ja innosta työnantajan sanelemat tavoitteet, vaan heidän omat arvonsa ja mielekäs

urakehitys. Tämä edellyttää työnantajalta tiukasta kontrollista luopumista, ja sen sijaan ihmisten johtamiseen ja innostamiseen keskittymistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14.) Tässä korostuu taulukon 1 mukaiset ihmiskeskeisen viestijän taidot.

Hyvä viestijä osaa muuttaa tapaansa toimia aina tilanteen vaatimalla tavalla. Eri kohderyhmät ja eri tilanteet vaativat erilaista lähestymistapaa ja erilaisia välineitä omasta työkalupakista. Näitä välineitä voi käyttää sekä tiedostaen tai tiedostamatta, mutta oikean välineen ja tavan valinnalla on ratkaiseva vaikutus tuloksiin. Tähän liittyen tulee huomioida myös se, että vaikka vuorovaikutteisuus nähdään yleensä tehokkaampana kuin yksipuoleisuus, on tilanteita, joissa työnantajan ei tarvitse keskustella kaikkien kanssa, ymmärtää kaikkia tai hyväksyä kaikkien näkökulmia. (Sis-tonen 2008, 36; 41.)

Myös Markku Wilenius (2015) puhuu nykyaikaisesta työntekijöiden motivoinnista ja innostamisesta. Yrityksen tulee liiketoimintaa tehdäkseen toimia tehokkaasti, mutta tehokkuuden lähtökohdat löytyvät ihmisistä ja johtamisesta: miten hyvin tehtävää työtä kyetään organisoimaan ja motivoimaan sen tekemiseen. Tätä edesauttaa vastuun ja vapauden siirtäminen osittain johdolta työntekijöille, sekä myös sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunteminen. (Wilenius 2015, 151.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus, koska haluttiin saada selville syy-seuraus -suhteita, joihin kvalitatiivinen tutkimus ei antaisi vastausta. Tutkimus on tyypiltään survey –tutkimus. Survey –tutkimukselle tyypillistä on poimia tietystä ihmisjoukosta otos yksilöitä, joilta kerätään aineisto strukturoidussa muodossa. Vertailu, kuvailu ja ilmiön selittäminen tehdään kerätyn aineiston avulla. (Hirsjärvi ym. 1997, 130; 135.) Survey-tutkimus viittaa siihen, että kysely on vakioitu. Tällöin kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään samat asiat täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjalliset kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Tällainen aineiston keräämisen tapa soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle ihmisjoukolle, ja vastaaja jää tällöin tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen tyypillinen haittapuoli on tutkimusaineiston kato, jolloin vastausprosentti jää alhaiseksi. (Vilka 2021, luku 4.) Tässä tutkimuksessa kyselylomake lähetettiin case-yrityksen henkilötietojärjestelmän kautta sähköpostilla 9508 vastaanottajalle. Kyselyyn vastasi 622 henkilöä, jonka perusteella vastausprosentti oli 6,7 %.

Tutkimus toteutettiin Webropol -kysely- ja raportointityökalulla. Kyselyn tavoitteena oli selvittää case-yrityksen työntekijöiden mielipiteitä yrityksen sisäisestä viestinnästä, miten tärkeänä he viestinnän kokevat ja miten sitä voitaisiin kehittää vaikuttavamman sitouttamisen kannalta. Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa. Anonyymi kysely toteutettiin 8.-15.6.2022. Kysely lähetettiin sähköpostilla case-yrityksen nykyisistä aktiivisista vuokratyöntekijöistä koostuvalle valitulle kohderyhmälle, eli varhaiskasvatuksen ja sosiaali- ja terveydenhuoltoalan keikkatyöntekijöille sähköpostilla. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Koska vastauksia ei tullut kovin paljoa, viikon kuluttua ensimmäisestä lähetyksestä sama kohderyhmä sai muistutusviestin kyselystä.

Kysely sisälsi 12 kysymystä. Kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin taustatietoa vastaajista monivalintakysymysten avulla. Seuraavat kuusi kysymystä olivat asteikkoon perustuvia kysymyksiä. Kysymyksissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikkolisissa kysymyksissä kysyttiin kohderyhmän

mielipiteitä case -yrityksen sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, sekä vastaajien sitoutumisesta case -yritykseen. Loput kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla haluttiin saada ideoita siitä, miten case -yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

5.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin kyselyn päättymisen jälkeen kesä-elokuun aikana. Analysointiin osallistuivat molemmat tutkijat. Vastausten analysoinnissa käytettiin sekä kuvailevaa että tulkitsevaa analyysiä. Tutkimuskysymyksen kolmeen alakysymykseen saatiin vastaukset tutkimustulosten kuvailevasta analyysistä, ja yhteen alakysymykseen tehtiin tulkitsevaa tilastollista analyysiä.

Tulkitsevassa analyysissä hyödynnettiin Chi2-testiä. Chi2-testiä käytetään, kun tutkitaan kahden muuttujan keskinäistä riippuvuutta. Muuttujista ainakin toisen tulee olla luokitteluasteikon muuttuja. (Karjalainen 2015, 224.) Luokitteluasteikon muuttujalla on luokitteluominaisuus, eli se jakaa tilastoyksiköt jonkin ominaisuuden mukaisiin ryhmiin. Luokitteluominaisuus voi olla esimerkiksi sukupuoli tai siviilisäätty. (Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2013.) Mitä suurempi otoskoko on, sitä luotettavammin voidaan tehdä johtopäätöksiä tulosten pohjalta. Otoksen tulee olla satunnaisesti ja riippumattomasti poimittu. (Valli 2015, 104.)

Eri muuttujien yhteisvaihtelua mittaamalla saatiin tietoa case-yrityksen sisäisen viestinnän ja työntekijöiden sitoutumisen riippuvuudesta toisiinsa. P-arvo kertoo, onko asialla tilastollista merkitsevyyttä eli kuinka suurella varmuudella tieto voidaan yleistää koskemaan perusjoukon jäseniä. Tilastollisessa merkitsevyytestauksessa käytetään eri termejä:

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p < 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p < 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p < 0,05$

Luvuista käy ilmi, millä todennäköisyydellä tulos ei ole se, miltä saatu tutkimustulos, esimerkiksi taulukko, kertoo. Eli tilastollisesti erittäin merkitsevän asian kohdalla satuman mahdollisuus on 0,1 %, tilastollisesti merkitsevän kohdalla 1 % ja tilastollisesti

melkein merkitsevän kohdalla 5 %. Tuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että tulos koskee aina perusjoukkoa, ei yksilöä. (Valli 2015, 103.)

Tässä tutkimuksessa analyysissä käytettiin 5 % merkitsevyystasoa, eli merkitsevyysarvoa 0,05. Muuttujien yhteisvaihtelua tarkasteltiin regressioanalyysin avulla valitsemalla riippuvuutta selittävät tekijät (sisäisen viestinnän laatu sekä sitoutumiseen liittyvät tekijät).

Regressioanalyysi

Regressioanalyysia voidaan käyttää aineistoon, jossa otoskoko on vähintään 50. Muuttujien täytyy olla välimatka- tai suhdeasteikkoisia. Selittäviä muuttujia voi olla useita, mutta selitettäviä vain yksi. (Valli 2015, 132.) Useita selittäviä muuttujia käyttämällä saadaan parannettua ennustustarkkuutta. Regressioanalyysin avulla voidaan tehdä erilaisia malleja, joilla kuvataan jatkuvien muuttujien välisiä lineaarisia riippuvuussuhteita. Korrelaatio kertoo kahden muuttujan välisestä yhteydestä ja sen voimakkuudesta, mutta siitä ei voida päätellä yhteyden laatua. Korrelaatiokertoimen avulla ei pystytä ennustamaan yhden muuttujan mittaustuloksia toisten muuttujien avulla. Sen sijaan regressiomenetelmien avulla voidaan tutkia muuttujien välisiä yhteyksiä. Muuttujien välisistä yhteyksistä voidaan tehdä matemaattisia esityksiä, joiden avulla voidaan kuvata ilmiöitä ja luoda vastaavanlaisiin ilmiöihin liittyviä tulevaisuuden ennusteita. Yksinkertaisin regressiomalli on suora ja sen avulla kuvataan muuttujien välisiä lineaarisia yhteyksiä. Suoraa mallia käytettäessä oletetaan, että kun selittävän muuttujan arvot kasvavat tai pienenevät yhden yksikön, sen seurauksena selittäjän arvot kasvavat tai pienenevät tietyn vakion verran. Tässä mallissa riippuvan muuttujan arvot eivät voi kasvaa eksponentiaalisesti riippumattoman muuttujan arvojen kasvaessa, vaan riippuvan muuttujan arvot vaikuttavat samalla lailla koko vaihteluvälillä. Regressioanalyysissa on tärkeää muuttujien väliset lineaariset yhteydet. Aineistoa, jossa on käyräviivaisia yhteyksiä, ei voida yhtä hyvin tulkita lineaarisella regressiolla. Epälineaarisiakin yhteyksiä voidaan tulkita lineaarisella regressioanalyysillä, mutta malli ei toimi välttämättä yhtä hyvin. Kun kyseessä on eksponentiaalinen tai muu epälineaarinen yhteys muuttujien välillä, voidaan käyttää logistista regressioanalyysia. Se kuitenkin edellyttää, että selitettävä muuttuja muunnetaan järjestys- tai laatueroasteikolle. (Nummenmaa 2021, 439-446.)

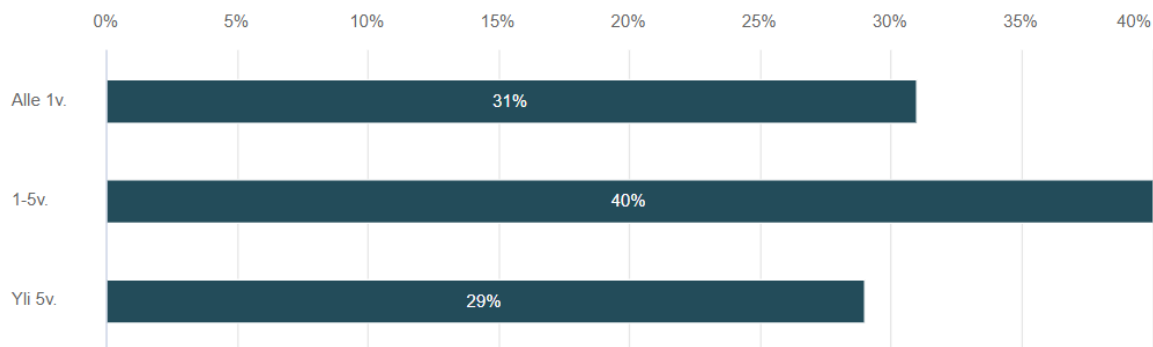
Logistisessa regressiomallissa luokitellaan havainnot. Siinä halutaan luoda malli, jonka avulla voidaan pyrkiä ennustamaan vaihtelua selitettävässä muuttujassa. Tämä tehdään selittävien muuttujien avulla. Tarkastellaan, millaisia luokkia havainnot muodostavat keskenään eli selvitetään, kuinka paljon samankaltaisuutta havainnoista löydetään suhteessa toisiinsa. Logistisessa regressiossa selitettävien muuttujien mitta-asteikko voi olla joko laatuero-, järjestys-, välimatka- tai suhdeasteikollisia. Verrattuna lineaariseen regressiomalliin, logistinen regressiomalli tekee paljon vähemmän oletuksia, sekä tarvitsee noin kaksinkertaisen otoskoon. Tässä mallissa selitettävä muuttuja on dikotominen eli se voi saada vain kaksi arvoa. Jos selitettävä muuttuja kuitenkin on useampiluokkainen tai jatkuva, se on mahdollista dikotomisoida. Selittävät muuttujat voivat olla millaisia hyvänsä. Tulokset kertovat, ovatko selittävät muuttujat yhteydessä tapahtuman todennäköisyyteen ja jos yhteys löytyy, kuinka vahva se on. (Nummenmaa 2021, 581-585.)

Tässä tutkimuksessa osa aineistosta analysoitiin lineaarisen regressioanalyysin avulla ja osa aineistosta logistisen regressiomallin avulla.

6 Tutkimuksen tulokset

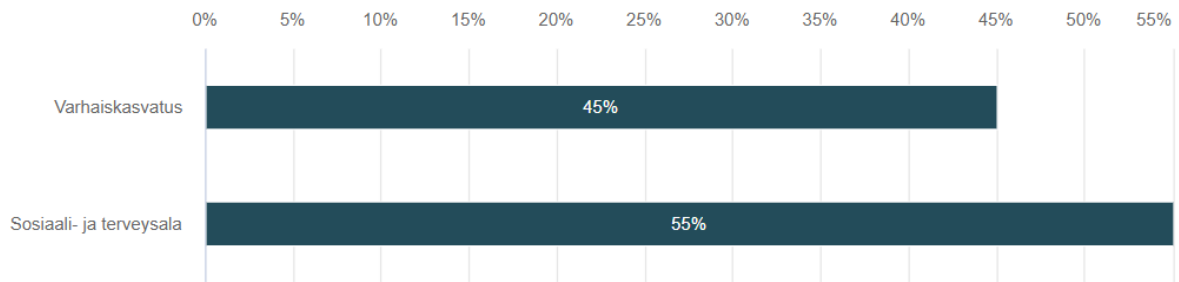
Vastaajien taustatiedot:

Tutkimuksen aluksi kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Tutkimuksen alussa haluttiin selvittää, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet case-yrityksen kautta, koska viestinnälliset tarpeet voivat vaihdella sen mukaan, kuinka kauan työhistoriaa yrityksessä on takana. Kuvasta 2 käy ilmi, että alle yhden vuoden työskennelleitä oli 31 %, 1-5 vuotta työskennelleitä 40 % ja yli 5 vuotta työskennelleitä 29 %. Toimialoittain tarkasteltuna eroja oli melko paljon. Varhaiskasvatuksen työntekijöistä 46 % on työskennellyt alle vuoden, 33 % on työskennellyt 1-5 vuotta ja yli 5 vuotta pienin määrä eli 21%. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla puolestaan alle vuoden on työskennellyt vain 19 %, 1-5 vuotta 45 % ja yli 5 vuotta 36 % vastaajista. Ikäjakauma oli hyvin vaihteleva työskentelyn pituuden mukaan: Alle 26-vuotiaista vastaajista selvästi suurin osa (76 %) ovat työskennelleet alle vuoden case-yrityksessä, ja yli 5 vuotta vain 2 %. 26-35 -vuotiaista 86 % on työskennellyt alle 5 vuotta, ja vain 14 % yli 5 vuotta case-yrityksessä. Muissa ikäryhmissä ei ollut suuria eroja työskentelyn pituudessa.



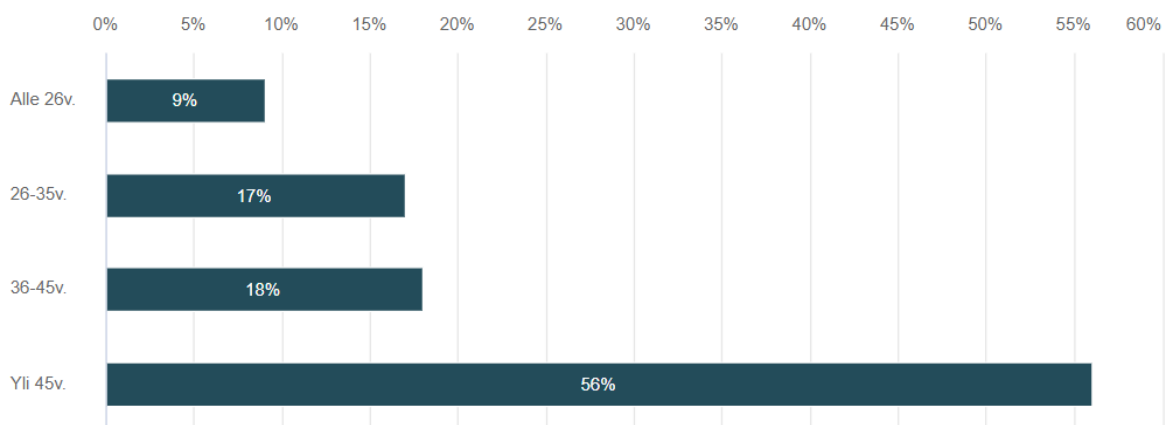
Kuva 2. Vastaajien työskentelyaika case-yrityksen kautta.

Taustatiedoissa haluttiin kartoittaa myös toimiala, jolla vastaaja pääsääntöisesti työskentelee, ja selvittää, onko eri toimialoilla työskentelevien työntekijöiden mieltipiteissä eroavaisuuksia. Toimialan osalta vastaajat jakautuivat melko tasaisesti: kuvasta 3 ilmenee, että varhaiskasvatuksessa työskentelee 45 % ja sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla 55 % vastaajista.



Kuva 3. Vastaajien jakauma pääasiallisen työskentelytoimialan mukaan.

Kolmanneksi taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien ikä, sillä eri ikäisten työntekijöiden viestinnälliset tarpeet ja tavat voivat erota toisistaan. Kuvasta 4 nähdään, että ikäjakauma painottui vanhimpiin vastaajiin. Alle 26-vuotiaita vastaajia oli 9 %, 26-35 -vuotiaita 17 %, 36-45 -vuotiaita 18 % ja yli 45-vuotiaita 56 %. Toimialoittain tarkastellen ikäjakaumassa ei ollut suuria eroja.



Kuva 4. Vastaajien ikäjakauma.

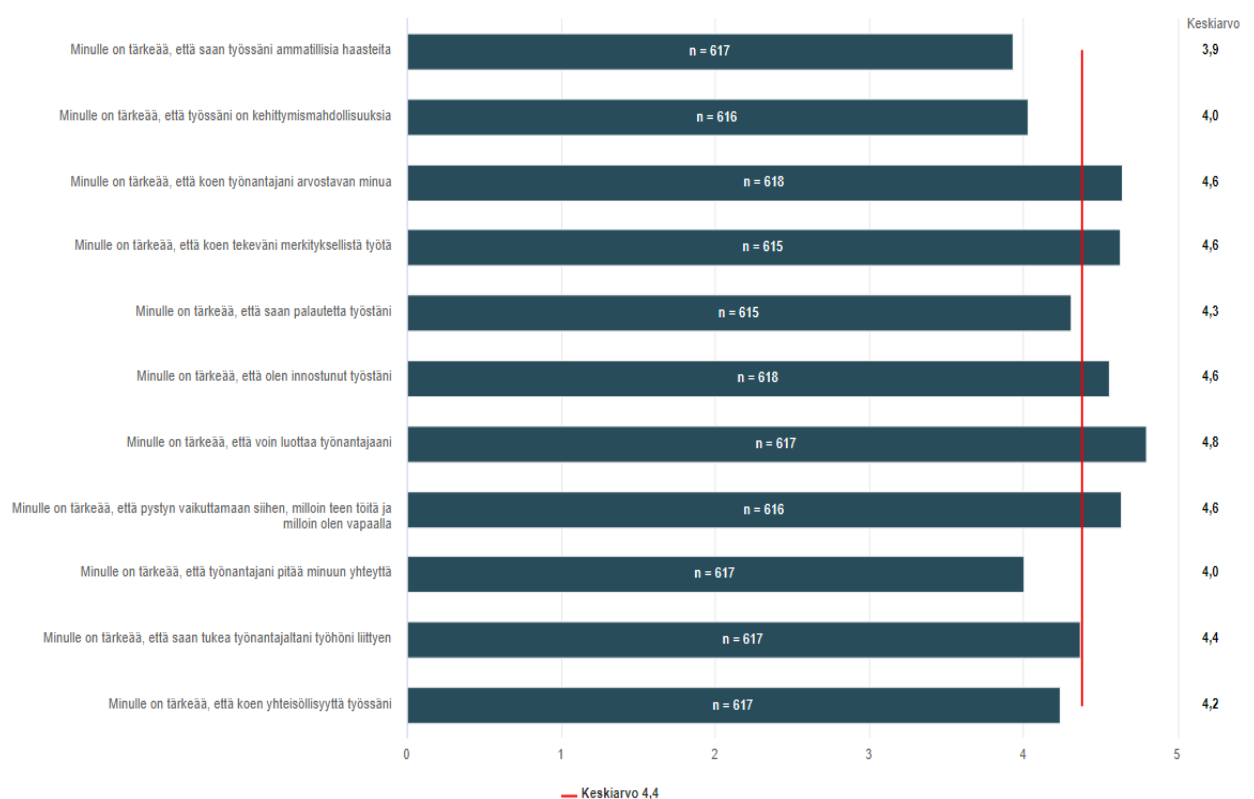
Sukupuoli jätettiin tarkoituksella kysymättä, koska sen ei nähty olevan oleellinen tämän tutkimuksen vastauksissa.

Suhde työelämään ja case-yritykseen:

Vastaajia pyydettiin arvioimaan ensin suhdettaan työelämään yleensä, ja sen jälkeen samojen väittämien osalta suhdettaan case-yritykseen. Kumpaankin kysymykseen oli vastannut 620 henkilöä.

Ensin haluttiin kartoittaa työntekijöiden suhdetta yleisesti työelämän ilmiöihin, kuten kuvasta 5 voidaan nähdä. Arviointiasteikko oli 1-5, jossa 1=ei ollenkaan tärkeä, 3=ei samaa eikä eri mieltä ja 5=erittäin tärkeä. Merkityksellisimmäksi asiaksi muodostui,

että työntekijä voi luottaa työnantajaansa, jossa keskiarvo oli 4,8. Erittäin tärkeiksi koettiin myös työnantajan arvostus työntekijää kohtaan, merkityksellisen työn kokemus, innostus työtä kohtaan sekä omat vaikutusmahdollisuudet siihen milloin tekee töitä ja milloin on vapaalla. Nämä kaikki kohdat saivat keskiarvon 4,6. Tärkeänä koetaan myös tuen saaminen työnantajalta (4,4), palautteen saaminen omasta työstä (4,3) sekä yhteisöllisyyden kokemus (4,2). Vähiten tärkeänä pidettiin ammatillisten haasteiden saamista omassa työssä, joka sai kuitenkin melko korkean keskiarvon 3,9. Kaikkien näiden osa-alueiden voidaan siis nähdä olevan työntekijöille hyvin tärkeitä.

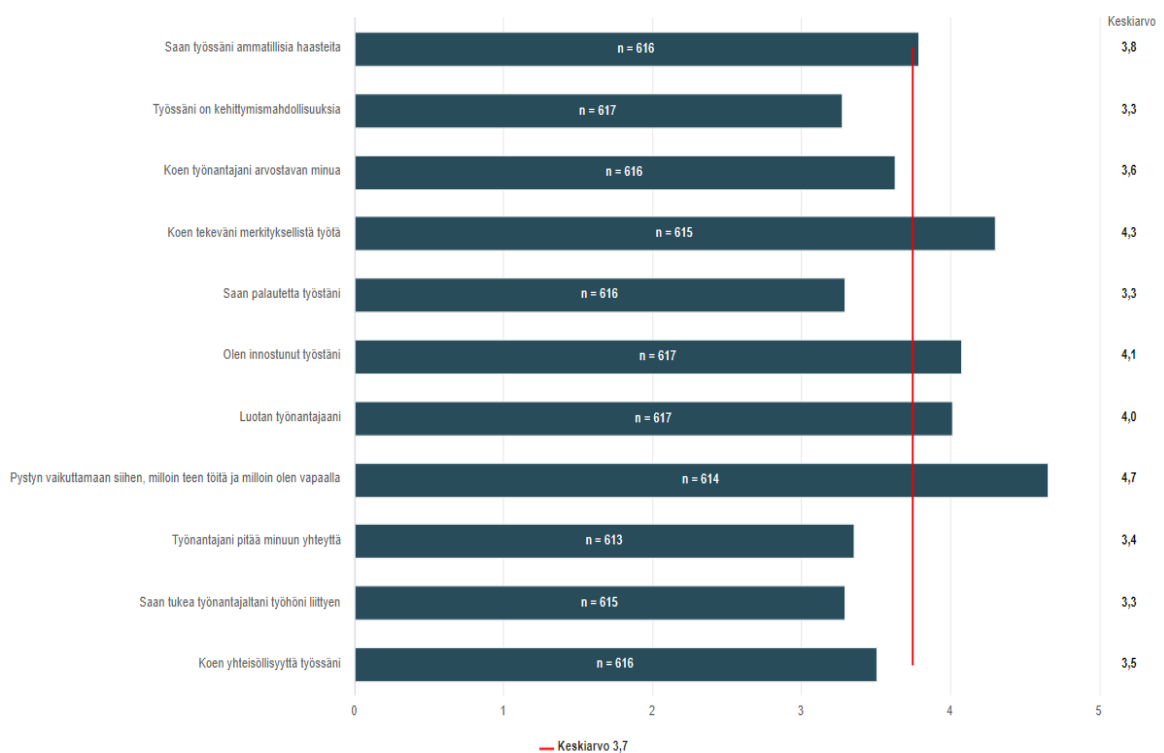


Kuva 5. Vastaajille tärkeää työelämässä.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan näitä samoja osa-alueita suhteessa case-yritykseen. Vastaukset nähdään kuvassa 6. Arviointiasteikko oli 1-5, jossa 1=ei toteudu ollenkaan, 3=ei samaa eikä eri mieltä ja 5=toteutuu täysin.

Parhaimman keskiarvon (4,7) sai vaikutusmahdollisuudet siihen, milloin tekee töitä ja milloin on vapaalla, mikä on luonnollista, koska case-yritys tarjoaa kyselyn kohderyhmälle nimenomaan vapaasti valittavia keikkatyövuoroja. Hyvät keskiarvot saivat myös merkityksellisen työn kokemus (4,3), innostuneisuus työtä kohtaan (4,1)

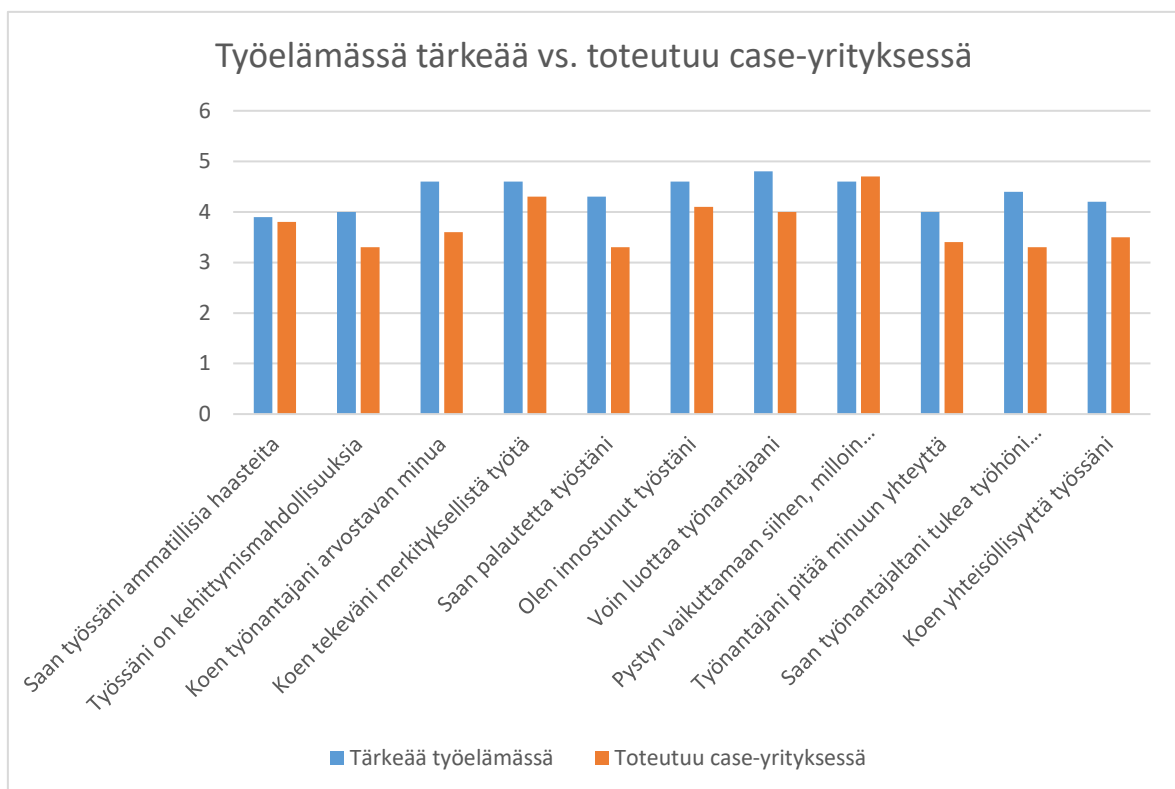
sekä luotto työnantajaa kohtaan (4,0). Tarkasteltaessa iän vaikutusta luottamuksessa työnantajaa kohtaan, havaittiin melkein merkitsevä yhteys (p-arvo 0,022). Eniten luottamusta työnantajaa kohtaan on nuorimmalla (alle 26-vuotiaat), sekä vanhimmalla (yli 45-vuotiaat) ikäryhmällä. Ammatillisten haasteiden saamisen kokemus sai keskiarvon 3,8. Hieman heikommat keskiarvot saivat työnantajan arvostuksen kokeminen työntekijää kohtaan (3,6), yhteisöllisyyden kokemus (3,5), työnantajan yhteydenpidon toteutuminen (3,4), kehittymismahdollisuuksien määrä omassa työssä (3,3), palautteen saaminen työstään (3,3) sekä tuen saaminen työnantajalta (3,3). Toimialoittain tarkasteltuna yhteisöllisyyden kokemuksesta löytyi tilastollinen merkitsevyys (p-arvo 0,004). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuivat vastausvaihtoehdossa 1 (en koe ollenkaan yhteisöllisyyttä työssäni, 12,5%). Varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat jonkun verran enemmän yhteisöllisyyttä työssään.



Kuva 6. Vastaajien kokemukset case-yrityksessä.

Kuvassa 7 on esitettyä rinnakkain vastaukset tärkeistä asioista työelämässä, sekä miten nämä asiat toteutuvat case-yrityksessä. Suurimmat epäsuhdut löytyivät näistä kohdista: 74,3 % vastaajista kokee kehittymismahdollisuudet työssään tärkeäksi. Kuitenkin vain 43,6 % vastaajista kokee saavansa case-yrityksessä

kehittymismahdollisuuksia. Tunne siitä, että työnantaja arvostaa työntekijää, on tärkeää 93,2 %:lle vastaajista. Kuitenkin vain 58,6 % kokee case-yrityksen arvostavan heitä. Palautteen saamisen työstään koki tärkeänä 84,7 %. Kuitenkin vain 48,6 % saa case-yrityksessä työskennellessään palautetta työstään. Luottamusta työnantajaansa kohtaan 97,8 % piti tärkeänä. Kuitenkin vain 73,6 % luottaa case-yritykseen työnantajana. Vastaajista 71,3 % piti tärkeänä, että työnantaja pitää heihin yhteyttä. Kuitenkin vain 46,8 % kokee case-yrityksen pitävän heihin yhteyttä. Tukea työnantajaltaan haluaa saada 86,1 %. Kuitenkin vain 44,4 % kokee saavansa tukea case-yritykseltä työnantajana. Yhteisöllisyyden tunne työssä on tärkeää 82 %:lle vastaajista. Kuitenkin vain 55 % kokee yhteisöllisyyttä case-yrityksessä työskennellessä.



Kuva 7. Vastaajille työelämässä tärkeää vs. toteutuu case-yrityksessä.

Toimialoittain vastauksissa oli mielenkiintoinen eroavaisuus: varhaiskasvatuksen työntekijät antoivat jokaiseen kohtaan paremmat arviot, eli sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät ovat yleisesti ottaen kriittisempiä suhteessaan case-yritykseen. Varhaiskasvatuksen vastaajia tarkastellessa monissa kysymyksissä selvästi kriittisin vastaajajoukko oli varhaiskasvatuksessa yli 5 vuotta työskennelleet 26-35 -vuotiaat. He kokevat saavansa työssään vähiten ammatillisia haasteita (3,0),

selvästi vähiten kehittymismahdollisuuksia (2,0), kokevat työnantajan arvostuksen selvästi heikoimpana (2,0), saavat vähiten palautetta työstään (3,0), luottavat vähiten työnantajaansa (3,5), kokevat työnantajan pitävän heihin vähiten yhteyttä (2,0) ja saavat vähiten tukea työnantajaltaan työhönsä liittyen (1,5).

Toimialoittain tarkasteltuna useista kohdista löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä eroavaisuus. Kokemuksessa arvostaako työnantaja työntekijää (p-arvo 0,000), varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöihin verrattuna selvästi enemmän arvostusta työnantajaltaan. Myös palautteen saamisen osalta (p-arvo 0,000) varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat saavansa selvästi enemmän palautetta työstään kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden vastauksissa korostui vastausvaihtoehto 1 (en saa ollenkaan palautetta työstäni). Verrattaessa innostuksen kokemusta omaan työhön (p-arvo 0,000) varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat enemmän innostusta työtään kohtaan. Erityisesti vastausvaihtoehdossa 5 (olen todella innostunut työstäni) korostui varhaiskasvatuksen työntekijät. Kysyttäessä luottamuksesta case-yritykseen työnantajana (p-arvo 0,000), varhaiskasvatuksen työntekijät luottivat työnantajaansa selvästi enemmän. Vastausvaihtoehdoissa 1 ja 2 (en luota ollenkaan, luotan vähän) korostuivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan vastaajat, ja vastausvaihtoehdoissa 4 ja 5 (luotan, luotan paljon) korostuivat puolestaan varhaiskasvatuksen työntekijät. Työnantajan yhteydenpidon (p-arvo 0,000) osalta varhaiskasvatuksen työntekijät antoivat selkeästi paremmat arvosanat. Vastausvaihtoehdossa 1 (työnantajani ei pidä ollenkaan yhteyttä) korostuivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Puolestaan vastausvaihtoehdoissa 4 ja 5 (työnantajani pitää melko hyvin yhteyttä, pitää hyvin yhteyttä) korostuivat varhaiskasvatuksen työntekijät. Työnantajalta saatuun tukeen (p-arvo 0,000) liittyen varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat saavansa enemmän tukea. Vastausvaihtoehdossa 1 (en saa ollenkaan tukea) korostuivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Vastausvaihtoehdoissa 4 ja 5 (saan melko hyvin tukea, saan paljon tukea) korostuivat puolestaan varhaiskasvatuksen työntekijät.

Toimialoittain tarkasteltuna kehittymismahdollisuuksien kokemuksessa löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (p-arvo 0,012). Varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat enemmän kehittymismahdollisuuksia kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Myös työn merkityksellisyyden kokemukseen löytyi toimialoittain

tarkasteltuna tilastollisesti melkein merkitsevä (p-arvo 0,014) ero. Varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat tekevänsä enemmän merkityksellistä työtä kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät.

Työskentelyn pituudella case-yrityksessä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys (p-arvo 0,002) kehittymismahdollisuuksien kokemukseen. Mitä kauemmin vastaajat olivat työskennelleet case-yrityksessä, sitä vähemmän he kokivat kehittymismahdollisuuksia omassa työssään. Yli 5 vuotta työskennelleissä vastaajissa korostui selkeästi vastausvaihtoehto 1 (en koe ollenkaan kehittymismahdollisuuksia työssäni). Alle 1 vuoden työskennelleistä kehittymismahdollisuuksia yleensä piti erittäin tärkeänä 51 % vastaajista. Heistä vain 26 % koki, että kehittymismahdollisuudet toteutuvat case-yrityksessä työskennellessä.

Työskentelyn pituus oli tilastollisesti merkitsevässä (p-arvo 0,001) yhteydessä myös innostuksen kokemukseen. Mitä kauemmin vastaajat olivat työskennelleet case-yrityksessä, sitä vähemmän he tunsivat innostusta työstään. Lisäksi tuen saamisen kokemus oli tilastollisesti merkitsevässä (p-arvo 0,003) yhteydessä työskentelyajan pituuteen. Yli 5 vuotta työskennelleet kokivat selkeästi eniten, että eivät saa ollenkaan tukea työnantajalta työhönsä liittyen. Vähemmän työskennelleiden joukossa ei ollut oleellista eroa tuen saamisen suhteen.

Arvostuksen kokemus suhteessa työskentelyajan pituuteen näytti tilastollisesti melkein merkitsevää (p-arvo 0,017) eroavaisuutta: Yli 5 vuotta työskennelleet kokivat vähiten arvostusta case-yritykseltä, kun puolestaan 1-5 vuotta työskennelleet kokivat saavansa eniten arvostusta.

Työskentelyajan pituudessa suhteeseen palautteen saamiseen löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (p-arvo 0,037). Mitä kauemmin vastaajat olivat työskennelleet case-yrityksessä, sitä vähemmän he kokivat saavansa palautetta työstään.

Työskentelyajan pituus vaikutti myös luottamuksen kokemukseen tilastollisesti melkein merkitsevästi (p-arvo 0,031). Yli 5 vuotta case-yrityksessä työskennelleet luottivat työnantajaansa vähiten. Muissa ryhmissä ei ollut oleellista eroa luottamuksessa.

Sitoutuminen, tiedottaminen ja sisäisen viestinnän vaikutus sitoutumiseen:

Kuvassa 8 näkyy vastaukset liittyen case-yritykseen sitoutumiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään. Kartoitettaessa työntekijöiden sitoutumista case-yritykseen, yli puolet (66,4 %) vastaajista kokee olevansa sitoutuneita. 22 % vastaajista eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 4,7 % ja jokseenkin eri mieltä 7,3 %. Toimialoittain tarkasteltuna sitoutumisessa case-yritykseen löytyi tilastollinen merkitsevyys (p-arvo 0,006). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuvat hie-man vastausvaihtoehdossa 1 (en ole ollenkaan sitoutunut). Varhaiskasvatuksen työntekijät puolestaan korostuvat vastausvaihtoehdossa 5 (olen erittäin sitoutunut). Ikäryhmittäin tarkasteltuna sitoutuneisuudesta case-yritykseen löydettiin tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (p-arvo 0,011). Sitoutuneimpia kokivat olevansa yli 45-vuotiaat vastaajat. Case-yrityksen tulevaisuuteen luottaa 73,6 % vastaajista (= täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä). 17,4 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 9 % vastaajista.

Case-yrityksen työsuhteeseen liittyvistä asioista tiedottamisen koki riittäväksi 33,8 % vastaajista ja 34,1 % oli jokseenkin samaa mieltä. Viidesosa (20,1 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. 12 % vastaajista oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä työsuhteeseen liittyvien asioiden riittävästä tiedottamisesta. Toimialan osalta vastauksista löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä eroavaisuus (p-arvo 0,000). Vastausvaihtoehdoissa 1 ja 2 (case-yritys ei tiedota ollenkaan tarpeeksi, tiedottaa melko riittämättömästi) korostuivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Puolestaan vastausvaihtoehdossa 5 (case-yritys tiedottaa tarpeeksi) korostuivat varhaiskasvatuksen työntekijät.

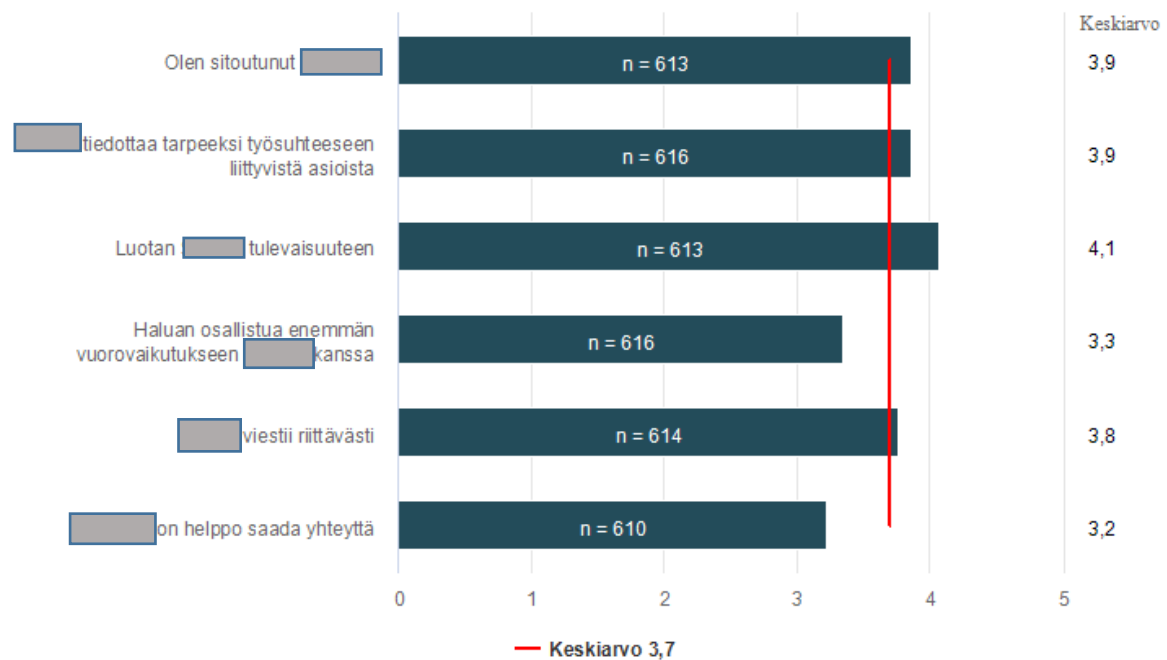
Kysymyksen case-yrityksen riittävästä viestimisestä työntekijöille vastaukset myö-tällivät työsuhteeseen liittyvien asioiden riittävästä viestinnästä -kohdan vastauksia. Vastauksista löytyi myös tilastollisesti erittäin merkitsevä eroavaisuus (p-arvo 0,000) toimialoittain tarkasteltuna. Vastausvaihtoehdoissa 1 ja 2 (ei viesti ollenkaan riittävästi, ei viesti juuri ollenkaan riittävästi) korostuivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Puolestaan vastausvaihtoehdossa 5 (viestii täysin riittävästi) korostuivat selvästi varhaiskasvatuksen työntekijät. 54,3 % vastaajista haluaisi osallistua enem-män vuorovaikutukseen case-yrityksen kanssa. 34,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 21,6 % oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Case-yritykseen yhteyden

saamisen koki helpoksi 46,4 % (samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä). Ei samaa eikä eri mieltä oli 23 % vastaajista. 30,6 % vastaajista oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Yhteyden saamisen koki selvästi vaikeammaksi yli 5 vuotta yrityksessä työskennelleet työntekijät (keskiarvo 2,8). Alle yhden vuoden työskennelleet työntekijät antoivat tähän kohtaan keskiarvoksi 3,5. Vertailtaessa vastaajia ikäryhmittäin, löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (p-arvo 0,023). Nuorimmat ikäryhmät (alle 26-vuotiaat ja 26-35-vuotiaat) olivat eniten sitä mieltä, että case-yritykseen on helppo saada yhteyttä. Yhteyden saamisen helppouteen löytyi toimialoitain tarkasteltuna tilastollisesti erittäin merkitsevä eroavaisuus (p-arvo 0,000). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät kokevat selkeästi enemmän, että case-yritykseen on erittäin hankala saada yhteyttä. Puolestaan suurin osa varhaiskasvatuksen työntekijöistä kokevat, että yhteyden saaminen on helppoa tai erittäin helppoa. Myös työskentelyajan pituuden mukaan havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys (p-arvo 0,000). Yli 5 vuotta case-yrityksessä työskennelleet korostuivat selkeästi vastausvaihtoehdossa 1 (erittäin huonosti saa yhteyden). Mitä lyhyemmän aikaa vastaaja on työskennellyt case-yrityksessä, sitä helpommin hän kokee saavansa yhteyden työnantajaansa.

Varhaiskasvatuksen työntekijöistä selvästi vähiten sitoutunut vastaajajoukko oli yli viisi vuotta case-yrityksessä työskennelleet 26-35 -vuotiaat, jotka antoivat keskiarvoksi 3,0. Sama vastaajaryhmä myös luottaa vähiten case-yrityksen tulevaisuuteen (3,0). Varhaiskasvatuksen alle 26-vuotiaat työntekijät, jotka ovat työskennelleet case-yrityksessä 1-5 vuotta, olivat tyytyväisimpiä osallistumiseensa vuorovaikutukseen case -yrityksen kanssa, koska he eivät vastauksiensa perusteella halua osallistua enempää. Tarkastellessa vastauksia ikäryhmittäin, löytyi tilastollinen merkitsevyys (p-arvo 0,009). Alle 26-vuotiaat kokevat, etteivät halua osallistua enempää vuorovaikutukseen case-yrityksen kanssa. Tällä ikäryhmällä oli eniten myös en osaa sanoa-vastauksia (42,6 %).

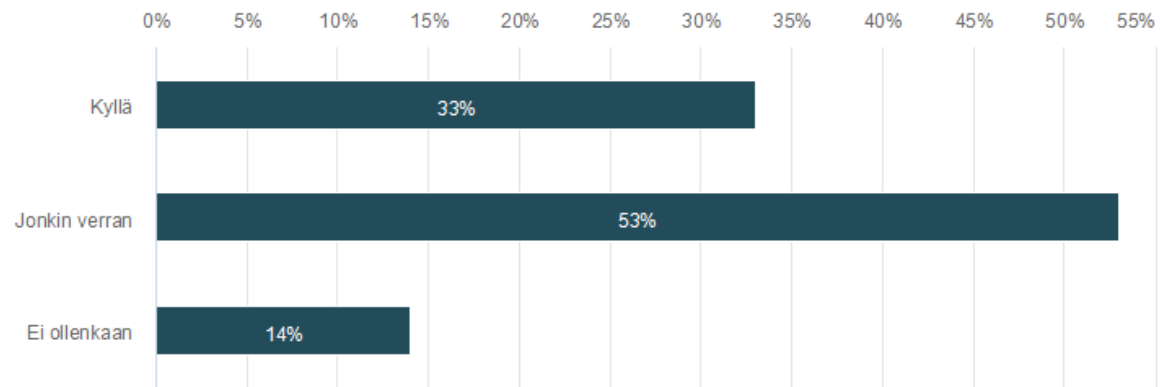
Luottamus case-yrityksen tulevaisuuden suhteen toimialoitain löytyi tilastollisesti erittäin merkittävä eroavaisuus (p-arvo 0,000). Vastausvaihtoehdoissa 1 ja 2 (en luota ollenkaan, en luota lähes ollenkaan) korostuivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Vastausvaihtoehdossa 5 (luotan täysin) puolestaan korostui varhaiskasvatuksen työntekijät.

Kysymykseen oli vastannut 618 henkilöä. Arviointiasteikko oli 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.



Kuva 8. Sitoutuminen ja vuorovaikutus case-yritykseen.

Seuraavaksi haluttiin selvittää vastaajien kokemusta siitä, vaikuttaako sisäinen viestintä heidän sitoutumiseensa case-yritykseen. Tämän kysymyksen vastaukset nähdään kuvasta 9. Kysymyksessä tarkoitettiin kaikkea henkilöstölle tarkoitettua viestintää. Kysymykseen vastasi 611 henkilöä, joista 33 % oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. 53 % vastaajista kokee, että sisäinen viestintä vaikuttaa jonkin verran ja loput 14 % kokee, ettei sisäisellä viestinnällä ole vaikutusta heidän sitoutumiseensa. Ikäryhmittäin oli jonkin verran eroja sitoutumisen kokemuksessa. Ikäryhmä 26-35 -vuotiaat kokivat sisäisen viestinnän vaikuttavan eniten heidän sitoutumiseensa. Puolestaan 36-45 -vuotiaat painottuivat ryhmässä, jotka eivät kokeneet sisäisen viestinnän vaikuttavan ollenkaan heidän sitoutumiseensa. Tämä oli tilastollisesti melkein merkitsevä (p-arvo 0,028).



Kuva 9. Kokemus sisäisen viestinnän vaikutuksesta omassa sitoutumisessa case-yritykseen.

Vastaus oli mahdollisuus lisäksi perustella sanallisesti. Kuusi prosenttia vastaajista oli perustellut vastauksensa. Ne, joilla sisäinen viestintä ei vaikuta sitoutumiseen, mainitsivat syynä viestinnän olevan yleisellä tasolla sekä tiettyyn alueeseen painotettavaa. Palkkauksen ja työolojen kerrottiin vaikuttavan enemmän sitoutumiseen kuin sisäisen viestinnän. Ne, joiden mielestä sisäinen viestintä vaikuttaa jonkin verran sitoutumiseen, olivat sitä mieltä, että työn keikkaluonteisuuden vuoksi sisäinen viestintä on riittävää heidän sitoutumisensa kannalta. Tiedon kulku ja saavutettavuus koettiin tärkeiksi sitoutumisen kannalta.

Suurin osa sanallisesti vastanneista, jotka kokivat sisäisen viestinnän vaikuttavan sitoutumiseensa, kokevat case-yrityksen sisäisen viestinnän olevan yhdensuuntaista ja tavoitettavuuden olevan heikkoa.

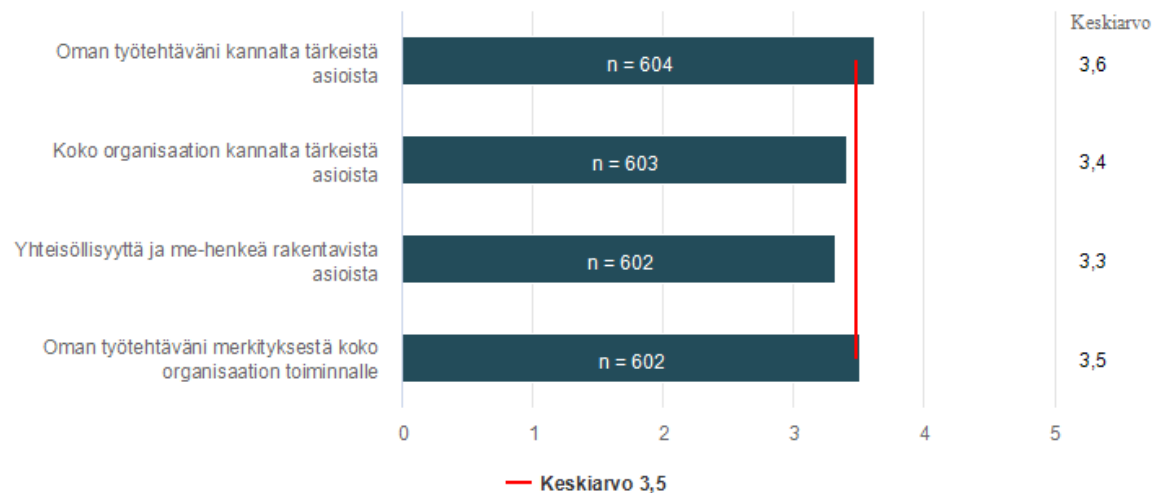
Kysyttäessä miten eri asioista viestiminen vaikuttaa sitoutumiseen vastauksia saatiin 612 (kuva 10). Tärkeimmäksi asiaksi nousi oman työtehtävän kannalta tärkeistä asioista viestiminen. 23 % vastaajista kokee sen vaikuttavan paljon omaan sitoutumiseen ja 33,6 % jonkin verran. Vastaajista 31,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 4,7 % vastasi, ettei vaikuta ollenkaan ja 7,6 % ettei vaikuta juurikaan. Toimialoittain tarkasteltuna havaittiin tilastollinen merkitsevyys (p -arvo 0,007). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuvat vastausvaihtoehdoissa 1 (ei sitouta ollenkaan) ja 2 (ei sitouta juuri ollenkaan). Varhaiskasvatuksen työntekijät puolestaan korostuvat vastausvaihtoehdossa 4 (sitouttaa melko paljon) ja hyvin hienoisesti vastausvaihtoehdossa 5 (sitouttaa paljon). Erittäin merkitsevä tilastollinen yhteys (p -arvo 0,000) löytyi myös, kun asiaa tarkasteltiin sitoutuneisuuden kannalta.

Sitoutuneimmat vastaajat kokivat oman työtehtävän kannalta tärkeistä asioista viestimisen vaikuttavan enemmän sitoutumiseensa, kuin he, jotka eivät ole sitoutuneita. Kuitenkin molemmissa ryhmissä, sekä sitoutuneissa, että ei-sitoutuneissa oli paljon heitä, jotka eivät osanneet sanoa vaikuttaako tämä ollenkaan sitoutumiseen.

Koko organisaation kannalta tärkeistä asioista viestimisen kokee sitouttavaksi 16,1 % ja 31,7 % kokee, että se sitouttaa jonkin verran. Vastaajista 35,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 11,1 % on sitä mieltä, ettei tämä juurikaan sitouta ja 5,6 % kokee, ettei sitouta ollenkaan.

Viestimisen oman työtehtävän merkityksestä koko organisaation toiminnalle 21,4 % kokee sitouttavan paljon. 31,1 % on sitä mieltä, että sitouttaa jonkin verran ja 31,2 % ei ole samaa eikä eri mieltä. 10 %:n mielestä ei sitouta juurikaan ja 6,3 % vastaajista kokee, ettei vaikuta sitoutumiseen ollenkaan. Tässä havaittiin toimialoittain tarkasteltuna tilastollinen merkitsevyys (p -arvo 0,006). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuvat selkeästi vastausvaihtoehdossa 1 (ei sitouta ollenkaan). Varhaiskasvatuksen työntekijät puolestaan korostuvat vastausvaihtoehdoissa 4 (sitouttaa melko paljon) ja 5 (sitouttaa paljon). Tässä havaittiin myös tilastollinen merkitsevyys (p -arvo 0,001) työskentelyn pituuden mukaan tarkasteltuna. Vastausvaihtoehdoissa 1 (ei sitouta ollenkaan) ja 2 (ei sitoutua juurikaan) korostuivat selkeästi yli 5 vuotta työskennelleet. Mitä vähemmän aikaa vastaajat olivat työskennelleet case-yrityksessä, sitä enemmän heitä sitoutti viestintä oman työn merkityksestä koko organisaatiolle.

Yhteisöllisyyttä ja me-henkeä rakentavista asioista viestiminen koetaan vähiten sitouttavana. 17,9 % vastaajista on sitä mieltä, että sitouttaa paljon, 25,6 % vastaajista kokee, että sitouttaa jonkin verran ja 34,9 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. 21,6 % ei koe tämän vaikuttavan sitoutumiseen ollenkaan tai ei juurikaan. Toimialoittain tarkasteltuna havaittiin tässä tilastollinen merkitsevyys (p -arvo 0,007). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuvat vastausvaihtoehdossa 1 (ei sitouta ollenkaan). Varhaiskasvatuksen työntekijät puolestaan korostuvat vastausvaihtoehdossa 5 (sitouttaa paljon).

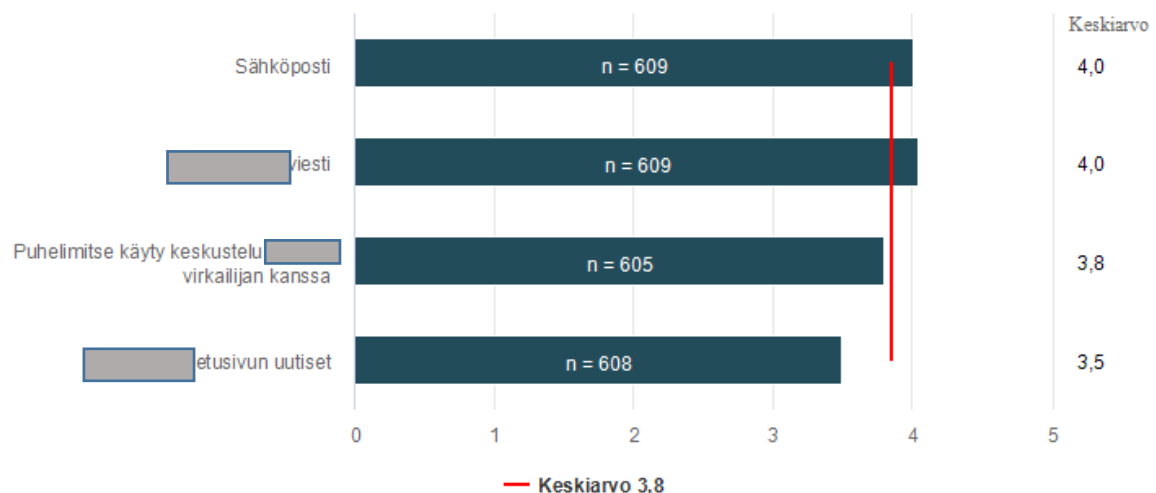


Kuva 10. Eri asioista viestimisen vaikutus sitoutumiseen.

Selvitettäessä, kuinka mielekkäänä vastaajat kokevat case-yrityksen eri viestintäkanavat, vastauksia saatiin 612 (kuva 11). Case-yrityksen mobiilisovelluksen etusivun uutiset koettiin vähiten mielekkäänä viestintäkanavana. Neljännes (25,2 %) vastaajista kokee kanavan erittäin mielekkäänä. 25,5 % on sitä mieltä, että kanava on jonkin verran mielekäs. 20,2 % vastaajista ei pitänyt etusivun uutisia kovin mielekkäänä tai ei ollenkaan mielekkäänä. Tarkasteltaessa mobiilisovelluksen etusivun uutisia sitoutuneisuuden kannalta, löydös oli erittäin merkitsevä (p-arvo 0,000). Vastaajista, jotka kokevat olevansa sitoutuneita, 48,4 % piti etusivun uutisia mielekkäänä viestintäkanavana. Vastaavasti 37,5 % heistä, jotka eivät koe olevansa ollenkaan sitoutuneita, eivät pidä etusivun uutisia lainkaan mielekkäänä kanavana. Muidenkin viestintäkanavien kohdalla suunta oli samanlainen tarkasteltaessa asiaa sitoutuneisuuden kannalta. Sähköposti ja case-yrityksen mobiilisovelluksen verkkoviestit ovat mielekkäimmät viestintäkanavat vastaajien mielestä. Noin 40 % vastaajista piti näitä kanavia erittäin mielekkäinä. Jonkin verran mielekkäänä sähköpostia pitää 34,2 % ja case-yrityksen mobiilisovelluksen verkkoviestejä 33,2 %. Noin yhdeksän prosenttia vastaajista ei pidä näitä kanavia kovin mielekkäänä tai ollenkaan mielekkäänä. Sähköpostin mielekkyydestä 18,2 % ei osannut sanoa. Vastaava luku case-yrityksen mobiilisovelluksen verkkoviesteissä oli 16,4 %. Keskustelua puhelimitse case-yrityksen virkailijan kanssa piti erittäin mielekkäänä tai mielekkäänä 63,5 %. 23,3 % ei osannut sanoa ja 13,2 % vastaajista ei pitänyt keskustelua kovinkaan mielekkäänä tai ei ollenkaan mielekkäänä. Tässä havaittiin toimialoittain tarkasteltuna

tilastollinen merkitsevyys (p-arvo 0,008). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuivat vastausvaihtoehdoissa 1 (en koe ollenkaan mielekkäänä) ja 2 (en koe kovin mielekkäänä). Varhaiskasvatuksen työntekijät puolestaan korostuivat vastausvaihtoehdoissa 4 (koe melko mielekkäänä) ja 5 (koen erittäin mielekkäänä). Varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat siis puhelinkeskustelun mielekkäämpänä kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Muissa viestintäkanavissa ei havaittu tilastollista merkitsevyyttä toimialoittain tarkasteltuna. Case-yrityksen sitoutuneimmista työntekijöistä 51,4 % pitivät puhelinkeskustelua mielekkäänä kanavana. Tämä oli tilastollisesti erittäin merkittävä (p-arvo 0,000). Vähiten sitoutuneista 41,7 % eivät puolestaan kokeneet puhelinkeskustelua ollenkaan mielekkäänä.

Työskentelyajan pituuden mukaan tarkasteltuna case-yrityksen mobiilisovelluksen verkkoviestistä sekä puhelinkeskustelusta löytyi tilastollisesti melkein merkitsevät yhteydet. Mitä vähemmän aikaa vastaajat olivat työskennelleet, sitä mielekkäämpänä viestintämuotona he pitivät case-yrityksen mobiilisovelluksen verkkoviestiä (p-arvo 0,018). Puhelimitse käyty keskustelu case-yrityksen virkailijan kanssa puolestaan miellytti eniten yli 5 vuotta työskennelleitä (p-arvo 0,023).



Kuva 11. Eri viestintäkanavien mielekkyys.

Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen:

Sisäisen viestinnän kehittämistä ja toivottuja toimenpiteitä kartoitettiin avoimilla kysymyksillä. Vastaajat saivat kertoa, mikä heidän mielestään kaipaisi eniten kehitettävää ja lisäksi esimerkkejä tilanteista, joissa sisäinen viestintä ei ole toiminut.

Vastaajista 22,4 % oli sitä mieltä, että case-yrityksen sisäinen viestintä toimii hyvin. Kehittämisen arvoisista asioista eniten korostui viesteihin vastaaminen (sähköposti sekä case-yrityksen mobiilisovellus). Vastaajista 22,5 % mainitsi, että viesteihin vastauksen saaminen kestää liian kauan. Myös soittopyyntöihin vastaaminen tuli esille. 18,2 % vastanneista koki, että soittopyyntöjä toteutetaan hitaalla aikataululla tai ettei puhelimeen vastata ollenkaan (7 %). Haasteelliseksi koettiin omaan soittopyyntöön vastaaminen silloin kun case-yrityksestä soitetaan takaisin, koska aina ei ehdi vastata ja yrityksestä soitetaan vain kerran uudestaan. Suurin haaste soittoihin vastaamisessa työntekijöillä on se, jos on juuri silloin työvuorossa, kun soitto tulee. Lisäksi kolme prosenttia vastaajista toivoi nopeampaa vastausta äkillisissä tilanteissa, esimerkiksi sairauslomasta ilmoittaessa.

Noin kolme prosenttia vastaajista oli saanut erilaista informaatiota eri henkilöiltä samaan kysymykseen ja lisäksi kaksi ja puoli prosenttia mainitsivat vastausten olevan joskus sellaisia, ettei niitä ymmärrä. Vastaajista 6 % toivoi, että virkailijat osaisivat vastata kysymykseen ja vastaisivat juuri siihen, mitä on kysytty.

Toiseksi eniten haasteita koettiin olevan eri tietoteknisten järjestelmien käytössä. Vastaajista 12 % mainitsi tämän. Haasteita on ollut tunnusten kanssa, sekä opastus järjestelmien käyttöön on ollut riittämätöntä. Opastusta digitaalisten viestintäkanavien käyttöön toivottiin, jotta viestintä tavoittaisi paremmin. Maininnan sai myös, että viestintää toivotaan enemmän silloin, kun jotain isoa on meneillään (kuten pandemia tai lakko). Myös pompottelu virkailijalta toiselle mainittiin ongelmana.

Kehitysehdotuksista selvästi suurimmaksi nousi toive vuorovaikutteisemmasta viestinnästä, jossa aktiivisemmin oltaisiin työntekijään yhteydessä ja kyseltäisiin enemmän kuulumisia. Tätä toivoi 21 % vastaajista. Yksittäisissä vastauksissa nousivat esiin toive omasta yhteyshenkilöstä, ystävällisemmästä palvelusta, vähemmän sekavasta viestinnästä, WhatsAppista viestintäkanavana ja keikkalaisten aidosta mahdollisuudesta antaa palautetta case-yritykselle. Lisäksi toivottiin, että case-

yrittäjien mobiilisovelluksen etusivulla olisi mahdollisuus valita, minkä toimialan uutisia omaan näkymään tulee, ettei tarvitsisi lukea muiden toimialojen uutisointia.

Kyselyssä kysyttiin myös, haluaisivatko työntekijät enemmän vuorovaikutusta muiden case-yrittäjien keikkalaisten kanssa. Vastaajat saivat laittaa ehdotuksia, minkälaista ja millä tavalla järjestettyä tämä vuorovaikutus voisi olla. Vastaajia oli 195. 44 % vastaajista ei kaivannut työvuoron ulkopuolista vuorovaikutusta, vaan koki töissä tapahtuvat tapaamiset ja keskustelut riittävinä. 47 % eli lähes puolet vastaajista puolestaan halusi lisää vuorovaikutusta muiden keikkalaisten kanssa. Vuorovaikutustavoista selväksi enemmistöksi nousi keskustelukanava, jota toivoi 21 % vastaajista. Konkreettisina ehdotuksina keskustelukanavan alustasta ehdotettiin WhatsAppia, case-yrittäjien mobiilisovellusta, Facebookia ja Telegramia. Kuusi prosenttia vastaajista halusi yleensäkin päästä keskustelemaan ja jakamaan kokemuksia, ajatuksia, osaamistaan sekä saamaan vertaistukea muilta keikkatyötä tekeviltä. Seitsemän prosenttia vastaajista toivoi erilaisia live-tapahtumia, kuten koulutuksia tai virkistystilaisuuksia, joissa pääsisi tapaamaan muita keikkalaisia. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa ehdotettiin webinaareja ja kuukausittaisia Teams-palavereita. Monet vastaajista halusivat lisää vuorovaikutusta, mutta eivät maininneet erikseen tapaa, miten se voisi tapahtua. Pari vastaajaa toivoi myös anonyymiä keskustelukanavaa, tai kanavaa, jossa case-yrittäjä ei olisi näkemässä työntekijöiden välistä keskustelua.

7 Pohdintaa

7.1 Johtopäätökset ja tutkimuksen hyödynnettävyys

Viestintä ja yhteydenpito

Kyselyn perusteella 53 prosenttia sitoutuneimmista työntekijöistä olivat sitä mieltä, että case-yritys viestii riittävästi kaikista asioista yleisellä tasolla. Vastaavasti vähiten sitoutuneista työntekijöistä 45,8 prosenttia olivat täysin eri mieltä case-yrityksen riittävästä viestimisestä. Tilastollisesti asia oli erittäin merkitsevä. Kuten Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 11-14) ovat todenneet, hyvin toteutetulla sisäisellä viestinnällä ja tiedottamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilökunnan motivaatioon. Henkilökunnan hyvä motivaatio on tavoittelemisen arvoista, koska Martelan & Jarenkon (2015, 50; 67-68) mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja työpaikkaansa. Tutkimuksen tulos tukee teoriaa, koska työntekijät, jotka kokivat case-yrityksen viestimisen olevan riittävällä tasolla, olivat sitoutuneimpia. Tästä voidaan päätellä, että riittävä tiedottaminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, kun taas niiden työntekijöiden kohdalla, jotka kokevat case-yrityksen viestimisen riittämättömäksi, se vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti. Työntekijät, jotka kokivat olevansa sitoutuneita, olivat sitä mieltä, että tiedottaminen oman työtehtävän kannalta tärkeistä asioista, koko organisaation kannalta tärkeistä asioista, yhteisöllisyyttä ja me-henkeä rakentavista asioista, sekä oman työtehtävän merkityksestä koko organisaation toiminnalle, sitouttavat heitä. Vähiten sitoutuneiksi itsensä kokevista vastaajista suuri osa sen sijaan olivat sitä mieltä, ettei nämä juurikaan sitouta tai he eivät osanneet sanoa sitouttavatko.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka riittäväksi eri asioista viestiminen koetaan. Vastauksissa työsuhteeseen liittyvistä asioista viestimisen riittävydestä, löydettiin tilastollisesti erittäin merkittävä yhteys sitoutumisen ja riittävän työsuhteeseen liittyvien asioiden tiedottamisen välillä. Eniten sitoutuneista työntekijöistä 68,8 prosenttia oli sitä mieltä, että työsuhteeseen liittyvistä asioista tiedotetaan tarpeeksi. Juholinin (2017, 120-121) mukaan se, että viestit saadaan nykyään helposti ja nopeasti suu-
relle määrälle ihmisiä, ei kuitenkaan riitä. Avain onnistuneeseen viestintään on se, että ihmiset ymmärtävät viestin, sekä voivat kokea osallisuutta ja vaikuttamisen tunnetta. Yksipuolisen tiedottamisen sijaan case-yritys voisi pyrkiä vuorovaikutteisempaan suuntaan viestinnässä, jotta työntekijät saisivat osallisuuden ja vaikuttamisen

tunteen. Tätä puoltaa tutkimustulos, että 54,3 prosenttia vastaajista haluaisi osallistua enemmän vuorovaikutukseen case-yrityksen kanssa. Avoimien kysymysten kehitysehdotuksista vastaajien selvästi suurimmaksi toiveeksi nousi vuorovaikutteempi viestintä, jossa aktiivisemmin oltaisiin työntekijään yhteydessä ja kyseltäisiin enemmän kuulumisia. Tätä toivoi 21 prosenttia vastaajista. Vähiten sitoutuneista työntekijöistä 38,5 prosenttia oli sitä mieltä, ettei työsuhteeseen liittyvistä asioista tiedoteta tarpeeksi. Toimialan osalta vastauksista löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä eroavaisuus. Työsuhteeseen liittyvistä asioista tiedottamisessa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät korostuivat vastauksissa, että case-yritys ei tiedota ollenkaan tarpeeksi tai tiedottaa melko riittämättömästi. Puolestaan tarpeeksi työsuhteeseen liittyvistä asioista tiedottamisessa korostuivat varhaiskasvatuksen työntekijät. Case-yrityksen tulisi siis kohdentaa työsuhteasioiden tiedottamista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöille. Avoimissa vastauksissa ehdotettiin, että case-yrityksen mobiilisovelluksen etusivulla olisi mahdollisuus valita, minkä toimialan uutisia omaan näkymään tulee, ettei tarvitsisi lukea muiden toimialojen uutisointia. Tämä voisi tehostaa viestinnän perille menoa, kun tietotulva ei olisi niin valtava.

Kyselyn perusteella monet työntekijät olivat sitä mieltä, että keskustelukanava työntekijöille voisi olla tarpeellinen. Se voisi auttaa työntekijöitä omaksumaan ja hallitsemaan tietoa, sekä ymmärtämään tiedotteiden viestin oikein, kun voisi keskustella asioista muiden työntekijöiden kanssa. Juholin (2017, 120-121) on todennut, että ihmisten keskinäisviestinnän merkitys kasvaa koko ajan ja vapaamuotoinen keskustelu auttaa tiedon käsittelyssä ja jäsentelyssä. Tutkija Mikael Nederström on maininnut sosiaalisen tuen yhtenä sitoutumisen viidestä tärkeästä tekijästä (Nederström 2019). Case-yrityksen kannattaisi siis luoda työntekijöille keskustelukanava, sillä sen avulla voitaisiin lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja saada sosiaalista tukea. Sitä kautta voitaisiin saada sitoutettua työntekijöitä enemmän.

Vastaajista 71,3 prosenttia piti tärkeänä, että työnantaja pitää heihin yhteyttä. Kuitenkin vain 46,8 prosenttia kokee case-yrityksen pitävän heihin yhteyttä. Työnantajan yhteydenpidon osalta varhaiskasvatuksen työntekijät antoivat selkeästi paremmat arvosanat. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan vastaajat korostuivat kokemuksessa, ettei case-yritys pidä heihin ollenkaan yhteyttä. Puolestaan varhaiskasvatuksen työntekijät korostuivat vastauksissa, että case-yritys pitää heihin melko hyvin tai

hyvin yhteyttä. Case-yrityksen olisi hyvä kohdentaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan keikkatyöntekijöilleen enemmän yhteydenpitoa sitouttaakseen heitä enemmän.

Case-yritykseen yhteyden saamisen koki helpoksi 46,4 prosenttia, mutta 30,6 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tai joksenaan eri mieltä. Yli 35-vuotiaat kokivat yhteyden saamisen case-yritykseen hankalampana kuin nuoremmat ikäryhmät. Arvelemme, että vanhemmat työntekijät käyttävät vähemmän digitaalisia kanavia kuin nuoremmat työntekijät, jolloin yhteyden saaminen tuntuu hankalammalta, kun asioista on ollut yhteydessä viestillä tai puhelimitse. Bergmanin ja Korhosen (2019, 140) mukaan digitaalisilla välineillä voidaan rakentaa uudenlainen yhteisöllisempi organisaatiokulttuuri, jossa organisaation jäsenet osallistuvat aktiivisesti keskusteluun. He ovat kuitenkin todenneet, että teknologiaa hyödynnettäessä ja uusia työvälineitä käyttöön otettaessa tarvitaan suunnitelmallisuutta, käytön tukea ja johdon osallistumista. Käytön tukea case-yrityksessä kannattaisikin lisätä, sillä avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että digitaalisten viestintäkanavien käyttöön toivottiin opastusta, jotta viestit tavoittaisivat vastaanottajat paremmin. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöistä jokainen ikäryhmä koki yhteyden saamisen hankalammaksi kuin varhaiskasvatuksen vastaajat. Arvelemme tämän johtuvan mahdollisesti siitä, että sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työskentelyyn liittyy enemmän lupia, oikeuksia, koulutuksia ja erikoistaitoja, joiden myötä työntekijöillä on enemmän selvitettävää ja kysyttävää case-yritykseltä, jolloin yhteyden saaminen voi tuntua hankalalta, kun yhteyttä pitää ottaa useammin eri asioihin liittyen.

Palautteenanto

Monet tutkijat ja asiantuntijat korostavat vuorovaikutuksen ja osallistamisen tärkeyttä sitoutumisen lisäämisessä. Tapscottin (2010) mukaan varsinkin nuoremmat sukupolvet arvostavat työnantajan yksilöllistä suhtautumista heihin, eivätkä halua työnantajan suhtautuvan heihin isona joukkona. He arvostavat vapaamuotoista keskustelua työnantajan kanssa ja haluavat jatkuvaa palautetta työstänsä voidakseen arvioida omaa edistymistään työssään. (Tapscott 2010, 178-193.) Kyselyn perusteella palautteen saamisen koki tärkeäksi 84,7 prosenttia vastaajista. Kuitenkin vain 48,6 prosenttia vastaajista kokee saavansa palautetta työstään. Vaikka tutkimuksessa ei käynyt ilmi, että iällä olisi ollut merkitystä palautteen tärkeäksi kokemiseen, tutkimuksen tulos tukee teoriaa, koska eniten palautetta saaneet työntekijät kokivat

olevansa sitoutuneimpia case-yritykseen. Työntekijät, jotka kokivat, etteivät saa palautetta työstään ollenkaan, olivat vähiten sitoutuneita. Palautteen saamisen kokemukseen löytyi myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys toimialoittain tarkasteltuna. Varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat saavansa selvästi enemmän palautetta työstään kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden vastauksissa korostui, etteivät he saa ollenkaan palautetta työstään. Myös työskentelyajan pituudessa suhteessa palautteen saamiseen löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys. Mitä kauemmin vastaajat olivat työskennelleet case-yrityksessä, sitä vähemmän he kokivat saavansa palautetta työstään.

Tämä on selkeä kehityskohde case-yritykselle, kun halutaan sitouttaa työntekijöitä. Case-yrityksen haaste on se, että työntekijät tekevät työnsä kohdeyrityksissä. Case-yritys ei pysty suoraan antamaan työntekijöille palautetta työstä, koska case-yrityksen esimiehet ja vastuuhenkilöt eivät ole fyysisesti työntekopaikoissa näkemässä, miten työntekijät tekevät työnsä. Case-yrityksen mukaan heiltä välitetään kohdeyrityksistä saadut palautteet työntekijöille, mutta palautetta ei tutkimuksen mukaan silti saada tarpeeksi. Voisiko ratkaisuna olla, että case-yritys pyytäisi aktiivisemmin palautetta työntekijöistään kohdeyrityksiltä? Tai että case-yritys rohkaisisi kohdeyrityksiä antamaan enemmän suoraa palautetta työntekijöille? Toki työntekijä voi omalla aktiivisuudella myös vaikuttaa palautteen saamiseen. Jos kokee, ettei saa palautetta tarpeeksi, sitä voisi pyytää itsekkin. Vuorovaikutus on kuitenkin kaksisuuntaista, mikä tarkoittaa, että molemmilla osapuolilla on vastuu vuorovaikutteisen viestinnän onnistumisesta.

Palautteen antamisen pitäisi toimia myös toiseen suuntaan. Ari Rämö (2010) on todennut, että nuoremmat sukupolvet kehittävät mielellään omaa työtään ja työympäristöään, ja heidän palautettaan kuuntelemalla heidät voidaan mahdollisesti saada sitoutettua pidempiaikaisesti. (Rämö 2018, 111). Tutkimuksessa selvisi, että nuorin ikäryhmä (alle 26-vuotiaat) ovat sitä mieltä, ettei heillä ole tarvetta osallistua enemmän vuorovaikutukseen case-yrityksen kanssa, mutta 26-35-vuotiaat kokivat tälle eniten tarvetta eli asiaan kannattaa kiinnittää huomiota case-yrityksessä. Kyselyssä sai antaa case-yritykselle kehitysehdotuksia ja siellä toivottiin aitoa mahdollisuutta antaa palautetta case-yritykselle. Juholinin (2017, 134-137) mukaan työntekijöiltä saadun palautteen avulla organisaatiossa voidaan saada arvokasta tietoa

onnistumisista ja epäonnistumisista, ja tämän tiedon avulla päästään kehittämään toimintaa. Case-yrityksen työntekijöillä olisi siis hyvä olla toimiva palautekanava, jossa työntekijät voisivat antaa palautetta case-yritykselle. Palautekanavan on tärkeää olla aidosti vuorovaikutteinen eli case-yrityksen tulisi reagoida työntekijöiden palautteisiin, jotta työntekijät tietävät tullessa kuulluiksi.

Sitoutuminen

Kyselyn perusteella 71,3 prosenttia työntekijöistä pitää tärkeänä, että työnantaja pitää heihin yhteyttä. Kuitenkin vain 46,8 prosenttia työntekijöistä kokee työnantajansa pitävän heihin yhteyttä. Sitoutumisen ja työnantajan yhteyden pitämisen välillä on erittäin merkitsevä tilastollinen yhteys. Ne työntekijät, jotka kokevat työnantajan pitävän yhteyttä, ovat sitoutuneita. Työntekijät, jotka kokevat, ettei työnantaja pidä heihin yhteyttä, eivät ole lainkaan sitoutuneita. Tutkija Paul Madlock (2008) on tutkinut johtajan viestintäosaamisen yhteyttä alaisen viestintätyytyväisyyteen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajan viestintäosaamisella on suuri vaikutus alaisten viestintätyytyväisyyteen. Myös johtamistyyllillä oli vaikutusta työntekijöiden vuorovaikutustyytyväisyyteen. Ihmiskeskeisellä johtamistyyllillä oli positiivinen vaikutus. (Madlock 2008, 69.) Ihmiskeskeinen viestijä huomioi muiden näkemykset, pyytää mielipiteitä, kuuntelee ja ottaa huomioon muiden tunteet ja asenteet. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2). Ihmiskeskeisyys voi olla haastavaa, kun sisäinen viestintä on digitaalista. Bellingham (2001, 75-78) kuitenkin on todennut, että kun työyhteisön jäsenet kokevat tulevansa arvostetuiksi ja kuulluiksi digitaalisessa ympäristössä, niin kasvokkain tapaamisen puuttuminen merkitys pienenee.

Työntekijöiltä kysyttiin myös, kokevatko he itse sisäisen viestinnän vaikuttavan sitoutumiseensa. Sitoutuneimmista työntekijöistä (jotka olivat vastanneet sitoutumiskysymykseen 5=täysin samaa mieltä) 43,2 prosenttia oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Samasta ryhmästä 48,8 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä vaikuttaa jonkin verran heidän sitoutumiseensa. Ja vain 8 prosenttia sitoutuneimmista koki, ettei sisäinen viestintä vaikuta ollenkaan heidän sitoutumiseensa. Seuraavaksi sitoutuneimmista (4=jokseenkin samaa mieltä kysymyksessä oletko sitoutunut) 32,4 prosenttia kokivat sisäisen viestinnän vaikuttavan sitoutumiseen ja 54,6 prosenttia vastasivat sen vaikuttavan jonkin verran. Heistä 13 prosenttia koki, ettei sisäinen viestintä vaikuta ollenkaan

sitoutumiseen. Työntekijät, jotka eivät osanneet sanoa, ovatko he sitoutuneita vai eivät, vastasivat kyllä 19,4 prosenttia, jonkin verran 63,4 prosenttia ja ei ollenkaan 17,2 prosenttia. Työntekijöistä, jotka eivät ole juurikaan sitoutuneita (oletko sitoutunut 2=jokseenkin eri mieltä) 28,9 prosenttia vastasi, että sisäinen viestintä vaikuttaa ja 42,2 prosenttia että vaikuttaa jonkin verran. Heistä 28,9 prosenttia koki, ettei sisäinen viestintä vaikuta ollenkaan heidän sitoutumiseensa. Ei ollenkaan sitoutuneista (1=täysin eri mieltä) 28 prosenttia koki, että sisäinen viestintä vaikuttaa heidän sitoutumiseensa ja 36 prosenttia koki, että vaikuttaa jonkin verran. Heistä 36 prosenttia oli sitä mieltä, ettei sisäinen viestintä vaikuta ollenkaan heidän sitoutumiseensa. Tästä voidaan päätellä, että case-yrityksen sisäiseen viestintään kannattaa todella panostaa, kun halutaan saada työntekijät sitoutumaan. Kuitenkin hekin, jotka kokevat, etteivät ole lainkaan sitoutuneita, olivat sitä suurin osa sitä mieltä, että sisäinen viestintä vaikuttaa sitoutumiseen. Eli sisäistä viestintää kehittämällä heitä voitaisiin saada sitoutettua case-yritykseen paremmin.

Vuorovaikutus

Tutkimuksen mukaan monet työntekijät toivoivat lisää vuorovaikutusta case-yrityksen viestintään. Toisaalta oli heitäkin, jotka haluavat vain tehdä työnsä, eivätkä kaipaa vuorovaikutteisempaa viestintää. Sistosen (2008, 36; 41) mukaan siitä huolimatta, että vuorovaikutus nähdään tehokkaampana keinona viestinnässä kuin yksisuuntaisuus, on tilanteita, joihin sopii yksisuuntainen viestintä. On tilanteita, joissa ei ole tarvetta keskustella asiasta kaikkien kanssa. Viestijän täytyy osata valita viestinnän väline ja lähestymistapa tilanteesta riippuen, koska niillä on suuri vaikutus viestinnän onnistumiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. Haasteena case-yrityksellä onkin valita oikea tapa viestiä, koska kohderyhmät ovat suuria ja esimerkiksi työntekijöiden ikäjakauma on laaja. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaiset näkemykset viestinnän määrästä ja laadusta, sekä erilaiset valmiudet käyttää tietoteknisiä laitteita ja ohjelmia. Tapscott (2010, 187) pitääkin yhtenä yrityksen onnistumisen kriteerinä nuoremman ja vanhemman sukupolven yhteistyön. Case-yrityksessä haasteena on keikkalaisten sijoittuminen eri kohdeyrityksiin, jolloin työntekijöiden fyysinen kohtaaminen on vähäistä. Monien vastaajien toivoma työntekijöiden digitaalinen keskustelukanava voisi tavoittaa suuren määrän keikkalaisia. Ne työntekijät, jotka kokevat tarvetta enempään vuorovaikutukseen, saisivat kanavan kokemusten ja tiedon jakamiseen, sekä yhteisöllisyyden tunteeseen. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden

tunne työssä on tärkeää 82 prosentille vastaajista, mutta vain 55 prosenttia kokee yhteisöllisyyttä case-yrityksessä työskennellessä. Tämä huomioiden olisikin erittäin tärkeää tehdä toimenpiteitä ja kehittää sisäistä viestintää niin, että työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta saataisiin lisättyä.

Yhteenveto

Tutkimuksen mukaan vastaajista yli puolet kokevat olevansa sitoutuneita case-yritykseen ja sisäinen viestintä koetaan yleisesti ottaen riittävänä, mutta riittämättömänä sen suhteen, että se sitouttaisi heitä case-yritykseen. Työntekijät toivovat sisäiseltä viestinnältä lisää vuorovaikutteisuutta ja parempaa tavoitettavuutta. Sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta lisäämällä ja miettimällä sisäisen viestinnän kanavien käyttöä, sekä tiedottamisen kohdentamista, case-yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin saada kehitettyä enemmän työntekijöiden toiveiden mukaiseksi. Viestinnän vuorovaikutteisuuteen voitaisiin vaikuttaa jo pelkästään sillä, että työntekijöiden kokemus case-yritykseen yhteyden saamiseksi saataisiin parannettua. Työntekijöiden yhteydenottoihin tarvittaisiin nopeampaa reagointia ja ylipäättään reagointia. Tutkimuksen mukaan sisäinen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Ne työntekijät, jotka kokevat sisäisen viestinnän olevan riittävää, ovat sitoutuneempia, kuin ne työntekijät, jotka kokevat sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen riittämättömänä. Tutkimuksen sekä teoreettisen viitekehityksen perusteella voidaan todeta, että sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta kehittämällä case-yrityksen työntekijöitä voidaan saada sitoutettua enemmän.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston riittävyys

Tieteellinen tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyvät huolellisuus tutkimustyössä, avoimuus ja vastuullisuus tiedonhankinnassa sekä tulosten julkaisussa sekä asianmukaiset lähdeviittaukset. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimus syntyi tarpeesta selvittää, kokevatko case-yrityksen keikkatyöntekijät sisäisellä viestinnällä olevan merkitystä sitoutumiseen ja aktiivisempaan työvuorojen

tekemiseen, ja jos kyllä, minkälaisella sisäisellä viestinnällä case-yritys voisi sitouttaa työntekijöitään pidempiaikaisempaan yhteistyöhön.

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti arvioi tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei tulisi olla systemaattisia virheitä. Tähän liittyy se, millä tavalla vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset ja mittarit. Tulokset vääristyvät silloin, jos vastaaja ajattelee eri tavalla kuin tutkija oletti. (Vilkkä 2021, luku 4.) Tutkimus sisälsi kaksi avointa kysymystä, jotka tutkijat tarkoittivat kartoittamaan eri asioita. Vastausten perusteella kyselyyn vastanneet kuitenkin mielsivät nämä kysymykset samaksi kysymykseksi, ja antoivat samanlaisia vastauksia kumpaankin kysymykseen. Tämä ei kuitenkaan tutkijoiden arvion mukaan heikennä tutkimuksen validiteettia, koska tutkimuksella saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa tulosten tarkkuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa, että toisen tutkijan toistaessa kyseisen tutkimuksen, saman henkilön kohdalla saadaan täsmälleen sama mittaustulos. (Vilkkä 2021, luku 4.) Tässä tutkimuksessa tulokset voisivat toistaessa olla hieman erilaiset, koska tutkimuksessa selvitettiin mielipiteitä. Tilastotieteilijä Kimmo Vehkalahti mainitsee, että mielipiteet ja asenteet ovat moniulotteisia ja monimutkaisia asioita tutkia (Vehkalahti, K. 2014, 17). Ihmiset ovat vastanneet kysymyksiin sen hetkisten tuntemusten perusteella, joten toisella kertaa vastatessa, heidän mielipiteensä kertoisi sen hetkisistä ajatuksista ja tuntemuksista. Kyselyyn vastasi 622 henkilöä, jonka perusteella vastausprosentti oli 6,7 %. Kysely on dokumentoitu tämän tutkimuksen liitteessä alkuperäiseen kirjalliseen muotoonsa pois lukien case-yrityksen nimi, joten saman kyselytutkimuksen voisi toistaa kenen tahansa toimesta samanlaisena.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus lähetettiin kohderyhmälle ilman ikärajausta. Vastaajien ikäjakauma painottui kuitenkin selkeästi yhteen ryhmään eli yli 45-vuotiaisiin, joita oli vastaajista 56 %. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla kohdentaa uusi kysely nuoremmille ikäryhmille, jotta heidän mielipiteitään saataisiin selvitettyä tarkemmin.

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien mielipiteitä siitä, mikä on heille tärkeää työelämässä, ja miten nämä seikat toteutuvat case-yrityksessä (kuva 7). Voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten tässä ilmenneitä suurimpia epäsuhtia voisi pienentää, ja parantaa työntekijöiden tärkeinä pitämiä asioita case-yrityksessä.

Monissa kysymyksissä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät antoivat kriittisemmät vastaukset kuin varhaiskasvatuksen työntekijät. Hyvä jatkotutkimusaihe voisi olla tutkia tarkemmin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden kokemusta, ja miten juuri heidän sitouttamistaan voisi parantaa.

Viestintään liittyvistä kehitysehdotuksista nousivat esiin vuorovaikutteisempi viestintä case-yrityksen kanssa, sekä vuorovaikutus muiden keikkatyöntekijöiden kanssa. Näihin liittyen voisi työntekijöistä koota pienen työryhmän pohtimaan, miten näitä toteutettaisiin jatkossa sekä heille että case-yritykselle toimivalla tavalla.

Lähteet

- Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Bellingham, R. 2001. The Manager's Pocket Guide to Virtual teams. HRD Press, Amherst, Mass. E-kirja.
- Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Almatalent. E-kirja.
- Haasmaa, H., Hägg, M., Sillanpää, V. & Tuominen-Thuesen, M. 2020. Media- ja viestintäalan osaamistarpeet. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2020:3. Viitattu 11.10.2022. Saatavissa: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/media-ja-viestintaalan-osaamistarpeet.pdf>
- Heiskanen, M. & Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Media Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.
- Huutilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ilmarinen, v. & Koskela, k. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYPro.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kukovec, D., Mulej, M. & Sarotar Zizek, s. Professional Languages Alone Do not Suffice for Successful and Socially Responsible Internal Communication between Different Cultures. *Nase Gospodartsvo/ our Economy*, 64(3).

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2013. Ristiintaulukointi. Viitattu 12.8.2022. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Laki yhteistoiminnasta 30.12.2021/1333. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYPro.

Madlock, P. 2008. The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. *International Journal of Business Communication* Vol 45, Issue 1.

Marjamäki, P. & Vuorio J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Almatalent. E-kirja.

Martela, F. 2015. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. Blogi 23.3.2015. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy. E-kirja.

Maula, H. & Hämäläinen, V. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Men, LR. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly* 2014, 28(2).

- Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Blogi 1.5.2019. Viitattu 5.4.2022. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Rytyläinen-Korhonen, K. 2022. Sote-työnantajien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö hoitoalan kriisiä helpottamaan. Tiedote 10.1.2022. Viitattu 9.10.2022. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tiedotteet/sote-tyonantajien-ja-ammattikorkeakoulujen-yhteistyö-hoitoalan-kriisia-helpottamaan/>
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Viro: Suomen liikekirjat 2018.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sorainen, A. 2018. Sori. Johtaja ja julkisuus kriisissä Helsinki: Almatalent.
- Suomen Kuntaliitto 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. 2013. Toim. Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Viitattu 11.10.2022. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2013/1565-tyoyhteiso-viestii-jotta-olisi-olemassa>
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä: WSOYpro Oy.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.10.2022. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva: PS Kustannus.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing. E-kirja.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. E-kirja.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Wilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja.

Wright, M. 2016. Gover handbook of Internal Communication. 2nd ed. London and New York: Routledge. E-kirja.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Liite 1. Kyselyn saatekirje. Case-yrityksen nimi poistettu kirjeestä.

Hei!

Opiskelemme LAB Ammattikorkeakoulussa liiketalouden ja palveluliiketoiminnan johtamisen ylempää AMK-tutkintoa ja olemme tekemässä opinnäytetyötä aiheesta: Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys työntekijän sitoutumiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää case-yrityksen nykyisten työntekijöiden ajatuksia ja toiveita case-yrityksen työyhteisöviestinnälle sitouttamisen näkökulmasta, eli millä asioilla ja minkälaisella yhteydenpidolla juuri sinä sitoutuisit paremmin case-yrityksessä työskenteleeseen. Kyselyn tulosten pohjalta saadaan käsitys case-yrityksen sisäisen viestinnän tämänhetkisestä tilasta ja tehdään tarvittaessa kehitysehdotuksia. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä kyselyn onnistumisen kannalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia ja se on avoinna 15.6. asti. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja täysin anonyymisti. Tulokset esitellään sellaisessa muodossa, ettei kenenkään vastauksia voida jäljittää. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamalla kyselyyn pääset kertomaan ajatuksiasi ja toiveitasi case-yrityksen työyhteisöviestinnälle, jossa myös sinä olet yhtenä osallisena.

Mikäli kaipaat lisätietoja kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä tutkijoihin sähköpostilla tarja.huttunen@student.lab.fi tai anni.kaivosoja@student.lab.fi.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi ja avustasi tutkimuksen onnistumisessa!

Kyselyyn pääset tästä linkistä: [linkki](#)

Terveisin

Tarja Huttunen ja Anni Kaivosoja

Liite 2. Kysely työntekijöille. Case-yrityksen nimi poistettu kysymyksistä.

Case-yrityksen sisäisen viestinnän merkitys case-yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen

1. Kuinka kauan olet työskennellyt kautta?

- Alle 1v.
- 1-5v.
- Yli 5v.






2. Millä toimialalla pääsääntöisesti työskentelet?

- Varhaiskasvatus
- Sosiaali- ja terveysala

3. Ikäsi

- Alle 26v.
- 26-35v.
- 36-45v.
- Yli 45v.






4. Jos mietit omaa suhdettasi työelämään yleensä, kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle omassa työssäsi? 1=ei ollenkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä

| | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
|--|---|---|---|---|---|
| Minulle on tärkeää, että saan työssäni ammatillisia haasteita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että työssäni on kehittymismahdollisuuksia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että koen työnantajani arvostavan minua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että koen tekeväni merkityksellistä työtä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että saan palautetta työstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että olen innostunut työstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että voin luottaa työnantajaani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että pystyn vaikuttamaan siihen, milloin teen töitä ja milloin olen vapaalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että työnantajani pitää minuun yhteyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että saan tukea työnantajaltani työhöni liittyen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää, että koen yhteisöllisyyttä työssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**5. Jos mietit työskentelyäsi _____ kautta, kuinka hyvin nämä väittämät toteutuvat mielestäsi omalla kohdallasi? 1=ei toteudu ollenkaan
5=toteutuu täysin**

| | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
|---|---|---|---|---|---|
| Saan työssäni ammatillisia haasteita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työssäni on kehittymismahdollisuuksia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen työnantajani arvostavan minua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen tekeväni merkityksellistä työtä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan palautetta työstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen innostunut työstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luotan työnantajaani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn vaikuttamaan siihen, milloin teen töitä ja milloin olen vapaalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työnantajani pitää minuun yhteyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan tukea työnantajaltani työhöni liittyen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen yhteisöllisyyttä työssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä

| | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
|--|---|---|---|---|---|
| Olen sitoutunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tiedottaa tarpeeksi työsuhteeseen liittyvistä asioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luotan tulevaisuuteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluan osallistua enemmän vuorovaikutukseen kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| viestii riittävästi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| on helppo saada yhteyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Koetko sisäisen viestinnän vaikuttavan siihen, kuinka sitoutunut olet ?

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkea organisaatiossa käytävää, henkilöstölle tarkoitettua viestintää. Voit halutessasi perustella vastauksesi.

- Kyllä _____
- Jonkin verran _____
- Ei ollenkaan _____

8. Miten paljon eri asioista viestiminen sitouttaa sinua sitouta ollenkaan 5=sitouttaa paljon ? 1=ei

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Oman työtehtäväni kannalta tärkeistä asioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koko organisaation kannalta tärkeistä asioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteisöllisyyttä ja me-henkeä rakentavista asioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oman työtehtäväni merkityksestä koko organisaation toiminnalle | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Kuinka mielekkäänä koet seuraavat sisäisen viestinnän kanavat? 1=en ollenkaan mielekkäänä 5=erittäin mielekkäänä.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sähköposti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobiilisovelluksen viesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Puhelimitse käyty keskustelu virkailijan kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobiilisovelluksen etusivun uutiset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Mikä sisäisessä viestinnässä kaipaasi mielestäsi eniten kehittämistä? Voit kertoa esimerkin, jossa sisäinen viestintä ei mielestäsi ole toiminut.

11. Mitä sisäisiä viestinnällisiä toimenpiteitä voi tehdä auttaakseen sinua sitoutumaan organisaatioon paremmin? (Esim. aktiivisempi viestintä, vuorovaikutteisempi viestintä, uudenlaiset viestintäkanavat)

12. Haluaisitko enemmän vuorovaikutusta muiden keikkalaisten kanssa? Jos haluaisit, millaista? Esim. keskustelukanava keikkalaisille osaamisen jakamiseen ja vapaamuotoiseen keskusteluun