



# Yrityksen sisäisen viestinnän tehostaminen valintamuotoilulla

Heini Kloster

2021 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Yrityksen sisäisen viestinnän tehostaminen valintamuotoilulla

Heini Kloster

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2021

Heini Kloster

**Yrityksen sisäisen viestinnän tehostaminen valintamuotoilulla**

Vuosi

2021

Sivumäärä

103

Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut teknologiamurroksen, työn monipaikkaistumisen ja nopeutuneen vuorovaikutuksen myötä. Tehokas sisäinen viestintä tukee yrityksen strategiaa ja visiota sekä parantaa henkilöstötyytyväisyyttä. Hyvin viestivässä organisaatiossa aikaa ei hukkaannu tiedon etsimiseen, vaan tiedonjako on avointa ja selkeää. Tämä parantaa henkilöstön työn tehokkuutta, sitoutuneisuutta ja työnantajamainetta. Viestinnän haasteiksi koetaan yleisesti resurssien riittämättömyys, epäselvyys ja yksisuuntaisten viestintäkanavien painotus tiedonjaossa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen, Schneider Electric Finland Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaa kyselytutkimuksella. Tutkimusaineiston perusteella tavoitteena oli kehittää toimenpide-ehdotuksia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tehostamiseen ja erityisesti viestinnän kaksisuuntaistamiseen. Kohdeorganisaation viralliseksi sisäisen viestinnän työkaluksi valitun viestintäportaalin, Microsoft Yammer, käyttö henkilöstön keskuudessa oli vähäistä ja sitä haluttiin parantaa. Tavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää käyttöä estävät tai hidastavat tekijät ja analysoida tietoa päätöksenteon ilmiöiden avulla. Havaintojen pohjalta tarkoitus oli tuottaa yrityksen käyttöön valintamuotoiluun perustuvia kehitysehdotuksia ja tuuppauksia, jotka edistäisivät Yammerin käyttöä yrityksessä.

Tutkimusaineistosta havaittiin, että yleinen mielikuva kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä oli hyvä, mutta sitä, sen työkaluja ja yksilön viestintäroolia toivottiin selkeytettäväksi. Yammerin käyttöön liittyen havaittiin kolme selkeää teemaa, jotka estävät tai hidastavat sitä: koulutuksen puute, sisällön laatu ja johdon sitoutumattomuus. Koettiin, että portaalin käyttöä ei ole opastettu tarpeeksi ja että tarjottu sisältö ei ole yhdenmukaista tai laadukasta. Lisäksi ajateltiin, ettei portaalin käyttö ole oleellista, kun yrityksen johto tai esihenkilötkään eivät sitä käytä.

Yammerin käytön edistämiseksi suunniteltiin valintamuotoiluun perustuvia tuuppausehdotuksia, jotka esiteltiin yrityksen johtoryhmälle. Päätökset käytäntöön vietävistä toimenpiteistä tehdään myöhemmin ja ne toteutetaan yrityksen viestintätiimin toimesta. Tavoitteet toimeksiantajan suuntaan täyttyivät ja suunnitelman koettiin olevan hyödyksi sisäisen viestinnän jatkokehittämistä ajatellen.

Panostus sisäiseen viestintään ei mene hukkaan, vaan se tukee yrityksen tehokasta toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän kaksisuuntaistuminen on hyödyksi, sillä se lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta, jota henkilöstön suunnalta kaivataan. Viestintäkulttuurin muutoksessa ja uusien ohjelmien käyttöönotossa tuuppaukset ovat yleisesti toimiva työkalu.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, valintamuotoilu, tuuppaus, kaksisuuntainen viestintä

Heini Kloster

**Improving Company's Internal Communication with Choice Architecture**

Year

2021

Pages

103

---

The importance of internal communication to companies has grown due to the increased use of technology, flexible working arrangements and faster-paced interaction. Effective internal communication supports the company's strategy and vision and improves employee satisfaction. In a well-communicating organization, working time is not lost on searching for information, but the sharing of information is open and clear. Uncomplicated communication and transferring of knowledge improves staff efficiency, commitment to organization, and employer image. Generally perceived communication challenges include insufficient resources, ambiguity in communication practices and excessive emphasis on one-way communication channels in information sharing.

The purpose of this thesis was to map the current state of internal communication of the client company, Schneider Electric Finland Oy. Mapping was done as an online survey. The target was to develop proposals on how to improve the efficiency of internal communication and how to implement a two-way communication culture at the client company, by utilizing choice architecture and nudges. The company's official internal communication tool is Microsoft Yammer but the staff was not using it. The client company had a strong desire to improve this matter and get more people to use Yammer actively. The aim of the survey was to find out the factors that prevent or restrain the use of Yammer, and to analyze the information using the phenomena of human behavior. The purpose was to use the research data to provide the client with development proposals and inputs, which would help them to promote the use of Yammer.

Based on the research data, the overall assessment of the client company's internal communication was good, but communication practices, tools and the individual's communication role were hoped to be clarified. Regarding the use of Yammer, three clear themes preventing or restraining it were identified: lack of training, quality of content, and the lack of management engagement. People felt that the use of Yammer was not sufficiently instructed and that its content was not consistent or of high quality. In addition, it was thought that the use of the portal is not essential since it is not used even by the company's management.

In order to promote the use of Yammer, a set of nudge ideas were designed and presented to the company's management team. Decisions on practical implementation will be made at a later stage and carried out by the company's communications team. The client's expectations were met, and the proposals were considered useful for the further development of internal communication.

In general, companies' investment in internal communication is not wasted as it supports efficient operation and achievement of company goals. Two-way communication is essential for companies as it increases the spirit and transparency in the work community, which is appreciated by the staff. Nudging works well for the improvement and development of companies' communication culture, as well as the introduction of new communication tools.

Keywords: Internal communication, choice architecture, nudging, two-way communication

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Sisäinen viestintä ja sen merkitys yrityksille .....	10
2.1	Yrityksen sisäisen viestinnän kanavat .....	11
2.2	Yksilön rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä.....	13
2.3	Johdon ja esihenkilöiden rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä .....	13
2.4	Yrityksen sisäisen viestinnän haasteet .....	14
2.5	Sisäisen viestinnän strategia, kehittämisen suunnittelu ja prosessointi.....	15
3	Kohdeorganisaation esittely ja nykytilan kuvaus .....	16
3.1.1	Arvot ja vastuullisuus .....	16
3.1.2	Pääsääntöisesti käytetyt sisäisen viestinnän kanavat .....	17
3.1.3	Sisäisen viestinnän nykytila .....	18
3.1.4	Sisäisen viestinnän tavoitetila .....	20
4	Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu .....	20
4.1	Saatavuusheuristiikka, vahvistusharha ja ankkurointivinouma .....	22
4.2	Nykyhetken harha, hyperbolinen diskonttaus ja viivytys.....	23
4.3	Tappion kaihtaminen, katumisen välttäminen ja uponneiden kustannusten harha 24	
4.4	Status quo -vinouma ja esitystapavaikutus.....	25
4.5	Sosiaalinen vaikuttaminen .....	26
4.6	Muutos ja motivaatio .....	28
4.7	Käyttäytymiseen vaikuttaminen valintamuotoilulla.....	30
4.8	Valintamuotoiluprosessin suunnittelu ja toteutus .....	33
4.9	EAST-kehiksen hyödyntäminen tuuppausten suunnittelussa.....	35
5	Tutkimusasetelman ja -menetelmän kuvaus .....	38
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja valmistelu .....	39
5.1.1	Webropol kyselytutkimuksen välineenä .....	41
5.1.2	Otoksen valmistelu .....	42
5.1.3	Kysymysten asettelu .....	43
5.2	Vastausprosentti.....	45
5.3	Kyselyaineiston edustavuuden tarkastelu.....	45
5.4	Tutkimuksen luotettavuustarkastelu .....	48
6	Kyselyaineiston analysointi .....	49
6.1	Mikä on henkilöstön mielipide sisäisen viestinnän nykytilasta?.....	50
6.2	Kokemukset sisäisen viestinnän kanavista .....	53
6.3	Miksi Yammerin käyttö Suomessa on vähäistä? .....	58
7	Valintamuotoilun hyödyntäminen Yammerin käytön lisäämiseksi .....	63

7.1	Konkreettisten tuuppausehdotusten ideointi EAST-kehystä hyödyntämällä .....	66
7.1.1	Tehdään toivottu toiminta helpoksi .....	67
7.1.2	Tehdään toivottu toiminta houkuttelevaksi .....	68
7.1.3	Vaikutetaan sosiaalisesti toivotun toiminnan aikaansaamiseksi .....	70
7.1.4	Tuuppausten oikea-aikainen ajoitus .....	70
7.2	Miten tuuppausten toivotaan toimivan ja miten sitä arvioidaan? .....	71
7.3	Valintamuotoilun ja tuuppaamisen etiikka .....	72
8	Kehitysehdotukset, yhteenveto ja jatkotoimenpiteet .....	73
9	Pohdinta .....	77
	Lähteet .....	79
	Kuviot .....	89
	Taulukot .....	90
	Liitteet .....	91

## 1 Johdanto

Työtehtävät, työnteon tavat ja näiden myötä myös työyhteisön sisäinen viestintä ovat muuttuneet suuresti tietotyön yleistyessä. Kannettavat laitteet ja nopea internet irrottavat tietotyöläisen kiinteästä työpisteestä ja -ajasta tehden työnteosta mahdollista miltei missä ja milloin tahansa. Monipuolistuneet työkalut ja nopeat verkkoyhteydet ovat vaikuttaneet myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä myöten yrityksen sisäiseen viestintään, joka kuitenkin edelleen jää vähälle huomiolle yrityksissä. Sisäiseen viestintään ei panosteta muun muassa siksi, ettei siitä nähdä suoraa yhteyttä yrityksen menestykseen. Hyvin viestivä organisaatio kuitenkin välttää huonolaatuisesta, epäselvästä ja riittämättömästä viestinnästä johtuvan tiedon etsimiseen hukatun työajan ja avoin, keskusteleva viestintäkulttuuri lisää niin työssä viihtyvyyttä kuin motivaatiotakin. Tehokas ja ajantasainen sisäinen viestintä näkyy myös ulospäin yrityksen kohderyhmille, kun henkilöstö tuntee yrityksen strategian ja arvot, sekä tietää, mitä yrityksen muissa osissa tapahtuu. (Isohookana 2007, 221; Juholin 2008, 22–25; Korhonen & Rajala 2011, 23–25; Sharma & Kamalabhan 2012, 301–304, 315; Sobol & Pietrzak 2021, 250; Verghese 2017, 107.)

Toimiva työyhteisö rakentuu Järvisen (1998, 46) mukaan työnteoa tukevasta organisaatiosta ja johtamisesta, selkeistä töiden järjestelyistä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja toiminnan jatkuvasta arvioinnista. Näitä kaikkia osa-alueita tukee hyvin suunniteltu ja ajatuksella toteutettu sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä onkin yritykselle tärkeä työkalu sillä sen laatu ja tehokkuus parantaa työilmapiiriä, luo yhteisöllisyyttä, lisää työn tuottavuutta ja sitouttaa henkilöstöä. Se, miten hyvin sisäinen viestintä yrityksessä toimii, vaikuttaa suoraan myös yrityksen työnantajamaineeseen ja identiteettiin.

Työnantajamaineen tärkeys on viime vuosina korostunut ja huolellisesti suunniteltu, tehokas viestintästrategia auttaa tukemaan sitä. Viestintästrategian tulisi olla yhteydessä yrityksen strategiaan, jolloin se edesauttaa myös yrityksen vision toteutumista. (Isohookana 2007, 21, 221; Juholin 2008, 63; Juholin 2009, 54, 140–142, 150; Korhonen & Rajala 2011, 23–25; Sharma & Kamalabhan 2012, 315; Verghese 2017, 103–104.)

Yrityksen sisäinen viestintä on tehokasta silloin, kun tiedonjako tapahtuu oikealla hetkellä ja oikeiden henkilöiden välillä siten, että viesti ymmärretään siten kuin se on tarkoitettu ja sillä aikaansaadaan toivottu lopputulos (Sobol & Pietrzak 2021, 238). Sisäisen viestinnän tyypillisiä haasteita ovatkin tavoittamattomuus, vääränlainen ja vanhentunut sisältö, sekavuus ja suunnitelmattomuus. Sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja riittävää yrityksen kaikilla tasoilla niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin eikä se voi nojata pelkästään viestintäyksikön toimintaan. Nykyisessä työympäristössä viestinnältä vaaditaan kaksisuuntaisuutta ja yksilöltä aktiivisen viestintäroolin omaksumista. Jokainen yksilö on

osaltaan vastuussa tiedonjaosta ja sisäinen viestintä tulisikin nähdä monikenttäisenä ja -kanavaisena organisaation tukirakenteena – kuin hermoverkostona. (Isohookana 2007, 16; Juholin 2009, 36, 156–157; Korhonen & Rajala 2011, 16–20; Sobol & Pietrzak 2021, 250; Sharma & Kamalabhan 2012, 307–308)

Ilman selkeää viestintästrategiaa ja sisäisen viestinnän toimintasuunnitelmaa viestintä kutistuu helposti yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi sen sijaan, että nähtäisiin sen moniulotteisuus ja yhteisölliset mahdollisuudet. Viestintätapojen muutos kaksisuuntaiseksi ja proaktiiviseksi vaatii perinteiseen malliin tottuneissa yrityksissä yrityskulttuurillisen muutoksen ja ihmisluento aiheuttaa tähän prosessiin omat haasteensa. Muutoksen ja uusien työtapojen omaksuminen kestää aikansa ja vaatii systemaattista ja sinnikästä toimintaa toteuttamisesta vastaavalta taholta. Sisäisestä viestinnästä vastaaminen edellyttääkin enenevissä määrin viestintätieteellisiä taitoja, jotka poikkeavat perinteisestä tiedottajan tai ulkoisen viestijän osaamisesta. (Juholin 2009, 35–37, 74–75, 140–151; Korhonen & Rajala 2011, 26–28; Verghese 2017, 111; Welch 2013, 615–617.)

Uusien toimintatapojen ja ohjelmien tehokas käyttöönotto vaatii sen, että henkilöstöllä on siihen valmius, osaaminen ja halu. Henkilöstön motivoiminen muutostilanteessa on erityisen tärkeää ja sitä kannattaa suunnitella osana muutosprosessia. Yksi muutostilanteessa hyödynnettävistä työkaluista on valintamuotoilu ja sen interventiot eli tuuppaukset. Valintamuotoilulla tarkoitetaan yksilön valintatilanteen suunnittelua etukäteen sellaiseksi, että ”oikean” valinnan tekeminen olisi helpompaa, kuitenkin yksilön vapaata tahtoa kunnioittaen. Tarkoituksena ei siis ole pakottaa yksilön valintaa esimerkiksi rajaamalla vaihtoehdot pois tai houkutellessa yksilöä valinnan pariin isoilla palkkioilla. (Saghai 2013, 492; Thaler & Sunstein 2009, 6.)

Hyvä tuuppaus helpottaa yksilön päätöksentekoa siten, että se houkuttaa toivottuun toimintaan, on oikea-aikainen, sitouttaa yksilöä ja huomioi yksilön sosiaalisen toimintaympäristön (Service ym. 2014, 4–6). Viestintään liittyvää tuuppaamista on tutkittu muun muassa Japanissa, jossa Fukushiman ydinvoimalaonnettomuuden jälkeisessä viestinnässä on esitetty henkilökohtaisten säteilymittareiden kantamista oletusvalintana ja kuvattu onnettomuuden vaikutuksia kehystämällä säteilyn aiheuttaman sisäisen kontaminaation tilastot positiivisesti esittämällä niissä kontaminaatiovapaiden osuus kontaminoitujen osuuden sijaan (94 % vs. 6 %). Tällä kehystyksellä saatiin luotua turvallisuuden tuntua ahdistuksen sijasta. (Murakami & Tsubokura 2017, 195S–196S.)

Yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen ja tehostamiseen on löydettävissä kirjallisuudesta paljon ohjeita, joissa painotetaan yksilön vastuuta ja viestinnän kaksisuuntaisuutta, mutta näistä jää uupumaan se, miten yksilö motivoidaan muutokseen. Syvälle juurtuneita työtapoja on hankala muuttaa, sillä vanhat keinot mielletään usein helpommiksi, nopeammiksi ja



varmemmiksi tuttuutensa vuoksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin tarkastella yrityksen sisäistä viestintää työyhteisön näkökulmasta ja esittää päätöksenteon ilmiöihin perustuvia valintamuotoilun työkaluja sen tehostamiseksi.

Opinnäytetyössä tarkastellaan Schneider Electric Finland Oy:n toimeksiannosta kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykyistä tilaa ja luodaan perusteltuja toimenpide-ehdotuksia sen kehittämiseksi. Kehittämisen keskiössä on yrityksen sisäisen viestinnän pääkanavan, Microsoft Yammerin, käytön tukeminen, sillä portaalin käyttö on nykyisellään vähäistä. Tavoitteena on selvittää käyttöä estävät tai hidastavat tekijät ja tuottaa yrityksen käyttöön päätöksenteon ilmiöitä ja valintamuotoilua hyödyntäviä kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia Yammerin käytön lisäämiseksi. (Niemelä 2021).

Kehittämisideoiden ja -ehdotusten pohjaksi toteutetaan kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilökunnalle. Kyselyllä selvitetään henkilöstön yleistä mielikuvaa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilasta sekä tarpeita ja toiveita siihen sekä sen kanaviin, kuten Yammeriin liittyen. Toiveena on, että tutkimusaineisto tarjoaa kattavan kuvan Yammerin käytön ja käyttämättömyyden taustoista ja vaikuttimista, joita voidaan hyödyntää toiminnan kehitysehdotusten lähtökohtina. Kehitysehdotusten vieminen käytäntöön jää kohdeorganisaation sisäisten prosessien vuoksi sisäisen viestinnän vastuuhenkilön tehtäväksi, mutta niiden toimivuuden mahdollisuuksia arvioidaan työssä.

Opinnäytetyön luvuissa 2–4 esitellään työhön liittyvä teoreettinen tietoperusta ja kuvataan tarkemmin kohdeorganisaatio, sen sisäisen viestinnän lähtötilanne sekä tavoitteet sisäisen viestinnän kehittämiselle. Luku 5 käsittelee nykytilan kartoittamiseksi toteutettua kyselytutkimusta ja esittelee käytetyt menetelmät sekä työkalut. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään ja analysoidaan luvussa 6. Tuloksiin pohjaavat kehittämisideat ja -ehdotukset esitellään luvussa 7. Lisäksi arvioidaan niiden toimivuutta käytännössä. Luvussa 8 esitetään yhteenvetona kohdeorganisaatiolle esitetyt kehitysehdotukset ja pohditaan sitä, millaisia toimia kohdeorganisaation kannattaisi tehdä sisäisen viestinnän osalta jatkossa. Luku 9 sisältää pohdinnan opinnäytetyön tavoitteiden saavutuksesta sekä yleistettävyydestä.

## 2 Sisäinen viestintä ja sen merkitys yrityksille

Sisäisen viestinnän voidaan helposti ajatella olevan yksisuuntaista tiedottamista yritykseltä henkilöstölle. Todellisuudessa sisäinen viestintä sisältää yrityksen uutisten ja tiedotuksen lisäksi päivittäisen yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ja henkilöstösuhteet. Päivittäisessä toiminnassa sisäinen viestintä on tiedonjakoa ja kokemusten vaihdantaa erilaisissa viestintäkanavissa. Tiedon tulisi kulkea yrityksen sisällä sujuvasti johtoportaan ja henkilöstön välillä mutta myös horisontaalisesti yrityksen eri yksiköiden välillä. Sisäisen viestinnän laajuuden ja tärkeyden ymmärtäminen sekä yksilön roolin selkeytyminen ovat keskiössä myös kohdeorganisaation toimintaa kehitettäessä. (Isohookana 2007, 15–17; Juholin 2009, 21–25, 43–45; Korhonen & Rajala 2011, 83–83.)

Heli Isohookana (2007, 221) määrittelee sisäisen viestinnän tavoitteen seuraavasti: ”Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.” Yritysjohdon sanelemien arvojen tai strategian toteutumiseen vaikuttaa paljon se, miten asioita yrityksen sisällä käytännössä tehdään. Tehokkaalla ja avoimella viestinnällä saadaan luotua turvallinen, avoin ja innostava ilmapiiri, jossa henkilöstön jäsenet tuntevat yrityksen strategian ja toteuttavat sitä yhteisten arvojen mukaisesti. (Isohookana 2007, 15–17, 21; Juholin 2009, 31–33, 45; Welch & Jackson 2007, 188.)

Sisäisellä viestinnällä on paljon erilaisia tehtäviä kuten henkilöstön sitouttaminen ja motivointi, tiedon vaihtaminen, päivittäisen työnteon sujuvoittaminen, resurssien tehokas käyttö, positiivisen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden luominen, ristiriitatilanteiden ehkäisy ja hoito, yrityskulttuuriin, -identiteettiin ja -kuvaan vaikuttaminen sekä sitouttaminen ja markkinointi- ja yritysviestinnän tukeminen (Isohookana 2007, 223; Juholin 2009, 54–55). Viestinnällä voidaan saada aikaan luottamusta, arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunteita, mutta yhtä lailla huonosti toteutetulla viestinnällä voidaan luoda epäluuloa, epämotivaatiota ja tietämättömyyttä, jotka voivat johtaa yhteistyön hankaluuksiin. Erityisesti erilaisissa yrityksen muutosprosesseissa sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys, sillä vääristynyt tieto leviää helposti huhuina ja vaikuttaa työn laatuun sekä henkilöstön mielikuvaan yrityksestä työnantajana. Työnantajainetta rakennetaan yhdessä, sillä jokainen yksilö voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten yrityksestä ja sen toiminnasta puhutaan niin kollegoiden kesken kuin muillekin sidosryhmille. (Isohookana 2007, 11, 19; Jakubiec 2019, 5, 14–15; Juholin 2008, 274–285; Juholin 2009, 144–150; Sharma & Kamalabhan 2012, 304–305.)

Yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin eri sidosryhmät ymmärtävät viestinnän merkityksen ja oman roolinsa viestijänä. Jokaisella työntekijällä on passiivisen vastaanottajaroolin lisäksi velvollisuus hakea aktiivisesti omaan työhönsä ja organisaation toimintaan liittyvää tietoa sekä jakaa sitä eteenpäin. Kollegoiden, tiimien ja osastojen välistä

kommunikaatiota voidaan aina parantaa ja vaikka esihenkilöillä ja johdolla on auktoriteetteina ja roolimalleina suuri vastuu toiminnan kehittämistä, voi kommunikaation laatuun vaikuttaa jokainen henkilöstön jäsen itse. (Juholin 2008, 97–98; Korhonen & Rajala 2011, 16–20.)

## 2.1 Yrityksen sisäisen viestinnän kanavat

Yrityksen sisäisen viestinnän kanavia on runsaasti ja ne voidaan jaotella henkilökohtaiseen (suulliseen), kirjalliseen, sähköiseen ja digitaaliseen viestintään. Viestinnän kanavat ovat perinteisesti yksisuuntaisia ja tiedoksi antavia. Lisäksi voidaan puhua viestintäfoorumeista, joissa viestintä on kaksisuuntaista ja foorumista riippuen tyyliltään spontaania, puolivirallista tai virallista. Viestintäfoorumeita ovat esimerkiksi palaverit, kahvitauot, suunnittelupäivät, kick off -tapahtumat sekä virtuaaliset viestintätyökalut ja -portaalit, missä viestitään vuorovaikutteisesti. Tiedottaminen yleensä tehostuu, kun käytetään useampia viestintäkanavia samanaikaisesti, mutta tämä tulisi tehdä harkiten, jotta vältetään vastaanottajan liialta kuormittamiselta. Liian monta kanavaa pitkin tuleva yhdenaikainen tieto voi menettää tehoaan, jos vastaanottaja kokee sen kuormittavaksi ja ärsyttäväksi. (Isohookana 2007, 226; Juholin 2008, 73-75; Juholin 2009, 33–34, 151.)

Kohdeorganisaatiossa on käytössä monia sisäisen viestinnän kanavia, joista merkityksellisimmiksi koetaan sähköposti, sisäiset tiedotustilaisuudet sekä interaktiiviset foorumit kuten Microsoft Teams ja Yammer. Viestintäkanavat kilpailevat jonkin verran keskenään työntekijän huomiosta, sillä ne toimivat lomittain ja tietoa jaetaan yleensä monikanavaisesti. Viestintäkanavien runsaus on kuitenkin myös hyödyksi, sillä kaikkien käyttöön ei sovi sama kanava. Jotta voitaisiin ymmärtää, miten eri viestintäkanavat kohdeorganisaatiossa tai muussa yrityksessä toimivat, mitä erityispiirteitä niihin liittyy ja miten ne vertautuvat toisiinsa, on niihin syytä tutustua hieman tarkemmin.

Yksi sisäisen viestinnän tunnetuimmista kanavista on intranet-sivut, joiden tarkoitus on toimia tiedon välittäjänä ja tallennuspaikkana sekä tarjota mahdollisuus kanssakäymiseen yrityksen eri toimintojen välillä. Hyvin rakennettu ja toimiva intranet tukee yrityksen arvoja, strategiaa ja tavoitteita siten, että se parantaa yrityksen prosessien hallittavuutta ja tarjoaa henkilöstölle helpon reitin erilaisten ohjeiden, raporttien ja muun sisäisen materiaalin äärelle. Jos intranettiin tallennetaan tietoa ilman selkeää rakennetta ja päivitysvastuita, voi lopputulos olla käyttäjälle kuormittava ja epämotivoiva. Intranetin tehokkuuden edistämiseksi sisältö kannattaakin suunnitella yhdessä yrityksen eri toimintojen kesken, tarjota käyttäjille tarpeeksi koulutusta intranetin ominaisuuksista ja ylläpitää sekä kehittää sivuja jatkuvasti. (Isohookana 2007, 278–281; Juholin 2008, 77–78.)

Sähköposti lienee nykyään ylivoimainen sisäisen viestinnän kanava. Vaikka se on sosiaalista mediaa vanhempi viestintäkanava, tavoittaa se kohteensa vielä noin 40 % tehokkaammin kuin

esimerkiksi Facebook (Kotler & Armstrong 2016, 542). Sähköpostilla lähetetään yrityksessä tyypillisesti palaverikutsut, -muistiot, tarjoukset, kyselyt ja tiedotteet. Vaikka nykyään on käytössä myös erilaisia interaktiivisia foorumeita ja pikaviestimiä, niin sähköpostilla käydään myös paljon kahdenvälistä tai ryhmäkeskustelua esimerkiksi projekteihin tai suunnittelutehtäviin liittyen. Sähköposti on nopea ja tehokas tapa viestiä, mutta tästä syystä viestien määrä kasvaa ja ajan tasalla pysyminen vaatii työntekijältä paljon aikaa ja seurantaa. Kaikkia sähköposteja ei välttämättä ehditä lukemaan ja lähettäjän kannattaakin pohtia tarkkaan miten sähköpostinsa otsikoi, millaista rakennetta sisällössä käyttää ja keille kaikille sen lähettää. Lisäksi kannattaa huomioida, että sähköposti on yksisuuntainen kanava, jossa lähetetään tekstipohjaisia viestejä vastaanottajalle ilman hallintaa siitä, missä ja milloin viesti luetaan tai kenelle se välitetään edelleen. Tekstitse on vaikea välittää selkeästi tunteita ja nyansseja eikä vastaanottajan käsitystä viestistä voida taata. Kannattaakin pohtia tarkkaan, onko välitettävä viesti sellainen, että sähköpostin sijasta olisi parempi soittaa puhelu tai sopia tapaaminen. (Isohookana 2007, 282–283; Juholin 2008, 77–78; Juholin 2009, 177–178.)

Yksisuuntaiseen tiedottamiseen sopivat myös erilaiset yrityksen sisäiset, koko henkilölle osoitetut tiedotustilaisuudet. Näissä käsitellään yleensä koko henkilöstöön vaikuttavia uutisia ja muutoksia. Tällainen tilaisuus onkin hyvä tapa ilmoittaa sellaisista asioista, joista koko henkilöstön on hyvä kuulla samanaikaisesti. Kohdeorganisaatiossa tällainen tiedotustilaisuus järjestetään joka toinen viikko ja se on nimetty Pulssiksi. Tilaisuus järjestetään pääkonttorilla ja suoraistetaan verkkoon. Lisäksi tilaisuus videoidaan ja arkistoidaan siten, että työntekijät voivat käydä katsomassa sen itselleen sopivana ajankohtana, elleivät pääse paikalle esitysaikaan. Pulssin järjestysvastuu kiertää vuoden aikana liiketoimintayksiköillä ja usein tämä näkyy sisällössä siten, että tilaisuudessa tuodaan esille järjestävän liiketoimintayksikön kuulumisia ja tapahtumia. Tilaisuuksissa käydään läpi myös akuutteja tiedotusasioita, taloustilannetta sekä vuosikellon tiedotuksia, kuten lomaprosesseja tai kehityskeskustelujen aikatauluja. (Juholin 2009, 161; Niemelä 2021; Schneider Electric Finland Oy 2021.)

Yksisuuntaisten viestintäkanavien lisäksi yrityksillä on käytettävissään monia interaktiivisia sisäisen viestinnän foorumeita, kuten palaverit, yrityksen sisäiset tapahtumat sekä lukuisat virtuaaliset työkalut, kuten Teams ja Yammer. On tutkittu, että erityisesti suullisesti tapahtuvaa viestintää ja tiedonjakoa suositaan nopeuden ja välittömän keskustelumahdollisuuden vuoksi (Sobol & Pietrzak 2021, 247). Viestintäfoorumeille on tyypillistä, että viestintä niissä on kaksisuuntaista ja tapahtuu esimerkiksi osallistumalla ryhmäkeskusteluun tai jakamalla itsenäisesti sisältöä ja tietoa organisaatiossa horisontaalisesti tai alhaalta ylöspäin. Varsinkin covid-19-pandemian aikana, kun etätöitä on tehty enemmän, on virtuaalisten viestintäfoorumeiden rooli kasvanut ja vahvistunut. Yhteisöllisyyttä on rakennettu avotoimiston kahvihuoneen sijaan virtuaalikalvitauoilla ja

verkossa toteutetuilla ryhmäaktiiviteeteilla. (Isohookana 2007, 284; Juholin 2008, 73–75; Juholin 2009, 151)

## 2.2 Yksilön rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä

Toimivan sisäisen viestinnän pohjan luovat yksilön omat viestintätaidot, sillä yksilö toimii yrityksessä sekä viestijänä että viestinnän vastaanottajana. Yksilöllä on vastuu jakaa tietoa ja toimia linkkinä omien sidosryhmiensä välillä sekä vastaanottaa viestintää ja hakea itse tietoa aktiivisesti. Nykypäivän työelämässä ei voida olettaa, että asioita tulisi kertomaan jokaiselle henkilökohtaisesti, vaan yksilön tulee itse tunnistaa omaan toimintaansa liittyvä viestintä ja seurata sekä osallistua siihen aktiivisesti. Tiedon puutteesta ei voi syyttää yrityksen sisäistä viestintää, jollei itse ole osallistunut koulutustilaisuuksiin tai lukenut uutiskirjettä. (Isohookana 2007, 242; Juholin 2009, 156–157; Korhonen & Rajala 2011, 16–20.)

Viestintätaitoja tarvitaan työelämässä sekä yksilö- että ryhmätasolla ja niitä kannattaa harjoitella säännöllisesti. Tavallisimpia puheviestinnän taitoja ovat esimerkiksi oman äänensävyn ja puheen sisällön hallinta, kuunteleminen ja sanaton viestintä. Muita viestinnän taitoja ovat muun muassa viestinnän laadusta ja tehokkuudesta huolehtiminen (esimerkiksi sähköpostien otsikointi ja palaverien ajankäyttö), aktiivinen tiedonetsintä ja tietojen tarkistus sekä palautteenanto ja tiedon- taikka koulutustarpeen esilletuonti (Korhonen & Rajala 2011, 20). Ryhmätilanteissa, kuten palaverissa, tiimityöskentelyssä ja sähköpostiviestinnässä yksilön viestintätaitojen tulee olla linjassa yrityksen yhteisiin pelisääntöihin ja käytäntöihin, arvoihin ja työkulttuuriin. Viime kädessä vastuu kunnioittavasta ja hyvästä viestintäilmapiiristä on yksilöllä. (Isohookana 2007, 242–247; Korhonen & Rajala 2011, 17–18.)

## 2.3 Johdon ja esihenkilöiden rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä

Työelämä on nykyään kiireistä ja työn johtamiselta vaaditaan tehokkuutta, jolloin työtehtäviä täytyy priorisoida. Valitettavan usein viestintä on aihealue, josta karsitaan ensimmäisenä, vaikka tämä itseasiassa johtaa helposti siihen, että tarvitaan toistoa ja selvennyksiä, kun viestintä ei ole ollut tarpeeksi laadukasta viestin välittymiseksi. Esihenkilöllä on vastuu välittää yrityksen viestiä alaisilleen ja omille sidosryhmilleen siten, että viesti tulee ymmärretyksi. Vastavaroisesti esihenkilön tulee alaisiaan tukien kuunnella ja tarkkailla viestinnän synnyttämää keskustelua ja palautetta ja välittää näitä viestejä linjassa takaisinpäin. Mikäli yrityksen johto tai esihenkilö ei ymmärrä tai muuten toteuta omaa rooliaan sisäisessä viestinnässä, voi hän tukahduttaa viestinnän ja estää sitä tukemasta alaiensa tehokasta työntekoa. (Isohookana 2007, 226–228; Juholin 2009, 161–162; Korhonen & Rajala 2011, 21–22, 41–42; Sobol & Pietrzak 2021, 250.)

Esihenkilön rooli tiimissään on yleensä esikuvallinen. Esihenkilöviestinnän voidaankin ajatella olevan yksi ehdottomasti tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista yrityksessä, sillä esihenkilöviestinnällä on suora yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen. Esihenkilö näyttää suuntaa ja tukee alaisiaan luomalla myönteisen ja innostavan ilmapiirin. Alaisilla on usein henkilökohtaisempi suhde suoraan esihenkilönsä kuin muihin esihenkilöihin tai johtoon, joten esihenkilön epärointi tai epäusko viestittyyn asiaan tunnustetaan helpommin ja se voi aiheuttaa hämmennystä. Esihenkilön onkin tärkeää pystyä viestimään asiallisesti, vakuuttavasti ja motivoivasti myös asioista, joista hän ei ehkä itse ole täysin samaa mieltä. Mitä korkeammalla organisaatorakenteessa ollaan, sitä tärkeämpiä ovat esihenkilön viestintätaidot ja asenne viestintää kohtaan. (Isohookana 2007, 226–228; Juholin 2009, 161–162; Korhonen & Rajala 2011, 21–22.)

Esihenkilön rooli viestijänä on merkittävä, sillä hän on läsnä niin rekrytoinnissa, kehityskeskusteluissa kuin työn päättämisessä. Esikuvallisen ja työntekijälle läheisen roolinsa vuoksi esihenkilön viestintätaidot ovat tarpeen erityisesti muutostilanteissa, sillä muutoksen toteutuminen organisaatiossa nähdään johdon ja esihenkilöiden vastuuna. Puutteelliset viestintätaidot voivat johtaa sisäisen tiedonkulun häiriintymiseen ja tiimin pimentoon jääntiin. Esihenkilön tulee tunnistaa ja ymmärtää, mitä tietoa kellekin tulee jakaa sekä miten ja milloin jakaminen kannattaa suorittaa. Esihenkilöiden kannattaa itse arvioida ja kehittää viestintätaitojaan sekä pyytää tarvittaessa apua työnantajan taholta esimerkiksi viestintäkoulutuksiin osallistumiseksi. (Isohookana 2007, 133–135, 233–241; Juholin 2008, 92–97; Juholin 2009, 324–325.)

#### 2.4 Yrityksen sisäisen viestinnän haasteet

Pelkkä hyvin rakennettu viestintäsuunnitelma tai innostunut esihenkilöstö ei vielä takaa hyvin toteutuvaa sisäistä viestintää, vaan jokainen kokonaisuudesta puuttuva lenkki vaikuttaa viestintäketjun toimivuuteen. Tavallisimpia sisäisen viestinnän haasteita ovat, ettei viestinnän roolia ja tärkeyttä ymmärretä organisaatiossa, viestintään ei saada resursseja, viestinnän koordinointi ja kehittäminen sekä tiedonhallinta yleisesti on puutteellista, johto ei ole sitoutunut viestintään ja yhteistyö organisaation eri osa-alueiden välillä ei toimi, mikä johtaa päällekkäiseen tekemiseen ja laadun epätasaisuuteen. Lisäksi sisäisen viestinnän ongelmana on usein huono tavoitettavuus. Tämä voi johtua väärin valituista viestintäkanavista, sisällöstä tai siitä, miten asiat esitetään. Vastaanottaja ei ehkä ymmärrä viestiä tai se ei herätä hänessä kiinnostusta, jolloin viesti helposti ohitetaan. (Juholin 2009, 36; Korhonen & Rajala 2011, 35–36; Verghese 2017, 108, 110–111.)

Se, kuinka paljon organisaatiossa arvostetaan sisäistä viestintää, näkyy suoraan sisäisen viestinnän laadussa. Mikäli viestintä ei ole prioriteettilistan kärkipäässä, päädytään helposti siihen, että viestintä pohjautuu tiedon sijaan oletuksille ja vinoutuu. Usein viestintäosasto

myös otetaan mukaan keskusteluihin liian myöhään siten, että aikaa viestinnän laadukkaalle valmistelulle ei juurikaan jää. Tällöin jaettuun tiedotteeseen tai muuhun materiaaliin voi jäädä asiavirheitä tai pahimmillaan viesti saavuttaa henkilöstön epävirallisten viestintäkanavien kautta ennen organisaation virallista viestintää, mikä varsinkin erilaisissa kriisitilanteissa voi aiheuttaa vahinkoa työnantajakuvaan ja yrityksen identiteettiin. (Korhonen & Rajala 2011, 36–40, 47–49; Jakubiec 2019, 3.)

Viestintää kannattaakin pohtia jo projektin, muutoksen tai tapahtuman suunnitteluvaiheessa ja mahdollisuuksien mukaan sisällyttää viestintäpäällikkö tai muu vastaava henkilö yrityksestä suunnitteluryhmään. Viestintäpäällikköä kannattaa harkita myös jäseneksi yrityksen johtoryhmään tai vähintään osallistuttaa heidät johtoryhmän kokouksiin. Tällöin viestinnän valmistelu ja viestintämateriaalin kasaaminen voidaan tehdä laadukkaasti, monialaisesti ja tehokkaasti. ”Hyvä” sisäinen viestintä ei ole staattinen tila, joka saavutetaan huolellisella suunnittelulla, vaan se vaatii toiminnan jatkuvaa tarkastelua, sitkeää ja määrätietoista kehitystä, ja työyhteisön viestintäkulutturin muutosta. (Korhonen & Rajala 2011, 36–40, 47–49; Vergheze 2017, 111.)

## 2.5 Sisäisen viestinnän strategia, kehittämisen suunnittelu ja prosessointi

Sisäisen viestinnän strategian ja prosessien kuvaus kannattaa aloittaa nykytilan kartoittamisesta. Nykytilan kartoitus kertoo, millainen yrityksen sisäinen viestintä on tällä hetkellä, mitkä asiat siinä toimivat hyvin, ja millä osa-alueilla olisi parannettavaa. Nykytilaa verrataan viestinnän tavoitetilaan eli visioon, jonka saavuttamiseksi muodostetaan strategia. Strategian toteutumisen ja kehitystoimenpiteiden onnistumisen seuraamiseksi asetetaan välitavoitteita, joiden kehitystä tarkkaillaan soveltuvin mittarein. Tavoitteet kannattaa suunnitella huolella ja miettiä, mitä niillä halutaan osoittaa. Halutaanko todentaa tavoitettavuutta raportoimalla osallistujamääriä vai uuden ohjelman käyttöönoton onnistumista tarkkailemalla käyttäjämääriä ja -aktiivisuutta? Millainen mittari sopii kuvaamaan muutosta yleisessä mielikuvassa? (Juholin 2009, 101-109, 340–346; Korhonen & Rajala 2011, 58–60.)

Muutos ja toivotut toimenpiteet tulee viestiä selkeästi ja siten, että toiminnasta voi motivoitua. Toimintaa selkeyttämään ja tehostamaan voidaan luoda prosessoimalla selkeä käytäntö ja ohjeistus. Prosessiajattelu viestinnässä on samankaltainen kuin muissakin toiminnoissa ja perustuu siihen, että säännöllisesti toistuvien tehtävien toteutusta analysoidaan ja tehostetaan sekä niille luodaan prosessikaaviot. Kyse on siis toiminnan yhdenmukaistamisesta, hallittavuudesta ja toistettavuudesta. (Juholin 2009, 101–109; Korhonen & Rajala 2011, 53–60.)

Prosessoinnin tarkoituksena ei ole tuottaa prosessikaaviota jokaiselle toiminnolle, vaan niille, joilla saadaan suurimmat edut liiketoiminnalle. Prosessien kuvaus ja selkeytys vapauttaa

aikaa vaihtoehtojen vertailusta itse työn tekemiseen (Ebert & Freibichler 2017, 1–2). Kohdeorganisaation tapauksessa prosessointia voitaisiin hyödyntää yleisesti sisäisen viestinnän kehittämisen tukena mutta erityisesti viestintätyökalujen käytön kuvaamiseen. Esimerkiksi Yammerin käyttö voitaisiin kuvata prosessina siten, että määritetään tavoitetilan lisäksi toimintapa henkilöstölle. Toimintatavan kuvauksen pohjaksi tulee määrittää ja arvioida toiminnan nykytilaa. Kuvattu toimintatapa dokumentoidaan ja jalkautetaan henkilöstön käyttöön. Palautteen perusteella toimintatapoja voidaan muokata edelleen ja päivittää prosessia vastaavasti. Dokumentoinnin selkeys ja ajantasaisuus takaavat sen, että vaikka yrityksessä tapahtuisi henkilöstövaihdoksia, pystyisivät uudetkin työntekijät suorittamaan viestinnän tehtäviä prosessikaavioiden perusteella. (Korhonen & Rajala 2011, 62–74, 83–84, 95–96.)

### 3 Kohdeorganisaation esittely ja nykytilan kuvaus

Kohdeorganisaationa kehittämistyölle toimi Schneider Electric Finland Oy, joka on kansainvälisen sähköteollisuuden yrityksen, Schneider Electricin tytäryhtiö Suomessa. Schneider Electric työllistää maailmanlaajuisesti yli 135 000 henkilöä yli 100 maassa. Suomen tytäryhtiö Schneider Electric Finland Oy työllistää Suomessa noin 485 henkilöä 18 eri toimipisteessä. Karkeasti puolet Suomen henkilöstöstä on kenttähenkilökuntaa; huoltoinsinöörejä ja asentajia. Yhtiön pääkonttori Suomessa sijaitsee Espoon Leppävaarassa ja pääkaupunkiseudun toimipisteissä työskentelee yhteensä noin kolmannes henkilöstöstä. (Halmetoja 2021; Schneider Electric 2021a.)

Alati enemmän sähköistyvä ja digitalisoituva maailma vaatii toimiakseen energian kestävää tuotantoa ja tehokasta käyttöä. Yritys näkee mahdollisuuden käyttää näitä palveluita ihmisoikeutena, ja yrityksen tavoitteena onkin saattaa energia kaikkien saataville tehokkaasti, turvallisesti ja kestävästi. Yrityksen toiminta on jaettu sisäisesti viiteen liiketoimintayksikköön ja lisäksi yrityksessä työskentelee henkilöstöä tukitoiminnan yksiköissä: henkilöstöhallinnossa, markkinoinnissa, taloushallinnossa, lakiosastolla sekä strategian ja kehityksen osastolla. Osa tukitoiminnoista tukee myös Baltian alueen liiketoimintaa. (Halmetoja 2021; Schneider Electric Finland Oy 2021; Schneider Electric 2021b; Schneider Electric 2021c.)

#### 3.1.1 Arvot ja vastuullisuus

Yrityksen ja sen henkilöstön toimintaa ohjaavat arvot, jotka korostavat asiakaslähtöisyyttä, monimuotoisuutta ja yksilön vastuuta eettisestä, kestävästä ja huomioivasta toiminnasta. Arvojen tiedostamista toiminnassa tuetaan säännöllisellä arvokoulutuksella ja kansainvälisellä kannustusohjelmalla, jonka kautta kuka tahansa voi antaa tunnustusta kollegalleen niin



työsuoritteesta kuin arvojen mukaisesta toiminnastakin. Arvoihin viitataan myös usein sisäisessä viestinnässä. Yrityksen arvot ovat:

- Asiakas ensin
- Uskalla haastaa
- Juhlista monimuotoisuutta
- Opi joka päivä
- Ota ohjat käsiisi (Schneider Electric 2021c).

Arvopohjan lisäksi yrityksessä on kiinnitetty erityistä huomiota vastuulliseen toimintaan. Schneider Electric on valittu vuonna 2021 Corporate Knightsin indeksin mukaan kansainvälisesti vastuullisimmaksi yritykseksi (Corporate Knights 2021). Vastuullisen toiminnan periaatteet yrityksen toiminnassa on jaettu viiteen osa-alueeseen; kestävyys, eettisyys, laatu, kyberturvallisuus ja turvallisuus. Näitä periaatteita pyritään yrityksen sisäisen toiminnan lisäksi noudattamaan myös toiminnassa asiakkaiden ja erilaisten kumppaneiden kanssa, joilta myös edellytetään vastuullista toimintaa. (Schneider Electric 2021d; Schneider Electric 2021e; Schneider Electric 2021f.)

Schneider Electricin kansainvälisestä henkilöstöstä 42 % on naisia ja yritys on listattu Bloombergin tasa-arvoindeksissä (Bloomberg 2021, 2020) sekä Equileapin tasa-arvolistauksessa (Equileap 2019). Yrityksen monimuotoisuus on huomioitu myös Financial Timesin listauksessa (Financial Times 2020) ja yritys on mukana Universumin kansainvälisesti 50 kiinnostavimman työnantajan listalla (Universum 2021, 2020). Näiden kansainvälisten huomioiden perusteella voidaan päätellä, että yritys toimii ainakin yleistettynä arvojensa mukaisesti, vaikka yksittäisessä toimistossa tai tiimissä tilanne voi olla eri. Suomessa naisten osuus henkilöstöstä on 16 %, joten ainakin tällä saralla paikallistoimintaa tulisi vielä parantaa (Halmetoja 2021). Muun muassa tämän vuoksi säännöllinen arvo- ja vastuullisuuskoulutus on tärkeää. Lisäksi sisäisellä viestinnällä voidaan tukea henkilöstön yleistä tietoisuutta arvoista, vastuullisuustavoitteista ja -saavutuksista sekä monimuotoisuuden tukemisesta. (Schneider Electric Finland 2021b.)

### 3.1.2 Pääsääntöisesti käytetyt sisäisen viestinnän kanavat

Kohdeorganisaatiossa on käytössä useita sisäisen viestinnän kanavia, jotka toimivat lomittain niin, että kokonaisuus on koettu sekavaksi. Monet käytettävistä viestintäkanavista, kuten intranet ja Yammer ovat valittu globaalin organisaation taholta ja niiden ylläpito hoidetaan Suomen ulkopuolelta. Tämä aiheuttaa haasteita muun muassa viestintäkanavien ulkoasun päivittämiseen, sisällöntuotantoon ja käyttäjätietojen mittarointiin, sillä paikallinen muokaus ei ole mahdollista. (Niemelä 2021, Schneider Electric Finland Oy 2020a.)

Osa käytössä olevista viestintäkanavista on puhtaasti teknisen tiedon jakamista varten, osa kytkeytyy kansainväliseen viestintään ja osa pohjautuu sosiaaliseen jakamiseen työkavereiden kesken. Yrityksen tunnistamia ja tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käytettyjä sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa Yammer, intranet, sähköposti, Pulssi (puolen tunnin yleinen tiedotustilaisuus joka toinen viikko), BOX (tiedostojenjako), Microsoft Teams (tiimikeskustelut, projektiryhmät, kahdenväliset keskustelut), Microsoft OneNote (tiimikokousmuistiot ja jaetut tehtävälistat sekä kalenterit), WhatsApp (tiimikeskustelut, projektiryhmät, kahdenväliset keskustelut), eri liiketoimintayksiköiden kuukausiviestit (uutiskirjeinä sähköpostitse) ja kahvipöytäkeskustelut. Puhelimitse käydään luonnollisesti myös paljon keskustelua ja tiedonvaihtoa mutta yksityisemmän luonteensa vuoksi sitä ei ole luettu yrityksessä eikä tässä opinnäytetyössä omaksi viestintäkanavakseen. (Niemelä 2021; Schneider Electric Finland Oy 2020a.)

Lisäksi sisäisen viestinnän kanaviksi voidaan tunnistaa muun muassa aiemmin mainittu vuosittainen kick off -tapahtuma, yksiköiden omat toiminnansuunnittelupäivät, johdon puheenvuorot (sähköpostitse) sekä yksiköiden ja tiimien säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit. Näitä viestintäkanavia ja -foorumeita ei tarkasteltu erikseen kyselytutkimuksessa, mutta ne ovat esillä yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja tulivat esille myös tutkimusaineistosta. Monet toteutettuun kyselyyn vastanneet nostivat esille esimerkiksi covid-19-pandemian aikaisen viestinnän ja ohjeistukset. Covid-19-pandemian aikana sisäistä viestintää on tehty henkilöstölle sähköpostitse viikkokirjeen muodossa organisaation eri osa-alueista kasatun ohjausryhmän kokouksiin pohjaten ja se on tästä syystä luettu osaksi sähköpostikanavaa. (Niemelä 2021; Schneider Electric Finland Oy 2020a.)

### 3.1.3 Sisäisen viestinnän nykytila

Yrityksen sisäiselle viestinnälle on globaalisti määritetty toimintaohjeet ja suunnitelma, jota kunkin maaorganisaation on tarkoitus käyttää pohjana paikalliselle viestintäsuunnitelmalle. Vastuu kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä on ollut perinteisesti projektiluontoista ja koska kukaan ei ole ollut täysipäiväisesti vastuussa tehtävästä, on suunnitelman viimeistely ja toteutus usein jäänyt muiden tehtävien jalkoihin. Vuoden 2020 alussa kohdeorganisaatiossa laadittiin projektisuunnitelma sisäiselle viestinnälle, mutta covid-19-pandemian puhkeaminen pysäytti projektin ja siitä toteutettiin vain kyselytutkimus henkilöstölle. Projektisuunnitelman mukaisesti vuoden 2020 aikana oltaisiin kyselytutkimukseen pohjautuen luotu sisäiselle viestinnälle visio ja strategia sisältäen nimetyt vastuuhenkilöt aihealueittain, sisäisen viestinnän vuosikellon sekä suunnitelman sisäisen viestinnän mittarointiin sekä seurantaan. Sisäisen viestinnän visiota hahmoteltiin neljän peruspilarin ympärille:

1. Varmistaa, että henkilöstö saa tarvittavan tiedon – Tavoitettavuus

2. Aktivoida henkilöstön välistä vuorovaikutusta koko Suomen alueella –  
Kaksisuuntaisuus
3. Juhlia yhteisiä onnistumisia – Yhteisöllisyys
4. Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen – Arvot ja työkuulttuuri

Sisäisen viestinnän laadukkaan toteutumisen vahvistamiseksi on kohdeorganisaatiossa vuonna 2021 nimetty sisäiselle viestinnälle vastuuhenkilö, jonka tavoitteena on kehittää toimintaa suunnitelmallisesti. Tehtäviä hoidetaan edelleen muiden töiden ohessa, joka voi johtaa siihen, että toiminta on jatkossakin suorituskeskeistä ja lyhytjänteistä mutta nimitys on askel kohti sisäisen viestinnän parempaa hallintaa. Strategian ja prosessoinnin valmistelu sekä jalkautus selventää sisäisen viestinnän merkitystä myös henkilöstölle. (Juholin 2009, 134–135; Niemelä 2021; Schneider Electric Finland Oy 2020b; Schneider Electric Finland Oy 2020c.)

Vuoden 2020 projektisuunnitelmaa käytettiin osin lähtökohtana tämän opinnäytetyön toteutukseen esimerkiksi kyselytutkimuksen tavoitteiden osalta. Vuoden 2020 projektisuunnitelmassa on linjattu kyselytutkimuksen tavoitteeksi kartoittaa mitä eri viestinnän kanavia yrityksessä on käytössä, mitä tietoa ja koulutusta niihin liittyen tarvitaan ja miten tieto olisi henkilöstölle paremmin saatavilla. Nämä tavoitteet sisällytettiin myös tämän opinnäytetyön puitteissa toteutettuun kyselytutkimukseen. Sisäisen viestinnän taso ja laajuus oli vuonna 2020 rajattu koko henkilöstölle viestimiseen siten, että liiketoimintayksiköiden, tiimien ja asiantuntijaryhmien sisäinen viestintä oli rajattu pois kokonaisuudesta. Tässä opinnäytetyössä sisäistä viestintää tarkastellaan tietoperustan tukemana laajemmalla tasolla, sillä se auttaa hahmottamaan viestinnän monimuotoisuutta ja sitä, että pohjimmiltaan jokainen henkilöstön edustaja on viestijä, jolla on vaikutus yrityksen viestintäkokonaisuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Haasteita kohdeorganisaation sisäiselle viestinnälle ja tavoitettavuudelle asettaa muun muassa henkilöstön jakautuminen ympäri Suomen. Yhteisiä tapaamisia on harvoin edes liiketoimintayksiköiden sisäisesti, ja varsinkin covid-19-pandemian myötä etätöitä tehdään paljon. Haasteelliseksi tavoittamisen tekee myös se, että suuri osa henkilöstöstä on kenttähenkilökuntaa, jotka ovat pääosin työajastaan asiakasyrityksen tiloissa eivätkä välttämättä kerkeä työpäivän aikana yleisimpien viestintäkanavien, kuten sähköpostin tai Pulssin äärelle. Haasteista tietoisena yritys päätti vuoden 2021 alussa järjestää vuosittaisen, aiemmin vain myyntiorganisaatiolle suunnatun kick off -tapahtuman virtuaalisesti ja suunnata sen koko henkilöstölle. Tapahtumalla tavoitettiin henkilöstöä laajasti ja siitä saatiin paljon positiivista palautetta. (Niemelä 2021; Schneider Electric Finland Oy 2020a.)

Tavoitettavuuden haasteet juontavat juurensa menneisyyteen, sillä yritys on laajentunut yritysostojen myötä ja muun muassa tämän vuoksi liiketoimintayksiköt ovat olleet nykyistä enemmän erillään toisistaan. Kullakin liiketoimintayksiköllä on näin ollen ollut omat sisäisen

viestinnän käytäntönsä. Nykyään liiketoimintayksiköiden välistä yhteistyötä on haluttu tehostaa ja toimintoja sekä käytäntöjä yhtenäistää. (Niemelä 2021.)

#### 3.1.4 Sisäisen viestinnän tavoitetila

Kohdeorganisaatiossa on tiedostettu sisäisen viestinnän merkitys erityisesti covid-19-pandemian aikana, kun henkilöstö on tehnyt paljon etätöitä. Henkilöstön mielikuvia, tarpeita ja toiveita on kartoitettu kyselytutkimuksilla aiemminkin, mutta sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelmille ei ole ollut kunnolla aikaa eikä resursseja. Nyt yrityksessä sisäinen viestintä on nostettu globaalisti strategiseksi prioriteetiksi, joten myös Suomessa on tavoitteena luoda selkeä visio sisäisen viestinnän tavoitteesta ja strategia sen saavuttamiseksi. Tarkoitus on luoda kehittämiselle suunnitelma ja jatkossa kehittää toimintaa systemaattisesti. Lisäksi halutaan ylläpitää ja parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä yrityksen sisäiseen viestintään. (Niemelä 2021.)

Sisäisen viestinnän tavoitetilana on tavoittaa henkilöstö kattavasti selkeiden viestintäkanavien kautta, lisätä Yammerin käyttöä ja kaksisuuntaistaa sisäistä viestintää. Toiveena on, että henkilöstön jokainen jäsen ymmärtäisi oman roolinsa ja vastuunsa viestijänä. Henkilöstölle halutaan kuvata tarkemmin, mitä kaikkea sisäinen viestintä oikeastaan on ja millaista toimintaa yksilöltä odotetaan. Tällöin yksilön rooli viestijänä avautuisi henkilöstölle nykyistä paremmin, jolloin henkilöstö ottaisi enemmän vastuuta sisäisestä viestinnästä ja viestinnästä saataisiin kaksisuuntaista. (Niemelä 2021.)

Yrityksen kansainvälisesti päätetty ja ohjeistettu, pääasiallinen sisäisen viestinnän kanava on Yammer, jonka omaksuminen käyttöön Suomen organisaatiossa on ollut hidasta. Vaikuttimia ilmiön takana ei ole tunnistettu ja tämän opinnäytetyön puitteissa halutaankin kartoittaa, mikä käyttöön tai käyttämättömyyteen on syynä. Käytännön esimerkki tavoitetilasta löytyy Ruotsin maaorganisaatiosta, jossa Yammer on vakiinnuttanut asemansa sisäisen viestinnän pääasiallisena kanavana. (Fristed 2021; Niemelä 2021.)

## 4 Päätöksenteon ilmiöt ja valintamuotoilu

Ihmisen käyttäytymistä ja valintoja ohjaa joukko ilmiöitä, joiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään yksilön toimintaa ja suunnittelemaan siihen vaikuttavia toimenpiteitä. Työympäristössä ihmisen käyttäytymisen tuntemus voi olla hyödyksi esimerkiksi erilaisia muutostilanteita, kuten uusien ohjelmien käyttöönottoja suunniteltaessa sekä kartoitettaessa henkilöstön toimintaa ja mielikuvia. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tehostamisen pohjaksi onkin hyvä miettiä, mitä vaikuttimia henkilöstön nykyisen käytöksen taustalla on ja miten niihin voidaan reagoida, jotta tavoitetilan toteutuminen olisi mahdollista.

Käyttäytymistaloustiede perustuu toimintaympäristön ja sen tarjoamien edellytysten lisäksi ihmisen toimintaa ohjaavien sisäisten, pitkälti automaattisten ajattelun prosessien tiedostamiseen. Käyttäytymistieteilijöiden mukaan ajattelu voidaan jakaa karkeasti kahteen systeemiin: 1 ja 2, joista ensimmäinen toimii nopeasti, intuitiivisesti ja pitkälti automaattisesti, kun taas jälkimmäinen perustuu tietoiseen ajatteluun ja tiedon analysointiin (Bazerman & Moore 2017, 3–4). Systeemi 1 helpottaa ajatteluamme tunnistamalla ja arvioimalla ärsykeitä ilman, että näihin tarvitsee käyttää tietoista ajattelua eli työmuistia. Tällaisia tehtäviä ovat monet automatisoidut taitomme kuten esimerkiksi pyörällä ajo, juomatölkin avaaminen tai nenän nipistäminen kiinni järveen hypätessä. Teemme ilman, että ajattelemme miksi tai miten teemme. Systeemi 2 sen sijaan prosessoi tietoa aktiivisesti ja on olennainen osa uuden oppimista. Systeemi 2 työskentelee silloin kun ratkaisemme matemaattisia yhtälöitä, opettelemme uutta taitoa tai teemme hankintapäätöstä vertailemalla eri vaihtoehtojen ominaisuuksia. (Bazerman & Moore 2017, 3–4; Thaler & Sunstein 2009 21–25.)

Systeemien 1 ja 2 prosessien toimintaan vaikuttavat edelleen erilaiset heuristiikat eli peukalosäännöt tai ajattelun oikopolut ja lukuisat eri vinoumat, joiden on tarkoitus helpottaa yksilön toimintaa ja päätöksentekoa. Heuristiikat ja ajattelun vinoumat voivat kuitenkin johtaa yksilöä turhan yksipuolisiin ratkaisuihin ja rajautuneeseen näkemykseen ympäröivästä maailmasta, jolloin yksilön päätökset eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia. Yksilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja valintoihinsa jonkin verran tiedostamalla ja tunnistamalla vinoumat toimintansa taustalla. Tämä kuitenkin vaatii aktiivista ja tietoista ajattelua, joka on aivoille oikopolkua raskaampaa, joten useimmiten yksilö kulkee systeemi 1:n ohjatessa toimintaa. Tässä käyttäytymistaloustiede ja valintamuotoilu voivat olla avuksi, sillä ne hyödyntävät ajattelun prosessien tuntemusta yksilön toimintaan vaikuttamista suunniteltaessa. Valintamuotoilua hyödyntämällä organisaatio voi vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja päätöksentekoon suunnittelemalla erilaiset valintatilanteet siten, että yksilön on helpompaa tehdä ”oikea” päätös intuitiivisesti. (Bazerman & Moore 2017, 3–7; Thaler & Sunstein 2009, 12–15, 21-25.)

Erilaisia heuristiikkoja ja vinoumia on tunnistettu noin 100 kappaletta (BehavioralEconomics.com 2021a; Wikipedia 2021a) ja seuraavissa luvuissa esitellään niistä tarkemmin muutamia, joiden voidaan nähdä vaikuttavan yksilön viestintään sekä uusien ohjelmien käyttöönottoon. Näitä ovat saatavuusheuristiikka (availability heuristic), vahvistusharha (confirmation bias), ankkurointivinouma (anchoring bias), nykyhetken harha (present bias), hyperbolinen diskonttaus (hyperbolic discounting), viivyttely (procrastination), tappion kaihtaminen (loss aversion), katumisen välttäminen (regret avoidance), uponneiden kustannusten harha (sunk cost effect), status quo -vinouma (status quo bias) ja esitystapavaikutus (framing). Lisäksi käsitellään sosiaalisen vaikuttamisen periaatteita ja niihin liittyviä ilmiöitä, kuten ryhmään kuulumisen tarvetta, sosiaalista vahvistusta (social

proof) ja valokeilailmiötä (spotlight effect). Toiminnan muuttaminen vaatii yksilöltä motivaatiota, jota käsitellään tarkemmin luvussa 4.6 yhdessä siihen liittyvän suunnitellun käyttäytymisen teorian kanssa. Valintamuotoilun taustaa ja työkaluja esitellään luvuissa 4.7–4.9.

#### 4.1 Saatavuusheuristiikka, vahvistusharha ja ankkurointivinouma

Saatavuusheuristiikalla tarkoitetaan yksilön taipumusta arvioida tapahtumien esiintymistiheyttä ja todennäköisyyttä sen perusteella, kuinka tuoreessa muistissa edellinen vastaava tapahtuma on ollut. Esimerkkinä voidaan ajatella vaikka sitä, että jokin ilmiö, sairaus tai vaikka väkivallanteko arvioidaan todella yleiseksi ja riski joutua itse vastaavaan tilanteeseen suureksi, koska kyseisestä asiasta on juuri ollut paljon erilaisia uutisotsikoita ja lehtijuttuja. Mieleen palautuu nopeammin sellaiset asiat, jotka ovat tapahtuneet äskettäin, joihin liittyy vahvoja tunteita tai jotka ovat helposti kuviteltavissa omalle kohdalle.

(Bazerman & Moore 2017, 7–8; Thaler & Sunstein 2009, 27–28.)

Saatavuusheuristiikka aiheuttaa vääristymää päätöksentekoon, sillä asioiden ja tapahtumien esiintymistiheyttä ei arvioida objektiivisesti, vaan arvio perustuu siihen, miten yksilö itse etsii tietoa tai millaisessa ympäristössä hän kulkee. Tähän vaikuttaa saatavuusheuristiikan lisäksi vahvistusharha, joka tarkoittaa sitä, kuinka päätöksentekotilanteessa arvioidaan vaihtoehtoja sen perusteella, mikä olisi itselle mukavampi lopputulos. Esimerkkinä tästä voisi olla sähköpostin valitseminen viestintäkanavaksi sen tuttuuteen ja yleisyyteen perustuen. Ihminen arvioi tietoa ja punnitsee vaihtoehtoja tiedostamatta siten, että painottaa omaa ennakoletustaan, mikä johtaa siihen, että päätöksen tueksi haetaan vain omaa mielipidettä tukevaa tietoa. Sen sijaan, että tietoa arvioidessa kysyttäisiin itseltä, voiko tietoon luottaa, kysytään ennemmin, onko tietoon pakko luottaa. (Bazerman & Moore 2017, 7–10, 47–49, 58; Dawson, Gilovich & Regan 2002, 1379–1380; Thaler & Sunstein 2009, 27–28.)

Saatavuusheuristiikka ja vahvistusharha ovat usein liitettävissä myös ankkurointivinoumaan. Tämä vinouma kuvaa ihmisen taipumusta sitoa eli ankkuroida päätös johonkin päätöstä edeltäneeseen informaatioon, vaikka se ei edes liittyisi päätettävään asiaan (Bazerman & Moore 2017, 58, 167–169). Tällainen informaatio voi olla jotain, jonka ihminen on nähnyt, kuullut tai ajatellut juuri ennen päätöksentekoa (Lieder, Griffiths, Huys & Goodman 2018, 323). Ankkurointia ovat myös ensivaikutelmat, jotka yksilö muistaa myöhemmässä päätöksentekotilanteessa. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla, että Yammer-linkki ei ole auennut tai se on ollut todella hidas ja tämä vaikuttaa siihen, valitseeko henkilö kirjautua Yammeriin jatkossa. Ajatteluun ja toimintaan vaikuttavista ankkureista on vaikea tulla tietoiseksi, mikä vaikuttaa yksilön muutosjoustavuuteen. (Bazerman & Moore 2017, 49–53.)

Emme välttämättä pysty vaikuttamaan siihen, millä tiedoilla ja tunteilla yksilö saapuu valintatilanteeseen, mutta valintatilanteessa voimme pyrkiä hyödyntämään edellä mainittuja

vinoumia siten, että pohdimme, mitä yksilö näkee ja kuulee tilanteessa ja miten valintatilanne hänelle esitetään. Positiivisella ankkuroinnilla voidaan vaikuttaa yksilön päätöksentekoon ja mielikuviin asioista. Koetilanteessa on todettu esimerkiksi, että kun kyselyssä yleistä onnellisuutta mittaavaa kysymystä on edeltänyt kysymys kohdehenkilön treffailutiheydestä, ovat vastaukset korreloineet selvästi enemmän kuin jos kysymykset on esitetty toisistaan erillisinä (Strack, Martin & Schwarz 1988, 436–437).

Saatavuusheuristiikkaa ja vahvistusharhaa voidaan oikaista esittämällä yksilölle valintatilanteessa todellisiin tilastoihin ja tapahtumien todennäköisyyksiin liittyvää tietoa siten, että toivottu valinta esitetään positiivisessa valossa ja positiivisesti ankkuroituna. Esimerkiksi niin, että Yammer esitetään yleisesti käytössä olevana portaalina, jonka käytöstä on henkilölle hyötyä. Yammer kannattaa myös pitää esillä eri tilanteissa ja järjestelmissä, sillä systeemi 1 rekisteröi suuren osan toimintaympäristöstä tulevasta tiedosta automaattisesti ja tätä ilmiötä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa kuvattujen vinoumien toimintaan. Valintaan liittyvää tietoa voidaan esittää esimerkiksi erilaisin julistein, joita on sijoitettu yksilön toimintaympäristöön, josta ne rekisteröidään tiedostamatta. On tutkittu muun muassa, että kuva silmistä kahvikassan yhteydessä saa ihmiset maksamaan kahvistaan tunnollisemmin. Tämä on valintamuotoilua ja sitä kuvataan laajemmin luvussa 4.7. (Thaler & Sunstein 2009, 27–28; Barden 2013, 12–14.)

#### 4.2 Nykyhetken harha, hyperbolinen diskonttaus ja viivytys

Nykyhetken harha tarkoittaa ihmisen taipumusta painottaa nykyhetken hyötyä enemmän kuin hyötyä tulevaisuudessa, vaikka tulevaisuuden hyöty olisi suurempi kuin nyt saatu. Ilmiö liittyy läheisesti hyperboliseen diskonttaukseen, jonka mukaan saavutetun hyödyn arvo alenee ajan funktiona siten, että arvo laskee nopeasti lähitulevaisuudessa mutta hidastuu, mitä kauemmas tulevaisuuteen mennään. Tyypillinen esimerkki tästä on se, että tarjotaan palkkiota tässä hetkessä tai vaihtoehtoisesti viikon, kuukauden tai vuoden päästä. Mieluiten palkkio otetaan nyt heti, vaikka se olisi pienempi kuin viikon päästä saatava (esimerkiksi 30 € nyt tai 35 € viikon päästä). Järjestelmätasolla esimerkkinä voisi olla se, että valitaan käyttää tuttua ohjelmaa, kuten sähköpostia, koska se on kuluvasa hetkessä miellyttävämpää kuin uuden opettelu. (Bazerman & Moore 2017, 107–110; Chakraborty 2021, 1–2; O'Donoghue & Rabin 2015, 273–274.)

Nykyhetken harha liittyykin vahvasti itsehillintään, houkutuksiin ja yksilön useisiin minuuksiin. Yksilö käy usein päätöksentekotilanteissa sisäistä keskustelua ”haluminän” (”want” self) ja ”pitäisminän” (”should” self) välillä. Näistä jälkimmäinen on yleensä se, joka tekee suunnitelmia huomiseksi tai ensi viikolle – kuntoilun aloitus, terveellinen ruokailu ja opinnäytetyön kirjoittaminen ovat yleensä hyvin suunniteltua toimintaa, mutta toteutuksen hetkellä ”haluminä” ottaa vallan ja priorisoimalla nykyhetken mukavuuden siirtää yksilön

pizzerian kautta kotisohvalle television ääreen. Nopea hyöty hetken mieliteon tyydyttämisestä arvioidaan päätöksenteon hetkellä arvokkaammaksi kuin se, että vuoden päästä olisi laihempi ja lihaksikkaampi. (Bazerman & Moore 2017, 105–110; Thaler & Sunstein 2009, 43–47.)

Nykyhetken hyötyjen arvottaminen tulevia hyötyjä paremmaksi johtaa helposti viivytelyyn. Viivytelyllä tässä tarkoitetaan tietoista pakollisten asioiden, kuten Yammerin käytön opetteluun hoitamatta jättämistä, vaikka tiedetään, että se on lähitulevaisuudessa kuitenkin hoidettava. Viivytely perustuu usein ”kaikki tai ei mitään” -ajatteluun, jonka myötä suoritettavasta tehtävästä tulee ylivoimainen ja sen aloittamista haluaa lykätä. Yleensä viivytelijä kokee tavastaan ahdistusta, joka erottaa viivytelyn laiskuudesta. Viivytelyyn ja nykyhetken harhaan voi vaikuttaa pohjustamalla tehtävä hyvin eli jakamalla se pienempiin osasiin ja sitouttamalla yksilö suoritukseen esimerkiksi niin, että he käyvät kollegansa kanssa läpi, kuinka aikovat tehtävän suorittaa ja sopivat yhteisiä tarkistuspisteitä työn edetessä. (Akerlof 1991, 1–2; BehavioralEconomics.com, 2021b; Hen & Goroshit 2020, 556; Thaler & Sunstein 2009, 75–78.)

#### 4.3 Tappion kaihtaminen, katumisen välttäminen ja uponneiden kustannusten harha

Tappion kaihtamisella kuvataan ihmisen taipumusta tuntea tappiosta pettymystä, harmia ja surua noin kaksi kertaa enemmän kuin samansuuruisesta hyödystä koettaisiin iloa. Tappioihin kiinnitetään myös enemmän huomiota, ja niistä jää vahvempi muistijälki. On siis luonnollista välttää tappiota. Vaikka kirjallisuudessa tappion kaihtaminen sidotaan usein rahallisiin tapahtumiin, on tappio sidottavissa myös epäonnistumiseen ja sen välttämiseen. Bazerman ja Moore (2017, 116–117) esittävät kirjassaan hyvän esimerkin katumisen välttämisestä; lennolta myöhästyvää ihmistä harmittaa yleensä enemmän se, että lento on ollut myöhässä ja yksilö on myöhästynyt siltä vain juuri sen verran, että näkee koneen lähtevän kuin se, että lento olisi lähtenyt ajallaan ilman yksilöä. Ilmiö voi vaikuttaa siihen, että esimerkiksi uutta ohjelmaa ei edes kokeilla, jotta vältetään epäonnistuminen, tappio ja paha mieli. (Bazerman & Moore 2017, 116–117; Kahneman, Knetsch & Thaler 1991, 199–200; Schmidt & Zank 2005, 157–158.)

Tappion kaihtaminen ja katumisen välttäminen hidastavat uusien asioiden ja toimintamallien omaksumista, sillä yksilö haluaa pitäytyä nykytilassaan eikä halua kokeilla uutta epävarmuuden vuoksi. Nähdään, että uuden arvioinnissa korostuu mahdolliset haitat hyötyjen sijasta. Lisäksi arviointiin vaikuttaa uponneiden kustannusten harha, joka saa ihmisen kaihtamaan uutta sen vuoksi, että tämä on jo panostanut vanhaan. Koetaan siis, että vanhalla, huonollakin ratkaisulla kannattaa edetä, koska sen opetteluun on jo käyttänyt aikaa ja energiaa – mahdollisesti myös rahaa. (Bazerman & Moore 2017, 120–124; Martin 2017, 124–125; Thaler & Sunstein 2009, 37.)



#### 4.4 Status quo -vinouma ja esitystapavaikutus

Tappion kaihtamisesta seuraa yksi merkittävimmistä päätöksentekoon ja toiminnan arviointiin vaikuttavista vinoumista: status quo -vinouma eli nykytilan korostunut painotus. Ihmisellä on vahva taipumus pitäytyä nykytilassa ja valita muuttumattomuus uuden ja tuntemattoman sijasta. Ihminen on siis luonnostaan muutosvastarintainen, sillä on turvallisempaa toimia sillä tavalla, joka on aikaisemmin osoittautunut hyväksi ja johtanut onnistumiseen.

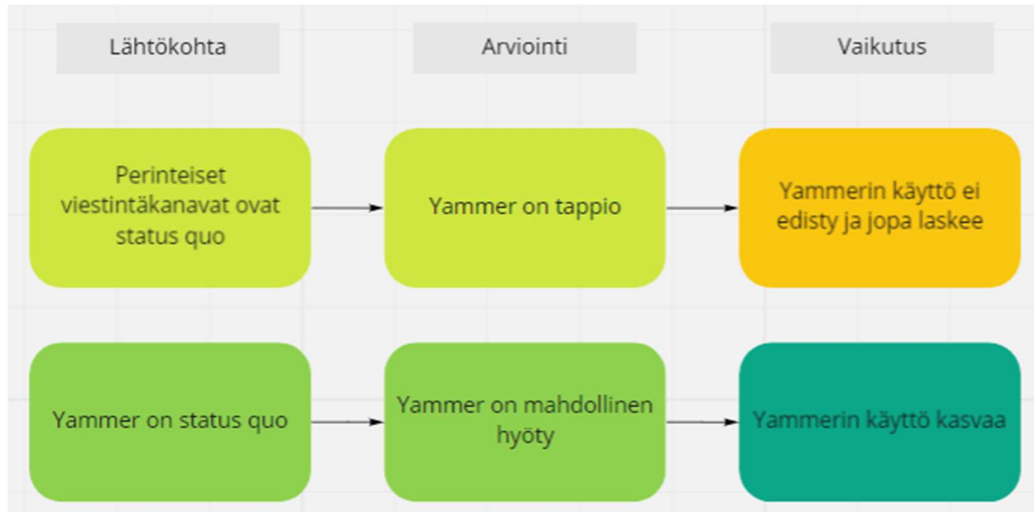
Päätöksenteossa status quo -vaihtoehto onkin se, että päätetään olla tekemättä mitään ja näin säilytetään nykytila ennallaan. (Bazerman & Moore 2017, 167–169; Kahneman, Knetsch & Thaler 1991, 197–198.)

Samuelson ja Zeckhauser (1988, 7–9) ovat tutkineet, että status quo -vinouma vaikuttaa päätöksentekoon erittäin merkittävästi ja pohtineet, että tähän voisi olla syynä esimerkiksi status quo -vaihtoehdon näennäinen helppous, ihmisen tavat ja ympäröivän yhteiskunnan käytännöt, muutoksen pelko sekä sisäinen konservatismi tai rationalisointi (Samuelson & Zeckhauser 1988, 10). Status quo -vinouma vaikuttaa usein tiedostamatta, jolloin nykytila hyväksytään, koska sitä ei edes osata kyseenalaistaa. Hyviä esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi tarjousajan jälkeen ”toistaiseksi voimassaoleviksi” muuttuvat lehtitilaukset, joiden peruminen vaatii yksilöltä toimintaa, ja oletusvalintojen suosio. Helpompaa on antaa lehden tulla, hyväksyä evästeet, jättää puhelin tehdasasetuksille tai jumiutua television ääreen katsomaan kanavaa vaihtamatta sitä mitä sieltä kulloinkin sattuu tulemaan. (Thaler & Sunstein 2009, 37–40.)

Status quo -vinoumaan liittyy vahvasti esitystapavaikutus, jolla tarkoitetaan sitä, miten eri toiminta- tai valintavaihtoehdot on esitetty. Status quo -vinouman rikkomiseksi kannattaa kehystää tieto tai valintavaihtoehto siten, että tuodaan esille haittoja, joita koituu mikäli valittaisiin pitäytyä nykytilassa. Valittavaksi haluttava vaihtoehto sen sijaan kannattaa esittää positiivisesti ja hyötyjä painottaen, jolloin sen valitsemisesta tulee yksilölle miellyttävämpää (Martin 2017, 132). Tämän lisäksi voidaan esitystapavaikutusta hyödyntää siten, että esitetään toivottu vaihtoehto oletustilana ja uutena status quo -vaihtoehtona (Martin 2017, 125–126).

Viestinnässä status quo -vinouma kannattaa ottaa huomioon suunniteltaessa viestin sisältöä ja ulkoasua. Esimerkiksi uutta ohjelmaa käyttöönotettaessa kannattaa se esittää positiivisessa valossa ja kertoa, mitä hyötyjä se tuo käyttäjilleen. Kehystyksen lisäksi voidaan muovata päätöksentekotilanteita siten, että uuden ohjelman käyttö olisi oletusarvoista. On tutkittu, että sillä, esitetäänkö uusi asia tai toimintamalli tappion vai hyödyn kautta, on suuri vaikutus siihen, miten vahvasti tappion kaihtaminen liittyy päätöksentekoon. Jos uusi asia esitetään status quo -vakiona, on siihen helpompi siirtyä. Kohdeorganisaation tapauksessa tätä voisi kuvata siten, että mikäli viestinnässä esitetään Yammer pääasiallisena sisäisen viestinnän

kanavana, se aletaan myös mieltää sellaisena. Kuviossa 1 asia on esitetty vertaamalla esitystapojen vaikutusta siihen, miten toiminnan oletetaan muuttuvan. Mikäli uusi asia nähdään tappiona esitystavasta huolimatta, voidaan esittää asia siten, että vanha tapa on varma tappio. (Martin 2017, 125–126, 137.)



Kuvio 1: Status quo -vakiona esittämisen vaikutus tappion kaihtamisen ilmaantumiseen valintatilanteessa (mukaillen Martin 2017)

#### 4.5 Sosiaalinen vaikuttaminen

Kuten aiemmissa luvuissa on käsitelty, ihmisen päätöskäyttäytymiseen vaikuttavat sisäsyntyisesti monet vinoumat ja heuristiikat. Näiden lisäksi päätöskäyttäytymiseen vaikuttavat ihmisen ulkopuolelta sosiaaliset normit ja suhteet. Normit ovat yhteiskunnallisia ja kulttuurillisia toimintatapoja, jotka kuvaavat sitä, mikä on yksilöltä hyväksyttävää käytöstä ja mikä ei. Deskriptiiviset normit kuvaavat sosiaalisen ympäristön yleistä käytöstä ja saavat meidät jäljittelemään toistemme käytöstä. Ihminen peilaa siis omaa toimintaansa muiden toimintaan ja arvioi toiminnan tärkeyttä sen perusteella, miten olettaa heidän sitä arvottavan. Siksi esimerkiksi lähipiirin mielipiteillä on suuri vaikutus yksilön mielipiteeseen. Injunkttiiviset normit puolestaan kuvaavat tietyn sosiaalisen ryhmän käytöstä ja sitä, mikä tuohon ryhmään kuuluvilta ihmisiltä on hyväksyttävää käytöstä. Konfliktien välttämiseksi omat tarpeet ryhmässä tukahdutetaan, sillä ihmiselle on tärkeää kuulua ryhmään eikä poissulkemista haluta riskeerata normien noudattamatta jättämisellä. (Goldberg ym. 2020, 2; Halko & Hytönen 2014, 466–467, 471–472; Young & Goldstein 2021.)

Hyödyntämällä tietoa normeista ja ihmiselle tyypillisestä ryhmäkäyttäytymisestä voidaan yksilöön vaikuttaa sosiaalisesti. Robert Cialdini (2001, 72–79) on tutkinut ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa esiintyviä sosiaalisen vaikuttamisen periaatteita ja tunnistanut niitä seuraavasti:

- vastavuoroisuus ja kiitollisuudenvelka (reciprocation)
- johdonmukaisuus ja sitoutuminen (consistency)
- sosiaalinen vahvistaminen ja matkiminen (social proof, social validation)
- miellyttäminen ja tuttuus (liking)
- auktoriteetti ja totteleminen (authory)
- niukkuus ja valinnanvapaus (scaricity).

Näitä periaatteita ja varsinkin sosiaalista vahvistamista, miellyttävyyttä ja auktoriteettien voimaa voidaan hyödyntää myös valintamuotoilun interventioiden suunnittelussa. Sosiaalisen vahvistamisen ajatus pohjautuu siihen, että yksilö määrittää oman toimintatapansa seuraamalla ensin muiden toimintaa. Helppo käytännön esimerkki on lounas itselle tuntemattomassa ruokalassa: yksilö katsoo mallia muista ja suhteuttaa oman toimintansa havaitsemaansa. Yksilö kokee siis ryhmäpainetta toimia samoin kuin muut, vaikka itse saattaisi lähtökohtaisesti toimia toisin. Viestinnässä periaatetta voi hyödyntää sitomalla esimerkiksi Yammerin käyttö johonkin sellaiseen ryhmään tai roolimalliin, johon yksilö samaistuu tai jota hän ihanoi. (Cialdini 2001, 75–76; Honkanen 2016, 279–281.)

Roolimallina voi toimia myös jokin auktoriteetti, joka perustuu asiantuntijuuteen tai muodolliseen asemaan. Markkinointiviestinnässä käytetään yleisesti paljon asiantuntijalausuntoja ja ihailtavia roolimalleja, koska samanmielisyyks yksilöä miellyttävien asiantuntijoiden kanssa saa hänet vastaanottavaisemmaksi välitetyille viestille. Auktoriteetteja uskotaan helpommin myös siksi, että meidät on tyypillisesti pienestä pitäen kasvatettu kunnioittamaan vanhempia ja viisaampia henkilöitä. Työelämässä tällaiset auktoriteetti- ja roolimallihahmot ovat yleensä esihenkilöitä, ylemmän johdon edustajia tai sisäisten ryhmittymien keskushahmoja. (Cialdini 2001, 77–78; Honkanen 2016, 284.)

Auktoriteettien ja roolimallien käyttö viestinnässä voi kuitenkin ärsyttää sellaisia yksilöitä, jotka haluavat toimia valtavirran vastaisesti. Tällöin miellyttävyyden merkitys kasvaa. Miellyttävyyden periaatteella tarkoitetaan sitä, että mielikuviin vaikuttaa vahvasti se, kuka viestiä välittää ja miten viesti on muotoiltu. Ihmiset myöntyvät helpommin sellaisten henkilöiden ehdotuksiin, joista he pitävät jo valmiiksi. (Cialdini 2001, 74; Halko & Hytönen 2014, 473–474; Honkanen 2016, 282–284.)

Yksilön keskittyessä toimimaan muita peilaamalla unohtuu helposti se, että muut toimivat itseasiassa samalla tavalla. Valokeilailmiön vuoksi yksilö kokee, että muut kiinnittävät juuri hänen toimintaansa erityisen paljon huomiota ja mahdollisesti jopa pystyvät vähintään arvaamaan, ellei jopa kuulemaan, hänen ajatuksensa. Tämä on osittain totta, sillä yksilö välittää tunteitaan ja reaktioitaan sanattomalla viestinnällä ympäristöön, ja ihmiset ovat sisäsyntyisesti taitavia tulkitsemaan näitä viestejä. On siis luonnollista, että ihminen kiinnittää erityisen paljon huomiota oman toimintansa virheisiin silloin kun ne ovat muun

joukon toiminnasta poikkeavia. Esimerkiksi jos töistä kotiin tullessa huomaa peilistä hampaidensa välissä ruuanmurun, koetaan noloutta ja ahdistusta, sillä onhan sosiaalisesti hyväksyttävää kulkea julkisilla paikoilla vain puhtain hampain. Muut ihmiset ovat kuitenkin yhtä lailla valokeilailmiön kourissa ja keskittyvät arvioimaan omaa käytöstään eivätkä juurikaan kiinnitä huomiota toisiin ihmisiin. Todennäköisesti siis hyvin harva kollega toimistolla on huomannut henkilön hampaiden välissä olleen murusen. Tämä korostunut oman toiminnan tarkkailu ja sen ympäristöön sopeuttaminen vinouttaa helposti myös koko tiimiä tai organisaatiota, koska sopeuttaminen tehdään yksilön tulkintaan pohjautuen. Todellisuudessa muut voivat kokea myös ristiriitaa toimintatavoissa mutta sopeuttavat oman toimintansa yhteiseen ”hyväksytyyn malliin”, mikä voi johtaa siihen, että toiminnalla kannatellaan systeemiä, jossa sen jäsenet eivät viihdy. (Heflick 2011; Hämäläinen & Saarinen 2013, 68–69; Thaler & Sunstein 2009, 65–66; The Decision Lab, 2021a.)

#### 4.6 Muutos ja motivaatio

Muutos kuvataan usein prosessina, joka koostuu erilaisista vaiheista. Yhteistä eri muutosprosessin kuvauksille on status quon rikkominen, muutoksen tarpeellisuuden perustelu, muutoksen mahdollistaminen ja siinä tukeminen sekä uuden toimintatavan juurruttaminen käyttöön (Kotter Inc. 2021; Laverseur 2001, 71; MindTools 2021; Prosci 2021a). Jotta muutos, kuten uuden ohjelman käyttöönotto saataisiin toteutumaan onnistuneesti ja pysyvästi, täytyy henkilöstön ymmärtää muutoksen tarpeellisuus ja olla kykenevä sekä motivoitunut toteuttamaan se. Kun yksilö kokee muutoksen itselleen tarpeelliseksi ja tärkeäksi, on status quon rikkoutuminen todennäköisempää ja uudella tavalla suurempi mahdollisuus tulla pysyväksi. Muutos koetaan tärkeänä ja merkityksellisenä esimerkiksi siten, että uusi tapa nähdään positiivisena, mielenkiintoisena ja palkitsevana tai että nykyinen tapa näyttäyty negatiivisessa valossa aiheuttaen haittaa yksilölle, mikäli toimintaa jatketaan. (Juholin 2009, 323–324; Kostamo ym. 2017, 23–24; Thaler & Sunstein 2009, 46–47.)

Kuten status quo -vinauman yhteydessä todettiin, ihminen on luonnostaan muutosvastarintainen ja pitääyty mielummin tutuissa, aiemmin onnistumista tuottaneissa tavoissa. Muutos on lähtökohtaisesti uhka yksilön turvallisuuden tunteelle. Muutosvastarintaan vaikuttavat muun muassa muutoksen vaikutus työn tekemiseen, muutoksen vertautuminen yksilön arvoihin, aikaisempien muutosprosessien onnistuminen sekä se, mikä taho muutosviestin esittää. Syyt kytkeytyvät jo aiemmin esiteltyihin ilmiöihin, kuten saatavuusheuristiikkaan, vahvistusharhaan, tappion kaihtamiseen ja sosiaaliseen vahvistamiseen. Muuostilanteessa kannattaakin muistaa, että vastarinta ja epärointi uuden äärellä on normaalia ja odotettavaa, mutta siihen voidaan varautua ja vaikuttaa. Muutos aiheuttaa tunteita, joille tulee antaa tilaa ja huomiota. (Juholin 2008, 134–137; Prosci 2021b, 4.)

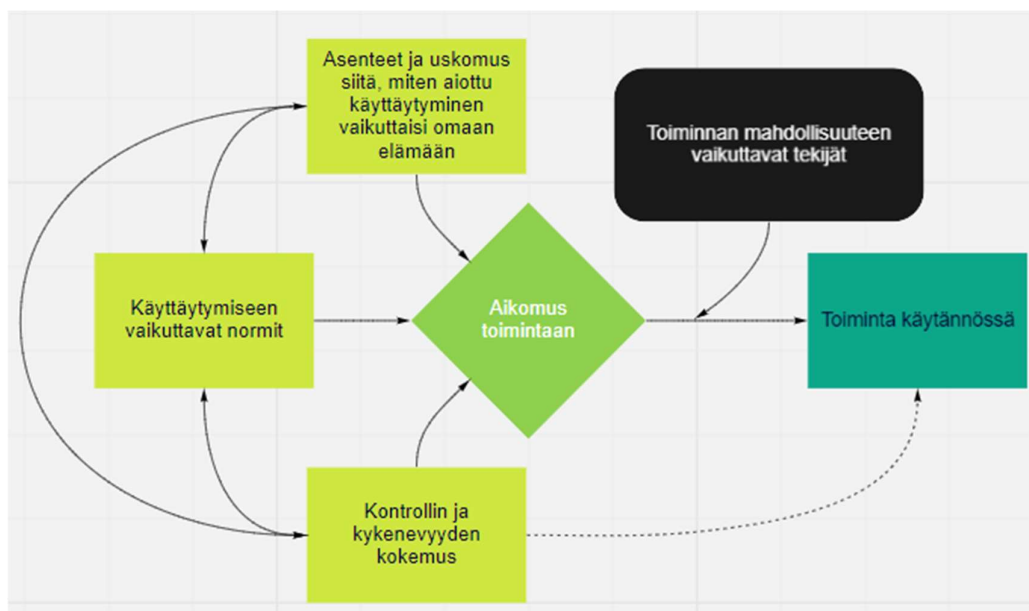
Muutosvastarinnan ennakointi ja muutoksen huolellinen suunnittelu kannattaa, sillä näin voidaan vähentää esiintyvää muutosvastaisuutta. Muutosta suunniteltaessa kannattaa hyödyntää aiemmin kuvattua esitystapavaikutusta, sillä Martinin (2017, 125–126) lisäksi myös Evans ja Evans ovat tutkineet, kuinka muutosvastarintaan vaikuttaa se, esitetäänkö muutos tappioiden ja menetysten vai saavutettavien hyötyjen kautta (Evans & Evans 2018). Uusista toimintamalleista tiedottaessa kannattaakin muotoilla viesti siten, että se ottaa huomioon, mitä muutoksen vaihetta henkilöstö elää. Muutoksen alkuvaiheen viestinnän tulisi olla erilaista verrattuna hyväksyntä- tai toimintavaiheen viestintään. (Linke & Zerfass 2011, 343–344.)

Esitystavan suunnittelun pohjaksi kannattaa miettiä, mikä on visio, joka muutoksella halutaan saavuttaa ja millaisella strategialla siihen päästään. Sosiaalista vaikuttamista voidaan toteuttaa käyttämällä muutoksen esittelijänä auktoriteetiksi tai roolimalliksi koettua henkilöä. Muutoksen tavoitteet ja syyt kannattaa viestiä selkeästi ja perustellusti. Parhaat tulokset saavutetaan, kun henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja heidän mielipidettään kuunnellaan. Henkilöstön joukosta voidaan myös tunnistaa aikaisten omaksujien joukko ja käyttää heitä muutoksen ajureina sekä vertaistukena. On helpompaa ja tehokkaampaa sitouttaa muutokseen ensin ne, jotka suhtautuvat prosessiin positiivisesti kuin ne, jotka vastustavat muutosta eniten. (Isohookana 2007, 234; Kotter Inc. 2021; Levasseur 2001, 72–73; Prosci 2021a; Prosci 2021b, 4–6.)

Hyvin suunniteltu ja johdettu muutosprojekti motivoi henkilöstöä muuttamaan toimintatapoja. Motivoinnin tukena voidaan käyttää palkkioita tai rangaistusta, jolloin on kyse ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja perustuu ulkopuolelta annettuun kannustimeen, jonka saavuttaakseen tai välttääkseen yksilö toimii. Ongelmana ulkoisessa motivoinnissa on se, että ulkoiset palkkiot tai rangaistukset eivät tuota kestävää tulosta, vaan niihin turrutaan ja ne passivoivat henkilöstöä (Kostamo ym. 2017, 23–24; Martela & Jarenko 2014, 47–48). Kestävin motivaatio syntyykin proaktiivisesti yksilöstä itsestään ympäristön tukiessa innostusta ja uuden opettelua. Sisäinen motivaatio perustuu yksilön sisäiseen palkkiojärjestelmään sekä tarpeeseen kokea autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Itselle tärkeiden asioiden tekeminen palkitsee hyvällä mielellä ja motivoi jatkamaan. Sisäisesti motivoituneena yksilö on sinnikkäämpi ja sitoutuneempi organisaatioon, sillä toiminta pohjaa omaan kiinnostukseen, arvopohjaan ja henkilökohtaisiin päämääriin. (Huotilainen & Moisala 2019, 34–35; Kostamo ym. 2017, 36–43; Martela & Jarenko 2014 31–33.)

#### 4.7 Käyttäytymiseen vaikuttaminen valintamuotoilulla

Kuten aiemmissa luvuissa on pohjustettu, käyttäytymiseen vaikuttaminen lähtee liikkeelle käyttäytymisen ymmärtämisestä. Ajzenin (1991, 181–185) suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan päätöksentekoprosessin ja käyttäytymisen taustalla vaikuttaa monia tekijöitä, jotka on esitelty kuviossa 2. Aikomukseen toimia tietyllä tavalla vaikuttaa yksilön asenne toimintaa kohtaan, toimintaan liittyvät normit ja hallinnan sekä kykenevyyden tunne. Näiden taustalla vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset piirteet, kuten ikä ja sukupuoli sekä yksilön kokemukset ja esimerkiksi koulutus. Aikomuksesta toimintaan siirtyminen on mahdollista, kun aikomuksen taustavaikuttimien lisäksi fyysinen kyvykkyys ja mahdollisuus toiminnalle on olemassa.



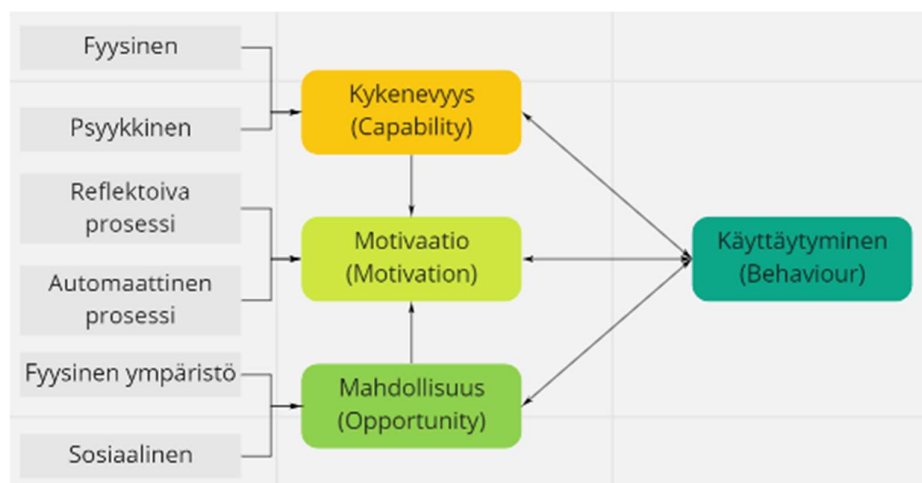
Kuvio 2: Suunnitellun käyttäytymisen teoria (mukaillen Ajzen 1991)

Valintamuotoilulla tarkoitetaan pohjimmiltaan sitä, että helpotetaan toiminnan siirtämistä aikomuksesta käytäntöön ja suunnitellaan valintatilanne etukäteen sellaiseksi, että ”oikean” valinnan tekeminen olisi helpompaa. Valinnan ”oikeus” voi olla perusteltavissa esimerkiksi yksilön omalla terveydellä ja turvallisuudella tai yhteiskunnallisella hyvällä. Markkinoinnissa käytettynä valintamuotoilulla voidaan vaikuttaa siihen, että saataisiin asiakas kohdistamaan toimintansa ja ostoksensa tiettyyn yritykseen tai tuotteeseen. (Thaler & Sunstein 2009, 91–93; The Decision Lab 2021b.)

Valintamuotoilua ja sen hyödyntämistä erilaisissa sovelluksissa on tutkittu paljon ja aiheesta on saatavilla runsaasti kirjallisuutta. Tutkijaryhmä Michie, van Stralen ja West (2011) esittelee COM-B -mallin, joka kuvaa ihmisen käyttäytymisen mahdollistavia ilmiöitä:

kykenevyys, motivaatio ja mahdollisuus (kuvio 3). Kykenemisen kokemus voi olla fyysistä tai psyykkistä kykyä toimintaan: kokeeko yksilö omaavansa toiminnan vaatimat tiedot ja taidot, ja kyetäänkö ne ymmärtämään ja perustelemaan. Motivaatio voidaan nähdä refleктоivana tai automaattisena, käyttäytymistä ohjaavana tekijänä. Refleктоiva motivaatio (sisäistetty) arvioi ja suunnittelee toimintaa siinä missä automaattinen motivaatio (sisäsyntyinen) koostuu tunteista ja tavoista. Mahdollisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä ympäristön luomia toimintaolosuhteita, jotka vaikuttavat siihen, voiko yksilö käyttäytyä tietyllä tavalla. Mahdollisuudet voivat olla fyysiseen tai sosiaaliseen ympäristöön sidottuja. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa mahdollisuuksiin muun muassa normien, kulttuurin ja kielen kautta. (Michie ym. 2011; Martela & Jarenko 2014, 14.)

Kaikkien toiminnan taustavaikuttimien (reflektiivistä motivaatiota lukuun ottamatta) tulee toteutua, jotta käyttäytyminen tapahtuu. Kuviossa on nähtävillä selvää samankaltaisuutta Ajzenin (1991, 181–185) suunnitellun käyttäytymisen teoriaan. Michien, van Stralenin ja Westin (2011) mallissa eri ilmiöiden vuorovaikutusnuolissa on kuitenkin huomioitu se, että vaikka piirteet taustalla vaikuttavat suoraan käyttäytymiseen, muovaa käyttäytyminen niitä vastavuoroisesti. (Michie ym. 2011.)



Kuvio 3: Käyttäytymisen vaikuttimet (mukaillen Michie ym. 2011)

Valintamuotoilussa käyttäytymiseen vaikuttavista interventioista puhutaan termillä tuuppaus. Tuuppaukset ovat toimenpiteitä, joilla yllä kuvattuihin käyttäytymisen vaikuttimiin ja sitä myöten itse käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan. Tuuppaus voi olla esimerkiksi terveellisten ruokien sijoittamista hyllyn etualalle silmien korkeudelle, esitätetty lomake, tietokoneohjelman tarjoamat vakioasetukset tai eläkesäästöohjelman muotoilu. Yksinkertaisetkin tuuppaukset voivat olla hyvin tehokkaita käyttäytymisen vaikuttamiseen mutta helppo toteutus ja tehokas vaikutus eivät välttämättä kulje käsi kädessä. Tehokkaimpia tuuppaukset ovat silloin niillä tavoitellaan suuren ihmismassan käyttäytymiseen vaikuttamista

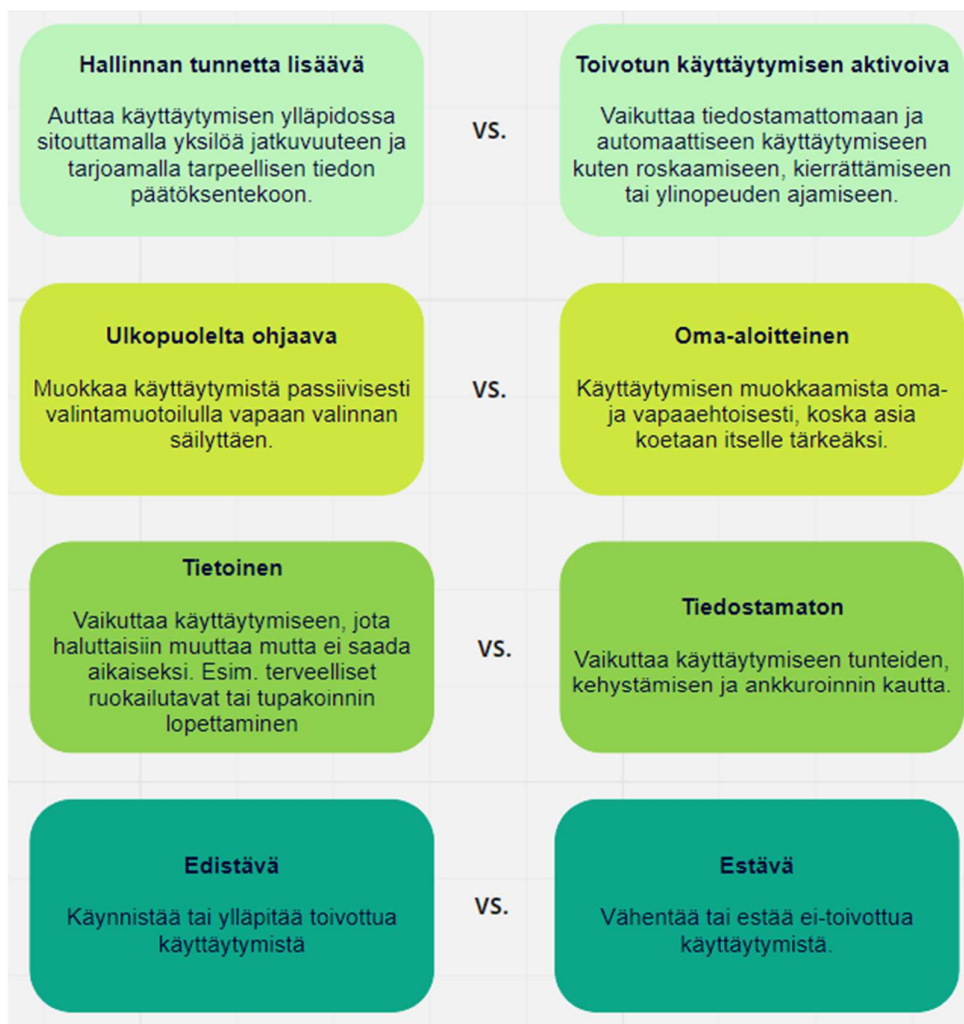
yleisen hyvän vuoksi (esimerkiksi kierrättäminen tai elintenluovutuksen salliminen). Tuuppausten käyttö pohjautuu libertaariseen paternalismiin, jolla tarkoitetaan sitä, että yksilö on vapaa tekemään valintansa itse (libertaarinen) mutta valintatilanne ja -vaihtoehdot on suunniteltu ja muotoiltu suosimaan tiettyjä, ennalta määrättyjä valintoja (paternalismi). (De Ridder ym. 2020, 1–4; Ly, Mažar, Zhao & Soman 2013, 5–6; Thaler & Sunstein 2009, 3–6; Thaler, Sunstein & Balz 2010, 1–2.)

Tuuppaukset voidaan jakaa kategorioihin neljälle akselille sen mukaan, millä tavoin ne vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen (kuvio 4). Ensiksikin tuuppaus voidaan suunnitella niin, että se lisää yksilön hallinnan tunnetta esimerkiksi sitouttamalla ja tarjoamalla tietoa, jota yksilö tarvitsee ”oikean” valinnan tekemiseen. Tällöin tuuppaus toimii joko yksilöstä itsestään tai tämän toimintaympäristöstä lähtien. Tuuppauksella voidaan vaikuttaa myös yksilön tiedostamattomaan ja automaattiseen käyttäytymiseen sellaisissa tilanteissa, joissa käyttäytymisen muutokselle ei yksilön omasta mielestä ole tarvetta eikä hän näin ollen aktiivisesti ajattele sitä, esimerkiksi kierrättämistä tai roskaamista. (Ly ym. 2013, 7–8; Thaler & Sunstein 2009, 12–15.)

Toinen tuuppauksia kategorisoiva akseli kuvaa sitä, muokataanko tuuppauksella yksilön käyttäytymistä passiivisesti ulkopuolelta vai muokkaako yksilö käyttäytymistään oma-aloitteisesti. Esimerkiksi aiemmin kuvattu terveellisten ruokien esillepano ruokalassa tai kaupassa vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen passiivisesti. Yksilöllä on edelleen valinnanvapaus poimia hyllystä mikä tahansa tuote, mutta koska ihminen toimii usein systeemin 1 ohjauksessa, valitaan helposti se tuote, joka huomataan ensin. Oma-aloitteisuuteen pohjaavat tuuppaukset perustuvat siihen, että yksilö alkaa muokata käyttäytymistään vapaaehtoisesti, koska toiminta koetaan tärkeäksi itselle. Tästä esimerkkinä vaikkapa se, että asettaa itselleen sakkoa liikunnasta laistamisesta tai että siirtää osan palkasta tilille, johon ei ole kytketty maksumahdollisuutta. (Ly ym. 2013, 7–8; Thaler & Sunstein 2009, 12–15.)

Kolmas akseli kuvaa sitä, vaikutetaanko yksilöön tietoisesti vai tiedostamatta. Tietoinen vaikuttaminen vaikuttaa käyttäytymiseen, jota haluttaisiin muuttaa, mutta muutosta ei saada aikaiseksi esimerkiksi viivyttelyn vuoksi. Tiedostamaton vaikuttaminen tehdään tunteiden kautta esitystapavaikutusta ja ankkurointia hyödyntämällä. Neljännellä akselilla määritelmänä ovat toimintaa edistävä ja estävä tuuppaus. Edistävällä tuuppauksella voidaan yksilö saada aloittamaan tai ylläpitämään tiettyä käytöstä, kun estävällä tuuppauksella taas pyritään vähentämään tai estämään ei-toivottua käyttäytymistä. (Ly ym. 2013, 7–8; Thaler & Sunstein 2009, 12–15.)





Kuvio 4: Tuuppausten kategorisointi vaikuttamisominaisuuksien perusteella (mukaihen Ly ym. 2013)

#### 4.8 Valintamuotoiluprosessin suunnittelu ja toteutus

Valintamuotoilun suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, sillä huolellisesti suunnitellulla prosessilla päästään parhaisiin lopputuloksiin. Valintamuotoilua käsittelevä runsas kirjallisuus antaa paljon ohjeita ja vinkkejä käytännön toteutuksiin. Tässä opinnäytetyössä vertaamme toisiinsa OECD:n tuottamaa BASIC-menetelmää, Behavioural Insights Teamin suunnittelumenetelmää ja Rotman School of Managementin julkaisussa ”A Practitioner’s Guide to Nudging” esiteltyä suunnittelumenetelmää (OECD 2019; Ly ym. 2013; Service ym. 2014). Nämä suunnittelumallit ovat melko yhteneväiset ja niitä voidaan käyttää pohjana myös kohdeorganisaation kehittämissuunnitelmalle. BASIC-menetelmän vaiheet ovat:

- Behaviour: Tavoitetilan ja -toiminnan määrittely
- Analysis: Kontekstin analysointi ja peilaaminen päätöksenteon ilmiöihin

- Strategy: Toimintaan vaikuttavien työkalujen määrittäminen ja tuuppauksen suunnittelu
- Intervention: Tuuppauksen toteuttaminen ja testaaminen pienessä mittakaavassa
- Change: Tuuppauksen jalkauttaminen käytäntöön laajemmin, tulosten jakaminen ja seurannan suunnittelu (OECD 2019, 7).

Behavioural Insights Teamin suunnittelumenetelmässä ensin määritellään toivottu tavoitetilanne, sitten kartoitetaan konteksti, jotta ymmärretään, mitä vaikuttimia nykyisen toiminnan takana on ja mikä estää toivottua toimintaa. Seuraavassa vaiheessa rakennetaan tilanteeseen sopiva interventio, jota viimeisessä vaiheessa testataan. Testauksen perusteella opitaan uutta ja voidaan edelleen muokata interventiota. ”A Practitioner’s Guide to Nudging” -julkaisussa esitetyssä mallissa aloitetaan kontekstin kartoittamisesta ja ymmärryksestä, jonka jälkeen valitaan tilanteeseen sopiva interventio. Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan pullonkauloina toimivat vaikuttimet, kuten vinoumat, jotka ohjaavat toimintaa. Viimeisenä tässäkin mallissa testataan ja iteroidaan vaiheita opitun perusteella. Mallien vertailu on esitetty kuviossa 5. (Ly ym. 2013, 15–20; Service ym. 2014, 7, 45–48.)



Kuvio 5: Valintamuotoiluprosessin kuvaus (mukailien OECD 2019, Service ym. 2014 ja Ly ym. 2013)

Kuvattuja suunnittelumalleja hyödynnettiin tämän opinnäytetyön tuoppaustoimenpiteitä suunniteltaessa. Kohdeorganisaation kanssa määritettiin ensin tavoitetilaksi se, että henkilöstö käyttäisi Yammer-viestintäkanavaa enemmän. Käytettävän viestintäkanavan valintaprosessi kuvattiin jakamalla se osa-alueisiin, jonka jälkeen pyrittiin tunnistamaan osa-alueisiin liittyvät ongelmat, jotta ymmärretään konteksti oikein. Kontekstin ymmärtämisen tueksi toteutettiin kyselytutkimus, jolla kartoitettiin tietoa toiminnan nykytilasta. Tämän jälkeen arvioitiin, mitkä vinoumat ongelmien taustalla vaikuttavat ja näiden perusteella pohdittiin millaisilla tuuppauksilla toimintaa saataisiin oikaistua siten, että tavoitetilaa voitaisiin saavuttaa. Tuuppausehdotukset esiteltiin kohdeorganisaatiolle, jonka vastuulle jää

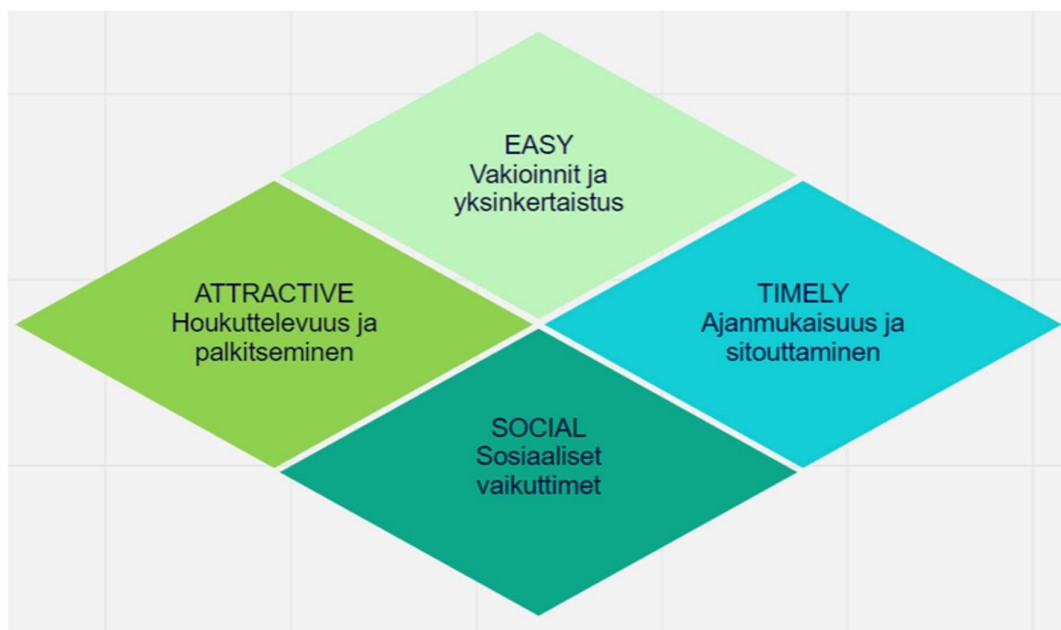
niiden testaaminen ja prosessin iteroiminen. Periaatekuvaus kohdeorganisaation kontekstin kartoittamisesta on kuvattu kuviossa 6 ja tarkemmin kehitysprosessia kuvataan luvussa 7.



Kuvio 6: Ongelmallisen toimintatavan kontekstin kartoituksen prosessi (mukaillen Ly ym. 2013)

#### 4.9 EAST-kehysten hyödyntäminen tuoppausten suunnittelussa

Lähemmäs valintamuotoilun ja tuoppausten suunnittelun käytäntöä päästään Behavioural Insightst Teamin EAST-kehyksellä. EAST-kehys on suunniteltu käyttäytymisen ilmiöiden huomioimiseksi toimintaa suunniteltaessa ja se sopii yksinkertaisuutensa vuoksi tuoppausten suunnittelun lähtökohdaksi erityisesti organisaatiossa, jossa aiempaa kokemusta tuoppausten hyödyntämisestä ei ole. EAST-kehys helpottaa tilanteeseen sopivien tuoppausten löytämistä. EAST kirjainyhdistelmä seuraa sanoista Easy, Attractive, Social ja Timely (kuvio 7). Easy kuvaa sitä, että tuoppauksen tulisi aina pyrkiä helpottamaan yksilön toimintaa. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi vakiovalinnoilla sekä valintojen ja viestien yksinkertaistamisella. Attractive tarkoittaa toivotun toiminnan tekemistä houkuttelevaksi esimerkiksi huomiota herättävillä muotoiluilla tai sopivilla kannustimilla. Social kuvaa sosiaalisten vaikuttimien käyttöä tuoppausta suunniteltaessa, esimerkiksi siten, että esitetään valintatilanteessa tietoa siitä, miten muut toimivat vastaavassa tilanteessa tai miten yksilön arvostamat henkilöt toimivat. Timely tarkoittaa sitä, että tuoppaus pyritään sijoittamaan oikea-aikaisesti yksilön päätöksentekotilanteeseen nähden siten, että yksilö olisi vastaanottavimmillaan. Yksilöä voi myös tukea pohjustamaan uudessa toiminnassa onnistumista luomalla selkeä toimintasuunnitelma ja aikataulu toiminnalle. (Service ym. 2014, 4–6.)



Kuvio 7: EAST-kehysten eri osa-alueet (mukaillen The Behavioural Insights Team 2014)

Ihmisiä johtaessa erilaisia tuuppauksia voidaan kokeilla ja käyttää tehostamaan henkilöstön toimintoja. Esimerkiksi palaverit venyvät usein niin kutsutun tiedonhakuharhan (information bias) vuoksi, sillä ihmismielelle on luontaista hakea jatkuvasti lisää tietoa ja näin palaveri voi jäädä jumiin tiedon tankkaamisen vuoksi. Palaverikäytännöissä voidaankin asettaa vakiokestoksi 30 tai 45 minuuttia perinteisen tunnin sijasta. Kuten on aiemmin todettu ja Easy EAST-kehyksessä kuvaa, vakiovalintojen asettamisella saadaan pienellä vaivalla suuret hyödyt (Service ym. 2014, 9–11). Vakiovalinnat ovat voimakas työkalu, sillä päätöksenteko suosii helppoja ja vähällä vaivalla saavutettavia ratkaisuja. Vakiovalintoja voi käyttää esimerkiksi liittämällä yksilö oletusarvoisesti mukaan järjestelmään (esimerkiksi eläkesäästäjäksi tai elintenluovuttajaksi), jolloin yksilö on edelleen vapaa päättämään, haluaako osallistua mutta sen sijaan, että liittymisen eteen pitäisi nähdä vaivaa, vaiva tuleekin nähdä poistumiseksi. (Ebert & Freibichler 2017, 3; Murakami & Tsubokura 2017, 1965; Thaler, Sunstein & Balz 2010, 4–6.)

Tehokkuutta voidaan hakea myös suunnitteluun ja tehtävien suorittamiseen. Suunnitteluun vaikuttaa muun muassa suunnitteluharha (planning fallacy), joka kuvaa ihmisen taipumusta arvioida projektiin tai toimintaan kuluva aika ja vaadittavat resurssit alakanttiin (Bazerman & Moore 2017, 23–24). Suunnittelua voidaan tehostaa auttamalla yksilöä pohjustamaan tavoitteen saavuttaminen jakamalla tehtävä osa-alueisiin, kuvaamalla sille toteutustapa ja sitomalla se aikatauluun. Sama ajatus tulee esille EAST-kehysten Timely-kohdassa (Service ym. 2014, 42). Tehtävien suorittamista voidaan tehostaa luomalla sellainen työympäristö ja -kulttuuri, jossa tehtäviä saa suorittaa rauhassa. Tähän voidaan käyttää vakiointia esimerkiksi

ottamalla käyttöön ”ei palavereita” -päivä. Nykypäivän monilaitteisessa työympäristössä on myös tärkeää kouluttaa henkilöstöä keskittymiskykyyn vaikuttavista ja sitä parantavista toimista. Esimerkiksi erilaiset merkki- ja ilmoitusäänet avokonttorissa kuormittavat aivoja ja aiheuttavat häiriötä muillekin kuin käyttäjälle itselleen. (Ebert & Freibichler 2017, 3–4; Huotilainen & Moisala 2019, 80–82.)

Johtamisessa käytettävillä tuuppauskeinoilla voidaan tehostaa aiemmin kuvattujen toimintojen lisäksi myös tiedonjakoa yrityksen sisällä. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa työskentely vaatii yhteistyötä ja tiedonjaon joustavuutta. Innovointi toteutuu parhaiten ryhmässä ja tätä voidaan edesauttaa tuuppaamalla ihmisiä yhteen työpäivän aikana (EAST-kehityksen Social-kohta). Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi tilasuunnittelulla siten, että ajetaan ihmiset kohtaamaan, jolloin syntyy keskustelua. Keskustelulle ja tiedonvaihdolle otollisia nurkkauksia kannattaa mahdollisuuksien mukaan järjestää ympäri toimistoa sen sijaan, että kohdistaa kaiken sosiaalisen kanssakäymisen kahvihuoneeseen. (Ebert & Freibichler 2017, 4.)

Thaler, Sunstein ja Balz (2010, 4–15) ovat esittäneet valintamuotoilulle perustyökaluiksi vakiovalintojen hyödyntämisen, virheiden odotettavuuden, palautteenannon, kartoitusten ymmärtämisen, kompleksisten valintojen jäsentämisen ja palkkioiden tai kannusteiden luomisen. Vakiovalintojen voimakkuuteen viitattiin jo aiemmin mutta myös muut listatuista kannattaa huomioida tuuppauksia suunniteltaessa.

Virheiden odotettavuus on helppo selittää monilla jokapäiväisillä sovelluksilla ja tuotesuunnitteluratkaisuilla – jos laitetta, ohjelmaa tai palvelua voi käyttää väärin, niin joku aivan varmasti käyttää sitä väärin. Väärinkäyttöä voidaan ehkäistä muistutuksilla, ohjauksella ja palautteella, jotka liittyvät myös kartoitusten ja kontekstin ymmärtämiseen. Hyvä järjestelmä antaa palautetta käyttäjälleen silloin, kun tämä toimii oikein tai kun toiminta on menossa vikaan. Palautteen kanssa kannattaa kuitenkin olla kohtuullinen, jottei palautteen määrä kumoa sen vaikutusta käyttäjän alkaessa ottaa palaute itsestäänselvyytenä ilman reagoimista. (Thaler, Sunstein & Balz 2010, 4–15.)

Kompleksisten valintojen jäsentelyyn kannattaa myös käyttää aikaa, sillä kompleksisuus lisää vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, mikä vaikeuttaa valintoja ihmisen rajallisen huomiokyvyn vuoksi (Bazerman & Moore 2017, 60–65). Viimeisenä mainitaan vielä palkkioiden ja kannustimien luominen. Erilaisilla kannustimilla voidaan jouduttaa yksilön toimintaa ja käyttäytymisen muutosta mutta palkkio myös menettää tehonsa nopeasti. Kannustimien käyttöä harkitessa kannattaakin pohtia, kuka silloin hyötyy, kuka tekee viime kädessä valinnan, kuka maksaa ja kuka voittaa käyttäytymisen muututtua. (Thaler, Sunstein & Balz 2010, 4–15.)

## 5 Tutkimusasetelman ja -menetelmän kuvaus

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän strategian ja kehittämissuunnitelman laatiminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoittamisesta. Kartoittamalla nykytila saadaan selville mikä nykyisessä toiminnassa ja viestintäkanavissa on hyvää ja mikä vaatii kehittämistä. Kohdeorganisaation toimeksiantona oli toteuttaa henkilöstölle kyselytutkimus, jolla kartoitettaisiin sisäisen viestinnän nykytilaa sekä henkilöstön mielikuvia ja tarpeita sisäiseen viestintään liittyen. Lisäksi tavoitteena oli löytää vastauksia Yammerin vähäiseen käyttöön. Tutkimuskysymyksiä on siten kaksi:

1. Mikä on henkilöstön mielipide sisäisen viestinnän nykytilasta?
2. Miksi Yammerin käyttö Suomessa on vähäistä?

Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta jälkimmäinen tutkimuskysymys on oleellisempi, sillä siihen vastaamalla saadaan aineistoa, jonka kautta ymmärretään paremmin Yammerin käyttöä estäviä tai hidastavia tekijöitä, ja voidaan suunnitella käyttöön vaikuttavia kehitysehdotuksia. Ensimmäiselläkin tutkimuskysymyksellä on kuitenkin roolinsa toiminnan taustojen kartoittamisessa. Yleistä mielipidettä ja henkilöstön toiveita tarkastelemalla voidaan ymmärtää henkilöstön yleistä näkemystä ja tulkintaa sisäisen viestinnän laadusta, ja yksilön roolista viestijänä. Lisäksi voidaan mahdollisesti tunnistaa tekijöitä eri viestintäkanavien käytön ja suosimisen taustalla.

Lähtötilanteessa oletus oli, että yleinen mielikuva kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä on hyvä. Tiedossa oli aikaisemman kyselyn perusteella, että viestintäkanavat koettiin sekaviksi ja tiedonhaku hankalaksi. Näiden huomioiden oletettiin näkyvän myös kyselyn vastauksissa. Yammerin suhteen lähtötilanteessa tiedettiin, että käyttö on Suomessa vähäistä sekä julkaisuissa että seuraamisessa. Yammerissa ei juurikaan keskusteltu eivätkä siellä jaetut tiedotteet tuntuneet tavoittavan henkilöstöä.

Tutkimus toteutettiin yleisiä eettisiä periaatteita noudattaen (Tampereen yliopisto 2021a). Vastaajien yksityisyyttä on kunnioitettu täydellä anonymiteetillä siten, ettei yksittäistä vastausta voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Verkkokysely tutkimusmenetelmänä ei ole invasiivinen eikä aiheuta vastaajalle haittaa tai vahinkoa.

Kaikkia kyselyaineiston tuloksia on kohdeltu tasa-arvoisesti ja tulkinnoissa on pyritty puolueettomuuteen. Tutkimuksen vääristymisen estämiseksi aineistonkerääjä eli opinnäytetyön kirjoittaja ei ole osallistunut itse tutkimukseen, vaikka kuuluu kohdeorganisaation henkilöstöön ja näin ollen on osa perusjoukkoa. Tutkimusaineiston esittely tehdään rehellisesti ja esimerkiksi avointen kysymysten vastaukset esitetään opinnäytetyössä kokonaisina ja muokkaamattomina.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkimuksen pääpiirteet, tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja työkalut sekä analysoidaan tutkimusaineiston edustavuutta, ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja valmistelu

Tutkimusmenetelmä itsessään oli määritelty kohdeorganisaation toimeksiannossa, mutta siihen ei ollut tarvetta puuttua, sillä kyselytutkimuksen käyttö on toimeksiannon tutkimuskysymysten kartoittamiseen perusteltu menetelmä. Kyselytutkimus soveltuu erityisesti mielipiteiden mittaamiseen ja käytön aktiivisuuden kartoittamiseen hyvin, sillä aineisto on kvantitatiivista eli määrällistä. Kun kyselytutkimuksessa käytetään lisäksi avoimia kysymyksiä tarjoamaan lisä- ja taustatietoja määrälliselle aineistolle, saadaan kerättyä myös kvalitatiivista eli laadullista aineistoa. Kyselytutkimus on perusteltu valinta myös siksi, että kohderyhmä on niin suuri, että esimerkiksi haastattelututkimuksesta tulisi turhan raskas (Tampereen yliopisto 2021b). (Metsämuuronen 2008, 13–15, 59–61; Heikkilä 2014a.)

Toteutetun tutkimuksen aineistotyyppiä valikoitui verkkokysely, sillä siitä oli kohdeorganisaatiossa aiempaakin kokemusta ja sen arveltiin tavoittavan henkilöstön hyvin. Verkkokyselyn edut tiedonkeruumenetelmänä ovat sen nopeus, anonymisuus ja haastattelijoiden tarpeen poistuminen. Haastattelijattomuus vähentää yleensä tutkimuskuluja ja välttää haastattelijan vaikutuksen vastauksiin. Lisäksi kysymyksiin on helpompi vastata avoimesti, kun vastaajan anonymiteetti on turvattu. Verkkokysely soveltuu hyvin toteutustavaksi suurelle otoskoolle mutta on tarkkuudeltaan kyseenalainen, sillä ei voida tietää tarkkaan, kuka kyselyyn on vastannut. Verkkokyselyissä myös kysymysten väärinkäsitysten mahdollisuus on suurempi. Osa-aineistona tutkimuksessa käytetään kohdeorganisaatiossa vuonna 2020 toteutettua sisäisen viestinnän kyselytutkimusta ja sillä kerättyä aineistoa. (Heikkilä 2014a, Tampereen yliopisto 2021c.)

Otantamenetelmänä toteutetussa tutkimuksessa käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa eli jokaisella henkilöstön edustajalla oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja olla osa otosta. Satunnaistamista ei tehty satunnaislukutaulukoon tai vastaavaan perustuen, sillä kysely haluttiin osoittaa koko henkilöstölle eikä vain satunnaisesti valituille henkilöille. Tutkittava perusjoukko on laaja, 485 henkilöä ja sijaitsee hajallaan ympäri Suomen, joten otantatutkimusta hyödyntämällä oli mahdollista tavoitella mahdollisimman suurta otosta, jonka vastaukset edustaisivat hyvin perusjoukkoa. Otoksen koolle asetettiin tavoite, joka kuvataan tarkemmin luvussa 5.1.2. (Heikkilä 2014a; Tampereen yliopisto 2021b.)

Tutkimuksen kohde eli kyselyyn vastaaja sijaitsi tutkimushetkenä omassa luonnollisessa työympäristössään. Työympäristönä toimi mahdollisesti kohdeorganisaation toimipisteet mutta on huomioitava, että varsinkin covid-19-pandemian aikana on tehty paljon etätöitä, jolloin yksittäinen henkilöstön edustaja saattoi kyselyyn vastatessaan olla missä tahansa.

Ainoa tutkimusympäristöä kontrolloiva asia oli verkkoyhteys, sillä se on edellytys verkkokyselyyn vastaamisessa. (Metsämuuronen 2008, 11–12.)

Kysely toteutettiin 7.6.–15.8.2021 osana vuosittaiseksi tarkoitettua sisäisen viestinnän kyselyä. Opinnäytetyön kehittämisen keskiössä on Yammerin käytön esteiden tai hidasteiden tunnistaminen, mutta ei koettu järkeväksi lähettää tästä aiheesta erillistä kyselyä. Selkeyden vuoksi valittiin sisällyttää opinnäytetyöhön liittyvä aineistonkeruu osaksi henkilöstölle muutenkin tehtävää kyselyä siten, että kirjoittaja laati ja toteutti koko kyselyn. Vastausaika asetettiin pitkäksi, jotta kysely tavoittaisi kaikki henkilöstön jäsenet kesälomakaudesta huolimatta. Koettiin, että pitkä vastausaika kesällä ei vaikuttaisi vastausten yhdenmukaisuuteen, sillä sisäiseen viestintään ei oltu suunniteltu toimenpiteitä toteutettavaksi kyselyn aukioloaikana. Näin ollen toimintaympäristö pysyi kyselyn ajan suhteellisen muuttumattomana.

Kysely julkaistiin henkilöstölle kesäkuun alussa 7.6.2021 sähköpostitse, Yammerissa ja Pulssissa. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja siitä, että sillä kerätty aineisto tulee opinnäytetyöhön. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyssä olevan 19 kysymystä ja että arvioitu vastausaika olisi noin kymmenen minuuttia. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin kyselyn aukioloaika, kohderyhmä sekä yhteyshenkilöt mahdollisia lisätietokyselyitä varten. Saatekirje kokonaisuudessaan löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

Kyselystä lähetettiin muistutukset sähköpostitse ja Yammerissa ennen juhannusta 22.6.2021 ja elokuun alussa 9.8.2021. Muistutusten ajankohdat valittiin siten, että ensimmäinen tulisi juuri ennen suosituinta loma-ajankohtaa ja toinen viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista. Lisäksi huomioitiin mahdollisuus lähettää lisämuistutuksia, mikäli kyselyn vastausmäärä jäisi alhaiseksi. Vastausmääriä tarkkailtiin Webropolissa kesän aikana eikä tarvetta lisämuistutuksille nähty.

Aineiston pääasiallisena kerääjänä ja analysoijana toimi tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Aineiston keruussa käytettiin yhteisiä Webropolin tunnuksia ja analysointia tehtiin osittain yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajan ja kohdeorganisaation sisäisen viestinnän vastuuhenkilön kanssa.



### 5.1.1 Webropol kyselytutkimuksen välineenä

Verkkokyselyn toteuttamiseen on saatavilla monia verkkopohjaisia tiedonkeruuohjelmia. Näiden etuja on se, ettei niiden käyttö vaadi juurikaan investointeja yritykseltä ja koska niitä käytetään internetin kautta, on vastaajien mahdollista täyttää kysely eri laitteilla, kuten tietokoneella, puhelimella tai tabletilla. Tällöin saavutettavuus on parempi kuin puhelin- tai lomakekyselyllä. Ohjelmien käyttö vaatii vastaajalta internet-yhteyden, joka voi vaikuttaa vastaamisen mahdollisuuteen. Suomessa verkon kattavuus on kuitenkin hyvä, sillä esimerkiksi 4G-verkon kattavuus on jopa 93 % kotitalouksista ja ihmiset myös käyttävät verkkoa laajasti (Traficom 2021). Vuonna 2020 82 % 16–89-vuotiaista suomalaisista käytti internetiä useita kertoja päivässä (Tilastokeskus 2020). (Heikkilä 2014b.)

Näiden työkalujen etuna on myös niiden helppokäyttöisyys, joka mahdollistaa tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin myös ilman syvällistä tutkimustieteen tuntemusta. Esimerkiksi Webropolista kyselytulokset ovat helposti siirrettävissä suoraan raportiksi Microsoftin Exceliin, Wordiin, PowerPointiin ja PDF-tiedostoksi. Aineiston tarkempi analysointi on mahdollista siirtämällä tulokset raakadatana suoraan tilasto-ohjelmiin, kuten SPSS:ään tai Exceliin data-analyyssityökalulla käsiteltäväksi. (Heikkilä 2014b.)

Kohdeorganisaatiolla on käytössään kaksi verkkopohjaista tiedonkeruuohjelmaa: Webropol ja Microsoft Forms. Näistä valittiin käyttöön Webropol, koska samalla työkalulla oli toteutettu myös vuoden 2020 kyselytutkimus. Webropol on verkkotyökalu, jolla voi muodostaa kyselyitä, kerätä tulokset erilaisiksi raporteiksi sekä arkistoida aiemmat kyselyt. Webropolia käyttäessä kyselylomake rakennetaan verkkoon ja jaetaan henkilöstölle linkkinä. Vastaanottaja pääsee linkillä vastaamaan kyselyyn verkossa ja vastaukset tallentuvat suoraan Webropolin palveluun, josta ne ovat tilin haltijan tarkasteltavissa.

Tähän opinnäytetyöhön kysely rakennettiin Webropolissa siten, että kysymystyyppinä käytettiin pääosin samoja tyyppisiä kuin vuoden 2020 kyselyssä, jotta kyselylomake olisi yhdenmukainen ja henkilöstölle tuttu. Kysely testattiin kahdella käyttäjällä ennen koko henkilöstölle jakoa, jotta sieltä havaittaisiin virheet ja epäloogisuudet ennen kyselyn käynnistämistä.

### 5.1.2 Otoksen valmistelu

Kyselytutkimus kohdistettiin yrityksen koko henkilöstölle Suomessa, joten kohderyhmän laajuus oli noin 485 henkilöä. Kohderyhmä on tässä yhteydessä perusjoukko, josta kyselyyn vastaavat muodostavat otoksen. Joukon suuruus on arvio siksi, että oletuksena oli kyselyn pitkän aukioloajan vuoksi henkilöstön tarkan määrän muuttuminen. Sähköpostitse kyselylinkki lähetettiin alun alkaen 482 henkilölle. Ensimmäisen muistutussähköpostin vastaanottajamäärä oli 490 henkilöä ja toisen 489 henkilöä. Koska linkkiä jaettiin myös muita viestintäkanavia pitkin, ei voida täysin todentaa, kuinka moni henkilö lopulta vastaanotti linkin. (Heikkilä 2014a; Tampereen yliopisto 2021b.)

Tavoiteltavan otoskoon määrityksessä lähtökohtana oli vuonna 2020 toteutettu kyselytutkimus, jossa otos oli 70 henkilöä. Tavoitteena oli parantaa otosta, jotta tutkimusaineisto edustaisi koko henkilöstöä aiempaa paremmin. Tavoiteltavan otoskoon tulisi pohjautua tutkimuksen tavoiteltavan tarkkuuden määrittämiseen, johon vaikuttavat luotettavuustaso ja virhemarginaali.

Luotettavuustaso määräytyy sen perusteella, kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa. Yleisimmin käytetty luotettavuustaso kyselytutkimuksissa on 95 %, joka tarkoittaa, että mikäli perusjoukosta otettaisiin uusi otos, niin saadut uudet tulokset olisivat vähintään 95 % yhteneväiset aikaisempien tulosten kanssa. Virhemarginaali puolestaan on luottamusväli, joka kertoo, minkä verran virhettä kyselytutkimuksen tuloksissa on koko perusjoukkoon verrattuna. Yleisimmin käytetty virhemarginaali on 5 % ja yli 10 % virhemarginaalia ei suositella käytettäväksi. Koska toteutettu kysely kohdennettiin kohdeorganisaation koko henkilöstöön tasaisesti, oli oletettavaa, että kyselyn tulokset edustaisivat henkilöstöä hyvin. Otoksoon suhteen tiedostettiin riski, että vastausaktiivisuus voi jäädä matalaksi kesälomakauden takia ja tämä huomioitiin virhemarginaalissa. Toteutetun tutkimuksen luotettavuustasoksi asetettiin 95 % ja virhemarginaaliksi 10 %. (Heikkilä 2014c; Survey Monkey 2021b; Tampereen yliopisto 2021c; Tampereen yliopisto 2021d; Tilastokeskus 2021a; Tilastokeskus 2021b.)

Kun tiedossa oli perusjoukon suuruus sekä tavoiteltu luotettavuustaso ja virhemarginaali, voitiin arvioida tarvittavan otoskoon suuruutta. Perusjoukko toteutettavalle tutkimukselle oli 485 henkilöä ja edelliseen kyselyyn saatiin 70 vastausta. Tavoiteotokseksi asetettiin vähintään 100 henkilöä, jolloin tulokset voitaisiin esittää raportissa prosentuaalisesti. Oletuksena oli, että kyselyn liittyminen opinnäytetyöhön voisi houkuttaa lisää vastaajia verrattuna aiempaan toteutukseen. Tällä tavoiteotoksella saavutettaisiin noin 21 % vastausprosentti, joka olisi aiempaan toteutukseen ja yleisestikin arvioiden verkkokyselylle hyvä. Virhemarginaali olisi tuolloin 9 % luotettavuustason ollessa 95 %, joka vastaisi asetettuja arvoja. (Raosoft 2004; Survey Monkey 2021b; Tampereen yliopisto 2021a.)

### 5.1.3 Kysymysten asettelu

Kysymysten asettelussa mallina käytettiin yrityksessä vuonna 2020 toteutettua kyselyä, jonka kyselyrunko ja vastaukset olivat käytettävissä kokonaisuudessaan. Nyt toteutettu kysely kuitenkin luotiin uudelleen niin, että kysymykset palvelivat paremmin tämän opinnäytetyön tarkoitusta. Kysymysten asettelussa huomioitiin luonnollisesti myös kohdeorganisaation tarpeet ja vaatimukset vertailtavuudesta edellisvuoden kyselyyn. Vertailtavuuden korostaminen on järkevää, koska siten vuosittain toteutettavan kyselyn vastauksista voi hahmottaa trendejä ja kehitystä. Niinpä osa kysymyksistä pidettiin lähes samoina kuin edeltävänä vuonna ja niihin tehtiin lähinnä pieniä tarkennuksia ja lisäyksiä esimerkiksi vastausvaihtoehtoihin. Vuonna 2020 toteutettu kysely painotti intranetin käyttöä sekä Pulssin merkitystä viestintäkanavana. Näiden kysymysten tilalle asetettiin uudessa kyselyssä Yammerin käyttöön liittyviä kysymyksiä. Vuoden 2020 kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 2 ja vuoden 2021 kyselylomake liitteestä 3.

Vuoden 2020 kyselyssä oli 13 kysymystä, joista kaksi oli taustakysymyksiä. Vuoden 2021 kyselyyn haluttiin lisätä kysymyksiä, jotta Yammerin käytöstä saataisiin tarkempaa tietoa mutta kyselystä ei haluttu tehdä liian pitkää, ettei vastauskato kasvaisi sen takia. Liian pitkä kysely saatettaisiin tulkita työlääksi ja jättää vastaamatta (Heikkilä 2014a). Kyselyyn valikoitui lopulta 19 kysymystä, joista neljä oli taustakysymyksiä.

Kyselyn runko rakennettiin siten, että kyselyn alussa esitetään yleisiä kysymyksiä laajasti sisäisen viestinnän eri kanavista ja pyydetään arvioimaan tiedonhaun toimivuutta. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää eri viestintäkanavien käyttöastetta ja tunnistaa mahdollisesti aiemmin huomioimattomia viestintäkanavia. Seuraavaksi tarkennetaan kysymykset yhteen viestintäkanavaan eli Yammeriin, jonka käyttöön suoraan liittyviä kysymyksiä kyselyyn kirjattiin kolme kappaletta. Kaikki Yammeriin liittyvät kysymykset olivat uusia kysymyksiä, joilla haluttiin kerätä aineistoa Yammerin vähäisen käytön taustalla piilevistä vaikuttimista. Näiden jälkeen siirrytään kohdeorganisaation sisäisen viestinnän yleiseen arviointiin ja kehitysehdotuksiin.

Merkittävin muutos kysymysten asettelussa aiempaan kyselyyn verrattuna tehtiin sisäisen viestinnän yleistä mielikuvaa kartoittavaan kysymykseen. Vuonna 2020 toteutetussa kyselyssä kysymyksen asteikko oli verbaalinen ja se sisälsi myös avoimen vastauskentän (Kuvio 8). Lisäksi kysymyksen rakenteessa painotettiin kriisinajan viestintää. Kysymys oli rakenteeltaan sekava, sillä se sisälsi kaksi kysymystä yhdessä, joten yleinen arvio erotettiin omaksi kysymyksekseen ja avoin kysymys taustatietoja varten omakseen. Uuteen arviota mittaavaan kysymykseen sisällytettiin edelleen painotus poikkeustilassa työskentelystä mutta vuotta 2020 pehmeämmin (Kuvio 9). Tarkoitus on, että tulevissa kyselyissä kysymyksen tekstimuotoa

muokataan hiljalleen covid-19-tilanteen tasoittuessa muotoon ”Miten koet yrityksen onnistuneen (sisäisessä) viestinnässä yleisesti?”.

Vuoden 2020 tutkimusaineistosta käy ilmi, että 10 % vastanneista vastasi arviointikysymykseen ”En osaa sanoa”. Vuoden 2021 kyselyssä vastaaja haluttiin pakottaa antamaan sisäiselle viestinnälle jokin arvio, joten ”En osaa sanoa” -vaihtoehto poistettiin. Tässä yhteydessä oli mielekästä myös muuttaa arviointiasteikko verbaalisesta numeraaliseksi, jolloin valittiin käytettäväksi Likertin asteikkoa mukaillen arvot 1–5, joissa 1 kuvaa arviota ”erittäin huonosti” ja 5 ”erittäin hyvin” (Heikkilä 2014a). Samaa asteikkoa käytettiin myös Yammerin käyttöä kartoittavassa kvantitatiivisessa kysymyksessä.

**9. Miten koet yrityksen onnistuneen kriisiajan tai poikkeustilanteiden viestinnässä, ja miksi? (Esim. Covid-19, YT:t, lomautukset) \***

<input type="radio"/> Erittäin huonosti	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Melko huonosti	<input type="text"/>
<input type="radio"/> En osaa sanoa	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Melko hyvin	<input type="text"/>
<input type="radio"/> Erittäin hyvin	<input type="text"/>

Kuvio 8: Vuonna 2020 toteutetun kyselytutkimuksen yleistä mielikuvaa mitannut kysymys.

**12. Takana on haasteellinen vuosi, jonka aikana on yrityksessämme tehty paljon etätöitä. Miten koet yrityksen onnistuneen poikkeustilanteiden viestinnässä yleisesti? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)**

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 9: Vuonna 2021 toteutetun kyselytutkimuksen yleistä mielikuvaa mitannut kysymys.

Viimeisenä kyselyssä olivat taustakysymykset, joiden tuottamalla aineistolla oli tarkoitus todentaa tutkimuksen luotettavuutta ja otoksen edustavuutta. Vuoden 2020 kyselyn taustakysymyksinä oli kysymys vastaajan työskentelypaikkakunnasta ja työroolista. Paikkakuntakysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat anonymiteetin turvaamiseksi vain sellaiset toimipisteet, joissa työskentelee yli viisi henkilöä. Tämä kysymys pidettiin ennallaan, mutta työroolikysymykseen lisättiin vastausvaihtoehdoksi Kesäharjoittelu. Lisäys oli perusteltu, sillä kysely toteutettiin kesälomakauden aikana, jolloin yrityksessä työskenteli useita kesätyöntekijöitä. Lisäksi uuteen kyselyyn lisättiin kaksi taustakysymystä, jotka koskivat vastaajan ikää ja sukupuolta. Kysymykset lisättiin, jotta voitaisiin tarkastella mahdollisia yhteyksiä Yammerin käyttöaktiivisuuden ja vastaajan taustojen välillä. Oletus oli,

että esimerkiksi vastaajan ikä voisi vaikuttaa siihen, mitkä viestintäkanavat vastaaja kokee luonnolliseksi itselleen.

## 5.2 Vastausprosentti

Tavoiteltu otoskoko tutkimukselle oli vähintään 100 henkilöä 485 henkilön perusjoukosta, jolloin vastausprosentti olisi ollut noin 20 %. Kyselyyn saatiin 162 vastausta eli vastausprosentti on noin 33 %. Vastausprosentti lasketaan jakamalla vastausten lukumäärä kohderyhmän suuruudella (Tampereen yliopisto 2021a).

Vuoden 2020 kyselyyn saatiin vastauksia 70 kappaletta, mutta tiedossa ei ole, kuinka suuri kohderyhmä on tarkalleen ollut. Voidaan kuitenkin sanoa kappalemääräisiin vastauksiin perustuen, että vastausprosentti oli nyt toteutetussa kyselyssä edellistä korkeampi. Lisäksi nyt toteutetusta kyselystä saatiin laadukkaampia vastauksia, sillä avoimiin kysymyksiin oli annettu merkittävästi enemmän vastauksia kuin aiemmin.

Verkkokyselyille tyypillistä on se, että kysymyslomakkeen pituutta kasvattaessa myös vastauskato kasvaa (Heikkilä 2014a). Webropolin datasta nähtiin, että kysely oli avattu vastaajien toimesta 374 kertaa ja vastaamisen oli aloittanut 182 vastaajaa. Kun vastausten kokonaismäärä on 162, voidaan nähdä, että 11 % vastaamisen aloittaneista on jättänyt vastaamisen kesken. Vuoden 2020 kysely avattiin vastaajien toimesta 118 kertaa ja vastaamisen aloitti 74 vastaajaa, joista 70 teki kyselyn loppuun saakka. Kyselyn jätti kesken 6 % vastaamisen aloittaneista. Erotus vuoden 2020 ja 2021 kyselyiden aloittaneiden ja loppuun saattaneiden välillä voi johtua esimerkiksi siitä, että kysely oli tällä kertaa pidempi tai siitä, että kysely tavoitti nyt suuremman osan henkilöstöstä, mikä voi vaikuttaa kyselyn kesken jättäneiden osuuteen. Todellista syytä ei aineiston perusteella kuitenkaan voida todentaa.

## 5.3 Kyselyaineiston edustavuuden tarkastelu

Kyselytutkimuksen toteutunutta edustavuutta voidaan tarkastella taustakysymysten kautta vertaamalla tutkimuksen otosta perusjoukkoon. Toteutetussa tutkimuksessa perusjoukkona oli kyselyn kohderyhmä eli kohdeorganisaation koko henkilöstö. Otoksena olivat kyselyyn vastanneet ja niinpä edustavuusanalyysiä voidaan tehdä vertaamalla taustakysymysten vastauksia kohdeorganisaation tiedossa olevaan henkilöstörakenteeseen. Taulukoissa 1–4 esitetään kyselyn kysymysten 16–19 vastausten jakautuminen vastaajien joukossa. Vastausten jakauma vastaa kunkin taustakysymyksen kohdalla hyvin kohdeorganisaation rakennetta. (Tampereen yliopisto 2021b.)

Taulukossa 1 esitetään kysymyksen 16 vastausjakauma. Kysymys 16 oli ”Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?”. Vastaajien ikäjakauma vastaa hyvin kohdeorganisaation todellista ikäjakaumaa siten, että eniten vastaajia, 39 % ilmoitti iäkseen 40–49 vuotta. Noin neljännes,

27 % vastaajista ilmoitti iäkseen 30–39 vuotta ja viidennes, 20 % vastaajista ilmoitti iäkseen 50–59 vuotta. Alle 30 vuotiaita ja yli 60 vuotiaita oli vastaajista yhteensä 14 %, joten myös ikäryhmien ääripäät olivat kyselyssä hyvin edustettuina.

	Vastaajien lukumäärä, n	Prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista
Alle 20-vuotiaat	0	0 %
20–29 v.	18	11 %
30–39 v.	43	27 %
40–49 v.	63	39 %
50–59 v.	33	20 %
60 vuotta täyttäneet	5	3 %

Taulukko 1: Vastausten jakautuminen kysymykseen 16: ”Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?”

Taulukko 2 kuvaa vastausjakaamaa kysymykseen 17 eli ”Mikä on sukupuolesi?”. Kysymyksen asettelussa annettiin vastaajille cisnormatiivisten vaihtoehtojen lisäksi vaihtoehdot ”Muu” ja ”En halua vastata” (THL 2021). Vastausten perusteella vastaajien sukupuolijakauma vastaa hyvin kohdeorganisaation sukupuolijakaamaa naisten osuuden henkilöstöstä ollessa 16 %.

	Vastaajien lukumäärä, n	Prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista
Nainen	28	18 %
Mies	126	78 %
Muu	0	0 %
En halua vastata	7	4 %

Taulukko 2: Vastausten jakautuminen kysymykseen 17: ”Mikä on sukupuolesi?”

Taulukossa 3 esitellään vastausjakaama kysymykseen 18 eli ”Millä paikkakunnalla työskentelet?”. Vastauksista voidaan nähdä, että kyselyllä ollaan tavoitettu henkilökuntaa kattavasti ympäri Suomen. Lähes puolet vastaajista, 47 % on vastannut työpaikkakunnakseen

Espoon. Seuraavaksi eniten vastauksia oli Tampereelta, 16 %. Tämä vastaa kohdeorganisaation rakennetta melko hyvin, sillä yrityksen henkilökunnasta Espoossa ja pääkaupunkiseudulla työskentelee noin 35 % ja seuraavaksi suurin paikallisorganisaatio on Tampereella.

	Vastaajien lukumäärä, n	Prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista
Espoo	75	47 %
Joensuu	8	5 %
Jyväskylä	2	1 %
Kuopio	7	4 %
Lahti	4	2 %
Oulu	8	5 %
Seinäjoki	1	1 %
Tampere	25	16 %
Turku	11	7 %
Vaasa	8	5 %
Jokin muu	12	7 %

Taulukko 3: Vastausten jakautuminen kysymykseen 18: ”Millä paikkakunnalla työskentelet?”

Työroolia kysyttiin kysymyksellä 19 ”Missä roolissa työskentelet Schneiderilla?”. Kysymyksen vastausjakauma on esitetty taulukossa 4 ja se vastaa kohdeorganisaation henkilöstörakennetta hyvin. Puolet vastaajista on ilmoittanut työskentelevänsä palveluiden ja tuotannon parissa eli olevansa kenttähenkilökuntaa. Kohdeorganisaation esittelyssä todettiin, että noin puolet henkilökunnasta työskentelee näissä tehtävissä. Kesätyöntekijät voisivat mahdollisesti vääristää tuloksia, sillä vastaavat kyselyyn hyvin lyhyen kokemuksen perusteella, mutta heistä vain kolme vastasi kyselyyn, joten vaikutus ei ole merkittävä.

	Vastaajien lukumäärä, n	Prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista
Palvelut ja tuotanto	81	50 %

	Vastaajien lukumäärä, n	Prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista
Myynti ja markkinointi	48	30 %
Tukitoiminnot (esim. HR, Finance, jne.)	30	18 %
Kesäharjottelu	3	2 %

Taulukko 4: Vastausten jakautuminen kysymykseen 19: ”Missä roolissa työskentelet Schneiderilla?”

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Tarja Heikkilä (2014) on määrittänyt tutkimuksen luotettavuuden tärkeimmiksi määritelmiksi edustavan ja tarpeeksi suuren otoksen, korkean vastausprosentin ja sen, että asetetut kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus toistettavissa siten, että toistolla saavutettaisiin samanlaiset tulokset. Validiteetti kuvaa puolestaan sitä, vastaavatko saadut tulokset sitä, mitä on tarkoitettu mitattavaksi. Tutkimuksen reliabiliteettia voi huonontaa esimerkiksi se, että otos ei ole tarpeeksi suuri eikä edusta perusjoukkoa hyvin. Validiteettia voi huonontaa esimerkiksi se, etteivät asetetut kysymykset ole olleet tarpeeksi yksiselitteisiä eivätkä ne vastaa tutkimuskysymykseen. (Metsämuuronen 2000, 11; Heikkilä 2014a.)

Kuten edellisessä luvussa todettiin, kyselytutkimuksen otos vastasi rakenteeltaan ja jakaumaltaan hyvin perusjoukkoa. Tavoitteet otoskoon suhteen toteutuivat myös hyvin. 33 % on verkkokyselylle oikein hyvä vastausprosentti, ja virhemarginaali 95 % luotettavuustasolla 162 henkilön otoskoolle on 6 %, mikä vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Virhemarginaali on toteutuneella otoskoolla pienempi kuin alkuun oletettu 10 % taso, ja näin ollen tulosten voidaan sanoa olevan yleistettävissä perusjoukkoon eli kohdeorganisaation henkilöstöön oletettua paremmin. Tutkimuksen otoksen voidaan siis todeta olleen edustava ja luotettavuustason hyvä, kuten ennakkoon arvioitiin. (Raosoft 2004; Survey Monkey 2021b.)

Vaikka tutkimustulosten perusteella on oletettavaa, että tutkimuksen toistettavuus samalla perusjoukolla olisi hyvä, huonontaa tutkimuksen reliabiliteettia laajemmassa mittakaavassa se, että se ei ole sellaisenaan toistettavissa toisessa vastaavassa perusjoukossa eli esimerkiksi toisen yrityksen henkilöstölle. Kyselyn kysymysrunko olisi siirrettävissä toisen organisaation käyttöön, mutta vastausvaihtoehdot tulisi päivittää käsiteltävän organisaation käyttämiin.



Lisäksi taustakysymyksiä pitäisi mahdollisesti muokata käsiteltävän organisaation rakennetta vastaaviksi.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kyselyllä saatiin tuotettua vastaukset tutkimusongelmiin. Kyselylomaketta testattiin ennen julkistamista, eikä testauksessa tai tutkimusaineistossa paljastunut suuria väärinymmärryksiä kysymysten sisällöistä. Vastaajat olivat vastanneet kysymyksiin kattavasti, ja avoimiin kysymyksiin saatiin erittäin runsaasti vastauksia. Avointen kysymysten vastaukset ovat laadukkaita ja vastaavat hyvin siihen, mitä haluttiinkin selvittää. Lisäksi ne tukevat hyvin strukturoiduista kysymyksistä saatuja vastauksia.

## 6 Kyselyaineiston analysointi

Kuten edellisessä luvussa todettiin, toteutetun kyselyn vastausprosentti oli hyvä ja otos kuvaa perusjoukkoa hyvin. Näin ollen kerätty aineisto on hyvin yleistettävissä koko henkilöstöön. Sanallisten vastausten määrä yllätti ja ilahdutti. Sanallisia vastauksia saatiin kaikkiin kysymyksiin todella paljon ja niissä kuvataan kattavasti mielipiteitä sekä niiden taustoja. Vastausten laadun voidaan arvioida olevan hyvä, sillä ne ovat linjassa numeraalisen arvion kanssa eikä niissä ollut havaittavissa selkeää polarisaatiota jonkin tietyn mielipiteen kannalle, vaan sanallisista vastauksista tuli esille mielipiteet laidasta laitaan. Kerätty aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

1. Mikä on henkilöstön mielipide sisäisen viestinnän nykytilasta?
2. Miksi Yammerin käyttö Suomessa on vähäistä?

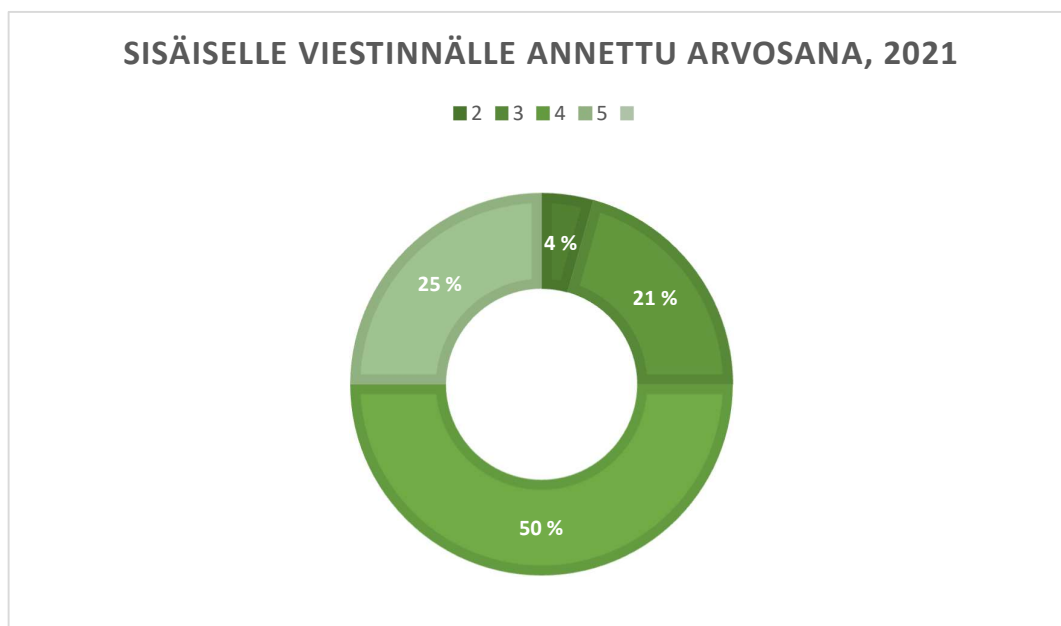
Kerättyä aineistoa verrataan vuoden 2020 kyselyaineistoon niiltä osin kuin se on mahdollista ja perusteltua. Vuonna 2020 toteutettuun kyselyyn on vastannut alle 100 henkilöä ( $n = 70$ ), mutta aineistojen selkeämmän vertailun vuoksi on käytetty prosentuaalista kuvausta vastaajista (Tilastokeskus 2021c).

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan sisäisen viestinnän yleiseen mielikuvaan ja Yammerin käyttöön liittyviä vastauksia tarkemmin. Lisäksi tarkastellaan sisäisen viestinnän kanaviin liittyvää aineistoa, jotta ymmärrettäisiin paremmin niiden suhdetta Yammeriin. Yammeriin liittyvien kysymysten osalta käydään aineistoa läpi tarkemmin ja tuodaan esille aineistosta poimittuja kehitysehdotuksia sekä sisältöideoita.

### 6.1 Mikä on henkilöstön mielipide sisäisen viestinnän nykytilasta?

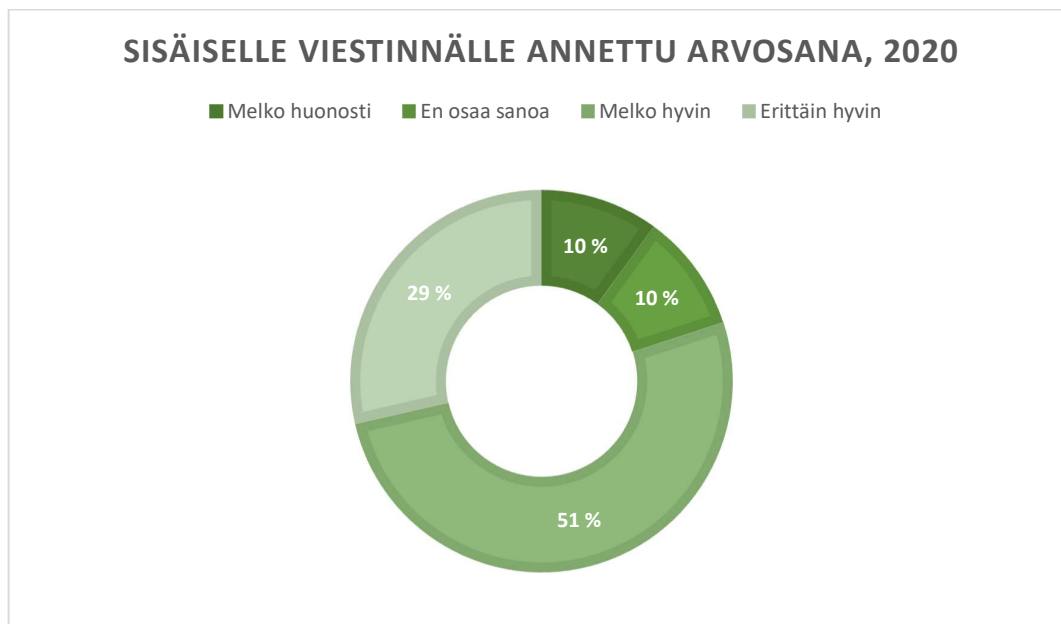
Toimeksiannossa oleellisena osana oli selvittää henkilöstön yleinen mielipide kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilasta ja verrata sitä vuoden 2020 tutkimusaineistoon. Yleisen mielipiteen kartoitus tukee myös kehittämisen keskiössä olevaa Yammerin käytön tarkastelua, sillä aineistosta pystytään hahmottamaan henkilöstön yleistä tulkintaa sisäisen viestinnän olemuksesta, tarpeesta ja yksilön roolista sen osana. Tämän vuoksi numeroarvosanan lisäksi haluttiin kyselyssä käyttää avoimia kysymyksiä, jotka kuvaisivat kattavasti mielipiteitä numeraalisen arvosanan taustalla. Sanallisten vastausten toivottiin myös kertovan syitä henkilöstön tyytyväisyyden laskulle, mikäli sellaista olisi havaittavissa.

Kyselyssä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän onnistumista numeraalisesti asteikolla 1–5. Kuten luvussa 5.1.3 kerrottiin, tätä kysymystä muokattiin kyselyssä eniten, jotta sen vertailu jatkossa olisi selkeämpää. Kysymykseen saatiin 160 vastausta 162 vastaajalta. Vastausten keskiarvo on 3,96 ja jakauma siten, että kukaan ei antanut arvosanaa 1, 4 % antoi arvosanan 2, 20 % arvosanan 3, 50 % arvosanan 4 ja 25 % arvosanan 5 (kuvio 10).



Kuvio 10: Vastausjakauma kysymykseen 12: ”Takana on haasteellinen vuosi, jonka aikana on yrityksessämme tehty paljon etätöitä. Miten koet yrityksen onnistuneen poikkeustilanteiden viestinnässä yleisesti? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)”

Vuoden 2020 kyselyssä arviointiasteikko on ollut sanallinen ja sisältänyt vaihtoehdon ”En osaa sanoa” eli EOS. Tuolloin 51 % vastaajista (n = 70) on arvioinut, että kohdeorganisaatio on onnistunut melko hyvin poikkeusajan viestinnässä. 29 % vastaajista on arvioinut kohdeorganisaation onnistuneen erittäin hyvin. Vastausjakauma on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: Vastausjakauma kysymykseen 9 vuoden 2020 kyselyssä: ”Miten koet yrityksen onnistuneen kriisiajan tai poikkeustilanteiden viestinnässä, ja miksi? (Esim. Covid-19, YT:t, lomautukset)”

Vastaukset eivät ole suoraan verrattavissa erilaisen arviointiasteikon vuoksi. Vuoden 2020 aineisto on kuitenkin muokattavissa siten, että se voidaan suhteuttaa numeeriseen asteikkoon arvioilla 1–5. Matemaattisesti paras tapa on jättää EOS-vastaukset pois, sillä niille ei voi antaa numeraalista arvoa. Näin ollen vuoden 2020 arviointiasteikko olisi muunnettavissa neliportaiseksi, 1–4, jossa 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin ja 4 = erittäin hyvin. EOS-vastauksia oli seitsemän kappaletta ja kun ne poistettiin, jäi 63 vastausta, joiden keskiarvo numeraalisesti on 3,21. Arvioiden keskiarvoja voidaan vertailla muuttamalla ne prosenttimuotoon, jolloin voidaan esittää, että vuoden 2020 vastanneista 80 % ja vuoden 2021 vastaajista 79 % on ollut tyytyväisiä kohdeorganisaation sisäiseen viestintään. Tyytyväisyyden voidaan sanoa laskeneen hieman mutta ei merkittävästi. Tyytyväisyyden laskuun voi vaikuttaa otoskoon kasvu ja mahdollisesti vastaajien jakauma mutta tämän todentaminen tutkimusaineistolla ei ole mahdollista.

Vuoden 2020 kyselyyn vastanneet ovat kuitenkin saattaneet mieltää EOS-vastauksen numeraaliseksi arvoksi 3, mikä voisi vaikuttaa vertailtavaan keskiarvoon. On siis syytä tarkastella ja vertailla arviota myös tällä tavoin. Tällöin EOS-vastaukset otetaan mukaan laskentaan siten, että ne saavat arvon 3: 1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = EOS, 4 = melko hyvin ja 5 = erittäin hyvin. Vastausten kokonaismäärä on 70 kpl ja laskennallinen keskiarvo on tällöin 3,99, jota voi suoraan verrata nyt toteutetun kyselyn arvioon. Tälläkään tavalla ei vertailtavien vuosien välillä ole nähtävissä merkittävää eroa: 3,99 vs. 3,96.

Huomionarvoista vastausjakaumassa on se, ettei kumpanakaan vuonna ole annettu yhtään huonoimpia arvosanoja, vaan vastaukset ovat painottuneet arviointiasteikon yläpäähän. ”Melko hyvin” ja numeraalisen arvosanan 4 on antanut molempina vuosina kutakuinkin puolet vastaajista. Parhaimman arvion tänä vuonna antoi 25 % vastaajista, joka on hieman vähemmän kuin vuoden 2020 kyselyssä arvion ”Erittäin hyvin” antaneet 29 % vastaajista. Voidaankin todeta henkilöstön yleisen mielikuvan kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilasta olevan hyvä.

Tyytyväisyys sisäisen viestinnän nykytilaan näkyi myös sanallisissa vastauksissa. Vastauksissa nostettiin erityisesti esille kohdeorganisaation covid-19-pandemiaan liittyvät ohjeistukset ja se, kuinka tiedotteiden tuleminen suoraan yrityksen johdolta on lisännyt luottamusta ja turvallisuuden tuntua. Vaikka sisäisen viestinnän koettiin olevan yleisesti hyvällä tasolla, kehitettäväkin löytyi. Erityisesti toivottiin viestinnän prosessien, työkalujen ja viestinnän sisältöjen selkeyttämistä, perehdyttämistä sekä yksilön viestintäroolin tarkentamista. Lisäksi kaivattiin organisaatiomuutoksista tiedottamista ja enemmän alueellista näkyvyyttä. Teemat olivat tunnistettavissa myös vuoden 2020 kyselyaineistosta ja näin ollen näitä kehityskohteita osattiin odottaa nousevaksi esiin. Tästä voidaan päätellä, että teemat ovat tärkeitä henkilöstölle ja ne kannattaa huomioida kehitystoimenpiteitä suunnitellessa.

Viikottaiset koronätiedotteet pitäneen erittäin hyvin tilanteen tasalla. Pulssit etänä tärkeitä tiedon jakamisessa. Etäviestinnän työkalut toimineet hyvin.

Ainakin vallitsevat pelisäännöt työskentelyn ja tapaamisten osalta ovat viestitty selkeästi. Koko firman etä kick off oli täysi 10.

Tilanne on vaikuttanut olevan hyvin hallinnassa ja siitä on viestitty asiallisesti ja luottamusta herättävästi.

Korona-tiedotteet on tuleet viikoittain, Teamsit pelaa hyvin, Pulssi toimii etänäkin jne. Mielestäni meillä viestintä on toiminut hyvin lukuunottamatta hiljaisen tiedon siirtoa, kun emme samalla tavoin ole tekemisessä keskenämme livenä.

Kaikkien siirtyminen digitaaliseen aikaan (käytetään Yammeria) ja se että jokainen ymmärtäisi että sisäinen viestintä on jokaisen vastuulla eikä ainoastaan tiimin vetäjän tai nimetyn sisäisen viestinnän vastuuhenkilön vastuulla.

Teamsin ja Yammerin käytön määrätietoisen opettamisen kaikille työntekijöille.

Linjata tai tarkentaa linjausta minkä tyyppisiä asioita missäkin kanavassa viestitetään.

Kaikki suomen SE:n liittyvä tieto/tiedotteet pitäisi löytyä yhdestä paikasta eli periaatteella "sukupu" josta sitten linkki tms oikeaan paikkaan.

Strategiat ja isommat linjaukset. Tiimine välinen tekeminen näin korona aikana on korostunut. Tiedän mitä lähimmät tiimit tekeät, mutta suurin osa on pimennossa.

Johdon viestinnästä toivoisin aktiivisempaa ja avoimenpaa, ehkä se poikisi myös enemmän vuorovaikutusta ja syvyyttä päätöksentekoon.

Projektien onnistumisista tai isoista myynneistä tai myynti onnistumisista ympäri Suomea olisi kiva tietää. Sisäistä viestintää voisi myös käyttää työntekijöiden yhteisöllisyyden lisäämiseen.

Enemmän alueellista näkyvyyttä. Usein ajatellaan asioita "pääkallopaikalta" meillä on kuitenkin lähes 20 muutakin konttoria olemassa.

Muutokset henkilökunnassa. Lähteneistä kuulee joko työkavereilta hieman etukäteen tai sitten kun henkilö on jo poistunut firmasta. Tämä aiheuttaa toisinaan sekaannuksia. Tämä voisi mennä esim. niin, että esimiehille kerrotaan lähtijät ja hän jakaa tiimilleen tiedon niistä henkilöistä, jotka liittyvät jotenkin tiimin toimintaan.

Uuden työntekijän asiat jotka pitää hoitaa alkuun. Monet edut ja asiat tulevat vasta kun tulee työkaverin kanssa puheeksi

On olemassa todella paljon erilaisia projekteja, uutisia ja nimityksiä jotka on kiva tietää mutteivät vaikuta arkeen. Sisäisen viestinnän määrä vaihtelee liikaa ja on projektimaista. Etenkin uusille työntekijöille sopiviin tiedotuskanaviin pääseminen on alussa vaikeaa.

## 6.2 Kokemukset sisäisen viestinnän kanavista

Kyselyssä oli useita sisäisen viestinnän kanaviin liittyviä kysymyksiä. Näillä pyrittiin hahmottamaan sitä, mitkä viestintäkanavat ovat aktiivisessa käytössä ja mitä erityisiä huomioita niihin liittyen tulisi esille. Lisäksi nähtiin, että kysymykset tuottaisivat taustaineistoa kuvaamaan sisäisen viestinnän nykytilaan ja mielikuvia sekä auttaisivat määrittämään kohdeorganisaation sisäisen viestinnän strategiaa ja kehittämään sisäistä viestintää jatkossa. Kehittämistoiminnan kannalta kysymyksillä haluttiin selvittää, tuleeko kohdeorganisaation muihin viestintäkanaviin liittyen esille huomioita, jotka selittäisivät Yammerin käytön vähyyttä tai muiden viestintäkanavien suosiota. Nähtiin mahdollisena, että esimerkiksi työrooli voisi vaikuttaa siihen, mikä viestintäkanava tavoittaa henkilöstön parhaiten

Kysymystyyppit olivat monivalintoja, avoimia kysymyksiä ja erilaisten viestintäkanavien asettamista tärkeysjärjestykseen siten, että vastausvaihtoehtoina oli erilaiset kohdeorganisaation käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat. Kysymysten asetteluisissa painotettiin viestintäkanavan aktiivista seuraamista, tärkeyttä ja kiinnostavuutta sekä tiedonhaun toimivuutta. Sanallisia vastauksia näihin kysymyksiin saatiin todella paljon ja ne toivat hyvin esille henkilöstön kokemia eroja eri viestintäkanavien välillä.

Sähköpostia tulee seurattua koko ajan ja sitä kautta tullut viesti tulee huomatuksi nopeasti. Teamsillä isojen kokonaisuuksien infot ja Palvelutuotannon kuukausiviestistä saa kootusti myös muista viestimiestä saadut infot. Markkinointi tiedottaa on myös hyvä lisäys kootusta viestinnästä.

Pulssi, tällä hetkellä aika kattava ja hyvä. Ei liikaa "turhaa", jotta jäisi katsomatta, tulee seurattua koska tietää olevan tärkeitä ajankohtaisia asioita. Yammer, kattavampi sisältö tarvittaisiin, esim. Pulssijaot voisi tehdä sinne. Sähköposti, ei ainakaan enempää ettei muutu roskapostiksi. Sähköposti vain kiireellisiin ja tärkeisiin asioihin.

Sähköpostia pitää seurata jatkuvasti, joten ne viestit huomaa. Pulssille tulee varattua ikää niin se tulee seurattua. Nauhoitetta tulee sitten harvemmin katsottua. Teams toimii oman tiimin sisällä hyvin

Intranetistä löytyy kaikki virallinen tieto ja oikopolut eri järjestelmiin. Yammer on työpaikan oma facebook, joka toimii tiedotuskanavana hyvin. Toivoisin sen ahkerampaa käyttöä. Sähköpostiin tulee kaikki virallinen ja vähemmän virallinen. Sinne tulee kaikki.

Sähköposti on erittäin hyvä koska sen sisältöä tulee luettua joka tapauksessa. Työkavereilta saa kokemukseen perustuvaa tietoa, ajankohtaisia asioita ja se samalla ylläpitää tiimihenkeä. Pulssi on hyvä maan kattaviin asioihin ja sitä kautta voi myös itse kysyä jotain askarruttavia asioita.

Uuden tiedon saa tilauspohjaisesti (Yammer). Sähköposti on käytetyin. Pulssi sisältää päivän tietoiskun, joka pitää ajantasalla.

Yammeri on aihealueittain rajattu simppelikäyttöinen sovellus. Sähköposti on toimiva työkalu, kun joku viesti on saatava kaikkien korville ASAP. Teams on toimii saman asian kanssa puuhasteleville. Ihan ok. en tosin tarvitse omassa työssäni kuin palavereihin.

Kyselyaineistosta nähtiin selvästi, että sähköpostilla on merkittävä rooli kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä. Sen koetaan olevan ensisijainen viestintäkanava, josta haetaan tietoa, johon jaetaan tietoa, ja jota seurataan aktiivisimmin. Lisäksi aineistosta korostui edelleen se, että kohdeorganisaation sisäinen viestintä koetaan sekavaksi varsinkin viestintäkanavien osalta. Tiedonhaun ja seurattavuuden kerrottiin olevan hankalaa, sillä ei ole selvää, miten mitään viestintäkanavia tulisi käyttää. Positiivinen yllätys oli kuitenkin, että noin viidennes vastaajista nosti Yammerin tärkeimmäksi viestintäkanavaksi sähköpostin sijaan.

Välillä on haasteellista löytää tietoa, kun sitä on useassa paikassa ja paljon. Jopa omista arkistoista etsiminen on välillä hankalaa, kun ei muista millä nimellä tieto on arkistoitu. Tiedoston nimeen kannattaa panostaa, että se olisi mahdollisimman kuvaava.

Infoa tulee monesta kanavasta. Pulssi, sähköposti, Yammer esim. Minusta info on hajallaan ja vaikeasti löydettävä, kun sitä jaetaan eri tavoin ja toisaalta esim intranetista voi löytää vanhoja dokumentteja, ikään kuin sitä ei päivitetäisi.

Useinmiten löydän, mutta tieto on aika hajallaan. Välillä joutuu hakemaan hyvän tovin, kun muistaa, että tietty tarvittava tieto on jossain edellämmainituista paikoista Sen voi löytää esim. Teamsin files-osiosta.

Yrityksen sisäiset tiedot ovat varsin hajautettuja. Tieto usein löytyy kyllä kun käy kaikki lähteet läpi, mutta tiedon keskittäminen, jäsentely ja vaikkapa ohjeet/lisätiedot tietopankin juuressa vähentäisi etsimisaikoja.

Tieto on hyvin hajallaan ympärinsä. Mitään yhtenäistä "lankaa" ei ole mitä tulee mihinkin. Olisiko esimerkiksi siten, että Intranettiin tulisi kaikki ja sieltä olisi sitten linkit asioihin ( esim Yammeriin), jos haluaa syvemmin perehtyä.

Isoin haaste varmaan se, että informaatiota vaan tulee niin hirveän paljon, että osa vaan menee ohi. Yammerissa haku on hyvä, mutta sen käyttö vaatii vähän harjoittelua.

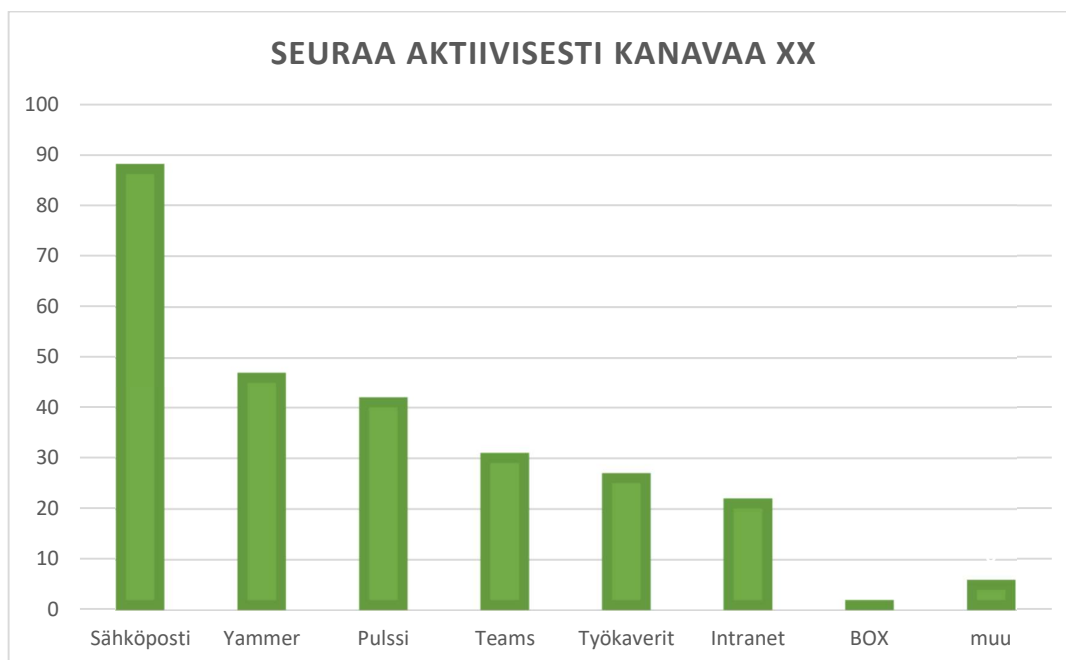
Viestintää tulisi keskittää paremmin, ja eri sisältöjen jäsentelyyn tulisi kiinnittää huomiota.

Sähköpostin vähentäminen lisääisi työn tehokkuutta. Eli tarkat säännöt ja johtaminen eri viestintä kanaviin. Joku tekee päätöksen mihin mikäkin viesti kuuluu eikä jokainen tee omia viestintä suunnitelmia eri kanaviin. Yksi linja ja siitä pidetään kiinni.

Kanavat toimivat, mutta käyttäjät ei. Sitouttaminen kanaviin olisi tarpeen. Ne eivät ole niin huonoja, kuin monet väittävät. Perehtyneet suorastaan kehuvat.

Yleisesti ottaen yrityksen tulisi ottaa selkeämmin kantaa siihen mikä on yleisesti käytettävä viestintäkanava. Nykyisellään ei ole mitenkään selvää mikä tai mitkä ovat virallisia kanavia. Tästä syystä johtuen on hankala hahmottaa mitä kanavaa tulisi aktiivisesti seurata. Kaikkien kanavien seuraamiseen ei aika riitä. Tämä kokonaisuus tulisi suunnitella huolellisesti, ja suunnittelussa tulee ottaa huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet - ei esim. pelkästään johtoporras/myynti vaan kaikki muutkin tarjouslaskennasta kesätyöntekijään.

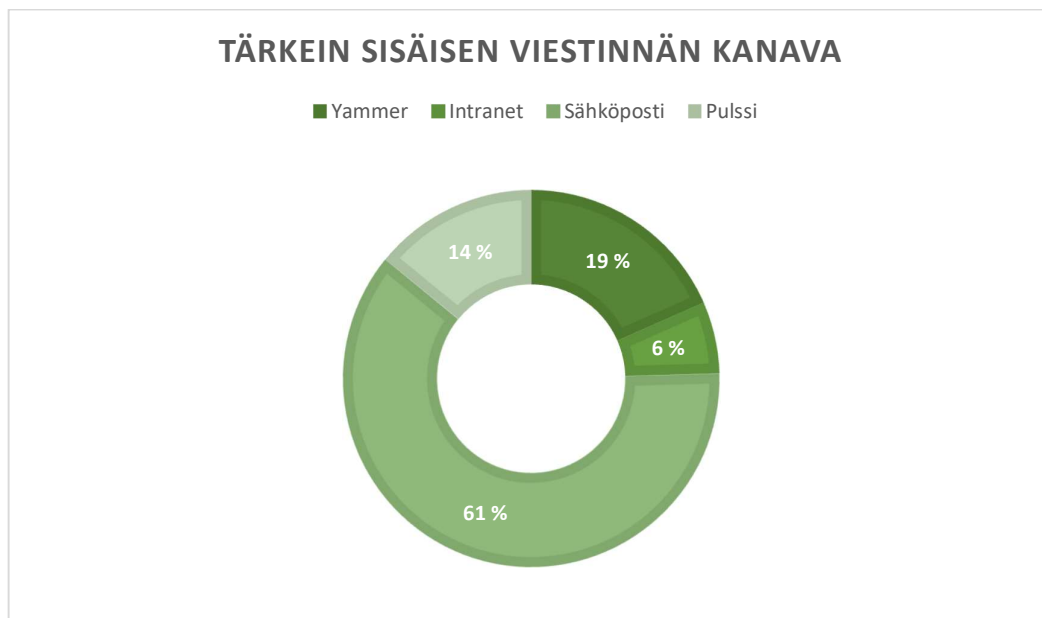
Sähköpostia kertoi seuraavansa aktiivisesti 88 % vastaajista. Toiseksi eniten seurataan Yammeria (47 %) ja kolmanneksi eniten Pulssia (42 %) (kuvio 12). "Muu" -vastauksen avoimessa vastauskentässä nostettiin esille liiketoimintayksiköiden omat kuukausiviestit ja uutiskirjeet, jotka koettiin myös hyväksi kanaviksi tiedonjakoon. Tiedon jakamiseen käytetään kuitenkin eniten sähköpostia (38 %) tai Yammeria (28 %). Tietoa myös haetaan eniten sähköpostista (80 %), vaikka tärkeiksi tiedonhaun kanaviksi nostetaan myös työkaverit, intranet, Pulssi ja Yammer.



Kuvio 12: Vastausjakauma kysymykseen 5: "Mitä sisäisen viestinnän kanavia seuraat kaikkein aktiivisimmin? Valitse 3."

Vastaajia pyydettiin myös asettamaan isoimmat viestintäkanavat Yammer, intranet, sähköposti ja Pulssi tärkeysjärjestykseen siten, että arvoltaan 1 on vastaajalle tärkein, 2 seuraavaksi tärkein ja niin edelleen. Vastausjakaumasta nähdään selvästi sähköpostin merkittävyys (kuvio 13). Vertaamalla vastauksia taustakysymysten vastauksiin selviää, että sähköpostin, intranetin ja Yammerin tärkeimmiksi valinneet vastaajat työskentelevät pääosin palvelu- ja tuotantotehtävissä. Pulssin tärkeimmiksi valinneista vastaajista sen sijaan suurin osa työskentelee myynnissä ja markkinoinnissa. Tämä selittyy ainakin osin sillä, että kenttähenkilökunnan parissa vaikuttaa sitkeästi huhu siitä, etteivät he saisi osallistua Pulssiin (Niemelä 2021).





Kuvio 13: Vastausjakauma kysymykseen 8: "Aseta seuraavat sisäisen viestinnän kanavat tärkeysjärjestykseen siten, että 1 on sinulle tärkein, 2 seuraavaksi tärkein jne." Vastausvaihtoehtoina Yammer, intranet, Sähköposti ja Pulssi.

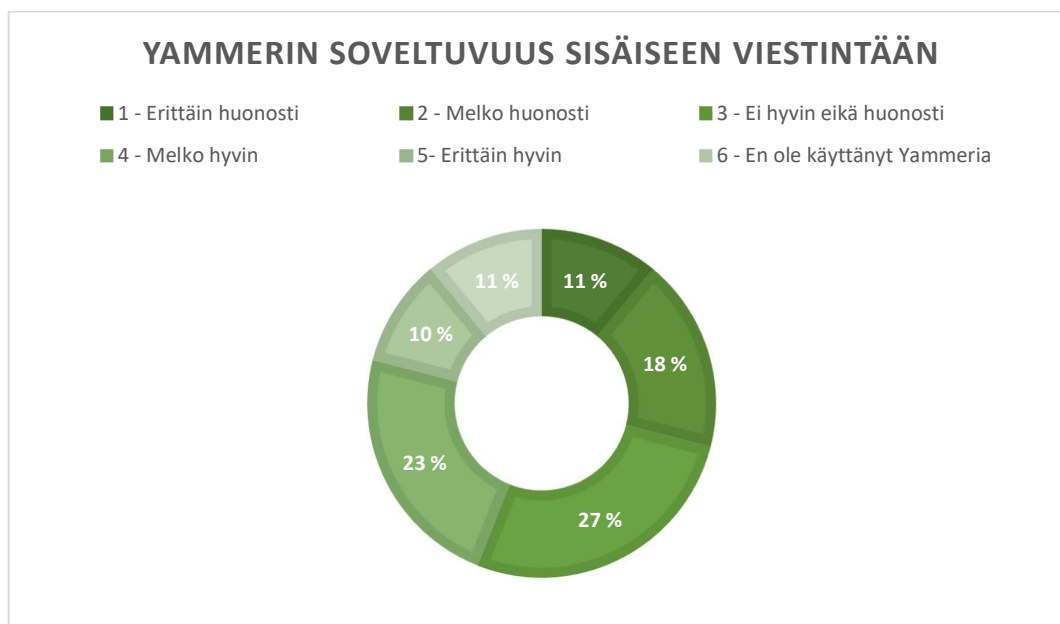
Vastaajien ikäjakaumaa tarkastellessa nähdään, että sähköposti on koettu tärkeimmäksi viestinnän välineeksi kaikissa ikäluokissa. Hajontaa on nähtävissä lähinnä siinä, mikä viestintäkanava missäkin ikäluokassa on valittu toiseksi tärkeimmäksi. 20–49-vuotiaille Yammer on selkeästi toiseksi tärkein viestintäkanava, kun sitä vanhemmille (yli 50-vuotiaille) toiseksi tärkein viestintäkanava on Pulssi. Intranet oli kaikille ikäryhmille vähiten tärkein viestintäkanava.

Toiminnan kehittämisen ja Yammerin käytön lisäämisen kannalta eri viestintäkanavien suosion jakautuminen ikäryhmittäin ja työrooleittain on mielenkiintoista. Käyttäytymiseen vaikuttaminen ja muutoksen ajaminen kannattaa aloittaa siitä osasta henkilöstöä, joka suhtautuu muutokseen valmiiksi positiivisesti. Heidän toimintaansa vaikuttaminen on oletettavasti helpompaa kuin niiden, jotka vastustavat muutosta vahvasti. Kyselyaineiston perusteella näyttää siltä, että vaikuttamistoimenpiteitä kannattaa kohdentaa erityisesti nuorempiin henkilöstön edustajiin.

### 6.3 Miksi Yammerin käyttö Suomessa on vähäistä?

Yammerin käyttöön liittyen haluttiin erityisesti tunnistaa syitä, jotka selittäisivät portaalin vähäisen käytön ja epäsuosion. Portaalia käytetään yrityksen muiden maiden organisaatioissa onnistuneesti, mutta jostain syystä Suomessa henkilöstö ei ole ottanut sitä aktiivisesti käyttöön. Kohdeorganisaation johdolla ei ollut tarkkaa näkemystä siihen, miksi näin on. Kohdeorganisation Yammerin Finland-pääryhmässä on kaikkiaan 489 jäsentä (19.12.2021), mikä viittaa siihen, että lähes kaikki työntekijät olisivat ainakin aktivoineet käyttäjätilinsä. Jäsenmäärässä näkyy kuitenkin myös muualla työskentelevät henkilöt, jotka ovat halunneet ottaa ryhmän seurantaan. Koska Yammer on yrityksen virallinen sisäisen viestinnän kanava, tulisi henkilöstö saada käyttämään sitä aktiivisemmin siten, että sisältöä jaettaisiin ja keskusteluihin osallistuttaisiin enemmän. Portaalin käytön esteiden tai hidasteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta kehitystoimenpiteet voitaisiin määrittää ja kohdentaa tehokkaasti.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan Yammerin yleistä soveltuvuutta sisäisen viestinnän kanavaksi numeraalisella arvosanalla 1–5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin). Lisäksi vastausvaihtoehtona oli ”En ole käyttänyt Yammeria”, joka sai aineistossa arvon 6. Vastausten keskiarvon määrittämiseksi arvo 6 suodatettiin pois vastauksista, jolloin jäljelle jääneiden vastausten (n = 144) keskiarvo on 3,03. Keskiarvon asettuminen asteikon puoliväliin kuvaa hyvin sitä, että enemmistö vastaajista (27 %) ei omannut vahvaa mielipidettä Yammerista sisäisen viestinnän kanavana ja muut vastaukset jakautuvat tasaisesti molempiin ääripäihin. Vastausjakauma on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14: Vastausjakauma kysymykseen 9: "Yrityksemme virallinen sisäisen viestinnän kanava on Yammer. Miten hyvin kanava mielestäsi toimii sisäisessä viestinnässä? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)"

Vastauksia verrattiin taustakysymysten vastauksiin, sillä haluttiin nähdä, olisiko niistä tunnistettavissa jotain yhteistä tekijää Yammeria käyttämättömien henkilöiden ominaisuuksissa. 18 vastaajaa vastasi kysymykseen, ettei ole käyttänyt Yammeria lainkaan. Näiden vastaajien taustoja vertaamalla nähdään, että vastaajat jakautuvat hyvin tasaisesti palvelu- ja tuotantotehtävissä sekä myynnissä ja markkinoinnissa työskenteleviin. Lisäksi kyselyyn vastanneista kolmesta kesätyöntekijästä kaksi oli vastannut, ettei käytä Yammeria. Vastaajista miehiä on 17 ja naisia yksi, ja vastaajien ikäjakaumasta nähdään, että lähes kaikki Yammeria käyttämättömät ovat iältään yli 40-vuotiaita. Tämä tukee aiempaa havaintoa siitä, ettei varttuneempi henkilöstö koe Yammeria tärkeäksi viestintäkanavaksi, ja antaa pohjaa kehitystoimenpiteiden kohdentamisen suunnitteluun.

Kaiken kaikkiaan Yammerin käyttöön liittyvistä kysymyksistä saatiin hyvää aineistoa, joka vastaa hyvin tutkimuskysymykseen ja toiminnan kehittämiseen. Vastauksissa toistuu sisäisen viestinnän yleisen mielikuvan yhteydessä havaittu linja siitä, että viestintäohjeistus ja -kanavien käyttö on epäselvää. Vastauksista voitiin tunnistaa kolme pääteemaa, jotka ovat käytön esteenä tai hidasteena. Teemat ovat koulutuksen tarve, sisällön laatu ja johdon sitoutumattomuus.

Kyselyaineistosta nähdään, että portaali on monelle hieman tuntematon ja sen käyttöä arkaillaan osaamattomuuden vuoksi. Moni toivoikin lisää koulutusta portaalin käyttöön. Aineistosta on myös selvästi havaittavissa, ettei portaalin käyttöä koeta tarpeelliseksi, koska

yrittäjien johto tai esihenkilöstö ei käytä sitä. Samalla todettiin, että portaalia kyllä käytettäisiin, jos olisi selkeää, että kaikki käyttävät sitä. Lisäksi vastauksista havaittiin epäselvyyttä siitä, kuka Yammeriin saa julkaista sisältöä ja millaista julkaistavan sisällön tulisi olla. Mielenkiintoinen huomio oli, että osa henkilöstöstä mieltää portaalin asiapitoiseksi tiedotuskanavaksi, koska sitä on kuvattu viestinnässä yrityksen *virallisena* viestintäkanavana. Termi *virallinen* on siis tulkittu siten, että Finland-ryhmässä julkaisu-oikeus olisi rajattu ja sisällön tulisi olla tiedottavaa uutisointia.

Aktiiviseen käyttöön kaikille. Sisäinen koulutus ainakin esimiehille ja muille avainhenkilöille. Mahdollisesti sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö tiimeihin tai Business Unitteihin.

Uusille työntekijöille pitäisi kertoa että Yammer on ensisijainen kanava, olen ollut talossa yli vuoden ja tämä tuli minulle yllätyksenä.

Sitä tulisi vaan alkaen aktiivisesti käyttämään alkaen tiimien vetäjistä jne. Kun käytössä niin kiitos hakutoimintojen olen globaalista tiedosta aina esimerkiksi löytänyt sen mitä olen hakenut, jos ei muuten niin ainakin oikean henkilön aiheelle.

En tiennyt Yammerin olevan edes yrityksen virallinen viestintäkanava, joten sitä tulisi korostaa enemmän. Sisällöltään Yammer ei ole kovin tmielenkiintoinen, joten sitä myös harvemmin jaksaa lukea.

Kanavan puskeminen koko organisaation käyttöön. Nykyisellään seuraan tiettyjä aktiivisia kanavia, mutta tietyissä organisaation alueissa tiedotus nojaa yhä liikaa sähköpostiin.

Enemmän sisältöä, aktiivinen ote. Saako kuka tahansa päivittää vai vain joku nimetty? Miten sisällön hallinta jos kyseessä "virallinen viestintäkanava", mitä jaetaan?

Pelissäannot Yammerin käyttöön. En oikein tiedä mitä, kenelle ja miten sinne kannattaa julkaista aisoita.

Yammerin sisäiseen viestintään soveltuvuuden lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan, millaiset toimenpiteet ja millainen sisältö saisi heidät itsensä käyttämään Yammeria enemmän. Sanallisia vastauksia saatiin tässäkin runsaasti ja niistä oli nähtävissä selvä kahtiajako portaalin käytön puolesta ja vastaan. Ideoita tuli kuitenkin runsaasti ja niistä suurin osa liittyy jollain tavalla Yammerin ryhmäjakojen selkeyttämiseen sekä sisällön laatuun. Lisäksi toivottiin Yammerin yhdistämistä muuhun viestintään siten, että muista viestintäkanavista olisi linkit Yammeriin, jonne voisi etsiä perehtymään kulloiseenkin aiheeseen tarkemmin. Huomionarvoista on, että ehdotetut kehityskohteet ja toivotut sisällöt ovat pääasiassa melko yksinkertaisia ja helposti saavutettavissa olevia. Monet ideoista vaativat toteutuakseen lähinnä sen, että yksilön omaa viestinnän roolia selvennettäisiin, jolloin vastuu sisäisestä viestinnästä saataisiin hajautettua sen sijaan, että odotetaan sisäisen viestinnän vastuuhenkilön tai markkinointitiimin hoitavan kaiken viestinnän.

Lähinnä juttusisältö/-aiheiden kehitys olisi avain. Ei niinkään alustassa ongelmaa, vaan materiaalin kapeus

Yammerin kanavia voisi olla enemmän aiheiden mukaan. Toki sekin aiheuttaa monelle vaikeuksia, mutta se voisi myös madaltaa kynnystä keskusteluihin.

Sieltä pitäisi saada jotain poimintoja sähköpostiin jotenkin niin että niitä ehtisi ja tulisi luettua jos olisi jotain itseä kiinnostavaa ja koskettavaa.

Luodaan Intraan kattava lista olemassaolevista Yammer-kanavista, joiden avulla voi omatoimisesti etsiä ajankohtaista tietoa. Listaa myös päivitetään aktiivisesti muutosten myötä.

Roolin perusteella ehdotukset, mihin ryhmiin tulisi liittyä (tai liitetään automaattisesti).

Selkeä rakenne eri kanaville, ehkä pelkkä "Finland" ei riitä.

Joitain ei niin tärkeitä sähköposteja voisi siirtää Yammeriin "tästä linkki yammeriin", jotta pahimmat dinosaurukset opetetaan käyttämään kyseistä alustaa.

Tiimien kuulumiset ja ihmiset tarinat. Kokemukset kentältä ja kokemukset kaupan teosta, KUVAT! Kuvakilpailut ovat hyviä.

Lisää alue- ja tiimikohtaista infoa, jos kaikki info on korkeasta tasosta eikä kosketa arkea, jää ne lukematta ja tärkeät infot hukkuu uutisvirran alle. Uutiset voisi lokeroida paremmin.

Erilaiset projektit, referenssit, onnistumistarinat ovat kiinnostavia. Myös oma ryhmä kehitysideoille ja jokin palkitsemismalli niihin voisi tuottaa tuloksia.

Henkilötarinat, teemaviikot jne.

Organisaatiomuutokset, uusien työntekijöiden esittelyt.

Ylipäätään sisältö. aktiivisesti seuraan oman konttorin sivuja, tekninen niksi- ja vinkkinurkkaus ja osastojen sivuja jotka vaikuttavat työni tekemiseen. yrityksen viestintää alaisille voisi olla enemmän.

Kevennettyjä viestejä mukaan, esim. tiimipäiväkuva.

Kiertotaloustukemista ja työntekijöiden oma "kirppispalsta" (nämä olleet aiemmissa työpaikoissa success omien kokemusten mukaan, vaikka hölmöltä kuulostaa), tärkeiden aiheiden jakoja, Pulssitallenteet, referenssit, tapahtumatietoutta.

Kannattaa kuitenkin muistaa, että kaikki ei koskaan miellytä kaikkia. Yammeria kohtaan ilmenee tutkimusaineiston mukaan myös tiukkaa vastustusta, joka pohjautuu siihen, että koetaan, ettei tämänkaltainen viestintäkanava sovellu sisäiseen viestintään lainkaan. Vaikka ei olekaan tarkoitus löytää kaikille sopivaa ratkaisua tai typistää sisäistä viestintää vain yhteen viestintäkanavaan, on aiheellista huomioida myös se käyttäjäryhmä, joka ei tällaista "työpaikan Facebookia" halua ja miettiä, kuinka paljon resursseja kannattaa kohdentaa heidän mielipiteensä muuttamiseen. Voi olla, että tämä käyttäjäryhmä tulee käyttämään

portaalia vasta sosiaalisen paineen myötä sitten, kun portaalin käytöstä on tullut uusi status quo.

Yammer on kuin facebook, mihin kaikki voivat vapaasti kirjoittaa omia juttuja, ja se ei ole yrityksen viestinnän kannalta hyvä asia. Siellä on niin paljon turhaa kamaa, ettei vain jaksa seurata.

Tehokas moderointi tai kommentoinnin ja peukuttamisen esto. Somealusta ei voi olla virallinen viestintäkanava. Hakutoiminto oikeasti toimivaksi. Erotetaan hömpät ja oikea sisäinen viestintä omiin kanaviinsa.

Ei kyse ole niinkään sisällöstä vaan siitä, että mitä on tottunut käyttämään ja mistä saa tiedon, mikä auttaa minua tekemään työtä tehokkaammin. Yammerissa ei ole sellaista tietoa mikä tehostaisi työtäni ja koska viestejä tulee kaikissa kanavissa sekaisin niin en vain käytä sitä kanavaa.

Jos siellä olisi ainoastaan asiaa, eikä ihmisten omia "tulini tänään pyörällä töihin" postauksia, millä vain ja ainoastaan haetaan tykkäyksiä, niin sitten voisin mahdollisesti harkita yammerin käyttöä.

Lopuksi tarkasteltiin vielä, mitä näihin kehitysehdotus- ja sisältökysymyksiin vastasivat vastaajat, jotka eivät ole käyttäneet Yammeria lainkaan. Tästä 18 vastaajan ryhmästä vain kolme oli antanut sanallisen vastauksen, joiden perusteella vastaajat olisivat potentiaalisia Yammerin käyttäjiä, mikäli koulutusta olisi tarjolla. Toki muutamasta vastauksesta ei voida vielä vetää yleisiä johtopäätöksiä siitä, mitä muita syitä vastaajilla todellisuudessa on käyttämättömyydelleen.

Se pitäisi olla selkeämpi käyttää, vika voi olla käyttäjässäkin, mutta kun ei koskaan ole saanut koulutusta niin en ole käyttänyt.

Uudelleen lanseeraus, intran sivuille näkymä oli jo hyvä. Automaattinen yammerin käynnistyminen kun avaat koneen. Jos siitä on äppi niin asetusten neuvonta niin että aina kilahtaa kapula kun seuraamissaan ryhmässä tapahtuu. Ajastus kilahduksiin oletusarvoisesti virka ajalle ja käyttäjän muutettaviksi.

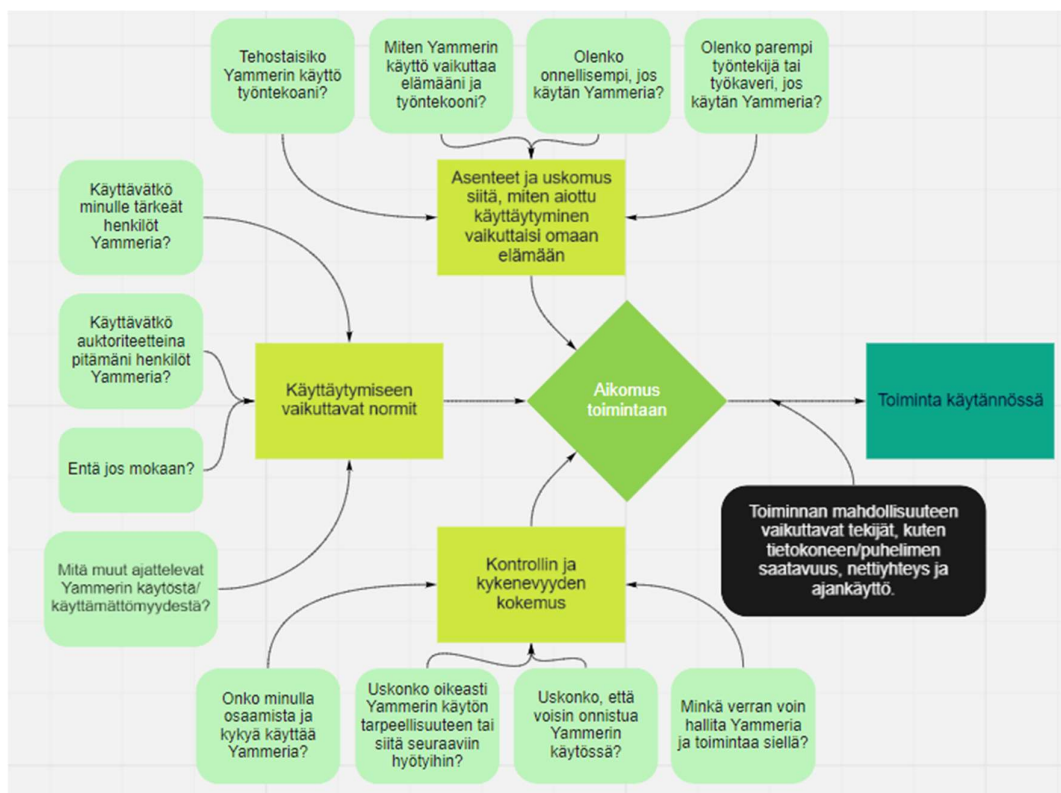
Jos kaikki tieto löytyisi sieltä niin sinnehan sitä sitten menisi. Hyvä strukturointi.

## 7 Valintamuotoilun hyödyntäminen Yammerin käytön lisäämiseksi

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen keskiössä oli edistää Yammerin käyttöä kohdeorganisaatiossa valintamuotoilun keinoin. Tuuppausten ideoinnin ja suunnittelun pohjana käytetään aiemmin esiteltyä suunnitellun käyttäytymisen teoriaa, kontekstin kartoitusta (toteutettu kyselytutkimus) ja suunnitteluprosessia sekä EAST-kehystä. Tuuppausten ideoinnin lähtökohtana on valintamuotoilu ilman rahallista palkkiota, sillä kohdeorganisaatio on lähtökohtaisesti kiinnostunut ideoista, joilla Yammerin käyttöä voitaisiin tehostaa muilla tavoilla.

Suunnitellun käyttäytymisen teorian perusteella toiminnan aikomukseen vaikuttavat yksilön asenne toimintaa kohtaan, toimintaan liittyvät normit sekä hallinnan ja kykenevyyden tunne. Kuviossa 15 on tarkennettu luvussa 4.7 esiteltyä kaaviota siten, että siinä kuvataan, mitkä asiat tutkimusaineiston perusteella vaikuttavat Yammerin käytön tai käyttämättömyyden taustalla. Aikomuksen taustalla on kysymyksiä siitä, mitä hyötyä käyttäjä näkee Yammerista itselleen ja miten sen kokee vaikuttavan omaan työntekoon tai elämään muuten. Normien suunnalta aikomukseen vaikuttaa muun muassa se, käyttääkö joku käyttäjälle tärkeä tai auktoriteettiasemassa oleva henkilö Yammeria ja mikä on oman ryhmän mielipide Yammerin käyttöä kohtaan. (Ajzen 1991, 181–185.)

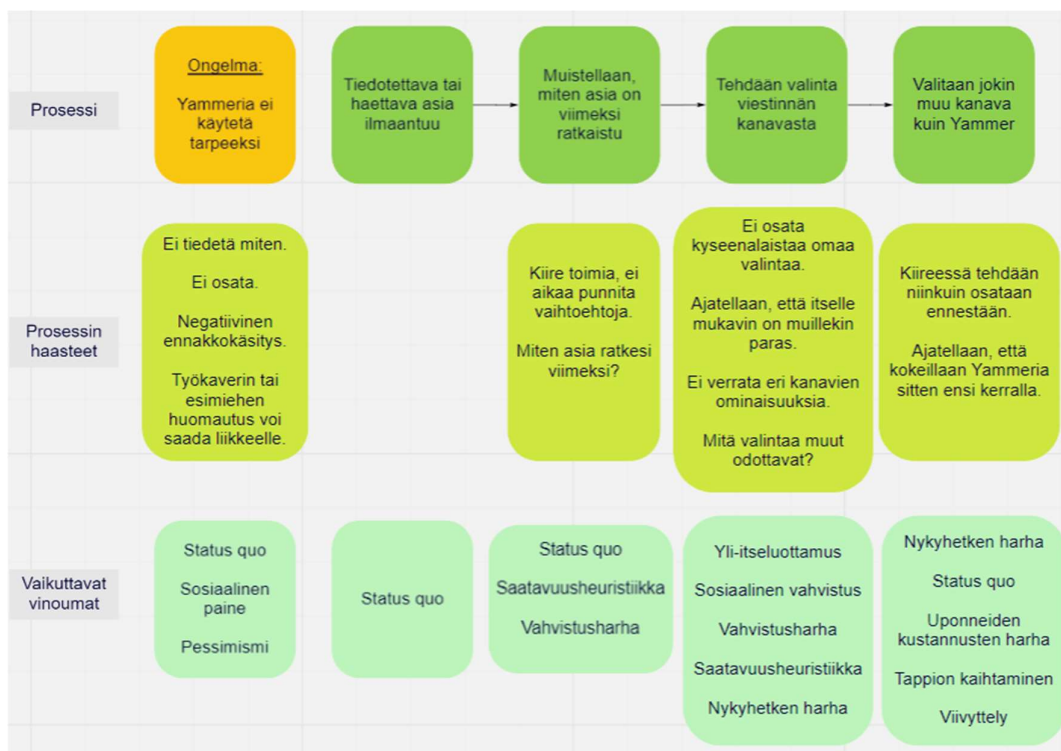
Lisäksi aikomukseen vaikuttaa se, kokeeko käyttäjä olevansa kykenevä käyttämään Yammeria. Osaamisen puute voi aiheuttaa epävarmuutta tekemiseen ja siihen, kokeeko käyttäjä, että voisi onnistua ja hallita toimintaansa uudessa ohjelmassa. Jotta aikomuksesta päästäisiin varsinaiseen toimintaan, tulee myös ympäristön asettamien puitteiden olla kunnossa. Yammerin käyttö vaatii käyttäjältään verkkoyhteyden, teknisen laitteen kuten tietokoneen tai puhelimen ja Yammerin käytölle allokoitua työaika. (Ajzen 1991, 181–185.)



Kuvio 15: Suunnitellun käyttäytymisen teoria Yammerin käytön kannalta (mukailten Ajzen 1991)

Kun toiminnan aikomuksen perusteet täyttyvät, olisi yksilö teoriassa valmis käyttämään Yammeria. Todellisuudessa viestinnän tarpeet tulevat usein eteen nopeasti ja kiireessä, jolloin valitaan helposti automaattisesti vanha tapa toimia sen sijaan, että lähdetäisiin toimimaan uudella tavalla. Kuviossa 16 on esitetty kuvaus viestintäkanavan valintaprosessista. Kaaviossa yllä kuvataan itse prosessi ja siihen liittyvät osa-alueet. Näiden alla on esitetty kuhunkin osa-alueeseen liittyvät haasteet ja alimmalla rivillä haasteiden takana vaikuttavat vinoumat ja heuristiikat. Vinoumat ja heuristiikat tunnistamalla voidaan lähteä suunnittelemaan tarkemmin tuuppauksia, joilla Yammerin käyttöä voitaisiin helpottaa.





Kuvio 16: Valintamuotoiluprosessin kuvaus Yammer-käytön kontekstissa (mukailien The Behavioural Insights Team 2014 ja Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013)

Taustaongelmana on se, ettei Yammeria käytetä tarpeeksi. Prosessi sisäisen viestinnän tarpeesta itse viestimiseen on jaettu osa-alueisiin siten, että ensiksi ilmenee tarve tiedottaa tai hakea tietoa. Seuraavaksi yksilö muistelee, miten on edellisellä kerralla ratkaissut vastaavan tilanteen. Tämän perusteella yksilö tekee valinnan käyttämästään sisäisen viestinnän kanavasta, ja taustaongelman mukaisesti tuo valinta on jokin muu viestintäkanava kuin Yammer (kuvio 16).

Prosessin haasteiksi tunnistetaan se, ettei tiedetä tarkkaan, miten toimia yrityksen sisäiseen viestintään liittyen. Ei ehkä osata käyttää ohjelmaa, ja omataan negatiivinen ja pessimistinen ennakkokäsitys erityisesti Yammerista. Status quo on se, että on totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla, vaikka työkaverin tai esihenkilön huomautuksen aiheuttama sosiaalinen paine voikin saada yksilön liikahtamaan kohti uusia työkaluja.

Edellistä viestintätarvetta muistellessa saatavuusheuristiikka aktivoituu ja tuo mieleen vanhan, tutun, status quo -toimintatavan. Koska yleensä aina toimitaan kiireessä, ei edes pysähdytä kyseenalaistamaan tai harkitsemaan omaa valintaa, vaan antaudutaan vahvistusharhalle ja keksitään vain perusteluita sille, miksi uutta tapaa ei kannata kokeilla juuri nyt. Helposti myös ajatellaan yli-itsevarmasti, että itselle tuttu ja helppo olisi muillekin paras tapa.

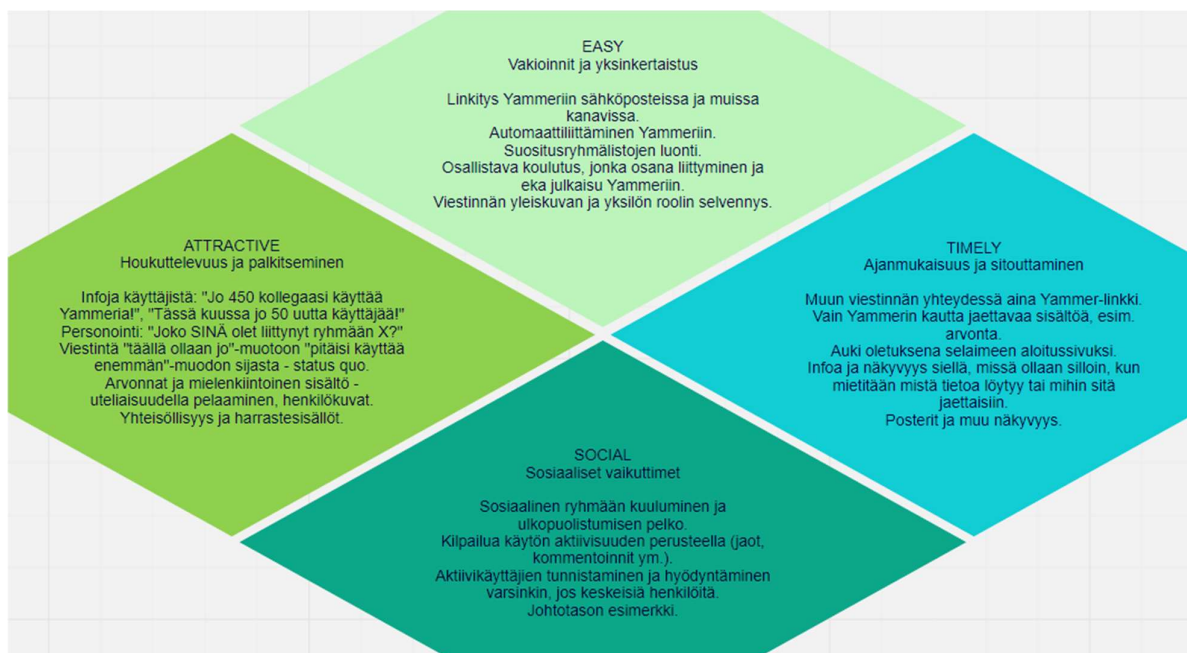
Sosiaalinen vahvistus pakottaa pohtimaan, minkä ratkaisun muut työkaverit tai auktoriteetit tekisivät. Yammer saattaa käydä vaihtoehtona mielessä, mutta varsinkin kiireessä on helppo turvautua nykyhetken harhaan sekä viivyttelyyn ja todeta, että kokeillaan Yammeria sitten seuraavalla kerralla. Tutun tavan oppimiseen on panostettu aikaa ja energiaa eli siihen on uponnut kustannuksia, joiden ei haluta menevän hukkaan. Lisäksi kaihdetaan tappiota, sillä ei haluta nolata itseä mokaamalla uutta tapaa kokeillessa.

Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin, millaisia tuuppausideoita kohdeorganisaatiossa voitaisiin mahdollisesti toteuttaa ja miten niiden odotetaan toimivan. Lisäksi esitetään keinoja tuuppauksen toimivuuden arviointiin ja tarkkailuun. Lopuksi käsitellään tuuppaukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä.

### 7.1 Konkreettisten tuuppausehdotusten ideointi EAST-kehystä hyödyntämällä

Tutkimusaineiston perusteella Yammerin käytön hidasteena ovat erityisesti koulutuksen puute, sisällön laatu ja johdon sitoutumattomuus. Näiden ongelmien taustalla vaikuttavat muun muassa saatavuusheuristiikka (käytetään vain tunnettuja viestintäkanavia), nykyhetken harha ja viivyttely (opetellaan käyttö sitten joskus) sekä sosiaalinen vahvistus (verrataan omaa tekemistä itselle tärkeiden ihmisten tekemiseen). Ehdotettavilla tuuppauksilla halutaan vaikuttaa näiden vinoumien oikaisuun ja madaltaa yksilön kynnystä ottaa Yammer aktiivikäyttöön.

Erlaisia tuuppausideoita pohdittiin tutkimusaineiston Yammer-osioon perustuen ja ideoita sovitettiin EAST-kehukseen, jolla voidaan kuvata tuuppauksen ideologiaa voidaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Kuviossa 17 on esitetty ideoiden jakautuminen EAST-kehukseen. Tuuppausideassa voi olla samanaikaisesti elementtejä useammasta EAST-kehysten osiosta mutta tässä ne on pyritty selkeyden vuoksi asettamaan yhden otsikon alle. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin kunkin osa-alueen ideat.



Kuvio 17: EAST-kehiksen mukaan jaotellut tuuppausideat Yammerin käytön edistämiseksi.

### 7.1.1 Tehdään toivottu toiminta helpoksi

Easy EAST-kehiksessä tarkoittaa tuuppausten suunnittelua siten, että toivottu toiminta tehdään yksilölle helpoksi. Tyypillisimmät tuuppaukset tässä kategoriassa ovat vakiointien käyttö ja yksinkertaistaminen. Tällaisia tuuppausideoita Yammerin käytön tehostamiseksi olisi esimerkiksi systemaattinen linkitys Yammeriin sähköpostiviestinnässä sekä muissa sisäisen viestinnän kanavissa, käyttäjän Yammer-tilin luonti ja oleellisimpiin ryhmiin liittäminen automaattisesti, suositusryhmälistöjen luonti ja tuominen helposti saataville, osallistavat koulutukset ja viestinnän yleiskuvan sekä yksilön viestintäroolin selkeyttäminen.

Käyttäjän automaattinen liittäminen (opt-out) ohjelmaan on tehokas tapa tuupata käyttäjiä ohjelman pariin, sillä ihmiselle on luontaista välttää ylimääräistä vaivaa, jota tilin poistaminen vaatisi. Tämä on myös tehokas keino painottaa sitä, että Yammerin käyttö on itseasiassa kohdeorganisaation status quo ja kaikkien tulisi toimia sen mukaisesti. Koska käyttäjien automaattinen lisääminen ryhmiin on tällä hetkellä mahdotonta, tulisi liittymistä helpottaa mahdollisimman paljon. Yksi keino tähän olisi luoda valmiit ryhmälisät esimerkiksi työrooliin perustuen, jolloin yksilölle olisi selkeää, mihin ryhmiin liittyä. Listat voisi jakaa intranetissä ja liittää osaksi uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalia.

Koulutukset itsessään eivät ole tuuppausta, sillä esimerkiksi erilaisia nettikoulutuslinkkejä voidaan tuoda tarjolle henkilöstölle mutta mikään ei takaa niiden suorittamista. Itseasiassa, ihmisen käyttäytymisen rajoitteet huomioiden tällaisia koulutuksia ei todennäköisesti

suoriteta. Nykyhetken harha ja taipumus viivyttelyyn aiheuttavat sen, että mukavuudenhaluisina yksilöt voivat suunnitella koulutuksen suorittamista, mutta koska siihen ei ole pakkoa, se on helppo jättää tekemättä. Mikäli koulutusta halutaan tarjota siten, että sillä saataisiin tuupattua henkilöstöä Yammerin käyttöön, tulisi se tehdä osallistavien työpajojen kautta. Työpajassa voitaisiin hyödyntää jotain roolimalliksi mielletävää, Yammerin omaksunutta kollegaa puhujana ja liittää koulutuksen osaksi tehtävän, jossa liitytään Yammerin Finland-ryhmään ja luodaan sinne yhdessä keskusteluketju siten, että jokainen osallistuja käy kommentoimassa postausta. Kun toimintaa on kokeillut kerran käytännössä, on kynnys omatoimiseen käytön jatkamiseen merkittävästi matalampi.

Yksinkertaistava tuupaus olisi koko kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ja yksilön roolin selkeyttäminen. Sisäisen viestinnän kanavista voisi luoda yksinkertaistetun kartan, joka ohjeistaisi, mitä viestintäkanavia kuuluisi missäkin tilanteessa käyttää. Resurssien salliessa tästä voisi tehdä kampanjan ja esimerkiksi pelillistetyn nettikoulutuksen, joita yrityksessä käytetään muihinkin aiheisiin. Nettikoulutuksen voisi liittää kampanjavuonna osaksi yrityksen pakollisia sisäisiä koulutuksia, joita on yleensä neljästä kuuteen kappaletta vuodessa yksilön työroolista riippuen, ja tukea Yammer-työpajoilla. Sisäisen viestinnän yleisen selkeytyksen lisäksi voisi yhtenä osa-alueena (tai kokonaan erillisenä toimenpiteenä) toteuttaa ”minä viestijänä” -kampanjan tai tempauksen, jonka tarkoitus olisi kuvata yksilön roolia ja vastuita viestijänä. Kampanjassa tarkoitus olisi painottaa erityisesti viestinnän kaksisuuntaisuutta ja sitä, kuinka nykyisessä työmaailmassa ei voida olettaa, että kaikki tieto tulee yksilölle tarjoiltuna, vaan että yksilöllä on yrityksen työntekijänä myös vastuu hankkia tietoa itse ja pysyä ajan tasalla yrityksen ohjeistuksista ja toiminnasta. Samalla painotettaisiin henkilöstölle viestinnän tärkeyttä ja sitä, että siihen saa ja pitää käyttää aikaa.

#### 7.1.2 Tehdään toivottu toiminta houkuttelevaksi

Toivotun toiminnan tekemistä yksilölle houkuttelevaksi esitystapavaikutusta ja erilaisia kannustimia hyödyntäen kuvataan EAST-kehyksessä otsikon Attractive alla. Tuuppauksissa ei lähtökohtaisesti suosita merkittävää palkitsemista toivotusta toiminnasta, sillä palkkioiden vaikutus haihtuu nopeasti, eikä muutos ole silloin kestävä. Sisäinen motivaatio johtaa kestävämpiin muutoksiin ja syntyy, kun yksilö kokee muutoksen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi itselleen.

Houkuttelevuutta voidaan toteuttaa vertaamalla yksilön käyttäytymistä yksilön edustaman ryhmän käyttäytymiseen. Voidaan esimerkiksi viestiä posterein tai mainoksenomaisesti muun sisäisen viestinnän ohessa ja käyttää lauseita kuten ”Jo 450 kollegaasi käyttää Yammeria, oletko sinä jo jäsen?”, ”Tässä kuussa jo 50 uutta käyttäjää – Oletko sinä yksi heistä?”, ”Uusi polkupyöräetu ja kopiokoneen kirjautumisohjelma – Yammer Finland-ryhmässä kuulet näistä ensin!” ja ”Kolmannes sisäisen viestinnän kyselyyn vastanneista pitää Yammeria hyvänä

viestintäkanavana!”. Personoinnilla saadaan luotua yksilölle kuva siitä, että hän jää paitsi jostain, jos ei seuraa viestintää Yammerin ryhmissä, ja positiivisella ankkuroinnilla saadaan madallettua kynnystä liittyä mukaan käyttäjiin.

Sisäinen viestintä Yammeriin liittyen kannattaisi yleisesti muotoilla siten, että Yammer esitetään status quo -vaihtoehtona ja muut sisäisen viestinnän muodot sen kanssa vaihtoehtoisina. Tämä voitaisiin saavuttaa puhumalla ja viestimällä Yammerista enemmän muodossa ”täällä me ollaan jo” ja vähentämällä ”haluttaisiin, että tätä käytettäisiin” - viestintää, joka asettaa Yammerin altavastajaan asemaan.

Houkuttelevuuden keskiössä on mielenkiintoisen sisällön tarjoaminen. Sisällöntuotannossa voidaan käyttää hyväksi ihmisen luontaista uteliaisuutta ja ryhmään kuulumisen tarvetta siten, että tuotetaan sisältöä, jota yksilö ei saisi muualta. Esimerkiksi inhimilliset ja avoimet henkilökuvat ja toimipisteiden kuulumiset tai vaikka harrastusten ympärille rakennetut pienryhmät toimivat hyvin tällaisena sisältönä. Tavallinen toiminta ja ihmiset ihmisinä koetaan yleensä teknistä tai kaupallista uutisointia miellyttävimmiksi aiheiksi, koska niihin voidaan samaistua helpommin. Lisäksi inhimillisyys lisää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta.

Se, mikä kellekin on mielenkiintoista sisältöä, vaihtelee riippuen yksilöstä. Kaikkia miellyttävää sisältöä voi olla vaikea tuottaa, joten kannattaakin lähestyä asiaa ajatuksella ”jokaiselle jotakin”, jolloin mahdollisimman suuri käyttäjäjoukko saadaan houkutelua portaaliiin keskustelemaan itseä kiinnostavista asioista ja näin nostettua portaalin käyttöastetta. Sisällöntuotannon tukena voi käyttää runsasta tutkimusaineistoa, jossa ideoita kiinnostaviin sisältöihin saatiin suoraan henkilöstöltä. Aineiston perusteella vastaajia kiinnosti eniten yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat (72 %), toiseksi eniten uudet tuotelanseeraukset (68 %) ja kolmanneksi eniten nimitysuutiset ja muutokset organisaatiossa (65 %). Sanallisissa vastauksissa korostui erityisesti organisaatiomuutoksista tiedottaminen, alueellisten uutisten ja yhteisten onnistumisten näkyvyys, yhteisöllisyyden kaipuu ja työhön perehdyttämiseen liittyvät toiveet.

Käytön kannustimena voi käyttää myös erilaisia arvontoja. Palkintojen ei tarvitse olla rahallisesti merkittäviä, vaan ne voivat olla symbolisia, kuten esimerkiksi pullakahvit tai ”kuukauden viestijä” -nimitys. Arvonta voi perustua esimerkiksi sivustolle piilotetun easter eggin (Wikipedia 2021b), eli piiloviestin tai muun sisällön löytämiseen tai voittajan arpomiseen kuukaudessa julkaisseiden käyttäjien kesken. Lisäksi voidaan järjestää käyttöä lisääviä kilpailuja erilaisilla teemoilla, kuten ”nopein kolme ensimmäistä julkaisuaan tehnyt uusi käyttäjä” tai ”löydä ensimmäisenä vastaukset näihin kysymyksiin”. Kysymyksiinä kilpailussa voi olla esimerkiksi teknisiä tuotetietoja, tapahtumapäivämääriä, paikallistoimiston neuvotteluhuoneiden lukumääriä tai muuta sellaista.

### 7.1.3 Vaikutetaan sosiaalisesti toivotun toiminnan aikaansaamiseksi

Sosiaalinen vaikuttaminen on EAST-kehyksessä otsikon Social alla. Kuten aiemmin on todettu, sosiaalinen vaikuttaminen on erittäin tehokas keino käyttäytymisen muutokseen, sillä ihmiselle on tärkeää kuulua ryhmään ja tulla ryhmän hyväksymäksi. Ryhmän ulkopuolelle jääminen pelottaa ja ahdistaa, joten viestin muotoilulla saadaan vaikutettua yksilöön sosiaalisesti. Myös erilaiset kilpailut voivat olla myös sosiaalisen vaikuttamisen tuuppauksia, erityisesti mikäli niissä verrataan yksilöä muuhun ryhmään.

Sosiaalisen vaikuttamisen selkein tuupausehdotus, jonka kaipuu tulee ilmi myös tutkimusaineistosta, on sosiaalisen vahvistuksen hyödyntäminen. Auktoriteettihahmojen tai muiden työympäristön roolimallien hyödyntäminen Yammerin sisäisessä markkinoinnissa ja koulutuksissa luo yksilölle kuvan siitä, että Yammerin käyttö on itseasiassa ihailtavaa ja tavoiteltavaa. Henkilöstöstä voitaisiin Yammer-käytön perusteella tunnistaa aktiivikäyttäjät ja pohtia, millaisiin sisäisiin ryhmiin he kuuluvat ja onko heillä jonkinlainen roolimallinen asema. Kattavuuden kannalta olisi hyödyksi tarkastella henkilöstöä kokonaisuutena sen sijaan, että etsittäisiin aktiivikäyttäjää vain pääkonttorilta.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että johdon ja esihenkilötason osallistumista kaivataan ja heidän tulisikin tunnistaa oma esikuvallinen roolinsa Yammerin käytön edistämässä. Yrityksen johtohenkilöt ja tiimien esihenkilöt ovat avainasemassa yrityskulttuurin ja toimintatapojen luomisessa, joten heillä on suuri vaikutus portaalin käytön yleistymiseen. Yammerin systemaattinen käyttö ja liittäminen muissa viestintäkanavissa välitettyihin viesteihin luo yksilölle kuvan, että yritys on itsekin sitoutunut työntekijöiltään edellyttämäänsä käytäntöön.

### 7.1.4 Tuuppausten oikea-aikainen ajoitus

Timely EAST-kehyksessä tarkoittaa tuuppauksen ajoituksen osuvuutta ja yksilön sitouttamista toivottuun toimintaan. Ajoitusta pohtiessa kannattaa miettiä, missä yksilö on ja mitä tapahtuu sillä hetkellä, kun päätös toiminnasta tehdään. Mitä ympäristössä näkyy tai kuuluu? Ihmisen aivot rekisteröivät viestejä ympäristöstä myös tiedostamatta, mitä kannattaa hyödyntää esimerkiksi postereiden avulla. Kohdeorganisaation konttoreilla on usein erilaisia postereita seinillä liittyen yrityksen arvoihin ja työturvallisuuteen. Näitä ei välttämättä aktiivisesti lueta, mutta ne tiedostetaan ja esimerkiksi kahviautomaatilla vuoroa odotellessa niitä katsellaan, jolloin niistä jää mieleen muistijälki, joka myöhemmin valintatilanteessa nousee saatavuusheuristiikan ansiosta mieleen.

Posterit ovat oikein sijoitettuna hyvä tapa vaikuttaa yksilön toimintaan. Sama pätee myös muuhun näkyvyyteen: Yammer-linkki sähköpostitse jaetun uutisen ohessa, Yammer-banneri sähköpostin allekirjoituksessa ja Yammer-postereita esimerkiksi hissiaulassa tai hississä,

jolloin työntekijä voi saada ajatuksen tarkistaa tuoreet uutiset puhelimesta jo hissimatalla. Ajanmukaisuuden toteutumisessa auttaisi myös se, että Yammer aukeaisi automaattisesti ikkunaan, kun käynnistää selaimen työkoneella.

Ajoitusta kannattaa miettiä myös sisällöntuotannon kautta. Millaisia sisältöjä liittyy mihinkin vuodenaikaan? Onko jokin vuosittainen prosessi tai tapahtuma, jonka yhteyteen voitaisiin luoda merkityksellistä ja kiinnostavaa sisältöä? Tällainen sisältö voisi olla esimerkiksi lyhyitä videohaastatteluja, joissa henkilöstön tai johdon edustajilta kysytään, mitä aihe itselle merkitsee ja miten se näkyy omassa työssä tai vapaa-ajalla. (Fristed 2021.)

## 7.2 Miten tuuppausten toivotaan toimivan ja miten sitä arvioidaan?

Tuuppaukset kannattaa suunnitella huolellisesti, eikä niitä kannata toteuttaa kaikkia kerralla. Useamman tuuppauksen toteutus samanaikaisesti vaikeuttaa toiminnan tarkkailua ja arviointia, sillä ei välttämättä tunnisteta, mikä toiminnan muutos johtuu mistäkin tuuppauksesta. Tuuppauksille kannattaa myös antaa aikaa toimia.

Tuuppauksia suunniteltaessa on tärkeää suunnitella myös se, miten niiden toimivuutta aiotaan mitata ja arvioida ja millaisia tavoitteita tuloksille halutaan asettaa. Riittääkö tulokseksi muutos vai halutaanko nähdä käyttäytymisessä merkittävä muutos? Miten määritellään merkittävä? Tarkastellaanko tuloksia kuukausitasolla vai vuosittain osana sisäisen viestinnän kyselyä? Mittaamisen tueksi tulisi selvittää selkeästi, mitä käyttäjät dataa mistäkin järjestelmästä on saatavilla ja voiko siihen vaikuttaa jotenkin järjestelmää muokkaamalla. Yammerin järjestelmätuki on hallinnoitu globaalisti mutta maakohtaisia käyttöraportteja on mahdollista saada viestinnän vastuuhenkilöiden käyttöön. Raportit kuvaavat käyttäjien määrää ja aktiivisuutta sekä erilaisten julkaisujen seurantadataa. (Fristed 2021.)

Lueteltujen tuuppaus ehdotusten tavoitteena on saada kaikki kohdeorganisaation kotimaan henkilöstön edustajat mukaan Yammerin Finland-ryhmään ja seuraamaan ryhmän päivityksiä säännöllisesti. Kattavuuteen päästäisiin työpajojen ja viestintäkampanjan avulla melko nopeasti, sillä ryhmässä on jo paljon käyttäjiä. Valitettavasti he eivät kuitenkaan seuraa viestintäkanavaa säännöllisesti eivätkä ole aktiivisia tiedonjaossa tai keskustelussa itse. Pidemmän aikavälin tavoitteena onkin, että henkilöstö alkaisi pitämään Yammeria sisäisen viestinnän ensisijaisena kanavana ja aktivoituisi portaalissa selvästi. Tätä on helppo seurata keskustelun ja kommentointien aktiivisuutta seuraamalla ja pyytämällä palautetta. Palautetta voi pyytää esimerkiksi sisältökohtaisesti suoraan käyttäjiltä, kohdennetusti omilta sidosryhmiltä tai työpajan yhteydessä osallistujilta. (Fristed 2021; Juholin 2009, 347–349; Niemelä 2021)

Lyhyemmän aikavälin tavoitteena on, että henkilöstö oppisi käyttämään Yammeria teknisesti, jolloin kynnys portaalin käytölle madaltuisi. Lisäksi toivotaan asennemuutosta ja

viestintäkulttuurin kehittymistä siten, että yksilö ottaisi aikaisempaa enemmän vastuuta sisäisen viestinnän toteutuksesta. Asennemuutosta vaaditaan myös johdon ja esihenkilöiden taholta, sillä heidän tulee toimia muutoksen ajureina. Näiden tavoitteiden edistymistä voidaan seurata vuosittaisessa sisäisen viestinnän kyselyssä.

Opinnäytetyötä viimeistellessä kohdeorganisaatiossa on juuri toteutettu pelkästään Yammerissa julkaistava joulukalenteri, jossa päivittäisillä julkaisuilla houkutellaan portaaliin lisää kävijöitä. Tämä on selvästi toiminut, sillä Yammer Finland-ryhmään liittyi viikossa noin 50 käyttäjää lisää. Joulukalenterin julkaisut ovat myös saaneet aikaan keskustelua portaalissa. Lisäksi edeltävänä kesänä toteutettiin testisisältönä lyhyitä henkilökuvauksia uusista työntekijöistä, mistä saatiin positiivista palautetta. Näiden kokemusten perusteella voidaan todeta, että sisältöön liittyvillä tuoppaustoimilla saadaan aikaan ainakin hetkellistä aktivointia portaalin käyttäjissä. (Niemelä 2021.)

### 7.3 Valintamuotoilun ja tuoppaamisen etiikka

Tuoppaamisen eettisyyttä on usein kyseenalaistettu, koska henkilön käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan tämän tietämättä, jolloin henkilö ei voi antaa suostumustaan koeyksilönä toimimiseen. Lisäksi käyttäytymiseen vaikutetaan ihmisen ajattelun heikkouksia hyödyntämällä, jolloin tuoppaus voidaan helposti tulkita manipuloinniksi (De Ridder ym. 2020, 2). Tuoppauksia suunnitellessa kannattaakin muistaa, että tuoppaus on luonteeltaan salliva. Tuoppaaminen ei perustu siihen, että kielletään tai poistetaan vaihtoehtoja, vaan tuoppauksen tulisi kunnioittaa yksilön valinnanvapautta, ja pyrkiä vain vaikuttamaan siihen, että tietty, toivottu vaihtoehto valittaisiin luonnollisesti. Tuoppaus pitäisi olla vältettävissä ilman merkittäviä ponnisteluja mutta tämä vaatimus voi olla vaikea toteuttaa, mikäli tuoppaus on suunniteltu vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen tämän tiedostamatta. (OECD 2019, 1, 34; Saghai 2013, 488, 492; Thaler & Sunstein 2009, 6, 235–237.)

OECD:n (2019) tuottamaan BASIC-menetelmään sisältyy hyvät perusohjeet valintamuotoilun ja tuoppausten eettisyyden varmentamiseen. Lisäksi eettisyyden arviointiin voi hakea tukea esimerkiksi yrityksen omista eettisen toiminnan ohjeista, valintamuotoilun asiantuntijoilta sekä Tutkimuseettiseltä Neuvottelukunnalta (2021). Suunniteltujen tuoppausten eettisyyttä kannattaa pohtia ideoinnista saakka, sillä tuoppaus altistaa kohteen aina muutokselle, jota tämä ei muuten välttämättä kohtaisi. (OECD 2019, 11, 39.)

Tuoppaukseen liittyviä eettisiä pohdintoja ovat esimerkiksi toiminnan tarkkailuun liittyvä yksityisyyteen kajoaminen ja aineistoon liittyvät tietoturvakysymykset. Aineistoa tulisi kerätä vain niiltä osin, kuin se on tutkimuksen ja seurannan kannalta oleellista ja se tulee säilyttää turvallisesti ja luottamuksellisesti. Opit ja onnistumiset kannattaa raportoida ja jakaa läpinäkyvästi tarpeellisille sidosryhmille. Myös epäonnistumiset on syytä raportoida, sillä ne toimivat taustatietona uusien tuoppauksien suunniteltaessa. Tuoppausten toteuttaminen



vaatiikin myös jälkiseurantaa, jotta voidaan havaita hitaatkin muutokset ja toisaalta myös pitkän aikavälin mahdolliset haittavaikutukset. (OECD 2019, 11, 25, 42.)

Tuuppauksia suunniteltaessa kannattaa myös arvioida, soveltuuko tuuppaus toimenpiteenä ylipäänsä tavoitetilan saavuttamiseen. Tuuppauksella ei haluta aiheuttaa harmia tai ongelmia kenellekään ja toiminnan tulee pyrkiä reiluuteen siten, ettei jokin ryhmä hyödy tuuppauksesta toista enemmän. Yleisesti on hyvä pyrkiä toiminnassa läpinäkyvyyteen ja vastuullisuuteen. (OECD 2019, 17, 39, 42.)

## 8 Kehitysehdotukset, yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Toimeksiannon ja opinnäytetyön tavoitteena oli kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tehostaminen valintamuotoilun keinoin. Tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytila sekä henkilöstön mielikuva aiheesta, mikä toteutettiin kyselytutkimuksena.

Tutkimusaineistoon pohjautuen kehitettiin sisäistä viestintää tehostavia toimenpiteitä valintamuotoilua sekä tuuppauksia hyödyntäen, ja luotiin pohjaa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehitykselle jatkossa. Kehityksen tavoitteena on ylläpitää henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, selkeyttää viestinnän merkitystä ja yksilön viestintäroolia sekä sitouttaa henkilöstö toimintaan ja yritykseen.

Koska sisäisellä viestinnällä ei suoraan tuoteta mitattavia euromääräisiä tuloksia, on ymmärrettävää, että tällaisista toiminnoista säästetään talouden ollessa tiukilla. Sisäisellä viestinnällä on kuitenkin merkittävä rooli yrityksen päivittäisen toiminnan tehokkuudessa, joka välillisesti vaikuttaa myös yrityksen liikevaihtoon. Kun työaikaa ei hukkaannu tiedon etsimiseen ja päällekkäiseen tekemiseen, voi henkilöstö keskittyä enemmän tuottavan työn tekemiseen ja tuoda liiketoiminnalle tuottoa. Lisäksi yhteisöllisyys ja hyvä me-henki vaikuttaa viihtyvyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen, joten siihen kannattaa panostaa. (Korhonen & Rajala 2011, 40.)

Sisäisen viestinnän tärkeyden vuoksi olisi suotavaa, että sen toteuttamiseen ja kehittämiseen annettaisiin tarpeeksi resursseja. Kohdeorganisaatio on viestintäympäristönä hankala muun muassa siksi, että kenttätyöntekijöiden osuus henkilöstöstä on suuri ja heidän tavoittamisensa on nykyisellään haasteellista. Hankaluutta lisää se, että henkilöstö ei ole keskittynyt tiettyyn toimipisteeseen, vaan pääosa henkilöstöstä sijaitsee pienemmissä toimipisteissä ympäri Suomen. Kyselyssä annettiin palautetta siitä, että viestintä keskittyy usein vain pääkaupunkiseudun hankkeisiin ja maakuntien tapahtumat jäävät pimentoon. Sisäistä viestintää pitäisikin siis kehittää siten, että tavoitetaan henkilöstö tehokkaasti myös pääkonttorin ulkopuolella ja tuotetaan sisällöllisesti tarpeeksi monipuolista viestintää

palvelemaan kaikkien osa-alueiden tarpeita. Tämä vaatii toiminnan prosessointia ja paikallisen suunnitelman luomista.

Prosessoinnilla toimintaa saataisiin tehostettua esimerkiksi luomalla sisäiselle viestinnälle oma vuosikello ja kanavasuunnitelma sisältäen tavoitteet ja mittarit. Tällaiset toiminnot vaativat kuitenkin nykyistä enemmän resursseja ja olisikin perusteltua resursoida vähintään yksi henkilö täysipäiväisesti vastaamaan sisäisestä viestinnästä. Lisäksi liiketoimintayksiköiden johdoille ja esihenkilötasolle suositellaan viestintäroolien selkeyttämistä ja viestintäkoulutusta, sillä heillä on merkittävä rooli sisäisen viestinnän toteutumisessa ja Yammerin kaltaisten uusien ohjelmien käytön yleistymisessä.

Panostus sisäiseen viestintään on perusteltua myös siksi, että se auttaa toteuttamaan kohdeorganisaation arvoja ja strategiaa. Sisäisen viestinnän tärkeyttä ja yksilön viestintäroolia voidaan kuvata henkilöstölle liittämällä se kohdeorganisaation arvoihin. ”Uskalla haastaa” -arvon mukaisesti työn käytännöistä ja prosesseista voitaisiin keskustella itseohjautuvasti yhdessä, parannuksia ideoiden. Yhteiskehittämisessä toteutuisi myös yrityksen arvo monimuotoisuuden juhlistamisesta, kun kunkin mielipiteet ja ideat olisivat tasa-arvoisessa keskusteluasemassa. Tämä edesauttaisi avoimen, yhteisöllisen ilmapiirin ja ”me-hengen” rakentamisessa. Itseohjautuvuus yhdistyy arvoihin ”opi joka päivä” ja ”ota ohjat omiin käsiisi” tukien näkemystä, ettei sisäinen viestintä ole pelkästään tietyn tiimin vastuulla, vaan että jokaisella henkilöstön jäsenellä on siinä oma roolinsa. Näiden arvojen mukaisesti jokainen henkilöstön jäsen on itse vastuussa omasta toiminnastaan niin tiedonjakajana kuin vastaanottajanakin ja osaltaan vaikuttaa siihen, että viestintä yrityksen sisäisesti on tehokasta eikä tietoa jemmata. Arvojen mukainen toiminta yrityksen sisäisesti luo edellytyksen viimeisen arvon, ”asiakas ensin” toteutumiselle. Asiakas nousee toiminnan keskiöön, kun yrityksen sisäinen toiminta on sujuvaa ja eri organisaation osat ovat ajan tasalla toistensa toiminnasta.

Toteutetulla kyselytutkimuksella kerätystä aineistosta käy ilmi, että henkilöstö on aidosti kiinnostunut sisäisen viestinnän asioista ja haluaa vaikuttaa toiminnan kehitykseen. Sanallisia vastauksia kyselyyn saatiin todella paljon ja tämä yllätti positiivisesti. Henkilöstö selkeästi haluaa jakaa mielipiteensä ja tästä on pääteltävissä, että aihe koetaan tärkeäksi. Jotta henkilöstö kokisi, että heitä kuullaan ja heidän mielipiteillään on oikeasti merkitystä, on hyvin tärkeää vastata ja kertoa avoimesti ja julkisesti kyselyn tuloksista ja sen pohjalta tehtävistä toimenpiteistä. Tämä voi auttaa sitouttamaan henkilöstöä viestintään edelleen ja tukemaan yksilön kuvaa omasta roolistaan viestijänä.

Tutkimusaineiston perusteella henkilöstön yleiset tarpeet sisäiseen viestintään liittyen ovat viestinnän yleinen selkeytys sekä yksilön viestintäroolin terävöittäminen. Erityisesti viestintäkanaviin liittyen koettiin, että nykyinen malli on eäselvä. Viestintäkanavia on liikaa

eikä ole selvää, missä kanavassa kuuluisi olla mitäkin tietoa. Viestintäkanavien selkeyttäminen ja niiden kautta jaettavan sisällön tarkempi pohdinta helpottaisi henkilöstön tavoittamista, kun sekä viestijälle että vastaanottajalle olisi ymmärrettävämpää, mistä mikäkin tieto on löydettävissä. Tämä tekisi toiminnasta tehokkaampaa, sillä tiedon etsimiseen hukkaantuva aika vähenisi. Myös tiedon jakaminen helpottuisi ja tehostuisi. Sisällön analysointi auttaisi myös hahmottamaan tietojen mahdollista päällekkäisyyttä, joka vaikuttaisi edelleen tietojen ajantasaisuuteen, kun päivitysvastuut olisivat selkeämmin rajattu. Viestinnän yleinen selkeytys esimerkiksi viestintäkampanjan kautta selkeyttäisi myös yksilön viestintäroolia ja rohkaisisi kaksisuuntaiseen viestintään.

Yammerin käyttöön liittyen tutkimusaineistosta tunnistettiin kolme selkeää pääteemaa, jotka ovat käytön esteenä tai hidasteena. Teemat ovat koulutuksen tarve, sisällön laatu ja johdon sitoutumattomuus. Yammer on henkilöstölle edelleen jokseenkin tuntematon viestintäkanava, joka kertoo siitä, ettei sen käyttöönotto, markkinointi ja perehdytys portaalin käyttöön ole onnistunut. Yleiseen mielikuvaan Yammerista voidaan vaikuttaa esittämällä portaali positiivisessa valossa ja hyötyjä painottaen. Lisäksi Yammer kannattaa kuvata status quona, jolloin portaalin asema sisäisessä viestinnässä on selkeämpi henkilöstölle. Portaalin käyttöön opastavan koulutuksen kannattaa olla osallistavaa ja sitouttavaa, jolloin saadaan murrettua ajattelun vinoumia, kuten viivyttelyä ja nykyhetken harhaa.

Esitystapavaikutusta voidaan hyödyntää myös tuomalla esiin Yammerin etuja verrattuna muihin viestintäkanaviin. Voidaan esimerkiksi kuvata sähköpostin olevan Yammeria huonompi kanava siksi, että sitä tulee nykyään määrällisesti liikaa eikä lähettäjä voi hallita sitä, luetaanko viestiä kokonaan tai ollenkaan. Sisäiset tiedotustilaisuudet ovat kestoltaan hyvin rajattuja ja tiiviitä, jäävät yleiselle tasolle keskustelun puutteen vuoksi, ja ovat tavoitettavuudeltaan kyseenalaisia. Intranet on Yammerin rinnalla vanhanaikainen ja kankea, sillä se ei mahdollista vuorovaikutusta ja on käytännössä vaikeasti päivitettävä, sekava tietopankki, joka ei motivoi käyttäjää. Kannattaa myös huomioida, että muut yllä kuvatut viestintäkanavat ovat luonteeltaan yksisuuntaisia, joka voidaan nähdä huonona puolena.

Jotta Yammerista tulisi kiinnostavampi viestintäkanava, tulee sisällöntuotantoon panostaa nykyistä enemmän. Sisällöntuotannossa tulee huomioida erilaisten henkilöiden erilaiset tarpeet ja yleiset mielenkiinnon kohteet, joita tutkimusaineistossakin runsaasti kuvattiin. Lähtökohtaisesti ihmisiä kiinnostavat tarinat ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät, ajankohtaiset sisällöt. Kannattaa myöskin huomioida se, että työympäristö on kovin tekstipainotteinen, jolloin lyhyillä videoilla ja kuvilla voidaan saada enemmän aikaan kuin tekstijulkaisuilla (Fristed 2021). Yammerin käyttöönkin liittyen johdon edustajat ja esihenkilöt ovat roolimallin asemassa. Tutkimusaineistostakin on havaittavissa se, että henkilöstö odottaa johdon näkyvän portaalissa enemmän ja käyttävän viestintäkanavaa aktiivisesti. Odotettavaa on, että johdon aktivoituminen aktivoisi myös henkilöstön.

Yammerin käytön tehostamiseksi ideoitiin runsaasti tuuppausehdotuksia, joita esiteltiin edellisessä luvussa. Tuuppauksilla voidaan madaltaa kynnystä ottaa portaali aktiivisempaan käyttöön ja oikaista ajattelun vinoumia. Mikäli tuuppausideoita lähdetään toteuttamaan, kannattaa se tehdä suunnitellusti siten, että asetetaan tuuppauksen toiminnalle tavoite ja siihen soveltuvat mittarit. Globaalin järjestelmätuen kanssa kannattaa selvittää maakohtaisten mittareiden luonnin mahdollisuudet tarkemmin. Lisäksi tulee huomioida tuuppaukseen liittyvät eettiset kysymykset ja pohtia, onhan tuuppauksen toteutus yleistä hyvää tukeva ja reilu kaikille osapuolille. Tuuppaustoimenpiteet kannattaa kohdistaa enemmän siihen henkilöstön osaan, joka on valmiiksi suosiollinen portaalin käyttöön, kuin äänekkäimpiin vastustajiin.

Tuuppausten toiminnan tarkkailun lisäksi kannattaa edelleen kysyä henkilöstöltä mielipiteitä ja palautetta liittyen sisäisen viestinnän toteutumiseen ja kehitykseen. Vuosittaisen kyselytutkimuksen rinnalle voisi ottaa mukaan kevyempiä palautteenantotapoja, joilla saataisiin nopeampaa ja kohdistetumpaa palautetta toiminnasta. Vuosittainen kyselytutkimus on hyvä tapa mitata yleistä mielikuvaa. Vertailtavuuden mahdollistamiseksi kysymysten tulisi kuitenkin toistua samoina tai vähintään todella samankaltaisina. Yleistä mielipidettä mittaava kysymys kannattaa vähitellen muokata sellaiseen muotoon, että se ei painota covid-19-pandemiaa tai poikkeusajan viestintää. Tuleva muoto voisi olla esimerkiksi ”Miten koet yrityksen onnistuneen sisäisessä viestinnässä yleisesti?”. Yammerin käytön vertailtavuuden varmistamiseksi kannattaisi ainakin seuraavassa kyselyssä pitää Yammeriin liittyvät kysymykset ennallaan. Yleisesti ottaen tulevia kyselyitä suunniteltaessa kannattaa tavoitella edelleen sanallisten vastausten runsautta, sillä ne tarjoavat merkittävää taustatietoa yleiselle mielipiteelle.

Tulevaa sisäisen viestinnän toimintaa suunniteltaessa kannattaa pohtia erityisesti viestinnän selkeyttämistä ja henkilöstön rohkaisua kaksisuuntaiseen viestintään. Kaksisuuntaisuuden toteutumiselle luo pohjaa se, että kuunnellaan henkilöstöä ja otetaan näiden mielipiteet ja ideat huomioon toiminnan kehityksessä. Esimerkiksi organisaatiomuutoksista viestimiseen toivotaan selkeää kehitystä ja johdon kannattaisikin pohtia, miten tämä saataisiin toteutettua. Toimenpiteitä tähän liittyen on jo tehty, kuten että Pulssissa kerrotaan yhteenvetona organisaation uusista jäsenistä. Tämän lisäksi henkilöstö toivoo selvästi saavansa tietoa myös muista organisaatiomuutoksista, kuten yrityksestä lähteneistä henkilöistä. Miksi näistä ei viestittäisi? Toinen toiminnan kehitykseen liittyvä selkeä alue on henkilöstön tavoitettavuus. Miksi henkilöstö ei osallistu Pulssiin tai etänä järjestettyyn kick-off -tapahtumaan? Onko henkilöstölle annettu aidosti mahdollisuus toteuttaa omaa rooliaan sisäisessä viestinnässä? Tutkimusaineistosta käy ilmi muun muassa se, että on epäselvää, saavatko kenttätyöntekijät osallistua Pulssiin. Lisäksi koetaan, ettei sisäiselle viestinnälle ole aikaa, koska se ei ole tuottavaa tekemistä. Tällaisia mielikuvia voidaan helposti oikaista tiedottamalla henkilöstöä sisäisen viestinnän käytännöistä.

Kyselytutkimuksen aineiston analyysi sekä valintamuotoilua hyödyntävät kehitysehdotukset ja tuuppaukset esiteltiin kohdeorganisaatiolle. Konkreettista tuuppausten toteuttamista ja tuuppausten toimivuuden tarkastelua ei tämän opinnäytetyön puitteissa ollut aika- ja resurssisyistä mahdollista tehdä. Perustellut kehitysehdotukset ja toimintaideat esiteltiin kuitenkin kohdeorganisaation johtoryhmälle, joka päättää myöhemmin sisäisen viestinnän linjauksista ja käytettävistä resursseista tulevalle vuodelle. Palaute kehitysehdotuksiin ja toimintaideoihin liittyen oli positiivista ja toimeksiannon tavoitteet nähtiin saavutetuiksi. Ehdotukset koettiin selkeiksi ja toteutuskelpoisiksi. Lisäksi niiden koettiin yksinkertaistavan sisäisen viestinnän ongelmia sellaiselle tasolle, että niitä ei nähdä ylivoimaisina, vaan niihin on helpompi tarttua. Toimenpideideoiden runsauden nähtiin toimivan hyvänä pohjana sisäisen viestinnän jatkokehitykselle. Toteutettavaksi valitut kehitysehdotukset käydään vielä myöhemmin läpi sisäisen viestinnän vastuuhenkilön kanssa ja häntä tuetaan niiden toteutuksessa sekä arvioinnin suunnittelussa tarvittaessa.

## 9 Pohdinta

Nykyinen työnteon joustavuus luo yrityksille haasteita henkilöstön tavoittamiseen. Lisäksi vuorovaikutuksen nopeutuminen ja uudet viestintätyökalut vaativat yrityksen sisäiseltä viestinnältä kehittymistä, joten aihe on tärkeä kaikille yrityksille. Sisäisellä viestinnällä rakennetaan työnantajamainetta ja henkilöstön yhteisöllisyyttä. Viestinnän tuleekin olla ajantasaista, tavoitettavaa ja sitouttavaa. Huonosti toteutettu sisäinen viestintä epämotiivii henkilöstöä ja aiheuttaa tyytymättömyyttä, joka voi johtaa siihen, ettei henkilöstö ole sitoutunut työnantajaansa, vaan lähtee helpommin etsimään parempaa työympäristöä.

Tehokkaan ja toimivan sisäisen viestinnän toteutuminen vaatii selkeää strategiaa ja ylipäänsä sisäisen viestinnän merkityksen sisäistämistä yrityksen ylintä johtoa myöten. Viestinnän toteuttamiseen ja kehittämiseen tulee sitoutua pitkällä aikavälillä ja tämä vaatii resursseja. Kehitystoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta vaativat aikaa sekä selkeät tavoitteet, joiden toteutumista voidaan mittaroida muutoinkin kuin vuosittaisella kyselytutkimuksella. Sisäisestä viestinnästä vastaavalla henkilöllä tulisi olla aikaa ja mahdollisuus perehtyä huolellisesti erilaisiin käytettävissä oleviin viestintätyökaluihin ja kehittää osaamistaan aktiivisesti.

Viestinnässä tulee tavoitella kaksisuuntaisuutta ja sidosryhmien sijaan voitaisiinkin ajatella viestintää vuorovaikutuksena eri osapuolien välillä. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta tiedonhankinnasta ja tiedon jakamisesta. Nykyisessä työelämässä ei voida olettaa, että tieto tarjoillaan työnantajan taholta valmiina, vaan yksilöllä on vastuu ottaa selvää omaan toimintaansa liittyvistä asioista ja pysyä niistä ajan tasalla. Trendinä oleva itseohjautuvuuden ajattelu kannattaakin ulottaa koskemaan myös yrityksen sisäistä viestintää.

Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutettiin kyselytutkimus kartoittamaan sisäisen viestinnän nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus sopi tarpeeseen hyvin ja sillä saatiin laadukasta sekä luotettavaa aineistoa. Kyselyn vastausprosentti oli erittäin hyvä ottaen huomioon, että kyseessä oli verkkokysely ja vastausaika sijoittui kesälomakaudelle. Tutkimuksen validitetti ja reliabiliteetti olivat hyviä, ja tutkimusaineisto oli yleistettävissä perusjoukkoon eli kohdeorganisaation henkilöstöön.

Vaikkei toteutettu kysely sellaisenaan ole suoraan siirrettävissä toisen yrityksen käyttöön, soveltuisi se hyvin rungoksi myös muihin yrityksiin. Kyselyä laadittaessa kannattaa kiinnittää huomiota valitun kyselytyökalun ominaisuuksiin ja testata kyselyä huolellisesti. Tähän opinnäytetyöhön toteutetun kyselyn laatiminen Webropolilla tehtiin melko nopeasti ja vasta aineistosta huomattiin, että joissain kysymyksissä oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja, vaikka valintojen kuviteltiin olevan rajatut.

Myös laaditut tuuppausideat ovat siirrettävissä helposti muihin yrityksiin, huomioiden luonnollisesti yrityksen käyttämät sisäisen viestinnän kanavat. Virtuaalisten viestintäfoorumien, kuten Yammerin käyttö yleisty ja portaalin käyttöönotto voi olla ajankohtaista myös muissa yrityksissä. Luonnollisesti ideoita voidaan hyödyntää myös muiden uusien ohjelmien käyttöönoton tehostamiseksi. Viestinnän kaksisuuntaistuminen koskettaa yrityksiä yleisesti ja opinnäytetyön taustaksi käytyjen keskustelujen pohjalta vaikuttaa, että sisäisen viestinnän haasteet ovat yrityksissä melko samankaltaisia. Samankaltaisuus selittyy sillä, että myös muiden yritysten henkilöstö koostuu ihmisistä, jotka ovat alttiita samoille päätöksenteon ilmiöille ja käyttäytymisen vaikuttimille, mitä tähän opinnäytetyöhön liittyen on kuvattu.

Laajempaa tutkimusta voisi tehdä liittyen sisäisen viestinnän haasteiden yleisyyteen ja yhteneväisyyksiin eri yritysten ja maiden välillä. Yhteisten ongelmien ja ilmiöiden tunnistaminen voisi auttaa hahmottamaan haasteiden laajuutta, ja luomaan yhteisiä ratkaisuja. Sisäisen viestinnän tärkeyden yleistä tiedostamista voitaisiin tukea esimerkiksi yhteiskehittämisfoorumilla, jossa yrityksiä autettaisiin sisäiseen viestintään liittyvissä ongelmissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta myös erilaisten organisaatiotyyppien välille. Millaisia eroja viestinnässä havaittaisiin perinteisten ja modernien, itseohjautuvien organisaatioiden välillä?

Opinnäytetyön tavoitteet tutkimusperusteisesta toiminnan kehittämisestä tulivat saavutetuiksi, vaikka toiminnan kehittämisen toimenpide-ehdotuksia ei päästykään vielä viemään käytäntöön ja testaamaan. Toimeksiantaja oli työhön tyytyväinen ja koki, että sai hyvän pohjan sekä käyttöön soveltuvia työkaluja sisäisen viestinnän kehittämiseen.

## Lähteet

### Painetut

Barden, P. 2013. Decoded – The Science Behind Why We Buy. West Sussex, Iso-Britannia. John Wiley & Sons Ltd.

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2017. Judgment in Managerial Decision Making. 8. painos. Hoboken, New Jersey. Wiley Custom.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologiaa. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki. Arena -Innovation Oy.

Huotilainen, M. & Moisala, M. 2019. Keskittymiskyvyn elvytysopas. 2. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva. WS Bookwell Oy, WSOYpro.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva. WS Bookwell Oy, WSOYpro.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Ekonomia-sarja. Helsinki. WSOY.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi – Koreografia kaaokselle. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy, Talentum.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2016. Principles of Marketing. 16. painos. Pearson Education Limited.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Viro. Jaabes OÜ.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. 2009. Nudge – Improving decisions about health, wealth and happiness. Iso-Britannia. Penguin Books.

## Sähköiset

Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational behavior and human decision processes* 50, 179–211. Viitattu 5.12.2021.

[https://www.researchgate.net/publication/272790646\\_The\\_Theory\\_of\\_Planned\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/272790646_The_Theory_of_Planned_Behavior)

BehavioralEconomics.com 2021a. Behavioral Science Concepts. Viitattu 19.12.2021.

<https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/>

BehavioralEconomics.com 2021b. (Myopic) Procrastination. Viitattu 19.12.2021.

<https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/myopic-procrastination/>

Bloomberg 2020. Bloomberg's 2020 Gender-Equality Index Expands to Include 325 Public Companies Globally. Viitattu 30.10.2021.

<https://www.bloomberg.com/company/press/bloombergs-2020-gender-equality-index-expands-to-include-325-public-companies-globally/> SES

Bloomberg 2021. Bloomberg's 2021 Gender-Equality Index Reveals Increased Disclosure as Companies Reinforce Commitment to Inclusive Workplaces. Viitattu 30.10.2021.

<https://www.bloomberg.com/company/press/bloombergs-2021-gender-equality-index-reveals-increased-disclosure-as-companies-reinforce-commitment-to-inclusive-workplaces/>

Chakraborty, A. 2021. Present Bias. *Econometrica*. Jul2021, Vol. 89 Issue 4. 1921–1961. Viitattu 5.12.2021.

<https://drive.google.com/file/d/1qdl4nZhl9mzMYmDtZOvPgbHk95lj9UCR/view>

Cialdini, R. 2001. Harnessing the Science of Persuasion. *Harvard Business Review* 10/2001. 71–79. Viitattu 6.12.2021.

[https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/338220/mod\\_resource/content/2/Harnessing%20the%20Science%20of%20Persuasion.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/338220/mod_resource/content/2/Harnessing%20the%20Science%20of%20Persuasion.pdf)

Corporate Knights 2021. 2021 Global 100 ranking. Viitattu 30.10.2021.

<https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2021-global-100-rankings/2021-global-100-ranking/>

Dawson, E., Gilovich, T. & Regan, D. 2002. Motivated reasoning and performance on the Wason Selection Task. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(10), 1379–1378. Viitattu 4.12.2021.

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/biases/Dawson\\_Gilovich\\_Regan\\_Motivated\\_Reasoning\\_and\\_Wason\\_Selection\\_Task.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/biases/Dawson_Gilovich_Regan_Motivated_Reasoning_and_Wason_Selection_Task.pdf)

De Ridder, D., Feitsma, J., Van Den Hoven, M., Kroese, F., Schillemans, T., Verweij, M., Venema, T., Vugts, A. & De Vet, E. 2020. Simple nudges that are not so easy. *Behavioural*



Public Policy. 1–19. doi:10.1017/bpp.2020.36 Viitattu 21.12.2021.

[https://www.researchgate.net/publication/343585666\\_Simple\\_nudges\\_that\\_are\\_not\\_so\\_easy](https://www.researchgate.net/publication/343585666_Simple_nudges_that_are_not_so_easy)

Ebert, P. & Freibichler, W. 2017. Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design* 6:4. DOI 10.1186/s41469-017-0014-1. Viitattu 5.12.2021.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s41469-017-0014-1.pdf>

Equileap 2019. 2019 Gender Equality Global Report & Ranking. Viitattu 30.10.2021.

<https://equileap.com/wp-content/uploads/2021/04/Equileap-Global-Report-2019.pdf>

Evans, G.E. & Evans M.G. 2018. Understanding Resistance to Change as Loss Aversion and Prospect Theory. *Journal of Business & Economic Policy*. Viitattu 20.12.2021. [http://www.jbep-net.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_1\\_March\\_2018/1.pdf](http://www.jbep-net.com/journals/Vol_5_No_1_March_2018/1.pdf)

Financial Times 2021. Europe's most inclusive companies – as ranked by employees. Viitattu 30.10.2021. <https://www.ft.com/content/cb8978ea-f901-4842-9957-cca0cb3fe7cc>

Goldberg, M., Gustafson, A., Maibach, E., van der Linden, S., Ballew, M., Bergquist, P., Kotcher, E., Marlon, J., Rosenthal, S. & Leiserowitz, A. 2020. Social norms motivate COVID-19 preventive behaviors. Yale University, George Mason University & Cambridge University. 1–6. Viitattu 6.12.2021.

[https://www.researchgate.net/publication/341135999\\_Social\\_norms\\_motivate\\_COVID-19\\_preventive\\_behaviors](https://www.researchgate.net/publication/341135999_Social_norms_motivate_COVID-19_preventive_behaviors)

Halko, M. & Hytönen, K. 2014. Sosiaalinen ympäristö ja kuluttajien käyttäytyminen. *Kansantalouden aikakauskirja* 110. 466–476. Viitattu 6.12.2021.

[https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wpcontent/uploads/2014/12/KAK42014Halko\\_Hytönen.pdf](https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wpcontent/uploads/2014/12/KAK42014Halko_Hytönen.pdf)

Heflick, N. A. 2011. The Spotlight Effect – Do as many people notice us as we think? *Psychology today*. Viitattu 6.12.2021. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-big-questions/201111/the-spotlight-effect>

Heikkilä, T. 2014a. Tilastollinen tutkimus -verkkomateriaali. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 28.11.2021.

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Heikkilä, T. 2014c. Tilastollinen tutkimus -verkkomateriaali. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Viitattu 28.11.2021.

<http://tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>

- Heikkilä, T. 2014b. Tilastollinen tutkimus -verkkomateriaali. Webropol-kyselyt. Viitattu 28.11.2021. <http://tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-kysely.pdf>
- Hen M. & Goroshit M. 2020. The effects of decisional and academic procrastination on students' feelings toward academic procrastination *Current Psychology: Research and Reviews*. Vol. 39, Iss. 2. 556–563. DOI:10.1007/s12144-017-9777-3. Viitattu 5.12.2021. <https://www.proquest.com/central/docview/1992786815/5AD363BE53D54439PQ/4?accountid=12003>
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. 2013. Systeemiäly. Systeemiteoria ennen ja nyt – systeemit muuttuvassa maailmassa. Hans Blomberg -seminaari. Viitattu 6.12.2021. <http://systemsintelligence.aalto.fi/publications/rwah14b.pdf>
- Jakubiec, M. 2019. The importance of internal communication for management of an organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 47–62. 10.29119/1641-3466.2019.134.4. Viitattu 21.12.2021. [https://www.researchgate.net/publication/336990805\\_THE\\_IMPORTANCE\\_OF\\_INTERNAL\\_COMMUNICATION\\_FOR\\_MANAGEMENT\\_OF\\_AN\\_ORGANISATION](https://www.researchgate.net/publication/336990805_THE_IMPORTANCE_OF_INTERNAL_COMMUNICATION_FOR_MANAGEMENT_OF_AN_ORGANISATION)
- Kahneman, D. Knetsch, J. & Thaler, R. 1991. The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives* 1. Viitattu 12.11.2021. <https://pubs.aea-web.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.5.1.193>
- Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. 2017. *Ihan intona - miten innostusta johdetaan*. E-kirja. Helsinki: Grano. Viitattu 20.12.2021. [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf)
- Kotter Inc. 2021. The 8-step process for leading change. Viitattu 20.12.2021. <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>
- Levasseur, R. E. 2001. People Skills: Change Management Tools - Lewin's Change Model, Interfaces, 31(4), p. 71. Viitattu 20.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/217124358?accountid=12003>
- Lieder, F., Griffiths, T. L., Huys, Q. J. M. & Goodman, N. D. 2018. The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review* 25. 322–349. Viitattu 4.12.2021. <https://link.springer.com/article/10.3758/s13423-017-1286-8>
- Linke, A. & Zerfass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management; London* Vol. 15, Iss. 4, 332–348. DOI:10.1108/13632541111183361 Viitattu 21.12.2021.

<https://www.proquest.com/docview/904961683/fulltextPDF/3CD69FE0CDDE41D0PQ/1?accountid=12003>

Ly, K., Mažar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A Practitioner's Guide to Nudging. Rotman School of Management Working Paper No. 2609347. Viitattu 5.12.2021. <https://ssrn.com/abstract=2609347> ja <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2609347>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 20.12.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Martin, B. H. 2017. Unsticking the status quo: Strategic framing effects on managerial mindset, status quo bias and systematic resistance to change. *Management Research Review* 2. Vol. 40, Iss. 2, 122–141. Viitattu 4.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/1865678706?accountid=12003>

Michie, S., van Stralen, M. M. & West, R. 2011. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Sci* 6, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42> Viitattu 5.12.2021. <https://implementation-science.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-6-42#citeas>

MindTools 2021. Lewin's Change Management Model - Understanding the Three Stages of Change. Viitattu 20.12.2021. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm)

Murakami, M. & Tsubokura, M. 2017. Evaluating Risk Communication After the Fukushima Disaster Based on Nudge Theory. *Asia Pacific Journal of Public Health*; Vol. 29(2S) 193S–200S. Viitattu 21.12.2021. <https://journals-sagepub.com/nelli.lau-rea.fi/doi/full/10.1177/1010539517691338>

O'Donoghue, T. & Rabin, M. 2015. Present Bias: Lessons Learned and To Be Learned. *The American Economic Review*. Vol. 105, Iss. 5. 273–279. DOI:10.1257/aer.p20151085. Viitattu 5.12.2021. <https://www.proquest.com/central/docview/1679723577/93CFF8108900427CPQ/15?accountid=12003>

OECD 2019. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en> Viitattu 21.12.2021. <https://inudgeyou.com/wp-content/uploads/2020/01/BASIC-Toolkit.pdf>

Prosci 2021a. The Prosci ADKAR Model. Viitattu 20.12.2021. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Prosci 2021b. The Seven Concepts of Change. Viitattu 20.12.2021.

[https://www.prosci.com/hubfs/367443/2\\_downloads/thought-leadership/7-Concepts-of-Change-TL.pdf?hsLang=en-ca](https://www.prosci.com/hubfs/367443/2_downloads/thought-leadership/7-Concepts-of-Change-TL.pdf?hsLang=en-ca)

Raosoft 2004. Sample size calculator. Viitattu 29.11.2021. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Saghai, Y. 2013. Salvaging the concept of nudge. Journal of Medical Ethics; London Vol. 39, Iss. 8, 487–493. DOI:10.1136/medethics-2012-100727 Viitattu 21.12.2021.

<https://www.proquest.com/docview/1781097149/fulltextPDF/86A9F61E48FF4623PQ/1?accountid=12003>

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty 1. Viitattu 4.12.2021. <https://link.springer.com/article/10.1007%252FBF00055564#citeas>

Schmidt, U. & Zank, H. 2005. What is Loss Aversion? Journal of Risk and Uncertainty. Vol. 30, Iss. 2. 157–167. DOI:10.1007/s11166-005-6564-6. Viitattu 6.12.2021.

<https://www.proquest.com/docview/203538293/fulltextPDF/80E440E8FCE94E04PQ/1?accountid=12003>

Schneider Electric 2021a. Company Profile. Viitattu 17.12.2021.

<https://www.se.com/ww/en/about-us/company-profile/>

Schneider Electric 2021b. Company Purpose. Viitattu 17.12.2021.

<https://www.se.com/ww/en/about-us/company-purpose/>

Schneider Electric 2021d. Schneider Electric named as Best Global Sustainable Supply Chain Organization spearheading climate action throughout its ecosystem. Viitattu 17.12.2021.

<https://www.se.com/ww/en/about-us/newsroom/news/press-releases/schneider-electric-named-as-best-global-sustainable-supply-chain-organization-spearheading-climate-action-throughout-its-ecosystem-60c8994c244643554f295a44>

Schneider Electric 2021e. Schneider Electric ranked world's most sustainable company by Corporate Knights. Viitattu 17.12.2021.

<https://www.se.com/ww/en/about-us/newsroom/news/press-releases/schneider-electric-ranked-world%E2%80%99s-most-sustainable-company-by-corporate-knights-600a99142da98a304f239fbf>

Schneider Electric 2021c. Uramahdollisuudet. Viitattu 17.12.2021.

<https://www.se.com/fi/fi/about-us/careers/overview.jsp>

Schneider Electric 2021f. World's Most Sustainable Corporation 2021. Viitattu 17.12.2021.

<https://www.se.com/ww/en/about-us/newsroom/news/press-releases.jsp?id=60097a67785e6528940953a4>

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. 2014. EAST - Four simple ways to apply behavioural insights. The Behavioural Insights Team report. Viitattu 5.12.2021. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Sobol, D. & Pietrzak, A. 2021. Effectiveness evaluation of the communication process with employees on the example of the Kaufland Poland branch. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie. Issue 150, p237–253. 17p. Viitattu 21.12.2021. <http://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2021/02/ZN150Sobol-Pietrzak.pdf>

Sharma, N. & Kamalanabhan, T. J. 2012. Internal corporate communication and its impact on internal branding. Corporate Communications; Bradford Vol. 17, Iss. 3, 300–322.

DOI:10.1108/13563281211253548 Viitattu 21.12.2021. <https://www.proquest.com/central/docview/1095705464/fulltextPDF/87DB9D3287034938PQ/1?accountid=12003>

Strack, F., Martin, L. L. & Schwarz, N. 1988. Priming and communication: Social determinants of information use in judgments of life satisfaction. European Journal of Social Psychology 18(5). 429–442. Viitattu 5.12.2021. [https://www.researchgate.net/publication/248849284\\_Priming\\_and\\_communication\\_Social\\_determinants\\_of\\_information\\_use\\_in\\_judgments\\_of\\_life\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/248849284_Priming_and_communication_Social_determinants_of_information_use_in_judgments_of_life_satisfaction)

Survey Monkey 2021a. Kyselytutkimuksen otoskoko. Viitattu 28.11.2021.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Survey Monkey 2021b. Virhemarginaalilaskin. Viitattu 28.11.2021.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

Tampereen yliopisto 2021c. Tietoarkisto – Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Aineiston dokumentointi ja raportointi. Viitattu 28.11.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/raportointi/raportointi/>

Tampereen yliopisto 2021b. Tietoarkisto – Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 28.11.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>

Tampereen yliopisto 2021d. Tietoarkisto – Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tilastollinen päättely. Viitattu 20.12.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>

Tampereen yliopisto 2021a. Tietoarkisto – Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Tutkimusetiikka Ihmistieteissä. Viitattu 30.11.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. & Balz, J. P. 2010. Choice Architecture. Viitattu 5.12.2021.

<https://ssrn.com/abstract=1583509> ja <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>

The Decision Lab 2021b. Choice Architecture. Viitattu 21.12.2021.

<https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/choice-architecture/>

The Decision Lab 2021a. Why do we feel like we stand out more than we really do? The Spotlight Effect, explained. Viitattu 6.12.2021. <https://thedecisionlab.com/biases/spotlight-effect/>

THL 2021. Tasa-arvosanasto. Viitattu 28.11.2021. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/tasa-arvosanasto#cisnormatiivisuus>

Tilastokeskus 2020. Internetin käyttö medioiden seuraamiseen ja viestintään lisääntynyt. Viitattu 28.11.2021. [https://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi\\_2020\\_2020-11-10\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus 2021a. Käsitteet – Luottamusväli. Viitattu 20.12.2021.

<https://www.stat.fi/meta/kas/luottamusvali.html>

Tilastokeskus 2021b. Käsitteet – Virhemarginaali. Viitattu 20.12.2021.

<https://www.stat.fi/meta/kas/virhemarginaali.html>

Tilastokeskus 2021c. Käsitteet – Prosentti. Viitattu 20.12.2021.

<https://www.stat.fi/meta/kas/prosentti.html>

Traficom 2021. Suomalaisten netinkäytöstä puolet kulkee matkaviestinverkon kautta, 5G-verkkoja rakennetaan ripeästi tiheimmin asutuille alueille. Viitattu 28.11.2021.

<https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/suomalaisten-netinkaytosta-puolet-kulkee-matkaviestinverkon-kautta-5g-verkkoja>

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2021. Etusivu. Viitattu 21.12.2021. <https://tenk.fi/fi>

Universum 2020. World's Most Attractive Employers – 2020. Viitattu 30.10.2021.

<https://universumglobal.com/wmae2020/>

Universum 2021. World's Most Attractive Employers – 2021. Viitattu 30.10.2021.

<https://universumglobal.com/wmae2021/>

Vergheese, A. K. 2017. Internal Communication: Practices and Implications. SCMS Journal of Indian Management; Kochi Vol. 14, Iss. 3, 103–113. Viitattu 21.12.2021.

<https://www.proquest.com/docview/2232610901/fulltextPDF/7AEF86323E7245A0PQ/1?accountid=12003>

Welch, M. 2013. Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. Public Relations Review; Vol. 39, Iss. 5, P. 615–617.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.04.003> Viitattu 21.12.2021. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0363811113000489>

Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach.

Corporate Communications; Bradford Vol. 12, Iss. 2, 177. DOI:10.1108/13563280710744847

Viitattu 21.12.2021. <https://www.proquest.com/central/docview/214190500/fulltextPDF/94ACCC1079B045F1PQ/1?accountid=12003>

Wikipedia 2021b. Easter egg (media). Viitattu 7.12.2021.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Easter\\_egg\\_\(media\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Easter_egg_(media))

Wikipedia 2021a. The Cognitive Bias Codex. Viitattu 19.12.2021.

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Cognitive\\_bias\\_codex\\_en.svg?sm\\_a\\_u=iVVD43rJ56Js47FgJ6F3jKH7c2fV2](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Cognitive_bias_codex_en.svg?sm_a_u=iVVD43rJ56Js47FgJ6F3jKH7c2fV2)

Young, S. & Goldstein, N. 2021. Applying social norms interventions to increase adherence to COVID-19 prevention and control guidelines. Elsevier Public Health Emergency Collection 145.

Viitattu 6.12.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7831438/>

#### Julkaisemattomat

Fristed, S. 2021. Senior Communications Specialistin haastattelu 15.12.2021. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.

Halmetoja, M. 2021. HR Business Partnerin ohjaus. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.

Niemelä, S. 2021. Channel & Segment Marketing Leader. Sisäisen viestinnän vastuuhenkilön haastattelut ja ohjaus. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.

Schneider Electric Finland Oy 2020a. Henkilöstökysely sisäisestä viestinnästä. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.

Schneider Electric Finland Oy 2020b. Sisäisen viestinnän projektisuunnitelma. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.

Schneider Electric Finland Oy 2020c. Sisäisen viestinnän visio. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.

Schneider Electric Finland Oy 2021. Intranet. Schneider Electric Finland Oy. Espoo.



## Kuviot

Kuvio 1: Status quo -vakiona esittämisen vaikutus tappion kaihtamisen ilmaantumiseen valintatilanteessa (mukaillen Martin 2017) .....	26
Kuvio 2: Suunnitellun käyttäytymisen teoria (mukaillen Ajzen 1991).....	30
Kuvio 3: Käyttäytymisen vaikuttimet (mukaillen Michie ym. 2011) .....	31
Kuvio 4: Tuuppausten kategorisointi vaikuttamisominaisuuksien perusteella (mukaillen Ly ym. 2013) .....	33
Kuvio 5: Valintamuotoiluprosessin kuvaus (mukaillen OECD 2019, Service ym. 2014 ja Ly ym. 2013) .....	34
Kuvio 6: Ongelmallisen toimintatavan kontekstin kartoituksen prosessi (mukaillen Ly ym. 2013) .....	35
Kuvio 7: EAST-kehysten eri osa-alueet (mukaillen The Behavioural Insights Team 2014).....	36
Kuvio 8: Vuonna 2020 toteutetun kyselytutkimuksen yleistä mielikuvaa mitannut kysymys...	44
Kuvio 9: Vuonna 2021 toteutetun kyselytutkimuksen yleistä mielikuvaa mitannut kysymys...	44
Kuvio 10: Vastausjakauma kysymykseen 12: ”Takana on haasteellinen vuosi, jonka aikana on yrityksessämme tehty paljon etätöitä. Miten koet yrityksen onnistuneen poikkeustilanteiden viestinnässä yleisesti? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)” .....	50
Kuvio 11: Vastausjakauma kysymykseen 9 vuoden 2020 kyselyssä: ”Miten koet yrityksen onnistuneen kriisiajan tai poikkeustilanteiden viestinnässä, ja miksi? (Esim. Covid-19, YT:t, lomautukset)” .....	51
Kuvio 12: Vastausjakauma kysymykseen 5: ”Mitä sisäisen viestinnän kanavia seuraat kaikkein aktiivisimmin? Valitse 3.” .....	56
Kuvio 13: Vastausjakauma kysymykseen 8: ”Aseta seuraavat sisäisen viestinnän kanavat tärkeysjärjestykseen siten, että 1 on sinulle tärkein, 2 seuraavaksi tärkein jne.” Vastausvaihtoehtoina Yammer, intranet, Sähköposti ja Pulssi.....	57
Kuvio 14: Vastausjakauma kysymykseen 9: ”Yrityksemme virallinen sisäisen viestinnän kanava on Yammer. Miten hyvin kanava mielestäsi toimii sisäisessä viestinnässä? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)” .....	59
Kuvio 15: Suunnitellun käyttäytymisen teoria Yammerin käytön kannalta (mukaillen Ajzen 1991) .....	64
Kuvio 16: Valintamuotoiluprosessin kuvaus Yammer-käytön kontekstissa (mukaillen The Behavioural Insights Team 2014 ja Ly, Mazar, Zhao ja Soman 2013).....	65
Kuvio 17: EAST-kehysten mukaan jaotellut tuuppausideat Yammerin käytön edistämiseksi. .	67

## Taulukot

Taulukko 1: Vastausten jakautuminen kysymykseen 16: ”Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?” .....	46
Taulukko 2: Vastausten jakautuminen kysymykseen 17: ”Mikä on sukupuolesi?” .....	46
Taulukko 3: Vastausten jakautuminen kysymykseen 18: ”Millä paikkakunnalla työskentelet?”	47
Taulukko 4: Vastausten jakautuminen kysymykseen 19: ”Missä roolissa työskentelet Schneiderilla?” .....	48

## Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyötä varten toteutetun kyselytutkimuksen saatekirje.....	92
Liite 2: Opinnäytetyötä varten toteutetun kyselytutkimuksen kyselylomake.....	93
Liite 3: Vuonna 2020 kohdeorganisaatiossa toteutetun kyselytutkimuksen kyselylomake. ....	99

Liite 1: Opinnäytetyötä varten toteutetun kyselytutkimuksen saatekirje.

Hei!

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn Schneider Electricin sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehitystarpeista! Kyselyllä haluamme kartoittaa henkilöstön mielikuvia ja tarpeita yrityksemme sisäiseen viestintään liittyen, jotta voimme kehittää toimintaamme ja tavoittaa sinut paremmin.

Tämä kysely tulee myös aineistoksi opinnäytetyöhön, joten autathan osaltasi tiedon kerryttämisessä ja vastaat kyselyyn huolella.

Kyselyssä on 19 kysymystä ja vastausaikaa kannattaa varata noin 10 min. Kyselyyn pääset tästä <https://link.webpolsurveys.com/S/BF73628BE3B47CB4>

Vastausaikaa kyselyssä on 7.6.-15.8. ja kyselyn kohderyhmänä on koko SE:n henkilöstö Suomessa. Haluamme kuulla juuri sinun mielipiteesi!

Vastauksista kasataan yhteenveto, joka esitellään henkilöstölle myöhemmin tänä vuonna.

Kiitos!

Lisätietoja kyselyyn liittyen antavat tarvittaessa Susanna Niemelä ([susanna.niemela@se.com](mailto:susanna.niemela@se.com)) ja Heini Kloster ([heini.kloster@se.com](mailto:heini.kloster@se.com)).

Liite 2: Opinnäytetyötä varten toteutetun kyselytutkimuksen kyselylomake.

## Henkilöstökysely sisäisestä viestinnästä

1. Mitkä yrityksen sisäisen viestinnän sisällöt koet kiinnostavimmiksi itsellesi? Voit valita useita.

- Yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat
- Nimitysuutiset tai muutokset organisaatiossa
- Yhteiset voitot ja projektit
- Työntekijöiden tai tiimien viestit
- Virkistystoimintaan liittyvät viestit
- Ohjeistukset
- Kiinteistöön tai toimipisteeseen liittyvät tiedot
- Referenssiprojektien tarkemmat esittelyt
- Tiimien kuulumiset
- Työntekijöiden esittelyt ja kuulumiset
- Markkinointiin liittyvät viestit (kampanjat ym.)
- Uudet tuotelanseeraukset
- Yrityksen strategiaan liittyvät viestit
- Maatason ulkopuoliset kuulumiset (esim. zonen toimintaan liittyvät viestit)
- Uutiset aluekonttoreilta
- Muuta, mitä?

2. Mitä yrityksen sisäisen viestinnän kanavia käytät tiedon etsimiseen? Voit valita useita.

- Intranet
- Sähköposti
- Teams
- Yammer
- Työkaverit (ns. kahvipöytäkeskustelut)
- BOX

- Pulssi
- OneNote
- Muu, mikä?

**3. Kun viimeksi etsit jotain yrityksen sisäistä tietoa, löysitkö sen sieltä, mistä etsit? Jos et, löysitkö tiedon jollain muulla tavalla?**


**4. Sinulla olisi jaettavana iso työhön liittyvä projektiutinen, nimitysuutinen tai vastaava - mitä viestintäkanavaa ensisijaisesti käyttäisit sen jakamiseen? Valitse yksi.**

- Yammer
- Intranet (Spice)
- Sähköposti
- Pulssi
- BOX
- Teams
- OneNote
- Työkaverit (ns. kahvipöytäkeskustelut)
- Minulle on epäselvää, mitä kanavaa käyttää
- Muu, mikä?

**5. Mitä sisäisen viestinnän kanavia seuraat kaikkein aktiivisimmin? Valitse 3.**

- Yammer
- Intranet (Spice)
- Sähköposti

- Pulssi
- BOX
- Teams
- OneNote
- Työkaverit (ns. kahvipöytäkeskustelut)
- Muu, mikä?

**6. Mikä aktiivisesti seuraamissasi viestintäkanavissa on hyvää?**


**7. Mitä kehitettävää aktiivisesti seuraamissasi viestintäkanavissa olisi?**


**8. Aseta seuraavat sisäisen viestinnän kanavat tärkeysjärjestykseen siten, että 1 on sinulle tärkein, 2 seuraavaksi tärkein jne.**

	1	2	3	4
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet (Spice)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pulssi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Yrityksemme virallinen sisäisen viestinnän kanava on Yammer. Miten hyvin kanava mielestäsi toimii sisäisessä viestinnässä? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)**

1 2 3 4 5 En ole käyttänyt Yammeria

**10. Miten Yammeria voisi mielestäsi käyttää sisäisen viestinnän tehostamiseen?**


**11. Millainen sisältö saisi sinut käyttämään Yammeria enemmän?**


**12. Takana on haasteellinen vuosi, jonka aikana on yrityksessämme tehty paljon etätöitä. Miten koet yrityksen onnistuneen poikkeustilanteiden viestinnässä yleisesti? (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)**

1 2 3 4 5

**13. Missä sisäisen viestinnän asioissa on poikkeusaikana onnistuttu?**


**14. Mistä asioista toivoisit saavasi enemmän viestintää?**

--




**15. Mitä näet sisäisen viestinnän tärkeimpänä kehitysalueena tulevaisuudessa?**


**16. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?**

- Alle 20-vuotiaat
- 20-29 v.
- 30-39 v.
- 40-49 v.
- 50-59 v.
- 60 vuotta täyttäneet

**17. Mikä on sukupuolesi?**

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

**18. Millä paikkakunnalla työskentelet? (Raportointisyistä vain paikkakunnat joissa yli 5 henkeä on listattu, vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi).**

- Espoo

- Joensuu
- Jyväskylä
- Kuopio
- Lahti
- Oulu
- Seinäjoki
- Tampere
- Turku
- Vaasa
- Jokin muu

**19. Missä roolissa työskentelet Schneiderilla?**

- Palvelut ja tuotanto
- Myynti ja markkinointi
- Tukitoiminnot (esim. HR, Finance, jne.)
- Kesäharjoittelu

Liite 3: Vuonna 2020 kohdeorganisaatiossa toteutetun kyselytutkimuksen kyselylomake.

## Henkilöstökysely sisäisestä viestinnästä

### 1. Minkälaisia asioita sinun mielestäsi kuuluu yrityksen sisäiseen viestintään?


### 2. Mitkä yritykseltä tulevat tiedot koet tärkeimmiksi itsellesi

- Yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat
- Nimitysuutiset tai muutokset organisaatiossa
- Yhteiset voitot ja projektit
- Työntekijöiden tai tiimien viestit
- Virkistystoimintaan liittyvät viestit
- Ohjeistukset
- Kiinteistöön tai toimipisteeseen liittyvät tiedot
- Muuta, mitä?

### 3. Nimeä kolme syytä, miksi menet intraan

- Etsin tietoa työsuhteasioista
- Etsin ohjeistuksia
- Etsin tietoa henkilöstöasioista
- Etsin tietoa yrityksen kampanjoista
- Etsin tietoa yrityksen prosesseista
- Etsin tietoa työ-toiminnasta
- Etsin tietoa henkilöstökerhosta
- Etsin tiimien yhteystietoja

Muuta, mitä?

**4. Kuinka tärkeäksi itsellesi koet joka toisena viikkona toistuvat Pulssit**

	Ei yhtään tärkeää	Jonkin verran tärkeää	En osaa sanoa	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Mitä asioita haluaisit viestittävän Pulssissa?**


**6. Mitä kanavia käytät tiedon etsimiseen**

- Intranet
- Sähköposti
- Teams
- Skype
- Yammer
- Työkaverit
- BOX
- Muu, mikä?

**7. Sinulla olisi jaettavana iso työhön liittyvä projektiutinen, nimitysuutinen tai vastaava, tiedätkö mitä kanavaa käyttäen sen voisi yrityksessämme jakaa**

- Intranet
- Sähköposti
- Teams

- Skype
- Yammer
- Työkaverit
- BOX
- Minulle on epäselvää, mitä kanavaa käyttää
- Muu, mikä?

**8. Kuinka usein käytät intraa? \***

- Päivittäin
- Noin kerran viikossa
- Noin kerran kuukaudessa
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En koskaan
- En osaa sanoa

**9. Miten koet yrityksen onnistuneen kriisiajan tai poikkeustilanteiden viestinnässä, ja miksi? (Esim. Covid-19, YT:t, lomautukset) \***

- Erittäin huonosti
- Melko huonosti
- En osaa sanoa
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin

**10. Mitä näet sisäisen viestinnän tärkeimpänä kehitysalueena?**


**11. Mistä asioista toivoisit saavasi enemmän viestintää? \***

- Voitettut asiakascaset
- Tiimiutiset
- Henkilöstöutiset
- Tietoa yrityksen globaaleista kampanjoista
- Vuorovaikutusta työntekijöiden kesken
- Uutisia aluekonttoreilta
- Muu, mitä?

**12. Millä paikkakunnalla työskentelet? (Raportointisyistä vain paikkakunnat joissa yli 5 henkeä on listattu, vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi). \***

- Espoo
- Joensuu
- Jyväskylä
- Kouvola
- Kuopio
- Lahti
- Oulu
- Seinäjoki
- Tampere
- Turku
- Vaasa
- Jokin muu

**13. Missä roolissa työskentelet Schneiderilla \***

- Palvelut ja tuotanto

- Myynti ja markkinointi
- Tukitoiminnot (esim. HR, Finance, jne)