

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Veikko Huotari

KUUNTELE, HYVÄ ESIMIES!

Kaksi skenaariota henkilöstöjohtamisesta, suorituskyvystä ja
työhyvinvoinnista muuttuvalla media-alalla

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2022



OPINNÄYTETYÖ

Huhtikuu 2022

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä

Veikko Huotari

Nimeke

Kuuntele, hyvä esimies! Kaksi skenaariota henkilöstöjohtamisesta, suorituskyvystä ja työhyvinvoinnista muuttuvalla media-alalla

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaista henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa tarvitaan mittavassa muutoksessa olevalla media-alalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tutkimuskohteena olleelle Sanomalehti Karjalaisen toimitukselle kaksi viiden vuoden päähän ulottuvaa skenaariota siitä, millaisiin positioihin henkilöstötoimilla voitaisiin päästä. Alatavoitteina oli selvittää henkilöstöjohtamisen tilannetta media-alalla sekä luoda uutta tietoa alan henkilöstöjohtamisesta.

Tutkimus koostui Karjalaisen toimituksessa toteutetusta kyselytutkimuksesta, sitä täydentäneistä haastatteluista sekä strategiadokumentteja käsitelleestä dokumenttianalyyseistä. Tietoperusta ja tutkimus toimivat myös alustuksena skenaarioiden luomiselle.

Tutkimuksen päätuloksina selvisi, että kuuntelevasta esimiestyöstä, työhyvinvointityöstä, henkilöstön koulutuksesta ja hiotuista prosesseista on tulossa media-alalla yhä tärkeämpiä samalla, kun työntekijöitä on houkuteltava muutostavoitteiden kyytiin. Työyhteisöissä on pyrittävä tasapainoon, jossa työnantajan tarjoama tuki, työelämän laatu ja työntekijän hyvinvointi palvelevat sekä työntekijän että organisaation suorituskyykyä.

Opinnäytetyössä päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Työssä luotiin kaksi skenaariota sekä uutta tietoa media-alan henkilöstöjohtamisesta. Työn tulokset linkittyvät myös aiempaan tutkimustietoon ja niitä voidaan pitää luotettavina. Jatkotutkimuskohteina tulisi selvittää, kuinka valmentava johtamisote mediataloissa käytännössä toteutuu ja kuinka työhyvinvoinnin kokemus kehittyy median murroksen edetessä.

Kieli

suomi


Sivuja 140

Liitteet

Liitesivumäärä

Asiasanat

henkilöstöjohtaminen, media-ala, skenaariot, työhyvinvointi

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS April 2022 Degree Programme in Business Management and Leadership Master's Degree Tikkarinne 9 FI 80200 JOENSUU, FINLAND Tel. +350 13 260 600
Author Veikko Huotari	
Title Please, listen to me! Two Scenarios of Human Resource Management, Performance and Employee Well-Being in Changing News Media Industry	
Abstract <p>The thesis was to explore what kind of human resource management is needed in changing news media industry. The aim of this thesis was to create two scenarios to daily newspaper Karjalainen. The scenarios extend from 2022 until 2027. The purpose of this study was to investigate what kind of positions can be reached in the media organization with different HR practises. The other objectives were to study the human resource management in news industry and to contribute to knowledge on the industry.</p> <p>The data for this research was collected by questionnaires for the staff of Karjalainen, complementary interviews, and document analyses. The theoretical background literature and empirical research also worked as a starting point for the scenarios.</p> <p>The most important finding was that listening leadership, employee well-being and training as well as fluent processes in newsrooms are becoming more important in media industry. The balance between organisational support, the quality of work life and the well-being of employees improves individual and organisational performance and profitability also in media industry.</p> <p>This research achieved its objectives. The study created two scenarios to the newspaper Karjalainen and provided some new insights on human resource management in the news media industry. The results of this study are in line in previous research findings and they can be considered reliable. Further research should investigate how coaching leadership is actualised in newsrooms and how employees see their well-being when news industry continues to change.</p>	
Language Finnish	Pages 140 Appendices Pages of Appendices
Keywords human resource management, news industry, scenarios, employee well-being	

Sisältö

1	Johdanto ja nykytilanne.....	6
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2	Henkilöstöhallinnosta etätöön kehittämiseen.....	10
2.1	Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen historiaa	12
2.2	Henkilöstöjohtamisen malleja	14
2.3	Työn tuloksellisuutta etsimässä.....	20
2.4	Tuloksellisuuspyrkimykset media-alalla	24
2.5	Henkilöstön osaaminen ja henkilöstöjohtaminen vaatimusten muuttuessa.....	26
2.6	Työhyvinvointi muuttuvissa mediaorganisaatioissa	30
3	Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät	36
3.1	Ennakointi kehittämistyön näkökulmana	39
3.2	Tiedonhankinnan menetelmät	40
3.2.1	Kysely	43
3.2.2	Haastattelu	52
3.2.3	Dokumenttianalyysi	57
3.2.4	Strateginen skenaariotyöskentely	58
4	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	61
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset	61
4.1.1	Työn muutos	61
4.1.2	Ammatilliseen osaamiseen liittyvä hyvinvointi.....	64
4.1.3	Työn intensifikaatio ja digitalisaatio.....	65
4.1.4	Työhyvinvointi.....	70
4.1.5	Henkilöstöjohtaminen, työkuorma ja työhyvinvointi	73
4.2	Haastattelujen tulokset ja analysointi	83
4.2.1	Mediatalojen toiminnan muutos	85
4.2.2	Toimittajan journalistisen työn muutos	89
4.2.3	Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	93
4.2.4	Esimiestyön tulevaisuus.....	98
4.3	Dokumenttianalyysin tulokset	100
5	Skenaariot Sanomalehti Karjalaiselle	103
5.1	Digirevoluution aika	110
5.2	Hiipumisen aika.....	116
5.3	Skenaarioiden vertailu	121
6	Johtopäätökset ja pohdinta	124
6.1	Johtopäätökset ja niiden suhde aiempaan tutkimukseen	124
6.2	Tulosten luotettavuus	129

6.3 Suhde opinnäytetyön tavoitteisiin ja jatkotutkimusehdotukset	130
Lähteet.....	133
Haastattelut.....	140

1 Johdanto ja nykytilanne

Megatrendiksi tunnistettu yleinen digitalisaatio vaikuttaa myös media-alaan, ja sekä ala, sillä toimivat yritykset että alan työntekijät ovat mittavan murroksen kohteena. Pelkistetysti perinteisen median murroksen voisi jakaa kolmeen osaan: taloudelliseen, teknologiseen ja sisällölliseen. Nämä kaikki osiot liittyvät kiinteästi median digisiirtymään. Talousnäkökulmasta mediataloja muuttaa perinteisen tilaaja- ja mainostulojärjestelmän rapautuminen median käytön muuttuessa. Teknologisesti mediataloissa tehdään yhä enemmän työtä verkon uutisalustojen kehittämisessä, ja myös sisällössä on nähtävissä muutos toisaalta viihteellisempään ja toisaalta entistä pirstaloituneempaan suuntaan, jossa lukijalle pyritään tarjoamaan entistä personoidummin juuri sitä, mitä juuri hän haluaa. Esimerkiksi Pöyhtäri, Väliverronen ja Ahva (2016, 9–10) näkevätkin talouden ja uudenlaisen uutiskilpailun vaikuttaneen suoraan journalistisiin sisältöihin sekä lisänneen myös henkilöstön taholta vaatimuksia työn entistä parempaan johtamiseen.

Suomalaisen median murros on jatkunut jo pitkään, ja joissakin mediataloissa on voitu puhua suoranaisesta median kriisistäkin, kun toiminnan kannattavuus on heikentynyt. Esimerkiksi Grundströmin (2020, 8–9) mukaan pelkästään sanomalehdistä on viime vuosina hävinnyt noin 200 toimittajan työpaikkaa vuosittain, ja 2010-luvun alkuun verraten työsuhteisten journalistien määrä on vähentynyt kolmanneksella. Wiren, Aho, Ala-Fossi, Grönlund, Holmberg, Korpisaari, Villi, Virta, Asp, Nykänen ja Andersson (2021, 8, 31) näkevät suomalaisten mediatalojen onnistuneen vaihtelevasti vanhan tilaus- ja mainostuottoihin perustuvan järjestelmän muovaamisessa uuteen asentoon digitaaliseen ympäristöön maailmanlaajuisten mainosalustojen painaessa päälle – suuret toimijat ovat onnistuneet rakenteidensa kehittämisessä usein pieniä paremmin. Samalla kuitenkin myös luotettavan journalistisen sisällön merkitys on heidän mukaansa edelleen kasvanut koronakriisin tuoman tietotarpeen ja disinformaation nousun myötä.

Juuri koronakriisi onkin kärjistänyt median tilannetta entisestään. Grundströmin (2020, 8) mukaan kriisi leikkasi mediatalojen mainostuloja ja mahdollisesti nopeutti digisiirtymää entisestään lehtitalojen tarjotessa halpoja koedigitilauksia, joilla pyritään ansaitsemaan myöhemmin asiakkaan jatkaessa digitaalisen tuotteen tilaamista. Näin on toimittu esimerkiksi Sanomalehti Karjalaisessa, jonka digisiirtymää käytän laajalti tässä opinnäytetyössä esimerkkinä alan kehityksestä ja näkymistä. Mediatalojen taluspaineet ja asiakkaiden tiedon tarve luovat luonnollisesti kysymyksen siitä, mitä mediataloissa tulisi tässä

tilanteessa tehdä, kuinka tuottaa mahdollisimman paljon kiinnostavaa sisältöä taloudellisesti niukkenevilla resursseilla ja kuinka hakea uutta, verkossa tapahtuvaa liiketoimintaa uuden kasvu-uran löytämiseksi. Yksi ratkaisu on luonnollisesti kiinnostavassa ja sitä kautta myyvässä sisällössä, jolloin tilaustuotoilla paikataan mediamyynnin vähenemistä.

Kun puhutaan sisällöistä, on puhuttava myös sen tekijöistä. Henkilöstöstä ja sen hyvästä johtamisesta alkaakin tulla mediataloille yhä suurempi kysymys. Henkilöstöjohtaminen on tällä hetkellä mediataloissa maailmanlaajuisestikin hyvin vaikeaa tasapainoilua siitä, kuinka saada säästöjä myös henkilöstökuluista syömättä kuitenkaan pääomaa hyvien sisältöjen tekemiseltä: esimerkiksi 38 maassa kaikkiaan 136 mediatalon edustajaa syyslokakuussa 2020 haastatelleiden Cherubin, Newmanin ja Nielsenin (2020, 7) mukaan koronakriisi on kurittanut mediatalojen taloutta mainostulojen vähentyessä, tuonut laajoja irtisanomisia tai lomautuksia sekä lisännyt painetta jo ennestään haastavalla alalla samalla, kun toimittajilla on ollut keskeinen rooli kriisin raportoinnissa ja ihmisten opastamisessa. Grundströmin (2020, 6) mukaan mediatalojen yleinen tilanne on hyvin samanlainen myös Suomessa. Medialiitto (2021, 8, 25) taas arvioi kriisin iskeneen kaikkein kovimmin täysin mainosrahoitteisiin medioihin, kuten radioihin ja kaupunkilehtiin, mutta media- ja painotoimialan yritykset lomauttivat henkilöstöään hyvin laajasti.

Tämän opinnäytetyön olennaisimmaksi kysymykseksi muodostuikin, kuinka johtaa muutospainneissa kamppailevia mediatyöntekijöitä siten, että yrityksen toiminta on kestävää sekä toimituksen talouden että yksittäisen toimittajan suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta. Millaisilla henkilöstötoimilla uudistumista voitaisiin edistää ja mediatalojen tilannetta ehkä helpottaa?

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda työssä tutkimuskohteenani olevalle Sanomalehti Karjalaiselle kaksi skenaariota siitä, millaisiin positioihin henkilöstötoimilla voidaan tässä murrostilanteessa päästä, kun niin päivittäisessä kuin myös strategisessa johtamisessa suunnataan huomiota henkilöstön suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin suhteeseen. Tavoitteena on siis antaa kohdeyritykselle skenaarioiden avulla näkymä siitä, millaisia henkilöstöön liittyviä toimia tässä murrostilanteessa tarvitaan. Opinnäytetyön alatavoitteena on myös selvittää mediatalojen henkilöstöjohtamisen tämänhetkistä tilaa ja edelleen tarjota opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen avulla uutta tietoa, joka auttaa yrityksiä

kehittämään henkilöstöjohtamistaan. Käytän työssäni tutkimuskohteena parhaillaan omaa digimurrostaan läpikäyvää Sanomalehti Karjalaista, mutta laajennan katsantoa teema-haastattelujen avulla myös muutamiiin muihin omaa murrostaan käsitteleviin suomalaisiin mediataloihin.

Kyse on siis työelämän kehittämishankkeesta, jossa selvitetään, mitä uudenlainen työ-kulttuuri vaatii henkilöstöjohtamiselta. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 19) mu-kaan tämänkaltainen tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa monenlaisista läh-tökohdista, mutta kuten myös tämän opinnäytetyön kohdalla, kyse on organisaation ke-hittämistarpeesta entistä toimivammaksi. Yksi työn isoja kysymyksiä tuleekin olemaan se, kuinka luodaan nykyistä parempaa henkilöstöjohtamista muuttuneessa ympäristössä. Pääsen tavoitteeseeni Sanomalehti Karjalaisessa tehtävällä tutkimuksella sekä teema-haastattelujen ja muun teemaan liittyvän tutkimustyön avulla.

Tarkastelen opinnäytetyössäni erityisesti toimitusten suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin suhdetta. Pyrin löytämään ne avaintekijät, jotka toimitusympäristössä johtavat optimaali-seen lopputulokseen suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin tasapainon kannalta, olettaen ta-sapainon johtavan optimaalisimpaan tulokseen myös liiketaloudellisesta näkökulmasta henkilöstöjohtamiskirjallisuudessa yleisesti esitetyn ajattelun mukaisesti (esim. Kowalski & Loretto (2017, 2229), Guest (2017, 22)). Tutkin työssäni henkilöstöjohtamista erityi-sesti henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, keskittyen siis erityisesti henki-löstön osaamiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Rajaan työstäni pois henkilöstöhal-linnollisen eli infrastruktuurillisen puolen, kuten henkilöstölainsäädännön ja henkilöstö-johtamisen organisoinnin, koska rakenteeltaan usein hyvin matalissa toimitusorganisaatioissa hallinnollisen puolen tarkempi tarkastelu ei ole mielekäästä. Viittaan kuitenkin työssä myös hyvin henkilöstökäytäntöihin ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen myös hallinnollisesta näkökulmasta, koska toki toimiva organisaatio on edellytys henkilöstö-voimavarojen onnistuneelle käytölle.

Suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin tarkastelu pohjaa vahvasti henkilöstöjohtamiskirjalli-suudessa laajasti käsiteltyyn, muun muassa Viitalan (2017, 24, 55) esittelemään resurssi-perustaiseen eli voimavaralähtöiseen ajatteluun, jossa huomiota keskitetään yrityksen si-säisten voimavarojen luomiseen ja nähdään ne kilpailuetuna etenemisessä markkinoilla. Esimerkiksi tämän ajattelun suuriin nimiin kuuluvat Hendry ja Pettigrew (1990, 35) nä-kivät jo 1990-luvun alussa henkilöstöjohtamisen kuuluvan tärkeäksi osaksi yritysten stra-tergista johtamista. Nojaan tässä työssä resurssiperustaiseen ajatteluun sen sijaan, että

näkisin pelkän ylhäältä johdetun, täydellisesti yhteensopivista strategioista ja niiden toteutuksesta koostuvan mallin johtavan lopulta suurimpaan menestykseen. Lähdenkin tässä työssä siitä, että hyvä henkilöstöjohtaminen koostuu eräänlaisesta yhdistelmästä, jossa toisaalta toteutetaan valittua liiketoimintastrategiaa, mutta jossa on jo strategisessa työssä huomioitu yrityksessä olevien henkilöstövoimavarojen mahdollisuudet sekä toimintaympäristön muuttuminen. Esimerkiksi Peltonen (2007, 103) on kiteyttänyt resursinäkökulmaa mielestäni oivallisesti siten, että organisaation menestys ja kilpailukyky riippuvat siitä, pystyykö se vaalimaan ja hyödyntämään henkilöstönsä osaamista ja luomaan siten kilpailuetua muihin. Avaan henkilöstöjohtamisen käsitteistöä ja teoriaa tarkemmin luvussa 2.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni rakentuu neljästä pääosioista: luvussa kaksi tehtävästä teoria- ja tutkimuskatsauksesta, kolmannessa ja neljännessä luvussa tehtävästä omasta tutkimusosioista, luvun viisi skenaariotyöstä ja edelleen kuudennessa luvussa esiteltävistä johtopäätöksistä ja pohdinnasta.

Toisen luvun teoria- ja tutkimusosiossa esittelen henkilöstöjohtamisen teoriaa aloittaen määrittelyistä, jatkaen edelleen henkilöstöjohtamisen historiaan ja päätyen jo aiemmin mainittuun suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin tarkasteluun. Liitän henkilöstöjohtamisen kehitykseen sekä työhyvinvointitarkasteluun myös journalismitutkimusta sekä journalistisilla työpaikoilla tehtyä tutkimusta, koska ne tarkentavat kokonaisuutta juuri journalistiseen työympäristöön.

Kolmannessa luvussa käsittelemme itse toteuttamaani kyselytutkimusta kohdeyrityksessäni vahvassa digimurroksessa olevassa Sanomalehti Karjalaisessa. Täydennän tutkimusta teemahaastatteluilla sekä dokumenttianalyysillä. Tutkimustyön tulokset esitellään ja analysoidaan neljännessä luvussa. Aikaisemmat luvut voidaan nähdä alustuksena viidenteen lukuun, jossa luon Sanomalehti Karjalaiselle teoria- ja tutkimustietoa soveltaen kaksi henkilöstöskenaariota viiden vuoden päähän vuoteen 2027. Hyödynnän skenaariotyössä Mika Mannermaan (2000a, 72–73) strategisen skenaariotyöskentelyn menetelmää, jossa esitetään tapahtumasarjana, kuinka toivottu tai välteltävä tavoitetilanne rakentuu nykytilasta.

Kuudes luku on luonteeltaan yhteenvetävä johtopäätöksineen ja pohdintoineen. Lopussa pohdin muun muassa sitä, kuinka tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset suhtautuvat aiempaan tutkimustietoon ja millaista tutkimusta media-alan työpaikoilla henkilöstönäkökulmasta tarvittaisiin.

2 Henkilöstöhallinnosta etätöön kehittämiseen

Henkilöstön johtamisella on erittäin pitkä historia jo aivan siitä hetkestä lähtien, kun joku on tehnyt ensimmäisen kerran töitä toisen ihmisen lukuun ja saanut siitä jonkinlaista korvausta. Jos kuitenkin puhutaan modernista henkilöstöjohtamisesta, on historia huomattavasti lyhyempi.

Aluksi onkin syytä määritellä, mitä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan. Termi ei ole lainkaan yksiselitteinen, sillä johtamista voidaan lähestyä hyvin monista eri näkökulmista, ja lisäksi kenttä vieläpä muuttuu jatkuvasti työelämän muuttuessa. Kotilan (2005, 8) mukaan yksiselitteistä yhteisymmärrystä määritelmästä ei runsaasta tieteellisestä keskustelusta huolimatta ole, samoin Viitala (2015, 20) tyytyy todella väljiin kehyksiin: hänen mielestään henkilöstöjohtaminen kattaa kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan tarvitsema työvoima sekä sen vaatima osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi. Molemmat hakevat parempia määritelmiä kuitenkin samojen tutkijoiden suunnasta, kuten Kotila (2005, 8) Storeyn vuonna 2001 esittelemästä ajatuksesta, jonka mukaan henkilöstöresussien johtaminen on selvästi erottuva asennoitumistapa, jossa pyritään saamaan hyvällä henkilöstön johtamisella kilpailuetua kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön kautta.

Viitalakin (2021, 10) katsoo hieman myöhemmin jo Storeyn määritelmiin muotoillen sitä niin, että mainittua kilpailuetua saavutetaan hyödyntämällä organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyviä keinoja ja henkilöstökäytäntöjä. Mielestäni tällaisina keinoina voidaan nähdä esimerkiksi hyvä työilmapiiri ja suunnitelmallinen rekrytointi. Itse pidän kuitenkin onnistuneimpana Viitalankin (2021, 10) lainaamaa Brattonin ja Goldin (2017, 5) määritelmää, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen on työsuhteiden hoitamiseen valittu strateginen lähestymistapa, jossa painotetaan ihmisten kyvykkyyden kriittistä merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa sekä vipuvoimaa sen kyvykkyyden esiintuomiseksi ja hyödyntämiseksi. Tätä ohjenuoraa sitten noudatetaan erilaisten strategisiksikin tulkittavien

henkilöstöpolitiikoiden ja henkilöstökäytäntöjen avulla. Kun tässä työssä puhutaan henkilöstöjohtamisesta, tarkoitetaan työtä tämän strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi, vaikka kyse olisikin pienestä yksityiskohdasta esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. Brattonin ja Goldin määritelmä kattaa mielestäni esimerkiksi Viitalaa ja Kotilaa paremmin ajatuksen henkilöstöjohtamisen modernista, henkilöstöä tukevasta ja valmentavasta otteesta. Määritelmät ovatkin selvästi muuttuneet korkean tuottavuuden ja henkilöstön korkeaa sitoutuneisuutta korostavan johtamisajattelun myötä: kun henkilöstöjohtaminen aiemmin saatettiin leimata vain joukoksi hyviä henkilöstöhallinnon käytäntöjä, nyt on mietittävä tarkemmin, kuinka henkilöstötyötä tehdään ja millaisin tavoittein, kuten myös Bratton ja Gold (2017, 4) huomauttavat.

Henkilöstöressurssien johtamista käsittelevää tutkimusta leimaa valtaisa termien ja niistä tehtyjen lyhenteiden runsaus. Käytän työssäni esimerkiksi Vanhalan ja Kotilan (2006, 70) tavoin henkilöstöjohtamista yleiskäsitteenä viittaamaan koko henkilöstötyöhön, josta usein käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa lyhennettä HRM, human resource management. Henkilöstöressurssien strategisessa johtamisessa on kyse erityisesti henkilöstöasioiden kytkeytymisestä liiketoimintastrategiaan, kirjallisuudessa nimellä strategic human resource management kulkevasta SHRM:stä. Muita työssä esiin tulevia lyhenteitä avaavan tekstin sisällä.

Kaikkiaan nämä henkilöstöjohtamisen määritelmät viittaavat kuitenkin samaan, viime vuosikymmenten ajatteluun henkilöstövoimavarojen johtamisesta, jolla esimerkiksi Kauhasen (2010, 16) määritelmän mukaan tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista – perusajatus on kaikin tavoin tukea työntekijää, jotta hän pystyisi työssään organisaation kannalta toivottuihin tuloksiin. Viitala (2021, 36) lisää henkilöstövoimavara-ajatteluun mielestäni vielä tärkeän näkökulman mainitsemalla, että hyvän henkilöstöjohtamisen myötä henkilöstöllä tulisi olla myös sellainen kehityspotentiaali, jolla yrityksen tai muun organisaation tämänhetkisten toimintojen lisäksi pystytään vastamaan myös niihin haasteisiin, jotka yritystä kohtaavat tulevaisuudessa. Tässä työssä keskitynkin henkilöstöjohtamisessa erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska juuri voimavarojen ylläpito on tutkimuksen ydintä tarkasteltaessa optimaalisen suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin suhdetta.

2.1 Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen historiaa

Vaikka määritelmät voivat kuulostaa moderneilta, ei perusajatus yrityksen kilpailukyvyyn takaamisesta hyvällä työvoimalla ja työntekijän parhaan panoksen saamisesta hänen hyvinvoinnistaan huolehtimalla ole lainkaan uusi. Suomessakin jo vanhat tehdaspaikkakuntien patruunat rakennuttivat henkilöstölleen asuntoja, terveysasemia, kouluja, kirjastoja, rentoutumispaikkoja ja paljon muuta varmistaakseen hyvän työvoiman saannin ja tuotannon kestävyuden. Jos katsotaan työhyvinvoinnin suomalaista historiaa, esimerkiksi Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 12–13) näkevät työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen alkaneen runsaat sata vuotta sitten työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä, mutta vähitellen mukaan on tullut laajempiakin näkökulmia, kuten pohdintaa koko työyhteisön toimivuudesta, työntekijöiden terveyden edistämisestä, hyvästä johtamisesta ja hyvän ilmapiirin vaikutuksesta henkilöstön jaksamiseen. Luomala, Manka ja Nuutinen (2008, 12) tarkentavat työhyvinvointitutkimuksen juuret 1920-luvulla alkaneisiin fysiologisiin stressitutkimuksiin, joissa työntekijän kuormituksen arvioitiin syntyvän lähinnä melusta ja kylmyydestä. Tästä yksilöä tutkivasta mallista päästiin heidän mukaansa pian ympäristötekijöiden tarkasteluun ja edelleen esimerkiksi Lazaruksen ja Folkmanin (1984, 21) esittämään ajatteluun, jossa työhyvinvointi syntyy yksilöllisten ja ympäristöön liittyvien tekijöiden vuorovaikutuksena ihmisten mukautuessa tilanteisiin sen mukaan, kuinka heillä on välineitä kohdata paineita ja ympäristön muutoksia. Myöhemmin 2000-luvulla on alettu tarkastella työmotivaation ja niin sanotun työn imun merkitystä työhyvinvoinnille, sillä nykyisen ajattelun mukaan perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa huomio suunnataan epäkohtien, riskien ja oireiden minimointiin, ei tuota riittävästi oikeanlaista, menestykseen johtavaa työhyvinvointia, kuten motivaatiota runsaasti tutkinut Jani Hakanen (2011, 17) toteaa. Hakasen (2011, 20) mukaan nyt olisikin otettava käyttöön ne keinot ja voimavarat, joilla työntekijät eivät ainoastaan tule vähemmän onnettomiksi vaan myös aidosti onnellisemmiksi, kuten työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä parannettaessa.

Jos noin sadan vuoden takaista patruunoiden aikaa voidaan pitää eräänlaisena suomalaisen modernin työelämän alkupisteenä, on myös henkilöstöjohtamisen historiallista kehittymistä järkevää tarkastella teollisten työpaikkojen yleistymisestä aloittaen. Laajamittaisena ilmiönä se tarkoittaa Suomessa erityisesti ajanjaksoa 1960-luvulta eteenpäin, maailmalla jo 1800-luvun teollistumisaallosta lähtien. Esimerkiksi Mansukosken (2015, 10–11) mukaan vielä 1940-luvulta 1960-luvulle saakka henkilöstö nähtiin Suomessa

tekijöinä, joiden sosiaaliasioista oli huolehdittava, mutta samalla kun yleisenä trendinä alkoi nousta arvostavampi ajattelu työväestön inhimillisiä oikeuksia kohtaan, alkoi myös henkilöstöjohtamisesta tulla monimuotoisempaa. Kun 1970-luku toi hänen mukaansa mukanaan henkilöstön tehokasta käyttöä tavoitelleen henkilöstöhallinnon ja tarkoituksellisen kouluttamisen, alkoi 1980-luvulla nousta näkemys palkansaajista tuloksenteijöinä, mikä vain vahvistui edelleen 1990-luvulla. Näin ollen henkilöstöjohtamisen merkitys alkoi kasvaa. Luoman ja Viitalan (2015, 17) mukaan ensimmäiset merkittävät suomenkieliset henkilöstöjohtamista käsittelevät teokset ajoittuvat 1960- ja 1970-lukujen taitteeseen, ja jo tuolloin tunnistettiin ihminen oleellisen tärkeänä toimijana yrityksen menestymiselle.

Luoman ja Viitalan (2015, 26–28) mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen malli näytti 1970-luvulla tunnistavan henkilöstön arvon, mutta sitä hoidettiin melko mekanististen strategioiden kautta. Kun tehokkuusajattelu alkoi korostua 1980-luvulla, henkilöstöjohtaminen alettiin toisaalta nähdä kilpailukeinona mutta myös yritysten kustannuksiin vaikuttavana tekijänä, ja henkilöstövoimavarojen laskennasta tuli aiempaa tärkeämpää. Näin kuva henkilöstöstä, sen merkityksestä, kuluista ja johtamisesta alkoi tarkentua. 1990-luvulle tultaessa tässäkin työssä mainittu resurssiperustainen ajattelu alkoi Luoman ja Viitalan (2015, 29) mukaan saada lisää asemaa, ja kun työelämän muutosvauhti alkoi nopeutua globaalien kilpailun myötä, alettiin henkilöstön osaamista korostaa entisestään. Sauri (2015, 48, 54) puolestaan näkee tilanteen siten, että organisaatiot kävivät 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa läpi suuren murroksen muun muassa kansainvälistymisen sekä tavoite- ja tulosjohtamisen myötä, ja 1990-luvun lamankin tuoman tiukan talouden takia 2000-luvulla henkilöstöosastoilta kysyttiin yhä useammin, kuinka ne voivat osallistua tuloksenteekoon. Kaikkiaan kehityksen linjana on siis nähtävissä entistä tiukempi tarkkailu henkilöstön osaamisen ja kustannusten välillä. 2000-luvun taitteessa juuri suoriutumisen arvioinnista, siis henkilön suoriutumisen ja organisaation suorituskyvyn tarkastelusta tuli yhä tärkeämpää, kuten Luoma ja Viitalakin (2015, 32) näkevät.

Kuitenkin kun tehokkuutta, osaamista ja niiden arviointia on edelleen kehitetty, on 2000-luvun alusta alkaen noussut huolta henkilöstön jaksamisesta työtahdin kiristyessä. Viimeistään 2000-luvulla työhyvinvoinnin kehittäminen ja henkilöstöjohtaminen ovat yhdistyneet: pystyykö henkilöstö siis enää sopeutumaan Lazaruksen ja Folkmanin aiemman ajatuksen mukaisesti vai ovatko vaatimukset jo liian kovia? Luoman ja Viitalan (2015, 33, 35) mukaan henkilöstön hyvinvointi alkoi vuosituhaten alussa ainakin retorikassa muuttua keskeiseksi kilpailutekijäksi ja edelleen viime vuosikymmeninä yhdeksi

vastuullisen johtamisen elementeistä. Manka ja Manka (2016, 64–65) muotoilevat kehityksen siten, että kun aiemmin ajateltiin työn olevan kuormittavaa, jos se ylitti työntekijän edellytykset selvitä työn vaatimuksista, myöhemmin painopiste kääntyi työntekijän kannalta aktiivisempaan suuntaan: työ synnyttää positiivista tai negatiivista painetta, joka joko antaa työntekijälle oppimisen ja onnistumisen mahdollisuuksia tai sitten kuormittaa ja sairastuttaa. Myöhemmin tähän malliin liitettiin kolmantena ulottuvuutena sosiaalinen tuki, joka heidän mukaansa vaikuttaa ratkaisevasti työhyvinvointiin.

Esimerkiksi työhyvinvointia Suomessa tutkineet Juuti ja Vuorela (2015, 14–15) näkevät, että raskas ruumiillinen työ on työelämän muutosten myötä korvautunut henkisellä, vuorovaikutustaitoja vaativalla työllä, joka kuormittaa ihmisiä toisella tavalla kuin ennen. Heidän mukaansa työuupumuksen nopea lisääntyminen on seurausta niistä nopeista muutoksista, jotka työelämää ovat kohdanneet – eli vaikka työelämää on pyritty kehittämään, työpaikkojen arjen toimintatavat eivät ole pysyneet mukana siinä muutostahdissa, joka niitä on kohdannut kansainvälisessä yritys-elämässä teknisine muutoksineen. Juutin ja Vuorelan näkemys muutoksessa mukana pyristelevistä työyhteisöistä ja työntekijöistä onkin helppo allekirjoittaa uupumusta näyttävien työhyvinvointimittausten keskellä. Esimerkiksi vuoden 2019 työolobarometrin (2020) mukaan aikaisempaa useampi palkansaaja koki työnsä henkisesti raskaaksi ja lähes puolet koki haitallista stressiä työssään. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehityskaaren päässä on siis monia onnistumisia mutta myös ongelmia. Selvää ainakin on, että työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kehittämisen tulisi olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista, kuten myös vaikkapa Manka ym. (2012, 17) katsoo. Millä henkilöstöjohtamisen malleilla nykyistä, varsin haastavalta vaikuttavaa tilannetta voitaisiin yrittää hahmottaa, käsitellä ja ehkä jopa ratkaista?

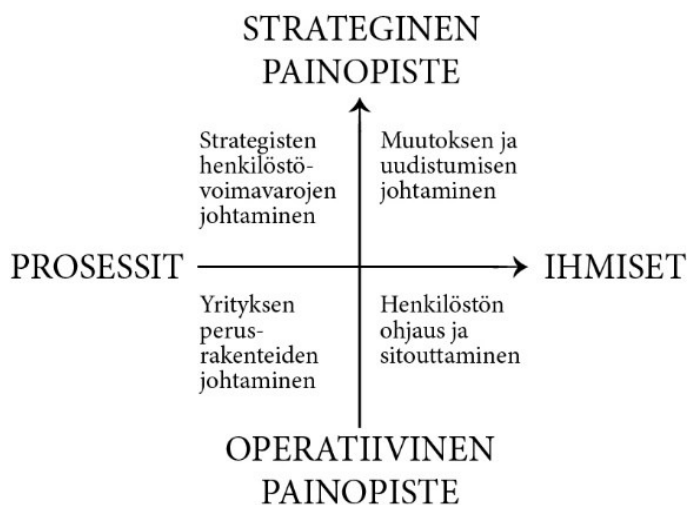
2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja

Luoman ja Viitalan (2015, 37–38) mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehittyminen 1960-luvulta nykypäivään ei ole ollut suoraa jatkumoa ulkomailla tapahtuneesta liikehdinnästä vaan omaa halukkuutta hoitaa organisaatioita ja henkilöstöasioita hyvin, huomioida ihmisten toiminta työyhteisöissä ja sekä huolehtia työhyvinvoinnista. Tästä selkein esimerkki on heidän mukaansa yhteistoiminta yrityksissä, vaikka siihenkin liittyy pohjoismaista ajattelua. Totta tuokin, mutta jo 1990-luvulla yleistyneessä

resurssiperustaisessa henkilöstöjohtamisajattelussa ollaankin sitten jo tukevasti tuontivarassa, minkä Luoma ja Viitalakin toki näkevät.

Henkilöstöjohtamisen teorian kulmakivet ovat monilta osin brittiläistä ja yhdysvaltalaista alkuperää. Henkilöstöjohtamista on pyritty kuvaamaan useilla eri malleilla, joiden lähtöajatuksot poikkeavat sen mukaan, mitä osaa henkilöstöjohtamisesta on pyritty kuvaamaan. Esimerkiksi Viitalan (2015, 34) mukaan osa malleista erittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä ja vaikutussuhteita, jotkut taas sen muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja jotkut johtamistehtäviä.

Yksi henkilöstöjohtamiskirjallisuudessa käytetyimpiä on Ulrichin vuonna 1997 laatima malli (kuvio 1), joka jakaa henkilöstöjohtamisen tehtävät koordinaatistolla neljään osaan nimeämällä akseleille strategisen ja operatiivisen johtamisen sekä toisaalta prosesseista ja ihmisistä huolehtimisen. Näin akselien syntyy neljä osa-aluetta, jotka Ulrich (2007, 46–48) nimeää strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi, yrityksen infrastruktuurin johtamiseksi, uudistumisen ja muutoksen johtamiseksi sekä henkilöstön ohjaamiseksi ja tukemiseksi.



Kuvio 1: Ulrichin malli henkilöstöjohtamisen rooleista kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa. (Ulrich 2007)

Tällä jaollaan Ulrich antaa suuntaviittoja henkilöstöjohtamisen käsittelemiseksi osa-alueittain ja siten myös hieman erilaisista näkökulmista. Ulrich (2007, 47) jaottelee kuvion pohjalta myös henkilöstöjohtamisen roolit (taulukko 1), jotka on käännetty strategiseksi kumppaniksi, hallinnolliseksi asiantuntijaksi, muutoksen edistäjäksi ja henkilöstön

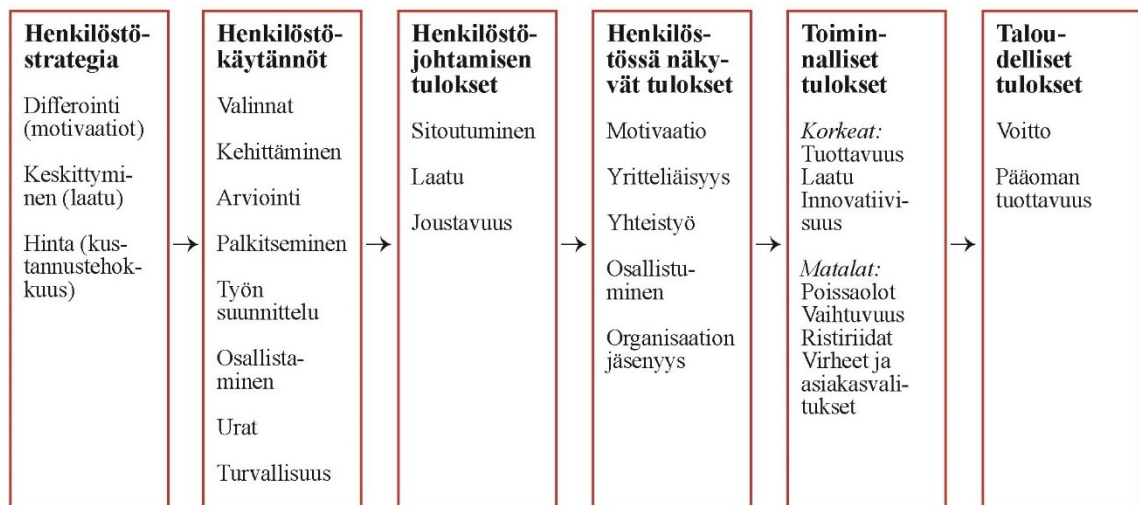
kehittäjäksi. Roolimalli syventää Ulrichin ajattelua ja auttaa myös tulkitsemaan kuviossa 1 esiteltyä perusjakoa. Ulrichin malli on luonnollisesti karkea, mutta oman työni kannalta merkityksellisimpiä ovat kuvion oikean puolella olevat, ihmisten kanssa tapahtuvaan toimintaan liittyvät muutoksen johtaminen ja ihmisten tukeminen. Ulrichin mukaan (2007, 52–54) muutoksen johtajan tärkeimmät taidot ovat ongelmien tunnistaminen, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen, ongelmien ratkaiseminen ja toimintasuunnitelmien tekeminen, kun taas henkilöstön kehittäjän on erityisesti reagoitava henkilöstön muuttuviin tarpeisiin. Tällä jaolla Ulrich kuitenkin nähdäkseni vain pilkkoo henkilöstöjohtamisen kenttää, joten varsinaiselle henkilöstövoimavarojen johtamiskentälle pääsemiseksi tarvitaan tarkennusta – erityisesti, jos pyritään reagoimaan muutoksiin ja kehittämään henkilöstön ja organisaation kykyä toimia niissä. Pidän kuitenkin tärkeänä Ulrichin huomioita jatkuvien kehittämistoimien tarpeesta ja niiden suunnitelmallisesta toteuttamisesta.

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani.	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija.	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen.	Henkilöstön kehittäjä.	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistuksen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistuksen johtaminen: muutuskyvyn varmistaminen

Taulukko 1: Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolit organisaatiossa. (Ulrich 2007)

Ulrichin malli sekä erityisesti siitä jalostettu henkilöstöjohtamisen organisointimalli ovat erittäin käytettyjä henkilöstöjohtamiskirjallisuudessa, mutta Ulrichin näkemyksiä on 2010-luvulla myös kritisoitu kankeiksi ja ajastaan jääneiksi. Esimerkiksi Boudreau ja Lawler (2014, 5) näkevät epäsuorasti Ulrichin vakiintuneeseen malliin viitaten, että uudennainen, kyvykkyyksien johtamiseen perustuva uudennainen liiketoiminta vaatii myös uudennaisia henkilöstötoimia. Myös Saleh, Yaacob ja Rosli (2015, 331) näkevät, ettei

Ulrichin malli ole henkilöstöjohtamisessa ikuinen. Ulrich on päivittänyt malliaan runsaan 25 vuoden aikana, ja hän vastasikin mallin saamaan kritiikkiin blogikirjoituksessaan vuonna 2018. Hänen mukaansa alkuperäisen mallin vertaaminen nykypäivään onkin kuin vertaisi tuon ajan matkapuhelinta nykyiseen älypuhelimeen – mallista onkin tehtävä uusia sovelluksia henkilöstöjohtamisen muuttuessa. Jo vuoden 2007 suomennoksessa Ulrich (2007, 72) nostaa esille mahdolliset ristiriidat ja mahdolliset väärinymmärrykset eri roolien välillä ja muistuttaa tarpeesta roolien muovaamiseen yrityksen tarpeiden mukaan.



Kuvio 2: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Guest 1989 ja 1997, Viitalan 2015 mukaan)

Tarkempaa näkemystä henkilöstöjohtamiseen tarjoaa esimerkiksi Guest (1997, 264), joka kuvaa mallissaan (kuvio 2) henkilöstötoimien vaikutusta organisaatiossa. Guestin mukaan henkilöstöjohtamisen tulee ottaa huomioon yrityksen tavoitteet eli olla linjassa liiketoimintastrategiaan nähden sekä muodostaa ehyt kokonaisuus rekrytoinnista arviointiin ja palkitsemiseen. Onnistumiset toteutuksessa johtavat henkilöstön hyvään motivaatioon, ponnisteluun yrityksen eteen ja sitä kautta edelleen yrityksen tuottavuuden paranemiseen. Viitalan (2015, 36) mukaan malli korostaa sitä, että yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen varassa voidaan parantaa suorituksia, oli kyse sitten yksilöistä tai kokonaisista organisaatioista. Vanhala ja Kotila (2006, 74) taas näkevät Guestin mallin siten, että siinä henkilöstöpolitiikan avulla tavoitellaan korkeaa organisatorista integraatiota, henkilöstön sitoutumista, joustavuutta ja työelämän laatua. Nämä neljä keskeistä henkilöstöressurssien tavoitetta taas johtavat mallissa heidän mukaansa haluttuihin

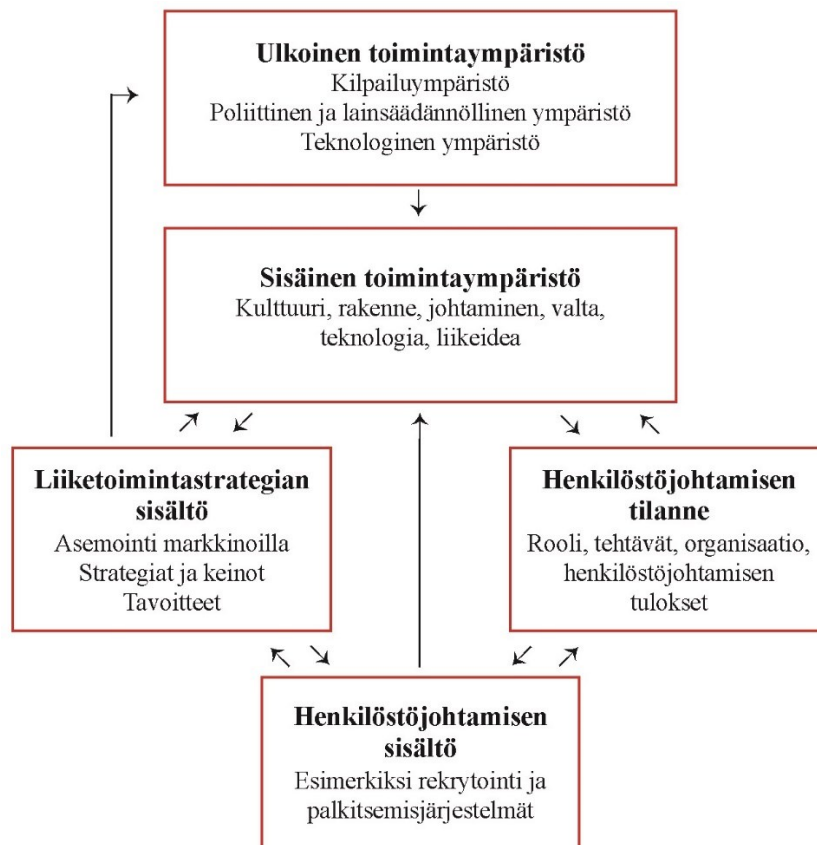
organisaation tuloksiin, kuten korkeaan tuottavuuteen, hyvään ongelmanratkaisukykyyn, alhaiseen henkilöstön vaihtuvuuteen ja vähäisiin poissaoloihin. Painotuserosta huolimatta perusajatus on tulkinnoissa sama: koko yrityksen toimintaa voidaan parantaa oikeilla henkilöstötoimilla.

Guest on itse päivittänyt klassikkoteoriaansa vuosien mittaan ja on muun muassa todennut (2017, 22), että 30 vuodessa ymmärrys esimerkiksi henkilöstöjohtamisen strategisesta roolista ja yhteydestä yrityksen suorituskykyyn on kirkastunut laajasti. Nyt onkin hänen mukaansa aikaisempaa tärkeämpää suunnata katsetta työhyvinvointiin vaihtoehtoisena reittinä hyvään suorituskykyyn. Guestin henkilöstöjohtamisajattelua on tilanteiden muuttuessa kritisoinut erityisesti Bruce Kaufman, joka on suunnannut kritiikkiä laajalti viime vuosikymmenten henkilöstöjohtamista kohtaan esimerkiksi toteamalla (2012, 32) aiemman strategisen henkilöstöjohtamisteorian epäonnistuneen muun muassa teorian rakentamisen ja johtamisen näkökulmista, koska hänen mukaansa ei ole ymmärretty työelämän todellisuutta. Edelleen Kaufman (2020) näkee henkilöjohtamistutkimuksessa aivan viime vuosina lisääntyneen psykologisen näkökulman huomioonjohdavan alan tutkimuksen tuhoon samalla, kun Troth ja Guest (2020) näkevät henkilöstöjohtamistutkimuksen luotettavuuden paranevan psykologianäkökulman myötä.

Guestin alkuperäisen henkilöstöjohtamismallin anti omalle työlleni on kuitenkin osoittaa se, että yksilön tai yhteisön suorituksia ylipäänsä voidaan parantaa. Koska tarkastelen työssäni rajusti muuttuvan toimintaympäristön luomaa muutospainetta henkilöstövoimavarojen johtamiselle, on teorian soveltamisen kannalta olennaista, että siinä huomioidaan ulkoisten tekijöiden vaikutus henkilöstöjohtamiseen. Tämän vuoksi Ulrichin ja Guestin mallit eivät suoraan tarjoa selkänokkaa työlleni, koska kumpikaan näistä ei sitä huomioi. Nojaankin tässä työssä erityisesti Chris Hendry ja Andrew Pettigrew'n (1990, 25–27) henkilöstöjohtamismalliin (kuvio 3), joka tarkastelee muun muassa ulkoisen toimintaympäristön vaikutusta sisäiseen toimintaympäristöön ja edelleen organisaatiossa tehtäviin päätöksiin.

Kuten Hendry ja Pettigrew'kin (1990, 25) mainitsevat, heidän mallinsa lainaa toki paljon Beerin, Spectorin ja Lawrencen vuonna 1984 luomalta niin sanotulta Harvardin mallilta, joka niin ikään huomioi ulkoisen ympäristön vaikutukset. Mielestäni Hendry ja Pettigrew'n malli kuitenkin huomioi paremmin, mitä henkilöstöjohtamista analysoitaessa on käytännön tasolla yrityksessä otettava huomioon, tai kuten Hendry ja Pettigrew itse toteavat, mihin tutkimusta tulisi suunnata ongelmia havaittaessa. Vaikka Hendry ja

Pettigrew tarjoavatkin Harvardin mallia monipuolisemman otteen, on tätäkin mallia arvosteltu liiasta pelkistämisestä. Esimerkiksi Sminia (2015, 37–42) kiittelee teoriaa monitahoisuuden tuomisesta päätöksentekoon, mutta toisaalta moittii juuri kontekstuaalisuuden että prosessuaalisen ymmärryksen puutetta asioiden pelkistyessä.



Kuvio 3: Hendryn ja Pettigrew'n malli henkilöstöjohtamisesta (Hendry & Pettigrew 1990, Viitalan 2015 mukaan)

Olennaista Hendryn ja Pettigrew'n mallissa on tämän työn kannalta kuitenkin se, että malli osoittaa esimerkiksi kilpailuympäristön ja teknisen ympäristön vaikutuksen myös yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön ja sitä kautta paineet esimerkiksi henkilöstön rooleissa ja organisoinnissa tehtäviin muutoksiin, jotka tällä hetkellä ovat media-alalla hyvin yleisiä. Mallin mukaan esimerkiksi liiketoimintastrategian sisältö, siis yrityksen tavoitteet ja taas toisaalta henkilöstön organisoinnissa tehdyt muutokset vaikuttavat suoraan siihen, millaiseksi henkilöstöjohtamisen sisältö muodostuu. Tämä kuvaa mielestäni hyvin mediatalojen tämänhetkistä tilaa: on ollut välttämätöntä sopeutua ulkopuolisiin muutoksiin, tehdä strategisia korjausliikkeitä, tehdä tarvittavia muutoksia organisaatioon ja

edelleen muuttaa henkilöstöjohtamista siihen suuntaan, mihin on tarvittu – usein kohti tiukempaa työtahtia ja sirpaloitunutta työtä. Malli siis tukee mainiosti muuttuvan organisaation tutkimusta.

2.3 Työn tuloksellisuutta etsimässä

Guestin sekä Hendryn ja Pettigrew'n malleista päästään sujuvasti yrityksen toiminnan tuloksellisuuden tarkasteluun, tarjoavathan nuo mallit eräänlaisen prosessikuvauksen henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteydestä, kuten Vanhala ja Kotilakin (2005, 72–74) näkevät. Kun yritysten kilpailu globalisoituvilla markkinoilla alkoi 1990-luvulla kiristyä, tarvittiin uudenlaista otetta myös henkilöstöjohtamisessa, kuten aiemmin johtamisen historyyhteydessä totesin. Vanhalan ja Kotilan (2005, 69) mukaan tämä johti vuosituhannen taitteessa siihen, että henkilöstöjohtamiselta odotettiin yhä enemmän osallistumista organisaation tulostavoitteiden täyttämiseen. Esimerkiksi Guest (1997, 263) arvioi vuonna 1997 suorituskykytutkimuksesta tulleen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen valtavirtaa. Vaikka hyvän henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn suhdetta tutkittiinkin tuolloin runsaasti, tarvittiin tietoa vielä Guestin (1997, 266) mukaan selvästi lisää, muun muassa täsmällisten kausaalitapausten kautta. Myös Boselie, Dietz ja Boon (2005, 2) näkivät vuonna 2005 henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn tutkimuksesta tulleen alan ”Holy Grail”, Graalin malja, jota kaikki etsivät. Becker ja Huselid (1998, 54) näkivätkin jo vuonna 1998, että kyvykkästä ja motivoituneesta, toiminnan nopeuden ja joustavuuden takaavasta työvoimasta oli jo tuolloin tulossa markkinoilla strategisesti aiempaa tärkeämpi valttikortti samalla, kun vanhoja kilpailuetuja, kuten teknologiaa oli entistä helpompaa imitoida kilpailijayritysten välillä. Henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisen tutkimuksen pioneerina pidetäänkin juuri yhdysvaltalaisesta Mark Huselidistä, joka vuonna 1995 nimesi muun muassa joukon tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä, englanniksi high performance work practises (HPWP). Vanhala ja Kotila (2006, 70) muistuttavat, että käytännöistä käytetään myös muita nimityksiä ja lyhenteitä, mutta antavat näille käytännöille mielestäni erinomaisen suomenkielisen määrittelyn nimeämällä ne edistyksellisiksi henkilöstökäytännöiksi, joilla yritys tai muu organisaatio pyrkii hankkimaan itselleen kilpailuetua. Huselid (1995, 646, 667) nimeää tuloshakuisiksi henkilöstökäytännöiksi muun muassa työntekijöiden osaamisen varmistamisen sekä työmotivaatiosta huolehtimisen. Samassa tutkimuksessa hän myös osoitti, että näillä toiminnoilla pystytään parantamaan yrityksen toiminnan tuloksellisuutta. Vanhala ja Kotila

(2006, 70–71) kuitenkin huomauttavat, että tuloshakuiset henkilöstökäytännöt ovat vaihdelleet tutkimuksesta toiseen, eikä oikeiden käytäntöjen listaa voida täysin laatia – samat käytännöt voivat eri tilanteissa, yrityksissä ja eri osapuolten näkökulmista johtaa eri tuloksiin. Toisaalta alan kirjallisuudessa on kuitenkin usein esitetty, että hyvillä henkilöstötoimilla on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen (esim. Boxall 2012, Becker & Huselid 1998).

Sisson ja Storey (2001, 87) kiteyttävät 1980- ja 1990-lukujen taitteessa nousseen työntekijän suorituskyvyn johtamisen mielestäni oivallisesti siten, että vaikka sen laajasti ottaen voidaan nähdä tarkoittavan kaikkia suunnittelusta tavoitteen asettamisen kautta koulutukseen, valmennukseen ja työhyvinvointiin saakka, on kyse pohjimmiltaan siitä, kuinka yrityksen tavoitteet saadaan sopimaan yksilön suorituskykyyn. Heidän mukaansa avaintekijät tässä yhteensovittamisessa ovat yrityksen tavoitteen kiteyttäminen strategiassa ja sen selkeä viestiminen työntekijälle, kehityksen seuranta sekä lopputuloksesta kimpoavien kokemusten hyötykäyttö siinä, millaisia muutoksia tai koulutusta mahdollisesti tarvitaan.

Erityisesti Yhdysvalloista lähtenyttä strategisen henkilöstöjohtamisen ja yritysten tuloksellisuuden yhteyttä tutkittiin myös Suomessa 2000-luvun alussa. Esimerkiksi Olli Kotila tutki yhteyttä suomalaisyrityksissä kansainvälisen Cranet-tutkimusaineiston pohjalta. Kotila (2005, 74) havaitsi tutkimuksessaan strategisen henkilöstöjohtamisen olevan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen, joskin heikosti. Jos tarkastellaan hyvien henkilöstökäytäntöjen levinneisyyttä, hänen mukaansa (2005, 74–76) suomalaisyrityksissä panostettiin jo tuolloin monimuotoiseen rekrytointiin oikeanlaisen henkilöstön saamiseksi, henkilöstön kehittämiseen koulutuksella sekä suorituksen arviointiin, joista henkilöstön kehittäminen oli selkeästi yhteydessä kannattavuuteen, samoin kuin erilaisten suoritukseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien käyttö. Tulokset olivat Kotilan mukaan (2005, 75–77) varsin samansuuntaisia muualla Euroopassa tehtyjen tutkimusten kanssa, ja hän katsoikin Suomen pienenä, hyvin verkostoituneiden toimijoiden maana tarjoavan hyvän kasvualustan parhaiden henkilöstökäytäntöjen leviämiseksi. Samansuuntaisia tuloksia on saatu suomalaisyrityksistä myös myöhemmin: esimerkiksi Jones, Kalmi ja Kauhanen (2010, 624) totesivat tulokseen sidotun palkkaukseen lisänneen tuottavuutta suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä, ja Turunen ja Alasoini (2018, 64) puolestaan totesivat tutkimuksessaan tuottavuuden olleen vertailuryhmää korkeampaa niissä yrityksissä, jotka tekivät työntekijälle yksilöllisen suoriutumisarvion ja joiden henkilöstöstä 46-90 prosenttia osallistui palkalliseen koulutukseen viimeisen vuoden aikana. Myös tiimityöskentelyn nähtiin parantavan tuottavuutta. Yksi merkittävimpiä Turusen ja Alasoinin (2018, 66–67)

huomioita on kuitenkin mielestäni se, että heidän tutkimuksensa mukaan ymmärrystä yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen ja tuottavuuden välillä voidaan laventaa ”huomioimalla johdon käsityksen ohella myös työntekijöiden näkemys ja tulkinta HRM:n ”tosiasiallisesta” toteuttamisesta”. Huomio on mielestäni tärkeä henkilöstön osallistamispyrkimysten kannalta, jos tuottavuutta pyritään kehittämään sitä kautta. Turusen ja Alasoinin Meadow-aineistoon liittyvään tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti pieni, vain 2–3 työntekijävastauksen määrä yhtä työnantajayksikköä kohden, joten HRM-käytäntöjen yritystason mittarit jäivät heidän mukaansa (2018, 67) pintapuolisiksi, mutta aineisto tarjosi kuitenkin heidän mukaansa mahdollisuuden vastata moniin sellaisiin työtä ja organisaatioita koskeviin kysymyksiin, joihin ei ole aiemmin ollut Suomessa mahdollista vastata.

Hyvien, tuottavien henkilöstötoimien kenttää on yritetty hahmottaa monin tavoin. Delery ja Doty (1996, 813) nimesivät jo vuonna 1996 kolme eri lähestymistapaa, joilla HRM-käytäntöjen ja tuloksellisuuden suhdetta on pyritty käsittelemään. Niiden mukaan on olemassa universalistisia keinoja, jotka toimivat kaikkialla. Kontingenssikeyksessä yleis-päteviä keinoja ei ole, vaan toimivuus riippuu yritysten strategiasta ja kolmannessa konfiguraatiokeyksessä toimien sopivuus yrityksen kokonaisuuteen ratkaisee niiden toimivuuden. Alan tutkimus on keskittynyt kuitenkin pääosin universalistisiin keinoihin (Turunen & Alasoini 2018, 55).

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyttä koskevaa tutkimusta on kritisoitu eriyistä. Vanhalan ja Kotilan (2005, 75) mukaan alkuvuosien kriittinen kirjoittelu kohdistui yksittäisten vastaajien ongelman lisäksi erityisesti hyvien henkilöstökäytäntöjen määrittelyyn sekä kausaalisuhteiden mittaamiseen. Esimerkiksi Boxall (2012, 172) taas näkee tutkimuksen perusheikkoutena sen, että sitä on vaikeaa soveltaa, koska hyvät henkilöstötoimet eivät terminä ole luonnostaan selviä. Boxall (2012, 181) näkeekin lisääntyvän tutkimuksen ratkaisuna niin sanotun mustan laatikon ongelmaan eli kysymykseen siitä, kuinka eri toimet lopulta vaikuttavat toisiinsa – perusajatuksena hän kuitenkin näkee yritysten monimutkaisten psykologisten ja sosiaalisten verkostojen tarkastelun, joiden myötä voidaan hänen mukaansa löytää juuri ne oikeat toimet kyseiseen yritykseen.

Vaikka aiheeseen liittyvää tutkimusta onkin tehty runsaasti, on sen kumuloitumien ollut myös Turusen ja Alasoinin (2018, 55) mukaan kuitenkin edelleen hidasta tutkimusasetelmien erilaisuudesta ja niiden metodologisesta heikkoudesta johtuen – ei siis ole syntynyt yleisesti hyväksytyjä linjauksia siitä, mitä ovat relevantteja, erityisesti huomioon otettavia HRM-käytäntöjä, tulisiko niitä tarkastella yksitellen vai kokonaisuuksina ja miten

niitä tulisi mitata. Tuloksellisuustutkimuksen tilannetta kuvaa siis edelleen eräänlainen hajanaisuus: tuloksellisuusmittarit ovat rikkonaisia, vaikka yksittäisissä tutkimuksissa onkin saatu tuloksia, jotka puhuvat henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyden puolesta ainakin työntekijöiden osaamisen ja motivaation osalta, kuten aiemmin totesin. Lähden kuitenkin tässä työssä Guestin sekä Hendryn ja Pettigrew'n mallien mukaisesta olettamuksesta, jonka mukaan tuloksellisuutta, siis yrityksen suorituskykyä, voi parantaa oikeilla henkilöstötoimilla.

Yrityksen toiminnan tuloksellisuuden parantamisen erilaisilla henkilöstötoimilla voidaan nähdä linkittyvän myös muutoksen johtamiseen, jos näillä toimilla, kuten osaamista kehittämällä halutaan vastata uudelleen kysyntään eikä vain kehittää nykyistä toimintaa. Tai kuten Becker ja Huselid (1998, 55) jo tuloksellisuusajattelun alkumetreillä 1990-luvulla näkivät, henkilöstökäytäntöjen kohdistaminen tulee tärkeäksi yritykselle: toimien on oltava sopivia yrityksen valittuun kilpailustrategiaan ja autettava operatiivisten maalien saavuttamisessa, mitä ne maalit sitten ovatkaan. Murroksessa olevalla media-alalla muutosnäkökulma on luonnollisesti olennainen. Viitala ja Jylhä (2019, 280) näkevät muutosprosessin tyypillisinä vaiheina ristiriitojen ilmenemisen nykyisessä toimintatavassa, sen synnyttämän murrosvaiheen, uusien ratkaisujen etsinnän, uuden toimintatavan valinnan ja viemisen käytäntöön sekä uuden toimintatavan vakiinnuttamisen. Muutosprosessi voidaan nähdä myös esimerkiksi paljon käytetyn, mutta myös kritisoidun Kotterin muutosjohtamismallin kautta. Mallissaan Kotter (1996, 24) nimeää kaikkiaan kahdeksan muutosvaihetta edeten muutoksen tarpeellisuuden kommunikoinnista muutosvision luomiseen, esteiden raivaamiseen ja edelleen muutoksen vakiinnuttamiseen. Mallia on kritisoitu erityisesti teoreettisen pohjan heikkoudesta, niin suosittu kuin malli onkin yleisön keskuudessa (Hughes 2016, Habashy, Malo & Shanq 2012).

Mielestäni kaikissa näissä muutoksen vaiheissa henkilöstötoimilla on roolinsa, ja hyvin toteutettuina ne lopulta lisäävät suorituskykyä. Esimerkiksi viesti kehitystarpeesta voi hyvinkin tulla henkilöstöltä heidän osallistamisensa kautta, samoin ehdotus korjaavista toimenpiteistä, ja edelleen hyvällä henkilöstötyöllä muutos voidaan viedä onnistuneesti käytäntöön. Jaankin Järnlströmin ja Vanhalan (2014, 236) näkemyksen, jonka mukaan muutostrendi haastaa esimiestyötä jatkuvasti, ja osallistavaa, vuorovaikutteista ja työntekijälähtöistä johtamista ja esimiestyötä kaivataan yhä enemmän. Järnlström ja Vanhala (2014, 237) painottavatkin esimerkiksi Ehnertin (2006, 17) nostamaa vastuullista esimiestyötä, jossa huomioidaan sekä sosiaalinen vastuullisuus että taloudelliset tavoitteet. Tavoitteena on varmistaa tuottavuus ja henkilöstön sitoutuminen organisaation tavoitteiden

saavuttamiseksi. Järnlström ja Vanhala kiteyttävät vastuullisuusajattelua mielestäni ansiokkaasti toteamalla, että ”jättämällä huomiotta vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet organisaatio voi löytää edestään väsyneitä työntekijöitä, joilla ei ole voimavaroja olla tuotteliaita ja panostaa kehitykseen”.

2.4 Tuloksellisuuspyrkimykset media-alalla

Media-alalla tuloksellisuuspyrkimys kytkeytyy yhtä aikaa sekä toiminnan tehokkuuteen että muutokseen. Kuten Ritala ja Maijanen-Kyläheiko (2019, 1) kiteyttävät kaakkoissuomalaisen aluemediayhtiön Kaakon Viestinnän digisiirtymää käsitelleen hankkeen loppuraportissa, alalla ollaan nyt erityisen kiinnostuneita muutoksen organisoinnista, siis kuinka aluemediorganisaation sisäiset ja ulkoiset resurssit saadaan tukemaan tarvittavaa muutosta digitaaliseen toimintatapaan. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakkaan kokema arvo aluemediassa muodostuu laadukkaasta, paikallisesta sisällöstä, kun taas organisaation sisällä strateginen uudistuminen kohti digitaalista toimintamallia nostattaa monenlaisia jännitteitä liittyen muun muassa resursointiin, erilaisiin kyvykkyyksiin muutoksen toteuttamisesta. Heidän mukaansa jännitteiden purkaminen erilaisin keinoin, kuten avoimella kommunikaatiolla, horisontaalisilla tiimeillä ja tavoitteellisella resursoinnilla olisi-kin tärkeää muutoksen onnistumiseksi. (Ritala & Maijanen-Kyläheiko, 2019, 4)

Samansuuntaista ajattelua jännitteiden purkamisesta ja muutoksen edistämisestä viestintää parantamalla on nähtävissä myös Sanomalehti Karjalaisen digimurrostutkimuksessa vuosilta 2019–2020. Heinosen (2021, 73) mukaan toimituksen osallistuminen suunniteluun ja päätöksentekoon lisääntyi vuoden 2020 aikana, mikä lisäsi ymmärrystä digimurroksen tavoitteista ja suunnasta ja edelleen lisäsi toimituksen sitoutumista digiprosessiin, kun vielä vuoden 2019 aikana johdon tiukka kontrolli uudistuksesta jätti toimenpiteet johdon harteille. Heinonen (2021, 73–76) näkeekin, että syvälinen muutos toiminnassa vaatii tuekseen isoja muutoksia rakenteissa ja tekemisessä, mutta onnistuminen niissä taas vaatii yrityksen sisällä koulutuksen kokonaisvaltaista rakentamista sekä ihmisten henkilökohtaisen vastuun lisäämistä sitouttamisen parantamiseksi, kun taas ulkoisesti on pyrittävä vuorovaikutukseen lukijoiden kanssa. Myös Kati Parkkisen (2019, 93) tuoreen väitöstutkimuksen mukaan media-alalla muutosjohtajuutta ovat muun muassa innostaminen, oman kasvun aikaansaaminen, rajojen asettaminen, neutraali vaikuttaminen sekä vision

luominen, joka kuitenkin harvoin yhdistyy valmiiksi saattamiseen ja niin sanottuun haavojen hoitamiseen.

Henkilöstötoimien näkökulmasta voidaankin ajatella onnistuneen muutosviestinnän ja laajemmin ajateltuna motivoituneen henkilöstön koulutuksen lisäävän toiminnan tulokellisuutta, kuten esimerkiksi Ng ja Feldman (2009, 113) ovat todenneet. Aivan näin yksinkertainen ei media-alan tilanne tokikaan ole, että kaikki murroksen vaatimat muutokset hoituisivat vain kouluttamalla henkilöstöä, vaikka koulutuksella toki tärkeä merkitys onkin. Lucy Küngin (2017, 7) mukaan media-alalla voidaan puhua kokonaisesta organisaation muodonmuutoksesta, jossa myös strategiatyöstä on tultava yhä strategisempaa. Hänen mukaansa muutokseen tarvitaan pitkän tähtäimen, usein journalismista selkänjojansa saava maali, selkeä bisnesmalli, uusia säkenöiviä tuoteinnovaatioita (kuten Karjalaisen tapauksessa vaikkapa lisämaksusta myytävä Kaiku-digiarkistopalvelu) sekä uusi järjestelmä, jolla voidaan hyödyntää tuoreen teknologian ja datan mahdollisuuksia. Tällä kokonaisuudella pystytään Küngin mukaan (2017, 13–14) vastaamaan haasteeseen, jonka muun muassa alustatalouden muutos luo perinteisten mediatalojen tuloksille, joskin Pii-laakson sosiaalisen median yritysten strategioissa ylletään vielä monia tavallisia yrityksiä pidemmälle ja saadaan siten kilpailuetua. Mediataloja Sveitsissä ja Isossa-Britanniassa tutkinut Juliane Lischka (2015, 38–39) näkeekin, että ympäristön havainnointi ja yrityskulttuurin muuttuminen ovat avaimet organisaation muodonmuutokseen. Lischka pitää yrityskulttuuria muutoinkin tärkeänä: kun paine uutisorganisaatioissa kasvaa, eteenpäin katsovassa yrityskulttuurissa ideoidaan paremmin tulevaisuuden menestystuotteita kuin toisenlaisessa kulttuurissa. Mitä tämä tarkoittaa henkilöstötoimien kannalta? Küngin (2017, 32, 43) mukaan erityisesti oikeita ihmisiä oikeilla paikoilla, täsmällistä koulutusta uusiin tehtäviin sekä esimerkiksi yrityksen toiminnan kannalta erityisen tärkeiden taitojen kartoitusta.

Vaikka koronakriisi toisaalta onkin Küngin (2020, 63) mukaan vielä kärjistänyt muutokset kehitystä ja lisännyt kuilua voittajien ja häviäjien välillä, on se Cherubinin, Newmanin ja Nielsenin (2020, 7) laajan tutkimuksen mukaan myös parantanut tehokkuutta monissa alan organisaatioissa. Heidän tekemässään maailmanlaajuisessa otannassa yli puolet, 55 prosenttia organisaatioista arvioi tehokkuutensa parantuneen vähintään osittaisen etätyön myötä, vaikka etätyö onkin vaikeuttanut sisäistä viestintää ja ihmissuhteiden ylläpitoa sekä vähentänyt luovuutta. Liki puolet, 48 prosenttia saman tutkimuksen vastaajista taas kertoi, että heidän yhtiöissään suunnitellaan fyysisten työympäristöjen, käytännössä siis toimistotilojen supistamista työnteon hajautuessa, mikä toki toteutuessaan voi parantaa

yrittäjien tehokkuutta mutta vaatii henkilöstöjohtamiselta tarkkuutta työn kuormittavuutta tarkasteltaessa. Suomessakin vastaavaa toimitilojen leikkaamista pohditaan useassa yhtiössä: esimerkiksi Maaseudun Tulevaisuus ilmoitti jo keväällä 2021 siirtävänsä työntekijänsä pääosin etätöihin ja pienentävänsä Helsingin keskustassa sijaitsevat toimitilansa remontin jälkeen noin kolmannekseen nykyisestä (Erho 2021).

Sanomalehti Karjalaisen emoyhtiön PunaMusta Media Oyj:n uusimmassa strategiassa vuosille 2021–2023 (2021a) todetaan, että konserni keskittyy vielä aiempaa voimakkaammin teknologiseen kehitystyöhön, digitaalisen liiketoiminnan edistämiseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Strategian tavoitteina ovat kasvu, kannattavuuden parantaminen ja uusien kokonaisasiakkuuksien kasvattaminen. Henkilöstönäkökulmasta konserni tavoittelee tuloksellisuutta tarjoamalla vapauksia toteuttaa omaa osaamista ja kannustamalla uuden oppimiseen, mikä taas näkyisi motivoituneena henkilöstönä, parempina tuotteina, asiakastyytyvyytenä ja edelleen lisääntyvänä myyntinä. Strategian tavoitteet ovat mukavasti linjassa Rantasen, Koivulan, Hiltusen, Niemen, Saaren, Tammelinin, Parviaisen ja Villin (2020, 21) raportoimien, mediatyön tilaa selvittävän Media Work 2030 -tutkimuksen alustavien tulosten kanssa: siinä puolestaan työntekijät kokivat media-alan tärkeimmiksi osaamisalueiksi juuri luovuuden ja uuden oppimisen, journalistisen substanssiosaamisen, monimediataidot sekä nopeuden ja tehokkuuden. Kiteytetysti henkilöstön koulutuksen rooli nousee siis toistuvasti esiin eri puolilta yhtenä keinona tuloksellisuuden parantamiseen median murroksessa.

2.5 Henkilöstön osaaminen ja henkilöstöjohtaminen vaatimusten muuttuessa

Viittasin jo aiemmin organisaation muodonmuutostarpeen käsittelyssä muun muassa Kungin (2017) näkemykseen siitä, että muuttuvissa tilanteissa on erityisen tärkeää saada oikeat ihmiset oikeille paikoille, mikä media-alalla tarkoittanee erityisesti oikeanlaisten kykyjen saamista oikeisiin paikkoihin, parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Rekrytointi ja henkilöstön valinta ovat olleet kriittinen prosessi yrityksissä kautta historian, kuten esimerkiksi Bratton ja Gold (2017, 141) muistuttavat, mutta erityisen kriittinen siitä on heidän mukaansa tullut juuri tässä murrosvaiheessa, kun sopivaa työvoimaa ei enää ole tarjolla samaan tapaan kuin vielä takavuosina, vaan sopivilla taidoilla varustetuista osaajista käydään aitoa kilpailua. Tämä taas antaa voimaa näille kysytyille työntekijöille – he

voivat tehdä päätöksiä siitä, minne haluavat työllistyä. Työn muutos kohti yhä parempia digitaatioita vaativaksi tarkoittaa esimerkiksi Viitalan (2021, 260) mukaan sitä, että tulevaisuuden työelämäkompetensseiksi nousevat palvelu- ja ihmissuhdetaitojen lisäksi henkinen sopeutumiskyky sekä tietotekniset ja matemaattiset taidot – henkilöstöjohtamiselta muutos taas edellyttää aikaisempaa vahvempaa strategisuutta, aktiivisuutta ja myös proaktiivisuutta, kuten myös neuvottelutaitoja henkilöstön kanssa. Kausiluontoista osaamistarvetta voidaan toki paikata erilaisilla joustotoimilla, kuten määräaikaisilla työ sopimuksilla ja eräänlaisella työnantajien ylläpitämällä tuuraajareserveillä (esim. Viitala 2021, 87), mutta avaintehtävissä lyhytjänteisyys ei toki ole tarkoituksenmukaista.

Küingin mukaan media-alan digitaalinen muodonmuutos kiteytyy henkilöstönäkökulmasta kolmeen pääasiaan – palkkaamiseen, irtisanomiseen ja jatkuvaan uuden oppimiseen. Media-alalla tuleekin hänen mukaansa palkata aina parhaat osaajat, käyttää voimaa uusien ja uudentyyppisten ihmisten löytämiseen. Hänen mukaansa on virheellistä, jos mediataloissa ollaan enemmän huolissaan henkilön aiemmasta koulutuksesta kuin siitä, kuinka ketterästi hän hoitaa työtehtävänsä. Hänen mukaansa media-ala alkaakin kovenevan henkilöstölinjan myötä muistuttaa yhä enemmän teknologia-alaa, mutta media-ala pystyy sitä kautta myös vastaamaan tämänhetkiseen, teknologiajäteiltä tulevaan haasteeseen aiempaa paremmin. (Küng 2017, 32, 35)

Kolme vuotta myöhemmin, vuonna 2020 julkaistussa katsauksessaan Küng (2020, 57, 60) on edelleen jalostanut näkemystään: median digitaalinen muodonmuutos on hänen mukaansa yhtä lailla ihmisten muodonmuutosta kuin liiketoiminnan muodonmuutosta, mutta silti toimituksissa on usein ilmapiiri, jossa HR-toimintojen, kuten henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun ei nähdä huomioivan journalistisia näkökohtia, sen olevan ikään kuin bisneksen ja työnantajan eikä niinkään työntekijöiden puolella. Luovien lahjakkuuksien palkkaamista Küng (2020, 49-50) pitää edelleen erityisen tärkeänä kasvuedellytysten, aktiivisen palautteen ja mahdollisen tulevaisuuden esimiespotentiaalin kannalta – hänen mukaansa onkin strategiaa luotaessa tärkeää miettiä, millä perusteella palkataan uutta väkeä, millaisista taidoista ja ihmisistä pidetään kiinni ja millaisia päästetään siirtymään muualle. Cherubini ym. (2020, 20) täydentää Küingin näkemystä lisäämällä, että rajatuilla resursseilla toimittaessa työpaikan monimuotoisuutta ja -taitoisuutta voi olla hankalaa lisätä sillä tavoin kuin uutismediassa vaadittaisiin, mutta joskus jonkun toisen voi hänen mukaansa olla aiheellista astua sivuun, jotta jonkun toisen taidot pääsevät paremmin esiin. Uutismediat tarvitsevat Cherubinin ym. mukaan (2020, 19) kuitenkin aina myös

mahdollisimman monipuolisia osajia, joten vaikka tähtiä yhteisössä nousisikin, ei muitakaan työntekijöitä pidä jättää yksin.

Mediatalojen tulevaisuuden henkilöstölinjaa onkin mielestäni helppo havainnollistaa urheiluvertauksin: onko koossa sellainen joukkue, jossa on tarvittavat taidot? Suomalainen työlaainsäädäntö toki asettaa rajoituksia joukkueen nopealle muokkaamiselle, mutta pitkän tähtäimen suunnittelussa näkökulma on mielestäni vähintäänkin aiheellinen. Huhtalan, Paakkolan, Sunilan, Tikkasen, Vanialan ja Vittaniemen (2020, 2) suomalaisissa mediataloissa vuonna 2020 tekemän tutkimuksen mukaan liiketoiminnallisten ja teknologisten taitojen rooli tulee korostumaan myös suomalaisella media-alalla vuoteen 2030 mennessä, mutta alan nykyisissä koulutuskokonaisuuksissa liiketoiminnallisten taitojen opetus on varsin vähäistä ja esimerkiksi ohjelmointiosaamista vain harvoin tarjolla, samoin myynnillistä koulutusta. Lisääntyvä liiketaloudellisten, työelämäosaamiseen liittyvien sekä sosiaalisten ja psykologisten taitojen vaatimus nousee esille myös Haasmaan, Häggin, Sillanpään ja Tuominen-Thuesenin (2020, 6) Opetushallitukselle tekemässä media- ja viestintäalan osaamistarvekatsauksessa. Vaikuttaakin siltä, että vaikka toisaalta hyvän sisällön merkitystä korostetaan nyt media-alan toimijoiden, kuten myös Karjalaisen tavoitteissa (esim. Heinonen 2021, 73), suurin osaamisvaje nähdään siinä, kuinka journalistinen työ tarjoillaan ja myydään lukijoille.

Rekrytointien tai henkilövaihdosten lisäksi koulutus on luonnollisesti merkittävä keino uusien kyvykkyyksien tuomisessa työyhteisöön. Heinosen (2021, 74) mukaan juuri koulutus ei kuitenkaan ollut ytimessä Karjalaisen digisiirtymässä, minkä hän arvioi mahdolliseksi tulevaisuuden sudenkuopaksi ja suosittaakin systemaattista koulutustarpeiden selvittämistä sekä koulutuksen lisäämistä. Koulutus oli toki sivuroolissa myös Kaakon Viestinnän digisiirtymässä (Ritala & Maijanen-Kyläheiko, 2019, 7): tutkimuksessa todettiin hyvän sisäisen kommunikaation ja kehitystyön keskittämisen tietyille ryhmälle sekä myöhemmän jalkauttamisen auttavan parantamaan muutoskykyä – koulutuksesta ei mainita sanaakaan. Vaikka Karjalaisessa johto onnistuikin viestimään henkilöstölle tavoitteensa, sekä Heinosen (2021, 92) että Ritalan ja Maijanen-Kyläheikon (2019, 6) tutkimuksessa nousee esiin henkilöstön herkkyys palata vanhoihin toimintatapoihin: vaikka muutoksen välttämättömyys ymmärretään, osaaminen ja ajattelu tukeutuvat vanhaan, aiemmin opittuun, koska uusia toimintatapoja ei ole sisäistetty. Kungin (2017, 33) mukaan juuri oppimista ja organisaation kehittämistä tulisikin muutostilanteessa tukea esimerkiksi työn oheen kytketyillä koulutusjaksoilla, kuten esimerkiksi suuressa yhdysvaltalaisessa sanomalehdessä *The New York Times*issa on tehty.

Toki monella mediatalolla koulutusresurssit ovat ymmärrettävästi niukat verrattuna vaikkapa New York Timesin kokoisiin toimijoihin, mutta Viitala (2021, 129) muistuttaakin, että oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa, joista kaikki eivät edes vaadi erityisiä järjestelyjä tai rahaa. Viitala (2021, 130–133) nimeää tällaisena osaamisen kehittämisen keinona esimerkiksi työpaikalla vastaan tulevista ongelmatilanteista oppimisen. Muiksi tärkeiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi hän listaa esimerkiksi tehtäväkierron, projektiomennukset, ristiinkoulutukset työntekijöiden välillä sekä perinteisen koulutuksen, jonka osuus on hänen mukaansa kuitenkin jatkuvasti vähentynyt työn ääressä tehtävän oppimisen lisääntyessä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä koulutuskäytännöt ovat kuitenkin Viitalan (2021, 238–239) mukaan usein kirjavia: työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tai työhyvinvointiin kohdistetaan rahaa, jos henkilöstöjohtaminen koetaan yrityksessä tärkeäksi. Huhtalan ym. (2020, 16) tutkimuksen mukaan koulutuspanostuksiaan aikoo lisätä 57 prosenttia tutkimukseen vastanneista suomalaisista sanoma- ja uutismedia-alan yrityksistä, kun leikkaamista suunnittelee vain kolme prosenttia, joten henkilöstön koulutustarve on selvästi huomattu mediataloissa.

Koulutuksen lisäksi muutostilanteessa tarvitaan toki myös molemminpuolisia työyhteisötaitoja. Nuutinen, Heikkilä-Tammi ja Manka (2014, 443) muotoilevat mielestäni erinomaisesti, etteivät työyhteisötaidot eli rakentava vuorovaikutus suhteessa työyhteisöön ja esimieheen välttämättä tarkoita organisaatiomuutoksen hyväksymistä, mutta ”työyhteisötaitoinen työntekijä osaa heidän mukaansa tuoda muutoksessa askarruttavat asiat rakentavasti esille esimiehen kanssa ja hakea työyhteisöstä tukea”. Heidän mukaansa työntekijät voivat edistää muutoksia vaikuttamalla työyhteisön ilmapiiriin, tekemällä työnsä vastuullisesti, tiedostamalla toimintatapojaan ja ottamalla selvää muutoksen vaikutuksista huhujen levittämisen sijaan. Nuutisen ym. (2014, 445) mukaan työyhteisötaidoissa korostuu toki suhteen molemminpuolisuus: hyvä esimies ylläpitää arvostavalla, läsnäolevalla johtamisella ja hyvällä tiedottamisella myös työhyvinvointia epäilysten ja käytäväpuheiden vähentyessä.

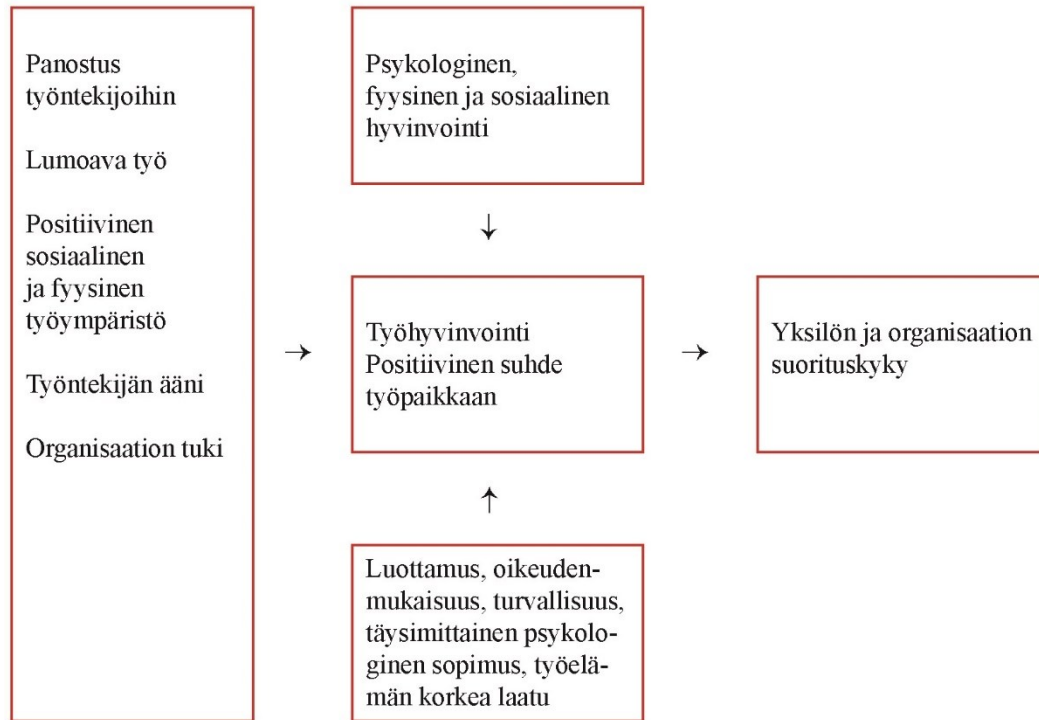
Esimiehen ja työntekijöiden suhde onkin muutostilanteissa hyvin olennainen prosessien etenemisen kannalta. Esimerkiksi Seppälän, Lipposen, Bardin ja Pirttilä-Backmanin (2012, 148) tutkimuksen mukaan työyhteisötaidoilla ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla on yhteys toisiinsa: työntekijät haluavat edistää muutosta, jos he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisössään ja mikäli työnantaja osoittaa tukevansa ja arvostavansa näitä näkemyksiä.

2.6 Työhyvinvointi muuttuvissa mediaorganisaatioissa

Suhtautuminen työhyvinvointiasioihin on muuttunut varsin nopeasti – laajempaa keskustelua työhyvinvoinnista ja ihmisten jaksamisesta työssään on käyty vasta 2000-luvulla, vaikka alan tutkimusta toki löytyy pienissä määrin jo 1970-luvulta saakka (Guest 2002, 341). Juuri David Guest kuitenkin (2002, 340, 343) vaikutti merkittävästi työhyvinvointiajattelun kehitykseen alan kirjallisuudessa usein siteeratulla tutkimuksellaan, jossa hän integroi työntekijän ja hänen hyvinvointinsa osaksi aiempaa keskustelua henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta, siis osaksi yrityksen suorituskykyä. Kytkentä tapahtuu toisaalta työntekijän positiivisen asenteen tuoman tehokkuuden kautta tai toisaalta työntekijän suoranaisten tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kautta, sillä myös työntekijän yleinen tyytyväisyys elämäänsä ja työhönsä vaikuttavat Guestin mukaan kokonaisuuteen. Guest (2002, 354) arvioi tulostensa perusteella muun muassa siten, että tyytyväisen työntekijän tekemä psykologinen sopimus työnantajan kanssa linkittyy hänen suorituskykynsä ja sitä kautta myös yrityksen tuottavuuteen. Hänen mukaansa (2002, 355) myös muun muassa mielekkääksi koettu työn suunnittelu, työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku ovat kaikki yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen sekä yleiseen tyytyväisyyteen elämään – Guest katsoikin jo tuolloin, että työpaikoilla tulisi luoda aiempaa laajempaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja työnantajien välille, koska edut olisivat yhteiset.

Henkilöstöjohtamisen, yrityksen suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin suhdetta on 2000-luvulla tutkittu eri näkökulmista. Esimerkiksi Peccei, van de Voorde ja van Veldhoven ovat tutkineet johtamisen, suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin sekä myös työolojen välisiä linkityksiä, ja vuoden 2013 tutkimuksessaan he totesivat työhyvinvoinnin merkityksen kokonaisuudelle riippuvan myös siitä, onko työntekijä yleisesti elämässään onnellinen vai voiko hän vain terveydellisesti hyvin. Jos työntekijä on yleisesti onnellinen, hänen työnsä on tutkijoiden mukaan useammin tuloksettaampaa organisaation suorituskyvylle, ja mikäli työhyvinvointi ja organisaation suorituskyky yhdistyvät, myös tuloksellisuus paranee. Jos taas työntekijä ei voi kokonaisvaltaisesti hyvin, epävarmuudet kuten mahdolliset stressin vaikutukset lisääntyvät. (Peccei & van de Voorde & van Veldhoven, 2013, 37) Myös Van de Voorde, Paauwe ja van Veldhoven (2012, 404) päätyivät samanlaisiin tuloksiin vuotta aiemmin. Van de Voorde ja Beijer (2015, 74) puolestaan osoittivat vuonna 2015 julkaistussa artikkelissaan korkean tuottavuuden henkilöstökäytäntöjen, kuten

itseohjautuvien tiimien kyllä lisäävän tuottavuutta, mutta niillä on heidän mukaansa myös yhteys työstressiin ja työn yleiseen kuormittavuuteen työntekijöiden tietäessä, että heiltä odotetaan tuloksia. Tasapainoilu tehokkuuden ja työhyvinvoinnin välillä vaatii siis tarkkuutta.



Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen, hyvinvoinnin, työelämän ja suorituskyvyn suhde (Guest 2017)

Myös David Guest on jäsentänyt työhyvinvointimallejaan 15 vuoden aikana, ja vuonna 2017 hän julkaisi uudet kehykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Guestin (2017, 22) mukaan henkilöstöjohtamisen teoria on edelleen keskittynyt liikaa lisäämään yritysten tehokkuutta, kun samaan aikaan työntekijöiden tarpeet ovat jääneet toissijaiseen asemaan – vaikka samaan aikaan paine työssä ja yhteisöissä on kasvanut vähentäen työhyvinvointia. Jos työntekijöiden tarpeet otettaisiin hänen mukaansa vakavasti, tarvittaisiin aiempaa analyttisempää näkemystä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Organisaatioiden muuttuessa tulisikin Guestin (2017, 29–32) mukaan pyrkiä kohti työhyvinvointiorientoitunutta henkilöstöjohtamista. Hän esittelee oman työhyvinvointimallinsa (kuvio 4), jonka voi nähdä jatkeena aikaisemmalle Guestin henkilöstöjohtamismallille, mutta siten, että työhyvinvoinnista tulee väliosa ihmisen ja yrityksen suorituskyvyn muodostumisessa. Työntekijöihin panostaminen, joustavat työtavat, niin sosiaalisesti kuin fyysisiltä

olosuhteiltaan kannustava työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet ja organisaation antama luottamus luovat Guestin mukaan kaikki osansa työhyvinvointiin ja positiiviseen suhteeseen työnantajan ja työntekijän välillä. Guest irrottaa vielä psykologisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin omaksi tekijäkseen kaaviossa, samoin luottamuksen ja turvallisuudentunteen työntekijän ja työnantajan välillä.

Mielestäni Guestin malli antaa hyvät lähtökohdat työhyvinvoinnin mekanismien tarkastarkasteluun, mutta eihän alan tutkimus tietenkään ole pysähtynyt paikoilleen. Esimerkiksi Guest saa tukea mallissaan käyttämälle psykologisen sopimuksen ajatukselle sitä tutkineilta Griepiltä, Bankinsilta, Vander Elstiltä ja de Witteltä (2021, 277), jotka näkevät juuri julkaistussa tutkimuksessaan sosiaalisen vaihdannan ajatuksen erittäin tärkeäksi tulevassa henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa – tätä vaihdantaa kehittämällä voitaisiin heidän mukaansa kehittää merkittävästi työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Henkilöstönäkökulmaa painotetaan nyt laajalti, ja esimerkiksi tuoreessa artikkelissaan van Beurden, van de Voorde ja van Veldhoven (2021) puolestaan vaativat henkilöstöjohtamistutkimukseen edelleen lisää teoreettisia näkökulmia sekä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta tehtyjä arvioita henkilöstötoimista – kuten toki monet muutkin tutkijat henkilöstöjohtamis- ja työhyvinvointitutkimuksessa eri aikoina ja eri vaiheissa.

Näkemykset työhyvinvoinnin määrittelystä ovat muuttuneet Suomessakin ajan kuluessa, mutta myös tutkijoilla on ollut erilaisia painotuksia. Esimerkiksi Kauhanen (2009, 201-202) viittaa vielä vuonna 2009 työhyvinvoinnista puhuttaessa vahvasti työsuojelullisiin ja historiallisiin näkökohtiin, kun hän toteaa työhyvinvoinnin vaativan työnantajilta panostuksia muun muassa työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin ja työvälineiden suojaukseen sekä muun muassa työntekijöiden vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin, vaikka katsookin, että Suomessa oli tuolloin ryhdytty aiempaa laajempiin ennaltaehkäiseviin toimiin havaittujen ongelmien korjaamiseksi. Runsaat kymmenen vuotta myöhemmin Viitala (2021, 43-44) taas näkee jo laajemmin, että työhyvinvointi rakentuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä, työympäristöön liittyvistä tekijöistä sekä työntekijän yksityiselämään kuuluvista asioista. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamisessa onkin ennakoitava ja torjuttava pahoinvointia kiinnittämällä huomiota erilaisiin riskitekijöihin, kuten poissaoloihin sekä stressin ja uupumisen oireisiin – pitkällä tähtäimellä onkin hänen mukaansa tarpeen pyrkiä lisäämään edellytyksiä työn mielekkyyden kokemuksiin, mitä esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, saatu tuki ja arvostus sekä hyvä johtaminen tuovat.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2021) tämänhetkisen määritelmän mukaan työhyvinvointi taas on ”kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”. Ministeriön mukaan työhyvinvointia lisäävät hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Ministeriö painottaakin, että työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle: työnantajan on huolehdittava muun muassa työturvallisuudesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta, työntekijällä taas on vastuu työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Myös sosiaali- ja terveysministeriö näkee työhyvinvoinnin mekanismin toimivan siten, että hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolot vähenevät.

Työhyvinvoinnin yhteydestä yrityksen taloudelliseen hyötyyn on niin ikään saatu myös suomalaistuloksia. Esimerkiksi Aura ja Ahonen (2016, 216) näkevät vuosina 2009–2014 tekemiensä tutkimusten pohjalta, että työhyvinvoinnin systemaattimen johtaminen on yritysten kannalta kannattavaa samalla, kun se edistää henkilöstön hyvinvointia. Kannattavuuden näkökulmasta mekanismi nähdään heidän työssään samanlaisena kuin ministeriönkin linjauksessa eli tuottavuus paranee ja työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamat kustannukset vähenevät. Heidän laskelmiensa (2016, 216–217) mukaan tuottavuudessa olisi Suomessa jopa yhdeksän miljardin euron kasvupotentiaali parantuvan käyttökateen kautta, kun taas kustannussäästö työpahoinvoinnin kuluista olisi noin miljardin luokkaa. Manka ja Manka (2016, 57) huomauttavat, että työhyvinvoinnilla on niin välittömiä kuin välillisiäkin vaikutuksia: yrityksen kustannukset pienenevät sairauspoissaolojen, työtapa- turmien ja ennen aikaisten eläköitymisten vähenemisen myötä, ja välillisesti työnantajat säästävät työhyvinvointikeinoilla myös eläkemaksuissa. Työhyvinvointitoimien tulisikin heidän mukaansa (2016, 92) olla proaktiivisia: ei korjata vain ongelmia vaan luodaan työolot, joissa on helppo tehdä työtä – näin yksilön henkinen hyvinvointi paranee ja yrityksen kustannukset ovat mahdollisimman pienet.

Auran ja Ahosen (2016, 217) mukaan työhyvinvoinnin toteutuksessa ollaan siirtymässä kohti esimiehen yhä suurempaa vastuuta, ja kun työhyvinvointi siirtyy yhä enemmän esimiehen vastuulle, tuottavuus paranee. Näkemys poikkeaa aiemmin esitetystä ministeriön näkemyksestä, jossa painotettiin yhteistyötä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Itse näen yhteistoiminnan työntekijöiden kanssa erittäin järkevänä, mutta vastuu sovittujen toimien toimeenpanosta on hyvä organisoida. Toki kehittämistyön on oltava jatkuvaa, kuten Aura ja Ahonenkin toteavat.

Olen jo sivunnut työn ja organisaatioiden muuttumista, mutta erityisesti näin media-alalla tapahtuneet muutokset ovat merkittäviä myös siitä näkökulmasta, jos niitä peilataan työhyvinvointiin. Kungin (2017, 35) mukaan media-alan henkilöstökäytännöt ovat yleisesti muuttuneet hieman vähemmän sofistikoituneiksi kuin aiemmin kilpailukykyä etsittäessä ja tarve työn ohessa tapahtuvalle koulutukselle on kasvanut. Myös varsinainen toimitustyö on muuttunut viime vuosina: esimerkiksi Arolan (2020, 12) mukaan toimittajilla on enemmän töitä kuin ennen, koska jutut eivät valmistu kerralla vaan niitä versioidaan ja rikastetaan sosiaaliseen mediaan, laatuvaatimukset kasvavat lukijoiden ajasta kilpailtaessa ja yleinen kiire sitä kautta kasvaa. Lehtinen ja Haapalainen (2017) taas toteavat online-siirtymän tuoneen jatkuvan deadlinen, mutta samaan aikaan toimitusten henkilömäärä on vähentynyt, työ sirpaloitunut ja työn kuormittavuus sitä kautta lisääntynyt – heidän mukaansa jopa niin, etteivät kaikki uskalla potkujen pelossa myöntää, etteivät enää jaksaa. Arolan (2020, 12) haastattelema uutispäällikkö tosin toteaa kiireen kuuluneen aina ammattiin, ja stressiä sietää kokemuksen myötä paremmin, mutta päivittäin eteen tulvivien asioiden määrä ”aiheuttaa silti puhaltelua”. Myös Rantasen ym. (2020, 26) tekemässä, mediatyöntekijöiden kokemuksia selvittävässä Media Work 2030 -tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia: pitkä media-alan työkokemus oli yhteydessä siihen, että työmäärän koettiin lisääntyneen ja joustavuuden vähentyneen digitalisaation myötä, mutta kokeneilla työntekijöillä työhön keskittymisen vaikeus ja vapaa-ajan raja olivat kuitenkin säilyneet ennallaan, työstä palautuminen jopa parantunut. Rantanen ym. (2020, 26, 40) arvioivatkin, että kokemus auttaa käsittelemään painetilanteita, mutta toki pidempään alalla olleet voivat myös olla sellaisissa asemissa työpaikoilla, että heidän on helpompi säädellä työpainettaan itse.

Jos kiireen tuntu ajatellaan kuuluvaksi työhön, toimituksen toiminnan murrosta voikin tarkastella myös organisaatiokulttuurin kautta. Scheinin (1985, 26) klassisen organisaatiokulttuurimallin mukaan organisaatiokulttuuri jakautuu artefakteihin eli näkyviin rakenteisiin ja käytäntöihin, arvoihin ja normeihin sekä pohjimmaisiiin perusoletuksiin, syviin käsityksiin, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa. Toimituksen kiireen ja toimittajien vanhat työtavat voi nähdä kuuluvan kulttuuriin, jopa syviin perusoletuksiin, samoin kuin monet muut käytännöt – Kungin (2020, 15) mukaan juuri kulttuurin muuttaminen onkin muutoksessa johtajien merkittävin tehtävä, jos johtaminen itsessään on tärkein ajuri digimuutokselle organisaatiossa. Heinonen (2021, 75) komppaa tässä Kungia: hänen mukaansa kokeilukulttuuri, toimituksen työntekijöiltä tulleiden uusien ajatusten kokeileminen vailla paineita mahdollisesta epäonnistumisesta, on Karjalaisen tapauksessa ollut

tärkeä tekijä digimuutoksen onnistumisessa. Organisaatiokulttuuria voidaankin nähdäkseni muuttaa myös työhyvinvointia edistävään suuntaan, ei puhdasta tehokkuutta hakien – Heinosen (2021, 73) mukaan juuri keskustelua vaativiin hitaisiin prosesseihin tulisikin Karjalaisessakin kiinnittää enemmän huomiota, jos halutaan isoja harppauksia sisällössä tai muutoksia organisaation kulttuurissa.

Työrytmin, organisaatioiden ja välineiden muuttumisen lisäksi muutoksia toimitustyöhön ovat tuoneet myös koronaviruksen vaatimat uudet käytännöt. Cherubinin ym. (2020, 10) mukaan koronaviruksen mukanaan tuoma etätyö on edelleen hämärtänyt työajan ja oman elämän rajaa, heikentänyt esimerkiksi työergonomiaa sekä vaikuttanut sosiaaliseen elämään, varsinkin jos ihminen asuu yksin. Kommunikoinnin ongelmat vaivaavat, mutta toisaalta kasvanut etätyö saa Cherubinin ym. (2020, 11) mukaan myös tukea: heidän selviytöksessään 54 prosenttia työntekijöistä ilmaisi, että jatkossa he haluaisivat tulla toimistolle hieman aiempaa harvemmin, kun 24 prosenttia halusi tulla aiempaa useammin. Cherubinin (2020, 12) mukaan onkin olennaista huomata, ettei etätyö sovi kaikille, työntekijöiden tarpeet ovat erilaisia, mutta siirtymä hybridityöympäristöön, jossa osa ihmisistä on toimistolla, osa kotonaan ja osa liikkeellä, saa koronavirusepidemiasta lisää vauhtia. Rantasen ym. (2020, 4) tutkimuksen mukaan digitaalisuus yleisesti on lisännyt työn määrää toimituksissa (86 prosenttia vastaajista), vaikeuttanut työhön keskittymistä (81 prosenttia), liudentaneen työn ja vapaa-ajan välistä rajaa (75 prosenttia) ja vähentäneen työstä palautumista 73 prosenttia, mutta toisaalta digitalisaatio on myös lisännyt työn joustavuutta (59 prosenttia) ja helpottanut tiedonkulkua (68 prosenttia).

Kaikkiaan työhyvinvointiasiat näyttäytyvät Rantasen ym. (2020, 5) tutkimuksen vastaajajoukossa kuitenkin varsin myönteisessä valossa: vastaajat kokevat työssään tarmoa ja mielihyvää tuottavaa uppoutumista liki päivittäin, toimintakyvyn alentuneisuutta heijastelevaa kognitiivista stressiä koettiin kohtuullisissa määrin, ja vastaajat myös kokivat työnsä merkitykselliseksi. Tutkijat kuitenkin huomauttivat, että vastaajissa saattaa olla alaryhmiä, joissa tuntemukset voivat olla hyvinkin erilaisia.

Rantasen ym. (2020, 34) tutkimuksessa annettiin vastaajille myös mahdollisuus tehdä ehdotuksia työolojen parantamiseksi. Näissä vastauksissa näkyi muun muassa media-alan työntekijöiden kokema huoli työllisyysnäköymistä yhteistoimintaneuvotteluiden määrääikaisuuksien ja freelancerien pienten palkkioiden muodossa – työnantajien toivottiin yleisesti sitoutuvan paremmin työntekijöihinsä ja antamaan heille myös aikaa tehdä työnsä paremmin. Muuttuneiden vaatimusten paineessa työn laadun koettiin kärsivän, mikä

Rantasen ym. (2020, 35) vastaajien mukaan johtaa työntekijöiden uupumiseen ja maksavien asiakkaiden kaikkoomiseen. Vastalääkkeeksi työmäärän kasvulle ja työn sirpaloitumiselle vaadittiin lisää työntekijöitä.

Kokonaisuutena on siis nähtävissä, että henkilöstöjohtaminen, yritysten kannattavuus ja työhyvinvointi kietoutuvat murrostaan läpikäyväällä media-alalla kiinnostavalla tavalla yhteen. Median digimurros tarvitsee aina taloudellista tukea, kuten Heinonenkin (2020, 76) muistuttaa, ja Karjalaisessa sitä tukea käytettiin muun muassa koko organisaatiokentteen suuntaamisessa digiin, mikä koettiin koko lehden ydinbisneksen ja olemassaolonkin kannalta tärkeäksi. Digitalisoituminen koskettaaakin Heinosen (2020, 68, 76) mukaan koko organisaatiota kaikilla osa-alueilla aina rakenteista henkilöstöön, joka Karjalaisen tapauksessa on suhtautunut digimurrokseen yleisesti ottaen myönteisesti. Mutta kuten Guest (2017, 22) toteaa, työntekijän hyvinvoinnin tutkimiseen on suuri eettinenkin tarve, kun työ muuttuu ja saattaa rapauttaa työperäistä hyvinvointia tuoden haitallisia seurauksia sekä työntekijöille että organisaatioille. Siksi seuraavassa tutkimusosiossa keskiössä ovatkin henkilöstöjohtaminen, organisaation suorituskyky ja työntekijän hyvinvointi, mutta silti unohtamatta täysin sitä organisaation muodonmuutostakaan.

3 Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät

Mediamurroksen keskellä mediataloissa ollaan luonnollisesti erittäin kiinnostuneita pohtimaan sitä, mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Millaisiin muutoksiin pitäisi osata varautua samalla, kun luodaan omalle yritykselle ja sen palveluille uutta suuntaa? Erilaisten skenaarioiden laatiminen on jo tuttua ainakin osalle yrityksistä, ja esimerkiksi Hiltunen (2012, 227) näkee asian siten, että kun skenaariot otetaan avuksi strategiatyöhön, saadaan ”tulevaisuuskestäviä” strategioita. Henkilöstöstrategia solahtaa toki yrityksen kannalta tärkeimpien strategioiden joukkoon. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda henkilöstöskenaarioita yritykselle tuon tulevan strategiatyön avuksi, joten tutkimusta lähestyttäessä tulevaisuusnäkökulma nousee tärkeäksi.

Henkilöstöjohtamista voisi tutkia useista näkökulmista ja erilaisin tavoittein. Tässä opinnäytetyössä on kyse tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, joka Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 17-18) mukaan asettuu eräänlaiseen jatkumoon tieteellisen tutkimuksen

ja arkiajattelulla, omiin näkemyksiin perustuvalla toiminnalla tehtävän kehittämisen välillä. Siinä missä tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan heidän mukaansa siihen kuuluvia traditioita sekä jakoa perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen, tutkimuksellinen kehittäminen saa usein alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Ojasalo, Moilasen ja Ritalahden (2014, 18) mukaan tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin pääasiassa toiminnan päämäärissä eli siinä, halutaanko tuottaa aiheesta uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen raja voidaan kuitenkin nähdä myös tuota linjausta häilyvämpänä: esimerkiksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 129) näkevät toimintojen kehittämisen myös perinteisen soveltavan tutkimuksen piirteenä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 130–131) jakavat perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen: kokeelliseen tutkimukseen, jossa mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey-tutkimukseen, jossa kerätään tietoa standardoidulta joukolta ihmisiä sekä tapaustutkimukseen, jossa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa kyseisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Samalla he kuitenkin toteavat, etteivät karkeat jaottelut aina juuri auta itse tutkimuksen tekemistä vaan auttavat vain hahmottamaan yleisiä linjoja. Tarvitaan siis mahdollisesti useiden näkökulmien ja metodien kokonaisuutta, joihin voi liittyä sekä määrällistä että laadullista tutkimusta.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 51) mukaan perinteisistä tutkimusstrategioista erityisesti tapaustutkimus sekä kokeellinen tutkimus, jota voidaan nimittää myös toimintatutkimukseksi, sopivat hyvin myös kehittämistyön lähestymistavoiksi. Esimerkiksi henkilöstöjohtamista voitaisiinkin hyvin lähestyä tapaustutkimuksen kautta. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 52–54) luonnehdinnassa tapaustutkimuksessa on pyrkimys tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta, tässä tapauksessa siis henkilöstöjohtamisesta Sanomalehti Karjalaisessa. Tapaustutkimuksella on heidän mukaansa mahdollisuus ymmärtää yritystä mahdollisimman kokonaisvaltaisessa siinä ympäristössä, jossa oikeasti toimitaan ja saada kaikkiaan selville suppeasta kohteesta niin paljon kuin mahdollista. Samalla tulee tuottaa kehittämissuhteita ja esittää, miten ja miksi asiat tapahtuvat siinä ympäristössä kuin tapahtuvat. Vaikka tapaustutkimuksessa tuotetaankin kehittämissuhteita, näen tapaustutkimuksessa kertyvän tiedon keskittyvän jo tapahtuneisiin asioihin eikä opinnäytetyön näkökulman kannalta olennaiseen tulevaisuuteen. Toimintatutkimus taas sopisi sekin periaatteessa hyvin henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, mutta kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahtikin (2014, 58) toteavat,

siinä tavoitteena on yleisimmin joidenkin toimintojen ja käytänteiden muuttaminen niihin vaikuttamalla, kun taas omassa opinnäytetyössäni pyritään luomaan skenaarioita, näkymää tulevien vaikuttamistoimien pohjaksi. Koska tapaus- tai toimintatutkimus ei siten anna tarvittavia keinoja, katsonkin, että ennakkoinnin valitseminen kehittämistyön näkökulmaksi palvelee opinnäytetyön tavoitetta parhaiten.

Kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahtikin (2014, 51) toteavat, ei näkökulman valinnassa kannata olla mustavalkoinen vaan valita kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka sopivat omaan tutkimukseen parhaiten. Omassa työssäni tämä näkyy etenkin siinä, että perehdyn tutkimuksessani hieman tapaustutkimuksen omaisesti Karjalaisen henkilöstöjohtamiseen kyselyn kautta, vaikka näkökulma esimerkiksi haastattelujen kautta onkin ennakkointiin painottuva. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 133) näkevät, että tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja – tutkimusta tekevän tuleekin valita sellainen lähestymistapa ja metodit, joiden toimivuudesta hän itse on kaikkein vakuuttunein esimerkiksi aiempaan tutkimukseen perehdyttyään eikä kahliutua vain esimerkiksi määrällisen tai laadullisen tutkimuksen piirteisiin. Puusa ja Juuti (2020a, 38) muotoilevat saman asian mielestäni erinomaisesti toteamalla, että tutkimusotteen valinnan tulee perustua ensisijaisesti ymmärrykseen tutkimuskohteesta, siis siihen, millaisiin kysymyksiin tutkimuksen avulla haetaan vastausta. Heidän mukaansa tutkimusotteen määrittävät tutkimuksen tavoitteen lisäksi myös metodologiset lähtökohdat, siis se, millaista tietoa tutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan ja kuinka tutkija uskoo tuon tiedon olevan parhaiten saavutettavissa. Lähestymistavan ja menetelmien on siis oltava tarkoituksenmukaisia juuri siihen tutkimukseen ja juuri niihin tavoitteisiin, joihin tutkimuksessa pyritään. Omassa tutkimuksessani näen ennakkointinäkökulman sekä menetelmien tasolla kyselyn ja niitä täydentävien haastattelujen palvelevan parhaalla mahdollisella tavalla tutkimukseni tavoitteita. Näin siksi, että ennakkoinnilla pystytään parhaiten palvelemaan tulevaisuusnäkökulmaa. Koska henkilöstöjohtamisen, työn tehokkuusvaatimusten ja työhyvinvoinnin kokemuksissa on kyse ihmisten tiedosta ja sekä siitä, miksi hän toimii kuten toimii, on menetelmänä luontevaa ja tarkoituksenmukaista kysyä asiasta heiltä itseltään, kuten Tuomi ja Sarajärvikin (2018, 84) toteavat. Toki kysyminen eri muodoissaan on altis myös virhelähteille, kuten Puusa ja Juutikin (2020c, 108) huomauttavat, mutta silti näen kyselyn ja haastattelun sopivimpina menetelminä tutkimuksessa tavoittelemani tiedon hankkimiselle. Avaan tämän luvun alaluvuissa sekä tutkimusnäkökulmani että käyttämäni menetelmät sekä sen, kuinka olen päätenyt näihin valintoihin.

3.1 Ennakointi kehittämistyön näkökulmana

Ennakoinnin voidaan nähdä olevan eräänlaista tulevaisuudentutkimusta. Esimerkiksi Malaskan (2013, 19) määritelmän mukaan ennakointi on soveltavaa tulevaisuudentutkimusta, jolla tuetaan päätöksentekoa: Malaskan mukaan ennakointi on ”osallistuva toimintatapa yhteisen pitkän tähtäimen vision luomiseksi yritykselle tai instituutiolle ja sen mukaisesti strategisiin ja lyhyen tähtäimen taktisiin päätöksiin valmistautumiseksi ja sitouttamiseksi”. Tämän tyyppisen kokonaisuuden hahmottaminen vaatii varsin monitieteistä ajattelua, ja Kamppinen, Malaska ja Kuusi (2002, 24) toteavatkin tulevaisuudentutkimuksen olevan perusluonteeltaan monitieteistä, koska tavoitteena on luoda skenaarioita, joissa todellisuuden eri puolet on otettu huomioon. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 90–91) taas jakavat ennakoinnin tulevaisuuden luotaukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun, jossa suunnittelu eli tässä tapauksessa tulevaisuuden tekeminen vaatii tietoa, jonka mukaan yrityksen tai muun organisaation voimat kohdennetaan. Heidän mukaansa ennakoinnin tehtävänä on tarkastella pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti tulevaa sekä pyrkiä selvittämään sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista saadaan suurin taloudellinen ja organisatorinen hyöty sekä samalla auttaa toisaalta varautumaan ja toisaalta vaikuttamaan edessä oleviin muutoksiin. Ennakoinnissa siis tutkitaan tällä hetkellä josain määrin nähtävissä olevia ilmiöitä niiden tulevan kehittymisen näkökulmasta, ja kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 92) toteavat, ennakointi tarjoaa näin ongelmanratkaisussa vaihtoehtoisia lähestymistapoja, laajentaa siis kuvaa tulevaisuudesta ja lisää näin päätöksenteon valinnanmahdollisuuksia. Voidaan nähdä, että ennakoinnin tavoitteena on myös tulevaisuuden tekeminen, siis tulevaisuuden luominen jonkin tahon, vaikkapa yrityksen kannalta halutunlaiseksi ennakoinnilla saatua tietoa hyödyntäen. Olennaista on kuitenkin juuri tieto: esimerkiksi Kuusen ja Kamppisen (2002, 118) mukaan tulevaisuuden tekeminen vaatii aina tietoa ja käsikirjoituksen, jonka mukaan toiminnot kohdennetaan. Tämän käsikirjoituksen luomisessa skenaarioilla on nähdäkseni hyvin keskeinen rooli.

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 92) mukaan ennakoinnin prosessi lähtee liikkeelle siitä, mitä ennakoidaan, mitä ennakoinnilla tavoitellaan ja millaisiin kysymyksiin ollaan etsimässä vastausta. Sen jälkeen kartoitetaan tietolähteitä ja sovelletaan useampia menetelmiä keskenään. Ennakoinnissa voidaan heidän mukaansa erottaa kolme tasoa: tietäminen, ymmärtäminen ja tulevaisuuden tekeminen. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 93) lainaavat myös Mäkelän, Polon ja Stenlundin (2001) luokittelua ennakoinnin

ulottuvuuksista, joihin kuuluvat ennakoinnin yhteys päätöksentekoprosesseihin, ennakoitavan ilmiöalueen haltuunotto, tulevaisuutta luotaavan aikajänteen mukaanotto tarkastelemaan, määrällisen ja laadullisen aineiston hallinta sekä ennakointiverkoston hallinta.

Kaikkiaan ennakoinnin käyttö yritystoiminnassa on Suomessa vielä varsin nuorta, kuten myös ennakoinnin määrittely laajemminkin osana tulevaisuudentutkimusta. Söderlund ja Kuusi (2002, 341–344) näkevät ennakoinnin nousseen omaksi tulevaisuudentutkimuksen haarakseen 1990-luvulla ja muovautuneen teollisen kilpailukyvyyn pohdinnoista tulevaisuudesta kiinnostuneiden ihmisten työkaluksi, jolla pyritään hahmottamaan tulevaisuuden muutoksia esimerkiksi teknologioissa sekä yhteiskunnan laajassa kehitymisessä. Ei siis olekaan yllättävää, että esimerkiksi Hiltunen (2012, 249) näki vuonna 2012 ennakoinnin olevan etenkin Suomessa vielä kehittymätöntä, eikä esimerkiksi henkilöstöä tai asiakkaita vielä tuolloin käytetty osana systemaattista ennakointia. Oman opinnäytetyöni näkökulmasta onkin mielenkiintoista luodata sitä, mitä ennakoinnilla voidaan saada aikaan media-alan henkilöstöjohtamisessa ja millaisia muutoksia nyt nähdään olevan näköpiirissä. Toki tämä tuo mukanaan myös vahvan henkilöstösuunnittelullisen näkökulman siitä, millaisia tekijöitä jatkossa tarvitaan, miten tärkeää on pitää kiinni nykyisestä henkilöstöstä ja kuinka voidaan taata tarvittavan henkilöstön saanti ja nykyisen henkilöstön hyvinvointi.

Näen tutkimuksen kannalta erittäin tärkeänä, että ennakointia käytettäessä nykytilanne ja siinä mahdollisesti meneillään olevat muutokset on kartoitettava erittäin hyvin, jotta pystytään ylipäättään ennakoimaan tulevaa ja kulkemaan kohti haluttua päämäärää. Toisin sanoen opinnäytetyön kannalta riskinä on, että skenaarioita joudutaan luomaan hieman hajanaisin taustatiedoin, mikäli kartoitus ei ole riittävän kattavaa. Yhteistä perinteiselle tapaustutkimukselle ja ennakoinnille onkin monimenetelmäisyys. Myös tulevaisuudentutkimuksessa kokonaiskuva synnytetään monen eri tutkimusmenetelmän kautta. Hyödynnänkin monimenetelmällisyyden mahdollisuuksia myös omassa työssäni.

3.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan kirjallisuudessa yleensä määrällisiin ja laadullisiin, mutta Ojasalon, Ritalahden ja Moilasen (2014, 40) mukaan kehittämistyössä keskeistä on kuitenkin menetelmien moninaisuus, sillä eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia – tästä näkökulmasta katsoen jako määrälliseen ja

laadulliseen ei tulekaan enää niin tärkeäksi kehittämistyön kannalta. Ei siis ole nähdäkseeni järkevää sitoutua vain yksittäiseen menetelmään vaan ennemminkin lähteä siitä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä on tarkoitus käyttää, kuten Ojasalo, Ritalahti ja Moilanenkin (2014, 40) opastavat.

Laadullisesta tutkimuksesta lukiessa törmää yllättävän usein siihen pohdintaan, mikä on hyvää tutkimusta ja onko laadullinen tutkimus sitä riittävästi. Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen (2011, 91) näkevät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vastakkainasettelun syntyneen aikana, jolloin koko laadullisen tutkimuksen mahdollisuus kyseenalaistettiin. Sen jälkeen laadullinen tutkimus on kuitenkin heidän mukaansa vakiinnuttanut paikkansa, omilla tutkimussuuntauksillaan monipuolistanut tutkimuksen alaa ja johtanut siihen, että aikaisempaa useampi tutkija liittyy nyt työnsä seikkaperäisesti johonkin menetelmäperinteeseen ja avaa metodejaan entistä tarkemmin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149–150) näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus ja eettinen kestävyys ovatkin erittäin tärkeitä hyvän tutkimuksen kriteerejä perinteisten, Robert Mertonin vuosikymmeniä sitten määrittelemien tieteen perusnormien eli puolueettomuuden, julkisuuden, väitteiden yleispätevien perusteluiden ja kritiikin mahdollistamisen ohella. Tekijän on siis oltava kartalla siitä, mitä hän oikeastaan onkaan tekemässä, ja eettinen kestävyys onkin Tuomen ja Sarajärven mukaan olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta – hyvää tutkimusta ohjaa siis eettinen sitoutuneisuus.

Esimerkiksi Mäkelän (1987, 195) mukaan eettinen sitoutuneisuus tarkoittaa myös sitä, että tutkijan on varmistettava, ettei tutkittavia henkilöitä vahingoiteta tutkimuksella eikä yksittäisiä tutkittavia henkilöitä koskevia tietoja voida käyttää heidän vahingokseen, vaikka he antaisivatkin suostumuksensa tutkittaviksi esimerkiksi suostumalla kyselytutkimukseen. Tässä opinnäytetyössä eettisestä vastuusta on huolehdittu muun muassa siten, että osittain arkoja asioita, kuten henkilön kokemaa työkuormitusta käsittelevään kyselytutkimukseen vastattiin täysin anonymisti. Työssä on siis toimittu Perttulankin (1996, 95–96) eettisesti kestäväksi menettelyksi määrittelemän tavan mukaisesti siten, etteivät ulkopuoliset tahot pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa edes suuntaa antavasti, elleivät aivan erityisen hyvin tunne tämän kantoja. Tutkimukseen osallistuminen oli kohdeyrityksessä luonnollisesti vapaaehtoista, ja tutkittavista sekä heidän yhteisöstään kirjoitettiin tavalla, joka ei silottele tutkittavaa todellisuutta mutta ei myöskään leimaa negatiivisesti tutkittavien ryhmää, kuten esimerkiksi Kuula (2006, 22–23) tutkimuksen eettisinä toimintatapoina mainitsee. Kaikkiaan työssä noudatetaan normeja tieteellisen tutkimuksen menetelmistä ja esitetään sellaisia tuloksia, joiden oikeellisuus on tiedeyhteisön

tarkistettavissa, kuten Kuulakin (2006, 24) työn tutkimuseettisenä pohjana vaatii. Tiedostan tämän eettisen kestävyuden vaatimuksen myös oman tutkijan roolini osalta: työskentelen väliportaan esimiehenä Sanomalehti Karjalaisessa, siis organisaatiossa, jota tutkin ja jolle myös strategista kehitystyötä auttavat skenaariot tässä opinnäytetyössä laaditaan. Tutkimukseni motiivi onkin juuri organisaation kehittäminen, ja tutkimuksessani katson organisaatiota objektiivisesti kokonaisuutena, en yksittäisen henkilöstöryhmän tai -ryhmien näkökulmasta.

Hyvän tutkimuksen vaatimus on iso ja tärkeä kysymys etenkin, kun katsotaan tutkimuksen kannalta sopivia metodeja tilanteessa, jossa omasta työstäni on tulossa hyvinkin monimenetelmäinen. Tutkimukseni hyödyntää triangulaatiota, jota esimerkiksi Kananen (2013, 33) pitää omana tutkimusstrategianaan, joskin hyvin läheisenä tapaustutkimukselle. Tavoitteena triangulaatiossa on mahdollisimman hyvä ymmärrys, Kananen (2013, 34) määritelmän mukaan kyse on useamman lähestymistavan yhdistämisestä samassa tutkimuksessa ja asian tarkastelu mahdollisimman monesta näkökulmasta, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 168–172) taas kuitenkin näkevät, ettei postmodernin tutkimuksen hengessä ole perusteltua hakea tutkimukselle valideettia eli luotettavuutta triangulaatiolla, koska määrät eivät heidän mukaansa ole sama asia kuin laadut tutkimusaineistossa, mutta tutkimuksen laajempaa kiinnostavuutta monikulmaisuudella toki on heidänkin mielestään toimivaa hakea. Tällaisen monistrategisen tutkimustavan käyttöä voisi Kananen (2013, 34) mukaan kuitenkin perustella tutkimustilanteissa, joissa yksi menetelmä jättäisi liikaa aukkoja, ja itse koen oman tutkimusaiheeni olevan juuri tällainen. Vaikka valideetin hakeminen olisikin kyseenalaista, henkilöstöjohtamisen tutkimiseksi tarvitaan mielestäni toisaalta kyselytietoa ja haastatteluja, toisaalta perehtymistä vaikkapa yrityksen strategiaan valintoihin. Jos triangulaation voidaan tulkita lisäävän luotettavuutta, se toki vahvistaa tikkaiden kestävyttä aikanaan tutkimustuloksista tehtävissä johtopäätöksissä, mutta laajaa näkökulmaa monimenetelmäisyys joka tapauksessa tarjoaa.

Näen, että erityisen sopivia menetelmiä omaan työhöni ovat kysely, haastattelu, dokumenttianalyysi sekä ennakoivassa tutkimuksessa skenaariotyöskentely. Nämä siksi, että kyselytutkimuksella saan kattavan näkemyksen siitä, miten henkilöstöjohtaminen nähdään murroksen keskellä Sanomalehti Karjalaisessa. Haastattelut taas antavat muualla saaduista murroskokemuksista sellaista täydentävää tietoa, jota muutoin ei olisi saatavissa. Dokumenttianalyysiä taas tarvitaan esimerkiksi strategioiden ja muun informaation

purkamisessa, ja ennakointinäkökulmaan sopien strategista skenaariotyöskentelyä menetelmänä skenaarioita muodostettaessa. Esittelen nämä tärkeimmät menetelmät seuraavissa alaluvuissa.

3.2.1 Kysely

Kysely on tyypillisimpiä kehittämistyön metodeja ehkä siksikin, että se taipuu niin monenlaiseen tiedon keräämisen tarpeeseen. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 121) näkevät kyselytutkimusten etuna sen, että niillä voidaan nopeasti kerätä laaja tutkimusaineisto, kysyä suurelta joukolta ihmisiä varsin monia eri asioita, joista usein saadaan vieläpä tilastokelpoista materiaalia. Heikkoutena he pitävät tuotetun tiedon pinnallisuutta: ei pystytä arvioimaan, kuinka perehtyneitä vastaajat ovat asiaan olleet tai kuinka tosimitellään kyselyyn on vastattu. On siis helppo nähdä, että kysely kaipaa rinnalleen usein täydentävää laadullista tietoa, jota saadaan esimerkiksi haastatteluilla, joista lisää seuraavassa alaluvussa.

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 121–122) mukaan kyselyä voidaan käyttää monella tavalla, esimerkiksi postitse lähetettävällä lomakkeella tai puhelinkyselynä, ja tiedonkeruutekniikka vaikuttaa myös siihen, mitä voidaan kysyä ja millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja niiden luotettavuuteen. Heidän mukaansa henkilökohtaisesti tehtävissä kyselyissä on etua haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta, mutta kontakti voi myös vaikuttaa vastauksiin arkaluonteisissa aiheissa, kuten esimerkiksi terveyteen liittyvissä asioissa. Heidän mukaansa perusvaatimus kyselyn käytölle on se, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi tietoa ennen kyselyn lähettämistä – jos ei tiedetä, mitä tulisi kysyä, myös vastaukset muuttuvat epäluotettaviksi, jolloin esimerkiksi haastattelusta tulee merkittävästi parempi tapa kerätä tietoa.

Vilkan (2015, 95–96) mukaan kysely toimii kasvokkain tehtynä parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja kysymykset ovat tarkkaan rajattuja. Tämä sopii hänen mukaansa tutkimuksiin, joissa tutkimusjoukko on jollain tavalla rajattu. Vilka myös painottaa anonyymiteetin suojelemisen tärkeyttä yrityksissä tai organisaatioissa tehtävissä kyselyissä, sillä muutoin vastausprosessi saattaa jäädä alhaiseksi. Oman työni kannalta pidän näitä Vilkan huomioita tärkeinä. Koska minun tapauksessani tutkimuksen perusjoukon muodostaa Karjalaisen toimituksen runsaan 40 henkilön yhteisö, olisi periaatteessa mahdollista tehdä kysely jopa kasvokkain, joskin merkittävästi työläämpää kuin

sähköpostipohjaisena kyselynä. Anonymiteetin varjeleminen on myös erityisen tärkeää, kun puhutaan henkilöstöjohtamisen kaltaisista, ainakin jossain määrin henkilöön käyvistä asioista. Sähköiset kyselyt säästävät aikaa ja työtä sekä antavat mahdollisuuden myös vastausten mukaan muokkautuviin kyselyihin, mutta Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 128) muistuttavat vastaavasti myös siitä, että tällöin on kiinnitettävä erityistä huomiota aineiston edustavuuteen: kohdejoukon sähköpostilistauksen on oltava täysin kattava. Omassa tapauksessani tästä ei tule ongelmaa, sillä postiosoitteet ovat helposti saatavilla, on vain tarkistettava, että kysely varmasti lähtee kaikille toimituksen jäsenille. Koska kyselyn kohdejoukko oli mahdollista rajata aukottomasti ja ajankäytöllisistäkin syistä valintaa voitiin pitää tarkoituksenmukaisena, päädyin tutkimuksessa sähköisen kyselyn käyttöön. Pystyn tällä tavoin tutkimaan koko perusjoukkoa eikä minun tarvitse ottaa siitä erillistä otantaa, minkä avulla taas vältyn otannan edustavuuteen liittyviltä ongelmatekijöiltä.

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 122) mukaan ensimmäinen työvaihe kyselymuotoisen tiedonhankinnan pohdinnassa on määritellä mitattavat havaintoyksiköt. Tutkimuksessani kyselyn perusjoukon muodostavat Karjalaisen toimituksessa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa sekä vähintään vuoden mittaisessa määräaikaisessa työsuhteessa parhaillaan työskentelevät henkilöt. Tutkimuksesta rajattiin pois tällä hetkellä työkomennuksilla Mediatalo Keski-suomalaisen alaisten organisaatioiden palveluksessa olevat henkilöt. Näillä määrityksillä kuuluisin itse tutkittavaan joukkoon, sillä työskentelen Karjalaisessa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Tutkimuseettisistä syistä rajaan kuitenkin itseni vastaajajoukon ulkopuolelle, jolloin henkilökohtaiset kokemukseni eivät vaikuta kyselytutkimuksen tuloksiin. Tutkittavan perusjoukon kooksi muodostui tällä tavoin 46 henkilöä, jossa oli mukana erilaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä esimiehistä toimittajiin, kuvaajiin ja arkistonhoitajaan.

Vaikka rajaankin itseni varsinaisen vastaajajoukon ulkopuolelle, en luonnollisesti ole täysin tutkimusaiheeni ja -ympäristöni ulkopuolinen tarkkailija. Kuten Puusa ja Juutikin (2020c, 76) toteavat, laadullisen lähestymistavassa ja menetelmissä, millainen kyselykin etenkin avoimien kysymysten osalta on, käytössä korostuu tiedon subjektiivinen luonne. Vastaajien antama tieto on subjektiivista, ja myös minulla tutkijana on tutkittavan alan esimiestehtävissä toimivana työntekijänä ja tutkittavan yhteisön jäsenenä subjektiivinen pohjanäkemyksistä, mitä kannattaa tutkimuksessa kysyä ja mihin kiinnittää erityistä huomioita tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. En siis koe kyselyssä tai haastatteluissa etsiväni objektiivista totuutta media-alan henkilöstön tilanteesta vaan kerääväni tietoa,

joiden perusteella voin muodostaa näkemykseni siitä, mitä käsiteltävän ilmiön taustalla on tapahtumassa ja kuinka mediatalojen olisi tässä tilanteessa tarkoituksenmukaista toimia henkilöstöasioissa. Katson Puusan ja Juutin tapaan, että tässäkin tutkimuksessa, etenkin kyselyssä ja haastatteluissa saatavien tietojen osalta keskeistä ovat juuri tutkittavien kokemukset, joiden pohjalta luon teoreettisestikin mielekkään tulkinnan kohteena olevasta ilmiöstä – positioin siis itseni tiedon tulkitsejäksi, ja uskon huolellisesti laaditulla kyselyllä, sitä täydentävillä haastatteluilla sekä dokumenttianalyysillä saavutettavan sen tiedon, jota tulkinnassa tarvitsen (Puusa & Juuti 2020a, 38, Puusa & Juuti 2020c, 76). Tokihan voidaan tieteenfilosofisesti pohtia, onko jonkin organisaation toimintaa edes mahdollista tutkia täysin objektiivisesti vai vaikuttavatko siihen aina tutkijan valinnat ja esiymmärrys aiheestaan, kuten esimerkiksi Puusa ja Juuti (2020b, 70) toteavat symbolistulkinnallisen ajattelun näkevän. Itse katsonkin, että tutkijan tai haastattelijan tekemä kysymyksenasettelu vaikuttaa huolellisesta valmistelusta huolimatta aina jossain määrin siihen, millaiseksi vastaajan mielipide muodostuu, vaikka kysymykset laadittaisiin kuinka latauksettomasti tahansa. Näin siksi, että vastaaja saattaa haluta esimerkiksi miellyttää kyselytutkimuksen laatijaa, kuten Hetemäki (2020) muistuttaa.

Kysymysten laadinnassa on siis oltava tarkkana. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 130–131) mukaan itse kyselylomakkeen suunnittelu perustuu aina tutkimuksen tavoitteisiin. Näiden pohjalta lomakkeeseen sisällytetään heidän mukaansa kaikki ne ja vain ne kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseen, eikä lomakkeesta saa tehdä liian pitkää. He muistuttavat, että hätiköidyillä tai liian varhain laaditulla lomakkeella ei välttämättä saada tutkimuksen tavoitteiden mukaisia vastauksia tai jotain jää kysymättä, mistä seuraa laatuongelmia tutkimukselle. Sekä Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 131) että Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 192–199) painottavat kysymysten selkeyttä ja erityisesti hyvää suunnittelua, jolloin kyselystä saadaan tarkoituksenmukainen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 197–198) ovat laatineet hyville kysymyksille suosituslistan, jossa todetaan muun muassa se, että selvyys on tärkeintä myös kielellisesti, tarkat kysymykset ovat parempia kuin yleisluonteiset ja lyhyet parempia kuin pitkät. Lisäksi tulee heidän mukaansa välttää monimerkityksellisiä kysymyksiä, tarjota ei mielipidettä -vaihtoehtoa, käyttää monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin samaa/eri mieltä -vaihtoehtoja ja pohtia kysymysten sopivaa järjestystä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 132–133) mukaan lomakkeeseen kannattaa aina myös merkitä mahdollisimman yksinkertaisia vastausohjeita, ja lomake ehdottomasti testata ennen lähettämistä. Lähes kaikkia näitä ohjeita on noudatettu myös tässä opinnäytetyössä: tutkimuskysely on

laadittu suunnitelmallisesti, huolellisen kieliasun lisäksi kysymyksistä on pyritty tekemään tarkkoja vastausohjeineen ja pohdittu sopivaa järjestystä. Sen sijaan kyselyssä on käytetty runsaasti samaa mieltä/eri mieltä -kysymyksiä väliasteikkoineen, koska se oli kysymysten sisällön mielipiteellisen luonteen vuoksi tarkoituksenmukaista vastaamisen kannalta.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 188) painottavat vielä erikseen standardoinnin merkitystä, kuinka asioita on kysyttävä kaikilta vastaajilta samalla tavalla, jos vaikka halutaan tietää heidän koulutuksestaan. Heidän mukaansa on hyvin oleellista pohtia sitä, milloin kohdehenkilöiden olisi syytä antaa toimia vapaasti, siis vastata avoimesti, ja milloin olisi taloudellisempaa ja järkevämpää käyttää strukturoituja kyselyn muotoja. Heidän mukaansa on tulkittavissa, että mitä enemmän kyselyn muoto on hakattu kiveen, sitä enemmän tutkittava henkilö on tutkimuksessa ulkoapäin tulevan tutkinnan kohteena, ei subjektina vaikuttamassa kyselytilanteeseen. Tästä syystä koen, että kyselyssä oli perusteltua käyttää myös avoimen vastauksen mahdollisuutta laajemmin kuin se minimissään olisi tarpeellista. Avoimen vastauksen kysymyksiä käytettiin hankkimaan täydentävää tietoa numeerisen arvion lisäksi, antamaan vastauksia siihen, miksi vastaaja antoi sellaisen vastauksen kuin antoi. Tämä korostuu erityisesti Karjalaisen henkilöstöjohtamista arvioivassa osuudessa, jossa avoimia kysymyksiä käytettiin laajasti.

Sähköinen kyselylomake jakaantui viiteen osioon. Taustakysymysten lisäksi osioiden kysymykset käsittelivät työn muutosta, ammatilliseen osaamiseen liittyvää hyvinvointia, työn intensiivisyyttä ja digitalisaatiota, työhyvinvointia sekä henkilöstöjohtamisen, työkuorman ja työhyvinvoinnin yhteyksiä. Järjestelmällinen kysymyksenasettelu on mielestäni mitä suuremmassa määrin yhteydessä myös kyselyn validiuteen. Kuten Aaltio ja Puusa (2020, 179) määrittelevät, validiuden avulla arvioidaan, mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti sekä tutkitaanko juuri sitä asiaa, jota on tarkoituskin tutkia. Selkeällä kysymyksenasettelulla ja kyselyn sisällön jakamisella eri näkökulmiin on siis pyritty vähentämään väärinymmärryksen mahdollisuuksia ja siten edelleen parantamaan kyselyn luotettavuutta. Kerron seuraavassa kyselyn teemoihin liittyvät kysymykset taustalähteineen.

Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajan ikää sekä sukupuolta. Sukupuolikysymyksessä oli mahdollisuus valita myös en halua sanoa -vaihtoehto. Kolmessa seuraavassa osiossa hyödynsin Tampereen ja Jyväskylän yliopistoissa parhaillaan käynnissä olevassa Media Work 2030 -hankkeessa tehtyä tutkimusta mediatyöntekijöiden kokemuksista työstä

digitaalisessa toimintaympäristössä. Hankkeessa on käsitelty tuloksia samannimisestä yli tuhannen journalistivastaajan tutkimuskyselystä, joka puolestaan on toteutettu yhteistyössä journalistien edunvalvojana toimivan Journalistiliiton kanssa. Poimin omaan tutkimukseeni kaikkiaan 20 lähtökohdaltaan samaa kysymystä kuin Media Work -tutkimuksessa oli käytetty. Useita näistä kysymystä muokkasin tarkoituksenmukaisemmaksi omaan tutkimukseeni. Viidennen osion kysymykset henkilöstöjohtamisesta, työkuormasta ja työhyvinvoinnista laadin itse. Kysymysten kokonaismääräksi muodostui 32. Päädyin osittain samoihin kysymyksiin Media Work 2030 -kyselyn kanssa siitä syystä, että ne olivat erittäin tarkoituksenmukaisia ja olennaisia myös omalle tutkimukselleni. Lisäksi samat kysymykset antavat myös muutamissa tapauksissa vertailumahdollisuuden omaa tutkimustani laajempaan vastausaineistoon. Henkilöstöjohtamista koskevan osion kysymykset taas oli tarkoituksenmukaisinta laatia itse tässä opinnäytetyössä erittäin keskeisen henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteyden hahmottamiseksi.

Kysely toteutettiin Sanomalehti Karjalaisessa sähköisesti Webropol-tutkimusohjelman avulla. Kysely lähetettiin 15. marraskuuta 2021 kaikkiaan 45 vastaajalle ja seuraavana päivänä vielä yhdelle vastaajalle hänen puuttuttuaan alkuperäisestä vastaanottajaluettelosta. Kokonaismääräksi tuli siis 46 vastaajaa. Kysely suljettiin 23. marraskuuta, jolloin tutkimukseen oli vastannut 25 vastaajaa. Vastausprosentiksi muodostui siten 54.

Työn muutosta luotaava osio muodostui kaikkiaan viidestä kysymyksestä. Näissä kysymyksissä tiedusteltiin viisiportaisella asteikolla (1=ei lainkaan, 5=hyvin paljon), onko media-alan työ mielestäsi muuttunut merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana ja toisessa kysymyksessä samalla asteikolla, vaatiiko media-alan työ sinulta nykyään erilaista osaamista kuin viisi vuotta sitten. Tämän jälkeen kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaista osaamista media-alan työ nykyisin vaatii ja pyydettiin listaamaan kolme tärkeintä taitoa tai osaamisaluetta tärkeysjärjestyksessä. Tähän kysymykseen esitettiin kaksi jatkokysymystä asteikolla 1-5 (1= erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin), kuinka hyvin vastaaja kokee hallitsevansa edellisessä kysymyksessä luettelemansa asiat kokonaisuudessaan ja kuinka tyytyväinen hän on yleisesti ottaen tällä hetkellä työnsä tuloksiin (1=hyvin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen). Tämä kysymyssarja on Rantasen ym. (2020, 11) tutkimusryhmän itse kehittämä Media Work 2030 -kyselyä varten. Omassa tutkimuksessani muokkasin näitä kysymyksiä kuitenkin siten, että muutin ensimmäisten kysymysten aikajänteen Rantasen tutkimusryhmän käyttämästä 10 vuodesta viiteen vuoteen, koska koin aikajänteen tarkoituksettoman pitkäksi. Mediatyön muutos on keskeinen elementti

tutkimukseni taustalla, joten oli erittäin tärkeää ja tarkoituksenmukaista käsitellä sitä myös kyselyssä.

Ammatilliseen osaamiseen liittyvää hyvinvointia tutkittiin sitä käsitelleessä osiossa yhdellä laajalla kysymyksellä, jossa kysyttiin, kuinka usein media-alan nykyiset osaamisvaatimukset saavat sinut tuntemaan olosi seuraavanlaiseksi ja kehoitettiin pohtimaan ajanjaksoa viimeisen vuoden ajalta. Tätä seurasi adjektiivilista, johon kuuluivat adjektiivit rentoutunut, levollinen, tyytyväinen, optimistinen, innostunut, iloinen, huolestunut, masentunut, synkkä, jännittynyt, surkea ja rauhaton. Vastausasteikko oli yhdestä kuuteen (1=ei koskaan, 6=jatkuvasti). Adjektiivilistaus on Warrin (2007, 36) esittelemästä affektiivisen työhyvinvoinnin mallista, joka huomioi tunneperäistä työhyvinvointia laajasti ottamalla mukaan sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Alun perin jo vuonna 1990 esiteltyä mallia Suomessa tutkineet ja tunteiden suomenkieliset adjektiivit listanneet Feldt, Kinnunen ja Mäkikangas näkevät (2005, 542, 544) mallin avainkokemuksiksi mielihyvän ja mielihyvän, ahdistuksen ja tyytyväisyyden sekä masennuksen ja innostuksen. Vastauksista voitaisiin muodostaa faktorianalyysi summamuuttujineen, mutta tässä tutkimuksessa listausta käsitellään vain positiivisten ja negatiivisten tunteiden vastauskeskiarvojen kautta. Näin siksi, että positiivisten ja negatiivisten tunteiden painottuminen saadaan selville myös keskiarvoilla, tulos on siten vertailukelpoinen Media Work 2030 -tutkimukseen eikä laajan tilastoanalyysin muodostaminen olisi ajankäytöllisesti tarkoituksenmukaista.

Työn intensiivisyyttä ja digitalisaation tuomia vaikutuksia työhön selvitettiin kaikkiaan kahdeksalla kysymyksellä. Näistä viisi ensimmäistä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1=ei pidä lainkaan paikkaansa, 5= pitää täysin paikkansa), ja väitteet olivat seuraavat: on pitänyt työskennellä yhä enemmän yhä vähemmällä työntekijämäärällä, työn tavoitteiden toteutumista on pitänyt arvioida yhä useammin itse, oman ammatillisen kehityksen takia monien vaihtoehtojen (kuten lisäkoulutuksen, työtehtävien tai työpaikan vaihdon) pitäminen avoimena on tullut yhä tärkeämmäksi, työ on edellyttänyt entistä useammin oman ammattitaidon tai erityisosaamisen kehittämistä ja uusia työvälineitä, laitteita tai ohjelmia on pitänyt käyttää yhä useammin. Vastaajia pyydettiin arvioimaan työssään viimeisen viiden vuoden ajanjaksoa, ja mikäli vastaaja oli ollut työssään alle viisi vuotta, työssäoloaikaansa. Nämä viisi kysymystä on poimittu Kubicekin, Paškvanin ja Korunkan (2015, 903) kehittämän IDS-mittarin lyhennetystä versiosta. IDS-mittarilla pyritään selvittämään työn intensiivistymistä muun muassa mittaamalla aikapaineen kokemuksia. IDS-mittaria Suomessa soveltaneet Mauno, Minkkinen ja Auvinen (2019, 286)

muistuttavat, että työn intensiivistymisellä voi olla sekä kielteisiä että myönteisiä seurauksia riippuen siitä, kuinka vahvaa intensiivisyys on, mitä ilmiötä tarkastellaan intensiivisyyden seurauksena ja missä ammattiryhmässä. Tarkasteltaessa intensiivistymistä suhteessa työhyvinvointiin onkin näiden kysymysten kohdalla tuloksia tarkastellessa nähdekseni mielekästä pohtia sitä, koetaanko intensiivisyyden lisääntyminen kuormittavana tekijänä.

Osion kuudennessa kysymyksessä vastaajalta tiedusteltiin, mihin suuntaan digitalisaatio on vienyt hänen työtään. Arvioitavina seikkoina olivat mahdollisuus tehdä työ hyvin, työn joustavuus, työn määrä, tiedonhaun helppous, työhön keskittymisen helppous, tiedonkulun sujuvuus, tiimissä työskentelyn helppous, työntekoa koskeva valvonta, kanssakäyminen haastateltavien ja lähteiden kanssa, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen sekä työstä palautuminen. Tämä kysymys on mielestäni oleellinen kuvaamaan työssä digitalisaation myötä mahdollisesti tapahtuvaa kuormitusta. Kysymyksen muotoilut ovat peräisin Rantasen ym. (2020, 13) tutkimuksesta, jossa tutkimusryhmä on soveltanut muotoiluja omaan kyselyynsä. Tutkimusryhmä on kuitenkin tutkimuksessaan selvästi hyödyntänyt myös Boswellin ja Olson-Buchananin (2007, 600) muotoiluja muun muassa työn ja vapaa-ajan rajaa tiedusteltaessa. Boswell ja Olson-Buchanan löysivät jo vuonna 2007 tutkimuksessaan (2007, 607) yhteyden viestintäteknologian käytön sekä työn ja vapaa-ajan välisten konfliktien yleisyyden välillä, mikä luonnollisesti luo ennako-odotuksen digitalisaation mahdollisesti tuomasta työn ja vapaa-ajan rajaa hämärtävästä vaikutuksesta. Väitteisiin vastattiin viisiportaisella asteikolla, jossa 1 tarkoittaa huomattavaa vähentymistä ja 5 huomattavaa lisääntymistä.

Tähän digitalisaatiota käsittelevän kysymyksen loppuun lisäsin vielä kaksi täysin omaa tutkimuskysymystäni, joissa pyysin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä), kokemusta siitä, onko vastaajalla hyvät digitaaliset hoitamiinsa työtehtäviin sekä siitä, onko vastaaja mielestään pysynyt mukana Karjalaisen digimurroksessa. Pidän näitä kysymyksiä tärkeinä siitä näkökulmasta, kokevatko vastaajat oman osaamistasonsa riittäväksi Karjalaisen murrostilanteessa.

Tutkimukseni kannalta niin ikään erittäin tärkeään työhyvinvointia käsittelevään osioon valitsin niin ikään kahdeksan kysymystä, joista kolme ensimmäistä väittämää kuuluvat työn imua käsittelevään UWES-3-kyselyyn, siis UWES-kyselyn ultralyhyeen versioon, jolla kartoitetaan muun muassa uupumuksen, työriippuvuuden ja työssä kyllästymisen tunteita (Schaufeli & Shimazu & Hakanen & Salanova & de Witte, 2019, 2). Väittämät

olivat seuraavat: olen ollut täynnä energiaa, kun teen työtäni, olen ollut innostunut työstäni ja olen ollut täysin uppoutunut työhöni. Tähän kysymysjoukkoon vastattiin niin ikään viisiportaisella asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Työhyvinvointiin vaikuttavaa kognitiivista stressiä puolestaan kartoitettiin yhdellä kysymyksellä, joka jakaantui neljään osaan. Näissä osioissa kysyttiin, kuinka usein sinulla on työssäsi vaikeuksia keskittyä, ajatella selkeästi, tehdä päätöksiä ja muistaa asioita. Asteikko oli yhdestä viiteen (1=ei koskaan, 5=kaiken aikaa). Väittämät ovat Rantasen ym. (2020, 15) mukaan alun perin peräisin vuonna 2010 julkaistusta Copenhagen Psychological Questionnaire-kyselystä, josta Virpi Kalakosken muokkaamia suomenkieliset väittämiä on käytetty sekä Rantasen tutkimusryhmän kyselyssä että nyt tässä tutkimuksessa.

Työmotivaation kasvuun ja siten työhyvinvoinnin parantumiseen usein teoriatasolla yhdistettyjä työn merkityksellisyyden kokemuksia kartoitettiin Stegerin, Dikin ja Duffyn (2012, 329) luomalla The Work and Meaning Inventory -kyselyllä, jonka on Rantasen ym. (2020, 15) mukaan suomentanut CoPassion-tutkimusryhmä. Tutkimuksessani käyttämät suomennokset on lainattu Rantasen tutkimusryhmän Media Work 2030 -tutkimuksesta. Vastaajat saivat kolme väittämää, joihin he vastasivat asteikolla yhdestä viiteen (1=täysin eri mieltä, 5=täysin eri mieltä). Vastaajat ottivat kantaa seuraaviin kolmeen väittämään: olen työssä, jolla on minulle mieluinen tarkoitus, mielestäni työni tukee henkilökohtaista kasvuani ja tiedän, että työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan.

Työhyvinvointiosion loppuun poimin vielä yhden vastaajien resilienssiä kuvaavan kysymyksen, jossa kysyttiin näkemystä siihen, pääseekö vastaaja yleensä virheistä ja muista vaikeuksista nopeasti jaloilleen. Alun perin Smithin, Dalenin, Wigginsin, Tooleyn, Christopherin ja Bernardin (2008, 194) terveydellisistä vastoinkäymisistä palautumisesta tekevässä tutkimuksessa todettiin palautumisen riippuvan muun muassa henkilökohtaisista ominaisuuksista ja liittyvän esimerkiksi tutkittavan sosiaaliselta tukiverkostolta tulevaan apuun. Koen kysymyksen oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoisena erityisesti journalistisen työn luonteen vuoksi: luovassa työssä kun joutuu paineen alla käsittelemään myös virheitä ja epätäydellisyyttä, mikä taas voitaisiin kokea rasittavana. Aihetta käsittelevän kysymyksen suomenkielinen muotoilu on Rantasen ym. (2020, 16) mukaan peräisin heidän tutkimusryhmältään.

Kyselyn viimeisessä osiossa keskityttiin tutkimukseni ytimeen eli henkilöstöjohtamisen, suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin yhteyteen. Tämän kyselyosion kysymykset laadin itse tätä kyselyä varten. Osio koostuu viidestä väittämästä, joihin vastausasteikkona oli 1–5

(1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Väittämät olivat seuraavat: lähin esimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani, saan lähimmäältä esimieheltäni sellaista tukea, joka edistää työhyvinvointiani, pystyn itse vaikuttamaan työkuormitukseeni, lähin esimieheni osaa säädellä työkuormitustani siten, että se on sopiva minulle sekä työkuormitukseni on sopiva suhteessa taitoihini ja työssä jaksamiseeni. Näillä väittämillä pyrin erityisesti selvittämään, kuinka onnistuneesti työkuormitusta vastaajien mielestä säädellään Karjalaisen toimituksessa.

Täydensin tätä väittämäsarjaa vielä kolmella avokysymyksellä, joissa vastaajat pääsivät itse pohtimaan, kuinka sekä toimituksen työn tehokkuutta että työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Lisäksi avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät taidot tulevaisuuden esimiestyössä ja miksi sekä pyydettiin antamaan Sanomalehti Karjalaisen toimituksen henkilöstöjohtamiselle arvosana sekä perustelemaan vastauksensa. Kouluarvosanakohdassa kysyttiin vielä erikseen, mitä asioita tulisi kehittää. Näillä avoimilla kysymyksillä pyrin saamaan vastauksia ennen kaikkea kysymyksiin siitä, miksi toimituksen henkilöstöjohtamisen, suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin tila vastaajajoukossa nähdään kuten kyselyssä nähdään. Tämä syventävä tieto on mielestäni olennaista ja hyvin tarkoituksenmukaista tutkimuksen kannalta myös siitä näkökulmasta, mihin suuntaan tulevaisuudessa tulisi vastaajien mukaan edetä.

Kyselyn tulosten tulkintaan on koko joukko erilaisia tulkintamenetelmiä. Kyse on yleisesti vastausten luokittelusta eri menetelmin. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 134–135) puhuvat perustavista menetelmistä, kuten keskiluvuista sekä useita eri toimintoja sisältävistä monimuuttujamenetelmistä. Vilka (2015, 109) muistuttaa mielestäni erittäin aiheellisesti, että lomakkeessa olevien tietojen analysointi pitää tehdä samalla, kun kyselyä suunnitellaan. Olen tutkimuksessani jo kyselyä laadittaessa päätenyt ratkaisuun, jossa väittämäkysymysten vastaukset esitetään prosenttijakaumana ja keskiarvoina, ja avoimia vastauksia tutkitaan sisällönanalyysin keinoin. Katson tämän muotoilun sekä tutkimustulosten esittämistavan että ajankäytön kannalta tarkoituksenmukaisimmaksi. Laaja tilastollinen analyysi olisi liian raskas toteuttaa näin suurella kysymysjoukolla, ja vastauksien prosenttijakauma antaa kuitenkin riittävän tarkan tiedon vastauksien jakautumisesta. Katson kysymysjoukon laajuuden kuitenkin olleen kyselyni kannalta tärkeää, koska tutkittavan ilmiön tarkastelu vaatii useita näkökulmia. Myös Rantasen tutkimusryhmä (2020, 17) päätyi kyselyssään samanlaiseen tutkimustulosten esittämistapaan, mikä helpottaa vastausten vertailua. Vertailumahdollisuus myös lisää tutkimuksen reliabeliutta, siis

tutkimuksessa käytettyjen mittareiden uskottavuutta, mikäli kahdessa tutkimuksessa päädytään samanlaiseen tutkimustulokseen (Aaltio & Puusa 2020, 179–180). Toki tutkimuksessani keräämä kyselyaineisto antaa myös jatkotutkimusmahdollisuuden, jos vastauksia haluaa tutkia vielä omaa tutkimustani yksityiskohtaisemmin.

3.2.2 Haastattelu

Siinä missä kysely on määrällisen tutkimuksen menetelmä, mennään tutkimushaastattelussa laadulliseen tutkimukseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan kyselyn ja haastattelun kovin jyrkkä erottelu ei aina ole edes erityisen järkevää, vaikka ero liittyykin tiedonhankinnan parempaan syvyyteen ja joustavuuteen – he näkevät siis eron liittyvän erityisesti tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa. Kuten aiemmin totesin, haastattelulla pystytään laajentamaan kokonaiskuvaa usein mahdollisesti pinnallisemmaksi jäävän kyselyn annista ja laajentamaan tutkimuksen katsantokantaa muutoinkin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 106) mukaan haastattelu kannattaakin usein yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, sillä menetelmät tukevat usein hyvin toisiaan. Haastattelujen tehtävänä voikin olla heidän mukaansa usein juuri asioiden selventäminen ja syventäminen. Tämä oli myös tässä tutkimuksessa yksi keskeinen syy haastattelujen käytölle: halusin tarkoin kohdennetuilla asiantuntijahaastatteluilla syventää kyselystä saamiani vastauksia, mutta myös hakea lisää näkökulmia käsiteltävälle asialle. Tässä tutkimuksessa siis kysely toteutettiin ennen haastatteluja, ja haastattelun teemoja myös säädettiin kyselystä saatujen ensihavaintojen perusteella. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 107) näkevät haastattelun käyttökelpoisena myös tilanteessa, jossa tarvitaan taustatietoa ennen määrällinen kyselytutkimuksen lähettämistä, mikä on mielestäni mainio ajatus sekin, mutta itse koin kuitenkin tarkoituksenmukaisempana täydentää kyselytutkimusta haastattelun avulla – olihan minulla jo alalla itse toimivana sekä aikaisempaan tutkimukseen perehtyneenä ennakkokäsitys siitä, millaista kokonaisuutta olin tutkimassa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 200–201) mukaan haastattelu valitaan menetelmäksi usein myös siksi, että halutaan nähdä ihminen aktiivisena subjektina tutkimuksessa, kuten vaikkapa asiantuntijahaastatteluissa, kysymyksessä on vähän kartoitettu tai arka aihealue, halutaan sijoittaa puhe laajempaan kontekstiin tai tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti eri suuntiin. He näkevät haastattelun etuna myös sen, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan usein suostumaan

tutkimukseen ja heidät on helppo myös tavoittaa myöhemmin, jos aineistoa on tarpeen täydentää. Kyselytutkimuksessahan tällainen täydentäminen olisi huomattavasti vaikeampaa. Tämä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran listaus haastattelumetodin motiiveista sopii omaan työhöni täydellisesti: haastattelin asiantuntijoita vielä varsin vähän kartoiteltua aihealueelta tavoitteenani sijoittaa heidän näkemyksensä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Mediatalojen tilanteen moninaisuus vieläpä korostaa haastattelun kautta saadun tiedon tärkeyttä. Haastattelun käyttö yhtenä tutkimusmenetelmänä olikin mielestäni erittäin perusteltua ja tarkoituksenmukaista.

Ruusuvuori ja Tiittula (2017, 47, 80–81) muistuttavat, että haastattelulla on aina joku tavoite, päämäärä: haastattelijalla haluaa tietoa jostain asiasta, minkä vuoksi hän fokusoi tiettyihin asioihin, tekee kysymyksiä ja aloitteita ja ohjaa keskustelua. Haastattelijan toiminta voi heidän mielestään vaikuttaa hyvinkin paljon haastateltavan puheeseen ja siinä tuleviin merkityksiin, joten kysymyksiin, niiden asetteluun ja haastattelutilanteessa toimimiseen on kiinnitettävä huomiota, samoin tulosten analysoinnissa haastattelijan vaikutus tilanteeseen on otettava huomioon. Kuten Puusa ja Juutikin (2020c, 76) toteavat, laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta aina välineellisestä näkökulman valinnasta lähtien, ja olennaiseksi nousevat tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma sekä tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa. Haastattelutilanteessa ei siis nähdäkseni suinkaan toimita pohja-ajatuksista vapaina, ei sen enempää haastattelijan kuin haastateltavankaan puolelta. Puusa (2020, 117) muistuttaakin, että tutkijan oma käsitys todellisuuden luonteesta ohjaa niitä valintoja, joiden avulla hän tehtävänsä lähestyy. Minun kohdallani merkittävää on tietenkin oma työskentelyni ja kokemukseni media-alalta: olen itse havainnut työn käytäntöjen muuttuneen digitalisaation myötä ja myös kuormittavuuden ajoittain lisääntyneen. Koen tämän kokemuksen kuitenkin lähinnä tuoneen lisää asiantuntemusta ja kiinnostusta aiheesta keskustelemiseen – ei niinkään pohjaoletusta sille, että ilmiö olisi toteutunut samanlaisena kaikkialla muuallakin kuin itse olen kokenut omassa työyhteisössäni.

Haastattelun kautta saatavaan aineistoon voivat pohjaoletusten lisäksi vaikuttaa monet virhelähteet, kuten esimerkiksi mahdollinen johdatteleva kysymyksenasettelu, tai kuten Puusa (2020, 108) huomauttaa, esimerkiksi hankalien käsitteiden vuoksi huonot kysymykset jopa siinä määrin, ettei haastateltava ymmärrä haastattelijan esittämää kysymystä tai vastaavasti tutkijan tekemä virhe haastateltavien vastausten tulkinnassa. Tämä virhelähteiden mahdollisuus on huomioitu tutkimusta tehtäessä, ja tulkintaongelmia on pyritty ehkäisemään muun muassa siten, että vaikka haastattelut toteutettiin

teemahaastatteluina eikä puolistrukturoituina haastatteluina, on asioita pyritty kysymään haastateltavilta hyvin samantyyppisin tavoin. Lisäksi kysymysten asettelussa on pyritty käyttämään media-alalla toimiville tuttua kieltä ja välttämään hankalia käsitteitä, joiden abstraktius voisi aiheuttaa väärinymmärrystä. Koenkin, että olen alalla itsekkin työskentelevänä kyennyt tutkimuksessani ymmärtämään asioita samalla tavalla kuin haastateltavani, joten tiedon subjektiivisesta luonteesta huolimatta koen haastatteluilla saadun tiedon käsittelemisen ja analysoinnin mielekkääksi ja tarkoituksenmukaiseksi tutkimuksen kannalta.

Eräs haastattelumenetelmän käytön kannalta merkittävimpiä linjauksia oli luonnollisesti oikeanlaisen haastattelumuodon valinta. Haastattelussa voidaan nähdä useampia lajityyppejä, joita mielestäni erottaa laajasti erityisesti haastattelijan toiminta niissä, mutta toki myös saatavan aineiston mahdollinen laajuus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 203–204) jakavat haastattelut strukturoituihin haastatteluihin tai lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin, joista strukturoidut perustuvat täysin ennalta laadittuihin kysymyksiin ja järjestykseen, teemahaastattelu taas on välimuoto teema-alue määrittellen mutta ilman valmiita kysymyksiä, ja avoimessa haastattelussa toimitaan vielä vapaammin ja aikaa vaativammin käsitellen asioita sitä mukaa, kun ne tulevat keskustelussa vastaan.

Oman työni kannalta näin tarkoituksenmukaisimpana teemahaastattelun, jossa sovitusta aiheesta voisi keskustella vapaasti. Valitsin näin siksi, että tutkimuksen aihe on monisyinen, ja koska olen toimittajataustani vuoksi kokenut haastattelija, pystyin reagoimaan haastattelutilanteessa eteen tuleviin seikkoihin toisin kuin vaikkapa lomakehaastattelussa. Avoimen haastattelun täysiverinen toteutus taas olisi ollut sekä oman että haastateltavien ajankäytön kannalta mahdotonta. Hyvärisen (2017, 22) mukaan teemahaastattelua käytettäessä on tärkeää miettiä, onko valittu teema haastateltavalle läheinen tai ainakaan niin läheinen kuin joku muu – tässä mielessä teemahaastattelu voi hänen mukaansa olla hyvin strukturoitu muoto. Koska on aina pidettävä mielessä tutkimuksen tavoitteet, nousevat tässä kohtaa mielestäni tärkeäksi niin tutkimuksen tekijän kuin haastateltavankin asiantuntijuus, siis myös tekijän asiantuntemus huomioida haastateltavien valinnassa se, ketä haastatellaan ja mitä haastattelulta voi odottaa. Alastalo, Åkerman ja Vaittinen (2017, 218–223) nostavat asiantuntijahaastattelun jopa omaksi haastattelun muodokseen. Heidän mukaansa asiantuntijoita haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota heillä arvioidaan olevan, ja asiantuntijahaastattelu onkin eräänlainen teemahaastattelun muunnelma, johon

pitää valmistautua hyvällä pohjatyöllä, usein räätälöidyillä kysymyksillä ja valmiudella haastattelurungon muokkaamiseen haastattelujen edetessä.

Tässä tutkimuksessa juuri haastateltavilla oleva asiantuntemus käsiteltävään aiheeseen oli erittäin keskeinen valintakriteeri sille, ketä haastatellaan. Valitsin haastateltavakseni kolme asiantuntijaa. Ensimmäinen haastateltavani oli tässäkin tutkimuksessa usein esille tulleen Media Work 2030 -tutkimushankkeen johtaja, Jyväskylän yliopiston journalistiikan professori Mikko Villi, seuraavaksi haastattelin merkittävän murroksen keskellä olevan oululaisen sanomalehti Kalevan toimituspäällikköä Pekka Vuolloa sekä kolmantena Karjalaisen toimituspäällikköä Jyrki Utriaista. Sekä Kalevan että Karjalaisen tapauksissa haastattelin juuri toimituspäälliköitä enkä esimerkiksi päätoimittajia siitä syystä, että mediataloissa perinteisesti sekä henkilöstöasiat että operatiivisen toiminnan ja organisaation kehittäminen kuuluvat tavallisesti toimituspäälliköiden toimenkuviin – näin myös Kalevassa ja Karjalaisessa. Toimituspäälliköillä oli siten organisaatioissaan paras mahdollinen tieto tutkittavaan aiheeseen.

Asiantuntemuksen ohella merkittävä kriteeri oli haastateltavien toisistaan poikkeavat näkökulmat: Villin haastattelussa sisältö painottui erityisesti media-alan muutoksesta saatun tutkimustietoon ja Vuollon haastattelussa alan pitkään kehityskaareen ja Kalevan suuren organisaation kohtaamiin muutospaineisiin, kun taas Utriaisesta haastattelusta keskityttiin erityisesti kyselytutkimuksessakin käsitellyyn Sanomalehti Karjalaisen murrokseen, siinä yhteydessä saatuihin havaintoihin sekä näiden havaintojen tuomiin näkemyksiin tulevaisuudesta. Näkökulmaerolla haettiin laajempaa kokonaiskuvaa siihen verrattuna, mitä olisi saatu haastatteleamalla pelkästään eri mediatalojen toimituspäälliköitä strukturoidusti. Laajaan teemahaastattelujen kokonaisuuteen taas ei ollut ajallisia resursseja.

Haastattelun fasiliteetit, kuten sopiva tila ja tilanteeseen sopiva pukeutuminen ovat haastattelun perushyveitä, jotka luonnollisesti huomioitiin haastatteluun valmistauduttaessa. Koronavirusepidemia sotki mahdollisuuksia tapaamisiin. Niinpä haastatteluista kaksi, Vuollon ja Utriaisesta haastattelut toteutettiin kasvokkain ja Villin haastattelu etähaastatteluna videoyhteydellä Microsoftin Teams-ohjelmaa käyttäen. Kyseisen ohjelman käyttöä haastattelutilanteessa on tutkittu varsin vähän, Skypeä jonkin verran. Janghorban, Roudsari ja Taghipour (2014) toteavat artikkelissaan Skypeen tarjoavan vaihtoehtoisen välineen tutkimushaastattelun toteuttamiseen, mutta myös sillä on etunsa ja haittansa, kuten muillakin haastattelumuodoilla. Etuna on heidän mukaansa nopeus ja helppo tallennettavuus, haittana taas esimerkiksi vaade laadukkaasta verkkoyhteydestä ja vaikutukset

haastattelun ympäristöön kasvokkaisen haastattelun sijaan. He toteavatkin, että tutkimusta tekevien kannattaa harkita Skypeen soveltuvuutta omaan tutkimustyöhönsä. Itseenäen, että vastaavat huomiot pätevät myös Teamsin käyttöön: videohaastattelun tallennettavuus ja mahdollisuus uudelleenkatsoomiseen oli eduksi, mutta toki aidossa haastattelutilanteessa vastaavasti luottamuksen ja keskustelevan ilmapiirin rakentaminen on nähdäkseni helpompaa kuin Teamsissa. Aidon kontaktin saamiseksi pyrinkin toteuttamaan haastattelut kasvotusten, mutta Villin tapauksessa päädyttiin sekä korona- että aikataulusyistä etähaastatteluun. Sekä Vuollon että Utriaisien haastattelut tallennettiin äänitiedostoin ja litteroitiin, Villin haastattelusta on litteroinnin lisäksi säilytetty videotallenne.

Haastateltavien valinnassa ja etenkin Vuollon haastattelussa oli myös benchmarking-tyyppinen tausta-ajatus. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 186) määrittelevät benchmarkingin menetelmäksi, jossa ollaan kiinnostuneita, kuinka muut ovat toimineet ja menestyneet ja oppimaan niistä. Kaleva tarjosi maakuntalehtenä kiintoisan vertailukohtan Karjalaisessa saaduille kokemuksille. Varsinaista, järjestelmällisesti toteutettua benchmarkingia ei kuitenkaan tutkimuksessa tehty, koska jo haastattelukeinoin pystyttiin tuomaan esille tutkimuksen kannalta merkittävät näkökannat siitä, miksi oli toimittu kuten oli toimittu ja millaisia kokemuksia tehdyistä uudistuksista oli saatu.

Olenainen seikka itse haastattelujen lisäksi on mielestäni arvioida sitä, kuinka ne asetuvat tutkimuksen kokonaisuuteen. Hyvärisen (2017, 24) mukaan tutkimuksessa tarvitaan ainakin kolmenlaisia kysymyksiä, joita ovat itse tutkimuskysymykset, niistä ainakin jollain tavalla eroavat haastattelukysymykset ja edelleen aineistolle tehtävät kysymykset. Toisen kiinnostavan, mutta samaan tutkimuksen kokonaiskuvan ajatteluun liittyvän pointin tarjoavat Tuomi ja Sarajärvi (2018, 77), joiden mukaan on myöhäistä ajatella analyysiä sen jälkeen, kun haastattelut on tehty, eli myös haastatteluissa on kyselyn tapaan järkevää pohtia analysointitapaa ennen aineiston keräämiseen ryhtymistä. Heidän mielestään aloittelijalle ei välttämättä ole kaukaa haettu se tilanne, jossa hän toteaa, ettei kykene sanomaan aikomansa analyysimenetelmän avulla aineistostaan juuri mitään. Omassa tutkimuksessani koen, että pystyin pitämään tutkimuksen kokonaisuuden eheänä hyvän suunnittelun avulla ja tuomaan esille polun, jota olen menetelmiä käyttäessäni kulkenut, minkä näen Aaltion ja Puusan (2020, 180) tavoin myös osaltaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta tai kuten laadullisen tutkimuksen kohdalla usein määritellään, uskottavuutta.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 110) mukaan haastattelun analysointi tapahtuu yleensä lukemalla litteroitu tai muutoin käsitelty useaan kertaan ja luokittelemaan se

esimerkiksi teema-alueittain, minkä jälkeen siitä haetaan yhteyksiä kokonaisuuteen ja muun muassa teorioihin. Jottei tämä olisi helppoa, Alasuutari (2011, 88) muistuttaa, etteivät kvalitatiivisen aineiston tulkintamahdollisuudet rajoitu yhteen tai kahteenkaan kulmaan, vaan tutkijan pöydällä on tällöin pala maailmaa, joka pitää osata sijoittaa oikeaan paikkaansa ilmiön kokonaisuudessa. Näiden oikeiden palasten hahmottamisessa ja yhteensovittamisessa käytän apuna Leena Kosken (2020, 165) esittelemää dialogisen tematisoinnin työkalua, jossa käsiteltävä aineisto ja teoreettinen ajattelu käyvät vuoropuhelua. Kosken (2020, 163-171) menetelmä on hyvin samantyyppinen kuin Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mainitsema perusidea: raakatekstistä etsitään lausumia, jotka ovat merkityksellisiä teoreettisen ajattelun ja tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Raakatestin pohjalta luodaan kategorioita ja edelleen teemoja, joita tulkitsemalla saadaan tutkimuksen johtopäätöksiä.

3.2.3 Dokumenttianalyysi

Kyselyiden ja haastatteluiden lisäksi tarvitsen tutkimuksessani taustalukemisen lisäksi myös tarkempaa kirjallisen materiaalin analyysiä, kuten henkilöstö- ja digistrategioiden läpikäyntiä. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 136) mukaan dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjallisesta, symbolisesta tai verbaalisesta aineistosta, kuten vaikkapa lehtiartikkeleista ja vuosikertomuksista. Heidän mukaansa analyysin suurin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle eli sen tutkimiselle, millaisena ilmiö näyttäytyy aineistoissa. Dokumenttianalyysiä käytetäänkin heidän mukaansa paljon esimerkiksi yrityksen mediaseurannassa sekä juuri tulevaisuudentutkimuksessa trendejä tarkkailtaessa.

Dokumenttianalyysissä voidaan Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 137–140) mukaan erottaa kaksi yleistä analyysitapaa, joista sisällön analyysissä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti tavoitteena löytää tekstin merkityksiä, sisällön erittelyllä taas tarkoitetaan analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti tekstin sisältöä esimerkiksi laskemalla, kuinka monta kertaa jokin tietty avainsana esiintyy aineistossa. Tietoa voidaan tämän jälkeen heidän mukaansa analysoida hyvin monin tavoin, esimerkiksi pelkistämällä ja ryhmittelemällä sitä.

Verrattuna kyselyihin ja haastatteluihin dokumenttianalyysin menetelmä ja lähtökohdat aineiston tutkimukselle siis poikkeavat melkoisesti, mutta lopulta aineiston arvioinnissa,

kuten ryhmittelyssä on nähtävissä yhteneviäkin piirteitä. Syvälle tässä menetelmässä pääsevät muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117), joiden mukaan sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida erilaisin dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja pyritään saamaan ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa. Tämän jälkeen tutkijan on sitten tehtävä johtopäätökset aineiston pohjalta.

Tutkin dokumenttianalyysissäni Sanomalehti Karjalaisen emoyhtiön PunaMusta Median julkisiin asiakirjoihin kirjattuja henkilöstölinjauksia. Vertaan näitä kirjauksia Kaleva Median ja Keski-suomalainen Oyj:n vastaaviin linjauksiin. Vastaan analyysilläni siihen, millaisia näkökulmia haastateltavieni edustamat mediatatolot julkisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvistä kysymyksistä nostavat. Tämä tarkastelu on mielestäni tutkimuksen kannalta olennaista, koska näin nähdään, kuinka mediatatolot viestivät henkilöstöjohtamisestaan ulospäin ja nouseeko niistä ristiriitaa esimerkiksi haastattelun kautta saatuihin tuloksiin nähden.

3.2.4 Strateginen skenaariotyöskentely

Kuten jo edellisessä, näkökulmia avanneessa luvussa esittelin, lähestyn ennakointia ja skenaarioiden muodostamista strategisen skenaariotyöskentelyn kautta. Meristö (2013, 179–180) toteaa skenaariotyöskentelyn olevan yrityksen tarkastelua toimintaympäristönsään sekä näkemyksen muodostamista siitä, mitä yritys haluaa olla. Hänen mukaansa skenaariot ovat osa modernia tulevaisuudentutkimusta ja auttavat kuvittelemaan, mikä on mahdollista ja mikä on todennäköistä.

Meristö (2013, 180) liittää skenaariot yrityksen strategiseen suunnitteluun kolmella tavalla: aiheskenaarioilla, jotka selvittävät mahdolliset maailmat, mission-skenaarioilla, joilla selviää yrityksen paikka kentällä ja toimintaskenaarioilla, joilla linjataan, minne voidaan mennä ja minne halutaan mennä. Vastaavan työkalun tarjoaa myös Mannermaa (2000a, 73), joka toteaa strategisessa skenaariotyöskentelyssä luotavan yritykselle skenaarioita, jotka pitävät sisällään nykytilanteen kuvauksen, mahdollisen tulevaisuudentilan kuvauksen sekä kuvauksen siitä prosessista, joka vie yrityksen tuohon tavoitetilaan.

Mannermaan (2000a, 72–73) mukaan skenaario on loogisesti etenevä tapahtumasarja, joka näyttää, miten enemmän tai vähemmän tavoiteltava tulevaisuuden tila rakentuu nykytilasta. Skenaarioon kuuluvat hänen mukaansa siis ainakin kuvaukset yrityksen nykytilasta ja halutusta tai välteltävästä tulevaisuudentilan sekä myös kuvaus siitä prosessista,

joka liittää nämä kaksi toisiinsa. Skenaario voikin olla Mannermaan mukaan olla todennäköinen tai epätodennäköinen, uhkaava tai tavoiteltava, laaja-alainen ja kapeaksi rajattu, mutta joka tapauksessa niiden pitää olla mahdollisia, sisäisesti johdonmukaisia, koskea olennaisia tekijöitä ja olla kokonaisvaltaisia, siis tarkastella erilaisten tekijöiden muutosten vaikutuksia. (Mannermaa 2000a, 72–73)

Skenaarioprosessin rakentumisen kannalta olennaista kuitenkin Mannermaan (2000a, 73–74) mukaan on, että tarkastelijalla tai tässä tapauksessa tutkimuksen tekijällä on selkeä näkemys siitä, mikä tulevaisuudessa on tavoiteltavaa ja mikä välteltävää. Hän myös painottaa, että koska pieni tai keskisuuri yritys toteuttaa strategiansa visionsa avulla, on tuota visiota tukemaan pystyttävä muodostamaan selkeä skenaario siitä, miten tuohon tilanteeseen voitaisiin päästä.

Tätä rakennetta käytän myös tässä opinnäytetyössä tehtävissä skenaarioissa: etenen siis nykytilan kuvauksesta mahdollisuuksiin ja edelleen toimiiin haluttuun tilanteeseen pääsemiseksi. Meristön (2013, 183) kuvaamassa toimintaskenaarioiden prosessissa edetään prosessi-istuntojen kautta, siis kokoustaen ennalta määritellyllä ryhmällä ja luoden siten tarvittavat pohjatiedot skenaarioille. Näin opinnäytetyössä haen vastaavan tietopohjan kyselytutkimuksen, haastattelujen ja dokumenttianalyysin kautta. Meristön (2013, 183–185) mukaan on skenaarioita laadittaessa on huomionarvoista, etteivät kaikki tapahtumat ja trendit ole relevantteja samalla aikajänteellä, ja asioita kannattaa luokitella myös niiden epävarmuuden mukaan. Skenaarioiden pohjaksi onkin nähdäkseni käsiteltävä kriittisten tekijöiden vaikutuksia erilaisilla aika- ja vaikuttavuusjänteillä Meristönkin (2013, 185) suosituksen mukaisesti.

Verrattuna aiemmin esiteltyihin menetelmiin strateginen skenaariotyöskentely on eräänlainen ison kuvan menetelmä, joka tarvitsee tuekseen kaikkia muita aiemmin esiteltyjä työkaluksi sen toteuttamiseen. Myös strateginen skenaariotyöskentely tarvitsee tuekseen apumetodeja, joiksi Mannermaa (1999, 84–92) nimeää muun muassa megatrendien tulinnan sekä heikkojen signaalien seuraamisen, jolla tarkoitetaan erityisesti sellaisten ilmiöiden tarkkailua, joista voi tulevaisuudessa kasvaa merkittäviä. Media-alalla megatrendistä käy esimerkkinä yleinen digitalisoituminen, heikosta signaalista taas uudentyyppisen digitaalisen julkaisualustan nouseva suosio.

Ennakointi yhdistyy henkilöstöjohtamiseen strategisen skenaariotyöskentelyn avulla luotavissa skenaarioissa siten, että niissä on arvioitava, mitkä tekijät tulevaisuudessa vaikuttavat mediatalojen menestykseen henkilöstönäkökulmasta ja millä keinoin voidaan

toteuttaa niitä tavoitteita ja tulevaisuuden visioita, joita yritykset henkilöstönäkökulmasta asettavat. Olisiko avainhenkilön yllättävä poistuminen esimerkiksi verrattavissa villiin korttiin, ja kuinka siihen tulisi varautua? Toki tällainen ajattelu yhdistyy muun muassa Viitalan (2015, 59) näkemyksiin henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstösuunnitelmien laatimisesta muun muassa riittävän osaamisen turvaamiseksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta nähdäkseni ennakkoinnin menetelmillä päästään vielä tavallista suunnittelua pidemmälle ja näin kehitetään työelämää parantamalla päämäärätietoisesti toisaalta sekä työhyvinvoinnillisten asioiden suunnittelua että henkilöstösuunnittelua.

Arkielämässä henkilöstösuunnittelu on Viitalan (2015, 63, 74) mukaan vastuutettu usein tavallisten esimiesten harteille, joilla toki onkin yleensä paras asiantuntemus oman osastonsa tarpeista, mutta tämä johtaa usein siihen, että nopeatahtisessa työelämässä käytännön henkilöstösuunnittelu karkaa helposti vain reagoimiseksi eteen tuleviin tilanteisiin. Näin ei tietenkään tulisi mielestäni olla, jos yritystä halutaan johtaa strategisesti ja tavoitteellisesti. Asioita tulisi pohtia ennakkoon, ja mikäli yllättäviä, nopeasti ratkaistavia muutoksia toki aina tulee, skenaariotyypinen henkilöstösuunnittelu voisi antaa paremmat työkalut tehdä tulevaisuuden kannalta kestäviä päätöksiä siinä hetkessä, myös työhyvinvoinnilliset seikat huomioiden.

Tässä opinnäytetyössä skenaariotyöskentelyn käyttö oli hyvin tarkoituksenmukainen, suorastaan ilmeinen valinta, koska näen skenaariotyöskentelyn kulkevan menetelmänä luontevasti käsi kädessä ennakkointinäkökulman kanssa. Aikaisemmissa luvuissa käsiteltävä aiempi tutkimus, omalla tutkimustyölläni saatava aineisto sekä vielä skenaarioiden yhteydessä esiteltävät uusimmat tulevaisuusarviot luovat luontevan tietopohjan skenaariomenetelmän käytölle. Skenaariotyöskentelyyn saadaan tällä tavoin sen vaatima tieto, jonka pohjalta voidaan laatia itse skenaariot palvelemaan tarkasteltavan organisaation strategiatyötä. Toki skenaariotyöskentelyn myötä syntyvät näkemykset auttavat nostamaan katsetta hieman kauemmas myös pohdittaessa tämän opinnäytetyön johtopäätöksiä.

4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset menetelmittäin. Vertailen ja analysoin saamiani tuloksia aikaisempaan tutkimustietoon sekä aikaisemmin esittelemääni teoriapohjaan. Olen jakanut tulosten läpikäynnin siten, että ensimmäisessä alaluvussa käyn läpi kyselytutkimuksen tulokset ja niiden analyysin, toisessa alaluvussa keskityn kyselytutkimusta täydentäneisiin haastatteluihin ja kolmannessa alaluvussa puran dokumenttianalyysin tulokset. Tämän esitystavan olen valinnut siitä syystä, että koen sen tarkoituksenmukaisimpana analyysitapojen erilaisuuden vuoksi. Kyselyn analysoinnissa havainnot perustuvat suurelta osin määrällisiin, joskin avoimissa kysymyksissä myös laadullisiin tulkintoihin. Haastatteluissa ja dokumenttianalyysissä taas on kyse vahvasti laadullisen aineiston käsittelystä.

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Sanomalehti Karjalaisen toimituksessa tehty kyselytutkimus lähetettiin kaikkiaan 46 vastaajalle, joista kyselyyn vastasi 25 henkilöä. Vastaajajoukko rajattiin siten, että vastaajiin kuuluivat kaikki toimituksessa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa tai vähintään vuoden mittaisella määräaikaisella sopimuksella työskentelevät henkilöt. Tällä tavalla tutkimusjoukon kooksi muodostuisi 47 henkilöä, mutta kuulun itse tutkimusjoukkoon, joten tutkimuseettisistä syistä rajasin itseni ulkopuolelle enkä siis vastannut kyselyyn. Kysely toteutettiin Webropol-tutkimusohjelmalla täysin anonyyminä, eikä annettuja vastauksia siten voida sitoa tiettyyn vastaajaan.

4.1.1 Työn muutos

Kyselyn taustakysymyksissä kysyttiin vastaajan ikää ja sukupuolta. Vastaajista 13 henkilöä eli 52 prosenttia joukosta ilmoitti olevansa miehiä, 11 eli 44 prosenttia naisia ja yksi vastaaja ei halunnut määritellä sukupuoltaan. Vastaajien ikäjakauma painottui vahvasti yli 40-vuotiaisiin: 20–29-vuotiaita oli yksi eli neljä prosenttia, 30–39-vuotiaita viisi eli 20 prosenttia, 40–49-vuotiaita kymmenen eli 40 prosenttia, 50–59-vuotiaita seitsemän eli 28 prosenttia ja yli 60-vuotiaita kaksi eli kahdeksan prosenttia. Karjalaisen toimituksen

keski-ikä oli vuoden 2021 lopussa 46,9 vuotta, joten kyselyssä toteutunut vastaajien ikäjakauma vastaa varsin hyvin koko tutkittavan joukon ikäjakaumaa.

Opinnäytetyön aikaisemmissa osioissa vahvasti esille noussut mediatyön muuttumisen kokemus näkyi selvästi myös Karjalaisessa tehdyssä kyselyssä. Viisiportaisella asteikolla mitattuun kysymykseen ”Onko media-alan työ mielestäsi muuttunut merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana?” peräti kymmenen eli 40 prosenttia vastasi asteikon korkeimmalla arvosanalla viisi eli hyvin paljon. Muut 15 vastaajaa eli 60 prosenttia joukosta antoi arvosanan neljä eli muuttunut melko paljon. Yhteensä 25 vastaajan keskiarvoksi muodostui 4,4. Tulos on samansuuntainen kuin Rantasen (2020, 20) tutkimuksessa, jossa 46 prosenttia vastaajista katsoi työn muuttuneen hyvin paljon ja 42 prosenttia melko paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Samansuuntainen työn muuttumisen kokemus näkyi myös tutkimukseni seuraavassa, samanlaisella vastausasteikolla vastatussa kysymyksessä, jossa kysyttiin, vaatiiko media-alan työ sinulta nykyään erilaista osaamista kuin viisi vuotta sitten. Vastaajista seitsemän eli 28 prosenttia näki työn vaativan erilaista osaamista hyvin paljon, 17 vastaajaa eli 68 prosenttia melko paljon ja yksi vastaaja arvosanalla kolme jonkin verran. 25 vastaajan keskiarvoksi muodostui 4,2. Näistä onkin pääteltävissä, että media-alan työ on vastaajien mielestä muuttunut sillä tavoin, että se vaatii erilaista osaamista kuin aiemmin. Kun tulosta verrataan Rantasen (2020, 20) ryhmän tulokseen kymmenen vuoden perspektiivistä, heidän kyselyssään 34 prosenttia vastaajista näki uutta osaamista tarvittavan hyvin paljon ja 43 prosenttia melko paljon. Tulokset ovat siis yhdensuuntaisia, joskin Karjalaisessa uudenlaisen osaamisen vaatimusten voidaan nähdä olevan vielä voimakkaampia kuin Rantasen laajemmassa, yli tuhannen henkilön aineistossa. Toki Karjalaisen pienempi vastaajamäärä voi aiheuttaa suurempia heilahteluja tuloksissa.

Kun tiedetään, että Karjalaisessa on käyty läpi mittava digimurros, vastaajien voimakas kokemus työn muutoksesta ei toki ole yllättävä, kuten ei suhteessa aiemmin viittaamaani Arolan (2020, 12) näkemykseenkään toimittajien työn muuttumisesta yhä sirpaleisemmaksi digitaalisten alustojen painoarvon lisääntyessä. Digitalisaation tuoma muutos työhön ilmenee vahvasti myös kyselyni seuraavan, osaamisvaatimuksia tarkemmin luodan neen avoimen kysymyksen vastauksissa. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: Millaista osaamista media-alan työ sinulta nykyisin vaatii? Listaa kolme tärkeintä taitoa tai osaamisaluetta tärkeysjärjestyksessä. Tulkitsin kysymykseen annettuja vastauksia etsimällä niistä yhteisiä piirteitä ja luokittelemalla niitä. Tähän kysymykseen vastasi kaikkiaan 21 vastaajaa, joista kolme ei maininnut monikanavaisuutta tai johonkin digitaaliseen

alustaan tekemistä näissä vastauksissaan. Monikanavainen osaaminen nousi kaikkein tärkeimmäksi osaamisalueeksi 11 vastaajalla, kun muilla vastaajille kärkeen nousi perinteinen journalistinen osaaminen, siis kirjoittaminen, tiedonhankinta ja lähdekriittisyys. Toki on huomattava, että monikanavaisuus ja journalistinen osaaminen eivät ole erillisiä toisistaan, vaan monikanavaista sisältöä tehdään samalla tavoin journalistisin periaattein kuten perinteistä printtisisältöäkin. Monikanavaisuuden vahva esiintuonti kuitenkin mielestäni kuvastaa sitä, että vastaajajoukko koki uusien alustojen hallinnan erittäin tärkeäksi oman ammatillisen osaamisensa kannalta. Verrattaessa Rantasen ym. (2020, 21) tuloksiin huomataan kiinnostava poikkeama: siinä missä Rantasen tutkimuksessa kaikkein tärkeimmäksi nousee innovatiivisuus, uuden oppiminen ja luovuus, Karjalaisessa tehdyssä tutkimuksessa uuden oppimisen mainitsee kolmen tärkeimmän joukossa vain yksi vastaaja. Rantasen tutkimuksessa seuraavaksi tärkeimmät osa-alueet ovat journalistinen substanssiosaaminen sekä monimediaisuus. Mielestäni tämä voi kertoa siitä, että Karjalaisen melko tuoreen digimurroksen jäljiltä työntekijöiden fokus on vielä uusien välineiden halluunottamisessa, ei niinkään sen ideoinnissa, kuinka uusia välineitä voitaisiin soveltaa. Kouluttautuminen ja siihen liittyvä ajatustyö on siis vielä kesken. Perustelen näkemystäni muun muassa Heinosen (2021, 74, 92) huomioilla siitä, kuinka Karjalaisessa koulutus jäi uudistuksessa vähiin ja kuinka toimitus helposti tiukassa tilanteessa palaa vanhoihin toimintatapoihin, koska uusia ei ole ehditty sisäistää – näin taito myös uuden soveltamiseen on mielestäni vasta kehittymässä, vaikka joitakin uusia toimintoja onkin jo saatu käyntiin.

Jatkokysymyksenä tarvittavan osaamisen tiedustelulla kyselyssä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin vastaaja kokee hallitsevansa edellisessä kysymyksessä mainitsemasi asiat kokonaisuudessaan. Kaikkiaan 24 vastaajasta 13 eli 54,2 prosenttia koki hallitsevansa asiat arvosanalla neljä eli melko hyvin, arvosanalla kolme eli ei hyvin eikä huonosti yhdeksän vastaajaa eli 37,5 prosenttia sekä kaksi vastaajaa eli 8,3 prosenttia melko huonosti. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,5. Nähdäkseni tässäkin kuvastuu koko joukkoa tarkastellen jossain määrin epävarmuus omasta osaamisesta muuttuneessa ympäristössä, vaikka noin puolet vastaajista kokeekin pärjäävänsä melko hyvin. Samantyyppinen epävarmuus heijastelee mielestäni myös seuraavassa kysymyksessä, jossa kysyttiin, kuinka tyytyväinen vastaaja on yleisesti ottaen tällä hetkellä työnsä tuloksiin. Vastaajista 14 eli 56 prosenttia koki olevansa arvosanalla neljä melko tyytyväinen tuloksiin, kymmenen eli 40 prosenttia ei tyytyväinen eikä tyytymätön arvosanalla kolme ja yksi eli neljä prosenttia melko tyytymätön arvosanalla kaksi. Vastausten keskiarvoksi tuli näin sama 3,5 kuin osaamisen arvioinnissakin. Karjalaisessa saadut tulokset

olivat hieman synkempiä oman osaamisen kokemuksen osalta kuin Rantasen ym. (2020, 22) tutkimuksessa, samoin tyytyväisyydessä oman työn laatuun. Rantasen tutkimuksessa yhteensä 64 prosenttia oli hyvin tai melko tyytyväinen työnsä laatuun, kun Karjalaisessa vastaava luku oli 56. Ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä on Karjalaisessa (40 prosenttia) Rantasen tutkimusta (26 prosenttia) enemmän, kun taas varsinaisesti tyytymättömiä vähemmän, Karjalaisessa neljä ja Rantasen tutkimuksessa kahdeksan prosenttia. Keskiarvoisesti poikkeama tutkimusten välillä ei siis ole merkittävä, mutta mielestäni on huomionarvoista, että Karjalaisessa osaamiseensa ja työnsä laatuun on tyytyväisiä noin puolet vastaajista. Tämä tarkoittaa sitä, että noin puolet vastaajista kaipaa joko koulutusta tai muita keinoja, joilla tyytyväisyyttä voitaisiin saada nostettua – mikä alkaa jo kuulostaa paineelta koulutuksen lisäämiseen ja ennakoinnin kannalta hyvinkin huomioitavalta asialta.

4.1.2 Ammatilliseen osaamiseen liittyvä hyvinvointi

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin osaamisvaatimukseen liittyviä myönteisiä ja kielteisiä tunteita työhyvinvoinnin affektiivisen nelikenttämallin avulla, joka rakentuu mielihyvän ja mielipahan muodostamien akseleiden ympärille. Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein media-alan nykyiset osaamisvaatimukset saavat heidät tuntemaan olosi seuraavaksi, mitä seurasi 12 adjektiivin lista rentoutuneesta rauhattomaan. Kunkin tunteen kohdalla oli kuusiportainen asteikko (ei koskaan–jatkuvasti), ja kunkin tunteen vastauksista muodostettiin keskiarvo. Kuuden positiivisen tunteen keskiarvojen keskiarvoksi muodostui 3,12, kun kuuden negatiivisen tunteen keskiarvo oli 2,65. Vastaajat siis kokivat osaamiseensa liittyen keskimäärin enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Yksittäisistä tunteista korkeimmat keskiarvot saivat innostuneisuus (3,6), iloisuus (3,4) ja huolestuneisuus (3,4). Rantasen ym. (2020, 22) mukaan on tyypillistä, että ihmiset kokevat enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tunteita – tosin Karjalaisessa tehdyssä tutkimuksessa sekä myönteisten että kielteisten tunteiden keskiarvot suhteessa osaamisvaatimukseen olivat hieman alhaisempia. Kaikkiaan on toki hyvä huomata, että innostuneisuus on yksi vastaajien valtatunteita, mikä toki on omiaan helpottamaan kehittämistyötä vastaanottavaisen yleisön myötä, mutta vastaavasti myös ihmisten huolestuneisuuteen tulisi pystyä vastaamaan.

Kysymys ei toki suoraan kerro, mikä osaamisvaatimuksissa aiheuttaa kyseisiä tunteita vastaajalle, mutta kertoo toki niitä asioita, joita vastaajajoukon kanssa toimiessa tulee mielestäni huomioida. On kuitenkin mielestäni perusteltua olettaa, että sekä innostuneisuuden että toisaalta huolestuneisuuden taustalla ovat työn murros, sen tuomat uudet työvälineet ja toisaalta niiden mahdollisuudet, mutta joillakin vastaajilla myös huoli uudessa toimintaympäristössä menestymisestä.

4.1.3 Työn intensifikaatio ja digitalisaatio

Seuraavissa viidessä kysymyksessä paneuduttiin työn intensifikaatioon ja sen mahdollisesti tuomaan kuormitukseen. Vastaajia pyydettiin pohtimaan ajanjaksoa viimeisen viiden vuoden ajalta. Vastaajilta kysyttiin ensin mielipidettä väitteeseen, jonka mukaan on pitänyt työskennellä yhä enemmän yhä vähemmällä työntekijämäärällä. Vastaus oli selkeä: 25 vastaajasta 17 eli 68 prosenttia koki väitteen pitävän täysin paikkansa ja kuusi eli 24 prosenttia koki väitteen pitävän melko hyvin paikkansa. Yksi vastaaja ei osannut sanoa kantaansa ja yksi koki, että väite piti paikkansa melko huonosti. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,6. Seuraavaksi kysyttiin näkemystä siihen, onko työn tavoitteiden toteuttamista pitänyt arvioida yhä useammin itse. 25 vastaajasta kolme (12 prosenttia) näki väitteen pitävän täysin paikkaansa, 12 eli 48 prosenttia näki sen pitävän melko hyvin paikkansa, kuusi eli 24 prosenttia ei osannut sanoa ja neljä eli 16 prosenttia näki väitteen pitävän paikkansa melko huonosti. Keskiarvo oli 3,5. Kolmannessa tähän ryhmään kuuluneessa väitteessä otettiin kantaa siihen, onko oman ammatillisen kehityksen takia monien vaihtoehtojen, kuten lisäkoulutuksen ja työtehtävien tai työpaikan vaihdon pitäminen avoimena tullut yhä tärkeämmäksi. Tässä väitteessä 11 vastaajaa eli 44 prosenttia näki väitteen pitävän täysin paikkansa, neljä vastaajaa eli 16 prosenttia melko hyvin paikkansa, kuusi vastaajaa eli 24 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa ja neljä vastaajaa eli 16 prosenttia näki väitteen pitävän paikkansa melko huonosti. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,9. Neljännessä kysyttiin kantaa siihen väitteeseen, jonka mukaan työ on edellyttänyt entistä useammin oman ammattitaidon tai erityisosaamisen kehittämistä. Yhdeksän vastaajaa, 36 prosenttia vastaajista näki väitteen pitävän täysin paikkansa, 13 vastaajaa eli 52 prosenttia näki väitteen pitävän melko hyvin paikkansa ja kolme vastaajaa eli 12 prosenttia ei osannut muodostaa kantaansa. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Viides ja viimeinen tähän sarjaan kuuluva väittäjä kuului näin: uusia työvälineitä, laitteita tai

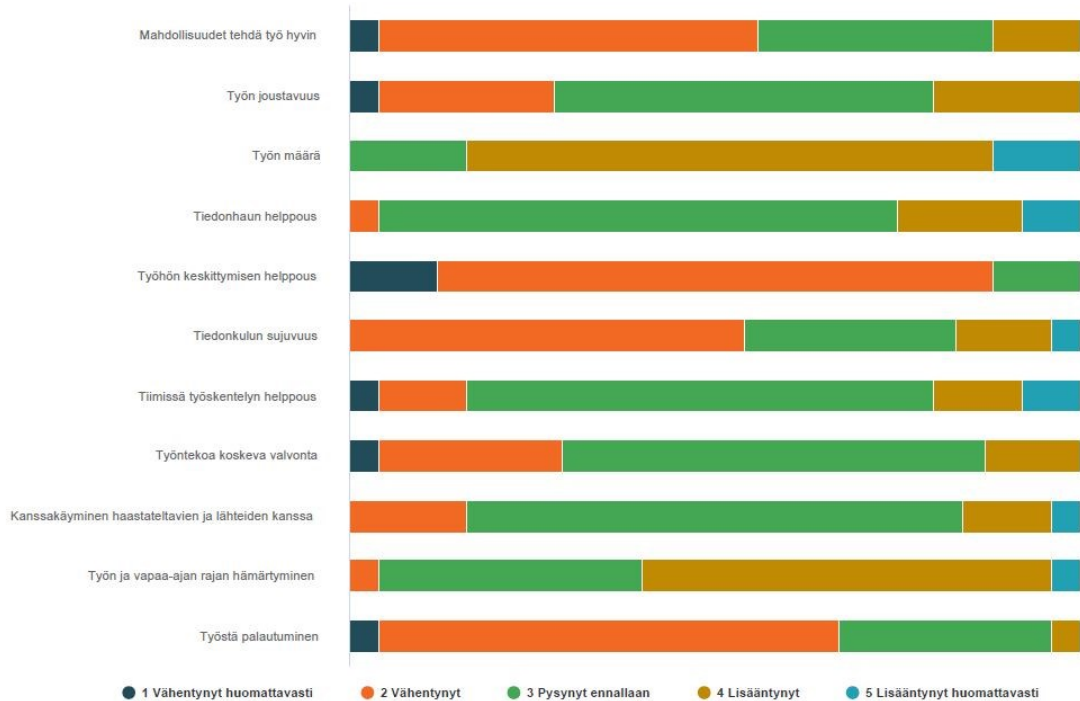
ohjelmia on pitänyt käyttää entistä useammin. Väite piti täysin paikkansa 16 vastaajan eli joukosta 64 prosentin mielestä ja melko hyvin se piti paikkansa 28 prosentin eli seitsemän vastaajan mielestä. Kaksi vastaajaa ei osannut muodostaa kantaansa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,6.

Nämä kysymykset kuuluivat Kubicekin, Paškvanin ja Korunkan (2015, 903) kehittämään IDS-mittarin lyhennettyyn versioon. Karjalaisen tapauksessa vastaajat ovat kokeneet työn intensifikaatiota varsin paljon, sillä kaikkien näiden viiden kysymyksen vastausten keskiarvojen keskiarvoksi muodostui 4,16. Keskiarvo on korkeampi kuin Rantasen ym. (2020, 23) tutkimuksessa, jossa koko joukon keskiarvo asettui 3,98:aan. Esimerkiksi Stenman, Itkonen, Auvinen, Huhtala, Mauno ja Feldt (2020, 136–137, 146, 148) määrittelevät työn intensifikaation osittain aikaisempaankin tutkimukseen viitaten siten, että työntekijä kokee työn intensiteetin lisääntyneen, työntekijät joutuvat työskentelemään aikapaineessa yhä enemmän, suunnittelemaan työtään yhä enemmän itse ja kuormittuvan tilanteessa. Toisaalta sopivalla, kohtuullisella työn intensifikaation kokemuksella voi heidän tutkimuksensa mukaan olla myös myönteisiä vaikutuksia työn imuun. Oman tutkimukseni kannalta havainto vastaajajoukkoni hyvin korkeasta työn intensifikaation kokemuksesta on mielestäni merkittävä havainto erityisesti siitä näkökulmasta, että juuri Kubicek ym. (2015, 911) ovat nähneet korkean intensifikaation luovan haitallisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Myös Stenman ym. (2020, 141, 146) näkivät johtajilla tekemässään tutkimuksessa korkean intensifikaation olevan yhdessä työuupumukseen ja muun muassa työpaikan vaihtoaikaisiin. Katsonkin näihin tutkimuksiin viitaten, että myös Karjalaisessa koettu korkea työn intensifikaatio on riskitekijä työyhteisössä mahdollisesti sen myötä lisääntyvälle työuupumukselle, joka voisi näin johtaa sairaslomien lisääntymiseen ja sitä kautta henkilöstökustannusten nousuun. Tässä yhteydessä onkin mielestäni hyvä muistaa aiemmin viittamani Mankan ja Mankan (2016, 57) ajatus siitä, kuinka työhyvinvoinnilla on aina sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia yksilön hyvinvoinnin ja yrityksen sairauslomakustannuksille. Työn intensiteetin lisääntymisen kannalta pidän erityisen merkittävänä kysymyssarjan ensimmäisen väitteen tulosta, jonka mukaan peräti kaksi kolmesta vastaajasta koki, että on täytynyt työskennellä yhä enemmän yhä pienemmällä työntekijämäärällä. Tämä luonnollisesti omiaan lisäämään työn kuormittavuutta. Henkilön hyvinvoinnin järkkäminen voi myös murentaa sitä Guestin työhyvinvointimallissaan (kuvio 4) nimeämää psykologista sopimusta, joka luo positiivisen yhteyden työpaikkaan. Kun sopimus järkkyy, se voi näkyä esimerkiksi motivaation

laskuna tai intensifikaation tuomien työpaikan vaihtoaikeiden mahdollisena konkretisoidumisenä.

14. Miten Karjalaisen digimurros on vaikuttanut omaan työhösi alla olevien asioiden suhteeseen?

Vastaajien määrä: 25



Kuvio 5: Vastauskaavio kyselytutkimuksen kysymykseen 14.

Digimurroksen tuoma työpaineen kasvu on vahvasti läsnä vastauksissa myös kolmessa seuraavassa kysymyksessä, joissa kartoitettiin Karjalaisen digimurroksen vaikutuksia työhön. Kuviossa 5 esitellyssä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten Karjalaisen digimurros on vaikuttanut heidän työhönsä, jonka jälkeen annettiin luettelo näkökulmia, joiden suhteen vaikutuksia tuli verrata. Arviot tehtiin asteikolla yhdestä viiteen, jossa ykkönen tarkoitti huomattavaa vähentymistä ja viitonen huomattavaa lisääntymistä, kolmosen tarkoittaessa asian pysyneen ennallaan. Tarkasteltavat näkökulmat olivat mahdollisuudet tehdä työ hyvin, työn joustavuus, työn määrä, tiedonhaun helppous, työhön keskittymisen helppous, tiedonkulun sujuvuus, tiimissä työskentelyn helppous, työntekoa koskeva valvonta, kanssakäyminen haastateltavien ja lähteiden kanssa, työn ja vapaa-ajan hämärtyminen sekä työstä palautuminen. Tässä kysymyksessä vastaajia oli kaikkiaan 25, mutta kaikki vastaajat eivät vastanneet aivan kaikkiin väitteisiin: neljässä kohdassa vastaajien määrä jäi 24:ään. Näistä 11 näkökulmasta viidessä enemmistö vastaajista näki tilanteen pysyneen ennallaan. Näitä olivat työn joustavuus (52 prosenttia), tiedonhaun

helppous (70,8 prosenttia), tiimissä työskentelyn helppous (64 prosenttia), työntekoa koskeva valvonta (58,3 prosenttia) sekä kanssakäyminen haastateltavien ja lähteiden kanssa (68 prosenttia). Sen sijaan 14 vastaajaa, 56 prosenttia, arvioi mahdollisuuksien tehdä työ hyvin joko vähentyneen tai vähentyneen huomattavasti. Työn määrän puolestaan arvioi lisääntyneen tai lisääntyneen huomattavasti 21 vastaajaa, yhteensä 84 prosenttia vastaajista. Työhön keskittymisen helppouden puolestaan arvioi vähentyneen tai vähentyneen huomattavasti 22 vastaajaa, 88 prosenttia vastaajista. Tiedonkulun sujuvuuden arvioi vähentyneen 54,1 prosenttia vastaajista. Kaikkiaan 15 vastaajaa, 60 prosenttia joukosta puolestaan koki työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen joko lisääntyneen tai lisääntyneen huomattavasti, ja työstä palautumisen koki joko vähentyneen tai vähentyneen huomattavasti 16 henkilöä, 66,6 prosenttia vastaajista.

Vastausten peruslinjat noudattelevat pääosin Rantasen ym. (2020, 25) tutkimuksessaan saamia tuloksia samalla tavoin muotoillussa kysymyksessä, mutta omassa tutkimuksessani mahdollisuuksien tehdä työ hyvin koettiin vähentyneen enemmän kuin Rantasen ryhmän tutkimuksessa, jossa näin koki 37 prosenttia vastaajista. Myös tiedonkulun sujuvuuden arvioitiin Karjalaisessa vähentyneen enemmän kuin Rantasen tutkimuksessa, jossa luku oli 17 prosenttia, kun Karjalaisessa näin koki yli 54 prosenttia. Tiedonkulun ongelmien taustalla tosin voi Karjalaisessa nähdä myös koronapandemian lisäämän etätyön vaikutuksia, jotka Rantasen ryhmän tuloksissa eivät vielä näy. Kun Rantasen tutkimuksessa tiedonhaun helppouden koettiin lisääntyneen selvästi, Karjalaisessa sen koettiin pysyneen pääosin ennallaan. Kaikkiaan tässä digimurroskysymyksessä siis näkyvät mielestäni jo edellisessä kysymysryppäässä ilmi tulleet työpaineen kasvu ja sen erilaiset kokemukset: työn määrän arvioidaan lisääntyneen merkittävästi, työhön keskittymisen mahdollisuuksien heikentyneen, samoin mahdollisuuksien tehdä työ hyvin. Mielestäni vastaukset kuitenkin edelleen syventävät intensifikaation taustaa juuri Karjalaisen digimurroksen näkökulmasta, mikä luonnollisesti on tulevan skenaariotyöskentelyn näkökulmasta merkittävää.

Työn määrän lisääntymisen sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen vaikutuksia voi tuki tarkastella monestakin näkökulmasta, mutta mielestäni yksi tärkeä tulokulma siihen on yrityksen sosiaalinen vastuullisuus. Moni työntekijä haluaa hoitaa työnsä hyvin, mikä voi johtaa vastuullisten tehtävien määrän kasvuun ja edelleen työn valumiseen myös vapaa-ajalle. Mielestäni olisikin yritykseltä vastuullista johtamista antaa työntekijöille viesti siitä, että kunkin työpanos on tärkeä, mutta työtä ei tarvitse ulottaa vapaa-ajalle. Kun työkuormaa ja työn rajan hämärtymistä, kuten myös intensifikaatiota kokonaisuutena

katsotaan tässä työssä käytettävästä ennakoitinaäkökulmasta, on helppo nähdä mahdollisia kehityskulkuja. Koska tiedetään, että intensifikaatio altistaa työuupumukselle ja sitä yhteisössä tällä hetkellä koetaan, sekä työnantajan että työntekijän tulisi yhdessä pyrkiä työpaikalla tilanteeseen, joka ei altista työuupumukselle ja siten tuota ongelmia jatkossa. Muussa tapauksessa tilanne lisää riskiä sekä työhyvinvoinnille että taloudellisille menetyksille tuotannon ongelmien ja sairauspäivien määrän kasvuna. Työn ja vapaa-ajan hämärtyminen linkittyy myös Guestin työhyvinvointimalliin, jota voidaan mielestäni tulkita myös niin, että jos ihminen on henkilökohtaisessa elämässään ongelmissa vaikkapa uupumuksen vuoksi, ei hän pysty työssäänkään antamaan parastaan. Erityisen hälyttävä tilanne olisi mielestäni silloin, jos työntekijöiden kokemus jatkuvasti lisääntyvästä työkuormasta pitkittyy, kuorma kasvaa ja uupumus kehittyy pitkällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tehty varsinaista seuranta-aikaa tilanteen kehittymisestä, kysyttiin vain arviota tilanteen muuttumisesta viimeisten vuosien aikana.

Seuraavissa kahdessa kysymyksessä tarkennettiin vastaajien näkemyksiä digiosaamisesta. Ensimmäinen väittämä kuului näin: Koen, että minulla on hyvät digitaidot hoitamiini työtehtäviin. Vastaukset jakautuivat laajalle: 25 vastaajasta neljä eli 16 prosenttia oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, yhdeksän eli 36 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, niin ikään yhdeksän eli ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme vastaajaa eli 12 prosenttia oli väitteestä jokseenkin eri mieltä. Väitteen vastausten keskiarvoksi muodostui 3,6. Seuraavassa väite puolestaan kuului näin: Olen pysynyt mukana Karjalaisen digimurroksessa. Vastaukset noudattelivat odotetusti aiemman kysymyksen linjaa, joskin näkemykset olivat vielä hieman positiivisemmat: 25 vastaajasta seitsemän eli 28 oli väitteestä täysin samaa mieltä, 11 vastaajaa eli 44 prosenttia oli melko samaa mieltä, viisi vastaajaa eli 20 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kaksi vastaajaa eli kahdeksan prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Vastauksien keskiarvo oli 3,9. Näistä vastauksista voitaisiin siis tulkita, että vaikka vastaajat aiemmin kokivat epävarmuutta työnsä laadusta, varsinaisten digitaitojen koetaan olevan varsin hyvällä tasolla, samoin ymmärryksen siitä, missä digimurroksessa mennään. Voidaankin mielestäni päätellä, että epävarmuuden lähteet ovat prosessissa jossain muualla kuin digitaidoissa, kuten esimerkiksi ohjauksen puutteessa tai kehittävän palautteen antamisessa. Toki henkilöstöjohtamisen kannalta on huomioitava sekin, että jos pienikin osa henkilöstöstä kokee, etteivät heidän digitaitonsa riitä tehtävien hoitamiseen tai he eivät ole pysyneet mukana muutoksessa, on mahdollisia ongelmatilanteita ennakoivasti syytä pohtia, mitä voitaisiin tehdä tilanteen korjaamiseksi – voihan kelkasta putoaminen tuoda muita ongelmia, kuten työuupumusta

tai työmotivaation laskua, jotka edelleen voisivat näkyä työsuorituksen tehokkuudessa ja tuottavuudessa.

4.1.4 Työhyvinvointi

Seuraavaksi siirryn työhyvinvointia käsittelevään tutkimusosioon, joka kattaa kaikkiaan kahdeksan kysymystä. Näistä ensimmäiset kolme käsittelevät työn imun kokemuksia, ja kysymykset on poimittu UWES-kyselyn ultralyhyestä UWES-3-versiosta. Vastaajia pyydettiin miettimään viimeisen vuoden ajanjaksoa. Väitteistä ensimmäinen kuului näin: Olen ollut täynnä energiaa, kun teen työtäni. 25 vastaajasta kukaan ei ollut kyselyssä väitteestä täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä oli kahdeksan henkilöä eli 32 prosenttia vastaajista. Kaikkiaan kymmenen vastaajaa eli 40 prosenttia ei ollut väitteestä samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli viisi henkilöä eli 20 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä kaksi henkilöä, kahdeksan prosenttia vastaajista. Toinen väite puolestaan kuului näin: Olen ollut innostunut työstäni. Siinä 25 vastaajasta kolme eli 12 prosenttia oli täysin samaa mieltä, 13 henkilöä eli 52 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, viisi vastaajaa eli 20 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi vastaajaa eli kahdeksan prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja niin ikään kaksi täysin eri mieltä. Kolmannessa kohdalla pyydettiin arvioimaan työhön uppoutumisen kokemuksta väitteellä ”Olen ollut täysin uppoutunut työhöni”. Tässä 25 vastaajasta kukaan ei ollut täysin samaa mieltä, mutta 11 vastaajaa eli 44 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Kymmenen vastaajaa eli 40 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja kaksi vastaajaa eli kahdeksan prosenttia oli jälleen jokseenkin eri mieltä sekä toiset kaksi täysin eri mieltä väitteestä. Ensimmäisen väitteen vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0, toisen väitteen vastausten 3,5 ja kolmannen 3,2. Vastauksien keskiarvoissa ei ole suuria heilahteluja keskitasosta, mutta ainakin se voidaan nähdä, että vastaajat olivat keskimäärin muita kohtia enemmän innostuneita työstään, ja työhön uppoutumisen kokemuksiakin löytyi. Vastaavasti on huomionarvioista, että jälleen vastaajissa oli myös heitä, jotka työn imun näkökulmasta voivat huonosti ainakin jollakin työn imun osa-alueella.

Seuraavaksi kartoitin työhyvinvointia kognitiivista stressiä mittaavalla kysymyssarjalla, jossa yksi kysymys jakaantui neljään osaan. Kognitiivisella stressi tarkoitetaan tilannetta tai oireita, joissa henkilön toimintakyky on alentunut jostain syystä, kuten kuormituksen takia. Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein heillä on työssään vaikeuksia keskittyä, ajatella selkeästi, tehdä päätöksiä tai muistaa asioita. Viisiportainen asteikko oli rakennettu siten,

että ykkönen tarkoitti vastausta ei koskaan, kakkonen joitakin kertoja vuodessa, kolmonen kuukausittain, nelonen viikoittain ja viitonen kaiken aikaa. Keskittymiskohdassa neljä vastaajaa eli 16 prosenttia 25:stä koki, että heillä on vaikeuksia keskittyä kaiken aikaa, 15 vastaajaa eli 60 prosenttia koki samaa viikoittain, viisi vastaajaa eli 20 prosenttia kuukausittain, kukaan ei kokenut sitä joitakin kertoja vuodessa ja yksi eli neljä prosenttia ei kokenut keskittymisvaikeuksia koskaan. Vaikeuksia selkeässä ajattelussa koettiin siten, että yksi vastaaja eli neljä prosenttia koki niitä kaiken aikaa, 11 henkilöä eli 44 prosenttia viikoittain, seitsemän vastaajaa eli 28 prosenttia kuukausittain, viisi vastaajaa eli 20 prosenttia joitakin kertoja vuodessa ja yksi henkilö ei koskaan. Päätöksenteon vaikeutta koki niin ikään yksi vastaaja kaiken aikaa, neljä vastaajaa eli 16 prosenttia päivittäin, kuusi vastaajaa eli 24 prosenttia kuukausittain, 11 vastaajaa eli 44 prosenttia joitakin kertoja vuodessa ja kolme vastaajaa eli 12 prosenttia ei koskaan. Asioiden muistamisessa oli vaikeuksia viidellä ihmisellä eli 20 prosentilla kaiken aikaa, niin ikään viidellä ihmisellä viikoittain, yhdeksällä ihmisellä eli 36 prosentilla kuukausittain, jälleen viidellä ihmisellä joitakin kertoja vuodessa ja yhdellä ei koskaan. Ensimmäisen, keskittymisvaikeuksia mitanneen kohdan keskiarvoksi tuli 3,8 eli lähes viikoittain, selkeän ajattelun keskiarvoksi 3,2 eli hieman useammin kuin kuukausittain, päätöksentekovaikeuksien keskiarvoksi 2,6 eli hieman harvemmin kuin kuukausittain ja muistamisvaikeuksien keskiarvoksi 3,3 eli hieman useammin kuin kuukausittain. Näiden keskiarvojen keskiarvoksi muodostuu 3,2, eli kognitiivista stressiä koetaan vastaajajoukossa jonkun verran.

Luku on selvästi suurempi kuin Rantasen ym. (2020, 31) ryhmän samaan kysymykseen saama keskiarvotulos, 2,61. Heidän tutkimuksessaan kognitiivista stressiä kokivat erityisesti työuransa alussa olevat henkilöt, naiset useammin kuin miehet ja isoissa, 100–499 työntekijän yrityksissä työskentelevät useammin kuin pienissä, 1–19 henkilön yrityksissä. Tässä suhteessa oman tutkimukseni tulos on mielenkiintoinen, sillä tutkimus tehtiin varsin pienessä, alle 50 henkilön toimituksessa, joka toki on osa isoa konsernia. Vastaajajoukossa oli enemmän miehiä kuin naisia, ja vastaajien ikäjakaumakin painottui yli 40-vuotiaisiin, ei siis enää työuransa alussa oleviin. Näistä mahdollisesti kognitiivista stressiä laskevista tekijöistä huolimatta sitä koettiin Karjalaisessa selvästi Rantasen ym. verrokkitutkimusryhmää enemmän. Yksi selitys tulokselle voi löytyä Rantasen ym. (2020, 31) esittämästä näkemyksestä, jonka mukaan tulokset luultavasti heijastelevat myös yleistä suhtautumista itseen ja työhön – olisiko Karjalaisen työntekijöissä siis havaittavissa tavallista enemmän henkilöitä, jotka suhtautuvat työhönsä vakavasti, sillä muita vastaavia maakuntalehden työpaikkoja ei maakunnassa ole? Esimerkiksi Sotaraudan,

Makkosen, Moisio ja Kurikan (2021, 27) mukaan suurilla kaupunkiseuduilla työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaavat pieniä kaupunkeja paremmin erityisesti korkeasti koulutetuilla, ja myös urakehitysmahdollisuuksien koetaan olevan paremmat. Näin voisi arvioida, ettei juuri tiettyyn työpaikkaan sitoutumistakaan koettaisi suurilla kaupunkiseuduilla aivan yhtä tärkeäksi kuin Pohjois-Karjalan kaltaisilla alueilla, jos suurilla kaupunkiseuduilla työtä on tarjolla myös alan muissa yrityksissä samalla seudulla. Tähän on vaikeaa vastata, mutta työympäristöstä riippumatta ja ennakoinnin näkökulmasta katsoen työntekijöiden stressikokemusta ei silti sovi sivuuttaa samoista syistä kuin ei intensifikaation kokemustakaan. Erityisesti keskittymisvaikeuksien määrä – kolme neljästä kokee vaikeuksia keskittyä työhönsä vähintään viikoittain – on mielestäni merkittävä, ja vaatii ennaltaehkäisevää huomiota, ettei tilanne eskaloitu sairauspoissaoloina työuupumuksen vuoksi.

Työn merkityksellisyyden on muun muassa Viitalan (2021, 43–44) mukaan todettu lisäävän työhyvinvointia. Seuraavassa kolmessa kysymyksessä kartoitinkin työn mielekkyyden kokemuksia. Ensimmäisenä vastaaja ottivat kantaa väitteeseen, joka kuului seuraavasti: Olen työssä, jolla on minulle mieleinen tarkoitus. Väitteestä oli 25 vastaajan joukossa täysin samaa mieltä yhdeksän vastaajaa eli 36 prosenttia koko joukosta ja jokseenkin samaa mieltä 11 henkilöä eli 44 prosenttia vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli kolme vastaajaa, 12 prosenttia, jokseenkin eri mieltä yksi vastaaja eli neljä prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä niin ikään yksi vastaaja. Toisessa kysymyksessä vastaajat ottivat kantaa väitteeseen, jonka mukaan työ tukee vastaajan henkilökohtaista kasvua. Tässä kysymyksessä täysin samaa mieltä oli yksi vastaaja, neljä prosenttia, jokseenkin samaa mieltä 13 vastaajaa eli 52 prosenttia, ei samaa eikä eri mieltä kahdeksan eli 32 prosenttia vastaajista ja kolme vastaajaa, 12 jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista. Kolmas väite kuului näin: Tiedän, että työlläni on myönteinen vaikutus maailmaan. Tästä oli täysin samaa mieltä viisi vastaajaa, 20 prosenttia joukosta, jokseenkin samaa mieltä 10 vastaajaa eli 40 prosenttia, kahdeksan vastaajaa eli 32 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Vastauksien keskiarvot olivat työn mieleistä tarkoitusta pohdittaessa 4,0, henkilökohtaisen kasvun kokemuksilla 3,5 ja myönteisellä vaikutuksella maailmaan 3,7. Vastauksista voi tulkita, että vastaajajoukko kokee työnsä hyvinkin merkitykselliseksi, etenkin työn tarkoitusta pohdittaessa. Tulos ei toki ole yllätys, sillä journalistinen työ on usein koettu eräänlaisena kutsumusammattina, jota tehdään intohimolla. Esimerkiksi Pöyhkäri, Väliaverron ja Ahva (2016, 18) näkevät journalistien itseymmärryksen omasta työstään edelleen kiinnittyvän

eräänlaiseen professionalismiin, ammattimaiseen tiettyjen journalististen arvojen, kuten objektiivisuuden ja yleisön palvelun, ylläpitoon ja toimintaan niiden mukaan. Tämä yhteinen perusajattelu, eräänlainen sisäinen motivaatio myös pitää heidän mukaansa journalistien yhteisöä koossa sekä tukee yhteisön toimintaa toimintaympäristön muuttuessaikin (Malmelin 2015, 138). Oman tutkimukseni vastauksista on mielestäni nähtävissä, että tämä perinteinen työn merkityksellisyyden ajattelu voi hyvin Karjalaisessakin ja on omiaan tukemaan myös journalistien työhyvinvointia. Ennakoinnin näkökulmasta työyhteisön tällainen nojaavuus perusarvoihin on toki hyvä tiedostaa, etenkin jos yhteisössä ollaan viemässä läpi suurta toimintakulttuurin muutosta, kuten Karjalaisessa ollaan. Näin voidaan toisaalta välttää turhia törmäyksiä prosessissa ja valita ne asiat, joihin aidosti halutaan muutosta – tällainen pohdinta voi tehdä muutosprosessista sujuvamman.

Vielä työhyvinvointiosion lopuksi selvitin vastaajajoukon resilienssikokemuksia väitteellä, joka kuului seuraavasti: Pääsen yleensä virheistä tai muista vaikeuksista nopeasti jaloilleni. Kaikkiaan 24 vastaajasta kaksi, 8,3 prosenttia oli väitteestä täysin samaa mieltä, 15 vastaajaa eli 62,5 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, kuusi vastaajaa 25 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui näin 3,8, joten vastaajien sietokyky vastoinkäymisille ja palautuminen kuormittavista tilanteista oli varsin korkealla tasolla. Kysymyksen tulos on kiinnostava erityisesti peilaten sitä kokemuksiin heikentyneistä mahdollisuuksista tehdä työ hyvin – vastaajat siis joutuvat työssään tyytymään lopputulokseen, johon he eivät aina ole täysin tyytyväinen, mutta pääsevät siitä kuitenkin pääosin varsin nopeasti yli. Rantasen ym. (2020, 33) vastaavassa resilienssikysymyksessä vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,23, mikä on selvästi alhaisempi kuin Karjalaisessa tehdyssä kyselyssä. Näin ollen voi päätellä, että kuormituksesta huolimatta palautuminen siitä oli ainakin tässä vastaajajoukossa Karjalaisessa keskimääräistä parempaa, mikä toisaalta on muutosten läpiviemisen kannalta ennakoinnin näkökulmasta varsin hyvä asia.

4.1.5 Henkilöstöjohtaminen, työkuorma ja työhyvinvointi

Kyselytutkimuksen viidennessä ja viimeisessä osiossa keskityin tutkimuksessani erittäin tärkeään henkilöstöjohtamisen, työkuormituksen ja työhyvinvoinnin yhteyteen. Kaikkiaan kahdeksan kysymyksen osio on rakennettu siten, että sen alkupuolella on viisi väittämäkysymystä, jonka jälkeen tulee kolme avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä

pyrittiin erityisesti saamaan vastaajien mielipiteitä kehittämistarpeista sekä siitä, millaiset asiat he näkevät tärkeiksi tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa. Osion kysymykset on laadittu itse juuri tähän tutkimukseen.

Ensimmäinen väittämä kuului näin: Lähin esimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani. Vastaukset hajaantuivat merkittävästi: 25 vastaajasta neljä, siis 16 prosenttia oli väitteestä täysin samaa mieltä, yhdeksän vastaajaa eli 36 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, seitsemän eli 28 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi henkilöä eli kahdeksan prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja kolme eli 12 prosenttia täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli näin 3,4. Vaikka keskiarvoisesti vastaukset näyttävätkin esimiesten olevan hieman enemmän kiinnostuneita kuin epäkiinnostuneita alaistensa hyvinvoinnista, juuri hajonta tekee vastauksista mielestäni kiinnostavan. Vaikuttaakin siltä, että koska vastaajia pyydettiin arvioimaan lähiesimiestään, joko näiden esimiesten välillä on merkittäviä eroja vastaajien kokemassa kiinnostuneisuudessa tai vastaajat kokevat saman esimiehen kiinnostuneisuuden tai kiinnostumattomuuden eri tavoin. Kuitenkin vastaajajoukosta 12 henkilöä eli 48 prosenttia ei joko ole selkeästi samaa mieltä väitteen kanssa tai on eri mieltä väitteestä, mikä on mielestäni merkittävää: lähes puolet vastaajista siis kokee, ettei lähiesimies ole kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan. Mielestäni tämä on riskitekijä yritykselle sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että työnantajakuvan näkökulmista, jos tällainen mielikuva yrityksestä leviää työntekijöiden keskuudessa talon ulkopuolelle. Tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta pidänkin asiaa huomionarvoisena kehityskohteenä.

Hieman samantyyppistä mielipiteiden hajontaa on havaittavissa myös seuraavassa väitteessä, jossa pyydettiin ottamaan kantaa, saako vastaaja lähimmältä esimieheltään selkeää tukea, joka edistää hänen työhyvinvointiaan. Kaikkiaan 25 vastaajasta neljä eli 16 prosenttia oli täysin samaa mieltä tuen saamisesta, kuusi eli 24 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, 12 eli 48 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi eli neljä prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa eli kahdeksan prosenttia täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,4. Työhyvinvointia edistävän tuen saamisen kokemusta ei siis voi pitää kovinkaan voimakkaana, jos näin koki yhteensä 40 prosenttia vastaajista.

Kolmannessa väitteessä pyrittiin selvittämään kokemuksia mahdollisuudesta itse vaikuttaa työkuormitukseen, mikä voidaan nähdä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Väite kuului seuraavasti: Pystyn itse vaikuttamaan työkuormitukseeni. Kukaan vastaajista ei ollut väitteestä täysin samaa mieltä, mutta kymmenen vastaajaa eli 40 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Kahdeksan vastaajaa eli 32 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä,

kuusi vastaajaa eli 24 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja yksi eli neljä prosenttia täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,1. Vaikutusmahdollisuudet omaan työkuormitukseen hajaantuivat tässäkin mielenkiintoisella tavalla, etenkin, kun toimittajan työhön on perinteisesti ainakin jossain määrin kuulunut tietynlainen vapaus omien aiheiden suunnittelussa. Toki työn määrän lisääntyminen on epäilemättä hälventänyt tällaista vapautta, mikä saattaa hyvin näkyä myös vastauksissa.

Kun työkuormituksen tarkasteluun otetaan kärjeksi esimiehen tekemät toimet, vastaukset hajaantuvat liki Gaussin käyrän eli normaalijakauman muotoon. Väitteestä, joka kuului ”Lähin esimieheni osaa säädellä työkuormitustani siten, että se on sopiva minulle”, oli täysin samaa mieltä kolme vastaajaa eli 12 prosenttia 25 vastaajan joukosta. Viisi vastaajaa eli 20 prosenttia oli väitteestä jokseenkin samaa mieltä, 40 prosenttia eli kymmenen vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä, jälleen viisi vastaajaa eli 20 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi henkilöä, kahdeksan prosenttia oli täysin eri mieltä. Keskiarvoksi muodostuu 3,1. Vastaajien kokemukset poikkeavat tässäkin väittämässä niin laajalti toisistaan, että näen lähimpien esimiesten toiminnassa olevan eroja kuormituksen suhteen, mikä näkyy myös myöhemmin käsiteltävissä avoimissa vastauksissa. Tällaista jakaumaa toki voi tulkita monin tavoin, kuten esimerkiksi niin, että yli kaksi kolmasosaa ei ole ainakaan suoraan eri mieltä esimiesten osaamisesta säädellä kuormitusta, mutta myös niin, ettei kaksi kolmasosaa ole ainakaan samaa mieltä, että he osaavat säätelyn.

Viimeisenä väittämänä ennen avoimia kysymyksiä vastaajat pääsivät arvioimaan omaa työkuormitustaan. Väittäjä kuului seuraavasti: Työkuormitukseni on sopiva suhteessa taitoihini ja työssä jaksamiseeni. Tästä väitteestä oli täysin samaa mieltä kolme vastaajaa eli 12 prosenttia vastaajista, jokseenkin samaa mieltä kuusi henkilöä eli 24 prosenttia vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 14 vastaajaa eli 56 prosenttia, jokseenkin eri mieltä yksi henkilö eli neljä prosenttia ja täysin eri mieltä yksi henkilö. Vastaajia oli tässäkin väittämässä yhteensä 25, ja vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4. Tulkitsen vastauksia siten, että vaikka esimiesten taitojen kohdalla vastaukset hajaantuvatkin, vastaajat kokevat oman kuormituksensa kuitenkin jos nyt ei sopivaksi heille, niin vielä vähintäänkin keskitasoiseksi.

Kyselyn loppuun sijoitetuissa kolmessa avoimessa kysymyksessä haettiin toisaalta täydentävää, miksi-henkistä tietoa kyselyn muulle annille, toisaalta taas toimituksen kehittämideoita työprosesseihin ja esimiestyöhön. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastauksia siihen, millaisilla keinoilla vastaajan mielestä voitaisiin parantaa

sekä toimituksen työn tehokkuutta että työhyvinvointia. Kysymyksen vastasi kaikkiaan 21 vastaajaa. Kaikki ehdotukset ovat nähtävissä taulukossa 1. Vastauksista etsittiin yhte-neväisiä teemoja sisällönanalyysin tapaan, ja kaikkein eniten mainintoja keräsi ennako-suunnittelun parantaminen, joka mainittiin viidessä vastauksessa 21:stä eli noin 24 pro-sentissa vastauksista. Eräs vastaaja arvioi asiaa näin:

Etukäteissuunnittelu on aina ollut ongelma ja on pahentunut digimuutoksen myötä entisestään. Ongelma on lähinnä siinä, että juttuja, jotka voitaisiin aivan hyvin tehdä muutaman päivän aikavälillä, pyritään vääntämään valmiiksi kiirei-sesti. Kädestä suuhun tehdään liian paljon. Uutistoimituksellinen työ on toki eri asia, mutta meillä on erittäin paljon sisältöä, joka voitaisiin tehdä paremmin hy-vin suunniteltuna.

Seuraavaksi eniten mainintoja, neljältä vastaajalta, keräsivät niin ikään esimiestyöhön liittyvä työnjaon selkeys sekä käytettävissä olevien resurssien määrä. Kolme vastaajaa puolestaan näki etätyön lisäämisen toimenä parantaa tehokkuutta ja työhyvinvointia, yhtä usein toivottiin myös parempaa johtamista sekä selkeiden tavoitteiden asettamista sille, mitä tekijöiltä tässä uudessa tilanteessa halutaan ja edellytetään. Kahdessa etätyömahdol-lisuuksia nostaneessa ehdotuksissa viitattiin ainakin epäsuorasti myös luottamukseen työntekijöitä kohtaan, ja luottamusta työntekijöiden taitoihin toivottiin lisää myös kah-dessa muussa vastauksessa. Kahdessa vastauksessa nähtiin toimituksen tehokkuuden ja työhyvinvoinnin paranevan sillä, että tehtäisiin selkeitä linjauksia siitä, mikä on ydinte-kemistä ja keskittymällä siihen. Lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat muun muassa osaa-misen parantaminen, tiedonkulun parantaminen, joustavuus, hiljaisen työtilan järjestämi-nen avotilassa työskenteleville sekä säännölliset työhyvinvointikyselyt, joiden pohjalta sitten korjattaisiin epäkohtia, jos niitä ilmenee.

Pidän etenkin ennakkosuunnitteluun kohdistuvia huomiota merkittävänä siksi, että ne tu-livat usealta vastaajalta. Nämä useat huomiot kuitenkin osoittavat selkeän ongelmakoh-dan ja toisaalta antavat myös selkeän kehittämisehdotuksen prosessin parantamiseksi. Vaikka määrällisten havaintojen tekeminen avovastausten kaltaisesta laadullisesta aineis-tosta ei näin pienessä aineistossa toki olekaan tärkeintä, vaan sisällön analyysi, on ennak-kosuunnitteluun kohdistuvan kritiikin määrä kuitenkin mielestäni merkittävä myös siksi, että se mainittiin useammin kuin esimerkiksi resurssien pienuus. Näin siitä huolimatta, vaikka juuri työn määrän lisääntymistä koettiin muualla kyselyssä vahvasti. Jos ennakoin-tinäkökulmasta arvioidaan resurssien pienenevän jatkuvasti, on resurssien oikea käyttö, sujuva prosessi tietenkin erittäin tärkeässä asemassa, ja siksi yrityksen tulevan

menestyksen näkökulmasta pidän tätä vastaajilta tullutta huomiota merkittävänä. Esi-
miestyön kehittämiskohteita toki nousee listalla muitakin, kuten työnjaon selkeys. Erityi-
sen hyvänä huomiona pidän myös vastauksissa nousutta esitystä työntekijöihin kohdis-
tuvan luottamuksen lisäämisestä: tunnetustihan työnantajan työntekijälle osoittama luot-
tamus myös parantaa tämän itsetuntoa ja siten lisää työhyvinvointia (esim. Villi 2021).
Toki jos luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä ei ole, on tilanne mutkikkaampi.

30. Millaisilla keinoilla voitaisiin mielestäsi parantaa sekä toimituksen työn tehokkuutta että työhyvinvointia?

Vastaajien määrä: 21

Vastaukset
Paremmalla johtamisella.
Etätyönsä mallikkaasti hoitaneet saisivat vapaasti valita, työskentelevätkö he kotona vai toimituksessa.
Ennako suunnittelulla.
Etukäteissuunnittelu on aina ollut ongelma ja on pahentunut digimuutoksen myötä ennestään. Ongelma on lähinnä siinä, että juttuja, jotka voitaisiin aivan hyvin tehdä muutaman päivän aikavälillä, pyritään väantämään valmiiksi kiireisesti. Kädestä suuhun tehdään liian paljon. Uutistoimittuksellinen työ on toki eri asia, mutta meillä on erittäin paljon sisältöä, joka voitaisiin tehdä paremmin hyvin suunniteltuna.
Tiedonkulun parantaminen, ennakkosuunnittelu, selkeämpi tavoitteiden määrittely. Työntekijöiden osaamisen ajan tasalla pitäminen. (Kerrotaan selkeästi, millaista osaamista odotetaan ja tarjotaan siihen koulutusta sen sijaan, että työntekijän pitäisi itse keksiä mistä sopiva koulutus löytyy.) Avokonttorissa työskenteleville pitäisi mahdollistaa rauhallisempi työtä tarvittaessa/pyydyttäessä.
Enemmän ajatusta siihen, miten voisi edistää yhteistä hyvää.
Annettaisiin enemmän aikaa pohjatyölle, hyvällä ennakkosuunnittelulla, luotettaisiin alaisiin
Keskustelemalla enemmän face to face. Kun puhuu, ajatukset selkiytyvät ja tieto kulkee esimiehille. Asia ei unohdu niin helposti eikä tule sähköä ei sitä että monta ihmistä tekee toisistaan tietämättä samaa asiaa. Selkeämpi johtamiskulttuuri olisi paikallaan. Esimiesten työnjako on aika sekava.
Lisätään resursseja sitä mukaa, kun tehtävät lisääntyvät. Kannattaisi pitää radio- ja lehtitoimittajat erillään; tästä kokeilusta maksetaan varmasti hintansa, että toimittaja puurtaa samalta keikalta kolmeenkin kanavaan.
Joustavuudella ja palkkaamalla lisää väkeä.
Kysymällä asiasta säännöllisesti (työhyvinvointi). Korjaamalla epäkohtia, jos niitä ilmenee. Muuttamalla tarpeen mukaan ihmisten työnkuvia.
Johtamiskulttuurin selkeyttäminen entisestään, roolijakojen selkeyttäminen entisestään. Lisää aikaa ja lisää resursseja sisällöntuotantoon, ei keskihoitoon.
Selkeät työnjako/selkeät tehtäväkuvat, luottamus toimittajien omaan arviointikykyyn esim. aiheiden valinnassa ja niihin tarvittavassa työajassa, mahdollisimman vähän pirstaloitumista eri kanaviin kesken työprosessin. Sen miettiminen yhä selkeämmin että mihin meidän kannattaa panoksiamme käyttää ja mitä jättää vähemmälle, koska kaikkea emme voi tehdä.
Selkeät roolit ja vastualueet estävät päällekkäistä työtä ja kuormittavaa säätöä.
etätyömahdollisuus, tiedottaminen
Vähemmän karsinoita, enemmän työtä yli karsinarajojen joustavasti. Ei kuulu minun toimenkuvaani -ajattelusta pitäisi päästä ihan kokonaan.
Työhyvinvointia voidaan parantaa tunnustamalla se, että väki vähenee emmekä ehdi tuottaa samaa määrää sisältöä kuin ennen. Kokeiluja tarvitaan, mutta ylimääräiset rönsyt tekemisestä on karsittava. Keskittyminen olennaiseen ydintekemiseen lisää myös tehokkuutta.
Palkkaamalla ilmaisella työvoiman vajetta, kun usean eläkkeelle siirtyneen tilalle ei ole tullut ketään uutta.
Korona pakotti kaikki etätöihin, ja se mullistaa työelämää. Pakotti oppimaan uusia asioita, ja tämän kaiken hyviä puolia ei kannata hylätä! Eli ennen kaikkea ihmisille (lähes) täysin vapaat kädet päättää itse, haluaako tehdä etä- vai lähtyötä. Yksilöt ovat niin kovin erilaisia, toisilla työnteko on tehokkaampaa toimituksen säpinässä, toisilla kotona – ja joillakin ehkä vaihtelee päivän mukaan. Totta kai myös elämäntilanteet ja asumisjärjestelyt vaikuttavat, mikä sopii kellekin. Joka tapauksessa työntekijän aito mahdollisuus valita omaan tilanteeseen sopivin ratkaisu etä/lähtyön suhteen tukee työhyvinvointia luultavasti paljon enemmän kuin mikään muu yksittäinen asia. Karjalaisella porukka on nähdäkseni hyvin sitoutunutta työhönsä eli vapauksia uskaltaa ja kannattaa antaa!
Asettamalla selkeitä tavoitteita, suunnittelemaan etukäteen seuraavankin viikon töitä ja kertomalla työntekijöille esimerkiksi palautteen antamisen kautta mitä halutaan ja mitä ei haluta.
Koulutus, organisaatio

Taulukko 1. Vastaukset kyselyn kysymykseen 30.

Strategisesta, yrityksen tulevaa toimintaa luotaavasta näkökulmasta ehdotukset rönsyjen karsimisesta ja ydintoimintoihin keskittymisestä ovat nähdäkseni myös huomionarvoisia. Näen juuri tämän keskittymisen tulevaisuuden skenaarioiden kannalta merkittäväksi kysymykseksi: karsiako rönsyjä ja keskittyä tekemään jotkut asiat hyvin, kuinka suuri se tärkeiksi koettavien asioiden joukko on, ja kuinka tätä linjausta halutaan strategisesti

lähestyä? Ennakointinäkökulmasta keskittyminen ydintoimintoihin ja menestyminen niissä olisi tuki selkeä lähtökohta skenaarioiden laatimiselle.

Toisessa avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä siihen, mitkä ovat tärkeimmät taidot tulevaisuuden esimiestyössä ja miksi. Kysymykseen vastasi kaikkiaan 19 vastaajaa. Vastauksissa painottui erityisesti työntekijöiden kuuntelu, jonka nimesi vastauksissaan kaikkiaan seitsemän vastaajaa. Samanhenkiseen ihmisläheiseen johtamistaan viittasi myös kaksi vastaajaa nimeämällä tärkeimpien joukkoon vuorovaikutustaidot, ja lisäksi mainintoja tuli muun muassa hyvälle sosiaalisille hoksottimille ja työntekijöiden innostamiselle. Eräät vastaajat pohtivat asiaa mielestäni erittäin osuvasti näin:

Kyky ymmärtää ihmisiä ja johtaa heitä yksilöllisesti ja empaattisesti. Kyky asettaa johdettavien ihmisten asemaan mahdollistaa sen, että esimerkiksi muutoksia voidaan toteuttaa niin, etteivät ne kuormita kohtuuttomasti ihmisiä. Kyky kommunikoida ja tehdä yhteistyötä korostuu mielestäni esimiestyössä – malli, jossa esimies määrää, kuten parhaaksi näkee, johtaa nykyisen työelämän kuormituksella kohtuuttomuuden tunteeseen ja kuormittumiseen. Toisaalta tämä vaatii sitä, että kommunikointi ja halu kehittyä on aidosti molemminpuolista.

Aito ymmärrys, mielenkiinto ja joustavuus alaisia kohtaan, sekä työasioissa että muutenkin. Alainen on yleensä paljon motivoituneempi työhönsä, jos kokee, että häntä pidetään tärkeänä, niin työntekijänä kuin ihmisenä. Ja sama tietysti myös päinvastoin; jos ketään ei koskaan tekemiset kiinnosta, niin jaksako enää yrittää parastaan.

Toinen, tuki mahdollisesti osittain myös samaan liittyvä toive nousi esimiehen ammatillisesta osaamisesta, jonka mainitsi kaikkiaan neljä vastaajaa. Yhdessä vastauksessa puhuttiin puhtaasti substanssiosaamisesta, mutta tuki esimerkiksi vuorovaikutustaidot voi nykyisessä työelämässä ja media-alan kaltaisessa luovan työn johtamisessa nähdä yhtä lailla myös ammatillisina taitoina. Myös alaisten vahvuuksien nostaminen, luottamus työntekijöihin sekä aikaisemmassa kysymyksessä vahvasti nousut suunnittelutyö nousivat esille, kuten myös työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta huolehtiminen, oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeille paikoille sekä priorisointi resurssien pienentyessä. Eräs vastaaja kaipasi tähän teemaan liittyen juuri hieman selkeämpää työnkulullista ohjausta esimiehiltä:

Tavoitettavuus, selvien toimintaohjeiden antaminen. On välillä turhauttavaa tehdä, jos ei tiedä, mitä halutaan tai toivotaan tekevän. Toisaalta joustavuus ja hahmotuskyky muuttuvissa tilanteissa. Kannustaminen ja rehellinen palaute eivät koskaan ole pahitteeksi.

Kyselyssä nousseet toiveet kuuntelevasta johtamisesta eivät ole yllättäviä. Organisaatiot ovat sekä muodoltaan että kulttuuriltaan muuttumassa, ja juurikin siten, että vaatimukset henkilöstön osallistamisesta muutokseen ja sen suunnitteluun ovat kasvaneet (esim. Viitala 2021, 43–44), ja toisaalta juuri kulttuurin muuttaminen nähdään tärkeimmistä asioista organisaatioita uudistettaessa (Küng 2020, 15). Kun nämä summaa yhteen, työntekijöiden näkemykset siitä, että esimieheltä vaaditaan jatkossa ymmärrystä työntekijöiden tarpeita kohtaan, tuntuvat hyvinkin luontevilta – kulttuurin ja työtapojen muuttaminen vaatii yhteistyötä, eikä yhteistyötä synny ilman yhteistä keskustelua. Tämäkin yhteistoiminta sopii kuin nakutettu Guestin työhyvinvointimalliin, jossa työntekijän äänen kuuluminen nähdään yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä, samoin esimiehen osoittama luottamus.

Katson, että luovaa työtä johdettaessa tuo työnantajan ja työntekijän välinen keskustelu on mahdollisesti vielä tärkeämpää kuin vaikkapa luovaa työtä suorituskeskeisemmässä tehdastyössä. Esimerkiksi Malmelin (2015, 153) on vaatinut, että mediayrityksissä on panostettava luovien ihmisten ja organisaatioiden johtamiseen, jotta ylipäättään saadaan aikaan niitä uusia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja, joita tässä murrostilanteessa vaaditaan. Niin ikään resurssien media-alalla monin paikoin tiukentuessa on mielestäni luonnollista, että työntekijöiden mielenkiinto kohdistuu myös prosesseihin: työnjaon selkeyteen, tiedonkulkuun, suunnittelutyön toimivuuteen. Jos työntekijät katsovat, että resursseja hukataan huonolla esimiestyöllä, se epäilemättä nostattaa nyt tämän ja edellisenkin kysymyksen vastauksissa nähdyn kaltaista kritiikkiä prosessia, jopa suoraan prosessin avainhenkilöiden toimia kohtaan. Näen, että prosessien oltava kunnossa myös uusien tuotteiden kehittämistä ajatellen, mielellään lähtien tavallisten työntekijöiden osallistumismahdollisuuksista lähtien, ei vain johdon ja uudistuksia suunnittelevien digikehitysosastojen välillä. Kun huomioidaan edellisessä kysymyksessä noussut kritiikki suunnittelutyölle, ennakointinäkökulmasta tullaankin hyvin olennaiseen kysymykseen: onko Karjalaisessa hiottu prosesseja organisaatiouudistuksesta huolimatta tarpeeksi, jotta tuleva kehittämisprosessi on maksimaalisesti mahdollinen? Tämän kyselyn vastausten perusteella olisin taipuvainen olemaan sitä mieltä, että ei, jälkitarkastus voisi olla paikallaan. Tokihan prosessin toimivuuteen kohdistuvat vastaukset voidaan osittain nähdä myös muutosvastarinnaksi tehdyille uudistukselle, mutta koska uudistuksesta on kuitenkin kulunut jo vuosi, ja muutoksen itsensä yhteydessä henkilöstö suhtautui Heinosenkin (2020, 76) mukaan muutokseen varsin myönteisesti, näen kritiikin kuitenkin enemmän kehittämistoiveiksi tämänhetkisille prosesseille.

Kyselyn viimeisessä, niin ikään avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana henkilöstöjohtamiselle Sanomalehti Karjalaisen toimituksessa, perustelee vastauksensa sekä kertomaan, mitä asioita henkilöstöjohtamisessa tulisi heidän mielestään kehittää. Kysymykseen vastasi 21 vastaajaa, joista 19 antoi numeromääräisen kouluarvosanan asteikolla neljästä kymmeneen. Lisäksi vastaajaa totesi vastauksessaan, ettei yhteisarvosanaa voi antaa, koska esimiehillä on niin vaihtelevat johtamistaidot. Annettujen arvosanojen keskiarvo oli 7,35. Arvosanat vaihtelivat viitosesta yhdeksään. Kaikki vastaukset ovat nähtävissä taulukossa 2.

32. Millaisen kouluarvosanan (4-10) annat henkilöstöjohtamiselle Sanomalehti Karjalaisen toimituksessa? Perustele vastauksesi. Mitä asioita tulisi mielestäsi kehittää?

Vastaajien määrä: 21

Vastaukset
Vaihtelee 4:n ja kiitettävän välillä henkilöstä riippuen. Yhteisarvosana 6, koska henkilöstön useiden vuosien palaute eri esimiesten kyvykkyydestä tai kyvyttömyydestä ei ole aiheuttanut johdon taholta minkäänlaisia korjaavia toimenpiteitä.
6.
7. Toisinaan henkilöstöjohtamien on kunnossa ja asiat sujuvat niin kuin pitää. Toisinaan taas henkilöjohtamista ei ole tai hyvä johtaminen painottuu vain tiettyihin henkilöihin. Toisten kohdalla ei siis johdeta, vaan työntekijät tekevät mitä haluavat. Tilanne on siis toisaalta aika epätasa-arvoinen.
Esimiehillä on hyvin vaihtelevat johtamistaidot. Yhteisarvosanaa on vaikea antaa. Kaikilla esimiehillä ei ole kuvaa siitä, kuinka paljon aikaa eri työtehtäviin menee ja suunnitelmia muutellaan liian lyhyellä varoitusaajalla.
8.
6, tuntuu, että esimiehet eivät jaksakaan tai ehdi kuunnella alisiaan. Myös vähemmän "käskytystä" toivoisin.
7 - tai ensimmäiseksi tekee mieli kysyä, onko täällä henkilöstöjohtamista?? Kehityskeskustelut ovat pinnallisia. Kukaan ei ole aidosti kiinnostunut työntekijöiden kyvyistä ja siitä, mihin he voisivat erikoistua, mitä he voisivat katiella energiallaan oikeasti saada aikaan mediatalon hyväksi. Kokemus ihmisten tasavertaisesta kohtelusta puuttuu. Puhelinedut ja palkankorotukset jaettu perustelematta. Avoimuus tuollaisissa asioissa olisi tärkeää. Se ruokkisi hyvää henkeä ja parantaisi työmotivaatiota.
7. Hommat eivät ole aina oikein koordinoituja ja viestiteltäviä esimiesten kesken, mikä aiheuttaa hämminkiä alaisille. Se on ollut positiivista ja lohdullista havaita, että kun tämän digitaalisen myötä on havaittu rajattomat mahdollisuudet tuottaa nettiin jos millä keinoin wau-efektejä, niin touhukkaan alkuhuuman jälkeeseen on osattu (jouduttu) vähin äänin palata lähemmäs "vanhaa normaalia" mitä tulee esimerkiksi luettuihin juttuihin ja "maata kaatavan hienoihin" nettijuttujen kuvituksiin, grafiikoihin ym.
8. Mukavia ovat. Välillä vaikuttaa siltä, että esimiehillä on liian monta rautaa tulessa yhtä aikaa. Tavoitteavuudessa ja tiedonkulussa on aina parannettavaa.
7. henkilöstöjohtamiseen ei ehkä käytetä riittävästi aikaa tai panoksia, koen, että työntekijät huolehtivat liian itse omasta hyvinvoinnistaan.
7. Osa asioista toimii hyvin ja eteenpäin on menyt, mutta tietyt henkilöstä lähtöisin olevat ikuisuusongelmat ovat ja pysyvät.
8. Kokonaisarvosana vaikea antaa. Henkilökuntaa kuullaan, se on hyvä. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu muutostilanteissa, joita on ollut ja tulee varmasti olemaan yhä enemmän, siksi näkisin järkevänä panostaa henkilöstöjohtamisen koulutukseen. Toimittajasta ei välttämättä tule itsestään hyvä esimies vaan esimiestehtävä vaatii erityisiä taitoja.
8
5 esimies ei hallitse tehtäviä joita ohjaa
9. Ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti ja johto on helposti lähestyttävää. Resurssista eli työntekijöistä on pulaa, ja henkilöstöjohto ei ehkä riittävästi kiinnitä huomiota siihen, kuinka pulaa voitaisiin paikata.
8 Meillä otetaan ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, vauhdut, rajoitteet ja perhetilanteet hyvin huomioon kokonaisuudessa. Sen kääntöpuolena työkuorma saattaa kasvaa niillä, joilla rajoitteita ei ole vaan jotka ovat valmiita tekemään kaikkea.
8. Parannettavaa on edelleen työntekijöiden kannustamisessa: kehu on tehokkaampi motivaattori kuin moite. Tässä suhteessa henkilöstöjohtaminen on kehittynyt myönteisesti viime vuosina, mutta aina voi parantaa. Kiitos työntekijöille voisi olla joskus myös rahallinen, vaikka taloustilanne onkin tiukka.
9/10. Henkilösuhteet ovat mutkattomia, esimiehet lähestyttäviä ilman hierarkkisia kynnyksiä eikä havaittavia ongelmakohtia ole.
7, ei isompaa moitittavaa, mutta aika vähäiseksi tämä "henkilöstöjohtaminen" on kyllä jäänyt. Toisaalta tälle alalle sopii varmasti hyvin se, ettei tekemisiin kovin usein puututa (vs. vaikka jokin myyntipuolen työ säännöllisine tulostavoitteineen), mutta voihan siitä myös tulla jollekin sellainen tunnelma, ettei myöskään oikein välitetä. Joka tapauksessa rakentavaa palautetta voisi tulla paljon nykyistä enemmän, niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin.
8 Minusta Karjalaisella esimiehet kuuntelevat työntekijöitä hyvin. He ovat luotettavia ja antavat tarvittaessa tukea työntekijälle. Koulutusten, lomien ja vapaiden suhteen ollaan joustavia. Kehittämistä olisi kiitoksen antamisessa ja siinä, miten työntekijöitä eriarvoistetaan työsuhteen perusteella. Tarvittaessa töihin kutsuttavat jäävät aina ilman juhlatujsuja, lahjoja ja koulutuksia. Pienellä huomaavaisuudella voi olla iso merkitys ja sitouttaa työntekijä työpaikkaan. Media-alallaakaan ei jonoja enää työpaikoille ole.
8.

Taulukko 2: Vastaukset kysymykseen 32.

Arvosanojen kiitettävässä päässä eräs vastaaja kiitteli sitä, että ihmisiä kohdellaan tasa-
puolisesti ja johto on helposti lähestyttävää. Toinen kiitettävän arvosanan antanut kiitteli
niin ikään henkilösuhteita:

Henkilösuhteet ovat mutkattomia, esimiehet lähestyttäviä ilman hierarkkisia
kynnyksiä eikä havaittavia ongelmakohteita ole.

Henkilöstöjohtamisen hyviä piirteitä listattaessa kaikkiaan kolme vastaajaa perusteli an-
tamaansa arvosanaa 8 muun muassa niillä perusteilla, että henkilökuntaa kuullaan Karja-
laisella hyvin, esimiehet ovat luotettavia sekä yhteisössä otetaan huomioon ihmisten hen-
kilökohtaiset ominaisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. Palautetta ja kannustusta toivottiin
lisää kahdessa palautteessa, samoin juuri henkilöstöjohtamisen vähyyttä kummasteltiin
kaikkiaan kolmessa palautteessa. Vaikka arvosanojen keskiarvo olikin keskitasoinen,
nousi perusteluissa kehittämiskohteiden lomassa kuitenkin varsin kiivastakin kritiikkiä.
Eräät arvosanoihin 6 ja 7 päätyneet vastaajat arvioivat tilannetta näin:

Vaihtelee 4:n ja kiitettävän välillä henkilöstä riippuen. Yhteisarvosana 6, koska
henkilöstön useiden vuosien palaute eri esimiesten kyvykkyydestä tai kyvyttö-
myydestä ei ole aiheuttanut johdon taholta minkäänlaisia korjaavia toimenpi-
teitä.

7 – tai ensimmäiseksi tekee mieli kysyä, onko täällä oikeasti henkilöstöjohta-
mista? Kehityskeskustelut ovat pinnallisia. Kukaan ei ole aidosti kiinnostunut
työntekijöiden kyvyistä ja siitä, mihin he voisivat erikoistua, mitä he voisivat
kaikella energiallaan oikeasti saada aikaan mediatalon hyväksi. Kokemus ihmisen
tasavertaisesta kohtelusta puuttuu. Puhelinedut ja palkankorotukset jaettu pe-
rustelematta. Avoimuus tuollaisissa asioissa olisi tärkeätä. Se ruokkisi hyvää
henkeä ja parantaisi työmotivaatiota.

Pääosin parannusehdotuksissa ilmi tulleet seikat ovat tuttuja aiempien kysymysten vas-
tausten analysoinneista. Tämän kysymyksen vastauksissa tuli kuitenkin tukea jo aiemmin
havaituille mahdollisille eroille esimiesten johtamistaidoissa. Eräässä kouluarvosanaan 7
päätyneessä vastauksessa muun muassa todettiin osan asioista toimivan hyvin ja asioiden
kehittyneen vastaajan mukaan oikeaan suuntaan, mutta tiettyjen henkilöistä lähtevien on-
gelmien olevan ja pysyvän. Lisäksi eräässä, niin ikään kouluarvosanaan 7 päätyneessä
vastauksessa arvioitiin siten, että hyvää henkilöstöjohtamista on vain ajoittain ja sen voi
todeta painottuvan vain tiettyihin henkilöihin. Tällöin osa henkilöstöstä jää vastaajan mie-
lestä ulkopuolelle ja puuhailee lähinnä oman mielensä mukaan. Eräs myöskin arvosanaan
7 päätynyt vastaaja näki hieman saman asian siten, ettei esimiehillä riitä tarpeeksi aikaa
henkilöstöjohtamiselle, jolloin työntekijät joutuvat vastaajan mielestä liaksi

huolehtimaan itse omasta hyvinvoinnistaan, mikä luo työpaikalle epätasa-arvoa. Kehitettävien asioiden listalle päätyi myös työn- ja tiedonkulun ongelmia, resurssiongelmien korjaamisen hitautta esimiesten substanssiosaamista.

Tämän kysymyksen vastauksien perusteella henkilöstöjohtamisen tilannetta Karjalaisen toimituksessa voi kutsua mielestäni hajanaiseksi. Osa henkilöstöstä kokee asioiden toimivan varsin hyvin, osa taas kritisoi tilannetta voimakkaasti. Näkisin kuitenkin, että hyvistä seikoista mutkattomasti ja matalilla kynnyksillä toimiva työyhteisö on tulevien muutosten kannalta hyvä asia. Jos taas yhteisössä koetaan, että esimiesten mahdollisesti vaihtelevat henkilöstöjohtamistaidot luovat yhteisöön eriarvoisuutta, tulisi mielestäni pohtia henkilöiden vastuualueiden vaihtamista tai lisätä koulutusta tilanteen kehittämiseksi. Perustelen näkemystäni muun muassa aiemmin viittaamillani Cherubin ym. (2020, 20) näkemyksillä siitä, kuinka vaativassa muutostilanteessa olisi erityisen tärkeää löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille tarvittaessa vastuita vaihtamalla, jotta kyvykkyydet pääsevät esiin. Toki tässäkin on helppo palata jälleen Guestin kuviossa 4 esiteltyyn työhyvinvointimalliin: jos työntekijä ei koe tilannettaan oikeudenmukaiseksi työpaikallaan, heikentää se positiivista suhdetta työyhteisöön ja sitä kautta sekä yksilön että työyhteisön suorituskykyä.

Ennakoinnin näkökulmasta tämäntyyppinen henkilöstöjohtamisen tilanne onkin nähdäkseni mutkikas. Toisaalta voidaan ajatella, että jos toimituksessa on viime aikoina tehty myös tässä suhteessa oikeita asioita, tilanne on mahdollisesti kehittymässä oikeaan suuntaan ja joillakin esimiehillä on taito toimia henkilöstön kanssa siten, että tilanne palkitsee molempia osapuolia, on tiedossa kuitenkin jo oikeita ratkaisuja. Tämän jälkeen tulisi nähdäkseni kehittää näillä tiedoilla niitä heikkouksia, jotka esimerkiksi tässä kyselyssä ovat tulleet ilmi. Muutoin ennakoitaessa tulevaisuutta esimerkiksi viiden vuoden päähän meillä voi olla edessä tilanne, jossa yhteisö on hukannut voimavarojaan mahdollisesti huonoon prosessiin ja huonoon henkilöstöjohtamiseen sen sijaan, että se olisi pystynyt viemään täydellä käytettävissä olevan luovan työn resurssillaan läpi tarvittavia uudistuksia ja kyennyt esimerkiksi tekemään sellaisia sisältöjä, joita tuo uudistuminen vaatii. Näen siis kyselyyn vastanneiden kokemuksen hajanaisesta henkilöstöjohtamisesta olevan eräänlainen riskitekijä uudistumiselle myös siitä näkökulmasta, että se voi johtaa villiin korttiin, kuten esimerkiksi avainhenkilön yllättävään poistumiseen työyhteisöstä.

4.2 Haastattelujen tulokset ja analysointi

Haastattelin tähän opinnäytetyöhön kaikkiaan kolmea eri henkilöä. Haastattelut tehtiin kyselytutkimuksen jälkeen, jolloin tiedossa olivat alustavat, vielä tarkemmin analysoimattomat vastaukset. Teemahaastatteluihin ryhdyttäessä haastattelujen suuret teemat oli luonnollisestikin valittu. Niitä olivat journalistisen työn muutos, mediatalojen tilanteen muuttuminen murrosvaiheessa, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen median murroksen keskellä sekä sen edelleen tulevaisuudessa jatkuessa. Nämä teemat nousivat pääosin opinnäytetyön tavoitteista, mutta esimerkiksi työn muutoksen ja työpaineen ja siihen kytkeytyvän hyvinvoinnin rooli vahvistui vielä kyselytutkimuksen tulosten jälkeen, sillä työn määrän ja yleisesti intensifikaation koettiin kyselyssä lisääntyneen niin merkittävästi. Koska haastattelut tehtiin kyselytutkimuksen jälkeen, niillä oli myös vahva täydentävä ja selittävä rooli suhteessa kyselyn tuloksiin, mutta toki haastattelujen teemat ja sisällöt ovat vahvasti linkissä myös opinnäytetyössä aiemmin esiteltyyn teoriaan, kuten erityisesti kuviossa neljä esiteltyyn Gustin vuoden 2017 malliin henkilöstöjohtamisen, työelämän, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn suhteesta, jonka perusideana on erityisesti se, että niin henkilöstötoimet, työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi ja työelämän korkea laatu yhdessä luovat työhyvinvointia ja siten edelleen suorituskykyä sekä yksilölle että sitä kautta myös organisaatiolle.

Kuten jo menetelmäosiossa totesin, haastatteluista kaksi tehtiin kasvokkain ja yksi Teams-yhteyden välityksellä. Kasvokkain tehdyt Kalevan toimituspäällikön Pekka Vuollon ja Karjalaisen toimituspäällikön Jyrki Utriaisien haastattelut tallennettiin audiotiedostoina ja litteroitiin. Teams-yhteydellä tehdystä Jyväskylän yliopiston journalistiikan professorin, Media Work 2030 -tutkimushankkeen johtajan Mikko Villin haastattelusta tallennettiin video, joka niin ikään litteroitiin. Vuollon ja Utriaisien haastattelun videointi ei ollut tarkoituksenmukaista, sillä olin kiinnostunut haastateltavilla olleesta asiatiedosta, en niinkään heidän käyttäytymisestään haastattelutilanteessa, minkä tarkkailu olisi vaatinut videotallennetta. Halusin tehdä nämä haastattelut kasvotusten mahdollisimman aidon haastattelutuntuman saamiseksi. Villin tapauksessa oli samanlainen pyrkimys tiedonhankintaan, mutta Teams-palaveri oli helpointa tallentaa kamerat päällä ollen videotallenteeksi, jotta pystyin samalla kuitenkin seuraamaan myös haastateltavan eleitä. Villin haastattelu kasvotusten ei onnistunut aikataulu- ja etätyösyistä.

Haastattelut litteroitiin käyttäen Tampereen yliopiston ylläpitämän Tietoarkisto-palvelun (2022) määrittelemää peruslitterointia, jossa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä

noudattaen, mutta siitä jätetään pois täytesanat, toistot, kesken jäävät tavut sekä yksittäiset äännähdykset. Päädyin tähän litterointitapaan siksi, että halusin analysoida pääasiassa vain puheen asiasisältöä enkä esimerkiksi haastateltavan puhetapaa, jonka tarkastelu olisi vaatinut tarkempaa litterointitapaa. Koin siis peruslitteroinnin opinnäytetyöni kannalta tarkoituksenmukaisimmaksi.

Litteroinnin jälkeen käytin haastatteluaineiston analyysissä Leena Kosken (2021, 163–165) esittelemää dialogista tematisointia, jossa aineisto jaetaan kategorioihin ja edelleen teemoihin, joita käsitellen taas luodaan johtopäätökset aineistosta. Päädyin tähän analyysitapaan, koska se tarjoaa hyvät välineet haastattelujen, teorian ja aiemman tiedon väliin pohdintaan. Toki kategorisointi ja yhteisten teemojen etsiminen on tuttua muustakin sisällönanalyysistä, mutta juuri haastateltavien antaman tiedon yhdistäminen kokonaiskuvaan sujuu Kosken esittelemällä metodilla erittäin tarkoituksenmukaisesti. Kosken (2021, 157–158) mukaan tutkimuksessa tutkijan teoreettinen ajattelu ja tutkimuskohteen luonne johdattavat metodologisiin valintoihin ja empiirisen aineiston keräämiseen, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. Kyselytutkimuksen, haastattelun ja dokumenttianalyysin käyttöön on päädytty siitä syystä, että ne palvelevat parhaiten opinnäytetyön tavoitetta ja vaikkapa tutkimusongelmaksi nimitettävää punaista lankaa tutkimuksessa.

Varsinainen analyysityö aloitettiin luonnollisesti jo litteroinnin yhteydessäkin tapahtuvalla aineiston lukemisella, jonka myös Koski (2021, 161) nimeää analyysin ensimmäiseksi vaiheeksi. Tämän jälkeen raakateksti lajiteltiin Kosken (2021, 163) ajattelun mukaisesti kategorioihin, missä itse käytin apuvälineenä litteroituun tekstiin tehtyjä merkintöjä eri aihealueiden toistuvuudesta. Haastattelujen kategorioiksi nousivat näin mediatalojen toiminnan muutos, toimittajan journalistisen työn muutos, henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi sekä esimiestyön vaatimukset tulevaisuudessa. Kosken (2021, 165) mallissa kategorioiden pohjalta syntyvät varsinaiset analyysiteemat dialogissa teorian kanssa. Olen tämän opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellyt laajasti kaikkiin näihin kategorioiksi nimettyihin aiheisiin liittyvää teoria- ja tutkimuspohjaa, joten luon tässä lähinnä silmäyksenomaiset teoriaviittaukset kustakin kategorioista valitsemieni teemojen pohjaksi. Luonnollisesti teemat ovat syntyneet myös haastatteluaineiston pohjalta, ne siis pohjaavat lukemisen yhteydessä syntyneeseen tietoon aineiston sisällöstä. Koska kategoriat olivat jo teemahaastattelun teemojen valinnan myötä selkeät ja hioutuneetkin, en nähnyt Kosken (2021, 165) mallissaan esittämää kategorioiden erillistä testausta enää tässä analyysivaiheessa tarkoituksenmukaisena: koska olen toimittajataustani myötä kokenut haastattelija, olin sekä jo haastattelutilanteessa että myöhemmin haastatteluaineistoon

perehtyessäni varmistunut siitä, että suunnitellut kategoriat toimivat myös analyysissä teemojen pohjana.

4.2.1 Mediatalojen toiminnan muutos

Jaan mediatalojen toiminnan muutosta käsittelevän kategorian ansaintalogiikan muutoksesta kumpuavaan mediatalouden muutokseen sekä ihmisten kulutuskäyttäytymisen muutoksesta kumpuavaan journalistisen tuotteen sisällölliseen muutokseen. Sekä mediataloudellista että median toiminnallista muutosta kuvaavat ytimekkäästi esimerkiksi Hellman ja Nieminen (2015, 37) toteamalla, että sanomalehdistön perinteiseltä liiketoimintamallilta on pudonnut sen aiempi perusta samaan aikaan tapahtuneiden mainostulojen kuihtumisen ja tilaajamäärän jatkuvan supistumisen myötä, mikä on säästöjen hakemisen myötä johtanut myös journalismin tuotannon kriisiin. Painetussa mediassa menetettyä ilmoitus- ja lukijapotentiaalia on sitten heidän mukaansa yritetty mediataloissa korvata panostuksilla verkkosisältöihin. Digitalisaatio on siis megatrendinä muuttanut ihmisten kulutuskäyttäytymistä, minkä myötä myös journalismille on haettu uutta alustaa ja uusia mahdollisuuksia maksumuurien takaa verkosta. Digipalveluissa taas, kuten Hellman ja Nieminenkin (2015, 43–44) toteavat, ratkaisee se, pystyvätkö lehdet tarjoamaan verkossa sellaista sisältöä, josta lukijoiden mielestä kannattaa maksaa.

Digitaalisuuden kasvun tuoma muutos mediatalouteen ei ole kuitenkaan syntynyt hetkessä, vaan taustalla on pitkä kehitys, korostaa Kalevan toimituspäällikkö Pekka Vuollo (2021) haastattelussaan. Hänen mukaansa digimuutosta on Kalevassakin tehty oikeastaan jo vuodesta 1995 lähtien, kun ensimmäinen verkkolehtiversio julkaistiin, ja verkkotekemistä on vahvistettu tietoisesti jo pitkään. Vuollon mukaan media-ala ei suinkaan ole yksin muutoksessaan digimurrosta kokemassa, mutta media-alalla se muutos, joka on hänen mukaansa edelleen kesken, on median historian jos ei suurin, niin ainakin yksi suurimmista, mitä on tapahtunut. Vuollo korostaa, että nykyisessä tilanteessa Kalevankin pitää pystyä tarjoamaan digimaailmassa omaa materiaaliaan ja samalla kilpailemaan muiden tiedontuottajien kanssa – ja luonnollisesti turvaamaan bisneksensä sillä tavoin.

Mediatalouden näkökulmasta aivan viime vuodet ovatkin olleet Vuollon mukaan Kalevalle jo taloudellisesti hieman helpompia. Kalevan digi only -tilausten määrä on noussut jo 11 000:een. Vuollon mukaan digikasvu on mahdollistanut nyt jo myös uudet rekrytoinnit, mikä on ollut helpottava tieto myös henkilöstölle. Lisäksi Vuollo painottaa

tilaustulojen lisäksi digitilauksen kuluja pienentävää vaikutusta verrattuna perinteiseen printtitilaukseen: kun tilaaja saadaan tarttumaan digitilaukseen, siitä jäävät mediatalon näkökulmasta pois sekä paino- että jakelukulut, jotka molemmat ovat Vuollon mukaan merkittäviä kulueriä. Hänen mukaansa 1990-luvun puolivälissä, kun Kalevassa aloitettiin Kaleva.fi-verkkopalvelun tekemistä, ei maksullisuus vielä lyönyt läpi. Nyt tilanne on kuitenkin Vuollon mukaan muuttunut:

Nyt tyyliin viimesen vuoden, puolentoista, kahen aikana, että kyllä tästä nyt kuitenkin bisnestä saahaan. Kyllä ne digitilaaajien, itsenäisten digitilauksien määrä meillä kehittyi ihan mukavaa tahtia, että se ei enää ole semmoista marginaalia siinä tulonmuodostuksessa. (Vuollo 2021)

Samanlaisen murroskohdan näkee tässä hetkessä myös Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen (2021), joka arvioi, ettei ihmisillä vielä kymmenenkään vuotta sitten olisi ollut maksuhalukkuutta verkon sisällöistä, koska elettiin niin sanottua ilmaisen verkon aikaa. Nyt, kun digivallankumous on jatkunut jo pitkään, on hänen mukaansa nähtävissä, että ihmiset ovat tottuneet maksamaan sisällöstä jotain. Taustalla on hänen mukaansa myös maksullisten sisältöpalvelujen, kuten Netflixin nousu:

Täytyy nyt tässä vaiheessa sanoa, että nämä maksulliset sisältöpalvelut ovat tehneet jonkinlaisen palveluksen myöskin meille. Ja sitten kyse onkin siitä, että mistä löydetään se oikea hinnoittelumalli. (Utriainen 2021)

Utriainen kuitenkin toteaa ihmetelleensä jo kymmenen vuotta sitten, miksi digikehityksestä puhutaan, mutta ei tehdä mitään. Hänen mukaansa lehtitaloilla meni tuolloin kuitenkin vielä liian hyvin – ei ollut pakko vielä miettiä tulevaisuutta, vaikka levikkikehitys olikin jo nähtävissä. Sekä Utriainen että Kalevan Vuollo näkevätkin muutoksen kohti digitaalisuutta tapahtuneen mediataloissa viime vuosina varsin pakotetusti. Vuollo toteaa suoraan media-alalla nähdyn sekä maailman että kulutustottumusten muuttumisen myötä, että muutos on vain pakko tehdä, jos aikoo pysyä hengissä. Utriainen puolestaan lähtee siitä, ettei kukaan ole keksinyt keinoa pysäyttää tai edes kovin merkittävästi jarruttaa printtilehtien levikin laskua. Utriaisien mukaan taustalla on suurimpana syynä nimenomaan ihmisten käyttäytymiseen, tottumuksiin liittyvä digitalisaation megatrendi, jossa nuorempi ikäluokka on jäänyt pois printin kuluttamisesta jo aikaa sitten, eikä hänen mukaansa tule printtilehtien kuluttajiksi enää koskaan. Utriainen näkeekin alan heränneen nyt lopullisesti vasta, kun on liikuttu tulonmuodostuksen kannalta sellaisilla rajoilla, että

on pakko tehdä jotakin. Hänen mielestään alan laaja aktivoituminen digimurroksen teko on hyvä asia:

Ja musta se on hienoa, että vähän joka puolella tapahtuu. Se väistämättä tarkoittaa, että joku onnistuu, ja kun joku onnistuu, se antaa aina muillekin ja uskoa siihen meidän tulevaisuuteen. (Utriainen 2021)

Jyväskylän yliopiston journalistiikan professori Mikko Villi (2021) näkee Utraisen tavoin tilanteessa mahdollisuuden kehittää jotain aivan uutta. Hän katsoo media-alalla olevan nyt monia muutoksia digitaalisen tekniikan ja alustaisuuden myötä, mutta myös korona-ajan tuomana. Villin mukaan tilanteessa on paljon reagointia, mutta hän toivoo, että murros nähtäisiin alalla myös mahdollisuutena kehittää alaa ja muutokselle annettaisiin myös resursseja mahdollisuuksien mukaan. Mediataloissa onkin tartuttu toimeen: Vuolion mukaan Kaleva on perustamassa uutta luontomediaa, omaa radiota ja näyttötaulumainontaa, Utraisen mukaan Karjalaisella taas käännetään nyt kaikki kivet, että lehdellä olisi digitaalinen tulevaisuus – ettei tarvitse ainakaan kolmen, neljän tai viiden vuoden päästä ihmetellä, etteipäs sitten tehty mitään. Saman ajan Utriainen uskoo myös näyttävän, onnistuttiinko muutoksessa. Villin mukaan nyt olisikin kaikkein pahinta olla tekemättä mitään:

Kyllähän tietysti on ollut tällaista (...) et laitetaan pää pensaaseen niin kuin viideks vuodeks ja odotetaan, et se myrsky menee ohi. Mutta kukaanhan ei tiedä, että se myrsky menee ohi viidessä vuodessa, se voi kestää 20 vuotta. Tällainen strutsijohtaminen ei kannata missään tapauksessa. Pitäis mieltä, että tää muutos on jatkuvaa. (...) Okei, liiketaloudessa myös osinkoa pitää pystyä jakamaan, mutta pystyiskö nyt hiukan edes resursoimaan siihen kehitystyöhön, ihan siihen arjen uutistyöhön, että päästäisiin tekemään sellaista tuotetta, joka ihan oikeasti kiinnostaa yleisöä? (Villi 2021)

Mediatalouden ja tuotteen kehittämisen teemat toki linkittyvät haastateltavien vastauksissa myös toisiinsa, vaikka näkökulma muuttuu ansainnasta tuotteen laatuun. Journalistisen tuotteen sisällön muuttumista kuvaavan teeman alla esimerkiksi Villi näkee, että mediataloissa tulisi nyt pohtia uusia tapoja olla esimerkiksi tekemisissä yleisön kanssa, jotta tuote saadaan asiakkaan näkökulmasta tuntumaan hänelle niin merkittäväksi, jopa välttämättömäksi, että siitä halutaan maksaa. Hän peräänkuuluttaakin hyviä sisältöjä, sillä tavallinen, laajasti tarjolla oleva bulkkiiutinen ei enää hänen mukaansa vedä lukijoita samalla tavoin. Myös sekä Kalevan Vuollo että Karjalaisen Utriainen näkevät myös sisällöllisen uudistumisen välttämättömänä. Vuollo näkee Villin tavoin lukijalähtöisyyden ja yleisön mukaan ottamisen lisääntyneen, eikä vähiten analytiikan kehittämisen myötä.

Kun digitekeminen on lisääntynyt, on myös analytiikan merkitys kasvanut. Vuollon mukaan toimituksissa on tehty lehteä sata vuotta tavallaan sokkona luullen, mitä lukijat haluavat – nyt lukijoiden kiinnostuksen kohteet nähdään analytiikan avulla. Uudet työkalut mahdollistavat esimerkiksi selvityksen siitä, kiinnostaako aineisto vaikkapa 25–35-vuotiaita lukijoita. Oppimista on Vuollon mukaan erityisesti siitä, millä tavalla analytiikan perusteella pystytään muuttamaan tekemistä, mikä ei hänen mukaansa ole lainkaan yksinkertaista. Uusia työkaluja on, mutta niitä ei vielä pystytä käyttämään aivan aukottomasti: esimerkiksi Kalevassa kyllä saadaan tietoa verkkosivujen kirjautuneista lukijoista, mutta näköislehden käyttäjien käyttäytymisestä tieto on vielä vajavaista. Esimerkiksi se kuitenkin tiedetään, että paikallinen sisältö kiinnostaa lukijoita laajasti. Vuollon mukaan peruseriaate on kuitenkin selvä: ”Jos me aiotaan alalla olla ja bisnestä tehdä, niin kyllähän meidän täytyy kehittää uusia tuotteita ja uusia ansaintamalleja.” Utriainen painottaa Vuolloa enemmän priorisointia. Analytiikkaan nojaten on siis hänen mukaansa pohdittava myös sitä, mitä jätetään tekemättä.

Pyritään kiihdyttämään sitä digitaalisten tilausten kasvua, niin silloin meidän pitäisi miettiä ikään kuin kaikki sen meidän tekeminen aina sitä vasten. (...) Esimiesten pitäisi miettiä aina aamulla, kun aloitetaan, että mitäs me tänään tehdään ja mitäs se meidän analytiikka kertoo, minkälaisia juttuja meillä on tulossa ja mitä me jätetään ennen kaikkea pois, että noita myö ei tehdä. (Utriainen 2021)

Analyysinäkökulmasta mediatalojen tämänhetkinen tilanne on kiintoisa. Sekä Utraisen, Villin että Vuollon vastauksista ilmenee se, että mediatalot on nyt käytännössä pakotettu muutokseen tilaaja- ja mainostulojen supistuessa. Lähtivätkö mediatalot siis muutokseensa mediataloudellisesta näkökulmasta liian myöhään? En välttämättä sanoisi niinkään, sillä kuten sekä Vuollo että Utriainenkin toteavat, maksuhalukkuutta digitaalisista tuotteista ei vielä muutamia vuosia sitten ehkä Suomessakaan ollut vielä siinä määrin, kuin mistä aivan viime aikoina on alkanut ilmaantua merkkejä. Nuo merkit näkyvät erityisesti digitilausten kasvussa ja esimerkiksi Kalevan noin 11 000 ja Karjalaisen runsaassa 5 000 digi only -tilauksessa sekä määrien jatkuvina kasvuina. Toki digikehityksen kannalta voidaan ajatella, että esimerkiksi vuoden tai kaksi aiemmin aloitettu rakennustyö ei varmastikaan olisi ollut pahitteeksi, mutta aivan kymmenen vuoden myöhästymisestä ei kannata puhua. Mediatalot ovat siis ansaintalogiikkansa osalta vielä hieman tunnusteluvaiheessa pohtiessaan uusia tulovirtojaan, jotka todennäköisesti tulevat aiempaa laajemmalla alueella: siinä missä ennen tuotteita saattoi hyvin olla vain yksi sanomalehti, jatkossa tulonmuodostus hoituu useammasta pienestä purosta, joihin saattaa kuulua

Kalevan ja Karjalaisenkin tapauksessa vaikkapa näyttötaulumainontaa. Tulevaisuudessa voimme nähdä mediatalojen verkkosivuilla myös esimerkiksi analytiikan perusteella laadittua kohdennettua mainontaa. Journalistisen sisällön näkökulmasta tilanne on toki myös haastava: esimerkiksi Karjalaisessa tuo kaikkien kivien kääntäminen verkkosivuston kiinnostavuuden ja sitä digitilauksien määrän kasvattamiseksi on tarkoittanut esimerkiksi suorita, itse toteutettuja urheilulähetyksiä tilaaja-asiakkaiden nähtäville. Innovatiivisuudelle ja kokeilukulttuurille on siis tilausta, ja koen, että esimerkiksi analytiikan vielä hie- man vajavainen tulkinta saattaa johtaa myös journalistisiin ohilyönteihin. Näin ennakoim- tinäkökulmastakin kaikkein pahinta olisi ehkä kuitenkin olla tekemättä mitään digipalve- luiden eteen, kuten haastateltavatkin näkevät – silloin digitaalisuuden aalto ainakin vyö- ryy yli pelkällä tuhovoimalla, ei vauhtia antaen.

4.2.2 Toimittajan journalistisen työn muutos

Kuten aiemmin todettua, media-alan muuttuminen on muuttanut myös yksittäisen jour- nalistin tekemää työtä. Esimerkiksi Arolan (2020, 12) mukaan toimittajilla on enemmän työtä kuin ennen, koska juttuja versioidaan eri välineisiin sopiviksi rikastamalla, kuten sosiaalisen median ja verkkosivustojen mahdollistamia videoita, audiota ja kuvagalleri- oita lisäämällä. Samaan päätelmään työn määrän lisääntymisestä on tullut myös Rantanen ym. (2020, 25) tutkimuksessaan, ja työn määrän lisääntymisen kokemus näkyi selvänä myös edellisessä luvussa esiteltyssä omassa kyselytutkimuksessani. Journalistisen työn muutoksen kategoriassa on siis nähtävissä kaksi hyvin kiinteästi toisiinsa liittyvää tee- maa: monimediaisuus, joka vahvasti vaikuttaa johtaneen teemoista toiseen, journalistien työn määrän lisääntymiseen.

Monimediaisuuden vaatimukseen on niin Kalevassa kuin Karjalaisessakin vastattu uudis- tamalla organisaatiota. Tavoitteena on ollut luoda organisaatio ja prosessi, joka palvelisi digitekemistä mahdollisimman hyvin, mutta tarjoaisi kuitenkin toimivan prosessin myös printtilehden tekemiseen siitä materiaalista, jota verkkoon synnytetään. Molemmissa me- diataloissa ratkaisuksi nähtiin tiimimalli, jossa ihmiset jaettiin tiimeihin – Kalevassa jako tehtiin Vuollon mukaan aihealueiden perusteella, Karjalaisessa taas Heinosenkin (2021, (105–107) kuvaamalla tavalla tänään- ja huomenna-tiimeihin, molemmissa lehdissä erot- taen printtilehden prosessi kokonaan omakseen. Journalistit tekevät materiaalina siis en- sisijaisesti verkkojulkaisuun printin aiemman ensisijaisuuden sijaan.

Vuollon mukaan tiimimuutoksella haettiin Kalevassa toimittajien itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä, siis omaa vapautta perehtyä asioihin ja hankkia tietoja. Samalla pyrittiin myös vähentämään ohjausta ylhäältä päin: tätä kuvaa esimerkiksi se, että toimituksen yhteisistä aamupalavereista luovuttiin, nyt tiimit pitävät itse omat palaverinsa. Palaverikäytännön muutos on herättänyt Kalevassa kritiikkiäkin, sillä osa väestä kaipaa myös tietoa siitä, mitä muut tekevät. Vuollon mukaan yhteisiä aamupalavereita ei kuitenkaan enää nähty järkevinä. Hänen mukaansa toimittajan työ on muuttunut muun muassa Kalevan uuden, talon omaa kehitystyötä olevan verkkotyökalun myötä. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että koska printissä käytetään vielä omaa Neo-toimitusjärjestelmäänsä, täytyy töitä tehdä kahdella erilaisella työkalulla, jotta kaikki versiot saadaan tehtyä. Vuollon mukaan se on vaikuttanut myös työmäärään:

Kyllähän nämä vuodet on pakottaneet ihmiset omaksumaan uusia työkaluja, uusia työtapoja, uutta ajattelua. Ja eikä sitä voi kiistää, etteikö se ole tietänyt myöskin lisätyötä. (Vuollo 2021)

Myös Karjalaisen Jyrki Utriainen näkee työtehtävien muuttuneen. Hänen mielestään vaikeaa muutoksessa on muun muassa se, että kun ihmiset suhtautuvat työhönsä hyvin kunnianhimoisesti, ja kun työtehtävät muuttuvat, kuinka viestiä ihmisille se, etteivät se suinkaan ole tehneet huonoa työtä, vaan tavoite vain vaatii suunnanmuutosta. Esimerkiksi printissä hyvin olennainen työtehtävä ei ehkä voimakkaasti digiin kääntyessä enää olekaan niin olennainen. Myös Kalevan Pekka Vuollo näkee saman tuskan journalisteissa:

Ihminen, joka on tehnyt Kalevan printtiä vaikka 20 tai 30 vuotta, niin sen tavallaan kun pitäisi sitten muuttaa digilasi päähän, niin se ei välttämättä ole aivan helppoa. Toki se vaatii aikansa ja sille on annettava aikansa. (...) Se on tavallaan oma haasteensa sekin, että kun ollaan aivan huippuammattilaisia printin teossa, ja se osataan vaikka silmät kiinni, mutta sen uudenlaisen tekemisen oppiminen, se voi olla joillekin kivuliasta. (Vuollo 2021)

Toisaalta kyse on siis henkisestä muutoksesta, mutta digimuutokseen liittyy myös uusien taitojen omaksuminen ja osaamisen kehittäminen sen myötä. Myös toimitusten ikära-
kenne tarjoaa toisaalta haasteen taitojen kehittämiselle ja toisaalta mahdollisuuden työn muutosten edistämiseksi henkilövaihdosten ja sen tuoman erilaisen osaamisen kautta. Pekka Vuollon mukaan Kalevassakin työsuhteet ovat pitkiä ja vaihtuvuus pientä, missä on hyvätkin puolensa, mutta kun asiat on vuosikymmenten saatossa totuttu tekemään tiettyllä tavalla, ei muutosten tuominen välttämättä ole aivan niin helppoa kuin se voisi olla,

jos työntekijäjoukossa olisi enemmän luontaista vaihtuvuutta. Muutoksia tähän on kuitenkin nähtävissä: toimituksen keski-ikä on Kalevassa melko korkea, joten lähivuosina syntyy suurta vaihtuvuutta. Tilanne on samantyyppinen myös Karjalaisessa, jossa Jyrki Utriainen näkee vaihtuvuudessa mahdollisuuksia:

Tää 3–5 vuotta kun katotaan eteenpäin, niin meillä on, vois olla, aika samankokoinen määrä tekijöitä. Meillä eläköityy tässä lähivuosina porukkaa, mut että me päästäis rekryymään nuorempaa tekijäpolvea ja ehkä sitä kautta iskemään myöskin sitten semmisiin sisältöihin, jotka niin kuin koskettaa sitä nuorta aikuisväestöä. (Utriainen 2021)

Journalistiikan professori Mikko Villi kuitenkin jarruttaa hieman Vuolloon ja Utriaiiseen nähden muistuttamalla, ettei työn koko kuva ole suinkaan muuttumassa. Hänen mukaansa se laadukas perusjournalismi, jolla on yhteiskunnallista merkitystä ja merkitystä myös lukijoille, ei ole muuttunut. Sen sijaan hän näkee, että vaatimukset valmiudesta digitaaliseen kontekstiin ja läpinäkyvyydestä yleisön suuntaan vaativat toimittajilta eräänlaista ajattelutavan muutosta. Hänen mielestään henkilökohtaisuus, subjektiivisuus on tulossa nykyistä vahvemmin journalismiin ei pelkästään kolumnien tasolla tai mielipidejournalismissa, mutta vaikka ala on kokenut isoja muutoksia, ovat journalismin perusperiaatteet samat kuin aiemminkin. Niitä vain on nyt Villin mukaan mietittävä tarkemmin kuin aiemmin:

Ei voi tehdä bulkkisisältöä, se ei ainakaan saa uusia tilauksia, vaan pitää keskittyä siihen jollain tavalla välttämättömään, sellaiseen sisältöön, mikä on merkityksellistä, jollain tavalla välttämätöntä ja laadukasta. Analytiikka antaa siihen osittain vastauksen, mutta ei tietenkään kaikkea. Kyllä se on edelleen se toimittaja, jolla on se ammattitaito, uutisten ja muun ymmärrys, millaista sisältöä pitää (tehdä), mutta samaan ymmärtää ne alustat. Digitaalinen konteksti vaikuttaa hyvin paljon siihen työhön, (mutta) ehkä enemmän siihen niin kuin mediatalouden osalta. (Villi 2021)

Villi ei kuitenkaan näe, että journalistikunnassa olisi tässä tilanteessa selkeää osaamisvajetta muutoin kuin lähinnä yksilö- tai toimituskohtaisesti. Hänen mukaansa nyt kysytään muutosvalmiutta, mutta toisaalta hän näkee muutoksen myös luovan kysyntää uusille ideoille – ja niille ideoille olevan nyt toimituksessa vastaanottavuutta aika paljon. Vuolokin näkee uusille ideoille olevan tarvetta, mutta katsoo myös selkänöjan olevan tiedossa: hänen mukaansa on luotettava siihen, että laadukas journalismi kantaa. Siitä, että journalismi todella on laadukasta ja luotettavaa, journalismin periaatteisiin nojaavaa, on nykyisessä ympäristössä vain oltava hänen mielestään entistä tarkempi.

Työn määrän lisääntymisen teemasta Villi näkee hankalana tilanteen, jossa resurssit eivät yrityksen puolelta ainakaan lisäänty, mutta samaan aikaan vaatimukset kasvavat, ja tuotteelle sekä toimittajan työlle on entistä enemmän kysyntää esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Hänen mukaansa työn määrän kasvuun ei ole mitään taikatemppuja: jos resursseja ei vain ole, se pitää käsitellä muuta kautta. Pystytäänkö vaatimuksia sitten vähentämään, pystytäänkö hyvä tuote saamaan aikaan vähemmälläkin vai pitääkö sekata-varakaupan jokainen hylly olla täytetty?

Vuollo näkee työn muutosta kuvaavan teeman yhteydessä työmäärän lisääntyneen uusien ohjelmistojen käyttötarpeen myötä, mikä luo kuormitusta eri työntekijäryhmiin. Utrai-nen lisää, että uusi tilanne vaatii esimiehiltäkin paljon. Pitää pystyä lukemaan oman tiimin jäseniä ja tarvittaessa sanomaan, että viime viikko oli aika raskas, hönkäisehän nyt vähän. Sama koskee hänen mukaansa myös uudistusten virtaa: Karjalaisessakin oltiin helmi-maaliskuussa 2021 uuden organisaation ja toimintatapauudistuksen jälkeen tilanteessa, jossa lisää uudistuksia ei ollut järkevää laittaa käyntiin, sillä porukasta oli aistittu kuormittuneisuutta.

Analyysinäkökulmasta voidaan siis haastateltavien näistä näkemyksistä edelleen nähdä, että journalistit ovat omien työkuviensa osalta murroksessa siinä missä ala laajemminkin. Digitaalisten välineiden ensisijaisuus muuttaa työtä väkisinkin, ja näistä toimitusten uudet verkkotyökalut ovat luonnollisesti vain osa. Koen hyvin merkittävänä sekä Vuollon että Utraisen huomiot siitä, että henkinen muutos siirryttäessä printtivetoisesta työstä vaatii journalisteilta merkittävää asennemuutosta suhteessa jopa vuosikymmeniä vallinneisiin periaatteisiin. Tämä on luonnollisesti omiaan lisäämään myös henkistä kuormitusta ja vaikuttamaan siten työhyvinvointiin, jota käsittelen tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Toisaalta merkittäviä ovat myös Villin ja Vuollon huomiota siitä, että aivan kaikki ei ehkä kuitenkaan ole muuttumassa: samat journalistiset periaatteet purevat, mikä hyvin todennäköisesti kannattelee myös aiemmin mainittua, Malmelininkin (2015, 138) esiintuomaa journalistien sisäistä motivaatiota työssään ja siten luo henkistä perustaa ja selkänöjaa työhön.

Työn määrän lisääntymisen teemassa sekä toimituspäälliköt että professori Mikko Villi näkevät kuormituksen lisääntyneen alalla ja journalistien työssä muutoksien myötä. Keinoksi kuormituksen hillitsemiseen nousee kuitenkin lähinnä työn priorisointi: pystyttäisiinkö riittävän hyvä tuote saamaan aikaan vähentämällä tehtäviä jollain osa-alueella, käytännössä siis jättämällä joitakin uutisaiheita käsittelemättä? Priorisoinnin ajatus lähtee

sekä Utraisen, Villin että Vuollon näkemyksissä siitä, että tuota priorisointia tehdään jatkossa erityisesti analytiikan avulla saatavan tiedon mukaan. Jos analytiikan perusteella tietäntyyppiset jutut eivät vaikuttaisi kiinnostavan ihmisiä, niitä tehdään vähemmän, mutta jos taas jokin aihepiiri erityisesti ihmisiä kiinnostaa, niitä vastaavasti tarjotaan enemmän. Tässä suhteessa eräs kiinnostava ikäluokka ovat juuri Vuollonkin mainitsemat 25–35-vuotiaat, jotka eivät enää tilaa paperista sanomalehteä yhtä aktiivisesti kuin vanhemmat ikäluokat, mutta joista kuitenkin toivotaan asiakkaita niiden uskollisimpien asiakkaiden, vanhimpien ikäluokkien pienentyessä luontaisen poistuman kautta. Toki, kuten Villikin viittaa, analytiikkaan ei kaikkia päätöksiä voi vielä nojata tekniikan keskeneräisyyden vuoksi, mutta tekniikan kehittyessä toimitusten työkalut sisällön kehittämiseen toki paranevat merkittävästi. Jos siis ajatellaan jälleen ennakoinnin näkökulmasta, voidaan analytiikan työvälineiden kehittämisen ja tuon kehitystyön resurssien varmistamisen nähdä olevan etenkin suurille mediataloille nyt erittäin tärkeää, jotta tulevassa sisältökilpailussa pysytään mukana. Yhä lailla on tietenkin olennaista, ellei jopa olennaisempaa varmistaa se, että kiinnostavalle sisällölle on tarpeeksi tekijöitä ja nämä tekijät ovat osaa miseltaan riittävän ammattitaitoisia (vrt. esim. Kung 2017, 32, 43), eikä sisältöjen syntyminen vaarannu liiallisen kuormituksen vuoksi.

4.2.3 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi

Kuinka varmistetaan työntekijän työpanos mutta pidetään samalla kiinni työhyvinvoinnista? Suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin teemat ovat tutkimukseni ydintä, ja siinä juuri työkuormituksen säätely siten, että työhyvinvoinnista pidetään huolta, on aivan keskeistä. Teoriatasolla tämä kategoria nojaa vahvasti Guestin (2017, 29–32) esittelemään, tässäkin työssä useasti viitattuun työhyvinvointimalliin, jossa työnantajan henkilöstöjohtamisen kautta antama tuki, työntekijän oma fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi, työelämän korkea laatu ja työnantajan kanssa tehty psykologinen sopimus luovat sekä työhyvinvointia että työntekijälle positiivista suhdetta työpaikkaan sekä edelleen takaavat näin yksilön ja organisaation suorituskyvyn. Näin ollen tämän kategorian keskeisimmiksi teemoiksi nousevatkin luontevasti henkilöstöjohtamisen vaatimukset toisaalta suorituskyvyn ja toisaalta työhyvinvoinnin näkökulmista.

Suorituskykyteemasta kaikkein keskeisintä on kirkas tavoite, linjaa Karjalaisen Jyrki Utriainen. Hänen mukaansa johtamisessa ja etenkin uudistuspolulla pitää varsinkin esimies-

ja johtoryhmätasolla olla hyvin selkeä näkemys siitä, mihin sen porukan kanssa kulkemaan. Tämän jälkeen tulee hänen mukaansa se temppu, jolla siihen saadaan ihmiset mukaan uskomaan ja luottamaan siihen, että tämä on oikea tie. Se vaatii Utriaisien mukaan puhetta ja puhetta, toistoa, keskustelua ja sitkeyttä sekä määrätietoisuutta siitä, että kun on valittu tavoitteet, niitä kohti myös mennään. Utriainen ei kuitenkaan usko, että muutos toteutuu ihmisiä käskyttämällä:

Se on semmoista niin kuin houkuttelua siinä mielessä, että hei, että muistutetaanpas nyt se perusasia, että missä me mennään ja minkä takia me tehdään tätä muutosta. Ja nyt sen takia me tehdään tässä meidän arkipäivässä näin ja me tehdään tällaisia sisältövalintoja. Siitä eteenpäin se on varmaan sellaista sparraamista. (...) Ennen kaikkea mun mielestä se on enemmän yhdessä tekemistä kuin perinteinen vanha tapa tehdä printtilehteä, että toimittajat tekee juttunsa ja se on siinä, ehkä joku oikolukee sen. Tänä päivänä mennään enemmän siihen suuntaan, että on vielä tiimien sisällä pieniä tiimejä ja vähän tiimien välisiä tiimejä ja sitten ne tekee sen lopputuloksen. (Utriainen 2021)

Kalevan Pekka Vuollo näkee jatkuvan muutoksen rankkana henkilöstölle ja katsoo niin ikään, ettei toimintaa kehitetä enää nykypäivänä käskyttämällä, kovasti ylhäältä ohjaamalla tai pakottamalla. Hänen mukaansa esimiestyön täytyy suorituskykyä tavoiteltaessa olla hyvin käytännön- ja ihmisläheistä. Pitää myös pystyä kuuntelemaan niitä toisenlaisia ääniä, joita työyhteisössä ehkä kuuluu ja ymmärtää niitä.

Minusta journalismin johtaminen on ihmisten johtamista, ja se on minusta niin kuin se pointti. Esimiehen, ja meidän esimiesten, pitäisi saaha ne ihmisten vahvuudet sillä tavalla esille, että se hyödyttäisi kaikkia. Esimiesten tehtävä on tavallaan mahdollistaa se, että ne vahvuudet pääsevät esille ja kukoistamaan. Se on niin kuin se. (Vuollo 2021)

Utriaisien mukaan ihmisten mukaanottaminen oli myös Karjalaisen organisaatiouudistuksen tärkein oppi. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaatiossa, mikä sanomalehden toimituskin on, täytyy olla hirvittävän avoin, kertoa avoimesti ja hyvissä ajoin, mitä on tulossa.

Me oltiin piirrely kaikennäköisiä organisaatiomalleja jo ennen kuin lähdettiin siihen viimetalviseen prosessiin, ja mietitty asioita, ja sitten yhtäkkiä niinku tajuttiin se, että hei, mitäs me on opittu siihen mennessä: ei ruveta kaatamaan ylhäältä päin vaan otetaan porukka mukaan ja lähetään tekee yhdessä sen toimituksen kanssa sitä meidän tulevaa uutta mallia. Just se osotti sen, että se oli ainut oikea tapa toteuttaa tommonen iso uudistus. (Utriainen 2021)

Kalevan Pekka Vuollo näkee Utraisen tavoin ihmisten mukaansaamisen olennaisena muutosta johdettaessa ja tehokkuutta haettaessa. Kaikkia toiveita ei esimerkiksi organisaatiota uudistettaessa voida koskaan toteuttaa, mutta Vuollon mukaan juuri ihmisten toiveitten ja tuntojen kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Myös Kalevan tiimi uudistuksessa työntekijöiden ajatuksia kuunneltiin Vuollon mukaan nyt aiempaa enemmän, ja hän kokee kuuntelemisesta tulleen entistä tärkeämpää.

Professori Mikko Villi lisää myös organisaation tehokkuutta ja uudistumiskykyä parantavaksi tekijäksi henkilöstöjohtamisen oheen myös kannustavan yrityskulttuurin, jota hän pitää jopa vaikuttavampana tekijänä juuri uudistumiselle. Villi pitää Heinosenkin (2021, 75) Karjalaisessa havainnoimaa kokeilukulttuuria erittäin tärkeänä: näin yritys ei sorru vain hiljaiseen, *failing slowly* -tyyppiseen kuihtumiseen ja hiljaiseen epäonnistumiseen. Sen sijaan asioita kokeillaan rohkeasti, ja vaikka kokeiluissa epäonnistuttaisiinkin, on kuitenkin menty piilaaksolaisen *failing forward* -ajattelun mukaisesti eteenpäin. Villin mukaan onkin tärkeää, että juuri toimituksen johto uskoo linjakkaasti siihen, että asioita pystytään yhdessä viemään eteenpäin, mikä luo sitten myös työntekijöille yhdessä yrittämisen kulttuuria, mahdollisesti myös ajatuksia omasta kehitymisestä.

Muutos ja erilaiset kokemukset siitä liittyvät toki voimakkaasti myös työhyvinvointiin. Villin mukaan on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia, eikä ihmisistä voi lähteä muokkaamaan supertyöntekijöitä, jotka olisivat digivalmiita ja resilienttejä, siis sietäisivät erityisen hyvin jatkuvia muutoksia. Kokemukset muutoksista ja etenkin nopeista suunnanmuutoksista vaihtelevat hänen mukaansa suuresti: toiset pitävät muutoksista ja vauhdista, koska he tylsistyvät muutoin. Toisessa ääripäässä taas ei haluta mitään muutoksia. Nämä yksilöiden ominaisuudet on Villin mukaan otettava huomioon johtamisessa. Se ei kuitenkaan Villin mukaan tarkoita, että yksilön annetaan edelleen tehdä kaikki sillä tavoin kuin hän on tähän asti tehnyt, vaan ympäristöstä on pyrittävä tekemään johtamisella ja muilla mahdollisilla keinoilla sellainen, että kaikki erilaiset ihmiset pystyvät siinä toimimaan:

Pitää luoda sellainen ympäristö, joka pystyy huomioimaan ne (ihmisten väliset erot), ja jollain tapaa kuuntelemaan ja luomaan sellaisen tunteen, että ihmiset eivät ole vain vietävinä. (Villi 2021)

Myös Utrainen painottaa työhyvinvoinnissa ympäristön, työyhteisön ja esimiestyön merkitystä. Hänen mukaansa esimiehillä tulee olla pelisilmää, tulee tuntee porukkinsa ja aistia, missä kohdassa mahdollisesti mennään liian lujaa. Tässä toki auttaa sekin, jos

toimivassa työyhteisössä työntekijöillä on sellainen luottamusmies, joka pystyy välittämään viestiä, jos ihmiset alkavat väsyä. Tällaiseen keskusteluun tulee Utraisen mukaan suhtautua aina avoimesti ja vakavasti. Myös Kalevan Vuollo näkee, että suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin tasapainon löytyminen on suuresti kiinni siitä, että esimies näkee, kuulee ja ymmärtää näkemäänsä. Joidenkin työntekijöiden kohdalla se voi hänen mukaansa tarkoittaa sitä, että ruuvia täytyy hieman kiristää ja joidenkin osalta hieman löysätä, mutta olennaista on, että esimies ymmärtää:

Tietenkin se vaatii myös sen, että työyhteisössä on sellainen ilmapiiri, että se työntekijä pystyy kertomaan sen väsymisensä ja ne ongelmansa. Silloinhan ollaan ihannetilanteessa, kun ihminen pystyy sanomaan, että nyt on aviokriisi päällä, että nyt ei pysty tekemään sitä panosta, mitä muuten pystyisi, ja esimies sen ymmärtää ja ottaa huomioon. (Vuollo 2021)

Sekä Utrainen että Vuollo näkevät erittäin tärkeänä, että ihmisten erilainen sietokyky muutoksille ja välillä mahdollisesti kaoottisillekin murrostilanteille huomioidaan johtamisessa. Utraisen mukaan henkilöiden taipumukset on hyvin tärkeää tunnistaa ja pyrkiä auttamaan heitä taipumustensa mukaisesti: jos jollekin pitää olla selvät sävelet, kuinka suunnitelmallisesti edetään, tarjotaan hänelle suunnitelmia. Vastaavasti, jos tiedetään jonkun muun sietävän epävarmuutta paremmin, sitä voidaan hyödyntää muutostilanteen lisäksi myös tarjoamalla hänelle esimerkiksi reagoivuutta painottavia työtehtäviä. Vuollo ottaa samaan kokonaisuuteen myös ikäjohtamisnäkökulman: hänen mukaansa pitkään alalla olleiden, tietyllä tavalla työskentelemään tottuneiden kanssa täytyy huomioida, se että vakiintuneiden tapojen ravistelu voi tuottaa myös työhyvinvoinnillista tuskaa. Utrainen taas huomauttaa, että myös ikänäkökulmasta olennaisinta olisi löytää tekijöille oikea paikka tehdä oikeita asioita motivoituneena aina eläkeikään asti. Hänen mielestään on paikkansapitämätön klisee, että vanhimmat työntekijät suhtautuisivat muutoksiin muita kriittisemmin: hän toteaa uralleen osuneen useita päinvastaisia tilanteita, joissa uusia asioita on otettu motivoituneesti haltuun juuri ennen eläkeikää. Villi näkeekin, että työntekijöiden lokeroiminen esimerkiksi vanhoihin ja nuoriin ja johtaminen sen mukaisesti ei suoraan toimi – johtamisen pitää olla yksilökohtaista. Pienen takaportin Villi kuitenkin jättää toteamalla, että mahdollisuudet yksilölliseen johtamiseen riippuvat hieman myös työyhteisön koosta.

Jos työhyvinvointi järkkyy, seurauksena voi olla työuupumusta. Työuupumuksen taustoja pohdittaessa ikäjohtamisajattelu saa kuitenkin mielenkiintoisen kierteen, sillä esimerkiksi Rantasen (2020, 26) mukaan pitkä työkokemus, ikä ja elämäkokemus ovat usein

yhteydessä nuoria työntekijöitä parempaan palautumiseen työn rasituksesta sekä parempiin taitoihin säädellä työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Vuollon mukaan ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla tarvitseekin nuoria harvemmin olla huolissaan työssä uupumisesta, vaan heidän kohdallaan on huomioitava se, että ikääntyminen voi tuoda mukanaan muita fyysisiä vaivoja, jotka voivat vaikuttaa työssä jaksamiseen tai näkyä esimerkiksi sairauslomina. Nuorten, vielä vähän alan työkokemusta keränneiden henkilöiden työuupumuksen riski on sen sijaan Vuollon mukaan osattava huomioida aivan arkisessa työelämässä:

On nähty, kun nuori ihminen, jolla on vaikka ohut kokemus työelämästä, tavaltaan se sellainen säätely ei vielä oikein toimi. On suurempi riski, että se nuori ihminen työuransa alkuvuosina uupuu kuin se konkari, joka täällä on jaksanut vääntää 30 vuotta. Se riski on tiedostettava, ja ymmärrettävä myös viestiä se. Kyllä me on kesäläisille sanottu joka vuosi, että pitäkää huolta työtaakastanne, että se ei pääse mahottomaksi. Älkää ottako liikaa keskeneräisiä töitä, että jaksatte. Se vaatii myös esimiehiltä sitä silmää. (Vuollo 2021)

Myös Utriainen näkee, että nuorempia tekijöitä pitäisi pystyä ohjaamaan siten, ettei aivan kaikkeen tarvitse tarttua. Hän kiteyttääkin työhyvinvoinnin tasapainoa siten, että jos työyhteisössä on hyvä arvostava perusilmapiiri, joka kestää myös kriittistä keskustelua, ja jos ihmiset voivat hyvin ja heillä on sopivasti työtehtäviä, se tuottaa paitsi työhyvinvointia, myös tehokasta toimintaa. Tuollaisen tilanteen saavuttaminen tai sen ylläpito ei kuitenkaan ole Utriaisien mukaan aina helppoa:

Se on hyvin hauras se tasapaino. Ja voi olla, että ihan tuommoisessa kohtalaisen isossakin työyhteisössä niin jopa yks ihminen voi saada aikaan sellaisen tilanteen, että tämä asia järkkyy. Se vaatii musta kans esimiehiltä kykyä tunnistaa näitä tilanteita, eikä vain tunnistaa, vaan myöskin niihin pitää pystyä puuttumaan. (Utriainen 2021)

Jos työhyvinvoinnin kokonaisuutta katsoo kokonaisuutena, haastateltavien puheissa kuuluu yksi asia ylitse muiden: yhteisöllä, mutta erityisesti esimiehillä on oltava pelisilmää tarkkailla yhteisönsä tilannetta. Heidän on siis kuunneltava ihmisiä, puhuttava heidän kanssaan, sillä yksilöiden tarpeet ovat erilaisia. Ihmisten kuunteleminen ja yksilöllinen henkilöstöjohtaminen ovat aivan avainasemassa myös silloin, kun näitä ajatuksia peilataan takaisin tämän alaluvun alussa viittaamaani Guestin (2017, 29–32) työhyvinvointimalliin. Haastateltavien tähdentämät pääasiat, kuten organisaatiolta tuleva tuki, työntekijän äänen kuuluminen ja positiivinen ympäristö, joka huomioi ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet tarpeet ovat myös Guestin mallin ydintä siinä, kuinka henkilöstötoimilla ja

hyvällä työelämän laadulla luodaan työhyvinvointia ja edelleen tuottavuutta. Maakuntalehtien toimitusten usein korkea keski-ikä asettaa haasteen myös ikäjohtamisen näkökulmasta: sillä uusien asioiden omaksuminen voi olla pitkään tietyillä tavoilla toimineelle yhteisölle kivuliasta. Tässäkin resepti on kuitenkin nähdäkseni sama: yksilöllisellä esimiestyöllä voidaan saada aikaan kokonaisuus, jossa ihmiset tekevät oikeita asioita myös silloin, kun he ovat mielekkäällä polulla kohti eläköitymistä. Kun eläköityminen tulevina vuosina epäilemättä haastaa myös mediatalojen toimituksia ja lisää tarvetta pohtia sitä, kuinka toisaalta siirretään hiljaista tietoa ja kuinka esimerkiksi tarjotaan ihmisille mielekkäät työtehtävät laadukkaaseen työelämään myös työuran viimeisille vuosille, on sekä ikäjohtamisen ja että yleisemminkin yksilöllisen johtamisen näkökulma mielestäni tärkeä myös ennakointinäkökulmasta.

4.2.4 Esimiestyön tulevaisuus

Haastateltavien puheista nouseva neljäs kategoria esimiestyön tulevaisuuden vaatimuksista voidaan nähdä suorana jatkona edellisen alaluvun keskustelulle esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnille ja työyhteisön suorituskyyville. Teoriataustan kannalta tässäkin alaluvussa voidaan nähdä samaa työhyvinvoinnillista pohjaa Guestin malliin kuin edellisessäkin alaluvussa, mutta tässä kategoriassa katse nousee hieman tätä hetkeä kauemmas horisonttiin. Teemaksi nousee siis tulevaisuuden esimiestyö, pohdinta siitä, mitä tulevaisuuden esimiestyöltä vaaditaan, jotta luovaa työtä ja luovaa yhteisöä johdetaan menestyksekkäästi digimuutoksessa? Esimerkiksi Alahuhta (2015, 141, 143–144) katsoo, että työyhteisön hyvän vireen johtaminen lähtee siitä, että jokainen ihminen saadaan tunnistamaan oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta, ja taas kun esimiehet ovat kiinnostuneita ihmisistä, ihmisten ja ilmapiirin kehittämisestä, jokainen tuntee itsensä tärkeäksi osaksi omaa työyhteisöään. Kuunteleminen onkin hänen mielestään paitsi paras tapaa oppia, myös paras tapa osoittaa ihmiselle tämän olevan tärkeä. Tulevaisuuden esimiestyön laatua pohdittaessa ollaan toki suorassa jatkumossa myös ennakointinäkökulmasta: mitä meidän täytyisi huomioda nyt, että olemme viiden vuoden kuluttua sellaisissa asemassa, jotka nyt koemme tavoiteltaviksi?

Villin mukaan esimiestyössä pitäisi jatkossa pyrkiä ruokkimaan uusia ajatuksia, ja siinä työssä yksi olennaisia asioita on juuri ihmisten kuunteleminen. Kuunteleva suhtautuminen on hänen mukaansa erityisen tärkeää myös siinä tilanteessa, kun toimitukseen

esimerkiksi tulee uusi kesätoimittaja tai muu uusi rekrytointi uusine ajatuksineen. Villin mukaan myös luottamus alaisiin on entistä tärkeämpää luovan työn johtamisessa: hänen mukaansa mikromanageeraus toimii toimittajien keskuudessa vielä huonommin kuin monissa muissa työyhteisöissä. Hänen mukaansa toimituksissa tulisikin edistää Karjalaisesakia hyväksi koettua kokeilukulttuuria – antaa rohkeasti mahdollisuuksia kokeilla uudentyyppejä tapoja tehdä journalismia. Myös Utriainen kiteyttää tulevaisuuden esimiestyötä siten, että kun taloissa laajasti tehdään työtä kohti digitaalisuutta ja ohjataan siten myös sisältöjä haluttuun suuntaan, sen täytyy tapahtua sparraamalla.

Siinä pitää kunnioittaa puolin ja toisin sitä osaamista, ja se pitää tehdä niin kuin yhdessä ja sparraamalla, nimenomaan kuuntelemalla niitä tekijöitä. Ei niin, että mul on tässä aihe, tehkää tämä näin. Piste. (Utriainen 2020)

Vuollo näkee paitsi kuuntelemisesta tulleen entistä tärkeämpää, koko johtamisen kulttuurin muuttuneen mediataloissa vuosikymmenten mittaan aina vain kohti matalampia kynnyksiä. Organisaatiota on mataloitettu, kanssakäymisestä esimiesten kanssa on tullut entistä välittömämpää. Hän näkeekin keskustelevuuden lisääntyneen kautta linjan, ja esimerkiksi viisikymppisen toimitusjohtajan näyttäytyvän nyt aivan eri tavalla työyhteisölle kuin 30 vuotta sitten. Enää ei Kalevassakaan hänen mukaansa tarvitse jännittää päätoimittajan huoneeseen menemistä – tosin sitä hän ei sano, oliko se tarpeen aiemminkaan, mutta ainakin sitä jännitettiin. Hän näkee matalan organisaation ja matalien kynnysten helpottaneen myös esimiestyöhön väistämättä kuuluvien vaikeiden asioiden käsittelyä, kuten puuttumista hankaliin tilanteisiin työyhteisössä. Toimituksissa esimiehet usein nousivat toimittajien riveistä, mikä voi Vuollon mukaan olla haastekin henkilösuhteille, mutta toisaalta on myös suuri vahvuus tuntea ihmisten vahvuudet ja heikkoudet sekä pysyä keskustelemaan heidän kanssaan. Hankalien tilanteiden määrä ja laatuakin ovat hänen mukaansa muuttuneet, ja ne vaativat esimiestyöltä nyt erilaisia asioita kuin ennen.

Ite kun tulin alalle, niin toimituksissa oli enemmän asioita, jotka johtuivat alkoholin käytöstä tai tämmöisistä ongelmista, mitä oli ennen enemmän kuin nyt. Nythän ei tämmöisiä siinä määrin ole, mutta on sitten tämmöistä henkistä uupumista ja väsymistä, joka näkyy sitten ei ehkä viinanjuontina mutta muuten. (Vuollo 2021)

Vuollon mukaan valmentavalle johtamisotteelle onkin jatkossa yhä enemmän tilausta. Siinäkin hän painottaa nimenomaan kuuntelun merkitystä: ”Kannattaa muistaa, miksi on kaksi korvaa ja yks suu myöskin esimiehillä.” (Vuollo 2021)

Analyysinäkökulmasta koko teeman sisällön voisi kiteyttää tuohon Vuollon lauseeseen. Kuten on aiemmin todettu, kuunteleminen ja siitä työntekijälle syntyvä motivaation ja tärkeyden tunne ovat yhteydessä suorituskykyyn, mikä tekee sekä esimiehen että muiden työyhteisön jäsenten keskusteleavasta otteesta tärkeää yhteisön menestymisen kannalta. Haastateltavien lausumat ovat erittäin hyvin linjassa myös teoriassa mainittujen Alahuhdan (2015) näkemysten kanssa. Vuollon tekemä huomio hankalien esimiestilanteiden muuttumisesta erilaisiksi on kiinnostava signaali siitä, kuinka työhyvinvoinnista huolehtimisella mahdollisesti on esimiestyössä aiempaa suurempi rooli. Ennakoinnin kannalta onkin nähdäkseni varsin selvää sekä tämän että edellisen kategorian tuloksia katsottaessa, että tulevaisuudessa onnistumiseksi yritys tarvitsee vahvaa osaamista myös esimiestyön henkilöstöjohtamiseen liittyvällä puolella. Organisaatioiden mataloitua näitä hyviä vuorovaikutus- ja henkilöstöjohtamistaitoja tarvitaan aivan organisaation alimmilta portailla lähtien, eikä lopulta vain esimiesten vaan myös alaisten puolelta, jotta kehittävä keskustelua ja vuorovaikutusta on ylipäättään mahdollista syntyä. Ennakoitaessa tulevaa on siis menestyksen takaamiseksi varmistettava, että henkilöstö- ja työhyvinvointitoimet ovat ajan tasalla, ettei henkilöstöstä synny pullonkaulaa toiminnassa tarvittaville uudistuksille joko työuupumuksen, osaavien työntekijöiden rekrytointiongelmien tai toimimattomien prosessien kautta, jos henkilöt eivät ole heille oikeissa tehtävissään.

4.3 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysissä olin kiinnostunut erityisesti siitä, kuinka mediatatolot näkevät henkilöstön roolin ja kuinka he linjaavat henkilöstön kehittämistä julkisissa strategioissaan tai muissa vastaavissa toimintaa ohjaavissa tai kertaavissa julkaisuissaan, kuten vuosikertomuksissa ja vastuullisuusraporteissa. Näkökulma oli vahvasti ennakoinnillinen: tavoitteena oli etsiä, millaisia tavoitteita henkilöstölle asetetaan tai millaista osaamista haetaan. Otin tarkasteluun Sanomalehti Karjalaisen emokonsernin PunaMusta Media Oyj:n ja Kaleva Media -konsernin sekä Keskisuomalainen Oyj:n julkaisut. Kaksi ensimmäistä valitsin siksi, että haastateltavistani Jyrki Utriainen toimii Sanomalehti Karjalaisessa ja Pekka Vuollo Kalevassa, joten haastatteluaineistossa ilmenneitä näkemyksiä voi näin ollen verrata myös konsernilinjauksiin. Mediatalo Keskisuomalaisen otin suurena, paljon maakuntalehtiä kustantavana toimijana mukaan täydentämään näkemystä maakunnallisten mediatalojen tavoitteista.

Kaleva Median strategiassa (2022a) todetaan konsernin kehittävän johtamista ja toimintaansa siten, että jokainen voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä miellyttävässä ilmapiirissä omana itsenään, alati kehittyen ja yhdessä saavuttaen. Henkilöstön innostusta haetaan muun muassa pohjoisen menestystarinan yhteisestä rakentamisesta. Konsernin verkkosivujen vastuullisuus-kohdassa (2022b) mainitaan tavoitteena myös työympäristön ja yrityskulttuurin kehittäminen siten, että se innostaa työntekijöitä, kunnioittaa moniarvoisuutta, arvostaa työntekijöiden näkemyksiä ja kunnioittaa heidän oikeuksiaan. Vuosikertomuksessa henkilöstötoimia ei erikseen käsitellä, kerrataan vain henkilöstöön liittyviä lukuja. Henkilöstötoimia ei löydy juuri lukuja enempää myöskään Mediatalo Keski-suomalaisen vuosikertomuksesta, eikä konsernin strategiaa ole julkaistu verkkosivuilla. Keski-suomalaisen henkilöstötavoitteet on sen sijaan julkaistu vuosittaisessa selvityksessä muista kuin taloudellisista tiedoista, jonka mukaan (2021, 26) konsernille on tärkeää toimia vastuullisesti hyviä tapoja noudattaen sekä kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti henkilöstön erityistarpeet huomioiden. Tavoitteena on, että henkilöstö kokee kohtelun myös oikeudenmukaisena. Henkilöstötoimien tavoitteena on selvityksen (2021, 26) mukaan ylläpitää ja edistää työntekijöiden ammatillista osaamista strategian mukaisesti. Keski-suomalainen-konsernin henkilöstöpolitiikan tavoitteiksi nimetään hyvinvoiva ja ammattitaitoinen työyhteisö, jossa kaikilla sen jäsenillä on kehittymismahdollisuuksia, mikä heijastuu myös hyvänä asiakaskokemuksena. Selvityksessä konserni myös mainitsee (2021, 28) panostavansa työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemiseen, työkykyä seurataan säännöllisillä työterveyskyselyillä ja esimiesvalmennusta on vuonna 2021 kohdennettu esimiesten ja henkilöstön hyvinvointia tukeviin aiheisiin. Tavoitteena on, että henkilöstöä koulutetaan myös muilta osin jatkuvasti uuden osaamisen luomiseksi. Selvityksen mukaan (2021, 28) juuri henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, samoin työnantajakuva, jotta konserni pystyy olemaan houkutteleva työnantaja myös tulevaisuudessa.

PunaMusta Media -konsernin henkilöstötavoitteet taas on jaettu useaan eri dokumenttiin. Vuoden 2020 vuosikertomuksessa (2021b, 45) avatun, vuoteen 2023 ulottuvan strategian mukaisena tavoitteena konsernilla on luoda moniosaamiseen perustuva, kehittyvä yhteisö, joka tarjoaa kasvupaikkoja uusille osaajille. Vuosikertomuksen mukaan työhyvinvointi syntyy turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä tavoitteellisesti johdetussa yhteisössä, jossa työ on mielekäästä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia ja jaksamista tuetaan. Konsernin selvityksenä muista kuin taloudellisista toimista toimivassa vastuullisuusraportissa (2021c, 26) tuohon lisätään, että muuttuvassa konsernissa työhyvinvointia

mitataan työhyvinvointikyselyillä, joiden pohjalta luodaan kehityssuunnitelmia tulevaa varten. Lisäksi johdon ja työntekijöiden välistä tiedonkulkua pyritään parantamaan. Konsernin vastuullisuusraportissa (2021c, 28) viitataan myös uuteen henkilöstöstrategiaan, jonka tavoitteena ovat työnantajamielikuvan parantaminen parhaiden osaajien saamiseksi, työntekijöiden asiakaslähtöinen ajattelu sekä kannattavuuden parantaminen muun muassa toimintatapoja yhdistämällä. Konserni panostaa myös sekä esimiestyön että muun henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen koulutuksella. Osaavan työvoiman saatavuuden riskiin varaudutaan vastuullisuusraportin (2021c, 29) mukaan työnantajamielikuvaa kehittämällä, oppilaitosyhteistyöllä sekä tarjoamalla koulutus- ja harjoittelu- paikkoja. Raportissa (2021c, 32) mainitaan tavoitteiksi myös nolla tapaturmaa, joihin kuuluu muun muassa tavoite nollassa työuupumustapauksesta ja työstä johtuvasta sairauslomapäivästä. Erillisessä konsernin vastuullisuusoppaassa (2022a, 17) lisäksi nimetään tavoitteeksi, että henkilöstö kohtelee toisiaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti.

Mitä näistä tavoitteista voisi päätellä? Ainakin sen, että vaikka media-alan muutos onkin toki nähtävillä kaikkien kolmen mediakonsernin tavoitteissa henkilöstön kannustamisena uuden oppimiseen, ei media-alan muutos suoraan juuri näy tavoitteiden asettamisessa. Konsernin muuttuminen mainitaan suoraan vain PunaMusta Median tavoitteiden osana, muilla digitaalisuus on vielä hieman piilossa. Utraisen (2021) haastattelussaan mainitsema johtamisen selkeä tavoitteellisuus, joka yhdessä hyvän ympäristön kanssa tuo hänen mukaansa työhyvinvointia, on kirjattu myös vuosikertomukseen.

Yhteistä näille kolmelle konsernille on se, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on kaikilla selkeä tavoite. Painotukset kuitenkin vaihtelevat suuresti: siinä missä Kalevan linjauksissa pyritään erityisesti innostamaan työntekijöitä parempiin suorituksiin, PunaMusta Median kohdalla puhutaan pyrkimyksestä mielekkääseen ja kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevaan työhön. Kuulostaa pieneltä erolta, mutta tavoite henkilöstöä kohtaan on selvästi eri – Kalevan linjauksessa ei tyydytä vain hyvinvointiin vaan myös olemaan innostuneita, ei vain tyytyväisiä. Lisäksi korostetaan yhdessä tekemistä. Ajatus sopii hyvin myös Vuollon (2021) haastattelunäkemyksiin, joissa painottui erityisesti ihmisten kuuntelu esimiestyössä. Keskisuomalaisen linjaus on PunaMusta Median tyyppinen, mutta siinä painotetaan erityisesti henkilöstön tasa-arvoista kohtelua sekä työhyvinvoinnin hakemista esimiehiä ja muuta henkilöstöä kouluttamalla. Koulutus on tukevasti esillä myös PunaMusta Median linjauksessa, mutta niissä koulutus nähdään erityisesti osaamisen kehittämisenä ammatillisen laadun takaamiseksi, joskin toki työhyvinvointiasiat olennaisesti esimiestyön kehittämiseen kuuluvatkin. Vastaavasti PunaMusta Media ja

Keskisuomalainen varautuvat Kalevasta poiketen henkilöstötavoitteissaan osaavan työvoiman mahdollisiin saatavuusongelmiin huolehtimalla erityisesti työnantajakuvastaan, PunaMusta Media nimeää myös oppilaitosyhteistyön.

Kaikkiaan voidaan siis nähdä, että näissä kolmessa mediakonsernissa on havainnoitu sekä työhyvinvointityön että ihmisten kouluttamisen merkitys tulevaisuuden menestymiselle. Eroja voidaan nähdä kuitenkin esimerkiksi siinä, suhtaudutaanko koulutukseen ammatillisten taitojen parantamisena substanssimielessä, vai otetaanko siihen jossain määrin mukaan myös työhyvinvointiin liittyvää koulutusta. Selkeimmin henkilöstön hyvinvointia painottava esimiesten koulutus näkyy Keskisuomalaisella, kun taas valmentavan otteen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen voi nähdä painottuvan syvimmin Kalevan tavoitteissa. Vastaavasti PunaMustan tavoitteissa pyritään nähdäkseni eniten varmistamaan henkilöstön hyvinvoinnin ohella tuottavuus, siis prosessin toimivuus ja hyvä asiakaskokemus sitä kautta. Jos näitä linjauksia katsoo seuraavassa luvussa esiteltävää, tavoiteltavana pidettävää skenaariota vasten, huomataan, että kaikkien näiden kolmen konsernin nostamien hyvien tavoitteiden pitäisi oikeastaan olla kunnossa ja vieläpä loistavassa tasapainossa, että päästäisiin kaikkein onnistuneimpaan lopputulokseen.

5 Skenaariot Sanomalehti Karjalaiselle

Tässä luvussa luon Sanomalehti Karjalaiselle kaksi skenaariota yrityksen henkilöstötilanteesta, työhyvinvoinnista ja suorituskyvystä. Katson skenaarioissani viiden vuoden päähän, siis vuoteen 2027. Ennen varsinaista skenaarioiden laatimista tuon kuitenkin pohjatuksena esille muutamia näkökulmia ja uusimpia tulevaisuusennusteita, joilla näen olevan erityistä merkitystä skenaarioita laadittaessa. Aloitan tässä opinnäytetyössä esille tulleista henkilöstöjohtamisen kokemuksista ja etenen niistä edelleen yleisiin media-alaakin koskettaviin megatrendeihin sekä edelleen media-alalla nähtävissä oleviin tarkempiin tulevaisuuden kehityskulkuihin. On jo tässä vaiheessa hyvä huomata, että myös tässä pohjatuksessa esille tulevat asiat vaikuttavat henkilöstöön, alaan ja sillä toimiviin yrityksiin hieman eri aikajännteillä: osa asioista on käsillä tässä ja nyt, osa etenee pitkällä kehityskaarella.

Jos katsotaan ensin tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta, sen analyysissä on tullut esiin joukko seikkoja, joilla on vaikutuksia skenaarioiden laatimiseen. Aineistosta nousee erityisesti kuuntelutaitojen lisääntynyt kysyntä etenkin esimiehillä, mutta vuorovaikutustaitoja vaaditaan jatkossa yhä enemmän myös yhteisöltä kokonaisuutena. Ihmisten kuuntelu liittyy hyvin suuresti valmentavaan esimiestyöhön, siis ajatukseen, jonka mukaan esimiehen tärkein tehtävä on saada alaisensa loistamaan. Haastatteluissa, erityisesti Vuollon (2021) haastattelussa ilmeni myös kasvava tarve yksilölliseen johtamiseen, eräänlaiseen esimiehen pelisilmään, joka korostuu työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Henkilöstöjohtamisen suuria asioita tulevaisuudessa ovatkin oman tutkimukseni perusteella toisaalta työkuormituksen hallinta työntekijöiden kokiessa työtahtinsa kiristyvän mutta toisaalta samaan aikaan myös johtaminen tavoitteellisesti, siis suorituskyvyn vaade tulevaisuuden tavoitteita kohti pyrittäessä. Vähenevillä resursseilla prosessien tarkkailusta ja niihin tarvittaessa tehtävistä säästöistä tulee myös erittäin tärkeä osa arjen henkilöstöjohtamista, ettei vähäisiä resursseja tuhleta huonoihin prosesseihin. Työhyvinvointinäkökulmasta kuormituksen tarkkailu on toki tärkeää, mutta samalla esimiehen on muistettava myös työntekijöiden erilaiset tarpeet esimerkiksi iän ja muutosvalmiuden osalta, sillä ihmiset suhtautuvat työssään muutoksiin niin erilaisin tavoin. Nämä henkilöstöjohtamiseen liittyvät seikat voidaan nähdä alati kehittyvinä, jatkuvasti läsnä olevina kehityskulkuina. Journalistien työ on kuitenkin omankin tutkimukseni mukaan muuttunut selvästi aivan viime vuosina ja kokemus työn määrän lisääntymisestä voimistunut, joten viimeaikainen muutoskehitys on tärkeää huomioida myös skenaarioiden laatimisessa.

Yleiset kehityskulut, joita voidaan kutsua myös megatrendeiksi, eivät luonnollisesti kierrä media-alaakaan. Jos megatrendejä tarkastellaan esimerkiksi Dufvan (2020, 9–10) laatiman, vuonna 2020 julkaistun Sitran megatrendikatsauksen kautta, se nimeää suuriksi megatrendeiksi ekologisen jälleenrakennuksen, verkostomaisen vallan voimistumisen, talousjärjestelmän uuden suunnan etsinnän, väestön monimuotoistumisen ja teknologian sulautumisen kaikkeen. Media-alan näkökulmasta erityisesti kaksi viimeistä ovat erittäin merkittäviä. Väestön ikääntyminen ja eriytyminen muuttavat sekä mediatalojen perinteistä tilaajapohjaa että kuluttajien käyttäytymistä. Dufva (2020, 22) näkee myös kaupungistumiskehityksen jatkuvan, mikä tarkoittaa ikääntyneen väestön osuuden kasvua etenkin reuna-alueilla. Tämä taas on nähdäkseni omiaan eriyttämään myös media-alan palveluiden kysyntää: tietyillä alueilla ja tiettyjä tuotteita on suunnattava enemmän tietynlaisille yleisöille, esimerkiksi huomioitava ikääntyneitä asiakkaita reuna-alueilla ja toisaalta nuorta yleisöä kaupungeissa erilaisilla tuotteilla. Toki täytyy muistaa, kuten Dufvakin

(2020, 25) huomauttaa, kaupungissa asuvien väliset erot näkemyksissä ja elämäntilanteissa voivat olla vielä suurempia kuin kaupunkien ja maaseudun asukkaiden väliset, joten yleisöt jakaantuvat hyvin monin tavoin. Kun tämä yhdistetään teknologian läpätunkevuuteen myös media-alalla, toimintaympäristö on jo näiden suurten trendien myötä mittavassa muutoksessa. Myös media-alan kannalta merkittävintä on kuitenkin toimintatapojen, toimitusten näkökulmasta etenkin kulutuskäyttäytymisen muutos, joka Dufvankin (2020, 39) mukaan merkitsee sitä, että yksinkertaisesti teemme asioita toisin kuin ennen, digitaalisesti. Tämä perusmekanismi ajaa nyt mediataloja kohti digitaalisuutta ja vaikuttaa sitä kautta myös media-alalla toimivaan henkilöstöön. Dufva (2020, 52) nostaa varsinaisten megatrendien lisäksi myös metatrendejä, joista erityisesti postnormaalit epävarmuuden ajat esimerkiksi maailmanpolitiikassa sekä tunteiden kuuhunta internetissä vaikuttavat laajasti myös journalistiseen työhön, mahdollisesti jopa lisäten työn kuormittavuutta. Näenkin, että esimerkiksi Ukrainan sotatoimet ovat toisaalta nähtävissä esimerkiksi postnormaalista ajasta, toisaalta ne taas voi nähdä koronakriisin tavoin eräänlaisena villinä korttina, joskin valtaisan vaikuttavina sellaisina. Mediatalojen näkökulmasta suuret kriisit, kuten korona-aika disinformaatioineen vain lisäävät oikean ja vastuullisen tiedon tarvetta, kuten myös Newman (2022, 5) toteaa – hänen mukaansa uutismedioiden suurin haaste maailmanlaajuisesti onkin tavoittaa uudelleen heidät, jotka ovat siirtyneet perinteisten uutisten tavoittamattomiin, mutta toisaalta myös syventää suhdetta perinteisiin uutisten kuluttajiin.

Korona-aika on lisännyt kotona vietettyä aikaa, ja Dufva, Solovjev-Vartiovaara ja Vataja (2021) näkevätkin kodin saaneen sitä kautta uusia merkityksiä: kotiin on heidän mukaansa siirtynyt aiempaa enemmän niitä toimintoja, joita aiemmin tehtiin kodin ulkopuolella, oli kyse sitten työstä, harrastuksista tai elämyksistä, mikä taas on vauhdittanut kotiin toimitettujen palveluiden kysyntää ja kehittymistä. Näenkin, että tässä on myös mediapalvelujen kehittymisen kannalta valtaisa mahdollisuus – mitä sellaista mediatalot voisivat tarjota ihmisille koteihin toimitettavaksi, josta he olisivat valmiita maksamaan? Tietenkin perinteisen tilattavan sanomalehden logiikka on toiminut juuri näin, mutta nyt jos koskaan on nähdäkseni hetki uusille tuotemahdollisuuksille, koska asiakkaiden ajankäyttö jakautuu uudelleen. Useiden mediatalojen, kuten Karjalaisenkin tarjoamat striimilähetykset ovat mielestäni hyvä esimerkki tällaisesta uudeltaisesta ajattelusta ja tarjonasta. Kodin merkitys on toki kasvanut myös työpaikkana, ja esimerkiksi Oxfordin yliopiston Reuters-instituutin tuoreessa kansainvälisessä uutishuonekatsauksessa Cherubini, Newman ja Nielsen (2021, 26) arvioivat laajasti yleistyneen etätöiden lisännen toimitusten

tehokkuutta ja joustavuutta mutta vaikeuttaneen esimerkiksi tiedonkulkua. He näkevätkin, että tulevaisuus on hybridityössä. Myös Dufva ym. (2021) päätyvät samanlaiseen johtopäätökseen Suomen oloissa, mutta vievät ajatuksen vielä pidemmälle. Heidän mielestään työhyvinvoinnin ja palautumisen trendit ovat voimistuneet jo vuosia, joten nyt olisi aika kiinnittää huomiota erityiseen työntekijäkokemukseen: olisi heidän mielestään aika pohtia, millä hyvinvointia lisäävillä keinoilla ihmiset saadaan tulemaan takaisin toimistolle? Dufvan ym. (2021) mukaan olisikin aika tarkastella sekä fyysisiä että virtuaalisia työympäristöjä ja miettiä esimerkiksi sitä, tulevatko pötköttelynurkkaukset pian suomalaisiin toimistoihin. Tämä pohdinta toki liittyy myös koronan jälkeen maailmalla nähtyyn irtisanoutumisaaltoon ihmisten pohtiessa työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä (esim. Wan, Wang, Hancock, Dmitrieva, Look, Takeo & Ellis, 2021). Henkilöstöjohtamisen ja skenaarioiden laatimisen kannalta toimivan hybridityökonseptin laatiminen onkin mielestäni jo varsin lyhyenkin, maksimissaan muutaman vuoden perspektiivillä katsoen erittäin tärkeää sekä pitovoiman että osaavan henkilöstön rekrytoinnin kannalta. Jos siis toimitusten moniäänisyys on esimerkiksi Cherubinin ym. (2021, 3) mukaan yksi toimitusten työn journalistisista ydinasioista, on työolosuhteiden kannalta sitä jatkossa hyvin todennäköisesti myös monipaikkaisuus.

Teknologisesta näkökulmasta Newman (2022, 11–13) katsoo media-alan trendiksi tuotteen syntymisen hyvin monia reittejä, kuten mainosten ja tilaustuotteiden lisäksi erilaisten maksullisten tilaajasisältöjen, kuten striimilähetysten kautta: enää ei siis ole vain yhtä mallia, joka sopisi kaikille. Olennaista kuitenkin on, että journalismista ollaan valmiita maksamaan, ja toimittajien tulee olla mukana tuota sisältöä tarjoamassa, vieläpä hyvässä vuorovaikutuksessa yleisön kanssa. Audion merkitys sisältöjen osana on Newmanin (2022, 16, 20–21) mukaan edelleen kasvamassa, samoin esimerkiksi Instagramin merkityksen alustana korvaten Facebookia ja Twitteriä. Tämä toki luo jälleen osaamisvaateita, ja Newmanin (2022, 7) mukaan yksi seurattava asia lähitulevaisuuden kehityksessä onkin se, tuottaako levoton uutissykli yhdistettynä etätöihin lisää työuupumusta alalle. Sekä hybridityön vaatimukset että työuupumuksen mahdollinen yleistymisen kuuluvat seikkoihin, jotka on skenaariotyössä huomioitava jo aivan lähitulevaisuuden asioina.

Mediatalouden näkökulmasta taloudelliset mahdollisuudet henkilöstöön panostamiseen olivat jo Vuollonkin (2021) mukaan parantuneet. Myös maanlaajuisesti mediatalot vaikuttivat esimerkiksi Itkosen (2021, 7) mukaan toipuneen koronakurimuksestaan varsin hyvin loppuvuonna 2021. Tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta digitalisoitumisen merkitys on kuitenkin merkittävä. Esimerkiksi PunaMusta Mediassa tämä näkyi

tilinpäätöstiedotteen (2022b, 3, 6) mukaan siten, että digitaalisuuteen ja kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen painottuva strategia toi tulosta loppuvuonna, ja selvästi kasvaneen digitilausmyynnin tulot kompensoivat painetun lehden myyntitulojen laskua. Lisäksi raaka-aineiden, kuten painopaperin saatavuudessa alkoi ilmetä ongelmia. Vaikka tuote digitalisoituukin ja digitilauksista saatavan tuoton merkitys kasvaa, on merkittävä osa medialiiketoiminnan tulovirrasta yhä jollakin tavoin sidoksissa painettuun lehteen. PunaMusta Median (2022b, 8) mukaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä epävarmuustekijöitä onkin myös mediassa tapahtuneen murroksen vauhdittuminen entisestään, raaka-ainekustannusten nousun ja Ukrainan sodan myötä muuttuneen turvallisuuspoliittisen tilanteen ohella. Nousevien kustannusten ja turvallisuuskriisin mahdollisesti tuoman mediamyynnin epävarmuuden voidaankin nähdäkseni katsoa luovan myös säästöpaineita henkilöstökustannuksiin, millä taas olisi vaikutusta henkilöstötoimien kehittämiseen. Mediatalojen talouden mahdollisella elpymisellä, mutta myös talouteen kohdistuvilla epävarmuuksilla on luonnollisesti myös vaikutuksia laadittaviin skenaarioihin, osittain jo lyhyelläkin aikavälillä.

Menetelmiä tyhjää parempien ennusteiden luomiseen on toki lukemattomasti pitkiin aikasarjoihin, kuten esimerkiksi sanomalehtien levikkikehitykseen perustuvista tilastoista alkaen. Toisessa päässä keinovalikoimaa on esimerkiksi jopa vain yhteen pieneen kipiinään perustuva heikkojen signaalien tunnistaminen ja tulkinta, jolla pyritään havaitsemaan merkkejä vielä piilossa olevista nousevista ilmiöistä. Kuten Mannermaa (2000b, 92) kiteyttää, tämän kaiken tarkoituksena on jäsentää kehitysilmioita, yrittää ymmärtää, mitä on tapahtumassa ja kehittää toimintaa sen mukaisesti. Edellä esiteltyt, media-alan henkilöstöön suoraan vaikuttavat suuret trendit ovat toki ilmeisiä ja siten myös tärkeitä tulevaisuuden pohdinnan kannalta, mutta pidän tärkeänä myös vielä marginaalissa olevan toiminnan seuraamista hiljaisten signaalien huomioimiseksi. Tämä olikin yksi myös tämän opinnäytetyön rakenteeseen vaikuttaneista seikoista: pyrin kyselytutkimuksella ja haastatteluilla löytämään ilmeisten kehityskulkujen lisäksi myös sellaisia vielä kehitysmässä olevia seikkoja, jotka tulevaisuutta pohdittaessa olisi hyvä huomioda. Tällaisia olivat mielestäni erityisesti Vuollon (2021) esiintuoma työkuormituksen kasvu kahden osittain yhteensopimattoman toimitusjärjestelmän vuoksi sekä kaikkien haastateltavien mainitsema sisältöjen uudistuminen sen myötä, kun nyt alalle tulossa oleva tekijäpolvi astuu työpaikoille digitaaliseen ja uusine ajattelutapoihin. Tähän luokkaan, joskaan ei enää niin heikoksi signaaliksi voidaan mielestäni lukea myös sekä kyselytutkimuksessa että erityisesti Utraisen (2021) haastattelussa noussut pohdinta siitä, mitä mediataloissa

on jätettävä tekemättä pienentyvien resurssien ja uudistuvan sisällön nimissä. Vaikka sisältöjä on etenkin painetuissa lehdissä karsittu jo kauan, nyt analytiikan nousun myötä juuri tämä priorisointinäkökulma onkin nousemassa mediataloille yhä tärkeämmäksi.

Priorisointiinkin liittyviä oikeita kehityspolkuja ja niihin liittyviä toimia voi hahmottaa esimerkiksi soveltamalla Michael Porterin perinteistä arvoketjuanalyysiä, jossa pohditaan sitä, mitkä toiminnot eri tavoin resursoituna kuluttavat toisaalta vähiten yrityksen voimavaroja suhteessa siihen, kuinka paljon niillä luodaan lisäarvoa asiakkaalle (esim. Viitala & Jylhä 2019, 91). Jotta tätä arvoa voidaan mitata ja siitä tehdä arvioita tulevaisuuden kehityksestä, tarvitaan tietenkin mittareita, joita Karjalaisenkin analytiikasta ilmenevät sisällön lukijamäärät ja juttujen tuomat digitaalisten tilausten määrät pystyvät tarjoamaan. Toki analytiikkaa käytettäessä lukuja on suhteutettava sisältöön käytettyyn työmäärään ja vaikkapa journalistisiin ansioihin, kuten sisällön yhteiskunnalliseen merkittävyyteen. Kaikkea analytiikka ei siis kerro mutta hyviä arvauksia tulevaisuuden suunnasta ja journalistisen työn suunnasta kylläkin. Aiempaa haastavammaksi tulevaisuuden arvioinnin tekee se, että median murros vaikuttaa vain nopeutuvan entisestään – esimerkiksi Malmelinin (2015, 135, 141) mukaan media-alan yritysten onkin muutostilanteissa pystyttävä yhä nopeammin tunnistamaan, mitkä ovat keskeisiä ja tulevaisuuden menestyksen kannalta olennaisia asioita, mitkä taas vain ohimeneviä ilmiöitä. Hän ehdotti jo tuolloin vuonna 2015 yhdeksi keinoksi suunnittelun, toteutuksen ja markkinoinnin prosessien muuttamista yhä vuorovaikutteisemmiksi, mikä nyt vaikuttaa myös toteutuvan ei pelkästään mediatalojen sisällä vaatimuksena kuuntelevasta johtamisesta ja työntekijän äänen huomioinnista vaan myös vaatimuksina vuorovaikutuksena yleisön kanssa. Kaikkiaan kyse on siis nähdäkseni moniäänisyyden huomioinnista sekä talojen sisällä että suhteessa yleisöön: kaikki viisaus ei enää asu toimiston suurimmassa työhuoneessa, jos on koskaan asunutkaan. Vuorovaikutteisuuden lisääntyminen on nähtävissä toisaalta lyhyen aikavälin kehityksenä esimerkiksi koronakeskustelun myötä, toisaalta taas sen voi nähdä pitkänä kaarena myös tulevaisuuden kehityksessä. Isojenkaan medioiden toimittajat eivät saa jäädä norsunluutorneihinsa, vaan heidän pitää elää yhteisönsä mukana, minkä paikallislehtien toimittajat ovat aina tienneet. Joka tapauksessa vuorovaikutuspaineen lisääntyminen muuttaa journalistien työtä ja tulee siten huomioida skenaarioissa.

Jos katsotaan puhtaita numeroita, mediamarkkinan kokonaisuudessa on Karjalaisellakin tapahtunut laskua sanomalehtien yleisen linjan mukaisesti, eivätkä myynnin luvut ole palautuneet koronakriisiä edeltävälle tasolle, mutta digitaalisten tuotteiden tilausmyyntitulot kuitenkin kompensoivat edelleen painetun lehden myyntitulojen laskua (PunaMusta

Media, 2022b, 6). On siis nähtävissä, että digitilauksista on tulossa myös tulonmuodostuksen kannalta entistä tärkeämpiä samalla, kun painetun lehden paino- ja jakelukustannukset nousevat. Asiakaspotentiaaliin vaikuttaa toki myös lehden ydinalueen eli Pohjois-Karjalan maakunnan sekä erityisesti Joensuun ja sen lähiympäristön elinvoimaisuus. Pohjois-Karjalan maakuntaliiton (2022) mukaan maakunnan väkiluku on pienentynyt hie- man, mutta esimerkiksi vuonna 2021 vähennystä tuli vain 251 henkilöä. Taustalla oli muuttoliikkeen suotuisa kehitys, joka paikkasi luonnollista väestönmuutosta. Maakunta- liiton tilastojen mukaan väkiluku kasvoi Joensuussa ja Kontiolahdella, kun taas Lieksassa ja Ilomantissa väki väheni eniten. Väestö siis keskittyy Joensuun tuntumaan, mikä Joensuussa toimivan maakuntalehden kannalta ei levikkityön näkökulmasta ole lainkaan hai- tallinen kehityssuunta. Väestönmuutoksen ei siis voida nähdä asettavan suuria muutoksia Karjalaisen toiminnalle, ellei esimerkiksi jonkin suuren työnantajan poistuminen saa ai- kaan yllättävää muuttokehitystä.

Mannermaan (2000a, 72–73) mukaan skenaariossa siis pyritään esittämään kehityskulku nykyhetken ja tulevaisuuden tilan välillä. Skenaario voi olla todennäköinen tai epätoden- näköinen, uhkaava tai tavoiteltava, laaja-alainen tai kapeaksi rajattu, mutta yhtä kaikki, niiden pitää olla mahdollisia, sisäisesti johdonmukaisia, koskea olennaisia tekijöitä ja olla kokonaisvaltaisia, siis tarkastella erilaisten tekijöiden, kuten teknologisten ja taloudellisten muutosten vaikutusta. Skenaariot voidaan hänen mukaansa jakaa kahteen pääluok- kaan, tutkiviin ja tavoitteellisiin, joista tutkivissa tarkastellaan tapahtunutta kehitystä ja jatketaan sitä tulevaisuuteen uskottaviksi kehityskuluiksi vain joitakin perusoletuksia, ku- ten talouskasvun nopeutta tai poliittisia muutoksia vaihdellen. Näin syntyy viiteskena- rioita. Tavoitteellisissa skenaarioissa taas pyritään Mannermaan mukaan tulevaisuusku- viin, visioihin halutusta tai välteltävästä tilanteesta: tällöin niitä rakennetaankin tulevai- suudesta kohti nykyhetkeä. Prosessin kannalta olennaista on, että yrityksen johdolla tai tarkastelijalla on selkeä näkemys siitä, mikä on tavoiteltava ja mikä välteltävä tila tule- vaisuudessa. (Mannermaa 2000a, 72–73.)

Seuraavassa luon Mannermaan esittämää rakennetta hyödyntäen Sanomalehti Karjalai- selle kaksi skenaariota, joissa katsotaan toimintojen kehittymisen lisäksi erityisesti hen- kilöstötoimia sekä niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Skenaariot ulottuvat viiden vuoden päähän, siis vuoteen 2027. Olen nimennyt luomani skenaariot digirevoluution ajaksi sekä hiipumisen ajaksi. Näistä ensimmäinen on tavoiteltava ja toinen välteltävä skenaario. Molemmat skenaariot jakautuvat neljään tarkastelunäkökulmaan, joissa tutki- taan eri tekijöiden vaikutuksia henkilöstöön ja johtamiseen. Näitä näkökulmia ovat

mediatalouden muutos, journalistisen työn muutos, työhyvinvoinnin muutos sekä henkilöstöjohtamisen muutos. Lopuksi kiteytän molempien skenaarioiden keskeisimmät seikat vielä tulevaisuustaulukon muotoon. Tulevaisuustaulukon perusideana on Mannermaan (2000b, 86–89) mukaan koota taulukkoon erilaisia muuttujia sekä tarkastella niitä eri kehityskulkujen toteutuessa. Kuten luontevaa onkin, taulukossani esitän skenaarioiden keskeiset asiat kiteyttäen sen, mitä niissä tapahtuu edellä mainituista tarkastelunäkökulmista.

5.1 Digirevoluution aika

Tässä skenaariossa katson, että Karjalaisesta on vuonna 2027 tullut erittäin voimakkaasti digitaaliseen sisältöön nojaava hybridimedia. Tämä tarkoittaa sitä, että julkaistavan sisällön pääpaino on digitaalisissa tuotteissa, kuten verkkosivuilla julkaistavassa sisällössä sekä digitaalisessa näköislehdessä. Painettua printtilehteäkin tehdään edelleen sen uskolliselle lukijakunnalle, vaikka pelkän paperiversion levikki onkin edelleen laskenut vanhenevan tilaajakannan luonnollisen poistuman kautta. Paperilehden ilmestymispäivien määrää on vähennetty kuuteen jakelu- ja painokustannusten noustua.

Mediatalouden näkökulmasta digitaalisten tuotteiden painoarvo yrityksen tulokselle ja kannattavuudelle on edelleen kasvanut. Painetun lehden myynti- ja tilaustuotot ovat laskeneet, mutta niitä on jatkuvasti pystytty yhä paremmin kompensoimaan kasvaneilla digitilausmyyntituloilla. Kokonaislevikki, siis printti- ja digitilauksen yhteismäärä onkin pysynyt varsin vakaana, ja vuonna 2027 Karjalaisen kokonaislevikki on noin 26 000 kappaletta. Tästä kuitenkin jo yli puolet, noin 14 000 kappaletta on digi only -tilauksia, kun vuoden 2022 alussa määrä oli hieman yli 5 000 kappaletta. Digitilaukset keskittyvät edelleen voimakkaasti Joensuun seudulle, joka on säilyttänyt elinvoimaisuutensa: noin 70 prosenttia digitilauksista sijoittuu 30 kilometrin säteelle Joensuusta. Ansaintalogiikan muutos kohti digituottoja on siis edennyt tilausmyynnissä tasaisesti, ja mainosmyynnissä taloutta on pystytty kohentamaan myymällä tilaaja-asiakkaille kohdennettua mainontaa analytiikkaa hyödyntäen. Tämä mahdollisuus tuli käyttöön keväällä 2024. Myös näyttötaulumainontaa lisättiin erityisesti vuonna 2023, mikä toi lisää mainostuottoja. Digitaalisten tuotteiden käytöstä on tullut uusien käyttöliittymien myötä asiakkaalle yhä helpompaa, ja yhdessä aktiivisen hinnoittelun kanssa digitilaustuottoja on pystytty kasvattamaan. Suuri askel tässä oli Karjalaisen verkkosivu-uudistus keväällä 2024, jolloin käyttöliittymää pystyttiin selkeyttämään entisestään asiakkaille mutta erityisesti järjestelmässä

toimiville journalisteille. Aivan skenaariokauden alussa vuonna 2022 tehty edellinen päivitys ja toimituksen työtapamuutos jo kohensivat asiaa, mutta suurin kehitysaskel otettiin vasta seuraavassa uudistuksessa. Kevään 2024 muutokset toteutuivat järjestelmällisen kehitystyön ja käyttäjäkokemusten kuulemisen jälkeen vuoden 2021 ja 2022 uudistusten pohjalta.

Toimituksessa digilähtöisyydestä on vakiintunut normaali toimintatapa. Vaikka Karjalainen yhä onkin hybridimedia, kaikki sisältö tehdään pääsääntöisesti verkkoon. Toimituksessa on vuonna 2027 hyvin vahva kokeilukulttuuri, joka juontaa juurensa vuoden 2021 ja 2022 organisaatiouudistuksesta. Tämän jälkeen toimitusta on kannustettu ideoimaan uusia journalismin muotoja ja nimenomaan verkkolähtöisiä projekteja. Näin onkin syntynyt uusia keksintöjä, kuten livenä järjestettävät ja verkkoon striimattavat Karjalainen Klubi -tilaisuudet. Niissä Karjalaisen toimituksen henkilöstö keskustelee yhdessä asiantuntijoiden ja tavallisten lukijoiden kanssa ajankohtaisista kysymyksistä Joensuulaisen kauppakeskuksen aulassa. Näiden, vuonna 2023 aloitettujen tilaisuuksien on koettu edelleen syventäneen lehden suhdetta lukijoihinsa. Karjalainen on muutoinkin erittäin aktiivinen striimilähetysten tarjoaja, mikä on edelleen ollut omiaan lisäämään digitilausten kysyntää. Koska printtilehteen ei ansaintamielessä ole voinut nojautua, on verkon ja printin sisällöt viritetty entistä enemmän toisistaan eroavaksi mutta samalla myös toisiaan palveleviksi. Printin kokoamisesta vastaava lehden erillinen ryhmä on suunnannut printin tarjontaa yhä enemmän ikääntyville kuluttajille, mikä on vuonna 2027 tarkoittanut esimerkiksi sitä, että printtilehti on yhä enemmän luonteeltaan taustoittava ja päivän uutisia analysoiva tuote. Tämä on pitkän kehityskulun tulosta: vuonna 2025 tehty ilmestymispäivien leikkaus oli suuri askel kohti taustoittavuutta, sitä ennen eroa haettiin esimerkiksi ikäihmisten elämänpiiriä nuoria enemmän koskettavan sisällön kautta, samoin verkkoa yhteiskunnallisemmalla otteella, jonka niin ikään on tutkittu kiinnostavan vanhempia lukijaryhmiä enemmän kuin nuoria. Printin antama mainostuotto on kuitenkin siinä määrin tärkeä yhtiön kokonaistuloille, ettei paperilehdestä ole haluttu luopua kokonaan, vaikka vuonna 2027 lehden kappalekohtaiset jakelukustannukset ja materiaalikulut ovat edelleen nousseet. Koska painosmäärä on pienentynyt, näitä kustannuksia on pystytty hallitsemaan – vuoden 2022 piikki painopaperin hinnassa ja saatavuusongelmissa jäi väliaikaiseksi. Vuonna 2024 varhaisjakelusta luovuttiin kaikkialla muualla paitsi aivan Joensuun keskustan ydinalueella, mikä laski jakelukulut siedettävälle tasolle. Vuonna 2026 digitilauksista saatava tilaustuotto kohtasi printtitilauksista saadun tilaustuoton: vaikka digitilaajien

määrä onkin suurempi, printin kannattavuus on yhä säilynyt vuonna 2024 käyttöön otetun jakeluvyöhykkeisiin perustuvan hinnoittelumallin myötä.

Henkilöstön kannalta tämä mediatalouskehitys on vuoteen 2027 tullessa tarkoittanut kahta suurta muutosta, jotka jatkuvat edelleen. Monimediaisuuden vahvistuminen ja uudet journalismin muodot ovat ensiksikin lisänneet tarpeita koulutukselle, mitä työnantaja onkin järjestänyt. Näin on syntynyt vahva kokeilukulttuuri, ja toimittajilla on ollut riittävät taidot visioidensa toteuttamiseen. Loppuvuonna 2022 alkaneista, koko skenaariokauden jatkuneista koulutusviikoista on tullut toimituksen arkea: jokaiselle työntekijälle on järjestetty kerran vuodessa viiden päivän koulutusjakso, jossa joko ulkopuoliset tai oman talon henkilökuntaan kuuluneet kouluttajat ovat käyneet läpi uusimmat tekniset mahdollisuudet ja harjoittaneet työntekijöitä. Ennen koulutuksia esimiehet ovat keskustellen kartoittaneet omilla osastoillaan, millaisia koulutustarpeita tiimiläisillä olisi ja pyrkineet siten ohjaamaan voimavarat parhaaseen mahdolliseen käyttöön myös työtehtäviä säättämällä. Tämä on ollut mahdollista, sillä digitilausmyynnistä tuleva kasvava tuotto on taannut sen, ettei lehtitalojen henkilöstömäärää ole juurikaan tarvinnut supistaa vuoden 2022 tasosta. Tämä tarkoitti myös esimiesten koulutusta, mikä on sekä parantanut johtamistaitoja että lisännyt tietoisuutta alan virtauksista.

Siinä missä koulutukseen liittyvä taitojen kehittyminen on muuttanut toimitusta pitkään- teisesti, se toinen merkittävä muutos nähtiin aivan skenaariokauden alussa. Vuosina 2022 ja 2023 toimituksesta eläköityi runsaasti henkilöstöä, minkä jälkeen toimituksessa rekrytoitiin uusia tekijöitä. Rekrytoinneissa mielessä oli nimenomaan digitekemisen kehittäminen. Toimitukseen palkattiinkin useita henkilöitä, joiden mukanaan tuomaa asiantuntemusta kuunneltiin tavallista herkemmin. Lisäksi kesätoimittajien ohjaamiseen panostettiin samoista vuosista lähtien erikseen nimetyllä perehdyttäjällä, joka myös keskusteli kesätoimittajien kanssa runsaasti heidän näkemyksistään kiinnostavasta journalismista. Näin toimitus hyödynsi mahdollisimman tehokkaasti alan uusimpia näkemyksiä sisältöjen kehittämisessä.

Mediatalouden näkökulmasta voidaan henkilöstöön liittyen nähdä suuriakin villin kortin eli yllättävän muutoksen mahdollisuuksia. Esimerkiksi uusi viruspandemia tai turvallisuustilanteen muutos voi vaikuttaa henkilöstön suurinakin poissaoloina. Pandemiaan ja turvallisuusmuutoksiin onkin heti skenaariokauden alusta lähtien varauduttu entistä tarkempien valmiussuunnitelmien avulla. Jos tällaisia suuria taustamuuttujia ei oteta lukuun, yksi suuri villin kortin mahdollisuus liittyy juuri rekrytointeihin sekä mahdolliseen

avainhenkilön poistumiseen. Väärä rekrytointi voi vaikuttaa toimituksen ilmapiiriin tai vaikeuttaa prosessia, yllättävä poistuminen taas viedä yhteisöstä kriittistä osaamista. Vuonna 2027 Karjalaisessa onkin onnistuttu näissä seikoissa: suunnitelluille paikoille on saatu tavoiteltua osaamista, ja avainhenkilöitä on saatu sitoutettua yritykseen esimerkiksi tarjoamalla kehitystehtäviä ja johtoryhmätyöskentelyä. Tämä on tulosta loppuvuonna 2022 aloitetusta, aiempaa tavoitteellisemmasta henkilöstösuunnittelusta, jossa on huomioitu sekä yhteisössä jo työskennelleiden henkilöiden kiinnostus kehittyä että haarukoitu toimituksesta puuttuvaa asiantuntemusta. Tämän jälkeen on pitkin skenaariokautta tehty toimia, joilla tarvittavaa osaamista on saatu oikeille paikoille.

Journalistisen työn muuttumisen näkökulmasta monimediaisuus, oikeammin aiemmin mainittu voimakas digilähtöisyys on luonnollisesti asettanut henkilöstön uudenlaiseen tilanteeseen, josta jo vuonna 2027 voi puhua uutena normaalina. Koska työ on vaatinut aiempaa parempia digitaitoja, on työnantaja myös järjestänyt aiemmin mainittua koulutusta, mikä taas on antanut journalisteille aiempaa paremmat eväät sisällön kehittämiseen ja esimerkiksi vuorovaikutukselliseen esiintymiseen yleisötilaisuuksissa. Sosiaalisen median rooli alustana on kasvanut, ja Karjalaisessa onkin skenaariokauden lopulla tehty edelleen aiempaa enemmän live-sisältöjä sekä pelkästään verkkoon suunnattua aineistoa, minkä myötä verkon ja printtilehden sisällöt ovat eriytyneet toisistaan merkittävästi. Vaikka alustat ovatkin muuttuneet ja työhön tullut runsaasti uusia sävyjä, ei journalistin varsinainen työ ole muuttunut miksiäkään: uutisia kaivetaan ja tietoa välitetään yhä samalla tavoin kuin ennenkin journalististen periaatteiden mukaisesti, mutta juttujen kohderyhmiä mietitään aiempaa tarkemmin tarjoiltaessa sisältöjä maksaville asiakkaille. Uusien työmuotojen tulo on lisännyt kuormitusta, mutta vuonna 2027 on viimein saavutettu tärkeä optimitasapaino: toimitus toimii erittäin tehokkaasti, mutta myös työkuormitus on hallinnassa. Avaimeksi kokonaisuuden hallintaan osoittautui vuoden 2024 alussa tehty suunnittelun prosessi uudistus, joka oli jatkoa toimituksessa vuonna 2021 tehdyille organisaatiouudistukselle. Tässä uudistuksessa keskityttiin toiminnan suunnitelmallisuuden lisäämiseen – tehokkuutta haettiin siis parantamalla suunnittelun prosesseja. Työn tavoitteet olivat selkeät ja valitun strategian mukaiset: kuinka saadaan virtaviivaistettua työntekoa hiomalla niitä prosesseja, joilla sisältöä Karjalaisessa tuotetaan ja siten antamaan journalisteille lisää mahdollisuuksia keskittyä kiinnostavan verkkosisällön tuottamiseen. Uudistuksessa mietittiin uudelleen myös henkilöiden vastuualueita. Näin saatiin selkiytettyä toimituksen suunnittelutyötä ja johtamista. Toimituksessa tehtyjen työhyvinvointitutkimusten mukaan myös journalistien kokema työkuormitus väheni selkiyttävien

toimien myötä. Skenaariokauden alussa muutokset olivat erittäin nopeita, mikä johti liian nopeaan vaatimusten kasvuun ja työntekijöiden kuormittumiseen. Tämän jälkeen Karjalaisessakin säädettiin uudistusten aikataulua, ja lisätty koulutus alkoi myös auttaa muutoksen luomisessa. Kuormituksen pienentäminen ja epäluulojen hälventäminen siis toivat kokonaisuuteen tehokkuutta. Skenaariokauden alussa havaittua työn määrän lisääntymistä pyrittiin aluksi hillitsemään työtehtävien priorisoinnilla ja erittäin yksilöllisellä johtamisella yksilöiden tilanteita kuunnellen, mutta pelkästään sillä ei vielä saavutettu toivottua työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin tasoa.

Aivan skenaariokauden alussa otettiin myös journalistisen sisällön kannalta merkittäviä askeleita journalistisen työn verkkolähtöisyydessä, kun keväällä 2022 Karjalaisessa otettiin käyttöön kokonaan uusi verkkotyökalu. Tämän myötä erittäin suuri osa journalisteista luopui aiemmasta, pääosin printtikäyttöön suunnitellusta toimitusjärjestelmästä ja sai käyttöönsä aiempaa joustavimmat verkkotyökalut. Syksyllä 2022 puolestaan Karjalaisessa alettiin tehdä analytiikkaan perustuen myös sisältöuudistusta, jossa toimitus yhdessä pohtien mietti, millaisia sisältöjä Karjalaisen on tehtävä menestyäkseen. Työ alkoi ensin esimiesvoimin, mutta pian havaittiin onnistumisen vaativan laajapohjaista keskustelua koko toimituksen kesken. Keskeiseksi journalistiseksi kriteeriksi nousi paikallisuus.

Työhyvinvointinäkökulmasta keskeiseksi on vuoteen 2027 tultaessa noussut juuri työkuormitus ja erityisesti sen hallinta. Työhyvinvointimittausten mukaan Karjalaisen tilanne onkin vuonna 2027 keskimääräistä parempi, kun vuoden 2021 lopun tutkimuksessa työn intensifikaatiota koettiin selvästi vertailuaineistoa enemmän. Erityisesti journalistisen työn muutoksena alun perin alkanut prosessiuudistus sai aikaan myönteistä kehitystä skenaariokauden loppupuolella myös työhyvinvoinnissa. Jo skenaariokauden alkupuolella, vuonna 2023 alkupuolella toimituksessa alettiin aikaisempaa säännönmukaisemmin kiinnittää huomioita henkilökohtaiseen työhyvinvointityöhön, jossa esimiehet rohkaisivat tiimiläisiään keskustelemaan ja pyrkivät siten mahdollisimman yksilölliseen johtamiseen. Myös työntekijöiden väliseen keskusteluun kannustettiin, jos kynnyksellä puhua esimiehen kanssa koettiin liian korkeaksi – näin pyrittiin jo heti skenaariokauden alussa ruokkimaan journalistisesta työyhteisöstä kumpuavaa sisäistä motivaatiota ja hyvinvoivan työyhteisön jäseniään tukevaa vaikutusta. Työhyvinvointityössä on henkilökohtaisuuden huomiointu myös erilaisten ihmisten tarpeet ja kokemukset: kiireestä nauttiville on pyritty antamaan reagoivia työtehtäviä, ja toisten kohdalla taas pyritty laajaan suunnitelmallisuuteen. Kaikkiaan Karjalaisessa siis tartuttiin vuoden 2021 lopussa nähtävissä olleisiin uhkakuviin työuupumusriskin eskaloitumisesta, ja näillä toimilla saatiin säilytettyä työyhteisön

tehokkuus Guestin työhyvinvointimallin (2017) mukaisesti tukemalla yhteisön toimilla työntekijän onnellisuutta ja työelämän laatua, mikä paransi työntekijöiden työhyvinvointia ja suorituskykyä sekä siten myös yrityksen suorituskykyä.

Jo aivan skenaariokauden alussa tehtiin myös toinen tärkeä työhyvinvointiin ja työntekijöiden motivaatioon liittynyt päätös, kun Karjalaisessa laadittiin linjaukset hybridityön tekemisestä. Alun perin koronaviruspandemian pakottamasta etätyöstä tuli virusaaltojen myötä Karjalaisessakin suosittua, mutta samalla toimituksessa huolestuttiin sen mahdollisesti aiheuttamista riskeistä tiedonkululle ja työhyvinvoinnille ihmisten työskennellessä pääosin kotonaan. Näistä riskeistä saatiin yleisen tutkimustiedon lisäksi signaaleja myös Karjalaisessa. Niinpä Karjalaiseen päädyttiin luomaan pysyvä hybridityömalli, jossa työntekijät saavat työskennellä osan viikosta kotonaan, mikäli työtehtävät eivät muuta vaadi. Pidemmistä etätyöjaksoista sovittiin toimituksen johdon kanssa erikseen. Tämä koettiin myös luottamuksenosoituksena työntekijöille, mikä oli omiaan lisäämään työhyvinvointia. Toimituksen tilojen remontoinnista tai mahdollisesta muutosta uusiin tiloihin keskusteltiin skenaariokauden alusta lähtien, ja vuonna 2026 toimitus muutti takaisin Jonsuun keskusta. Vaikka tilat olivat aiempaa pienemmät, muutto lisäsi journalistien motivaatiota tulla toimistolle: olivathan uudet tilat aiempaa viihtyisämmät, ja esimerkiksi lounaspaikkamahdollisuudet keskustassa erittäin laajat verrattuna aikaisempaan. Ratkaisun koettiin laajasti lisänneen työhyvinvointia.

Henkilöstöjohtamisen muutoksen näkökulmasta Karjalainen on vuonna 2027 varsin erilaisessa tilanteessa kuin skenaariokauden alussa – muutokset työn sisällössä, työhyvinvointityössä ja tavoitteellisessa johtamisessa kohti digitaalisuutta ovat luoneet eräänlaisen vallankumouksen esimiestyöhön ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen. Merkittävin muutos on tapahtunut kuuntelevassa johtamisotteessa: heti skenaariokauden alussa käyttöön otettu aiempaa valmentavampi ote on johtanut pikkuhiljaa yhä keskustelevampaan yhteyden esimiesten ja työntekijöiden välillä mutta edelleen myös työntekijöiden välillä. Tässä merkittävä oli erityisesti työn muutoksen yhteydessä mainittu vuoden 2024 prosessiuudistus, joka samalla pakotti miettimään myös ohjauksen ja palautteen merkitystä työyhteisölle. Toimitus piti saada toimimaan aiempaa suoraviivaisemmin yhteisen digisisältötavoitteen eteen, mutta samalla täytyi kehittää myös toimituksen työhyvinvointia henkilökohtaisen ohjauksen ja palautteen kautta. Vaikka työntekijöiden jo aiemmin äänekkäästikin vaatima toimiva prosessi siis toisaalta palveli tehokkuutta, oli se erittäin tärkeä myös työhyvinvoinnille työkuormituksen aiempaa paremman hallinnan kautta. Kaikkiaan henkilöstöjohtamisessa on siis menty lähemmäs ihmisiä, tarkasteltu prosessia, saatu näiden

molempien toimien avulla oikeat ihmiset oikeille paikoille ja siten kehitetty työyhteisöä entistä toimivammaksi.

Tavoitteellisuutta henkilöstöjohtamiseen on saatu myös lisäämällä henkilöstösuunnitelua. Kun skenaariokauden alkupuolella, vuosien 2022 ja 2023 aikana tapahtuneiden eläköitymisten jälkitoimia suunniteltiin vuonna 2023, laadittiin suunnitelma toimituksen tarvitsemasta osaamisesta kolmen vuoden päähän, siis ulottuen tämänkin skenaarion loppupäähän. Tätä suunnitelmaa käytettiin apuna rekrytoinnissa, ja sen avulla myös laadittiin toimitukseen varahenkilöjärjestelmä siltä varalta, mikäli osaamista poistuisi yllättävästä syystä esimerkiksi avainhenkilön siirtyessä toisen työnantajan palvelukseen. Myös tämä suunnitelmallisuus on osaltaan aiheuttanut vallankumousta henkilöstöjohtamiseen, sillä toimitukseen on tämän suunnitelmallisuuden myötä syntynyt tunnelma aiempaa tavoitteellisemmasta toiminnasta, toimituksen johdon selkeästä tahdosta ohjata kokonaisuutta tiettyyn suuntaan.

Jos katsotaan lopuksi vielä koko digirevoluutioskenaariota, sen toteutuminen vaatii strategisina linjauksina erityisesti Karjalaisen koko toiminnan painopisteen siirtämistä tavoitteellisesti digitaalisiin tuotteisiin, kuten Karjalaisessa on linjattukin. Se vaatii myös mediamyynniltä selvää tavoitetta ja innovatiivisuutta luoda uusia tuotteita verkkomainontaan, kyse ei ole vain toimituksellisesta sisällöstä. Osana tätä täytyy luonnollisesti olla jatkuva digikehitys. Toinen merkittävä strateginen linjaus on panostaminen toimituksen kouluttamiseen ja sitä kautta paranevaan osaamiseen ja motivaatioon toteuttaa uudenlaista journalismia. Koulutuksella pystyttäisiin tätä kautta vaikuttamaan myös työhyvinvointiin epävarmuuden häviämisenä. Kolmas merkittävä strateginen linjaus onkin juuri panostus työhyvinvointityöhön, sillä vain sitä kautta voidaan hakea organisaatiolle tehokkuutta sillä tavoin, että se tapahtuu kestävästi. Neljäs suuri linjaus on nähdäkseni prosessien nykyistä tehokkaampi hallinta: jos Karjalaisessa halutaan tehdä kiinnostavaa, monipuolista sisältöä pienistä resursseista huolimatta, ei voimavaroja voida hukata toimimattomiin prosesseihin varsinkaan, jos ongelmakohta on niinkin tärkeässä kohdassa prosessia kuin työn ennakkosuunnittelussa.

5.2 Hiipumisen aika

Toisessa skenaariossa Karjalaisen toimituksen vuoden 2027 tilanteesta luon välteltävän kehityskulun. Nimitän tätä skenaariota hiipumisen ajaksi, mikä kuvastaa epäonnistumista

digitaalisessa muutoksessa ja siitä seuraavaa supistumista kohti paikallislehtimäistä kokonaisuutta. Tämän skenaarion lopputilanteessa pystytään keskittymään vain aivan välttämättömimpään uutistyöhön, eikä siihenkään kovin monimediaisesti resurssien niukkuuden vuoksi. Sisällöllisesti ollaan matkalla tilanteeseen, jossa kotimaa-, ulkoma- ja teemasisällöistä luovutaan keskittyen vain paikallisiin perusuutisiin, ja niissäkin vain perusuutisointiin – laajaa tausta- ja selvitystyötä vaativiin kokonaisuuksiin ei ole resursseja.

Mediatalouden näkökulmasta tilanne on siis vuonna 2027 sellainen, ettei monimediaisuus ole Karjalaisessa juurikaan edennyt vuoden 2021 tilanteesta. Syynä tähän tilanteeseen on ollut se, että digikehitykseen ja henkilöstön kouluttamiseen ei panostettu tarpeeksi skenaariorakson alkuvuosina, minkä myötä Karjalainen putosi keltasta muiden medioiden tarjotessa verkossa uudistuneita tuotteita, kuten saumattomasti matkapuhelimille optimoituja uutispalveluja runsaiden livelähetysten, audioiden ja videotallenteiden kera. Karjalainen ei siis pystynyt tarjoamaan sen enempää journalistisesti kuin mediamyynnissäkään niitä tuotteita, joille asiakkailta olisi ollut kysyntää, ja ristiriita alkoi voimistua erityisesti vuosina 2025 ja 2026. Mediatalon ainoiksi valteiksi ovat jääneet paikallisuus ja vanhojen lukijoiden uskollisuus. Siitä huolimatta Karjalaisessa ei enää skenaariokaudella ole erityisesti panostettu vanhimman ja uskollisimman lukijakunnan suosimaan printtilehteenkään, ja kokonaislevikki digitilajineen lähestyy jo huolestuttavasti 15 000 kappaletta. Paikallinenkin mediamyynti on karannut yhä enemmän muille alustoille, kuten sosiaaliseen mediaan, koska kurjistuva, jatkuvia yhteistoimintaneuvotteluja käyvä mediatalo ei tuotteiltaan eikä maineeltaan pysty enää tarjoamaan kiinnostavaa ympäristöä mainostajille. Mediaympäristö vaatisi digituotteista ponnistavaa ansaintalogiikkaa, mutta Karjalaisella siihen ei enää pystytä – suurimmat virheet kehityksen laiminlyönnistä ja koulutuksen puutteesta oli tehty jo skenaariokauden alussa. Syntyneen railon kurominen on osoittautumassa liian vaikeaksi, koska resurssipula tappaa mahdollisuudet panostaa digikehitystyöhön, kuten uusiin verkkoalustoihin ja sovelluksiin niin laajasti kuin tilanteessa pitäisi. Toimituksessa ollaankin vuonna 2027 päätymässä vaihtoehtoon, jossa kaikki toiminta ja sisältö keskittyvät vain Joensuun ympärille, paikallislehden tapaan kaapeilla verkko- ja printtisisällöllä. Printin ilmestymispäiviä on vielä viisi, mutta niidenkin vähentämistä harkitaan. Yhtiö hakee myös kiivaasti ostajaa liiketoiminnoille. Kun samaan aikaan Joensuusta on lähtenyt kaksikin suurta työnantajaa huonojen liikenneyhteyksien vuoksi, ja kun myös yliopiston keskittämistä Kuopioon suunnitellaan, ei myynnin tilanne vaikuta kovin valoisalta.

Henkilöstön näkökulmasta tilanne on ikävä. Henkilöstön osaaminen on pysähtynyt, mikä on kohti skenaariokauden loppua alkanut näkyä myös toimituksen työkuluttuurissa. Kurjistumisen ja yt-neuvottelujen kierre on lannistanut työntekijöitä, jotka ovat alkaneet motivaation puutteessa yhä laajemmin tyytyä vain puolivaloilla tehtyyn sisältöön. Kunnianhimoisimmat ja samalla usein myös taitavimmat tekijät ovat lähteneet muiden työnantajien palvelukseen, mikä yleensä on tarkoittanut muuttoa pois Joensuusta. Tämä on johtanut myös henkilöstön motivaation laskun lisäksi myös sisällölliseen kriisiin: kiinnostavia paikallisia aiheita ei ole enää seurattu tarpeeksi tehokkaasti, koska ne kovimmat tekijät puuttuvat. Tämä taas johtaa lehden maineen laskuun ja edelleen kierteen syvenemiseen. Tuote ei ole kunnossa, mikä kurjistaa taloutta ja aiheuttaa kierteen. Skenaariokauden alussa tilanne näytti henkilöstönkin osalta vielä hyvältä, mutta hyvä kehitys katkesi pian, sillä lupailtu koulutus digitekemiseen jäi lopulta haaveeksi.

Työn muutoksen näkökulmasta tilanne on kaksijakoinen. Toisaalta työ on muuttunut varsin vähän, sillä lehdessä on alettu tyytyä perinteisiin verkko- ja printtijuttuihin ilman digitaalisuuden lisäherkkuja. Samaan aikaan esimiehet kuitenkin vielä yrittävät ja vaativat työntekijöiltään enemmän, mikä on johtanut jäljelle jääneiden toimittajien työmäärän kasvuun. Työuupumuksesta johtuvien poissaolojen määrä on toimituksessa lisääntynyt jatkuvasti, ja vuonna 2027 määrä on työpäivissä laskettuna jo yli kolminkertainen vuoteen 2021 verrattuna, vaikka henkilöstön määrä on vähentynyt. Ilmiön taustalla on ollut muun muassa työn pilkkoutumista. Toimittajien työhyvinvointikyselyissä kertoman näkemyksen mukaan tilanne on vienyt entistä useammin mahdollisuuden tehdä työ hyvin, mikä taas on heikentänyt sisäistä motivaatiota. Vuorovaikutus yleisön kanssa on niin ikään jäänyt vähiin.

Tilanne alkoi heikentyä erityisesti vuonna 2024, kun prosesseja uudistettaessa ei lopulta päästy tuloksiin, vaan päädyttiin jatkamaan samalla tavoin kuin aiemminkin. Vaikka työntekijöitä osallistettiin prosessiin, heidän piirissään kehittämistyö tuntui näennäiseltä, eikä esitettyjä ajatuksia huomioitu. Tämä jätti osaan toimituksesta kaunaa, mikä nakersi ilmapiiriä. Kun lisäksi työn suunnitelmallisuuden ongelmat pysyivät, toimituksessa tuhlataan yhä liikaa energiaa huonoihin prosesseihin, jotka eivät parhaalla mahdollisella tavalla palvele strategista tavoitetta hyvistä digisisällöistä. Vuoteen 2024 toimituksessa menttiin pitkälti vuosien 2021 ja 2022 uudistuksen tuomalla positiivisella hengellä, mutta kun resurssipula iski, myös toimittajat vetäytyivät perustekemisen pariin suojatakseen itse jaksamistaan.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijöiden kokema kuormitus on siis vuonna 2027 kasvanut selvästi ja myös kuorman säätely esimiesten taholta epäonnistunut. Tämä on nostanut toimituksessa kritiikkiä esimiestyötä kohtaan, eikä henkilökohtaiseen keskusteluun ja pohdintaan toimittajan parhaasta panoksesta ole enää samalla tavoin mahdollisuuksia kuin vielä aivan skenaariokauden alkuvuosina olisi ollut. Myös yleistyneet yhteistoimintaneuvottelut ovat tehneet toimittajista väsyneitä, sillä jatkuva epävarmuus on tuonut vielä lisää kuormaa muutoinkin henkisesti rasittavan työn päälle. Työhyvinvoinnin kannalta yhtenä merkittävänä virstanpylväänä huonon kierteen alkamiseen on myöhemmin nähty loppuvuotta 2022, jolloin koronakriisin päättyessä toimituksen etätömahdollisuudet purettiin käytännössä kokonaan ja etätöissä olleet käskettiin takaisin lähityöhön. Perusteena ratkaisulle oli tiedonkulun turvaaminen toimituksessa, mutta ratkaisu nosti toimituksen johtoa kohtaan kritiikkiä, mikä vain paheni muiden yritysten kehittäessä etätömahdollisuuksiaan. Nämä tapahtumat vaikuttivat toimituksen ilmapiiriin, jota ei saatu korjattua hetkessä, etenkin, kun hieman tämän jälkeen vuonna 2023 toimituksesta poistui kaksikin avainhenkilöihin kuulunutta tekijää muiden työnantajien palvelukseen. Lähtöjen taustalla oli turhautuminen työpaikan tilanteeseen. Lähtijöiden tilalle ei palkattu uusia henkilöitä, mikä kiristi työkuormaa.

Henkilöstöjohtamisen kannalta tilanne on niin ikään tukala. Esimiestyö on jäänyt vajaaksi, sillä pienenevien resurssien myötä on pyritty säilyttämään entinen tuotantomäärä, mikä on johtanut suorituskyky edellä johdettaessa toimittajien ja kuvaajien liialliseen kuormitukseen ja työhyvinvoinnin laskuun. Vuonna 2027 alkaa käydä selväksi, että tuotantoa on aivan pakko priorisoida, samaa vaatimustasoa ei enää voi pitää yllä. Resursseja pienennettäessä tuo ratkaisu olisi pitänyt tehdä jo paljon aiemmin, jälkikäteen katsoen isolla kädellä jo ainakin vuodesta 2024 lähtien. Tuolloin alettiin huomata digitalisointitoimien paha myöhästymisen, eikä kiri niiden pelastamiseksi enää ollut mahdollinen pienentyneiden resurssien vuoksi. Tällöin Karjalaisen mahdollisiksi strategioiksi ovat jääneet sopeutuminen ja hiipuminen sekä vain lievän kannattavuuden hakeminen. Koska esimiehilläkään ei enää ole voimia samalla tavoin panostaa työhönsä, myös yksilöllinen johtaminen kärsii eikä aiempiin komeisiin sisältötavoitteisiin päästä. Karjalaisessa onkin vuonna 2027 tehty uusi strateginen linjaus myös esimiestyölle: pyritään tekemään vain ja ainoastaan välttämättömät paikalliset uutiset, ja yritetään kaikin keinoin pitää kiinni niistä työntekijöistä ja pienistä tulovirroista, joita on vielä jäljellä. Uusi linjaus tarkoittaa työkuorman pienentymistä ja työhyvinvoinnin parantamista, mutta myös tuotteen selvää heikentymistä – näin tasapaino johtamisen, työkuorman ja työhyvinvoinnin välillä alkaa

löytyä, mutta tuotteen laatu on pienen toimittajakunnan myötä paljon heikompi kuin vertailukohdassa.

Jos katsotaan tähän välteltävänä pidettävään skenaarioon johtaneita strategisia toimia, on nähtävissä muutamia selkeitä ongelmakohtia. Yksi niistä on liian myöhäinen panostus digikehitykseen sekä henkilöstön kouluttamattomuus uusiin välineisiin. Tämä on saanut toimituksen myöhästymään tuotteen kehittämisessä sellaiseksi, että se olisi kiinnostanut uusia, digitaalisuuteen kasvaneita lukijaryhmiä. Tästä huolimatta toimituksessa ei kuitenkaan ole panostettu paperilehteenkään, vaan sen levikin on vain annettu pudota ja tulojen laskea pohtimatta tuotteen sisällöllistä kehittämistä. Hiipumiskehityksessäkin olisi mielestäni järkevää optimoida tuottoa siten, että paperilehdestä olisi pidetty huolta ainakin niin kauan, kunnes digituotot aidosti luovat merkittävän tulon – muutoin on riskinä, etteivät paperilehden tilauksesta luopuvat enää tartu myöskään digitilaukseen, jos tuotteen laatu on laskenut kokonaisuutena liikaa tai digituote on vaikea käyttää esimerkiksi puutteellisen kehitystyön takia. Toinen merkittävä epäonnistuminen on tapahtunut journalistisen työn suunnittelun prosesseissa, jotka eivät edelleenkään vastaa sujuvuudeltaan sitä, mitä niiden pitäisi olla työmäärän lisääntyessä. Kolmas merkittävä ongelma on työhyvinvoinnin johtamisessa: esimiehet eivät ole pystyneet tai osanneet kuunnella työntekijöidensä tilannetta resurssien pienentyessä eivätkä siten johtaa työtä oikein. Toki voidaan myös kysyä, ovatko ylimmältä johdolta tulleet tavoitteet olleet epärealistisia, mutta tarvittava töiden priorisointi ja yksilöiden motivointi on joka tapauksessa jäänyt tekemättä. Väsyneet työntekijät eivät enää yksinkertaisesti pysty huippusuorituksiin, mikä edelleen heikentää lopputuotteen laatua. Jos siis tilannetta jälleen peilataan Guestin (2017) työhyvinvointimalliin, työnantajan tarjoaman tuen, työntekijän oman hyvinvoinnin ja työelämän laadun kolmiyhteys ei toimi eikä palvele toimituksen optimaalista suorituskykyä. Tässä kehityskulussa on mielestäni tärkeää huomata ja pohtia erityisesti sitä, kuinka lopulta tulisi toimia hiipuvassa markkinassa: yritetäänkö sisältöjen näkökulmasta tehdä kunnianhimoisia ison mediatalon laajoja sisältöjä liian pitkään henkilöstön vähentyessä, jolloin henkilöstö kuormittuu liikaa, vai pyrkii tekemään hieman pienemmän talon sisältöjä, siis vähemmän mutta laatua, jotta tilaajat kuitenkin kiinnostuvat ja pienenevä henkilöstöresurssi sen työhyvinvoinnillisesti kestää? Tässä skenaariossa kattavaa sisältöä on pyritty tekemään kunnianhimoisesti resurssien pienenemisestä huolimatta, mikä ei välttämättä ole ollut oikea tie työhyvinvoinnin ja kestäväen johtamisen kannalta, vaikka se aivan aluksi on voinut sitä ollakin tuotteen laadun kannalta työntekijöiden vielä jaksassa hyvin.

5.3 Skenaarioiden vertailu

Näin skenaario-osuuden lopuksi olen tiivistänyt skenaariot vielä tulevaisuustaulukkoon, kuten luvun alkupuolella totesin. Koen taulukkoon kiteyttämisen tärkeänä erityisesti siksi, että sitä kautta voidaan mielestäni helposti tunnistaa keskeiset muuttuvat kohteet, ja kuten Mannermaakin (2000b) toteaa, myös rakentaa uusia skenaarioita. Tässä tapauksessa tämä valmius uuden luomiseen voidaan mielestäni nähdä eväinä uusien, näitä kahta tässä työssä luotua skenaariota rajatumpien skenaarioiden luomiselle. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi pelkästään journalistisen työn muutokseen ja työhyvinvointiin keskittyvät skenaariot. Kuvion 6 tulevaisuustaulukossa esitellään, mitä skenaarioissa tapahtuu neljästä tarkastelukulmasta katsoen. Nämä näkökulmat ovat samat, joiden kautta myös skenaariot luotiin. Taulukon pohjalta voidaan nähdä samat henkilöstöjohtamisen ja yrityksen menestyksen kannalta tärkeät seikat kuin skenaarioiden pohdinnoissa: henkilöstön koulutusta, kuuntelemista ja työhyvinvoinnista huolehtimista ei voi media-alalla korostaa liiaksi, kun yritys tavoittelee suorituskykyistä, innovatiivista ja samalla myös liiketaloudellisesti tuottavaa toimintaa.

Jos skenaarioiden eroja tarkastellaan hieman pienemmissä paloissa tarkastelukulmien mukaan, mediatalouden muutoksen näkökulmasta ero on erityisen dramaattinen. Kun digirevoluution skenaariossa painetun lehden tuottojen laskua on pystytty paikkaamaan kasvavilla digimyyntituloilla ja siten luomaan resursseja entistä paremman sisällön tuottamiseen, on hiipumisskenaariossa käytännössä aluksi jääty polkemaan paikalleen ja sen myötä pikkuhiljaa ajan kuluessa ja ympäristön muuttuessa päädytty tilanteeseen, jossa tuote ei enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin eikä siten tuo niitä tuloja, joita kehittämistyössä tarvittaisiin. Mediataloudellisestakin näkökulmasta on siis järkevää panostaa henkilöstön koulutukseen uusien innovaatioiden ja kokeilevan työkuulttuurin ylläpitämiseksi. Koulutukseen panostaminen toki tukee myös työhyvinvointia: kun muutoksissa ei pääse syntymään tilannetta, jossa työntekijät kokevat putoavansa kelkasta, parantaa se mahdollisuuksia uudistusten onnistumiselle ja edelleen edellytyksiä taloudellista menestystä luovan hyvän tuotteen syntymiselle.

Myös journalistinen työ on digirevoluutioskenaariossa vahvasti matkalla kohti digitaalisia kanavia siinä, missä hiipumisskenaariossa on jääty nykyiseen malliin. Digirevoluutiolla muutos toki asettaa painetta aiemmin mainitulle työntekijöiden kouluttamiselle, mutta journalistisen työprosessin kannalta näen merkittävänä myös, että itse prosessi toimii sulavasti.

	Digirevoluution aika	Hiipumisen aika
Mediatalouden muutos	Painetun lehden tuottojen laskua on pystytty paikkaamaan kasvavilla digimyyntituloilla. Digilähtöisyydestä on vakiintunut normaali toimintatapa, kaikki sisältö tehdään ensisijaisesti verkkoon, ja tuotteiden sisällöt on eriytetty toisistaan. Henkilöstön koulutus on synnyttänyt kokeilukulttuuria ja edelleen uusia tuotteita.	Monimediaisuus ei ole juurikaan edennyt, sillä digikehitykseen ja henkilöstön kouluttamiseen ei ole panostettu ajallaan. Karjalainen ei pysty tarjoamaan sellaisia digitaalisia tuotteita, joille olisi kysyntää. Toiminta on keskittynyt perusuutisiin, eikä kehitystyöhön ole resursseja. Toiminta hiipuu hitaasti, sillä myöskään vanhasta tuotteesta ei ole pidetty huolta.
Journalistisen työn muutos	Työ vaatii aiempaa parempia digitaitoja, mutta tarpeeseen on vastattu koulutuksella. Paikallisuus on avainasemassa, mutta sisältö on laajaa ja kekseliästä. Prosessi uudistus on selkiyttänyt työtä ja parantanut myös työhyvinvointia.	Työ on muuttunut varsin vähän, sillä lehdessä on alettu tyytyä perinteisiin, suppeisiin perusuutisiin ilman rikasteita. Määrää tavoiteltaessa on johdettu suorituskyky edellä, ottaen kaikki irti pienistä resursseista. Työprosessit eivät silti ole tehokkaita.
Työhyvinvoinnin muutos	Työhyvinvointimittauksen mukaan Karjalaisen tilanne on kehittynyt myönteiseen suuntaan erityisesti skenaariokauden loppupuolella muun muassa prosessi uudistuksen ja toimivan hybridityömallin myötä.	Työkuorman säätely esimiesten taholta on epäonnistunut. Henkilöstö on väsynyttä. Koska koetaan, että työtä ei voi tehdä hyvin, työmotivaatio on kärsinyt ja kuormittavuus noussut.
Henkilöstöjohtamisen muutos	Muutokset työn sisällössä ja työhyvinvointityössä sekä kuunteleva johtaminen ovat luoneet vallankumouksen henkilöstöjohtamiseen. Kuunteleva johtamisote on lisännyt keskustelevaa yhteyttä esimiesten ja työntekijöiden välillä ja parantanut näin sekä työhyvinvointia että työn tehokkuutta.	On haluttu säilyttää entinen tuotantomäärä, mikä on johtanut henkilöstön kuormittumiseen. Tuotteen laatu on laskenut. Kuunteleva johtamisote ei ole toteutunut, sillä esimiehet eivät ole osanneet kuunnella työntekijöitään.

Kuvio 6: Tulevaisuustaulukko skenaarioiden pohjalta.

Tässä työprosessin sulavuudessa onkin merkittävä ero myös skenaarioiden välillä. Kun digirevoluutioskenaariossa on tarkasteltu myös prosessia, kuten sisällöllisen työn johtamista ja muuta prosessin etenemistä saaden kokonaisuus toimimaan, hiipumisskenaariossa vähäisiä resursseja, käytännössä siis työntekijöiden aikaa ja energiaa, hukataan toimimattomiin käytäntöihin. Tällaisia toimimattomia käytäntöjä voivat olla esimerkiksi eri esimiesten samalle toimittajalle antamat, keskenään ristiriitaiset ohjeet työn oikeasta tekotavasta ja jutun sisällöllisistä tavoitteista. Tämä ristiriitaisuus on omiaan lisäämään toimittajan kokemaa kuormitusta. Kuten todettua, itse journalistisen työn näkökulmasta digirevoluutiolla pystytään tekemään merkittävästi kiinnostavampia ja laajempia sisältöjä kuin hiipumisvaihtoehdossa.

Myös työhyvinvoinnin kehityskulut kulkevat näissä kahdessa skenaariossa likimain vastakkaisiin suuntiin. Siinä missä digirevoluutiossa työhyvinvointia on saatu kohenemaan toimivien prosessien ja esimerkiksi onnistuneen hybridityömallin ansiosta, on hiipumisskenaariossa sekä toimittajien että mahdollisesti myös esimiesten työmäärä kasvanut liikaa, eivätkä esimiehet ole onnistuneet työkuorman säätelyssä. Tämä on johtanut henkilöstön väsymiseen ja edelleen tuotteen laadun heikkenemiseen. Kun väsynyt henkilöstö hiipumisskenaariossa kokee, ettei se voi tehdä työtään hyvin määrätavoitteiden vuoksi, on se edelleen heikentänyt työmotivaatiota. Skenaarioiden erona voidaankin nähdä ajatus siitä, että sekä journalistisen työn laadun että työhyvinvoinnin kannalta on järkevämpää ja mediataloudellisesti kannattavampaa hakea enemmän laatua kuin määrää, jos kaikkiin kanaviin kuitenkin joka tapauksessa pystytään tuottamaan riittävä sisältö.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta se suuri ero skenaarioiden välillä kiteytyy oikeastaan yhteen melko helppoon kysymykseen: kuunnellaanko vai eikö kuunnella? Digirevoluutiossa kuunnellaan, hiipumiskehityksessä ei. Digirevoluutiossa uutta luotaessa kuunteleva johtamisote tuo tulosta sekä työn sisällön että työhyvinvoinnin näkökulmista ja parantaa edelleen myös liiketaloudellista tulosta parempien sisältöjen kautta. Hiipumistiellä taas ei kuunnella ihmisiä, työkuormitus kasvaa, sairauspoissaolot lisääntyvät, tuotteen laatu laskee ja yrityksen taloudellinen asema muuttuu aiempaa tukalammaksi. Kuuntelevalla henkilöstöjohtamisotteella on siis mielestäni mahdollista luoda itseään ruokkiva kehä yrityksen toiminnan kannalta menestyksekkääseen suuntaan tai vastaavasti vähemmän toivottavaan suuntaan kuuntelevan otteen mahdollisesti puuttuessa.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Esittelen tässä pääluvussa opinnäytetyöni keskeiset tulokset ja niistä syntyvät johtopäätökset sekä pohdin niiden suhdetta aiempaan teoria- ja tutkimustietoon. Tässä yhteydessä pohdin myös tulosten luotettavuutta. Lisäksi arvioin tässä luvussa opinnäytetyölleni asettamieni tavoitteiden toteutumista sekä opinnäytetyöprosessin kulkua. Lopuksi teen vielä muutamia ehdotuksia tutkimusaiheista, jotka työni perusteella vaatisivat lisätutkimuksia.

6.1 Johtopäätökset ja niiden suhde aiempaan tutkimukseen

Tässä opinnäytetyössä tekemäni tutkimuksen tuloksena media-alan lähivuosien tilanteesta piirtyy varsin selkeä kuva, joka tarkentuu erityisesti yhteen asiaan: osaamiseen. Kyse on tavallisten toimittajien, kuvaajien, graafikoiden ja mediamyyjien osaamisesta ja erityisesti valmiuksista kehittyä työssään muuttuvassa ympäristössä. Toinen, vähintään yhtä merkittävä tarkennuspiste on esimiesten osaamisessa, esimiestyön laadussa. Esimiesten on jatkossa osattava kuunnella ihmisiä aiempaa paremmin, pystyttävä ohjaamaan työntekijöitä aikaisempaa yksilöllisemmin, huomioiden henkilökohtaisesti heidän vahvuutensa, heikkoutensa ja kehittymismahdollisuutensa. Työhyvinvoinnin johtamisesta on monimediaisuuden lisääntyessä tulossa yhä tärkeämpi osa esimiesten työtä, mutta samalla heidän on kuitenkin myös osattava huolehtia prosessien etenemisestä kohti uudistuville toimituksille kulloinkin asetettavia tavoitteita. Suuret uudistukset on silti aina tehtävä kuunnellen työntekijöitä, mieluiten kiinteässä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa.

Tämä alaisten ja esimiesten kaksihaarainen tarve uudentyypiselle osaamiselle on aikaisemmissa kappaleissa tekemäni tutkimustyön ensimmäinen keskeinen johtopäätös, joka on syntynyt oikeastaan kolmea eri reittiä, siis sekä mediatalouden, työn muutoksen että työhyvinvoinnin kautta. Mediatalouden näkökulmasta mediatalot ovat nyt vauhdikkaassa liikkeessä kohti aiempaa voimakkaampaa monimediaisuutta, joskin ansaintalogiikan tasolla tehdäänkin vielä runsaasti erilaisia tunnustelevia toimia. Tarvetta on siis monimediaisen markkinoinnin osaamiselle. Toisaalta journalistinen työ on muuttunut, mikä on luonut tarvetta myös journalistien koulutukselle kohti uusia työtapoja, toki vanhoja journalistisia periaatteita kunnioittaen. Kun työn määrä kasvanut ja Karjalaisessakin ilmennyt työn intensifikaation kokemus tutkimukseni mukaan merkittävän suurta, luo se aikaisempaa suurempaa painetta työn ohjaamiselle, siis esimiestyölle, sen prosesseille ja

ennakkosuunnittelun laadulle. Samaan aikaan tilanne kuitenkin luo painetta myös työhyvinvointityölle, josta esimiesnäkökulmasta katsoen on mielestäni loogista puhua työhyvinvoinnin johtamisena: esimiehen on siis työssään pystyttävä aistimaan, miten yksittäinen työntekijä voi ja mitä hänellä voidaan työtehtävinään teettää, että hän pystyy antamaan sen parhaan työpanoksensa ja tukemaan siten organisaation kehittymistä. Tämä esimiestyölle syntyvä haaste vaatii luonnollisesti paljon esimiesten osaamiselta. Sen vuoksi näen luontevana, että myös esimiehiä on koulutettava tehtäviinsä aivan vuorovaikutustaidoista lähtien. Strategiataason dokumenttianalyysini perusteella ihmisten kouluttamisen tarve on mediataloissa onneksi huomioitu, samoin työhyvinvointityön kasvava merkitys. Kun katsoo edellisessä pääluvussa muodostamiani skenaarioita, voidaan havaita, että työntekijöiden koulutus on erittäin keskeinen edellytys myös tulevien vuosien menestykselle.

Toinen opinnäytetyöni perusteella tekemä keskeinen johtopäätös liittyy herkkään tasapainoon työnantajan tarjoaman tuen, työelämän laadun, työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja näiden yhdessä yksilölle ja siten myös organisaatiolle luoman suorituskyvyn välillä Guestin (2017) työhyvinvointimallin mukaisesti. Johtopäätökseni on, että esimiehen on jatkossa erittäin tärkeää saada houkutelua työntekijä uuden tavoitteen kyytiin, jotta organisaatio voi menestyä. Kiteytetysti kyse on siis siitä, että työnantajan, esimiehen työnantajan edustajana ja työntekijän tulee ensiksikin yhdessä keskustellen ja toimien huolehtia siitä, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja työntekijä voi hyvin. Tällöin hän pystyy olemaan luova ja tekemään maksaville lukijoille kiinnostavaa sisältöä, mikä tuo yritykselle liiketaloudellista menestystä. Kun tämä taito- ja hyvinvointipohja on varmistettu, esimiehen pitää saada työntekijä työskentelemään kaikella osaamisellaan ja motivaatiollaan organisaation tavoitteen eteen. Vain tällä tavoin, yksilöllisesti työntekijä työntekijältä edeten voidaan varmistua siitä, että luovalla alalla eräänlaisena asiantuntija-organisaationa toimiva yhteisö saadaan kokonaisuutena toimimaan yhteisen tavoitteen eteen siten, että se tapahtuu myös työhyvinvoinnin kannalta vastuullisesti. Tämä luo jälleen saman haasteen esimiestyölle: esimiehen on osattava keskustella työntekijöidensä kanssa, puhuttava ja ennen kaikkea kuunneltava. Työntekijän kuunteleminen on erittäin keskeinen osa myös muutokseen liittyvää työuupumuksen hallintaa – esimiehen on siis tunnistettava mahdollisen työuupumuksen merkit ja osattava toimia siinä tilanteessa. Luonnollisesti dialogin on tällaisessa tilanteessa oltava kaksisuuntaista työntekijän ja esimiehen välillä, tai vähintäänkin työntekijöiden edustajan ja työntekijän välillä, mikä luonnollisesti vaatii myös uudenlaisia alaistaitoja. Karjalaisessa tehdyn kyselytutkimuksen

mukaan erityisesti näkemyksissä esimiesten työhyvinvointi- ja henkilöstöjohtamistaidoissa ilmeni hajanaisuutta, mikä voi merkitä eräänlaista epätasa-arvoa työpaikalla: osa työntekijöistä kokee saavansa osakseen hyvää henkilöstöjohtamista ja osa merkittävästi heikompaa. Onkin helppo nähdä, että esimiehen dialogi heikkoa esimiestyötä kokevien kanssa voi etenkin muutostilanteissa olla hyvin paljon vaikeampaa kuin hyvän esimies-suhteen vallitessa, joten hyvällä, keskustelevalle esimiestyöllä ja molemminpuolisella kunnioituksella voi uudistuvalla media-alan työpaikalla olla hyvin keskeinen merkitys. Lopulta kyse on nähdäkseni siis täysin opittavista taidoista: esimiehestä voi tulla aikaisempaa parempi jo pelkästään sillä, että hän muistaa ajoittain kysyä alaiseltaan, mitä tälle kuuluu ja olisiko jotain, missä esimies voisi olla avuksi vaikkapa työnteon helpottamiseksi. Pienellä työntekijän huomioonilla arjessa voi olla psykologisesti valtaisa vaikutus, joka yllättäen alkaakin näkyä työn tuottavuudessa.

Kolmas työni keskeinen johtopäätös liittyy toimitustyön prosesseihin, jotka voidaan mielestäni nähdä erittäin merkittävänä muutoksen mahdollistajina. Jotta tarvittavat muutokset ovat mediataloissa mahdollisia, on niihin valmistavien prosessien oltava kunnossa, ja jos niissä havaitaan ongelmia matkan varrella, on oltava valmiutta myös prosessien tarkasteluun uudelleen. Tämä luonnollisesti liittyy tutkimuksessani usein ilmi tulleeseen kokeilukulttuurin tarpeeseen uusia journalistisia lähestymis- ja toimintatapoja pohdittaessa, mutta myös kyselytutkimuksessa Karjalaisessa puhuttaneeseen ennakkosuunnittelun ongelmaan. Kokeilukulttuurin hengessä toimituksista pitää siis löytyä joustavuutta uudentilaisille työprosesseille, jotta voisi syntyä edellytykset uudentilaisille tuotteille, jotka mahdollisesti tuovat menestystä. Vastaavasti taas, jos tehdyissä organisaatiomuutoksissa huomataan asioita, jotka eivät toimi, on tulevan menestyksen kannalta suorastaan vastuutonta hukata resursseja prosesseihin, jotka eivät toimi toivotulla tavalla. Kyse on siis eräänlaisesta oppivan organisaation kaltaisesta ajattelusta (esim. Moilanen 2001, 195), jonka mukaan kehittyvä organisaatio säätää tietoisesti toimintaansa saatujen kokemusten perusteella ja pysyy siten esimerkiksi mukana kilpailutilanteessa. Organisaatioon tehtävä muutos voidaan nähdä myös ratkaisuna uudentilaisen osaamisen tarpeeseen, jos muutoksen yhteydessä esimerkiksi saatetaan joitakin ihmisiä organisaatiossa toisaalle, kuten digikehityksikköön ja koulutetaan kokonaan uudentilaisiin tehtäviin. Suorituskyvyn mutta myös työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että oikeat ihmiset saadaan prosessissa oikeaan paikkaan.

Tutkimukseni tulokset ja niistä tekemäni johtopäätökset sopivat laajasti yhteen tässä opinäytetyössä esittelemäni aiemman tutkimus- ja teorian tiedon kanssa. Jo Brattonin ja

Goldin (2017, 5) henkilöstöjohtamismääritelmässä painottuu strateginen lähestymistapa työsuhteiden hoitamiseen, sillä he näkevät ihmisten kyvykkyyden kriittisen tärkeäksi yritykselle kilpailuedun saamiseksi ja henkilöstön kyvykkyyden esiintuomiseksi. Omien tuloksieni mukaan voisi nähdä, että tuosta strategisesta henkilöstötyöstä on tulossa yrityksille yhä tärkeämpää. Yrityksen on pystyttävä menestyäkseen huolehtimaan henkilöstönsä osaamisesta, kehittymisestä ja työhyvinvoinnista, jotta sekä henkilöstön että yrityksen suorituskyky taataan, ja tekemään tuota työtä suunnitelmallisesti, jotta luodaan edellytyksiä menestymiselle muuttuvalla media-alalla. Kun katsotaan henkilöstötoimien vaikutusta organisaatioon, tutkimukseni tukee myös Guestin (1997, 264) näkemystä siitä, että johtamisen tulee ottaa huomioon yrityksen tavoitteet eli olla linjassa liiketoimintaan nähden. Tämä selkeän tavoitteellisuuden vaatimus näkyy omassa tutkimuksessani siinä, että esimiesten on digitaalista murrosta edistäessään pystyttävä viemään eteenpäin yrityksen asettamia kirkkaita tavoitteita samalla, kun he huolehtivat työhyvinvoinnin toteutumisesta – siis saavat houkuteltua ihmiset kohti tavoitetta matkalla olevan muutoksen kyytiin. Onnistumiset tässä parantavat lopputulosta, tai kuten Viitalakin (2015, 36) katsoo, kehittyneiden ja yhteensopivien henkilöstötoimien varassa voidaan parantaa sekä yksilöiden että organisaatioiden suorituksia. Media-alaa ajaa tavoitteelliseen kehittämiseen yritysten yleisen kehittämistyön lisäksi myös ulkoinen pakkotilanne median kulutuksen muuttuessa, mikä käy ilmi esimerkiksi Utraisen (2021) ja Vuollon (2021) haastatteluista. Jos tätä katsoo Hendryn ja Pettigrew'n (1990, 25) henkilöstöjohtamismallin kautta, on mediatalojen ollut tilanteessa pakko sopeutua ulkoisen toimintaympäristön muutokseen muuttamalla sisäistä toimintaympäristöään, siis organisoitua uudelleen ja viedä myös henkilöstöjohtamista uuteen suuntaan. Tämä on tarkoittanut esimerkiksi uusia paineita huolehtia riittävästä koulutuksesta ja työhyvinvoinnista. Jos siis ajatellaan perinteisiä, Huselidinkin (1995, 646, 647) nimeämiä tuloshakuisia henkilöstökäytäntöjä, kuten osaamista ja henkilöstön motivointia, on näiden lisäksi juuri työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta tulossa oman tutkimukseni mukaan yhä tärkeämpi tapa tuloksellisuuden hakemiselle. Osallistavaa, vastuullista, vuorovaikutteista ja työntekijälähtöistä johtamista, jota Järnlström ja Vanhala (2014, 236) jo pian kymmenen vuotta sitten peräänkuuluttivat, siis kaivataan media-alallakin yhä enenevässä määrin, ettei yrityksellä pian ole käsissään joukko väsyneitä työntekijöitä, jotka eivät enää jaksaa panostaa kehitykseen. Johtopäätökseni esimiestyön laadun kasvavasta merkityksestä on siis nähtävissä myös aiemmassa tutkimuksessa, mutta omassa tutkimuksessani tuon tämän kehityksen näkyväksi ja esiin selkeänä kehityskohteena myös media-alalla. Toisaalta Hendryn ja Pettigrew'n (1990)

mallin ulkoisen ympäristön vaikutuksesta sisäiseen toimintaympäristöön voi nähdä tukevan myös tutkimuksessani ja edelleen johtopäätöksissäni esittämää tarvetta prosessien kriittiseen tarkasteluun – henkilöstöjohtamista on vietävä siihen suuntaan, mitä kulloinkin tarvitaan, ja media-alallakin suunta kulkee kohti mahdollisimman sulavaa organisaatiota.

Henkilöstön taitojen ja koulutuksen rooli murrostilanteessa nousi omassa opinnäytetyössäni selvästi esille, mikä ei toisaalta ollut yllätys Heinosenkin (2021, 74) arvioitua koulutuksen jääneen hieman sivuosaan Karjalaisen digisiirtymässä. Mediatalon työntekijöillä pitää tuki olla riittävät digitaidot, ja sekä Brattonin ja Goldin (2017, 141) että Cherubinin (2020, 20) mukaan mediatalojen on tässä tilanteessa saatava käyttöön parhaat osaajansa, missä rekrytoinnilla tuki on merkittävä rooli. Erityisesti tekemieni haastattelujen yhteydessä nousi esille alan muuttuminen sen myötä, kun uudet tekijät tulevat alalle uusine taitoineen. Tämän voidaan tuki oman tutkimukseni mukaan nähdä tapahtuvan sekä prosessien muuttamisen että koulutuksen kautta, mutta omassa tutkimuksessani painottuvat erityisesti esimiehille asetettavat vaatimukset entistä paremmasta työn ohjaamisesta. Verrattuna vaikkapa Küngin (2017, 32, 35) näkemykseen, jonka mukaan media-alan henkilöstölinja on koventunut, nousi omassa tutkimuksessani enemmän esille pehmeämpi linja, jossa muutos tapahtuu pääsääntöisesti koulutuksen, vieläpä erityisesti esimiesten parempien työnohjaustaitojen myötä. Toki joitakin merkkejä paineista muuttaa joukkuetta kovemminkin keinoilla oli nähtävissä myös tässä tutkimuksessa, jos katsotaan esimerkiksi kommentteja henkilöstöjohtamisen pitkäaikaisista ongelmista, jotka eivät ole muuttuneet. Henkilöstön vuorovaikutustaitoja katsottaessa yhdenmukaisuus aiempaan tutkimukseen taas oli selvää: rakentavaa vuorovaikutusta ja luottamusta työntekijöihin toivottiin laajalti, ja työntekijöillä näkyi halua edistää muutosta omalla osaamisellaan. Esimerkiksi Seppälän ym. (2012, 148) mukaan hyvillä työyhteisötaidoilla ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla on yhteys, siis työntekijät haluavat edistää muutosta, jos he pääsevät vaikuttamaan asioihin ja työnantaja osoittaa näitä näkemyksiä arvostavansa. Tämä yhdessä, henkilöstöä kuunnellen tehtyjen organisaatiouudistusten ylivertaisuus ja juurikin ihmisten kuuntelemisen tärkeys olivatkin opinnäytetyöni tärkeitä huomioita, kuten johtopäätöksissäni jo totesin.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta ajatellen olen työssäni viitannut lukuisia kertoja Guestin (2017, 29–32) työhyvinvointimalliin, jossa työnantajan tarjoama tuki, työelämän laatu ja työntekijän oma hyvinvointi luovat yksilölle suorituskykyä, joka parantaa myös organisaation suorituskykyä. Kun katsotaan tätä suhteessa oman työni tuloksiin, mielestäni yksi merkittävimpiä työni tuloksia on huomio siitä, että tämän mallin paikkansapitävyys on

nähtävissä myös media-alalla. Kehittämällä työhyvinvointia parannetaan organisaation suorituskykyä ja edelleen myös taloudellista tulosta, syntyy siis eräänlainen positiivinen kehä. Tästä ajattelusta syntyy myös johtopäätökseni työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn hedelmällisen tasapainon hakemisesta. Jos arvioidaan Dufvan ym. (2021) tavoin työhyvinvoinnin ja työstä palautumien trendien edelleen jatkuvan ja huomioidaan vielä tutkimukseni tuloksissa noussut tieto kuormituksen lisääntymisestä, yrityksissä työntekijäkohtaisesti tehtävän työhyvinvointityön voi nähdä muuttuvan edelleen yhä tärkeämmäksi. Työhyvinvointityön merkitys kasvaa nähdäkseni myös siten, että siitä syntyy sekä pitoettä vetovoimatekijä hankittaessa uusia kykyjä työyhteisöön – kukapa työntekijä nyt haluaisi olla uudessa työssään vain vähemmän onneton, jos on mahdollista olla aidosti onnellinen, näin Hakasen (2011, 20) ajatusta lainaten.

6.2 Tulosten luotettavuus

Kuten teoriapelauseni alussa totesin, tutkimuksessa saamani tulokset ja niistä tekemäni johtopäätökset sopivat varsin hyvin yhteen aikaisemman tutkimuksen kanssa. Lisäksi ne myös laajentavat aiempaa tutkimusta edelleen uusille alueille kartoittaessaan suomalaisten mediatalojen tämänhetkistä tilannetta sekä henkilöstöjohtamisen että työn ja mediatalouden muutoksen henkilöstölle tuomia vaikutuksia. Näenkin, että saamieni tulosten sitoutuminen aiempaan tutkimukseen lisää tutkimukseni luotettavuutta etenkin reliabeliuden näkökulmasta. Koen siis, että olen tutkinut aihettani luotettavasti niillä mittareilla, joita olen valinnut tässä tutkimuksessa käytettäväksi, kuten Aaltio ja Puusakin (2021, 179–180) reliabeliudelta vaativat, ja päässyt samankaltaisiin tuloksiin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Tämä näkyy myös konkreettisena yhdenmukaisuutena esimerkiksi kyselytutkimuksessani vertailuna käyttämäni Rantasen ym. (2020) tutkimusryhmän tulosten kanssa. Lisäksi Sanomalehti Karjalaisessa on molemmin puolin omaa kyselytutkimustani tehty kaksikin suppeampaa, julkistamatonta työhyvinvointikyselyä, jotka ovat päätyneet avainkohdissaan samansuuntaisiin tuloksiin. Tutkimuksen validiuden näkökulmaa olen avannut laajasti jo tutkimuksen metodiosiossa, ja koen, että olen onnistunut tutkimaan aihettani eheästi ja huolellisesti tarkoin suunnitellun ja monimenetelmäisen tutkimuksen avulla. Kuten Aaltio ja Puusa (2021, 179) muotoilevat, on kohdeilmiötä tutkittava harhattomasti ja tutkien juuri sitä ilmiötä, mitä on ollut tarkoituskin. Esimerkiksi kysymyslomake suunniteltiin huolellisesti väärinymmärrysten mahdollisuuden vähentämiseksi, kuten Ojasalo, Ritalahti ja Moilanenkin (2014, 130–131) vaativat. Olen

huomioinut omat pohjakäsitykseni ja Puusan (2020, 108) esittämät haastattelujen virhelähteiden mahdollisuudet, ja pyrkinyt ehkäisemään näitä ongelmia esimerkiksi kysymällä asioita haastateltavilta hyvin samankaltaisin tavoin. Lisäksi olen avannut prosessin aikana tekemäni valinnat perusteineen. Koenkin, että olen onnistunut tutkimuksessani täyttämään validiuden vaatimuksen.

Tutkimuksen validiutta lisää mielestäni sekin, että prosessi sujui itse tutkimustyön kannalta liki alkuperäisen suunnitelman mukaan. Prosessin aikana jätin tutkimuksestani pois vain benchmarking-menetelmän käytön, koska sain jo teemahaastattelujen avulla koottua hakemani aineiston. Sain haastateltavakseni tähän opinnäytetyöhön ne erilaisia näkökulmia tarjonneet, huolella valitsemani asiantuntijat, jotka suunnittelinkin haastattelevani. Merkittävin prosessin aikana tehty muutos työn toteutuksessa oli aikataulullinen: olin ensimmäisissä suunnitelmissani aikonut toteuttaa kyselytutkimukseni ja haastattelut jo aivan alkuvuodesta 2021, mutta Karjalaisessa juuri tuolloin tehdyn suuren organisaatiouudistuksen vuoksi päädyin siirtämään opinnäytetyöni tekemistä. Syitä tähän oli kaksi: uudistuksen rakennustyö ja saamani esimiesrooli vaativat alkuvuonna 2021 runsaasti voimavaroja, ja uuden aikataulun myötä tutkimukseen saatiin työyhteisöstä organisaatiouudistuksen jälkeisiä kokemuksia. Aika tämän opinnäytetyön tutkimusosion toteuttamiselle aivan loppuvuodesta 2021 oli siis erittäin otollinen ja uusimman tiedon hankkimisen kannalta perusteltu.

6.3 Suhde opinnäytetyön tavoitteisiin ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöni päätavoitteena oli luoda henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaksi skenaariota Sanomalehti Karjalaiselle vuoteen 2027. Onnistuin tässä tavoitteessa mielestäni hyvin. Muodostin aiemman teoria- ja tutkimustiedon sekä tässä opinnäytetyössä tekemäni tutkimuksen avulla kaksi toisistaan poikkeavaa skenaariota, tavoiteltavan ja välteltävän, jotka molemmat ovat täysin mahdollisia, loogisesti eteneviä ja täyttivät tapahtumasarjan nykytilan ja lopputilanteen välillä ja tarkastelivat skenaarion näkökulman kannalta olennaisia tekijöitä. Kaikki nämä edellä mainitut ovat myös Mannermaan (2000a, 72–73) mukaan skenaarioiden olennaisia piirteitä. Mielestäni pystyin skenaarioiden avulla myös luomaan kohdeyritykselle uutta taustatietoa niitä linjauksia ja toimia varten, joita yritys strategisessa johtamistyössään mahdollisesti lähitulevaisuudessa pohtii. Erityisesti skenaariot luonnollisesti antavat tietoa henkilöstötoimien suunnitteluun, olihan

tavoitteenakin nimenomaan tarkastella sitä, millaisiin positioihin erilaisilla henkilöstötoimilla voitaisiin viiden vuoden tarkastelujaksolla yltää.

Opinnäytetyön tuloksissa ja siten myös skenaarioissa näkyy erityisesti tarve esimiestyön laadun kehittämiseen kohti nykyistä kuuntelevampaa johtamista, jotta voidaan nykyistä paremmin huolehtia myös työhyvinvoinnista. Tämä eräs tutkimukseni päätuloksista tukee mielestäni erinomaisesti alatavoitettani uuden tiedon tuottamisesta media-alan henkilöstöjohtamisesta. Toki uutta tietoa syntyi sekä kyselytutkimuksen että haastattelujen kautta runsaasti. Tutkimuksen kohteena olleen yrityksen toiminnan kannalta esimerkiksi tieto toimituksen kokemasta työn intensiivisyyden lisääntymisestä tai ennakkosuunnitteluun liittyvistä ongelmista oli tärkeää. Sain kuitenkin tutkimuksessani kiinnostavaa tietoa muun muassa siitä, kuinka useiden toimitusjärjestelmien käyttäminen ja omaksuminen on tuonut journalisteille lisää työtä ja todennäköisesti lisännyt myös työn kuormittavuutta. Haastatteluissa ilmennyt näkemys etenkin nuorten media-alan työntekijöiden riskistä uupua työssään oli niin ikään mielenkiintoinen. Lisäksi esimerkiksi asenteiltaan, digitaadoiltaan, iältään ja muilta ominaisuuksiltaan erilaiset työntekijät vaativat esimiestyöltä aivan uudenlaista pelisilmää, kun henkilöitä kootaan yhteisen tavoitteen taakseen luomaan aivan uudenlaista media-alan digiympäristöä ja siinä menestyviä tuotteita. Myös työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvä henkilökohtaisuuden ja yksilöllisyyden tarve on nähdäkseni suomalaisella media-alalla vielä varsin katsomaton kortti, ainakin laajamittaisena tavoitteena, vaikka hyvät lähiesimiehet ovat toki aina osanneet lukea joukkoon ja niissä toimivia yksilöitäkin.

Tutkimukseni herättää mielestäni myös useita kiinnostavia näkökulmia syventää tietoa jatkotutkimuksilla. Yksi kiintoisa aihepiiri liittyy arjen esimiestyöhön: koska vaatimukset hyvälle käytännön esimiestyölle kasvavat laajemmassa kuvassa, kuinka esimiehet tilanteen itse kokevat? Kuinka henkilökohtainen, valmentava johtamisote arkisessa työssä toteutuu, jos toteutuu? Kuinka ihmisten motivoinnista ja työhyvinvoinnista arjessa huolehditaan? Näihin kysymyksiin voisi hakea vastauksia esimerkiksi laajalla kyselytutkimuksella suomalaisten maakuntalehtien uutis- ja ajankohtaistuottajille sekä visuaalisten toimitusten päälliköille, jotka johtavat operatiivista työtä arjessa. Tällainen tutkimus kehittäisi mielestäni edelleen kokonaiskuvaa media-alan ja ylipäätään luovan alan henkilöstöjohtamisesta. Toinen merkittävä tutkimusaihe voisi liittyä mainittuun työuupumuksen riskiin etenkin media-alan nuorilla työntekijöillä, mutta myös laajemmin työhyvinvoinnin kehittymiseen media-alalla. Olisikin kiinnostavaa selvittää seurantatutkimuksin, kuinka työhyvinvoinnin kokemus media-alalla tulevana vuosina murroksen keskellä muuttuu ja

mitkä tekijät työuupumuksen riskiin vaikuttavat eri-ikäisillä työntekijöillä. Tällaisessa tutkimuksessa olennaista olisi toki pohtia, millä keinoilla uupumista voitaisiin ennakoida ja torjua sekä työssä jaksamista vastaavasti edistää. Yhden mielenkiintoisen tutkimusköikulman tarjoaa toki myös tutkimukseni aikana koronaviruspandemian myötä yleistynyt etätyö: sen vaikutuksia työhyvinvoinnille ja työyhteisön toimivuudelle on tutkittu etenkin Suomen oloissa vielä varsin niukasti. Oletettavaa kuitenkin on, että luovan työn johtamisessa etäyhteyksin voi olla vaikeuksia, mikäli vuorovaikutukseen esimiehen ja työntekijän välillä syntyy häiriötä, kuten väärinymmärryksiä.

Nämä mainitsemani lisätutkimushaarat tukisivat erinomaisesti tässä opinnäytteessä tehtyä työtä, mutta itse koen päässeeni tutkimuksessani niihin tavoitteisiin, joita sille asetin työskentelyä aloittaessani. Kaikkiaan koen, että toimivien skenaarioiden luomisen lisäksi pystyin tutkimuksessani sekä selvittämään henkilöstöjohtamisen tämänhetkistä tilaa media-alalla että tuottamaan sellaista uutta tietoa, josta on hyötyä media-alan ja etenkin sillä toimivien yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Olennaista onkin mielestäni juuri syntynyt taustatieto tulevalle kehittämistyölle – vasta itse kehittämistoimet ja niiden toteutus, kuten esimiehille annettava koulutushan ratkaisevat, kuinka ala lopulta kehittyy ja vastaa niihin haasteisiin, jotka sille on murroksen myötä asetettu.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2021. Mitä laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 214–232.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arola, J. 2020. Aina aikaa kuunnella. Lehtiartikkeli. Suomen Lehdistö 8/2020. 12.5.2021.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Becker, B. & Huselid, M. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management*, vol 16, 53–101.
- Boselie, P. & Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*. <https://dro.dur.ac.uk/2384/1/2384.pdf>. 16.3.2022.
- Boswell, W. & Olson-Buchanan J. 2007. The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*. Vol. 33, nro 4, 592–610.
- Boudreau, J. 2014. Strategic Role of HR. University of Southern California. <https://www.drjohnboudreau.com/wps/wp-content/uploads/2016/04/G14-12646.pdf>. 16.3.2022.
- Boxall, P. 2012. High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol 50 nro 2. 169-186. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>. 16.3.2022.
- Bratton, J. & Gold, J. 2017. Human resource management, sixth edition. Theory and practice. London: Palgrave/Macmillan Education.
- Cherubini, F. & Newman, N. & Nielsen, R. 2020. Changing Newsrooms 2020. Addressing Diversity and Nurturing Talent at a Time of Unprecedented Change. Oxford: Reuters Institute for Study of Journalism, University of Oxford.
- Cherubini, F. & Newman, N. & Nielsen, R. 2021. Changing Newsrooms 2021. Hybrid Working and Improving Diversity Remain Twin Challenges for Publishers. Oxford: Reuters Institute for Study of Journalism, University of Oxford.
- Delery, J. & Doty, D. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy on Management Journal*, vol 39 nro 4, 802–835.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra.
- Dufva, M. & Solovjev-Vartiovaara, A. & Vataja, K. Vuoden 2022 puheenaiheet, yllätykset ja mahdollisuudet. Blogiteksti. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/vuoden-2022-puheenaiheet-yllatukset-ja-mahdollisuudet/>. 2.3.2022.
- Ehnert, I. 2006. Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Workshop-työpäpaperi. <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A2-06-004-IC.pdf>. 16.3.2022.

- Erho, N. 2021. Maaseudun Tulevaisuus jättää toimituksen – etätö maistuu monelle, käytännöistä sopiminen sakkaa. Lehtiartikkeli. Journalisti 3/2021, 11.3.2021. 12.3.2021.
- Feldt, T. & Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2005. Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia* 5–6/05. 541–551.
- Griep, Y. & Bankins, S. & Vander Elst, T. & de Witte, H. 2021. How psychological contract breach affects long-term mental and physical health: the longitudinal role of effort-reward imbalance. *Appl Psychol Health Well-Being*, vol 13, 263–281.
- Grundström, E. 2020. Journalismin tukeminen koronakriisin aikana. Selvityshenkilön ehdotus. Liikenne- ja viestintäministeriö. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/d1994b90-6713-4a6a-85c2-e4648917a419/96f060b3-cfda-4ec1-ab0e-7656b1c20c45/RAPORTTI_20200428064239.pdf. 23.10.2020.
- Guest, D. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 263–276.
- Guest, D. 2002. Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, vol 44 nro 3, 335–358.
- Guest, D. 2017. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, vol 27, 22–38.
- Haasmaa, H. & Hägg, M. & Sillanpää, V. & Tuominen-Thuesen, M. 2020. Media- ja viestintäalan osaamistarpeet. Nopeasti muuttuva ala tarvitsee jatkuvaa oppimista tukevia toimintamalleja. Raportit ja selvitykset 2020:3. Helsinki: Opetushallitus.
- Habashy, S. & Malo, J-L. & Shang, H. 2012. Back to future; revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, vol 31 nro 8, 764–782.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heinonen, M. 2021. Karjalainen – Digirevoluution tie 2019–2020. Helsinki: Media-alan tutkimussäätiö.
- Hellman, H. & Nieminen, H. 2015. Mediatyöyhtiönä yhteiskunnassa. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. (toim.). Mediajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus, 33–58.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: an agenda for the 1990s, 17-43.
- Hetemäki, T. 2020. Kyselytutkimuksissa asiakas ei ole aina oikeassa. Tekir. <https://tekir.fi/kyselytutkimuksissa-asiakas-ei-aina-ole-oikeassa/>. 16.3.2022.
- Hughes, M. 2016. Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, vol 12, nro 4, 449–469.
- Huhtala, J-P. & Paakkola, O. & Sunila, C. & Tikkanen, H. & Vaniala, I. & Vittaniemi, H. 2020. Mediaosaaja 2030. Helsinki: Nordic Institute of Business & Society.
- Huselid, M. 1995. The impact of Human resource management on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* vol 38, nro 3, 635–672.

- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11–45.
- Itkonen, J. 2021. Mediatilat alkoivat toipua pandemiasta – parhaiten pärjäävät suuret. Lehtiartikkeli. Journalisti 10/21, 10.12.2021. 12.12.2021.
- Janghorban, R. & Roudsari, R. & Taghipour, A. 2014. Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview on qualitative research. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3991833>. 24.10.2020.
- Jones, D. & Kalmi, P. & Kauhanen, A. 2010. Teams, Incentive Pay, and Productive Efficiency: Evidence From A Food-Processing Plant. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol 63 nro 4, 606–626.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järlström, M. & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järlström, M. (toim). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, 221–240.
- Kaleva Media. 2022a. Strategia ja liiketoiminta-alueet. Konsernin verkkosivujen artikkeli. Kaleva Media. <https://www.kalevamedia.fi/tietoa-meista/strategia-liiketoiminta-alueet/>. 16.3.2022.
- Kaleva Media. 2022b. Vastuullisuus. Konsernin verkkosivujen artikkeli. Kaleva Media. <https://www.kalevamedia.fi/vastuullisuus/>. 16.3.2022.
- Kamppinen, M. & Malaska, P. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Kamppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.). Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura. 19–53.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaufman, B. 2012. Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *Academy of Management perspectives*, vol 26, 12-36.
- Kaufman, B. 2020. The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, vol 30, 49–72.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Keskisuomalainen Oyj. 2021. Selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista 2020. Jyväskylä: Keskisuomalainen Oyj.
- Koski, L. 2021. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 157–172.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Helsingin kauppa-
korkeakoulu.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kowalski, T. & Loretto, W. Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28:16, 2229–2255.
- Kubicek, B. & Paškvan, M. & Korunka, C. 2015. Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 24, nro 6, 898–913.

- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Küng, L. 2017. Going digital. A Roadmap for Organisational Transformation. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Küng, L. 2020. Hearts and Minds: Harnessing leadership, culture, and talent to really go digital. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Kuusi, O. & Kamppinen, M. 2002. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Helsinki. Suomalaisen kirjallisuuden seura, 117–170.
- Lazarus, R. & Folkman, S. 1984. Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer publishing.
- Lehtinen, J. & Haapalainen, M. 2017. Nopeammin, sirpaleisemmin, sekavammin. Lehdistärtikkeli. Journalisti 20.10.2017. <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2017/12/nopeammin-sirpaleisemmin-sekavammin/>. 12.3.2021.
- Lischka, J. 2015. Strategy transformation in Response to Changing Environmental Conditions in Swiss and UK Legacy News Organisations over the Past Decade. Työpaperi. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdistettyä? Teoksessa Kauhanen, J. & Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Helsinki: Aalto-yliopisto, 15–41.
- Luomala, A. & Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2008. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämävaiheessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://docplayer.fi/3757118-Tyohyvinvoinnin-johtamisen-ja-muutoksenhallinnan-tutkimus-ja-kehittamishanke.html>. 16.3.2022.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O. & Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 14–22.
- Malmelin, N. 2015. Mediajohtaminen muutoksessa. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. (toim.). Mediajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus, 133–154.
- Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Keva. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. 16.3.2022.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyössä. Porvoo: WSOY.
- Mannermaa, M. 2000a. Skenaariotyöskentely pk-yrityksen strategiatyössä. Teoksessa Mannermaa, M. (toim.). Tulevaisuuden haltuunotto. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Työministeriö, 72–85.
- Mannermaa, M. 2000b. Tulevaisuustalukot, megatrendit ja heikkojen signaalien tunnistaminen. Teoksessa Mannermaa, M. (toim.). Tulevaisuuden haltuunotto. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Työministeriö, 87–97.
- Mansukoski, S. 2015. Johdanto. Teoksessa Kauhanen, J. & Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Helsinki: Aalto-yliopisto, 10–14.

- Mauno, S. & Minkkinen, J. & Auvinen, E. 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? *Hallinnon Tutkimus* 38 (4), 271–288.
- Medialiitto. 2021. Vuosikertomus 2020. Helsinki: Medialiitto.
- Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa – Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O. & Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 179–187.
- Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.
- Mäkelä, K. 1987. Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset normit ja tietosuoja. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Tammi. 180–195.
- Newman, N. 2021. *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2022*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Ng, T. & Feldman, D. 2009. How broadly does education contribute to job performance? *Personnel psychology* 62, 89–134.
- Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K & Manka, M-L. 2014. Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa: miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42, 429–448.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parkkinen, K. 2019. *Muutosjohtajuus media-alalla Suomessa*. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Peccei, R. & van de Voorde, K. & van Veldhoven, M. 2013. HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. Teoksessa Paauwe, J. & Guest, D. & Wright, P. (toim.) *Human resource management and performance: Achievements and challenges*. 15–46. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Peltonen, T. 2007. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: Ky-palvelu.
- Perttula, J. 1996. Ihmistieteiden tiedonmuodostus ja tutkimusetiikka. Teoksessa Palmroth, A. & Nurmi, I. (toim.) *Alttiiksi asettumisen etiikka. Laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta, 83–108.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2022. *Pohjois-Karjalan kokonaisuuttovoitto historiallisen suuri*. Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. <https://www.pohjois-karjala.fi/-/pohjois-karjalan-kokonaisuuttovoitto-historiallisen-suuri>. 16.3.2022.
- PunaMusta Media Oyj. 2021a. *Strategia 2021–2023*. Joensuu: PunaMusta Media Oyj.
- PunaMusta Media Oyj. 2021b. *Vastuullisuusraportti. Selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista*. Joensuu: PunaMusta Media Oyj.
- PunaMusta Media Oyj. 2022a. *Vastuullisuus PunaMusta Mediassa*. Joensuu: PunaMusta Media Oyj.
- PunaMusta Media Oyj. 2022b. *PunaMusta Median tilinpäätös 1.1.–31.12.2021. Tilinpäätöstiedote*. <https://www.punamustamedia.fi/content/uploads/2022/02/Tilinpäätöstiedote-25.2.2022.pdf>. 26.2.2022.
- Puusa, A. 2020. *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 25–40.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 61–74.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020c. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.
- Pöyhkäri, R. & Väliaverronen, J. & Ahva, L. 2016. Suomalaisen journalistin itseymmärrys muutosten keskellä. *Media & viestintä* 39 (1/2016). <https://doi.org/10.23983/mv.61434>. 16.3.2022.
- Rantanen, J. & Koivula, M. & Hiltunen, P. & Niemi, L. & Saari, T. & Tammelin, M. & Parviainen, T. & Villi, M. 2020. Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä. Työraportti. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ritala, P. & Majanen-Kyläheiko, P. 2019. Alueellisen median digitaalinen loikka – mikä muuttuu? Loppuraportti. LUT-Kauppa- ja liiketoimintatieteiden korkeakoulu. https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Alueellisen_median_digi-loikka.pdf. 16.3.2022.
- Ronkainen, S. & Pehkonen, L. & Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 46-83.
- Saleh, N. & Yaacob, H. & Rosli, M. 2015. Critical Review: Assessing ja Seeking te Intricity on Discrepancy of Ulrich Model Transforming Paradigm on Organization Human Resource. *Mediaterranean Journal of Social Sciences* 6, 324–332.
- Sauri, M. 2015. Henkilöstöjohtamisen organisointi. Teoksessa Kauhanen, J. & Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Helsinki: Aalto-yliopisto, 42–60.
- Seppälä, T. & Lipponen, J. & Bardi, A. & Pirttilä-Backman A-M. 2012. Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 85, 136-155.
- Schaufeli, W. & Shimazu, A. & Hakanen, J. & Salanova, M. & de Witte, H. 2019. Running Head: Ultra-short work engagement scale. PDF-tiedosto.
- Sisson, K. & Storey, J. 2001. The realities of human resource management. *Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.
- Sminia, H. 2015. Pioneering Process Research: Andrew Pettigrew’s Contribution to Management Scholarship, 1962-2014. *International Journal on Management Rewievs*.
- Smith, B. & Dalen, J. & Wiggins, K. & Tooley, E. & Christopher, P. & Bernard, J. 2008. *International Journal of Behavioral Medicine* 15, 194–200.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. <https://stm.fi/työhyvinvointi>. 17.3.2022.
- Sotarauta, M. & Makkonen, T. & Moisio, S. & Kurikka, H. 2021. Suomen aluekehityksen skenaariot 2040. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:60. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Stenman, J. & Itkonen, H. & Auvinen, E. & Huhtala, M. & Mauno, S. Feldt, T. 2020. Työn intensifikaation profiilit suomalaisilla johtajilla: Yhteydet työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoajatuksiin. *Työelämän tutkimus* 18 (2), 135–153.
- Steger, M. & Dik, B. & Duffy, R. 2012. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment* 20 (3), 322–337.
- Storey, J. 2001. Human resource management today: an assessment. Teoksessa Storey, J. (toim). *Human resource management. A critical text*. 2nd Edition. New York: Thomson Learning, 3–20.
- Söderlund, S. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen historia, nykytila ja tulevaisuus. Teoksessa Kamppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura. 251–347.
- Tietoarkisto. 2022. Kvalitatiivisen datan käsittely. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. 17.3.2022.
- Troth, A. & Guest, D. 2020. The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal* 30 (1), 34–48.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, T. & Alasoini, T. 2018. Työntekijöiden ääni suomalaisyritysten HRM-käytäntöjen ja tuottavuuden välistä yhteyttä välittävänä tekijänä. *Hallinnon tutkimus* 37 (1), 53–70.
- Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, D. 2018. HR Business Partner 2.0. Blogikirjoitus. HRD Connect. <https://www.hrdconnect.com/2018/08/21/dave-ulrich-hr-business-partner-2-0/>. 17.3.2022.
- Van Beurden, J. & van de Voorde, K. & van Veldhoven, M. 2021. The employee perspective on HR Practises: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, vol 32 nro 2, 359–393.
- Van de Voorde, K. & Beijer, S. 2015. The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, vol 25 nro 1, 62–78.
- Van de Voorde, K. & Paauwe, J. & van Veldhoven, M. 2012. Employee Well-being and the HRM-Organisational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, vol 14, 391–407.
- Vanhala, S. & Kotila, O. 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*. Vol 4 Nro 2, 69-82.
- Viitala, R. 2015. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wan, A. & Wang, A. & Hancock, T. & Dmitrieva, K. & Look, C. & Takeo, Y. & Ellis, S. 2021. From the Great Resignation to Lying Flat, Workers Are Opting

- Out. Verkkoartikkeli. Bloomberg Businessweek. <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-12-07/why-people-are-quitting-jobs-and-protesting-work-life-from-the-u-s-to-china>. 2.3.2022.
- Warr, P. 2007. Work, happiness, and unhappiness. New York: Lawrence Erlbaum Association.
- Wiren, S. & Aho, H. & Ala-Fossi, M. & Grönlund, M. & Holmberg, J. & Korpisaari, P. & Villi, M. & Virta, P-M. & Asp, E. & Nykänen, E. & Andersson, A. 2021. Ehdotus pysyväksi avustusmekanismiksi journalismin tukemiseksi. Liikenne- ja viestintäministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-611-5>. 14.5.2021.

Haastattelut

- Utriainen, J. 2021. Toimituspäällikkö. Sanomalehti Karjalainen. Nauhoitettu haastattelu 5.12.2021.
- Villi, M. 2021. Journalistiikan professori. Jyväskylän yliopisto. Nauhoitettu Teams-haastattelu 25.11.2021.
- Vuollo, P. 2021. Toimituspäällikkö. Kaleva. Nauhoitettu haastattelu 2.12.2021.