

Taina Kuitunen

Matkakumppanit – yrityksen kasvot

VR Groupin työntekijälähettiläsohjelman käynnistäminen ja toiminnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (Ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen L0815S6

Opinnäytetyö

11.6.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Taina Kuitunen Matkakumppanit – yrityksen kasvot, VR Groupin työntekijälä- hettiläsohjelman käynnistäminen ja toiminnan kehittäminen 96 sivua + 3 liitettä 11.6.2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisella työntekijälähettiläsohjelmalla voidaan sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi VR Groupin työnantajamielikuvan kehittämistyötä ja miten kehittää työntekijälähettiläsverkoston toimintaa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, saako työntekijälähettilästoiminnalla näkyviä tuloksia aikaan, mikä työntekijälähettiläitä motivoi ja sitouttaa verkoston toimintaan. Olennainen osa opinnäytetyötä oli VR Groupin työntekijälähettiläsverkoston kokoaminen, toiminnan käynnistäminen ja ohjelman toteuttaminen jatkuvan kehittämisen kehämalliin ja ketterään kehittämiseen perustuen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja siinä käytettiin tiedonhankintamenetelminä kyselyä, teemahaastatteluja ja havainnointia. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle toimi työntekijälähettiläyteen liittyvät keskeiset teemat, kuten työnantajakuvan rakentaminen, motivaatio ja muutoksen johtaminen.</p> <p>VR Groupin työntekijälähettiläsverkosto on koottu ja toiminta käynnistetty. Verkoston toiminnasta on tullut suunniteltua ja johdettua toimintaa. Verkoston toiminta on alkanut lupaavasti. Tutkimuksen tulosten perusteella ohjelmaa voidaan pitää sellaisena, joka sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi työnantajamielikuvan kehittämistyötä, sillä tuloksia on jo nähtävissä myös ulkoisesti. Ohjelman aihetunnisteiden käyttö on vakiintunut ja verkostoja on alkanut syntyä. Osa matkakumppaneista toimii erittäin aktiivisesti työntekijälähettiläänä, ja he ovat sitoutuneita toimintaan. Työntekijälähettiläät uskovat parantavansa omalla toiminnallaan yrityksen työnantajamielikuvaa antamalla yritykselle kasvot ja kokevat hyötyvänsä toiminnasta esimerkiksi kasvattamalla omaa asiantuntijuuttaan, verkostoitumalla ja lisäämällä omaa osaamistaan, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.</p> <p>Tärkeimpinä kehityskohteina VR Groupin työntekijälähettiläsohjelmassa nousi oppilaitosyhteistyön toiminnan kehittäminen ja aktiivien työntekijälähettiläiden määrän kasvattaminen. Työntekijälähettilästoiminnan osuus yrityksen työnantajamielikuvan parantumisessa on hankalasti mitattavissa, sillä työ on pitkäjänteistä, ja tuloksia on nähtävissä todennäköisesti vasta myöhemmin. Työntekijälähettiläsohjelma on vain yksi keino työnantajamielikuvan kehitystyön kokonaisuudessa.</p>	
Avainsanat	työnantajamielikuva, maine, työntekijälähettiläisyys, motivaatio, muutoksen johtaminen, ketterä kehittäminen, jatkuvan kehittämisen kehä

Author(s) Title Number of Pages Date	Taina Kuitunen Matkakumppanit – the faces of the company. Developing Employee Advocacy Programme at VR Group 96 pages + 3 appendices 11 June 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The objective of the present thesis was to research what kind of employee advocacy programme can be used to encourage employees to commit and contribute to the development of the employer branding in the target organization, VR Group. In addition, the thesis focused on developing an employee advocacy programme for the target organisation. The objective was also to study it was possible to get visible results with this kind of programme as well as what the main factors in motivating and engaging employee advocates were. An important part of the thesis was to form and activate a network of employee advocates. The implementation of the programme was based on continuous and agile development.</p> <p>The study was conducted as an action research, and the methods used were survey, interviews and observations. The theoretical framework for the study focused on the key themes of employee advocacy such as employer branding, motivation and change management.</p> <p>As a result of the thesis, the employee advocate network was formed and it started its work at VR Group. The activity of the network has started promisingly. Based on the results of the study, the planned employee advocacy programme succeeded in committing the employer advocates to developing the employer branding. The results of this can already be seen outside the company. The use of the programme's hashtags have stabilized and new networks have started to emerge. A part of the employee advocates are very active and committed to employee advocacy. They believe they are improving the employer branding by giving a face for the company. They also feel that they are benefitting from employee advocacy, for example through networking and increasing their own expertise as well as skills and abilities to act in social media.</p> <p>The most important development areas in the employee advocacy programme at VR Group are developing stronger cooperation with learning institutions and raising the amount of employee advocates. It is hard to verify what is the exact part of employee advocacy in increasing employer branding. It is a long-term development and the results can be seen only later. Employee advocacy is only one way to develop a company's employer branding.</p>	
Keywords	employer branding, reputation, employee advocacy, motivation, change management, agile development, continuous development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	3
1.2	Mittarit	5
1.3	Tutkimuksen rajaus	6
1.4	Toimintatutkimus	7
1.5	Ennakoidut tulokset ja riskit	9
1.6	Keskeiset käsitteet	10
2	Nykytila-analyysi	11
2.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaation kuvaus	11
2.2	VR Groupin työnantajamielikuva	14
2.3	Työntekijälähtelästoiminnan SWOT-analyysi ja johtopäätökset	16
3	Työnantajakuvan rakentuminen	18
4	Työntekijälähtelisyys	22
4.1	Työntekijälähtelisyden onnistumisen edellytykset	24
4.2	Esimerkkejä työntekijälähteläsohjelmista	27
5	Muutoksen johtaminen ja jatkuva kehittäminen	29
6	Kehittämisprojektin vaiheet ja tutkimusmenetelmän kuvaus	33
6.1	Toimintatutkimus	33
6.2	Työntekijälähteläsverkoston kokoaminen ja toiminnan käynnistäminen	34
6.3	Tiedonhankinta havainnoinnin avulla	41
6.4	Aineiston kerääminen kyselytutkimuksella	41
6.5	Teemahaastattelu	43
7	Syntyneet tutkimustulokset ja tulosten arviointi	44
7.1	Kyselytutkimuksen tulokset	45
7.1.1	Työntekijälähtelisyys	47
7.1.2	Oma toiminta matkakumppanina	54
7.1.3	Valmennus ja ohjaus	58
7.1.4	Yrityskulttuuri toiminnan mahdollistajana	61

7.2	Teemahaastattelun tulokset	63
7.2.1	Työnantajamielikuvan kehittäminen	64
7.2.2	Työntekijälähteläät ja heidän toiminnan merkitys yritykselle	65
7.2.3	Sitoutuminen ja sitouttaminen	66
7.2.4	Matkakumppani-ohjelman kehittäminen	67
7.3	Matkakumppani-verkoston toiminnan tulokset	68
8	Kehittämistehtävän arviointi ja johtopäätökset	76
8.1	Kehittämistehtävän arviointi	76
8.2	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	81
8.3	Itsearviointi	84
9	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	86
	Lähteet	92
	Liitteet	
	Liite 1. Matkakumppani-ohjelman ilmoittautumislomake	
	Liite 2. Kyselytutkimus matkakumppaneille	
	Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko	

1 Johdanto

Yrityksen henkilöstön motivointi ja lojaalisuus ovat yrityskuvan ja maineen rakentamisen alku. Yrityksen julkinen kuva, kiinnostavuus, luotettavuus ja avoimuus ovat tärkeitä tekijöitä yritykselle. Yritysbrändillä on tärkeä rooli, sillä se luo tunteen, millainen on yrityksen kiinnostavuus työnantajana. (von Hertzen 2006, 49; Pitkänen 2001, 77, 129.)

Työnantajakuva ja ammattitaitoinen henkilöstö ovat tärkeitä kilpailuvaltteja yrityksessä, ja ne ovat kytköksissä yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen hyvä työnantajakuva varmistaa pätevien työntekijöiden rekrytoinnin. Kun yrityksen oma henkilöstö on sitoutunut, he ovat paras keino viestiä yrityksestä työnantajana, sillä heillä on aidot ja kiinnostavimmat tarinat kerrottavanaan. Vuoden 2016 tehdyn luottamusbarometrin tutkimustulosten mukaan, tutkimukseen vastanneet luottavat yhä enemmän itsensä kaltaisiin ihmisiin. Kollegat nähdään selvästi luotettavampina kuin esimerkiksi toimitusjohtajat. (Viestintätoimisto Edelman 2016.)

Yritys vaikuttaa maineeseensa omalla toiminnallaan, viestinnällään ja tavalla käydä vuoropuhelua ympäristönsä kanssa (Juholin 2010, 106). Yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön viestintäpotentiaalihin hyödyntämiseen (Tuominen 2013, 152). Henkilöstön osallistaminen sosiaalisessa mediassa nähdään yhä tärkeämpänä, koska näin yritykset voivat panostaa läpinäkyvämpään viestintään. Sidosryhmiä kiinnostaa organisaation todellinen, yksilöistä muodostuva identiteetti enemmän kuin yrityksen virallinen viestintä. (Tuominen 2013, 142.) Verkostoitumiskykyiset henkilöt ovatkin yrityksille tänä päivänä arvokkaita, sillä verkostojen monimuotoisuus kertoo henkilön kyvystä toimia erilaisissa yhteisöissä ja tiimeissä (Forsgård & Frey 2010, 139).

Tämän kehittämistehtävän aihe on syntynyt tarpeesta parantaa VR Groupin työnantajamielikuvaa. Maineen mittaamiseen ja kehittämiseen erikoistuneen tutkimus- ja viestintäyhtiö T-median (2016) vuosittaisen työnantajakuvatutkimuksen mukaan VR Group on viidenneksi huonomaineisin yritys tutkimukseen osallistuneiden yritysten joukossa. Kehittämishankkeen sisältää VR Groupin työntekijälähettiläsohjelman käynnistämisen ja toiminnan kehittämisen. Tavoitteena on luoda eri ammattiryhmistä muodostuva työntekijöiden aktiivinen verkosto, joka kertoo omasta työstään verkostoillensa. Työntekijälähettiläät ovat herättelemissä keskustelua sekä sisäisesti että ulkoisesti eri kanavissa.

Työntekijälähettiläät kokoavat oman verkostonsa itselle relevantteihin kanaviin ja kertovat työhönsä liittyvistä asioista omalla persoonallisella tyylillään. Työntekijälähettiläiden toiminta on yksi keino parantaa työnantajamielikuvaa pidemmällä aikavälillä, saada yritykselle näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa positiivisilla ulostuloilla ja tuoda esille yrityksen eri ammattiryhmiä. Työntekijälähettiläiden avulla on mahdollista päästä kurkistamaan syvemmälle yrityksen maailmaan, millaista työnteko VR:llä on. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millainen työntekijälähettiläsohjelma sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi yrityksen työnantajamielikuvan kehittämistyötä, miten työntekijälähettiläsverkostoa voidaan hyödyntää VR Groupin työnantajamielikuvan parantamisessa, miten työntekijälähettiläät ohjelman kokevat, saako toiminnalla näkyviä tuloksia aikaan ja kuinka työntekijälähettilästoimintaa voidaan kehittää.

Työntekijälähettiläsohjelman käynnistäminen ja siihen liittyvä tutkimustyö on VR Groupille erittäin ajankohtainen, sillä työnantajamielikuvan parantamiseen on panostettava eri keinoin. Työntekijälähettiläsohjelma on yksi näistä keinoista ja ohjelman tavoitteena on parantaa yrityksen työnantajakuvaa pidemmällä tähtäimellä.

Työntekijälähettilyyden käsitteenä suhteellisen uusi asia, vaikka samanlaista toimintaa yrityksissä on tehty jo pidemmän aikaa. Aiemmin ei ole puhuttu niinkään suunnitelmallisesta työntekijälähettilyydestä, vaan toiminta on perustunut lähinnä yrityksessä toimiviin muutamiin mielipidevaikuttajiin. Yhteisöllisen median myötä yksilöiden merkitys on kasvanut. Esiin halutaan oikeita ihmisiä, jotka persoonallaan vahvistavat yrityksen esillä olevien asioiden uskottavuutta. (Forsgård & Frey 2010, 15.)

Työntekijälähettilyyden on ajankohtainen aihe ja ollut esillä viime aikoina eri yhteyksissä. Monet yritykset ovat perustaneet omia työntekijälähettiläsohjelmiaan. Oman henkilöstön rooli koetaan ratkaisevaksi, kun yritykset päättävät lähteä yhteisöllisen median maailmaan (Soininen & Wasenius & Leponiemi 2010, 130).

Työntekijälähettilyyteen liittyy kiinteästi työnantajakuva ja sen rakentuminen. Henkilöstön motivointi ja saaminen yritykselle lojaaliksi on yrityskuvan ja maineen rakentamisen alku. Henkilöstön valintojen ja toiminnan kautta yrityksen ydin heijastuu kaikkiin toimintatapoihin. (Pitkänen 2001, 129.) Motivaatio on tärkeä osa työntekijälähettilyyden onnistumista ja lähestyn asiaa motivaatioteorian ja jatkuvan kehittämisen kehämallin kautta. Lisäksi uuden toimintatavan muutos edellyttää aina johtamista, joten työssäni paneudun myös muutosjohtamiseen ja sen tärkeyteen. Tärkeintä muutoksessa on ihmisten muuttuminen,

irrottautuminen entisestä ja uuteen oppiminen. Muutoksia saadaan aikaan onnistuneesti vain, kun ihmiset ovat mukana muuttamassa koko työyhteisöään. (Hätönen 2000, 10.) Kehittämistehtäväni pitää sisällään työntekijälähettiläiden verkoston kokoamisen ja verkoston toiminnan käynnistämisen. Prosessissa hyödynnän jatkuvan kehittämisen kehän mallia ja projekti pohjautuu ketterään kehittämiseen.

VR Groupin viestinnän yhtenä tavoitteena on olla nykyistä avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa. Työntekijälähettiläsohjelman avulla pyritään vastaamaan myös tähän ja yrityksen henkilöstöä kannustetaan näkymään sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media on tärkeä viestintäkanava, ja tänä päivänä yritysten tulee olla aktiivisia ja näkyviä myös siellä. Lähettiläiden avulla viestinnästä on mahdollista tehdä mielenkiintoisempaa, koska mukana on henkilön oma tyyli ja tapa viestiä.

Pidemmällä tähtäimellä yrityksen työnantajamielikuvan kehittämisessä on tarkoitus saada VR Group nousemaan halutuimpien työnantajien joukossa. Työnantajamielikuvan parantamisen tavoitteena on lisätä yrityksen tunnettuutta, saada joukkoon mukaan uusia päteviä työntekijöitä ja kasvattaa yrityksen suosittelijoiden määrää. Kun työnantajamielikuva paranee sekä sisäisesti että ulkoisesti, työntekijöiden keskuudessa luottamus työnantajaan kohden nousee sekä sitoutuneisuus ja ylpeys omasta työstä kasvaa. Työntekijälähettilästoiminta on yksi osa tätä tärkeää kehitystyötä.

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen työntekijälähettiläsohjelma sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi yrityksen työnantajamielikuvan kehittämistyötä, miten työntekijälähettiläsverkostoa voidaan hyödyntää tässä kehittämistyössä, saako toiminnalla näkyviä tuloksia aikaan ja kuinka työntekijälähettilästoimintaa voidaan kehittää. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään myös syyt, mikä työntekijälähettiläitä motivoi tällaiseen toimintaan ja miksi tällaista toimintaa kannattaa tehdä. Lisäksi pyritään tunnistamaan tapoja, jolla ohjelmaa voidaan kehittää.

Tutkimusongelman kiteytän seuraavasti: Millaisella työntekijälähettiläsohjelmalla voidaan sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi työnantajamielikuvan kehittämistyötä ja miten kehitetään työntekijälähettiläsverkoston toimintaa?

Tutkimuskysymykset auttavat täsmentämään tutkimusongelmaa ja sen ratkaisemista edesautetaan seuraavien kysymysten avulla:

- Kokevatko työntekijälähettiläät parantavansa yrityksen työnantajamielikuvaa omalla toiminnallaan ja miten?
- Onko työntekijälähettiläsohjelmalla mahdollista saada näkyviä tuloksia aikaan?
- Millä tavalla työntekijälähettilästoimintaa tulisi kehittää, jotta se motivoisi, lisäisi työntekijöiden sitoutumista työnantajaan sekä toisi toivottuja tuloksia työnantajamielikuvan parantamiseksi?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijälähettiläät kokevat parantavansa yrityksen työnantajamielikuvaa toiminnallaan, miten he itse toimivat työntekijälähettiläinä, mikä heitä motivoi ja sitouttaa tällaiseen toimintaan. Yritys hyötyy työntekijälähettiläiden positiivisten julkaisujen kautta lähettilästoiminnasta, mutta myös työntekijän itse on mahdollista rakentaa omaa henkilöbrändiänsä ja kasvattaa asiantuntijuuttansa toiminnan avulla. Tutkimuksen tavoitteena on siis myös selvittää, miten työntekijälähettiläät kokevat ohjelmasta olevan hyötyä yritykselle sekä heille itselleen ja tuntevatko he kasvattaneensa esimerkiksi omaa asiantuntijuuttaan työntekijälähettilyyden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää tapoja, joilla kehittää verkoston toimintaa.

Työntekijälähettilästoiminnan on tarkoitus olla näkyvää ja tuloksia on pystyttävä myös mittaamaan. Kehittämistehtävän tiimoilta työntekijälähettiläiden toimintaa seurataan kymmenen kuukauden ajan ja katsotaan asetettujen mittareiden, tutkimustulosten ja havainnoinnin avulla saavutettuja tuloksia. Verkoston toiminnasta on tarkoitus tulla suunniteltua, johdettua ja aktiivista toimintaa. Työnantajamielikuvan kehittämisen tiimoilta on tärkeää, että positiiviset ulostulot lisääntyvät työntekijälähettiläiden avulla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen näkökulmasta, miksi tällaiseen toimintaan on lähdetty, miksi se on yritykselle tärkeää ja onko yrityksen näkökulmasta katsottuna toiminnalla saatu tuloksia aikaan.

Työntekijälähettilyyden tavoitteena on edellä mainittujen lisäksi myös positiivisen keskustelun lisääminen eri kanavissa, verkostoituminen ja yhteistyön lisääminen eri liiketoimintojen ja yksiköiden välillä. Organisaatiokulttuurin on oltava otollinen myös tällaiselle

toiminnalle, jotta työntekijälähettiläät pystyvät toimimaan ja kokeilemaan uusia työskentelytapoja. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, toteutuvatko nämä edellä mainitut asiat työntekijälähettilyyden myötä.

Pidemmän ajan tavoitteena työntekijälähettilästoiminnan tavoitteena on lisätä näkyvyyttä ja kiinnostavuutta VR Groupia kohtaan työnantajana. T-median vuonna 2016 tekemän työnantajakuvatutkimuksen tulosten mukaan kaupallisen ja tekniikan alan opiskelijoilla ei ole tietoa siitä, millainen työnantaja VR Group on. Lisäksi ongelmana on, että kaikkiin asiantuntijatehtäviin ei tällä hetkellä saada päteviä hakijoita. Tavoitteena on vastata tähän ongelmaan parantamalla yrityksen työnantajamielikuvaa monin eri keinoin, ja työntekijälähettiläsohjelma on yksi osa tätä kehitystyötä. Opinnäytetyössäni paneudun vain työntekijälähettilyyden osuuteen työnantajamielikuvan parantamisessa.

1.2 Mittarit

Pelkän työntekijälähettilästoiminnan osuutta työnantajamielikuvan parantumisessa on vaikea mitata, koska työnantajakuvan parantamiseksi tehdään VR Groupissa myös paljon muita toimenpiteitä. Kyse on isosta kokonaisuudesta ja monesta eri toimenpiteestä. Työntekijälähettilästoiminnan pitää olla näkyvää ja työtä tehtävä pitkäjänteisesti, jotta sen voidaan osaltaan katsoa parantavan työnantajamielikuvaa ja toiminnan on oltava mitattavissa. Työntekijälähettiläsohjelmaa ja työntekijälähettiläiden toimintaa voi seurata erilaisten mittareiden avulla. Mielestäni on tärkeää, että toiminnalle luodaan tietyt selkeät mittarit, jonka avulla tuloksia voidaan seurata ja esitellä eri tahoille, esimerkiksi työntekijälähettiläille itselleen sekä johdolle. Mittareita tulee arvioida toiminnan kehittyessä ja kehittää tarpeen mukaan toiminnan vakiintuessa. VR Groupissa työntekijälähettiläsohjelmalle on asetettu sekä sisäiset että ulkoiset mittarit.

Työntekijälähettiläsohjelman sisäisiä mittareita ovat muun muassa seuraavat:

- ohjelman saavuttama kiinnostus eli hakijamäärä
- lähettiläsryhmän aktiivisuus omassa Yammer-ryhmässä sekä työntekijälähettiläiden aktiivisuus Yammerissa ylipäänsä
- vuosittainen kyselytutkimus ohjelman onnistumisesta ja oma tyytyväisyysmittari työntekijälähettiläille
- lähettiläiden hyödyntäminen sisäisissä kampanjoissa ja kampanjoiden onnistuminen sekä

- vuosittaisten suunnitelmien toteutumiset (esimerkiksi toteutuneet valmennukset, verkostojen kokoontumiset jne.).

Ohjelman ulkoisia mittareita puolestaan ovat:

- some-analytiikka eli julkaisujen määrä sovitulla aihetunnisteilla sosiaalisessa mediassa
- Smarp-työkalun analytiikka: jaot, peitto ja klikkausmäärät
- työntekijälähteläiden verkostojen koko
- T-median työnantajakuvatutkimus ja
- mediaosumat ”töissä VR:llä ” -tyyppisistä jutuista, yleinen mediasävy/mediabaro-metri.

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen kannalta olennaisia mittareita ovat kyselytutkimuksen tulokset, jolla saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen, kokevatko työntekijälähteläät parantavansa yrityksen työnantajamielikuvaa omalla toiminnallaan ja miten. Lisäksi kyselytutkimuksen avulla saadaan tietoa tutkimuskysymykseen, millä tavalla työntekijälähtelästoimintaa tulisi kehittää, jotta se motivoi, lisää työntekijöiden sitoutumista työnantajaan sekä tuo toivottuja tuloksia työnantajamielikuvan parantamiseksi. Kyselytutkimuksen avulla saadaan tietoon myös yleinen tyytyväisyys ohjelman onnistumisesta.

Työntekijälähteläsohjelman näkyvien tulosten kannalta tärkeitä mittareita ovat työntekijälähteläiden määrän seuraaminen, julkaisujen määrä ja aktiivisuus sekä heidän verkostojensa koko, tykkäykset ja jaot sosiaalisessa mediassa. Aktiivisuuden mittareita ovat myös osallistujamäärät työntekijälähteläille järjestettyihin tapaamisiin ja koulutuksiin. Sisäisen työntekijälähtelilyden yksi tärkeimmistä mittareista on työntekijälähteläiden näkyminen Yammerissa. Näiden edellä mainittujen mittareiden seuraamisen avulla saan vastauksia tutkimuskysymykseen toiminnan näkyvyydestä.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, tämä kehittämishake on syntynyt tarpeesta kehittää VR Groupin työnantajamielikuvaa ja oman henkilöstön hyödyntämistä yrityksen viestinviejinä. Työnantajamielikuvan parantamisen keinoja on monia, mutta opinnäytetyössäni

keskityn työntekijälähteläiden rooliin ja heidän mahdollisuuksiinsa parantaa työnantajamielikuvaa erillisen ohjelman puitteissa.

1.4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus tähtää muutokseen ja parhaiten se soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksessa toteutuu tutkimus ja toiminta. (Kananen 2014, 13-15.) Toimintatutkimus sopii työhöni erittäin hyvin, koska tutkin erillistä ryhmää eli VR Groupin työntekijälähteläisverkoston toimintaa.

Kehittämistyön lähtökohtana on T-median vuosittainen työnantajakuvatutkimuksen tulos. Tutkimuksen mukaan VR Groupilla on tutkimuksessa mukana olleiden yritysten osalta viidenneksi huonoin työnantajakuva (T-media, 2016). Teknillisten ja kaupallisten alojen opiskelijoiden keskuudessa ei tiedetä, millainen työnantaja VR Group on ja mitä erilaisia työtehtäviä yritys tarjoaa. Tämä aiheuttaa yritykselle haasteita muun muassa rekrytoinneissa. Yksi kehittämismenetelmä parantaa työnantajamielikuvaa on koota aktiivinen työntekijöiden verkosto, jotka toimivat yrityksen puolestapuhujina.

Olennaista toimintatutkimuksessa on toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukana olo (Kananen 2014,14). Toimintatutkimuksessa toimija on itse aktiivisesti mukana tutkimuksessa sekä toiminnassa ja tutkimuksen etuna on se, että tutkija on ilmiön kanssa tekemisissä (Kananen 2009, 13). Tämä toteutuukin omassa kehittämistehtävässäni hyvin, koska vastaan yrityksessä työntekijälähteläisverkoston kokoomisesta ja toiminnan käynnistämisestä. Toimenkuvaani kuuluvat työnantajamielikuvaan liittyvät viestintälliset toimenpiteet ja työntekijälähteläisohjelma on yksi vastuuprojektini, joten olen perehtynyt aiheeseen hyvin. Tutkimuksen olen tehnyt käyttäen kvalitatiivista eli laadullisesta tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään jonkun ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen (Kananen 2009, 18). Opinnäytetyöni tarkoitus on antaa syvällisempää tietoa työntekijälähtelilyydestä ja VR Groupin työntekijälähteläisverkoston toiminnasta.

Toimintatutkimuksen vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta (Kananen 2014, 12). Omassa opinnäytetyössäni on kyse toiminnan kehittämisestä, sillä tuloksena on luotu työntekijöiden verkosto, jolla pyritään parantamaan työnantajamielikuvaa.

Toimintatutkimus on joukko eri tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämään ja siellä esiintyviin ongelmiin ja niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. (Kananen 2014, 13-14.) Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä esimerkiksi kyselyä, kuten kehittämistyössäni teen. Kyselyn avulla keräsin työntekijälähettiläiltä tietoa, miten he kokevat toimintansa parantavan yrityksen työnantajakuva, kuinka he toimivat työntekijälähettiläinä, mikä heitä motivoi ja sitouttaa sekä, miten he kehittäisivät ohjelmaa edelleen. Näin työntekijälähettiläät ovat mukana myös toiminnan kehittämisessä.

Teemahaastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, ja se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin, jossa halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. Haastattelun tarkoituksena on selventää vastauksia ja syventää tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34.) Tutkimukseni teemahaastattelujen tarkoituksena oli nimenomaan syventää tietoja, miksi työntekijälähettiläsohjelmaan on päätetty VR Groupissa lähteä, miksi työntekijälähettiläisyys on yritykselle tärkeää ja onko tuloksia nähtävissä yrityksen näkökulmasta katsottuna.

Lisäksi yhtenä tiedonkeruumenetelmänä kyselyn ja teemahaastattelun lisäksi käytin havainnointia. Havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen alkuvaiheessa eli ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa tai tulosten arvioinnissa. (Kananen 2014, 79-80.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä, kuten itsekini omassa tutkimuksessani olen ollut. Kehittämistehtävässäni tein havainnointia työntekijälähettiläiden toiminnasta kymmenen kuukauden ajalta ja tutkin, millaisia tuloksia toiminnan näkyvyydestä on saatavissa. Tutkimusten tulokset ovat olennaisia toiminnan jatkuvuuden kehittämisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tuottamaan muutos kokoamalla yrityksen työntekijöistä laaja verkosto, jotka omalla aktiivisella toiminnallaan parantavat yrityksen työnantajamielikuvaa tuottamalla erilaista aineistoa sekä sisäisiin että ulkoisiin kanaviin omille verkostoilleen. Kyseessä on toimintatavan muutos, sillä työntekijälähteläisiä kannustetaan toimimaan näkyvästi eri kanavissa ja näyttävän myös esimerkkiä muille työntekijöille, miten sosiaalisessa mediassa voi näkyä ja kuulua yrityksen edustajana. Toki yrityksen työntekijöitä on sosiaalisessa mediassa toiminut aikaisemminkin, mutta tarkoituksena oli koota yhtenäinen verkosto ja verkostoitua myös talon sisällä, sillä joukossa on voimaa. Muutos toteutettiin yhdessä työntekijälähteläisten kanssa.

Opinnäytetyn lähdeaineistona käytin kirjallisia teoksia, jotka käsittelevät työntekijälähtelyyteen liittyviä keskeisiä aiheita eri näkökulmista. Työntekijälähtelyyteen liittyy keskeisesti työnantajamielikuvan rakentumiseen ja tärkeä toiminnan edellytys on motivaatio. Uuteen toimintatapaan liittyy muutoksen johtaminen ja myös oppivan organisaation määrittely. Kyse on projektista, jota toteutan jatkuvan kehittämisen kehän ajatuksella ja pyrin ketterään kehittämisen ajatukseen nopeista muutoksista. Kirjallisuutta itse työntekijälähtelyydestä löytyy vielä todella vähän, vaikka aihe on ajankohtainen. Aihetta voi kuitenkin lähestyä juuri yllä mainittujen teemojen kautta. Työntekijälähtelyyteen on ollut esillä viime aikoina paljon ja internetistä löytyy aiheeseen liittyen runsaasti erilaisia kirjoituksia, lähinnä artikkeleita ja blogikirjoituksia. Lähdeaineisto pohjautui näin ollen pitkälti myös internetin julkaisuihin. Aihetta on käsitelty tutkimuksen teon aikana useissa eri tilaisuuksissa, joissa olen ollut mukana, ja hyödynsin myös näitä tilaisuuksia lähdemateriaalina. Olen tavannut asiantuntijoita muutamasta muusta yrityksestä, joissa työntekijälähtelyyteen on myös ajankohtainen asia ja osa yrityksen toimintaa, joten työssäni hyödynsin myös heidän näkemyksiään.

1.5 Ennakoidut tulokset ja riskit

Ennakoituna tuloksena syntyy työntekijälähteläisten verkosto, joka kertoo vapaaehtoisesti omasta ammatistaan ja yrityksessä tapahtuvista asioista omalle verkostolleen ja kasvattaa näin omalla toiminnallaan yrityksen työnantajamielikuvaa. Ennakoituna tuloksena voidaan mainita myös se, että työntekijälähteläiset kokevat tekevänsä hyvää työtä

työnantajamielikuvan parantamiseksi, kokevat tällaisen verkoston toiminnan hyödylliseksi, he ovat sitoutuneita toimintaan ja lisäksi verkoston toiminta on myös näkyvää. Tulosten avulla saadaan kehittämissuhteita toiminnan jatkoon.

Ennakoituna riskeistä suurimpana näen verkoston toiminnan kannalta, etteivät mukaan lähteneet ryhdykään aktiiviseen toimintaan, vaikka ovat mukaan vapaaehtoisesti lähteneetkin. Myös projektin vetäjällä on suuri vastuu siitä, että verkostolle tarjotaan koko ajan uutta tietoa ja toiminta ei saa lamaantua. Työntekijälle tulevat hyödyt on viestittävä hyvin ja saatava työntekijälähteläisiä ymmärtämään ne. Ohjelman tavoitteet ja tarkoitus on oltava selkeästi viestitty, jotta työntekijälähteläiset tietävät, miksi tämä työ on tärkeää. Jos näin ei tapahdu, riskinä on, että mukaan lähteneet eivät ymmärrä, miksi tätä toimintaa tehdään. Tätä riskiä pyritään vähentämään hyvällä suunnittelulla ja viestinnällä.

Riskeihin kuuluvat myös resurssit ja ajankäyttö ohjelmaan liittyen. Ohjelmaa pyöritetään pienillä resursseilla oikeastaan muun työn ohella, joten ajankäyttö ja yhteydenpito työntekijälähteläisiin on varmistettava. Riskinä on tarkoitus hallinnoida hyvällä suunnittelulla ja aktiivisella viestinnällä, jotta mahdollisista riskeistä ei aiheudu laajempaa ongelmaa. Riskinä voidaan pitää myös sitä, että työntekijälähteläisten osuus työnantajamielikuvan parantamisessa on hankalasti mitattavissa ja todistettavissa. Tältä osin tuloksia on vaikea näyttää toteen. Toimintaa voidaan kuitenkin mitata toimintaan määritellyillä erilaisilla mittareilla ja tätä kautta on mahdollista saada näkemys, onko tällaisesta toiminnasta hyötyä, vakiintuuko verkoston toiminta ja miten sitoutuneita työntekijälähteläisiä tällaiseen toimintaan ovat.

1.6 Keskeiset käsitteet

Kehittämistehtävässäni katson kokonaisuutta kohdeyrityksen VR Groupin näkökulmasta. On hyvä ymmärtää, mitä työntekijälähtelilyydellä tarkoitetaan ja mitkä aihealueet liittyvät itse teemaan ja myös tällaisen toiminnan käynnistämiseen ja projektin onnistumiseen.

Työntekijälähtelisyys on työntekijöiden kannustamista osallistumaan viestintään ja jakamaan mielenkiintoisia sisältöjä työntekijöiden omille verkostoille (Jackson 2017). **Työntekijälähteläis** on työntekijä, joka omalla viestinnällään ylläpitää ja edistää omaa

asiantuntijuuttaan sekä organisaationsa hyvää mainetta. Lähettilyys perustuu vapaaehtoisuuteen, ja työntekijä voi viestiä työpaikkansa lähettiläänä sosiaalisessa mediassa tai muualla verkossa, yrityksen sisäisesti eri kanavissa tai käymällä eri tilaisuuksissa. (Puro 2015). Opinnäytetyössäni kirjoitan matkakumppaneista, jotka ovat VR Groupin työntekijöitä ja toimivat yrityksen työntekijälähettiläinä.

Työnantajakuva tarkoittaa ihmisen mielikuvaa yrityksestä tai mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvaan liittyy kiinteästi yrityksen maine. Maine kiteyttää sen, mitä yritys on ja mitä asioita se pitää tärkeänä. Maine koostuu niistä mielikuvista, joita sidosryhmillä yrityksen toiminnasta oikeasti on. Näiden pohjilta he määrittävät yrityksen ja sen tuotteiden haluttavuuden. (Pitkänen 2001, 18.)

Henkilöbrändi tarkoittaa ihmistä itseään tietyn ryhmän kokemana. Joskus henkilöbrändi-sana viittaa myös suoraan persoonaan itseensä. (Kortesuo 2011, 8.)

Sosiaalinen media on ihmisten välistä vuorovaikutusta verkossa. Ihmiset tuottavat ja jakavat siellä tekstejä ja sisältöjä. Sosiaalinen media tarjoaa paljon mahdollisuuksia, jotka ovat kaikkien ulottuvilla. (Kananen 2013, 13.)

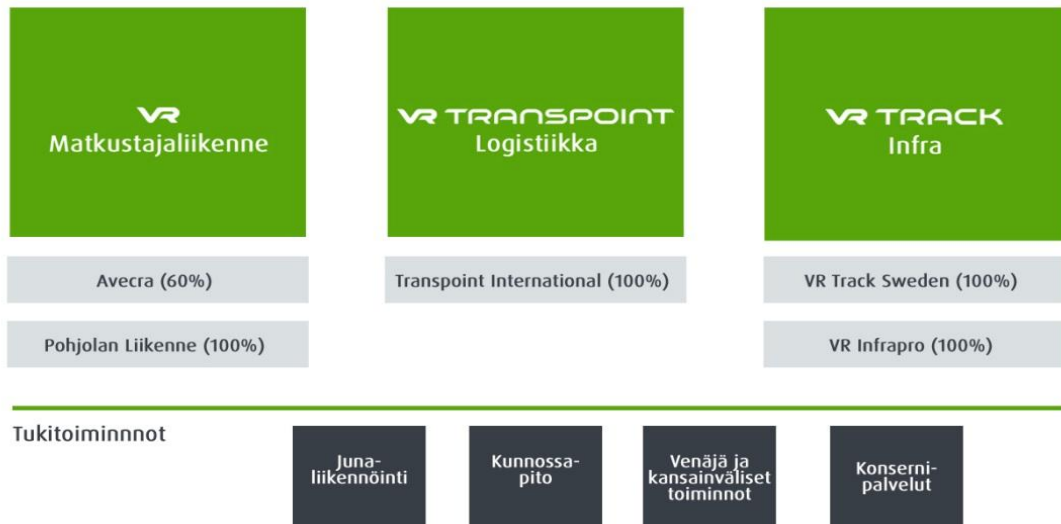
Muutoksen johtaminen Olennainen muutoksen edellytys on johtaminen. Muutoksessa ihmisten täytyy muuttua, irrottautua entisestä ja oppia uuteen. Todellisia muutoksia saadaan aikaan, kun ihmiset ovat mukana muuttamassa koko työyhteisöään. (Hätönen 2000, 10.)

2 Nykytila-analyysi

2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio VR Group koostuu kolmesta eri liiketoiminnosta (kuvio 1). Matkustajaliikenteestä vastaa VR tarjoten joukkoliikenteen palveluja kauko- ja lähiliikenteessä junilla sekä linja-autoilla. VR Transpoint harjoittaa rautatie- ja maantielogistiikkaa. Infrapalveluihin keskittyvä VR Track tarjoaa asiakkailleen suunnittelu-, rakentamis- ja kunnossapitopalveluita sekä toimittaa rautatiemateriaaleja. Junaliikennöinti, kunnossapito, Venäjä- ja Eurooppa-suhteet sekä sisäiset konsernipalvelut tukevat liike-

toimintoja. Konserni toimii kotimaassa, mutta toimintaa on myös ulkomailla. Suomen valtio omistaa konsernin sataprosenttisesti. Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa julkiset tahot, liiketoimintaan liittyvät toimijat sekä konsernin toiminnasta kiinnostuneet eri järjestöt ja muut toimijat. VR Group työllistää noin 8 000 työntekijää. (VR Group 2015a.)



Kuvio 1. VR Groupin liiketoiminnot ja yksiköt (VR Group 2016a).

VR Groupin strategian painopisteet ovat asiakas, kilpailukyky, kasvu ja toimiva perusta. VR Group tarjoaa asiakkailleen korkealaatuisia ja ympäristöystävällisiä matkustamisen ja logistiikan palveluita. Infrapuolella palvelut kattavat ratainfra koko elinkaaren. VR Groupin visio on olla Suomen johtava matkustuksen, logistiikan ja infran palveluyritys, jonka palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja vastuullisesti tuotettuja. Yrityksen arvot ovat asiakas toiminnan lähtökohtana, turvallisuus ja vastuullisuus, yhdessä tekeminen, uudistuminen ja tavoitteellisuus. Alla olevassa kuviossa 2 on kiteytetty yrityksen strategia, perustehtävä, arvot ja visio.

Strategia	Perustehtävä	Arvot	Visio
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas • Kilpailukyky • Kasvu • Toimiva perusta 	<p>Tarjota asiakkailleen korkealaatuisia ja ympäristöystävällisiä matkustamisen ja logistiikan palveluita sekä vastata asiakkaiden tarpeisiin tarjoamalla infrapalveluja, jotka kattavat hankkeiden koko elinkaaren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas toiminnan lähtökohtana • Turvallisuus ja vastuullisuus • Yhdessä tekeminen • Uudistuminen • Tavoitteellisuus 	<p>Suomen johtava matkustuksen, logistiikan ja infran palveluyritys.</p> <p>Palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja vastuullisesti tuotettuja.</p>

Kuvio 2. VR Groupin strategia, perustehtävä, arvot ja visio (VR Group 2016a).

Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on VR Groupin viestintä- ja ympäristöyksikkö. Viestintäyksikkö koostuu kolmesta eri tiimistä, jotka ovat konsernipalvelujen tuki, liiketoimintojen tuki sekä ympäristö- ja yhteiskuntasuhteet. Konsernipalvelujen tuki keskittyy sisäiseen viestintään, kanaviin sekä brändinohjaukseen. Liiketoimintojen tuki auttaa liiketoimintoja ja yksiköitä heidän viestinnässään, etenkin mediasuhteissa. Ympäristö- ja yhteiskuntasuhteet keskittyvät ympäristöasioiden organisointiin ja kehittämiseen sekä yhteiskuntasuhteiden ylläpitoon. Yksikköä johtaa yhteiskuntasuhde- ja ympäristöjohtaja ja yksikössä työskentelee 16 työntekijää.

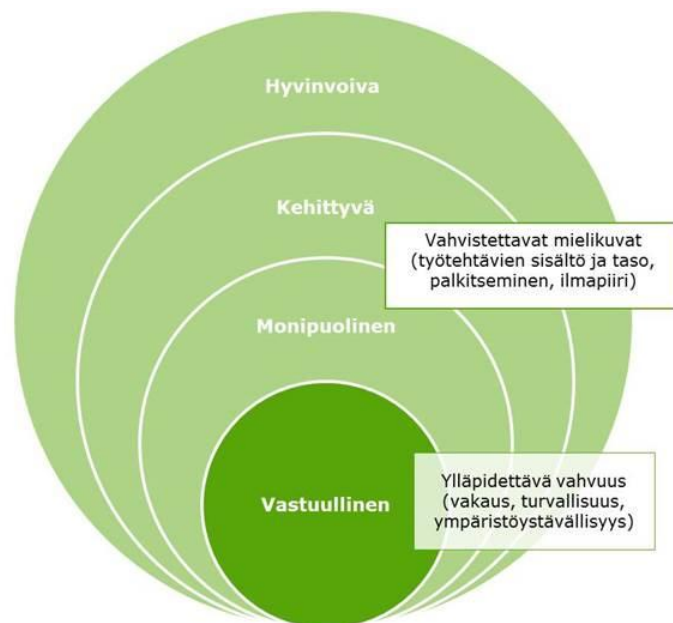
Viestintäyksikön päätehtävä on määritellä viestinnän strategiset linjaukset, kehittää ja ylläpitää konsernin viestintäkanavia sekä edistää hyvien käytäntöjen jakamista. Lisäksi viestintäyksikkö luo yhteisiä pelisääntöjä, edistää avointa yrityskulttuuria ja tuottaa yhteisiä sisältöjä.

Työnantajamielikuvan kehittämisen päävastuu kuuluu HR-yksikköön. HR ja viestintä tekevät asian tiimoilta tiivistä yhteistyötä keskenään ja koordinoivat tiettyjä yhteisiä työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyviä projekteja koko konsernitasolla. Työntekijälähettiläsverkoston koordinointi kuuluu kuitenkin viestintäyksikön vastuulle. Työskentelen itse viestintä- ja ympäristöyksikössä viestintäasiantuntijana ja työtehtäviini kuuluvat HR-viestintä ja tätä myöten myös työnantajakuvaan liittyvät erilaiset viestintätoimenpiteet ja projektit konsernitasolla. Vastaan työntekijälähettiläsohjelman toteutuksesta, suunnittelusta ja ohjauksesta, joten aihe sopi jo tämänkin vuoksi erittäin hyvin kehittämishankkeeksi.

Opinnäytetyöni soveltuu hyvin yrityksen strategian painopisteisiin. Toimivalla työntekijälähtetäsohjelmalla kasvatetaan yrityksen kilpailukykyä, sillä onnistuessaan ja parantessaan yrityksen työnantajamielikuvaa, yritys saa parhaita työntekijöitä riveihinsä ja positiivinen mielikuva yrityksestä kasvaa. Toiminnalla luodaan myös toimivaa perustaa ja vaikutetaan asiakkaisiin luomalla yrityksestä positiivista mielikuva. Työntekijälähtetäsohjelmassa uudistuminen ja yhdessä tekeminen toteutuvat arvoista parhaiten.

2.2 VR Groupin työnantajamielikuva

VR Groupin tavoiteltavan työnantajamielikuvan ylläpidettäviin vahvuuksiin kuuluvat vastuullisuus työnantajana, johon liittyvät vakaas, turvallisuus ja ympäristöystävällisyys (kuvio 3). Lisäksi halutaan vahvistaa mielikuva hyvinvoivana, kehittyvänä ja monipuolisena työnantajana. Nämä pitävät sisällään esimerkiksi työtehtävien sisällön ja tasot, palkitsemisen ja työilmapiirin.



Kuvio 3. VR Groupin tavoiteltava työnantajamielikuva (VR Group 2015b).

Kehittämistehtävän lähtökohtana on VR Groupin heikko työnantajamielikuva. Tieto perustuu tutkimus- ja viestintäyhtiö T-median tekemään vuosittaiseen työnantajakuvatutkimukseen. Tutkimus selvittää maineikkaimmat työnantajat tekniikan ja kaupallisten alojen

osaajien keskuudessa. Esitutkimuksessa 583 tekniikan ja kaupallisten alojen osaajaa nimesi spontaanisti kaksi hyvä- ja huonomaineista työnantajaa. Eniten mainintoja saaneet työnantajat tutkittiin varsinaisessa mainetutkimuksessa. Tutkimus toteutettiin T-Median Luottamus&Maine-mallilla, jossa vastaajat arvioivat työnantajan hallintoa, taloutta, johtamista, uusiutumista, vuorovaikutusta, vastuullisuutta, tuotteita ja palveluita sekä työntekijöiden kohtelua. (T-Media 2016.)

Vuonna 2016 tehdyssä tutkimuksessa ensimmäinen sija meni peliyhtiö Supercellille (kuvio 4). Viiden parhaan joukkoon ylsivät lisäksi Kone, Vincit, Reaktor ja Google. Huonomaineimmiksi työnantajiksi vastaajat arvioivat Talvivaaran, Postin, Stockmannin, Tiedon ja VR:n. (T-media 2016.)



Kuvio 4. T-Median työnantajakuvatutkimuksen tulokset tekniikan ja kaupallisten alojen osaajien keskuudessa (T-Media 2016).

T-Median (2016) tekemän työnantajakuvatutkimuksen perusteella VR Groupilla on Suomen viidenneksi heikoin työnantajamielikuva. Tutkimuksessa tuli esiin, että useimmilla vastaajilla ei ole käsitystä siitä, millainen työnantaja VR Group on tai millaisia työtehtäviä yrityksessä on tarjolla. Matkustajaliikenne on yrityksen liiketoiminnoista näkyvin ja eniten esillä, vaikka yrityksestä löytyy myös logistiikan ja infrapalvelujen liiketoiminnot. Junaliikenteen täsmällisyys on verrannollinen ihmisten luomaan mielikuvaan yrityksestä. Lisäksi uutisten sävy mediassa vaikuttaa myös mielikuvan muodostumiseen. M-Brainin vuoden 2105 media-analyysin mukaan joka viides mediaosuma VR Groupista oli kielteinen. Lisäksi media-analyysin mukaan yrityksen ylintä johtoa ei tunneta ja viestintä puhuu mediassa johtoa useammin. (M-Brain 2015.)

VR Groupissa tehdään paljon työnantajamielikuvan parantamiseksi. Kuitenkaan henkilöstön roolia ei ole aiemmin hyödynnetty tarpeeksi työnantajamielikuvan kehittämisessä, etenkin ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmasta. Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuvat ovat sidoksissa toisiinsa, ja sisäisen työnantajakuva on oltava kunnossa ennen kuin ulkoista voi lähteä toteuttamaan. Hyvän työnantajamielikuvan tärkeys on yrityksessä tiedostettu ja suunnitelmallista työtä tehdään aikaisempaa enemmän esimerkiksi oppilaitosyhteistyön kehittämisen tiimoilta. Myös työntekijälähettiläsohjelma on yksi keino parantaa työnantajakuva yrityksen oman henkilöstön avulla. Viestinnällä on työnantajakuva luomisessa tärkeä merkitys, sillä on suunniteltava hyvin, mitä, milloin ja miten viestitään.

2.3 Työntekijälähettilästoiminnan SWOT-analyysi ja johtopäätökset

Työntekijälähettiläisyys on yksi keino luoda parempaa työnantajamielikuvaa yrityksestä, sillä työntekijälähettiläisyyden suunnitelmallisella toiminnalla on hyvät edellytykset tukea työnantajamielikuvan parantumista. Toiminnan pitää kuitenkin olla suunnitelmallista ja johdettua sekä tuloksia ja onnistumisia on pystyttävä esittämään, jotta verkoston toiminta ei lopahda alkunostuksen jälkeen. Tärkeää on tuottaa työntekijälähettiläille mielenkiintoista sisältöä, jota myös vastaanottajat lukisivat ja jakaisivat eteenpäin. Suunnitelmallisuus, aktiivinen toiminta ja viestintä ovat tärkeä osa työntekijälähettiläisyyden toimintaa. Myös työntekijän itsensä on koettava saavansa hyötyä toiminnasta, jotta se motivoi jatkamaan ja työtä on mielekästä tehdä.

SWOT-analyysi on tärkeä väline analysoitaessa toimintaympäristöä kokonaisuutena ja on yksi maailman käytetyimmistä strategisen suunnittelun työkaluista. (Honkonen 2006, 127). Kamenskyn (2000) mukaan SWOT-analyysin avulla taulukkoon kirjataan sisäiset tekijät eli vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset tekijät eli mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin avulla on tarkoitus tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voi käyttää hyväksi ja miten heikkoudet voi muuttaa vahvuuksiksi. Analyysin avulla voi myös päätellä, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voi hyödyntää ja uhkia välttää. (Honkanen 2006, 410.) Työntekijälähettiläisyyttä analysoitaessa SWOT-analyysin avulla saa selkeän kuvan, mitä vahvuuksia onnistuneella työntekijälähettiläisyydellä on ja mitä heikkouksia taas vuorostaan huonosti suunniteltu ja jalkauttamaton toiminta voi aiheuttaa (taulukko 1).

Taulukko 1. Työntekijälähettilästoiminnan SWOT-analyysi.

	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
S I S Ä I N E N	<p>Hyvän työntekijälähettilästoiminnan vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö kokee olevansa mukana verkoston toiminnassa, työntekijät sitoutuvat paremmin yrityksen toimintaan ja viestivät positiivisista asioista vapaaehtoisesti. Henkilöstö on yrityksen voimavara, jota kannattaa hyödyntää myös viestimiseen. Työntekijöiden viestintä on uskottavampaa ja kiinnostavampaa kuin yrityksen virallinen viestintä. Työntekijän oman asiantuntijuuden kasvattaminen. Me-tunne kasvaa, yhdessä tekeminen. Verkostoituminen yrityksen sisällä kasvaa. Keskustelun herättäminen yrityksen sisällä ja avoimen viestintäkulttuurin eteenpäin vieminen. Onnistumiset luovat hyvää työilmapiiriä Innostuminen tarttuu. Työntekijät tietävät työnantajamielikuvan merkityksen ja toimivat yrityksen brändilähettiläinä. 	<p>Huonon työntekijälähettilästoiminnan heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Toiminta ei ole aktivoivaa ja motivoivaa. Verkoston toiminta hiipuu suunnittelemattomuuden vuoksi. Koordinointi epäonnistuu/resurssien puute ohjata toimintaa ja tuottaa sisältöä. Onnistumisia ei nosteta esille. Tuloksia ei pystytä mittaamaan ja esittämään. Lähettiläille ei tuoteta laadukasta sisältöä. Toiminta on pakotettua. Johto ei tue lähettilästoimintaa. Kiire ja ajanpuute eivät anna mahdollisuutta osallistua toimintaan. Lähettiläät ovat eri tasolla kanavien käytössä. Yrityskulttuuri ei tue avointa viestintää. Huonot ohjeistukset ja työvälineet. Työntekijöiden pelko epäonnistumisesta, ei uskalleta toimia. Ison joukon hallinnointi hankalaa.
	MAHDOLLISUUDET	UHKAT
U L K O I N E N	<p>Hyvän työntekijälähettilästoiminnan mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Positiiviset ulostulot lisääntyvät. Työnantajamielikuva parantuu. Potentiaaliset työntekijät kiinnostuvat ja hakeutuvat töihin yritykseen. Erottuminen sosiaalisessa mediassa mielenkiintoisella ja laadukkaalla sisällöllä. Työntekijä nousee asiantuntijaksi omalla alallaan. ”Behind the scenes” -jutut näkyviin yrityksen ulkopuolelle, kiinnostavuus lisääntyy. Media kiinnostuu jutuista ja teoista. Yrityksen suosittelijoiden määrä kasvaa. Dialogi sidosryhmien kanssa. Työntekijöiden viestintä on uskottavampaa ja kiinnostavampaa kuin yrityksen virallinen viestintä. 	<p>Huonon työntekijälähettilästoiminnan uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ”Spämmäys”, viestit lähtevät samankaltaisina. Viesteissä ei ole persoonallisuutta mukana, kiinnostus ei herää. Toiminta ei ole näkyvää ponnisteluista huolimatta. Viestien käsittäminen väärin sosiaalisessa mediassa. Toiminnan mustamaalaaminen jonkun ulkopuolisen henkilön/ryhmän toimesta.

3 Työnantajakuva rakentuminen

Työnantajakuva tarkoittaa ihmisen mielikuvaa yrityksestä tai mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Mielikuvaan voi vaikuttaa toisten henkilöiden tai yrityksessä työskentelevien mielipiteet sekä viestintä yrityksestä. Työnantajakuvasta puhuttaessa jako tehdään usein sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Ensimmäinen tarkoittaa yrityksen oman henkilöstön kokemista ja näkemistä yrityksen tekemisistä. Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa, miten esimerkiksi työnhakijat tai asiakkaat näkevät yrityksen työnantajana. (Johansson 2015.)

Kun työntekijät ovat tyytyväisiä omaan työhönsä ja työnantajaansa, he kertovat työnantajasta positiivisia asioita ja suosittelevat yritystä myös muille työpaikkana. Terhi Aho kirjoittaa blogissaan oman henkilöstön huolehtimisen tärkeydestä. Markkinointiviestintää suunnataan ulkoisille sidosryhmille ja yritetään näin luoda positiivista mielikuvaa. Kuitenkin oma henkilöstö tulisi myös huomioida. Työnantajamyönteiset henkilöt ovat yrityksen voimavara ja heitä kannattaa yrityksen viestinnässä hyödyntää. (Aho 2012.)

Työnantajakuva myötäilee organisaation mainetta ja julkikuvaa. Työntekijän yksi suurimmista motivaatioista on oman työnsä merkitykselliseksi kokeminen ja työn tekeminen arvostavassa työyhteisössä. Mielestäni Riitta Hyppänen kiteyttää blogissaan työnantajakuvan merkityksen erinomaisesti: ”Menestyvässä kasvuyrityksessä työnantajakuva ulottuu orastavasta kiinnostuksesta vähintään viimeiseen käden puristukseen asti” (Hyppänen 2015).

Ihmisillä on halu tehdä töitä hyvien ja tunnettujen brändien parissa. Hyvät persoonat haaveutuvat töihin niihin yrityksiin, joilla on hyvä maine. (Mäkinen & Kahri & Kahri 2010, 33.) Jokainen työntekijä luo työnantajakuva ja jokaisella on viestintävastuu oman tehtävänsä kautta. Hyvä työnantajakuva syntyy vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset oppivat toisiltaan. Työilmapiiri ja tunnelma työpaikalla on vapautunut ja tällöin asioista uskalletaan puhua ja asioista voi olla myös eri mieltä. (Juholin 2013.)

Monissa yrityksissä positiivisen työnantajakuvan luomaa lisäarvoa ei vielä tunnista. Aggerholmin, Andersenin ja Thomsenin mukaan yrityksen tulisi nähdä työntekijäsuhteet strategisena voimavarana. Kun yritykset alkavat rakentaa työnantajakuvaansa,

tietoisuuden merkitys korostuu. Yrityksen tulee näyttäytyä haluamilleen työntekijöille potentiaalisena työnantajana. Työnantajakuvan luomiseen on panostettava niin, että halutut ihmiset löytävät yrityksen ja hakevat sinne töihin. (Aggerholm & Andersen & Thomsen 2011, 105-123.)

Työnantajakuvan rakentumista voi tarkastella neljän eri näkökulman avulla. Työnantajakuvan rakentaminen alkaa sisäisestä viestinnästä, mainostamisesta ja brändäyksestä. Yrityksen oma henkilöstö on tärkeässä asemassa, sillä heidän tulee ensin omaksua yrityksen arvot ja toimintatavat. Lisäksi heidän tulee viihtyä työssään, sillä vasta tämän jälkeen yritys voi lähteä rakentamaan ulkoista työnantajakuvaa, sillä vasta sitten yritys voi viestiä siitä uskottavasti myös muille ja panostaa ulkoiseen työnantajakuvan luomiseen. Neljäs vaihe on saada oikeat henkilöt kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. (Berthon & Ewing & Hah 2005, 151-172.)

Työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttaa yrityksen oma viestintä, mutta myös se, kuinka yrityksen henkilöstö viestii yrityksestä. Organisaatio vaikuttaa maineeseensa omalla toiminnallaan, viestinnällään ja tavallaan käydä dialogia ympäristönsä kanssa. (Juholin 2010, 106.) Jos henkilöstö voi hyvin työssään ja on motivoitunut, se heijastuu yrityksestä ulospäin. Tällöin työntekijät haluavat kertoa työnantajastaan ja omasta työstään toimien suosittelijoina vapaaehtoisesti. (Riikonen & Tuomi & Vanhala & Seitsamo 2003, 7-8.) Yrityksen henkilöstö on olennaisessa asemassa maineenhallinnan kannalta. Yrityksessä jokainen antaa panoksensa maineen rakentamiseen, ylläpitämiseen tai heikentämiseen joko tahtoen tai tahtomattaan. Henkilöstön puhe on yrityksen virallista viestintää aidompaa, sillä he ovat yrityksensä toiminnan kokijoita ja tekijöitä. Avoin viestintä on avainasemassa. (Aula & Heinonen 2002, 108–109.) Jos yrityksellä on hyvä maine, se houkuttelee parasta väkeä hakeutumaan yritykseen töihin (Heinonen 2006, 44).

Maine liittyy vahvasti työnantajakuvaan ja on liitännäinen organisaation todelliseen toimintaan. Maine on yrityksille tärkeä, sillä se on keino erottua ja luoda kilpailuetua muihin alan toimijoihin. Jos yrityksellä on hyvä maine, se voi asettaa palveluilleen korkeammat hinnat, houkuttella parhaimmat työntekijät, saavuttaa vakaan taloudellisen aseman ja kohdata myöskin vähemmän kriisitilanteita. (Tuominen 2013, 66.) Vahva maine perustuu jatkuvuudelle ja pysyvälle toiminnalle, jossa viestinnällä on erityinen asema. Mielikuvien johtamisessa ei ole vielä useinkaan huomioitu yrityksen omia työntekijöitä ja sitä, kuinka

yrityksestä ulospäin suunnatut mielikuvat vaikuttavat heihin ja heidän päivittäiseen työhönsä. (Tuominen 2013, 75-76.) Henkilöstö on tärkeässä roolissa maineen rakentumisen kannalta, sillä ilman heidän tukea hyvän maineen saavuttaminen ja ylläpitäminen on mahdotonta (Tuominen 2013, 136.) Maineen muodostumiseen vaikuttavat siis omakohtaiset kokemukset, kuulopuheet ja keskustelut toisten ihmisten kanssa. Myös mediajulkisuus muodostaa yrityksen mainetta. Joka tapauksessa ihmiset rakentavat mielikuvan omista lähtökohdistaan, ja yritys voi antaa ihmisille rakennusaineita, joista he muodostavat käsityksiään. (Pitkänen 2001, 18-19.)

Resurssilähtöisen teorian mukaan ”pysyvän kilpailuedun oletetaan löytyvän yrityksen sisäisistä resursseista. Näiden sisäisten resurssien tulisi olla harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Ennen kaikkea näitä resursseja nähdään löytyvän työntekijöiden henkisestä pääomasta”. (Kotila 2005.)

Työnantajakuvan parantaminen edellyttää viestintää monella eri tapaa. Viestinnän lisäksi yritys rakentaa mainettaan teoillansa. Yrityksen maine perustuu sen tarjoamaan työympäristöön, tuotteisiin ja palveluihin. Yksi olennaisimmista osa-alueista maineen kannalta onkin juuri yrityksen perustoiminta työnantajana. (Tuominen 2013, 77.) Yrityksen julkinen kuva ja näkyminen julkisuudessa ovat tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Yrityksen kannalta keskeisiä asioita ovat sen kiinnostavuus, luotettavuus ja avoimuus. (Pitkänen 2001, 113.) Yritys voi saada lisäarvoa tarinoista ja elämyksistä, sillä ihmiset muistavat tarinoita huomattavasti paremmin kuin esimerkiksi pelkkiä listauksia. (Pitkänen 2001, 49.)

Hyvän työnantajakuvan luomisessa tärkeää on työntekijöiden antama viesti ja tarinoiden kertominen. Sosiaalisessa mediassa yrityksen on toimittava aidosti ja totuudenmukaisesti, muuten viestit eivät ole uskottavia. Sosiaalisessa mediassa viestiminen työnantajasta tulee myös pohjautua todellisuuteen. Jos näin ei ole, yritys epäonnistuu viestinnässään ja valheesta jää yleensä kiinni. Lisäksi verkossa tieto säilyy pitkään.

Digitoimisto Vilperin julkaisemassa blogissa käsitellään työnantajakuvaa sosiaalisessa mediassa. Yrityksen on tärkeää tänä päivänä näkyä myös sosiaalisen median kanavissa. Viestinnän sävy voi olla siellä rennompina verrattuna yrityksen viralliseen viestintään. Sosiaalisessa mediassa yritykset tavoittelevat ihmisläheisempää ja aidompaa näkökulmaa yrityksestä. Useimmat yritykset kokevat sosiaalisen median helpoksi viestintäka-

navaksi, koska siellä voi viestiä monella eri tapaa, esimerkiksi blogeilla, videoilla tai kuvilla. Tärkeää on kuitenkin rakentaa todellisuutta vastaava kuva yrityksen toiminnasta. (Digimediatoimisto Vilperi 2015.) Leikkimielisyys, viihteellisyys ja uudelleenkerrota ovat olennainen toimintatapa yhteisöllisessä mediassa. Tarkoituksena on saada yhteisön jäsenet jakamaan ja linkittämään sisältöjä eteenpäin. Yrityksen yhteisöllinen toiminta rakentuu houkuttelevan sisällön, koukuttavan viitekehityksen, verkossa ylläpidettyjen yhteyksien ja ajallisen jatkumon tukipilareiden varaan. (Soininen ym. 2010, 112-114.)

Henkilöstön osallistaminen sosiaalisen median käyttöön on nähty tärkeäksi. Yhteisöllisen median myötä uudelle tasolle on noussut yksilöiden ääni. Puhujiksi ei kelpaa enää organisaatiot, vaan esiin halutaan oikeita ihmisiä, jotka persoonallaan vahvistavat tietojen ja näkemysten uskottavuuden. Ytimessä ovat läsnäolo, kuunteleminen, vastaaminen ja kohderyhmille arvokkaan sisällön jakaminen. (Forsgård & Frey 2010, 15.) Näin yritykset voivat panostaa läpinäkyvämpään viestintään. Sidosryhmiä kiinnostaa enemmän organisaation todellinen ja yksilöistä muodostuva identiteetti kuin johdon viestimä virallinen yritysidentiteetti. Jotta yrityksestä lähtevät viestit tukisivat brändiä, on yrityskulttuurin oltava myös sellainen, joka motivoi henkilöstöä toimimaan sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Oman henkilöstön motivointi yhteisöllisen median hyödyntämiseen on paras mahdollinen uskottavuutta lisäävä tekijä. Mitä vahvemmin oma henkilöstö on sitoutettu tuottamaan, kommentoimaan ja jakamaan sisältöä, sitä aidompi ja elävämpi on lopputuloksena syntyvä vaikutelma. (Forsgård & Frey 2010, 76.) Tässä on kuitenkin hyvä huomioida, että myös liika leimaantuminen tiettyyn yritykseen ei aina ole välttämättä hyödyllistä. Työyhteisö voi muuttua liian samankaltaiseksi, jolloin terve kyseenalaistaminen ja innovointikyky voi kärsiä. (Tuominen 2013, 140-142.)

Johdon tulisi pyrkiä luottamaan työntekijöihinsä niin, että heidän harjoittamaansa viestintää yhteisöllisessä mediassa kontrolloidaan kohtuudella. Lisäksi johdon olisi osallistuttava myös itse kommunikointiin. Myöskään pelkkä yrityksen markkinointi ei toimi sosiaalisessa mediassa, se saattaa herättää vain ärtymystä ja negatiivisuuden tunteita. (Tuominen 2013, 145.) Organisaation maine voi kärsiä, jos sosiaalisen median kanavissa mainostetaan jotain sellaista, joka ei sovi yrityksen imagoon. Saattaa käydä myös niin, että yrityksen oma henkilöstö esittää mielipiteitään varomattomasti tai antaa väärää tietoa, joka voi heikentää yrityksen mainetta ja uskottavuutta. (Tuominen 2013, 155-156.)

4 Työntekijälähettiläisyys

Työntekijöiden hyödyntäminen yrityksen viestinnässä on ollut aktiivisesti esillä viime aikoina. Tästä on ruvettu käyttämään termiä työntekijälähettiläisyys. Yritys kannustaa työntekijää toimimaan brändinsä sanansaattajana ja suosittelijana. Termillä tarkoitetaan työntekijän omien verkostojen rakentamista digitaalisessa ympäristössä ja omien sisältöjen luomista ja jakamista. Työntekijöitä kannustetaan näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa ja sitä kautta yritys saa näkyvyyttä. (IAB Finland 2016.)

Vuoden 2016 luottamusbarometrin mukaan ihmiset luottavat yhä enemmän itsensä kaltaisiin ihmisiin. Tällaiset henkilöt, kuten kollegat nähdään selvästi luotettavampina kuin toimitusjohtajat tai valtion virkamiehet. Luottamus toimitusjohtajiin on kyllä parantunut, mutta he tarvitsevat työntekijöiden tukea kasvussa. (Viestintätoimisto Edelman 2016.)

Työntekijälähettiläisyys oli vuoden 2016 aikana esillä eri tilaisuuksissa sekä internetissä on kirjoitettu aiheesta paljon artikkeleiden ja blogikirjoitusten muodossa. IAB Finlandin vuonna 2016 jäsenyrityksilleen teettämän kyselyn mukaan työntekijälähettiläisyydestä on hyötyä yrityksen brändille vahvistaen yrityksen mielikuvaa ja houkuttelevuutta. Innokkaat työntekijät ovat parempia mielikuvan edistäjiä kuin yrityksen viralliset mainoskampanjat. Yrityksen oma henkilöstö on tärkeässä roolissa, koska he levittävät yrityksen viestejä verkostoille tehokkaammin kuin yritys, ja toiminta on yritykselle myös kustannustehokasta. Työntekijälähettiläs hyötyy myös itse toiminnasta, koska he profiloituvat oman alansa asiantuntijaksi. Muita hyötyjä toiminnasta on ylpeys omasta työstä ja työnantajasta, sitoutuminen, työilmapiirin paraneminen ja myös yritys saa kasvot toiminnalleen. (IAB Finland 2016.)

Työntekijälähettiläisyyden tulee olla vapaaehtoista toimintaa. Lähettiläs kertoo asioista omalla äänellään omissa verkostoissaan valiten sellaiset kanavat, jotka hänelle ovat luontaisia. Herääkin kysymys, miksi sitten yrityksen vapaaehtoisia työntekijöitä ei ole aikaisemmin valjastettu tällaiseen tehtävään ja hyödynnetty yrityksen viestinnässä? Jari Lähdevuori perustelee tätä asiaa blogissaan siten, että yleensä yrityksen asioista puhuminen on kuulunut joillekin erikseen nimetyille puhujille ja ainoastaan heitä on käytetty yrityksen asioista viestimiseen (Lähdevuori 2015). Näin on oikeastaan aiemmin ollut VR Groupissakin.

Sisältömarkkinointiin ja sosiaaliseen mediaan erikoistunut yritys Someco järjesti huhtikuussa 2016 tilaisuuden, jonka teemana oli työntekijälähettiläisyys. Tilaisuus käsitteli pitkälti ulkoisesti toimivaa lähettiläisyyttä, jota tarkasteltiin muutaman esimerkkiyrityksen kautta. Somecon Senior Consultant Marko Suomen (2016) mukaan ilmiönä työntekijälähettiläisyys on kuitenkin vasta alussa, sillä viestinnällinen työskentelytapa arkipäiväistyy ja sosiaalisen median käyttö lisääntyy. Toimiva työntekijälähettiläisyys lähtee henkilöstä itsestään ja halusta kertoa omasta työstään. Lähettiläät innostavat käytöksellään muita.

Työntekijälähettiläisyyttä voi tehdä monin eri tavoin. Useimmissa yrityksissä lähettiläisyys kuitenkin painottuu ulkoisen sosiaalisen median kanaviin. Sosiaalisen median kanavia on tänä päivänä monia ja työntekijälähettiläiden kannattaa toimia niissä kanavissa, jotka hänelle itselleen ovat luontevimmat. Työntekijälähettiläs voi toimia esimerkiksi Twitterissä, Facebookissa, LinkedInissä tai Instagramissa. Uudempina kanavina mukaan ovat tulleet myös Periscope ja Snapchat. Vaikka useimmiten työntekijälähettiläisyys painottuu ulkoisiin kanaviin, niin mielestäni työntekijälähettiläiden toiminta yrityksen sisäisissä kanavissa, esimerkiksi Yammerissa tai omassa työyhteisössä, on yhtä tärkeää. Lisäksi työntekijälähettiläisyyttä on myös käydä puhumassa eri tilaisuuksissa, tapahtumissa ja vaikkapa oppilaitoksissa yrityksen asioiden näkökulmasta, joka myös on omiaan lisäämään kiinnostavuutta työnantajana.

Yrityksen viestinnässä kannattaa hyödyntää heitä, jotka ovat innostuneita omasta työstään ja ovat sitoutuneita työnantajaansa. Työntekijälähettiläs viihtyy työpaikallaan ja kokee ylpeyttä omasta työstään. Tällaiset henkilöt voivat aidosti ja uskottavasti kertoa asioista, mitä yrityksessä tehdään ja jotka eivät näy yrityksen ulkopuolelle. Työntekijälähettiläs parantaa omaa asemaansa kilpailuilla työmarkkinoilla, sillä pidemmällä tähtäimellä henkilöbrändin luominen voi tehdä työntekijästä halutun työntekijän (Kortesuo 2011, 12). Työntekijälle ammatillinen kehittyminen ja oman asiantuntijuuden kasvattaminen ovat olennaisia motivaation lähteitä (Puro 2016). Henkilöt, jotka ovat näkyvästi esillä yrityksen asioissa, ovat omiaan kasvattaman tehokkaasti myös yrityksen näkyvyyttä ja uskottavuutta. Joka tapauksessa työntekijä on aina yrityksensä lähettiläs, toiset tekevät tätä vaan näkyvämmiin kuin toiset.

4.1 Työntekijälähettilyyden onnistumisen edellytykset

Työntekijälähettilyyden tulee olla vapaaehtoista toimintaa. Työntekijälähettiläisyys on parhaimmillaan silloin, kun toiminnasta tulee hyöty sekä lähettiläälle että yritykselle. Hyvä työntekijälähettiläs osaa tuoda asian esiin omasta näkökulmastaan, hän tuo esiin omaa asiantuntijuuttaan ja samalla kasvattaa omaa henkilöbrändiään alansa asiantuntijana. Hyvänä vetoapuna toimii hyvin valittu ammattiin liittyvä viesti. On tärkeää, että työntekijälähettiläs saa valita jakamansa viestin itse. Ohjelmassa kannattaa hyödyntää heitä, jotka ovat jo tehneet tätä työtä ja esittää saavutettuja tuloksia muille lähettiläille. (Takala 2015.) Työntekijöiden henkilöbrändit lisäävät yrityksen näkyvyyttä ja persoonallisuutta. Suosituista henkilöbrändeistä syntyy usein mielipidevaikuttajia. (Ahonen & Luoto 2015, 205.) Henkilöbrändin merkitys on voimistunut sosiaalisen median myötä ja asiasta puhutaan tällä hetkellä paljon. Tunnistettavat asiantuntijabrändit ovat yrityksille hyvän maineen levittäjiä ja viestintä sosiaalisessa mediassa tarjoaa uusia mahdollisuuksia. (Ahonen & Luoto, 209.)

Työntekijälähettiläsohjelman toteuttaminen vaatii hyvän suunnitelman. Johdon tuki ja valtuutus toiminnalle on erittäin tärkeää, sillä lähettiläät haluavat olla varmoja, että he saavat kertoa yrityksen asioista näkyvästi eri kanavissa. On hyvä olla olemassa tietyt säännöt ja linjaukset, jotta työntekijöiden on helppo uskaltautua toimintaan mukaan. Työntekijälähettilään työvälaineet ja toiminnan ohjeistukset ovat oltava kunnossa. Ohjeistus ei kuitenkaan saa olla liian tiukka ja käskevä, sillä muuten se syö motivaatiota helposti. Sosiaalisen median ohje tulisi olla kannustava ja avoin. Työntekijälähettiläitä tulee matkan varrella kannustaa ja on hyvä muistaa, että ihmisiä motivoivat eri asiat. Työntekijälähettiläille tulee jakaa huomionosoituksia. Enenevässä määrin työltä etsitään myös muunlaista merkityksellisyyttä, ja työntekijälähettiläisyys nostaa myös oman työn arvostusta. Pitää olla ylpeä siitä, mitä tekee ja näyttää se myös muille. Esimerkki on myös tärkeä asia, sillä innostuminen tarttuu. (Lähdevuori 2015.)

Sosiaalinen media on useimmiten työntekijälähettiläsohjelmien keskiössä. Työntekijälähettiläitä pitää opastaa, neuvoa ja antaa heille työvälaineita työn tekemiseen. Heitä tulee kannustaa, rohkaista ja tuottaa heille valmista laadukasta sisältöä, jota he voivat jakaa. Valmiiksi tuotetun sisällön täytyy olla aitoa ja kiinnostavaa, jotta sitä halutaan jakaa. (Puro 2016.) Muita työntekijälähettilyyden onnistumisen edellytyksiä ovat johdon hyväksyntä toiminnalle, joustava somekäytäntö, suunnitelmallisuus, resursointi, osaaminen ja kulttuuri (kuvio 5).



Kuvio 5. Työntekijälähettilyyden edellytykset (Someco 2016).

Riskinä työntekijälähettilyydessä on, että kiinnostus ei herää yritystä kohtaan ponnisteiluista huolimatta. Tämä johtuu useimmiten siitä, että sisältö ei erotu joukosta. Sosiaalisessa mediassa jaettavassa aineistossa erotutaan tulkitsemalla jaettavaa sisältöä kuvaustekstissä ja rakentamalla sitä kautta omaa asemaa tai yrityksen asemaa alan asiantuntijana. Muiden tekemät tulkinnat auttavat vastaanottajia ymmärtämään paremmin sisällön sanoman. Vakuuttavan sisällön laadusta on kiinni, sitoutuvatko sisällön kuluttajat seuraamaan yritystä verkossa vai eivät. (Tanni & Keronen 2013, 83–97.)

Yhteisöissä viestejä ei kannata tyrkyttää, vaan sisällön pitää olla muuten laadukasta ja kiinnostavaa. Toiminnan pitää rakentua tiedon ja ratkaisujen jakamiseen. Jäsenet eivät halua tulla markkinoinnin kohteeksi. Kokemusten jakaminen on tehokas keino muun muassa myynnin edistämiseksi. Ihmiset eivät useinkaan luota pelkkään mainosmateriaaliin, vaan he haluavat aitojen käyttäjien näkemyksiä tuotteista tai palveluista. (Kananen 2013, 117.) Tätä yritysten tulisi hyödyntää omassa viestinnässään. Oman verkoston luominen alkaa oman profiilin luomisella ja on yksi onnistumisen edellytyksistä. (Kananen 2013, 141.)

Työntekijälähettilästoimintaan on hyvä valjastaa ydintiimi eri toiminnoista ja jäsenet roolittaa eri tavoin. Yhdet tuottavat, toiset tarkkailevat ja kolmannet jakavat sisältöjä. Yrityksen toimintaa kannattaa tuoda esiin eri näkökulmista. Näin lähettiläät saavat tietoa toiminnoista eri puolilta yritystä ja samalla myös heidän oma osaamisensa kasvaa ja kehittyy. Yhteiset aihetunnisteet ovat tärkeitä ja seurattavuuden kannalta niitä on järkevä käyt-

tää ohjelmaan liittyvässä viestinnässä ja viesteissä. Näin ohjelma saa enemmän näkyvyyttä sekä viestit voi liittää juuri tietyn yrityksen toimintaan. Aihetunnisteiden avulla ohjelmaa on myös helpompi seurata ja mitata. On tärkeää luoda erilaisia toimintatapoja, miten lähettiläänä voi toimia. Kaikki eivät halua näkyä ulkoisessa sosiaalisessa mediassa, mutta haluavat silti olla kertomassa yrityksen asioista ulkopuolisille ja toimia viestin viejinä parantaen samalla työnantajamielikuvaa.

Työntekijälähtöisyys perustuu pitkälti henkilön omaan motivaatioon. Locken päämääräteoria on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista yrityksissä, koska se on kaikista valituin. Locken mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista sekä selkeästä ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta. Työskentely selkeää tavoitetta kohti lisää suoritusta ja sitoutumista. (Robbins 2000, 166-167.)

Locken mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon viisi pääperiaatetta, jotka ovat selkeys, haastavuus, sitovuus, palaute ja monimutkaisuus. Kun tavoite on selkeä, täsmällinen ja aika rajattu, on helpompi tietää, mistä käyttäytymisestä palkitaan ja mitä odotetaan. Ihmiset ovat usein motivoituneita aikaansaannoksistaan ja arvioivat tehtäviä sen mukaan, saako niistä saavuttamisen iloa. Tehtävä ei saa myöskään olla liian haastava ja sen pitää olla saavutettavissa. Työntekijät sitoutuvat helpommin tavoitteisiin, jos he saavat olla mukana luomassa tavoitteita. Hyvän tavoiteohjelman lisäksi tarvitaan palautetta, sillä se tarjoaa mahdollisuuden selvittää odotukset, asettaa tehtävän vaikeustaso ja saada tunnustusta työstä. On tärkeää asettaa tavoitteita, jotta yksilö voi seurata omaa suoritustaan työn aikana. Silloin kun työt ovat monimutkaisia, on tärkeää pitää huolta siitä, ettei työstä tule liian ylitsempääsemätön ja on annettava aikaa parantaa suoritusta sekä tutustua tavoitteisiin. (Robbins 2000, 166 -167.) Motivaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijälähtöisyyden onnistumisessa ja henkilön aktivoitumisessa.

Motivaatioteoriat ovat hyviä johtamisen työvälineitä pyrittäessä ymmärtämään, mikä ihmistä motivoi. Motivaatioteorioita yhdistelemällä saadaan tekijäryhmät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Porter ja Miles (1974) ovat koonneet joukon tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiossa työmotivaatioon. Ne ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Elämänkaariteorioiden mukaan joukkoon voidaan lisätä vielä elämänvaihe. Motivaatio jaetaan tyypillisesti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Jos ihminen tekee töitä palkan eteen, kyseessä on ulkoinen motivaatio tai jos hän kokee työniloa, ky-

seessä on sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation innoittamana yksilö hakeutuu tekemään asioita, jotka innostavat häntä. Yksilö haluaa heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, saako hän palkkioita. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Työntekijälähettilyydessä on kyse juurikin sisäisestä motivaatiosta.

Motivaatiotutkija J. Richard Hackmanin mukaan motivaation edellytyksiä ovat esimerkiksi työn vaatimat erilaiset taidot ja valmiudet, työ pitää pystyä tekemään alusta loppuun, jotta siitä saa kokonaiskuvan, työn pitää olla merkityksellistä ja olennaista työn kannalta ovat suunnittelu ja päätökset, konkreettiset tulokset ja työntekijän tulee olla tyytyväinen organisaatioon ja sen arvoihin (Löow 2002, 125).

4.2 Esimerkkejä työntekijälähettiläsohjelmista

Työntekijälähettilyyttä tehdään monessa yrityksessä jo suunnitelmallisesti. Esimerkiksi Somecon työntekijälähettilyyttä käsittelevässä tilaisuudessa huhtikuussa 2016 kuulin esimerkkejä muun muassa Valion, Sinebrychoffin ja Tekesin työntekijälähettilyydestä. Jokaisessa näissä yrityksessä työntekijälähettilyydelle on keksitty oma nimi. Esimerkiksi Valiolla toimii Valiojengi ja Sinebrychoffilla puhutaan Soihdunkantajista.

Zenton blogissa Hanna Puro kirjoittaa Pauligin työntekijälähettiläistä. Lähtökohtana Pauligilla on ollut joukon kerääminen ajamaan yhteistä asiaa. Hyvän sisällön on oltava kiinnostavaa ja ajankohtaista, jotta se saa sosiaalisessa mediassa näkyvyyttä ja sitä jaetaan. Pauligilla osallistujat koulutettiin sosiaalisen median kanavien käyttöön. Osalla oli korkea kynnys lähteä tuottamaan sisältöä omalta alueeltaan ja epäonnistuminen pelotti useampia. Toiminnan pitää ehdottomasti perustua vapaaehtoisuuteen, pakottamalla ei saa tuloksia aikaan. Jokaisen pitää tuottaa ja jakaa vain sellaisia sisältöjä, joita itse henkilökohtaisesti arvostaa. Ei ole tarkoitus tykittää omille verkostoille kaikkea yrityksen asioita ja etenkin sellaisia, joita ei itse koe relevanteiksi. (Puro 2014.)

Työntekijöiden sosiaalisessa mediassa jakamat kuvat tuovat yritysten brändimieliin jotain uutta. Esimerkiksi eräs Finnairin lentäjä kuvaa lentäjän arkea ja julkaisee omalla tilillään sellaisia maisemia ja kuvakulmia, joita tavalliset ihmiset eivät muuten pääsisi todistamaan. Ohjaamosta napatuista kuvista voi ihastella erilaisia maisemia. (Ahonen &

Luoto 2015, 203.) Useat yritykset hyödyntävät jo aktiivisesti eri sosiaalisen median kanavia, sillä ne auttavat yrityksiä myös muokkaamaan yrityksen brändimielikuvaa. Ihmisten äänellä viestitty sisältö tuo yritykset lähemmäksi kuluttajaa ja paljastaa persoonallisia osaajia ja kiinnostavia yksityiskohtia yritysten takaa. (Ahonen & Luoto 2015, 204.)

Valion työntekijälähettiläsohjelma Valiojengin toiminta alkoi syksyllä 2015. Lähettiläitä heillä oli aluksi 93, nyt jo lähemmäs 150. Valiojengin ohjelman tavoitteena on jakaa eteenpäin Valion sanomaa ”Suomalaista maitoa – maailmanluokan taitoa”. Valiolla ohjelmassaan on käytössä aihetunnisteet #Valiomaitoa ja #Valiojengi. Valion yhteisöasian-tuntija Mari Kokon mukaan heille tehdyn tutkimuksen mukaan Valion twiiteistä yli 60 prosenttia on lähettien tuottamaa sisältöä. Seuranta tehtiin noin 7 kuukauden ajan. Lähettiläät puhuvat tuotteista, työpaikoista ja työyhteisöstä, vastuullisuudesta ja kehityksestä, tapahtumista ja kampanjoista. Twiiteistä on havaittavissa ylpeys valiojengiläisyydestä, ja sitouttaminen on heillä onnistunut. Valiojengi toimii myös myynnin ja markkinoinnin tukena. Valiolla työntekijälähettiläiden perustekeminen on saavuttanut hyvän tason. Seuraavalle tasolle pääseminen vaatii kuitenkin aktiivisempien lähettiläiden kartoittamista. (Kokko 2017.)

Monella yrityksellä on oma työntekijälähettiläsohjelma. Kuviossa 6 on nähtävissä työntekijälähettiläyteen liittyviä sanoja ja monella yrityksellä on käytössään tietyt aihetunnisteet omaan ohjelmaansa liittyen. VR Groupin työntekijälähettiläsohjelman yksi aihetunniste, #matkakumppani, on myös mukana.



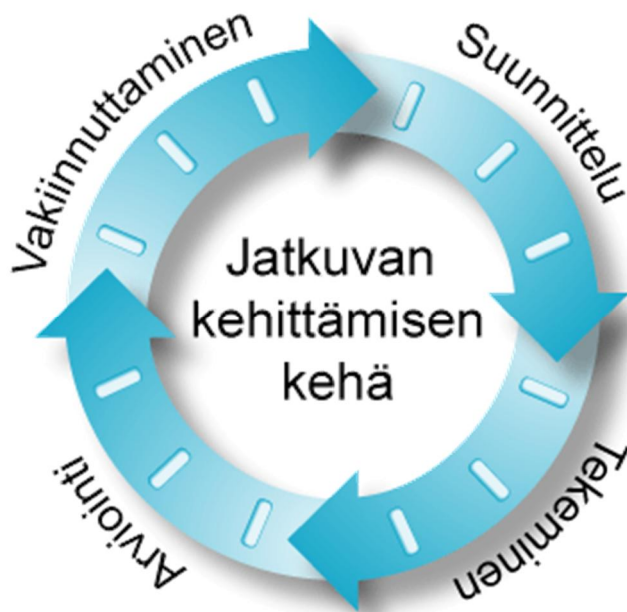
Kuvio 6. Työntekijälähettiläyteen liittyviä sanoja (IAB Finland 2016)

5 Muutoksen johtaminen ja jatkuva kehittäminen

Globalisaation myötä toimintaympäristömme muuttuu yhä epävakammaksi ja ennakoimattomaksi (Juholin 2010, 24). Vaikka muutoksia on vaikea ennakoida, niihin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 9). Yksi tärkeimpiä johtamisen tehtäviä on saada ihmiset työskentelemään järjestäytyneesti yhdessä (Honkanen 2006, 352). Ihmisten kyvykkyys muutokseen rakentuu siitä, että heillä on tietoa, he ovat voineet harjoitella uutta tapaa, he haluavat muutosta ja heillä on myös mahdollisuus käsitellä siihen liittyviä tunteita. Pedlerin (1997) mukaan oppivan organisaation jäsenet tulee ottaa mukaan strategiseen suunnitteluun. Oppivassa organisaatiossa tieto kulkee vapaasti organisaation sisällä ja palautetta annetaan toiminnan tuloksista. Henkilöstöä rohkaistaan kokeilemaan uutta kokemuksen kautta. Olennaista on muilta oppiminen ja verkostoituminen muiden organisaatioiden kanssa. (Honkanen 2006, 391-393.)

Yritykset tarvitsevat toiminnan kehittämiseen ketterän kehittämisen menetelmiä sopeutuakseen muuttuviin tilanteisiin. Projektit ja kehittämishankkeet ovat keinoja uudistaa olemassa olevaa organisaatiota. Niissä hyödynnetään resursseja, jotka ovat koko organisaatiolle yhteisiä, ja ne saadaan projektien avulla kohdennetumpaan käyttöön. Projektit ovat käytännön keino toteuttaa ketterän strategian ja organisaation ideaa. Projekteilla voidaan vähentää myös resurssijäykkyyttä organisaatiossa ja tällä on suuri merkitys strategisen ketteryyden ja toimintakulttuurin uudistumisen näkökulmasta. (Virtanen 2009, 35.)

Työntekijälähettiläsohjelmassa hyödynnän jatkuvan kehittämisen kehän mallia, jolla pyritään prosessin jatkuvaan parantamiseen (kuviot 7). Työntekijälähettiläsohjelman lähtökohtana on strategian painopistealue kilpailukyky ja arvoista uudistuminen ja yhdessä tekeminen. Työntekijälähettiläsohjelmassa korostetaan kokeilemisen kulttuuria ja virheistä oppimista. Toiminta pohjautuu suunnitelmiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Suunnittelu on jatkuvaa ja saatuja kokemuksia hyödynnetään seuraavan vaiheen suunnittelussa. Tarvittaessa tekemistä muutetaan tilannetta paremmin vastaavaksi. Työntekijälähettiläsohjelmaa seurataan ja arvioidaan tietyn väliajoin käyttäen hyväksi sosiaalisen median kanavien analytiikkaa sekä työntekijälähettiläiltä ja johdolta saatua palautetta. Toimintaa kehitetään tulosten ja palautteiden perusteella, mutta samanaikaisesti toimintaa pyritään myös vakiinnuttamaan. Esiintyviä ongelmia ratkotaan yhdessä verkoston voimin ja ideoidaan tapoja toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi.



Kuvio 7. Jatkuvan kehittämisen kehä (Laatuakatemia).

Kun työyhteisössä on käynnissä isompi muutos- tai kehittämisprosessi, mukaan tarvitaan muutosagentteja, joiden tehtävä on ohjata ja tukea organisaatiota, työyhteisöä ja sen jäseniä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä (Honkanen 2006, 22-23). Muutosjohtamisen ja kehittämistyön taustalla on se, miten yksilön toiminta ja ponnistelut voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja mitkä seikat ovat yksilön hyvän työsuorituksen taustalla. Kyse on tällöin motivaatiosta, sitoutumisesta, työtyytyväisyydestä, arvostuksista, minäkuvasta ja persoonallisuudesta. Lisäksi tulee olla mahdollisuus tehdä työssä vaadittavat tehtävät. (Honkanen 2009, 299.)

Kehittäminen ja muutos ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, kuten myös työntekijälähettiläsohjelmassa. Tarkoituksena on ottaa käyttöön uutta toimintatapaa ja samalla kehittää ohjelmaa vastaamaan tarkoitukseensa. Muutosjohtamista ja organisaation kehittämistoimintaa voi lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Rakenneajattelu vastaa kysymyksiin, mitä pitää muuttaa, jotta pääsemme tavoitteisiin ja miten asioita on kehitettävä. Prosessiajattelu vastaa kysymyksiin, miten ihmiset saadaan tekemään muutos. Tavoitteena on luoda edellytyksiä muutoksen suunnittelulle ja toteuttamiselle. Näiden molempien puolten on oltava mukana jokaisessa muutoksessa, mutta painotukset voivat vaihdella muutoskohteesta riippuen. (Honkanen 2006, 347-348.)

Muutoksen läpivienti vaatii johtajilta paljon, esimerkiksi sitoutumista ja asioiden toistamista. Muutoksen viestinnässä on tärkeää havainnollistaa ja käyttää esimerkkejä. tarinat ovat tärkeitä. Lisäksi, kun lisätään vuorovaikutus, muutoksen tavoite selkeytyy. On tärkeää saada ihmiset muutoksen taakse. (Kivimäki 2017.) Työntekijälähettiläät ovat eturintamassa luomassa uudenlaista toimintatapaa ja toimivat edelläkävijöinä.

Muutoksen onnistumisen esteitä ovat muun muassa se, että ympäröivä ympäristö estää muuttamasta ihmisten käytöstä, muutoksen kehotukset ovat epäselviä tai ihmisten tunteet eivät tue muutosta eli heitä ei ole saatu motivoitua. Ihmiselle tulee antaa yksiselitteiset ohjeet, joiden mukaan toimia, jotta muutos onnistuu. Tunnetason saavuttaminen muutoksen välttämättömyydestä ja ympäristön muokkaaminen muutokselle otolliseksi on tärkeää. Heathin veljekset Chip ja Dan korostavat muutoksessa tunnetta ja kertomuksellisuutta. ihmistä puhuttelevat, jos viesti on yksinkertainen, konkreettinen ja uskottava. Vastaanottajaa taas motivoi tunne, odottamattomuus ja kertomuksellisuus. Sitä paremmat mahdollisuudet on tavoittaa vastaanottaja ja saada aikaan vaikutus, jos näitä edellä mainittuja ominaisuuksia on mukana. (Heath & Heath 2010.)

Tänä päivänä puhutaan paljon myös ketterästä kehittämisestä. Ketterässä muutoksessa muutoksenhallinta on syytä hoitaa huolella ja tämä on nähty yleensä organisaation johdon tehtävänä. Organisaation johto on syytä kouluttaa siitä, mitä ketterä kehitys on, mitä se tarkoittaa kyseisessä yrityksessä ja missä järjestyksessä muutos etenee. Itse oppiminen tapahtuu oppivan organisaation teorioiden mukaan ihmisten välillä. Oppiminen on lopputulos, kun kummallakin keskustelijoista syntyy asiasta syvempi ja laajempi näkemys kuin mitä kummallakaan oli aikaisemmin. (Auer & Auer & Heinäsmäki & Hölttä & Kalliala & Laanti & Laine & Lekman & Miinalainen & Naski & Piiparinen & Puhakka & Pyhäjärvi & Pääkkönen & Räisänen & Sora & Taipale & Talvio & Tanninen & Toikkanen & Toivola & Toro & Valsta & Väyrynen & von Weissenberg 2013, 20.) Ketterän kehittämisen menetelmiä käytettäessä on todettu, että merkittäviä muutoksia lyhyessä ajassa isossa organisaatiossa saadaan parhaiten aikaan, jos muutoksen toteuttaa erillinen päivittäisrutiineista irti oleva pieni asiantuntijatiimi. Muutoksenhallinnassa on tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Useasti tämä tarkoittaa jatkuvaa viestintää ja kommunikointia muutoksesta, tavoitteista ja nykytilasta. Laajamittainen ketterä kehitys on yksi tapa tehostaa yrityksen toimintaa. Yrityksessä ketterä kehitys on onnistunut, jos yritys on saanut luotua uutta toiminnallisuutta nopeammin, tehokkaammin ja lyhyemmissä sykleissä. (Auer ym. 2013, 21.)

Useissa organisaatioissa kehittämisen käynnistäminen ottaa aikaa. Kehittämistiimin jäsenet pitäisi kiinnittää vain yhteen kehittämiseen kerrallaan. Tämä on mielestäni myös tärkeää huomioida työntekijälähettiläsohjelman tiimoilta. Monella on useita projekteja yhtä aikaa ja myös päätöksentekoon menee aikaa. Yhtäaikaisten kehittämisten ja projektien määrä on syytä pitää läpimenokyvyn kokoisena. Kehittämisten tulisi mieluummin olla peräkkäisiä sen sijaan, että tehdään useampaa rinnakkaista projektia samanaikaisesti. (Auer ym. 2013, 26-27.)

Ketterässä kehittämisessä tehdään aina ensin tärkeimmät asiat ja usein tärkeimmät asiat ovat ne, joilla on suurin arvo asiakkaalle. Perinteisen projektinhallinnan uudemmat näkökulmat lähestyvät ketterää kehitystä, jossa korostetaan lopputulosten hyödyllisyyttä käyttäjille sekä kehittämisen jatkuvuutta. Ketterän projektin onnistumisen mittareita ovat muun muassa syntynyt kehitysprosessi tai organisaatiossa syntyneet ihmissuhteet (Auer ym. 2013, 27-29.), jota myös työntekijälähettiläsohjelmalta haetaan.

Ketterän kehittämisen menetelmiä on useasti käytetty ohjelmistoyrityksissä. Mutta ajatusta voi soveltaa muuhunkin, sillä tavoitteena on saada aikaan parempi toimintatapa nopeammin ja vähemmin resurssein, kuten työntekijälähettiläsohjelmassa on tarkoituskin saada työntekijät mukaan viestimään. Ihmisten välinen yhteistyö ja kommunikointi, tiimien työskentelyvälineet, työnohjaus, johtamiskulttuuri ja palkitseminen voivat kehittyä hyvin epätasapainoista tahtia ketteryyttä kohti. Johtamisen haasteita ovat vallan ja vastuun sekä luottamuksen antaminen tiimitason ihmisille. Jos muutos on liian raju tai epämääräinen, sillä ei päästä haluttuihin lopputuloksiin. Joka organisaatiossa on aina joku, joka mielellään kokeilee uutta ja suuri osa ihmisistä, jotka sopeutuvat kulloinkin meneillään olevaan muutoksen hyvin ja niitä, joiden on hyvin vaikeaa ajatella entistä työtään uusien menetelmien valossa. Tämä kolmijako on järkevä ottaa huomioon, kun muutosta johdetaan ja tarkastellaan. Ihmisten saaminen tekemään yhdessä on johtamista. (Auer ym. 2013, 43-44.)

6 Kehittämiprojektin vaiheet ja tutkimusmenetelmän kuvaus

Kehittämistehtäväni aihe oli helppo valita, koska työntekijälähettiläsverkoston toiminnan koordinointi kuuluu vastuulleni. Sain tehtävän vastuulleni siinä vaiheessa, kun päätös verkoston kokoamisesta oli tehty konsernin johtoryhmässä ja esitelty myös liiketoimintojen johtoryhmille. Kehittämistehtäväni yksi olennainen ja iso osa oli koota VR Groupin työntekijälähettiläsverkosto, saada jäsenet verkostoitumaan keskenään sekä toiminnan käynnistäminen ja jatkuva kehittäminen. Kehittämistehtävässäni toteutan viitekehyyksessä esiteltyä jatkuvan kehittämisen kehän mallia, johon kuuluu toiminnan suunnittelu, tekeminen, arviointi ja vakiinnuttaminen.

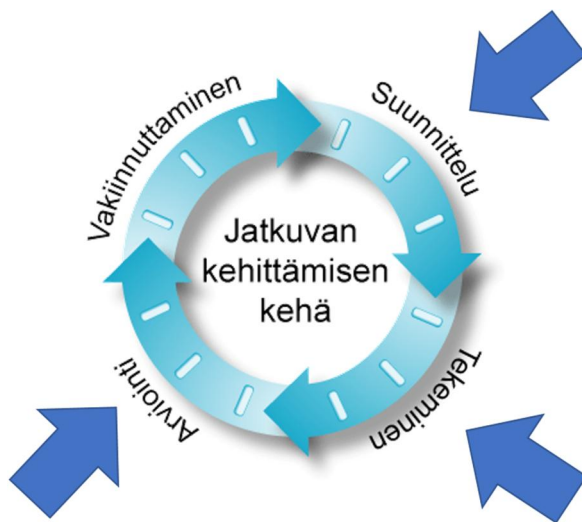
6.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävässäni käytän laadullista tutkimusotetta ja tutkimuksen toteutan toimintatutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkittavasta aiheesta saa syvemmän käsityksen. Lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen, jonka edellytyksenä on organisaation toiminnan kehittäminen tai muuttaminen. Tutkimuksessa huomioidaan tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja kokemuksia. Otanta tutkimuksessa on yleensä harkinnanvarainen ja tutkittavia yksiköitä ei ole suurta määrää, mutta tutkiminen on perusteellista. Tälle tutkimuslaadulle on tyypillistä aineistosta ilmenevät yleistyksiset ja päätelmät ja tilastolliseen yleistämiseen ei pyritä. Toimintatutkimus etsii ratkaisuja organisaatioiden konkreettisiin toiminnallisiin ongelmiin. Tutkimus etenee ongelmien tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, itse toimintaan sekä toiminnan tulosten arviointiin. Toimintatutkimus pyrkii samanaikaisesti edistämään tutkimiensa ilmiöiden teoreettista käsitteämistä ja niiden käytännöllistä hallintaa. Paino voi olla joko toiminnassa, tutkimuksessa, muutoksessa, koulutuksessa tai hankkeessa. Toimintatutkimus on selkeä ja luotettavuus tulee tutkimuksen kulun raportoinnista, jonka lukija voi itsenäisesti. Tutkimuksessa asiat esiintyvät loogisessa järjestyksessä. (Likitalo & Rissanen 1998, 60-62.)

Toimintatutkimuksessa toteutuu nimensä mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen avulla on tarkoitus ratkaista käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä ja parantaa toimintaa. (Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimuksen vaiheita ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta. Tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta ja kun siitä on tarve saada syvällisempi näkemys. (Kananen 2009, 12-13.)

Toimintatutkimuksen tiedonhankintamenetelminä käytin havainnointia, kyselyä ja teemahaastatteluja. Tutkimus käsitti ajanjakson toukokuun 2016 alusta helmikuun 2017 loppuun. Toimintatutkimuksen avulla sain tietoa tutkimuskysymyksiini ja niiden avulla tutkimusongelmaani. Pidin tärkeänä, että tutkimuksessa oli mukana useita menetelmiä, jotka tukivat toisiaan ja näin sain kerättyä riittävästi tietoa tutkimusaiheeseen liittyen.

Tutkimus- ja kehittämistehtävääni varten keräsin tietoa myös lähdekirjallisuudesta, jotka linkittyvät olennaisesti työntekijälähtöilyteen. Työnantajakuvan sisäinen ja ulkoinen rakentaminen ja siihen linkittyvä maine on olennainen tekijä työntekijälähtöilydessä. Muutosjohtaminen on yksi tärkeä tekijä, kun luodaan uutta toimintatapaa ja mennään kohti avoimempaa yrityskulttuuria. Prosessia toteutin ja toteutan edelleen jatkuvan kehittämisen kehän mallia hyödyntäen. Tässä mallissa tutkimus sijoittuu kehälle useampaan eri vaiheeseen eli suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin (kuvio 8). Tutkimuksesta saatavien tulosten avulla arvioin työntekijälähtöilysohjelman onnistumista ja tarkoitusta.



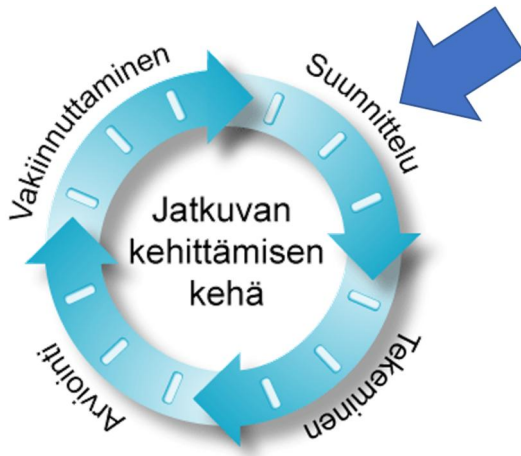
Kuvio 8. Tutkimusvaihe jatkuvan kehittämisen kehän mallissa.

6.2 Työntekijälähtöilyverkoston kokoaminen ja toiminnan käynnistäminen

Kehittämistehtävääni kuului tärkeänä osana VR Groupin työntekijälähtöilyverkoston kokoaminen ja toiminnan käynnistäminen. VR Groupin työntekijälähtöilytunnetaan nimellä matkakumppanit. Matkakumppanit ovat siis VR-konsernin työntekijöistä koostuva lähtöilyverkosto. He ovat innostuneita omasta työstään ja haluavat kertoa siitä sekä

muista ajankohtaisista yrityksessä tapahtuvista asioista omissa verkostoissaan. Matkakumppani toimii valintansa mukaan ulkoisessa sosiaalisessa mediassa, sisäisesti Yammerissa tai hän osallistuu erilaisiin tilaisuuksiin, esimerkiksi messuille, sidosryhmätilaisuuksiin tai on mukana oppilaitosyhteistyössä.

Työntekijälähettilyyteen tutustuminen käynnistyi pienellä pilottiryhmällä vuoden 2015 aikana. Tässä yhteydessä testattiin lähinnä Smarp-työkalua ja sitä, kuinka aktiivisesti pilottiporukka lähtee työnantajan asioita jakamaan sosiaalisen median verkostoissaan. Smarp on järjestelmä, jonka avulla yrityksen työntekijät voivat jakaa sisältöjä sosiaalisen median kanaviinsa tai hakea vinkkejä jaettavista sisällöistä. Seuraavaksi työntekijälähettiläsohjelma esiteltiin eri liiketoimintojen ja yksiköiden johtoryhmissä. Johtoryhmäkierroksen jälkeen matkakumppaniohjelma siirtyi vastuulleni vuoden 2016 alussa. Lähettiläsverkoston kokoaminen oli projektini ensimmäinen vaihe ja alkoi hakukampanjan suunnittelulla ja toteutuksella sekä verkoston kokoamiseen liittyvillä ensimmäisten tilaisuuksien ja valmennuksien sisällön suunnittelulla. Jatkuvan kehittämisen kehän mallin mukaan tämä sijoittuu suunnitteluvaiheeseen (kuvio 9).



Kuvio 9. Jatkuvan kehittämisen kehä ja työntekijälähettiläsohjelman suunnitteluvaihe.

Työntekijälähettiläsohjelmalle oli tärkeää keksiä kuvaava nimi, joten VR Groupin työntekijälähettiläsohjelma sai nimekseen matkakumppanit. Emme halua puhua työntekijöistä lähettiläinä, vaan ohjelman nimen haluttiin liittyvän konsernin toimintaan ja sloganiin ”yhteisellä matkalla”. Olemme jokainen toistemme ja asiakkaidemme matkakumppaneita ja olemme yhteisellä matkalla. Ohjelma sai myös oman tunnuksen, jota käytetään kaikessa

viestinnässä matkakumppanuuteen liittyen (kuvio 10). Oli selvää, että ohjelma tarvitsee myös sopivat hashtagit eli aihetunnisteet. Ohjelma käynnistyi yhden tunnisteiden voimin, joka oli #matkakumppani. Verkoston kokoamisen jälkeen annoin matkakumppanien ideoida sopivia aihetunnisteita. Lopulta ohjelman aihetunnisteiksi valikoituivat #matkakumppani, #meidänmatka ja #vrduuni.



Kuvio 10. VR Groupin työntekijälähettiläsohjelman tunnus.

Kuten viitekehyksessä mainitsin, työntekijälähettilään on tärkeää myös hyötyä itse lähettiläänä toimimisesta. Pidän tärkeänä hakukampanjan viestinnässä korostaa työntekijälle tulevia hyötyjä, mitä osallistuja itse saa matkakumppanuudesta. Viestinnässä korostin etenkin oman osaamisen kehittämistä ja asiantuntijuuden kasvattamista, oman työn monipuolisuuden esiintuomista, ammattitaitoisien valmennuksen saamista sosiaalisen median kanavien käyttöön, verkostoitumismahdollisuuksia talon sisällä ja ulkopuolella, edelläkävijyyttä olla ottamassa käyttöön uudenlaista työskentelytapaa ja pääsemistä mukaan avoimeen vuoropuheluun verkostojen kanssa. Lisäksi osallistuessaan matkakumppani pääsee ideoimaan ohjelmaa ja osallistamaan myös muita tähän toimintaan.

Viestintäyksiköllä on päävastuu matkakumppaniohjelmasta ja ohjelmaa toteutetaan tiiviissä yhteistyössä HR-yksikön kehitystiimin kanssa. Verkoston suunnitteluvaiheessa kokosin yhteistyössä kollegani kanssa yhteisömanagerien verkoston, joita ovat liiketoimintojen ja yksiköiden viestinnän asiantuntijat ja heitä on yhteensä 13. Yhteisömanagerien vastuulla on viedä matkakumppanuutta eteenpäin omassa liiketoiminnassaan tai yksikössään ja toimia matkakumppanien yhteys- ja tukihenkilönä. Lisäksi yhteisömanageri kannustaa ja avustaa matkakumppaneita sosiaalisen median kanavien käytössä.

Yhteisömanagerin rooli ja tehtävät on määritelty erikseen ja käsittää laajalti muutakin kuin pelkän matkakumppanuuden.

Matkakumppani voi toimia erilaisissa rooleissa ja useammassa roolissa samanaikaisesti. Useimpien yritysten työntekijälähettiläisyys perustuu pelkästään toimimiseen ja näkymiseen ulkoisen sosiaalisen median kanavissa, mutta VR Groupissa mukana on myös sisäinen työntekijälähettiläisyys ulkoisen rinnalla. Kuviossa 11 on kuvattu VR Groupin työntekijälähettiläyden eri roolit.



Kuvio 11. Matkakumppanin roolit (VR Group 2016).

Sisäisesti matkakumppani voi toimia aktiivisesti esimerkiksi Yammerissa tai työyhteisössä. Ulkoisesti toimiessaan matkakumppani toimii ulkoisen sosiaalisen median kanavissa tai osallistuu tilaisuuksiin, tapahtumiin, messuille tai tekee oppilaitosvierailuja. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös pelisääntöjen laatiminen työajan käytöstä ja työvälineistä. Työntekijälähettiläsohjelmaan lähtiessä yrityksellä on hyvä olla jonkunlainen ohjeistus sosiaalisessa mediassa toimimiseen, kuten VR Groupissa ohjeistus oli jo olemassa.

Verkoston kokoaminen käynnistyi ohjelmaan ilmoittautumisella huhtikuussa 2016. Hakukampanjan ajan tein aktiivista viestintää intranetissä ja Yammerissa uutisten ja videoiden avulla sekä myös perinteisten julisteiden avulla, joita jaoin ilmoitustauluille ja taukotiloihin myös esimiesten välityksellä. Lisäksi infosin esimiehet matkakumppani-ohjelmasta heille tarkoitettujen viestintäkanavien kautta. Ilmoittautuminen ohjelmaan tapahtui

intranetissä olevan lomakkeen kautta (liite 1) ja ilmoittautuminen oli auki kolmen viikon ajan. Mukaan pääsivät kaikki halukkaat työtehtävästä ja toimipisteestä riippumatta. Haku haluttiin pitää avoimena ja rajaamattomana, koska tarkoitus oli saada mukaan osallistujia eri puolilta konsernia ja useista ammattiryhmistä. Lisäksi oli tärkeää, että mukaan ilmoittautuivat ne, jotka halusivat tätä toimintaa tehdä vapaaehtoisesti. Ilmoittautumisten tiedot (osallistuja, yksikkö, kanavat, odotukset) dokumentoin erilliseen taulukkoon, johon on tarvittaessa helppo palata tarkastamaan tai vertaamaan tietoja. Ilmoittautumisajan päätyttyä koostin listauksen matkakumppaneista ja informoin heidän esimiehensä asiasta sekä samalla laitoin heille ohjeistuksen pelisäännöistä. Esimiehet on ohjeistettu siten, että matkakumppaneille tulisi mahdollisuuksien mukaan järjestää työvuorot niin, että he pääsevät osallistumaan valmennuksiin ja tapaamisiin.

Pidin tärkeänä, että ohjeistukset matkakumppanien ajankäytöstä ja sosiaalisen median pelisäännöt tulivat viestittyä jo hakukampanjan aikana. Kun yrityksissä lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan työntekijälähtetiläsohjelmaa, yrityksellä on hyvä olla olemassa pelisäännöt, kuinka toimia sosiaalisessa mediassa. Ohjeistuksen on hyvä olla avoin ja kannustava. VR Groupissa pelisäännöt ovat olleet jo pidempään olemassa, mutta matkakumppaniohjelman myötä pelisäännöt kiteytettiin vielä lyhyemmiksi ja ne visualisoitiin (kuvio 12). Pelisäännöt ja lisätiedot sosiaalisen median käyttöön löytyy yrityksen intranetistä.



Kuvio 12. Sosiaalisen median pelisäännöt VR Groupissa (VR Group 2016b).

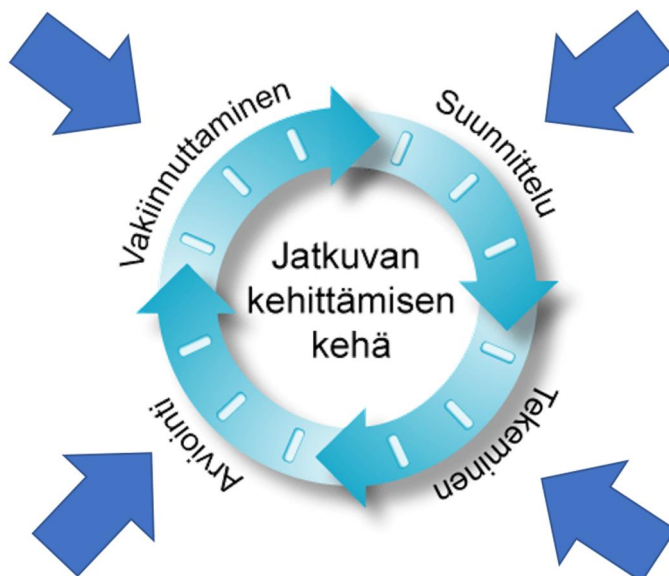
Loin yrityksen intranettiin kaikille avoimen matkakumppaneita käsittelevän sivun, joka toimi aluksi ohjelman kampanjasivuna. Päivitin sivustoa ohjelman edetessä, ja sivuston tarkoituksena on jakaa tietoa matkakumppaniohjelmasta, esimerkiksi mitä matkakumppanit tekevät, mitä hyötyä on matkakumppanuudesta, ohjelman pelisäännöt sekä kannustus lähtemään mukaan, jos matkakumppanuus kiinnostaa, sillä ohjelmaan voi tulla mukaan missä vaiheessa tahansa. Sivustolta löytyvät myös kaikkien tapaamisten ja valmennusten materiaalit. Verkoston kokoamisen jälkeen kannustin matkakumppaneita laittamaan esittelyn itsestään matkakumppanigalleriaan ja ilmoittamaan, missä kanavissa hän toimii.

Matkakumppaniverkosto kokoontuu vuosittain kahteen yhteiseen tapaamiseen. Keväällä 2016 kutsuin verkoston kickoff-tilaisuuteen, jonka tarkoituksena oli koota matkakumppaniverkosto yhteen verkostoitumaan, kertoa tarkemmin ohjelman sisällöstä sekä antaa pohjustus sosiaaliseen median ja Yammerin maailmaan. Kuten viitekehityksessä nostin esiin johdon esimerkin tärkeyden, toiminnan käynnistymisen kannalta oli olennaista, että toimitusjohtaja kävi tilaisuudessa antamassa valtuutuksen toiminnalle. Lisäksi kuulumme kokemuksiin Lassila&Tikanojalta, kuinka heidän työntekijänsä toimivat sosiaalisessa mediassa, vaikka heillä itsellään ei varsinaisesti työntekijälähettiläsohjelma ollut vielä alkanutkaan. Päivän tärkeä anti oli tutustuttaa matkakumppanit myös sosiaalisen median ja Yammerin käyttöön.

Kickoffin jälkeen järjestin matkakumppaneille sosiaalisen median valmennukset. Kartoitin yhteistyössä yhteistyökumppanimme kanssa matkakumppaneiden tieto- ja aktiivisuustason erillisellä kyselyllä ennen valmennusta ja valmennusten sisältö räätälöitiin tämän pohjalta. Kouluttajana toimi ulkopuolinen yhteistyökumppanimme. Valmennuksia oli tarjolla kaksi eri tilaisuutta, toinen aloittelijoille ja toinen edistyneemmille sosiaalisen median osaajille. Aloittelijoiden valmennuksessa pääpaino oli Facebookissa, Twitterissä ja Instagramissa. Edistyneempien käyttäjien koulutuksessa painottuivat Twitter, Instagram, Periscope ja LinkedIn. Sosiaalisen median kanavien lisäksi järjestin valmennukset matkakumppaneille koskien myös Yammeria ja Smarpia. Kickoffin ja valmennusten osalta pyysin matkakumppaneilta palautetta sekä erillisenä kyselynä että suullisesti tilaisuuksien jälkeen. Pidin tärkeänä saada palautetta toiminnan kehittämisen kannalta.

Matkakumppaniohjelmaa toteutan suunnitelman mukaisesti. Verkoston tapaamisten lisäksi matkakumppanit tapaavat joka toinen kuukausi Skypessä. Näissä tapaamisissa on tarkoitus käydä läpi esiin tulleita kysymyksiä, linjauksia ja myös nostaa esiin onnistumisia. Joka tapaamisessa yksi matkakumppani pääsee ääneen ja hän kertoo omasta toiminnastaan matkakumppanina. Matkakumppanien oma Yammer-ryhmä toimii keskustelualustana ajasta ja paikasta riippumatta. Viestintä, kommunikointi ja vuoropuhelu ovat tärkeitä osa-alueita koko toiminnan ajan, joita pidän yllä läpi ohjelman. Se on jatkuvaa toimintaa, jotta verkosto pysyy aktiivisena ja koossa. Viitekehyksessä kirjoitin johtamisen tärkeydestä, joka korostuikin, kun esimerkiksi uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Muutoksen johtaminen on tärkeässä roolissa myös työntekijälähettilyydessä ja työntekijälähettiläiden rooli toimia muutosagenttina vakiinnutettaessa toimintaa.

Jatkuvan kehittämisen kehän mallin mukaan arvioin matkakumppaniohjelmaa toiminnan edetessä, kehitän ja suunnittelen. Projektissa vaiheet ovat päällekkäisiä ja niitä tehdään yhtä aikaa (kuvio 13). Verkoston kokoamisen ja toiminnan käynnistymisen tiimoilta olen dokumentoinut työtä erilaisin materiaalein ja kuvin, jotka löytyvät yrityksen intranetistä. Tilaisuuksien ja valmennusten materiaalit on toimitettu matkakumppaneille ja dokumentoitu intranetiin matkakumppaneita käsittelevälle sivustolle, joka on kaikille avoin.



Kuvio 13. Työntekijälähettiläsohjelmassa tehdään jatkuvan kehittämisen vaiheita samanaikaisesti.

6.3 Tiedonhankinta havainnoinnin avulla

Yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä on havainnointi (Kananen 2009, 25). Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoitsija tietää, mitä hän havainnoitavassa seuraa. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole valmista listaa asioista, vaan tutkija kirjaa paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Lisäksi on osallistuvaa havainnointia, jolloin tutkija on läsnä fyysisesti tutkimustilanteessa. Tärkeää on, että tutkija itse osallistuu toimintaan, kuten aktiivisesti kehittämistehtävässäni tein ohjelman tiimoilta. Havainnoinnin käyttö on perusteltua tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä, kuten työntekijälähettilyyden osalta näin on VR Groupissa. (Kananen 2009, 67-69.)

Havainnoinnin muodot ovat piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi (Kananen 2009, 61). Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkin, miten matkakumppaneiden toiminta käynnistyi ja aktivoitui verkoston perustamisen jälkeen. Jatkuvaa havainnointia tein matkakumppanien toiminnasta sekä sisäisissä että ulkoisissa kanavissa. Havainnoinnin ja tulosten analysoinnin apuna käytin matkakumppani-ohjelmalle asetettuja mittareita. Tässä toimintatutkimuksessa havainnointi oli olennainen osa matkakumppani-ohjelman onnistumisen ja tulosten analysoinnin arviointia. Havainnoinnin avulla sain vastauksia tutkimuskysymykseen, onko työntekijälähettiläsohjelmalla mahdollista saada näkyviä tuloksia aikaan. Opinnäytetyöhöni sisältyvä havainnointijakso ajoittui toukokuun 2016 alusta helmikuun 2017 loppuun saakka eli havainnointiverkoston toimintaa kymmenen kuukauden ajan. Analytiikkaa lähettiläsohjelmaan liittyen poimin tietysin väliajoin riippuen seurattavasta mittarista. Seuranta ja lukumääriä dokumentoin erilliseen tiedostoon, josta analytiikka on helposti haettavissa tarvittavaa tarkoitusta varten.

6.4 Aineiston kerääminen kyselytutkimuksella

Kyselytutkimuksen avulla voi kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista tai arvoista (Vehkalahti 2014, 11). Kyselytutkimus voi sisältää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittauksia sekä helpottavat tietojen käsittelyä. Sanalliset vastaukset ovat tutkijalle työlämpiä käsitellä, mutta joissakin tilanteissa avoimet osiot toimivat suljettuja paremmin. Avovastauksia kannattaa kyselyssä silti käyttää, sillä niiden avulla voi saada tutkimuksen

kannalta tärkeää tietoa, joka muuten voisi jäädä havaitsematta. (Vehkalahti 2014, 25.) Omassa tutkimuskyselyssäni hyödynsin molempia vastausvaihtoehtoja. Toimintatutkimuksessa voidaan kyselyjä toteuttaa tutkimuksen aikana, mutta kyselyt soveltuvat myös alkukartoitusvaiheeseen ja vaikutusten arvioinnin mittaamiseen (Kananen 2009, 77-78).

Omassa kehittämistehtävässäni suoritin matkakumppaneille ilmoittautumisen yhteydessä huhtikuussa 2016 alkukartoituskyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää, missä roolissa matkakumppani toimii, mitkä sosiaalisen median kanavat hänellä on käytössään ja mitä hän ohjelmalta odottaa. Varsinaisen opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn tein matkakumppaneille marras-joulukuun taitteessa 2016. Kyselyn toteutin verkkokyselynä Questback-työkalulla ja lähetin sen kaikille matkakumppaneille ja yhteisömanagereille. Vastaanottajia oli yhteensä 110 henkilöä. Päädyin käyttämään kyseistä työkalua, koska se soveltuu hyvin asiakastytyväisyyskyselyihin, henkilöstöhallinto- ja työntekijöiden arviointikyselyihin, markkinatutkimuksiin tai markkinointi- ja tapahtumakyselyihin. Lisäksi verkkokysely on helppo ja nopea luoda ja työkalusta saa tarvittavat raportit nopeasti. Kyselytutkimuksen linkki oli vastausajan näkyvissä myös matkakumppanien Yammer-ryhmässä. Kysely sisälsi 31 kysymystä (liite 2). Kysely sisälsi sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen koostin neljästä eri osiosta, jotta tulosten analysointi olisi myös helpompaa. Ensimmäinen osio käsitti yleisesti kysymyksiä työntekijälähettilyydestä, ohjelman tavoitteista sekä matkakumppanien kokemuksista ja odotuksista ohjelman suhteen. Toinen osio keskittyi työntekijälähettilyyden omaan toimintaan matkakumppanina, kolmas osio valmennukseen ja ohjaukseen sekä viimeinen osio yrityskulttuuriin.

Tutkimuksen ajankohta valikoitui siten, että vuoden 2016 toiminta oli jo loppusuoralla ja verkoston toimintaa käynnisteltä noin seitsemän kuukauden ajan, joten matkakumppaneille oli jo tässä vaiheessa muotoutunut käsitys ohjelmasta ja sen toimivuudesta. Kyselyyn oli mahdollista vastata 2,5 viikon ajan ja kyselytutkimuksen tulokset valmistuivat joulukuussa 2016.

Mielestäni kyselytutkimus oli kehittämistehtävääni hyvä tutkimusmenetelmä, koska kyselyn avulla oli helppo saada tietoa matkakumppanien mielipiteistä ohjelmaan liittyen, motivoitumisesta ja sitoutumisesta sekä kerätä tietoa toiminnan kehittämiseksi. Kyselytutkimus oli myös tärkeää toteuttaa, koska sen avulla sain parhaiten vastauksia tutkimusongelmaani ja etenkin vastauksia kysymyksiin, kokevatko matkakumppanit parantavansa omalla toiminnallaan työnantajamielikuvaa sekä miten toimintaa tulisi kehittää,

jotta se motivoi, lisää sitoutumista ja tuo toivottuja tuloksia työnantajamielikuvan parantamiseksi. Kyselyn avulla oli tarkoitus saada käsitys myös siitä, onko toiminta ollut hyödyllistä, onko matkakumppanien odotukset ohjelman suhteen kohdanneet ja mikä heitä motivoi tällaiseen toimintaan. Lisäksi kyselyn avulla sain mitattua yleisen tyytyväisyyden ohjelmaan, joka on myös yksi työntekijälähettiläsohjelman toiminnan mittari. Kyselytutkimuksen tulokset olen dokumentoinut erilliseen tiedostoon, josta osallistujien vastaukset ovat löydettävissä sellaisenaan ja vastauksiin oli helppo palata tutkimuksen edetessä.

6.5 Teemahaastattelu

Haastattelun tarkoitus on informaation kerääminen, ja se on ennalta suunniteltua toimintaa. Haastattelu etenee haastattelijan ehdoilla. Haastattelun toimintavaiheet ovat haastattelurungon laatiminen, haastattelemineen, tulosten rekisteröinti, numeerisen koodin kehittäminen ja vastausten koodaus. (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 23-26.)

Haastattelussa on kyse vuorovaikutustilanteesta. Haastattelijan on oltava tutustunut etukäteen tutkimuksen kohteeseen. Haastattelu voidaan toteuttaa lomakehaastatteluna, jolloin haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan ja tällöin esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua. Se vaatii aikaa ja usein useamman haastattelukerran. Avoin haastattelu on sopiva useimmiten silloin, kun haastateltavia on vähän. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsjärvi & Hurme 1995, 27-35.) Kehittämistehtäväni sisälsi kaksi teemahaastattelua, koska se sopi haastattelutyypiltään parhaiten tukemaan kehittämistehtävääni. Kysymysrunko oli etukäteen luonnosteltu, mutta keskustelut etenivät siihen hetkeen sopivalla tavalla eikä välttämättä kysymysten järjestyksellä ollut väliä.

Haastattelun avulla on tarkoitus kerätä aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 40). Teemahaastattelun avulla on suurempi mahdollisuus tulkita kysymyksiä. Lisäksi aiheiden järjestystä voi säädellä. Haastattelu ei takaa samaa anonyymiutta kuin kysely. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 15-16.)

Päädyin tekemään kaksi teemahaastattelua, koska halusin työntekijälähettilyyden lähtökohdista VR-konsernin osalta hieman syvällisempää tietoa. Lisäksi haastattelut tukivat hyvin muita käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja antaa aiheen tiimoilta laajemman käsi-

tyksen tutkittavasta kohteesta. Haastattelin tammikuussa 2017 konserniviestinnän viestintäpäällikköä ja HR-yksikön HRD-asiantuntijaa. Työntekijälähettiläsohjelma kuuluu viestintäpäällikön vastuualueeseen ja HRD-asiantuntijan vastuulle kuuluu puolestaan konsernin työnantajakuvan kehittäminen konsernitasoisesti. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli saada tutkimukseen liittyen laajempi käsitys työntekijälähettilyyden merkityksestä työnantajakuvan rakentamisessa VR-konsernissa ja miksi tähän on kannattanut lähteä rakentamaan erillistä verkostoa. Lisäksi haastattelujen kautta halusin saada tietoa, miten he ovat kokeneet toiminnan käynnistymisen, onko heidän mielestään saatu tuloksia aikaan ja miten työntekijälähettiläsohjelmaa tulisi edelleen kehittää. Haastattelut toteutin VR Groupin pääkonttorilla erillisinä kertoina, ja haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Käytin molemmissa teemahaastatteluissa samaa ennalta mietittyä kysymysrunkoa, joka sisälsi 11 kysymystä (liite 3). Kysymysrunko oli haastattelun tukena, mutta haastatteluissa ei ollut tarvetta noudattaa juuri tiettyä kysymysjärjestystä, vaan haastattelut etenivät rennon avoimessa ilmapiirissä. Haastattelujen aikana tein muistiinpanoja, joiden pohjalta koostin haastattelujen yhteenvedot ja analyysit. Haastattelujen tulokset koostin heti haastattelujen jälkeen, jotta tieto pysyi tuoreessa muistissa. Haastattelujen muistiinpanot olen dokumentoinut erilliseen tiedostoon, johon tutkimuksen edetessä ja tuloksia koostettaessa oli helppo palata tarkastamaan tietoja.

7 Syntyneet tutkimustulokset ja tulosten arviointi

Toimintatutkimuksen yksi vaihe on aineiston koodaus ja litterointi eli aineistot muutetaan yhteismitallisiksi tekstimuotoon. Kun aineisto on ymmärrettävämmässä muodossa, aineistosta pyritään löytämään selitys ilmiölle. Analyysi on aineiston järjestelyä, käsittelyä, muokkaamista tai tiivistämistä. Aineiston muokkaus tapahtuu litteroinnilla, koodauksella, luokittelulla tai teemoittelulla. Tekstimuotoisesta aineistosta on tarkoitus löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2014, 104-105, 150).

Tässä luvussa käyn läpi tekemäni toimintatutkimuksen tulokset. Ensin käyn läpi matkakumppaneille marras-joulukuussa 2017 toteutetun kyselytutkimuksen tulokset, jotka perustuvat matkakumppanien omiin näkemyksiin ja arviointiin. Seuraavaksi esittelen tammikuussa 2017 tekemistäni teemahaastatteluista esiin tulleet päätelmät. Lopuksi käyn läpi vielä havainnoinnin tulokset, millaisia verkoston toiminnalla on saatu aikaan kymmenen kuukauden aikana toukokuun 2016 alusta helmikuun 2017 loppuun saakka.

7.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Laadullisen analyysin parina käytetään usein määrällistä eli kvantitatiivista analyysia. Se perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Tutkimuskysymykset jaottelin neljän teeman alle, jotka olivat työntekijälähtöisyys, oma toiminta matkakumppanina, ohjaus ja valmennus sekä yrityskulttuuri toiminnan mahdollistajana. Kyselytutkimuksen tulokset olen luokitellut myös näiden neljän teeman alle. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että valmiita vastausvaihtoehtoja. Kyselytutkimuksen vastauksia tulkitsen osittain kvantitatiivisin tutkimuksen menetelmin, esimerkiksi kyselystä saatujen tunnuslukujen avulla.

Kyselytutkimuksen avulla sain matkakumppanien mielipiteitä työntekijälähtöisohjelmaan liittyen ja kuten aiemmin mainitsin, kyselytutkimuksen avulla sain vastauksia myös useampaan tutkimuskysymykseen. Lisäksi useampi työntekijälähtöisohjelmalle asetettu mittari on sidoksissa kyselytutkimukseen. Nämä mittarit on mainittu tulosten esittelyn yhteydessä.

Kuten tutkimusmenetelmien esittelyn yhteydessä kerroin, ilmoittautumisen yhteydessä matkakumppaneille tehtiin alkukartoituskysely. Kyselyssä kartoitettiin nimen lisäksi matkakumppanin ammatti, liiketoimintayksikkö, mitä sosiaalisen median kanavia hän käyttää, missä roolissa hän haluaa matkakumppanina toimia ja mitä odotuksia hänellä on ohjelman suhteen. Yksi ohjelman mittareista on matkakumppaniohjelman saavuttama kiinnostus eli hakijamäärä. Ohjelmaan ilmoittautui mukaan 110 henkilöä ja mukana on työntekijöitä kaikista liiketoiminnoista ja yksiköistä sekä eri ammattiryhmistä. Matkakumppanit ovat esimerkiksi konduktöörejä, veturinkuljettajia, ratapihatyöntekijöitä, suunnittelijoita, asiantuntijoita, toimistotyöntekijöitä ja päälliköitä. Lisäksi matkakumppaneita ilmoittautui mukaan kaikkiin eri rooleihin, toki useampi toimii samanaikaisesti useammassa eri roolissa.

Lukumäärällisenä tavoitteena oli saada mukaan 200 matkakumppania, joten tämä ei siis ihan toteutunut. Mielestäni ilmoittautuneiden lukumäärää voi kuitenkin pitää erittäin hyvänä, sillä verkoston toiminnan pystyi käynnistämään ja osallistujamäärä oli hyvin hallittavissa. Useammassa muissa yrityksissä on aloitettu muutaman kymmenen hengen joukolla ja toiminnan aktivoituessa verkostoa on laajennettu tai aiotaan laajentaa. Lisäksi olen sitä mieltä, että verkoston sisällön tuottamisella ja aktiivisella toiminnalla on tärke-

ampi rooli kuin työntekijälähettiläiden lukumäärällä. Pidän kuitenkin tärkeänä, että matkakumppaniverkosto laajentuu myöhemmin ja heidän verkostonsa kasvavat, jotta julkaisut saavuttavat mahdollisimman laajan joukon vastaanottajia. Matkakumppanien vastausten mukaan he odottivat ohjelmalta lisääntyvää vuorovaikutusta sekä verkostoitumista muiden VR:läisten kanssa. Matkakumppanit toivoivat opastusta viestintäkanavien käyttöön ja neuvoja, miten he voivat olla mukana rohkaisemassa muita mukaan keskusteluun. He halusivat lisätä yhteistä tekemistä konsernin sisällä ja antaa kasvoja VR:lle. Ja mikä tärkeintä, matkakumppanit halusivat olla mukana tekemässä muutosta ja luomassa uudenlaisia toimintatapoja.

Kun matkakumppaniohjelmaa oli toteutettu noin seitsemän kuukauden ajan, tein matkakumppaneille marras-joulukuun vaihteessa laajemman kyselyn koskien matkakumppaniohjelmaa. Kysely lähetettiin 110 vastaanottajalle ja vastauksia kyselyyn sain 59 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 53,6. Vastausprosentti on eräs tutkimuksen luotettavuuden ilmaisun. Vehkalahti (2014, 44-47) kertoo, että tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit lienevät nykyisin alle 50 prosentin suuruisia. Saatekirjeen merkityksen on oltava hyvä, motivoiva ja kerrottava, mihin tuloksia käytetään. Tähän panostin omassa työssäni ja perustelin, miksi kyselyyn olisi tärkeää vastata. Juholinin (2010, 76-77) mukaan kyselytutkimuksen aineiston analysointi alkaa vastausprosentin tarkastelulla, sillä vastausprosentti kertoo myös tutkimuksen luotettavuudesta. Jos prosentti jää alhaiseksi, tällöin tulokset ovat suuntaa-antavia. Organisaation sisäisissä tutkimuksissa vastausprosentti 50–60 on hyvä. Tämän perusteella voin olla oman kyselytutkimukseni vastausaktiivisuuteen erittäin tyytyväinen.

Kyselytutkimus piti sisällään 31 kysymystä, joista yksi oli taustoittava kysymys, jolla selvitin, kuinka vastaukset jakautuivat eri liiketoimintojen ja yksiköiden kesken (kuvio 14). Tulosten mukaan matkakumppaneita on edelleen mukana jokaisesta liiketoiminnosta ja yksiköstä. Tämän kysymyksen avulla sain tuntuman siitä, että aktiivisia matkakumppaneita löytyy siis jokaisesta liiketoiminnosta, sillä mielestäni myös kyselyyn vastaajia voidaan pitää aktiivisina toiminnan kannalta, koska he haluavat kertoa mielipiteensä ja olla kehittämässä toimintaa.



Kuvio 14. Kyselyyn vastanneiden matkakumppaneiden jakauma liiketoiminnoittain ja yksiköittäin.

Tulokset osoittavat, että aktiivisimmat vastaajat löytyivät matkustajaliikenteestä, jossa vastausprosentti on yhteensä 34,5 prosenttia. Luku käsittää sekä kaukoliikenteen että lähiliikenteen puolella työskentelevät matkakumppanit. Konsernipalveluista löytyy toiseksi suurin vastausprosentti, ja he ovat pääosin toimistoväkeä. Junaliikennöinnistä löytyy aktiivisia veturinkuljettajia, jotka toimivat matkakumppaneina. Vastausjakauma on samansuuntainen verrattaessa matkakumppanien kokonaislukumäärän prosentuaaliseen jakaumaan liiketoiminnoittain ja yksiköittäin.

7.1.1 Työntekijälähettilyyys

Työntekijälähettilyyttä koskevat kysymykset käsittivät muun muassa kysymykset siitä, että tiesikö matkakumppani hakiessaan ohjelmaan mukaan, mistä ohjelmassa on kyse, onko toiminta ollut odotusten mukaista, miksi hän lähti ohjelmaan mukaan, tietääkö hän odotukset matkakumppanilta ja ohjelman tavoitteet, uskooko hän työntekijälähettilyyden ja oman toiminnan tuottavan tuloksia ja kuinka hän itse hyötyy matkakumppanina toimimisesta. Nämä kysymykset ovat olennaisia, jotta verkoston toimintaa pystytään kehittämään edelleen ja saadaan tieto, ovatko viestit olleet oikeanlaiset hakukampanjan ja toiminnan käynnistämisen aikana.

Tutkimustulosten mukaan (kuvio 15) suurin osa, 62 prosenttia, tiesi etukäteen, mistä on kyse hakiessaan verkoston toimintaan mukaan. Tältä osin ilmoittautumis- ja toiminnan alkuvaiheen viestintää voi pitää onnistuneena, vaikka linjaus olikin, että emme puhu varsinaisesti työntekijälähettilyydestä vaan matkakumppanuudesta. Työntekijälähettilyyys oli suurimmalle osalle vastanneista tuttu asia.



Kuvio 15. Matkakumppaniohjelman mieltäminen työntekijälähettilästoiminnaksi.

Vastaajista 67 prosenttia on sitä mieltä, että verkoston toiminta on ollut sellaista, mitä hän oli ohjelmalta odottanutkin (kuvio 16). Kolmannes kuitenkin (33 %) on sitä mieltä, että toiminta taas ei ole ollut odotetunlaista. Jatkokysymyksellä selvitin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän päätökseen. Näistä vastauksista oli havaittavissa oppilaitosyh-teistyön puuttuminen matkakumppaniohjelmasta, vaikka se on yksi keino, jona matka-kumppani voi toimia.



Kuvio 16. Matkakumppanitoiminnan odotuksen mukaisuus.

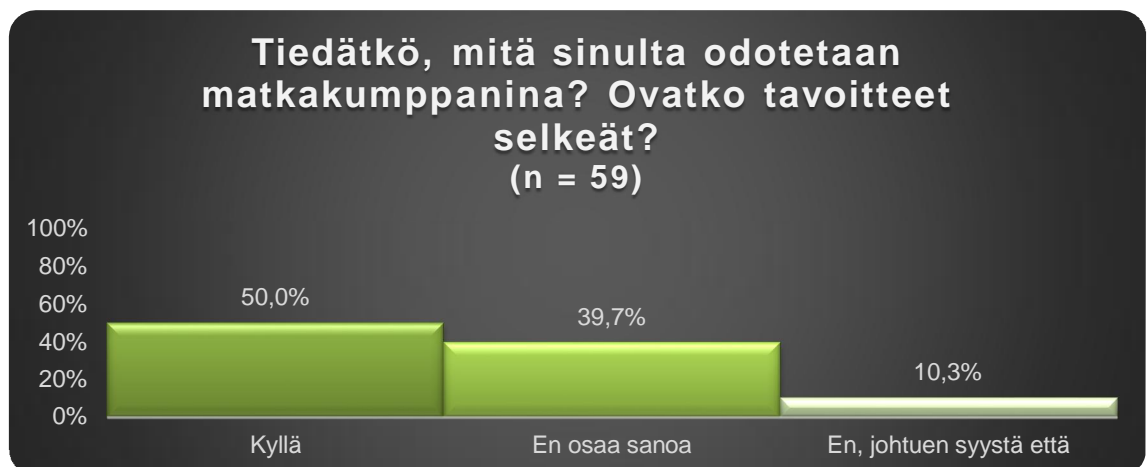
Kyselyn avulla halusin myös selvittää, mikä matkakumppanin on saanut lähtemään mukaan työntekijälähettilästoimintaan. Tähän kysymykseen vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Tulosten mukaan (kuvio 17) enemmistö vastanneista on lähtenyt mukaan mielenkiinnosta. Lisäksi verkostoituminen ja halu kertoa yrityksessä tapahtuvista asioista saivat matkakumppanit ilmoittautumaan mukaan. Muusta syystä mukaan

lähteneet halusivat tietää, mitä yrityksessä tapahtuu, ja he haluavat olla aktiivisesti mukana kokeilemassa uusia asioita.



Kuvio 17. Matkakumppaniohjelmaan osallistumisen syyt.

Tulosten mukaan (kuvio 18) puolet vastaajista tietää, mitä matkakumppanilta odotetaan, mutta vastaavasti toinen puoli ei osaa sanoa tai ei tiedä, mitkä ohjelman tavoitteet ovat. Tulosten pohjalta on siis havaittavissa, että ohjelman tavoitteita on syytä selkiyttää entistä enemmän. Myös tässä kohdassa vastauksista nousi esiin oppilaitosyhteistyön puuttuminen ohjelmasta. Myös osa tunnusti tämän kysymyksen kohdalla, että oma aktiivisuus on puuttunut, koska kokee oman verkoston kokoamisen haasteelliseksi tai aikaa toiminnalle ei olekaan löytynyt syystä tai toisesta.



Kuvio 18. Matkakumppanuuden tavoitteiden selkeys.

Kyselytutkimuksessa nousi esille, että matkakumppanit uskovat siihen, että pidemmällä tähtäimellä toiminnalla saadaan näkyviä tuloksia aikaan. Tämä kuitenkin vaatii aktiivista työtä matkakumppaniverkostossa ja lisää VR:n näkyvyyttä työntekijöiden toimesta heidän sosiaalisen median kanavissansa. Matkakumppanit uskovat, että aidot ihmiset tehoavat yrityksen viestinnässä paremmin, koska he puhuvat omalla äänellään omasta työstään. Lisäksi matkakumppanit uskovat, että yhdessä tekeminen, tiedon jakaminen ja motivaatio lisääntyvät matkakumppanuuden myötä sekä verkostossa että omassa työyhteisössä. Matkakumppanit kokevat, että verkoston avulla tieto kulkee yrityksen sisällä entistä paremmin, verkoston avulla tietämys eri liiketoiminnoista kasvaa ja myös työnantajamielikuva parantuu. Vastaukset ovat täysin samansuuntaisia kuin mitä viitekehityksessä mainitsin henkilöstön roolin tärkeydestä yrityksen maineen parantajina sekä uskottavampina viestijöinä kuin organisaation virallinen viestintä. Mainee pohjautuu vahvasti nimenomaan organisaation ihmisiin ja henkilöstö on merkittävässä roolissa maineen rakentumisen kannalta (Tuominen 2013, 136-138). Viitekehityksessä viittasin myös siihen, että yhteisöllisen median myötä uudelle tasolle on noussut työntekijöiden ääni. Esiin halutaan oikeita ihmisiä, jotka persoonallaan vahvistavat yrityksen tietojen ja näkemysten uskottavuuden.

Matkakumppanit ovat sitä mieltä, että ohjelman avulla yhteisöllisyys lisääntyy, eri ammatit tulevat esiin ja oma asiantuntijuus kasvaa. Matkakumppanit haluavat kertoa omasta työstään, tuoda omaa ammattiaan esiin, ja he haluavat olla luomassa positiivista mielikuvaa VR:stä. Matkakumppanit pitävät verkostoitumista tärkeänä ja uskovat siihen, että kun toiminta entisestään vakiintuu ja aktivoituu, sillä saadaan myös näkyviä tuloksia aikaan. Matkakumppanit kokevat, että ohjelman myötä heidän sosiaalisen median osaaamisensa on parantunut ja he kokevat pysyvänsä toiminnan avulla kehityksessä mukana ja tietoisina siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

Noin 10 prosenttia vastaajista ei usko, että toiminta tuottaa tuloksia. He kokevat, että heillä ei ole tietoa, miten toiminta näkyy ulkopuolisille, heidän mielestään yrityskulttuurin pitäisi muuttua, ja he ovat sitä mieltä, että tällainen toiminta on vain pieni pisara meressä. Jonkun mielestä tekeminen on jäänyt hieman vaisuksi. Tutkimuksesta nousi muun muassa esiin se, että oppilaitosyhteistyö puuttuu toiminnasta, toiminnalla ei ole punaista lankaa ja verkosto on pienen piirin puuhastelukerho. Verkosto ei ole kooltaan laaja yrityksen koko henkilöstömäärään verrattuna, mutta mielestäni kyse on kuitenkin aktiivista, jotka ovat ylpeitä omasta työstään ja työnantajastaan ja haluavat kertoa siitä

myös muille. Tällaisella toiminnalla he parantavat yrityksen työnantajamielikuvaa. Osa kokee, että ei ole pystynyt itse toimimaan aktiivisesti matkakumppanina tai ei koe tarpeelliseksi kertoa työasioista työajan ulkopuolella. Työntekijälähettiläisyys lähteekin pohjimmiltaan omasta motivaatiosta ja toimintaan ei voida tietenkään pakottaa ketään.

Forsgård ja Frey (2010, 76) ovat sitä mieltä, että oman henkilöstön motivointi yhteisöllisen median hyödyntämiseen on paras mahdollinen uskottavuutta lisäävä tekijä. Mitä vahvemmin oma henkilöstö on sitoutettu tuottamaan, kommentoimaan ja jakamaan sisältöä, sitä aidompi ja elävämpi on lopputuloksena syntyvä vaikutelma. Tätä pyritään myös työntekijälähettiläsohjelmassa tukemaan.

Matkakumppanit odottavat ja toivovat ohjelmalta jatkossa johdon sitoutumista toimintaan. He toivovat johdon näyttävän esimerkkiä, että työhön liittyvien asioiden kertominen sosiaalisessa mediassa on sallittua. Johdon roolia viestinnässä ei kannata siis aliarvioida. Henkilöstö arvostaa henkilökohtaisuuden tuntua sisäisessä viestinnässä ja kokee viestin uskottavammaksi, mitä ylempää se tulee. Toimitusjohtajalta saatu tietoa vakuuttaa henkilöstön kaikkein tehokkaimmin. Työntekijöiden mukaan suora kanssakäyminen toimitusjohtajan kanssa lisää niin oman arvontunnetta osana työyhteisöä kuin halua puhua työnantajasta myönteisesti ulospäin (Tuominen 2013, 143). Johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen ovat omiaan lisäämään avoimempaa toimintakulttuuria ja luottamusta lisäävä tekijä. On kuitenkin isompi kokonaisuus saada johtoporras käyttämään sosiaalista mediaa ja tämän tulee tapahtua matkakumppaniohjelman ulkopuolella. Asia on kuitenkin kiinteästi sidoksissa verkoston toimintaan. Matkakumppanit myös haluavat, että asiantuntijuuden rooli ja heidän itsensä esiin nostaminen näkyy jatkossa enemmän.

Tekniikan on oltava kunnossa, jotta Skype-kokouksiin on mahdollista osallistua. Ohjelmassa on kannustettu puhumaan työnteon arjesta, mutta osa kuitenkin haluaa, että painopiste olisi asiantuntijuudessa. Matkakumppanit toivovat verkoston toimintaan mukaan lisää asiantuntijoita ja esimiehiä. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin matkakumppanien halu osallistavaan tekemiseen ja matkakumppanien on saatava sparrausta. Mielestäni jokainen työntekijä on asiantuntija omassa työssään. Työt ovat erilaisia ja erilaiset näkökulmat ja painopisteet riippuvat työntekijälähettilään työtehtävistä ja kyvyistä viestiä asioista. Verkostoitumiskykyiset ihmiset ovat monille yrityksille ja yhteisöille arvokkaita työntekijöitä. Koskaan aikaisemmin organisaatioilla ei ole ollut mahdollisuutta saada yhtä ver-

kostoituneita ja vuorovaikutustaitoisia työntekijöitä kuin nyt. Yksilön verkostojen monimuotisuus kertoo kyvystä toimia erilaisissa yhteisöissä ja tiimeissä. (Forsgård & Frey 2010, 139.)

Tutkimuksen mukaan matkakumppanit kokevat, että koulutukset ja verkoston tapaamiset ovat onnistuneet ohjelmassa hyvin ja niiden tulee jatkaa. Verkostossa on mukana selkeästi aktiiveja, jotka näyttävät esimerkkiä ja kannustavat myös muita toimimaan. Matkakumppanit kokevat ohjelman selkeäksi ja verkostossa on hyvä yhteishenki. Heidän mielestään verkostossa on mukana mukavia ihmisiä ja ohjelman myötä matkakumppanien sosiaalisen median tietämys on kasvanut. Matkakumppanit kokevat saavansa kannustusta toiminnastaan. Lisäksi heidän mielestään ohjelman koordinointi on ollut aktiivista. Alkuvaiheessa tärkeää onkin yhteisön perustajien aktiivinen rooli ja yhteisen asian löytyminen, johon yhteisön jäsenet voivat tuntea voimakasta osallisuutta. Vakiintumisvaiheessa yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus mahdollistaa sen, että yhteisön olemassaolo ei enää yksin riipu sen perustajien aktiivisuudesta. Ylläpidon, moderoinnin ja sisällöntuotannon rooli ei kuitenkaan poistu koskaan. Tavoitteena on vakiintuneen yhteisön jäsenten toimintatapa, jossa yhteisö vastaa suuremmissa osin sen olemassaolon kannalta tärkeän sisällön tuottamisesta ja yhteisön sisällön linkittämisestä ulkomaailmaan. Aktiiviset yhteisön jäsenet ottavat vastuun toiminnan organisoimisesta ja ohjauksesta. Perustajista tulee yhteisön luotettuja jäseniä. (Soininen & Wasenius & Leponiemi 2010, 117-119.)

Tutkimuksessa tärkein asia, joka nousi esiin, on oppilaitosyhteistyön toimintamallin puuttuminen matkakumppaniohjelmassa. Tämä nousi kehittämiskohteena, jota matkakumppanit toivoivat parannettavan jatkossa. Oppilaitosyhteistyön säännöt eivät kuitenkaan ole vielä valmiit, joten ohjelman tiimoilta on ollut vasta vain yksittäisiä oppilaitosvierailuita. Ne ovat olleet lähinnä matkakumppanin omasta aktiivisuudesta johtuvaa ja omalla vapaa-ajalla tapahtuvaa toimintaa. Näin jälkikäteen ajatellen olisi ollut ehkä hyvä kertoa oppilaitosyhteistyön alkavan vasta myöhemmin. Tapahtumiin osallistumista on kuitenkin ollut muun muassa rekrytointimessujen tiimoilta, joihin matkakumppanit ovat päässeet osallistumaan. Rekrytointimessut ovat myös yksi osa oppilaitosyhteistyötä. Oppilaitosyhteistyön toiminnan selkeyttäminen ja sääntöjen laatiminen ovat kuitenkin selkeät kehittämiskohteet toimintaa suunniteltaessa.

Matkakumppanit toivoivat matkakumppanin roolin ja ohjelman tavoitteen kirkastamista entisestään. Matkakumppanit toivoivat myös ohjelmalle lisää näkyvyyttä. Osa matkakumppaneista toivoo tarkempia ohjeistuksia siitä, mitä asioita saa jakaa yrityksen ulkopuolelle. Ohjelman alkuvaiheessa selvitin matkakumppanien toiveesta tarvittavat linjaukset, miten kannattaa toimia, mitä asioita ei kannata jakaa ja miten yrityksen eri toimipisteissä saa esimerkiksi valokuvata. Verkostossa on mukana myös vuorotyöläisiä ja työntekijöitä pääkaupunkiseudun ulkopuolelta, heistä osa kokee, että ohjelmaan on vaikea osallistua ja osan mielestä toimintaa on vaikea tehdä työajalla. Osa kokee, että kaikki esimiehet eivät ole tietoisia matkakumppaniverkoston toiminnasta, ja tämä aiheuttaa osalle hankaluuksia osallistua verkoston toimintaan. Toiminnan onnistumisen kannalta työvälineiden tulee olla kunnossa ja osallistujilla tulee olla käytössään vähintään älypuhelin. Matkakumppanien näkyvyyden viestintään on panostettava jatkossa enemmän. Pidän tärkeänä, että esimiehet infotaan uudelleen matkakumppaniverkoston toiminnasta ja pelisäännöistä. Esimiehet, joiden tiimissä on matkakumppaneita, on kontaktoiva vielä tämän lisäksi erikseen ja oikeanlaiset työvälineet on varmistettava.

Osalla matkakumppaneista on haasteita omassa ajankäytössään ja aktiivisuudessaan. Matkakumppanit toivoivat hyvissä ajoin ilmoitusta verkoston tapaamisten ja valmennusten ajankohdista, koska osa tekee vuorotyötä. Jotkut matkakumppanit odottivat ryhmän aktiivisuudelta enemmän sekä toisaalta ryhmän aktivointia enemmän. Osa kokee oman verkoston kokoamisen haasteelliseksi ja osa ei ole löytänyt aikaa toiminnalle. Lisäksi matkakumppanit toivoivat, että olisi enemmän tapahtumia, joihin voisi matkakumppanin ominaisuudessa osallistua. Matkakumppaneita on mukana taidoiltaan eri tasoisia, toiset vaativat enemmän aktivointia, toiset ryhtyvät puolestaan heti toimeen. Vetäjän roolista katsottuna, tämä tuo toiminnalle omat haasteensa, koska aina ei ole selvää, kuka toivoo millaista opastusta tai aktivointia.

Mielestäni tämän osa-alueen kysymysten avulla sain erittäin tärkeää tietoa matkakumppaneiden mielipiteistä ja sain vastauksia tutkimuskysymyksiin koskien, kokevatko matkakumppanit vaikuttavansa omalla toiminnallaan yrityksen työnantajakuvan parantamiseen ja kuinka ohjelmaa tulisi kehittää paremmaksi.

7.1.2 Oma toiminta matkakumppanina

Tutkimustulosten mukaan (kuvio 19) suurin osa matkakumppaneista koki hyötynensä ohjelmasta. He ovat verkostoituneet ja osallistuneet yhteisiin tapaamisiin sekä valmentuksiin. He kokivat tiedon lisääntyneen ja oman aktiivisuuden kasvaneen verkoston myötä. Matkakumppanit ovat oppineet käyttämään paremmin sosiaalisen median kanavia ja saaneet laajempaa ymmärrystä kanavien tarkoituksesta ja sisällöstä. Osa matkakumppaneista ilmoitti hyväksi asiaksi sen, että on päässyt käytännössä tutustumaan siihen, mitä työntekijälähettäily on. Kymmenen prosenttia vastanneista ei ole mielestään hyötynyt matkakumppanuudesta lainkaan.



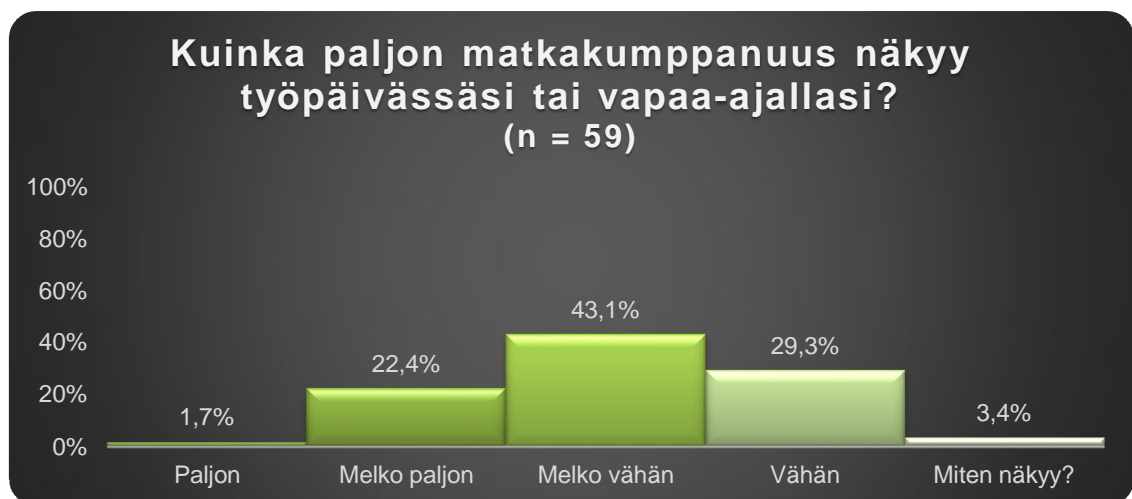
Kuvio 19. Matkakumppanina toimimisen hyödyt.

Tutkimuksen mukaan puolet vastaajista piti itseään aktiivina matkakumppanina ja puolet taas ei. Itseään ei-aktiivisena pitävät kokivat julkisten päivitysten pelottavan, aikaa toiminnalle ei ole tai oppilaitosyhteistyö on jäänyt puuttumaan, joten osallistuminen on ollut vähäistä tämän vuoksi. Osa mielestä verkoston toiminta on laantunut alkuinnostuksen myötä ja osa ei tiedä tai heillä ei ole ideoita, mitä voi jakaa. Osa ei innostu työasioista kertomisesta työajan ulkopuolella ja osalla on henkilökohtaisessa elämässä sellaisia asioita, jotka estävät matkakumppanitoiminnan tällä hetkellä.

Kysymyksessä ei määritelty, mikä on aktiivisuuden raja, joten matkakumppani joutui kyselyyn vastatessaan itse arvioimaan aktiivisuutensa tason. Kyselyyn vastasi yli puolet matkakumppaneista, joten mielestäni he ovat jo tavallaan aktiiveja matkakumppaneita ja haluavat osallistua toiminnan kehittämiseen. Verkoston tapaamisiin on osallistunut myös noin puolet matkakumppaneista, joten heitä voi pitää myös aktiiveina ohjelman kannalta,

sillä heitä kiinnostaa verkoston toiminta. Kaikki matkakumppanit ovat kirjautuneet Yammeriin ja aktiivisten Yammer-käyttäjien joukosta löytyy useita matkakumppaneita.

Tutkimuksen mukaan (kuvio 20) matkakumppanuus näkyy matkakumppanien omasta mielestään heidän työ- ja vapaa-ajalla melko vähän tai vähän. Tätä mieltä oli yhteensä yli 70 prosenttia vastanneista. Vastaajien joukossa on kuitenkin noin neljännes aktiiveja, joiden toiminnassa matkakumppanuus näkyy paljon tai melko paljon.



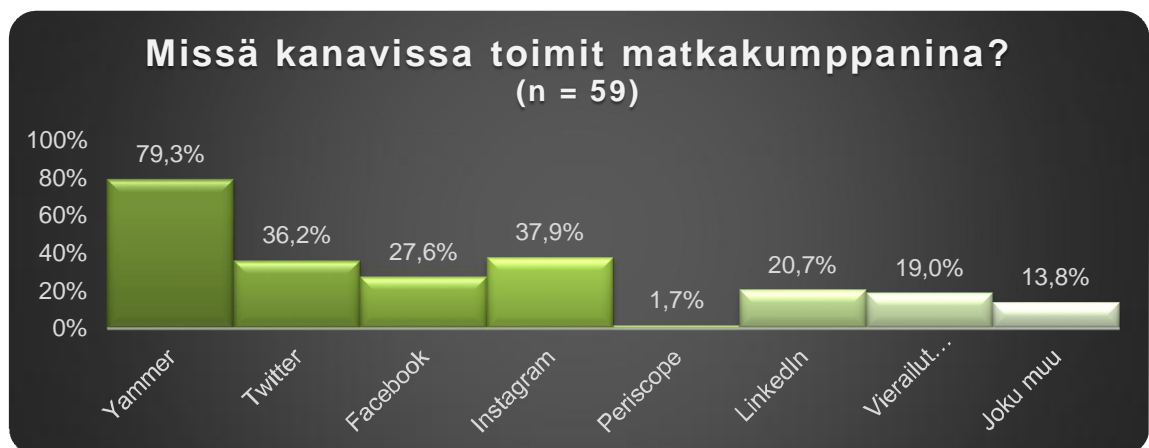
Kuvio 20. Matkakumppanuuden näkyminen työ- ja vapaa-ajalla.

Työntekijälähettilyydessä on tärkeää, että joukossa on erittäin aktiiveja, jotka näyttävät esimerkkiä muille ja kannustavat myös muita toimimaan. Yritys tarvitsee näitä aktiiveja ja on luonnollista, että kaikki työntekijälähettiläät eivät toimi yhtä aktiivisesti. On hienoa huomata, että aktiivijoukko toimii suunnannäyttäjinä ja kertovat omalla tavallaan verkostoilleen asioista. Osa aktiiveista matkakumppaneista kertoo työpäivistään jopa tarinoiden kautta. Mervi Rauhala ja Tarja Vikström kertovat tarinoiden tärkeydestä viestinnässä. Kun osallistujasta tulee osa tarinaa, he sitoutuvat siihen. Ajattelua tutkinut nobelisti Daniel Kahneman on huomannut, että meitä kiinnostaa enemmän ihmisen tarina kuin tarinaa elävän ihmisen tunteet. (Rauhala & Vikström 2014, 53-54.)

Aktiivisuuden lisäksi jaettavalla sisällöllä on tärkeä asema. Matkakumppanien verkostoja on tarkoitus kasvattaa toiminnan edetessä. Yrityksen henkilöstöllä ja ns. mielipidejohtajilla on lähes aina enemmän seuraajia kuin heidän edustamallaan yrityksellä, koska ihmiset ovat kiinnostuneempia toisesta ihmisestä kuin kasvottomista yrityksistä (Kurvinen & Sipilä 2014, 18). Laittamalla osaamisensa lisäksi persoonansa ja näkemyksensä peliin

asiantuntija jää paremmin mieleen ja luo näkemyksillään merkitystä. Heittäydy, ole avoin, kerro, julista ja auta, sillä innostus näkyy. (Kurvinen & Sipilä 2014, 74-76.)

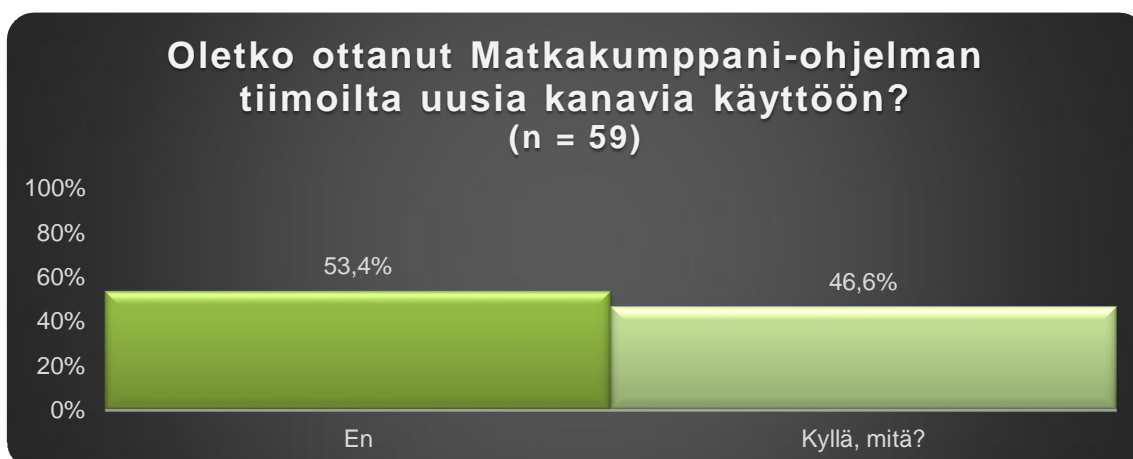
Tutkimuksen mukaan (kuvio 21) vastanneista suurin osa, 80 prosenttia, toimii matkakumppanina yrityksen sisäisessä keskustelukanavassa Yammerissa. Ulkoisista kanavissa matkakumppanit toimivat eniten Instagramissa, Twitterissä ja Facebookissa. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Kuten kuvio 21 osoittaa, matkakumppanina toimitaan useimmissa kanavissa samanaikaisesti.



Kuvio 21. Matkakumppanien kanavat.

Matkakumppanuus VR Groupissa ei tarkoita pelkästään ulkoisen sosiaalisen median kanavissa toimimista, vaan matkakumppanina voi toimia myös Yammerissa, omassa työyhteisössä, tuttavaverkostoissa tai käydä puhumassa seminaareissa ja oppilaitoksissa. Nämä ovat mielestäni myös tärkeitä kanavia, vaikka niiden vaikutus ei olekaan niin helposti nähtävissä tai ainakaan mitattavissa. Ohjelmassa korostuu vääjäämättä ulkoisen sosiaalisen median merkittävyys ja osa matkakumppaneista voi kokea, että ei saa ohjelmasta niin paljon irti, jos hän itse ei toimi ulkoisissa sosiaalisen median kanavissa. Yrityksen henkilöstö voi toimia sosiaalisessa mediassa niin yksityishenkilönä kuin työnsä puolesta. Henkilöstön viestintäpotentiaalın hyödyntämiseen kannattaisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilökohtaisen osallistumisen myötä verkkoidentiteettien hallinta henkilökohtaisen, ammatillisen ja työroolin välillä nousee aivan keskeiseksi kysymykseksi. Koska roolien erottaminen on käytännössä vaikeaa, merkittävämpää on jokaiseen rooliin liittyvä raja yksityisen ja luottamuksellisen sekä toisaalta julkisen tiedon välillä. (Forsgård & Frey 2014, 154.)

Vastanneista suurin osa, 74 prosenttia, on toiminut aktiivisesti sosiaalisen median kanavissa jo ennen matkakumppanuutta. Neljännes vastaajista taas ei vastaavasti ole toiminut aktiivisesti. Kuviosta 22 on nähtävissä, että hienosti melkein puolet, 47 prosenttia, matkakumppaneista on ottanut uusia kanavia käyttöön ohjelman myötä. Vastausten mukaan kaikkia yleisempiä sosiaalisen median kanavia oli otettu käyttöön muun muassa Twitter, Instagram, Smarp, Yammer, Facebook, LinkedIn ja LinkedIn Pulse.



Kuvio 22. Matkakumppani-ohjelman vaikutus uusien kanavien käyttöönottoon.

Suurin osa matkakumppaneista, noin 60 prosenttia, toimii tehtävässä fiiliksen mukaan. Tulosten mukaan (kuvio 23) noin kolmanneksella oli kuitenkin suunnitelmat olemassa seuraaville kuukausille, mitä aikoo matkakumppanina tehdä. Suunnitelmia olivat muun muassa blogikirjoitukset, omasta työstä kertominen, aktivoituminen verkoston toimintaan, uusien kanavien käyttöönotto tai muiden työkavereiden aktivointi matkakumppanitoimintaan.



Kuvio 23. Matkakumppanien suunnitelmällisyys matkakumppani-ohjelmaan liittyen.

Kyselyn avulla halusin selvittää myös, mikä matkakumppaneita motivoi toimimaan matkakumppaneina. Vastauksissa korostui työkavereiden kannustus, uuden oppiminen verkoston ja toiminnan kautta, onnistumiset ja niiden esiintuominen, oman asiantuntijuuden kasvattaminen toiminnan avulla sekä oman osaamisen ja ymmärryksen lisääntyminen. Lisäksi he haluavat kehittää yrityksen toimintaa avoimempaan suuntaan sekä jakaa tietoa eteenpäin. Innostavat tapahtumat ja erilaiset haasteet, asiantuntijabrändin kasvattaminen, muiden aktiivinen toiminta, oman ammatin esiintuominen sekä yhteisen hyvän edistäminen ovat myös tekijöitä, jotka motivoivat matkakumppaneita.

Viitekehyksessä kirjoitin motivaation tärkeydestä työntekijälähettilästoiminnassa ja se onkin yksi peruste aktiiviselle ja sitoutuneelle lähettilästoiminnalle. Aktiivisen osallistujan sisäiset motivaatiotekijät ovat epäitsekkyys ja samalla uteliaisuus sitä kohtaan, mitä yhteisöllisessä mediassa tapahtuu tai mitä häntä kiinnostavissa teemoissa pidetään kulloinkin uusimpana asiana. Tätä kautta saatu kokemusten määrä ja aikaansaamisen tunne ovat tärkeitä henkilön sisäisen motivaation lähteitä. Se synnyttää tunteen jakamisen nautinnosta, sillä jaettu ilo on aina suurempi ilo. Ulkoisina vaikuttimina voidaan pitää yhteisön tai ryhmän antamaa tunnustusta ja arvostusta, jonka kautta aktiivisen osallistujan kontaktien määrä ja vaikutusvalta yhteisössä tai ryhmässä kasvaa. Lisäksi vastavuoroisuus ja yhteistyö muiden aktiivisten osallistujien kanssa toimii motivaation lähteenä. (Soininen & Wasenius & Leponiemi 2010, 45.)

Matkakumppanien toimintaa selvittäville kysymyksillä sain vastauksia tutkimuskysymyksiin koskien työntekijälähettilään motivaatiota ja sitoutumista toimintaan sekä tietoa työntekijälähettiläiden aktiivisuudesta matkakumppanina.

7.1.3 Valmennus ja ohjaus

Alkuvaiheessa perustajien aktiivinen rooli on toiminnan kannalta merkittävä. Myöhemmässä vaiheessa taas koordinointi ja sisällöntuotannon rooli korostuvat. Vastausten perusteella matkakumppanit kokivat saamansa ohjauksen riittäväksi (kuviokuva 24). Tätä mieltä oli 74 prosenttia vastaajista. Enemmistö vastaajista, 66 prosenttia, koki myös, että valmennukset ja koulutukset olivat sisällöltään riittävän kattavia. Matkakumppanit kokivat hyötynensä eniten sosiaalisen median kanavien läpikäynneistä ja olivat sitä mieltä, että valmennukset olivat tiiviitä ja napakoita koulutuksia. Useimmat koulutukset toteutti ulkopuolinen yhteistyökumppani, ja he saivat erityisesti positiivista palautetta valmennusten

sisällöistä ja innoittamisesta toimintaan. Matkakumppanien Yammer-koulutus hoitui sisäisesti Yammerista vastaavan henkilön vetämänä. Myös tämä koulutus sai hyvää palautetta.

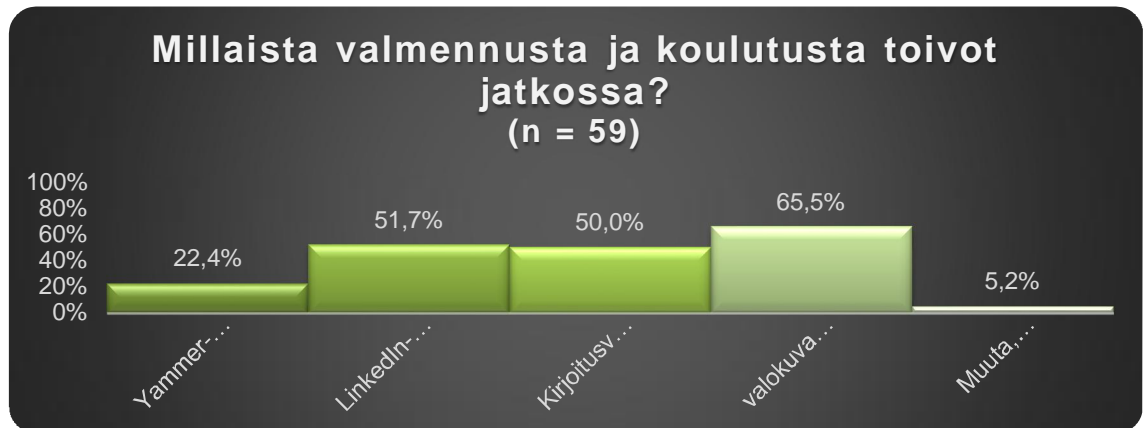
Neljännes vastaajista koki ohjauksen liian vähäiseksi. Vastauksesta oli nähtävissä, että tämä johtui kuitenkin suurimmaksi osaksi siitä, että vastaaja itse ei päässyt osallistumaan valmennuksiin. Lisäksi osa toivoi, että koulutukset olisivat menneet vielä hieman syvemmälle aiheeseen. Tämä on haasteellista, kun valmennusten aika on rajallinen ja painopisteet on päätettävä etukäteen, mihin valmennus kohdistetaan. Hankaluutta valmennusten suunnitteluun toi hieman se, että matkakumppanijoukko on taidoiltaan eritasoista. Tähän pyrin vaikuttamaan järjestämällä esimerkiksi kaksi eri tasoista ulkoisen sosiaalisen median kanavien koulutusajankohtaa.



Kuvio 24. Ohjauksen riittävyys matkakumppani-ohjelmassa.

Valmennukset olivat kestoiltaan muutaman tunnin pituisia, jotta mahdollisimman moni pystyi osallistumaan valmennuksiin. Liian pitkiin valmennuksiin moni ei pysty varaamaan aikaa, vaikka niissä pääsisi tietenkin pureutumaan hieman syvemmin asiaan. Laitoin ohjeet kanavien käyttöön sekä valmennuksissa esitetyt materiaalit matkakumppanien saataville valmennusten jälkeen.

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, matkakumppanit toivoivat koulutusten ja valmennusten jatkuvan. He toivovat saavansa valokuvaus-, LinkedIn- sekä kirjoitusvalmennusta (kuvio 25). Myös Yammerin käyttöön osa toivoo saavansa vielä lisävalmennusta. Muita yksittäisiä toiveita tuli muun muassa koulutussisällöistä, jotka sisältävät esiintymisvalmennusta sekä argumentointia.



Kuvio 25. Matkakumppanien valmennus- ja koulutustoiveet.

Matkakumppaniverkosto kokoontui vuoden 2016 aikana kaksi kertaa. 83 prosenttia vastaajista koki verkoston tapaamiset hyödyllisiksi. Kuten kuvio 26 osoittaa, matkakumppanit odottavat jatkossa verkoston tapaamisilta valmennusta, keskustelua ja ulkopuolisia vierailijoita. Kolmannes vastaajista odottaa myös erilaisia tehtäviä suoritettavaksi ohjelman tiimoilta. Muissa asioissa nousi esiin toiveena johdon osallistuminen tilaisuuksiin, käytännön esimerkkien esittäminen sekä vierailuja eri paikkoihin konsernissa. Joiltakin osin toiveita hyödynnettiin jo seuraavassa verkoston tapaamisessa keväällä 2017, esimerkiksi tilaisuudessa oli ulkopuolisia vierailijoita ja jotkut aktiiviset matkakumppanit pääsivät ääneen ja onnistuneita esimerkkejä nostettiin toiminnasta.



Kuvio 26. Matkakumppanien odotukset verkoston tapaamisille.

Tutkimuksessa halusin selvittää arvosanalla, mitä mieltä matkakumppanit ovat valmennuksesta ja ohjauksesta. Myös yksi toiminnan mittari on, miten suunnitellut valmennukset ja verkoston tapaamiset toteutuvat. Tutkimusajanjaksolle suunnitellut valmennukset

ja verkoston tapaamiset pidettiin suunnitelmien mukaisesti ja kaikki toteutuivat. Matkakumppanit antoivat ohjelman valmennukselle ja ohjaukselle arvosanan 3,8 asteikolla 1–5, jota voi pitää hyvänä. Jatkossa tämä on hyvä toiminnan mittari, jolla voi seurata vuosittaista kehitystä ja arvosanaa ohjaukseen ja valmennukseen liittyen.

Mielestäni palautekyselyt ovat tärkeitä kehittämisen työkaluja. Kickoffin sekä valmennusten jälkeen tein erilliset palautekyselyt matkakumppaneille valmennusten sisällöstä ja hyödyllisyydestä. Myös näissä vastaukset olivat samansuuntaiset ja saivat pääosin hyvää palautetta. Kyselyjä on kuitenkin vältettävä tekemästä liikaa, jotta vastausaktiivisuus ei kärsi. Tämän osion kysymyksillä sain vastauksia etenkin toiminnan kehittämiseen ja mitä matkakumppanit odottavat tulevilta valmennuksilta ja verkoston tapaamisilta.

7.1.4 Yrityskulttuuri toiminnan mahdollistajana

Kuviosta 27 on nähtävissä, että vastaajista 55 prosenttia piti yleisesti ottaen yrityksen kulttuuria sallivana tai melko sallivana työntekijälähettilästoiminnalle. Vajaa puolet, 45 prosenttia, oli kuitenkin sitä mieltä, että yrityskulttuuri on vielä melko kankea tai ei-kannustava työntekijälähettilästoimintaan. Matkakumppanit kokivat, että yrityskulttuurin tulisi muuttua. Heidän mielestään johdon tulisi näkyä enemmän henkilöstön keskuudessa, luottamusta työntekijöitä kohtaan on oltava enemmän ja johdon on rohkaistava enemmän tällaiseen toimintaan. Matkakumppanit toivoivat ohjelman tuovan lisää avoimutta yrityskulttuuriin ja lupaa jakaa asioita. Matkakumppaneilla on vielä liikaa pelkoa siitä, että he saavat kritiikkiä osakseen, joka osaltaan hidastaa toiminnan aktiivisempaa käynnistymistä. Matkakumppanit odottavat johdon näyttävän esimerkkiä ja kannustavan tähän toimintaan.

Yrityskulttuurin muuttuminen on osa isompaa kokonaisuutta ja se ei ole matkakumppaniohjelman tehtävä, vaan sen eteen on tehtävä paljon muuta työtä. Yrityskulttuuri on kuitenkin keskeinen tekijä ja liittyy olennaisesti työntekijälähettilästoimintaan ja sen ilmapiiriin. Vastavuoroisesti työntekijälähettiläsohjelma on yksi toimintatapa, jolla voidaan yrityskulttuuria lähteä muuttamaan avoimempaan suuntaan ja luomaan vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Tie yrityskulttuurin muutokseen on pitkä, sen on lähdettävä strategiasta ja se on jalkautettava kaikkeen toimintaan, jotta se onnistuu.



Kuvio 27. Yrityskulttuurin vaikutus matkakumppanina toimimiseen.

Viitekehyksessä kirjoitin muutoksen johtamisesta. Muutoksen johtamisen tärkeys korostuu yrityskulttuurin muutoksessa. Tärkeintä muutoksessa on ihmisten muuttuminen, irrottautuminen vanhasta ja oppiminen uuteen. Muutoksia on mahdollista saada aikaan, kun ihmiset ovat mukana tekemässä muutosta. Johtaminen on edellytys onnistuneelle muutokselle. (Hätönen 2000, 10.)

Perinteisen sisällöllisen ammattiosaamisen ohella jokainen työntekijä tarvitsee uusia taitoja, jotka auttavat toimimaan tulevaisuuden työorganisaatiossa. Työkulttuurin muutoksessa kyse on pitkälti johtamiskulttuurista ja työssä oppiminen on osa kehittämistä. (Hätönen 2000, 16-26.) Työntekijälähteilyydessä on kyse uudesta toimintatavasta, joka vaatii myös muutoksen johtamista. Isossa organisaatiossa työ on hidasta, mutta toivotavasti tuloksia on enemmältikin nähtävissä aktiivijoukon aikaansaamana. Kun työyhteisössä käynnistyy iso muutos- tai kehittämisprosessi, tarvitaan muutosagentteja. Heidän tehtävä on ohjata ja tukea jotakin organisaatiota, työyhteisöä ja sen jäseniä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä. (Honkanen 2006, 22.) Työntekijälähtelästoiminta ja VR Groupin matkakumppanit ovat tästä oiva esimerkki. He vievät esimerkillään yritystä kohti avoimempaa toimintakulttuuria.

Kokonaisuudessaan matkakumppanit antoivat ohjelmalle arvosanan 3,9 asteikolla 1-5. Arvosanojen mukaan tulosta voi pitää lähes kiitettävänä, joten pidän ohjelmaa kokonaisuudessaan hyvin onnistuneena ja alku näyttää lupaavalta. Toimintaa on kuitenkin kehitettävä ja toteutettava suunnitelmallisesti. Tällainen toiminnan tyytyväisyysmittari on hyvä luoda, ja se toimii hyvin ohjelman mittarina myös jatkossa. Tämän avulla toiminnan onnistumista voi tulevaisuudessa verrata edellisvuosiin. Lisäksi kyselytutkimus on hyvä

pohja ohjelman vuosittaiselle seurannalle, jota hyödynnän myös yhtenä toiminnan mittarina.

7.2 Teemahaastattelun tulokset

Tutkimukseni sisälsi kyselyn ja havainnoinnin lisäksi myös kaksi teemahaastattelua. Haastattelin opinnäytetyöhön liittyen henkilöstöyksiköstä HRD-asiantuntijaa, jonka toimenkuvaan kuuluu muun muassa työnantajakuvan kehittäminen konsernitasolla ja rekrytointi. Hän on tiiviisti mukana myös matkakumppani-ohjelman suunnittelussa. Työnantajamielikuvan kehittämisen päävastuu on henkilöstöyksikössä, mutta tätä työtä tehdään tiiviisti yhdessä viestinnän kanssa. Lisäksi liiketoiminnot tekevät myös omia toimenpiteitään työnantajamielikuvan parantamiseksi. Toiseksi haastateltavaksi valitsin viestintäyksikön viestintäpäällikön, joka vastaa sisäisestä viestinnästä ja konsernipalvelujen viestintätuesta. Hän toimi esimiehenäni tutkimuksen toteutuksen aikaan ja matkakumppani-ohjelma kuului näin ollen myös hänen vastuualueeseensa. Haastateltavat henkilöt valikoin sen perusteella, että he olivat avainhenkilöitä tutkimukseen liittyen, ja heillä on eniten kokemusta ja tietoa aiheesta, joka tutkimuksen kannalta on olennaista.

Haastattelut toteutin tammikuussa 2017 VR Groupin pääkonttorilla Helsingissä. Haastattelut toteutettiin erillisinä ajankohtina, ja ne kestivät noin 45 minuuttia. Haastattelukysymykset mietin tarkkaan etukäteen, sillä kysymyksillä halusin vastauksia juuri tiettyihin asioihin. Haastattelujen tavoitteena oli syventää työntekijälähteläsohjelman tarkoitusta, miksi tähän toimintaan on VR Groupissa lähdetty, miksi toimintaa kannattaa yrityksessä tehdä, onko haastateltavien mielestä saatu tuloksia aikaan ja miten ohjelmaa tulisi vielä kehittää. Tutkija eli minä itse olin aktiivisesti osallisena kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa ja toteutin haastattelut myös itse. Haastattelujen aikana tein tarkat muistiinpanot, jotta tieto haastatteluiden sisällöstä olisi mahdollisimman kattavasti tallessa. Analyysin tein heti haastattelujen jälkeen, jotta tieto oli tuoreessa muistissa ja tieto pysyisi mahdollisimman oikeanlaisena.

Teemoittelua voidaan käyttää yhtenä teemahaastattelun analyysitapana (Kananen 2014, 111). Tutkimusraportissani esitän aitoja vastaajien tekstejä ja tulkitsen saatuja vastauksia, jotta tutkimuksen kriteerit täyttyvät. Aineistoa järjestelen teemojen mukaan ja haastatteluista kokosin kunkin teeman alle ne kohdat, joissa puhutaan ko. asiasta. Teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 3.

7.2.1 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Haastatteluista nousi esiin työnantajakuvaan kehittämisen monimuotoinen toiminta. Työnantajakuvaan kehittäminen ei ole yksiselitteistä, vaan siihen linkittyy moni asia, esimerkiksi johtaminen ja yrityskulttuuri.

”Viestinnän tehtävä on tehdä asiat näkyviksi. Hyviä asioita voidaan tehdä paljonkin henkilöstön eteen, mutta jos niistä ei osata viestiä, teot jäävät piiloon. Työnantajakuva kehitetään parhaiten parantamalla niitä asioita, jotka ovat tärkeitä nykyisille ja tuleville työntekijöille.” (Haastateltava 2 2017.)

Henkilöstötutkimuksesta saadaan selvästi tietoa, mihin asioihin yrityksessä kannattaa panostaa. Isossa konsernissa muutokset eivät kuitenkaan tapahdu nopeasti. Organisaation ulkopuolisille, potentiaalisille työnhakijoille pitää viestiä pitkäjänteisesti, minkälainen työpaikka VR-konserni on. Myös omalla henkilöstöllä on tässä asiassa tärkeä rooli, sillä heidän sanaansa uskotaan.

Kuten aikaisemmin jo työssäni toin esiin, Berthonin (2005) mielestä työnantajakuvaan luomiseen on panostettava niin, että oikeat ihmiset haluavat tulla yritykseen töihin. Työnantajakuvaan rakentaminen lähtee sisäisestä viestinnästä ja ulkoinen työnantajakuvaan rakentaminen voidaan aloittaa vasta sitten, kun oma henkilöstö toimii yrityksen arvojen mukaan. Muuten tästä ei voi viestiä uskottavasti muille.

Viitekehyksessä ja kyselytutkimusten tulosten yhteydessä puhuin muutosagenteista, joita tarvitaan työyhteisöön mukaan etenkin silloin, kun työyhteisössä on käynnissä joku isompi muutosprosessi. Johtajilla on muutosprosessissa tärkeä rooli, joka vaatii sitoutumista. Viestinnällä on myös tärkeä rooli havainnollistaa ja käyttää esimerkkejä. Tarinallisuus on nostettu esille useissa kohdissa, sillä se voi auttaa selkeyttämään tavoitetta. Lisäksi ihmiset on saatava muutoksen taakse. Myös työnantajakuvaan parantaminen on yksi tärkeä muutos- tai kehittämisprosessi, joka vaatii isoja ponnisteluja ja linjauksia myös johdon suunnalta. Työntekijälähettilästoiminta on yksi tapa olla tekemässä muutosta oman henkilöstön kanssa.

7.2.2 Työntekijälähettiläät ja heidän toiminnan merkitys yritykselle

Haastatteluista nousi esille samat asiat kuin mitä työn viitekehyksessä on jo esitelty. Parhaina työnantajamielikuvan sanansaattajina pidetään yrityksen työntekijöitä. Heidän saansa luotetaan enemmän kuin yrityksen perusviestintään. Toisiin ihmisiin on helpompi samaistua ja heidän tapansa viestiä vaikuttaa enemmän tunteisiin ja herättää mielenkiintoa.

”Työntekijälähettiläät kertovat omilla kasvoillaan, minkälaista työnteko yrityksessä on. He avaavat VR:n maailmaa ja näyttävät, että VR-konsernissa on todella monenlaisia työtehtäviä.” (Haastateltava 1 2017.)

Verkosto on ollut toiminnassa vasta vähän aikaa, mutta alku on lähtenyt lupaavasti käyntiin. Tässä vaiheessa ei ole vielä nähtävissä, mihin verkoston toiminnalla on mahdollisuuksia. Tavoitteena on, että osaaminen ja aktiivisuus lisääntyvät ajan myötä ja myös johto näyttää esimerkkiä. Verkostolla on suuri rooli erityisesti sosiaalisessa mediassa.

Molemmissa haastatteluissa nousi esille viestinnän ja HR-yksikön rooli toiminnan johtamisessa ja koordinoinnissa. Toiminta täytyy olla jonkun vetovastuulla ja ohjattavissa. Viestintä ja HR voivat tukea verkoston toimintaa, mutta perusvalmennuksen jälkeen matkakumppaneiden täytyy itse ryhtyä toimintaan ja päättää, missä asioissa aikovat aktivoida. Työntekijälähettilästoiminta lähtee henkilön motivaatiosta tehdä tällaista toimintaa.

”Matkakumppaneilla pitää olla käsitys siitä, minkälainen toiminta haittaa työnantajaa ja muita työkavereita. Pitää osata kysyä, jos vaikka jokin postaus askarruttaa.” (Haastateltava 1 2017.)

Haastatteluiden mukaan lähettilästoiminnan mahdollisuudet ovat isot. Myös sisäistä työnantajakuvaa täytyy toiminnalla kasvattaa, tätä ei saa unohtaa. Työntekijälähettiläät voivat olla eturintamassa kulttuurin uudistajia ja muutosagenteja ja näin olla rakentamassa myös talon sisällä avoimempaa ilmapiiriä.

”Ulkoisesti toimiessaan he pystyvät osaltaan vaikuttamaan siihen, että yrityksen tuotteet ja palvelut sekä yritys itsessään ovat houkuttelevampia. Suurin mahdollisuus on työnantajakuvan monipuolistaminen.” (Haastateltava 2 2017.)

Viitekehyksessä kirjoitin henkilöbrändin luomisesta ja asiantuntijuuden kasvattamisesta työntekijälähettilyyden avulla. Persoonallisuus on pistettävä peliin ja tehdä viestinnästä näin mielenkiintoisempaa. Kasvot tuovat viesteihin inhimillisyyttä ja kiinnostavuutta. Massasta erottuminen vaatii mielikuvitusta ja rohkeutta. Sisällön täytyy olla todella hyvää ja kiinnostavaa. Tavoitteena on jakaa sellaista sisältöä, jotta ihmiset klikkaavat sen auki. Sisällön tulee lunastaa lupaus ja parasta olisi, jos sisältö olisi sellaista, että klikkaaja haluaa jakaa sen eteenpäin. (Rauhala & Vikström 2014, 229.)

Haastattelujen mukaan matkakumppani-ohjelman haasteena on hallinnan puute verrattuna perinteiseen markkinointiviestintään. Matkakumppaneissa on hyvin erilaisia henkilöitä, sillä mukaan on hyväksytty kaikki halukkaat. Haastattelujen pohjalta nousee näkemys, että alku on lähtenyt lupaavasti käyntiin ja toimintaa toteutettu suunnitelmallisesti.

”Tuloksia on saatu jo aikaan, sillä ohjelman aihetunnisteiden käyttö on ohjatumpaa. Matkakumppanien sosiaalisen median taidot ovat parantuneet, postauksia näkyy paljon ja verkostoa on alkanut syntyä.” (Haastateltava 1 2017.)

7.2.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Työntekijälähettiläät tulee sitouttaa toimintaan ja paras keino sitouttaa heidät on yhteisöllisyyden tunteen kasvattaminen sekä kunnian ja kiitoksen lisääminen. Johdon rooli työntekijälähettiläsohjelmassa on kiistaton. Johdon tulee olla suunnannäyttävä ja esimerkki. Tätä myös matkakumppanit toiminnalta toivoivat. Haastattelussa nousi esiin huoli sitoutumisen puutteesta johtotasolla ja resurssien tiukentaminen.

”Työntekijän pitää saada toiminnasta sitä, mitä hän on tullut hakemaan. Näitä voivat olla esimerkiksi some-aidot, verkostot tai vaihtelu toimenkuvaan. Ohjelman pitää kehittyä ja lähettiläille pitää tarjota tietyn väliajoin jotakin uutta. Lähettiläiden tulee saada toiminnastaan myös positiivista palautetta.” (Haastateltava 2 2017.)

Kuten viitekehyksessä sivusin myös oppivan organisaation periaatteita, se sopii hyvin työntekijälähettilästoimintaan, koska oppivan organisaation periaatteita ovat, että organisaation jäsenet tulee ottaa mukaan strategiseen suunnitteluun. Henkilöstöä rohkaistaan kokeilemaan ja oppimaan uutta kokemuksen kautta. Oppivassa organisaatiossa

yritetään oppia myös muilta ja verkostoidutaan muiden organisaatioiden kanssa. Tämä on yksi erinomainen sitouttamisen keino, jota matkakumppaniohjelmassa pyritään toteuttamaan.

7.2.4 Matkakumppani-ohjelman kehittäminen

Viestintä on olennainen osa erilaisten kampanjoiden toteutumista ja myös tärkeä osa matkakumppanuudessa. Yrityksen työntekijälähtöisyyden on oltava jatkossa näkyvämpää. Matkakumppaneille on mietittävä esimerkiksi tehtäviä ja haasteita, joilla heitä aktivoidaan. Kannustaminen ja palkitseminen ovat asioita, jotka tulee miettiä toimintaa kehitettäessä. Aktiivisia voi palkita pienillä asioilla ja toiminnan on säilyttävä vapaaehtoisena. Matkakumppanien osallistumista eri tapahtumiin voisi myös lisätä. Lisäksi voi miettiä esimerkiksi työntekijälähtöisten omaa keskinäistä ”Vuoden Matkakumppani” -äänestystä. Aktiivisia työntekijälähtöisiä tulisi muistaa myös johdon ja työnantajan taholta. Kiittäminen tai tunnustus, esimerkiksi rahallinen palkkio voisi kannustaa aktiiviseen toimintaan. Toiminnan tulee olla myös mitattavissa ja mittarit on oltava tavoitteiden mukaisia.

”Näkyvyyttä pitää mitata sekä analysoida ja sitä kautta porukalla miettiä oikeat keinot kehittämiseen. Kovin montaa asiaa ei kannata vuosittain yrittää kehittää vaan keskittyä muutamaan.” (Haastateltava 2 2017.)

Sisäisesti matkakumppaneiden tulee näkyä vielä enemmän esimerkiksi Yammerissa. Aktiivimpien Yammer-käyttäjien joukosta löytyy useita matkakumppaneita, mutta Yammerin käyttöä yleisestikin olisi aktivoitava enemmän. Matkakumppanit on tarkoitus toimia keskusteluiden herättelijöinä. Haastatteluista nousi esille näkemys, että verkoston koko on tällä hetkellä tarpeeksi laaja, mutta aktiiveja pitäisi olla nykyistä enemmän.

Yritys voi palkita suosittelijoita, mutta palkitsemisen ei kuitenkaan tarvitse olla välttämättä rahaa. Se voi olla jotakin sellaista, että osallistuja pääsee mukaan johonkin sellaiseen toimintaan, johon vain valikoidut henkilöt tai yritykset pääsevät. Tällainen toiminta vaatii yrityskulttuuria, jossa työntekijöitä kannustetaan toimimaan itsenäisesti ja jossa valtaa ja vastuuta myös aidosti jalkautetaan kaikille organisaatiotasolle. (Soininen & Wasenius & Leponiemi 2010, 47-48.)

7.3 Matkakumppani-verkoston toiminnan tulokset

Kehittämistehtävääni varten havainnoin matkakumppani-verkoston toimintaa verkoston toiminnan alkamisesta toukokuun 2016 alusta helmikuun 2017 loppuun saakka. Havainnointia tapahtui siis kymmenen kuukauden ajalta. Havainnoin matkakumppanien toimintaa yrityksen sisäisissä kanavissa, ulkoisen sosiaalisen median kanavissa ja myös peilasin ohjelman suunnitelmia toteutuneisiin toimenpiteisiin. Havainnointiin käytin apuna työntekijälähettilästoiminnalle asetettuja mittareita, joita seurasin havainnoinnin ajanjaksoilla ja dokumentoin tiedot erilliseen seurantatiedostoon.

Mukaan verkoston toimintaan ilmoittautui 110 matkakumppania ja helmikuun lopussa matkakumppaneita oli edelleen toiminnassa mukana noin 100. Matkakumppaneita on poistunut verkoston toiminnasta organisaatiomuutosten ja työpaikan vaihdosten myötä. Myös muutamia henkilöitä lähti omasta halustaan pois, mutta tilalle tuli myös uusia matkakumppaneita. VR Groupissa työskentelee noin 8 000 työntekijää, ja yrityksessä on useampi liiketoiminto sekä toimipisteitä ympäri Suomea. Jokainen liiketoiminto ja yksikkö oli tärkeää saada edustetuksi verkoston toimintaan, jotta työntekijälähettiläiden verkostosta saataisiin mahdollisimman kattava ja ohjelmasta liiketoimintojen rajoja rikkova verkosto. Tämä mielestäni toteutui hyvin, sillä matkakumppaneita saatiin mukaan hyvä määrä ja jokaisesta liiketoiminnasta ja yksiköistä on työntekijöitä mukana verkoston toiminnassa.

Toiminnan yhteyteen luotiin yhteisömanageriverkosto tukemaan oman yksikön matkakumppaneita. Yhteisömanageriverkoston toiminta ei kuitenkaan ole mielestäni lähtenyt toimimaan halutulla tavalla. Toiset yhteisömanagerit toimivat aktiivisemmin kuin toiset. Toiminnan pyörittämisen haasteena ovat rajatut resurssit ja ajankäyttö. Lisäksi konsernissa liiketoiminnot ovat eri vaiheessa sosiaalisen median kanavien käytössä ja kanavien merkitys on erilainen. Uskon kuitenkin, että yhteisömanageroinnin roolin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään.

Verkosto kokoontui tutkimuksen aikavälillä kaksi kertaa ja joka toinen kuukausi Skypeissä. Skype-palavereihin loin kiinteän agendan, joka helpottaa tapaamisten suunnittelua. Skype-tapaamisissa ääneen pääsee aina yksi matkakumppani, joka toimii aktiivisesti matkakumppanina. Lisäksi tapaamisissa on aina joku teemaosio, joka koskee esimerkiksi työyhteisön hyvinvointia tai muuta ajankohtaista asiaa. Mukana on myös hie-

man analytiikkaa verkoston aktiivisuuden osalta sekä seuraavat stepit matkakumppaniohjelman tiimoilta. Verkoston tapaamiset ja Skype-palaverit toteutuivat suunnitelmien mukaan tutkimuksen ajanjaksolla.

Matkakumppaneilla oli mahdollisuus osallistua vuoden 2016 aikana useampaan eri valmennukseen. Heillä oli mahdollista osallistua Yammer-valmennukseen, aloittelijoiden tai edistyneempien sosiaalisen median valmennuksiin, Smarp-koulutukseen ja blogivalmennukseen. Lisäksi yhteisömanagereille oli oma erillinen koulutuspäivä. Kaikki valmennukset toteutuivat suunnitelmien mukaisesti ja saivat pääosin hyvää palautetta.

Vierailut oppilaitoksissa on myös yksi matkakumppanuuden muoto. Kuten kyselytutkimuksessa selvisi, oppilaitosyhteistyö on yksi tärkeä kehittämiskohde matkakumppaniohjelmassa. Toiminta ei ole vielä konkretisoitunut, toki joitakin oppilaitosvierailuita on matkakumppanien tahoilta tehty satunnaisesti. Tiedetyt matkakumppanit ovat itse aktiivisesti olleet kouluihin yhteydessä tai saaneet kutsuja kouluilta tulla kertomaan rautatieturvallisuudesta tai omasta ammatistaan oppilaille. Oppilaitosyhteistyöstä on tarkoitus tehdä tarkat pelisäännöt ja materiaalipaketti matkakumppaneille, joita he voivat hyödyntää jatkossa. Oppilaitosvierailuissa on mietittävä, mikä kohderyhmä on oikea. Itse näkisin, että on panostettava niihin oppilaitoksiin ja ikäryhmiin, joista on saatavissa potentiaalisia työntekijöitä yritykseen. Lisäksi on mietittävä myös muita yhteistyön muotoja. Oppilaitosyhteistyön koordinaatio on HR-yksikön vastuulla, johon kuitenkin myös itse osallistun. VR Group osallistui tutkimuksen aikavälillä kolmeen rekrytointitapahtumaan. Tilaisuuksissa hyödynnettiin matkakumppaneita esittelijöinä, ja he olivat mukana kertomassa opiskelijoille yrityksen eri ammanteista ja esittelemässä kesätyöpaikkoja. Rekrytointitapahtumat ovat osa oppilaitosyhteistyötä, joten tämänkin tiimoilta on ollut matkakumppaneille kuitenkin jotain tarjottavaa.

VR Groupin pääkonttori muuttaa uusiin tiloihin ja muutto koskee useita satoja henkilöitä eri liiketoiminnoista ja yksiköistä. Muutos on iso, koska siirtyminen historiallisesta rakennuksesta uusiin moderneihin tiloihin muuttaa yrityksen toiminta- ja työskentelytapoja ja myös toimintakulttuuria. Tilat tulevat olemaan monitoimitilaa, joka on iso muutos nykyiseen verrattuna, sillä nykyisessä pääkonttorissa työskennellään pitkälti huoneissa, joissa on muutamia henkilöitä. Osa matkakumppaneista, noin 15 henkilöä, toimii pääkonttorin muuttoprojektissa mukana ns. muutosagentteina. Matkakumppanien tehtävänä on olla kertomassa, tukemassa ja viestimässä muuttoon liittyvistä asioista. He jalkauttavat uusia

toimintatapoja ja pelisääntöjä. Verkosto kokoontuu kuukausittain ja on osa matkakumppaniverkoston toimintaa. Yksi toiminnan mittareista on matkakumppanien hyödyntäminen sisäisissä kampanjoissa ja kampanjoiden onnistuminen. Pääkonttorin muutto on hyvä esimerkiksi projektista, johon matkakumppanit oli helppo yhdistää mukaan, vaikka muutto ei koko yrityksen henkilökuntaa koskekaan. Uskon, että tulevaisuudessa erilaisia projekteja tulee varmasti lisää, mihin matkakumppaneita tarvitaan.

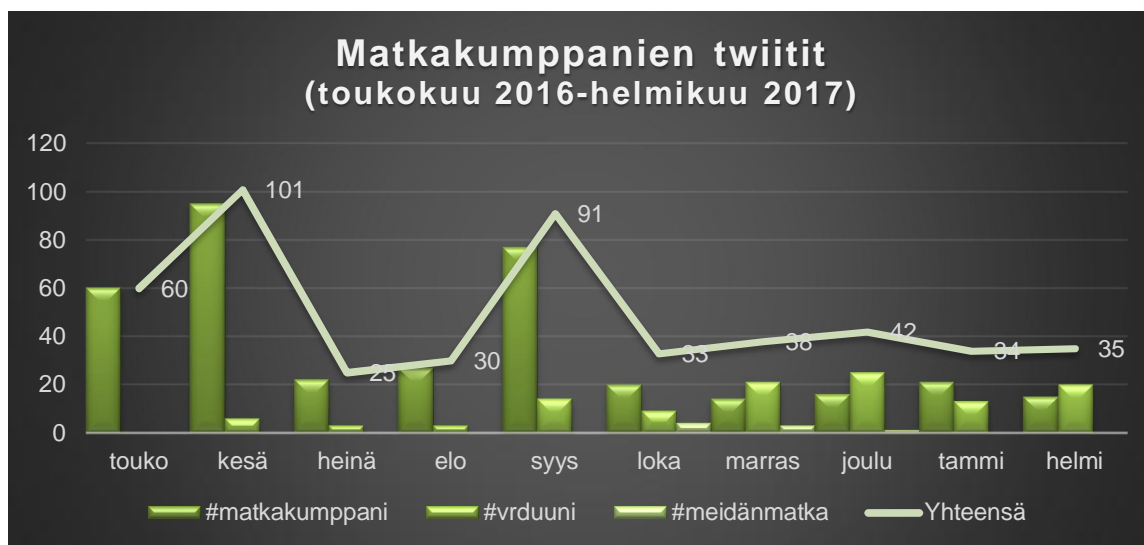
VR Group osallistui pro gradu -tutkimukseen, jota tehdään Helsingin yliopiston viestinnän oppiaineeseen, valtiotieteelliseen tiedekuntaan. Tutkimuksessa työntekijälähtöisyyttä lähestytään promootioviestinnän kautta ja tavoitteena on löytää erilaisia motiiveja työntekijälähtöisyyteen. Tutkimuksessa haastateltiin muutamia VR Groupin matkakumppaneita. Kyselin Yammerissa halukkaita haastateltaviksi graduun. Mielestäni tämä oli hieno juttu, että sana yrityksen työntekijälähtöisistä on kiirinyt eteenpäin, ja päätin hyödyntää myös tämän mahdollisuuden.

Matkakumppani-ohjelman seurattavia sisäisiä mittareita on lähettiläsryhmän aktiivisuus omassa Yammer-ryhmässä sekä matkakumppanien aktiivisuus Yammerissa ylipäänsä. Matkakumppanien Yammer-ryhmässä keskustelua käydään suhteellisen aktiivisesti. Keskustelua voi käydä työasioista ja matkakumppanuuteen liittyvistä asioista, mutta myös muista aiheista ryhmässä voi vapaasti keskustella, kuten matkakumppanit näin tekevätkin. Valitettavasti Yammerin analytiikka ei anna toistaiseksi mahdollisuutta selvittää eri ryhmien aktiivisuustasoa ja vertailulukuja toisiin Yammer-ryhmiin. Tällä hetkellä tämä tieto olisi saatavissa vain manuaalisesti. Kuitenkin Yammerin analytiikasta on saatavissa aktiivisimmat käyttäjät ja kahdenkymmenen aktiivisimman käyttäjän joukosta löytyy viisi matkakumppania. Käyttäjistä rajasin pois viestintää työkseen tekevät henkilöt, sillä heidän työnkuvaansa kuuluu viestiä asioista aktiivisesti myös Yammerissa.

Toiminnan näkyvyyden mittareita ovat myös sosiaalisesta mediasta saatava analytiikka. Tutkimuksen aikavälillä tein seurantaan julkaisujen määrästä matkakumppani-ohjelmaan liittyvillä aihetunnisteilla. Matkakumppani-ohjelman myötä vakiinnutin käyttöön ohjelman aihetunnisteet (#matkakumppani, #vrduuni, #meidänmatka), joita matkakumppanit omilla julkaisuissaan käyttävät kertoessaan työpäivistään. Näin matkakumppanien toimintaa saadaan entistä enemmän näkyväksi sekä sisäisesti että ulkoisesti ja seuranta on helpompaa. Työntekijälähtöisohjelman seurannassa hyödynnän Tweetdeckiä ja Meltwaterin työkalua.

Toukokuun 2017 alusta helmikuun 2017 loppuun mennessä matkakumppani-ohjelman aihetunnisteilla tehtiin noin 500 twiittausta ja 1 000 Instagram-julkaisua. Aihetunnistetta #meidänmatka ei ole otettu aktiivisesti käyttöön ja kyseisellä aihetunnisteella löytyy vain muutama oma julkaisu. Aihetunnisteella löytyy useita ulkopuolisten julkaisuja, etenkin Instagramissa. Näen, että aihetunnisteesta luopuminen on järkevää, ja ohjelma jatkaa kahdella aihetunnisteella.

Tuloksista on nähtävissä Twitterin käytön osalta matkakumppanien alkuinnostus (kuvio 28). Touko- ja kesäkuussa aihetunnisteiden twiittimäärät olivat korkeampia, sillä touko-kuussa 2016 oli verkoston kickoff-tilaisuus ja kesäkuussa sosiaalisen median kanavien valmennukset matkakumppaneille. Näissä tilaisuuksissa aktivoitiin aihetunnisteiden käyttöä. Lisäksi seuraava piikki on syyskuussa, jolloin myös oli verkoston tapaaminen. Kesäaika on luonnollisesti hiljaisempaa, koska ihmiset lomailevat eikä työasiat ole tällöin ensimmäisenä mielessä. Loppuvuosi on ollut hiljaisempaa, mutta toiminta ja aihetunnisteiden käyttö on kuitenkin vakiintunut. Aihetunnisteen #vrduuni käyttö on noususuunnassa.

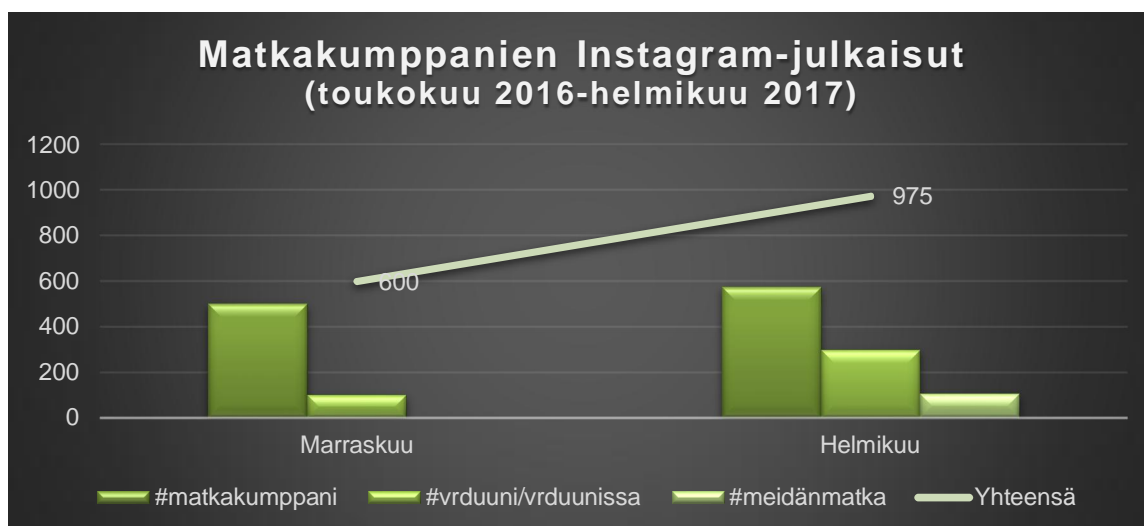


Kuvio 28. Twiittimäärät matkakumppani-ohjelman aihetunnisteilla.

On hyvä muistaa, että omasta työstä ja asiantuntijuudesta kerrotaan myös ilman aihetunnisteita tai käytetään yrityksessä muita käytössä olevia aihetunnisteita. Maininnat eivät kerro siis koko totuutta verkoston toiminnasta, mutta on suuntaa antava aktiivisuuden mittari. Ohjelman mitattavuutta ja seurantaa helpottaa, jos aihetunnisteet ovat sellaiset, jotka viittaavat juuri kyseiseen toimintaan tai yritykseen, sillä aihetunnisteita voi vapaasti

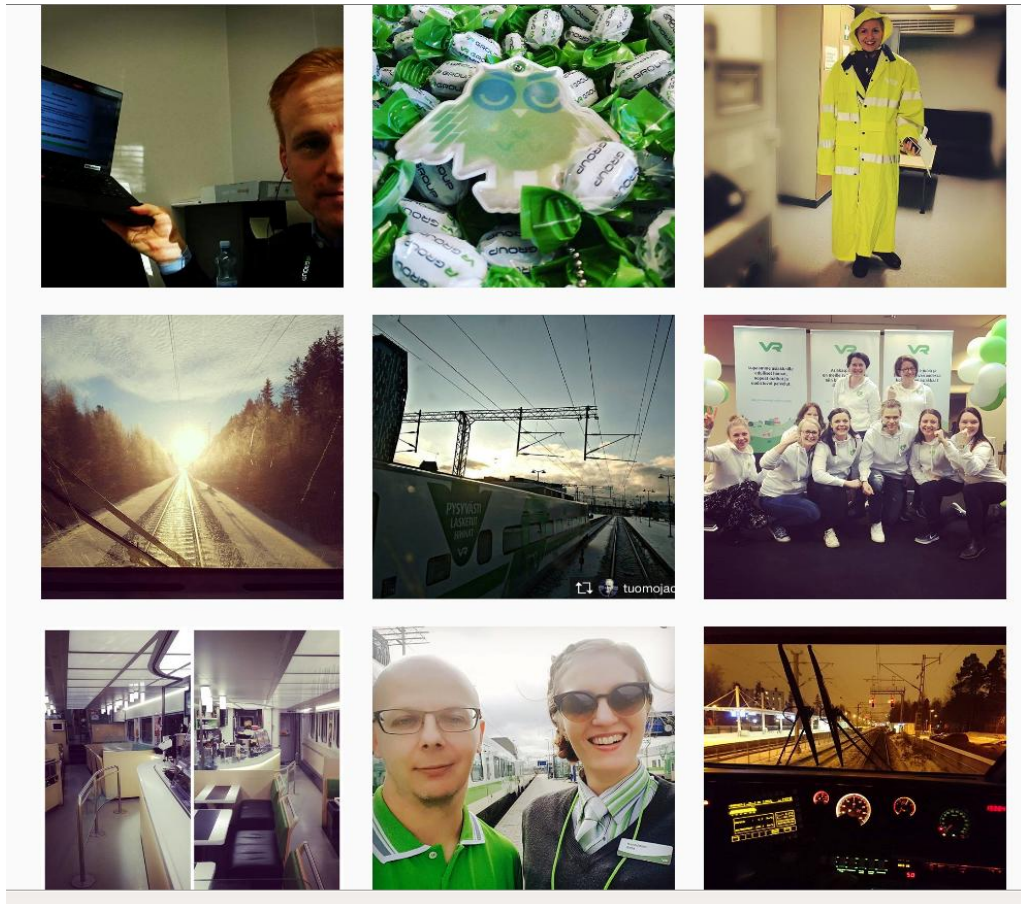
käyttää kuka tahansa. Omien jakojen määrä voi olla huonosti löydettävissä, jos aihetunniste on kovin yleisluontoinen, kuten esimerkiksi aihetunniste #meidänmatka on. Siltä osin #matkakumppani ja #vrduuni ovat hyviä valintoja ohjelman tunnisteiksi.

Matkakumppaneiden keskuudessa Instagram on selkeästi suosituin kanava. Helmikuun loppuun mennessä ohjelman aihetunnisteilla on tehty iso määrä julkaisua, noin 1 000 kappaletta (kuvio 29). Valitettavasti kiireen keskellä en ehtinyt seurantaan tehdä kuukausittain, mutta seuranta onnistuu kyllä jälkikäteenkin, mutta ei kuukausitasolla, koska Instagramissa seuranta onnistuu kumulatiivisesti. Julkaisut nousevat matkakumppanien omilta tileiltä ja tähän tarkoitukseen ei ole ostettu erillistä seurantajärjestelmää. Jatkossa seuranta tapahtuu kuukausittain, jotta julkaisujen määrä on tiedossa tarkemmin myös kuukausitasolla. Kuten kuviosta 29 on nähtävissä, julkaisujen määrä on huikeassa nousussa.



Kuvio 29. Instagram-julkaisut matkakumppaniohjelman aihetunnisteilla.

Matkakumppanit haluavat jakaa kuvia työpäivistään, ja Instagram antaa siihen oivan mahdollisuuden, koska kanava on kuvapainotteinen. Seuraavassa kuviossa 30 on esimerkkejä matkakumppanien julkaisuista Instagramissa aihetunnisteella #vrduuni.



Kuvio 30. Esimerkkejä matkakumppanien Instagram-julkaisuista #vrduuni -aihetunnisteella.

Pidin tärkeänä koota ulkoisen sosiaalisen median kanavien julkaisut yhteen paikkaan, josta ulkopuoliset pystyvät seuraamaan, mitä VR:llä tapahtuu, mutta yhtä tärkeänä pidin myös sitä, että matkakumppanit itse pystyvät seuraamaan jakoja yhdestä paikasta. Luonnollisin paikka julkaisuille löytyi konsernin nettisivuilta työpaikkaosion, jonne myös talon ulkopuoliset menevät hakemaan tietoa konsernin avoimista työpaikoista tai hakiesaan lisätietoja yrityksestä työnantajana. VR:läisten eli matkakumppanien arkea voi seurata osoitteessa www.vrgroup.fi/rekry. Kuviossa 31 on nähtävissä esimerkkejä konsernin nettisivuille nostetuista matkakumppanien julkaisuista, joita he ovat ohjelman aihetunnisteilla tehneet Twitteriin ja Instagramiin.

isyyt VR Group yrityksenä Uutishuone Työpaikat Yhteystiedot

kehitämme jatkuvasti tapojamme tehdä töitä ja palvelia asiakkaittamme. Kehitämme matkustamisen digitaalisia palveluja sekä tavaraliikennettä tehokkaammaksi. Ratainfraan suunnittelussa hyödynnämme tietomallinnusta ja alan uusinta teknologiaa. Investoimme myös ihmisiin, koska haluamme VR-läisten menestyvän ja voivan hyvin työssään.

Tutustu VR:läisiin

Seuraa matkakumppaneita ja tiedät, mitä VR:llä tapahtuu. Matkakumppanit ovat eri tehtävissä VR:läisiä, ja he jakavat kanssasi mielenkiintoisimmat hetket työpäivistään.

Seuraa somessa [#vrduuni](#), [#matkakumppani](#), [#meidänmatka](#)



RT KatjaMariaKarki:
Viimeviikkoinen #harrypotter-tapahtuma ei taidakaan olla ainoa kytkös Tytypahkaan... #vrduuni #matkakumppani
<https://t.co/RcWDwjl58>

1 1

Tutustu VR:läisiin
www.vrgroup.fi/rekry

Kuvio 31. Esimerkkejä matkakumppanien Twitter- ja Instagram-julkaisuista (VR Group 2017).

Uusimmat julkaisut näkyvät sivustolla ensimmäisenä, ja sivustolle nousevat jaot sekä Instagramista että Twitteristä. Postaukset nousevat matkakumppanien omilta tileiltä. Kuvilla on mielestäni tärkeä rooli mielikuvien luomisessa, joten Instagram oli ehdottomasti saatava mukaan nostoihin. Selkeästi tällaiselle toiminnalle on ollut tarvetta, ja matkakumppanit haluavat jakaa tietoa työpäivistään sekä viestien että kuvien välityksellä.

Yksi matkakumppani-ohjelman toiminnan mittari on mediaosumat ”töissä VR:llä” -tyyppisistä jutuista, yleinen mediasävy ja mediabarometri. Tutkimuksen aikavälillä media tarttui muutamiin matkakumppaneiden jakoihin. Nostan tähän muutaman esimerkin, jotka olivat huomioarvoltaan hyvin mediassa esillä. Eräs matkakumppanina toimiva veturinkuljettaja kuvasi ajatuksia herättävän videon ja jakoi sen sosiaalisessa mediassa. Ilta-lehti tarttui videoon ja uutisoi siitä näkyvästi. Veturin ohjaamosta kuvatulla videolla näkyy, kuinka matkustajajuna kiittää aseman ohi 200 kilometrin tuntivauhtia. Asemalaiturilla is-

tuu kaksi tyttöä jalkojaan raiteiden päällä heiluttaen. Veturinkuljettajan näkökulmasta katsottuna tyttöjen istumapaikka on hyvin vaarallinen ja näin ei tulisi tehdä. (Video: Veturinkuljettaja huolestui nuorten temppuilusta asemalaitureilla - "Käsittämätöntä käytöstä" 2016.) Sama veturinkuljettaja oli mukana myös rataturvallisuuskampanjassa, jonka tekivät yhteistyössä Liikennevirasto, Trafi, VR Group, Aseman Lapset ry ja Nuorisotyö rai-teilla -hanke. Kampanjan tarkoituksena on lopettaa junaradalla tapahtuvien vaarallisten selfie-kuvien ottaminen. Veturinkuljettaja esiintyi kampanjvideolla ja antoi haastatteluja valtakunnallisiin medioihin kuljettajan näkökulmasta aiheeseen liittyen. Kampanja nousi mediaan näkyvästi alkuvuonna 2017.

Vuoden 2016 mediaraportin mukaan VR on Suomen seuratuimpia yrityksiä mediassa. Negatiiviset uutiset jäävät parhaiten mieleen, mutta kokonaisuutena julkisuus on varsin neutraalia. Yritys saa vuosittain noin 9 000 mediaosumaa valtakunnallisessa ja maakun-nallisessa mediassa. Noin kolme-neljäsosa siitä on neutraalia. Loppu neljännes jakautuu aika tasan negatiivisen ja positiivisen julkisuuden kesken. (Heijari 2017.) Valitettavasti kielteiset mediaosumat luovat tietynlaista työnantajamielikuvaa. Yrityksen maineeseen ja samalla myös työnantajamielikuvaan vaikuttavat esimerkiksi junaliikenteen täsmälli-syys ja uutisten sävy mediassa. Tätä mittaria on kehitettävä edelleen ja mietittävä, miten poimia mediaseurannasta juuri matkakumppani-ohjelmaan liittyvät jutut. VR Group saa suomalaisyhtiöksi poikkeuksellisen paljon näkyvyyttä mediassa, joten tämä on mielest-äni hyvä juttu myös työntekijälähettiläsohjelmamme tiimoilta, sillä monet yritykset eivät saa näkyvyyttä ponnisteluista huolimatta.

Matkakumppanit voivat jakaa sisältöjä Smarp-järjestelmän kautta omiin sosiaalisen me-dian kanaviinsa tai ottaa sieltä vinkkejä jaettaviksi aiheiksi. Tällä hetkellä Smarpin käyt-täjiä VR:llä on satakunta ja heistä aktiiveja on noin 40. Smarpin hyviä ominaisuuksista ovat muun muassa järjestelmän helppokäyttöisyys ja hyvä, selkeä analytiikka, joka toimii myös matkakumppaniohjelman yhtenä mittarina (jaot, tykkäykset, peitto). Kaikki Smarpin käyttäjät voivat ehdottaa jaettavia aiheita, joka onkin yksi Smarpin hyvä ominaisuus. Näin saamme myös matkakumppaneita osallistettua ehdottamaan aiheita jaettavaksi sisäl-löksi ja näin lisättyä myös jaettavan sisällön määrää. Smarpin analytiikan mukaan VR:n jakama sisältö on laadullisesti hyvää ja toimii hyvin. VR:n jakama sisältö aukeaa noin 2 kertaa paremmin kuin Smarpin keskivertoasiakkaan sisältö. Myös reaktioissa (tykkäykset, kommentit, uudelleenjaot) VR on kaikissa verkostoissa keskiarvojen yläpuolella, mutta vähän maltillisemmin. Facebookiin materiaalia jaetaan vähiten, mutta sieltäkin on

havaittavissa, että VR-aiheinen sisältö kiinnostaa, vaikka Facebook on verkostona kaikista henkilökohtaisin. (Vatjus-Anttila 2017.) Aktiivinen sisällön tuottaminen Smarpiin on vastuutettu yhteisömanagereille, ja sisällön tuottaminen voisi tällä hetkellä olla mielestäni aktiivisempaa, jotta Smarp tuo oikeanlaisen hyödyn verrattuna sen kustannuksiin. Sisältöä tarvitaan jatkossa enemmän, jotta Smarpia käytettäisiin nykyistä enemmän jakamiseen ja vastaavasti sinne saataisiin lisää myös aktiivisia käyttäjiä. Vaikka Smarpista on saatavilla hyvä analytiikka, nämäkään luvut eivät kerro koko totuutta verkoston aktiivisuudesta, koska kaikkea ei jaeta Smarpin kautta, vaan sieltä voi myös käydä ottamassa vinkkejä jaettavaksi sisällöksi. Lisäksi osa ei käytä Smarpia lainkaan jakamiseen, koska kokevat viestien lähtevän samankaltaisina ja materiaali tulee aina jakoon kaikille yhtä aikaa. Yleensä Smarpissa oleva sisältö jaetaan heti, kun se sinne laitetaan. Smarpin käyttäjiä on vielä määrällisesti hyvin vähän. Mikäli sisällön lukumäärä saadaan Smarpissa kasvuun, luultavasti myös tulokset paranisivat entisestään. Tarkoituksena on kasvattaa Smarpin käyttäjämäärää vuoden 2017 aikana.

Havainnointi eli matkakumppanien toiminnan seuraaminen oli hyvin avartavaa ja antoi paljon tietoa verkoston aktiivisuudesta ja näkymisestä. Tietoa voi hyödyntää jatkossa myös toiminnan suunnittelussa. Havainnoinnin tulokset ja analytiikan olen dokumentoinut erilliseen koottuun tiedostoon, johon on tarvittaessa helppo palata seurannan tiimoilta.

8 Kehittämistehtävän arviointi ja johtopäätökset

8.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tässä luvussa arvioin kehittämistehtäväni onnistumista ja tarkastelen, saatiinko tutkimusongelmaan ratkaisu. Tutkimusongelman kiteytin seuraavasti: Millaisella työntekijälähtetiläsohjelmalla voidaan sitouttaa työntekijälähteläät osaksi työnantajamielikuvan kehittämistyötä ja miten kehitetään työntekijälähteläisverkoston toimintaa?

Lähtökohta työntekijälähteläisverkoston kokoamiselle ja toiminnan kehittämiseksi oli VR Groupin huono työnantajamielikuva, ja millaisella työntekijälähteläisohjelmalla ja verkoston toiminnalla tähän voidaan vaikuttaa. Tutkimusongelmaani lähestyin seuraavien kysymysten avulla:

- Kokevatko työntekijälähettiläät parantavansa yrityksen työnantajamielikuvaa omalla toiminnallaan ja miten?
- Onko työntekijälähettiläsohjelmalla mahdollista saada näkyviä tuloksia aikaan?
- Millä tavalla työntekijälähettilästoimintaa tulisi kehittää, jotta se motivoisi, lisäksi työntekijöiden sitoutumista työnantajaan sekä toisi toivottuja tuloksia työnantajamielikuvan parantamiseksi?

Opinnäytetyöni tavoitteena oli käynnistää työntekijälähettiläsohjelma VR Groupissa ja saada verkoston toiminnasta johdettua ja suunnitelmallista toimintaa, joka tukee työnantajakuvan parantumista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisella työntekijälähettiläsohjelmalla voidaan sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi VR Groupin työnantajamielikuvan kehittämistyötä ja miten kehittää työntekijälähettiläsverkoston toimintaa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, saako työntekijälähettilästoiminnalla näkyviä tuloksia aikaan, mikä työntekijälähettiläitä motivoi ja sitouttaa verkoston toimintaan. Ohjelman on tarkoitus olla näkyvä ja tuloksia on pystyttävä myös mittaamaan. Verkoston toiminnasta on tarkoitus tulla suunniteltua, johdettua ja aktiivista toimintaa. Työnantajakuvan kehittämisen tiimoilta on tärkeää, että positiiviset ulostulot lisääntyvät työntekijälähettiläiden avulla. Lisäksi yhteistyön lisääminen eri liiketoimintojen ja yksiköiden välillä sekä verkostoituminen olivat toiminnan tavoitteena. Pidemmällä tähtäimellä työntekijälähettilästoiminnan tavoitteena on lisätä näkyvyyttä ja kiinnostavuutta VR Groupia kohtaan työnantajana.

Mielestäni tutkimuksen tavoitteet tulivat saavutettua hyvin ja tutkimusongelmaan saatiin myös ratkaisu. Olennainen osa opinnäytetyötä oli koota työntekijälähettiläsverkosto ja verkoston toiminnan käynnistäminen. Tämä onnistui suunnitelmien mukaan ja verkosto on nyt koottu ja toiminta käynnistynyt. Verkoston toiminta on lähtenyt lupaavasti käyntiin ja ohjelmaa voidaan tulosten perusteella pitää sellaisena, joka sitouttaa työntekijälähettiläät osaksi työnantajamielikuvan kehittämistyötä, eteneekin aktiivien osalta. Mukana toiminnassa on 100 matkakumppania, joka on mielestäni hyvä määrä aloitella tällaista toimintaa. Monet yritykset ovat aloittaneet pienemmällä joukolla, joka on helpommin hallittavissa ja aktivoitavissa. Suurta määrää tärkeämpää on mielestäni saada mukaan lähteneet aktiiviseen toimintaan ja tuottamaan laadukasta sisältöä.

Työntekijälähettilyydestä VR Groupissa tuli suunniteltua ja johdettua toimintaa. Lähettiläsverkosto toimii aktiivisesti ja näkyvästi, sillä tuloksiakin on jo nähtävissä ja saatavissa. Ohjelman aihetunnisteet on otettu hyvin käyttöön, ja alku on lähtenyt lupaavasti käyntiin. Matkakumppanien julkaisut ovat positiivisia talosta ulospäin ja sisäisesti he

nostavat esille eri asioita muun muassa Yammerissa. Kaikki matkakumppanit ovat kirjautuneet Yammeriin ja useita matkakumppaneita toimii aktiivisempien Yammer-käyttäjien joukossa. Tutkimuksen avulla selvitin työntekijälähettiläiden tyytyväisyyden ohjelmaan ja heidän kokemuksensa omaan toimintaansa vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan. Tulokset ovat rohkaisevia, ohjelma sai hyvän arvosanan ja matkakumppanit kokivat vaikuttavansa työnantajamielikuvaan positiivisella tavalla antamalla yritykselle kasvat. Mukana on joukko aktiiveja, jotka vievät ohjelmaa eteenpäin ja innostavat muita toiminnallaan ja saavutuksillaan. On kuitenkin muistettava, että lähettiläitä toimii eri rooleissa ja on luonnollista, että aktiivisuus vaihtelee henkilöstä riippuen ja myös elämäntilanteet saattavat vaikuttaa aktiivisuuteen. Pääsääntöisesti matkakumppanit ovat sitoutuneet työnantajaansa ja tätä myötä ymmärtäneet lähettilästoiminnan hyödyt sekä yritykselle että itselle. Lisäksi tutkimuksen avulla sain matkakumppaneilta ideoita ohjelman ja toiminnan kehittämiseksi, joita hyödynnän jatkosuunnittelussa. Toimintaa kehitettäessä on hyödynnettävä matkakumppanien mukaanotto verkoston toiminnan suunnitteluun ja tarjottava heille ajankohtaista tietoa ja uusia asioita aktiivisuuden säilyttämiseksi ja nostamiseksi.

Tekemäni tutkimus työntekijälähettilyydestä antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Matkakumppanit kokivat parantavansa yrityksen työnantajamielikuvaa omalla toiminnallaan. Työntekijälähettiläiden motivaatio ja sitoutuminen pysyvät yllä, kun heille tarjotaan ensimmäisten joukossa uutta tietoa, heitä kannustetaan ja onnistumisia nostetaan esiin. Heitä motivoi ja sitouttaa oman asiantuntijuuden kasvattaminen ohjelman avulla, oman osaamisen sekä ymmärryksen kasvaminen, verkostoituminen sekä talon sisällä että ulkopuolella sekä kehittyminen omassa työssä.

Työntekijälähettiläsohjelman pidemmän ajan tavoitteena on parantaa VR Groupin työnantajamielikuvaa. Näitä tuloksia on hankala arvioida, koska toiminta on pitkäjänteistä ja tuloksia on nähtävissä mahdollisesti vasta pitkän ajan kuluttua. Työntekijälähettilästoiminnan osuutta työnantajakuvan parantumisessa on vaikea mitata, koska se on isossa kokonaisuudessa vain yksi pala, jolla työnantajamielikuvaa pyritään parantamaan. Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja vaatii paljon muitakin toimenpiteitä kuin pelkän työntekijälähettilästoiminnan. Työntekijälähettiläsohjelma on kuitenkin yksi osa tätä tärkeää kehitystyötä ja kuten olen jo maininnut, alku on lähtenyt lupaavasti käyntiin ja myös tuloksia on jo nähtävissä. Vaikuttavuus on hankalammin mitattavissa, mutta pitkäjänteisen työn avulla mielestäni tämäkin on myös mahdollista.

Kun verkoston toiminta vakiintuu entisestään ja matkakumppaneita saadaan enemmän näkyviin, verkostoon on myös helppo saada lisää ihmisiä, kuten tutkimuksen jälkeisenä aikana kiinnostus on ollut jo selvästi havaittavissa. Verkosto on ollut toiminnassa vasta vajaan vuoden, joka on liian lyhyt aika toteamaan ohjelman avulla saadut hyödyt työnantajamielikuvan parantumisessa. VR Groupissa työnantajamielikuvan parantamiseksi tehdään paljon muutakin työtä, joten tulokset tulevaisuudessa ovat monen eri palasen yhteissumma. Lisäksi mielikuvaan vaikuttaa myös yrityksen muu toiminta tai ulkopuolisenkin taho, joka voi vaikuttaa mielikuvaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yritysten tulisi kuitenkin ymmärtää oman henkilöstönsä viestinnällinen arvo, he ovat arvokkaita viestinviejiä ja yrityskuvan parantajia, kun he ovat sitoutuneita omaan työhönsä, tuntevat vaikuttavansa ja toimivat suosittelijoina vapaaehtoisesti. (Riikonen ym. 2003, 8.) Yksi toiminnan mittari on T-median tuottama työnantajakuivatutkimus ja tutkimukseen osallistuminen päätetään vuosittain.

Tutkimuksesta oli hyötyä sekä yritykselle että tutkimuksen tekijälle. VR Group on yksi muutamien muiden yritysten joukossa, joka on käynnistänyt aktiivisen lähettiläsverkoston toiminnan, joka näkyy myös yrityksen ulkopuolella. Kun verkoston toiminnan käynnistymistä suunniteltiin, ei löytynyt montaakaan yritystä, joilla tällainen suunnitelmallinen toiminta olisi ollut jo käytössä. Yritys hyötyy verkostoituneista ja motivoituneista työntekijöistä, jotka kertovat yrityksessä tapahtuvista hyvistä ja mielenkiintoisista asioista omille verkostoille ja ovat luomassa myös talon sisällä avoimempaa keskustelukulttuuria. Tällaisia työntekijöitä yritysten tulisi hyödyntää enemmän, koska he ovat arvokkaita yritykselle sitoutumisensa ja oman työn ylpeyden tunteen johdosta. Tutkimuksen tekijä on oppinut paljon projektin monimuotoisuudesta, verkostoitumisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. On ollut hienoa huomata matkakumppaneiden innostuneisuus, sitoutuneisuus ja ylpeys omaa ammattiaan kohtaan. Lisäksi innostuminen tarttuu ja tuo työhön lisää motivaatiota kehittää toimintaa edelleen. Myös tulokset kannustavat jatkamaan eteenpäin. Projektina työntekijälähettiläsohjelma on ollut mielenkiintoinen ja siinä on ollut monia eri ulottuvuuksia ja viestintäkanavien käyttöä. Verkostoitumista on tapahtunut matkakumppaneilla mutta myös tutkimuksen tekijällä puolin ja toisin. On ollut hienoa päästä tutustumaan ihmisiin eri puolilla taloa, joita ei välttämättä muussa yhteydessä olisi tullut tavattuakaan.

Henkilöstö tulisi nähdä yrityksen maineen kannalta tärkeimpänä sidosryhmänä. Työnantaja hyötyy aktiivisista matkakumppaneista, kuten aikaisemmin jo mainitsin. Työntekijälähettiläistä voi nimittäin tulla yrityksen mielipidejohtajia. Mielipidejohtajilla on lähes aina

enemmän seuraajia kuin heidän edustamallaan yrityksellä, sillä ihmiset ovat kiinnostuneempia toisista ihmisistä enemmän kuin kasvottomista yrityksistä. (Kurvinen & Sipilä 2014, 18.) Työntekijälähettiläs kasvattaa omaa asiantuntijuuttaan ja tuo esille omaa osaamistaan. Työntekijälähettilään kannattaa kasvattaa verkostojaan, joista hän varmasti myös tulevaisuudessa saattaa hyötyä hakiessaan esimerkiksi uusia työtehtäviä talon ulkopuolelta.

Projektin onnistumisen arviointi on aina jossain määrin mielipidekysymys. Yleisesti ottaen olen hyvin tyytyväinen verkoston toimintaan. Verkoston käynnistäminen on vaatinut ison työpanoksen. Kehittämistehtäväni on onnistunut, koska verkosto on koottu, toiminta käynnistetty, verkosto koulutettu eri kanavien käyttöön sekä verkosto on myös aktivoitunut. Tutkimuksen tulokset ovat positiivisia ja kannustavat kehittämään toimintaa edelleen.

Ohjelman mittarit ovat mielestäni tässä vaiheessa hyvät ja useampiin mittareihin on analytiikka jo saatavilla. Ohjelman kiinnostavuus oli selvitettävissä ohjelmaan ilmoittautuneiden määrällä. Lähettiläiden aktiivisuus Yammerissa on selvillä ja useita matkakumppaneita kuuluukin aktiivisempien käyttäjien joukkoon. Yammerista ei kuitenkaan ole vielä helposti saatavilla eri ryhmien aktiivisuustasoa verrattuna toisiin ryhmiin. Toivottavasti tällainen mahdollisuus Yammeriin on vielä tuloillaan lähiaikoina. Mielestäni kyselytutkimus on erinomainen mittari, jolla saadaan tietoa verkoston toiminnan hyödyllisyydestä ja matkakumppanien mielipiteistä. Kyselytutkimus on hyvä toteuttaa jatkossa vuosittain, jotta toiminnasta saadaan hyviä vertailutietoja edellisvuosiin verrattuna. Lähettiläiden hyödyntäminen erilaisissa kampanjoissa ja tapahtumissa on tällä hetkellä alkuvaiheessa, mutta heidät on jo otettu mukaan muutamiin projekteihin, muun muassa pääkonttorin muuttoon liittyvään toimintaan. Matkakumppani-ohjelman vuosittainen suunnitelma on olemassa, jonka avulla on helppo seurata suunniteltuja ja toteutuneita toimenpiteitä.

Ulkoisten mittareiden osalta julkaisujen määrät ovat saatavilla ja seurantaan teenkin Twitterin ja Instagramin osalta, jotka ovat ohjelman suosituimmat kanavat. Kuten aikaisemmin jo mainitsin, Smarpin osalta analytiikka on erinomaista, joskin käyttäjämäärät pitäisi saada suuremmiksi. Työntekijälähettiläiden verkostojen koko on olennainen mittari ja tähän vaaditaan lisää aikaa ja resursseja. Tätä mittaria pidän kuitenkin toiminnan seuramisen kannalta välttämättömänä ja tämän avulla voidaan myös seurata jatkossa verkos-

tojen kokojen kasvua. Tähän aionkin paneutua vuoden 2017 aikana. T-median työnantajakuivatutkimus on myös yksi toiminnan mittari. Päätös tutkimukseen osallistumisesta tehdään kuitenkin vuosittain ja vastuu on HR-yksiköllä. Mediaosumia seurataan aktiivisesti, mutta työntekijälähettiläsohjelman tiimoilta mittaria on vielä tarkennettava, kuinka voimme tätä hyödyntää ohjelmassa. Tähän paneudun myös vuoden 2017 syksyllä.

8.2 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaamenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2014, 126.) Kirjallisuuden avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja lisäksi sen avulla saadaan tukea omille ratkaisuille (Kananen 2009, 74).

Oikea tutkimusmenetelmä, oikeat mittarit ja oikeiden asioiden mittaaminen varmistavat tutkimuksen validiteetin. Kehittämistehtäväni tutkimusmenetelmät valikoituivat siten, millä parhaiten saisin vastauksia ja ratkaisuja tutkimusongelmaan. Kyselytutkimuksen avulla sain vastauksia tutkimusongelmaan, teemahaastattelujen tavoite oli syventää tietämystä, miksi työntekijälähettilyyteen on päätetty yrityksessä lähteä ja miksi sitä kannattaa tehdä yrityksen näkökulmasta. Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruumenetelmänä (Kananen 2009, 25). Opinnäytetyön tärkeä osa oli matkakumppanien toiminnan seuraaminen kymmenen kuukauden ajan ja toiminnan tulokset tällä aikavälillä ja niiden suhteuttaminen tutkimusongelmaan, saako toiminnalla näkyviä tuloksia aikaan. Kyselyn ja haastattelujen kysymykset harkitsin huolella ja valitsin mukaan sellaiset kysymykset, jotka tutkimuksen kannalta olivat olennaiset. Työntekijälähettilyyden mittarit ovat sellaisia, joista tuloksia on mahdollista saada, ja ne mittaavat ohjelman kannalta olennaisia asioita.

Työn teoreettinen viitekehys tukee tutkimusta ja antaa syventävää lisätietoa aiheeseen liittyen ja mihin työntekijälähettilyys pohjautuu. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelem sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa ja sen rakentumista, mitä se tarkoittaa ja millainen merkitys yrityksen maineella on siihen. Lähestyn aihetta myös motivaation näkökulmasta ja tutkin, mikä motivoi työntekijälähettilästä ja mitä hyötyjä työntekijälähettiläs koee saavansa toiminnasta itselleen. Muutoksen johtaminen on tärkeää, kun luodaan

uutta toimintatapaa, joten viitekehyksessä käsittelen myös tätä aihetta. Uuden toimintamallin käyttöönotto vaatii jatkuvaa suunnittelua, toteuttamista ja kehittämistä ja kehittämistehtävässäni hyödynnänkin jatkuvan kehittämisen kehän mallia. Kehittämistehtäväni tukena käytin lähdekirjallisuutta ja pyrin perustelemaan asiat mahdollisuuksien mukaan suhteellisen uutta lähdemateriaalia hyödyntäen.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset (Kananen 2014, 128). Toteutin tutkimuksen verkkokyselynä matkakumppaneille ja kysely oli ensimmäinen laatuaan. Tarkoitus on tehdä kyselystä jatkuvaa, jotta toimintaa voidaan jatkossa seurata ja verrata vuosittain. Mittarit pysyvät samana, mutta toki toimintaa kehitettäessä, mittareita voi tulla lisää. Toimintatutkimuksen osalta voidaan sanoa, että jos tutkimuksen valideetti on kunnossa, ei reliabiliteettiin tarvitse juurikaan puuttua, sillä valideetti yleensä takaa reliabiliteetin. Jos mittari on validi, on sen reliabiliteetti myös kunnossa. (Kananen 2014, 128.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksessa tiedon keruutavat ja analyysi on kerrottava tarkasti ja perustelut ovat tärkeitä. Tutkimukseni on luotettava, koska toimintatutkimus on suunniteltu tarkasti, aineisto on huolellisesti kerätty, analysoitu sekä dokumentoitu. Tutkimus eteni johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Verkoston toiminnan käynnistäminen täytyi suunnitella tarkasti ja vuosisuunnitelma on olemassa, johon toteutuneita toimenpiteitä voi verrata. Verkoston toimenpiteistä olen dokumentoinut tarvittavat materiaalit yrityksen intranettiin, josta ne ovat löydettävissä ja materiaaleihin voi tarvittaessa palata. Myös valmennusten ja tapaamisten materiaalit ovat tallessa ja jaettu avoimesti yrityksen intranettiin.

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille matkakumppaneille ja tavoitteena on tehdä tutkimuksesta jatkuvaa vuosittain, jolloin vertailtavuus on nähtävissä toiminnan suunnasta. Kysely tehtiin Questback-työkalulla. Ohjelmasta saatavan raportin olen dokumentoinut excel-muodossa, jossa matkakumppanien vastaukset ovat tallessa siinä muodossa kuin he ovat kyselyyn vastanneet. Näin tutkimustuloksiin oli tarvittaessa helppo palata uudelleen.

Teemahaastattelujen osalta olen kertonut tarkasti tutkimuksen ajankohdat, niihin käytetyn ajan ja haastattelupaikan. Teemahaastattelut tehtiin juuri niille henkilöille, joilla on oikeaa tietoa tutkimuksen aiheesta. Haastattelujen aikana tein muistiinpanoja, ja ne on

dokumentoitu word-muotoon, jonka pohjalta tein haastattelujen analyysin. Raportissa on käytetty lainauksia näistä haastatteluista.

Matkakumppaniohjelmaan on määritelty tietyt mittarit, joilla seuran toimintaa. Toiminta käynnistyi vasta viime vuoden aikana ja seuranta on tehty koko verkoston toiminnan ajalta ja seuranta jatkuu. Mittareiden avulla saadaan tuloksia toiminnan aktiivisuudesta. Matkakumppaneille on alusta asti kerrottu toiminnan mittaamisesta ja he ymmärtävät, että työntekijälähettilästoiminta on avointa ja näkyvää. Havainnoinnin pääpaino oli seurata matkakumppaneiden toiminnan aktiivisuutta eri kanavissa, ja näin ollen se ei häirinyt heidän toimintaa. Havainnointi perustuu asetettuihin mittareihin ja saatavaa analytiikkaa tallennan ohjelman tiimoilta erilliseen dokumenttiin, joista tiedot on saatavissa tarvittaessa. Lisäksi Yammer-julkaisut jäävät talteen yrityksen intranettiin ja matkakumppanien sosiaalisen median tileiltä nousevat julkaisut ovat avoimia ja koostettu yhteen paikkaan VR Groupin nettisivuille.

Verifiointi eli todentaminen on menettely, jolla varmistetaan, että tuote tms. vastaa alkuperäisiä suunnitteluvaatimuksia. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohdaksi on riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen 2014, 134). Tulkinnat nousevat aineistosta. Kehittämistehtävänä tutkimuksen vaiheet olivat selkeät, tarkkaan suunnitellut ja eri vaiheet etenivät suunnitelmien mukaisesti. Toimenpiteet olivat mukana matkakumppaniohjelman vuosisuunnitelmassa, josta tilannetta ja toteutumaa voi seurata.

Tutkimuksessa käytin useampaa tutkimusmenetelmää tukemaan toiminnan kehittämistä. Useamman tutkimusmenetelmän käyttämisestä käytetään nimitystä triangulaatio (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Triangulaatio parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kyselytutkimuksissa myös vastausprosentti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Jos prosentti jää alhaiseksi, tulokset ovat suuntaa antavia. Organisaation sisäisissä tutkimuksissa vastausprosentti 50–60 on hyvä, joten oman tutkimukseni osalta kyselyn vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

Kyselytutkimuksessa matkakumppanit arvioivat ohjelmaa, omaa toimintaansa ja vaikuttavuuttaan työntekijälähettiläänä, valmennusten onnistumista sekä yrityskulttuuria toiminnan mahdollistajana. Tällä tavalla saatiin matkakumppanien arvio oman toiminnan

vaikuttavuudesta ja yleisarvosana ohjelman toteutumiselle, koetaanko toiminta hyödylliseksi ja onnistuneeksi. Lisäksi kahden teemahaastattelun avulla selvitin työntekijälähettilyyden tärkeyden yritykselle. Toisaalta tutkimus olisi voitu suorittaa myös pelkkänä teemahaastatteluna, jolloin mukaan olisi valikoitunut joitakin matkakumppaneita haastateltavaksi. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kannalta oli kuitenkin järkevämpää selvittää mahdollisimman monen matkakumppanin ajatukset ja mielipiteet ohjelmaan liittyen, joten kysely oli tässä tapauksessa toimivampi ratkaisu. Lisäksi kehittämistehtävän kannalta halusin myös tehdä havainnointijakson, mitä tuloksia verkoston toiminnalla saatiin aikaan tietyllä ajanjaksolla.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina muutos. Kohteena on yleensä työntekijöihin liittyvät toimenpiteet, joilla pyritään parantamaan kohteeksi valitun ilmiön tilaa. (Kananen 2014, 117.) Toimintatavan muutos on tapahtunut, sillä yrityksessä ei ole aikaisemmin ollut työntekijälähettiläiden verkostoa, jota koordinoitusti ohjataan ja annetaan valmiuksia vuoropuheluun. Toki yrityksen henkilöstöä on sosiaalisessa mediassa ja Yammerissa toiminut aikaisemminkin, mutta erillistä yhtenäistä johdettua verkoston toimintaa ei ole ollut. Verkoston toiminta on vakiintunut ja yhteisten aihetunnisteiden käyttö lisääntynyt. Osa matkakumppaneista toimii juuri työntekijälähettilyyden ajatuksen mukaisesti ja heidän toiminnastaan hyötyy yritysikin. Nämä matkakumppanit parantavat omalla toiminnallaan työnantajakuva. Työtä on kuitenkin vielä tehtävä, jotta toiminta saadaan entistä näkyvämmäksi ja verkostojen kokoa kasvatettua.

8.3 Itsearviointi

Mielestäni opinnäytetyöni aihe on erittäin ajankohtainen. Kirjallisuuslähteitä koskien nimenomaan työntekijälähettilyyttä on melko vähän saatavilla. Lähdekirjallisuutta kyllä löytyy paljon, kun aihetta tutkii eri näkökulmista ja sitä, mihin aihe kytkeytyy. Kehittämistehtävää oli mielenkiintoista tehdä ja tutkia, sillä ohjelman kehittäminen kuuluu toimenkuvaani ja on olennainen osa työtehtäviäni.

Opinnäytetyöstäni on hyötyä sekä itselle että yritykselle. Mielestäni matkakumppaniverkostossa on mahtavia ihmisiä mukana ja heidän innostuneisuus on jotain aivan upeaa. Yrityksen on syystäkin oltava ylpeä näistä sitoutuneista työntekijöistä, jotka vapaaehtoisesti kertovat asioista, mitä yrityksessä heidän työpäiviensä aikana tapahtuu. Lisäksi itse

olen tehnyt suuren työn verkoston kokoamisessa ja toiminnan käynnistämässä. Pääosassa ovat kuitenkin itse matkakumppanit, jotka sisällön tuottavat. Tutkimuksen avulla sain hyviä ehdotuksia kehittää toimintaa edelleen matkakumppanien haluamalla tavalla. Opinnäytetyöni avulla perehdyin aiheeseen paljon syvemmin kuin ilman opiskeluja olisin tehnyt.

Tein selkeän rajauksen, mitä opinnäytetyöni sisältää, jotta työ pysyy hyvin kasassa ja aikataulussa. Opiskelujen alkuvaiheessa opinnäytetyön aihetta oli hieman vaikea keksiä ja hahmotella, mutta työtehtävien muuttuessa aihe löytyi melko helposti. Lisäksi aiheen rajaus oli suhteellisen selkeää itselle ja työtä oli helppo lähteä edistämään. Työtehtävieni muuttumisen myötä työtehtäviä on tullut lisää ja aikataulut eivät anna enää myöten kehittää tätä toimintaa niin paljon kuin haluaisin. Tämä tuo haasteita sille, että verkoston toiminta pysyy aktiivisena ja matkakumppaneille tarjotaan tietyn välein jotain uutta ohjelman tiimoilta.

Mielestäni tutkimuksen ajankohta oli oikea, koska oli tärkeää, että verkoston toiminta oli ollut käynnissä jo jonkin aikaa, ja matkakumppaneille ehtinyt muodostua käsitys verkostosta noin seitsemän kuukauden aikana. Tällä aikavälillä myös he itse olivat jo halutesaan pystyneet aktivoitumaan toimintaan. Opinnäytetyön myötä projekti on nyt hyvin dokumentoitu ja kattaa hyvin vaiheet, mitä tällaisen verkoston toiminnan käynnistyminen pitää sisällään ja mitä toiminnassa on hyvä huomioida.

Haaste opinnäytetyön tekemisessä oli aika, sillä vaikka työntekijälähteläsohjelman kehittäminen kuuluu toimenkuvaani, aika ei tuntunut riittävän raportin tekemiseen erilaisten kiireiden vuoksi. Työni valmistuminen venähti hieman ajateltua pidemmälle. Hyvä asia on kuitenkin juuri se, että verkoston toiminta kuuluu työtehtäviini ja opinnäytetyöni auttoi miettimään asioita vielä hieman syvällisemmin ja aikatauluttamaan toimintaa suhteellisen järkevästi.

Muita haasteita tai epävarmuutta koin siinä, saanko tarpeeksi vastauksia kyselytutkimukseeni. Kyselyitä tuntuu tänä päivänä olevan melko paljon ja usein kyselyt jätetään no-teeraamatta ajan puutteen takia tai aihe ei muutoin innosta vastaamaan. Vastausaktiivisuuden nostamiseksi käytinkin herätteenä pientä palkintoa, jonka sai vastattuaan kyselyyn ja jätettyään nimen kyselyn yhteyteen. Kyselyyn vastattiin kuitenkin nimettömänä ja jätetyt nimet eivät olleet yhteyksissä vastauksiin. Näin halusin varmistaa, että vastaajat

vastaavat totuudenmukaisesti. Lisäksi kaikkien vastanneiden kesken arvottiin vielä muutama isompi palkinto. Vastausaktiivisuuteen olin loppujen lopuksi tyytyväinen ja vastausprosenttia voikin pitää hyvänä organisaation sisäisissä tutkimuksissa, koska se oli yli 50.

Kaiken kaikkiaan työn tekeminen sujui suhteellisen hyvin ja tukea olen saanut kohdeyrityksestä aina tarvittaessa. Yhteistyö sujui hyvin ja tutkimustuloksiin sekä verkoston toiminnan tuloksiin voi yritys olla myös tyytyväinen. Hyvä pohjatyö toiminnan jatkuvuudelle on nyt tehty, sillä hyödynnän tutkimuksen tulokset vuoden 2017 toiminnan suunnittelussa. Tutkimuskyselystä on tarkoitus tehdä jatkuvaa vuosittain ja siitä tulee yksi toiminnan mittari ja seurantaväline.

9 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tässä luvussa käsittelen keskeisimmät kehitys- ja jatkotoimenpiteet työntekijälähettiläsohjelmaan liittyen. Käsittelen tutkimuksessa esiin nousseita asioita, mutta myös niitä, jotka toiminnan edetessä on tullut eteen. Pysin ketterän kehittämisen kehän malliin, joka edellyttää jatkuvaa toiminnan suunnittelua, toteutusta, arviointia ja vakiinnuttamista. Vaiheita tehdään koko ajan yhtä aikaa.

Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja toiminnan kehittämistä on jatkettava kokonaisvaltaisesti. Haasteellista toiminnassa on ollut aktivoita tiettyjä matkakumppaneita. Mielestäni viestintä voi antaa sparrausta ja konsultointia matkakumppaneille tiettyyn pisteeseen asti, mutta aktiivinen toiminta lähtee kuitenkin henkilöstä itsestään. Matkakumppanien kannustamiseen on kiinnitettävä huomiota ja mietittävä keinoja aktiivien palkitsemiseen kuitenkin niin, että matkakumppaneita nostetaan monipuolisesti esille, ei vain muutamia henkilöitä. Matkakumppani-verkosto olisi hyvä käydä läpi, sillä mielestäni on tärkeää, että mukana ovat oikeasti ne henkilöt, jotka haluavat toimia aktiivisesti. On ymmärrettävää, että toiminnan tasoja on erilaisia ja matkakumppanit haluavat toimia eri rooleissa, mutta jos toimintaa halutaan viedä seuraavalle tasolle, verkosto on käytävä läpi.

Matkakumppaniverkostossa on mukana eri ammattiryhmiä, joka saattaa himmentää yhteisen tavoitteen löytymistä. Joka tapauksessa tavoitteiden ja matkakumppanin roolin kirkastaminen on tämän vuoden tehtävissä. Ohjelmassa tulee olla tietty painopiste, johon vuosittain on järkevää keskittyä. Ohjelman tulee kehittyä ja sitä on toteutettava suunni-

telman mukaisesti. Mielestäni on tärkeää, että mukana on edustus mahdollisimman monesta ammattiryhmästä ja tällä tavalla saadaan eri toimintoja yrityksestä näkyviin. Jokainen työntekijä on yhtä arvokas ja oman työnsä asiantuntija. Esimiesten informointi on tehtävä, ja teen heille uuden infopakettin matkakumppanuudesta ja pelisäännöistä alkusyksyyn mennessä. Mukaan lähteneiden matkakumppaneiden esimiehet informoin vielä erikseen, jotta tieto varmasti saavuttaa oikeat henkilöt.

Ohjelman pitää jatkua suunniteltuna ja johdettuna toimintana. Mukana on vielä paljon passiivisia matkakumppaneita, joten heidän osuuttaan mietittävä, miten heidät saisi aktivoitua vai ovatko he mukana vain nimellisesti. Onko kyseessä se, että he eivät uskalla toimia näkyvästi vai onko takana muita henkilökohtaisia asioita, jotka vaikuttavat toimintakykyyn. Joka tapauksessa toiset tarvitsevat enemmän ohjausta kuin toiset. Taustalla saattaa olla myös pelkoa epäonnistumisesta. Matkakumppanitoiminnassa on mukana laajasti eri ammattiryhmiä ja henkilöt sijoittuvat ympäri Suomea. Porukka on suhteellisen iso ja kaikkia ei saa osallistettua toimintaan ja verkoston tapaamisiin. Myös sitoutuminen on toisilla suurempaa kuin toisilla. Mietin myös vaihtoehtoa, että jos matkakumppanitoimintaan on lähtenyt mukaan, voisi edellyttää osallistumista vuoden aikana ainakin yhteen verkoston tapaamiseen ja jollain tavalla aktiiviseen toimintaan. Toki tämä ottaa resursseja ja työaika enemmän. On myös huomioitava, että matkakumppanuutta tehdään oman päätoimisen työn lisäksi. Omat työtehtävät menevät matkakumppanuuden edelle ja verkoston tapaamisiin osallistutaan, jos työtehtävät antavat myöten. Viestintä voi antaa sparrausta ja konsultointia tiettyyn pisteeseen asti ja kannustaa, mutta loppujen lopuksi aktiivisuus on jokaisesta matkakumppanista itsestään kiinni.

Resurssit matkakumppanitoimintaan ovat tällä hetkellä rajatut. Haluaisin, että liiketoimintojen sitoutuminen omien matkakumppaneiden seurantaan olisi vahvempaa. Yhteisömanagerien olisi aktivoitava tuottamaan enemmän sisältöä Smarpiin jaettavaksi oman liiketoiminnan/yksikön osalta. Ohjelman veto vaatii aktiivista ylläpitoa, muuten verkoston toiminta hiipuu. Toimintaa on helpompi pitää aktiivisena, kun on enemmän tekijöitä. On tarkasteltava kriittisesti, olisiko tilanteessa järkevä käyttää ulkopuolista yhteistyökumppania esimerkiksi ideointiin ja suunnitteluun. Matkakumppaneita pystyisi hyödyntämään enemmänkin sisäisissä kampanjoissa tai vaikkapa markkinointitapahtumissa. Haasteena kuitenkin on, että matkakumppanien toiminta pitäisi sisäistää myös liiketoiminnoissa ja hyödyntää heitä, sillä erilaiset tapahtumat ovat liiketoimintojen omalla vastuulla, ja he päättävät myös osallistujat tilaisuuksiinsa.

Matkakumppanien toiminnan aktiivisuutta voidaan mitata eri mittareilla, mutta työntekijä-lähettiläiden osuutta koko työnantajakuvan parantamisessa on vaikea arvioida ja mitata. Toiminnan juurruttaminen organisaatioon ei ole nopea prosessi, sillä kyseessä on iso organisaatio, mutta toiminta on kuitenkin lähtenyt lupaavasti käyntiin ja muutoksia havaittavissa matkakumppaniverkoston toiminnassa. Mittareihin, mitattavuuteen sekä seurantaan on panostettava jatkossa ja niitä kehittävä edelleen, jotta toiminnan kannalta on kaikkein tärkein tieto saatavilla. Tulokset on saatettava matkakumppanien ja yritysjohdolle nähtäville ja seurannan on oltava jatkuvaa.

Haasteelliseksi verkoston toiminnassa olen kokenut selvittää matkakumppanien sosiaalisen median kanavat. Jälkikäteen ajateltuna tämä olisi tullut tehdä ilmoittautumisen yhteydessä, mutta toki matkakumppanit ovat ottaneet uusia kanavia käyttöönsä ohjelman myötä. Ohjelman käynnistyttyä yritin aktivoida matkakumppanit lisäämään erilliseen matkakumppanigalleriaan esittelyn itsestään sekä ilmoittamaan käytössä olevat sosiaalisen median kanavat, jotta heitä olisi helpompi löytää eri kanavista ja saada selville heidän verkostojensa koko. Tämä ei kuitenkaan valitettavasti onnistunut, sillä vain aktiivisimmat kävivät tiedot lisäämässä. Tämä olisi kuitenkin toiminnan kannalta tärkeää, koska on olennaista tietää matkakumppanien verkostojen koot, jotta verkostojen kasvua voi seurata jatkossa. Tämä kartoitus on vuoden 2017 toimenpidelistalla. Toiminnan seuraamisessa ei ole vain tärkeää julkaisujen määrä, vaan myös se, miten jaot jatkossa saavat huomiota ja kiinnostusta ja kuinka laajalle verkostoille viestit lähtevät. Yksi oikea julkaisu voi saada ison huomioarvon, kun sisältö ja näkökulma on valittu oikein.

Ohjelman tiimoilta minun on lisättävä viestintää ja matkakumppaneille saatava lisää näkyvyyttä. Myös talon sisällä on hyvä, että matkakumppaniverkoston olemassaolo tiedetään ja se, mitä he oikein tekevät. Matkakumppaneista on tehtävä juttuja, pidettävä heitä esillä yrityksen intranetissä ja Yammerissa lähes kuukausittain ja nostettava esiin onnistumisia. Viestinnässä hyödynnän myös henkilöstölehteä ja lehden sähköisiä artikkeleita. Konsernin nettisivuille on tulossa myös työntekijäesittelyt, joissa hyödynnämme matkakumppaneita. Linkit mahdollisiin matkakumppanien omiin blogikirjoituksiin ja somekanaviin tulevat esittelyjen yhteyteen. Kun näkyvyyttä on, muutkin työntekijät voivat innostua matkakumppanuudesta ja liittyä verkostoon tai käyttämään ohjelman aihetunnisteita, vaikka sinänsä ei matkakumppaniverkostoon lähtisikään. Tämän olen tutkimuksen jälkimainingeissa huomannut, että aihetunnisteita on ottanut käyttöön esimerkiksi jotkut konduktöörit ja veturinkuljettajat, jotka eivät ole kuitenkaan ilmoittautuneet matkakumppani-

verkostoon. Tällaiset henkilöt aion kontaktoida ja kutsua mukaan toimintaan. Lisäksi onnistumisia ja tuloksia on nostettava aktiivisesti esiin sekä matkakumppaneille mutta myös muille yrityksen työntekijöille. Matkakumppanit ovat omalta osaltaan parantamassa myös sisäistä työnantajakuva. Kuten Berthon & kumppanit (2005) mainitsevat, että vasta kun henkilöstö viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, voi tämän jälkeen alkaa rakentaa ulkoista työnantajakuva.

Matkakumppanien oma Yammer-ryhmä on löytänyt viestintäkanavana paikkansa, mutta ryhmää on edelleenkin pidettävä aktiivisena. Tarkoituksena on, että jatkossa laitan kuukausittain Yammer-ryhmään seurantaa, tietoa hyvistä julkaisuista ja onnistumisista. Tätä on kuitenkin vielä pohdittava, kuinka olisi järkevä toteuttaa ja resursoida.

VR Groupissa sosiaalisen median pelisäännöt tai nykyiseltä termiltään somevaltuutus ovat uusiutumassa. Valtuutuksen hyvä jalkauttaminen on omiaan lisäämään avoimuutta ja luottamusta ja tämä liittyy olennaisesti myös matkakumppani-verkoston toimintaan.

Työntekijälähtetilyteen liittyy läheisesti myös yrityskulttuuri, ja sen muutos on jo isompi asia muutettavaksi. Tämä ei ole työntekijälähteläiden tehtävä, vaan he voivat omalta osaltaan olla edesauttamassa tällaisen kulttuurin syntymistä. Tuloksia saadaan aikaan vain, kun työkalut ja uudet työtavat liittyvät osaksi yrityksen arkea. Clay Shirky mukaan ”Vallankumous ei tapahdu, kun otetaan käyttöön uusi väline. Vallankumous tapahtuu, kun ihmiset muuttavat käyttäytymistään” (Soininen & Wasenius & Leponiemi 2010, 13). Yksittäiset ihmiset kykenevät tekemään melko huikkeitä asioita. Osallistuminen on henkilökohtaista, ja kuten jo aikaisemmin mainitsin, työntekijälähtetilyys ei toimi pakotettuna. Kun uusia työntekijälähteläitä kartoitetaan yrityksestä, kannatta etsiä yhteisöstä ne innokkaat ja rohkaista heitä lähtemään mukaan. Näin olisi myös tarkoitus edetä matkakumppaniverkoston osalta.

Olen hyödyntänyt tekemäni tutkimuksen tuloksia vuoden 2017 toiminnan suunnittelussa. Verkostojen tapaamisten määrä on koettu hyväksi ja tapaamisia pidetään myös tänä vuonna kaksi kappaletta, toinen keväällä ja toinen syksyllä. Lisäksi Skype-palaverit on sovittu pidettäväksi neljä kertaa vuodessa. Matkakumppanit saavat tänä vuonna joitakin valmennuksia, muun muassa toivottua LinkedIn-koulutusta keväällä ja todennäköisesti myös valokuvaus- ja blogivalmennusta syksymmällä. Smarp-koulutus on myös kesän alkupuolella sekä tarvittaessa uusien matkakumppanien myötä syksyllä. Lisäksi tarkoituksena on järjestää joitakin sosiaalisen median -klinikkoita, joihin matkakumppanit voivat

halutessaan osallistua ja saada tarkempaa opastusta sosiaalisen median kanavien käyttöön.

Pääkonttorin muutossa mukana olevan matkakumppaniverkoston toiminta jatkuu erillisen suunnitelman mukaisesti. Muutto uusiin tiloihin tapahtuu ensi vuoden aikana, joten tämän erillisverkoston toiminta tulee tiivistymään syksyllä.

Tutkimuksen tärkeimpänä kehityskohteena nousi oppilaitosyhteistyön kehittäminen matkakumppani-ohjelmaan sopivaksi. Oppilaitosyhteistyön osalta on tehtävä tarkempi kartoitus ja painopiste on oltava korkeakouluopiskelijoissa. Opiskelijat ovat avainasemassa, kun yritys hakee uutta työvoimaa. Oppilaitosyhteistyön edistäminen on osaltani hieman hankalaa, koska päävastuu on HR-yksikössä koordinoida tätä toimintaa. Lisäksi liiketoiminnot luovat itse oppilaitosyhteistyön pelisääntönsä, koska liiketoiminnoilla on hyvin erilaiset tarpeet rekrytoinneissa. Pelisääntöjen luominen tapahtuu hivenen liian hitaasti, mutta osaltani HR-yksikön kanssa pystymme edistämään muita oppilaitosyhteistyöhön liittyviä asioita, muun muassa ekskursioiden järjestämistä loppuvuoden aikana tietyille opiskelijaryhmille ja messuille osallistumista. Näissä tapahtumissa hyödynnämme ehdottomasti matkakumppaneita. Oppilaitosyhteistyön kehittäminen tapahtuu erillisen suunnitelman mukaisesti ja päävastuu asiasta on HR-yksiköllä.

Matkakumppaneita on toiminnassa mukana noin 100. Porukasta on lähtenyt joitakin pois esimerkiksi työpaikan vaihdosten vuoksi, mutta mukaan on saatu myös uusia matkakumppaneita, vaikka aktiivista hakua ei ole tehty. Tarkoituksena on syksyn aikana hakea uusia matkakumppaneita kohdennetulla haulla.

Smarpin käyttö on saatava nykyistä aktiivisemmaksi, jotta sen hyötysuhde ja kustannukset pysyvät järkevällä tasolla. Smarpin sisällöntuotantoa on aktivoitava ja sinne on saatava materiaalia nykyistä enemmän. Tässä korostuu jälleen yhteisömanagerin rooli ja tämän toiminnan koordinointi on mietittävä. Smarpin osalta tavoitteen olen asettanut noin neljään kertaan viikossa, joka tällä hetkellä toteutuu satunnaisesti.

Lisäksi haluaisin matkakumppanien julkaisujen tiimoilta enemmän tietoa, millaisia viestejä on laitettu, miten ne kategorioituvat ja mikä vaikuttavuus viesteillä on ollut. Olen miettinyt, että tämä voisi mahdollisesti olla jossain vaiheessa esimerkiksi viestinnän opiskelijan opinnäytetyö. Tämä hyödyttäisi sekä opiskelijaa että yritystä antamalla uutta analytiikkaa verkoston toiminnasta.

Opinnäytetyön tekeminen antoi erittäin hyvän pohjan suunnitella ja kehittää matkakumppaniohjelmaa edelleen jatkuvan kehittämisen kehämallin perustuen. Kuten olen jo maininnut, tehtävää on paljon ja työssä ollaan vasta alkutekijöissä. Hienoa on kuitenkin huomata, että oikealla tiellä olemme, ja verkoston toiminta on lähtenyt lupaavasti käyntiin.

Lähteet

Aggerholm, H. K. & Andersen, S. E. & Thomsen, C. 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*.

Aho, Terhi 2012. Positiivinen työnantajakuva – työteliäs rakentaa, helppo menettää. Päivitetty 26.3.2012. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/positiivinen-tyonantajakuva-tyoteliäs-rakentaa-helppo-menettaa>. Luettu 12.5.2016.

Aho-Mantila, Ella 2017. HRD-asiantuntija. VR Group, Helsinki. Haastattelu 16.1.2017.

Ahonen, Laura & Luoto, Sampo 2015. Markkinointi boksen ulkopuolelta. Talentum, Helsinki.

Auer, Antti & Auer, Liisa & Heinäsmäki, Miikka & Hölttä, Jussi & Kalliala, Eija & Laanti, Maarit & Laine, Kati & Lekman, Lare & Miinalainen, Paula & Naski, Heikki & Piiparinen, Timo & Puhakka, Hannu & Pyhäjärvi, Maaret & Pääkkönen, T & Räisänen, Silja & Sora, Henri & Taipale, Marko & Talvio, Jukka & Tanninen, Ari & Toikkanen, Tarmo & Toivola, Towo & Toro, Kimmo & Valsta, Anne & Väyrynen, Virve & von Weissenberg, Martin 2013. Ketterää kehitystä. Finn Lectura.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2002. Maine menestystekijä. WSOY, Porvoo.

Berthon, Pierre & Ewing, Michael & Hah, Li Lian 2005. Captivating company: dimension of attractiveness in employer branding. http://talentrising.ie/files/captivating_company_dimensions.pdf. *International Journal of Advertising*, 24(2). Published by the World Advertising Research Center. Luettu 3.5.2017.

Forsgård, Christina & Frey, Juha 2010. Suhde – sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Infor Oy.

Heath, Chip & Heath Dan 2011. Switch – How to change things when change is hard. Random House Business Books, London.

Heijari, Mika 2017. Mediaraportti 2016. 13.1.2017.

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. WSOY, Juva.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä, Helsinki.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2015. Ensivaikutelma ja jälkimaku. Päivitetty 30.4.2015. <http://riittahyppanen.fi/tag/rekrytointi/>. Luettu 2.5.2016.

Hätönen, Heljä 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metallisteollisuuden keskusliitto, MET.

IAB Finland 2016. Työntekijälähettilyyden opas. <https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/verkkomainonnan-abc/tyontekijalahettilyysopas.pdf>. Luettu 2.5.2017.

Jackson, Dominique 2017. What is employee advocacy and how does it really work. Päivitetty 2.5.2017. <https://getbambu.com/blog/what-is-employee-advocacy/>. Luettu 24.5.2017.

Johansson, Elisa 2015. Työkalu työnantajakuvan tutkimiseen ja kehittämiseen – ACID-testi”. Päivitetty 1.12.2015. <https://www.linkedin.com/pulse/ty%C3%B6kalu-ty%C3%B6nantajakuvan-tutkimiseen-ja-kehitt%C3%A4miseen-elisa-johansson?forceNoSplash=true>. Luettu 11.5.2016.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy, Vantaa.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi

Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville 2004. Muutospuhe – muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen analyysi. Päivitetty 10.4.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>. Luettu 17.4.2017.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Juvenes Print, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, Jorma 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Miten yritykset voivat saavuttaa tuloksia digimarkkinoinnilla ja sosiaalisella medially? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kivimäki, Minna 2017. Yhteinen muutostarina syntyy vuorovaikutuksessa. Päivitetty 12.4.2017. <http://viestijat.fi/muutostarina-syntyy-vuorovaikutuksessa/>. Luettu 15.5.2017.

Kokko, Mari 2017. Mistä työntekijälähettiläät puhuvat Twitterissä? – Case #Valiojengi. Matkakumppaniverkoston tapaaminen, Helsinki. Tilaisuus 25.4.2017.

Kortesuo, Katleena 2011. Tee itsestäsi brändi – asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. WSOYpro Oy, Jyväskylä.

Kotila, Olli 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Luettu 17.10.2016.

Kurvinen, Jarkko & Sipilä, Lauri 2014. Mielpidejohtaja – voittajan resepti toimialasi valoitukseen. Talentum Media Oy.

Laatuakatemia. Laatu työkaluja. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>. Luettu 29.3.2017.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät – menetelmätietoutta tradenomiopiskelijalle. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Linnamäki, Leena 2017. Viestintäpäällikkö. VR Group, Helsinki. Haastattelu 12.1.2017.

Lähdevuori, Jari 2015. Työntekijälähettiläisyys lyhyt oppimäärä. Päivitetty 19.1.2015. <http://www.iab.fi/iablogi/tyontekijalahettilyys-lyhyt-oppimaara.html>. Luettu 2.5.2016.

Lööw, Monica 2002. Onnistunut projekti, projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. WS Bookwell Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.

M-Brain 2015. Media-analyysi.

Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas 2010. Brändi kulmahuoneeseen! WS Bookwell Oy, Porvoo.

Pitkänen, Kati 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj, Helsinki.

Puro, Hanna 2014. Paulig HUB innostaa työntekijät toimimaan lähettiläinä. Päivitetty 21.10.2014. <http://www.zento.fi/blog/paulig-hub-innostaa-tyontekijat-toimimaan-lahettilaina/>. Luettu 14.5.2016.

Puro, Hanna 2015. Mitä tarkoittaa työntekijälähettiläs? Päivitetty 16.10.2015. <http://www.zento.fi/blog/mita-tarkoittaa-tyontekijalahettilas/>. Luettu 12.12.2016.

Puro, Hanna 2016. Mikä on työntekijälähettilään porkkana? Päivitetty 27.2.2016. <http://www.zento.fi/blog/tyontekijalahettilyyskysely/>. Luettu 14.5.2016.

Rauhala, Mervi & Vikström, Tarja 2014. Storytelling työkaluna – vaikuta tarinoilla binesissä. Talentum Media Oy.

Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos, Helsinki.

Robbins P. S. 2000, Organizational Behaviour, 9 painos, Prentice-Hall inc, New Jersey.

Soininen, Jesse & Wasenius, Reidar & Leponiemi, Tero 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Suomi, Marko 2016. Työntekijälähettilyys puhututti #Somecoffee'lla. Someco, Helsinki. Tilaisuus 1.4.2016.

Suomi, Marko 2016. Työntekijälähettilyys puhututti #Somecoffee'lla. Päivitetty 6.4.2016. <http://someco.fi/blogi/tyontekijalahettilyys-puhututti-somecoffeella/#more-8471>. Luettu 23.5.2016.

Takala, Hanna 2015. Työntekijälähettilyys hyödyttää myös työntekijää. Päivitetty 7.5.2015. <http://viestijat.fi/tyontekijalahettilyys-hyodyttaa-myo-tyontekijaa/>. Luettu 15.5.2016.

Tanni, Katri & Keronen, Kati 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon – opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Talentum, Helsinki.

T-media 2016. Työnantajakuvatutkimus.

Tuominen, Pasi 2013. Virtuaalimaine. Talentum Media Oy, Helsinki.

Vatjus-Anttila, Joni. VR Groupin matkakumppanit ja Smarpin analytiikka. VR Group, Helsinki. Tapaaminen 24.1.2017.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Video: Veturinkuljettaja huolestui nuorten temppuilusta asemalaitureilla - Käsittämättömyyttä käytöstä. 2016. Iltalehti 30.8.2106. http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016083022240396_uu.shtml.

Viestintätoimisto Edelman 2016. Edelmanin vuoden 2016 Trust Barometrin mukaan luottamus eriarvoistuu maailmanlaajuisesti. Päivitetty 26.1.2016. <https://www.epressi.com/tiedotteet/perhe/edelmanin-vuoden-2016-trust-barometrin-mukaan-luottamus-eriarvoistuu-maailmanlaajuisesti.html>. Luettu 8.2.2017.

Vilperi Digimediatoimisto 2015. Voiko työnantajakuvaa brändätä sosiaalisessa mediassa? Päivitetty 12.6.2015. <http://www.vilperi.fi/ajankohtaista/uutiset/voiko-tyonantajakuvaa-brandata-sosiaalisessa-mediassa.html>. Luettu 14.5.2016.

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Von Herten, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum Media Oy, Helsinki.

VR Group 2015a. Vuosiraportti. <http://2015.vrgroupraportti.fi/fi/vuosiraportti-2015/>. Luettu 18.9.2016.

VR Group 2015b. Tavoitemielikuva.

VR Group 2016a. Yritysesittelymateriaali.

VR Group 2016b. Matkakumppanin roolit.

VR Group 2016c. VR Groupin sosiaalisen median pelisäännöt.

VR Group 2017. Tule vaikuttamaan miljoonien ihmisten arkeen. www.vrgroup.fi/rekry. Luettu 2.4.2017.

Matkakumppani-ohjelman ilmoittautumislomake

Ilmoittaudu matkakumppaniksi

Kinnostuksen kohde *

- Ulkoinen sosiaalinen media (Twitter, Facebook jne)
 Sisäinen sosiaalinen media (Yammer)
 Osallistuminen tapahtumiin ja messuille

Nämä kanavat ovat jo minulle tuttuja *

- Yammer
 Twitter
 Facebook
 Instagram
 Periscope
 LinkedIn
 Smarpshere
 Joku muu ulkoinen kanava

Mitä odotat matkakumppani-ohjelmalta?

Puhelinnumero (työnumero, jos on) *

Sähköpostiosoite *

Yksikkö *

Toimipiste *

Työtehtävä *

Esimies *

Tallenna

Peruuta

Kyselytutkimus matkakumppaneille

Matkakumppanit

* Liiketoimintayksikkö / yhtiö

- Matkustajaliikenne, kaukoliikenne
- Matkustajaliikenne, lähiliikenne
- Avecra
- Pohjolan Liikenne
- Logistiikka
- Infra
- Junaliikennöinti
- Kunnossapito
- Konsernipalvelut

* Kun hait mukaan matkakumppaniksi, tiesitkö mistä on kyse?

- Kyllä
- En

* Onko toiminta ollut sellaista, mitä odotit?

- Kyllä
- Ei, mitä odotit?

* Miksi lähdit mukaan?

- Mielenkiinnosta
- Haluan kertoa yrityksessä tapahtuvista asioista
- Haluan verkostoitua

En tiennyt, mihin ryhdyn

Jokin muu syy, mikä?

* Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan matkakumppanina? Ovatko tavoitteet selkeät?

Kyllä

En osaa sanoa

En, johtuen syystä että

* Miten olet hyötynyt itse matkakumppanina toimimisesta?

Asiantuntijuuteni on kasvanut

Olen kasvattanut omaa verkostoani ja tutustunut uusiin ihmisiin

Tietoni on lisääntynyt konsernin eri toiminnoista

Olen kasvattanut aktiivisuuttani Yammerissa

Olen ollut mukana uusissa tapahtumissa

Olen osallistunut yhteisiin tapaamisiin ja valmennuksiin

En ole hyötynyt

Muuten, miten?

Uskotko hyötyväsi matkakumppanina olemisesta tulevaisuudessa?

Kyllä, miten?

En, miksi?

Uskotko, että verkoston toiminnalla saadaan tuloksia aikaan?

Kyllä, millaisia?

En, miksi ei?

Mitä odotat matkakumppanuudelta ensi vuonna ja jatkossa?

Mikä on onnistunut mielestäsi hyvin Matkakumppani-ohjelmassa?

Miten kehittäisit Matkakumppani-ohjelmaa? Mitä voisimme tehdä toisin?

* Onko saamasi ohjaus ollut riittävää?

- Kyllä
- Ei

Millaista ohjausta toivoisit jatkossa?

* Ovatko saamasi valmennukset ja koulutukset olleet riittävän kattavia?

- Kyllä
- Ei

En osaa sanoa

Mikä valmennuksissa on ollut erityisen hyvää tai huonoa? Mistä valmennuksesta olet hyötynyt eniten?



* Millaista valmennusta ja koulutusta toivot jatkossa?

- Yammer-valmennusta
- LinkedIn-valmennusta
- Kirjoitusvalmennusta
- valokuvausvalmennusta
- Muuta, mitä?

* Arvosana valmennukselle ja ohjaukselle

- 1 huono
- 2 melko huono
- 3 en osaa sanoa
- 4 melko hyvä
- 5 tosi hyvä

* Ovatko verkoston tapaamiset olleet mielestäsi hyödyllisiä?

- Kyllä
- Ei

* Mitä toivot verkoston tapaamisten sisältävän jatkossa?

- Ulkopuolisia vierailijoita
- Valmennusta

- Keskustelua
- Tehtäviä
- Muuta, mitä?

* Kuinka paljon matkakumppanuus näkyy työpäivässäsi tai vapaa-ajalla?

- Paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Vähän
- Miten näkyy?

* Missä kanavissa toimit matkakumppanina?

- Yammer
- Twitter
- Facebook
- Instagram
- Periscope
- LinkedIn
- Vierailut kouluissa ja tapahtumissa
- Joku muu

* Oletko aiemmin toiminut aktiivisesti sosiaalisessa mediassa?

- Kyllä
- Ei

* Oletko ottanut Matkakumppani-ohjelman tiimoilta uusia kanavia käyttöön?

- En

Kyllä, mitä?

* Oletko aktiivinen matkakumppani?

Kyllä

En, miksi et?

Mikä sinua motivoi toimimaan matkakumppanina?

* Onko sinulla suunnitelmia, mitä aiot tehdä seuraavan kuukauden/puolen vuoden aikana?

Kyllä

Ei

Toimin fiiliksen mukaan

Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ, niin kertoisitko mitä suunnitelmia sinulla on?

* Millainen yrityskulttuuri ja ilmapiiri VR-konsernissa on toimia matkakumppanina?

Avoin

Melko salliva

Melko kankea

Ei kannustava

Mitä yrityskulttuurissa pitäisi muuttaa, jotta matkakumppanilla olisi paremmat edellytykset toimia?

* Anna arvosana Matkakumppani -ohjelmalle



* Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa ohjelmaan liittyen?

Kiitos vastauksistasi. Jos haluat saada yllätyspalkinnon, jätäthän nimesi tässä kohtaa. Nimeä ei voi yhdistää jättämiisi vastauksiisi. Lisäksi kaikkien nimensä jättäneiden kesken arvotaan kolme isompaa yllätyspalkintoa.

Teemahaastattelun kysymysrunko

- 1 Mikä on viestinnän/HR:n rooli työnantajakuivan kehittämisessä? Miten työnantajakuiva yritykseen kehitetään?
- 2 Miksi päätettiin perustaa työntekijälähettiläiden verkosto, miten tämän toiminnan koetaan parantavan VR:n työnantajakuiva? Mihin mielestäsi työntekijälähettiläydellä pitäisi eniten vaikuttaa?
- 3 Miten koet, mikä osuus matkakumppaneilla on/tulee olemaan työnantajakuivan rakentamisessa? Onko verkosto tarpeeksi laaja ja aktiivinen?
- 4 Miten sitoutunut mielestäsi työnantaja on työntekijälähettilästoimintaan? Mitä pitäisi kehittää?
- 5 Mikä on paras keino sitouttaa työntekijät tähän toimintaan?
- 6 Miten työntekijälähettiläydestä saataisiin näkyvämpää toimintaa? Miten saadaan tuloksia aikaan?
- 7 Pitääkö mielestäsi aktiivisia työntekijälähettiläitä palkita? Miten? Miten verkoston toimintaa tulisi mitata? Miten verkoston toimintaa olisi järkevää seurata?
- 8 Onko mielestäsi saatu jo tuloksia aikaan? Mitä?
- 9 Mikä on työntekijälähettilään vastuu, mitä häneltä voidaan odottaa?
- 10 Lähettilästoiminnan mahdollisuudet ja riskit yritykselle?
- 11 Muuta huomioitavaa?