



# Työyhteisöviestinnän merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin asiantuntijayrityksessä

**Case: Asiantuntijayritys X**

Julia Puukko

Opinnäytetyö, AMK

Huhtikuu 2023

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Puukko, Julia**

**Työyhteisöviestinnän merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin asiantuntijayrityksessä  
Case: Asiantuntijayritys X**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2023, 67 sivua

Liiketalouden ala, Tradenomin tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

**Tiivistelmä**

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan eli Asiantuntijayrityksen X työhyvinvointia ja työyhteisöviestintää. Toimeksiantajalla oli tarve kartoittaa yrityksen työhyvinvoinnin nykytilanne ja laatia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin ja viestinnän parantamiseksi. Tutkimus keskittyi työntekijöiden näkökulmaan ja tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiseksi työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa, ja tukeeko työyhteisöviestintä työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2022.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa perehdyttiin tutkimaan työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimustulosten mukaan yrityksen työntekijöiden työhyvinvointi on kohtalaisen hyvä, mutta vaihteleva. Työntekijät kokivat motivaation pääasiallisesti hyväksi, mutta luottamuksesta ja ilmapiiristä nousi esille hyviä sekä huonoja puolia. Yrityksen tiedonkulku toimi heikosti ja siinä koettiin olevan paljon puutteita, mutta viralliset tiedonannot toimivat hyvin. Yrityksestä löytyy myös toimivia viestintäkanavia ja työntekijöillä oli hyviä viestintää edistäviä vuorovaikutustaitoja. Kokemus yrityksen viestintäkulttuurista oli vaihteleva ja viestintäkulttuuria kuvattiin jakaantuneeksi, mutta myös rennoksi ja avoimeksi. Työntekijöiden mielestä yrityksen kehityskohteina olivat epävirallisen viestinnän ja kohtaamisten vahvistaminen sekä tukeminen, ja selkeiden viestinnän käytäntöjen ja työn määrittäminen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Asiantuntijayrityksen X työhyvinvointi on kohtalaisella tasolla, mutta työyhteisöviestintä ei tue työntekijöiden työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Tuloksissa nousi esille myös jakaantuneisuutta johdon ja työntekijöiden välillä, joka vaikuttaa kielteisesti viestintään. Työyhteisöviestintää voidaan kehittää parantamalla etenkin tiimien viestintää, viestintäkulttuuria ja epävirallista viestintää, ja työhyvinvointia voidaan edistää osallistuvalla johtamisella, joka huomioi viestinnän roolin työhyvinvoinnissa.

**Avainsanat (asiasanat)**

Työhyvinvointi, työyhteisöviestintä, hyvinvointiviestintä, asiantuntijayritys haastattelututkimus

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Puukko, Julia**

**The importance of work community communication for employees' well-being at work in an expert company, Case: Expert company X**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2023, 67 pages

Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's Thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

This aim of the study was to research the commissioner's which is referred to in this study as Expert Company X work well-being and workplace communications. The commissioner had a need to survey the company's present state of well-being and create improvement proposals to improve workplace well-being and communication. The study focused on the view of the employees and the purpose of the study was to find out how the employees perceive their own well-being at work and does the workplace communication support the employees' well-being at work. The study was carried out in the autumn of 2022.

The study was carried out as a qualitative case study in which the employees' experiences and observations were explored. The study's data was collected with semi-structured individual interviews. The study data was analyzed using theory guided content analysis.

According to the study results, the work well-being of the company's employees was moderately good but varied from person to person. Employees felt that their motivation was mostly good, but there were both good and bad aspects in the employees' trust and the atmosphere. The company's information flow functioned weakly and was perceived to have many flaws, but official statements worked well. The company has functional communication channels and the employees had good interaction skills that support communication. The experience of the company's communication culture was varied, and the communication culture was described as divided, but also relaxed and open. According to the employees, the company's development targets would be strengthening and supporting informal communication, encounters and defining clear communication practices and work.

As a result of the study, it can be stated that the work well-being of Expert Company X is at a moderate level, but the workplace communication does not overall support the work well-being of the employees. The results also revealed a division between management and employees, which has a negative effect on communication. Workplace communication can be developed by improving especially team communication, communication culture and informal communication, and work well-being can be enhanced with participative management that considers the role of communication in work well-being.

### **Keywords/tags (subjects)**

Well-being at work, workplace communication, well-being communication, expert company, interview study

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus .....	4
1.2	Toimeksiantajana Asiantuntijayritys X .....	5
<b>2</b>	<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>6</b>
2.1	Hyvinvoinnin näkökulmia .....	6
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen .....	9
<b>3</b>	<b>Työyhteisöviestintä</b> .....	<b>11</b>
3.1	Työyhteisöviestintä viestinnän osa-alueena .....	11
3.1.1	Työyhteisö.....	12
3.1.2	Viestintä .....	14
3.1.3	Työyhteisöviestinnän infrastruktuuri .....	15
3.1.4	Vuorovaikutus asiantuntijayrityksessä .....	17
3.2	Hyvinvointiviestintä.....	18
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b> .....	<b>22</b>
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	22
4.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	22
4.3	Analyysimenetelmät.....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>26</b>
5.1	Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista .....	26
5.2	Työyhteisöviestinnän merkitys työhyvinvointiin Asiantuntijayrityksessä X .....	32
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>43</b>
6.1	Johtopäätökset.....	43
6.2	Eettisyys.....	53
6.3	Luotettavuus .....	54
6.4	Hyöty toimeksiantajalle ja jatkotutkimusaiheet .....	56
<b>Lähteet</b> .....	<b>58</b>	
<b>Liitteet</b> .....	<b>63</b>	
Liite 1.	Saatekirje .....	63
Liite 2.	Haastattelurunko .....	64

## Kuviot

Kuvio 1.	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen: Manka & Manka 2016).....	8
Kuvio 2.	Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15) .....	9

Kuvio 3. Toimivan työyhteisön elementit (mukaillen Kaivola & Launila 2007, 134) .....	13
Kuvio 4. Esimerkkejä viestintävälineiden jakamisesta rikkaisiin ja köyhiin medioihin pohjautuen Daftin ja Lengelin media richness - teoriaan (mukaillen Pekkola, Pedak, Aula 2013).....	17
Kuvio 5. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavan viestinnän -malli (mukaillen Juholin 2006)	19
Kuvio 6. Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat adjektiivit.....	28
Kuvio 7. Käytetyimmät viestintäkanavat Asiantuntijayrityksessä X .....	33
Kuvio 8. Asiantuntijayrityksen X viestintäkulttuuria kuvaavat adjektiivit .....	39
Kuvio 9. Työntekijöiden näkemykset työyhteisöviestinnän kehityskohteista .....	42

## **Taulukot**

Taulukko 1. Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavien toimivuuden arviointi.....	34
--	----

# 1 Johdanto

Työyhteisöjen viestinnässä näkyvät entistä enemmän digitalisaation ja teknologian vaikutukset. Etätyö ja etäjohtaminen ovat vaatineet uusia viestintäratkaisuja ja vuorovaikutustapoja sekä teknologian hyödyntämistä entistä enemmän osana viestintää. Digitalisaatio ja teknologia ovat tehneet informaatioympäristöstä ennakoimattoman. Yritysten viestintäympäristö on laajentunut digitalisaation myötä ja se on antanut yrityksille mahdollisuuden viestiä näkyvämmiin. Digitalisaatio on lisännyt myös viestinnän etiikan ja vastuullisuuden merkitystä, jotka asettavat vaatimuksia viestinnän sisällölle ja yrityksen toiminnan läpinäkyvyydelle. Muutos on jatkuvaa, joka edellyttää yrityksiä huolehtimaan viestinnän strategiasta ja viestintäkulttuurista sekä valmistautumaan toimintaympäristön muutoksiin. (Juholin 2022, 19–24.)

Nykypäivän työyhteisöt ovat kohdanneet paljon muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana ja erityisesti vuonna 2020 alkaneen Covid 19-pandemian vaikutukset näkyvät edelleen työntekijöiden arjessa. Digitalisaation myötä digitaaliset välineet ovat yleistyneet työn teossa ja jopa yhdeksän kymmenestä käyttää työssään digivälineitä. Koronapandemia vauhditti entisestään digitaalisten työvälineiden käyttöä ja etätyötä. (Manka & Manka 2023, 13). Teknologian kehitys ja verkostoitumisen lisääntyminen ovat näkyneet myös työelämässä ja työntekijöiden osaamisvaatimuksissa. Sitran vuoden 2020 megatrendit korostivat vuorovaikutuksen merkitystä ja tulevaisuuden osaamistarpeiksi nähdään vuorovaikutustaidot, empatia, luovuus ja ongelmanratkaisutaidot (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021.)

Työhyvinvointi edellyttää sosiaalisen pääoman uusimista eli työntekijöiden hyvän työelämän lisäämistä. Tämä tarkoittaa työn roolia yhteisöllisyyden ja merkitysten tekijänä, työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaansa ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä muuttuvan työympäristön vaatimuksiin. Työn tulisi olla mielekästä, merkityksellistä, ja siinä työntekijät ja koko työyhteisö pääsevät oppimaan. (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021.) Yritysten olisi tärkeä keskittyä kehittämään työhyvinvointia tukevia ratkaisuja, joiden avulla pystytään tukemaan työntekijöiden jaksamista. Työhyvinvoinnin kehitys edellyttää suunnittelua, kehittämistä ja seuraamista järjestelmällisesti. (Manka & Manka 2023, 9, 27.)

## 1.1 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimus tehtiin toimeksiantona nimettömänä pysyvälle Asiantuntijayritykselle X. Tutkimuksen toimeksiantaja löytyi aikaisemmin tehdyn kouluprojektin kautta, jossa yritys oli osallisena. Projektin aikana löytyi potentiaalia tutkimukselle, joka liittyisi erityisesti yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimus osoittautui ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi, sillä Asiantuntijayritys X ei ollut toteuttanut laajempaa työhyvinvointiselvitystä aikaisemmin ja työnhyvinvointia oli selvitetty aikaisemmin vain kvantitatiivisilla kyselyillä. Työhyvinvoinnin lisäksi viestintä nousi toiseksi keskeiseksi aiheeksi yrityksen aikaisempien hyvinvointikyselyiden pohjalta, joissa viestintä oli koettu puutteelliseksi. Tutkimuksen aihe rajattiin työhyvinvointiin ja sisäiseen viestintään, joista jälkimmäinen käsite vaihdettiin tutkimuksen alussa ajankohtaisempaan ja laajempaan työyhteisöviestintään. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Asiantuntijayrityksen X työhyvinvoinnin nykytila kartoittamalla työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvoinnista ja selvittää tukeeko yrityksen työyhteisöviestintä työhyvinvointia.

Työhyvinvointia tarkastellaan neljän viestinnän ulottuvuuden: motivaation, luottamuksen, ilmapiirin ja tiedonkulun näkökulmasta, jotka nousevat Elsa Juholinin (2006) *Searching paradigms for communication of work organisations* -tutkimuksesta. Mallia hyödynnettiin tutkimuksessa, sillä Juholinin tutkimuksessa tutkittiin tietoperustaisia organisaatioita, jotka olivat luonteeltaan asiantuntijaorganisaatioita (Juholin 2006; Pekkola, Pedak, Aula 2013). Työyhteisöviestintää tarkastellaan viestinnän ja työyhteisön näkökulmasta sekä esitellään työyhteisöviestinnän infrastruktuuri, johon eri viestintätavat ja -kanavat kuuluvat. Tämän lisäksi kerrotaan asiantuntijayritysten viestinnästä, jossa viestinnällä on keskeisempi ja kriittisempi rooli kuin perinteisimmissä organisaatioissa. (Juholin 2022; Juholin 2009.) Työyhteisöviestinnän näkökulman lisäksi tuodaan esille myös hyvinvointiviestintä, joka täydentää työyhteisöviestinnän käsitettä.

Tutkimuksen pääkäsitteet työhyvinvointi ja työyhteisöviestintä, avattiin ajankohtaisella ja kattavalla lähdekirjallisuudella ja tutkimuksilla. Tutkimuksen teoriaosuus kirjoitettiin vuoden 2022 syksyllä ja täydennettiin 2023 alkuvuodesta. Työhyvinvoinnin käsitteen keskeisin tietolähde oli Mankan ja Mankan vuoden 2016 työhyvinvoinnin käsikirja, jonka lisäksi teoriassa hyödynnettiin Viitalan (2021) ja Rauramon (2012) kirjallisuutta sekä kansainvälisiä artikkeleita. Työyhteisöviestinnän teoriaa avattiin paljon Elsa Juholinin teosten avulla, josta tärkeimmät olivat *Communicare!*

Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun (2022), Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä (2009) ja Searching paradigms for communication of work organisations -tutkimus (2006). Näiden lisäksi työyhteisöviestinnän käsitettä avattiin sekä suomalaisilla, että ulkomaalaisilla lähteillä. Keskeisimmät tietokannat olivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastot, Janet Finna ja Google Scholar.

Opinnäytetyön avulla tutkittiin työyhteisöviestinnän merkitystä hyvinvointiin, jolla on keskeinen rooli työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muotoiltiin vastaamaan tutkimusongelmaa eli, miten yrityksen työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa laadun ja tukeeko työyhteisöviestintä työntekijöiden työhyvinvointia. Ensimmäinen tutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti: Millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä? Toiseksi vastaan kysymykseen: Kuinka työyhteisöviestintä tukee hyvinvointia Asiantuntijayrityksessä X? Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada ajankohtaista tietoa yrityksen työhyvinvoinnista ja laatia tulosten perusteella kehitysehdotuksia johtamisen tueksi.

## **1.2 Toimeksiantajana Asiantuntijayritys X**

Asiantuntijayritys X on omaan toimialaan erikoistunut asiantuntijayritys, joka on toiminut yli 20 vuoden ajan. Yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla ja yrityksen liikevaihto on ollut vuonna 2022 reilu 5 miljoonaa euroa. Yrityksellä on kolme yksikköä eri puolilla Suomea ja henkilöstö koostuu 34 työntekijästä. Organisaatorakenne muodostuu ylimmästä johdosta, tiimipäälliköistä ja asiantuntijoista.

Asiantuntijayrityksen X viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi digitaalisesti ja työntekijät työskentelevät paljon myös etänä. Asiantuntijoiden käytetyimmät sähköiset viestintäkanavat ovat Teams ja sähköposti, jotka ovat päivittäisessä käytössä, mutta myös puhelinta, Whatsapp-viestisovellusta käytetään viestimiseen. Yrityksellä on kerran kuussa Teamsillä virallinen kuukausi-info, jossa henkilöstölle kerrotaan ajankohtaiset yritystä koskevat asiat ja uutiset. Johtoryhmän ja tiimipäälliköistä koostuva liiketoiminnan ohjausryhmä kokoontuu viikoittain. Tiimipäälliköt ovat vastuussa oman tiimin viestinnästä ja he saavat määritellä millä tavalla ja miten usein tiimin sisällä viestitään. Yrityksellä ei ollut tutkimuksen aikana pakollisia lähipäiviä ja työntekijät saavat valita melko vapaasti työn teon tavan, paikan ja ajan. Covid-19 pandemian jälkeen kaikki työntekijät eivät palanneet



konttoreille ja päivittäinen epävirallinen vuorovaikutus ei ollut palautunut samalle tasolle kuin ennen pandemiaa. Etätyön takia Asiantuntijayrityksessä X oli otettu käyttöön myös kaikille avoimet ja vapaaehtoiset viikoittaiset virtuaalikahtauot Teamsin välityksellä.

Viimeisen vuoden aikana Asiantuntijayrityksen X toimintaympäristössä tapahtui merkittävä muutos, joka vaikutti yrityksen ja henkilöstön toimintaan. Tutkimuksen aineistokeruuprosessin aikana yritys oli vielä muutosprosessissa. Muutoksen myötä henkilöstöä jouduttiin irtisanomaan ja lomauttamaan. Tutkimuksen haastatteluiden aikana myös lomautukset olivat vielä käytössä. Muutoksen yhteydessä yrityksessä muodostettiin uudet tiimit ja tiimipäälliköt. Aineistonkeruun aikana tiimit olivat muodostettu vain paria kuukautta aikaisemmin. Tutkimuksen toivottiin selkeyttävän kehityssuuntaa ja antavan yritykselle palautetta työntekijöiltä sekä mihin tulevaisuudessa yrityksen tarvitsee panostaa ja mitkä nykyiset toimet ovat hyviä.

## **2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on jatkuvasti ajankohtainen ja tärkeä aihe, joka tulisi olla organisaation keskeisenä huomion kohteena. Yrityksen tärkeintä aineetonta resurssia eli inhimillistä pääomaa ovat sen työntekijät (Manka & Manka, 74). Työntekijöiden työhyvinvointi on tutkitusti yhteydessä organisaation menestykseen ja välttämätön koko organisaation ja henkilöstön toiminnalle (Sillanauke 2017; Kuykendall & Tay 2015). Työntekijöiden alhainen hyvinvointi voi altistaa sairauksille, jotka lisäävät organisaation sairaanhoidon kustannuksia ja laskevat tuottavuutta (Kuykendall & Tay 2015). Ymmärtämällä työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteys tuottavuuteen ja merkitys organisaation kannalta, voidaan rakentaa parempaa ja tuottavampaa työelämää.

### **2.1 Hyvinvoinnin näkökulmia**

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota osaavat työntekijät ja työyhteisöt voivat tehdä hyvin johdetussa työympäristössä. Työn on tuettava elämän kokonaisuutta ja sen oltava myös merkityksellistä ja miellyttävää. (Työhyvinvointi n.d.a.) Suomen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittavan työntekijän kykyä suoriutua työtehtävistä päivittäin (Työhyvinvointi n.d.b). Kokonaisuhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat (Viitala 2021, 43).

Työhyvinvoinnin lähikäsitteitä ovat työn imu ja suorituskyky. Työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa henkilö voi käyttää työssä vahvuuksiaan, ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen kokemuksen. Sitä tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. (Viitala 2021, 44.) Työntekijöiden suorituskyky liittyy läheisesti yrityksen suorituskykyyn. Yrityksen tulisi kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia, jotta työntekijöiden suoritus voi parantaa koko yrityksen suoritusta (Yu, Park & Hyun 2021).

Työhyvinvointia on myös tutkittu eri teorioiden kautta, joista tässä tutkimuksessa on avattu Mankan ja Mankan (2016) voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli ja Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat -malli. Mankan ja Mankan (2016) voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli kuvaa työhyvinvoinnin koostuvan sosiaalisesta ja fyysisestä rakennepääomasta sekä yksilön psykologisesta pääomasta. Mallin mukaan (kuvio 1) työhyvinvoinnin perusta muodostuu organisaation toimintatavoista ja kulttuurista. Työhyvinvoinnin rakennetekijät muodostavat rakennepääoman, johon kuuluvat myös työn vaikutusmahdollisuudet ja sisältö. Työn tulisi olla monipuolista ja siinä tapahtuisi oppimista sekä työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa työn yhteisiin pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Hyvinvoinnin takaamiseksi organisaation on oltava tavoitteellinen ja ottaa henkilöstöä mukaan päätöksentekoon ja strategiaan. Työhyvinvointia tukee myös joustava organisaati rakenne, joka tukee luottamusta, osallistamista ja toiminnan joustavuutta. (Manka & Manka 2016 87.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailen: Manka & Manka 2016)

Työyhteisön sosiaalinen pääoma tarkoittaa yksilöiden ja yhteisöjen välisiä normeja ja verkostoja sekä niissä muodostuvaa vastavuoroisuutta ja luottamusta, ja se muodostuu työilmapiiristä ja johtamisen laadusta (Manka & Manka 2016, 75; Lintula, Salo, Halonen, Aalto, Ervasti, Kouvonen & Oksanen 2022). Toisten auttaminen, luottamus ja tiedon jakamista tukeva ilmapiiri edistävät työntekijöiden välistä yhteistyötä. Sosiaalinen pääoma edistää myös työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. (Lintula ym. 2022.) Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä jakautuvan horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaalinen kuvaa eri organisaatiotasojen välisiä suhteita eli esihenkilön ja työntekijän välisiä suhteita ja vertikaalinen tarkoittaa samalla tasolla olevien yksilöiden ja ryhmien suhteita eli työntekijöiden välisiä suhteita. (Oksanen 2009.) Yksilön asenteilla voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Yksilön psykologinen pääoma, terveys, henkinen- ja fyysinen kunto vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Psykologinen pääoma muodostuu työntekijän henkilökohtaisesta itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimistisuudesta ja sitkeydestä. Se kertoo, kuka on ja millaiseksi voi tulla. (Manka & Manka 2016, 75, 158.)

Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat -malli huomioi ihmisen perustarpeiden suhteen työhön ja vaikutuksen motivaatioon. Mallissa (kuviokuva 2) yhdistetään työhyvinvoinnin määritelmät, edistämisen mallit ja työkykyä ylläpitävä toiminta Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Työhyvinvointi muodostuu porrasmaisesti, jossa portaat ovat matalimmasta korkeimpaan: terveys, turvallisuus,

yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallin tarkoituksena on kehittää työhyvinvointia yksi porras kerrallaan. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Terveys sisältää psykofysiologiset perustarpeet, jotka täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista, mahdollistaen muun muassa vapaa-ajan ja riittävän ja laadukkaan ravinnon ja unen. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun työssä on turvalliset toimintatavat ja turvallinen työympäristö sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttäminen edellyttää, että työpaikalla tuetaan yhteishenkeä ja huolehditaan henkilöstöstä sekä työyhteisössä vallitsee avoimuus, luottamus ja vapaus vaikuttaa omaan työhön. Arvostuksen tarpeen täytyminen vaatii muun muassa, että yrityksen missio, visio ja strategia tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta, arvot ovat eettisiä ja kestäviä sekä palkka ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia. Ylin porras itsensä toteuttamisen tarve vaatii yhteisön ja yksilön oppimisen ja kehittymisen tukemista, joita organisaatio mahdollistaa tarjoamalla oppimiskokemuksia, sopivia haasteita ja itsensä kehittämistä. (Rauramo 2012, 14–15.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kehittäminen on yksi tärkeimmistä johdon tehtävistä. Työturvallisuuslain (738/2002 2. luku 8 §) mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden

turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on huolehtia työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista työssä. Hyvinvoinnista huolehtiminen on myös yrityksen kannalta kannattavaa, sillä hyvinvoiva työntekijä tietää työn tavoitteet, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä, haluaa oppia ja kehittää itseään sekä onnistuu saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Viitala 2021, 156.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa koko organisaation johtamista. Terve johtaminen tarkoittaa johtamista, joka huomioi yrityksen sekä liiketaloudellisen tuloksellisuuden, että henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin yhtenä kokonaisuutena. (Aura & Ahonen 2016; Manka & Manka 2016, 141.) Työhyvinvoinnin talousvaikutukset sisältävät työn tuottavuuden sekä työn tuotantokustannukset. Terve johtaminen pyrkii parantamaan hyvinvointia lisäämällä tuottavuutta samalla vähentäen henkilöstökustannuksia. (Aura & Ahonen 2016.) Hyvän johtamisen piirteiksi nähdään reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi, psykologinen ja emotionaalinen tuki, työntekijöistä huolehtiminen, esimerkillisyys ja luotettavuus, valtuuttaminen ja innostaminen sekä optimistinen johtaminen. Työntekijät voivat vaikuttaa johtamisen laatuun omalla panoksellaan ja nykyään vastuun jakaminen on tavallista monissa organisaatioissa. (Manka & Manka 2016, 142.)

Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä itse työtä ja työkuva, työvälineitä, työympäristöä ja työn tekemisen tapoja. Työntekijöiden osaamisen, työkyvyn ja työyhteisön kehittäminen vahvistavat myös työssä pärjäämistä, ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat yhteydessä hyvinvointiin. Kiinnittämällä huomiota johtamiseen, viestintään ja organisaatiokulttuuriin voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia. (Viitala 2021, 161.) Toinen keskeinen työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollistaja on esihenkilötyö, joka edistää henkilöstön tuottavuutta ja sen osatekijöitä (Ahonen & Aura 2016). Johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin henkilökohtaisilla johtamisominaisuuksilla ja johtajan ja työntekijän välisillä sosiaalisilla kohtaamisilla. Esimerkkejä johtajataso resursseista ovat johtajan johtamis- ja vuorovaikutustyyli. (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson 2017.)

Aura ja Ahonen (2016) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin olevan ”osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta”. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen sisältää muun muassa henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen, jolla voidaan vaikuttaa työn-

tekijän hyvinvointiin. (Aura & Ahonen 2016.) Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on jäsentää työhyvinvointi kokonaisuudeksi, johon kuuluvat yksilön ja työyhteisön voimavarat, työturvallisuus, kyky hallita muutosta ja työn kehittäminen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58.) Parhaimmassa tilanteessa johto näkee työntekijät tärkeänä osana yrityksen strategiaa, ja hyvinvointia kehitetään johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti yhtenä osana yrityksen menestystä. (Viitala 2021, 159). Työhyvinvoinnin strategiaa yrityksen menestystekijänä korostaa työelämän muutokset, jotka nostavat innovatiivisuuden ja osaamisen keskeisinä organisaation menestyksen mahdollistajina (Suutarinen & Vesterinen 2010, 55).

Hyvinvoivat työntekijät ovat keskeinen osa yrityksen strategiaa ja tärkeimpiä kilpailutekijöitä (Viitala 2021, 159; Suutarinen & Vesterinen 2010, 55). Organisaatioiden tavoitteena on huolehtia, että työntekijät ovat terveitä, onnellisia ja osa yhteisöä sekä yhdistyneitä, ja he pystyvät saavuttamaan asettamansa tavoitteensa ja parantavat kilpailukykyään. Henkilökohtaiseen hyvinvointiin panostaminen auttaa sitouttamaan työntekijät osaksi organisaation tavoitetta saavuttaa kestävää kilpailuetua. Organisaatioiden toimiessa yhä dynaamisemmissa ympäristöissä, joissa tehokkuus, uudelleenjärjestelyt ja henkilöstön pienentäminen ovat haasteena, työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen nousevat johdolle entistä tärkeämmäksi tehtäväksi. (Butt, Abid, Arya & Farooqi 2020.)

### **3 Työyhteisöviestintä**

#### **3.1 Työyhteisöviestintä viestinnän osa-alueena**

Nykyään yrityksen sisäisestä viestinnästä käytetään yleisemmin termiä työyhteisöviestintä (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenstörn & Siira-Jokinen 2017, 104; Juholin 2022, 139). Työyhteisöviestinnän käsite on laajempi kuin sisäinen viestintä, ja se ulottuu myös työyhteisön ulkopuolelle ja sen verkostoihin (Juholin 2022, 139). Työyhteisöviestintä on kaikkea yrityksen tiedon tuottamista, jakamista ja muokkaamista, mutta myös vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista (Honkala ym. 2017, 104). Työyhteisöviestintä on osa työntekijän arkea, ja se mahdollistaa työyhteisön toiminnan sekä työyhteisön kulttuurin rakentamisen. Toimiva viestintä mahdollistaa parhaimmillaan sen, että työyhteisön jäsenten voivan hyvin, kokevan onnistumisia ja saavuttavat tavoitteita. (Juholin 2022, 139.)

### 3.1.1 Työyhteisö

Rauramo (2012, 104) määrittelee yhteisön vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden muodostamaksi rajatuksi alueeksi. Toiminnallinen yhteisöllisyys syntyy jaetuista päämääristä, jotka pyritään saavuttamaan yhdessä toimimalla. Symbolinen yhteisöllisyys syntyy puolestaan yhteisistä tunteista, uskomuksista ja kokemuksista. (Rauramo 2012, 104.) Yhteisöllisyys edellyttää pitkäjänteistä yhteisen ymmärryksen jakamista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Kaivola & Launila 2007, 78). Työntekijän liittymisen tarvetta voidaan tukea, jos organisaatio ja työyhteisö edustavat arvoja, jotka ovat yksilölle tärkeitä, ja joihin voi kokea samaistuvansa (Kaivola & Launila 2007, 78; Rauramo 2012, 14).

Työyhteisö, jossa jäsenten välillä vallitsee luottamus, avoimuus, yhteenkuuluvuus ja me-henki, pystyy parempaan tulokseen (Rauramo 2012, 105; Kaivola & Launila 2007, 77). Yhteisöllisyys työelämässä tukee myös työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja menestystä (Kaivola & Launila 2007, 77). Avoimuus lisää vuorovaikutusta, informaatiota, halua esittää ajatuksia ja mielipiteitä, johdonmukaisuutta ja uskottavuutta sekä rohkeutta puuttua epäkohtiin (Rauramo 2012, 105–106). Yhteisöllisyyttä ja avoimuutta rakentaa myös erilaisuuden näkeminen vahvuutena ja työntekijän mahdollisuus olla oma itsensä sekä ilmaista itseään (Juholin 2009, 49; Kaivola & Launila 2007, 79). Mahdollisuus olla oma itsensä tukee työntekijän hyvinvointia (Juholin 2009, 52, 161).

Kaivolan ja Launilan (2007, 133) mukaan ”työyhteisö rakentuu perustehtävän ja ydinosuamisen ympärille”, jotka ovat esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 3). Perustehtävän lisäksi toimivan työyhteisön elementtejä ovat: avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku, yhteinen visio ja strategia, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit, halu oppia ja kehittyä, kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia, kyllin hyvä johtajuus ja positiivinen yhteisöllisyys. Toimivan työyhteisön elementit ovat vuorovaikutuksellisia ja ne muodostavat yhdessä laajan kokonaisuuden. Työyhteisöä tulisi tarkastella kokonaisuutena, jossa sen kaikki osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Kaivola & Launila 2007, 133–134.)



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön elementit (mukailen Kaivola & Launila 2007, 134)

Työyhteisötaidot ja etenkin yhteistyö ovat tulevaisuudessa keskeisiä työelämän taitoja. Vallitsevat ongelmat ja haasteet vaativat laajaa yhteistyötä eli erilaista osaamista ja näkemystä. Jokaisen olisi tärkeä nähdä oma roolinsa ja sen merkitys sekä tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Yhteistyö voi olla yhteistä ajattelua, suunnittelua ja tekemistä tai yhdessä oppimista, tiedon ja osaamisen jakamista sekä toisten tukemista ja kannustamista. Hyvä yhteistyö edellyttää toimivia ihmissuhteita ja inhimillistä vuorovaikutusta. (Salonen 2020, 32–33.)

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 112) kirjoittavat, että Rehnäckin ja Keskinen mukaan työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi: työn tavoitteiden ja menetelmien tunteminen, työn tekeminen mahdollisimman hyvin, vastuun ottaminen, yhteistyökyky, oman mielipiteen esille tuominen, palautteen antaminen, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, avun pyytäminen tarvittaessa, toisen työstä kiinnostuminen, asiallinen kuunteleminen, esihenkilön ajan tasalla pitäminen ja auttaminen sekä joustaminen ja itsensä kehittäminen. Lähtökohdiltaan työyhteisötaidot edellyttävät yhteisten pelisääntöjen noudattamista, tunnollisuutta, hyvää käyttäytymistä ja reiluuutta sekä kohteliaisuutta (Manka & Manka 2016, 139; Suutarinen & Vesterinen 2010, 112–113). Jokainen työntekijä pystyy edistämään työyhteisön toimivuutta hyödyntämällä työyhteisötaitoja (Suutarinen & Vesterinen 2010, 112–113).



### 3.1.2 Viestintä

Viestintä eli kommunikointi tarkoittaa ihmisten välistä puhetta, käsitteiden jäsentämistä ja tiedon sekä kokemusten jakamista, ja sen tarkoituksena on vaikuttaa ajatteluun, arvoihin, asenteisiin ja tekemiseen (Juholin 2022, 26.) Viestintä ja vuorovaikutus ovat jatkuvasti osa yrityksen arkea, sillä sen ansiosta eri yrityksen jäsenet, ryhmät ja osa-alueet kommunikoivat keskenään ja edistävät yrityksen toimintaa ja tavoitteita (Honkala ym. 2017, 11). Viestinnällä on useita tehtäviä ja vastuualueita, jotka ovat tärkeä tunnistaa ja määritellä, koska ne vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan ja kaikkeen tekemiseen. Viestinnän onnistuminen on ensisijaisesti johdon tehtävä, mutta viestinnästä ovat vastuussa kaikki (Juholin 2022, 56–60.)

Yrityksen viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä on yrityksen tiedotteiden, uutisten ja informaation välittämistä ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, yhteistyökumppaneille, medialle ja erilaisille virallisille tahoille. (Honkala ym. 2017, 13, 104.) Sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua työntekijöiden, henkilöstöryhmien ja eri osastojen välillä. Sisäisen viestinnän avulla työyhteisössä jaetaan tietoa, viestitään muutoksista ja niiden syistä, rakennetaan selkeää yrityskuvaa ja pyritään sitouttaa henkilöstöä. (Joki 2018, 189; Honkala ym. 2017, 13.)

Viestintä on keskeinen keino vahvistamaan työn merkityksellisyyden tunnetta, henkilöstön tietopohjaa sekä luomaan yhteisiä kokemuksia. Viestintä pystyy vahvistamaan osaamista ja sitoutumista, ja viestinnän avulla pystytään osallistamaan henkilöstöä yrityksen asioihin. Henkilöstö pystyy hahmottamaan oman työnsä merkityksen ja roolin yrityksessä tämän ollessa tietoinen oman yrityksensä asioista. Myös strategian toteutuminen riippuu siitä, miten yrityksessä viestitään yhteisistä tavoitteista ja päämääristä. (Joki 2018, 154.) Toimiva sisäinen viestintä on avointa, ennakkoivaa ja aktiivista. Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta kasvojen ja eri kanavissa eikä vain pelkkää tiedottamista. Onnistuessaan viestintä motivoi, sitouttaa ja mahdollistaa tulokset. Parhaassa tapauksessa sisäinen viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja edistää yrityksen strategisia tavoitteita sekä näkyy positiivisena asiakaskokemuksena. (Sisäinen viestintä ja kulttuuri n.d.)

Ajan kuluessa organisaatioon muodostuu viestintäkulttuuri, joka kertoo, miten yrityksessä ollaan vuorovaikutuksessa ja viestitään. Viestintäkulttuuri syntyy arjessa erilaisista tavoista, rutiineista ja

käytännöistä, joihin työyhteisön jäsenet ja kumppanit osallistuvat. Viestintäkulttuuri kertoo, millaista viestintää kaivataan ja millaista halutaan välttää. Viestintäkulttuuria voidaan kuvata erilaisilla adjektiivipareilla, kuten rento-muodollinen, avoin-salaileva, kannustava-vähättelevä ja lähentäviä-loitontava. (Juholin 2022, 138.)

Toimivan ja terveen työyhteisön keskeinen ominaisuus on avoin viestintäkulttuuri. Vuorovaikutuksen avoimuus tarkoittaa sitä, että työyhteisössä voidaan keskustella kaikista työhön liittyvistä asioista ilman ylimääräistä kontrollia tai pelkoa rangaistuksesta. (Aro 2018, 69.) Hyvä viestintäkulttuuri saavutetaan huomioimalla ihmisten erilaiset tavat ja valmiudet viestiä, jolloin varmistetaan aidosti avoin ja kaikkia osallistava vuorovaikutus (Juholin 2022; Juholin & Rydenfelt n.d). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuuri, jonka arvoihin kuuluvat avoin kommunikaatio, luottamus, yhteistyö ja monimuotoisuus, nauttivat kilpailuedusta ja parhaasta suorituskyvystä (Kucharska & Wioleta 2017).

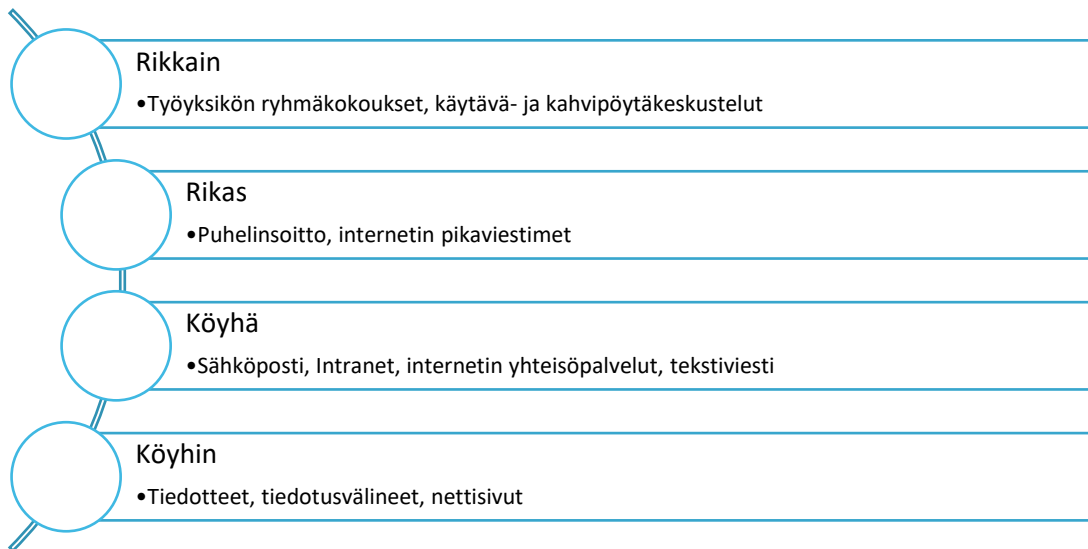
### **3.1.3 Työyhteisöviestinnän infrastruktuuri**

Henkilöstön jäsenet voivat viestiä yrityksen sisällä hyödyntämällä erilaisia viestintäkanavia. Yrityksessä on hyvä määritellä millä tavoin ja millä kanavilla eri asioista viestitään. Mikään viestintäkanava ei kuitenkaan voi korvata johdon ja esihenkilöiden tehtävää olla osana vuorovaikutusta ja näkymistä henkilöstön keskuudessa. Huhut ovatkin usein merkki johdon taholta epäonnistuneesta viestinnästä, sillä tiedon puuttuessa ihmisillä on tapana selittää itselleen asioita. (Joki 2018, 194.)

Viestinnän infrastruktuurilla tarkoitetaan rakennetta, joka muodostuu yrityksen käytössä olevista pysyvistä ja säännöllisistä viestinnän tavoista, alustoista, kanavista ja foorumeista (Juholin 2022, 58). Juholin (2022, 58) jakaa infrastruktuurin neljään pääelementtiin: live, digi, printti ja hybridi. Live on kaikkea kasvokkain tapahtuvaa viestintää: fyysisiä tiedotustilaisuuksia eli infoja, kokouksia ja muita säännöllisesti toistuvia tapahtumia. Digi tarkoittaa verkkoympäristössä tapahtuvaa tiedon jakamista ja saamista sekä kokouksia, vuorovaikutusta ja infoja, joita voivat olla esimerkiksi videokokoukset, intranet, yhteistyöalustat, pikaviestit ja sähköpostit. Printiksi voidaan kutsua kaikkea painettua viestiä, kuten julkaisuja, lehtiä, tiedotteet ja ilmoitustaulut. Hybridiksi kutsutaan kaikkien edellä mainittujen yhdistelmiä. (Juholin 2022, 58.)

Viestintä on joko välitöntä tai välillistä. Kirjallinen viestintä on aina välillistä, koska se tapahtuu jonkin välineen kautta, kuten verkkoyhteyden tai puhelimen avulla. Suullinen viestintä voi olla puolestaan välitöntä tai välillistä. Nykyään sosiaalinen media on lisännyt monikanavaisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta ja viesti voidaan välittää monen eri kanavan kautta. Välittömiä sisäisiä viestintäkanavia ja keinoja ovat muun muassa palaverit, henkilökohtaiset keskustelut, tiedotustilaisuudet, taukokuonekeskustelut, koulutustilaisuudet ja virkistystapahtumat. Välilliset viestintäkanavat ovat puolestaan esimerkiksi sähköpostit, pikaviestit, mobiiliviestintä, video- ja verkkoneuvottelut, intranet, webinaarit, henkilöstölehti, ilmoitustaulu ja vuosikertomukset. (Honkala ym. 2017, 105.)

Pekkola ja muut (2013) jakavat viestintävälineet rikkain, rikas, köyhä ja köyhin -kategorioihin, jotka pohjautuvat Daftin ja Lengelin (1984) Media richness -teoriaan. Alemmassa kuviossa (kuvio 4) on esimerkki, miten eri viestintävälineet voidaan jakaa näihin kategorioihin. Rikkainta viestintää edustavat vuorovaikutteiset, räätälöidyt ja sosioemotionaaliset mediat, kun taas massaviestintä, viheittämyys ja epäsuora vuorovaikutus edustavat köyhää viestintää. Nykyiset viestintävälineet sisältävät sekä rikkaita ja köyhiä ominaisuuksia. Verkkoviestinnän merkitys korostuu viestijöiden työskennellessä kaukana toisistaan ja usein esimerkiksi sähköpostit ja tekstiviestit ovat helpoin ja nopein viestintäväline. Viestien ja tietojen täytyy olla yhteensopivia kasvokkain tapahtuvien viestien kanssa, jolloin ne tukevat luottamusta. Viralliset tapaamiset auttavat myös rakentamaan luottamusta. Tutkimuksen mukaan osallistumista ja yhteisöllisyyttä tukevat vain rikkainta viestintää edustavat viestintävälineet eli kasvokkain tapahtuva viestintä. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 77–78, 80.)



Kuvio 4. Esimerkkejä viestintävälineiden jakamisesta rikkaisiin ja köyhiin medioihin pohjautuen Daftin ja Lengelin media richness - teoriaan (mukaillen Pekkola, Pedak, Aula 2013)

### 3.1.4 Vuorovaikutus asiantuntijayrityksessä

Asiantuntijaorganisaatiot ovat tietointensiivisiä ja -perusteisia työyhteisöjä, joissa jäsenten roolit ovat riippumattomia, vastuullisia ja yhteistoiminnallisia. Tällaisissa organisaatioissa tieto liikkuu nopeasti ja vapaammin kuin perinteisissä organisaatioissa. Asiantuntijoiden työ on itsenäistä suunnittelua, asiantuntemusta ja tiedon soveltamista sekä tietotekniikan käyttämistä. (Juholin 2009, 27.) Asiantuntijoiden välinen viestintä on olennaista, sillä työ pohjautuu viestinnälle ja viestintäsuhteille (Juholin 2010, 79; Pekkola, Pedak & Aula 2013). Asiantuntijan osaaminen koostuu oman alansa hallitsemisen ja tuntemisen lisäksi keskeisesti viestintäosaamisesta. (Juholin 2022, 154).

Viestintäosaaminen sisältää asenteita, tietoja ja taitoja, kuten kuuntelemista, puhumista, lukemista ja kirjoittamista (Juholin 2022, 154). Asiantuntijatyö edellyttää taitoa hankkia ja jäsentää tietoa, hahmottaa kokonaisuuksia, jäsentää ongelmia, kehittää ratkaisuvaihtoehtoja, ottaa vastuuta sekä arvioida ja kehittää itseään ja toimintaa (Juholin 2009, 222). Asiantuntijatyössä tiimi- ja ryhmätyö korostuvat myös paljon, sillä asiantuntijuus on verkostoitunutta ja kollektiivista. Avoin keskustelukulttuuri tukee asiantuntijoiden viestintää ja edistää halukkuutta jakaa tietoa sekä mahdollistaa kriittisen keskustelun. Asiantuntijat eivät tuo osaamistaan esille, jos johtaminen on tukehduttavaa ja kontrolloivaa. (Juholin 2022, 154–155.)

Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat asiantuntijalle asemasta riippumatta osa ammattiosaamista (Juholin 2009, 25, 230.) Vuorovaikutustaidot ovat yksiä tärkeimpiä pehmeitä taitoja nykypäivän työntekijälle ja edellytys työelämässä menestymiseen (Robles 2012; Honkala ym. 2022, 175). Vuorovaikutustaitoja ovat taito esittää avoimia kysymyksiä, kuunnella, keskustella positiivisesti, saada muut ymmärtämään, esittää omia ajatuksiaan ja tuoda esille omia mielipiteitä (Rauramo 2009.) Asiantuntija tarvitsee viestintään oikeanlaista asennetta, mutta myös kykyä kirjoittaa ja puhua selkeästi sekä valmiutta esiintyä yleisön edessä (Juholin 2009, 230). Työyhteisöviestinnässä tarvitaan aina taitoa kertoa ajatukset selkeästi ja ajallaan, kuunnella ja huomioida myös toisen näkökulma, sovittaa omat tavoitteet ja ajatukset toisten mielipiteisiin ja ottaa palautetta vastaan sekä sovittaa ja muuttaa tarvittaessa omaa toimintaa eri tilanteisiin (Rauramo 2008).

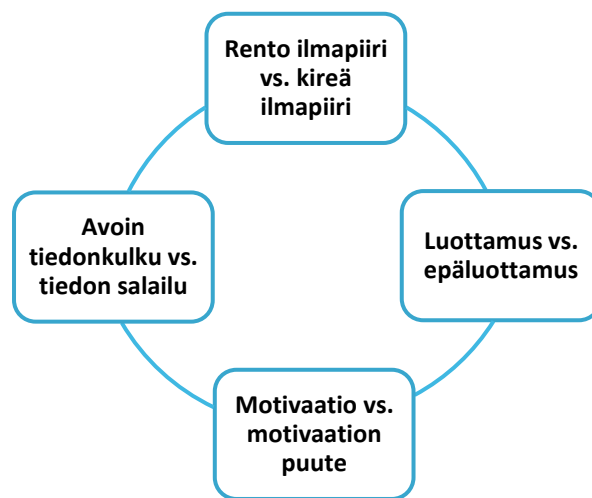
### **3.2 Hyvinvointiviestintä**

Hyvinvointiviestinnän käsite ei ole kovin tunnettu, vaikka viestinnällä on tutkitusti vaikutusta työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Viestintä on noussut esiin enemmän työntekijöiden osallistamisessa ja sitouttamisessa. Viestinnän on muun muassa nähty vaikuttavan myönteisesti työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen, henkilöstön välisiin ihmissuhteisiin, luottamukseen, ja sen on huomattu vähentävän henkilöstön epävarmuuden tunnetta. (Pekkola, Pedak & Aula 2013.)

Teoriaan on tuotu esille kaksi tutkimusta ja mallia, missä avataan viestinnän merkitystä hyvinvointiin: Juholinin (2006) työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavan viestinnän -malli ja Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2013) hyvinvointiviestinnän malli. Pekkolan ja muiden (2013) hyvinvointiviestinnän malli on johdettu Juholinin (2006) mallin pohjalta. Juholinin malli (2006) on lähempänä tarkastelu-kohteena, sillä Juholin tutki tietoperustaisia asiantuntijaorganisaatioita, kun taas Pekkolan ja muiden (2013) tutkimus keskittyi kuntaorganisaatioihin.

Hyvinvointiviestintä tarkoittaa viestinnän ratkaisuja, joilla voidaan tukea työyhteisön hyvinvoinnin muodostumista. Pekkolan ja muiden (2013) mukaan työhyvinvointi rakentuu viestinnän näkökulmasta neljän eri osa-alueen: yhteisöllisyyden, osallistumisen, kannustamisen ja luottamuksen – kautta. Hyvinvointiviestinnän osa-alueet luovat yhteisen kokonaisuuden, jonka jokainen osa-alue on yhteydessä toisiinsa, mutta niitä voidaan tarkastella myös erikseen. Hyvinvointiviestinnän avulla voidaan perehtyä organisaatioiden viestinnän näkökulmaan työhyvinvoinnin rakentumisessa. (Pekkola, Pedak & Aula 2013.)

Juholin (2006) on määritellyt neljä viestinnän ulottuvuutta, jotka ovat yhteydessä ja vaikuttavat työhyvinvointiin (kuvio 6). Alla olevassa kuviossa ovat työhyvinvointiin vaikuttavat viestinnän ulottuvuudet: 1) rento ilmapiiri vs. kireä ilmapiiri 2) luottamus vs. epäluottamus, 3) motivaatio vs. motivaation puute 4) avoin tiedonkulkua vs. tiedon salailu. Kaikkia näitä osa-alueita yhdistää viestinnän roolin merkitys. Viestinnällä voidaan vaikuttaa myönteisesti tai vastaavasti heikentävästi hyvinvointiin ja sen osa-alueisiin. Nämä hyvinvointiin vaikuttavat viestinnän osa-alueet tunnistettiin tietoperusteisissa organisaatioissa, joiden työntekijät ovat korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. (Juholin 2006.)



Kuvio 5. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavan viestinnän -malli (mukaiillen Juholin 2006)

Rauramo (2012, 107) kuvaa ilmapiirin muodostuvan työyhteisön, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin kokonaisuudesta. Työilmapiirin on tutkittu parantavan ja jopa luovan työhyvinvointia (Viitala, Tanskanen & Sääntti 2015; Viitala 2021, 47). Ilmapiiriin ei voi vaikuttaa suoraan, mutta ilmapiiriin vaikuttavia työolotekijöitä ovat muun muassa: arvot, käyttäytymistavat, tavoitteiden, prosessien ja roolien selkeys, tukeva johtaminen, laadukas ja selkeä viestintä, toimintaympäristön tilanne, ongelmanratkaisutavat, organisaation historia ja dynamiikka sekä työilmapiirin johtaminen (Viitala 2021, 47). Organisaatiokulttuuri on keskeinen ilmapiirin ilmentymän tekijä, sillä kulttuuri vaikuttaa vahvasti sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun (Viitala 2021, 47; Aro 2018, 41). Terveessä organisaatiokulttuurissa on kannustava ja myönteinen ilmapiiri sekä kulttuurin rakenteet ovat selkeät, joustavat ja tukevat työn tekemistä. Saman organisaation sisälle voi syntyä erilaisia osakulttuureja ja myös ilmapiireissä voi olla eroja. Työilmapiirin merkittävät erot ovat kuitenkin

usein huolestuttava ilmiö, mikä on seurausta ilmapiirin johtamisen puutteesta. Työilmapiirin säännöllisellä seurannalla, työn ja työolojen parantamisella sekä vastuun jakamisella voidaan vähentää näitä eroja. (Aro 2018, 42–43.) Viestinnällä voidaan myös vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Tehokas työyhteisön sisäinen viestintä parantaa työilmapiiriä ja samalla lisää työntekijöiden tietoisuutta yrityksen suunnitelmista ja toiminnasta. Tietoisuus parantaa työntekijöiden luottamusta johtoon ja luo positiivista ilmapiiriä. (Holá 2012.)

Luottamus näkyy kaikissa ihmisten kohtaamisessa ja organisoitumisessa. Myllynen (2021) kirjoittaa, että luottamus luo turvallisuuden tunnetta ja ”vapauttaa ryhmän jäsenet tuomaan esiin koko kapasiteettinsa”. Luottamus yhdistää ihmisiä ja edistää yhteistyötä sekä se nähdään myös edellytyksenä avoimuudelle ja aidolle luovuudelle. (Myllynen 2021, 158.) Toimivan työyhteisön on tärkeä asettaa luottamuksen rakennus olennaiseksi osaksi kaikkea sen työtä ja toimintaa (Gruber 2020). Virtuaaliyhteisöjen on kiinnitettävä huomiota erityisesti luottamuksen syntymiseen, sillä virtuaaliyhteisöissä syvä luottamus ei pääse muodostumaan päivittäin toistuvien vuorovaikutusten ja jaettujen kohtaamisten kautta (Järvenpää & Leidner 1999). Työyhteisön sisäinen luottamus vaikuttaa yrityksen suoritukseen ja tulokseen. Työyhteisössä vallitseva epäluottamus nimittäin näkyy heikkona työpanoksena ja keskinäisenä kilpailuna. Luottamuksen puute synnyttää myös epävarmaa ilmapiiriä ja kulttuuria ja pelkoa yhteisön ulkopuolelle joutumisesta. (Myllynen 2021, 157; Haapala & Lehtipuu 2021, 157, 171.) Viestinnällä on yhteys koko työyhteisön luottamuksen kehittämisessä ja ylläpitämisessä (Thomas, Zolin & Hartman 2009). Tognan ja Gianlucan (2014) mukaan luottamus syntyy tunteesta, jota työntekijöiden ja johdon välinen hyvä viestintä välittää. Pološki Vokić, Rimac Bilušić ja Najjar (2021) kirjoittavat, että Yuen ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan avoin viestintä, joka osoittaa johdon aitoa kiinnostusta työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen ja parantamiseen liittyy positiivisesti työntekijöiden organisaation luottamukseen etenkin muutoksen aikana. Henkilöstön luottamus tiedonkulkuun katoaa, jos syntyy paljon tilanteita, joissa vain osalla työntekijöistä on tietoa asioista tai kukaan muu ei ole tiennyt paitsi esihenkilö. (Joki 2018, 189.)

Motivaatio on aina yksilöllinen kokemus, joka syntyy työntekijässä itsessään. Organisaatio ei voi vaikuttaa suoraan motivaatioon, mutta se voi mahdollistaa motivaation muodostumisen luomalla yksilölle mahdollisimman hyvät edellytykset. (Viitala 2021, 42.) Työntekijät, jotka kokevat työnsä

mielekkääksi ja joiden työ vastaa heidän kykyjensä sekä haastaa sopivasti, ovat motivoituneita saavuttamaan tavoitteita ja pyrkimään hyvään suoritukseen. Työntekijöille on tärkeää mielekkäät työtehtävät, työyhteisön vahva yhteishenki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja työympäristöön, oikeudenmukainen palkka sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77; Viitala 2021, 42.) Viestintä voi lisätä merkittävästi organisaation työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Petković & Rapajić 2021). Petković ja Rapajić (2021) kirjoittavat myös, että Milanovićin ja Dragičević Radičevićin (2019) mukaan viestintä voi lisätä työtyytyväisyyttä ja vaikuttavan sitä kautta työmotivaatioon. Työntekijöiden välisen viestinnän tehokkuuden parantaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja työkapasiteettia (Petković ja Rapajić 2021).

Avoin tiedonkulku on välttämättömyys työyhteisön toimivuudelle (Joki 2018, 190). Barjot ja Schröter (2014, 7) kirjoittavat, että Chun Wei Choon mukaan tieto on niin olennainen osa lähes kaikessa organisaation toiminnassa, että se jää helposti taustalle, jolloin sen roolista tulee piilevä. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että he saavat työnsä kannalta oleellimmän tiedon ja taas esihenkilöiden on pystyttävä suodattamaan ja jakamaan tietoa eteenpäin. (Joki 2018, 190.) Ajantasainen tiedonkulku tukee työn sisältöä, laatua ja tehokkuutta sekä työn mielekkyyttä. Samalla yritys varmistaa, ettei tiedonpuute aiheuta esimerkiksi virheitä, viivästymisiä tai laadun heikkenemistä. (Juholin 2009, 85.) Jakamalla tietoa voidaan tehokkaasti lisätä tuottavuutta ja kannattavuutta, mikä parantaa organisaation suorituskykyä (Kucharska & Wioleta 2019). Keskeisin tiedonkulun edistäjä on kulttuuri, jossa kannustetaan ja mahdollistetaan tiedon ja näkemysten jakaminen. Tiedon jakamisella on vahva sosiaalinen ulottuvuus, jossa etenkin tietotyötä voidaan harjoittaa parhaiten tilanteissa, jotka ovat epävirallisia ja muistuttavat tavallista sosiaalista vuorovaikutusta. Työntekijät ovat erityisesti motivoituneita jakamaan tietoa henkilöille, joihin heillä on hyvä suhde. (Lilleoere & Holme Hansen 2011.) Avointa viestintää ja tiedonkulkua voidaan edistää harjoittamalla aktiivista kuuntelua, selittämällä perusteluja, järjestämällä tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia palavereita sekä antamalla työntekijöille mahdollisuus antaa palautetta (Fostering open communication in the workplace 2022). Työyhteisön toimivuuden ja työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että tieto on totuudenmukaista ja yksiselitteistä, sillä muuten se synnyttää epäilyksiä, huhuja ja epätodennukaista tietoa (Joki 2018, 189; Holá 2012). Tieto virtaa tutkitusti enemmän maantieteellisesti läheisten instituutioiden kuin maantieteellisesti kaukaisten instituutioiden välillä, sillä työntekijät voivat kohdata toisensa paikallisesti satunnaisissa tapaamisissa ja yhteisissä sosiaalisissa tiloissa, jotka edistävät vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja luottamusta (Bell & Zaheer 2007).



## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin hyödyntämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimukseen, koska tutkittavaa ilmiötä oli tarkoitus tarkastella ihmisten eli työntekijöiden näkökulmasta, työyhteisöviestinnän merkitystä työhyvinvoinnissa, mikä on laadullisen tutkimuksen lähtökohta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20.) Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan ihmisten luomia merkityskokonaisuuksia ja pyritään saamaan selkoa ihmisten kokemasta todellisuudesta. Opinnäytetyön tutkimusasetelma oli tapaustutkimus, sillä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan yhden yrityksen työntekijöitä lyhyellä aikavälillä. (Vilkkä 2021, 117, 227.)

Tutkimus toteuttaa fenomenologista tutkimusfilosofiaa. Fenomenologisen tutkimuksen kohde on kokemuksen tutkiminen, koska ihmisten suhde maailmaan nähdään intentionaaliseksi. Lisäksi kaikki ihmisten kokemat ilmiöt merkitsevät yksilölle jotakin ja kokemus syntyy näiden ilmiöiden merkityksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018 30–31.) Fenomenologinen tutkimus sopii kuvaamaan tutkimusta, koska tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja sekä niiden merkityksiä. Kokemukset ovat aina omakohtaisia ja yksilöllisiä, ja kokemusten ymmärtämisessä on otettu huomioon, että kysymyksiä ja tematisointeja on asetettu vain oman ymmärryksen valossa (Vilkkä 2021). Pohjimmiltaan laadullisen tutkimuksen aikana pyritään ratkaisemaan niin sanottu arvoitus eli tuotettujen havaintojen pohjalta tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkinta (Alasuutari 2012; Vilkkä 2021).

### 4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelu, koska yksilöhaastattelu sopii hyvin ihmisen omakohtaisten kokemusten tutkimiseen (Vilkkä 2021; 99). Haastattelun avulla pystytään selvittämään, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla, jolloin aineisto on ihmisten kokemuksia puheen muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84; Vilkkä 2021, 99). Haastattelu palvelee hyvin tutkimusongelmaa, sillä tutkimuksen tavoitteena oli syventyä ja kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia tutkimuksen aiheesta. Tutkimushaastattelun muotoa voidaan kuvata käsitteellä: puolistrukturoitu laadullinen haastattelu. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän mukaisesti haastattelun kysymykset laadittiin ennakkoon teoreettisen viitekehyksen pohjalta

ja kysymykset esitettiin suurin piirtein samassa järjestyksessä ja muodossa. Haastateltava sai vastata kysymyksiin vapaasti itselleen sopivimmalla tavalla ja esittää täydentäviä kysymyksiä. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.)

Tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä toteuttaa pitkälti teemahaastattelun piirteitä, ja jossain kirjallisuuslähteissä puolistrukturoidusta haastattelusta on käytetty synonyyminä teemahaastattelua (Vilka 2021). Niin kuin teemahaastattelussa, tässä tutkimuksessa haastattelurunko muodostettiin teemoista, jotka pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset perustuivat etukäteen valittuihin teemoihin ja aiheisiin sekä niihin liittyviin kysymyksiin, jotka ovat välttämättömiä vastaamaan tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 88; Vilka 2021, 100.) Haastateltavat saivat myös vastata vapaasti kysymyksiin ja tuoda esille omia tulkintoja ja kokemuksia eri teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88; Hyvärinen ym. N.d; Vilka 2021, 100).

Haastattelun kysymysten aiheena olivat työntekijöiden työhyvinvointi, työyhteisöviestintä ja työyhteisöviestinnän merkitys työhyvinvointiin ja niihin liittyviin kysymyksiin. Haastattelussa avattiin työyhteisöviestinnän käsite seuraavasti: *”Työyhteisöviestintä on kaikkea tiedon tuottamista, jakamista ja muokkaamista, mutta myös vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista”*. Haastatteluun laadittiin kymmenen seuraavaa kysymystä:

1. Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi?
2. Millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee? Kuvaile ilmapiiriä kolmella (3) sanalla.
3. Millainen kokemus sinulla on työyhteisön sisäisestä luottamuksesta? Esimerkiksi esihenkilöiden, työntekijöiden jne. välinen luottamus.
4. Tunnetko itsesi motivoituneeksi? Mikä motivoi, mikä ei?
5. Miten yrityksen tiedonkulku toimii? Kuinka hyvin koet saavasi tietoa asioista?
6. Millaisia viestintäkanavia ja -tapoja käytät vastaanottamaan ja lähettämään tietoa? Kerro kolmesta viiteen (3–5) käytetyintä.
7. Kuinka toimivaksi koet nämä kanavat? Arvioi asteikolla 1-5 (1=välttävä 5=erinomainen). Mitkä ovat mielestäsi parhaimmat?
8. Millainen olet mielestäsi vuorovaikuttajana ja viestijänä? Esimerkiksi millaisia viestintätaitoja tai rooleja omaat?

9. Millaiseksi koet yrityksessä vallitsevan keskustelu- ja viestintäkulttuurin?

10. Miten kehittäisit yrityksesi työyhteisöviestintää?

Yksilöhaastatteluita järjestettiin yhteensä kahdeksan 15–25. lokakuuta 2022. Sopivat haastateltavat valitsi toimeksiantajayrityksen hallintojohtaja. Haastateltavat pääsivät tutustumaan haastattelukysymyksiin etukäteen saatekirjeen avulla, jolloin haastateltavat pystyivät valmistautumaan etukäteen, jotta heiltä sai mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Haastateltavat tiesivät etukäteen, mitä haastattelu käsittelee ja he antoivat suostumuksen haastatteluun etukäteen. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, jolloin haastateltavalle on hyvä antaa mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen mahdollisimman ajoissa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 64). Toimeksiantaja ilmoitti haastattelusta työntekijöille, joista halukkaat ilmoittautuivat potentiaalisiksi tiedonantajiksi.

Aineistosta haluttiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava, jonka takia haastateltavat olivat eri tehtävissä, rooleissa, asemissa ja tiimeissä. Haastatteluihin osallistui yksi johtoasemassa oleva työntekijä, kaksi ryhmäpäällikköä ja viisi työntekijää. Haastatteluihin osallistuminen oli kuitenkin täysin vapaaehtoista ja koko haastatteluprosessin aikana huolehdittiin haastateltavien anonymiteetistä. Haastatteluista kaksi järjestettiin läsnä yhdessä yrityksen yksikössä ja loput toteutettiin Teams verkkohaastatteluina. Verkkohaastatteluiden avulla säästettiin matka- ja aikakuluissa, sillä työntekijät olivat eri paikkakunnilla. Haastattelujen pitäisi olla mahdollisimman vuorovaikutteisia ja luottamuksellisia (Kananen 2017, 115.) Teams haastatteluissa tämä pyrittiin toteuttamaan pitämällä videokamerat päällä. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja tietokoneella Wordin saneulla. Yksityisyyden takia haastatteluita ei videoitu. Lopuksi haastatteluja täydennettiin sähköpostikyselyinä, jossa haastateltavat vastasivat uudestaan kysymykseen numero 7, koska haastateltavien vastaukset olivat jääneet osittain vajaiksi. Kysymys lähetettiin sähköpostilla, koska sähköpostikyselyn etuna on aineiston saaminen valmiiksi tekstimuodossa, joka nopeutti aineiston täydennystä ja analyysiä (Kananen 2017, 112).

### **4.3 Analyysimenetelmät**

Tutkimuksen aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, joka on yksi laadullisen aineiston analyysimenetelmä. Sisällönanalyysillä saadaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysin menetelmillä voidaan analysoida aineisto systemaattisesti ja objektiivisesti.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa teorialähtöiseen, aineistolähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysimuotoihin. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittavan ilmiön aineiston analyysiä määrittelee valmiiksi muodostettu teoria tai malli, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta laaditaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tehtävänasetelman ja tarkoituksen perusteella. Teoriaohjaavassa analyysissä yhdistyvät aineisto- ja teorialähtöinen näkökulma ja siinä analyysiyksiköt nousevat aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa analyysiä. Teoria voi tukea analyysiä, mutta teoria ei suoraan ohjaa analyysiä. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi päädyttiin teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin, sillä analyysiä haluttiin ohjaavan osittain valmiiksi laadittu teoria, ja analyysiyksiköt nousivat aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110, 112, 117.)

Analyysiin tavoitteena oli saada jäsennettyä haastateltavien kokemuksia ja merkityksiä, joista pystyttiin luomaan työntekijöiden merkityskokemusten kokonaisuus. Teoriaohjaava analyysiprosessi noudatti analyysin alkuvaiheessa aineistolähtöistä sisällönanalyysin etenemisprosessia. Analysoinnin edetessä hyödynnettiin teorialähtöisiä teemoja, joita avattiin teoriasta nousseiden käsitteiden ja mallien avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 115.) Haastattelut litterointiin sanasta sanaan, koska erityisesti teemahaastatteluissa edellytetään sanasta sanaan litterointia (Kananen 2017; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Analyysiprosessin aluksi äänitetyt haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin lähes sana sanalta, jonka tekemisessä hyödynnettiin Word tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroidusta tekstistä etsittiin pelkistettyjä ilmauksia alleviivaamalla, joka on yksi sisällönanalyysin vaihe (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Pelkistetyt ilmaukset siirrettiin Exceliin lopullista analysointia varten. Haastateltavien nimet muutettiin myös koodeiksi. Työntekijät ovat T, tiimipäälliköt TP ja esihenkilö E. Kaikkia tiimipäälliköiden kommentteja ei kuitenkaan esitetty TP lyhenteellä tunnistettavuuden takia, vaan tiimipäällikötkin voivat esiintyä tuloksissa T lyhenteellä.

Analyysiprosessin lopussa havaittiin, että teemoittelu toimii parhaiten luokittelumenetelmänä. Teemoittelu voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona ja sen tavoitteena on nostaa aineistosta esiin tutkimuksen kannalta oleellisia asiakokonaisuuksia ja toistuvia tyypillisiä piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107; Juhila n.d). Teemoittelun avulla aineistosta nostettiin sitaatteja, jotka tukivat havaintoja. Sitaatit havainnollistavat teemoittelu ja osoittavat analyysin kulkua (Juhila n.d). Haastattelukysymykset toimivat pääteemoina, joista lähdettiin luomaan uusia tee-

moja. Uudet teemat muodostuivat asioista, jotka toistuivat aineistossa ja olivat tutkimuksen kannalta kiinnostavia. Samankaltaisuudet ja teoriassa toistuvat asiat koodattiin omilla väreillä ja yhdistettiin teemakokonaisuuksiin.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa on esitetty haastatteluista kerätyn aineiston analysoidut tutkimustulokset. Tulokset ovat jaettu tutkimuskysymysten ”Millaiseksi työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa?” ja ”Kuinka työyhteisöviestintä tukee hyvinvointia asiantuntijayrityksessä?” perusteella kahteen osioon. Ensimmäisessä kappaleessa on esitetty haastattelukysymysten 1–5 tulokset ja toisessa kappaleessa esitetään 6–10 kysymysten vastaukset. Ensimmäinen kappale sisältää työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ja toinen työyhteisöviestintään liittyvät kysymykset.

### 5.1 Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnista

#### Työhyvinvointi

Ensimmäisessä kysymyksessä lähdettiin selvittämään työntekijöiden yleistä kokemusta työhyvinvoinnista. Haastateltavat kuvailivat itse millaiseksi he kokevat oman työhyvinvointinsa ja suurin osa vastasi työhyvinvoinnin olevan pääasiassa hyvä tai kohtalaisen hyvä, mutta työhyvinvoinnin koettiin myös vaihtelevan. Haastateltavien mukaan työhyvinvointia oli haastanut yrityksen hankkeen kaatumisesta johtuneet YT-neuvottelut, lomautukset ja irtisanomiset, joihin moni viittasi ”viimeisen puolen vuoden haasteina”. Toimeksiantojen puute, epäselvät ja vähäiset työtehtävät, kiire, stressi ja lomautukset olivat myös vaikuttaneet työhyvinvointiin heikentävästi.

*Periaatteessa ihan hyväksi, ehkä se on jollain tavalla kaksijakoinen. (T6)*

*Projektien kiireellisyys ja se, että on välillä vähän vaikea niin kun priorisoida ja arvottaa sitä, että mitä nyt pitäisi tehdä. (T8)*

Haastavista ajoista huolimatta monet kertoivat, että työhyvinvoinnin kokemusta vahvistavat ja tukevat lomautukselta pääseminen ja yrityksen paremmat tulevaisuuden näkymät. Haastateltavat kuvailivat työhyvinvointiin vaikuttavan positiivisesti sopivat ja mielekkäät työtehtävät, työn joustava

vuus, työsuhde-edut sekä työyhteisö ja hyvä yhteishenki. Yrityksen muutos oli koettu myös parantavan työhyvinvointia, sillä vuorovaikutus esihenkilöihin oli lisääntynyt. Työhyvinvointia tuki myös toimistoille palaaminen ja työntekijöiden näkeminen.

*Työkuorma on sopiva ja kulttuurissa on niin kun aika vapaat kädet työntekijöillä vaikuttaa siihen omaan työntekoon ... myös työsuhde edut on ihan kohdalla ja jaksaa tukea tota työssä jaksamista. (T1)*

Lomautettujen ja työhön jääneiden työntekijöiden vastaukset vaihtelivat paljon. Haastateltavat, joiden työt jatkuivat enimmäksä määrin normaalisti, kokivat työhyvinvointinsa paremmaksi kuin lomautetut työntekijät. Lomautetut toivat esille, että lomautus oli hyvinvointiin ”iso kolaus” ja he kokivat epävarmuutta työstä. Irtisanomiset ja lomautukset vaikuttivat koko yrityksen taustalla ja sen seuraukset ovat heijastuneet myös työntekijöihin, joita ei irtisanottu. Lomautetut työntekijät toivat esille, että heidän työhyvinvointiansa tukivat tieto töiden jatkumisesta ja normaaliin työhön palaaminen.

*Mäkin ... osa-aikaisesti lomautettuna, ja toki sillä on varmasti iso paino ja vaikutus. alkuun toki se oli iso kolaus. ...Positiivinen uutinen, että ei tullut sitten irtisanomista mutta, joka tapauksessa niin kun tietysti oli semmoinen lannistava kokemus alkuun. (T5)*

*Ei ole tässä niin helppoja aikoja ollut firmalla viimeisen puolen vuoden aikana johtuen monestakin eri syystä ja nyt kaikki näyttää paljon positiivisemmalla ja paremmalla muutenkin. (T8)*

## **Ilmapiiri**

Haastatteluiden perusteella työntekijöiden kokemus yrityksen sisäisestä ilmapiiristä vaihteli paljon haastateltavien kesken, mutta pääasiallisesti ilmapiiriä kuvailtiin myönteiseen sävyyn. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan yrityksen sisäistä ilmapiiriä 1–3 adjektiivilla, joista eniten nousivat esille adjektiivit yhteisöllinen, odottava ja avoin. Työyhteisöä kuvaavat adjektiivit ovat esitetty alemmassa kuviossa (kuvio 7). Yrityksen työyhteisön ilmapiirin koettiin vaihtelevan toimistojen välillä ja jokaisella toimistolla nähtiin olevan omanlainen työyhteisö ja ilmapiiri.



Kuvio 6. Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat adjektiivit

Haastateltavien mukaan yhteisöllinen ja avoin ilmapiiri näkyvät erityisesti työntekijöiden keskuudessa. Työilmapiiriä kuvattiin erittäin hyväksi, jossa ongelmia ja haasteita koitetaan ratkaista yhdessä sekä yhteisten tavoitteiden eteen tehdään töitä. Ilmapiiriä kuvattiin myös ammatilliseksi, jossa arvostetaan osaamista. Haastateltavien mukaan ilmapiiriä kuvailtiin myönteisesti muun muassa ilmauksin tukeva, joustava, hyvä, rauhallinen ja luottavainen.

Haastatteluista havaitsi selkeästi jakautuneen ilmapiirin työntekijöiden ja johdon välillä. Osa haastateltavista koki ilmapiirin hyväksi ja yhteisölliseksi, mutta osa puolestaan koki ilmapiirissä puutteita. Haastatteluissa nousi esille, että kehitysehdotusten antaminen johdolle ei onnistu sujuvasti, sillä ne pelätään tulkittavan väärin. Yhdessä haastattelussa ilmapiiriä kuvattiin jopa pelokkaaksi. Haastatteluissa tuotiin esille, että irtisanottujen joukossa oli henkilöitä, jotka olivat kyseenalaistaneet johtoa ja antaneet kriittisiä kehitysehdotuksia. Yksi haastateltava myös koki, että lomautusten purkaminen oli tapahtunut epätasa-arvoisesti ja joitain työntekijöitä oli autettu enemmän.

Yrityksen lomautukset olivat vaikuttaneet heikentävästi koko yrityksen ilmapiiriin. Yrityksen tilanne ja ilmapiiri eivät olleet sillä tasolla, missä sen haluttaisiin olla. Haastatteluista sai kuitenkin kuvan, että vaikka yrityksessä on vallinnut kriisi, työyhteisön ilmapiiri on säilynyt enimmäkseen rauhallisena. Ilmapiirin nähtiin kehittyvän myös positiiviseen suuntaan ja haastateltavat kertoivat odottavansa mitä tulevan pitää. Esihenkilö oli työntekijöiden kanssa samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiiri oli hakeva ja odottava, mutta koki työntekijöiden suhtautuvan eri tavoin tulevaan.

## Luottamus

Haastateltavat kokivat työyhteisön luottamuksen olevan hyvä tai vaihteleva. Haastateltavien mukaan luottamuksen kokemusta tukevat muun muassa omien ajatusten ilmaiseminen vapaasti, yhteistyön toimivuus, ihmisten auttaminen ja osaamisen tunnustaminen. Erityisesti työntekijöiden välinen luottamus koettiin hyväksi. Haastateltavat kertoivat, että luottamus on vahva työntekijöiden kesken ja ihmiset auttavat erilaisissa ongelmissa.

*Luottamus on aika vahva varsinkin täällä tekijä porukassa. (T2)*

*Ihan hyvä luottamus omaan esihenkilöön ja tota omassa tiimissä oleviin henkilöihin ... on joitain yksittäisiä tapauksia, tilanteita, joissa olisi luottamus ei ole niin hyvä. (T7)*

Haastateltavat kertoivat, että luottamukseen on vaikuttanut heikentävästi erityisesti YT-neuvottelut ja lomautukset. Haastateltavat kokivat myös, että ajoittain asioiden taustoista jätetään jotain kertomatta, joka on laskenut luottamusta etenkin johtoon. Luottamusta johtoon oli heikentänyt erityisesti se, että oma esihenkilö ei ole läsnä, häneen ei saa yhteyttä tai häntä ei tunne. Luottamus esihenkilöihin ei ole koettu vahvaksi tai syvempää luottamusta ei ole kerennyt syntymään. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että haastateltavat olivat kuulleet tai tietävät henkilöitä, jotka eivät luota esihenkilöihin ja johtoon.

*Hetkittäin kokee just, että jätetään jotain niistä asioiden taustoista kertomatta, että siinä periaatteessa ei ole semmoista ihan täyttää luottoa sitten siihen työntekijöihin ja henkilöstöön. (T5)*

*Tiedän ihmisiä, jotka eivät luota tota esihenkilöihin, johtoon ja heillä on epäilyksiä siitä, että mitkä ovat motiivit päätöksille ja toimille. (T7)*

Haastatteluissa nousi selkeästi erilaisia näkemyksiä työntekijöiden ja johdon välisestä luottamuksesta. Osa haastateltavista kertoivat, että he pystyvät luottamaan johtoon ja omaan esihenkilöön, kun taas toiset kokivat luottamuspulaa johtoon. Esihenkilö uskoi, että häneen luotetaan, mutta oli aistinut ennakkoluuloisuutta työntekijöiden keskuudessa. Johto on myös tiedostanut alaisia, jotka eivät koe, että heihin luotetaan, mutta ei tuo esille millä tavalla johto luottaa alaisiinsa.

*Koen, että minuun luotetaan ... koen, että kaikki alaiset eivät koe, että heihin luotetaan mistä olen tosi harmissani. (E)*



## Motivaatio

Lähes kaikki haastateltavat kokivat itsensä motivoituneeksi. Haastateltavat, jotka kokivat motivaationsa heikoksi, olivat lomautettuina tai vähemmällä työmäärällä. Haastateltavat kertoivat, että työssä motivoi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, hyvät tukitoiminnot, viestintä ja työsuhteet sekä onnistumisten kokeminen. Motivaatiota työssä vahvistaisi erityisesti, jos työssä olisi selkeitä tavoitteita ja konkreettisia tehtäviä sekä ongelmat ja haasteet vastaavat omaa osaamista.

*Auttaa motivaation syntymiseen niin täällä töissä ollaan niin se, että pääsee teke semmoisia mielenkiintoisia työtehtäviä mitkä liippaa sitä omaa osaamisalaa. (T1)*

*Pääsee taas johonkin projekteihin mukaan missä on selkeät tavoitteet, selkeys sem moinen niin tavoitteet ja selkeää tekemistä. (T5)*

Haastateltavien mukaan motivaatiota heikensivät puolestaan työn määrän ja selkeyden puute sekä resurssien ja ajan riittämättömyys. Haastateltavia ei motivoi työ, joka on epämääräistä ja ei vastaa omaa osaamista. Vuorovaikutuksen olemattomuus koettiin myös laskevan motivaatiota. Useassa haastattelussa nousi esille yrityksen kriisin vaikuttaneen motivaatioon heikentävästi. Motivaatiota vahvistaa kuitenkin paremmat tulevaisuuden näkymät ja ”oikean tekemisen pariin” pääseminen.

*Motivaatio ”kuoppa” kun ei ole sellaista oikeaa asiakasprojektia. (T2)*

*Sitten kun jotenkin epämääräisesti pitäisi onnistua lähteä niin kun ”nyhjäseen” jostain, että keksitäänpä asiakas ja keksitään myös asiakkaille ongelma. (T6)*

## Tiedonkulku

Haastateltavat kokivat tiedonkulun toimivan osittain. Työntekijöiden mukaan yrityksen viralliset tiedonannot koettiin toimiviksi ja ne tavoittavat hyvin. Varsinkin yrityksen kuukausi-infossa työntekijät kertoivat saavan hyvän yleiskuvan yrityksen ja tiimien tilasta. Tiedonkulun koettiin kokonaisuudessaan parantuneen aikaisemmasta ja varsinkin projektien alussa saa hyvin tietoa. Esihenkilöasemassa oleva työntekijä toi esille, että hänen mielestään tiedonkulku ja viestintä toimivat sekä yrityksessä viestitään oikeista asioista ja työntekijät saavat tarpeeksi tietoa. Hänen mukaansa, yrityksessä on myös paljon enemmän säännöllistä viestintää kuin muissa yrityksissä.

*Jopa ihan hyvin tieto kulkee ja niin kun tietyllä tavalla niin yleisistä asioista saa ihan hyvin informaatiota. (T5)*

*Jos vertaa moneen yritykseen niin ja meillä on paljon enemmän semmoista säännöllistä formaaleja viestintää, kun monissa muissa yrityksissä ... "koen, että viestintä on hyvää ... ja mä saan tarpeeksi tietoa asioista. (E)*

Tiedonkulusta nousi kuitenkin paljon puutteita. Haastateltavien mukaan johdon viestintä ei ole tarpeeksi realistista ja riittävää. Tiedon koettiin pysähtyvän jossain vaiheessa ja varsinkin muutoksista koettiin kaipaavan ajantasaisempaa tietoa. Myöskään tilanteen taustoista ei kerrota tarpeeksi esimerkiksi, miten päästään eteenpäin, millä keinoilla ja miten käytännössä asiat toteutuvat. Tiedon kulku tiimien, toimistojen ja osastojen välillä oli heikkoa ja useampi koki, että siinä jää olennaisia asioita puuttumaan. Muutamat haastateltavat myös kokivat, että työntekijät eivät pysty antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia johdolle. Esihenkilön mukaan epävirallinen viestintä on vähentynyt koronapandemian myötä ja se ei ole palautunut alkuperäiselle tasolle. Esihenkilö toi myös esille haastattelussaan, että yrityksessä liikkuu paljon harhaanjohtavaa, väärää ja tarpeetonta tietoa, josta hän on huolestunut.

*Sitten taas, kun et kuule mitään, niin sitten on niin kun semmoinen fiilis, että kaikki pimittää sulta hirveästi tietoa. (T6)*

*Oma kuva on paljon, että johdolta ehkä alaspäin ei aina tule niin realistista tietoa, kun ehkä itse kaipaasi ... pitäisi pystyä antamaan kehittävää palautetta ylöspäin. (T2)*

*Siitä mä oon ehkä enemmän huolestunut, koska sitten siellä liikkuu huhuja ja kaikkea ihan epämääräistä tarpeetonta, mikä ei ole hyväksi. (E)*

Tiimipäälliköiden haastatteluista nousi potentiaalisia asioita, jotka ovat olennaista nostaa erikseen esille. Tiimipäälliköiden mukaan ylätasolla viestintä on avointa ja hyvää sekä tieto kulkee hyvin ylätasolla esihenkilökokousten ja ohjausryhmien kautta. Tiimipäälliköt toivat esille, että tiedonjakamisen haasteena oli kuitenkin, miten ja mitä tietoa jaetaan esihenkilökokouksista tiimille ja minkälainen tieto on oleellista ja kiinnostaa työntekijöitä, etteivät he koe informaatioähkyä. Tiimiläiset olivat kokeneet aikaisemmin informaatioähkyä eivätkä jaksaneet sisäistää kaikkea tietoa.

*Joo kyllä sitä tietoa saa, mutta ... pystytäänkö näitä tietoja sitten välittämään eteenpäin tai missä määrin sitä pitäisi välittää eteenpäin ja missä määrin sitten on odotuksia, että pitäisi olla välittämässä sitä tietoa eteenpäin, niin se on ehkä sitten epämääräisempi kysymys. (TP2)*

Tiimipäälliköt kertoivat, että vastuu tiimin tiedonkulusta on tiimipäälliköllä, ja osa haastateltavista kertoi, ettei kaikilla tiimeillä ollut yhteistä tiimipalaveria haastatteluiden aikana. Haastatteluiden mukaan tiimiläiset halusivat järjestää tiimipalaverit kahden viikon välein, mutta tiimipäälliköt olisivat kaivanneet viikoittaisia kohtaamisia ja vuorovaikutteisia palavereita, jolloin olisi voinut kysellä myös kuulumisia. Tiimipäälliköiden mukaan työntekijät ovat selkeästi enemmän yksilöitä kuin tiimin jäseniä, ja kaikki tiimiläiset eivät ole myöskään tavanneet kertaakaan tai edes tunne toisiaan.

*Niin mut sama tavallaan aikaisemminkin ... minä teen projekteja kaikki muut tekee omia projekteja ... en minä tiedä mitä minun kollegani ovat tekemässä. (TP1)*

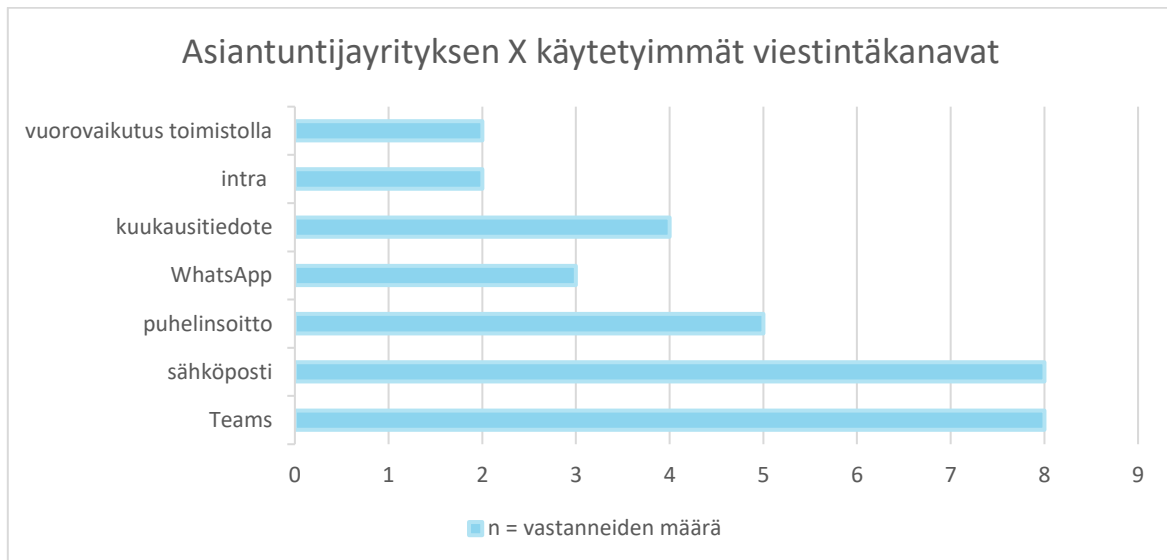
*Olis tavallaan kiva tietää mitä he tekee, miten he pärjää, mikä saa heidät onnistumaan niissä omissa töissään, pystyisinkö minä tekee niistä samoja asioita, ja menestyä sitten omissa töissäni sen takia, että pystyisin käydä kopioimaan kaverilta niitä parhaita käytäntöjä. (TP1)*

*Kaikki ei ole edes tavannut toisiaan, niin kun ehkä kerran tai välttämättä ei kertaakaan. (TP2)*

## 5.2 Työyhteisöviestinnän merkitys työhyvinvointiin Asiantuntijayrityksessä X

### Viestintäkanavat

Asiantuntijayrityksessä X työyhteisöviestintä tapahtuu digitaalisesti ja virallinen tieto sekä laajempaan jakeluun tarkoitetut viestit tulevat sähköisiä kanavia pitkin. Yrityksen käytetyimmät viestintäkanavat- ja tavat ovat esitetty alemmassa kuviossa (kuvio 8). Haastateltavien käytetyimmät viestintäkanavat olivat Teams ja sähköposti, jotka olivat kaikilla käytössä päivittäin. Haastateltavat kertoivat, että Teamsin kautta saa hyvin jaettua yksinkertaista tietoa pikaviesteillä ja järjestämään videopalavereita. Sähköposti koettiin hyväksi yleistiedon kanavaksi tiedon vastaanottamisessa ja lähettämisessä. Toiseksi suosituimmaksi viestintäkanavaksi nousi puhelin, joka sopi hyvin nopeiden asioiden hoitamiseen.



Kuvio 7. Käytetyimmät viestintäkanavat Asiantuntijayrityksessä X

Yrityksen kuukausitiedote mainittiin neljässä haastattelussa ja se koettiin antavan hyvin yleistietoa yrityksen tilasta ja ajankohtaisista asioista. Muutama haastateltava toi esille myös WhatsApp-sovelluksen, jota käytettiin joko akuutteihin asioihin tai epäviralliseen keskusteluun. Toimistolla epäviralliset kasvokkain tapahtuvat keskustelut ja yrityksen intra nousivat vain kahdessa haastattelussa esille. Toimistolla on epävirallista viestintää ja siellä pystyisi vaihtaa kuulumisia töistä, mutta toimiston koettiin kuitenkin olevan hiljainen. Intra koettiin puolestaan yrityksen tietoaarkistoksi.

### Viestintäkanavien toimivuus

Haastateltavilta kysyttiin viestintäkanavien toimivuudesta haastattelussa, mutta haastateltavien vastaukset jäivät puutteellisiksi. Sama kysymys lähetettiin uudestaan sähköpostitse haastateltaville, josta sai luotettavampia ja täydemmät vastaukset. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan seuraavat viestintäkanavat, jotka olivat mainittu suurimmassa osassa haastatteluista, jossakin muodossa. Asiantuntijayrityksen käytetyimpien viestintäkanavien toimivuus on esitetty alemmassa taulukossa (taulukko 1). Henkilökohtaista kasvokkain keskustelua ei ole huomioitu taulukossa, sillä vain kaksi haastateltavaa toivat sen esille viestintäkanavana. Näiden haastateltavien mukaan henkilökohtaisen kasvokkain keskustelun kerrottiin kuitenkin olevan parhain viestinnän keino, mutta työntekijöillä ei ole aina mahdollisuutta siihen, sillä lähes kaikki yrityksen viestintä tapahtuu digitaalisesti.

Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavien toimivuus arvioituna asteikolla 1-5							
	Teams	sähköposti	puhelinsoitto	WhatsApp	intra	yrityksen kuukausitiedote	Oman tiimin viikkopalaveri
1. haastateltava	5	4	3	3	3	4	5
2. haastateltava	4	4	4	ei käytössä	2	3	4
3. haastateltava	4	4	3	1	1	2	4
4. haastateltava	5	3	5	2	3	4	3
5. haastateltava	4	4	ei käytössä	3	3	3	3
6. haastateltava	4	3	3	2	2	4	4
7. haastateltava	5	3	5	ei käytössä	2	4	ei käytössä
8. haastateltava							
<b>keskiarvo:</b>	<b>4,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>

(Huomiotavaa taulukkoa ei saatu täydennettyä 8. haastateltavan vastauksilla)

### Taulukko 1. Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavien toimivuuden arviointi

Teams oli haastateltavien mielestä erittäin hyvä ja toimiva viestintäkanava päivittäiseen viestintään. Teamsillä saa tarvittaessa nopeasti yhteyttä ja se mahdollistaa reaaliaikaisen vuorovaikutuksen. Teamsiä kuvattiin viestintävälineenä tehokkaampana kuin sähköpostia ja se nähtiin yrityksen kokoon nähden sopivana, sillä siellä ei tule jatkuvasti viestejä. Haastateltavat pitivät erityisesti Teamsin chat -osiosta ja videopuheluista. Haastateltavat kertoivat, että videopuhelut mahdollistavat tarvittaessa välittömän kasvojen vuorovaikutuksen ja toimivat hyvin palavereiden järjestämisen. Haastateltavat kokivat Teamsin tärkeäksi työkaluksi etätyöhön.

*Teams on ehkä semmoinen aika tehokas, koska tietysti sehän sitä käytetään paljon kaikkeen palaverit sun muut ... plus sitten se on niinku tämmöisenä ihan pelkästään viestintävälineenäkin niin se on ehkä vähän tehokkaampi kuin sähköposti. (T3)*

Haastateltavien mukaan sähköposti on pääsääntöisesti hyvä viestintäkanava ja se sopii hyvin pitkien viestien lähettämiseen. Sähköposti koettiin varmana ja tuttuna viestintäkanavana, joka toimii tärkeiden asioiden hoitamisessa, joiden on jäätävä talteen. Haastateltavat kertoivat, että sähköpostin isoimpana palautteena olivat informaatioahky eli sähköpostissa tulee välillä liian paljon viestejä kerralla ja viestit hukkuvat, jos niitä ei lue heti. Sähköposti ei ole myöskään vuorovaikutteinen ja siinä ei saa palautetta onko toinen osapuoli saanut viestin. Haastateltavien mielestä Teams on korvannut osittain sähköpostia nopeiden ja lyhyiden viestien osalta.

*Virallisen tiedon etenkin siis tiimin sähköposti virallisen tiedon toimittamiseen ihan hyvin hyvinkin toimii, että vaikkapa nelonen. (T4)*

Puhelinsoitot ja WhatsApp viestisovellus eivät olleet kaikilla haastateltavilla käytössä. Haastateltavat, kuvasivat puhelinta nopeaksi ja hyödylliseksi viestintävälineeksi, mutta se koettiin vanhanlaiseksi ja se oli harvalla aktiivisessa käytössä. Puhelimen isoin hyöty oli sen nopeus ja ihmisten nopea tavoittaminen missä vain. Puhelinta verrattiin Teams puheluihin, mutta erityisesti työasioissa haastateltavat kokivat Teamsin videopuheluiden toimivan paremmin.

*Puhelin on mulla semmoinen, joka toimii hyvin koska se on vaan sellainen mitä mä käytän ja tiettyjen ihmisten kanssa käydään näitä puhelinkeskusteluja... se toimii erittäin hyvin. (T3)*

WhatsApp viestisovellus koettiin sopivan hyvin joko akuuttiin viestintään tai puolestaan rennompaan viestintään. WhatsApp kuvattiin olevan käytössä tiettyjen henkilöiden kanssa ja sen avulla saa ihmiset tarvittaessa nopeasti kiinni. Monet kokivat kuitenkin, etteivät halua käyttää WhatsAppia työasioissa, sillä töiden loputtua sitä ei saa suljettua niin kuin Teamsiä. Osa haastateltavista kertoi, että WhatsAppilla voi keskustella toimistolla tapahtuvista asioista ja jakaa kevyempiä asioita. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että WhatsApp ei korvaa kahvipöytäkeskusteluja.

*Toimistoon liittyvä tässä vähän kepeämpää ja muuten epäviralliseen viestintään ihan toimiva mutta ei se tavallaan ole lainkaan niin sanotusti sitä kahvipöytä keskustelua ... niin ei kyllä se kanava korvaa. (T4)*

*Akuutteihin asioihin whatsapp ryhmiä. (E)*

Haastateltavien mukaan Asiantuntijayrityksen X intra on hyvä paikka säilyttämään yleistä tietoa muun muassa ohjeista, käytännöistä, prosesseista ja vastuuhenkilöistä. Haastateltavat kertoivat, etteivät he käytä intraa aktiivisesti, ja he kokivat, että on paljon helpompi kysyä toiselta henkilöltä asiasta, kuin etsiä tieto intrasta. Intra koettiin tiedon suhteen yksisuuntaiseksi ja useimmat kokivat, etteivät tiedä ovatko intran tiedot voimassa vai eivät.

*Intra: sehän edellyttää sitä, että ihminen käy sieltä katsomassa siellä on paljon tietoa, mutta se edellyttää sellaista, että se menet ja katsot sen tiedon sieltä ... niin kylähän sen huomaa, että on helpompi kysyä, kun lähteä sieltä etsimään. (T3)*

Asiantuntijajärityksen X Teamsin kautta järjestettävät kuukausitiedotteiden koettiin toimivan hyvin. Haastateltavat kertoivat, että tiedotteet ovat sopiva kanava jakamaan yrityksen yleisiä ja ajankohtaisia asioita. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että kuukausitiedotteissa tieto kulkee lähinnä johdolta työntekijöille ja niissä ei ole aikaa palautteen antamiselle tai kunnolliselle keskustelulle. Kuukausitiedotteessa kerrottiin olevan aikaa lyhyelle keskustelulle, mutta muutama haastateltava koki, että keskeyttäminen ja yksittäisten kysymysten esittäminen on tilaisuudessa vaikeaa.

*Kuukausitiedotteet ... kolmosen nelosen välillä: antaa hyvää yleiskuvaa yhtiön tilasta, mutta siinä on se juuri, että siellä kerrotaan niistä projekteista mutta ei välttämättä sitten kerrota, että jos tai luvataan jotain, että seuraavassa tiedotuksessa kerrotaan lisää ja sitten se saattaaakin, ettei sitten kerrota mitään. (T2)*

*Sen informaation jakaminen sieltä ylemmältä portaalta alaspäin, niin siinä se niin kun se kyllä toimii ihan hyvin. (T5)*

Tiimipalaverit eivät olleet kaikilla haastateltavilla aktiivisessa tai ollenkaan käytössä haastatteluiden aikana, ja täydentävän sähköpostikyselyn aikana yhdellä tiimillä oli juuri otettu tiimin yhteinen palaveri käyttöön. Yhden tiimipäällikön haastattelussa nousi esille, että tiimipalavereiden olisi hyvä olla kaksisuuntaisempia, sillä tällä hetkellä palaverit ovat todella yksipuolisia, joissa tiimin vetäjä joutuu olemaan yksin äänessä. Haastateltavat kokivat, että tiimipalavereissa on vielä kehittämistä, mutta ne tarjoavat laajemman tiedon vaihdannan kuin kuukausitiedotteessa.

*Tavallaan toivoisin, että se olisi selkeästi kaksisuuntaisempaa, mutta nyt se on vaan semmoinen, että minä tuuttaan taas sinne tietoa ja kun kukaan ei kysy sen enempää perään niin ehkä se riittää. (TP1)*

### **Asiantuntijan vuorovaikutustaidot ja työyhteisöviestintäosaaminen**

Haastateltavat kertoivat itse millaisia he ovat vuorovaikuttaja ja viestijänä työyhteisössä. Kaikilla haastateltavilla nousi hyviä työntekijän vuorovaikutustaitoja, jotka olivat taitoa kuunnella, taitoa saada muut ymmärtämään, taitoa järjestää kokouksia ja esiintyä sekä taitoa ilmaista omia mielipiteitään. Haastateltavat kertoivat olevansa vuorovaikutuksessa kohteliaita ja harkitsevia, läsnä keskustelussa ja kuuntelevan aktiivisesti. Erityisesti esiintyminen, keskusteluihin osallistuminen ja mielipiteiden tuominen esille, nousivat useammassa haastattelussa esille.

*Mielipiteeni siellä kyllä kerron ja keskusteluun osallistun, etten ole se hiljainen takarivin tyyppi. (T4)*

*Ihan kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa niin mä kuuntelen myös sitä toista ihmistä. (T6)*

Noin puolet haastateltavista toivat esille myös monipuolista viestintäosaamista, kuten viestinnän ja vuorovaikutustyylin mukauttamista tilanteeseen sopivaksi, taitoa kuunnella ja huomioida toisen näkökulma sekä selkeään ja ajallaan olevaan viestintään pyrkiminen. Haastateltavat kertoivat muun muassa pyrkivän viestinnässä selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja täsmällisyyteen, harkitsevan viestejä etukäteen, sovittavan viestintää ja erilaisia rooleja tilanteen ja vastaanottajan mukaan.

*Pyrin siihen niinku selkeyteen ja ymmärrettävyyteen ... vähän riippuu kenelle viestiä, että millaista muotoilua ja tavallaan millaisen roolin siinä ottaa viestinnässä. (T1)*

*Olen kohtuullisen taitava viestijä ja pystyn niin kun sopeuttamaan sitä tyyliä ja tapaa, miten mä paketoin sen asian tilanteeseen ja vastaanottavan henkilön tilanteen ja luonteen ja toimintatavat huomioiden. (T7)*

Haastatteluista nousi myös puutteita työyhteisöviestintäosaamisessa. Vajavainen työyhteisöviestintäosaaminen koski lyhyitä viestejä, vähäistä tiedottamista, palaverien järjestämisen ja hiljaisien viestien havaitsemisen vaikeutta. Haastatteluissa nousi esille myös kaksi erilaista näkemystä sopivan viestin tyylistä ja pituudesta. Yksi haastateltava koki, että pitkät viestit eivät mene perille, kun taas toinen haastateltava kertoi, että lyhyet sähköpostit ovat töksähteleviä. Esihenkilö koki puolestaan, että lyhyet viestit voi ymmärtää väärin ja mahdollistaa konflikteja.

*Mä oon aika lyhytsanainen siinä mutta myöskin tarkoituksella, koska jos mä laitan pitkät liirumlaarum tarinat sinne niin silloin se viesti ei mene perille. (T3)*

*Jotkut laittaa hyvin töksähtelevää sähköposteja niitä voi tulkita vähän silleen, että oltaisiin suurin piirtein vihaisin sinulle, vaikka ei sitä tarkoiteta. (T2)*

*Kokemus on tietyissä opettanut, että siinä kirjallisessa mitä lyhyempi viesti sen suuremmat konfliktimahdollisuudet on, että se voidaan ymmärtää niin väärin. (E)*



## **Vuorovaikutus- ja viestintäkulttuuri**

Haastateltavat kertoivat omia kokemuksia Asiantuntijayrityksen X viestintäkulttuurista. Haastateltavien mukaan viestintäkulttuurissa oli myönteistä se, että asioista voidaan keskustella, vaikka ne ovat kielteisiä, kaikki ovat samalla viivalla, vaikka ihmiset ovat eri rooleissa ja keskustelu on pääpiirteissään ja rajojen puutteissa avointa. Moni haastateltava myös koki, että viestintäkulttuuri oli parantunut organisaatiouudistuksen myötä. Haastateltavien mielestä irtisanomisten jälkeen yrityksessä on jäljellä positiivisia ja avoimia ihmisiä sekä yrityksessä ei ole enää poissulkevia ryhmiä, jotka viestivät vain keskenään.

Asiat, jotka viestintäkulttuurissa koettiin heikoksi, olivat viestintä johdon ja työntekijöiden välillä, virtuaalihakvitauot, näkyvä jaottelu työntekijöiden välillä ja tapaukset, joissa on analysoitu sanavalintoja. Haastattelussa nousi esille, että johdon ja työntekijöiden välinen viestintä ei ole sujuvaa ja työntekijät eivät uskalla antaa johdolle kritiikkiä. Haastateltavat kertoivat, kaipaavansa epävirallista keskustelua ja, että virtuaalihakvitauot eivät täysin korvaa toimistolla tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ihmisten kohtaamista. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että pitkään talossa olleet työntekijät olivat tuoneet esille vahvemmin omia näkemyksiä, joka oli näkynyt muutosvastarintana. Eri näkemykset olivat aiheuttaneet pientä jaottelua uusien ja vanhempien työntekijöiden välille. Toinen haastateltava toi myös esille, että oli huomannut tapauksia, joissa oli analysoitu sanavalintoja, vaikka ne eivät olleet tarkoittaneet mitään.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yhdestä kolmeen adjektiiveilla, jotka kuvaavat heidän mielestään Asiantuntijayrityksen X vuorovaikutus- ja viestintäkulttuuria (kuvio 9). Adjektiivit, jotka nousivat useammassa haastattelussa ja kuvaavat parhaiten Asiantuntijayrityksen X viestintäkulttuuria ovat: avoin, rento ja jakautunut. Viestintäkulttuuria kuvailtiin myös luottavaiseksi, monitahtoiseksi ja vivahtelevaksi sekä asialliseksi ja viralliseksi sekä polarisoituneeksi.

*Polarisoitunut*  
*Luottavainen*  
*Virallinen* **Avoim**  
*Asiallinen* *Vivahteleva*  
**Jakautunut**  
*Monitahoinen* **Rento**

Kuvio 8. Asiantuntijayrityksen X viestintäkulttuuria kuvaavat adjektiivit

Viestintäkulttuurista kerrottiin olevan hyviä sekä huonoja kokemuksia, mutta useimpien mielestä yrityksen viestintäkulttuuri on jakautunut. Viestintäkulttuurin koettiin olevan parempi etenkin yksilötasolla. Useampi haastateltava myös koki, ettei osaa kuvailla viestintäkulttuuria vain parilla adjektiivilla, koska se on niin monitahoinen ja vivahteleva. Vaikka monet kokivat viestintäkulttuurin parantuneen aikaisemmasta, sen koettiin olevan edelleen muutoksessa ja yhden haastateltavan mukaan muuttuneen jopa jäykempään ja virallisempaan suuntaan.

Esihenkilö toi haastattelussaan esille, että yrityksessä on ihmisiä, jotka eivät luota johdon viestintään. Johdon on täytynyt miettiä, miten pitäisi viestiä ja mitkä viestinnän keinot ovat uskottavia. Esihenkilö kertoi myös, että viestintään panostaminen vie aikaa yrityksen tuloksesta, joka johtaa lomautuksiin ja irtisanomisiin sekä yrityksen menestyksen heikkenemiseen. Asiantuntijayrityksen X ”keväisen kriisin” takia työtä on joutunut priorisoimaan. Esihenkilön mukaan kriisi on näkynyt viestintäkulttuurissa ja etenkin vaikeina aikoina viestinnän merkitys korostuu.

*Siinähan on se puoli sitten ikävä kyllä, että mitä enemmän me käytetään aikaa viestintää sen vähemmän me tehdään tulosta, ja sen enemmän meillä on lomautettuja ja irtisanottuja eli mehän voitaisiin keskittyä tekemään hyvää viestintää, jos me keskitytään vain siihen me ei tehdä tulosta, koska meillä ei ole enää aikaa tehdä tulosta ja silloin meidän firma ei pysy pystyssä. (E)*

*Se on varmasti näkynyt tässä kulttuurissakin, hyvinä aikoina on helppo viestiä se ei ole vaan silloin niin tärkeitä, huonoina aikoina se viestimisen tärkeys korostuu. (E)*

## Työyhteisöviestinnän kehittäminen

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi, kuinka he kehittäisivät Asiantuntijayrityksen X työyhteisöviestintää. Viestinnän käytäntöjen määrittäminen sekä hyvien kokemusten ja menetelmien jakaminen nousivat yhdeksi kehityskohteeksi. Haastateltavat kokivat, että käytännöt eivät ole yhtenevät ja ne eivät ole ehtineet muokkautua selkeiksi etenkin tiimipalavereiden, Teamsin kameran käyttämisen ja asiakasviestinnän osalta. Yksi haastateltava toi myös esille, että yrityksessä voitaisiin kouluttaa ja sparrata, miten viestitään ja millaisia menetelmiä olisi hyvä käyttää. Työntekijöiden tulisi myös jakaa toiselleen hyviä viestinnän keinoja ja kokemuksia, jotka toisivat muodollisuutta ja pohjaa viestinnälle. Tiimipalavereiden avoimuutta, keskustelua ja tiedonjakoa kaivataan paremmaksi ja muutama haastateltava koki, että Teams palavereissa olisi hyvä olla kamerat päällä. Yhden haastateltavan mukaan asiakassuuntaan olisi myös hyvä kehittää vakioituja käytäntöjä, jotka varmistaisivat yhteisen laadun.

*Miten sitä viestintää tehdään ja millaisia menetelmiä käytetään, niin ehkä siihenkin voisi vähän niinku jotain koulutukset, mut semmoista sparraamista ehkä millaisia menetelmiä on katsottu hyödyllisiksi ylipäätään ja tavallaan levitettäisi niitä hyviä kokemuksia. (T1)*

*Haluaisin, että kokeillaan, ... saadaanko siitä niin kun lisää tämmöistä, tiedonjakoa-han se sitten on ja keskustelua, keskusteluun lisää avoimuutta mitä tehdään mitä tapahtuu tiimipalaverityyppinen pari kertaa kuussa ehkä tai jotain tämmöistä. (T5)*

Haastateltavat pitivät nykyisestä joustavuudesta ja vapaudesta työntekoajan, -paikan ja -tavan suhteen sekä monet kannattivat hybridimallia, jossa työtä tehdään myös työpaikan ulkopuolella. Useampi haastateltava kuitenkin haluaisi käydä toimistolla yhtä aikaa muiden työntekijöiden kanssa. Moni haastateltava kertoi tekevänsä pääsääntöisesti etätöitä, ja käyvän noin kerran viikossa tai harvemmin toimistolla. Haastateltavat kertoivat, että toimistoilla käy vähän työntekijöitä ja usein toimistoilla ei ole seuraa. Toimistoilla käyminen koettiin kuitenkin useamman mielestä hyväksi vaihteluksi etätöiden rinnalle. Muutama haastateltava kuitenkin koki, että etänä saa paremmin työskenneltä ja kiinteät työpäivät toimistoilla eivät olisi hyviä.

*Ehdottomasti itse kannan tätä hybridimallia myös sinne toimistolle, sitten kun siellä on muita. (T5)*

*Se ei välttämättä ole kauhean hyvää, että sitä mä vähän olen niin kuin kuullutkin, että jos on niinku tällaiset kiinteät päivät että, vaikka joka torstai ollaan täällä niin se ei välttämättä ole hyvä. (T3)*

Haastateltavien mielestä Asiantuntijayrityksessä X voisi viestiä enemmän ja lähes kaikki kokivat, että erityisesti epävirallista viestintää tarvitsisi enemmän virallisen viestinnän rinnalle. Haastateltavat kaipasivat viestintään avoimuutta ja vastavuoroisuutta sekä mahdollisuutta yhteiselle keskustelulle, jota kuukausitiedotteissa ei ole. Haastateltavat halusivat enemmän rentoa ja epävirallista vuorovaikutusta ja keskustelua, ja etenkin toimistolla tapahtuvia kahvipöytäkeskusteluja kaivattiin takaisin, joita ei enää etätöiden takia ole ollut. Kahvipöytäkeskusteluja oli korvattu virtuaalikahtauksella, mutta monet haastateltavat kertoivat, että ne eivät korvaa toimistolla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Asiantuntijayrityksen X viestintä tapahtui pääsääntöisesti digitaalisesti, ja niiden kautta epävirallinen viestintä oli lähes olematonta. Esihenkilön mukaan haasteena on, miten ihmiset saadaan kommunikoimaan keskenään digivälineillä. Haastateltavat kertoivat haluavansa kerran viikkoon jonkinlaisen viestinnän muodon, joka mahdollistaisi epävirallisen viestinnän ja vapaan keskustelun. Yksi haastateltava ehdotti, että yrityksessä voisi kokeilla yhteistä alustaa kuten Miro Board-työkalua, jossa jokainen voisi toimia yhtä aikaa.

*Ehkä sellainen missä ihmiset pääsisivät vapaamuotoisesti vähän puhumaan, vaikka että mitä nyt teki mökillä viikonloppuna ja tällaisia ... semmoinen keskustelu ja siellä kahvihuoneessa leviävät tiedot epävirallisia kanavia pitkin niin sellainen kun puuttuu. (T7)*

*Meillä yritetty tällaisia niinku virtuaali kahvitaukoja, ... mutta ei ne sitten ihan täysin korvaa tietenkään sitä, että jos olisi toimistolle istuisi samaan pöytään. (T1)*

Epävirallisen viestinnän vähyyden lisäksi haastateltavat kertoivat, että he eivät tunne tai eivät ole tavanneet kaikkia yrityksen työntekijöitä tai edes tiedä millaisissa projekteissa he ovat mukana. Asiantuntijayrityksessä X toimistot ja työntekijät ovat hajautettu ympäri Suomea ja samalla toimistolla olevat työntekijät ovat usein eri projekteissa mukana. Haastateltavat toivat esille, että he viestivät oman tiimin jäsenten kanssa sekä keskustelevat samassa toimistossa olevien kollegoiden kanssa. Muihin yksiköiden työntekijöihin ei ole vaikutusta, jos he eivät ole samassa projektissa. Yhdessä haastattelussa toivottiin, että yhdessä projektissa olevat työntekijät voisivat tavata alkuun, jolloin yhteinen työskentely voisi käynnistyä paremmin.

*Moni tuli koronan aikaan niin kun meille töihin ja sitten sanoo, ettei koskaan nähnyt sitä tätä ja tota, että ne ei ole niin kun koskaan nähnyt, vaikka me ollaan sama firma ja me ollaan pieni firma niin kun kaiken kaikkiaan niin ei edes tunneta toisiamme. (E)*

*Projektiporukan tapaaminen voisi olla just erittäin tärkeä, että pystytään jotain asiaa työstää sitten tai käynnistää joku tekeminen yhdessä, mutta se niin kun ei onnistu käytännössä mitenkään, koska ihmiset ovat eri puoli toimistoilla. (T5)*

Haastateltavien mielestä keskeisimmät kehityskohteet ovat esitetty alemmassa kuviossa (kuvio 10). Kehityskohteet koskevat selkeiden viestinnän käytäntöjen määrittämistä, epävirallisen ja vapaan viestinnän ja vuorovaikutuksen vahvistamista ja lisäämistä, etätyön ja toimistolla tapahtuvan lähityöskentelyn tasapainon määrittämistä ja hybridityöhön kannustamista sekä mahdollisuutta tutustua ja tavata toisia työntekijöitä. Haastateltavien mukaan keskeisin kehityskohde on yrityksen epävirallisen ja yhteisen viestinnän lisääminen viikoittain työviestinnän rinnalle.



Kuvio 9. Työntekijöiden näkemykset työyhteisöviestinnän kehityskohteista

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään haastattelusta saatujen tulosten johtopäätöksiä ja osoitetaan samankaltaisuuksia ja yhteyttä teoriaosaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus tutkimuskysymyksiin ”Millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä?”, ja ”Kuinka työyhteisöviestintä tukee hyvinvointia asiantuntijayrityksessä?”. Tutkimustuloksista voidaan nähdä yleisesti, että johdolla ja työntekijöillä on eriäviä kokemuksia ja heidän vastauksensa ovat jakaantuneita. Haastatteluiden tuloksissa näkyvät myös vahvasti koronapandemian aiheuttama etätyöskentely ja aikaisemman vuoden aikana tapahtuneen hankkeen kaatumisen vaikutukset työntekijöihin ja koko yritykseen.

#### Työhyvinvointi

Haastattelun tulosten mukaan työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa suurimmalta osin kohdalaisen hyväksi, mutta myös vaihtelevaksi, ja haastatteluista löytyi sekä työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä tekijöitä. Asiantuntijayrityksen X työhyvinvoinnista löytyy Mankan ja Mankan (2016) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin rakennetekijöitä. Rakennepääoman osa-alueista Asiantuntijayrityksessä X löytyvät työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tavoitteisiin, työtehtävien monipuolisuus ja mielekkyys sekä toiminnan joustavuuden tukeminen, ja sosiaalista pääomaa tukevat työntekijöiden välinen yhteistyö ja yhteisöllisyys sekä lisääntynyt vastavuoroisuus (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvoinnin taustalla oli selkeästi vaikuttanut vahvasti Asiantuntijayrityksen X kokema muutos, ja niistä seuranneet työntekijöiden irtisanomiset ja lomautukset. Haastattelun tulokset heijastivat paljon, miten yrityksen ”kriisi” oli vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen eri osa-alueisiin. Lomautukset ja niiden seuraukset töiden vähyyteen ja epäselvyyteen vaikuttivat työhyvinvointiin heikentävästi. Etenkin lomautetut työntekijät kokivat työhyvinvoinnin vaihdelleen paljon, sillä lomautuksen koettiin olevan työhyvinvointiin ”iso kolaus”, mutta samalla työntekijöiden työhyvinvointia tukivat tietoisuus ja kiitollisuus töiden jatkumisesta. Eri aikaan ajoitettu haastattelu ei olisi tuonut esiin lomautuksiin ja irtisanomisiin liittyviä tekijöitä. Tuloksissa heijastui vahvasti kokemukset muutoksesta ja sen seurauksista työyhteisöön.

## Rento ilmapiiri vs. kireä ilmapiiri

Ilmapiirin koettiin enimmäisissä määrin tukevan työhyvinvointia, mutta ilmapiiristä löytyi myös elementtejä, jotka vaikuttivat heikentävästi työhyvinvointiin. Juholinin (2006) mukaan ilmapiirin ääripäät ovat rento ilmapiiri ja kireä ilmapiiri. Asiantuntijayritys X asettuu enemmän rennon ilmapiirin puolelle. Ilmapiiriä kuvattiin rennoksi, yhteisölliseksi ja avoimeksi, jotka tukevat rennon ilmapiirin piirteitä. Ilmapiiriä kuvattiin odottavaksi. (kuvio 6). Odottava -adjektiivi sisältää sekä positiivisia että negatiivisia oletuksia, sillä osa työntekijöistä koki, että ilmapiiri on muuttumassa positiiviseen suuntaan, kun taas osa oli varautuneempia ja epäilevämpiä. Kuitenkin haastatteluista sai kuvan, että suurin osa odotti tulevaa hyvillä mielin ja koki ilmapiirin parantuvan tulevaisuudessa. Työhyvinvointia tukevia ilmapiirin tekijöitä löytyi lähinnä työntekijöiden keskuudesta. Työntekijöiden välisessä ilmapiirissä vallitsivat hyvää ilmapiiriä tukevat arvot, kuten yhteisöllisyys ja avoimuus ja työntekijät edistivät yhteistyötä käyttäytymisellään sekä työntekijät pyrkivät ratkaisemaan ongelmia yhdessä (Viitala 2021, 47).

Asiantuntijayrityksen X ilmapiiristä löytyi myös tekijöitä, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin heikentävästi. Ilmapiirin yksi keskeinen heikkous oli ilmapiirin jakautuneisuus johdon ja työntekijöiden välillä. Tulosten pohjalta voidaan päätellä, että yrityksen sisällä oli erilaisia osakulttuureja ja eroja ilmapiireissä työntekijöiden ja johdon välillä, mutta myös eri tiimien ja toimistojen välillä. Merkittävät erot ilmapiirissä ja osakulttuureissa ovat usein seurausta ilmapiirin johtamisen puutteesta ja ne ovat huolestuttava ilmiö, sillä ne voivat jakaa henkilöstä edelleen (Aro 2018 42–43). ”Kontrolloiva”, ”epätasa-arvoinen” ja ”pelokas” adjektiivit yhdistettiin johtoon ja työntekijät kokivat etenkin irtisanomisten ja lomautusten heikentäneen koko yrityksen ilmapiiriä. Kireää ja kielteistä ilmapiiriä aiheuttavat Viitalan (2021) määrittelemistä ilmapiiriin vaikuttavista työolotekijöistä: toimintaympäristön tilanne, organisaation historia ja dynamiikka. Yrityksen toimintaympäristö ei ole ollut tasainen ja sen seuraukset näkyvät edelleen työntekijöiden kokemuksissa. Organisaation historia ja dynamiikka ovat synnyttäneet kokemusta kontrollista ja epätasa-arvosta eri roolien ja henkilöiden välille. Vaikka organisaatiomuutoksen aikana Asiantuntijayritystä X madallettiin ja johtamista delegoitiin, vanhat roolit voivat nousta pinnalle. Esihenkilön kontrolloiva johtamistyyli voi vaikuttaa työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin heikentävästi ja etenkin asiantuntijoilla se voi vaikuttaa kielteisesti myös osaamisen näyttämiseen (Rauramo 2012; Juholin 2022).

## **Luottamus vs. epäluottamus**

Asiantuntijayrityksessä X luottamuksen taso oli hyvä etenkin työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöitä yhdistää yhteistyö ja työntekijät voivat ilmaista omia ajatuksia, jotka ovat Myllysen (2021, 158) mukaan tärkeitä luottamusta edistäviä tekijöitä. Vaikka luottamus oli haastateltavilla yleisesti hyvällä tasolla, he myös toivat esille kokemuksia epäluottamuksesta, jotka puolestaan heikensivät työhyvinvointia. Haastatteluissa nostettiin esille, että haastateltavat tietävät muita yrityksen työntekijöitä, jotka eivät luota johtoon. Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijät, jotka olivat lomautettuna ovat kokeneet helpommin luottamuspulaa ja ovat ennakkoluuloisempia eivätkä koe tulevaisuutta varmana ja turvallisena, jolloin myös heidän työhyvinvointinsa on heikompi.

Epäluottamusta koettiin johdon ja työntekijöiden välillä. Tulosten perusteella epäluottamusta johtoon lisäsivät yrityksen YT-neuvottelut ja lomautukset, mutta myös johdon etäinen asema ja kokemus tiedon salailusta. Se, että oman tiimin esihenkilöön ei ole ehtinyt tutustua on tässä tapauksessa normaalia, sillä haastatteluiden aikana tiimit olivat ehtineet olla toiminnassa vain pari kuukautta. Virtuaali-tiimeissä luottamuksen muodostuminen vie aikaa, sillä luottamus ei pääse syntymään kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa (Järvenpää & Leidner 1999). Tiimiläiset olivat tavanneet etänä ja viikoittain tai harvemmin, jolloin syväluottamus ei ollut ehtinyt syntymään. Esihenkilön etäisyys oli kuitenkin huolestuttavampaa ja varsinkin tiedon salailu lisää epäluottamusta työntekijöiden silmissä. Gruberin (2020) mukaan luottamus edellyttää johdolta rehellisyyttä ja avoimuutta eli kykyä myöntää virheitä, totuuden kertomista pienissäkin asioissa ja tehokasta vuorovaikutusta, läpinäkyvyyttä ja ajankohtaista viestintää. Johdon on tuotava asiat esille faktana ja selitettävä tilanteet niin, etteivät ne jätä tilaa epäilyille. Jotta viestintä voi tukea luottamusta, viestien on oltava yhteensopivia kasvokkain tapahtuvien viestien kanssa. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 77–78, 80.)

## **Motivaatio vs. motivaatio puute**

Juholinin (2006) työhyvinvointiin vaikuttavista viestinnän ulottuvuuksista motivaatio toteutui hyvin, jolloin se onnistui tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia parhaiten. Viitalan (2021, 42) ja Aaltosen ja muiden (2020, 77) mukaan Asiantuntijayritys X tuki työntekijöiden motivaatiota var-



mistamalla työn joustavuuden, vaikutusmahdollisuudet työnteon paikkaan, aikaan ja työympäristöön sekä viestinnän, jotka tukivat työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden motivaation lähde oli selkeästi enemmän sisäinen, sillä työntekijät kokivat itse työn, omat saavutukset ja onnistumiset palkitsevina (Viitala 2021, 44).

Viitalan (2021) ja Aaltosen ja muiden (2020, 77) mukaan työntekijöiden motivaation puutteen lähteenä olivat muun muassa epämääräiset ja vähäiset työtehtävät, jotka vaikuttavat työn mielekkyyden kokemuksen laskuun ja sitä kautta työhyvinvointiin. Työntekijöiden motivaatiota ja työn mielekkyyttä tuettaisiin paremmin, jos työssä olisi selkeämpiä tavoitteita ja konkreettisia tehtäviä sekä työtehtävät ja ongelmat vastaisivat omaa osaamista, jotka myös Viitala (2021) ja Aaltonen ja muut (2020,77) nostavat työntekijöille tärkeiksi tekijöiksi. Lomautetut työntekijät kärsivät enemmän motivaation puutteesta. Tietoisuus töiden jatkumisesta ja työtehtävien lisääntyminen koettiin vahvaksi motivaation ylläpitäväksi tekijäksi ja olennaiseksi työhyvinvoinnin resurssiksi.

### **Avoin tiedonkulku vs. tiedon salailu**

Tiedonkulku oli Juholinin (2006) työhyvinvointia tukevista viestinnän ulottuvuuksista Asiantuntijajayrityksessä X heikoin, sillä siitä löytyi tiedon salailun piirteitä. Kaivolan & Launilan (2007, 133) mukaan toimiva työyhteisö edellyttää avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, mutta Asiantuntijajayrityksen X tiedonkulusta löytyi vähän tekijöitä, jotka tukivat avointa tiedonkulkua. Vaikka viralliset tiedonannot ja kuukausi-infot koettiin hyviksi ja toimiviksi, työntekijät kokivat, että niissä ei aina toteudu avointa viestintää tai niissä ei ole mahdollista antaa palautetta tai esittää kunnollisia kysymyksiä. Tiedon salailua osoittivat tuloksissa nousseet puutteet tiedon riittävydessä ja realismissa, ajantasaisuudessa ja mahdollisuudessa antaa palautetta. Työn sisältöä, laatua ja tehokkuutta, mutta ennen kaikkea työntekijöiden työhyvinvointia ja mielekkyyttä heikentää, jos he eivät saa työnsä kannalta olennaisia tietoja (Joki 2018, 190: Juholin 2009).

Asiantuntijajayrityksessä X tiedonkulku oli avointa ylätasolla johdon ja tiimipäälliköiden välillä, joilla on viikoittain aktiivista viestintää ja yhteisiä palaverieita. Tiimipäälliköt jakoivat ylätasolta saatua tietoa omille tiimeilleen, mutta tuloksissa nousi esille, että tiimipäälliköt eivät tietäneet tarkalleen, miten ja mitä tietoa pitäisi jakaa esihenkilökokouksista tiimille. Esihenkilöiden tehtävänä tulisi huolehtia, että he pystyvät jakamaan oleellimmän tiedon, mutta myös taitoa suodattamaan sitä

eteenpäin (Joki 2018, 190). Kaikki tiimit eivät haastatteluiden aikana hyödyntäneet minkäänlaisia tasaisin väliajoin järjestettäviä kohtaamisia tai palavereita. Myös tiimeissä, joissa oli palavereita, kerrottiin, että työntekijät ovat enemmän yksilöitä kuin tiimin jäseniä ja kaikki tiimin jäsenet eivät ole tavanneet edes kerran tai tunne toisiaan. Tiimipäälliköt halusivat luoda tiimiläisiin ja tiimiläisten välille parempia suhteita, mutta tällä hetkellä nykyinen parin viikon välinen tilannekatsaus ei riitä luomaan henkilökohtaisia suhteita tai parantamaan työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Työhyvinvointia tukeva toimiva ja avoin tiedonkulku tietotyössä onnistuisi parhaiten tilanteissa, jotka ovat epävirallisia ja muistuttavat tavallista sosiaalista vuorovaikutusta (Lilleoere & Holme Hansen 2011). Työntekijät jakavat tietoa henkilöille, joihin heillä on hyvä suhde ja asiantuntijoiden tapauksessa avoin tiedonkulku korostuu entisestään, sillä asiantuntijuus on verkostoitunutta ja kollektiivista, ja työssä onnistuminen edellyttää avointa keskustelua (Lilleoere & Holme Hansen 2011; Juholin 2022, 154). Koska tiimit eivät osallistu tilanteisiin, jotka muistuttavat tavallisia sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, työntekijät eivät pysty muodostamaan syviä sosiaalisia suhteita oman tiimin tai muiden tiimien jäseniin. Tiedonjako voi näkyä myös puutteellisena tiimipäälliköiden eritasoisten viestintävalmiuksien takia.

### **Viestintäkanavat**

Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavat ja -tavat olivat enimmässä määrin määritelty. Tämä on tärkeää viestintäkanavien toimivuuden kannalta (Joki 2018, 194). Viestintäkanavista intra ja WhatsApp olivat selkeästi heikoimmat, eivätkä ne toimineet halutulla tavalla. Teams puolestaan oli selkeästi parhain ja sen koettiin toimivan ja palvelevan hyvin työntekijöiden tarpeita.

Asiantuntijayrityksessä lähes kaikki viestintäkanavat, toimiston keskusteluja lukuun ottamatta, tapahtuivat digitaalisesti ja verkossa. Pekkolan ja muiden (2013) rikkain, rikas, köyhä, köyhin asteikolla tarkasteltuna, Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavat edustivat eniten ”köyhä” ja ”rikas” kategorioita. ”Köyhä” -kategoriaan kuuluvat sähköposti, WhatsApp ja intra, ja ”rikas” kategoriasta löytyivät puhelinsoitto ja Teams. Rikkainta viestintää edustivat ainoastaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus toimistolla, mutta vain pari haastateltava kertoi käyvänsä aktiivisesti toimistolla. Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavat eivät onnistu kokonaisuudessaan rakentamaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista, ja sitä kautta täytyy työhyvinvoinnin yhteisöllisyyden tarvetta (Pekkola ym. 2013; Rauramo 2012; 13).

## **Yksilöiden vuorovaikutustaidot**

Tulosten perusteella työntekijöiltä löytyi työhyvinvointia tukevia vuorovaikutustaitoja ja viestintäosaamista, mutta myös työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavia tapoja. Varsinkin tietointensiivissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tieto liikkuu nopeammin ja vapaammin tarvitaan oman alan tuntemisen lisäksi vahvasti viestintäosaamista ja hyviä viestintäsuhteita (Juholin 2009, 27; Juholin 2022, 154). Tämän takia asiantuntijatyötä tekevien viestintään ja viestintäosaamiseen tulisikin kiinnittää huomiota ja mahdollistaa mahdollisimman hyvät edellytykset viestinnälle (Juholin 2010, 79; Pekkola, Pedak & Aula 2013). Yksilöt voivat vaikuttaa työhyvinvointiin omilla asenteillaan, ja kyvyt ja taidot toimia yhdessä sekä erilaisuuden hyödyntäminen edistävät luovuutta ja työyhteisön menestystä. (Manka & Manka 2016, 75; Juholin 2022, 154–155). Vuorovaikutustaidot ovat nykyään keskeisiä taitoja, jotka ovat edellytys työelämässä menestymiseen (Robles 2012; Honkala ym. 2022, 175). Viestintään vaikuttavia kielteisiä vuorovaikutustapoja olisi hyvä keskittyä parantamaan sekä yksilön että yrityksen panoksella, jotta viestintä olisi mahdollisimman työhyvinvointia ja työtä tukevaa.

## **Palautteen ja kehitysehdotusten antaminen**

Palautteen ja kehitysehdotusten antaminen koettiin Asiantuntijayrityksessä X haasteelliseksi, jolloin se ei tue avointa viestintää ja työhyvinvointia. Palaute nousi esille ilmapiirin, tiedonkulun ja viestintäkulttuurin vastauksissa. Huolestuttavin kokemus oli, joka nousi yhden työntekijän vastauksesta, että irtisanoneiden työntekijöiden joukossa oli henkilöitä, jotka olivat esittäneet aikaisemmin kritiikkiä ja kehitysehdotuksia johdolle (T2). Irtisanomiset ovat kuitenkin voineet johtua muistakin tekijöistä. Yrityksen olisi kuitenkin tärkeä huomioida tämä, sillä jos työntekijöillä on tällainen käsitys, olisi johdon tärkeää korjata mahdolliset väärinkäsitykset. Sama työntekijä koki ilmapiirin myös pelokkaaksi. Työilmapiiri on aina seurausta työoloista ja ilmapiiriin heijastuvista luottamuksen kokemuksista, ja jos työntekijät kokevat matalaa luottamusta, he voivat kokea myös pelkoa ja jopa vainoharhaisuutta (Aro 2018, 41; Haapala & Lehtipuu 2021). Terveessä työyhteisössä voidaan keskustella kaikista asioista ilman pelkoa rangaistuksesta (Aro 2018, 69). Työhyvinvoinnin kannalta yrityksessä tulisi olla joustava organisaatorakenne, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistamisen sekä jonkinlainen järjestelmä, jonka avulla johdolle voisi antaa palautetta sekä antaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden auttaa kehittämään uusia käytäntöjä ja ohjelmia (Manka & Manka;

Gruber 2020). Työntekijät kokevat palautteen ja kehitysehdotusten antamisen tärkeäksi, koska niiden avulla työntekijöitä kuullaan ja he pystyvät vaikuttamaan asioihin. Avoimen palautekanavan perustaminen, palautteen vastaanotto ja avoin käsittely edistäisivät sekä viestintää että työhyvinvointia.

### **Organisaatiomuutos ja muutosviestintä**

Organisaatiomuutos ja viestintä muutoksen aikana olivat vaikuttaneet työhyvinvointiin heikentävästi sekä positiivisesti. Positiivista on, että työntekijät olivat kokeneet viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääntyneen, viestintäkulttuurin parantuneen ja yrityksessä on irtisanomisten jälkeen ”jäljellä avoimesti viestiviä positiivisesti suhtautuvia näkemyksiä jakavia ihmisiä” (T6). Muutoksen ansiosta Asiantuntijayrityksessä X ei ollut enää työntekijöitä poissulkevia piirejä, jotka vaikuttavat yhteishengen laskevasti. Muutoksen aikana viestintä ei ollut kuitenkaan riittävää, sillä työyhteisössä on levinnyt huhuja. Huhut osoittavat, että tieto ei ole ollut totuudenmukaista tai yksiselitteistä. Huhut ovat myös merkki siitä, että johdon viestintä ei ole onnistunut. (Joki 2018, 198, 194.) Muutokseen liittyvät huhut olisivat tärkeä käsitellä ja huolehtia, että puutteellinen viestintä ei mahdollista uusien huhujen leviämistä työntekijöiden keskuudessa.

### **Viestintäkulttuuri**

Tulosten perusteella Asiantuntijayrityksen X vuorovaikutus ja viestintäkulttuuri tukivat työntekijöiden työhyvinvointia osittain. Tulosten mukaan viestintäkulttuurista löytyy piirteitä, jotka kallistuvat rennon, avoimen, kannustavan ja lähentävän puolelle, mutta siitä löytyi myös muodollisen, salailevan ja loitontavan piirteitä (Juholin 2022, 138). Viestintäkulttuuria kuvasikin parhaiten jakautunut – adjektiivinen, eli osa koki viestinnän avoimeksi ja riittäväksi sekä yhteisöä tukevaksi, kun taas osa koki, etteivät he saa riittävästi tai tarpeeksi tietoa. Avoin, rento ja kannustava viestintäkulttuuri vallitsi selkeästi enemmän työntekijöiden välisessä viestinnässä. Työntekijät kokivat menneen ja yhteisöllisyyttä sekä avoimuutta, jotka olivat merkkejä vuorovaikutteisesta työyhteisöstä (Joki 2021, 164). Yhteisöllisyyden panostaminen kannattaa, sillä se tukee sekä yrityksen tuottavuutta, että työntekijöiden työhyvinvointia (Rauramo 2012, 105; Kaivola & Launila 2007, 77). Tuloksista nousi kuitenkin esille, että myös työntekijöiden keskuudessa oli eriarvoisia rooleja, jotka

ovat jakaneet työyhteisöä niin sanotusti uusiin ja vanhoihin työntekijöihin. Olisi hyvä muistaa, että viestintäkulttuurin keskiössä ei ole se kuka puhuu, vaan itse viestin sisältö (Juholin 2009, 49).

Asiantuntijayrityksen X viestintäkulttuurin kielteiset piirteet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin heikentävästi. Muodollisuutta osoitti kokemus viestintäkulttuurin muuttumisesta viralliseksi ja asialliseksi (Juholin 2022, 138). Virallisuus on vienyt epävirallista keskustelua, jonka takia viestintäkulttuurin koettiin heikentyneen. Salailusta nousi myös esimerkkejä, sillä yrityksessä oli ollut aikaisemmin poissulkevia piirejä, ja tiedonkulusta kerrottiin esimerkiksi, ettei tilanteen taustoja avata tarpeeksi ja viestintä ei ole realistista, jotka osoittavat salailemista. Loitontavan viestintäkulttuurin piirteet nousivat johdon ja työntekijöiden välisen viestinnän puutteista sekä palautteen antamisen haasteista johdolle (Juholin 2022; 138). Haastatteluissa tuotiin esille näkemys siitä, että onko viestintä liiankin avointa. Avoimuutta kannattaa edistää, sillä avoimuus lisää muun muassa kaikkea vuorovaikutusta määrällisesti ja laadullisesti (Rauramo 2012, 105–106). Avoimuuden vahvistaminen on yrityksen tuloksellisuudenkin kannalta kannattavaa, sillä tutkimusten mukaan avointa kommunikaatiota, luottamusta, yhteistyötä ja monimuotoisuutta edustava viestintäkulttuuri tukee kilpailuetua ja suorituskykyä (Kucharska & Bedford 2017).

### **Viestinnän johtaminen**

Yrityksen viestintä ja etenkin johtaminen vaikuttivat haastatteluiden perusteella kulkevan ennemmin ylhäältä alas eli johdolta työntekijöille. Tuloksista nähdään, että palautteen antaminen ei suju hyvin ja työntekijät eivät ole päässeet kunnolla vaikuttamaan muun muassa päätöksentekoon ja strategiaan. Useista haastattelun tuloksista sai kuvan, että johdon ja työntekijöiden välillä oli useamman Juholinin (2006) työhyvinvoinnin viestinnän osa-alueiden, kuten tiedonkulun, ilmapiirin ja luottamuksen kannalta jakautuneisuutta. Johdon ja työntekijöiden suhdetta toisiinsa ja vaikutusta työhyvinvointiin voidaan tarkastella sosiaalisen pääoman kautta, joka muodostuu johtamisen laadusta (Manka & Manka 2016; Lintula ym. 2022; Oksanen 2009). Tulosten perustella voidaan päätellä, että verkostot eivät ole tukeneet vastavuoroisuutta ja luottamusta, sekä työntekijöiden ja johdon välinen suhde ei ole ollut avoin.

Johdon näkemys viestinnän merkityksestä oli myös ristiriitainen, sillä esihenkilö koki, että mitä enemmän viestintään käytetään aikaa sitä vähemmän he voivat tehdä tulosta ja, jos he keskittyvät hyvään viestintään yritys ei tee tulosta. Viestinnän roolia ei voi unohtaa, sillä viestintä ja vuorovaikutus ovat jatkuvasti osa yrityksen arkea ja vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan ja kaikkeen tekemiseen (Honkala ym. 2017, 11; Juholin 2022, 56; Pekkola, Pedak & Aula 2013). Terve johtaminen huomioi sekä yrityksen tuloksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin yhtenä kokonaisuutena sekä tiedostaa viestinnän roolin ja vaikutukset työhyvinvointiin (Aura & Ahonen 2016; Mankan & Mankan 2016, 141; Pekkola ym. 2013).

Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijöiden ja johdon välillä on niin sanottu ”kuilu”. Vaikka yritys oli madaltanut organisaatorakennetta ja jakanut johtamista tiimipäälliköille, yrityksen roolit olivat edelleen hierarkkiset. Tätä osoittaa tuloksissa esille nousseet kokemukset kontrollista ja johdon ja esihenkilöiden etäinen olemus sekä joidenkin kokemus siitä, että omaan esihenkilöön ei saa yhteyttä. Johtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin henkilökohtaisilla johtamisominaisuuksilla, kuten johtamis- ja vuorovaikutustyyllillä sekä johtajan ja työntekijän välisillä sosiaalisilla kohtaamisilla (Nielsen ym. 2017). Viestintäkanavat eivät saa korvata johdon ja esihenkilöiden tehtävää olla osana vuorovaikutusta ja näkymistä henkilöstön keskuudessa (Joki 2018, 194). Johtaminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollistajista, jota viestinnällä voidaan välittää (Ahonen & Aura 2016; Nielsen ym. 2017). Työntekijöiden ja johdon välistä viestintää ja yhteistyötä voidaan parantaa ja kehittää vahvistamalla avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta sekä järjestämällä yhteistä aikaa (Kaivola & Launila 2007, 89).

### **Työyhteisöviestinnässä kehitettävää**

Haastatteluissa nousi useampi kohta esille, joiden avulla voidaan tutkitusti kehittää työyhteisöviestintää ja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijät kokivat, että viestinnän menetelmät ja keinot hakevat vielä muotoaan. Etenkin kaikkien tiimien tiimipalaverit vaativat kehittämistä. Viestinnän laadun ja tavoitettavuuden takia olisi tärkeää, että kaikissa tiimeissä viestitään samalla tavalla. Johto voisi tarvittaessa määritellä valmiiksi jaettavat tiedot tiimipäälliköille, mutta myös valmentaa tiimipäälliköitä, jotta he osaavat suodattaa ja jakaa oleellisen tiedon eteenpäin (Juholin 2009, 85). Epätasainen tiedonkulku voi lisätä työntekijöissä epäluottamusta tiedonkulkuun, jos on paljon tilanteita, joissa vain osalla työntekijöistä on tietoa asioista (Joki 2018, 189).

Kaikista tärkein kehityskohta haastateltavien mielestä oli epävirallisen viestinnän ja keskustelun lisääminen jollakin keinolla. Epävirallisen viestinnän tukeminen olisi yrityksen toiminnankin kannalta kannattavaa, sillä etenkin asiantuntijatyössä epäviralliset viestintäkanavat ja -tavat edistävät tiedon jakamista ja oppimista (Juholin 2022, 154). Työntekijät kokivat, että he haluavat enemmän fyysisiä kohtaamisia toimistolla virtuaalikahtauon tilalle. Virtuaalikahtauko tai vastaava vuoro-vaikutustapa voisi myös toimia toimistoilla tapahtuvien keskusteluiden lisäksi, mutta tällä hetkellä virtuaalikahtauko vaikuttaa väkinäiseltä ja se ei onnistu houkuttelemaan tarpeeksi ihmisiä. Olisi hyvä, jos johto osallistuisi ja näkyisi myös epävirallisessa viestinnässä, sillä johto voi omalla esimerkillään ja johtamistyyllillään luoda positiivista viestintää ja kannustaa muita työntekijöitä viestimään enemmän sekä osoittamaan, että myös johto on osa vuoro-vaikutusta (Joki 2018, 94; Manka & Manka 2016; 75).

Haastateltavat kokivat hybridityön mahdollistavan työn joustavuuden, mutta myös toimistoilla käymisen ja ihmisten kohtaamisen. Muutama haastateltava oli kiinteitä toimistopäiviä vastaan, mutta selkeästi suurimman osan mielestä toimistopäivät olisivat hyvä vastapaino etätyölle ja mahdollistaisivat vapaan keskustelun ja kanssakäymien. Toimistolla tapahtuvat kohtaamiset ovat välitöntä ja rikkainta viestintää, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja osallistumista (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 77–78, 80). Työntekijöiden kasvokkain kohtaamiset edistäisivät etenkin työntekijöiden tustumista toisiinsa ja luottamuksen vahvistumista, jota ei virtuaalityössä pääse muodostumaan. Työntekijät eivät pysty tapaamaan kaikkia yrityksen työntekijöitä maantieteellisistä syistä, mutta etenkin uuden tiimin kanssa tai jopa projektin alussa olisi hyvä, jos työntekijät pääsisivät tapamaan toisiaan. Kohtaamiset edistäisivät tiedon jakamista, mutta myös luottamuksen ja yhteisöllisyyden muodostumista. (Bell & Zaheer 2007; Aula, Pedak & Pekkola, 2013, 80.) Yritys voisi harkita myös epävirallisten vapaa-ajan tapahtumien järjestämistä koko yritykselle.

## **Yhteenveto**

Tulosten perusteella Asiantuntijayrityksen X työntekijöiden työhyvinvointi on kohtalaisen hyvä, mutta työyhteisöviestintä ei ole onnistunut kokonaisuudessaan tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia. Juholinin (2006) työhyvinvoinnin viestinnän ulottuvuuksista ”motivaatio” tuki parhaiten työntekijöiden työhyvinvointia, ”ilmapiirin” ja ”luottamuksen” koettiin tukevan työhyvinvointia osittain, mutta ”tiedonkulku” oli selkeästi heikoin ja vaikutti hyvinvointiin heikentävästi. Etenkin

työntekijät, jotka olivat lomautettuna, kokivat lähes kaikki työhyvinvointiin liittyvät viestinnän osa-alueet heikompana kuin ei lomautettuna olleet työntekijät.

Asiantuntijayrityksen X viestintäkanavat eivät ole onnistuneet tukemaan yhteisöllisyyttä ja vastuuruoisuutta. Työyhteisöviestinnästä uupuvat kunnolliset epävirallista ja rikkainta viestintää edustavat viestintäkanavat ja tavat. Viestintäkulttuurin työhyvinvointia tukevia piirteitä olivat muun muassa avoimuus ja yhteisöllisyys. Viestintäkulttuuria heikentäviä piirteitä olivat muun muassa jakaantuneisuus, muodollisuus ja tiedon salailu. Niin kuin ilmapiiri, viestintäkulttuurikin on jakaantunut, ja se on parempi työntekijöiden keskuudessa kuin johdon ja työntekijöiden välillä. Työyhteisön toimivuutta heikensi myös palautteen ja kehitysehdotusten antaminen johdolle, ja työolot olivat synnyttäneet jopa pelokasta ilmapiiriä. Asiantuntijayrityksen X organisaatiomuutos oli onnistunut parantamaan viestintää ja työhyvinvointia, mutta itse muutosviestintä oli aiheuttanut epävarmuutta sekä johtanut huhujen leviämiseen. Johto ei ollut huomionnut työyhteisöviestinnän roolia työhyvinvoinnissa tai ollut onnistunut luomaan avoimuutta ja yhteisöllisyyttä johdon ja työntekijöiden välille.

Työyhteisöviestintää voidaan kehittää lisäämällä epävirallista ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää, tukemalla hybridityötä ja määrittelemällä selkeät ja yhteiset viestinnän pelisäännöt sekä edistämällä myönteistä ja avointa viestintäkulttuuria. Työntekijöiden löytämien kehityskohteiden lisäksi Asiantuntijayrityksen X työyhteisöviestintää voidaan kehittää edistämällä avointa ja myönteistä viestintäkulttuuria, parantamalla tiimien viestintää ja muutosviestintää, sekä tukemalla kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Työhyvinvointia voidaan parantaa keskittymällä läpinäkyvään ja osallistuvaan johtamiseen, joka tukee sosiaalista pääomaa ja huomioi viestinnän merkityksen työhyvinvoinnissa. Monipuolisella ja osallistavalla viestinnällä voidaan rakentaa ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä menestymistä.

## 6.2 Eettisyys

Laadullisen tutkimuksen keskeiset tutkimuseettiset kysymykset liittyvät tutkittavien epäasialliseen kohteluun ja tutkimusasetelman eettisiin ongelmiin. Tutkimusta tehdessä oli huomioitu ”hyvän tieteellisen käytännön” -työohjeet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.) Näiden lisäksi huomioitiin myös tutkijan velvoite hyödyntää tieteellistä menetelmää ja argumentoida tieteellisen päättelyn sääntöjen mukaisesti. Tietoväitteet on perusteltu objektiivisesti, tutkimuksen tieto on julkista, tutkija on



puolueeton koko tutkimuksen ajan, kritiikki on harkittua ja asiallista sekä tutkimusta tehdessä on käytetty myös laadullisen tutkimuksen normeja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)

Tutkimuksen suunnitelma, tulosten tallentaminen, esittäminen ja tulosten arviointi on tehty objektiivisesti, rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tämä toteutui valitsemalla ja käyttämällä tutkimuksen kannalta oikeita aineistonkeruu-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Kananen 2017, 190, Vuori n.d.) Tutkimuksen kannalta valitut ratkaisut ovat esitetty ja tulkinnessa ei ole vääristetty tuloksia. Tutkimuksen aineistoja säilytettiin aineistohallintasuunnitelman mukaisesti ja niitä ei ole jaettu ulkopuolisille. (Kuula-Luumi n.d.) Haastateltavista on käytetty tulosten esittämisessä tunnisteita.

Haastateltavilta pyydettiin suostumus osallistua tutkimukseen ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluja lyhyesti tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä mikä heidän roolinsa tulee olemaan tutkimuksessa. Haastateltavilla oli oikeus kieltäytyä haastattelusta ja perua osallistumisensa jälkikäteenkin. Haastateltavilta ei kysytty henkilötietoja, joista haastateltavat olisivat tunnistettavissa. Tutkimuksessa ei ole loukattu tutkittavien yksityisyyttä, ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. (Vuori n.d.)

### **6.3 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin eli pysyvyyden ja validiteetin eli oikeudellisuuden käsitteillä, mutta laadullisessa tutkimuksessa käsitteitä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163). Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa hyödynnettiin Kananen (2017, 174) luotettavuustarkastelua ja Tuomen ja Sarajärven (2018, 163–164) listausta huomiota kiinnitettävistä asioista arvioinnissa.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee, että yleistäminen on tehty tulkinnessa, joka on syntynyt teorian, aineiston ja tutkijan vuoropuhelun tuloksena (Vilka 2021, 195). Tutkimuksen luotettavuus on huomioitu jo tutkimuksen alusta lähtien. Suunnitelmaa varten laadittiin selvitys tiedonhankinnasta ja aineistohallintasuunnitelma. Tutkimusasetelmassa pyrittiin huomioimaan, että tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät sopivat toisiinsa (Kananen 2017, 174). Tutkimusmenetelmäksi päätettiin laadulliseen tutkimukseen, jonka avulla voitiin tutkia tutkittavaa ilmiötä työntekijöiden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20). Tutkimusongelmana oli selvittää Asiantuntijayrityksen X työntekijöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, mihin soveltuva aineistonkeruumenetelmä oli

puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluiden avulla saatiin selville mitä työntekijät ajattelivat puheen muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20, 84; Vilka 2021; 122–123). Aineiston analyysimenetelmää harkittiin suunnitelman aikana, mutta se muotoutui vasta ennen analyysin tekoa lopulliseen muotoonsa. Alusta asti oli kuitenkin selvää, että analyysissä haluttiin kunnioittaa ja tuoda esille työntekijöiden kertomuksia ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, koska sisällönanalyysi mahdollisti dokumenttien analysoinnin objektiivisesti ja systemaattisesti. Luotettavuuden kannalta tarkasteltuna tutkimuksen kohde ja tarkoitus ovat yhtenäiset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20, 117, 163).

Tutkimuksen toteutuksen luotettavuudessa huolehdittiin aineistojen ja aineiston analyysien oikeudesta ja luotettavuudesta (Kananen 2017, 174). Tutkimuksen toimeksiantajayrityksen hallintojohtaja valitsi sopivat haastateltavat halukkaiden vastaajien joukosta. Tiedonantajien yksityisyydestä pyrittiin huolehtimaan, mutta valitettavasti yhdessä ryhmäviestissä haastateltavat näkivät toisensa. Asia korjattiin kuitenkin heti, ja alkuperäiset haastateltavat saivat valita, haluavatko he edelleen osallistua haastatteluun vai eivät. Haastateltavat saivat lopulta tietää vain mahdolliset alkuperäiset haastateltavat, jolloin haastateltavien anonyymiteetti pystyttiin turvaamaan. Virheen jälkeen tiedonantajien yksityisyyden suojasta huolehdittiin tarkasti koko tutkimuksen aikana eli tiedonantajien henkilöllisyydet eivät ole tiedossa kuin tutkijalla ja Asiantuntijayrityksen X hallintojohtajalla.

Haastateltavat pääsivät tutustumaan haastattelukysymyksiin etukäteen saatekirjeen avulla (Tuomi & Sarajärvi 2012, 64). Haastattelurungon luotettavuus varmistettiin ennen varsinaisia haastatteluja yhdellä testihaastattelulla, jossa kysymysten oikeellisuus pystyttiin tarkistamaan. Ennen haastatteluja haastateltaville laadittiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoista ja tavoitteista sekä jaettiin tutkimuskysymykset, joihin haastateltavat pääsivät tutustumaan etukäteen. Haastatteluiden luotettavuutta tuki myös haastattelujen määrä, sillä haastatteluita päätettiin tehdä kahdeksan, jotta haastatteluilla saataisiin mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluissa pyrittiin vuorovaikutteiseen ja avoimeen keskusteluun, ja verkkohaastatteluissa pidettiin kamerat päällä. Haastatteluista joudut-

tiin kuitenkin täydentämään yhden kysymyksen kohdalla sähköpostikyselyllä, koska haastateltavien alkuperäiset vastaukset jäivät vajaiksi. Haastateltaville lähetettiin sama kysymys, mutta heistä vain seitsemän vastasi viestiin. Tämä laski tutkimuksen luotettavuutta yhden kysymyksen kohdalla. Kysymykseen saatiin onneksi tarpeeksi tietoa muilta vastaajilta ja yhden haastateltavan vastausten puute ei heikentänyt koko tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluiden aineistonkeruu tekniikkana käytettiin äänitettä. Haastattelut äänitettiin kahdella laitteella ja ääninauha otettiin haastatteluiden aikana saneluna ylös Wordiin.

Luotettavuutta tukee johdonmukainen tutkimusraportti, johon on koottu tutkimusaineisto ja havainnot objektiivisesti. Tutkimuksen johdonmukaisuus nähdään hyvän tutkimuksen kriteeriksi. Tutkimusraportissa tämä huomioitiin erityisesti argumentaatioissa eli käytetyistä lähteistä. Tutkimus on pyritty tekemään objektiivisesti, ja tutkijan omat näkemykset ja seikat eivät näy havainnoissa ja tuloksissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110, 160). Objektiivisuus on huomioitu muun muassa, että tutkimuksen keskeisimmät lähteet ovat valittu hyvissä ajoin ennen raportin kirjoittamista. Lähteitä täydennettiin haastatteluiden jälkeen ajankohtaisemmilla ja täydentävillä lähteillä. Lähteinä käytettiin ajankohtaisia ja asiallisia lähteitä, kuten tietokirjoja, raportteja, tutkimuksia ja artikkeleita. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös ulkomaisia tutkimusraportteja ja artikkeleita. Artikkeleissa on myös joitain vanhempia lähteitä, joista yksi on vuodelta 1999. Muut lähteet ovat laadittu 2000-luvun jälkeen, ja varsinkin Juholinin vuoden 2006 työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavan viestinnän -mallista ei ole tehty muutoksia, jotka laskisivat lähteen arvoa. Tutkimusraportti on kirjoitettu selkeästi ja huolellisesti ja noudattaa oikeaoppista raportointiohjetta. Raportoinnissa laadullista menetelmän luotettavuutta tukevat myös, että haastatteluista on nostettu alkuperäiset lainaukset analyysin tueksi. Alkuperäisten lainauksien esittämisellä on pyritty todistamaan esitetyt oletukset ja tulkinnat asiallisina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20, 22.)

## **6.4 Hyöty toimeksiantajalle ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja selvittää tukeeko työyhteisöviestintä työhyvinvointia. Työn avulla tutkittiin millaiset työhyvinvoinnin ja työyhteisöviestinnän nykytilat ovat Asiantuntijayrityksessä X. Tutkimuksessa syvennyttiin erityisesti työntekijöiden näkökulmaan ja aihetta tutkittiin heidän kokemusten pohjalta. Tutkimuksessa saatiin tärkeää ja ajankohtaista tietoa työntekijöiltä toimeksiantajayritykselle ja tutkimustuloksista luotiin kehitysehdotuksia johtamisen tueksi. Tutkimus oli ajankohtainen ja tarpeellinen yrityksessä

tapahtuneen muutoksen takia. Toimeksiantaja ei ollut myöskään tehnyt aiheesta empiiristä tutkimusta aikaisemmin. Tutkimuksen avulla löydettiin asioita, jotka toimivat sekä vaativat kehittämistä. Tutkimustulokset esitettiin toimeksiantajalle tammikuussa 2023, jolloin yritys sai heti palautetta ja pystyi hyödyntämään kehittämään yrityksen toimintaa tutkimustulosten pohjalta.

Tutkimuksessa tutkittiin sekä työhyvinvointia, että työyhteisöviestintää, jonka takia tutkimuksen aihe oli laaja. Viestintä oli kuitenkin toimeksiantajalla selkeä kehityskohde, jolloin oli perusteltua keskittyä tutkimaan enemmän työhyvinvointia viestinnällisestä näkökulmasta ja viestinnän merkitystä työhyvinvointiin. Tutkimuksen keskittyessä viestintään työntekijöiden työhyvinvoinnista ei saanut täysin kokonaisvaltaista kuvaa. Laajempaa johdon näkökulmaa ei tutkittu, jolloin yritykselle hyödyllinen jatkotutkimusaihe olisi laajempi työhyvinvoinnin selvitys koko henkilöstölle. Tutkimuksella saatiin tietoa johtamisen tueksi, mutta toinen jatkotutkimusaihe voisi keskittyä johtamisen ja etenkin työhyvinvoinnin johtamisen tutkimiseen, jolloin saataisiin tarkemmin tietoa muun muassa työhyvinvoinnin strategiasta. Kolmantena hyödyllisenä jatkotutkimusaiheena olisi selvittää monipuolisemmin yrityksen muutoksen ja muutosviestinnän vaikutukset sekä esimerkiksi, miten muutos on onnistunut.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Barjot, D. & Schröter, H. G. 2014. The flow of information in organizations. *Organizational theories as tools for business history. Entreprises et histoire (Paris)*, 75, 6-23. Viitattu 25.9.2022. <https://doi.org/10.3917/eh.075.0006>.

Bell, G. G. & Zaheer, A. 2007. Geography, Networks, and Knowledge Flow. *Organization science (Providence, R.I.)*, 18, 6, 955-972. Viitattu 5.11.2022. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0308>.

Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. 2020. Employee energy and subjective well-being: a moderated mediation model. *The Service industries journal*, 40, 1–2, 133–157. Viitattu: 10.10.2022. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1563072>.

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra artikkeli. Viitattu 15.4.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>.

Fostering Open Communication in the Workplace. 2022. *Teller Vision*, 1539, 5. Viitattu: 21.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Gruber, J. S. 2020. Building community: twelve principles for a healthy future. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers. Viitattu 2.11.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Haapala, J. & Lehtipuu, U. 2021. Luottamus kysymys. Helsinki: Alma Talent.

Holá, J. 2012. Internal communication in the small and medium sized enterprises. *E+M ekonomie a management*, 15, 3, 32–45. Viitattu 4.11.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki: työyhteisön viestintä. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.9.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-vleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Juholin, E. 2006. Searching paradigms for communication of work organisations. Oslo, Norway: EURAM (European Academy of Management). Viitattu 25.9.2022. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=93434ba36b25cf1d843a4d8e188adb0a6734b06e>

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2010. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.9.2022. <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>.

Juholin, E. 2022. Communicare! ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. Organization science (Providence, R.I.), 10, 6, 791-815. Viitattu 5.2.2023. [doi:10.1287/orsc.10.6.791](https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791).

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kucharska, W. & Bedford, D. 2019. Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter? Electronic journal of knowledge management: EJKM, 17, 1, 1. Viitattu 29.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Kuula-Luumi, A. N.d. Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>.

Kuykendall, L. & Louis, T. 2015. Employee subjective well-being and physiological functioning: An integrative model. *Health psychology open*, 2, 1, 2055102915592090. Viitattu 5.10.2022. <https://doi.org/10.1177/2055102915592090>.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Oikeusministeriö, Edita Publishing Oy. Viitattu 1.9.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Lilleoere, A. & Holme Hansen, E. 2011. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. *Journal of knowledge management*. 15, 1, 53–70. Viitattu 28.9.2022. <https://doi.org/10.1108/13673271111108693>.

Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A., & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 59, 4, 365–375. Viitattu 2.10.2022. <https://doi.org/10.23990/sa.98692>.

Manka, M.-L. and Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Manka, M.-L. and Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance. A systematic review and meta-analysis. *Work and stress*, 31, 2, 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.

Pekkola, P. Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 24.9.2022. <https://docplayer.fi/1101983-Hyvinvointiviestinta.html>.

Petković, N. & Rapajić, M. 2021. Employees' satisfaction with communication in the organization. *Ekonomika (Niš, Serbia)*, 67, 3, 39–61. Viitattu 30.10.2022. <https://doi.org/10.5937/ekonomika2103039P>.

Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M. & Najjar, D. 2021. Building organizational trust through internal communication. *Corporate communications*, 26, 1, 70–83. Viitattu: 28.10.2022. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Helsinki: Edita.

Robles, M. M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business communication quarterly*, 75, 4, 453–465. Viitattu 12.1.2023. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>.

Salonen, E. 2020. *Johda energiaa: kohti uusiutuvaa organisaatiota*. Helsinki: Basam Books.

Sillanaukee, P. 2017. Menestyvä yritys panostaa työhyvinvointiin. Artikkelit Sitran sivustolta. Viitattu 20.11.2022: <https://www.sitra.fi/blogit/menestyva-yritys-panostaa-tyohyvinvointiin/>

Sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri. N.d. Aava & Bang Oy. Ladattu opas. Viitattu 16.11.2022.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. Toim. Johtamistaidon opisto. 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava.

Thomas, G.F., Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *The Journal of business communication* (1973), 46, 3, 287–310. Viitattu: 5.10.2022. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>.

Togna, G. 2014. Does internal communication to generate trust always increase commitment?: A study at Micron Technology. *Corporate communications*, 19, 1, 64. Viitattu 11.10.2022: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0046>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointi. N.d.a. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 2.10.2022. <https://tyoturvallisuuskeskus.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>.

Työhyvinvointi. N.d.b.. Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki. Viitattu: 2.10.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Viitala, R. Tanskanen, J. & Säntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. *International journal of organizational analysis* (2005), 23, 4, 606–620. Viitattu: 28.9.2022. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.



Vuori, J. N.d. Eettiset periaatteet käytännössä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.4.2023.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/Eettiset-periaatteet-kaytannossa>.

Yu, J. Park, J. & Hyun, S. S. 2021. Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of hospitality marketing & management*, 30, 5, 529–548. Viitattu: 15.11.2022.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei (yrityksen työntekijä) ja tervetuloa työhyvinvointihaastatteluun!

Olen liiketalouden opiskelija Jyväskylästä ja kerään haastattelun avulla tietoa, miten sisäinen viestintä tukee hyvinvointia työpaikallasi. Tämä haastattelu toteutetaan osana opinnäytetyötä, ja sen tuloksia hyödynnetään kehittämään työhyvinvointia ja sisäistä viestintää.

Haastattelu sisältää kymmenen kysymystä ja kestää noin puoli tuntia. Haastattelussa kysytään kysymyksiä työhyvinvoinnin ja viestinnän aihepiiristä. Kysymykset keskittyvät erityisesti työntekijän omiin kokemuksiin, tuntemuksiin ja mielipiteeseen.

Kaikki haastattelussa käydyt keskustelut ovat luottamuksellisia. Pysyt täysin anonyyminä, enkä kerää haastattelua varten henkilötietoja. Äänitän kaikki haastattelut, mutta aineistoa tullaan esittelemään niin, että kukaan ei ole tunnistettavissa. Varsinaisessa tutkimuksessa (yritys) on myös anonyymi yritys. Haastatteluihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Haastattelu toteutetaan verkkohaastatteluna Teamsin välityksellä, mutta (yrityksen toimisto) yksikköön tekisin haastattelun paikan päällä. Järjestän ensimmäiset haastattelut 18.10 Mikkelissä ja loput voidaan sopia seuraavalla kahdelle viikolle maanantaille ja tiistaille kello 8–16 välille. Lähetän kysymykset ennakkoon tutustuttavaksi 11. lokakuuta.

Voit laittaa minulle viestiä sähköpostiin [julia.puukko@gmail.com](mailto:julia.puukko@gmail.com), jos haluat osallistua haastatteluun. Voit ehdottaa samalla sopivaa haastatteluajankohtaa. Voidaan tarvittaessa sopia eri päivälle haastattelua, jos tulee esteitä.

Jos on jotain kysyttävää haastatteluista tai ihan tutkimukseen liittyen, voit laittaa viestiä sähköpostiini.

Ystävällisin terveisin, Julia Puukko

## Liite 2. Haastattelurunko

Työhyvinvointihaastattelu: Työhyvinvointia tukeva työyhteisöviestintä

*Työyhteisöviestintä=sisäinen viestintä*

*”Työyhteisöviestintä on kaikkea tiedon tuottamista, jakamista ja muokkaamista, mutta myös vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista”*

1. Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi?
2. Millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee? Kuvaille ilmapiiriä kolmella (3) sanalla.
3. Millainen kokemus sinulla on työyhteisön sisäisestä luottamuksesta? Esimerkiksi esihenkilöiden, työntekijöiden jne. välinen luottamus.
4. Tunnetko itsesi motivoituneeksi? Mikä motivoi, mikä ei?
5. Miten yrityksen tiedonkulku toimii? Kuinka hyvin koet saavasi tietoa asioista?
6. Millaisia viestintäkanavia ja -tapoja käytät vastaanottamaan ja lähettämään tietoa? Kerro kolmesta viiteen (3–5) käytetyintä.
7. Kuinka toimivaksi koet nämä kanavat? Arvioi asteikolla 1-5 (1=välttävä 5=erinomainen). Mitkä ovat mielestäsi parhaimmat?
8. Millainen olet mielestäsi vuorovaikuttajana ja viestijänä? Esimerkiksi millaisia viestintätaitoja tai rooleja omaat?
9. Millaiseksi koet yrityksessä vallitsevan keskustelu- ja viestintäkulttuurin?
10. Miten kehittäisit yrityksesi työyhteisöviestintää?