

Palvelualan yrityksen johtaminen pandemiati- lanteessa

Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

2022

Anne Nykänen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Nykänen, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 104	
Työn nimi Palvelualan yrityksen johtaminen pandemiatilanteessa Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Päivi Jäkälä, henkilöstö- ja viestintäpäällikkö, Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin viestinnän vaikutusta sitoutumiseen koronapandemian aikana Etelä-Karjalan Osuuskaupassa vuosina 2020–2022. Tarkoituksena oli löytää sisäisen viestinnän elementtejä, jotka edistävät tai heikentävät sitoutumista.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin Q-menetelmän haastatteluin. Haastatteluihin osallistui 21 vapaaehtoista 91 % organisaation työntekijöistä kattavasta kohderyhmästä. Sitoutumisen ja viestinnän kokemuksia kartoitettiin teoreettisesta viitekehystä johdettujen väittämien avulla. Aineistoa analysoitiin sekä määrällisesti PQ Method ohjelmistolla, että laadullisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tulokset osoittivat, että viestintä vaikuttaa sitoutumiseen useilla eri tavoin. Avoin, arvostava ja osallistava organisaatioviestintä lisää sitoutumista. Sen sijaan riittämätön tiedon ja tuen saanti erityisesti omalta lähiesihenkilöltä heikentää sitoutumista.</p> <p>Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että poikkeustilanteissa tulisi kiinnittää huomiota kaikkien organisaatiotasojen osallistumiseen viestintään, viestinnän riittävään määrään, ajantasaisuuteen ja helppoon saatavuuteen.</p>		
Asiasanat Sitoutuminen, viestintä, kolmiulotteisen sitoutumisen malli		

Abstract

Author(s) Nykänen, Anne	Type of Publication Thesis, Master's	Published 2023
	Number of Pages 104	
Title of Publication Managing a service industry's company in a pandemic Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Name of Degree Master Business Administration		
Name, title and organization of the client Päivi Jäkälä, human resources and communications manager, Etelä-Karjalan Osuuskauppa.		
Abstract <p>The study investigated the impact of communication on engagement during the COVID-19 pandemic at Etelä-Karjalan Osuuskauppa in 2020-2022. The aim was to find elements of internal communication that promote or hinder engagement.</p> <p>The study data was collected through Q-methodology interviews. 21 volunteers from a target group representing 91% of the organization's employees participated in the interviews. Engagement and communication experiences were mapped through claims derived from the theoretical framework. The data was analyzed both quantitatively using PQ Method software and qualitatively using content analysis.</p> <p>The results showed that open, respectful, and inclusive organizational communication increases engagement. On the other hand, insufficient information, and support, especially from direct managers, reduces engagement.</p> <p>The results of the study indicate that in emergency situations, attention should be paid to the participation of all organizational levels in communication, the adequacy of communication, timeliness, and easy availability..</p>		
Keywords Engagement, communication, three-dimensional commitment model		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	5
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	5
1.4	Teoreettinen viitekehys	7
1.5	Tutkimuksen rakenne	10
2	Johtaminen ja viestintä muuttuvassa maailmassa.....	12
2.1	Muutosjohtaminen	12
2.2	Musta joutsen	14
2.3	Viestintä.....	15
2.3.1	Kieli, dialogi ja viestintä.....	15
2.3.2	Sähköinen viestintä.....	17
2.3.3	Kriisiviestintä.....	20
3	Sitoutuminen.....	22
3.1	Mitä on sitoutuminen 2020-luvulla?.....	22
3.2	Johtamisen vaikutus sitoutumiseen	26
3.3	Kolmiulotteisen sitoutumisen malli	27
3.3.1	Jatkuva sitoutuminen	29
3.3.2	Normatiivinen sitoutuminen.....	30
3.3.3	Affektiivinen sitoutuminen	31
4	Palveluala työympäristönä	33
4.1	Vähittäiskauppa	34
4.2	Matkailu- ja ravitsemiskauppa.....	37
5	Tutkimuksen toteutus.....	41
5.1	Tutkimuksen tarkoitus	41
5.2	Aineiston hankinta	43
5.3	Aineiston analysointi	49
6	Tulokset.....	55
6.1	Taustamuuttajat	55
6.2	Aineiston faktorit	55
6.3	Kokemukset toimialoittain	58
6.3.1	Vähittäiskauppa	59
6.3.2	Matkailu- ja ravitsemiskauppa.....	64
6.4	Kokemukset organisaatiotasoinnain	67

6.4.1	Keskijohto.....	67
6.4.2	Päälliköt.....	69
6.4.3	Työntekijät.....	70
6.5	Kokemukset sitoutumistyypeittäin.....	73
6.5.1	Jatkuvasti sitoutuneet.....	73
6.5.2	Normatiivisesti sitoutuneet.....	75
6.5.3	Affektiivisesti sitoutuneet.....	77
6.6	Tulosten yhteenveto.....	79
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	83
7.1	Johtopäätökset tutkimuksesta.....	84
7.2	Tutkimustulosten hyödyntäminen.....	86
7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	87
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	89
	Lähteet.....	90

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Haastatteluväittämät

Liite 3. Tiedote tutkimuksen tuloksista tutkimukseen osallistuneille ja tutkimuksen toimeksi-
antajalle

1 Johdanto

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on suuri merkitys työssä viihtymiseen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Erityisen haastavaa on johtaa isoa yritystä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, epävarmuudessa tulevasta ja ulkopuolelta tulevan uhan aiheuttaessa rajoituksia liiketoiminnalle. Johtaminen on viestintää ja viestinnän laatu, määrä, viestintäkanavat ja tavat ovat hallituissa muutostilanteissa ennalta suunniteltuja. Entä, kun muutosviestintää pitää tehdä epävarmuuden vallitessa? Kun kukaan ei tiedä, mitä seuraava päivä tuo tullessaan?

Covid-19 pandemia on riivannut Suomea jo lähes kolmen vuoden ajan. Toisinaan pandemia on hellittänyt otettaan, iloittu kaiken normalisoituvan, kunnes virus on jälleen muuttanut muotoaan ja antanut syytä uusille liiketoimintamuutoksille. Palvelualalla palvelua tuotetaan ihmiseltä ihmiselle ja herkästi tarttuva virus on aiheuttanut liiketoiminnan rajoitusten ja muutosten lisäksi myös pelkoa, epävarmuutta ja huolta.

Aihe on tärkeä ja ajankohtainen sen vuoksi, että korona ja siihen liittyvät liiketoimintarajoitteet ovat koetelleet palvelualoja erityisen kovalla kädellä. Viestintä jatkuvasti muuttuvien liiketoimintarajoitteiden ja epävarmuuden keskellä on tunnistettu organisaatiossa kriisiajan johtamisen haasteeksi. (Riikola 2020; Jäkälä 2022b.) Erityisesti matkailu- ja ravitsemistomielialalla on kärsitty henkilöstöpulasta työntekijöiden vaihtaessa alaa. Mielenkiintoista on, että Etelä-Karjalan Osuuskaupalla, kuten monilla muillakin S-ryhmän osuuskaupoilla, samaan aikaan työtyytyväisyys on parantunut jo kuutena peräkkäisenä vuonna. Etelä-Karjalan Osuuskaupalla kehitys on kuitenkin ollut jopa muita osuuskauppoja parempaa. (Jäkälä 2022b, Jäkälä 2023.) Tällä tutkimuksella selvitetään, onko sisäisellä viestinnällä osuutta tähän.

Tutkimus puoltaa paikkaansa tuottamalla uutta tietoa. Aiempia vastaavia tutkimuksia sisäisen viestinnän merkityksestä koronakriisin johtamisessa ei ole tehty. Organisaatioon sitoutumista sen sijaan on aiemmin tutkittu useissa eri tutkimuksissa (Högnäs 2020; Mikkilä 2020; Niemipelto 2014; Sivunen 2007; Jokivuori 2002). Saxén (2002) on omassa pro graduun tutkinut sisäisen viestinnän merkitystä organisaatioon sitoutumisessa sairaalafuusiassa. Viestinnän yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen on tutkittu myös Allenin (1992), Guzleys (1992), Varonan (1996) ja Peltosen (2000) tutkimuksissa. (Saxén 2002 mukaan.)

Tutkijan position tiedostaminen on tärkeä osa tutkimusta. Tutkijalle voi muodostua erityinen suhde tutkimusaiheeseen esimerkiksi motiivien, ominaisuuksien ja roolien kautta. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Tässä tutkimuksessa positiolla on merkitystä, sillä tutkija on elänyt osana ilmiötä ollessaan esihenkilönä Etelä-Karjalan Osuuskaupassa. Tämä on vaikuttanut

myös tutkimuksen aihevalintaan. Aiheen on oltava tutkijaa motivoiva, jotta mielenkiinto säilyy koko tutkimusprosessin ajan (Jyväskylän yliopisto 2014).

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkittavana yrityksenä on Etelä-Karjalan Osuuskauppa, eli tuttavallisemmin Eekoo. Yritys on merkittävä kaupan alan toimija 11 kunnan alueella Etelä-Karjalassa. Toimialoja Etelä-Karjalan Osuuskaupalla on neljä: päivittäis- ja käyttötavarakauppa, ABC liikennemyymälätoiminta, matkailu- ja ravitsemispalvelut, sekä autokauppa. Kyseessä on 68 800 asiakkaansa omistama osuustoiminnallinen yritys. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2022a.)

Eekoo on osa valtakunnallista S-ryhmää, jonka muodostavat 19 itsenäistä alueosuuskauppaa, Suomen osuuskauppojen keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen ja kuusi paikallisosuuskauppaa. SOK on osuuskauppojen keskusliike, joka tuottaa hankinta-, tuki- ja asiantuntijapalveluita. S-ryhmässä työskentelee yli 40 000 työntekijää ja se on suurin yksityinen työnantaja Suomessa. Vaikka verkosto ulottuu koko maahan, on toiminnassa vahva alueellinen painotus. Kaikki Etelä-Karjalan Osuuskaupan päätökset tehdään omalla alueella itsenäisesti. (S-ryhmä 2022, Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2022a.)

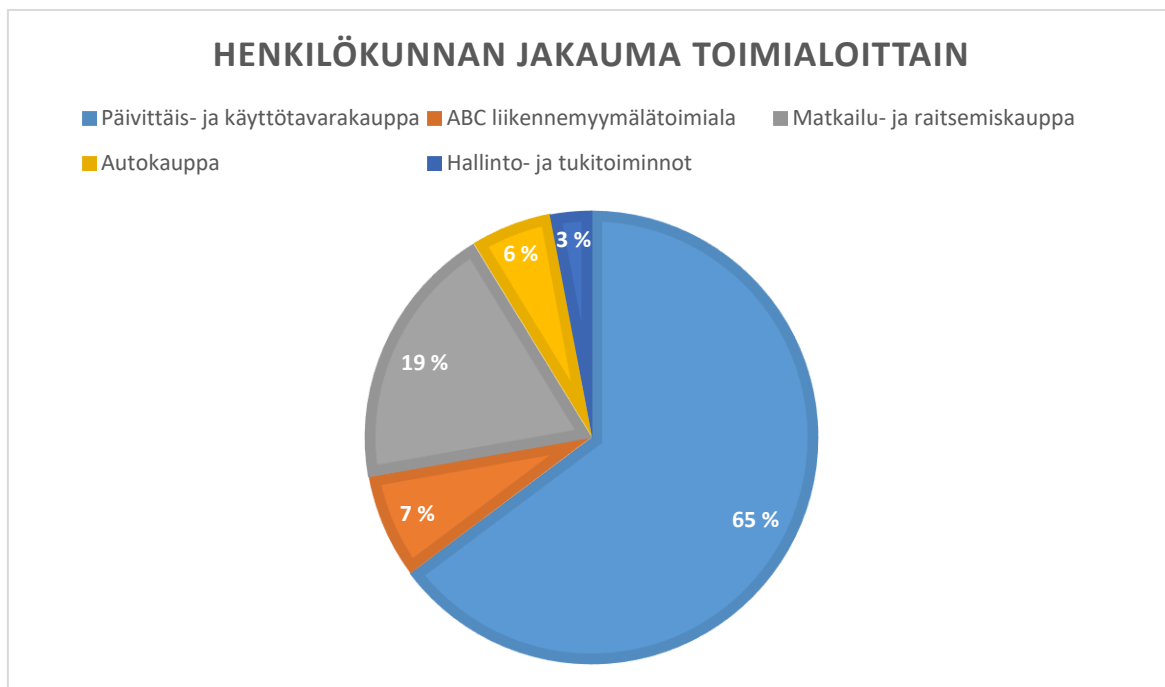
Ylintä päätäntävaltaa Etelä-Karjalan Osuuskaupassa käyttää 60 jäseninen edustajisto. Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimitusjohtaja on Juha Riikola, jonka lisäksi hallituksessa on neljä jäsentä. Hallituksen toimintaa valvoo hallintoneuvosto. Operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtajan apuna johtoryhmä, jossa on kunkin toimialan toimialajohtaja, talousjohtaja, sekä henkilöstö- ja viestintäpäällikkö. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2022a.)

Etelä-Karjalan Osuuskaupan myynti vuonna 2021 oli 383 miljoonaa euroa. Tulosta yritys teki 9,5 miljoonaa euroa, eli 2,48 % myynnistä. Investoinnit vuonna 2021 olivat 12,2 miljoonaa euroa. Yrityksen taloudellinen tilanne on vakaa ja liiketoiminnasta syntyvä tulos käytetään kokonaisuudessaan Etelä-Karjalan alueen palveluiden kehittämiseen. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2022a.)

Organisaatiossa työskennellään eri liikeideoilla palveluita tuottavissa yksiköissä. Päivittäistavarakaupan toimialalla on kaksi Prismaa, kuusi S-markettia ja seitsemän Sale-myyymälää. Käyttötavarakaupassa on yksi Sokos ja yksi Emotion. ABC liikennemyymälöitä Etelä-Karjalan Osuuskaupalla on kolme. Matkailu- ja ravitsemiskaupassa on 18 erilaista ravintolaa ja yksi hotelli. Autokauppoja on kaksi ja konttoreita yksi. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2022b.)

Vuonna 2021 työntekijöitä Etelä-Karjalan Osuuskaupalla oli 950, kun vuonna 2020 se oli vielä 885 ja vuonna 2019 982. Suurin osa työntekijäistä työskentelee päivittäistavarakaupan toimialalla, joka onkin Eekoon päätoimiala. Kuvio 1 selviää työntekijöiden määrän jakauma

toimialoittain vuonna 2022 (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2022a, Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2021.) Eekoossa pyritään tarjoamaan henkilökunnalle kokoaikaisia työsuhteita. Tarvittaessa samat henkilöt voivat työskennellä useammalla toimialalla tämän saavuttamiseksi. (Riikola 2020.)



Kuvio 1 Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilöstö jakauma toimialoittain vuonna 2020

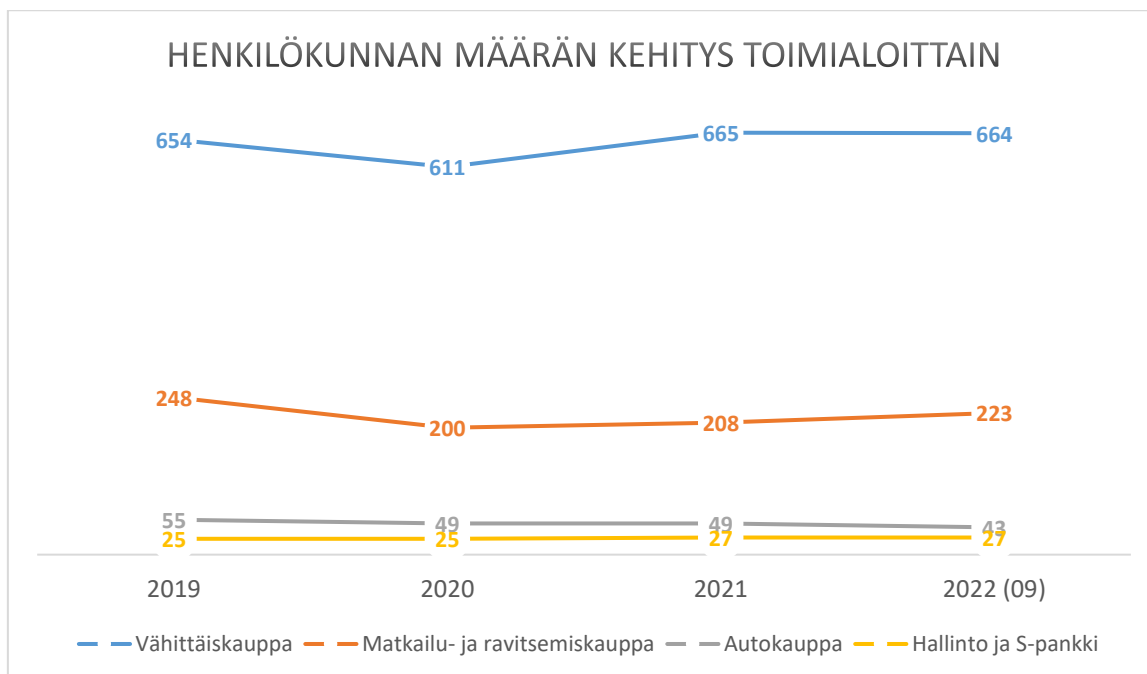
Eekoo reagoi koronapandemian puhkeamisesta liiketoiminnalle aiheutuneisiin haasteisiin nopeasti. Useiden työntekijöiden työnkuvaa muutettiin tarjoamalla heille korvaavaa työtä toiselta toimialalta. Korvaavan työn tarjoamisesta saatiin positiivista palautetta, siihen mukaan lähteneet työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä ja kokivat sen rikastuttaneen heidän osaamistaan. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa 2020.) Toimialan vaihtamisesta viestiminen arvioitiin Etelä-Karjalan Osuuskaupassa arvosanalla 4.2 käyttäen asteikkoa 0–5. Samaan aikaan S-ryhmässä yleisesti annettiin viestimisestä arvosana 4.1. (Lumivaara, S. 2020.)

Korona-aika on ollut isoa muutosjohtamisen aikaa. Organisaatiossa on tehty paljon sen eteen, että on välttytty irtisanomisilta ja lomautuksilta. Eekoolainen johtajuus on ollut tärkeässä osassa tässä muutosjohtamisessa ja sen eteen tehdään töitä jatkossakin. Puhutaan Eekoon brändin kirkastamisesta, omaleimaisuudesta. (Riikola 2020.)

Viestinnän haasteita koronapandemiassa olivat organisaation maantieteellisen rakenteen ja henkilökunnan tavoitettavuuden lisäksi viranomaisohjeiden epäselvyys ja aikataulut.

Maaliskuusta 2020 huhtikuuhun 2022 Etelä-Karjalan Osuuskaupassa kokoontui säännöllisesti tilannetta seuraava ja johtava CMT-ryhmä. Ryhmään kuuluu organisaation johtoryhmä, sekä kunkin toimialan keskijohdon ja tukitoimintojen edustus. Kokoontumisia oli valitsevan pandemiatilanteen mukaan päivittäin, viikoittain tai muutaman kerran viikossa. Välillä kokoontumiset olivat kokonaan tauolla, kun tilanne oli stabiilimpi. Hektisimpään aikaan saattoi olla, että viranomaisten päätös toimenpiteistä tai lakimuutoksista tuli illalla ja CMT ryhmä kokoontui aamulla tekemään viestintäsuunnitelman. Ennen kuin suunnitelmaa pystyttiin iltapäivällä toimeenpanemaan, oli kuitenkin tullut jo uusi lakimuutos tai viranomaisohjeistus, joka kumosi tehdyt suunnitelmat. (Jäkälä 2022b.)

Kuvio 2 käy ilmi koronapandemian aiheuttama notkahdus matkailu- ja ravitsemiskaupan ja vähittäiskaupan työntekijämääriin, sekä vaikutus työntekijöiden siirtymiseen toiselle toimialalle pysyvästi. Vähittäiskaupan työntekijämäärä sisältää sekä päivittäis- ja käyttötavara-kaupan, että ABC liikennemyymälätoimialan henkilökunnan (Jäkälä 2022a). Vuoden 2022 henkilömäärä ei ole täysin vertailukelpoinen, koska luku on syyskuun 2022 loppuun. Muiden vuosien luvut esittävät vuoden viimeisen päivän tilanteen. Myöhemmin tässä tutkimuksessa käytetään päivittäis- ja käyttötavara-kaupasta, sekä ABC toimialasta yhteisnimitystä vähittäiskaupan toimiala.



Kuvio 2 Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilökunnan määrän kehitys vuosina 2019–2022 (09)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää korona-ajan johtamisen ja viestinnän vaikutuksia henkilökunnan sitoutumiseen Etelä-Karjalan Osuuskaupassa vuosina 2020–2022. Lisäksi työssä osoitetaan viestinnän tiedonvälityksellistä laajempi merkitys ja motiivit henkilökunnan sitoutumisen taustalla. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää sisäisen viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa korona pandemiaa vastaavissa nopeaa reagointia vaativissa muutoksissa. Case tutkimus koskee aina jotakin tiettyä tapausta, eivätkä siitä saatavat tiedot ovat ole sellaisenaan yleistettävissä. Palvelualalla toimivat työvoimavaltaiset monialaiset yritykset, joilla on samankaltainen maantieteellinen ja hallinnollinen rakenne voivat kuitenkin hyötyä tutkimuksen tuloksista.

Opinnäytetöissä aihe kannattaa rajata tarkasti. Rajaaminen tarkoittaa tutkimuksen aiheen täsmentämistä ja kaventamista. Vastaavasti aiheen tutkimisessa voidaan edetä syvemälle. Rajaus voidaan tehdä tutkijan mielenkiinnon kohteen ja taitojen mukaan. Eräs tapa rajata aihetta, on tarkastella sitä tiettyinä ajanjaksona, tietyssä ihmisryhmässä tai tietystä näkökulmasta. (Jyväskylän yliopisto 2014)

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu korona aikaan yleistynyt hybridijohtaminen ja etätyö, koska etätyötä ei organisaatiossa ole tehty muutamia konttoritehtäviä lukuun ottamatta. Tutkimuksessa on mukana suurin osa Etelä-Karjalan Osuuskaupan henkilökunnasta. Tutkittavana ei ole muita osuuskauppoja. Etelä-Karjalan Osuuskaupan toimialoista vain autokauppa on hallinto- ja tukitoimintojen lisäksi jätetty rajauksen ulkopuolelle. Koronan vaikutukset ovat olleet autokaupassa muita toimialoja pienemmät, eikä toimiala ole muiden toimialojen tapaan työvoimavaltainen. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä pandemian aiheuttamia talousvaikutuksia Etelä-Karjalan Osuuskaupassa tai millään tutkittavalla toimialalla.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen ongelmanasettelulla tarkoitetaan ratkaistavan ongelman hahmottelua, rajaamista ja muotoilua. Asettelulla muotoillaan ohjaavaa pohdintaa kohti tutkimuksen tavoitetta. Ongelman asettelussa tulee pohtia, millaista tietoa ilmiöstä on tavoitteena tuottaa. Tutkimusongelma muotoutuu tutkimuskysymykseksi myöhemmin tutkimuksen edetessä. (Jyväskylän yliopisto 2014)

Työssä tutkitaan, onko sisäisellä viestinnällä pystytty vaikuttamaan henkilökunnan sitoutumiseen. Päättökysymyksenä tässä tutkimuksessa on:

- Miten korona-ajan sisäinen viestintä on vaikuttanut henkilökunnan sitoutumiseen?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten viestintä on onnistunut?
- Mitä motivaatiotekijöitä henkilökunnan sitoutumisen taustalla on?

Tutkimuksessa selvitetään laadullisen tutkimuksen keinoin, onko johtamiseen liittyvällä sisäisellä viestinnällä ja henkilökunnan sitoutumisella keskinäistä yhteyttä. Jos yhteys löytyy, analysoidaan millainen. Vastaanotettu viestintä ja sen seurauksena tapahtunut sitoutuminen ovat kunkin yksilön subjektiivisia kokemuksia. Tutkimalla useampaa havaintoyksikköä, pyritään havaitsemaan ilmiössä säännönmukaisuuksia.

Tulokset auttavat ymmärtämään palvelualan yrityksen johtamista kriisitilanteessa henkilökunnan sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuksen avulla voidaan myös kehittää sisäistä viestintää vastaavissa tilanteissa. Vaikka yksittäistapauksen pohjalta ei voida esittää yleistettävää tietoa, on hyvä pohtia tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2022). Tutkimuksen tuloksena tuotetaan tietoa, jonka avulla tulevista kriiseistä on mahdollista selvittää entistä paremmin.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki tutkimuksen ajankohtana Etelä-Karjalan Osuuskaupassa päivittäis- ja käyttötavarakaupan, ABC-liikennemyymälätoimialan ja matkailu- ja ravitsemispalveluiden toimialoilla yli vuoden mittaisessa työsuhteessa olleet työntekijät, päälliköt ja keskijohto. Etelä-Karjalan Osuuskaupassa esihenkilöistä käytetään nimitystä päällikkö ja näin on tehty myös tässä työssä. Tutkimus on empiirinen, eli selittävä tutkimus. Suurin osa aiemmista sitoutumista koskevista tutkimuksista on tehty määrällisellä tutkimusmenetelmällä, viestintään liittyvistä taas laadullisella.

Tutkimuksen aineisto kerätään Q-menetelmän haastatteluin. Haastattelut toteutetaan etäyhteyden välityksellä ja kunkin haastateltavan kanssa sovitaan siihen aika erikseen. Haastattelussa aineisto kerätään teoriasta johdettujen 15 väitteen avulla. Haastateltavat saavat valita väitteistä ovatko samaa tai eri mieltä vai suhtautuvatko asiaan neutraalisti. Tämän jälkeen väitteet sijoitetaan jaottelupohjaan. Lisäksi haastateltavilta kysytään miten he ovat kyseiseen jaotteluun päätyneet.

Aineisto analysoidaan fenomenografista Q-menetelmää käyttäen. Fenomenografiassa tarkastelun kohteena ovat ihmisten tavat kokea jokin asia tai erilaiset käsitykset tai tavat ajatella jotakin asiaa. Q-menetelmässä yhdistyvät niin laadullinen kuin määrällinenkin analyysi samassa aineistossa. Väittämien perusteella saatu aineisto kvantifioidaan ja määrällisestä analyysistä saatuja tuloksia tulkitaan laadullisen aineiston avulla. Q-menetelmässä pyritään löytämään aineistosta tiettyjä faktoreita, eli tyyppiteltyjä ajattelutapoja. Menetelmän etuna voidaan pitää subjektiivisen ilmiön tarkastelua objektiivisesti. (Jyväskylän yliopisto 2014;

Brown 1993, 93). Lisäksi tässä tutkimuksessa aineistoa tulkitaan myös laadullisen sisälönanalyysin keinoin, jotta tavoitetaan monipuolisesti erilaisia teoreettista viitekehystä tulkitsevia näkökulmia.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimusta suunniteltaessa on tärkeää tutustua aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Tämä antaa näkökulmaa siitä, millaisia käsitteitä, teorioita ja menetelmiä aiheen tutkimiseen liittyy. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Tässä kappaleessa selvitetään, millaisten viitekehysten ja menetelmien kautta ilmiötä on aiemmin tutkittu. Lopuksi esitellään ja perustellaan valittu viitekehys.

Lensu (2022) on tutkinut pro-gradussaan engaging leadership (EL) -johtamista tiimin työn imua lisäävänä tekijänä. Laadullisessa tutkimuksessa käytettiin TV-TV-mallin, eli työn voimavarojen ja vaatimusten viitekehystä. Oletuksena viitekehyksessä on, että jokaisen työyhteisön ainutlaatuiset piirteet voidaan jakaa joko työn voimavaroihin tai vaatimuksiin, joilla puolestaan on vaikutus toisiinsa. Voimavarat ja vaatimukset johtavat joko stressiprosessiin tai motivaatioprosessiin, joissa piilee juuret työn imulle ja työuupumukselle. Engaging leadership johtamisella laajennettu viitekehys perustuu oletukseen, että esihenkilö pystyy käyttäytymisellään vastaamaan työntekijöiden psykologisiin perustarpeisiin, kuten autonomian, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen täyttymiseen.

Aiemmissa tutkimuksissa on tuotu selvästi ilmi työn imun ja organisaatioon sitoutumisen yhteys (Heinänen 2006, 24–25). Karanges, Johnston, Beatson & Lings (2015, 2–3) ovat omassa tutkimuksessaan todistaneet sisäisen viestinnän vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. He tekivät kyselytutkimuksen 2000 yli 50 hengen yrityksessä työskentelevälle Australialaiselle ja analysoivat tulokset käyttäen regressioanalyysiä. Špoljarić ja Verčič (2021) ovat puolestaan tutkineet sisäisen viestinnän yhteyttä työntekijöiden työnantajamielikuvaan sitoutumisessa. Työn tuloksista havaittiin, että hyvällä sisäisellä viestinnällä on työnantajamielikuvaa parantava vaikutus. Tutkimuksessa käytettiin sitoutumisen mittaamiseen Schaufelin, Salanovan, Gonzáles-Román ja Bakkerin (2021) kolmiosaista UWES mittaristoa. (Špoljarić ja Verčič 2021, 1, 8.) Mitattavia muuttujia mittaristolla ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Scaufeli, Salanova, Gonzáles-Román & Bakker 2021, 1).

Edellä mainitut mittaustavat soveltuvat paremmin kattokäsitteenä olevan työn imun, kuin osana sitä olevan sitoutumisen mittaamiseen. Sitoutumisen käsitettä on selkiytetty jakamalla se joko kahteen kokonaisuuteen, asenteisiin ja käyttäytymiseen, tai kolmeen, eli tunnepitoiseen, jatkuvaan ja normatiiviseen (Mayer & Allen 1997, 9; Mayer & Allen 1991,

Sivusen 2007, 39–40 mukaan). Organisaatioon sitoutumista on mitattu perinteisesti Mowdayn, Steersin ja Porterin vuonna 1979 kehittämällä Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) pohjalla käyttämällä 5- tai 7- portaisia Likert asteikkolisilla väittämiä. (Jokivuori 2002, 42; Sivunen 2007, 39–40.) Toinen useissa tutkimuksissa käytetty organisaatioon sitoutumisen viitekehys on Allenin ja Meyerin kolmiulotteisen sitoutumisen malli (Niemi 2014; Högnäs 2020; Mikkilä 2020; Sivunen 2007.) Meyerin & Allenin (1997) mallissa sitoutuminen on jaettu jatkuvaan, normatiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen.

Jatkuvassa sitoutumisessa työsuhteen jatkuminen samalla työnantajalla on rationaalinen valinta ja työntekijällä on esimerkiksi taloudellinen tarve pysyä sitoutuneena. Koetaan, että työpaikan vaihdosta ei olisi hyötyä tai siitä aiheutuisi lähtemiskustannuksia. (Meyer & Allen 1997, 67.) Sitoutumista arvioidaan voittojen ja häviöiden suhteella, saavutettavilla ja menettävillä eduilla (Allen ja Meyer 1990, Högnäs 2020, 19 mukaan). Jatkuvasta sitoutumisesta (continuance) käytetään suomenkielisissä tutkimuksissa myös termiä laskelmoiva sitoutuminen (Saxén 2002, 60). Tällä tavalla sitoutuneet ovat herkempiä vaihtamaan työpaikkaa. (Meyer ja Allen 1997, 40).

Normatiivinen sitoutuminen perustuu velvollisuudentuntoon. Työntekijä on omaksunut organisaation ohjeistot ja normit ja hänellä on tunne, että hänen kuuluu jatkaa samassa organisaatiossa. Hän kokee, että hänen odotetaan jatkavan. (Meyer & Allen 1997, 11, 67.) Työssä pysymiseen liittyy sosiaalisen paineen luomia odotuksia ja opittua käyttäytymistä. Voidaan puhua myös sosiaalisesta painostuksesta, lojaliteetista ja uhrautumisesta. (Meyer & Allen 1990, Högnäs 2020, 18–19 mukaan.)

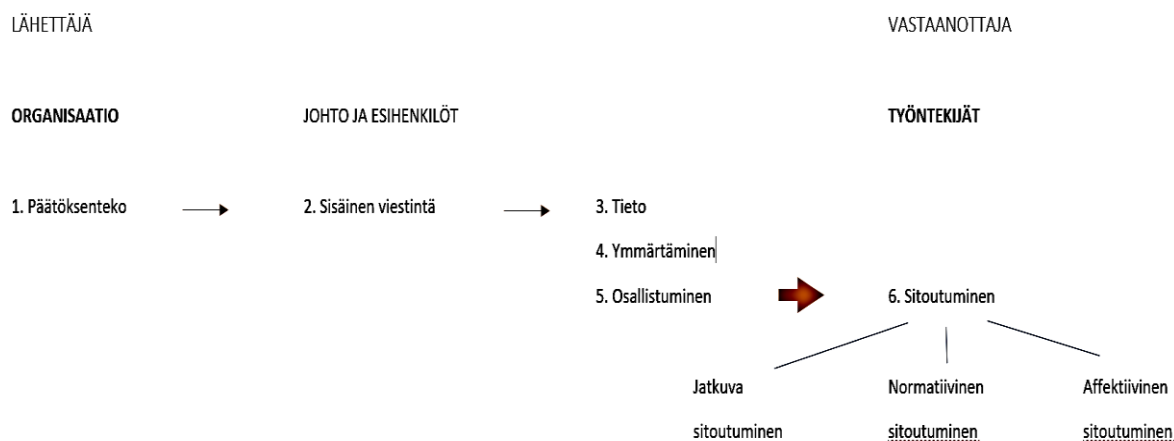
Affektiivinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa emotionaalista, tunnetason kiinnittymistä ja samaistumista organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin. He kokevat ylpeyttä saadessaan olla organisaation jäseniä. Materiaaliset palkkiot ovat heille toissijaisia. He ovat valmiita tekemään pyyteettömästi töitä ja ovatkin usein vahvasti sitoutuneita organisaatioon. He yksinkertaisesti haluavat jatkaa. (Meyer & Allen 1997, 11, 26–28, 67; Meyer & Allen 1990, Högnäs, 17–18 2020 mukaan.)

Viestinnän osuutta sitoutumisessa on tutkittu jonkin verran, mutta selvästi vähemmän kuin sitoutumisen eri tyyppejä. Aiemmat tutkimukset liittyvät organisaatiomuutosten johtamiseen. Esimerkiksi Saxén (2002) on tutkinut sisäisen viestinnän merkitystä organisaatioon sitoutumisessa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) sairaalafuusion yhteydessä. Tutkimus oli määrällinen ja aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Teoreettisena viitekehysenä tässä tutkimuksessa käytettiin tutkijan luomaa VISIT-mallia, jota testattiin korrelaatioilla, summamuuttujilla, faktorianalyysillä ja logistisella regressioanalyysillä. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että vastaajien ikä ja työsuhteen kesto vaikuttivat

sitoutumiseen ja sitoutuneet olivat myös muita tyytyväisempiä viestintään (Saxén 2002.) Työntekijän korkean iän ja työsuhteen pitkän keston on havaittu vähentävän lähtövaihtuvuutta myös Etelä-Karjalan Osuuskaupassa (SOK 2022). Saxénin (2002) tutkimuksesta selvisi lisäksi, että erityisesti henkilökohtaisella viestinnällä on merkitystä organisaatioon sitoutumisessa.

Salminen (2008) on tutkinut sisäistä viestintää Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Hän tutki viestintätyytyväisyyttä sähköisiin viestintäkanaviin vajetutkimuksen avulla käyttäen viitekehystenä Osmo A. Wiion kehittämää OCD (Organizational Communication Procedure) menetelmää. Menetelmässä viestintätyytyväisyys määritellään ulottuvuuksina omaan työhön, viestien sisältöihin, viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen, sekä viestintäkanavien tehokkuuteen. Menetelmässä huomioidaan kontingenssitekijät, eli kunkin organisaation toimintaympäristön ominaispiirteet. Kontingenssiteoriassa yleisten ohjeiden antaminen on mahdotonta, koska organisaatioiden tulee ympäristöönsä sopeutuen täyttää jäsentensä tarpeet. OCD tutkimusmetodi mahdollistaa eri organisaatioiden ja ajankohtien välisen vertailun. Salminen käytti tutkimuksessa strukturoitua kyselylomaketta, jonka hän on analysoinut tilastollisin menetelmin.

Tutkimukselle mahdollisia viitekehysiä ja tutkimusmenetelmiä olisi siis useita. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoutuu Saxénin (2002) VISIT-mallista, jossa organisaatiossa tapahtuva johtaminen ja päätöksenteko johtavat sisäiseen viestintään. Sisäistä viestintää toteuttavat johtajat ja esihenkilöt. Sisäisen viestinnän kohteena ovat työntekijät, jotka viestin vastaanotettuaan muodostavat sen tiedoksi, ymmärrykseksi ja osallistumiseksi. VISIT-mallin ketjun seurauksena tuloksena on sitoutuminen. Lisäksi tässä tutkimuksessa analysoidaan työntekijöissä tapahtunutta sitoutumista Meyerin ja Allenin (1997) kolmiulotteisen sitoutumisen mallilla. Kuvio 3 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksessa yhdistetään kahta eri teoreettista viitekehystä, joten kyseessä on siis teoriatriangulaatio (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2022).



Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Saxén 2002, 12).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessin edetessä yleisestä yksittäiseen ja perustuessa jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, voidaan siitä käyttää nimitystä deduktiivinen, eli teorialähtöinen tutkimus. Tämä on perinteinen luonnontieteellisissä tutkimuksissa käytetty analyysimalli. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 95–99.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskirjallisuutta esitellään heti johdannon jälkeen, eli tutkimuksen lähestymistapa on deduktiivinen.

Tutkimuksen kirjallisessa raportissa on seitsemän päälukua. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa, kohdeorganisaatio, tutkimuksen tavoite ja rajaus. Kohdeorganisaation erityispiirteitä on avattu paitsi erilaisten virallisten dokumenttien, myös organisaation vastuuhenkilöiden haastatteluiden avulla. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rakenne.

Teoriaosa alkaa luvusta kaksi. Teoriaosa koostuu johtamiskirjallisuudesta ja -tutkimuksista, erityisesti muutosjohtamisesta. Luvussa kuvataan myös viestintää painotettuna kriisiviestintään ja sähköiseen viestintään. Luvussa kaksi kerrotaan myös mikä on musta joutsen, sekä kuvataan Covid-19 pandemian etenemistä Suomessa ja maailmalla.

Luvussa kolme tarkastelun alla ovat sitoutuminen nykypäivänä ja johtamisen vaikutus sitoutumiseen. Työn viitekehysenä olevaa Meyerin ja Allenin (1997) kolmiulotteisen sitoutumisen mallia kuvataan tarkemmin tässä luvussa. Teoriaosuuden päättää toimintaympäristön, eli palvelualojen erityispiirteiden kuvaaminen luvussa neljä. Palvelualojen toimialat on jaoteltu Etelä-Karjalan Osuuskaupassa käytössä olevan jaottelumallin mukaisesti vähittäiskaupan ja päivittäistavarakaupan toimialoihin.

Empiirinen osuus alkaa luvusta viisi, jossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa viisi on kuvattu tarkemmin myös tutkimuksen toteutuksen aikataulua. Siinä esitellään tutkimuksen tarkoitus, sekä aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät. Haastattelussa käytetyt väittämät ovat työn liitteenä (liite 1). Haastatteluissa käytetty jaottelupohja on aineistonhankintamenetelmästä kertovassa luvussa kuvina (

TAUSTATIEDOT

Koodi:

Ikä:

Sukupuoli:

Työvuodet Eekoolla:

Tällä hetkellä työsuhteessa Eekoolla:

Toimiala (t) jolla työskenteilt vuosina 2020-2022:

1. Sain organisaation koronaviestinnästä riittävästi työstäni koskevaa tietoa	2. Halusin lukea uudet tiedot nopeasti sähköisistä viestintäkanavista	3. Johto osoitti viestinnällään, että joutsen löykemään työllisyyttä jos en osallistuisi toihin	4. Sain niin paljon työhoiri liittyvää tietoa rajotusten aikana kuin halusin ja tarvitsin	5. Työkaverini odottivat minun jakavan koronaan liittyvää tilanne tietoa eteenpäin työryhmissämme	6. Sain paalikkoni riittävästi tietoa ja tukea koronan vaikutuksista juuri minun työroolini	7. Olin työnantajalle sen väkää, että osallistun korona-ajan viestintään	8. Minun oli pakko osallistua omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun
9. Sain paalikkoni viestinnästä vaikutelman, että minua tarvitaan toissa	10. En yleensä lue uut koronan liittyviä tiedotteita sähköpostista tai Workplacesta	11. Sain viestinnästä vaikutelman, ettei työpanokseni Eekoolle ollut tärkeä	12. Minulla ei ollut päätettävää (esim taloudellista) tarvetta olla toissa korona- aikaan	13. Koin, ettei minun odotettu ensisijaisesti itse ottavan asioista selvää sähköisistä viestintäkanavien käyttäen	14. En mielelläni jakanut koronaan liittyvää tietoa eteenpäin työkaverilleni	15. Paalikkoni koronaviestintä ei koskettanut minua	
Eri mieltä			Ei samaa eikä eri mieltä / neutraali			Samaa mieltä	

Kuva Kuv). Q-menetelmän käytöstä analysoinnissa on kerrottu aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla.

Luku kuusi sisältää tutkimuksen tulokset ja analysoinnin sekä Q-menetelmän, että laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tulokset on analysoitu Q-menetelmän faktoreiden lisäksi aineistosta nousseiden teemojen mukaan. Viimeisessä luvussa tehdään tutkimuksen tuloksista johtopäätökset ja pohdinta, analysoidaan reliabiliteettia ja validiteettia, sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia tälle tutkimukselle.

2 Johtaminen ja viestintä muuttuvassa maailmassa

2.1 Muutosjohtaminen

Ilman johtamista muutos ei onnistu (Stenvall & Virtanen 2007, Kotter 1996). Kotter (1996) listaa seuraavat kahdeksan syytä epäonnistuneen muutosjohtamisen yleisimmiksi virheiksi:

- Liiallisen tyytyväisyyden vallitsevaan tilanteeseen
- Riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttumisen
- Vision aliarvioimisen
- Vision liian vähäisen viestimisen
- Vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
- Lyhyen aikavälin onnistumisien puuttumisen
- Liian varhaisen voiton julistamisen
- Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin

Muutosvauhdin kiihtyessä organisaatioiden muospaineet lisääntyvät ja näin ollen organisaatioiden tulee oppia muuttumaan. Suurimmat vaikeudet muutosjohtamisessa liittyvät ihmisten johtamiseen. Ratkaisuksi tähän Kotter esittää kahdeksanvaiheisen prosessin, jossa ensin luodaan kiireen ja välttämättömyyden tuntu ja perustetaan muutosta ohjaava tiimi. Muutoksen ohjenuoraksi laaditaan visio ja strategia ja käytetään kaikkia mahdollisia keinoja niistä viestimiseen. Henkilöstö valtuutetaan mukaan toimintaan kannustamalla ottamaan riskejä. Muutoksen tiellä olevia esteitä poistetaan ja varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen palkitsemalla ihmisiä näkyvästi. Muuttamalla yhteensopimattomia järjestelmiä, rakenteita ja toimintaperiaatteita pystytään vakiinnuttamaan muutosprosessi. Muutosvision toteuttamiseen pystyviä ihmisiä ylennetään ja kehitetään. Lopuksi uudet toimintamallit juurrutetaan yrityskulttuuriin tuomalla esiin uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välinen yhteys, sekä runsaammalla ja paremmalla johtajuudella. Kehitetään keinoja johtamisen ja seuraajien löytymisen varmistamiseksi. (Kotter 1996.)

Muutokset voidaan tyypitellä muutoksen kohdistumisen mukaan suppeaan, eli inkrementaaliseen muutokseen tai radikaaliin, eli laaja-alaiseen ja koko organisaatiota koskettavaan muutokseen. Tyypittelyä voidaan tehdä myös aikahorisontin mukaan joko nopean tai hitaan aikavälin muutoksiin. Kuhunkin muutostyyppiin liittyy erilaisia riskejä ja niissä tarvitaan eri tasoisia muutosjohtamisen taitoja. Organisaatioissa muutostarpeen liikkeelle panevat syyt voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Ulkoisia syitä ovat muun muassa kilpailutilanteen tai

kumppanuussuhteiden muutokset tai muut muutokset toimintaympäristössä. Sisäisiä muutostarpeita aiheuttavia syitä voivat olla esimerkiksi toiminta- ja päätöksentekomallien muutospaineet, johtamiskulttuurin muutokset tai asiakaspalvelussa havaitut puutteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–27.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 10–13, 64) mukaan muutosjohtaminen perustuu reflektiiviseen organisaatiotoimintaan, avoimeen kommunikaatioon ja luottamukseen, sekä muutoksen mahdollistavaan tietoon. Muutostoimijoiden tulisi aina kyetä kriittisesti refleктоimaan niin omaa henkilökohtaista, kuin organisaationkin toimintaa, tähdätä oppimiskokemuksiin ja kyseenalaistaa entistä toimintatapaa. Heidän tulisi ymmärtää minkälaisesta muutoksesta on kysymys ja missä muutoksen toteutuksessa mennään. Tyypillisiä henkilöstön tärkeiksi kokemia asioita muutoksissa ovat muutoksen vaikuttavuus omaan työhön, työn sisältöön ja jatkuvuuteen. Samoin tulevat työkaverit ja esihenkilö koetaan tärkeiksi. Työntekijät sosialisuivat muutoksiin, kun he saavat kokea mukana olemisen tunnetta. Tieto edistää muutoksen toteuttamista. Henkilöstön tärkeiksi kokemista asioista tulee viestiä, vaikkei niissä tapahtuisikaan muutoksia. Samoin tulee kertoa myös siitä, mikäli vastauksia ei vielä ole. Tällöinkin voidaan usein kertoa, milloin henkilöstöä koskevia ratkaisuja tullaan tekemään. (Stenvall & Virtanen 2007, 10–13, 64.) Vastuun kantamisesta kertoo jo lupaus tehdä asioille jotakin. (Sorainen 2018, 238.)

Muutosvastarinta ja ei-toivottu käyttäytyminen

Jokainen muutosta yrittänyt tietää, miten vaikeaa toisen ihmisen käyttäytymistä on muuttaa. Muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan liittyvänä kritiikkinä. Se näkyy selvästi erilaisissa valintatilanteissa, joissa suosimme tuttua ja epäilemme uutta. Miksi ottaa riskiä ja kuluttaa energiaa, kun voi jatkaa kuten ennenkin? (Stenvall & Virtanen 2007, 100–102. Hakala 2015, 88.)

Jokainen muutoksen kohteena oleva henkilöstö ja johto kohtaavat vastustusta. Toisilla se on lievempää ja toisilla voimakkaampaa. Usein työtehtävien tai työyhteisön tyypiset oman aseman muutokset johtavat kriittiseen suhtautumiseen itse muutosta kohtaan. Muutos nähdään yleensä kielteisenä asiana, jota se hidastavana asiana muutosjohtajan näkökulmasta tarkasteltuna onkin. Taitava muutosjohtaja osaa kuitenkin käyttää muutosvastarinnan hyödykseen kehittäen laatua perusteltujen argumenttien ja kriittisen reflektiivisyyden kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–102. Hakala 2015, 88.)

Muutostilanteessa henkilö joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta. Kielteiseksi koetun muutoksen taustalla voi olla niin sanotun psykologisen sopimuksen rikkominen. Psykologisessa sopimuksessa työntekijä sitoutuu, joustaa, antaa aikaa ja energiaa tavoitteiden

saavuttamiseksi olettaen saavansa vastavuoroisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–102. Hakala 2015, 88.)

2.2 Musta joutsen

Kukaan ei uskonut mustia joutsenia olevan olemassa, kunnes 1600-luvulla löytyi mustien joutsenten laji Australiasta. Termillä musta joutsen (black swan) viitataan harvinaisiin, yllättäviin ja odottamattomiin tapahtumiin, joilla toteutuessaan on kuitenkin erittäin suuria vaikutuksia kaikkialle yhteiskuntaan. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kirjoituskilpailu 2013.)

Pedak (2018) on tutkinut väitöskirjassaan viranomaisyhteistyötä kriisitilanteissa ja todennut, että viestintä on kriisitilanteissa toimivia tahoja yhdistävä liima. Ilman viestintää kyse on vain yksittäisten tahojen ponnistelusta. Viestintä tuo kriisin keskellä olevaan epäjärjestykseen järjestystä, joka auttaa säilyttämään toimintakyvyn. (Pedak 2018.) Ennakoimattomista, ennalta mahdottomina pidetyistä kriiseistä tai tapahtumista on vakiintunut käyttöön termi musta joutsen. Musta joutsen kuvaa käsityksiämme kriisitilanteista ja perustuu oletukseen, että voimme ennakolta tietää mikä on mahdollista ja varautua siihen. (Nicolas Taleb 2007, Pedak 2018 mukaan.)

COVID-19 pandemia

Vuosina 2020–2022 maailmaa riivannut Covid-19 pandemia lukeutuu luonteeltaan mustaksi joutseneksi. Koronavirukset ovat yleisesti ottaen suuri joukko viruksia, jotka aiheuttavat tavallisimmin lievän hengitystieinfektion ihmisillä tai eläimillä. Joulukuussa 2019 Kiinassa todettiin kuitenkin aiemmin tuntemattoman koronaviruksen SARS-CoV-2 aiheuttamia keuhkokuumeetapauksia. Uutta koronavirusta alettiin kutsua nimellä COVID-19. (THL 2022.) Virus levisi nopeasti maailmanlaajuisesti pandemiaksi (Persson 2020).

Suomessa otettiin maaliskuussa 2020 käyttöön valmiuslain mukaiset poikkeusolot pandemian hillitsemiseksi ja terveydenhuollon kantokyvyn varmistamiseksi (Ihalmo 2021). Poikkeusolojen seurauksena ravintolat siirtyivät pelkkään take away -myyntiin kahdeksi kuukaudeksi. Seuraavana syksynä ihmisten kokoontumista rajoitettiin jälleen ja maaliskuussa 2021 alkoi uusi poikkeusolojen aika. Epidemian leviämisen ja kiihtymisvaiheen alueilla olevat ravintolat olivat jälleen suljettuina lähes kaksi kuukautta. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 3.)

Elokuussa 2021 havaittiin virusmuunnos, jonka vuoksi oli tarpeen asettaa uusia alueellisia rajoituksia. Viimeiset näistä kokoontumisrajoituksista poistettiin 30.9.2021. Uusi variantti löytyi kuitenkin 28.12.2021, jonka myötä tautimäärät lähtivät taas nousuun. Ravintola- ja tapahtuma-alalle asetettiin jälleen uusia rajoituksia. Nämä rajoitukset poistuivat asteittain

helmikuun 2022 aikana. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 3.) Vasta syyskuussa 2022 uutisoitiin koronan olevan vihdoinkin virus muiden joukossa (Helsingin Sanomat 2022).

Palvelualoihin koronapandemiolla oli erityisen raskaat taloudelliset vaikutukset. Poikkeusoloihin siirtyminen ja siitä seuranneet rajoitukset vaikuttivat suoraan mahdollisuuksiin tuottaa palveluita. Rajoituksia asetettiin pandemian edetessä nopeasti ja ihmiset muuttivat kulustottumuksiaan osin pakon, osin pelon vuoksi. Kokoontumisrajoitukset ovat vaihdelleet yli kaksi vuotta kestäneen muutoksen aikana ja epävarmuus jatkuu yhä. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 2.)

2.3 Viestintä

2.3.1 Kieli, dialogi ja viestintä

Yksinkertaistettuna viestintä koostuu asiasta mitä viestitään, viestin välittämiseen valitusta kanavasta, sekä viestin tulkinnasta. On vanhanaikaista olettaa, että tiedon mentyä perille alkaisi automaattisesti tapahtua tiedon liikkeelle laittaneen toivomia asioita. (Stenwall & Virtanen 2007, 60.)

Viestintävälineillä on erilaisia funktioita. Funktiot eroavat toisistaan siinä, millaiseen viestintätarpeeseen niitä käytetään ja minkälaista vuorovaikutuksen halutaan olevan. Käytettävän viestintävälineen valinta ei aina ole rationaalista. Vuorovaikutuksen sisältöön liittyviä funktioita ovat tiedottaminen, kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen, päätöksenteko ja relationaalinen viestintä. Vuorovaikutuksen ominaisuuksiin liittyviä funktioita puolestaan ovat vuorovaikutuksen eri- tai samanaikaisuus, vuorovaikutuksen tallennettavuus ja nopeus, sekä asioiden visualisointi. (Sivunen 2007, 167.)

Muutostilanteen johtaminen kytkeytyy voimakkaasti viestintään. Nykyiset työyhteisöt ovat sosiaalisia konstruktioita, jotka hahmottuvat ihmisten kertoman kautta. Kyse on siis siitä, miten monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi. Aiempi tehtävämukaista logiikkaa korostava hierarkkinen ja byrokraattinen viestintä ei palvele enää tänä päivänä. (Åberg 2006, Stenwallin ja Virtasen 2007, 60–61 mukaan). Kun arvioidaan viestejä ja viestijän esittämiä asioita, perustellaan päätökset usein järkiperaisilla argumenteilla. Todellisuudessa tunteiden rooli on kuitenkin yllättävän suuri. Mitä paremmin yleisömmä tunnetta, sitä tehokkaammin voimme heille viestiä. (Hakala 2015, 40, 44)

Viestintävälineen valinnassa korostuvat erilaiset funktiot tarkasteltaessa viestintää johtamisen, kuin koko tiimin näkökulmasta. Johtamisessa valintaperusteisiin liittyy tavoitettavuus, sosiaalinen etäisyys, ideoiden jakaminen ja tiedottaminen. Kaksi viimeistä ovat tehtävään

liittyviä tekijöitä, kaksi ensimmäistä puolestaan ihmisten välisiin suhteisiin. (Sivunen 2007, 167.)

Kun asiasta pitää keskustella pidempään, pohtia eri vaihtoehtoja tai selvittää jotakin, nähdään puhuminen helpoimmaksi viestintäkanavaksi. Puhelin- ja videoneuvottelu valitaan silloin, kun samanaikaisesti tarvitaan useamman ihmisen vuorovaikutusta. Pikaviestimiä sen sijaan käytetään usein lyhyempiä asioita, yksittäisiä kysymyksiä, muistutuksia tai avunpyyntöjä hoidettaessa. (Sivunen 2007, 169.)

Muutosviestinnän epäonnistumisen katsotaan usein johtuvan siitä, että alempien tasojen työntekijät eivät ymmärrä muutoksen tärkeyttä ja heillä on yleistä vastarintaa muutoksia kohtaan. Tämä ei kuitenkaan ole ongelman ydin, vaan vision viestinnän katoaminen rutiiniviestinnän virtaa. Kuvio 4 havainnollistetaan muutosviestinnän osuutta tilanteessa, jossa kuhunkin työntekijään kohdistetaan kolmen kuukauden aikana 2 000 000 sanan verran viestintää, josta 11 000 liittyy muutosviestintään. 11 000 sanaa pitää sisällään yhden puolen tunnin puheen, tunnin kestävän kokouksen, 500 sanan mittaisen artikkelin ja 1 700 sivuisen muistion. (Kotter 1996.)



Kuvio 4 Viestinnän epäonnistuminen: muutosvisio jää muun viestinnän jalkoihin (Kotter 1996.)

Viestintä kuuluu olennaisena osana muutoksen johtamiseen ja muutosjohtajan tulee olla tietoinen vastuustaan viestinnän avainhenkilönä. Muutosjohtajan on myös itse kyettävä toimimaan esimerkillisesti, vakuuttavasti ja uskottavasti. Epävarmuutta henkivä viestintä onkin usein selittävänä tekijänä toteutuksen epäonnistumisessa. (Stenwall & Virtanen 2007, 66, 69–71, Kotter 1996, 76–85.)

Viestinnälliset toimenpiteet voivat perustua rationaaliseen, dissipatiiviseen tai dialogiseen viestintäajatteluun. Näistä jälkimmäisen, eli vuorovaikutteisen viestinnän on todettu

tuottavan parhaita tuloksia. Viestinnän dialogisuus on paljolti muutosjohtajasta kiinni. (Kotter 1996, 76–85.) Luottamusta herättävät avoin vuorovaikutus, rehellisyys ja johdonmukaisuus (Soronen 2018, 237).

Viestinnän vuorovaikutteisuus lisää sitoutumista. On huomattu, että mitä enemmän työntekijä viestii työhönsä liittyvistä asioista, sitä enemmän hän sitoutuu. Osallistavalla viestinnällä voidaan saada uutta tietoa, löytää uusia näkökulmia ja vähentää epävarmuutta. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla syntyy verkostoja ja siilot ylittäviä luottamuksen siltoja. (Marjamäki & Vuorio 2021, 104–105.)

Viestinnälle on lukuisia eri kanavia ja niistä pitää valita kulloinkin tarkoituksenmukaisimmat. Kanavan valinnan ohella tulee pohtia myös sitä, mitä muutoksesta halutaan oikeasti kertoa ja mitä halutaan saada aikaan. Tärkeää on myös ajoittaa muutosviestintä oikein. Ymmärrettävään ja selkeään viestintään tulisi pyrkiä aina kanavan valinnasta riippumatta. Käytettävä kieli sisältää merkityksiä, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen. Sillä voidaan jopa pitää osa muutokseen osallistujista keskustelun ulkopuolella. (Kotter 1996, 76–85.)

Muutosviestinnän eri toimijat voivat käsittää samat sanat ja ilmaisut toisistaan poikkeavin tavoin. Tämän takia muutosjohtajan tulisikin varmistaa ensin yhteinen kieli ja käsitteet, välttää ammattislangia ja pitää viestintä suorana ja yksinkertaisena. Myös kielikuvat, vertaukset ja esimerkit havainnollistavat viestintää. Tavallisesti viestin perillemeno ja sisäistäminen vaativat samojen asioiden toistamista. Ikävätkin asiat kannattaa kertoa aina totuudenmukaisesti ja niin kuin ne ovat. Ennen muutostilannetta tulisi myös miettiä toimintatapoja, joita noudatetaan ennalta arvaamatta esiin nousevissa tilanteissa. (Stenwall & Virtanen 2007, 66, 69–71, Kotter 1996, 76–85.)

Aulan (2002) mukaan organisaatioviestintä on perinteisessä muodossaan informaation tuottamista ja välittämistä. Se on myös johtamisen ja kontrollin väline. (Salminen 2008.) Sisäinen viestintä on helpompaa pienissä kuin suurissa organisaatioissa. Viesti voi vääristyä tai hidastua kulkiessaan pitkän matkan. Mitä pidemmän matkan viesti kulkee, sitä enemmän sen tielle osuu häiriötekijöitä. (Wiio 1973 Salminen 2008 mukaan.)

2.3.2 Sähköinen viestintä

Viestintäteknologiaan suhtaudutaan organisaatioissa monin eri tavoin. Osassa välineitä yhdistellään luovasti, kun taas toisissa luotetaan edelleen pääosin kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Tiimien vuorovaikutuksessa on havaittu, että jollei tiimin johtaja ole itse kiinnostunut ja aktiivinen erilaisten viestintävälineiden käyttöönotosta, joudutaan tyytymään siihen, mihin organisaatiossa on yleisesti totuttu. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus jakaa

mielipiteitä; osa suhtautuu siihen myönteisesti, osa näkee sen lähinnä välttämättömyytenä. (Sivunen 2007, 221)

Koronapandemialla on ollut suuri myötävaikutus yhteiskunnan siirtymisessä sähköiseen viestintään. Esimerkiksi tapahtumateollisuuden on ollut otettava teknologisia keinoja käyttöönsä kokoontumiskielloista ja rajoituksista selvitäkseen. (Lindfors 2021.)

Salminen (2008) jakaa pro gradussaan sähköiset sisäisen viestinnän kanavat intranettiin, ekstranettiin ja sähköpostiin. Tutkimuksessaan hän havaitsi, että sähköisen viestinnän parhaina puolina pidettiin ensisijaisesti tavoitettavuutta ja toimivuutta. Huonoiksi puoliksi sen sijaan listattiin ajanpuute ja viestien runsaus, sekä intranetin sekavuus. (Salminen 2008, 24–28, 55, 58).

Sivunen (2007) puolestaan on tutkinut viestintää hajautetuissa tiimeissä ja jakanut teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välineet sähköpostiin, puhelimeen, keskustelufoorumeihin, pikaviestimiin, puhelinneuvotteluihin ja videoneuvotteluihin. Hän havaitsi, että tiimien teknologiavälitteinen vuorovaikutus eroaa toisistaan suuresti. Eroja oli havaittavissa jopa tiimien sisällä. Pikaviestimiä ja keskustelufoorumeja saatettiin jättää kokonaan käyttämättä sellaisissa tiimeissä, joissa niiden käyttö perustui vapaaehtoisuuteen. (Sivunen 2007, 70, 101, 127–148.) Sama ilmiö on huomattu myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Leinonen, Järvelä & Heikkinen Sivunen mukaan, 101).

Sähköiset viestintävälineet eroavat toisistaan sen mukaan, onko vuorovaikutus niissä samanaikaista vai eriaikaista. Tätä kutsutaan viestinnän viiveeksi. Esimerkiksi sähköposti, keskustelufoorumit, matkapuhelimen viestit ja vastaajaviestit ovat asynkronisia välineitä. Pikaviestin, sekä puhelin- ja videoneuvottelut puolestaan ovat synkronisia viestintävälineitä. Viive aiheuttaa sen, että viestintää on mahdollista muotoilla rauhassa ja se tallentuu, mutta toisaalta välitöntä palautetta ei ole mahdollista saada ja vuorovaikutus on yksisuuntaisempaa. Synkroninen viestintäväline on parempi valinta silloin, kun halutaan saada vastaanottajalta varmistus siihen, että hän on ymmärtänyt keskustelun asian oikein. (Sivunen 2007, 152.)

Teknologiset ongelmat voivat heikentää läsnäolon ja välittömyyden kokemuksia sähköisessä viestinnässä. Teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta tehtyjen negatiivisten arvioiden määrä kasvoi viestintävälineen noustessa näkyväksi. Teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta olisikin hyvä keskustella tiimeissä ja luoda sille omat pelisäännöt. (Sivunen 2007, 171.)

Hajautetuissa tiimeissä omat ehtonsa vuorovaikutukselle luovat muun muassa maantieteellinen, kulttuurinen, ajallinen ja organisatorinen hajautuneisuus. Ajallisen hajautuneisuuden

koettiin aikaerojen vuoksi hidastavan päätöksentekoa ja tiimin jäsenten keskinäistä viestintää. Sen koettiin lisäävän myös tarvetta tarkkuuteen tiimipalaverien ja muiden yhteisten aikataulujen sopimisessa. (Sivunen 2007, 101, 103.) Hesleb & Mockus (2003) havaitsivat, että hajautetussa työssä viivästysten määrä on sama kuin samassa paikassa työskentelevillä, mutta ne ovat 2,5 kertaa pidempiä. Useamman ihmisen osallistuminen samaan työhön aiheuttaa pidempiä viivästymisiä. Viiveen merkitys korostuu entisestään tiimin jäsenten ollessa riippuvaisia toisistaan. Ajallisen hajautumisen taakkaa voisi helpottaa työtehtävien itenäisemmällä toteuttamisella yksiköissä. (Sivunen 2007 mukaan, 103.)

Organisatorisella hajautuneisuudella tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenet tekevät joko keskenään erilaisia projekteja tai toimivat hyvin erilaisissa paikallisissa yksiköissä. Päinvastoin kuin ajallisessa hajautuneisuudessa, voidaan organisatorisessa hajautuneisuudessa yhteistyötä tiivistämällä helpottaa vuorovaikutusta. Jos teknologiavälitteinen vuorovaikutus on ainoa viestintämahdollisuus tiimin jäsenten välillä, saatetaan teknologiavälitteisyys kokea myönteisemmäksi kuin niissä tiimeissä, jotka eivät ole tottuneet käyttämään sähköisiä viestintävälineitä vuorovaikutuksessaan. (Sivunen 2007, 104.)

Tavoitettavuus eroaa viestintävälineiden kesken. Tavoitettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti viestinnän kohde tavoitetaan kyseistä välinettä käyttäen. Useimmiten hyvä tavoitettavuus on nähty positiiviseksi tekijäksi vuorovaikutuksessa, mutta joskus esimerkiksi pikaviestimen käytöstä koettu liika tavoitettavuus on koettu häiritseväksi. (Sivunen 2007, 168.)

Ihmisten välisiin suhteisiin kuuluu sosiaalinen etäisyys. Viestintävälineen valinnalla voidaan myös tarkoituksellisesti joko kasvattaa tai vähentää sosiaalista etäisyyttä. Halu ja tarve keskustella tai jakaa ideoita johtaa yhtäaikaista osallistumismahdollisuutta hyödyntävän viestintävälineen, kuten puhelin- tai videoneuvottelun, valintaan. Tiedottamisen luonne taas on sellainen, että siihen sopii paremmin laajan viestintäverkoston ja viestin tallentamisen mahdollisuus, kuten sähköpostissa. (Sivunen 2007, 168.)

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa saattaa keskustelukumppanista jäädä etäinen ja persoonaton vaikutelma. Tutkimuksissa on kuitenkin nähty myös vastakkaisia tuloksia. Esimerkiksi Tidwell & Walther (2002) osoittivat, että kasvokkaisviestinnän pintapuolista itsestä kertomista kompensoidaan teknologiavälitteisessä viestinnässä henkilökohtaisemmilli keskusteluilla. (Sivunen 2007 mukaan, 170.) Mielikuvan muodostuminen teknologiavälitteisessä viestinnässä ei synny niin nopeasti kuin kasvokkain (Hancock & Dunham 2001; Walther 1993 Sivunen 2007 mukaan, 170.)

Sivunen (2007, 104–105) teki tutkimuksessaan havainnon, jonka mukaan asenteet teknologiavälitteisyyttä kohtaan erosivat selvästi itse teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta.

Monet kokivat, että relationaalinen, epämuodollinen ja spontaani viestintä ei ole mahdollista teknologiavälitteisesti. Kuitenkin tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa oli havaittavissa paljon relationaalisia, spontaaneja ja epämuodollisia piirteitä esimerkiksi pikaviestin-keskusteluissa.

2.3.3 Kriisiviestintä

Vaikeiden tilanteiden synty on konkretisoitavissa kriisien tyyppittelyllä. Kriisien tyyppittelystä saa myös vinkkejä ennakoivaan ja aktiiviseen kriisiviestintään. Oman vastuullisuuden läpikäynti ja maineen tekijöiden analysointi auttavat riskien tunnistamisessa ja ennakoinnissa. Suurin osa kriiseistä olisi ennakoitavissa, jos yrityksessä uskallettaisi arvioida riskitekijät ja tunnistaa oman toiminnan heikot kohdat. (Sorainen 2018, 13, 195, 251.)

Kriisit voidaan tyyppitellä joko omalla toiminnalla aiheutetuksi tai ulkopuolelta uhkaavaksi. Sorainen (2018, 271–272) on jaotellut ne seuraavasti:

- Akuutti moka tai vika -organisaation sisällä tehty nopeasti leimahtava virhe
- Paljastus tai väite – tilanne, jossa jokin organisaatiossa peitelty toiminta tulee julki
- Kriittinen tai uhkaava tilanne – sisältä tai ulkoa nouseva tai kehittyvä vaara
- Antipatia – kauna tai viha, joka voi eskaloitua uhaksi organisaatiota kohtaan
- Muutos- tai menestyspaine – pitkään jatkunut kriittinen julkisuustila
- Kuolemantapaus tai vakava loukkaantuminen – yksittäinen tapaus tai vaaratilanne
- Katastrofi – tuhoisat luonnonmullitukset ja onnettomuudet
- Yhteiskunnalliset uhat – tietyn alueen turvallisuutta ulkoapäin uhkaava tekijä

Jo vakava uhkatilanne voi aiheuttaa kriisireaktioita uhan kohteena olevissa yhteisöissä ja ihmisissä. Tilanteen viestinnällinen johtaminen vaatii siksi erityistä huomiota ja osaamista. Tilannekuvan ennakointi ja yleisten signaalien jatkuva analysointi ovat avainasemassa potentiaalisten uhkien tunnistamisessa. Jos oma toimiala on suorassa yhteydessä tunnistettuihin uhkiin, tulee tehdä johdonmukaista yhteistyötä viranomaisten kanssa. (Sorainen 2018, 38)

Johtajien kriisiviestinnässä ammattitaidon on tultava selkäytimestä. Siinä paljastuu sokeus, jos maailmaa tarkastellaan vain oman lähiympäristön kautta. Kriisit ja isot muutokset paljastavat aina johdon ja organisaation heikkoudet ja vahvuudet. Parhaimmillaan kriisi voi

antaa vauhtia liiketoiminnan kasvuun. Täydellinen kriisien torjunta on mahdotonta, mutta absoluuttinen rehellisyys on ainoa tapa välttää kaikenlaiset kriisit. (Sorainen 2018, 195, 238.)

Viestinnässä kannattaa näyttää tahrat sen sijaan, että kiilloitettaisi pintaa. Valehtelu, salailu ja hapuilu rapauttavat luottamusta ja mainetta. Aitous ja inhimillisyys ovat puhuttelevia. Suomalaiset organisaatiot ovat vastuullisuusviestinnässään varovaisia tai ymmärtämättömiä. Taustalla voi olla pelko, mahdollisen kritiikin välttäminen tai jopa perisuomalainen vaatimattomuus. Avoin viestintä organisaation haasteista voi kuitenkin kasvattaa luottamusta, jos haasteille on syynsä ja ongelmiin ratkaisuja. (Sorainen 2018, 237–238.)

Perinteisesti viestinnän lähtökohta on ollut viestiä sisältä ulos inside-out-toimintana, mutta sähköisen viestinnän aikakaudella on viimeistään syytä kääntää tarkastelu omaan organisaatioon ja sidosryhmiin, eli outside-in. Korostuvana ulottuvuutena voidaan puhua jopa viestinnän inside-in näkökulmasta, jossa organisaatio tarkastelee omaa toimintaansa sisäisen viestinnän silmin. Työntekijöillä on käytössään samat kanavat ja keinot kuin muillakin. Henkilöstö on myös kriisin hetkellä tärkein sidosryhmä. (Sorainen 2018, 231.)

Vastuullisuus on muutakin kuin kriisien väistelyä ja riskienhallintaa. Aktiivisella vastuullisuustyöllä voidaan saavuttaa kilpailuetua ja mainevoittoja, vastuullisuudessa on vetovoimaa. Kuluttajat haluavat ostaa tuotteita ja palveluita vastuullisilta yrityksiltä. On myös todettu, että vastuullinen organisaatio on työnantajana kiinnostava erityisesti nuorten keskuudessa. (Sorainen 2018, 235–236.)

Pizza Hut -ketjussa havaittiin työntekijöiden säikähtäneen koronapandemian aikaista julkista uutisointia niin, että olivat haluttomia tulemaan töihin tautiriskin pelossa. Tämän huomattuaan yhtiö käynnisti viestintäkampanjan, jossa painotettiin muun muassa työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin olevan prioriteetti numero yksi. Lisäksi korostettiin ruokahuollon varmistamiseen tähtäävän työn merkityksellisyyttä, sekä terveydenhuollon työntekijöiden saamaa hyötyä palvelusta alennusten ja ilmaisten aterioiden kautta. (PR Week 2020.)

Viestille haluttiin maksimaalinen vaikuttavuus, joten viestinnän kasvoiksi valittiin koko organisaation toimitusjohtaja ja viestintäkanavaksi kaikkien käytössä oleva WhatsApp. Postauksia jaettiin, vuorovaikutukseen kannustettiin vastaamalla kysymyksiin viikoittain ja hyvistä työsuorituksista palkittiin. Kampanjan seurauksena työntekijät tunsivat olevansa arvostettuja, ymmärsivät työpanoksensa merkityksen ja tulivat iloisina töihin. (PR Week 2020.)

3 Sitoutuminen

3.1 Mitä on sitoutuminen 2020-luvulla?

Usein sitoutunut työntekijä määritellään sellaiseksi, joka pysyy organisaatiolle uskollisena niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina, kantaa säännöllisesti kortensa kekoon, tekee töitä täysillä tai hiukan enemmänkin, ajattelee yrityksen taloudellista hyvää ja jakaa sen tavoitteet. (Meyer & Allen 1997, 3.) Robson (1987) on kuitenkin tullut siihen tulokseen, että tällainen asioiden nykytilan sokeasti hyväksyvä määrittely voi lopulta johtaa organisaatioiden kilpailu- ja muutoskyvyn heikentymiseen (Meyer & Allen 1997, 3 mukaan).

Viimeisen vuoden aikana työmarkkinoilla on ollut liikettä. Tiimiläinen toisensa perään jättää eroanomuksensa. (Sailaranta 2022, 46–47.) Ilmiön ympärille on syntynyt suosittu podcast-sarja (Holma, Ruusuvuori & Jones), jossa irtisanoutuneita henkilöitä on haastateltu anonyymisti työnsä jättämisen syistä. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että lähtijät ovat työstään innostuneita ihmisiä, jotka haluavat antaa työnsä paljon. Tärkeimmät syyt lähtemiseen ovat olleet johtajissa tai työkuultuurissa. Työn määrä on ollut jatkuvasti epäselvä. Yhteistä irtisanoutumisille on, että ne olisi ollut ehkäistävässä lisäämällä keskusteluja työn sisällöstä ja mahdollistamalla parannusehdotukset. (Sailaranta 2022, 47–48).

Oletettavasti työntekijä hyötyy sitoutumisesta. Hän saa ajalleen käyttöä ja siitä vastineeksi rahaa, mutta todennäköisesti nämä tekijät eivät itsessään luo omistautunutta sitoutumista. Muita sitoutumisesta saatavia etuja ovat mahdollisuus tehdä jotain tärkeää ja haasteellista, kuulua johonkin yhteisöön, verkostoitua, oppia uusia taitoja ja kehittyä ihmisenä. (Meyer & Allen 1997, 3.)

Nemţeanu, Dinu, Pop & Dabija (2022, 33–35) ovat tutkineet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä koronapandemian aikaan. He havaitsivat, että työtyytyväisyydellä oli vahva, positiivinen vaikutus sitoutumiseen. He huomasivat myös, että työntekijöiden ponnisteluiden palkitseminen, sisäisen vision viestintä, sekä tietojen ja taitojen kehittäminen tuottivat erinomaisia tuloksia.

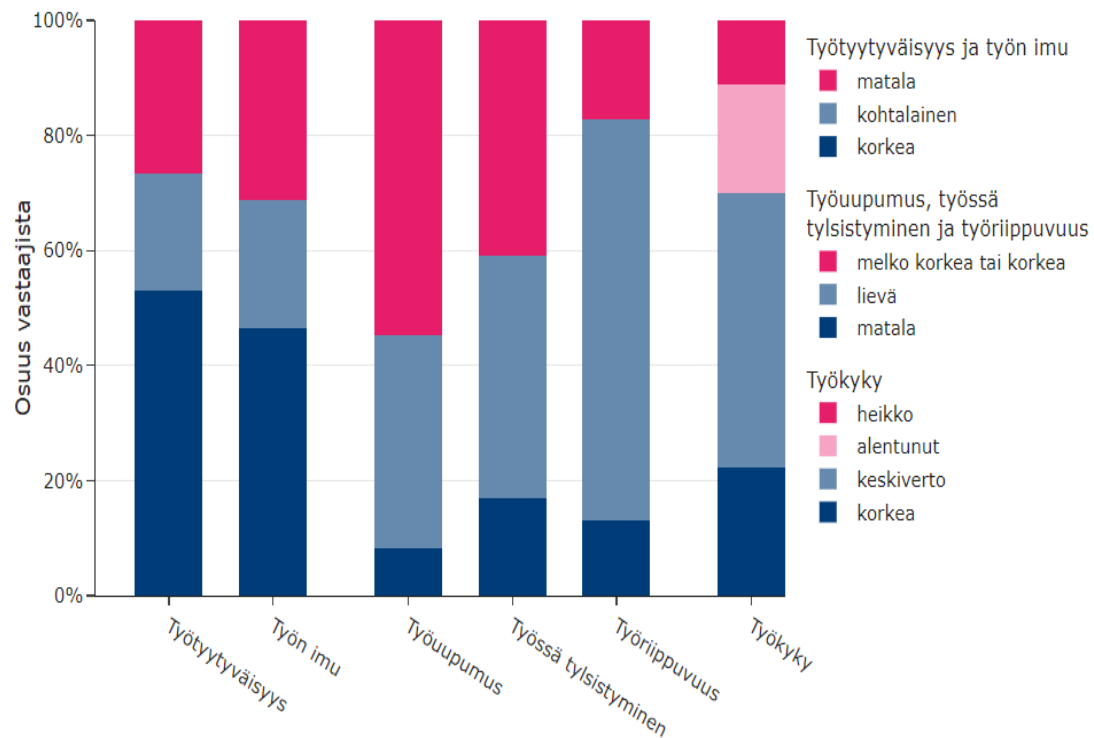
Toisaalta sitoutumisella on myös varjopuolensa. Se sitoo työntekijältä aikaa ja energiaa, joka on poissa jostain muusta, kuten perheeltä ja harrastuksilta. Sitoutumista voidaankin siis tarkastella sekä työntekijän, että organisaation näkökulmasta. Sitoutumisen vastakohdaksi voidaan pitää vieraantumista. Ihmisillä on tarve sitoutua. Jollei sitoutuminen kohdistu työskentelyorganisaatioon, voi se kohdistua jonnekin muualle, kuten harrastuksiin tai vapaaehtoistyöhön. (Meyer & Allen 1997 3, 5.)

Sitoutumisen merkitys nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa saatetaan myös kyseenalaistaa. Organisaatioiden ja työntekijöiden suhde on tunnistetusti muuttumassa. Se ei kuitenkaan tee vähäpätöisemmäksi sitoutumisen kehittymisen ja merkityksen ymmärrystä. Sitoutumista tapahtuu jossain muodossa joka tapauksessa. Sitoutuminen suuntaa muualle jäädessään vaille riittävää vastavuoroisuutta. Sen ymmärtäminen auttaa organisaatioita johtamaan muutoksia paremmin, ennakoimaan niiden vaikutuksia ja muokkaamaan asenteita ja käyttäytymistä. (Meyer & Allen 1997, 1–2, 4–6.)

Henkisen hyvinvoinnin merkitykseen tulisi kiinnittää huomiota useilla aloilla. Työterveyslaitoksen työelämätieto -palvelun itsearviointitestin 80 000 vastaajan aineiston pohjalta on piirretty monipuolinen kuva suomalaisen työelämän työhyvinvoinnin tilasta. Aineiston perusteella jo yli puolella vastaajista kokee lievää työriippuvuutta ja korkeaa tai melko korkeaa työkyvyn heikentymistä. Toisaalta myös yli puolet vastaajista kokee korkeaa työtyytyväisyyttä ja lähes puolet korkeaa työn imua. Kuvio 5 on kuvattu työhyvinvointikokemusten yleisyyttä. (Työterveyslaitos 2022.)

TYÖHYVINVOINTIKOKEMUSTEN YLEISYYS

Aineisto sisältää 44 897 vastaajaa.



Kuvio 5 Työhyvinvointikokemusten yleisyys (Työterveyslaitos 2022.)

Palveluammateissa sitoutuminen on muita ammattiryhmiä suurempaa. Myös korkea organisaatorinen taso ja toimiala vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. (Hakanen, Ropponen, Schaufeli & De Witte 2019.) Työhön sitoutuminen vaihteli myös sukupolvien välillä. Siinä missä vuosina 1945–1964 ja 1980–1990 syntyneiden sitoutumista lisää lähiesihenkilön tarjoama tuki ja arvostus, on vuosina 1965–1979 syntyneille tärkeämpää muutokseen vaikuttaminen ja kuulluksi kokemisen tunne. Sukupolvien välillä oli eroa myös yhteisöllisyyden ja auttamisen kokemusten, sekä aikakeskittyneisyyden suhteen. (Suomäki, Kianto & Vanhala 2019, 18.)

Great resignation

Yli kaksi vuotta jatkunut pandemia on muuttanut ihmisten elämäntapaan, terveyteen, talouteen ja yhteiskuntaan liittyviä arvoja. Vallitsevan käsityksen mukaan pandemialla on ollut haitallinen, joskin vaihteleva vaikutus ihmisten mielenterveyteen. Sulut ja rajoitukset aiheuttivat häiriöitä työllisyyteen ja taloudellisen toimeentulon epävarmuutta. Psykologinen ahdistus on lisääntynyt erityisesti teknisillä aloilla, sairaaloissa ja asiakaspalvelussa työskentelevillä naisilla. (Ksinan Jirskova 2022, 1; Kumar 2021.)

Erityisen vahvoja psykologiset vaikutukset olivat niillä toimialoilla ja ammateissa, jotka kärsivät rajoituksista eniten ja joissa ei ollut mahdollista siirtyä etätöihin (Ksinan Jirskova 2022, 1). Usein nämä ovat myös matalapalkka-aloja (Baker 2020, 1). Edellä mainittujen tekijöiden yhdistelmävaikutus on korostunut jo valmiiksi haavoittuvissa työntekijäryhmissä (McNamara, McKee & Stuckler 2021, 10), kuten nollatuntilaisilla ja keikkatyöläisillä (Ksinan Jirskova 2022, 1).

Voisi olettaa, että taloudellisen toimeentulon epävarmuuden vuoksi juuri nämä työntekijät olisivat olleet erityisen innokkaita ja motivoituneita palaamaan töihin rajoitusten poistuttua. Kuitenkin avoimet työpaikat ja vaihtuvuustekijät osoittavat, että ainakin osa näistä työntekijöistä on arvioinut uudelleen omia ammatillisia vaihtoehtojaan. Amerikassa ilmiötä on alettu kutsua nimellä Great Resignation. (Ksinan Jirskova 2022, 1; Kumar 2021.) Huhtikuun 2021 ja syyskuun 2021 välillä yli 24 miljoonaa amerikkalaista irtisanoutui työstään ja trendi jatkuu edelleen (Sull, Sull & Zweig 2022, 2). Irtisanoutumisten määrä oli suurin kahteenkymmeneen vuoteen ja avoimia työpaikkoja on nyt selvästi enemmän kuin rekrytointeja (U.S. Bureau of Labor Statistics Ksinan Jirskova 2022 mukaan, 1; Kumar 2021).

Ihmiset ovat tapojensa orjia. Vaadittiin koronan kaltainen iso häiriö normaaleihin arkisiin rutiineihin, jotta ihmiset huomaavat kurjat työolonsa, kestäättömän arkensa ja tarpeen suunnan muutokselle. (Ksinan Jirskova 2022, 1; Krugman 2021; Kumar 2021.) Ilmiö myös

kertautuu. Kun ihmiset lähellä irtisanoutuvat ja jakavat tarinaansa, seuraavat muut perässä. (Krugman 2021.)

Sama ilmiö on nähtävissä hyvin vahvasti myös Suomessa. Syyt lähteä ovat moninaiset, mutta tyypillisesti lähtijät suhtautuvat työhönsä intohimoisesti ja ottavat sen vakavasti. He haluavat menestystä ja työyhteisön parasta. He eivät ole valittajia, laiskottelijoita tai alisuoriutujia. On tyypillistä, että he yrittävät sinnikkäästi parantaa tilannetta ja tehdä kehitysehdotuksia, mutta lopulta väsyvät arvoristiriidan alla. (Ruusuvuori, Jones & Holma 2022.)

Sulkujen ja rajoitusten myötä on mahdollisesti havahduttu huomaamaan muukin elämä työkiireiden ympärillä. Tapahtui arvoherääminen siihen, mitä työelämä parhaimmillaan voisi olla. Nyt tilanteen tasoituttua purkautuu pandemian aiheuttama turvattomuuden tunne. Vaakakupissa vaikuttaa se, miten pandemiaan on organisaatiossa reagoitu. Tilanne oli monelle yritykselle vieras ja ne reagoivat lomauttamalla henkilökuntaa. Jos samaan aikaan työntekijällä on ollut huolta omasta taloudesta ja terveydestä, on siitä voinut aiheutua anteeksiantamatonta katkeruutta työnantajaa kohtaan. (Ruusuvuori, Jones & Holma 2022.)

Quiet quitting

Koronan jälkimainingeissa syksyllä 2022 on noussut tietotyötä tekevien keskuudessa quiet quittingiksi kutsuttu ilmiö. Tässä ”hiljaisten lopareiden” trendissä ei ole kyse irtisanoutumisesta tai edes työnteon lopettamisesta kenenkään huomaamatta. Siinä on kyse turhan, työajan ulkopuolisen työnteon lopettamisesta. Iltaisten ja viikonloppuisten työsähköpostien lukematta jättämisestä. Työviesteihin reagoimattomuudesta virka-ajan ulkopuolella, kaiken sen ekstran rajaamisesta takaisin työajalle, joka etätyön yleistyttyä valunut vapaa-ajalle kuin huomaamatta. Ilmiössä on kyse eräällä tavalla kapinoinnista yli-inhimillisyyden vaatimuksia ja kohtuuttomia pomoja vastaan. (Friman 2022.)

Quiet quittingissä työntekijät eivät anna parastaan. He ovat psykologisesti sitoutumattomia työhönsä, joustamattomia työajoissa ja työskentelevät vain juuri sen aikaa kuin heidän minimissään täytyy. (Teschner 2022, 1; Starling 2022, 1.) Ilmiö on vastaveto kulttuurille, jossa työntekijöiden odotetaan uhraavan omaa aikaansa jopa terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella osoittaakseen sitoutuneisuuttaan työnantajalle. Tällainen työkuultuuri on epäterve ja kestämaton. Pandemian myötä terveiden ja tasapainoisten elämäntapojen merkitys on korostunut. Ei ole mikään ihme, että on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten paljon työn eteen on lopulta valmis antamaan. (Starling 2022, 1.)

Frimanin (2022) mukaan suurin osa tieto- ja asiantuntijatyötä tekevistä on töissä jatkuvasti. Projektien pikaviestimet ilmoittavat viesteistä öisin ja viikonloppuisin. Viesteihin vastamatta jättämisestä tuntee helposti syyllisyyttä. Viestittämällä, ettei työviestejä tarvitse lukea

iltais, tuleekin samalla normalisoineeksi sitä. Hänen mukaansa samaa ongelmaa ei ole suorittavassa työssä. Sitä joko tehdään tai ei tehdä, sieltä ei oteta ”hiljaisia lopareita”.

3.2 Johtamisen vaikutus sitoutumiseen

Johtamiselle on kirjallisuudessa useita eri teorioita ja näkökulmia. Northousen (2010) mukaan useimmissa toistuu muutamat samat määritelmät, joiden avulla johtaja vaikuttaa alaisiinsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtamisviestinnällä nähdään olevan suora vaikutus alaisten työssä pysymiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Liimatainen 2013 mukaan, 9.) Perinteisesti johtaminen jaotellaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen koostuu prosesseista, joilla järjestelmä pidetään käynnissä. Esimerkkejä näistä prosesseista ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi ja valvonta. Ihmisten johtaminen taas on tulevaisuuden vision määrittämistä, ihmisten koordinoimista sen vision taakse ja kannustamista esteistä huolimatta. Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista. (Kotter 1996, 23.)

Arkikielessä sitoutumisesta käytetään usein termiä kiintymys tai uskollisuus (Mayer & Allen 1997, 1–2). Tavallisesti sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisenä ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja organisaation välinen suhde tai side. Organisaatiotutkimuksissa siihen on liitetty myös lähikäsitteitä, kuten työhön sitoutuminen ja työpaikan vaihtoalttius. Organisaatioon sitoutumiseen on havaittu vaikuttavan niin demografiset taustamuuttujat, työhön liittyvät tekijät, organisaatiotekijät, kuin asennepiirteet ja sosiaaliset siteetkin. Ammatillisen koulutustason nousun ja nuoren iän on havaittu vähentävän organisaatiositoutumista, kun taas korkean iän ja palvelusajan lisäävän sitä. Myös kollegiaalinen tuki lisää organisaatiositoutumista, mutta selvästi suurempi merkitys on luottamuksella organisaation johtoon ja myönteisellä arviolla lähiesihenkilön pätevydestä. (Jokivuori 2022, 53; Liimatainen 2013, 43–45.)

Engaging leadership -johtamismallia on tutkittu osana tiimien työn imua lisääviä voimavaroja. Sen on todettu tukevan voimavarojen saatavuutta ja lisäävän työn imua. Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa yksilötason psykologiseen pääomaan, eli voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainoon (TV-TV-malli). Tiimitasolla Engaging leadership ruokkii työryhmää positiivisella palautteella ja päätöksentekoon osallistamisella. Lisäksi se parantaa tiimin keskinäistä kommunikointia ja rakentaa luottamusta johtoon. Työn voimavarojen ja vaatimusten tasapaino ovat osaltaan vaikuttamassa tiimin työn imuun, joka puolestaan lisää sitoutumista organisaatioon. (Lensu 2022, 147–150; Mazzetti & Schaufeli 2022, 1–2.)

Huippuosaaajista kiinni pitäminen on viime vuosikymmeninä ollut entistä haastavampaa. Ainnutlaatuiset lahjakkuudet voivat vaikuttaa paitsi työn laatuun, myös sen luonteeseen. Lahjakkaat ihmiset eivät pidä siitä, että heidän ajatuksensa hylätään. Liike-elämän on vallannut osaamistalous ja vaikutusvalta on niillä, joilla on asiantuntemusta ja taitoa. Lahjakkuudet haluavat tuntea itsensä erityiseksi, tulla kohdelluksi yksilöinä ja saada muita enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Toisaalta, jos kaikki huippuosaaajina itseään pitävät saisivat vaikuttaa kaikkiin päätöksiin, johtaisi se kaaokseen. Huippuosaaaja johtaessa täytyy saada heidät tuntemaan itsensä erityiseksi ilman, että he saavat johtaa. (Martin 2022, 38–42.)

Osaavien työntekijöiden sitoutumista tulee johtaa. Se ei tapahdu itsestään. Enää ei riitä pelkkä työtyytyväisyyden tai työilmapiirin mittaaminen, vaan kannattaa etujoukoissa hyödyntää henkilöstön sitoutumista mittaavia tutkimuksia. Johdon tulee tietää, millainen sen työntekijöiden suosittelutaso on suhteessa kilpailijoihin. Jos työntekijä on sitoutunut työhönsä, hän kokee voivansa suositella työpaikkaa julkisesti myös tutuilleen. Huolenpito ja sitoutumisen saavuttaminen ovat nykyaikaisen johtamisen ydintä. Kuulluksi tullut ihminen kokee itsensä arvokkaaksi ja kokee kehittyvänsä työssään. Hän on innostunut tehtävistään, luo parempia asiakaskokemuksia, ideoi uutta ja haluaa parantaa yrityksen toimintaa. Johtajan tulee tarkastella omaa toimintaansa ja kysyä onko tehnyt kaiken voitavan henkilöstön hyväksi, jos he eivät ole sitoutuneita. Välittäminen luo sitoutumista. (Peltola et al. 2022, 199–200.)

3.3 Kolmiulotteisen sitoutumisen malli

Meyer & Allen (1997, 1–2, 10) havaitsivat jo 1980-luvulla, että toiset työntekijät ovat muita sitoutuneempia. Sitoutumista ilmeni yhteyksissä organisaatioon, ammattiin, työhön, esihenkilöön, työryhmään ja liittoon, niin vapaaehtoisjärjestöissä, kuin liike-elämässäkin. Päästäkseen selville ilmiön juurisyistä, he pitivät tarpeellisena tutkia paitsi henkilöiden suhdetta työhön, myös työn ulkopuolisia tekijöitä. He pitivät sitoutumista ennen kaikkea psykologisena ilmiönä.

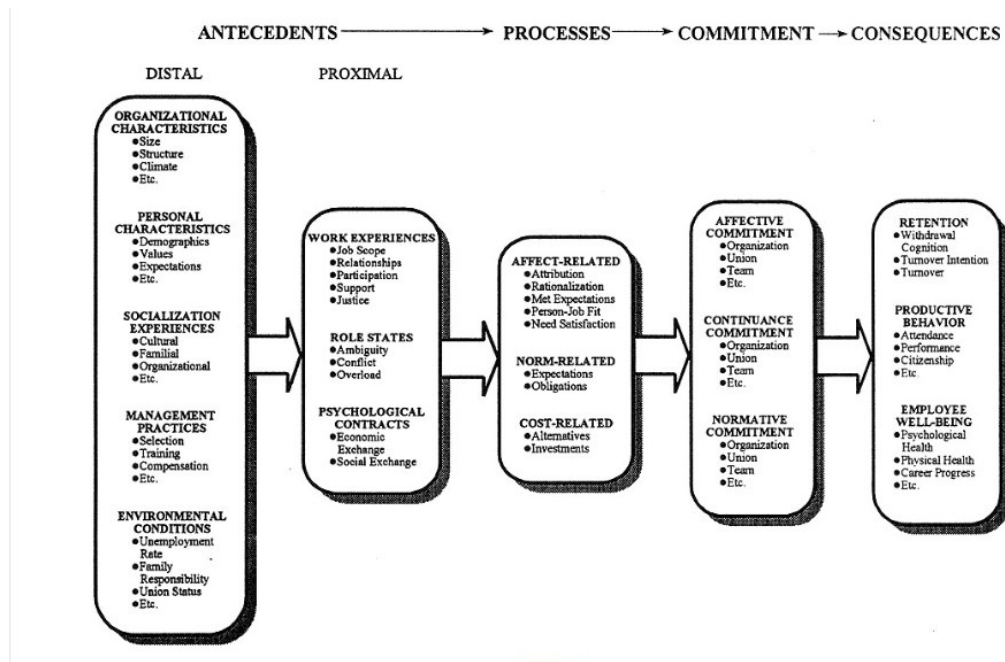
Erilaisille sitoutumisen määritelmille on yhteistä niiden kuvaavan työntekijän suhdetta organisaatioon ja päätöstä jatkaa organisaation jäsenenä. Sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia jatkamaan työssään kuin sitoutumattomat. Ilmiön psykologisessa kuvailussa oli kuitenkin eroja eri tutkimusten välillä. Vastauksena tähän Allen & Meyers loivat aikaisempien tutkimusten perusteella kolmiulotteisen sitoutumisen mallin, jossa sitoutuminen jaettiin jatkuvaan (continuous), affektiiviseen (affective) ja normatiiviseen (normative) sitoutumiseen. (Allen & Meyer 1997, 11–12.)

Muutostilanteissa tapahtuvat irtisanomiset ja lomautukset vaikuttavat kaikkiin sitoutumisen tapoihin (Meyer & Allen 1997, 82). Brockner, DeWitt, Grover & Reed (1990) havaitsivat tutkimuksessaan, että toisinaan lomautuksista selvinneet ponnistelevat vähemmän työsuoritustensa eteen lomautusten tapahtuessa, eivätkä näin täytä heitä kohtaan asetettuja odotuksia (Meyer & Allen 1997 mukaan, 83). Greenhalgh & Jick (1979) puolestaan huomasivat, että erityisesti arvokkaimpien työntekijöiden lisääntynyt vaihtuvuus muodostuu ongelmaksi lomautusten jälkeen (Meyer & Allen 1997 mukaan, 83). Työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy, mikäli he kokevat organisaation olevan vastuullinen muutosviestinnässään ja pitävän työntekijöidensä etua tärkeänä. Viestinnässä tulee paitsi välittää tietoa, myös kannustaa vuorovaikutteisuuteen. (Meyer & Allen 1997, 89.)

Vähittäiskaupassa tehty tutkimus osoittaa, että henkilöstövähennyksillä oli suurin vaikutus sitoutumiseen niillä henkilöillä, joilla oli läheinen suhde lomautettuihin. Sitoutuminen väheni silloin, kun he eivät pitäneet läheistensä saamaa tukea tai korvausta riittävänä. (Brockner, Grover, Reed, DeWitt, O'Malley 1987 Meyerin & Allenin 1997 mukaan, 83.) Päätösten reiludella ja läpinäkyvyydellä, sekä työpaikan säilymisen turvallisuuden tunteella onkin vaikutusta lomautusten ja irtisanomisten jälkeiseen sitoutumiseen (Davy, Kinicki & Scheck 1991 Meyerin & Allenin 1997 mukaan, 83).

Kolmen ulottuvuuden sitoutumisen mallissa on huomattavaa, että samalla henkilöllä voi olla profiilissaan eri suhteessa kaikkia kolmea sitoutumisen tapaa. On myös todettu, että sitoutuminen voi olla erilaista riippuen sitoutumisen kohteesta. Esimerkiksi omaan lähitiimiin voi sitoutua affektiivisesti ja samaan aikaan organisaatioon jatkuvasti. Erilaiset sitoutumistavat ilmenevät työssä eri tavalla. Suurin osa organisaatioista haluaa työntekijöiden sitoutumisen olevan muutakin kuin pelkkää organisaation jäsenenä pysymistä. Sitoutumisen johtaminen on ihmisten käsitysten johtamista. (Meyer & Allen 1997, 13, 20–21, 24, 26, 66, 102–103.)

Kuviossa 6 on esitetty sitoutumisprosessin synty ja sen seuraukset Meyerin & Allenin (1997) mukaan. Sitoutumiseen vaikuttavat niin organisaation kuin persoonallisuudenkin piirteet, kulttuurilliset tekijät kuin johtaminen ja toimintaympäristökin. Näiden lähtötekijöiden vaikutus muokkautuu työstä saatujen kokemusten, oman työroolin ja vuorovaikutussuhteiden kautta tunnepitoiseen tai rationaaliseen suuntaan. Sitoutuminen muodostuu affektiiviseksi, normatiiviseksi, jatkuvaksi tai näiden yhdistelmäksi. Jokaisesta sitoutumisen tavasta on omanlaisensa seuraukset, joista on kerrottu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 6 Kolmiulotteisen sitoutumisen mallin syyt ja seuraukset (Meyer & Allen 1997, 106.)

3.3.1 Jatkuva sitoutuminen

Jatkuvassa sitoutumisessa on kyse siitä, että lähtemisestä aiheutuu liikaa kustannuksia. On siis eräänlainen rationaalinen ”pakko” jatkaa organisaatiossa. Taloudellinen pakko perheen elättämiseen on tyypillinen syy jatkuvaan sitoutumiseen. Kustannuksia voidaan mitata muussakin kuin rahassa, esimerkiksi vaivannäköön käytettävässä ajassa. Voidaan ajatella, ettei ole muita vaihtoehtoja. Voidaan ajatella myös, että työn opetteluun ja työn myötä uudelle paikkakunnalle sopeutumiseen käytetty aika menisi hukkaan jollei jatkaisi. (Meyer & Allen 1997, 56–59.)

Meyer et al. (1993) havaitsivat tutkimuksessaan, että jatkuvasti sitoutuneet reagoivat epämiellyttäviin tilanteisiin yksinkertaisesti ohittamalla ne tai suhtautumalla niihin passiivisen välinpitämättömästi. He eivät yrittäneet aktiivisesti etsiä ratkaisua tilanteeseen, vaikka eivät toisaalta myöskään hyväksyneet sitä. (Meyer & Allen 1997 mukaan, 36.)

Aiemmat tutkimustulokset iän ja organisaatiossa hankitun työkokemuksen vaikutuksista jatkuvaan sitoutumiseen ovat olleet ristiriitaisia. Toisissa tutkimuksissa vaikutus on ollut lisäävä ja toisissa vähentävä. Tästä syystä näiden tekijöiden voidaankin katsoa vaikuttavan jatkuvaan sitoutumiseen enemmän muiden kokemusten kautta. (Meyer & Allen 1997, 60.)

Jatkuvalle sitoutumiselle on tyypillistä, että henkilö ei ole jatkuvasti sitoutunut ennen kuin havaitsee organisaatiosta lähtemisen kustannukset. Tästä tyypillisenä esimerkkinä voidaan

ajatella tilannetta, jossa kaksi työntekijää koulutetaan käyttämään jotakin organisaation sisäistä järjestelmää, jota ei ole muualla käytössä. Toinen huomaa ”pakon” sitoutua vasta siinä vaiheessa, kun toinen koulutuksen käyneistä ei saakaan enää rajallisen osaamisensa vuoksi töitä muualta. (Meyer & Allen 1997, 56–58.)

Matala jatkuva sitoutuminen lisää työntekijän ammatillista itsetuntoa. Vaikutus näkyy esimerkiksi irtisanomis- ja lomautustilanteissa. Matalasti jatkuvasti sitoutuneet harkitsevat todennäköisimmin irtisanoutuvansa lomautusten seurauksena, koska uskovat omiin työllistymismahdollisuuksiinsa muualla. (Meyer & Allen 1997, 83.)

Jatkuva sitoutuminen saattaa korreloida negatiivisesti töiden hoitamiseen. Se saattaa aiheuttaa työntekijän asiattomaan käyttäytymiseen johtavaa kaunaa tai katkeruutta, jopa turhautumista. (Meyer & Allen 1997, 25.) Tutkimuksissa havaittiin, että voimakkaasti jatkuvasti sitoutuneet henkilö saavat vähemmän kiitoksia työstään asiakkailta (Hackett et al. 1994 Meyer & Allen 1997 mukaan, 33), eivätkä esimiehet näe heissä olevan potentiaalia uralla etenemiseen (Meyer et. al. 1989 Meyer & Allen 1997 mukaan, 33).

3.3.2 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilöllä on velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan. Ihmiset kokevat heiltä odotettavan uskollisuutta ja sitoutuminen perustuu odotuksiin ja velvollisuudentunteeseen. (Meyer & Allen 1997, 25, 60, 66.) Painet normatiiviseen sitoutumiseen ovat sosiaalisia. Ne voivat tulla jo kasvatuksesta tai myöhemmin opitusta kulttuurista, palkintojen ja rangaistusten tai muiden tarkkailun ja seuraamisen tuloksena. Se voi johtua esimerkiksi yleisestä asenneilmapiiristä, jossa työpaikan vaihtaminen tiuhaan on paheksuttavaa. (Wiener 1982, Meyerin & Allenin 1997 mukaan, 61.)

Henkilö saattaa kokea olevansa velkaa organisaatiolle. Tällainen tilanne voi tulla esimerkiksi, jos organisaatio on maksanut työntekijän lukukausimaksut. Taloudelliset vastavuoroisuuden käsitteet vaihtelevat kuitenkin henkilöittäin. Velka voi olla myös psykologista. Psykologisen velan kokemus on erittäin subjektiivista ja voi siitä syystä näyttäytyä erilaisena eri osapuolten kesken. Psykologisen velan kokemus voi myös muuttua ajan myötä. (Meyer & Allen 1997, 60–62.)

Organisaatiomuutokset ja niihin tyypillisesti liittyvät irtisanomiset ovat omiaan lisäämään normatiivista sitoutumista. Irtisanoutumisista selvinneet henkilöt kokevat ikään kuin olevansa kiitollisuudenvelassa organisaatiolle työpaikkansa säästämisestä. Myös irtisanomisuhka voi luoda painetta työskennellä kovemmin irtisanomiselta välttymiseksi. (Meyer & Allen 1997, 82–83.)

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että normatiivinen sitoutuminen kehittyy ensisijaisesti varhaisissa vuorovaikutusprosesseissa. Sitoutumisen tavoista normatiivinen on vähiten tutkittu. (Meyer & Allen 1997, 62–63.) Ashforth & Saks (1996) huomasivat omassa tutkimuksessaan normatiivisen sitoutumisen lisääntyvän perehdytettäessä enemmän organisaatio- kuin yksilölähtöisesti (Meyer & Allen 1997 mukaan, 63).

Normatiivisen sitoutumisen seurauksena henkilö suoriutuu yleensä hyvin töistään, mutta hän saattaa toisinaan myös uhriutua. Tämä saattaa vaikuttaa heidän joidenkin työtehtäviensä suorittamiseen vastahakoisesti. (Meyer & Allen 1997, 25.) Morrisonin (1994) tutkimuksen perusteella normatiivisesti sitoutuneet eivät kuitenkaan yleensä kieltäydy tehtävistä, jotka eivät varsinaisesti heille kuulu (Meyer & Allen 1997 mukaan, 35).

3.3.3 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse siitä, että työntekijällä on halu jatkaa. Se on tunnepitoista kiintymystä. Sen muodostumiseen vaikuttavat paitsi kokemukset työstä, myös organisaation ja persoonallisuuden piirteet. Ihmiset, jotka kokevat organisaation tukevan heitä, sitoutuvat enemmän. (Meyer & Allen 1997, 11, 42, 66.) Meyerin & Allenin (1997, 42) mukaan hajautettu organisaatorakenne vaikuttaa positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen (Bateman & Strasser 1984; Morris & Steers 1980). Myös tavan, jolla organisaatiopolitiikasta viestitään, on todettu vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen. Esimerkiksi Konovsky & Cropanzano (1991) ja Greenberg (1994) havaitsivat, että affektiivinen sitoutuminen oli korkeampaa niillä työntekijöillä, jotka kokivat saavansa riittävän selityksen organisaatiossa käytönotettavaan uuteen toimintatapaan. (Meyer & Allen 1997 mukaan, 43.)

Affektiivisen sitoutumisen on havaittu kasvavan iän myötä. Iän vaikutus sitoutumiseen on heikko, mutta merkittävä. Myös pitkä työkokemus organisaatiossa vaikuttaa positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen. Tämä saattaa osittain johtua iän ja pitkän työuran mukanaan tuomista positiivisista työskentelykokemuksista. Sosiaalisia suhteita helposti luovat henkilöt voivat niin ikään sitoutua affektiivisesti muita herkemmin erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa tiimityön merkitys korostuu. (Meyer & Allen 1997, 43–44)

On havaittavissa, että esihenkilöalaisuuteella on merkitystä affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa (Meyer & Allen 1997, 46). Meyerin ja Allenin (1997, 46) mukaan sitoutuminen on parempaa sellaisissa organisaatioissa, joissa esihenkilöt ottavat alaisensa mukaan päätöksentekoon (Jermier & Berkes 1979; Rhodes & Steers 1981) ja käsittelevät heitä harkiten (Bycio et al. 1995; DeCotiis & Summers 1987) ja reilusti (Allen & Meyer 1990).

Affektiivista sitoutumista lisäävät kannustavuus ja reiluus, sekä työntekijän kokemus henkilökohtaisesta merkityksellisyydestä ja pätevyyydestä. Uusilla työntekijöillä on huomattu

affektiivisen sitoutumisen kasvavan erityisesti silloin, kun he kokevat saavansa organisaatiolta tukea ensimmäisten kuukausien aikana. Päätöksiä tehtäessä ja viestittäessä on päätöksen reiluus sitoutumisen kannalta merkityksellisempää kuin se, saadaanko oma tahto läpi. (Meyer & Allen 1997, 46–48.)

Mowday, Porter & Dubin (1974) havaitsivat tutkimuksessaan, että affektiivisella sitoutumisella oli suora vaikutus asiakaspalvelusuorituksen mittaustuloksiin. Yhtä voimakasta vaikutusta ei ollut havaittavissa sellaisessa ryhmässä, joka työskenteli muualla kuin asiakasrajapinnassa. (Meyer & Allen 1997 mukaan, 31.) Useissa tutkimuksissa on havaittu myös työntekijän roolin kirkastamisella olevan merkitystä. Epäselvät odotukset tai rooliristiriidat vaikuttavat affektiivista sitoutumista heikentävästi. (Meyer & Allen 1997, 44.)

Voimakas affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa työntekijää motivoivasti, hänellä on vähemmän poissaoloja ja hän suoriutuu yleisesti ottaen paremmin töistään. Esimiehet ovat havainneet heidän olevan myös sitoutuneempia organisaation käytänteisiin. (Meyer & Allen 1997, 24, 28.) Ollessaan tyytymättömiä johonkin, affektiivisesti sitoutuneet yrittävät aktiivisesti etsiä ratkaisua tilanteeseen (Meyer et. al 1993 Meyer & Allen 1997 mukaan, 35). He saavuttavat parempia tuloksia myyntityössä (Bagshaw & Grant 1994, Meyer & Allen 1997 mukaan, 29) ja hallitsevat paremmin toiminnasta aiheutuvat kulut (DeCotiis & Summers 1987, Meyer & Allen 1997 mukaan, 29).

Yleisesti ottaen affektiivinen sitoutuminen on se sitoutumisen muoto, joka johtaa organisaation haluamiin positiivisiin seurauksiin. Näitä ovat esimerkiksi aktiivinen läsnäolo, työtehtävien motivoitunut hoitaminen ja organisaatioon samaistuminen. Affektiivinen sitoutuminen on myös eniten tutkittu sitoutumisen muoto ja usein mielletäänkin, että se on ainoa tapa sitoutua. Tässä ajattelutavassa piilee kuitenkin riski, että oletetaan kaikkien sitoutuneiden työntekijöiden olevan affektiivisesti sitoutuneita. Tällöin ohitetaan se tosiasia, että esimerkiksi palkankorotuksia ja etuja tarjoamalla henkilö voi sitoutua, mutta itseasiassa hänen työtehonsa saattaa laskea. Normatiivisella sitoutumisella on havaittu olevan samansuuntaisia vaikutuksia työskentelyyn kuin affektiivisella, mutta sen teho ja kesto ei ole yhtä voimakas. (Meyer & Allen 1997, 107.)

4 Palveluala työympäristönä

Hill (1999) on luonnehtinut palveluita aineettomaksi hyödykkeeksi (Kangasniemi 2012 mukaan). Nykyisessä digitaalisessa maailmassa tämä on kuitenkin harhaanjohtava ja riittämätön määritelmä. Aineettomuus on häilyvä käsite, eikä konkreettisen tavaran puuttuminen tee digitaalisesta tuotteesta yhtään erilaisempaa kuin aineellinenkaan tuote. (Crespi ym. 2006 Kangasniemi 2012 mukaan, 18.)

Palvelu voidaan nähdä myös ”tarjoajariippuvana” (Kangasniemi 2012, 10). Palvelun vastaanotona voidaan pitää esimerkiksi tavaran omistusoikeuden selvää määriteltävyyttä. Tavara on omistajastaan erillinen ja omistusoikeus voidaan siirtää henkilöltä tai yritykseltä toiselle. Palvelu puolestaan ei ole irrotettavissa tuottajastaan tai kuluttajastaan ja näin ollen palveluun liittyy aina tuottajan ja kuluttajan välinen sopimus palvelun tuottamisesta. (Hill 1999 Kangasniemi 2012 mukaan, 10.)

Pohjola, Koponen & Aro (2005) mukaan Toivonen (2004) määrittelee palvelut nostamalla esiin tavaroista erottavat ominaispiirteet seuraavasti:

- Palveluiden luonne on aineeton
- Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, eli se on katoavaa
- Sitä ei voida siirtää tai varastoida
- Palvelut tuotetaan tapauskohtaisesti ja sen muoto voi vaihdella
- Palvelu ei ole jälleenmyytävissä

Kauppan ja ravintolan palveluiden tarkoituksena on mahdollistaa tavaroiden kuluttaminen tietyssä ajassa ja paikassa. Vakioiduissakin palveluissa hyödykkeiden määrän lisäksi kulutuksen aika ja paikka ovat oleellisia. Se tarkoittaa sitä, että osa palveluiden tuotosta tulee palveluiden sijainnista ja saatavuusajoista. Kuluttaja voi myös itse osallistua palvelun tuottamiseen esimerkiksi itsepalvelun muodossa. Palvelun laatu on vaikeasti mitattavissa ja määritettävissä, koska se riippuu myös palvelun käyttäjän kokemuksesta. (Kangasniemi 2012, 18–19, 22.)

Ongelmana palvelualoilla on markkinoiden ohuus. Palveluiden ollessa aineettomia ja vaikeasti aina vuorovaikutussuhteen asiakkaaseen, seuraa ohuudesta keskittymistä ja siihen liittyviä kilpailuongelmia. Suomalaisten markkinoiden pienuus ja pitkät etäisyydet ovat usein esille nostettu ongelma. Kun monille aloille tyypilliset suurtuotannon edut eivät välttämättä toteudu, aiheutuu siitä luonnollisesti tehottomuutta. Tehokkuus kyllä keskittää markkinoita, mutta tehostumista rajoittaa markkinoiden pieni koko. Lähestulkoon koko palvelusektori

kärsii ulkomaisen kilpailun puutteesta rahoituspalveluita ja kaupan alaa lukuun ottamatta. (Pohjola, Koponen & Aro 2005, 169.)

Palvelualojen osuus työllisistä on kasvanut viime vuosikymmenen aikana (EK 2005, Kangasniemi 2012 mukaan, 7.) Palvelualojen tuottavuuden kasvu on rajoitetumpaa kuin esimerkiksi teollisuudessa. Palvelun laatua on hankala yksiselitteisesti mitata ja määritellä. Jokainen tuotettu palvelu voi olla erilainen ja palvelu voi syntyä siinä hetkessä, ajassa ja paikassa yhteistyössä kuluttajan kanssa. (Kangasniemi 2012, 5, 7.)

Palvelualojen tuottavuuteen liittyy merkityksellisiä mittausongelmia muiden toimialojen kanssa tehtävässä vertailussa. Palvelualalla työvoiman merkitys, työvoiman rakenne ja työtuntien määrän koostumus ovat tyypillisesti tavaratuotannosta ja teollisuudesta poikkeavia. Toisaalta myös palvelutuotannon ja teollisuuden välinen rajanveto on vaikeaa. Pääoman laatu ja rooli ovat palvelualalla erilaisia kuin teollisuudessa ja alkutuotannossa. Myös tuotoksen määrän mittaaminen on palveluissa ongelmallista. (Kangasniemi 2012, 7, 17.)

Sääntely vaikuttaa edelleen merkittävästi kilpailun toimivuuteen monilla perinteisillä palvelualoilla. Esimerkiksi vähittäiskauppa, apteekkitoiminta ja taksipalvelut on usein nostettu esiin sellaisina aloina, joilla sääntely on selvästi haitannut kilpailua. (Pohjola, Koponen & Aro 2005, 169.)

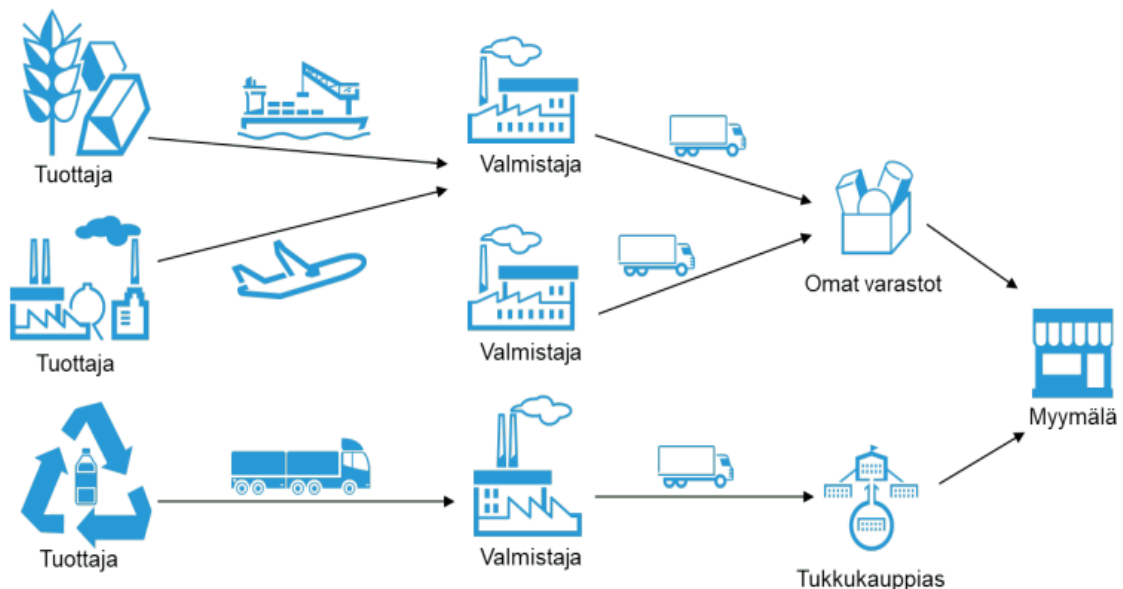
4.1 Vähittäiskauppa

Vähittäiskauppa on todella iso bisnes. Toimialan liikevaihto vuonna 2020 oli 39 miljardia euroa. Kokoluokan ymmärtää, kun vertaa sitä esimerkiksi valtion 57,6 miljardin kokonaisbudjettiin samalta vuodelta. Jokainen suomalainen kuluttaa keskimäärin 700 euroa kuukaudessa kaupan kassalla. 2020 alussa Suomessa toimi 25 102 vähittäiskaupan myymälää, jotka työllistivät 120 675 henkilöä. Toimialan muutosta kuvastaa se, että vielä vuosittain vaihteessa toimialan liikevaihto oli 21 miljardia, kauppojen määrä 29 685 ja eläntönsä niistä sai 103 995 työntekijää. (Peltola et al. 2022, 19.) Työllisten määrällä mitattuna kaupan ala onkin Suomen suurin toimiala (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 39).

Suomalaiselle vähittäiskaupalle on ominaista ketjuuntuminen (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 25; Kangasniemi 2012, 27). Erikoistumattomat myymälät, kuten päivittäistavarakaupat, tavaratalot ja erikoisliikkeet ovat vähittäiskaupan päätyyppejä (Kangasniemi 2012, 14.). Kolme neljästä ostokseen käytetystä eurosta menee jollekin vähittäiskaupan ketjulle, joita Suomessa on yhteensä 200. Kymmenen suurimman ketjun osuus toimialan kokonaisliikevaihdosta on yli puolet. (Peltola et al. 2022, 21–22.)

Laajassa ja harvaan asutussa maassa ei ilman suureksi koottuja volyymejä päästä riittävästi logistiseen tehokkuuteen (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 25; Peltola et al. 2022, 23). Myös kanta-asiakkuuksien avulla kerätyllä aineistolla on voitu optimoida varastotilan käyttö ja logistiikka, varmistaa oikea-aikainen saatavuus ja kohdentaa tarjottavat tuotteet asiakas-kuntaan (Kangasniemi 2012, 27).

Viimeisen 20 vuoden aikana vähittäiskauppa on kuitenkin kokenut mullistuksen. Kuvio 7 on kuvattu perinteinen tuotteen arvoketju valmistajalta tukkurille ja kivijalkamyymälään kautta asiakkaalle. Tämä ei enää ole aina se houkuttelevin tapa toimia. Tavaroiden omistamisen merkitys on vähentynyt ja sosiaalinen media vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Innovatiiviset toimijat kehittävät uusia tapoja vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 12, 23.)



Kuvio 7 Vähittäiskaupan perinteinen arvoketju (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 18.)

Kauppan arvoketju ulottuu pitkälle myymälän ulkopuolelle. Ennen myymälään päätymistään tuotteet on suunniteltu, valmistettu, varastoitu ja kuljetettu. Pitkän arvoketjun toisessa päässä ovat aina asiakkaat, joihin modernissa kaupankäynnissä on tehtävä vaikutus. Kilpailu laajenee verkostokilpailuksi, jossa voittaa asiakkaan elämää ja arkea parhaiten tukeva

alusta ja palvelu. Kauppa on yhä enemmän taskussa, laukussa tai repussa. Useat edelläkävijäkaupat ovat jo tällä tiellä. (Peltola et al. 2022, 30, 186–189.)

Korona on osaltaan vauhdittanut kaupan alan digikehitystä. Esimerkiksi kauppakeskuksissa on huomattu liiketoiminnan kehittyvän niin, että digitaalisuus ja kivijalka täydentävät yhä enemmän toisiaan. Sisäinen ja ulkoinen viestintä ja kauppakeskusten toiminnanohjaus on siirtynyt kasvavissa määrin digitaalisille alustoille ja nopeuttanut niiden tuotekehitystä. (Niipola 2020.) Kaupan alan yritysten toiminnan kehittämisen vauhti kiihtyi, kun pidemmän aikavälin kehityskohteista tulikin äkkiä välttämättömiä toimenpiteitä. (Piipari, Puttonen & Terho 2021, 13).

Osa kaupasta on siirtynyt toimimaan internetin kautta. Yhdysvalloissa erityistä huomiota on herättänyt Wal Mart ketjun menestys kilpailijoihin nähden. Wal Mart on ollut edelläkävijä teknologian hyödyntämisessä. (Kangasniemi 2012, 14.). Suomessakin itsepalvelun lisääntyminen on ollut merkittävää. (Savela 2008 Kangasniemen 2012 mukaan, 27.) Verkkokauppa on pitkään ollut vahvassa kasvussa, ja koronapandemia on opettanut asiakkaat tilaamaan myös ruokatavaroita kotiin. Verkkokauppa ja kivijalka sulautuvat yhä enemmän yhdeksi asiointikokonaisuudeksi asiakkaiden silmissä ja molemmilla on oma tärkeä roolinsa. (Peltola et al. 2022, 23, 30, 189).

Vähittäiskaupan alalla tuotos muodostuu siitä, että muualta hankittuja välituotteita myydään kuluttajalle eteenpäin (Kangasniemi 2012, 14). Siihen kuuluu olennaisena osana omistusoikeuden siirtymisen avustaminen, tuotteiden ja niihin liittyvän tiedon saattaminen kuluttajan ulottuville, sekä ostomahdollisuuksien tarjoaminen tiettyyn aikaan, tietyssä paikassa. Myös lisäpalvelut, kuten luotto, kotiinkuljetus ja joskus myös pakkaus ja prosessointi liittyvät vähittäiskaupan palvelun erityispiirteisiin. (Oi 1992 Kangasniemi 2012 mukaan, 26.)

Päivittäistavarakaupan toimiala tulee selviämään koronapandemian aiheuttamasta kriisistä suhteellisen pienin vahingoin. Vaikka pandemian hillitsemiseksi toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet koko vähittäiskauppaan maailmanlaajuisesti, rajoitukset ovat koskeneet suurimmalta osin erikoisliikkeitä. (Richter 2020.) Koronavuosi oli vaateliikkeille vaikea ja vain yksi ketju onnistui kasvattamaan myyntiään (Peltola et al. 2022, 78).

Yksi kaupan menestymisen kannalta ratkaiseva tekijä on kulttuuriosaaminen. Se lähtee aina ihmisistä ja kohdistuu ihmisiin. Se tarkoittaa sellaisen toimintatavan rakentamista, jossa ihmiset pääsevät näyttämään mihin pystyvät tiukassa paikassa venymään. Ulkoinen kulttuuri syntyy kaupan suhteesta asiakkaisiin ja sisäinen suhteesta henkilöstöön. Nämä liittyvät toisiinsa niin, että henkilöstö kohtelee asiakkaita kuin heitä itseään kohdellaan. Toimintakulttuuri on ratkaiseva tekijä kaupan onnistumisessa. (Peltola et al. 2022, 195.)

Ei ole yhdentekevää, kuinka vähittäiskaupan työntekijöiden innostuksesta pidetään huolta ja kuinka heitä johdetaan. Ammattitaitoisista työntekijöistä on aina pula ja heillä on varaa valita itselleen mieleinen työpaikka. Sosiaalisen median aikakautena korostuu huonon henkilöstömaineen kiirminen ja sitä työnantajan on vaikea korjata. Ihmisten arvokkuus kannattaa noteerata, sillä onnistumisen ratkaisee henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen. Huolenpidon tunne ja kiitos hyvästä työstä ovat hyvän työyhteisön ja keskinäisen kunnioituksen lisäksi korvaamattomia. Henkilöstön johtamisen merkitys on kasvanut kaupan menestyskijänä. (Peltola et al. 2022, 195–196.)

4.2 Matkailu- ja ravitsemiskauppa

Majoitus- ja ravintola-alalla tuotanto perustuu tietyn palveluyhdistelmän tarjoamiseen. Hotellien osalta se muodostuu majoituspalvelun kokonaisuudesta, johon voi sisältyä majoituksen lisäksi erilaisia lisäpalveluita, kuten kylpylät. Osa hotelleista taas perustuu edullisen perusmajoituksen tarjoamiseen. (Kangasniemi 2012, 29.)

Ravintoloissa palveluun voi sisältyä ruoka- tai juomatarjoilun lisäksi monia eri elementtejä, kuten elävää musiikkia tai muita esityksiä. Pikaruoka- ja henkilöstöravintoloissa asiakastytyväisyys saavutetaan palvelun nopeudella, kätevyydellä tai edullisella hinnalla. Tämä korostaa palveluiden kuluttajan ja tuottajan kohtaamiseen, aikaan ja paikkaan sidottua erityisominaisuutta. Näin ollen ravintolan sijainti ja aukioloajat ovat merkityksellisiä. Palvelun, ruuan ja ympäristön laatu tai oheispalvelut kuten ohjelma ovat puolestaan toisissa ravintolatyypeissä keskeisemmällä sijalla. (Kangasniemi 2012, 29.)

Matkailutoimiala kohtaa tulevaisuudessa samoja haasteita kuin muutkin toimialat. Esimerkkeinä mainittakoon ilmastonmuutos, vastuullisuus eri ulottuvuuksineen, digitalisaatio ja demografiset muutokset. Vaikka vahvaa palveluosaamista tarvitaan tulevaisuudessakin, tuovat muutokset mukanaan uusia osaamistarpeita erityisesti digitaalivaatimusten osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 118.)

Digikehitys majoitus- ja ravintola-alalla on merkinnyt tietoteknisten varausjärjestelmien ja uuden tuotantoteknologian lisäksi myös itsepalvelun lisääntymistä. Töiden järjestely joustavasti esimerkiksi henkilöstövuokrauksen kautta voi kasvattaa tuottavuutta. (Kangasniemi 2012, 30.) Kansainvälisesti vertaillen Suomalainen majoitus- ja ravitsemistoimialan tuottavuus on kuitenkin heikko (Valtioneuvoston kanslian raportti 2005 Kangasniemi 2012 mukaan, 30).

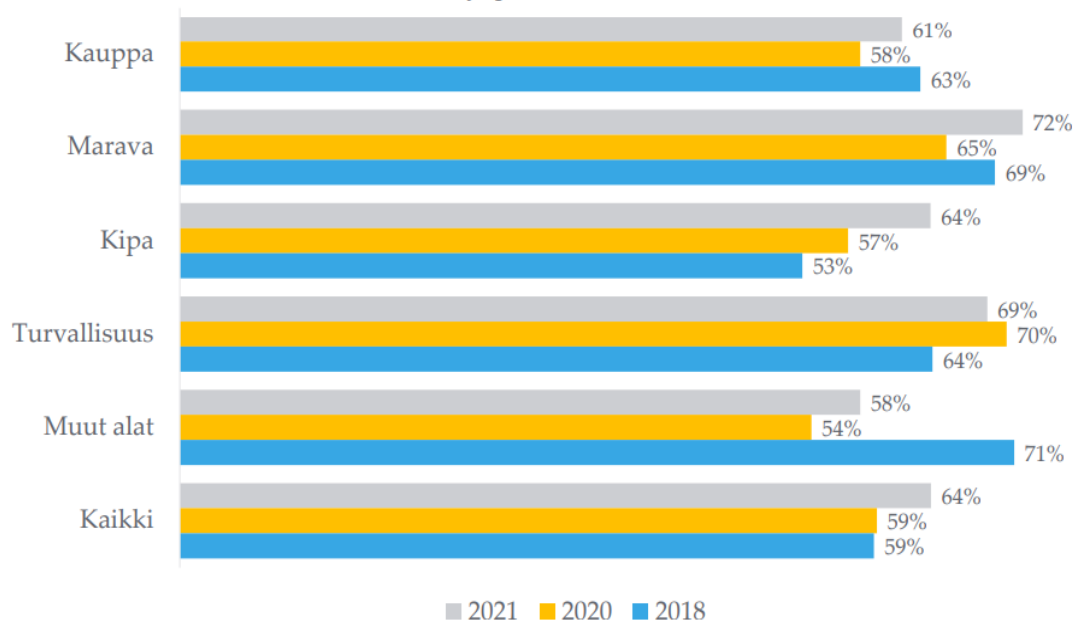
Vuonna 2019 matkailutoimialat muodostivat 2,7 % Suomen bruttokansantuotteesta. Matkailutoimialan klusterin henkilötyövuosista suurin osa (46 %) syntyi ravitsemistoiminnassa, henkilöliikenteessä ja sen palvelussa 34 %, ohjelmalveluissa matkanjärjestäjineen 11 %

ja majoitustoiminnassa 10 %. Laaja toimiala työllisti 154 000 henkilöä, joka oli 5,8 % kaikista työllisistä. Naisten osuus toimialalla oli 71 %. Kahviloissa ja ravintoloissa työskenteli erityisen paljon nuoria: 64 % oli 18–24-vuotiaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 4.)

Koronapandemian myötä palvelualojen työntekijöiden työpaikan vaihtoaikeet ovat lisääntyneet. Kuviossa 8 on esitetty Palvelualojen ammattiliiton tekemä tutkimus, jonka mukaan kaikkien ammattiliiton jäsenten vaihtoaikeet ovat lisääntyneet 8,5 % vuodesta 2020–2022. Erityisesti matkailu- ravitsemis- ja vapaa-ajan palveluissa vaihtohalukkuus on muita toimialoja suurempi. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 17, 20.)

Työpaikan vaihtoaikeet

Hakenut tai ainakin harkinnut uuden työpaikan hakemista viimeisen kahden vuoden aikana

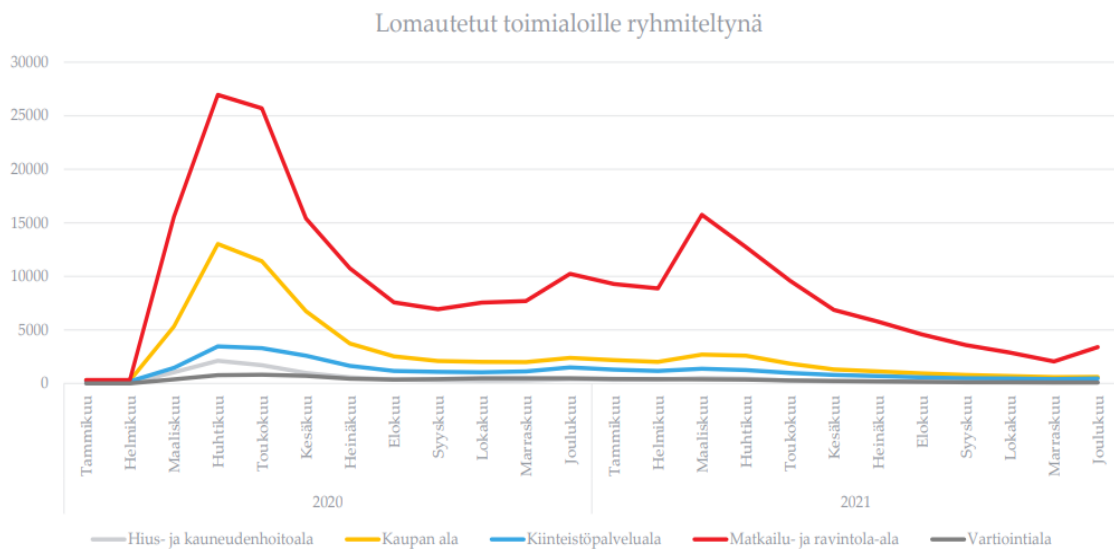


Kuvio 8 Työpaikan vaihtoaikeet (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 20)

Koronapandemian puhjettua keväällä 2020 väheni erityisesti ulkomaalaisten matkustaminen Suomeen. Tämä vaikutti negatiivisesti toimialan työllisyyteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 116.) Marraskuussa 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan yli 80 % ravintola-alalla työskennelleistä ammattiliiton jäsenistä oli ollut työttömänä tai lomautettuna edellisen 23 kuukauden aikana. 94 % heistä kertoi syyksi koronatilanteen. Lomautetuksi tai irtisanotuksi tulleella työntekijällä on työttömyysetuutta saadakseen ollut velvollisuus ilmoittautua työvoimatoimistoon työttömäksi työnhakijaksi ja hakea TE-toimiston tarjoamia työpaikkoja.

Tämän seurauksena jo valmiiksi työvoimapulasta kärsivällä ravintola- ja matkailualalla on lisääntynyt työvoiman siirtyminen muille aloille (Veirto 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 116.) Asiakaspalvelijoilla ei ole ollut mahdollisuutta siirtyä etätöihin, joten lomautuksia on ollut paljon (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 2). Kuvio 9 on kuvattu palvelualalta lomautettujen työntekijöiden määrä toimialoittain.

Lomautukset



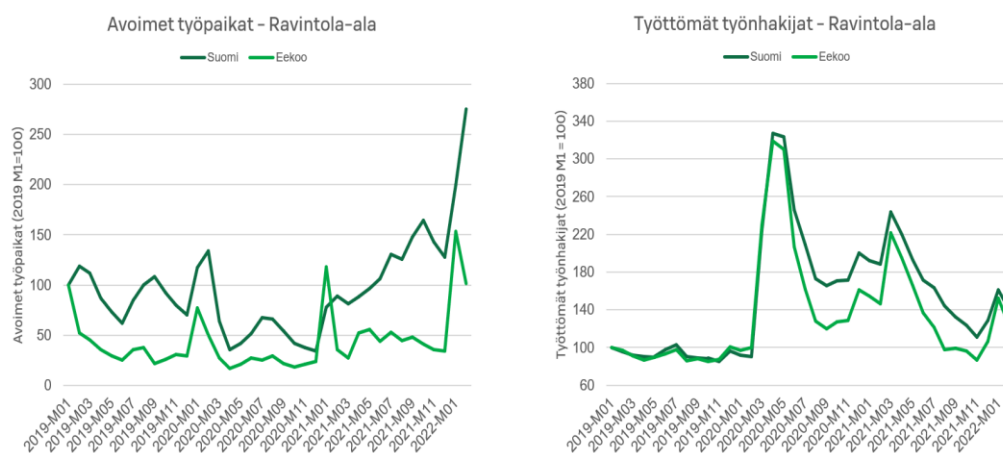
Kuvio 9 Palvelualan lomautetut työntekijät 2020–2021 (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2022, 14).

Matkailutoimialalle on tyypillistä osa-aika, vuoro- ja vuokratyö. Koronapandemian pahentua työvoimapulaa, on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota työn veto- ja pitovoimaan. Tulevaisuudessa ulkomaisen työvoiman tarve toimialalla kasvaa. Haasteet ovat saman suuntaisia kaikissa pohjoismaissa. Alalla on syytä kiinnittää huomiota työoloihin ja esimiestyöhön, vaikka se tarjoaakin monipuolisia mahdollisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 4.)

Toimialan työllisyys on kasvanut 2010-luvun viimeisinä vuosina, mutta alueellinen tarkastelu kertoo kuitenkin kohtaanto-ongelmista. Se tarkoittaa sitä, että toimialalla on samaan aikaan sekä paljon työttömyyttä, että runsaasti avoimia työpaikkoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 116.) S-ryhmässä on huomattu sama ja tehty osuuskauppojen avuksi raportti

alueellisista tilanteista. Kuviossa 10 näkyy, mikä on Etelä-Karjalan Osuuskaupan tilanne avointen työpaikkojen ja työttömien työnhakijoiden kohtaannossa verrattuna muuhun Suomeen. (SOK 2022.)

Ravintola-alalla työvoiman kysyntä huomattavasti alle Suomen yleisen tason, työnhakijoiden määrä laskenut lähelle pandemiaa edeltävää tasoa



Lähde: Tilastokeskus: Työnvälitilasto (TEM): Työttömät työnhakijat ja avoimet työpaikat ammattiryhmän mukaan kk:n lopussa.

7

Kuvio 10 Ravintola-alan avointen työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaanto Etelä-Karjalan Osuuskaupassa (SOK 2022, 7.)

Majoitus- ja ravintola-alan rajoituksista on ollut välillisiä vaikutuksia myös muille toimialoille. Esimerkiksi siivous- ja kiinteistöpalveluala on joutunut sopeuttamaan toimintaansa asiakkaiden sulkiessa toimintaansa joissain paikoissa kokonaan. Toisaalta resursseja on myös vapautunut muihin kohteisiin, kuten terveydenhuollon kohteisiin ja teollisuuden hygieniapuhdistukseen. (Pesonen 2020.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksessa hankitaan tietoa mielenkiinnon kohteena olevasta aiheesta ja halutaan saada selville lisätietoa aiheesta. Tutkimus on siis luonteeltaan eksploratiivinen, eli selvittävä. Eksploratiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymys alkaa usein sanalla ”mitä” tai ”miten” (Saunders et al 2016, Lensu 2022, 82–83 mukaan) ja näin on myös tässä tutkimuksessa. Tutkimusfilosofia on interpretivistinen. Liike-elämän tilanteet muodostuvat olosuhteiden uniikeista konteksteista ja yksilöiden vuorovaikutuksesta, joiden tutkimiseen kyseinen tutkimusfilosofia soveltuu hyvin. (Saunders et al. 2016, Lensu 2022, 81–82 mukaan.)

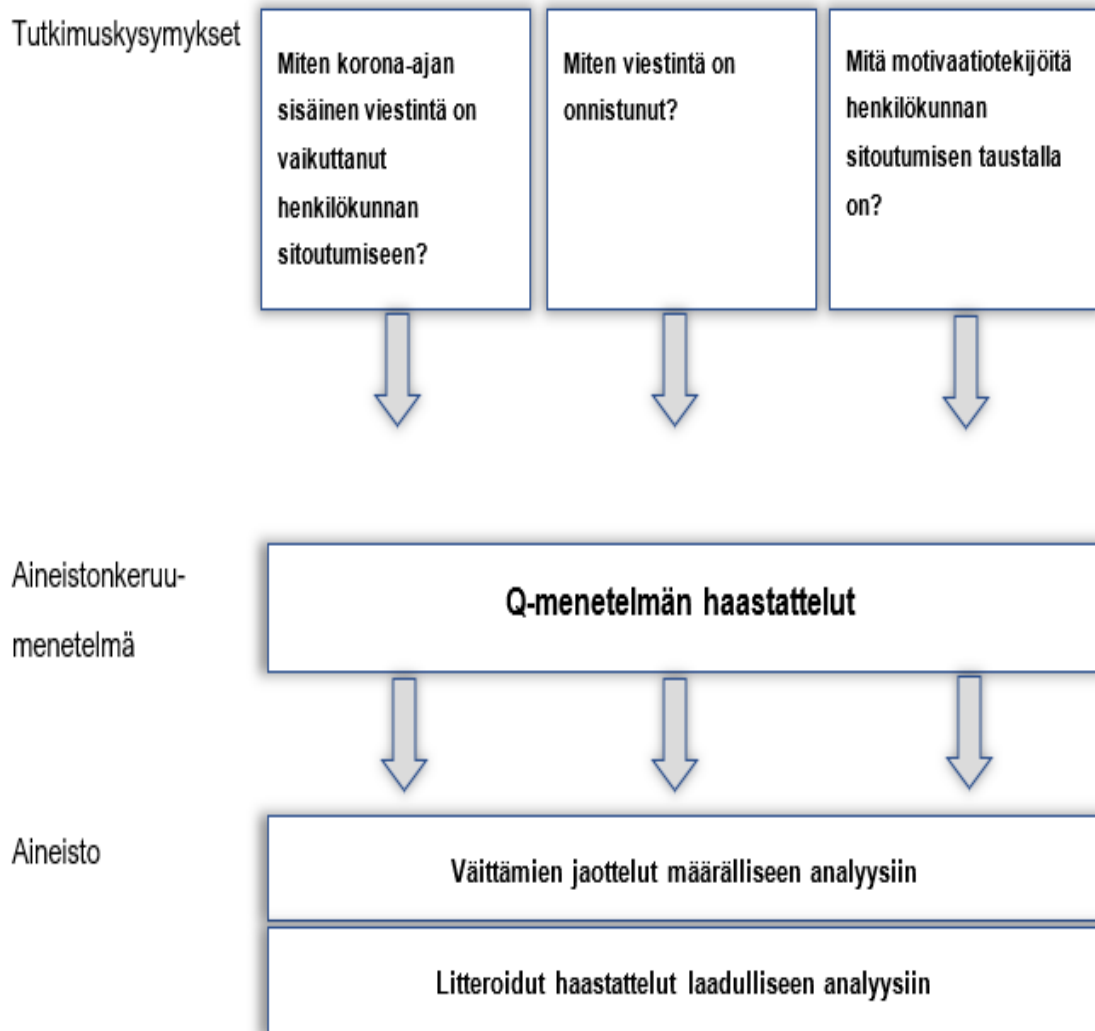
Interpretivismin tarkempi tieteenfilosofinen suuntaus tässä tutkimuksessa on sosiaalinen konstruktivismi. Tutkimus lähtee ajatuksesta, että todellisuus on tietyn kulttuurin tai yhteisön tietoisesti ja tiedostamatta kehittämää. Tieto muodostuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat yhteen. Tutkimus itsessään on kielellinen konstruktio, eli rakennelma tietyistä puitteista tietyissä olosuhteissa. (Jyväskylän yliopisto 2014, Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2022.)

Tutkimusstrategia on menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa työtä sekä teoreettisella, että käytännöllisellä tasolla. Tutkimusongelmaan tulee valita sopivat aineistonhankinta- ja aineistoanalyysimenetelmät. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Yksi etnografiselle tutkimukselle keskeinen tunnuspiirre on, että tutkija elää osana tutkittavaa yhteisöä (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2022). Vaikka tutkija onkin työskennellyt case yrityksessä kyseisenä ajankohtana ja sikäli siinä on myös etnografisia piirteitä, ei tutkimus ole etnografinen. Tutkittavaa ilmiötä pyritään tarkastelemaan ulkoapäin, puolueettomasti, kuin ulkopuolisin silmin.

Kuvio 1111 on kuvattu valittujen tutkimuskysymysten yhteyttä analysoitavaan aineistoon tässä tutkimuksessa. Q-menetelmälle tyypillisesti yhdellä aineistonkeruumenetelmällä saadaan sekä laadullisesti, että määrällisesti analysoitavaa aineistoa.

Tutkimuksella on tarkoitus saada selville viestinnän vaikutus sitoutumiseen kriisitilanteissa. Pystytäänkö viestinnällä vaikuttamaan sitoutumisen tapaan ja jos pystytään, minkälainen viestintä johtaa affektiiviseen sitoutumiseen, minkälainen normatiiviseen ja minkälaisen viestinnän seurauksena sitoutuminen on jatkuvaa. Mitkä ovat olleet eri organisaatiotasojen viestintätehtävät ja miten ne ovat vaikuttaneet viestin kulkuun sen matkalla organisaation läpi. Minkälaista viestintää eri organisaatiotasolla olisi toivottu ja miten sitä olisi voitu kehittää.



Kuvio 11 Tutkimuskysymysten, tutkimusmenetelmän ja aineiston yhteydet (mukailtu Sivunen 2007, 61)

5.2 Aineiston hankinta

Aineistohankintamenetelmällä tarkoitetaan tapoja, joilla tutkija kokoaa empiirisen aineistonsa. Kun tutkimus perustuu kokemukseen tutkimuskohteesta, on kyseessä empiirinen tutkimus. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Aineiston keruu ja tutkittavien valinta riippuu siitä, mistä näkökulmasta ilmiötä lähestytään. Jos ollaan kiinnostuneita jonkin tietyn organisaation jäsenistä, saa tutkimus tapaustutkimuksellisia piirteitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimus voi sisältää eri tutkimusmenetelmiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9.)

Tämä tutkimus on empiirinen tapaustutkimus, joka sijoittuu vuosille 2020–2022. Ajallinen ulottuvuus antaa sille myös pitkäikäistutkimuksellisia piirteitä. Tutkimuksessa tarkastellaan tekijöiden ja muutosten aikaansaamia seurauksia, mutta tutkimusta ei toteuteta muutostehdellä seuraamalla ja havaitsemalla muutoksia pitkän aikavälin kuluessa. (Jyväskylän yliopisto 2014).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin. Haastateltavana oli 21 Etelä-Karjalan Osuuskaupassa vuosina 2020–2022 yli vuoden mittaisessa työsuhteessa työskennelleitä työntekijöitä, keskijohtoa ja päälliköitä. Työsuhteen keston rajaus vähintään vuoden pituiseksi oli perusteltua kausi- ja sesonkityöntekijöiden riisumiseksi pois kohderyhmästä. Haastatteluihin kutsuttiin niin työsuhteessa olevia, kuin entisiäkin työntekijöitä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan kattava käsitys erilaisista sitoutumisen kokemuksista.

Tutkimuksessa käytetty Q-menetelmä osaltaan määrittä aineiston hankintatapaa. Q-metodologiassa aineisto kerätään keskusteluavaruudesta Q-näytteen muodossa. Keskusteluavaruudella tarkoitetaan koko aihealuetta koskevan keskustelun kirjoa. Myös tutkijan omaa kenttätuntemusta voidaan käyttää hahmottamisen apuna. (Aalto 2003, Lehtonen 2013 mukaan, 28). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin molempia. Kun Q-näyte on koottu, annetaan tutkimukseen osallistuvien mallintaa mielipiteensä näillä kohdilla muokatussa paremmuusjärjestyksessä (McKeow & Dan 2013, 3).

Haastattelut toteutettiin 15 teoreettisesta viitekehyksestä johdetun väittämän avulla syksyllä 2022. Q-näytteen väittämät oli johdettu kolmiulotteisen sitoutumisen mallin näkökulmasta viittä eri viestinnällistä teemaa käyttäen. Viestinnälliset teemat nousivat sekä kirjallisuudesta, että yrityksen toimintaympäristöstä. Jokaisen näkökulman kohdalla on pyritty muotoilemaan väittämä, sillä tavoin, kuin se kyseisessä teemassa voisi ilmetä. Taulukko 1 on kuvattu haastatteluväittämien teemat ja näkökulmat, sekä niistä johdetut väittämät.

TEEMA

NÄKÖ- KULMA	A) Vuorovai- kutus	B) Sähköiset viestintäväl- ineet	C) Organi- saation johto	D) Esihenkilö- työ	E) Pelko / Uhritumi- nen
1) <i>Jatkuva sitoutumi- nen (pakko)</i>	8. Minun oli pakko osallistua omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun	10. En yleensä lukenut koronaan liittyviä tiedotteita sähköpostista tai Workplacesta	1. Sain organisaation koronaviestinnästä riittävästi työtäni koskevaa tietoa	15. Päällikköni koronaviestintä ei koskettanut minua	12. Minulla ei ollut pakottavaa (esim taloudellista) tarvetta olla töissä korona-aikaan
2) <i>Normatiivinen sitoutuminen (odotukset, velvollisuus)</i>	5. Työkaverini odottivat minun jakavan koronaan liittyvää tilannetietoa eteenpäin työryhmäsämme	13. Koin, ettei minun odotettu ensisijaisesti itse ottavan asioista selvää sähköisiä viestintäkannavia käyttäen	7. Olin työnantajalle sen velkaa, että osallistun korona-ajan viestintään	9. Sain päällikköni viestinnästä vaikutelman, että minua tarvitaan töissä	3. Johto osoitti viestinnällään, että joutuisin kokemaan syyllisyyttä, jos en osallistuisi töihin
3) <i>Affektiivinen sitoutuminen (halu, tukeminen)</i>	14. En mielelläni jakanut koronaan liittyvää tietoa eteenpäin työkavereilleni	2. Halusin lukea uudet tiedot nopeasti sähköisistä viestintäkannavista	11. Sain viestinnästä vaikutelman, ettei työpanokseni Ee-koolle ollut tärkeä	6. Sain päälliköltäni riittävästi tietoa ja tukea koronan vaikutuksista juuri minun työrooliini	4. Sain paljon työhöni liittyvää tietoa rajoitusten aikana kuin halusin ja tarvitsin

Taulukko 1 Haastatteluväittämien näkökulmat ja teemat

Haastatteluiden alussa kerättiin haastateltavista taustatietoja. Haastatteluissa kysytyillä taustatiedoilla, kuten iällä ja organisaatiossa kerrytetyillä työkokemusvuosilla on aikaisempien tutkimusten perusteella ollut merkitystä sitoutumiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole huomattu sukupuolella olevan merkitystä sitoutumiseen. Näitä tietoja kysymällä haluttiin testata, onko näin myös tässä tapauksessa. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin millä toimialalla henkilö työskentelee ja onko hän tällä hetkellä työsuhhteessa. Näitä tietoja käytettiin myöhemmin tulosten analysoinnin apuna.

Haastatteluväittämät oli viety Excel-taulukkopohjaan, josta taustatietojen täyttämisen jälkeen pyydettiin haastateltavaa luokittelemaan väittämät kolmeen laatikkoon. Laatikot oli värikoodattu punaiseksi, vihreäksi ja siniseksi. Vihreä laatikko merkitsi, että haastateltava oli väitteen kanssa samaa mieltä, punainen tarkoitti, että on eri mieltä ja siniseen laatikkoon pyydettiin sijoittamaan väitteet, joista ei oikein osannut sanoa tai joihin haastateltava suhtautui neutraalisti. Kuvissa 1 ja 2 näkyy väittämöpohjassa käytetyt laatikot.

TAUSTATIEDOT

Koodi:
Ikä:
Sukupuoli:
Työvuodet Eeekoolle:
Tällä hetkellä työsuhteessa Eeekoolle:
Toimiala (t) jolla työskenteilt vuosina 2020-2022:

1. Sain organisaation koronaviestinnästä riittävästi työtäni koskevaa tietoa	2. Halusin lukea uudet tiedot nopeasti sähköisistä viestintäkanavista	3. Johto osoitti viestinnällään, että joutaisin kokemaan pyhällisyyttä jos en osallistuisi toihin	4. Sain niin paljon työhöni liittyvää tietoa rajoitusten aikana kuin halusin ja tarvitsin	5. Työkaverini odottivat minun jakavan koronaan liittyvää tilannetietoa eheämpin työryhmässämme	6. Sain päälliköltäni riittävästi tietoa ja tukea koronan vaikutuksista juuri minun työssäni	7. Olin työnantajalle en välikä, että osallistun korona-ajan viestintään	8. Minun oli pakko osallistua omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun
9. Sain päälliköni viestinnästä vaikutelman, että minua tarvitaan toissa	10. En yleensä lueenut koronaan liittyviä tiedotteita sähköpostista tai Workplacesta	11. Sain viestinnästä vaikutelman, ettei työpanokseni Eeekoolle ollut tärkeä	12. Minulla ei ollut paljottavaa (osm taloudellista) tarvetta olla toissa korona-aikaan	13. Koin, ettei minun odotettu ensisijaisesti itse ottavan asioista selvää sähköisistä viestintäkanavien käyttäen	14. En mielelläni jakanut koronaan liittyvää tietoa eteenpäin työkaverilleni	15. Päälliköni koronaviestintä ei koskettanut minua	

Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä / neutraali	Samaa mieltä
------------	--------------------------------------	--------------

Kuva 1 Visualisointi väittämälomakkeen yläosasta

Kun kaikki 15 väittämää oli saatu jaettua kolmeen laatikkoon, pyydettiin haastateltavaa jakamaan väitteet vielä jaottelupohjan 15 ruutuun niiden painoarvon mukaan (Kuva 2). Jaottelu aloitettiin valitsemalla punaisen tai vihreän laatikon väittämistä kaksi, joista on eniten eri mieltä tai eniten samaa mieltä tai jotka herättivät eniten tunteita puolesta tai vastaan. Jaottelu aloitettiin yleensä siitä laatikosta, kummassa oli vähiten väittämiä. Nämä väittämät sijoitettiin jaottelupohjan ulommaisiin ruutuihin, jotka oli numeroitu 2 tai -2 ja värjätty tummemmalla korostusvärillä. Seuraavaksi haastateltavaa pyydettiin valitsemaan kolme väittämää, joista on jokseenkin samaa tai eri mieltä ja nämä sijoitettiin ruutuihin, jotka oli numeroitu 1 tai -1. Seuraavaksi siirryttiin laatikoiden toiseen päähän ja tehtiin siellä sama jaottelu. Jäljelle jääneet väittämät siirrettiin laatikkoon neutraali. Joissain haastatteluissa kävi niin, että neutraalissa laatikossa oli tämän jälkeen enemmän väittämiä, kuin jaottelupohjassa neutraaleja ruutuja. Näissä tilanteissa pyydettiin haastateltavaa etsimään vielä neutraalien

Testihaastattelussa havaittiin, että jaotteluruutuja oli yksi liian vähän. Väittämien jaottelupohjaan lisättiin testihaastattelun yhteydessä yksi neutraali ruutu lisää, jolloin kaikille väittämille oli Q-menetelmän mukaisesti oma jaotteluruutunsa. Testihaastattelussa heränneen keskustelun perusteella muutettiin myös yhden väittämän asettelu käänteisestä suoraksi ja selkiytettiin väittämän sanamuotoa paremmin ymmärrettäväksi. Väitteen asiasisältö pysyi kuitenkin samana. Haastattelurunkoon ei tullut muita muutoksia, joten myös testihaastattelu päätettiin ottaa mukaan lopulliseen aineistoon.

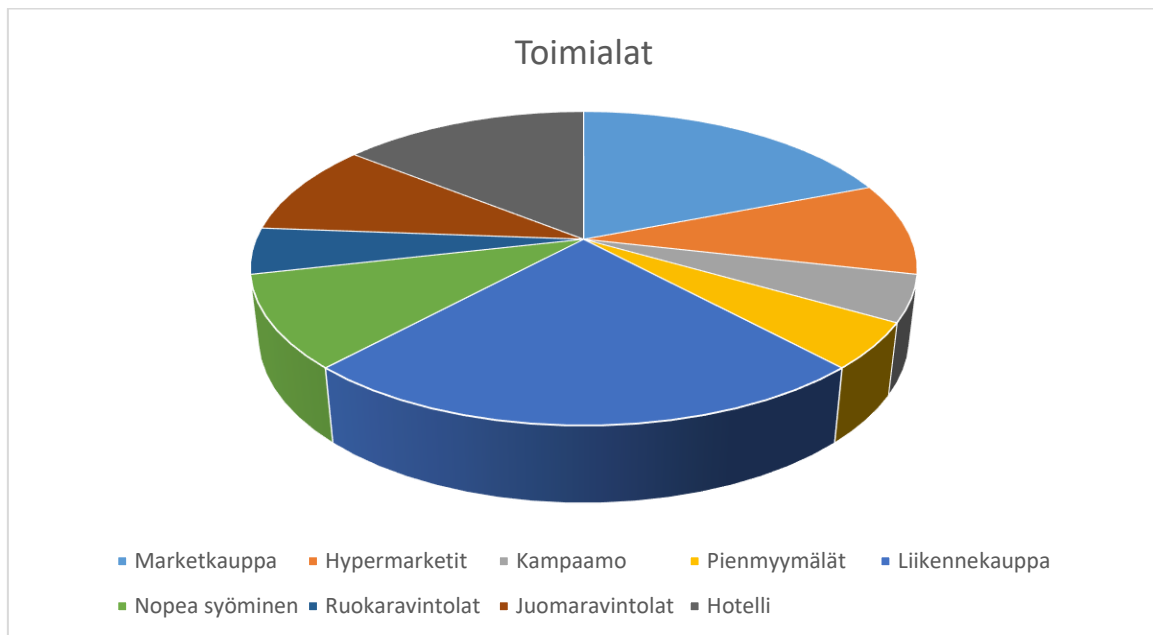
Työsuhteessa edelleen olevia haastateltavia kutsuttiin haastatteluun niin henkilökohtaisella viestillä, kuin yleisellä kutsullakin. Organisaation sisäisessä viestintäkanavassa julkaistiin haastattelukutsu (Liite 1) koko henkilökunnan nähtäväksi. Julkisella kutsulla pyrittiin saamaan vapaaehtoisia osallistujia. Tätä kautta saatiin neljä haastateltavaa, kaikki vähittäiskaupasta ABC tai S-market ketjuista.

Kattavan aineiston keräämiseksi oli perusteltua varmistaa, että haastateltavaksi saadaan tasapainoisesti edustusta kaiken tyyppisistä yksiköistä ja toimialoilta. Tämän vuoksi osa haastateltavista kutsuttiin henkilökohtaisella viestillä. Viidelle esihenkilölle lähetettiin henkilökohtainen viesti, jolla tiedusteltiin heidän tiimissään korona-aikaan työskennelleitä tiimiläisiä ja pyydettiin ehdottamaan mahdollisia haastateltavia. Lopulta suoria henkilökohtaisia viestejä lähetettiin kahdellekymmenellekolmelle, joista neljätoista osallistui haastatteluun. Suurin osa henkilökohtaisista viesteistä lähetettiin sisäistä pikaviestikanavaa Workchattia käyttäen, mutta osa lähetettiin myös sähköpostitse ja yhteen oltiin yhteydessä lisäksi puhelimitse.

Ei-työsuhteisten tavoittaminen osoittautui työsuhteessa olevia hankalammaksi. Tietosuojasystä heidän yhteystietojaan ei ollut saatavilla tutkimustarkoitukseen. Kymmenelle järjestelmästä sattumanvaraisesti poimitulle entiselle työntekijälle lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin ottamaan yhteyttä tutkijaan osallistumiseksi. Sähköpostin liitteenä lähetettiin myös haastattelukutsu (liite 1). Viisi päivää ensimmäisestä kutsusta, kaksi päivää ennen osallistumisajan umpeutumista, lähetettiin vielä muistutus sähköpostilla tutkimuksesta. Lopulta tutkimukseen saatiin tätä kautta kaksi entistä työntekijää. Tämän lisäksi tutkimukseen saatiin vielä kaksi työsuhteensa päättänyttä osallistujaa saatuaan tutkijalta henkilökohtaisen viestin sosiaalisen median pikaviestipalveluissa. Ei-työsuhteessa olevien kanssa viestiminen ja haastatteluista sopiminen tapahtui Messengeriä, LinkedIniä, Instagramia ja sähköpostia käyttäen.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen aineistoon saatiin 21 haastattelua, joka oli yksi enemmän kuin tutkimussuunnitelmassa tavoiteltiin. Laadullisen aineiston osalta oli havaittavissa kyläntymistä 16 haastattelun jälkeen, mutta riittävän määrällisen aineiston ja toimialojen

monipuolisen edustuksen varmistamiseksi oli perusteltua kerätä suunniteltu määrä haastatteluita. Kuvio 12 Haastateltavien jakautuminen toimialoittain sen mukaan, millä toimialalla he pääasiallisesti työskentelivät koronapandemian alkaessa maaliskuussa 2020. Suurin osa haastatelluista työskenteli vähittäiskaupan liikennekaupan -toimialalla ja toiseksi suurin marketkaupan toimialalla.



Kuvio 12 Haastateltavien jakautuminen toimialoittain

Haastatteluun osallistui kolme henkilöä keskijohdosta, viisi esihenkilöä ja 13 työntekijää. Työntekijöiden määrä jäi alle suunnitellun, mutta esihenkilöitä ja keskijohtoa osallistui molempia yksi enemmän ja näin ollen haastatteluiden kokonaismäärä oli yksi enemmän kuin tavoiteltiin. Haastateltavien jakautuminen organisaatiosuhteittain on kuvattu Kuvio . Esihenkilöt ja keskijohto osallistuivat haastatteluun työajalla, mutta työntekijöille haastattelu oli vapaa-aikaa. Työntekijöille ja ei-työsuhteisille annettiin kiitokseksi haastatteluun osallistumisestaan noin 20 euron arvoiset Eekoo-tuotekassit.



Kuvio 13 Haastateltavien jakautuminen organisaatiotasoin

Haastattelut toteutettiin käyttäen sähköisiä viestintäkanavia. Suurin osa haastatteluista (20) toteutettiin käyttäen Microsoft Teams-sovellusta. Yksi haastattelu pidettiin Zoomin välityksellä. Yksi haastattelu oli sovittu toteutettavaksi Google Meetillä, mutta heti haastattelun alussa selvisi, ettei kyseisellä ohjelmalla voinut ottaa tallennetta litterointia varten. Tästä syystä haastattelu jouduttiin siirtämään Teams -ympäristöön.

5.3 Aineiston analysointi

Analyysimenetelmä on tapa, jolla tutkimusaineistoa käsitellään (Jyväskylän yliopisto 2014). Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä on käytetty sekä Q-menetelmää, että laadullista sisällönanalyysiä. Q-menetelmä on osaltaan määrittänyt myös aineiston hankintatapa.

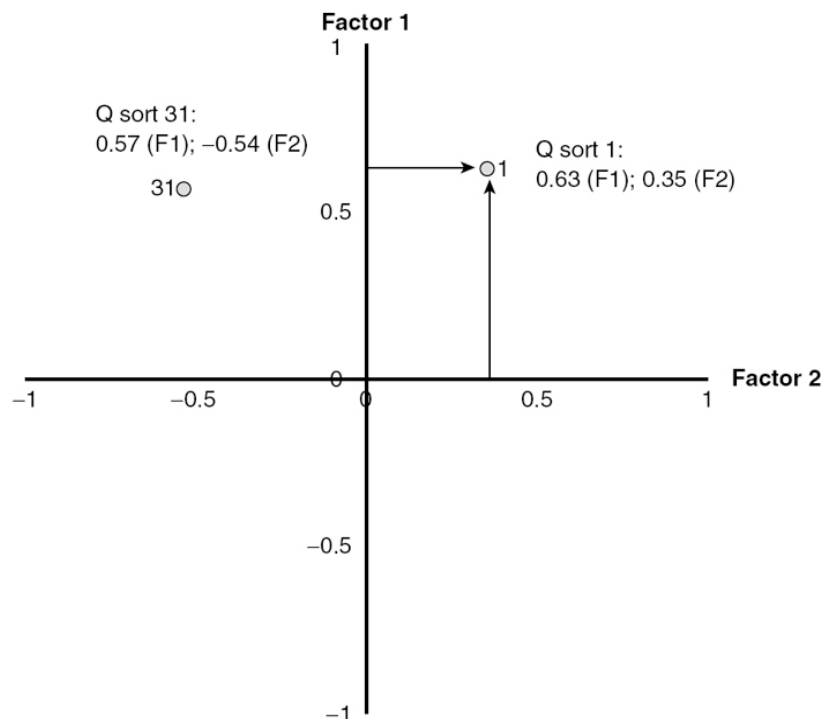
Q-menetelmä on hyvin käytännöllinen. Sen tarkoitus on ensisijaisesti erotella ihmisten käsityksiä tietystä ilmiöstä suhteessa ympäröivään maailmaan. Q-menetelmää voi käyttää kuka tahansa, joka ymmärtää tilastolliset peruseräkkeet. Menetelmää käytetään tyypillisesti pienille vastaajajoukoille. Q-metodologia tuo laadullisen tutkimuksen kvantitatiiviseen maailmaan. (McKeow & Dan 2013, 1.)

Haastatteluaineiston Q-jaottelut purettiin määrällisesti PQ Method ohjelmalla ja haastatteluosuudet litteroitiin. Testihaastattelun avulla testattiin ensin litterointiin kuluva aikaa ja litteroinnissa käytettäviä apuvälineitä. Parhaaksi keinoksi litteroinnissa todettiin puhtaaksi kirjoittaminen käsin. Yhden haastattelun litterointiin kului aikaa noin kaksi tuntia.

Q-jaottelut syötettiin PQ Method ohjelmaan, joka etsii samankaltaisesti järjestettyjen väittämien välistä positiivista korrelaatiota. Näistä korrelaatioista voidaan määrittää

samanmielisten vastaajien joukkioita, eli ihmistyyppien tai mielipiteiden muodostamia faktoreita. (Brown 1986, Lehtonen 2013 mukaan, 32; Watts & Stenner 2012, 5–7, 10–12, 22.)

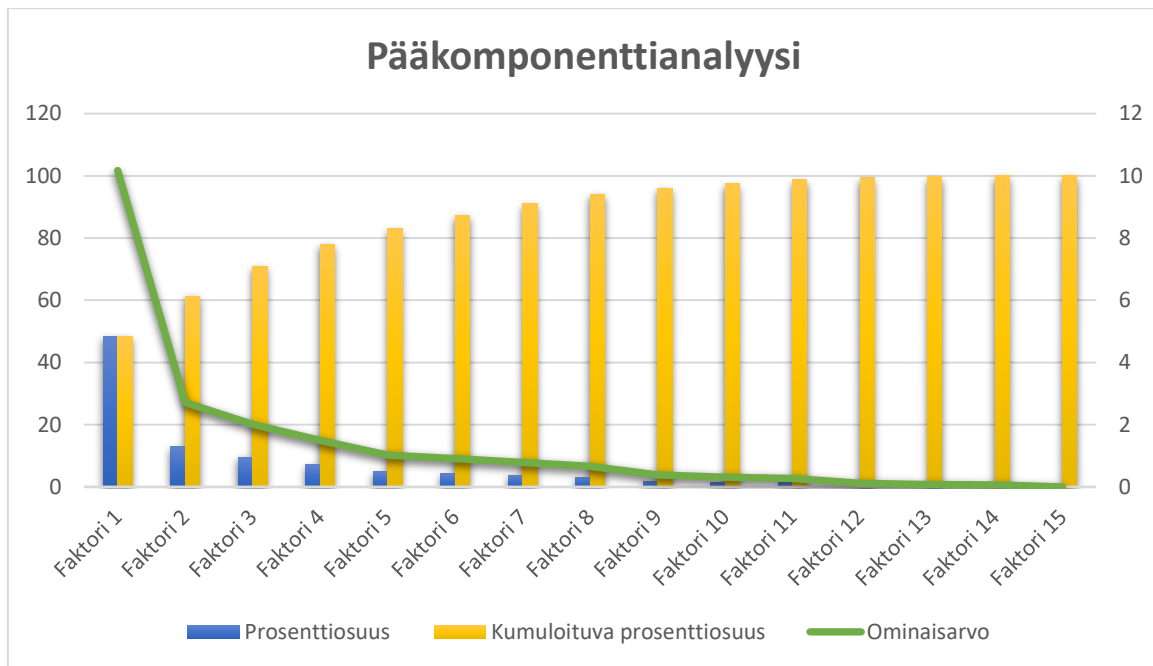
Kuviossa 14 havainnollistaa, miten faktorit saadaan näkymään PQ Method ohjelmassa kaksi kerrallaan, ikään kuin geometrisen koordinaatiston x- ja y-akseleina (Brown 1986, Lehtonen 2013 mukaan, 32; Watts & Stenner 2012, 115). Tähän lisätään vielä kolmas faktori, joka on kolmiulotteisena ikään kuin faktoreiden 1 ja 2 muodostamien akseleiden leikkauspisteen lävistävä pystyakseli. Faktoreita kiertämällä varmistetaan, että jokainen faktori tarjoaa kattavimman mahdollisen näkökulman. (Watts & Stenner 2012, 117).



Kuvio 14 Faktoreiden akselit (Watts & Stenner 2012, 115)

Tässä tutkimuksessa käytettiin faktorianalyysin tekniikkana QPCA (PCA, Principal Components analysis) pääkomponenttianalyysiä. Pääkomponenttianalyysi on yleisemmin käytetty tekniikka Q-menetelmäyhteisön ulkopuolella ja esimerkiksi SPSS ohjelman oletusmenetelmä (Schmolck 2014).

Rotatoimattoman pääkomponenttianalyysin tuloksista (Kuvio 15) selviää, että faktorin 1 prosenttiosuus on lähes puolet kaikista komponenteista. Seuraavat neljä faktoria puolestaan kattavat yhteensä 66,9 % jäljelle jääneistä faktoreista. Viiden ensimmäisen faktorin yhteenlaskettu osuus on 82,9 %.



Kuvio 15 Faktoreiden pääkomponenttianalyysi

Pääkomponenttianalyysin antamaa faktorirakennetta koeteltiin Varimax-rotatiolla. Useampia rotaatiotapoja voidaan käyttää, mikäli halutaan vertailla niiden välisiä eroja (Schmolck 2014). Tässä tutkimuksessa se ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista. Varimax-rotatiioon voidaan valita 2–8 faktoria.

Ensin analyysiin valikoitui faktorit 1–5. Tuloksia analysoitaessa huomattiin kuitenkin, ettei faktoreilla 4 ja 5 ollut riittävästi erottelevia, tunnusomaisia piirteitä. Lopulliseen analysointiin valittiin lopulta kolme faktoria. Tätä voidaan pitää riittävänä, koska faktoreiden 1–3 selitysarvo on yhteensä yli 70 % ja jokaisen ominaisarvo oli yli 2. Q-metodologiassa jo yli neljäkymmenen prosentin selitysarvoa pidetään tyydyttävänä (Aalto 2003, Lehtonen 2013 mukaan, 33).

Ennen varsinaista analyysiä on vielä mahdollista lisätä rotaatiota manuaalisesti. Rotaation tavoitteena on saada faktoreiden muodostamat aiheyhmittä mahdollisimman lähelle akselia, jolloin niille muodostuu korkein mahdollinen lataus. Ensimmäisessä viidellä faktorilla tehdyllä analyysillä kokeiltiin lisätä manuaalisesti rotaatiota kaikille faktoreille. Manuaalisen rotaation seurauksena tapahtui kuitenkin helposti ylirotaatiota, jolloin osa latauksista kääntyi negatiiviseksi. Toisella yrityksellä lisättiin hienovaraisempaa rotaatiota, mutta tällä ei puolestaan ollut enää merkittävästi vaikutusta lopputulokseen.

Myös kolmella faktorilla kokeiltiin lisätä rotaatiota manuaalisesti. Tällä ei ollut suurta vaikutusta jakaumaan, joten lopulliseen analyysiin päätettiin nostaa Varimax-rotatiota ja

manuaalisen rotaation yhdistelmä. Kunkin vastaajan kohdalla päätettiin nostaa suurimman latauksen saanut arvo faktoreita määritteleviksi tekijöiksi. On tutkijan harkinnan varassa, mikä katsotaan tilastollisesti merkitseväksi lataukseksi (Lehtonen 2013, 33). Mikäli jonkin vastaajan kohdalla olisi ollut samansuuruinen lataus kahdelle faktorille tai kaikilla faktoreilla hyvin vähäinen lataus, olisi se jätetty analyysin ulkopuolelle. Faktorilataukset vastaajittain on esitetty taulukossa 2.

Vastaaja	Faktorit		
	A	B	C
1	0.7918	0.3460	-0.3184
2	-0.1233	0.6129	-0.4845
3	0.7040	0.3892	0.1095
4	0.7559	0.5440	-0.0427
5	0.6996	0.5182	-0.0427
6	0.7253	0.4584	-0.2570
7	0.8087	0.2096	0.0071
8	0.1926	0.7268	0.1059
9	0.8457	-0.0921	0.0695
10	0.6798	-0.2113	0.3876
11	0.4161	0.1091	0.7355
12	-0.1629	0.2932	0.7867
13	0.7978	0.1397	0.1862
14	0,7958	0.1284	-0.0716
15	0.2164	0.6666	-0.0215
16	0.8767	0.1658	0.0479
17	0.8310	0.0071	0.2285
18	0.8240	0.0255	-0.0116
19	0.5616	0.0661	0.4665
20	0.9100	-0.1541	0.1349
21	0.2207	0.8014	0.2136
Selittää vastaajien vari- aatiosta	45 %	16 %	10 %

Taulukko 2 Faktorilataukset vastaajittain.

Faktorilatausten jälkeen kiinnitettiin huomiota niin sanottuihin väitteiden tyyppivastauksiin eri faktoreilla. Tästä saadaan selville, mitä kutakin faktoria edustava ideaalivastaaaja kannattaa ja mitä vastustaa. Analyysissä kiinnitetään huomiota erityisesti suuriin positiivisiin ja suuriin negatiivisiin arvoihin. Tässä tutkimuksessa väitteiden arvot olivat vaihteluvälillä -2 - +2, joten analyysiin oli perusteltua ottaa mukaan kaikki arvot, jotka olivat erisuuret kuin 0. Taulukossa 3 on kuvattu kunkin faktorin ideaalisen edustajan tyyppivastaukset. Positiivinen arvo tarkoittaa, että tyyppivastaaaja on ollut samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas negatiivinen arvo osoittaa erimielisyyttä.

Väitteen numero	Faktori A	Faktori B	Faktori C
1	1	0	0
2	1	2	0
3	-2	-1	0
4	2	-1	0
5	0	2	-1
6	2	0	-1
7	0	0	-1
8	0	1	2
9	1	1	1
10	-1	-2	-2
11	-2	0	2
12	-1	1	-2
13	0	0	1
14	0	-1	0
15	-1	-2	-1

Taulukko 3 Faktoripisteet, eli ideaalivastaaajan arvo kullakin faktorilla

Faktoripisteiden avulla tulkitaan tutkittavien henkilöiden näkemyksistä muodostuneiden faktoroiden välisiä eroja ja samankaltaisuuksia (Brown 1986, Lehtonen 2013 mukaan, 37). Käytännössä faktoripisteet muodostuvat Q-lajittelumatriisiin painotetuista keskiarvoista (Schmolck 2014). Taulukosta poimittiin kutakin faktoria edustavat ydinväittämät ääripäistä +2 ja -2. Mukaan poimittiin myös väittämät, jotka oli lajiteltu muita näkökulmia matalammalle tai korkeammalle. Watts & Stennerin (2012, 151–154) mukaan nämä ovat väittämiä, jotka muodostavat kyseisen faktorin näkökulman ytimen Q-menetelmällisessä tutkimuksessa.

Q-menetelmän analyysin lisäksi aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä haastateltavat puhuvat ja mitä asioita, aiheita ja teemoja aineistosta nousee. Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemälle koodaukselle, joka voi olla myös aineistolähtöistä. (Kallinen & Kinnunen 2023)

Aineistosta nousi selviä eroavaisuuksia eri toimialojen ja organisaatiotasojen kesken, jolloin oli perusteltua tutkia tarkemmin mistä erot muodostuvat. Q-menetelmän analysoinnin lisäksi haastateltavat ryhmiteltiin toimialoittain, sitoutumistyypeittäin ja organisaatiotasoin. Kunkin ryhmän litteroidusta haastatteluaineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä ja pyrittiin tekemään sen perusteella johtopäätöksiä teoreettisen viitekehyksen tapahtumaketjusta.

Kaikista ryhmistä poimittiin yhteneväisyyksiä litteroidusta haastatteluaineistosta. Ilmaisuissa ja kokemuksissa toistuvat asia yhdisteltiin niiden yleisyyden mukaan. Mikäli sama asia nousi esiin useammassa haastattelussa, analysoitiin sitä tarkemmin sen asiayhteydessä.

6 Tulokset

6.1 Taustamuuttajat

Taulukossa 3 on kuvattu tutkimukseen haastatteluun osallistuneiden taustamuuttajat ja niiden jakautuminen haastatteluaineistossa.

IKÄ	< 25	3	14 %
	26-40	11	52 %
	41 >	7	33 %
SUKUPUOLI	nainen	16	76 %
	mies	5	24 %
TYÖVUODET EEKOLLA	< 4	5	24 %
	5-10	4	19 %
	11-20	8	38 %
	21 >	4	19 %
* N 21			

Taulukko 3 Taustamuuttajat

Suurin osa haastatelluista on ollut 26–40-vuotiaita naisia, jotka ovat haastatteluhetkellä olleet 11–20 vuotta organisaation palveluksessa. Selvästi vähiten on ollut alle 25-vuotiaita miehiä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa 5–10 tai yli 21 vuotta.

Kirjallisuuden perusteella korkea ikä ja organisaation palveluksessa vietetyt vuodet lisäävät sitoutumista ja erityisesti jatkuvaa sitoutumista. Sen sijaan sukupuolella ei ole havaittu olevan merkittävästi vaikutusta sitoutumiseen. Aineiston analysoinnissa selvitetään, onko näin myös tässä tutkimuksessa.

6.2 Aineiston faktorit

Aineistosta löytyi yksi konsensusväittäjä, eli väittäjä, jossa kaikilla faktoreilla oli sama arvo. Sain päällikköni koronaviestinnästä vaikutelman, että minua tarvitaan töissä, sai kaikissa faktoriryhmissä tyyppiä 1. Kaikki faktoriryhmät olivat siis kokeneet päällikön

viestinnästä heitä tarvittavan töissä korona-aikaan. Muiden väittämien arvot erosivat enemmän eri faktoriryhmissä.

Aineistosta nousi esiin kolme faktoria eli näkökulmaa. Seuraavaksi faktorit esitellään niiden vahvuuden mukaan. Varianssia parhaiten selittävä faktori tulee ensin. Faktoripisteet (taulukko 3) kuvaavat kunkin faktorin tyyppivastausta väitteisiin. Kyseisellä faktorilla merkittävästi latautuneiden (taulukko 2) vastaajien väitteiden kommentoinnista pyritään muodostamaan yhtenäinen kertomus. Kertomus eroaa ominaispiirteiltään kunkin faktorin kesken.

Faktori A: Paljon informaatiota ja runsaasti arvostusta

Faktori A selittää suurimman osan vastausten variaatiosta (45 %). Tässä näkökulmassa ollaan erittäin tyytyväisiä organisaatiolta saadun tiedon määrään. He kokivat saaneensa riittävästi tietoa nimenomaan omaan työhönsä liittyen omalta päälliköltään. Voidaankin sanoa, että tyytyväisyys kumpusi viestien personoinnista ja sanoman suodattamisesta.

Mut kyl miust tuntuu, et mie ainakii omalta esimiehelt sillo sain niinko aina vastaukset siihe, et mite minun tulee toimia, et mie osaan vastata niinku miun työntekijöille. Et mitä nyt tapahtuu ja mitä seuraavaks. Et sielt mie sain kyl niinku mahdollisimman hyvän ohjeistuksen. (EH4)

Viestinnän sävy oli tässä näkökulmassa tärkeää. Faktorille A latautuneet kokivat, että heitä arvostettiin niin organisaation kuin oman esihenkilönkin taholta. He kokivat, että heidän työpanoksellaan oli suuri merkitys. Tyypillisesti työryhmän kesken odotettiin jaettavan tietoa, joka osaltaan varmisti sujuvaa tiedonkulkua ja viestintätyytyväisyyttä.

Tässä näkökulmassa ei koettu minkäänlaista pakkoa osallistua omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun, eikä odotettu aktiivisuutta tiedonhankinnassa. Kuitenkin tiedot haluttiin lukea nopeasti sähköisistä viestintäkanavista, mutta se tehtiin useimmiten omien aikataulujen ja itselle sopivien toimintatapojen mukaan.

Erityisesti Faktorin A vastauksissa korostui se, etteivät he kokeneet johdon osoittavan viestinnällään minkäänlaista syyllisyyttä, jos eivät olisi voineet osallistua töihin. Silti töissä oli jossain määrin pakottava tarve käydä, joko taloudellisista tai muista syistä.

Ei se viestintä ollu semmosta, ettei siit joudu kokemaan syyllisyyttä. Mite sen ite kokenu, ni eihä siin tuomittu ketää siin viestinnässä. Vaan et se oli niinku tasa-arvosta

tai tasa-arvosta vähän huono sana siihen.... tasapuolista. Eikä niinku syyllistetty ketään. (TT2)

Suurin osa faktorille A latautuneista oli samoissa tehtävissä niin koronapandemian aikana, kuin sen jälkeenkin. Kaksi viidestätoista oli vaihtanut työnantajaa ja kaksi oli muuttanut osittain työnkuvaansa organisaation sisällä. Aineistossa korostuu tyytyväisyys organisaation ja oman lähiesihenkilön viestintään ja mikäli tyytymättömyyttä ilmenee, se kohdistuu enimmäkseen organisaation vaikutuspiirin ulkopuolella oleviin asioihin.

Faktori B: Lisää tietoa työkavereille välitettäväksi

Faktori B:n variaation prosenttiosuus on 16 %. Tässä näkökulmassa korostuu tyydyttämätön tiedonjano. He eivät yksinkertaisesti pitäneet muuttuvissa tilanteissa saamaansa informaatiomäärää riittävänä tai eivät pysyneet muuttuvien ohjeistusten mukana. Erityisesti omalta päälliköltä saadun tiedon ja tuen määrään ei oltu tyytyväisiä. Silloin kun tietoa päälliköltä saatiin, sitä pidettiin merkityksellisenä ja se kosketti suuresti.

En ihan saanu ehkä aina ihan kaikkee (tietoa) mitä oisin sieltä halunnu, oli vähän ristiriitaisuuksia välillä. (EH3)

Tässä näkökulmassa haluttiin kaikista eniten lukea uudet tiedot sähköisistä viestintäkanavista ja näin poikkeuksetta tehtiinkin. Tietoa olisi mielellään jaettu myös työkavereille. Faktorille B latautuneet kokivat työkavereiden odotettavan sitä heiltä poikkeuksellisen paljon.

Muista faktoreista poiketen, tässä näkökulmassa ei ollut pakottavaa tarvetta käydä töissä. Tässä näkökulmassa niputetaan verrattain vahvasti esihenkilöltä saatu koronaviestintä ja organisaatiolta saatu koronaviestintä samaan kategoriaan. Kaikki voimakkaasti faktorille B latautuneet vastaajat olivat vaihtaneet työpaikkaa joko organisaation sisällä tai pois organisaatiosta koronapandemian aikana.

Ni en mie siinä oikeen tuntenu niinku sitoutumista ja mietin siin niinku kaikkii muistakii vaihtoehtoja, niinku muun muassa opiskeluu ja tämmöstä. En ehkä sillo alkuu ollu kovin niinku sitoutunu siihe työhö, et ajattelin et jos on mahdollist tehdä sit jotain muutakii, ni mahdollisest voisin sit tehdä jotain muuta. (TT1)

Faktori C: Vastentahtoisesti vailla vaihtoehtoja

Tämä näkökulma selittää 10 % vastaajien variaatiosta. Faktorille 7 latautuneet kokivat, että heidän oli pakko käydä töissä ja osallistua omaa työtänsä koskevien muutosten suunnitteluun. He olivat tyytymättömiä asetelmaan, jossa heillä ei ollut vaihtoehtoja.

Pakottava syy oli olla töissä sinä aikana. Muuten ei ois taloudellisest pärjänny. Ja onneks sai olla töissä, et ei joutunu lomautetuks. ja tota... sit kaikki ne viestit, mitä päällikölt sai, ni kylhä ne oli niinko tosi tärkeitä siin kohtaa. (TT4)

Vaikkei viestinnässä varsinaisesti syyllistäviä sävyjä tunnistettukaan, korostuu tässä näkökulmassa organisaation koronaviestinnästä saatu vaikutelma, ettei yksittäisen työntekijän työpanos ole tärkeä. Päälliköltä saatuun viestintään ja tukeen on kuitenkin oltu tyytyväisiä ja sisältöjä on pidetty merkityksellisinä.

Enkä mie nyt koennu sitä, että työkaverit ois miulta oottanu mitään että miun ois pitänyt hirveest jakaa niinku tilannetietoo, et kyl se tuli päällikölt kaikki se sellanen tieto. Ja ku kaikille tuli se sillo samaan aikaan, et ei se yhtää niinku aikasempaa tullu sillo päälliköllekään. (TT4)

Tässä näkökulmassa ei koettu työkavereiden odottavan tiedonjakamista, eikä sitä aktiivisesti jaettukaan. Sen sijaan faktorille C latautuneet ajattelivat olevansa työnantajalle sen velkaa, että osallistuvat korona-ajan viestintään. He lukivat koronaan liittyviä tilannetietoja sähköisistä viestintäkanavista, vaikka kokivatkin, ettei sitä heiltä odotettu, eivätkä olisi välttämättä halunneet niin tehdä.

Puolet faktorille C latautuneista oli samoissa tehtävissä koronapandemian jälkeen, kuin sen alkaessakin. Puolet oli vaihtanut kokonaan alaa. Tässä näkökulmassa nousee selvä ero tyytyväisyyteen organisaatiolta saadun koronaviestinnän ja omalta esihenkilöltä saadun koronaviestinnän välille.

6.3 Kokemukset toimialoitain

Aineisto on ryhmitelty sen mukaan, millä toimialalla haastateltava on työskennellyt tutkimuksen aikana. Joissain tapauksissa haastateltava edustaa useampaa ryhmää, mikäli hän

työskenteli usealla eri toimialalla esimerkiksi keskijohdossa, moniosajana tai vaihtoi organisaatioyksikköä koronapandemian aikana.

6.3.1 Vähittäiskauppa

Marketit ja pienmyymälät

Market toimialalta haastateltiin yksi henkilö keskijohdosta, yksi esimies ja kolme työntekijää. Lisäksi haastateltavana oli yksi pienmyymälän esihenkilö. Kaikkien organisaatiosojen näkemykset ja kokemukset erosivat toisistaan. Kaksi haastatelluista työntekijöistä oli samasta tiimistä. Mielenkiintoinen havainto oli, että jopa tiimin sisällä oli hyvin erilaisia viestinnän ja sitoutumisen kokemuksia. Tämä tukee Kuviossa 6 (s. 29) olevaa Meyer & Allenin (1997, 106) teoriaa kolmiulotteisen sitoutumisen mallin syistä.

Marketkaupan keskijohto koki saavansa hyvin tietoa, heillä oli hyvä käsitys tilannekuvasta, sekä siitä mistä tietoa voi tarvittaessa hakea lisää. Keskijohto koki olevansa tärkeässä roolissa ja hallitsevansa pandemian viestinnällistä johtamista. Tilannekuva ei kuitenkaan välittänyt samanlaisena seuraaville organisaatiotasolle.

Ensinnäkii nyt tietysti keskijohdon ryhmän jäsenenä, niin olin niin sanotusti etulinjassa tuossa koronaviestinnässä ja tota sen jalkauttamisessa työryhmille... Ni kyl niinku koen, että olin siinä niinku tärkeessä roolissa ja sain ja sain ja halusin paljon tietoa (KJ3)

Sen aikasen päällikön viestinnästä ei kyllä saanu oikein mitään... Kyl mie niinku vähän koin silleen, et ei siinä hirveesti esihenkilöltä paljon tullu, et kyl ne tuli tuolta henkilöstöpäälliköltä mitä oli. (EH3)

Toi on vähän toi päällikkö juttu... tavallaan sai tietoo, tavallaan ei... En mie usko, että nekään välttämättä ties yhtään paremmin mitä myö muutkaan. (TT8)

Toisaalta keskijohto myös tunnisti, että tässä asiassa olisi ollut kehitettävää ja toimisivat nyt toisin sen tiedon ja kokemuksen valossa, jota heille on pandemian aikaan kertynyt.

Varmaan viestintäturtumus tai kaikki vähä niinku huomaa, et ei tää ollutkaan nyt semmone mikä tappaa. Ehkä siin tuli jo vähä semmone turnausväsymys. Siin alussa se

oli niinku hyvää, mut ehkä sitä loppua kohti sitä ois voinu tiivistää tai joteki varmistaa sitä viestinnän toimeenpanemista vähä tiiviimmi tai jotenki. (KJ3)

Et ko saatiin koko ajan lisää tietoo, ni sit sitä ohjeistusta alko olla aika paljo, et piti muistaa sitä tätä ja tuota ja sit piti muistaa niinku asiakasnäkökulma ja henkilöstönäkökulma. Ni ehkä siinä tuli sit tämmöstä, et sitä alko olla aika paljo sitä tavaraa. Et sehän tehtiin paljon niinku eri kanavia pitkin se viestintä. Oli sähköpostia, oli Workplacea, oli Sharepointtia... Ni ehkä tämmöset niinku tietoisku teamsit ois ollu vaikka viestintävälineenä ehkä parempi. (KJ3)

Saman tiimin sisälläkin oli hyvin erilaisia viestintäkokemuksia. TT2 ja TT5 olivat kumpikin organisatorisesti saman viestin varassa saman esihenkilön ja keskijohdon tiimissä. Tästä huolimatta he olivat kokeneet viestinnän vaikutuksen hyvin eri tavoin. TT2 oli erittäin tyytyväinen viestintään ja koki sen lisänneen hänen sitoutumistaan, kun taas TT5 oli kriittisempi ja koki viestinnän sävyn heikentäneen hänen sitoutumistaan.

Viestintä oli sellaista, että siinä niinku tunsu itensä tärkeäksi. Oon itseasiassa aika kiitollinen, miten sielt on niinku viestitty tätä. Meidän myymälässä niinku vastuumyyjät ja apulaispäällikkö ja päällikkö, nehän jako sen tiedon mitä tarvis. Ei oikeestaan tarvinnu ite ottaa mistään selvää (sähköisiä viestintäkanavia käyttäen), kun meillä vastuuhenkilöt kaikki hoiti sen hyvin nopeesti jo sinne, et löytyy heti päivitetty tiedote taukokuoneen pöydällä. Et ei niiko tarvinnu oikeestaa tehdä mitään sen eteen, et saa tietoa. (TT2)

Ni en usko, että tavoittanut kaikkia, mut sitte taas ois ehkä pitäny tulostella enemmän juttua. Et väkisin ihminen lukee, jos on jotain pöydällä, lappusia. Mut en tiedä oliko ne sit jotain semmosia niinku tiedotteita, et jotain niinku päivityksiä, ni eihän niitä kukaan sit tulosta erikseen. Mut joo, osa on jäänyt pimentoon. Okei, eli tiedon määrää ei voitu enää lisätä, mutta sen viestinnän viba ois voinu olla erilainen ja sen ois pitäny olla erilainen heti alusta asti. (TT5)

Viestin perillemeno vaihteli paljon eri yksiköissä ja työryhmissä, sekä myös yksilöiden kesken. Osa haastatelluista kuvasi työryhmässä olleen passiivisia henkilöitä, jotka eivät lukee mitään tiedotteita miltään kanavalta. Näissä tapauksissa viestin perillemeno jouduttiin

viime kädessä varmistamaan henkilökohtaisella viestillä ja puhelulla, jollei kohtaamisia ollut esimerkiksi vuoronvaihdon yhteydessä.

...että ne on tärkeitä ja sitte vaadin kuittauksia sinne, että se on ihan sama, et onks ne tiedotteet tuolla taukokuoneen pöydällä vai onks ne Workplacessä, ku niit ei lueta silti. (EH5).

Hypermarketit ja kampaamo

Hypermarketeista osallistui haastatteluun 1 esihenkilö ja 4 työntekijää, joista 2 oli moniosaaja ja 1 yksikön vaihtaja. Kampaamoista tutkimukseen osallistui yksi haastateltava. Kampaamot sijaitsevat hypermarkettien yhteydessä, joten kampaamotyöntekijä oli perusteltua laskea mukaan hypermarketissa työskentelevien kanssa. Hypermarketeista ei haastateltu keskijohdon edustajia.

Hypermarketeissa viestintä koettiin yleisesti onnistuneeksi. Esihenkilöillä oli suuri vastuu viestinnästä ja he varmistivat, että heillä oli koko ajan tasalla oleva tieto ja jakoivat sitä erittäin aktiivisesti eteenpäin työryhmissään monikanavaisesti. Keskijohto ei juurikaan osallistunut viestintään, vaan se oli työryhmien esihenkilöiden vastuulla.

Prismajohtaja ei hirveesti osallistunut siihen, niinko et myö ite huolehittii et myö se tarvittava tieto saadaan ja hoidetaan eteenpäin. (EH2)

Kyl se (päällikön nimi) pääsääntöisesti oli. Et heti ku hän sai tiedon, hää kyllä välitti sen siinä vaiheessa meille. Että mikä muuttuu ja mitä pittää tehdä. (TT10)

Hypermarketeissa viestinnän monikanavaisuus oli avain viestintätyytyväisyyteen. Kaikki vastaajat kokivat viestinnän riittäväksi ja olivat pääosin tyytyväisiä viestinnän toteutukseen. Viestin tavoitavuus oli varmistettu tulostamalla tai kirjoittamalla tärkeät ja ajankohtaiset asiat yhteisesti sovittuun paikkaan, kuten taukokuoneen pöydälle tai fläppitaululle. Viestitävistä asioista tehtiin julkaisut työryhmän Workplaceen, viestittiin Workchatissä ja käytiin läpi työryhmien aamupalavereissa. Kirjallisen viestin perillemeno varmistettiin lukukuittauksin ja jos huomattiin, että joku ei ollut kuitannut, käytiin asia läpi hänen kanssaan henkilökohtaisesti. Myös työryhmän sisällä varmistettiin viestin kulku työkaverilta toiselle.

Se et ku mä olin siel Prismassa, ni kyl mä sieltäkii sain kaike info mitä mä kysyin tai jos se (päällikkö) ei ollu paikanpäällä, ni sain joltain muulta. Siis sain kaiken mitä mä tarttin tai sit tota ku olin sillee, ni ne oli et hei ois tämmöne juttu, ootko kuullu, ni mä olin sillee, et en ollu viel kerenny. (TT6)

No jos mietitää vaik workchattii, ni sitä kautta jos tiedotettii, ni meil on yleensä tällanen systeemi, et siel jos, ihan sama mistä asiasta tiedotetaan, ni varmistetaan et kaikki on nähny ja lukenu sen, ni peukutetaan. (TT13)

Positiivisena asiana koettiin myös se, että esihenkilö personoi ja suodatti kaupparyhmä- ja organisaatiotason viestejä niin, että poimi sieltä vain omaa yksikköä ja työryhmää koskevat asiat ja jalosti ne toimenpiteiksi. Myös suojautumiskeinoista ja maskiohjeistuksista oltiin hypermarketeissa hyvin perillä ja se koettiin positiivisena asiana. Hypermarketeissa koettiin erityisen tärkeäksi rooli osana ruokavarmuusketjua ja valtakunnallinen koronaviestintä lisäsi tätä tunnetta.

Myöhä ollaa täs, niinku presidetikii sano, ni myöhä ollaa oltu täs huoltovarmuusketjussa aika suuressa roolissa ruokakaupassa, et tota en mie sen puolee oo (huolissaan työn säilymisestä) ja miust tuntuu et se on vähä niinku henkilökunnallakii, et sitä on vähä niinku nostettu sitä, röyhistetty rintaa, et ku ollaakii näi tärkeessä työssä, et myyjän työhän on vähän ollukii semmone, et mie oon vaan myyjä tai mie oon vaa kassalla töissä, mut ehkä se vähän lisäs tän alan arvostusta. (EH2)

Kehitettävää viestinnässä nähtiin siinä, että viestintävastuut olivat epäselvät. Saattoi olla epäselvyyttä siitä kuka hoitaa viestin millekin viestintäkanavalle ja lopulta viesti saattoi jäädä kokonaan laittamatta. Hetkittäin havaittiin myös hitautta, kun työntekijät huomasivat kaupparyhmältä tai muualta organisaatiosta tulevan viestin ennen kuin esihenkilö oli ehtinyt jalostaa sitä oman työryhmän viestiksi. Kritiikkiä viestinnässä sai myös muista toimipaikoista lomautettujen työntekijöiden jakautuminen epätasaisesti apukäsiksi hypermarketteihin, vaikka viestintää asiasta pidettiin riittävänä.

Liikennekauppa

Liikennekaupassa haastateltavana oli yksi henkilö keskijohdosta, yksi esihenkilö ja kolme työntekijää. Kaksi haastatelluista työntekijöistä työskenteli saman esihenkilön tiimissä. Liikennekaupan toimialalla yleisesti koettiin, että muutoksia ja viestittäviä asioita oli todella

paljon, koronaviestintä jäi ajoittain muun viestinnän jalkoihin ja oli erityisen hankala pysyä ajan tasalla siitä, mikä on viimeisin voimassa oleva ohjeistus.

Tiedottamista on tullut paljon ja viestintävastuut ovat olleet pääosin selvät. Viestinnän määrään on oltu lähtökohtaisesti tyytyväisiä. Kaikilla organisaatiotasoilla on kuitenkin ollut josain määrin epätietoisuutta organisaation yleisten ohjeistusten soveltamisesta omaan toimenkuvaan. Mitä alemmas organisaatiossa mennään, sitä enemmän epätietoisuus on näkynyt.

No ehkä sellane että ois... ku näit ohjeistuksii tuli, ni ehkä ois voinu niinku oottaa hetken ja sit niinku sen, kun se ohjeistus kerkes muuttuu monta kertaa. Et ehkä oisko voinu niinku oottaa seuraavaan päivään ja sit antaa sen ohjeistuksen. (TT4)

Viestinnän vuorovaikutteisuus saa kiitosta. Kaikki vastaajat kokevat, että ovat pystyneet keskustelemaan ja saamaan lisätietoa koronarajoituksiin liittyvistä asioista. Kaikilla organisaatiotasoilla on koettu huomattavaa vastuuta viestintään osallistumisesta joko omasta puolesta tai sen suuntaisia odotuksia muulta työyhteisöltä. Oman toimialan sisäisen viestinnän luotettavuuteen, sävyyn ja tyyliin on oltu tyytyväisiä.

Ehkä niinku toimialalta tuli sit niinku nopee tai siis tuli sit niinku ihan kunnolla ties, et se on oikeeta. Ties mitä tehä. (TT8)

Et sillon ku näki jonkuu ihmisen joka tiesi, niin sillon tuli se kaiki informaatiopläjäys. Vaik se oli välillä vähän isompi paketti, ni kyl se silti kalloon jäi vähän paremmin se informaatio. (TT6)

Pääasiallinen viestintälähde liikennemyymälätoimialalla vaihteli paljon haastateltujen välillä. Osa sanoi saaneensa viestinsä pääosin Workplacesta, osa kasvotusten tai puhelimitse henkilöltään tai työkavereiltaan ja osa sähköpostista tai spointista. Liikennekaupan toimialalla kehitettävänä asiana pidettiin ensisijaisesti ajantasaisen tiedon nopeaa ja luotettavaa löydettävyyttä. Myös tiedon suodattaminen vain omaa toimenkuvaa koskeviin asioihin nostettiin kehitystoiveeksi.

Mut niist ei saanu tietää, että mikä niistä asioista oli muuttunu, vaikka sieltä ois voinu nostaa heti, että nyt nämä rajotukset muuttu ja näihin ei tarvi koskee. Et ehkä vähä selkeempää se. et aina tuli se hirvee nivaska ja sitte mietit, et mitkä näistä koskettaa ja mitkä ei kosketa. (TT8)

Semmonen niinku paketti tehä siitä, ettei se ois niinku hukkun. Koska siin koko ajan tehtiin semmosta niinku perusduunii siellä samalla, ni siiheki liitty informaatioo paljon, ni se informaatio ois ollu samassa paketissa. Jonkun verran, jossain kohtaa kävi niin, että joutu ettii sitä tietoo sieltä. (EH1)

6.3.2 Matkailu- ja ravitsemiskauppa

Nopea syöminen

Nopeassa syömisessä ylemmät organisaatiotasot vaikuttavat olevan työntekijöitä kriittisempiä viestinnän onnistumisesta. Esihenkilön näkökulmasta parannettavaa oli enimmäkseen ensimmäisten kuukausien kriisiviestinnässä, kun taas työntekijän näkökulmasta viestintä oli pääosin koko pandemia-ajalta riittävän hyvää. Kultakin organisaatiotasolta oli edustettuna yksi haastateltava.

Viestintää ja sen vaikutuksia hankaloitti nopeasti muuttuvat ohjeistukset ja epävarmuus tulevista, sekä sovellettavuus eri yksiköiden välillä. Nopean syömisessä toimialalla ravintolat olivat koko ajan auki ja se toi turvaa, mutta toisaalta työn määrä pandemian aikana vaihteli rajusti. Välillä töitä ei riittänyt kaikille halukkaille, kun taas toisessa hetkessä henkilökunnan määrä ei vastannut kysyntään ja vaikutti sen vuoksi negatiivisesti töissä olleiden hyvinvointiin.

Et se on sillee ollu kuitekii niinko... en mie tiiä onks traumaattine niinko oikee sana, mut tietyl taval henkisesti tosi rankka. Etenkii mejän toimialalla näky, varmast näky kaikkien toimialalla. (EH4)

...kyllähän sielt tuli ihan suoraan soitto, et älä tuu toihin, et korona. Et hetkellinen, pien lomautus, et kyl ne tiedot tuli suoraan. (TT3)

Ihmisten palkkaaminen oli vissii aika vaikeeta, et sinne ei saatu osaavii henkilöit tarpeeks nopeesti, et sit se työtaakka kuormitti meitä muita todella paljon. (TT3)

Nopeassa syömisessä parannettavaa oli eniten henkilökunnan jaksamiseen ja riittävyteen liittyvien toimenpiteiden viestinnässä. Sen sijaan omavalvontaan, koronapassiin ja muihin viranomaisohjeistuksiin ja toimenpiteisiin liittyvät asiat oli viestitty hyvin, selvästi ja oikea-aikaisesti. Tieto oli aina saatavilla tai löydettävissä sähköisistä viestintäkanavista tai vastuuhenkilöiltä. Viestinnälle oli selvät prosessit, jossa viestiä suodatettiin ja muokattiin aina kunkin vastaanottajan tarpeisiin. Kanavavalinnat olisivat voineet olla vielä selvemmat, jotta tieto olisi löytynyt nopeammin.

Ettei sitä tarttis just käydä kysymässä niinku vuoropäälliköltä tai sieltä toiselta kanavalta tai sit tuolta kanavasta tai ryhmächatissä tai missä. Et jos ois joku ollu semmonen yksittäinen. Tiettyyn paikkaan ne kaikki tiedot oikeilla aikatauluilla ja päivitettyinä. Ehkä se. (TT3)

Nopeassa syömisessä korostui esihenkilöiden viestinnällinen rooli ja parhaimmillaan myös vuorovastaavat osallistuivat viestintään vuorossa ollessaan. Nopeassa syömisessä viesti tuli isossa kuvassa toimialajohdolta, mutta kulki jokaisen organisaatiotason läpi. Keskijohto suodatti viestin kunkin toimialan ja yksikön tarpeisiin, ja esihenkilöt jalostivat viestin kertoen mitä se tarkoittaa heidän yksikössään ja kunkin työntekijän toimenkuvassa. Viestin kulkua edesauttoi se, että yksiköt olivat koko ajan auki.

Ruoka- ja juomaravintolat

Ruoka- ja juomaravintoloissa koronarajoitukset vaikuttivat sulkemalla yksiköitä jopa kolmeen otteeseen. Näiden sulkujen välille mahtui myös paljon muita, erilaisia toimintaan vaikuttavia aukiolo- ja toimintarajoituksia. Ruoka- ja juomaravintoloista aineistossa on mukana kahden työntekijän, yhden esihenkilön ja yhden keskijohdon edustajan haastattelut.

Ruoka- ja juomaravintoloissa viestin kulkuketju oli samanlainen kuin nopean syömisessä ravintoloissa. Esihenkilöillä ei kuitenkaan ollut merkittävää viestinnällistä roolia, työntekijät kokivat saaneensa tiedon suoraan toimialajohdolta. Esihenkilön viestinnällinen rooli korostui siinä vaiheessa, kun ravintolat olivat auki.

Ja sitte just siihe niinku liittyen siihen päällikön viestintään, et oli kyl kiittollinen, et kaikki on töissä ja jaksaa töissä ja varmasti kyl tarvitaan vielä ja ei hänkään ois kyl lomauttaa halunnu ketään. (TT12)

No melkeenhän ne oli (toimialajohtajan nimi) allekirjottamii, mitkä tuli tonne chättii niinko noi ja workplacee niinko noi tiedotteet. Ni kyllähä ne sielt niiko tuli. Ja just kävin mieltii, et mite mein lähiesimies... nii no tottakai niiku kerto kanssa, mut ehkä sitä ootti kuitekii ylemmält taholta, koska nää koski meitä. (TT11)

Ruokaravintoloissa työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä viestinnän toteuttamiseen. Erityisesti mahdollisuutta valita työnteon ja lomautuksen välillä sulkujen ajalla pidettiin hyvänä asiana ja viestintää asiasta toimivana. Ylemmät organisaatiotasot olivat viestinnän suhteen kriittisempiä. Myös Workplacea viestintäkanavana lomautusten aikaan pidettiin toimivana. Hyväksi käytännöksi havaittiin kiinnittää voimassa oleva ohjeistus ryhmäpalstan ylälaitaan, jolloin se oli aina helposti samasta paikasta luettavissa.

Kehitettävää ruoka- ja juomaravintoloiden viestinnässä oli työn jatkuvuuteen liittyvän epä-tietoisuuden lievittämisessä ja turvallisuuden tunteen luomisessa. Koettiin myös, että lisäämällä ravintolatyön arvostusta viestinnän keinoin, olisi voitu mahdollisesti vähentää irtisanoutumisia alalla.

Kyl toki joo, mut sitäkään ei ehkä kukaan osannu sanoa, et miten pitkään se kestää ja jos kestää pitkään, ni miten se sit mahollisesti vaikuttaa siihen oman työpaikan säilymiseen. Mut kyl sitä ois voinu lieventää semmosella positiivisella viestinnällä, ni kyl se ois voinu siihen ajattelutapaan vaikuttaa vaikka esimiehet ei ois itekään siitä tienny. (TT12).

Hotelli

Hotelli toimialaan on laskettu mukaan kaikki hotellin myyntipalvelussa, vastaanotossa tai ravintolassa korona-aikaan työskennelleet haastateltavat. Haastateltavana oli yhteensä kolme korona-aikaan hotellissa työskennellyttä työntekijää.

Hotelli oli koko korona-ajan auki, vaikka osa henkilökunnasta olikin lomautettuna. Yksikössä käytiin myös YT-neuvottelut korona-aikaan ja se heijastui kaikkien haastateltavien vastauksissa. Käytännön järjestelyt lomautuksista ja niiden aikana tarjotuista lisätyömahdollisuuksista koettiin hyvin viestityksi. Sen sijaan YT prosessista viestimisessä ja varsinkin sen vaikutuksissa tunneilmastoon oli kaikkien mielestä parannettavaa.

Se oli sillo -21 kevät. Sillo oli lomautuksia. Miust se oli tosi hyvi ja kätevästi sillo tuli ne lomakkeet, että jos haluat tehdä lisätyötä, ni missä haluat tehdä. Et pysty ite vaikuttaa tosi paljo siihe, et missä ylipäätää pystyy tekemää. (TT9)

Tota kyl miut siin kohtaa jännitti, ko meil oli YT:t ja mein keittiömestari sai lähteä, ni kyl se sit vähä jännitti, et kukas seuraavaks... ko jotekii niinko aatteli, et isoimmat päälliköt sielt niinko viimeosena saa niinku muutoksia omaan työsuhteeseensa. Et se ehkä jännitti. (TT7)

Hotellissa koettiin sitoutumista erityisesti yksikköön ja ilmaistiin hotellin olevan ikään kuin kupla muun organisaation sisällä, vaikka monet työntekijöistä kävivätkin lomautusten aikaan tekemässä vuoroja toisessa yksikössä. Viestintää pidettiin pääosin onnistuneena ja työntekijöille välittyi mielikuva siitä, että toimialajohto, hotellin johto ja esihenkilöt olivat hyvin tilanteen tasalla. Viestintä nojasi kuitenkin vahvasti sähköisten viestintäkanavien varaan. Lomautusten aikaan olisi toivottu henkilökohtaisempaa yhteydenpitoa ja viestintää, jottei tiedonsaanti olisi jäänyt pelkästään oman aktiivisuuden varaan.

6.4 Kokemukset organisaatiotasoin

Aineisto on ryhmitelty sen mukaan, mikä haastateltavan organisatorinen asema on ollut tutkimuksen aikana. Kenenkään haastateltavan organisatorinen asema ei ollut muuttunut tutkimuksen aikana, joten kukin haastateltava edustaa vain yhtä ryhmää.

6.4.1 Keskijohto

Keskijohdosta haastateltiin kolmea henkilöä eri toimialoilta. Keskijohto koki olevansa tärkeässä roolissa osana tilannetta seuraavaa ja johtavaa CMT-ryhmää viestimässä koronapandemian vaikutuksista eteenpäin omalla vastuualueellaan. He tekivät päätöksiä toimenpiteistä, kuten toimipaikkojen sulkemisista ja lomautuksista kulloinkin saatavilla olevan tiedon valossa. He kokivat, että johto antoi heille paljon vastuuta ja he kantoivat sen mielellään. Heidän roolinsa oli varmistaa, että viestintä tavoittaa kaikki oman vastuualueen asianosaiset ja että viesti kulkee oikeassa järjestyksessä.

(Toimialajohtajan nimi) kanssa homma toimi niinku älyttömän hyvin, että hää luotti miun päätöksiin tosi vahvasti, että niit ei kyseenalaistettu ja mie tein tosi isojakii päätöksiä yksinään niinku miun toimialaan ja vastuualueeseen liittyen. (KJ1)

Jälkikäteen tapahtumia arvioidessaan keskijohto tunnisti tehneensä joitain virhearviointeja joutuessaan tekemään epävarmassa tilanteessa nopeita päätöksiä ja toimenpiteitä. Viestinnässä olisi ollut kehitettävää myös erityisesti pandemian loppua kohti, jolloin koronaviestintä jäi muiden operatiivisten asioiden jalkoihin. Tärkeästä roolistaan huolimatta keskijohto ei kokenut, että heitä olisi painostettu tai syyllistetty muualta organisaatiosta. He ilmaisivat olevansa vahvasti sitoutuneita niin organisaatioon kuin omaan vastuualueeseensa.

Keskijohdon mielestä heiltä odotettiin viestinnällistä vastuunkantoa ja tiedon jakamista eteenpäin. Kaikki olivat oman kokemuksensa mukaan vuorovaikutteisesti läsnä Workplaceassa hankkimassa tietoa ja jakamassa sitä. Keskijohto odotti vastuualueensa alaisten olevan itse aktiivisia tiedonhankinnassa kyseisellä kanavalla. Toisaalta he tiedostivat, ettei tätä kautta tavoitettu aivan kaikkia oikea-aikaisesti. Heidän mielestään vuorovaikutteiselle viestinnälle oli hyvät edellytykset, joskin viestittävien asioiden luonne olikin enemmän tiedotusluonteista. Kaikkiin tiedusteluihin vastattiin ja lisätietojen saamiseen oli mahdollisuus.

Ongelmat viestinnässä nähtiin satunnaisina ja johtuvan lähes poikkeuksetta siitä, ettei seuraava organisatorinen porras ollut välittänyt viestiä eteenpäin. Syiksi viestiketjun katkeamiselle koettiin esimerkiksi henkilöstömuutokset päällikkötiimissä, päällikön keskittyminen muihin tehtäviin tai ettei päällikkö ole muusta syystä ollut sähköisen viestin tavoitettavissa tai jakanut viestiä eteenpäin.

Et on vaikka kaks toimipaikkaa vierekkäin ja toises ei mitään ongelmaa ja toisessa se tiedonsaanti on sakannut. Niin, että se on enemmänkin niin päin. Mie nään, et se on vähän niinku esimiesliitännäistä, et se on vähän niinku katkennut se. (KJ2)

Viestintäkanavien runsaus tunnistettiin ongelmaksi. Tärkeimpänä viestintäkanavana pidettiin selvästi Workplacea. Tiedon nähtiin olevan hyvin saatavilla ja kaikki ohjeistukset jaettiin eteenpäin heti kun se oli mahdollista. Isossa kuvassa keskijohto piti viestintää onnistuneena.

Koronapandemiaa seuranneen lähtijät aallon ajateltiin keskijohdossa olevat seurausta arjen muuttumisesta sekä rankoista ja epävarmoista vuosista. Lisäksi alalle tyypillisen harjoittelijoista ja kesätyöntekijöistä muodostuvan luontaisen sesonkipuskurin jatkumon nähtiin jääneen väliin usealta vuodelta ja näin vaikuttaneen osaltaan työtekijärakenteen kehittymiseen.

6.4.2 Päälliköt

Viisi yksikön päällikköä osallistui haastatteluihin. Päällikköiden viestintäkokemuksissa oli eroja, eikä heillä ollut yhtenäistä käsitystä omasta viestinnällisestä roolistaan. Osa koki olevansa merkityksellisessä ja tärkeässä roolissa viestin muokkaamisessa, tiedonhankinnassa ja sen välittämisessä. Osa puolestaan ilmaisi olevansa vastaanottajana, jonka tehtävänä oli välittää viesti sellaisenaan eteenpäin ja tarvittaessa tehdä johdon pyytämät toimenpiteet.

Päälliköt eivät osallistuneet päätöksentekoon, mutta joissain tapauksissa jalostivat päätöksiä toimenpiteiksi ja henkilökohtaisemmiksi viesteiksi. Kaikki eivät kuitenkaan näin toimineet. Päälliköt kokivat useimmiten olevan se taho, jonka puoleen henkilökunta kääntyi tiedusteluidensa kanssa. Toisaalta päälliköt kokivat saavansa parhaiten lisätietoja HR- ja viestintäpäälliköltä, harvemmin omalta päälliköltään keskijohdosta.

Kritiikkiä organisaation viestinnästä tulee paikoin paljon. Osan mielestä päällikön viestinnällinen rooli oli epäselvä. Haastavina nähtiin erityisesti tilanteet, joissa viesti tuli samaan aikaan ja samansisältöisenä niin esihenkilöille kuin koko muullekin työryhmälle. Tästä seurasi toisinaan tilanteita, joissa henkilökunta tiesi asioita ennen päällikköä. Tämän johdosta esihenkilöltä saatettiin tulla kysymään lisätietoa asioista, joista heillä ei ollut vielä tietoa. Päälliköt eivät olleet aina varmoja siitä, mitä heiltä odotettiin viestintäketjussa.

Hankalimmaksi päälliköt kokivat tilanteet, joissa heidän täytyi etsiä henkilökunnan pyynnöstä sähköisistä kanavista viimeisin tiettyyn asiaan liittyvä tiedote. Tiedon etsintä vei paljon aikaa arjen muista tehtävistä. Tämä johtui mm. lukuisista käytössä olevista tiedotuskanavista, muuttuvista ohjeista ja tiedon suuresta määrästä. Lisäksi oli hankalaa tai mahdotonta varmistaa, että käsissä oli varmasti juuri se viimeisin asiaa koskeva tieto.

Edellä mainittujen lisäksi havaittiin viiveitä viestinnän aikajänteessä. Esimerkkinä näistä voidaan mainita tilanteet, joissa henkilökunnan vapaa-ajan matkustamista äkisti rajoitettiin. Tällöin viesti saattoi saavuttaa esihenkilön vasta silloin, kun työntekijä oli jo ehtinyt matkustaa ulkomaille. Yleisesti toivottiin, että suunnitelmista ja skenaarioista olisi viestitty jo ennen virallisia päätöksiä.

Yhtenä asiana tyytymättömyyttä aiheutti sanojen ja tekojen ristiriita. Esimerkiksi matkustus- ja kokoontumisrajoitusten aikaan sosiaalisessa mediassa nähtyjä johtoryhmän jäsenen matkustuskuvia kotimaan turistikohteista pidettiin tilanteen valossa sopimattomana. Toisena esimerkkinä nostettiin julkisissa puheissa kerrotun kaikille halukaille tarjotun töitä kaupan puolelta lomautusten aikaan, mutta tosiasiasa näin ei kuitenkaan ollut tapahtunut.

Yleisesti ottaen koettiin, että kaikki tieto oli ollut saatavilla. Asioista säännöllisesti ja systemaattisesti eteenpäin viestineet päälliköt, olivat parhaiten tietoisia viimeisimmistä ohjeistuksista riippumatta siitä, miltä kanavalta ohjeistukset olivat tulleet. Systemaattinen ja säännöllinen viestintä ei kuitenkaan aina ollut mahdollista vuorotyön luonteen takia.

Joskus saatto tulla vaik kymmenen aikaa illalla joku viesti, et tää asia on nyt niinku voimassa heti, joo, ja sit sie oot seuraavat kaks päivää niinko vapaapäivällä (muka), et eihän silloin kukaan ees mitään vapaita kunnol pitäny, ni sit sun piti kuitenkin niinko hoitaa sitä asiaa eteenpäin, kertoo niille ihmisille, et nyt tää asia onki sit niinko näin. (EH1)

Lähes kaikki päälliköt kokivat koronapandemian olleen erityisen rankka ajanjakso. Useat kokivat sen myös koetelleen heidän sitoutumistaan. Keskeisiä syitä tähän olivat epävarmuus tulevasta, työvoiman tarpeen raju vaihtelu, suuret poissaolomäärät ja viestinnän epäselvyys. Tyytymättömyyttä aiheuttivat toimenpiteet, joita he joutuivat omasta roolistaan käsin tekemään esimerkiksi toimipaikkojen henkilöstötarpeen vähentyessä. Toisaalta riittävää tukea tai vaikutusmahdollisuuksia ei koettu niissä tilanteissa, joissa työvoimantarve äkillisesti kasvoi tai toisista yksiköistä tulleet henkilötä työllistettiin.

Isossa kuvassa päälliköt ajattelivat viestinnän olleen hyvää ja riittävää. Siinä nähtiin olevan paljon parannettavaa, mutta tietoa oli kuitenkin aina saatavilla. Viestintäkokemus oli selvästi parempi silloin kun päällikkö oli ollut koko ajan töissä, eikä pitkiä poissaoloja ollut pandemian aikana.

6.4.3 Työntekijät

Haastateltavana oli 13 työntekijää. Työntekijöiden viestintäkokemukset olivat yleisesti keskiarvoa ja päälliköitä paremmat, mutta ryhmän sisällä oli paljon vaihtelua. Viestintä oli toteutettu eri tavalla eri toimialoilla ja yksiköissä, mikä heijastui työntekijöiden vastauksissa.

Työntekijänäkökulmasta nousi esille viestinnän muutos toimitusjohtajan vaihduttua koronapandemian aikana. Tämän koettiin yleisesti olleen käänne parempaan suuntaan. Viestintä muutti pandemian aikana muotoaan myös siten, että rajoitusten kiristyessä päällikön viestinnällinen rooli oli suurempi. Toisaalta rajoituksia purkaessa viesti tuli suoraan keski- tai toimialajohdolta.

Positiivista viestintäkokemusta lisänneinä asioina pidettiin esimerkiksi henkilökohtaista viestintää puhelimitse tärkeistä omaa työroolia koskevista asioista. Muokattu, juuri omaa työnkuvaa koskevaa viesti, sekä päälliköltä ja keskijohdolta saatu tuki olivat tärkeitä. Viestintä oli hoidettu hyvin, kun esihenkilö oli suodattanut ja tiivistänyt sisällön. Lukujen ja tosi-asioiden avoin ja kaunistelematon esilletuonti keräsi kiitosta siellä, missä näin oli toimittu.

Tottakai mie toivon et semmosta ei enää ikinä tuu, et tarttis toista kertaa tai oisko se jo kolmatta kertaa käydä mitää tämmöstä läpi, mut on miun mielestä ihan tosi hyvä et myö ollaa oltu tosi avoimia. (TT7)

Organisaation viestinnästä saatiin yleisesti ottaen kuva, että jokaisen työpanos on tärkeä, vaikka tästä nousi joitain eriäviä näkemyksiä. Kiitollisuutta lisäsi mahdollisuus muokata omaa työnkuvaa tekemällä esimerkiksi lyhennettyä työaika ja vapaus päättää halutessaan työskentelystä toisessa yksikössä tai olla kokonaan poissa töistä. Samoin pandemia-ajan lopulla maksettu koronabonus nousi useammassa haastattelussa positiivisena asiana esille.

Henkilökunnan haastatteluissa korostui jossain määrin työryhmien koon vaikutus viestintään. Pienissä, säännöllisesti toisiaan tapaavissa työryhmissä pidettiin yleisesti ottaen viestintää onnistuneempana, kuin hajallaan olevissa ja harvoin toisiaan tapaavissa. Esihenkilöltä saatiin aina viime kädessä se viimeisin ja varmin tieto, mutta toimialajohtoa pidettiin silti esihenkilöä merkityksellisempänä viestijänä.

Osa työntekijöistä asemoitui itsekkin aktiiviseksi viestijäksi ja tiedonjakajaksi, kun taas osa ilmaisi olevan puhtaasti vastaanottajan asemassa. Jotkut tekivät työryhmän sisäistä viestintää ikään kuin vastentahtoisesti, esimerkiksi siitä syystä, että heiltä tunnuttiin odotettavan sitä. Työryhmän merkitys oli monelle tärkeä. He nostivatkin sitä myös voimavaran lähteenä epävarmojen aikojen läpi selviämässä. Kaikkien työryhmien sisällä ei aina oltu samaa mieltä koronaan liittyvästä viestinnästä tai suhtauduttu samalla tavalla rajoituksiin, mutta sillä ei vaikuttanut olevan merkitystä sitoutumisen kokemukseen.

Työntekijöiden näkökulmasta konkreettiset, päivittäisiä työtehtäviä koskettavat asiat tulevat viestinnästä keskustellessa enemmän esille kuin muiden henkilöstöryhmien kanssa. Esi-merkkejä näistä ovat maskien käyttöön liittyvien ohjeistusten muutokset, tehostettu hygienia ja henkilökunnan työvuoroihin liittyvistä muutoksista viestiminen.

Tärkein tiedonsaantikanava vaihteli paljon haastateltavien välillä. Siinä missä keskijohdolle ja esihenkilöille tärkein tiedonsaantikanava oli selvästi ollut Workplace, työntekijöiden välillä tässä oli paljon enemmän vaihtelua. Tärkeimmiksi tiedonsaantikanaviksi mainittiin Workplacen ja Workchatin lisäksi usein myös sähköposti ja kasvokkain tapahtumat kohtaamiset.

Sähköposti oli tärkein tiedonsaantikanava ja sit sen jälkeen ehkä Workplace. Tai sielt ehkä tuli sen jälkeen vasta katottua, mut sähköposti. (TT8)

Ko ei tullu iha hirveesti luettuu Workplacee tai sähköpostii. Sen verran mitä oli jonkuu, niinku välillä aukas. Satunnaisesti. Ni kyl se oli niinku, päälliköltä tuli se tieto, mitä mä tarttin. (TT6)

Tieto rajoituksista ja kulloisetkin toimintaohjeet olivat henkilökunnan käytettävissä sähköisistä kanavista. Ohjeet olivat työntekijöiden mielestä hyvin saatavilla, vaikka niitä piti usein etsiä. Parhaiten viestintää arvioivat ne työntekijät, joiden työryhmissä oli tapana kiinnittää uusien ohjeistusten Workplace ryhmän seinällä ylös, tai joiden työryhmissä viestittiin monikanavaisesti esimerkiksi tulostamalla informaatio myös taukokuoneen pöydälle.

Työntekijöiden näkökulmasta viestinnässä olisi ollut kehitettävää erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijä on irti päivittäisistä kohtaamisista esihenkilön kanssa, esimerkiksi lomautusten aikaan. Tällöin viestintä olisi pitänyt varmistaa muutoin kuin sähköisiä kanavia käyttäen. Workchatin ja Workplacen tavoittavuuteen eivät aina luottaneet nekään, jotka päivittäin sitä käyttivät. Tärkeistä asioista toivottiin henkilökohtaisesti varmistettavan esimerkiksi puhelinoitella, että viesti on varmasti saavuttanut jokaisen, jos ei saa työntekijältä lukukuittausta tietyllä aikajänteellä.

Viestin sijaintipaikat, roolit ja kanavat koettiin toisinaan epäselviksi. Työntekijöiden arvostusta olisi voinut viestiä enemmän jo koronapandemian alussa ja luoda toivon mielialaa. Samoin kuormitus työpaineen vaihdellessa oli monelle kova paikka, ja siihen olisi haluttu johdolta konkreettisempia ja nopeampia toimenpiteitä.

Osaltaan hämmennystä aiheutti muiden osuuskauppojen toimenpiteet ja Workplacessa käydyn valtakunnallisen keskustelun peilaaminen alueellisesti esimerkiksi maskirajoitusten, henkilökunnan kannustimien ja rajoitustoimenpiteiden osalta. Aikajänteestä tuli myös jonkin verran paineita työntekijöille, kun joissain ohjeissa luki ohjeen astuvan voimaan välittömästi. Mikäli työntekijä luki ohjeen työvuorossa esimerkiksi vasta kuusi tuntia ohjeen julkistamisen jälkeen, koki hän epäonnistumista ohjeen noudattamatta jättämisestä. Kritiikkiä nousi

samoin siitä, että usein työtä koskevan tiedon saanti ja tietojen päivittäminen vaati oman ajan käyttämistä.

6.5 Kokemukset sitoutumistyypeittäin

Aineisto on ryhmitelty haastateltavan sitoutumistyyppin mukaan. Yksi haastateltava edustaa joissain tapauksissa korkeintaan kahta ryhmää, mikäli hänen vastauksensa kuvastavat kahta eri sitoutumistyyppiä. Jatkuvasti sitoutunutta sitoutumistyyppiä kuvastavat (taulukko 1) haastatteluväittämät 8., 10., 1., 15., ja 12. Normatiivisesti sitoutunutta sitoutumistyyppiä väittämät 5., 13., 7., 9. ja 3 ja affektiivisesti sitoutunutta sitoutumistyyppiä väittämät 14., 2., 11., 6., ja 4.

6.5.1 Jatkuvasti sitoutuneet

Jatkuvasti sitoutuneiksi luokiteltiin haastateltavat, jotka ilmaisivat käyneensä töissä pääosin taloudellisista syistä, tottumuksesta tai muuten vailla järkevää vaihtoehtoa. Vastausten perusteella jatkuvasti sitoutuneiksi luokiteltuja haastateltuja oli 7. He kuvailivat toimiensa motiiveja usein sanalla pakko. He saattoivat käydä töissä pelkästään taloudellisista syistä tai kuvailivat muulla tavoin työnteon itsessään olevan heille merkityksellistä ja pitivät töissä käymistä itseisarvona.

Pitäähän sitä ihmisen elää. Ja en oo tottunu olemaan laiska! (TT11).

Kyl mul oli aika pakottava tarve niinku tavallaan olla töissä, joo. (EH1).

Useat tätä sitoutumistyyppiä edustavat kokivat arvostuksen puutetta tekemiään uhrauksia tai työn yleistä arvostusta kohtaan.

Koska kyl nyt jotenkii sit... Emmä nyt niinku kokenu... Se työpanos, minkä mie sillo niinko siel (yksikön nimi) annoin siihe niinku henkilökunnan siirtely ja kaikkee siihe hommaa, ni kyl se... et en mie nyt välttämättä siit ihan saanu niinku kiitosta sillä tavalla kuin ois ehkä kaivannu. Et joku niinku arvostaa sitä miun työtä siellä, mitä oli tehny. (EH1)

Jatkuvasti sitoutuneet olivat olleet Eekoolla töissä 2–39 vuotta, keskimäärin 19 vuotta. Jatkuvasti sitoutuneiden keski-ikä oli 43. Sukupuolen mukaan jaoteltuna 14 % oli miehiä ja 86 % naisia.

Jatkuvasti sitoutuneet kuvasivat muita useammin olleensa korona-ajan kuin sumussa ja joutuivat pinnistelemaan kaivaakseen tarkkoja muistikuvia. Toisaalta kaikilla heillä oli vaihtoja muistijälkiä, mielipiteitä ja tunnekokemuksia joistakin korona-ajan tapahtumista.

Tiiätsie siitä ko tää alko, ni ei tavallaa muista siitä ajasta niiko yhtää mitää joteki, et se on niiko jotekii menny. Et oli nii uutta kaikki jotekii siinä, et mie en muista kyl en yhtää siitä et mitähä siin oli.... (TT11)

Yksikään tätä sitoutumistyyppiä edustava ei jatkanut enää täysin samalla tavalla, samassa tehtävässä koronapandemian jälkeen. Yksi oli muokannut työnkuvaansa siirtymällä työskentelemään yhden toimialan lisäksi säännöllisesti toisella toimialalla. Muut olivat vaihtaneet kokonaan toimialaa tai työnantajaa.

Jatkuvasti sitoutuneet kokivat viestinnässä hyväksi sen, että viestintää oli määrällisesti paljon ja sieltä oli mahdollista löytää tarvittava tieto. Tietoa tuli myös monissa asioissa olosuhteet huomioon ottaen nopeasti ja se oli luotettavaa. Yksilön oma aktiivisuus tiedonhaussa koettiin eduksi tai jopa välttämättömyydeksi.

No kyllähän se MaRa puolella heti tuotiin se data pöytään, mitä itekii ko tutkaili sitä, ni miun mielest se oli ihan ok järjestetty. Ilmotettu ne niinko ne jutut tuolta johtoportaalta. (TT11).

Et se on taas niinku omasta tahdosta kiinni, että luetko vai et, mutta jos tahdot lukea, niin se tieto oli saatavilla. Ehkä koin siinä tilanteessa, että jonkun on pakko tietää, mitä tehdä, ni se voisin olla vaikka minä. Ja en halunnut saada sanomisia, koska silloin oli pelko, että voisi saada helpommin sanomisia ja siitä koronasta asiakkailtakii on tullut tosi nopeasti, et jos vaikka jotain ei ollu tehty tai jos vaikka maskeja ei ollu tai sellai, et ehkä pelkäs vaikka sitä rangaistusta, mikä siitä voi tulla. Et ehkä oma motivaatiokii oli sellai, et luet kaikki ja tiedät mitä on tapahtunu, ni sit ei ainakaa mitää pahaa voi tapahtua. (TT5).

Jatkuvasti sitoutuneet kehittäisivät viestintää selkeämmäksi ja systemaattisemmaksi. Viestinnän vastuut kaipasivat myös tämän joukon mielestä kirkastamista, eivätkä he aina tienneet mistä viimeisin tieto löytyy.

No... niinko henkilökohtaisesti tulee tietenkin mieleen YT-neuvotteluprosessi sillo ja se viestimine, ni se niinku henkilökunnalle siitä, ni se ois kyl ehottomasti pitäny tehdä paremmin. Mut siin ei oo nyt pelkästään tietenkään niinko kysymys noista niinko joh-tohenkilöistä tai päälliköistä, vaan myös luottamushenkilöorganisaatiosta. (TT1).

6.5.2 Normatiivisesti sitoutuneet

Normatiivisesti sitoutuneiksi luokiteltiin henkilöt, jotka ilmaisivat olevansa sitoutuneita työryhmään tai organisaatioon erityisesti ihmissuhteiden ja heihin kohdistuvien odotusten vuoksi. Normatiivisesti sitoutuneiksi luokiteltiin yhdeksän haastateltua. Heille oli yhteistä voimakas yhteisöllisyyden ilmaiseminen, ja he halusivat osallistua viestintään siksi, että heiltä sitä odotettiin.

Minun odotettiin lukevan tiedot sähköisistä viestintäkanavista, vaikka en aina välttämättä niin innoissani siitä ollutkaan. (TT10)

Tätä sitoutumistyyppiä kuvastavat yleisesti ottaen tyytyväisyys viestintään, vaikka he huomasivatkin siinä jälkikäteen jonkin verran parannettavaa. He kokivat usein olevansa myös itse vastuussa viestin välittämisessä eteenpäin työryhmälle ja he ottivat aktiivisesti selvää kulloinkin voimassa olevista ohjeistuksista.

Kyl jokaisen vastuulla on kuitenkin itsekkin ottaa selvää, kun on kuitenkin tarjolla tämänösen helppokäyttöiset kanavat, ni kyl jokaisen pitäis itsekkin lukee myös ne tiedotteet mitä siel julkastaan ja ottaa itekin asioist selvää, eikä vaan olla silleen, et joku ottaa siut kädestä kiinni ja ohjaa siuta. Ja just, kyllä luin koronaan liittyviä tiedotteita Workplacestä ihan aktiivisesti. (TT9)

Normatiivisesti sitoutuneiden keski-ikä oli 36. Työsuhde Etelä-Karjalan Osuuskaupalla oli kestänyt keskimäärin 13 vuotta. Työsuhteen kestossa oli paljon vaihtelua, osa oli ollut työsuhteessa vain 2 vuotta, pisin työsuhde oli kestänyt jopa 22 vuotta. Sukupuolijakauma normatiivisesti sitoutuneissa oli 33 % miehiä ja 66 % naisia.

Tässä sitoutumistyyppissä on verrattain tasaisesti edustettuna niin samassa työsuhteessa jatkaneita, työskentely-yksikköä organisaation sisällä vaihtaneita, kuin kokonaan työnantaja vaihtaneitakin. Viestintään oli oltu tyytyväisiä, mutta aktiivisen viestinnällisen roolin ottaminen oli saattanut osaltaan kuormittaa normatiivisesti sitoutunutta.

Ni sit ehkä itelle tuli vast jälkijunassa semmone tietynlaine niinku väsähtäminen siihen, et ku oli ollu ite siel etulinjassa ja etujoukoissa sanomas kaikille, et ei meil oo mitään hätää ja myö selvittää tästä ja pitäny niitten jaksamisest huolta. Ni kyllähä sit huomias, et jälkijunassa tuli semmone, et kerkes niinku itekkii mieltii. (KJ3)

Viestinnässä pidettiin normatiivisesti sitoutuneiden mielestä yleisesti hyvänä henkilökunnan fyysisen turvallisuuden varmistamista esimerkiksi selvin hygieniaohteistuksin, kassapleksiin ja taustatiloissa noudatettavin kokoontumisrajoituksin. Sähköisistä viestintäkanavista tiedotteet tulivat nopeasti koko henkilökunnan saataville ja sieltä oli mahdollista myös tarkistaa viimeisin ohjeistus jälkikäteen. Myös käytännön järjestelyt työskentelymahdollisuuksista muissa yksiköissä lomautusten aikaan, ymmärrys sairastapauksissa ja ohjeet kuinka toimia, sekä arvostus työssäolosta oli viestitty hyvin.

Viestinnän tavoista positiivisena nostona mainittiin videoviestintä, jota tosin tehtiin liian vähän. Kaikki viestintään osallistuvat ovat olleet helposti tavoitettavissa sähköisissä viestintäkanavissa, viestintä on ollut tasapuolista ja siinä on ollut mahdollisuus vuorovaikutteisuuteen. Jos jotakin huolia heräsi tai pyydettiin lisätietoja, niihin reagoitiin aina.

Normatiivisesti sitoutuneet olisivat viestinnässä kehittäneet ohjeistusten päivityksistä viestimistä vielä selkeämmäksi. Esimerkiksi vanhat ohjeet olisi voitu poistaa viestintäkanavista sotkemasta tiedon etsintää. Myös viestinnän rutiineja, esimerkiksi viikkopalavereja tilannekuvan jakamiseksi vastuuhenkilöiden kesken, kanavavalintojen selkeyttämistä ja mahdollisesti viestintäkanavien karsimista ehdotettiin kehitystoimenpiteiksi.

Mut niist ei saanu tietää, että mikä niistä asioista oli muuttunu heti, vaikka sieltä ois voinu nostaa heti, että nyt nämä rajotukset muuttu ja näihin ei tarvii koskee. Et ehkä

vähä selkeempää se. et aina tuli se hirveen nivaska ja sitte mietit, et mitkä näistä koskettaa ja mitkä ei kosketa. (TT8)

Joissain tapauksissa koettiin, että resursseja viestintään oli muiden arjen vastuiden ohella verrattain niukasti. Siitä syystä koronaviestintä jäi toisinaan väkisinkin lapsipuolen asemaan, työaika ei riittänyt hoitamaan työtehtävää niin hyvin kuin olisi halunnut.

6.5.3 Affektiivisesti sitoutuneet

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista ilmensi vastauksillaan affektiivista sitoutumista. Affektiivisesti sitoutuneiksi katsottiin 12 henkilöä. Affektiivinen sitoutuminen on ennen kaikkea emotionaalista sitoutumista. Tätä ilmaistiin esimerkiksi positiivisia tunnekokemuksia kuvaavain ilmaisin ja omasta halusta toimimisena. Usein affektiivisesti sitoutuneet tiedostivat myös vaihtoehtojen olemassaolon, mutta pitivät valintaansa juuri itselleen parhaana.

Et omalta kohalta niinku kaks (lomautus)kertaa ei vaikuttanu mitenkään. Ja sillo ekal kertaa se oli hyväkii ku halusin olla kotona. (TT11)

Tätä sitoutumistyyppiä edustavat olivat muita tyytyväisempiä viestintään ja perustelivat harvoja havaitsemiaan kehityskohteita järkiperusteisemmin. He totesivat olosuhteiden olleen ikävät, eivätkä sen vuoksi pitäneet korona-ajasta, mutta ajattelivat viestinnän olleen olosuhteet huomioon ottaen hyvää.

Just se sellanen sumunen puoltoista vuotta. Pienellä porukalla tehään töitä. Nyt voi sanoo, että surkuhupasta. Toivottavasti ikinä uudestaan ei joudu sellasta kokemaan! (TT4)

Affektiivisesti sitoutuneiden keski-ikä oli 35 vuotta. Työsuhde Osuuskaupalla oli kestänyt yhdestä kahteenkymmeneen vuoteen, keskimäärin 11. Miehiä tästä joukosta oli 33 % ja naisia 66 %.

Valtaosa affektiivisesti sitoutuneista oli edelleen samoissa tehtävissä, kuin oli ollut koronapandemian alkaessakin. Tärkeimmät tiedonsaantikanavat vaihtelivat esihenkilöstä

työryhmään ja ylempään johtoon, suullisesta sähköiseen viestintään. Tiedonsaantitavalla ei siis vaikuttanut olevan merkitystä affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen.

Erityisesti organisaation koronaviestinnästä saatu arvostuksen, huolenpidon ja välittämisen tunne korostui tämän joukon kokemuksissa. He nostivat muita useammin esille esihenkilön aktiivisuuden ja roolin tiedonjakajana, jalostajana ja viestin personoijana.

Mie koen, että mejän päälliköt, sekä hotellipäällikkö, että hotellin johtaja hyvin niinku tuki meit henkilöstöö sillo korona-aikaan. Mitä mei pitää asiakkaitten kans ottaa huomioon ja jako tietoa. Ja sit ko alko jossai kohtaa olla enemmän tietoa, ni alettiin sit selvittää, et mitkä on täl hetkel niinku olennaista tietoa. Ni siit oon ehottomast samaa mieltä, et on tullu tietoa ja tukea. (TT9)

Affektiivisesti sitoutuneet kokivat saaneensa hyvin tietoa rajoituksista ja toimintaohjeista. Tieto oli tullut myös pääosin riittävän nopealla aikajänteellä. Useat nostivat kuitenkin maskisuositusten muutoksiin liittyviä esimerkkejä tilanteista, jolloin tiedonkulku oli heidän mielestään sakannut. Maskisuositusten muuttuessa vapaaehtoisesta pakolliseksi välittömästi, olisi toivottu tästä viestintää muita kuin sähköisiä viestintäkanavia käyttäen, koska tieto saavutti kentän viiveellä. Toisaalta taas maskisuositusten muuttuessa valtakunnallisesta alueelliseksi, olisi toivottu nopeampaa informointia Etelä-Karjalan alueellisesta ohjeistuksesta ja osallistumista sähköisissä viestintävälineissä vellovaan keskusteluun.

Ni se tarkennus siihen, et esimerkiks toi, että Eekoolla maskipakko, kun sitä ruvettii purkaa jo muualla... ni... että toi, kyl se niinko koskettaa hyvinki, oli että Eekoolla piettii viel maskeja, kun muualla alettii purkamaa. Vaik mä rupesinki vähän kyseenalaistamaan, et miks meil ei oo viel purettu. (TT6)

Vaikutusmahdollisuudet asioihin olivat rajalliset, mutta yleisesti ottaen affektiivisesti sitoutuneet kokivat, että he kuitenkin jollain tavalla pystyivät vaikuttamaan asioiden kulkuun omalla kohdallaan. Viestintä oli vuorovaikutteista usein oman esihenkilön tai lähitiimin kesken ja tarvittaessa he saivat myös muualta organisaatiosta lisätietoja heitä askarruttaviin asioihin. Lopulta he olivat valmiita myös hyväksymään tilanteen.

Tai no aluks kaikki oli varmaan aika ihmeissään silleen, et mitä ihmettä, mut tota jos-sain kohti se muuttuu sillee, et katotaa mitä seuraavaks tulee ja tulkoo mitä tulee, ni mennää sen mukaa. (KJ2)

Vaikka turvallisuuden tunnetta ja arvostusta olikin onnistuttu luomaan, niin siitä huolimatta lähes kaikille affektiivisesti sitoutuneelle oli noussut huoli omasta toimeentulosta tai työpai-kan säilymisestä lyhyellä tai pitkällä aikajänteellä.

Kyl sitä mont kertaa mietti, et millo saadaa lomautuslaput käteen, et meneekö liike kiinni, ku miettii tuol muual päin maailmaa ja Suomessakii kuitenkin (alan yrityksiä) menny kiinni. Ja sit toki sekii, et mite se tuloksellisesti vaikuttaa toho yrityksen toimintaan. Ku miinustakaan ei voi jatkuvasti tehdä, ni. (TT13)

Kehitettävää affektiivisesti sitoutuneet näkivät tiedon etsinnässä jälkikäteen. Kaikki pitivät Workplacea hyvänä viestintävälineenä, mutta olisivat toivoneet tiedon löytämisen sieltä olevan helpompaa. He toivoivat myös, että viestintä olisi ollut monikanavaisempaa ja tärkeiden viestien perillemeno varmistetaan henkilökohtaisesti.

6.6 Tulosten yhteenveto

Aineistosta tunnistettiin kolme faktoria, joiden yhteenlaskettu selitysarvo oli yli 70 %. Näistä ensimmäinen, eli faktoria A selitti suurimman osan (45 %) vastausten variaatiosta. Faktorilla A oltiin tyytyväisiä viestintään niin organisaatiotasolla, päällikkötasolla, kuin omassa työryhmässäkin. Viestinnän arvostavaan sävyyn oltiin tyytyväisiä, eivätkä Faktorille A latautuneet vastaajat kokeneet erityisiä paineita oman työnsä suunnitteluun, viestintään osallistumiseen tai tiedonetsintään. Heistä oli kuitenkin mukava pysyä ajan tasalla ja siitä syystä he lukivat tiedotteet nopeasti sähköisistä viestintäkanavista.

Ryhmittelyistä faktori A:lla, affektiivisesti sitoutuneilla ja organisaatiotasosta keskijohdolla on samankaltaisia elementtejä vastauksissaan. Kaikki keskijohtoon kuuluvat olivatkin vahvasti faktorille A latautuneita. Affektiiviselle sitoutumiselle tyypillisesti tyytyväisyys ja omasta halusta tapahtuva emotionaalinen sitoutuminen nousivat esille myös faktorin A tyypivas-tauksissa. Lähes kaikki sekä faktorille A latautuneista, että affektiivisesti sitoutuneista olivat samoissa työtehtävissä koko koronapandemian ajan.

Faktori B kattoi 16 % vastausten variaatiosta. Faktorille B oli tyypillistä, että he eivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa ja tukea omalta esihenkilöltään muuttuvissa tilanteissa. He kokivat olevansa paljon sen tiedon varassa, jota muualta organisaatiosta heille jaettiin ja joutuivat aika paljon myös selvittämään asioita itse.

Faktorille B latautuneet olisivat halunneet jakaa tietoa erityisesti työryhmän kesken, joka puolestaan kuvastaa normatiivista sitoutumista. Kaikki faktorille B latautuneet ja neljännes normatiivista sitoutumista kuvastaneista vastaajista oli muuttanut työtehtäviään koronapandemian aikana tai sen jälkeen.

Faktori C selittää 11 % vastausten variaatiosta ja liittyy negatiiviseen asenteeseen organisaation kriisinhallintaa kohtaan. Faktorille C latautuneet olivat pyörällä päästään tiedon ja tilanteiden muuttuessa. He kokivat vahvaa epävarmuudesta johtuvaa stressiä ja olisivat halunneet viestinnän olevan yksiselitteisempää, hidastempoisempaa, selvempää ja stabiilimpaa. He olivat töissä, koska he kokivat, ettei heillä ole muita järkeviä vaihtoehtoja.

Faktorille C latautuneet olivat kriittisiä organisaation kriisinhallintaa, viestintää ja tukea kohtaan. Päin vastoin he olivat kuitenkin tyytyväisiä päälliköltään saamaansa tukeen ja viestintään. Tälle faktorille latautuneet kokivat olevansa jollain tavalla vastentahtoisuutta osallistuessaan korona-ajan viestintään.

Faktorille C latautuneissa vaikuttaakin olleen paljon jatkuvan sitoutumisen piirteitä. Yksikään jatkuvaa sitoutumista kuvastaneista ei ollut samoissa työtehtävistä enää koronapandemian jälkeen. Faktorille C latautuneistakin vain 50 % oli samoissa työtehtävissä enää koronapandemian päätyttyä.

Kuten edellä mainitaan, olivat kaikki keskijohdon edustajat voimakkaimmin latautuneita faktorille A. Tästä voidaan päätellä, että on syytä tarkastella aineistoa laajemminkin eri organisaatiotasojen näkökulmista.

Keskijohdolla oli ratkaiseva rooli COVID-19-pandemian vaikutuksista tiedottamisessa omalla vastualueellaan. He tekivät nopeita päätöksiä saatavilla olevan tiedon perusteella ja viestintää pidettiin yleisesti ottaen onnistuneena. He tunnistivat kuitenkin jälkikäteen tehneensä joitakin virheitä. Workplacea käytettiin ensisijaisena viestintäkanava. Keskijohto oli havainnut koronapandemian jälkeisen lähtijät -aallon, mutta sen katsottiin johtuvan ennemmin arjen muutoksista ja kausityövoimapuskurin puuttumisesta, kuin organisaation koronaviestinnästä.

Yksikön päälliköiltä puuttui yhtenäinen ymmärrys viestinnällisistä rooleistaan ja heillä oli erilaisia käsityksiä viestinnän onnistumisesta. Toiset kokivat, että heillä oli ratkaiseva rooli

viestien muotoilussa ja välittämisessä organisaatioketjussa eteenpäin, kun taas toiset asemoivat itsensä ensisijaisesti viestien vastaanottajiksi.

Yleisesti ottaen päälliköt näkivät, että viestintää olisi voitu parantaa, mutta tieto oli kuitenkin saatavilla. Haasteita päälliköille toivat viestintäkanavien runsaus, epäselvät odotukset, viiveet tiedon saamisessa, sekä havaitut epäjohtonmukaisuudet sanojen ja tekojen välillä. He kokivat saaneensa rajallista tukea vaadituissa toimenpiteissä tai liian vähän vaikutusvaltaa päätöksenteossa, joka saattoi heikentää heidän sitoutumistaan.

Työntekijöillä oli parempia viestintäkokemuksia ryhmissään verrattuna ylempiin organisaatiotasoihin. Siinä missä Workplace oli selvästi ylemmän johdon pääkanava, työntekijät nimesivät monipuolisemmin erilaisia kanavia viestintään. Viestintätavat vaihtelivat eri toimialoittain ja yksiköittäin vaikuttaen työntekijöiden vastauksiin. Henkilökohtainen viestintä, päälliköiden ja keskijohdon tuki, sekä selkeä ja läpinäkyvä tieto nostettiin kuitenkin tärkeiksi sitoutumiseen vaikuttaneiksi tekijöiksi.

Pienet, säännöllisesti kokoontuvat työryhmät kommunikoivat keskenään paremmin ja tiimin tukea pidettiin tärkeänä voimavarana epävarmoina aikoina. Jotkut työntekijät olivat aktiivisia viestijöitä, kun taas toiset olivat passiivisia. Työntekijät arvostivat viestintää päivittäisissä työhön liittyvissä asioissa. Viestintää olisi ollut parannettava yhteyden katkeamisen, esimerkiksi lomautuksen aikana. Haluttiin selkeämpiä viestintärooleja, -kanavia ja arvostusta.

Erityisesti työntekijöiden, mutta jossain määrin myös päälliköiden vastauksissa nousee esille eri toimialojen ja jopa liikeideoiden erilaiset viestinnälliset prosessit. Myös koronarojoitukset ja kulutuskäyttäytymisen muutokset vaikuttivat eri tavoin eri liiketyyppeihin. Sen vuoksi aineistoa tarkasteltiin toimialoittain ja ryhmiteltiin liiketoimintakonseptin mukaan.

Markettoimialalla näkemykset viestinnästä ja sitoutumisesta vaihtelivat merkittävästi. Keskijohdossa koettiin olevan hyvin perillä asioista, kun taas alemmat tasot kokivat vaihtelevia viestintäkokemuksia. Jopa saman tiimin sisällä oli vastakkaisia näkemyksiä viestinnän vaikutuksista. Viestinnän käytännöt vaihtelivat yksiköittäin jopa toimialan sisällä. Havaittiin, että jotkut henkilöt tarvitsivat henkilökohtaisempaa viestintää viestin perille menemiseksi, kun taas toiset ovat aktiivisempia tiedon hankinnassa.

Hypermarketeissa viestintä koettiin onnistuneena, koska päälliköt olivat merkittävässä roolissa ja varmistivat ajantasaisen tiedon jakamisen monikanavaisesti. Keskijohdon osallistuminen viestintään oli rajallista ja vastuu oli ensisijaisesti päälliköillä. Viestintätyytyväisyys saavutettiin viestimällä niin sähköisissä välineissä, radiopuhelimessa, kuin kirjallisilla

viesteillä yhteisissä tiloissakin. Ongelmia saattoi olla kuitenkin tiimien sisällä epäselvissä viestintävastuissa ja ajoittaisissa viivästyksissä eri viestintäkanavien välillä.

Liikennemyymälätoimialalla todettiin, että muutoksia ja viestintäongelmia oli paljon, ja koronaviestintä jäi joskus muun viestinnän varjoon. Viestinnän määrä oli kaiken kaikkiaan tyydyttävä, mutta yleisten ohjeiden soveltamisesta tiettyihin palveluihin ja rooleihin oli epävarmuutta. Viestinnän vuorovaikutteisuus sai kiitosta. Toiveeksi nostettiin erityisesti tiedon suodattaminen omaa toimenkuvaa koskeviin asioihin ja viestin perillemenon varmistaminen.

Matkailu- ja ravitsemistoimialalla korkeammilla organisaatiotasolla oli kriittisempi näkemys viestinnän onnistumisesta, kuin työntekijöillä. Vaikka esihenkilöt uskoivat, että kriisiviestinnässä olisi ollut parannettavaa, pitivät työntekijät viestintää yleensä olosuhteisiin nähden erittäin tyydyttävänä.

Nopean syömisen toimialalle haasteita toivat muuttuvat ohjeistukset, epävarmuus ja henkilöstön jaksaminen ääri-tilasta toiseen vaihtelevassa kysynnässä. Henkilöstön hyvinvointiin liittyvässä viestinnässä nähtiinkin eniten parannettavaa. Sen sijaan tieto omavalvonnasta ja ohjeistuksista oli selkeää ja helposti saatavilla. Viestinnän onnistumista edesauttoi, että yksiköt olivat avoinna läpi pandemian ja jokaisella organisaatiotasolla viesti suodatettiin ja personoitiin aina seuraavaa vastaanottajaa varten.

Ruoka- ja juomaravintolat kokivat koronapandemian aikana useita toimintarajoituksia. Tässä ravintolatyyppissä työskennelleet kokivat, että viestintä tuli tyypillisesti suoraan toimialajohdolta, vaikka kaikissa ravintoloissa viestintä oli järjestetty rakenteellisesti samalla tavoin. Oman lähiesihenkilön rooli oli vähäisempi, paitsi niissä tapauksissa, jolloin ravintola oli auki.

Erityisen positiivisena pidettiin sitä, että Workplacen sähköisestä viestintäkanavasta saattoi pysyä ajan tasalla työpaikan ja toimialan asioista lomautusten aikaankin. Hyväksi käytännöksi havaittiin kiinnittää ryhmissä viimeisin ohjeistus sivuston ylälaitaan, josta sen saattoi tarvittaessa käydä nopeasti tarkistamassa.

Taustatietojen osalta sukupuolella ei vaikuttanut olevan merkittävää vaikutusta sitoutumiseen, joskin miehet ilmensivät vähemmän jatkuvaa sitoutumista vastauksissaan, kuin muita sitoutumisen ulottuvuuksia. Sen sijaan korkea keski-ikä ja organisaation palveluksessa vietetyt työvuodet vaikuttivat lisäävän jatkuvaa sitoutumista.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkittiin johtamista, viestintää ja sitoutumista Etelä-Karjalan Osuuskaupassa korona-aikaan vuosina 2020–2022. Kohderyhmänä olivat kaikki kyseisenä ajankohtana Etelä-Karjalan Osuuskaupassa kaupan ja / tai matkailu- ja ravitsemusalalla työsuhteessa olleet työntekijät, päälliköt ja keskijohto. Käytännön syistä haastattelututkimus ja sen laadullinen analyysi täytyi rajata koskemaan pienempää, vapaaehtoisten joukkoa kyseisestä kohderyhmästä.

Työn tavoitteena oli selvittää viestinnän vaikutus sitoutumiseen poikkeustilanteissa. Lisäksi haluttiin selvittää, voidaanko viestinnällä vaikuttaa sitoutumisen tapaan. Aineisto kerättiin haastatteleamalla 21 case yrityksen palveluksessa koronapandemian aikaan työskennellyttä henkilöä. Näytteessä oli edustettuna noin 2,2 % koko henkilöstöstä ja 2,4 % kohderyhmästä. Haastateltavia oli vähittäiskaupan, sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan eri organisaatioitasoilta.

Aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytettiin Q-menetelmää, jolla oli mahdollista saada yhdellä aineistonkeruulla sekä määrällisesti, että laadullisesti analysoitavaa aineistoa. Lisäksi laadullista analyysia täydennettiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Teoreettinen viitekehys tälle tutkimukselle rakentui teoratiedon ja aiempien tutkimusten pohjalta. Sitoutumisen mittaamisessa käytettiin Mayerin & Allenin (1997) kolmiulotteisen sitoutumisen mallia. Meyer & Allenin kolmiulotteisen sitoutumisen malli on useissa eri tutkimuksissa käytetty sitoutumisen viitekehys, joka tarjoaa syvällisen näkemyksen työntekijöiden sitoutumiseen. Kriisijohtamisen kontekstissa malli mahdollistaa moniulotteisen tutkimuksen siitä, miten viestintä vaikuttaa eri sitoutumisen ulottuvuuksiin.

Kolmiulotteisessa sitoutumisessa sitoutuminen jaetaan jatkuvaan (continuous), affektiiviseen (affective) ja normatiiviseen (normative) sitoutumiseen. Kaikilla näillä on omat ominaispiirteensä ja sama henkilö voi ilmentää useampaa sitoutumisen tapaa. Kun tarkastellaan viestinnän vaikutusta sitoutumiseen kriisissä, affektiivinen sitoutuminen vahvistuu avoimen ja tarkoituksenmukaisen viestinnän kautta. Jatkuva sitoutuminen vahvistuu, kun viestintä luo turvallisuuden ja pysyvyyden tunnetta. Normatiivinen sitoutuminen lisääntyy, jos viestinnällä korostetaan yhtenäisyyttä, yhteisöllisyyttä ja jaettuja arvoja vaikeuksien keskellä. Viestinnällinen prosessi viitekehyksessä rakentui Saxenin (2002) luomaa VISIT-mallia mukaillen.

Aiempien tutkimusten pohjalta tiedetään, että johtamisella on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Johtaminen on viestintää ja Kotterin (1996) mukaan

muutostilanteessa suurimmat vaikeudet liittyvät ihmisten johtamiseen. Koronapandemia disruptoi viestinnän rutiineja ja tilanne haastoi epävarmuudellaan ja nopeatempoisuudellaan.

7.1 Johtopäätökset tutkimuksesta

Keskijohto oli vahvasti mukana organisaation päätöksenteossa, ja pitivät siksi rooliaan sisäisessä viestinnässä erittäin tärkeänä. Viestinnälliset roolit ja vastuut organisaatiossa olivat kuitenkin yleisellä tasolla määrittelemättä, joten esihenkilöt eivät aina nähneet asiaa samalla tavoin. Päälliköt kokivat saaneensa usein viestin suoraan toimialajohdolta tai henkilöstöhallinnosta ja toisinaan jopa tulevansa ohitetuksi viestintäketjussa. Työntekijät pitivät omalta päälliköltä saatua viestintää merkityksellisimpänä, mutta tunnistivat saaneensa paljon tietoa myös muualta organisaatiosta. Tämä johti siihen, että viestintäkanavat olivat sirpaleiset ja informaatiota tuli monelta eri taholta.

Tiedon ymmärtämisessä oli toisinaan haasteita päälliköiden ja työntekijöiden keskuudessa. Kuormitus viestinnän seuraamisesta ja tiedon kaivamisesta on ollut paikoin runsasta. Tietoa oli määrällisesti paljon ja oli hankala poimia relevantti informaatio viestinnän tulvasta. Parhaiten tieto ymmärrettiin silloin, kun se oli tullut suodatettuna organisaation kaikkien portaiden läpi saavuttaessaan työntekijän. Silloin viesti oli personoitu ja muokattu juuri kyseisen työntekijän työnkuvaa koskeviin asioihin ja vaikutti hänen sitoutumiseensa positiivisesti.

Yleisesti kaikilla oli halu osallistua viestintään ja toimia oikein. Eri sitoutumistyyppit suhteutuivat eri tavoin viestintään osallistumiseen. Faktorilla A, joka kuvastaa parhaiten affektiiivista sitoutumista, osallistuttiin viestintään hyvin vähäisellä muutosvastarinnalla, jopa empaattisesti tiedostaen, omat ja organisaation vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus. Faktorille A päädyttiin, kun viestintä oli arvostavaa, tuotiin esiin erilaisia vaihtoehtoja ja viesti tuli ensisijaisesti omaa työtä koskevana omalta lähiesihenkilöltä.

Faktorilla B, joka kuvastaa parhaiten normatiivista sitoutumista, olisi haluttu osallistua enemmän viestintään. Faktorille B päädyttiin, kun koronaviestintä piti seuloa muun viestinnän joukosta, eikä tiedon saavutettavuuteen oltu tyytyväisiä. Erityisesti omalta päälliköltä olisi toivottu vahvempaa osallistumista viestintään. Lopulta tiedonhaku ja seulominen saattoivat kuormittaa niin paljon, että se heikensi sitoutumista.

Faktori C kuvastaa jatkuvaa sitoutumista, koska siellä ei nähty vaihtoehtoja töissä käymiselle koronapandemian aikana. Faktorilla C osallistuttiin niin ikään viestintään, mutta se tehtiin vastentahtoisesti. Faktorin A tapaan oman lähiesihenkilön viestintään oltiin tyytyväisiä. Muista faktoreista poiketen organisaation viestintään ei oltu tyytyväisiä, koska tietoa tuli liian paljon, liian nopeasti, eivätkä sen vastaanottajat ehtineet sulattaa informaatiota

riittävän nopeasti. Organisaation viestinnässä ei puolestaan kahdesta muusta faktorista poiketen tunnistettu arvostavia sävyjä. Faktorilla C havaittiin vähiten sitoutumista.

Erityisesti keskijohdossa tunnistettiin, että koronaviestinnän osuus kaikesta viestinnästä jäi hetkittäin liian vähälle. Tätä luonnehdittiin viestintäturtumuksena, joka johtui pandemian pitkittymisestä. Työntekijöille ja päälliköille koronaviestinnän jääminen muun viestinnän jalkoihin näkyi niin, että heidän oli vaikea seuloa koronaan liittyvää informaatiota muun viestinnän joukosta ja varmistaa sen ajantasaisuus. Tämä olisi ollut vältettävissä selvästi osoittamalla oma sijaintinsa ja viestintäkanavansa koronaviestinnälle. Sijainteja tai kanavia olisi voinut olla esimerkiksi kohderyhmittäin, jolloin kutakin kohderyhmää koskeva tieto olisi ollut valmiiksi suodatettuna. Tiedon päivitysvastuu olisi pitänyt olla määritettynä esimerkiksi kyseisen kanavan omistajalle tai ylläpitäjälle ja huolehtia sen ajantasaisuudesta säännöllisin väliajoin.

Viestintäprosessit vaihtelivat toimialojen välillä. Lisäksi viestintään vaikutti, oliko toimipaikka avoinna vai suljettuna. Tyytyväisimpiä viestintään olivat ne, jotka olivat säännöllisesti tavanneet omaa lähiesihenkilöään ja omaa työryhmäänsä, tai olleet heidän kanssaan vuorovaiikutuksessa sähköisiä kanavia pitkin.

Edellä esitetyn pohjalta voidaan päätellä, että tiedonkulku edistää sitoutumista erityisen tehokkaasti, kun

- viestintä on määrällisesti runsasta, avointa ja arvostavaa
- viestin saa suoraan omalta päälliköltään.
- viesti on jalostettu omaa työtä ja toimenkuvaa koskevaksi
- viestinnän kanavavalinnat ovat selvät
- kaikki organisaatiossa ja työryhmässä tuntevat viestinnän pelisäännöt
- viimeisimmät tiedot löytyvät helposti
- tärkeimpien viestien perillemeno on varmistettu monikanavaisesti.

Keskijohdon ja työntekijöiden sitoutumisessa ei havaittu merkittäviä eroja. Viestintätyytyväisyydessä työntekijät vaikuttivat muita organisaatiotasoa tyytyväisemmiltä. Yksikön päälliköiden viestintätyytyväisyys oli muita heikompaa ja heillä oli suhteellisesti enemmän jatkuvaa ja normatiivista sitoutumista. Lisäksi yksikön päälliköt saivat usein viestin samaan aikaan muun työryhmän kanssa. Kun otetaan huomioon, että korkea organisatorinen asema vaikuttaa jo itsessään positiivisesti sitoutumiseen (Hakanen, Ropponen, Schaufeli & De

Witte 21019), voidaan tästä siis vetää johtopäätös, että viestinnällä oli vaikutusta erityisesti työntekijöiden sitoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa ei havaittu viestinnän vuorovaikutteisudella olevan samanlaista merkitystä, kuin aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on havaittu (esim. Kotter 1996; Marjamäki & Vuorio 2021). Tämä saattaa johtua joko organisaatiokulttuurista tai pandemian aikaan viestittävien asioiden luonteesta.

Etelä-Karjalan Osuuskaupan korona-ajan viestinnällä voidaan todeta olleen positiivista vaikutusta sitoutumiseen. Tätä tukee se, että suurinta viestintätyytyväisyyttä kokeneet olivat suurimmalla todennäköisyydellä jatkaneet organisaation palveluksessa korona-ajan jälkeenkin. Viestintää pidettiin isossa kuvassa onnistuneena ja tiedon määrään oltiin tyytyväisiä. Sitoutumiseen johtaneet motivaatiotekijät muodostuivat oman päällikön personoidusta viestinnästä, organisaation arvostuksesta ja työryhmän palvelemisesta.

7.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen perusteella pandemian aikaisessa viestinnässä on erityisesti huomiotava, että viesti kulkee kaikkien organisaatiotasojen läpi. Paras sitoutuminen saavutettiin silloin, kun viesti saatiin suoraan lähiesihenkilöltä, se koski omaa työtä tai toimenkuvaa ja oli arvostavaa.

Etelä-Karjalan Osuuskaupassa onnistuttiin jakamaan tietoa avoimesti, riittävästi ja arvostavasti. Parannettavaa sen sijaan oli kanavavalintojen valinnassa ja tiedon ylläpitämisessä. Tähän saattoi olla syynä, ettei etukäteen ollut mietitty kriisiviestinnän kanavavalintoja ja -vastuita sellaisten nopeasti muuttuvien tilanteiden varalta, jossa työntekijät eivät pysty tapaamaan toisiaan tai päällikköään toimipaikalla.

Viestinnän parantamiseksi vastaavissa tilanteissa, olisikin autettava erityisesti yksikön päälliköitä tiedostamaan oma viestinnällinen roolinsa ja järjestettävä riittävästi resursseja onnistuneeseen viestintään. Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä, että heillä on keskijohdolta saatu omaa toimipaikkaa koskeva tieto helposti saatavilla, mahdollisuus hoitaa viestintään liittyvät tehtävät työajalla, osaaminen avoimeen ja arvostavaan viestintään, sekä taito valita ja tiivistää omaa työryhmää koskeva informaatio.

Kanavavalintojen osalta olisi suositeltavaa koota poikkeustilanteissa kutakin ryhmää koskeva tieto yhteen, helposti saavutettavaan ja reaaliaikaisesti päivittyvään paikkaan. Esimerkiksi kyseisen ryhmän Workplaceen kiinnitetty julkaisu voisi olla tällainen. Tästä julkaisusta tulisi karsia kaikki sellainen tieto, joka ei kyseiseen ryhmään päde. Julkaisun pitäisi olla tiivis, mutta siihen voisi tarvittaessa lisätä viittaukseksi linkkejä esimerkiksi Sharepointtiin tai

muihin ryhmiin, josta on mahdollista löytää lisää tietoa asiasta. Kaikkien julkaisuiden ja materiaalien omistajuus ja päivitysvastuut pitää olla selvillä, eikä liikkeellä saa olla samaan aikaan useita aikaversioita.

Pelkällä sähköisellä tiedon jakaminen ei kuitenkaan saavuteta parasta sitoutumista, vaan aina muutoksen tullessa, tulee siitä viestiä omalla vastuulla olevalle kohderyhmälle esimerkiksi kasvotusten, puhelimella, radiopuhelimella, tai pikaviestimellä. Mitä isommasta muutoksesta kunkin työnkuvassa on kyse, sitä tärkeämpää on tässä kohtaa toimia nopeasti ja valita mahdollisimman yksityinen ja vuorovaikutteinen kanava.

Tutkimuksen tulosten hyödyntämiseksi käytännössä olisi seuraavaksi toteutettava kehitysprojekti, jossa määriteltäisiin tarkemmin viestinnän kanavavalinnat ja viestintävastuut

- a) organisaatiotasoin
- b) toimialoittain
- c) työryhmittäin
- d) aihepiireittäin

Viestintäpolitiikan kirkastaminen edellä mainituissa asioissa ja linjausten jalkauttaminen läpi organisaation auttaisi tulevaisuudessa kriiseissä pysymään tehokkaana ja toimintakykyisenä.

7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkijan positio, eli suhde tutkimusongelmaan, asioihin ja menetelmiin, voi vaikuttaa tutkijan tapaan tulkita aineistoa ja ymmärtää siinä olevia tuloksia. Ideologiat, tiedonintressit ja tiedostamattomat motiivit vaikuttavat tutkijan position rakentumiseen. Toisissa tutkimusaiheissa tutkijan positio muodostuu merkityksellisemmäksi ja vaikuttavammaksi kuin toisissa. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Objektiivisuus edellyttäisi, että tutkija katsoisi tutkittavaa ilmiötä ulkoa päin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tässä tutkimuksessa tutkijan positiolla voidaan olettaa olleen vaikutusta aineiston tulkitseen. Tutkija on ollut osana tutkittavaa ilmiötä työskennellessään case organisaatiossa yksikön päällikkönä koronapandemian aikaan. Tämä tekee laadullisen aineiston objektiivisesta tulkinnasta käytännössä mahdotonta, vaikka siihen on analysoidessa pyrittykin.

Teoreettinen viitekehys toi tutkimukselle hyvän rungon, jonka perusteella pystyttiin muotoilemaan haastatteluväittämät ja tulkitsemaan tapahtumaketjua. Tällä tutkimuksella onnistuttiin soveltamaan aiempaa johtamiseen ja viestintään liittyvää tietoa uuteen kontekstiin.

Määrällisen analyysin luotettavuutta haastaa pieni vastaajamäärä. Esimerkiksi voimakkaimmin faktorille C latautuneita oli vain kaksi, jolloin yhden henkilön väitteelle antama arvo 2 jää voimaan, mikäli toinen on valinnut arvoksi 0. Muiden faktoreiden osalta latautuneita oli enemmän. Laadullisessa analyysissä vastaajamäärä oli sen suuruinen, että aineisto kyläntyi tulkittavaksi.

Useat haastatelluista joutuivat pinnistelemaan muistiaan varsinkin koronapandemian alkua muistellessaan. Täten voidaan pitää mahdollisena, että ajan kuluessa muistot ovat värittyneet. On myös mahdollista, että haastateltavat ovat tulkinneet väittämiin liittyviä käsitteitä eri tavoin. Esimerkiksi toimipaikkaa tai toimialaa vaihtaneiden oli pohdittava, ketä arvioivat päällikköön liittyvissä kysymyksissä. Päälliköiden ja keskijohdon oli puolestaan määriteltävä, ketä pitävät työryhmänään.

Reliabiliteettia voi myös haastaa erilaiset käsitykset sosiaalisesti hyväksyttävästä organisaatioskollisuudesta. On mahdollista, että nimettömänä vastatessa olisi saatu erilaisia vastauksia kuin kasvotusten toteutettavalla haastattelulla. Sanattoman viestinnän osuus on voinut vaikuttaa aineiston laadulliseen tulkintaan, vaikka se onkin tehty litteroidusta materiaalista.

Näytteen perustuessa vapaaehtoiisiin ja kutsulla poimittuihin tutkimushenkilöihin, ei tuloksia voida sellaisenaan yleistää koskemaan koko kohderyhmää tai case yritystä. Oletettavasti vapaaehtoisiksi on ilmoittautuneet ne henkilöt, joilla on ollut aiheesta voimakkaimmat mielipiteet. Mikäli tutkimus olisi toteutettu eri toimialojen, toimipaikkojen maantieteellisen sijainnin ja organisaatiotasojen edustajien henkilöstömääriin perustuvalla satunnaisotannalla, olisi havainnot painottuneet mitä todennäköisimmin eri tavoin.

Q-menetelmässä väittämäasettelu ohjaa vahvasti haastattelua. Väittämiä oli tässä tutkimuksessa vähemmän kuin Q-menetelmän tutkimuksissa tyypillisesti käytetään. Jälkikäteen arvioiden aineistoa olisi voitu rikastaa ja tulkintoja syventää työpaikan vaihtoaikkeitä kyselemällä ja väittämien määrää kasvattamalla. Väittämissä oli aliedustettuna teoreettisen viitekehyksen tiedon ymmärtämisen osuus. Keskusteleminen sitoutumisesta ja sen syistä olisi tuonut laadulliseen tulkintaan lisää syvyyttä.

Pelkästään tämän tutkimuksen perusteella on vaikea yksiselitteisesti erotella, miten suurelta osin juuri koronaviestintä vaikutti sitoutumiseen vai onko sitoutuminen muodostunut pidemmän ajan kuluessa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että korona-ajan viestinnällä on ainakin voitu vahvistaa tai heikentää aiempaa sitoutumista.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, ovatko tulokset yleistettävissä kaikkiin osuuskauppoihin tai laajemmin isoihin vähittäiskaupan tai matkailu- ja ravitsemistoimialan organisaatioihin. Puhtaasti määrällisellä tutkimuksella pystyisi paremmin arvioimaan tulosten yleistettävyyttä.

Pienemmissä organisaatioissa organisaatiotasoa on vähemmän, jolloin lähiesihenkilön osuus sekä päätöksenteossa, että viestinnässä on oletettavasti suurempi. Pienemmissä yrityksissä voisi tehdä jatkotutkimuksena vertailevaa tutkimusta useamman yrityksen välillä. Näin pystyttäisi vertailemaan viestintästrategioiden vaikutusta sitoutumiseen. Eri yritysten väliltä saattaisi paljastua erilaisia strategioita ja käytäntöjä, jotka voivat olla tehokkaita sitoutumisen kannalta.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten sisäisen viestinnän ja sitoutumisen suhde kehittyy ajan myötä. Samoin tämän vaikutusta organisaation tulokseen ja pitkän aikavälin suorituskykyyn kannattaisi tutkia. Jatkotutkimuksen voisi tehdä myös sisällyttämällä ilmiöön ulkoiset sidosryhmät, kuten asiakkaat, omistajat ja yhteistyökumppanit.

Sisäisestä viestinnästä voisi tutkia tarkemmin eri viestintäkanavien vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen erilaisissa tilanteissa ja mallintaa parhaita viestinnän käytäntöjä. Kun kriisiviestinnän pelisäännöt ja parhaat käytännöt olisivat tällä tavoin dokumentoitu, se helpottaisi toimintaa tulevissa kriiseissä. Tässä tutkimuksessa viestien määrä ja kanavien runsaus havaittiin haasteeksi. Täten jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää mitä hyötyjä viestintäkanavien sisältötarpeiden tarkempi selvittäminen tuottaisi. Voisiko viestintäkanavien määrää optimoida niin, että viestintätyytyväisyys ja sitoutuminen kehittyvät positiivisesti organisaatiossa.

Lähteet

- Baker, M. G. 2020. Nonrelocatable Occupations at Increased Risk During Pandemics: United States, 2018. American Journal of Public Health 110, 1126_1132. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa <https://ajph.aphapublications.org/doi/abs/10.2105/AJPH.2020.305738>
- Brown, S. R. 1993 A Primer on Q methodology. Kent State University. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.22488/okstate.93.100504>
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kirjoituskilpailu. 2013. Mustat joutsenet. Mikä muuttaa maailmaa seuraavaksi? Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 4 / 2013. Tammi. Viitattu 12.9.2022 Saatavissa https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_4+2013.pdf
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2022a. Tietoa meistä. Viitattu 19.9.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/tietoa-meista/>
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2022b. Katso lähimmät palvelut. Viitattu 4.10.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/palvelut/>
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2021. Henkilöstösuunnitelma 2021.
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. 2020. Hyppy tutusta työtehtävästä uuteen kasvattaa arvostusta ja yhteishenkeä. Viitattu 19.9.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/news/hyppy-tutusta-tyotehtavasta-uuteen-kasvattaa-arvostusta-ja-yhteishenkea/>
- Friman, L. 2022. Onko järkeä ottaa hiljaiset loparit? Laura Friman tunnisti heti itsensä hitti-ilmiöstä: ”Olen luontainen luovuttaja”. Laura Frimanin kolumnit. Viitattu 17.10.2022 Saatavissa https://duunitori.fi/tyoelama/laura-friman-kolumni-quiet-quitting/?utm_source=linkedin&utm_medium=falcon&utm_campaign=Duunitorin+ty%C3%B6nhakuvinkit
- Hakala, J. 2015. Miten saan viestini perille. Helsinki: Brains.
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. & De Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. J Occup Environ Med. May;61(5):373-381. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa https://journals.lww.com/joem/Abstract/2019/05000/Who_is_Engaged_at_Work_A_Large_Scale_Study_in_30.2.aspx
- Heinänen, V. 2016. Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja työssä jatkaminen vertailu Suomen ja Viron pk-yritysten henkilöstön välillä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston

kauppakorkeakoulu. Viitattu 8.9.2022. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/50311>

Helsingin Sanomat. 2022. Korona on vihdoinkin yksi tauti muiden joukossa, sanoo THL:n ylilääkäri – Töihin voi palata jo yhden oireettoman päivän jälkeen. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009086946.html>

Högnäs, J. 2020. Rikosseuraamusala ammatillisena valintana - ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneen valvonta- ja ohjaushenkilöstön organisaatioon sitoutuminen Allenin ja Meyerin teorian mukaan. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23331/urn_nbn_fi_uef-20201233.pdf?sequence=1

Ihalmo, P. 2021. Koronakriisi korostaa terveyden merkitystä. Kemiamedian toimitus -blogi. Kemia. 3.3.2021. Viitattu 7.9.2022. Saatavissa <https://www.kemiamedia.fi/koronakriisi-korostaa-terveyden-merkitysta/>

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.9.2022. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13345/1/9513913503.pdf>

Jyväskylän yliopisto. 2014. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 28.9.2022. Saatavissa [Menetelmäpolkuja humanisteille — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/koppa/koppa/2014/09/28/menetelmäpolkuja-humanisteille)

Jäkälä, P. 2022a. VS: taustamateriaalia opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Nykänen, A. Lähetetty 19.9.2017.

Jäkälä, P. 2022b. Henkilöstö- ja viestintäpäällikkö. Haastattelu. 6.10.2022.

Jäkälä, P. 2023. VS: Opinnäytetyöhön täydentävää tietoa edellisestä TYTistä. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Nykänen, A. Lähetetty 15.1.2023.

Kallinen, T & Kinnunen, T. 2023. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 12.5.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kangasniemi, M. 2012. Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry & Palkansaajien tutkimuslaitos. Libris Oy. Viitattu 12.10.2022. Saatavissa https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1330_tuottavuuden-mittaaminen_pam_pt_lr.pdf

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review* 03/2015, 129–131 Viitattu 20.9.2022. Saatavissa

https://eprints.qut.edu.au/79975/24/PR%2BReview_Karanges%2Bet%2Bal.pdf

Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki. Oy Rastor AB.

Krugman P. 2021. Is the great resignation a great rethink? *The Seattle times*. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa <https://www.seattletimes.com/opinion/is-the-great-resignation-a-great-rethink/>

Kumar, K.B. 2021. The Great Resignation: American Workers Suffering a Crisis of Meaning. *The Rand Blog*. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa <https://www.rand.org/blog/2021/10/the-great-resignation-american-workers-suffering-a.html>

Ksinan Jiskrova, G. 2022- Impact of COVID-19 Pandemic on the Workforce: From Psychological Distress to the Great Resignation. *Journal of epidemiology and community health* (1979) 76.6 (2022): 525–526. Viitattu 22.10.2022 Saatavissa <https://jech.bmj.com/content/jech/76/6/525.full.pdf>

Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki. Gaudeamus.

Lensu, M. 2022. *Voimavarat ja engaging leadership -tiimin työn imun edistäjät*. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden pro-gradu tutkielma. Viitattu 5.9.2022. Saatavissa

https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163790/LUT%20Pro%20gradu_Maarit%20Lenu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liimatainen, H. 2013. *Sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen yhteys*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 21.9.2022. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42642/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201312112782.pdf>

Lehtonen, P. 2013. *Ihmisoikeudet edellä kilohailia tarkastelemaan? Q-metodologinen haastattelututkimus Suomen kehityspolitiikan läpileikkaavien tavoitteiden toteuttamisesta instituutioidenvälisissä kehitysyhteistyöhankkeissa*. Pro-gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Lindfors, A. 2021. *Yhdistetty todellisuus tapahtumateollisuuden markkinointiviestinnässä tulevaisuudessa*. Pro-gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151688/Lindfors_Anne-Mari_opinnayte.pdf?sequence=1

Lumivaara, S. 2020. Kysely koronaepidemian aikana marketkaupassa työskennelleille (Eekoo). Powerpoint esitys. Jollas Instituutti.

Marjamäki, M.–L., Vuorio, J. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent. 2021. E-kirja.

Martin, R. L. 2022. Miten pitää kiinni huippuosajista? Harvard Business Review. Kauppalehti Fakta 07 / 2022, 38–44.

Mazzetti, G., Schaufeli W. B. 2022. The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. PLoS ONE 17(6): e0269433. Viitattu 13.9.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>

McKeown, B. & Dan T. 2013. Q Methodology. Newbury Park: Sage. Saatavissa <https://doi.org/10.4135/9781483384412>

McNamara, C. L., McKee, M. & Stuckler, D. Precarious employment and health in the context of COVID-19: a rapid scoping umbrella review, European Journal of Public Health, Volume 31, Issue Supplement_4, November 2021, Pages iv40–iv49. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab159>

Meyer, J. P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mikkilä, V. 2020. Organisaatioon sitoutuminen – työntekijöiden kokemuksia. Pro-gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/316368/Mikkila_Veera_Pro_Gradu_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Nemțeanu, M-S., Dinu, V., Pop, R-A & Dabija, D-C. 2022. Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the covid-19 pandemic: A conservation of resources theory approach. Článek article. Technická univerzita v Liberci. Viitattu 13.10.2022. Saatavissa <http://hdl.handle.net/11025/48802>

Niemipelto, V. 2014. Organisaatioon sitoutuminen aikuissosiaalityössä. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81834/Organisaatioon%20sitoutuminen.pdf?sequence=1>

Niipola, J. 2020. Hyperin rakentaa kauppakeskusten tulevaisuutta. Kauppalehti 1.12.2020, B 14.

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2022. Palvelualat ja PAM korona-aikana. Viitattu 6.9.2022. Saatavissa https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/palvelualat-ja-pam-korona-aikana_22-2-2022.pdf,download

Pedak, M. 2018. Mustien ja valkoisten kriisien kohtaaminen viestinnän avulla. Media ja viestintä 41 (2018): 1. 135–139. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/69925/31025>

Peltola, H. et al. 2022 Kaupan huiput: kun hyvä ei riitä. Helsinki: Alma Talent.

Persson, M. 2020. Katsaus: Koronavirus luvut ja grafiikat. Tieteen kuvalehti. Viitattu 6.9.2022. Saatavissa <https://tieku.fi/laaketiede/sairaudet/katsaus-koronavirus-luvut-ja-grafiikat>

Pesonen, E. 2020. SOL tasapainoilee nyt kysynnän suuressa vaihtelussa. Kauppalehti 8.4.2020, B 16.

Piipari, R., Puttonen, M. & Terho T. 2021. Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:28. Viitattu 2.10.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163188/TEM_2021_28.pdf?sequ

Pohjola, M., Koponen, A. & Aro, V. 2005. Kilpailu ja tuottavuus palvelualoilla. Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005. Turun kaupakorkeakoulu / Kilpailuinstituutti. Viitattu 13.10.2022. Saatavissa https://etene.fi/documents/10616/622942/J1105_Palvelualojen+kehitys%2C+tuottavuus+ja+kilpailu.pdf#page=161

PR Week. 2020. WINNER 'Pizza Hut: Delivering for Britain' Hanover for Pizza Hut: Internal Communications and Employee Engagement, 63.

Richter, F. 2020. The World's Largest Retailers. Statista. Viitattu 2.10.2022. Saatavissa <https://www.statista.com/chart/22016/top-10-global-retailers/>

Riikola, J. 2020. Toimitusjohtaja. Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Haastattelu 21.10.2020.

Ruokolainen, M. 2011. Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa <https://oma.tsr.fi/api/projects/961ddee8-4f47-45d9-a741-b16059949597/attachment/acd7d2f9-2923-4fd7-8ed7-abdad5fbef6e>

- Ruusuvuori, M., Jones, U. & Holma, L. 2022. #1. Lähtijät – syyt suljettujen ovien takana. Podcast. Viitattu 22.10.2022. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/37327WIScuPrX5JVp5LaDx?si=ed7997556eb74dc6>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.9.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Sailaranta, T. 2022. Kypsyneet lähtemään. Kauppalehti fakta 7/2022, 46–48.
- Salminen, A-S. 2008. Sairaanhoidajien viestintätyytyväisyys. Tarkastelussa organisaation sähköinen viestintä. Pro Gradu tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 30.9.2022. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/5096/osuva_2787.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saxén, K. 2002. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalafuusiassa. Pro Gradu tutkielma. Kuopion yliopisto.
- Scaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Román, V. & Bakker, A. 2021. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies Vol. 3 No. 1, 71–92.
- Schmolck, P. 2014. PQMethod Manual. PQMethod – 2.35. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <http://schmolck.org/qmethod/pqmanual.htm>
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.9.2022. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13425>
- SOK. 2022. Etelä-Karjalan Osuuskauppa - työvoiman saatavuus. Ulkoiset ja sisäiset työvoima-analyysit. 6.10.2022
- Sorainen, A. 2018. Sori. Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.
- Špoljarić, A. & Verčič, A. 2021. Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. Journal of Communication Management Vol. 26 No. 1, 130-148.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- S-ryhmä. 2022. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 19.9.2022. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Sull, D., Sull, C. & Zweig, B. 2022. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. MIT Sloan Management Review, vol. 63, no. 2, pp. 1–9.

Starling, S. 2022. Quiet Quitting: What to Know & How to Prevent It. Arkansas Business 39.38 (2022): 29–29. Print.

Suomäki, A., Kianto, A., Vanhala, M. 2019. Work Engagement Across Different Generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. Knowledge and Process Management, vol. 26, issue 2. pp. 140-151. DOI: 10.1002/kpm.1604

Teschner, D. 2022. The quiet-quitting reality. New Hampshire Business Review, vol. 44, no. 20, pp. 9.

THL. 2022. Koronavirus COVID-19. Viitattu 2.6.2022. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimialapalveluiden teemaraportti. Viitattu 13.10.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf

Työterveyslaitos. 2022. Alakohtaisia eroja työuupumuksessa ja työn imussa – näin omaa työhyvinvointia arvioidaan. Tiedote 13.10.2022. Viitattu 19.10.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/alakohtaisia-eroja-tyouupumuksessa-ja-tyon-imussa-nain-omaa-tyohyvinvointia-arvioidaan>

Watts, S. & Stenner, P. 2012. Doing Q methodological research: theory, method and interpretation. Lontoo: SAGE Publications Ltd. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.4135/9781446251911>

Veirto, A. 2022. Palkkapussi viedään ja työntekijä vetää lyhyimmän korren. Inhimillinen yhteiskunta -blogi 14.2.2022. Viitattu 6.9.2022. Saatavissa <https://www.pam.fi/blogi/palkkapussi-viedaan-ja-tyontekija-vetaa-lyhyimman-korren.html>

Hei!

Teen opinnäytetyötä korona-ajan johtamisen sisäisen viestinnän vaikutuksesta henkilökunnan sitoutumiseen Etelä-Karjalan Osuuskaupassa. Tutkimus tehdään LAB ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen tradenomi YAMK-opintojen päättötyönä. Ohjaajana toimii Heli Korpela. Opinnäytetyön toteutuksesta on sovittu Etelä-Karjalan Osuuskaupan yhteyshenkilön, henkilöstö- ja viestintäpäällikkö Päivi Jäkälän, sekä toimitusjohtaja Juha Riikolan kanssa.

Viestintä jatkuvasti muuttuvien liiketoimintarajoitteiden ja epävarmuuden keskellä on tunnistettu haasteeksi. Palvelualalla palvelua tuotetaan ihmiseltä ihmiselle ja herkästi tarttuva virus on aiheuttanut liiketoimintarajoitusten lisäksi myös pelkoa, epävarmuutta ja huolta. Johtaminen on viestintää ja tämän tutkimuksen avulla halutaan selvittää, onko viestintä onnistunut ja minkälainen vaikutus sillä on ollut sitoutumiseen.

Tutkimus on laadullinen ja aineisto kerätään 15 väittämän avulla toteutettavin haastatteluin. Vastauksesi pohjalta voidaan ymmärtää paremmin henkilökunnan sitoutumista kriisitilanteessa ja kehittää sisäistä viestintää. Mielenkiintoni korona-ajan johtamisen tutkimiseen heräsi työskennellessäni liikennemyymäläpäällikkönä ABC-toimialalla ja aihe täsmentyi myöhemmissä keskusteluissa Etelä-Karjalan Osuuskaupan johdon kanssa.

Pyydän teitä osallistumaan tutkimushaastatteluun aikavälillä 15.-23.10.2022. Tutkimukseen voivat osallistua kaikki vuosina 2020–2022 Etelä-Karjalan Osuuskaupassa vähittäiskaupan tai matkailu- ja ravitsemisalalla työsuhteessa olleet. Haastattelu toteutetaan etäyhteydellä (Teams tai Meet) ja siihen menee aikaa korkeintaan 30 minuuttia. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastajaat koodataan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa lopullisesta aineistosta. 15 ensimmäiselle osallistujalle on varattu palkinnoksi 20 euron arvoinen Eekoon –tuotekassi. Tutkimuksen tuloksista tiedotetaan tammikuussa 2023.

Tutkimukseen osallistumiseksi ottakaa yhteyttä 20.10.2022 mennessä:

Anne Nykänen

p. +358503788889

anne.nykanen@student.lab.fi

Workchat: Anne Nykänen

Yhteistyöterveisin:

Anne Nykänen

Liite 2. Haastatteluväittämät

1. Sain organisaationi koronaviestinnästä riittävästi työtäni koskevaa tietoa
2. Halusin lukea uudet tiedot nopeasti sähköisistä viestintäkanavista
3. Johto osoitti viestinnällään, että joutuisin kokemaan syyllisyyttä, jos en osallistuisi töihin
4. Sain niin paljon työhöni liittyvää tietoa rajoitusten aikana kuin halusin ja tarvitsin
5. Työkaverini odottivat minun jakavan koronaan liittyvää tilannetietoa eteenpäin työryhmässämme
6. Sain päälliköltäni riittävästi tietoa ja tukea koronan vaikutuksista juuri minun työrooliini
7. Olin työnantajalle sen velkaa, että osallistun korona-ajan viestintään
8. Minun oli pakko osallistua omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun
9. Sain päällikköni viestinnästä vaikutelman, että minua tarvitaan töissä
10. En yleensä lukenut koronaan liittyviä tiedotteita sähköpostista tai Workplacesta
11. Sain viestinnästä vaikutelman, ettei työpanokseni Eekoolle ollut tärkeä
12. Minulla ei ollut pakottavaa (esim taloudellista) tarvetta olla töissä korona-aikaan
13. Koin, ettei minun odotettu ensisijaisesti itse ottavan asioista selvää sähköisiä viestintäkanavia käyttäen
14. En mielelläni jakanut koronaan liittyvää tietoa eteenpäin työkavereilleni
15. Päällikköni koronaviestintä ei koskettanut minua

Liite 3. Tiedote tutkimuksen tuloksista tutkimukseen osallistuneille ja tutkimuksen toimeksi-
antajalle

Tiedote
26.8.2023

Hei!

Lämmin kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni videohaastatteluun syksyllä 2022. Opinnäytetyössä selvitettiin viestinnän vaikutusta sitoutumiseen koronapandemian aikana Etelä-Karjalan Osuuskaupassa. Tarkoituksena oli arvioida sisäisen viestinnän onnistumista ja löytää elementtejä, jotka ovat edistäneet tai heikentäneet sitoutumista.

Tutkimus tehtiin LAB ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen tradenomi YAMK-opintojen päättötyönä. Ohjaajana toimi Heli Korpela. Opinnäytetyön toteutuksesta oli sovittu Etelä-Karjalan Osuuskaupan yhteyshenkilön, henkilöstö- ja viestintäpäällikkö Päivi Jäkälän, sekä toimitusjohtaja Juha Riikolan kanssa.

Tutkimukseen osallistui 21 vuosina 2020–2022 Etelä-Karjalan Osuuskaupassa matkailu- ja ravitsemis- tai vähittäiskaupan alalla yli vuoden mittaisessa työsuhteessa ollutta henkilöä keskijohdosta työntekijöihin. Aineisto kerättiin asettamalla 15 teoreettisesta viitekehuksesta johdettua väittämää jaottelupohjaan ja kertomalla miten on päätytty kyseiseen jaotteluun. Aineiston analysoinnissa käytettiin PQ Method ohjelmistoa ja laadullista sisällönanalyyysiä.

Tutkimustulokset osoittivat, että:

- Paras sitoutuminen saavutettiin, kun viesti tuli suoraan lähiesihenkilöltä, se koski omaa työtä tai toimenkuvaa ja oli arvostavaa.
- Viestintätyytyväisyys oli korkea, mutta kanavavalinnoissa ja tiedon ylläpitämisessä oli parannettavaa.
- Poikkeustilanteissa olisi suositeltavaa koota kutakin ryhmää koskeva tieto yhteen, helposti saavutettavaan ja reaaliaikaisesti päivittyvään paikkaan.

Suosituksia viestinnän parantamiseksi:

- Määritellä tarkemmin viestinnän kanavavalinnat ja viestintävastuut organisaatiotasolla, toimialoittain, työryhmittäin ja aihepiireittäin.
- Auttaa yksikön päälliköitä tiedostamaan oma viestinnällinen roolinsa ja järjestää riittävästi resursseja onnistuneeseen viestintään.
- Viestiä tärkeistä asioista monikanavaisesti ja henkilökohtaisesti

Koko tutkimus on saatavilla julkaisun jälkeen [Theseuksesta](#).

Ystävällisin terveisin

Anne

Anne Nykänen

p. +358503788889

anne.nykanen@student.lab.fi