

Helsingin yliopisto  
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta  
Taloustieteen laitos

Saara Kaihlanen

**Työntekijälähettilyys — Työntekijät brändilähettiläinä  
sosiaalisessa mediassa**

Elintarvike-ekonomia  
Pro gradu  
Helsinki 2017

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty <b>Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta</b>		Laitos/Institution – Department <b>Taloustieteen laitos</b>
Tekijä/Författare – Author <b>Saara Kaihlanen</b>		
Työn nimi / Arbetets titel – Title <b>Työntekijälähettilyyys — Työntekijät brändilähettiläinä sosiaalisessa mediassa</b>		
Oppiaine / Läroämne – Subject <b>Elintarvike-ekonomia</b>		
Työn laji/Arbetets art – Level <b>Pro gradu -tutkielma</b>	Aika/Datum – Month and year <b>Huhtikuu 2017</b>	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages <b>82 s. + Liitteet</b>
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille tietoa siitä, mitä ajatuksia työntekijöissä herättää kannustus jakaa työpäivän arkea ja töihin liittyviä päivityksiä heidän sosiaalisen median verkostoilleen. Tämän lisäksi tutkittiin, miksi työntekijät toimivat tai eivät toimi työntekijälähettiläinä ja etsiä keinoja siihen, mitä yritykset voisivat tehdä kannustaakseen ihmisiä lähettiläiksi.</p> <p>Työntekijöiden kokemuksia lähdettiin tutkimuksessa selvittämään organisaatiokansalaisuuden ja brändikansalaisuuden teorioiden kautta. Tutkimuksessa suoritettiin yhteensä 14 teemahaastattelua, joista kahdeksan haastattelua pidettiin työntekijälähettilyysohjelman osallistuneiden työntekijöiden kanssa ja kuusi haastattelua työntekijöiden kanssa, jotka eivät olleet mukana työntekijälähettilyysohjelmassa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että syntyneet kokemukset työntekijälähettilyydestä olivat positiivisia. Sekä työntekijälähettiläät että ei-lähettiläät pitivät työntekijälähettilyyttä hyvänä ilmiönä. Päällimmäinen etu koettiin olevan todenmukaisempi kuva organisaatiosta, läpinäkyvyyden lisääntyminen sekä sen kautta välittyvä aito kuva organisaation työtehtävistä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työntekijälähettilyydessä näyttäisi olevan vahvasti mukana halu kehittää työntekijän omaa osaamista, mikä on hallitsevammassa roolissa kuin perinteisessä organisaatio- ja brändikansalaisuudessa yleensä. Tämän lisäksi aito työntekijälähettilyyys todennäköisesti vaatii organisaatio- ja brändisitoutuneisuuden kaltaista emotionaalista sidettä organisaatioon, jotta siihen ryhdyttäisiin. Työntekijän sosiaalisen median päivitysaktiivisuus ja tapa päivittää sosiaalista mediaa määritteli, kuinka luontevalta töihin liittyvien sosiaalisten median päivitysten tekeminen tuntui. Lisäksi halu pitää työelämä ja yksityiselämä hiukan erillään toisistaan vaikuttaisi olevan yksi tärkeimmistä syistä siihen, miksi työntekijälähettilyyys tuntuu työntekijöille haastavalta.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords <b>Työntekijälähettilyyys, organisaatiokansalaisuus, brändikansalaisuus, sosiaalinen media</b>		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited <b>Taloustieteen laitos</b>		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information <b>EE 458</b>		

# Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	4
1.1 Teoreettista taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne .....	8
1.3 Keskeisiä käsitteitä.....	9
2 Yrityksen maineen rakentuminen .....	12
2.1 Työntekijän rooli yrityksen maineen rakentajana .....	12
2.2 Sosiaalinen media ja maineen hallinta .....	13
3 Organisaatiokansalaisuus ja brändikansalaisuus.....	16
3.1 Organisaatiokansalaisuus .....	16
3.2 Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn? .....	18
3.2.1 Työntekijän ominaisuudet.....	18
3.2.2 Tehtävän piirteet .....	21
3.2.3 Organisaatiopiirteet .....	21
3.3 Brändikansalaisuus.....	22
3.3.1 Brändikansalaisuuden ilmenemismuodot .....	24
3.3.2 Sitoutuneisuus avainroolissa brändikansalaisuuden edistämässä .....	24
3.4 Sisäinen markkinointi .....	26
3.4.1 Hyödyt.....	27
3.4.2 Keinot.....	28
4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	31
5 Tutkimusmenetelmät ja aineistot .....	34
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	34
5.2 Tutkimuksen toteutus .....	35
5.3 Tutkimuksen analyysi .....	39
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	40
6 Tutkimustulokset.....	42
6.1 Suhde sosiaaliseen mediaan.....	42
6.2 Motiivi – Miksi ihmiset päivittävät tai eivät päivitä töihin liittyvistä asioista .....	44
6.3 Kokemukset työntekijälähtöisyydestä .....	50
6.4 Miten työntekijälähtöisyyteen voisi kannustaa .....	55
7 Pohdinta ja johtopäätökset .....	62
7.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset.....	62
7.2 Pohdinta ja johtopäätökset .....	68
7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotuksia .....	71
Lähteet.....	74

Liitteet .....	83
----------------	----

# 1 Johdanto

Yritysten läsnäolosta sosiaalisessa mediassa on tullut arkipäivää. Vaikka organisaatio ei olisikaan omalla profiilillaan sosiaalisessa mediassa, syntyy yhteys väkisinkin työntekijöiden ja asiakkaiden välityksellä. (Isokangas & Kankkunen 2011.)

Sosiaalisen median yleistyttyä nopeasti 2000-luvulla, on työntekijöiden sosiaalisen median käyttö koettu tehokkaan työajan haaskauksena ja jopa uhkana. Keskustelun painopiste on käsitellyt työntekijöiden sosiaalisen median käytön luomia vaaroja ja kuinka työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä voisi parhaiten valvoa. Huomiota ovat herättäneet tapaukset, jossa työntekijät ovat kritisoineet työpaikkojaan tai esimiehiään sosiaalisessa mediassa (Mansikka 2009; Ornstein 2012). Mediassa on esiintynyt muun muassa termi Facebook-potkut, jolla tarkoitetaan työntekijän Facebookin käytöstä seurannutta irtisanomista. Facebook-potkut voivat olla seurausta liiallisesta Facebookissa oleilusta tai johtua työnantajaa koskevasta negatiivisesta kirjoittelusta. (Hantula 2011; Kansan uutiset 2013.)

Työntekijöiden sosiaalisen median aiheuttamat maineriskit ovat huomioitu myös tieteellisessä kirjallisuudessa. Culnan, McHugh, ja Zubillaga (2010) painottavat, että yrityksen pitäisi ottaa käyttöön tarkat säännöt ja käytännöt niille työntekijöille, jotka vastaavat viesteihin sosiaalisessa mediassa ja kehittää yleinen ohjeistus työntekijöiden sosiaalisessa mediassa viestimiseen ja tämän seuraamiseen. Tutkijoiden mukaan välinpitämättömyys käytäntöjen suhteen kasvattaa riskiä skandaaleihin.

Viimeisten vuosien aikana sosiaaliseen mediaan ja työntekijöihin liittyvä keskustelu on saanut kuitenkin uuden sävyn, mikä kulminoituu termiin työntekijälähettilyyks. Työntekijälähettilyyks on käänös sanasta employee advocacy, jolla tarkoitetaan työntekijöiden vapaaehtoista oman organisaationsa markkinoimista eli brändin puolesta puhumista. Suomessa termi työntekijälähettilyyks viittaa etenkin sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan työntekijöiden tekemään markkinointiin. (Lähdevuori 2015a.)

Organisaatiot näkevät työntekijälähettilyydessä paljon potentiaalia, sillä tutkimusten mukaan 83 % ihmisistä uskoo tuttaviensa suosituksiin enemmän kuin tavalliseen mainontaan (Nielsen 2015), ja työntekijän viestintään luotetaan enemmän kuin ylimmän johdon lähettämiin viesteihin (Edelman Trust Barometer 2016). Muun muassa Nestlé raportoi, että työntekijälähettilyysohjelman käynnistymisen jälkeen, he ovat saaneet 150

% enemmän työhakemuksia, jotka on tehty Nestléllä jo työskentelevän henkilön suosituksesta (Nestlé 2016). Asetelma, jossa työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä on jopa pyritty aktiivisesti estämään, on siis viimeisten tutkimustulosten myötä kääntynyt jopa pääläelleen.

Työntekijälähettiläisyys-termi on vakiinnuttanut paikkansa kyseisen sosiaalisen median ilmiön kuvaajana ja on käytössä yleisesti aihetta käsittelevissä asiantuntijakirjoituksissa. Vaikka sosiaaliseen mediaan sijoittuva käsite on suhteellisen uusi, on työntekijän brändiä tukevan käytöksen merkitys kuitenkin tunnistettu. Akateemisessa kirjallisuudessa puhutaankin brändikansalaisuudesta (Burmamann & Zeplin 2005) ja organisaatiokansalaisuudesta (Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006).

## 1.1 Teoreettista taustaa

Työntekijät heijastavat käytöksellään mielipidettään työpaikastaan. Kun työntekijät kommunikoivat erilaisille sidosryhmille, voivat he myös rakentaa organisaation mainetta. (Hatch & Schultz 2003; Gotsi & Wilson 2001a; Vallaster & de Chernatony 2006.)

Työntekijän rooli maineen rakentajana on siirrettävissä myös virtuaaliseen maailmaan. Sosiaalisen median kautta työntekijät toimivat vaikutusvaltaisina brändilähettiläinä, jotka muokkaavat sanomisillaan organisaationsa mainetta (Dreher 2014).

*”Työntekijälähettiläisyys tarkoittaa sitä, että yritykset kannustavat omia työntekijöitään toimimaan yrityksen brändilähettiläinä. Siinä kannustetaan työntekijöitä hyödyntämään omia verkostojaan yrityksen maineen ja tunnettuuden nostamisessa ja samalla työntekijä voi kohentaa omaa ammattibrändiään.”* (Kauppalehti 2015.)

Työntekijälähettiläisyys tarkoittaa tarinan kerrontaa yrityksen arjesta, tuotteista, osaamisesta sekä hetkien tallentamista ja niiden jakamista omalle sosiaalisen median verkostolle (Lähdevuori 2015b). Ideana on tavoittaa organisaation työntekijöiden omat seuraajaverkostot uskottavalla tavalla (Smarpshare 2015).

Työntekijälähettiläiden olemassaolo tarkoittaa, että yrityksen brändin tukena on markkinointiosaston lisäksi joukko organisaation työntekijöitä, jotka vahvistavat omalla viestinnällään organisaation brändiä. Työntekijän lähettämä viesti on monesti uskottavampi kuin tarkoin räätälöity markkinointiviesti. (Sievänen 2015; Agresta, Bonin & Miletsky 2010.)

Brändilähteläiden systemaattisella johtamisella voidaan välttää sosiaalisen median riskit ja samalla hyödyntää sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet maineen kasvattamisessa (Dreher 2014). Ne tavat, joilla työntekijää rohkaistaan sitoutumaan organisaatioonsa ja sen tavoitteisiin, ovat olennaisessa roolissa, kun edistetään työntekijän brändiä tukevan viestinnän syntyä (Gotsi & Wilson 2001a).

Tutkimuksessa hyödynnetään organisaatiokansalaisuuden (Organ ym. 2006) ja brändikansalaisuuden (Burmamann & Zeplin 2005) teorioita.

Organisaatiokansalaisuus on työntekijän osoittamaa vapaaehtoista avuliasta käyttäytymistä, joka menee yli hänen virallisen työnkuvansa ja jota ei suoraan huomioida organisaation virallisessa palkitsemisjärjestelmässä. Organisaatiokansalaisuus edistää organisaation menestymistä ja sen tehokasta toimintaa. (Organ ym. 2006, 3.)

Brändikansalaisuudella tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista brändi-identiteettiä vahvistavaa käytöstä. Brändikansalaisuuden voi nähdä mittarina työntekijän halukkuudesta nähdä vaivaa brändin vuoksi ja ylittää viralliset työtehtävän vaatimukset. (Burmamann & Zeplin 2005.)

Brändikansalaisuus eroaa organisaatiokansalaisuudesta tutkimusalueeltaan. Organisaatiokansalaisuus tapahtuu pääosin organisaation sisällä, mutta brändikansalaisuus voi kohdistua myös organisaation ulkopuolisiin ryhmiin. Tällainen organisaation ulkopuolelle kohdistuva brändin mukainen ja sitä vahvistava käytös voi olla esimerkiksi suunnattu parantamaan asiakassuhteita. (Burmamann & Zeplin 2005.)

Tutkimuksessa organisaatiokansalaisuus ja brändikansalaisuus nähdään samantapaisina ilmiöinä, jotka tukevat toisiaan. Brändikansalaisuus on kehitetty organisaatiokansalaisuuden teoriasta ja kumpaankin kuuluu ulottuvuuksia, jotka ovat olennaisessa roolissa työntekijälähteliyyden edistämisessä. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaatiokansalaisuuteen kuuluva työntekijän organisaatiouskollisuus (loyalty) (mm. George & Jones 1997) ja brändikansalaisuuteen kuuluva brändin edistäminen, mikä tarkoittaa halukkuutta ja innokkuutta osallistua brändi-identiteetin kehittämiseen, jotta se vastaisi markkinoiden tarpeita (Burmamann & Zeplin 2005).

Lisäksi Burmamann, Zeplin ja Riley (2009) totesivat viimeisimmässä tutkimuksessaan, ettei brändikansalaisuus ole vielä yhtä kokonaisvaltainen konsepti kuin esikuvansa organisaatiokansalaisuus. Tästä syystä tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu molempiin teorioihin.

Podsakoffin, MacKenzien, Painen ja Bachrachin (2000) mukaan organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn vaikuttavat muun muassa työntekijän ominaisuudet, työtehtävän piirteet ja organisaation piirteet. Lisäksi tutkimuksien mukaan yksi tärkeimmistä työntekijän ominaisuuksista on organisaatio- tai brändisitoutuneisuus, mikä vaikuttaa merkittävästi organisaatio- ja brändikansalaismaisen käytöksen syntyyn (O'Reilly & Chatman 1986; Burmann & Zeplin 2005).

Tutkimuksessa hyödynnetään myös sisäisen markkinoinnin teoriaa, sillä sisäisen markkinoinnin on todettu luovan organisaatio- ja brändisitoutuneisuutta, mikä taas voi vuorostaan kasvattaa organisaatio- ja brändikansalaisuutta (Burmann ym. 2009; Preez & Bendixen 2015; King & Grace 2012; SeyedJavadin, Rayej, Yazdani, Estiri & Aghamiri 2012; Awan, Siddiquei, Jabbar, Abrar & Baig 2015; Morrison 1996). Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen brändin ja brändin arvojen tunnetuksi tekemistä työntekijöille. Ideana on sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja kannustaa heitä omaksumaan brändin arvoja ja saada heidän käytöksensä tukemaan brändiä. (Aurand, Gorchels & Bishop 2005.)

Organisaatiokansalaisuuden ja brändikansalaisuuden tutkimus perustuu kuitenkin aikaan ennen sosiaalisen median yleistymistä, joten tutkimukselle työntekijöiden toimimisesta brändikansalaisena nimenomaan sosiaalisessa mediassa on selkeä tarve. Työntekijälähettilyydestä puhuttaessa mainitaan usein, että työntekijälähettiläät kokevat työntekijälähettilyyden positiivisena luottamustehtävänä, joka parhaimmillaan lisää työmotivaatiota (Takala 2015; Puro 2014). Tieteellisiä artikkeleita, joissa tutkittaisiin myös ei-lähettiläiden tuntemuksia työntekijälähettilyyden suhteen, ei ole kuitenkaan tehty. Positiivisten artikkelien lisäksi viestinnän asiantuntijat ovatkin pohtineet, kokevatko kaikki organisaation työntekijät työntekijälähettilyyden positiivisena ilmiönä, vai aiheuttaako työntekijälähettilyyden myös esimerkiksi pelkoa epäonnistumisesta? (Piskonen 2015). Osa työntekijöistä tarttuu uuteen mahdollisuuteen viestiä ja vaikuttaa luultavasti innolla, mutta onkin mielenkiintoista tietää, miten työntekijälähettilyyden koetaan myös ei-lähettiläiden keskuudessa?



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia työntekijälähettilyydestä. Työntekijöiden valjastaminen brändikansalaisiksi sosiaalisessa mediassa vaatii työntekijöiltä todennäköisesti organisaatio- ja brändisitoutuneisuuden kaltaista emotionaalista sidettä organisaatioon. Tämän lisäksi päätökseen toimia työntekijälähettiläänä vaikuttaa mahdollisesti myös muita tekijöitä, kuten työntekijän omat piirteet ja hänen suhteensa sosiaaliseen mediaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille tietoa siitä, mitä ajatuksia työntekijöissä herättää kannustus jakaa työpäivän arkea ja töihin liittyviä päivityksiä omille sosiaalisen median verkostoilleen. Tämän lisäksi tutkitaan, miksi työntekijät toimivat tai eivät toimi työntekijälähettiläinä. Tavoitteena on myös etsiä keinoja siihen, mitä yritykset voisivat tehdä kannustaakseen ihmisiä lähettiläiksi ja onko jotain, mitä työntekijät tarvitsisivat, esimerkiksi tietynlaista koulutusta, jotta lähettiläisyys olisi helpompaa?

Tehtävää lähestytään tutkimuskysymyksien kautta. Tälle tutkimukselle on johdettu teorian pohjalta yksi päätutkimuskysymys ja sitä täydentämään kaksi alatutkimuskysymystä.

Tutkimuskysymys:

Minkälaiset ovat työntekijälähettiläiden ja niiden työntekijöiden, jotka eivät osallistuneet työntekijälähettiläisysohjelmaan kokemukset ja näkemykset työntekijälähettilyydestä?

Tarkemmin muotoillut alakysymykset ovat:

- Miksi työntekijät toimivat tai eivät toimi lähettiläinä?
- Miten työntekijöitä voisi kannustaa lähettilyyteen?

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, ja tutkimus suoritettiin teemahaastatteluinä. Laadullisen tutkimuksen päämäärä on tuoda esiin perusteellista tietoa pienestä tapausjoukosta ja uudesta ilmiöstä lähde (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152). Työntekijälähettiläisysohjelmat ovat uusi tutkimusalue, eikä työntekijöiden ajatuksia työntekijälähettilyydestä vielä kunnolla tunneta. Laadullinen tutkimus sopii tilastollista tutkimusta paremmin selvittämään ohjelmaan lähteneiden, sekä myös muiden organisaation jäsenten ajatuksia ilmiöön liittyen.

Tutkimus on tehty yhteistyössä elintarvikealan yrityksen kanssa, jossa käynnistyi keväällä 2015 työntekijälähettiläisysohjelma, jonka ideana on innostaa työntekijöitä kuvaamaan ja

jakamaan yritykseen liittyviä päivityksiä omalle sosiaalisen median verkostolleen. Tutkitussa yrityksessä työntekijät nähdään parhaimpina puhemiehinä kaikkiin tärkeisiin sidosryhmiin nähden. Yleisöä kiinnostaa enemmän ihminen kuin organisaatio, ja työntekijät voivat tavoittaa omien verkostojensa kautta uudenlaisia ja isompia yleisöjä. Lähettiläiden nähdään myös edistävän avoimempaa sisäistä keskustelukulttuuria ja sitä kautta henkilöstön tyytyväisyyttä. Työntekijälähettilyydestä ei saanut yrityksessä korvausta ja se perustui vapaaehtoisuuteen.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa työntekijälähettilyysohjelmaan osallistunutta työntekijää sekä kuutta työntekijää, jotka eivät olleet mukana työntekijälähettilyysohjelmassa. Ei-lähettiläiden kanssa tavoitteena oli haastatella työntekijöitä eri puolilta organisaatiota.

Tutkimusraportin johdannossa esitellään tutkimuksen taustat ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa käsitellään organisaatiomaineen muodostumista työntekijöiden näkökulmasta sekä sosiaalisen median vaikutusta näihin tekijöihin. Kolmannessa luvussa syvennyttään organisaatio- ja brändikansalaisuuteen sekä sisäiseen markkinointiin. Neljännessä luvussa esitellään tieteellinen viitekehys. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Kuudes luku kertoo tutkimuksen tulokset ja seitsemäs luku esittelee johtopäätökset.

### **1.3 Keskeisiä käsitteitä**

#### ***Työntekijälähettilyys:***

Työntekijälähettilyys on käänös sanasta employee advocacy ja sillä tarkoitetaan työntekijöiden vapaaehtoista oman organisaationsa markkinoimista eli brändin puolesta puhumista sosiaalisessa mediassa (Lähdevuori 2015a). Se voi ilmetä esimerkiksi työpaikalla tapahtuvien hetkien, yrityksen osaamisen tai tuotteiden jakamisena eteenpäin työntekijöiden sosiaalisen median verkostoilleen (Lähdevuori 2015b). Ideana on tavoittaa organisaation työntekijöiden sosiaalisen median seuraajaverkostot uskottavalla tavalla (Smarpshare 2015).

### ***Organisaatiokansalaisuus:***

Organisaatiokansalaisuus (OCB) on työntekijän osoittamaa vapaaehtoista käyttäytymistä, joka menee yli hänen virallisen työnkuvansa ja jota ei suoraan huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä, mutta joka edistää organisaation menestymistä ja sen tehokasta toimintaa (Organ ym. 2006, 3).

### ***Brändikansalaisuus:***

Brändikansalaisuuden teoria on johdettu organisaatiokansalaisuuden teoriasta. Brändikansalaisuudella tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista brändi-identiteettiä vahvistavaa käytöstä. Brändikansalaisuuden voi nähdä mittarina työntekijän halukkuudesta nähdä vaivaa organisaation brändin vuoksi ja ylittää viralliset työtehtävien vaatimukset. (Burmam & Zeplin 2005.)

### ***Organisaatiokansalaisuuden ja brändikansalaisuuden suhde toisiinsa:***

Brändikansalaisuus eroaa organisaatiokansalaisuudesta keskittymisalueeltaan. Organisaatiokansalaisuus sijoittuu pääosin organisaation sisälle, mutta brändikansalaisuus voi kohdistua myös organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Tällainen organisaation ulkopuolelle kohdistuva käytös voi olla esimerkiksi suunnattu vahvistamaan asiakassuhteita. (Burmam & Zeplin 2005.)

### ***Brändi:***

Irimiesin (2012) mukaan brändi on kokoelma symboleita, kokemuksia ja mielleyhtymiä, joilla yritetään kiteyttää tietyn instituution, henkilön, palvelun, yrityksen tai tuotteen identiteetti suhteessa kuluttajaan. Brändi on tutkijan mukaan nimistä ja symboleista muodostuva mielleyhtymä, jotka linkittyvät kuluttajille tärkeisiin arvoihin ja hyötyihin. Tässä tutkimuksessa termillä brändi viitataan pääosin organisaation tai yrityksen brändiin. Sanalla brändikansalainen tai brändilähteläs viitataan näin ollen henkilöön, joka haluaa toimia yrityksen tai organisaation brändilähteläänä. Lisäksi joissakin yhteyksissä mainitaan myös termi henkilöbrändi, jolla viitataan työntekijän toimimiseen itse asiantuntijabrändinä sosiaalisessa mediassa.

### ***Työntekijälähteläisyyden suhde organisaatio- ja brändikansalaisuuteen:***

Tutkimuksessa työntekijälähteläisyys nähdään organisaatio- ja brändikansalaisuutena uudessa ympäristössä, eli sosiaalisessa mediassa. Teoriaosuudessa syvennyttään

akateemiseen tutkimukseen koskien organisaatio- ja brändikansalaisuutta. Empiirisessä osuudessa keskitytään tutkitun yrityksen työntekijälähettiläysprojektiin sosiaalisessa mediassa, jolloin myös tutkielmassa siirrytään puhumaan työntekijälähettiläydestä.

***Sisäinen markkinointi:***

Termi viittaa yleisesti siihen ilmiöön, jossa työntekijöille mainostetaan yrityksen brändiä ja heitä tutustutetaan brändin arvoihin (Aurand ym. 2005). Ideana on tukea työntekijöiden brändin arvojen mukaista käytöstä (Chang, Chiang & Han 2012). Brändin mukainen käytös tukee yhtenäisen brändikuvan rakentamista ja on näin keskeisessä roolissa yritysbrändin johtamisessa (Vallaster & de Chernatony 2006).

## 2 Yrityksen maineen rakentuminen

Ylin johto on nähnyt hyvän maineen kehittämisen ja maineen hallinnan tärkeäksi organisaation kilpailuedun kannalta 1980-luvulta lähtien. Hyvän maineen on todettu muun muassa parantavan organisaation taloudellista arvoa, vaikuttavan asiakkaiden ostoaikomuksiin, toimivan takuuna tuotteen tai palvelun laadusta ja vaikuttavan asiakkaiden ja työntekijöiden uskollisuuteen. (Gotsi & Wilson 2001b.)

Markkinointikirjallisuudessa yrityksen maineen ydin nähdään tavoitellun brändikuvan välittämisenä sidosryhmille haluttujen markkinointikanavien kautta. Organisaatio- ja johtamiskirjallisuuden mukaan yrityksen maine kumpuaa organisaatiokulttuurista ja sen identiteetistä. Maine näkyy työntekijöiden tapoina toimia ja liittyy vahvasti heidän kokemuksiinsa organisaatiossa työskentelystä. (Fombrun & Van Riel 1997.)

Gotsin ja Wilsonin (2001b, 29, käännös kirjoittajan) mukaan: *”Yrityksen maine on sidosryhmien tekemä kokonaisarvio yrityksestä, joka kehittyy ajan mittaan. Tämä arvio perustuu sidosryhmien ja yrityksen väliseen suoraan kontaktiin sekä kommunikaatioon ja symboliikkaan kaikissa niissä muodoissa, jotka välittävät informaatiota organisaation toiminnasta ja/tai vertailutietoa kilpailijoiden toiminnasta.”*

### 2.1 Työntekijän rooli yrityksen maineen rakentajana

Työntekijät ovat olennaisessa roolissa asiakkaan ja organisaation välisessä rajapinnassa, jossa välittyy informaatiota organisaatiosta ja sen toiminnasta. Etenkin palvelualalla organisaatiosta syntyvä kuva rakentuu suurimmaksi osaksi työntekijän päätösten ja tekojen varaan palvelutilanteen aikana. (Grönroos 1984.) Koska organisaation maine rakentuu yrityksen ja asiakkaan rajapinnassa, on selvää, että organisaation maine ja sen kehittäminen liittyy läheisesti organisaation jokaiseen työntekijään ja on riippuvainen heidän käytöksestään (Saxton 1998).

Kennedy (1977) oli ensimmäisiä, joka suoritti empiirisen tutkimuksen työntekijöiden osuudesta organisaation maineen rakentumiseen. Hänen tutkimuksessaan todettiin sidosryhmien muodostavan kuvan organisaatiosta koko yrityskokemuksen summana ja työntekijöiden vaikuttavan paljon siihen, miten sidosryhmät näkevät organisaation.

Gotsin & Wilsonin (2001b) mukaan yrityksen ideologiaa tulkitsevat työntekijät rakentavat sidosryhmille kuvaa organisaatiosta. Yrityksen brändi rakentuu osittain jokaisessa yksittäisessä asiakaskohtaamisessa. Jos työntekijät eivät vahvista mainonnan luomaa brändikuvaa, brändin uskottavuus ja voima heikentyvät. Tästä syystä kaikkien työntekijöiden tulee tiedostaa brändin identiteetti ja sitoutua toimimaan sen mukaisesti. (Gotsi & Wilson 2001b; Burmann & Zeplin 2005.)

## **2.2 Sosiaalinen media ja maineen hallinta**

Termi sosiaalinen media viittaa verkkoviestintään sekä erilaisiin mobiiliratkaisuihin, joiden avulla kommunikaatio muuttuu interaktiiviseksi dialogiksi käyttäjien välillä. Sosiaalinen media tarkoittaa joukkoa internetsovelluksia, kuten yhteisöpalveluita, internetfoorumeita, blogeja, lehtiä, wikejä, podcasteja, ja videoita, jotka mahdollistavat käyttäjien tuottaman sisällön luomisen ja välittämisen. (Kaplan & Haenlein 2010.)

Sosiaalinen media on luonut yrityksille uusia haasteita maineen ja brändin hallinnan kannalta. Milesin ja Mangoldin (2014) mukaan työntekijän sosiaalisen median käyttö on työnantajan näkökulmasta joko tikittävä aikapommi tai mahdollisuus menestyä, riippuen siitä, kuinka hyvin työntekijöitä on ohjeistettu ja johdettu sosiaalisen median käyttöön.

Sosiaalinen media ja sen kyky levittää tietoa uskomattoman nopeasti ja laajalle ei ole riskitön kanava työnantajan näkökulmasta. Sosiaalisen median maailmasta löytyy jo monia esimerkkejä, joissa työntekijöiden päivitykset ovat tuoneet negatiivista julkisuutta työnantajalleen. (Miles & Mangold 2014.)

Yhdysvalloissa erään ravintolan työntekijä latsasi arkaluontoisen videon videopalvelu YouTubeen. Videolla näkyi, kuinka raakoja pihvejä säilytettiin karpäsiä kuhisevan jäteastian vieressä. (Wilkie 2013; Roberts 2013.) Työntekijä kertoi työnantajansa piilottaneen pihvit jäteastian läheisyyteen terveystarkastuksen ajaksi ja kertoi pihvien olevan menossa vielä tarjoiluun (Huber 2013). Video levisi sosiaalisen median välityksellä nopeasti ja sai suurta huomiota. Tapahtumasarjan seurauksena kyseisen ravintolan johtaja erotettiin ja ravintolaketju sai lommon maineeseensa. (Wilkie 2013.)

Yhden työntekijän negatiivinen ääni sosiaalisessa mediassa voi laajalle levitessään aiheuttaa paljon tuhoa. Maineskandaalin pelko voikin johtaa huomattavan varovaiseen suhtautumiseen sosiaalisen median käyttöön. (Miles & Mangold 2014.)

Fournierin ja Averyn (2011) mukaan tulevaisuudessa brändin johtaminen voikin perustua joko systemaattiseen brändin suojelemiseen tai proaktiiviseen näkökulmaan. He kuvailevat proaktiivista näkökulmaa lähestymistavaksi, jossa menestys taataan tehokkaalla digitaalisen median tiimillä, joka muodostuu niin sanotuista diginatiiveista, jotka osaavat luoda ajankohtaista, nopeasti sosiaalisessa mediassa leviävää sisältöä.

Kommunikaatio brändin ja kuluttajien välillä on muuttunut monikanavaisesti dialogiksi verkossa, mikä vaatii nopeaa reagoitua ympäri vuorokauden. Koska yhä useammilla työntekijöillä on suora yhteys brändin asiakkaisiin, brändilähettilyyden merkitys kasvaa. Osa viestinnästä, kuten perinteinen markkinointiviestintä tapahtuu hallitusti, mutta brändiviestin yhdenmukaisuutta on yhä vaikeampi saavuttaa, kun erilaiset työntekijät ovat yhteydessä kuluttajiin ja asiakkaisiin. (Piehler, Hanisch & Burmann 2015.)

Jos yritys haluaa nykyisellä sosiaalisen median aikakaudella saavuttaa yhdenmukaisen viestin brändin jokaisessa kosketuspinnassa, on yrityksen laajennettava brändin johtaminen ja markkinointi myös organisaation sisälle. Toisin sanoen jokaisen työntekijän tulisi tietää kuinka täyttää roolinsa brändin edustajana, jotta negatiiviset brändikokemukset minimoituisivat ja yhtenäinen brändikommunikaatio toteutuisi kaikissa kanavissa. (Piehler ym. 2015.)

Voikin ajatella, että sosiaalinen media on tehnyt kaikista työntekijöistä mahdollisia asiakaspalvelijoita, jotka voivat vaikuttaa asiakasrajapinnassa syntyviin mielipiteisiin ja osallistua omaa alaa tai yritystä koskeviin keskusteluihin.

Työntekijän ääni on yksi 2000-luvun työpaikan ilmiöistä. Teknologiset mahdollisuudet, sosiaalisen median kanavat kuten Facebook, LinkedIn ja Twitter sekä erilaiset mielipidefoorumit ja blogit antavat työntekijöille monia väyliä ilmaista tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään organisaatiotaan kohtaan. Organisaatio ei voi enää hallita väylää, jonka kautta informaatiota heidän yrityksestään jaetaan. (Miles & Muuka 2011.) Jokainen työntekijä voi viestiä ulkopuolisille sidosryhmille organisaationsa edustajana (Weber 2013).

Muuttunut tilanne aiheuttaa ristiriidan, sillä työntekijän ja organisaation mielipiteet sekä näkemykset voivat mennä myös eri suuntiin. Organisaatiot toisaalta haluavat hyödyntää työntekijöidensä persoonallisen ja inhimillisen äänen, mutta kuitenkin pelkäävät sitä, mitä he voivat sanoa. Työntekijät saattavat taas arvostaa mahdollisuutta lisääntyneisiin viestintämahdollisuuksiin, mutta samalla he ovat huolissaan siitä, että tekevät virheitä ja

viestittävänsä vahingossa asioita, jotka voivat vahingoittaa heidän työnantajaansa ja organisaation brändiä. Sosiaalisen median läpinäkyvyys ja tiedon sekä epäonnistumisten nopea leviäminen kasvattavat näitä jännitteitä. (Weber 2013.)

Suomessa työntekijälähettilyyks on tunnistettu vuosien 2015 ja 2016 kommunikaatiotrendiksi, joka tulee lisäämään avoimuutta ja jonka avulla voidaan parantaa yritysmielikuvaa (Kurio 2014; Kurio 2015).

Työntekijälähettilyyteen kuuluu usein yhteinen aihetunniste, jota käytetään sosiaalisen median kanavilla. Muun muassa Pauligilla aihetunnisteena on #munpaulig, Ylellä #ylemme, RAY:lla #munrahis, Valion maidon tuottajilla #valiomaitoa ja Arlalla #meidänarla (Valio 2015; Metsälä 2015; Pylkkänen 2015; Sillanmäki 2015). Käyttämällä yhteistä aihetunnistetta lähettiläiden viestit ja kuvat voidaan tunnistaa kuuluvan saman aihepiirin alle ja heidän seuraajansa voivat hakea samanlaisia kuvia kyseisellä aihetunnisteella (Metsälä 2015).



### 3 Organisaatiokansalaisuus ja brändikansalaisuus

Brändikansalaisuuden teoria on kehitetty organisaatiokansalaisuuden teoriasta. Organisaatiokansalaisuus keskittyy organisaation sisälle, kun taas brändikansalaisuus voi kohdistua myös organisaation ulkopuolisiin ryhmiin, kuten asiakkaisiin. (Burmamann & Zeplin 2005.)

#### 3.1 Organisaatiokansalaisuus

Organisaatiokansalaisuus, eli organizational citizenship behaviour (OCB) on työntekijän osoittamaa vapaaehtoista ja avuliasta käyttäytymistä, jota ei suoraan huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä, mutta joka edistää organisaation menestymistä ja sen tehokasta toimintaa lisäämällä innovatiivisuutta ja mukautumiskykyä. OCB ylittää muodollisen työroolin ja on harkinnanvaraista, pyyteetöntä käyttäytymistä. (Organ ym. 2006, 3-8.) Williams & Anderson (1991) kategorisoivat OCB-tyyliset käytösmallit kahteen kategoriaan; käytökseen, joka on hyödyksi itse organisaatiolle ja käytökseen, joka auttaa muita organisaation työntekijöitä.

Organisaatiokansalaisuuden käsite on saanut rinnalleen monia vastaavanlaisia käsitteitä, kuten extraroolikäyttäytyminen (Van Dyne, Cummings & Parks 1995), prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen (mm. Brief & Motowidlo 1986; O'Reilly & Chatman 1986) ja organisaatiospontaanius (George & Brief 1992; George & Jones 1997).

Vaikka organisaatiokansalaismaista käytöstä ei huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä, voi OCB-tyylinen käytös kuitenkin olla hyödyksi työntekijälle. Organisaatiokansalaismainen käytös voikin herättää positiivista huomiota organisaatiossa, mikä saattaa vaikuttaa esimiehen muodostamaan kuvaan työntekijästä. Tämä taas voi vaikuttaa etenemismahdollisuuksiin organisaation sisällä. (Organ ym. 2006, 9.)

Organisaatiokansalaismaisen käytöksen määritelmä on kohdannut myös kritiikkiä työroolien ja työelämän vaatimusten muuttuessa. Organin (1997) mukaan työelämässä on loppujen lopuksi suhteellisen vähän käytösmalleja, jotka kuuluvat virallisen palkkiojärjestelmän piiriin, mukaan lukien tekninen suorituskyky tai innovointi. Hän toteaa, että loppujen lopuksi on suhteellisen vaikeata määritellä, minkälainen

käyttäytyminen kuuluu työntekijän työtehtäviin, ja minkälainen käytös on työntekijän vapaaehtoista käytöstä.

Veyn ja Campbellin (2004) tutkimuksessa todettiin työntekijöiden ja etenkin nuorten työntekijöiden ajattelevan monien perinteisesti organisaatiokansalaismaisena käytöksenä pidettyjen käytösmallien kuuluvan heidän työtehtäviinsä. Tällaista käytöstä ovat muun muassa toisten auttaminen ja huolellisuus.

Organin ym. (2006, 7) mukaan organisaatiokansalaisuus syntyy monien eri motiivien seurauksena. Tutkijoiden mukaan ihmisen auttavaisuus töissä voi olla seurausta osittain itsekkäistä syistä, mutta se ei rajaa pois mahdollisuutta, että päätökseen toimia organisaatiokansalaismaisesti vaikuttaisi myös muita syitä, kuten lojaliteetti organisaatiota kohtaan.

#### *Organisaatiokansalaisuuden ulottuvuudet*

Organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksista on tehty monia määritelmiä, jonka seurauksena samantyyllisille käytösmalleille on syntynyt eri nimiä (Podsakoff ym. 2000). Podsakoff ym. (2000, 216) ovat tehneet yhteenvedon yleisimmistä tieteellisen tutkimuksen esiin nostamista käytösmalleista:

- 1) **Epäitsekkyyys (Altruism):** työkavereiden vapaaehtoinen auttaminen töihin liittyvissä ongelmissa (mm. Podsakoff ym. 2000; Smith, Organ & Near 1983; Williams & Anderson 1991; George & Jones 1997). **Huomaavaisuus (Courtesy):** työkavereiden vapaaehtoinen auttaminen estämällä ongelmien syntyminen (Organ 1988; Organ ym. 2006, 24 mukaan). Podsakoff ym. (2000) yhdisti myöhemmin kummatkin ulottuvuudet **auttamiseksi (helping)**.
- 2) **Tiimipelaaajuus (sportsmanship)** tarkoittaa valmiutta sietää epä mukavuusalueelle astumista organisaation hyväksi (Organ ym. 2006, 22–23).
- 3) **Organisaatiuskollisuus (loyalty)** tarkoittaa organisaation suosittelamista organisaation ulkopuolisille sekä sen maineen ja toiminnan suojelemista ulkopuolisia uhkia vastaan (mm. George & Jones 1997) ja uskollisena pysymistä epäsuotuisissakin tilanteissa. (Podsakoff ym. 2000.)
- 4) **Sääntöjen noudattaminen (organizational compliance)** on tunnollista ja tottelevaista käytöstä. Sääntöjen noudattamisesta ja tunnollisesta käytöksestä on epäsuorasti apua organisaatiolle ja työyhteisölle, vaikka kyse ei olekaan suoranaisesti auttamisesta. (mm. Smith ym. 1983; Williams & Anderson 1991; Organ ym. 2006, 19; Podsakoff ym. 2000.)

- 5) **Aloitteellisuus (individual initiative).** Aloitteellisuus lokahtaa organisaatiokansalaisuuden alle silloin kun aloitteellisuus on niin innostunut, että se muistuttaa jo vapaaehtoista työtä. Tällainen käytös voi ilmetä muun muassa vapaaehtoisina luovina tekoina, extra-innostuneisuutena ja panostuksena omilla työtehtävissä sekä muiden kannustamisena samaan. (Organ 1988; Podsakoffin ym. 2000 mukaan.)
- 6) **Kansalaistaidot (civic virtue)** tarkoittavat vastuunkantoa organisaatiota pystyessä pitävistä prosesseista ja tukitoiminnoista. Tähän liittyy esimerkiksi sähköpostien huolellinen lukeminen, ajan tasalla pysyminen organisaation toimintaympäristön muutoksista sekä kokouksiin osallistuminen. (Podsakoff ym. 2000; Organ ym. 2006, 24.)
- 7) **Itsensä kehittäminen (self development)** tarkoittaa omien taitojen ja kyvykkyyksien kehittämistä organisaation hyväksi (Podsakoff ym. 2000; George & Jones 1997).

### 3.2 Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn?

Organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn vaikuttavat etenkin työntekijän ominaisuudet, tehtävän piirteet, organisaatiopiirteet sekä johtajuus (Podsakoff ym. 2000). Johtajuutta käydään tarkemmin läpi sisäistä markkinointia käsittelevässä luvussa 3.4.

#### 3.2.1 Työntekijän ominaisuudet

Aikaisempi organisaatiokansalaisuutta käsittelevä tutkimus on keskittynyt etenkin työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin etsiessään tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokansalaisuuden syntyyn (Podsakoff ym. 2000). Tutkittuja ja merkittäväksi havaittuja alueita ovat etenkin *henkilökohtaiset asenteet* (mm. Organ 1988; Podsakoffin ym. 2000 mukaan; Smith ym. 1983; Bateman & Organ 1983).

Tutkimusten mukaan työntekijöiden *henkilökohtaisiin asenteisiin* vaikuttavista tekijöistä työtyytyväisyys, koettu reiluus, koettu johtajien tuki sekä organisaatiositoutuneisuus, toimivat vahvoina indikaattoreina organisaatiokäyttäytymiselle. Nämä tekijät korreloivat positiivisesti kaikkien organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksien kanssa. (mm. Organ & Ryan 1995; Smith ym. 1983; Bateman & Organ 1983.) Organin ja Ryanin (1995) mukaan

nämä työntekijän työmoraaliin vaikuttavat tekijät ovat jopa parhaimpia ennustajia organisaatiokansalaismaisen käytöksen ilmenemisessä.

Henkilökohtaisista asenteista organisaatiositoutuneisuus on saanut eritoten huomiota organisaatiokansalaisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa. Organisaatiositoutuminen nähdään psykologisena siteenä työntekijän ja organisaation välillä. (O'Reilly & Chatman 1986; Mathieu & Zajac 1990.) O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan organisaatiositoutuneisuus heijastaa sitä, kuinka hyvin henkilö on sisäistänyt tai adoptoinut organisaation näkökulmia. Sitoutuneisuuden taustalla olevat syyt voivat vaihdella henkilöiden välillä ja Kelmanin (1958) mukaan organisaatiositoutuneisuus voi perustua kolmen toisistaan riippumattoman järjestelmän varaan:

- a) Sääntöjen noudattaminen: Tietynlainen käytös ja asenne perustuvat haluun saavuttaa ulkoisia palkintoja.
- b) Identifikaatio tai osallistuminen: Työntekijä haluaa saavuttaa yhteyden organisaation kanssa, mutta hän ei kuitenkaan omaksu organisaation arvoja omakseen.
- c) Sisäistäminen: Organisaation ja työntekijän arvot ovat yhteneväisiä.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan organisaatiositoutuneisuus, joka perustuu nimenomaan identifikaatioon tai sisäistämiseen, vaikuttaa positiivisesti organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn. Organisaatiositoutuneisuuden, joka perustuu haluun saavuttaa ulkoisia palkintoja, ei ole todettu vaikuttavan organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn. Samansuuntaisiin tuloksiin pääsivät myöhemmin mm. Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez & Colón Gruñeiro (2015) sekä Shore & Wayne (1993).

Eisenberg, Huntington, Hutchison ja Sowa (1986) ovat todenneet, että myös organisaation sitoutumisella työntekijään on tärkeä painoarvo organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä. Heidän mukaansa henkilöt, jotka tuntevat saavansa paljon tukea organisaatioltaan, haluavat usein maksaa tuen takaisin työsuorituksellaan sekä sitoutumalla yritykseen. Shoren ja Waynen (1993) tutkimuksessa sekä työntekijän tunnetasoinen sitoutuminen organisaatioon, että organisaation sitoutuminen työntekijään vaikuttivat positiivisesti organisaatiokansalaisuuden kehittämiseen.

Smithin ym. (1983) mukaan on tärkeätä, että organisaatioon kuulu jäseniä, joiden organisaatioon sitoutuminen ei perustu pelkästään sääntöjen noudattamiseen. He huomauttavat, että organisaation menestystarinat ja hyvä henki nojaavat osittain

yhteistyön, epäitsekkyuden, pienen venymisen ja spontaanien hyvän tahdon eleiden varaan, joista ei saa palkintoa. Tällainen omien työtehtävien yli menevä käytös vaatii työntekijöiltä mitä todennäköisemmin suurempaa sitoutumista organisaatioon, joihin vaikuttavat muutkin tekijät kuin vain halu saavuttaa ulkoisia palkintoja.

Organin ja Ryanin (1995) mukaan erilaiset henkilökohtaiset ja käytökseen vaikuttavat tekijät, jotka syntyvät henkilön aikaisempien kokemusten perusteella, voivat myös vaikuttaa OCB:n syntymiseen. *Henkilöillä on siis taipumus suhtautua tietynlaisella tavalla työelämässä kohdattuihin tilanteisiin.*

Tällaisia ovat heidän mukaansa myöntäväisyys ja huolellisuus, tai positiiviset tai negatiiviset affektit eli tunteiden käsittely. Affektit vaikuttavat siihen, kuinka henkilö suhtautuu haasteisiin tai iloihin ja suruihin, mikä voi vaikuttaa välillisesti organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn. Nämä taipumukset suhtautua positiivisesti tai negatiivisesti asioihin vaikuttavat ihmisen päivittäiseen käytökseen työpaikalla ja siihen todennäköisyyteen, että ihmiset vastaanottaisivat sellaista käytöstä organisaatiossa, jonka he kokisivat reiluna, tyydyttävänä ja sitoutumisen arvoisena. (Organ & Ryan 1995; George & Brief 1992.)

Tunnollisuudella, myöntäväisyydellä ja positiivisella affektilla on vahvimmat vaikutukset organisaatiokansalaisuuden syntymiseen. Henkilön tunnollisuus ja myöntäväisyys korreloivat positiivisesti organisaatiokansalaisuuden auttamisen sekä sääntöjen noudattamisen ulottuvuuksien kanssa. Positiivinen affektio vaikutti positiivisesti organisaatiokansalaisuuden auttamis-ulottuvuuteen. (Organ & Ryan 1995.)

Työntekijöiden *käsityksien omasta työroolistaan* on myös todettu vaikuttavan organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksiin (Podsakoff ym. 2000). Epäselvyys omasta roolista organisaatiossa tai konflikti tätä roolia koskien vaikuttavat negatiivisesti OCB:n auttamis- ja tiimipelaajuuden ulottuvuuksiin (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996).

Viimeisenä työntekijäpiirteenä, joka voi vaikuttaa organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn, on *välinpitämättömyys palkintoja kohtaan*. Välinpitämättömyys palkintoja kohtaan vaikuttaa negatiivisesti auttamis-, tiimipelaajuus- ja kansalaistaitoultuvuuksiin. Sen sijaan työntekijän kokemuksen, koulutuksen, tietotaidon tai itsenäisyyden kaipuun ei ole todettu korreloivan voimakkaasti OCB:n kanssa. (Podsakoff ym. 1996.)

### 3.2.2 Tehtävän piirteet

Myös työtehtävän piirteillä on todettu olevan vaikutusta organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn (Podsakoff & MacKenzie 1995; Podsakoff ym. 1996). Ainakin kolme työtehtäväpiirrettä, jotka olivat; palautteen saaminen, tehtävään rutinoituminen ja sisäisesti tyydyttävät tehtävät, liittyivät kaikki joko positiivisesti tai negatiivisesti organisaatiokansalaisuuden ulottuvuuksista auttamiseen, sääntöjen noudattamiseen, tiimipelaajuuteen sekä kansalaistaitoihin (Podsakoff ym. 2000; Podsakoff ym. 1996; Podsakoff & MacKenzie 1995). Käytännössä organisaatiokansalaismaista käytöstä esiintyy enemmän, jos palautteen anto toimii, jos tehtävä on sisäisesti motivoiva ja jos työ ei ole liian rutinoitunutta (Podsakoff ym. 1996; Podsakoff & MacKenzie 1995). Kun nämä tehtävän piirteet ovat kunnossa, voi työn merkityksellisyys kasvaa, työntekijät ottavat mahdollisesti lisää vastuuta sekä loppujen lopulta organisaation tehokkuus voi parantua organisaatiokansalaismaisen käytösmallien kasvaessa (Podsakoff ym. 1996).

### 3.2.3 Organisaatiopiirteet

Organisaatiopiirteiden ja organisaatiokansalaisuuden suhde on tutkimuksien mukaan hiukan epäselvä (Podsakoff ym. 2000). Organisaatiopiirteitä ovat formalisaatio, joustamattomuus, henkilökunnan tuki, ryhmäkoheesio, palkinnot ilman johtajan kontrollia, etäisyys johtajasta sekä koettu organisaatituki (Podsakoff & MacKenzie 1995; Podsakoff ym. 1996; Podsakoff ym. 2000.)

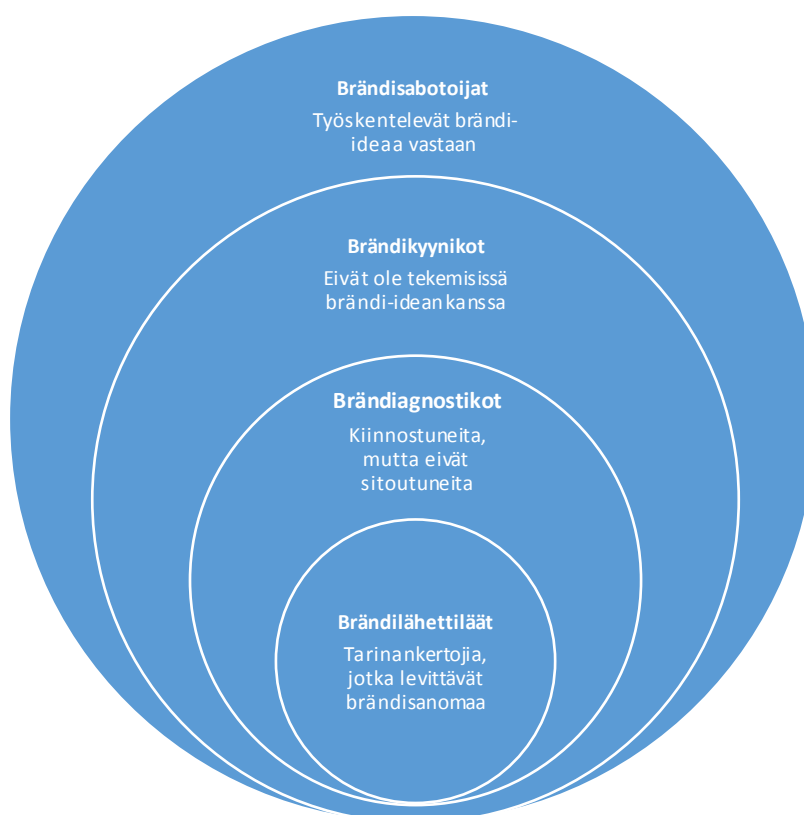
Koetun organisaatituen on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiokansalaisuuteen (Eisenberg ym. 1986; Shore & Wayne 1993; Podsakoff ym. 1996). Formalisaation, organisaation joustamattomuuden tai etäisyyden johtoon ei ole todettu vaikuttavan merkittävästi ja yhdenmukaisesti organisaatiokansalaisuuteen (Podsakoff ym. 2000). Ryhmäkoheesio on todettu vaikuttavan positiivisesti kaikkiin OCB:n muotoihin. Ryhmäkoheesio voi kasvattaa organisaation keskinäisiä riippuvuussuhteita, mikä vaikuttaa henkilöiden väliseen positiiviseen kommunikointiin, vähentäen konflikteja ja johtaen organisaatiokansalaismaiseen käytökseen. Ei-johdon kontrolloiman palkitsemisen on todettu vaikuttavan negatiivisesti auttamisen ja sääntöjen noudattamisen ulottuvuuksiin. (Podsakoff ym. 1996.)

### 3.3 Brändikansalaisuus

Työntekijöiden brändiä tukevaa käytöstä on kirjallisuudessa kuvailtu muun muassa termein brändilähettiläisyys (Ind 2001) ja brändikansalaisuus (Burmamann & Zeplin 2005).

Ind (2001) määrittää brändilähettiläät tarinankertojiksi, jotka levittävät brändin ideaa kollegoilleen ja asiakkailleen. Ind (2001) on kategorisoinut työntekijät ja heidän tukensa organisaation brändille (Kuvio 1). Ympyrän ydin pitää sisällään lähettiläät, jotka levittävät brändisanomaa. Toisella tasolla ovat brändiagnostikot, jotka ovat kiinnostuneita organisaation brändistä, mutta eivät ole sitoutuneita brändiin. Kolmanneksi sijoittuvat brändikyynikot, jotka eivät ole tekemisissä brändi-idean kanssa. Viimeisenä ja kauimpana lähettiläistä ovat brändisabotoijat, jotka työskentelevät brändi-idea vastaan.

Vaikka suurin osa työntekijöistä eivät kuulu brändilähettiläiden joukkoon, organisaatioiden tavoitteena tulisi olla kannustaa ihmisiä uloimmilta ympyröiltä brändilähettiläiden suuntaan. Myös brändisabotoijien mahdollisuuden takia brändilähettiläät voidaan nähdä tärkeäksi osaksi maineenhallintaprosessia. (Ind 2001, 68-75; Gotsi & Wilson 2001a.)

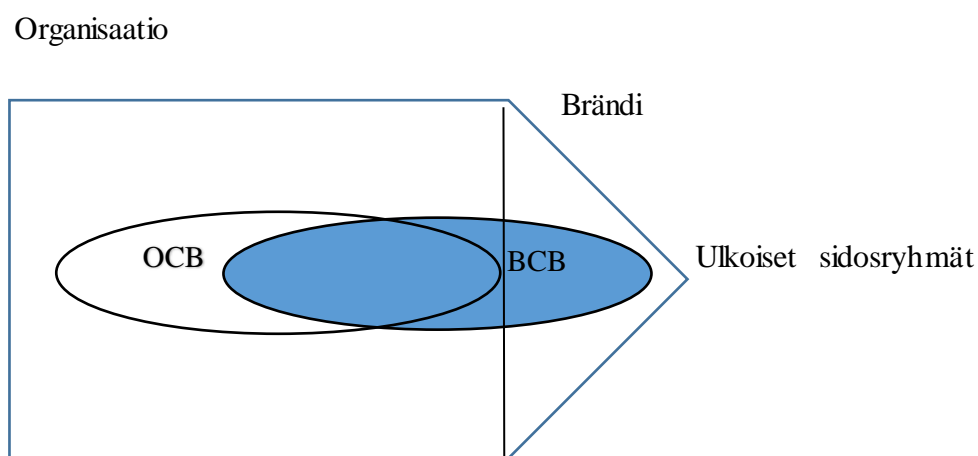


Kuvio 1. Brändilähettiläiden voima (Ind 2001, 71) käänös kirjoittajan.

Brändikansalaisuuden (BCB) teorian ovat kehittäneet Burmann & Zeplin (2005). Tutkijat johtivat brändikansalaisuuden ajatuksen organisaatiokansalaisuuden (OCB) teoriasta (Organ 1988; Burmannin ja Zeplinin 2005 mukaan).

Brändikansalaisuudella tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista brändi-identiteettiä vahvistavaa käytöstä. Brändikansalaisuuden voi nähdä mittarina työntekijän halukkuudesta nähdä vaivaa organisaation brändin vuoksi ja ylittää viralliset työtehtävien vaatimukset. (Burmann & Zeplin 2005.) Toisin sanoen, brändikansalaismainen käytös muodostuu työntekijöiden halusta tukea organisaatiobrändiä yli virallisen työnkuvan (Burmann ym. 2009).

Brändikansalaisuus eroaa organisaatiokansalaisuudesta fokuksellaan. Organisaatiokansalaisuus keskittyy organisaation sisälle, mutta brändikansalaisuus voi kohdistua myös organisaation ulkopuolisiin ryhmiin (kuvio 2). Tällainen organisaation ulkopuolelle kohdistuva brändi-identiteettiä vahvistava käytös voi olla esimerkiksi suunnattu vahvistamaan asiakassuhteita. (Burmann & Zeplin 2005.)



Kuvio 2. Brändikansalaisuuden (BCB) ja organisaatiokansalaisuuden (OCB) suhde (Burmann & Zeplin 2005, käännös kirjoittajan)



Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät voivat osoittaa sitoutumisensa käytöksellään ja asenteellaan organisaatiobrändiä kohtaan. Tutkijoiden mukaan brändikansalaiset ovat valmiita näkemään paljon vaivaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tällaiset työntekijät noudattavat organisaationsa arvoja, ovat innoissaan organisaationsa brändistä, ovat valmiita kehittämään itseään organisaationsa arvojen mukaisesti ja toimivat organisaationsa puolestapuhujina. (Burmann & Zeplin 2005.)

### **3.3.1 Brändikansalaisuuden ilmenemismuodot**

Burmann & Zeplin (2005) ovat muotoilleet brändikansalaisuuden ilmenemismuodot. Ilmenemismuodot ovat johdettu Podsakoff ym. (2000) organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksista, mutta niitä on muokattu, jotta ne koskettaisivat myös ulkoisia sidosryhmiä. Burmann ym. (2009) joutuivat kuitenkin tiivistämään brändikansalaismaisia käytösmalleja myöhemmässä tutkimuksessaan. He totesivatkin brändikansalaisuuden vaativan vielä lisää tutkimuksia, jotta siitä saataisiin yhtä kokonaisvaltainen konsepti kuin sen esikuvasta, organisaatiokansalaisuudesta (mt).

Brändikansalaisuuden ilmenemismuodot Burmannin ym. (2009, 280) mukaan ovat:

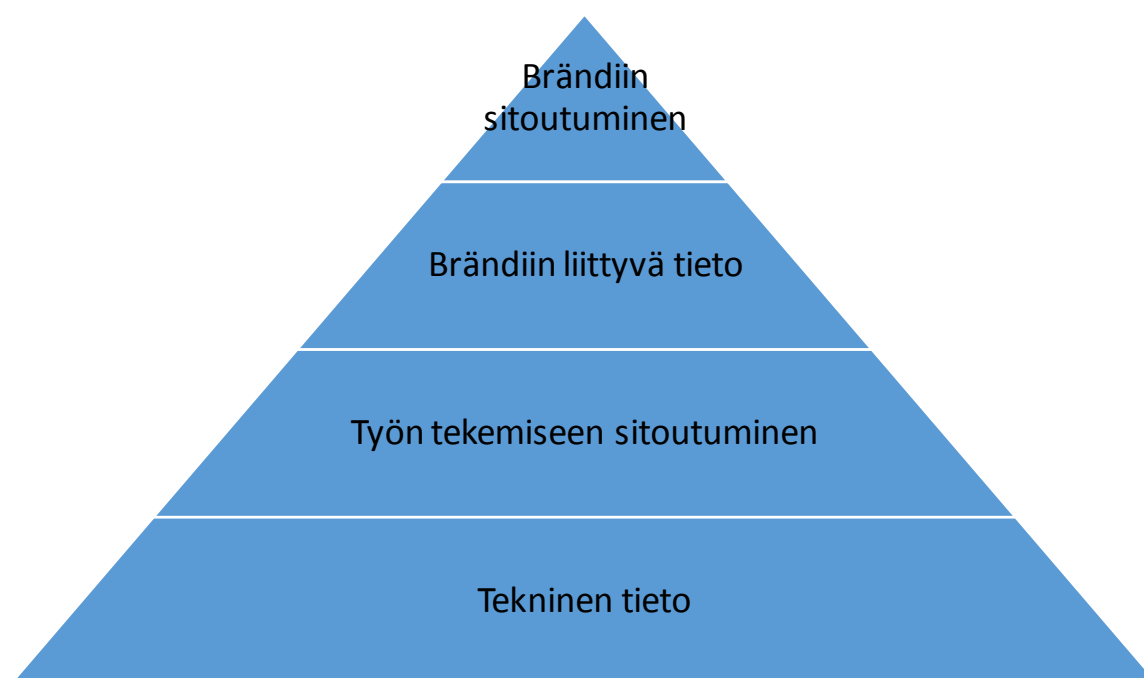
1. Auttaminen: Positiivinen asenne, empaattisuus, avuliaisuus ja ystävällisyys sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita kohtaan, vastuunkantaminen omien työtehtävien ulkopuolella
2. Brändiin liittyvä innostuneisuus: Extra-aloitekyvyn osoittaminen brändiin liittyvissä asioissa.
3. Brändin edistäminen: Osallistuminen brändi-identiteetin kehittämiseen, jotta se vastaisi markkinoiden tai organisaation tarpeita. Voi tarkoittaa innovoimista tai palautteen välittämistä organisaation sisällä oikeille henkilöille

### **3.3.2 Sitoutuneisuus avainroolissa brändikansalaisuuden edistämisessä**

Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan brändisitoutuneisuus toimii ohjaavana tekijänä brändikansalaisuuden takana. Heidän mukaansa brändisitoutuneisuus on samantapainen ilmiö kuin organisaatiositoutuneisuus, mutta kertoo henkilön psykologisesta sitoutumisesta brändiin, ei organisaatioon. Brändisitoutuneisuus vaikuttaa työntekijöiden

halukkuuteen nähdä vaivaa brändin tavoitteiden saavuttamisen eteen, eli toisin sanoen työntekijöiden halukkuuteen käyttäytyä brändikansalaismaisesti. Tutkijoiden mukaan brändisitoutuneisuus johtaa brändikansalaismaiseen käytökseen. (Burmamann & Zeplin 2005, Burmann ym. 2009.)

Kingin ja Gracen (2008) mukaan työntekijän brändisitoutuneisuus rakentuu pyramidimaisella tavalla. Alimmalla tasolla on tekninen informaatio, jota on välttämätöntä työntekijän työssä suoriutumisessa. Tällainen välttämätön tieto auttaa työhön sitoutumisessa, mutta ei vie tätä pidemmälle. Brändiin liittyvä tieto saa työntekijät sitoutumaan itse brändiin (Kuvio 3). King ja Grace (2008) toteavatkin, että tekemällä brändiä tutuksi työntekijöille sisäisen markkinoinnin avulla, voidaan saavuttaa työntekijän syvempi brändisitoutuminen.



Kuvio 3. King ja Grace (2008, 370) Kirjoittajan kääntämä. Työntekijän brändisitoutuneisuuden pyramidi.

Kimpakorn ja Tocquer (2009) sen sijaan väittävät, että työntekijöiden tietämys organisaationsa brändistä ei vaikuta työntekijän brändisitoutumiseen eikä tämä myöskään edistä työntekijöiden brändikansalaismaista käytöstä. Tutkijoiden mielestä työntekijät voivat ymmärtää brändin arvoja ja sen merkityksiä, mutta se ei riitä syyksi sitoutua ja tukea brändiä erityisellä tavalla.

Burmann & Zeplin (2005) yhtyvät Kelmanin (1958) sekä O'Reillyn ja Chatmanin (1986), näkemykseen siitä, että ihmisen brändisitoutuneisuus, kuten organisaatiositoutuneisuuskin voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: sääntöjen noudattamiseen, identifikaatioon ja sisäistämiseen. Burmann ym. (2009) kuitenkin muuttivat myöhemmässä tutkimuksessaan sääntöjen noudattamisen tottelevaisuudeksi.

### **1) Tottelevaisuus**

Tottelevaisuus tarkoittaa työntekijän valmiutta muokata käytöstään ja näkökantojaan sopimaan brändin ja organisaation tarpeisiin. Motiivi käytökselle on ulkoisen palkkion tavoittelu tai rangaistuksen välttely. (Kelman 1958; O'Reilly & Chatman 1986; Burmann & Zeplin 2005; Burmann ym. 2009.)

### **2) Identifikaatio**

Identifikaatio kuvaa sitä, kuinka paljon henkilö kokee olevansa osa organisaatiota ja brändiä (Burmann ym. 2009). Ihminen voi siis tuntea ylpeyttä kuuluessaan ryhmään ja kunnioittaa organisaation arvoja, identiteettiä ja saavutuksia adoptoimatta niitä kuitenkaan omakseen (Kelman 1958; O'Reilly & Chatman 1986; Burmann & Zeplin 2005).

### **3) Sisäistäminen**

Sisäistäminen mittaa, kuinka hyvin työntekijä on sisäistänyt brändin omaan ajattelutapaansa ja käytökseensä (Burmann ym. 2009).

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimuksessa identifikaatioon ja sisäistämiseen perustuva organisaatiositoutuminen yhdistyi vahvasti työntekijän taipumukseen toimia organisaatiokansalaismaisesti. Heidän tutkimuksensa mukaan pelkkä tottelevaisuus ei johda organisaatiokansalaismaiseen käytökseen.

## **3.4 Sisäinen markkinointi**

Termit sisäinen brändin johtaminen ja sisäinen markkinointi viittaavat ilmiöön, jossa työntekijöille mainostetaan yrityksen brändiä ja heitä tutustutetaan brändin arvoihin (Aurand ym. 2005). Ideana on tukea työntekijöiden brändin arvojen mukaista käytöstä (Chang ym. 2012). Brändin mukainen käytös tukee yhtenäisen brändikuvan rakentamista ja on näin keskeisessä roolissa yritysbrändin ja positiivisen maineen johtamisessa (Vallaster & de Chernatony 2006). Tutkimuksien mukaan sisäinen markkinointi luo

brändisitoutuneisuutta, eli auttaa emotionaalisen siteen luomisessa työntekijän ja organisaation välille. Brändisitoutuneisuus voi taas vuorostaan johtaa brändikansalaisuuteen. (Burmam ym. 2009; Preez & Bendixen 2015; King & Grace 2012.) Sisäinen markkinointi voi tutkimuksien mukaan vaikuttaa positiivisesti myös organisaatiokansalaisuuteen (SeyedJavadin ym. 2012; Awan ym. 2015; Morrison 1996).

### 3.4.1 Hyödyt

Sisäinen markkinointi jää usein ulkoisen markkinoinnin varjoon markkinointikirjallisuudessa. Markkinointitutkimuksien fokus on usein asiakkaissa ja siinä, kuinka markkinoijat voisivat ymmärtää heidän käytöstään ja valintojaan paremmin. (Punjaisri & Wilson 2007.) Työntekijöiden brändiä tukeva käytös on kuitenkin äärimmäisen tärkeässä roolissa, kun halutaan tukea organisaation kokonaisvaltaista menestymistä (Burmam & Zeplin 2005). Mumby-Croftin ja Williamsin (2002) mukaan 40 % prosenttia markkinointiin sijoitetuista varoista voidaan menettää, jos työntekijät epäonnistuvat brändin tukemisessa.

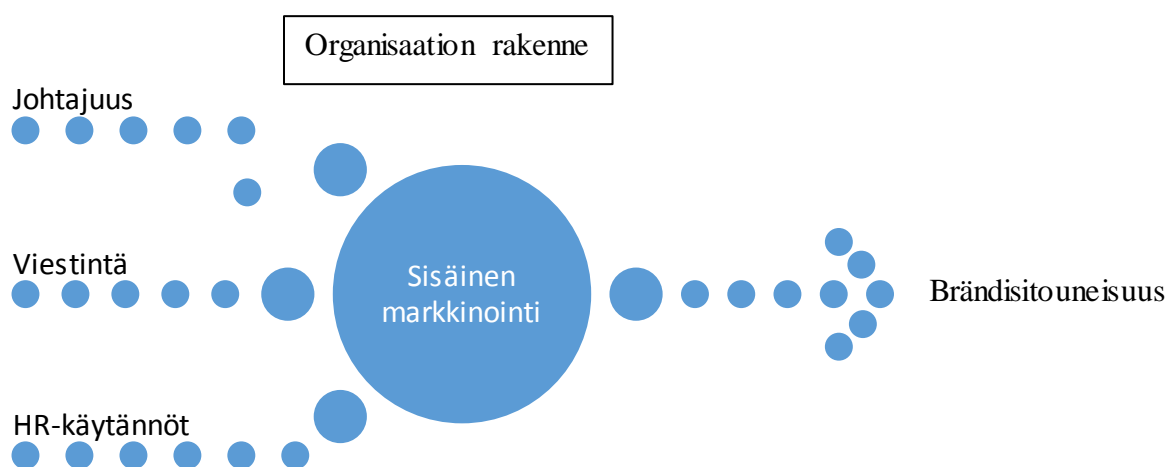
Sisäisen brändin johtamisen positiivinen vaikutus perustuu näkemykseen, että työntekijöiden käytös on jokaisen brändin ydin, ja kaikki työntekijät tekevät brändiin liittyviä päätöksiä. Luonnollisesti työtehtävien painoarvolla ja vaikutuspiirillä on eroavaisuuksia, mutta se ei tee joistakin tehtävistä vähäpätöisempiä vahvoja brändejä rakentaessa. (Burmam ym. 2009.)

Tämän lisäksi sisäinen markkinointi on todettu tärkeäksi etenkin palveluyritysten brändinhallinnan kannalta (mm. De Chernatony, Cottam & Segal-Horn 2006; De Chernatony & Cottam 2006; Papasolomou & Vrontis 2006). Palvelubrändiin liittyvät funktionaaliset ja emotionaaliset arvot syntyvät työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (De Chernatony & Cottam 2006; Ind 2001). Tästä johtuen palvelubrändin menestyminen taataan vain, jos työntekijät ymmärtävät, minkälaisen kokemuksen ja mielikuvan brändi haluaa asiakkaiden palvelusta saavan (Papasolomou & Vrontis 2006). Työntekijät ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyksekkään palvelubrändin rakentamisessa (Ind 2001; De Chernatony & Cottam 2006; De Chernatony ym. 2006).

### 3.4.2 Keinot

Sisäistä brändin johtamista käsittelevä kirjallisuus perustuu henkilöstöjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen (Shaari, Salleh & Hussin 2012).

Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan kolme olennaista tekijää ajavat brändisitoutuneisuutta organisaatiossa, eli ovat olennaisia sisäisen brändin johtamisen ohjelmassa: brändikeskeiset HR-toiminnot, brändikommunikaatio ja brändijohtaminen (Kuvio 4). Brändikeskeiset HR-toiminnot, kuten rekrytointi- ja ylennyskäytännöt, takaavat, että työntekijän identiteetti sopii yhteen brändin kanssa. Työntekijä täytyy myös tutustuttaa organisaation ja brändin identiteettiin erilaisten koulutusten, sosiaalisten tilaisuuksien ja mentoroinnin kautta. Brändiä vahvistetaan työntekijöiden keskuudessa luomalla bränditietoisuutta ja ymmärrystä sisäisen kommunikaation avulla. Työntekijöitä kannustetaan ”elämään brändissä” edistämällä brändijohtamista kaikilla organisaation tasoilla. (Burmann & Zeplin 2005.)



Kuvio 4. Sisäisen markkinoinnin elementit

#### *Johtajuus*

Johtajat toimivat sisäisen brändin johtamisessa katalysaattoreina, jotka saavat aikaan muutoksen muissa työntekijöissä. He luovat perustan sisäiselle brändin johtamiselle, ja jos he eivät ole mukana prosessissa, koko rakennelma hajoaa. Johtajien tulisikin elää myös itse brändin arvojen mukaisesti, jotta he näyttäisivät esimerkkiä työntekijöilleen. Tämän

lisäksi heidän pitäisi luottaa myös työntekijöiden kykyyn käyttäytyä brändinarvojen mukaisesti. (Vallaster & Lindgreen 2013; Vallaster & de Chernatony 2005.)

Myös työntekijät haluavat osallistua kokemuksiin, jotka mahdollistavat brändiin sitoutumisen (Vallaster & de Chernatony 2006). Johtajien tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että on olemassa monia erilaisia kosketuspintoja, joissa asiakkaat tulevat kosketuksiin yrityksen brändin kanssa (Davis & Dunn 2002; Vallaster & de Chernatony 2005 mukaan). Johtajan tulisi tukea työntekijöitä tulkitsemaan brändi-identiteettiä oikealla tavalla näissä kosketuspintoissa. Tuen pitää olla nähtävissä sekä koettavissa ja olla ihmisläheistä. (Vallaster & de Chernatony 2005.) Tämä on Vallasterin ja de Chernatony (2005) mukaan tärkeätä emotionaalisen siteen luomisessa työntekijän ja organisaatiobrändin välille.

Vallasterin ja Lindgreenin (2013) mukaan brändiä tukevan käytöksen tukeminen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat sekä organisaation vertikaaliset että horisontaaliset voimat. Tutkijat nostavatkin esille myös organisaatorakenteiden roolin, jotka mahdollistavat brändiin liittyvän tiedon virtaamisen ja sen kehittämisen.

### ***Henkilöstöjohtaminen ja viestintä***

Aurand ym. (2005) sekä Gotsi & Wilson (2001b) painottavat sisäisen markkinoinnin johtamisessa henkilöstöjohtamisen tärkeyttä. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kommunikaatiota, työn suorituksen arviointia, kouluttamista, sekä organisaation arvojen mukaista elämistä (Aurand ym. 2005). Henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio voi tuoda visionsa ja arvonsa konkreettisesti esille. Niiden merkityksen on näyttävä päivittäisissä työtehtävissä ja työn menestyksen mittareissa. Osa tavoitteista pitäisi olla brändiin liittyviä ja tukea haluttua käytöstapaa. Haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen pitäisi löytyä oikeat motivointikeinot, jotka eivät tässä tapauksessa ole välttämättä perinteiset taloudelliset palkinnot. (Gotsi & Wilson 2001b.)

Työntekijöillä vaikuttaisi olevan positiivisempi asenne brändiä kohtaan ja he adoptoivat brändiin liittyvät arvot todennäköisemmin työhönsä, kun sisäisen brändin johtamisen prosessissa on mukana henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia. Uuden näkökulman adoptoiminen voi tuoda uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle, sillä HR-osasto ei ole välttämättä tottunut kommunikoimaan työntekijöille brändiarvoista ja heiltä odotetusta käytöksestä, joka linkittyy niin vahvasti yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. (Aurand ym. 2005.)

Gotsi ja Wilson (2001b) sekä Vallaster ja Lindgreen (2013) toteavat sisäisen viestinnän olevan avainasemassa sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta. Yhtenäinen ja työntekijöihin vetoava brändiviestintä on äärimmäisen tärkeää sisäisen markkinoinnin kannalta. Tämä pätee kaikessa viestinnän muodoissa; tekstistä erilaisiin viestinnän järjestelmiin ja prosesseihin. (Vallaster ja Lindgreen 2013.) Sisäisen viestinnän täytyy tähdätä brändiarvojen ymmärtämisen ja niitä tukevien käytösmallien tietoisuuden kasvattamiseen. Koska henkilökunta nähdään tärkeänä maineen hallinnan kannalta, tulisi heidät ottaa mukaan yritysviestinnän aktiviteetteihin, mikä mahdollistaisi yhtenäisen viestin kaikille sidosryhmille. Sisäisen kommunikaation tulisi rohkaista ja madaltaa työntekijöillä olevaa kuvaa siitä, mitä heiltä vaadittaisiin brändin arvojen mukaiseen käytökseen – kaikki voivat onnistua brändin tukemisessa. (Gotsi & Wilson 2001b.)

Rokka Karlsson ja Tienari (2014) kuitenkin toteavat, että vaikka tietyntyyppiset ydinarvot ja käytännöt voivat muodostaa perustan sisäiselle brändin johtamiselle, on kuitenkin kyseenalaista, kuinka syvällä tasolla henkilöstön identiteetti voidaan yhdistää yrityksen identiteetin kanssa. Henkilöstön näkökulmat koskien organisaation erityispiirteitä ja identiteettiä ovat todennäköisesti kuitenkin hiukan erilaiset henkilöstä riippuen. (Rokka, Karlsson & Tienari 2014.)

## 4 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Työntekijöiden kokemuksia ja syitä, miksi työntekijä toimii työntekijälähettiläänä, lähdetään tutkimuksessa selvittämään organisaatiokansalaisuuden ja brändikansalaisuuden teorioiden kautta.

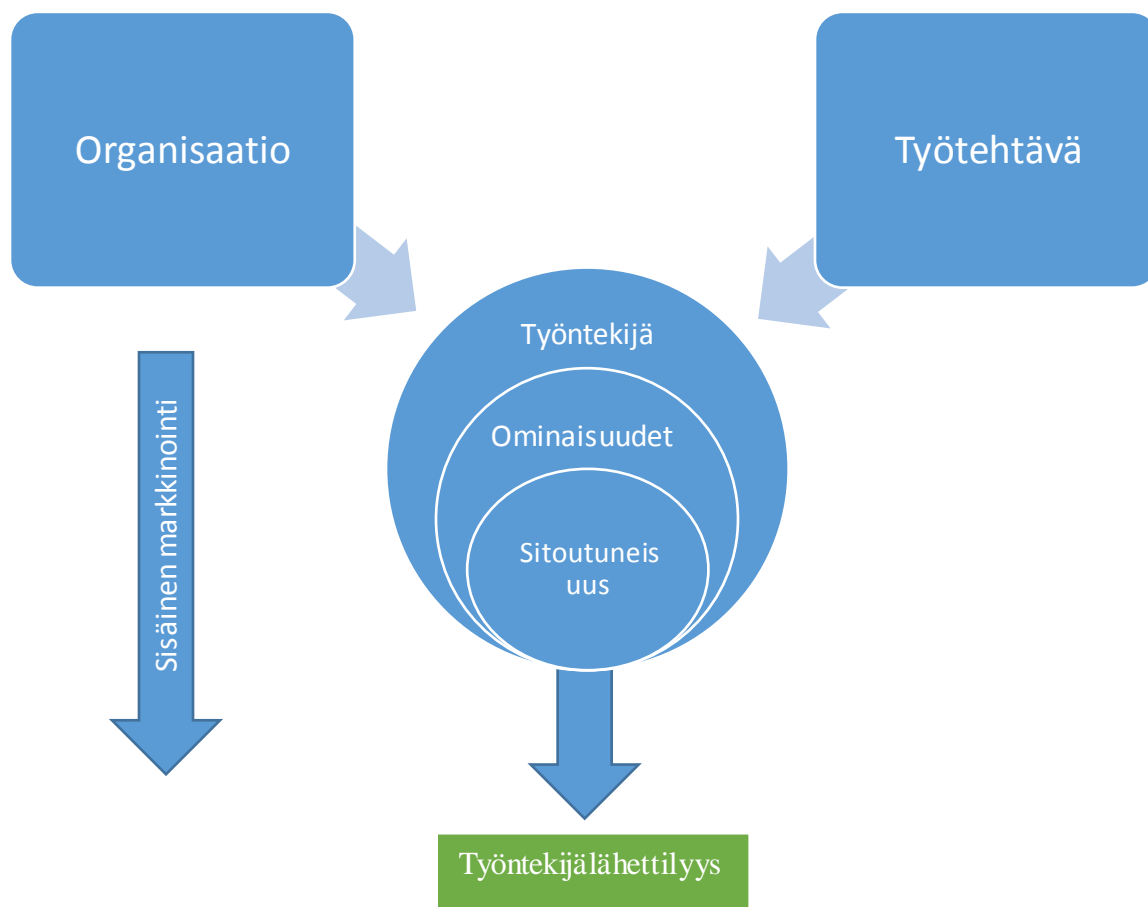
Organisaatiokansalaisuus (OCB) on työntekijän osoittamaa vapaaehtoista ja avuliasta käyttäytymistä, jota ei suoraan huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä, mutta joka edistää organisaation menestymistä (Organ ym. 2006, 3). Brändikansalaisuudella tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista brändi-identiteettiä vahvistavaa käytöstä (Burmamann & Zeplin 2005.)

**Sisäinen markkinointi** luo sitoutuneisuutta, eli auttaa emotionaalisen siteen luomisessa työntekijän ja organisaation välille, mikä taas voi vaikuttaa positiivisesti organisaatio- ja brändikansalaisuuden ilmenemiseen (Burmamann ym. 2009; Preez & Bendixen 2015; King & Grace 2012).

Teorian pohjalta hahmottui tutkimuksen teorettinen viitekehys (kuviokuva 5).

Tutkimuksien mukaan **työntekijän ominaisuudet**, **tehtävän piirteet** sekä **organisaatiopiirteet** vaikuttavat organisaatiokansalaisuuden käyttökäytöksen syntyyn (mm. Podsakoff ym. 2000). Työntekijöiden ominaisuuksista etenkin **organisaatiositoutuneisuus** on koettu tieteellisessä tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi organisaatiokansalaisuuteen sekä brändikansalaisuuteen vaikuttavista tekijöistä (mm. O'Reilly & Chatman 1986; Zayas-Ortiz ym. 2015; Shore & Wayne 1993; Burmamann & Zeplin 2005; Burmamann ym. 2009).





Miten  
työntekijälähtöisyyteen  
voisi kannustaa?

Työntekijöiden kokemukset  
työntekijälähtöisyydestä?

Miksi työntekijät toimivat  
työntekijälähtöisinä?

Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

*Työntekijälähtöisyys* nähdään viitekehyksessä organisaatio- ja brändikansalaisuutena uudessa ympäristössä, eli sosiaalisessa mediassa. Viitekehyksessä *organisaatio* kuvaa organisaatiopiirteiden vaikutusta työntekijään ja *työtehtävä* työtehtävän piirteiden vaikutusta työntekijään. *Työntekijän ominaisuuksien* keskiöön on kuvattu työntekijän *sitoutuneisuus* organisaatiota ja sen brändiä kohtaan. *Sisäinen markkinointi* ja sen mahdollisuus kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tätä myötä myös työntekijälähtöisyyttä, nähdään viitekehyksessä organisaatiosta lähtevänä juonteena.

Kaikki nämä viisi tekijää vaikuttavat omalta osaltaan työntekijälähtöisyyden syntyyn. Viitekehyksen alle on hahmoteltu tutkimuskysymykset, joihin vastataan tutkimuksen empiirisessä osassa.

## 5 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusstrategiaksi tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita pohtimalla. Tutkimuksessa kerrotaan työntekijöiden näkökulmasta uudesta ilmiöstä, ja työntekijöiden kokemuksia työntekijälähehtilyydestä ei ole ehditty vielä tutkia kattavasti. Laadullinen tutkimus pyrkii luomaan tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltaisen kuvan, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen pyrkimys on usein paljastaa uusia tosiasioita ja kuvata uusia ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 1997, 152). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat sekä hypoteesien esittäminen ovat erittäin keskeisiä kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 1997, 129).

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Valitun tutkimusmetodin tulee olla yhteneväinen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa (Alasuutari 1994, 73). Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodina käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, eli teemahaastatteluja, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat usein ennalta päätettyjä, mutta itse kysymyksien tarkkaa muotoa tai niiden järjestystä ei ole määritelty etukäteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 195.) Haastattelu valikoitui aineiston keruumetodiksi, koska tutkimus käsittelee vielä suhteellisen tuntematonta ilmiötä ja tutkimuksessa halutaan antaa haastateltaville vapaus tuoda esille teemoja, joita tutkija ei välttämättä itse ole osannut ajatella (Hirsjärvi ym. 1997, 192). Lisäksi haastattelu sopii erinomaisesti vastausten selventämiseen ja syventämiseen tilanteessa, jossa halutaan tutkia nimenomaan haastateltujen kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Teemahaastattelun ydinajatus on, että haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen varassa. Kysymysten muodon ja järjestyksen ei tarvitse olla ennalta määriteltyjä. Menetelmä pienentää tutkijan näkökulmaa ja mahdollistaa haastateltavien vapaan kerronnan. Teemahaastattelussa huomioidaan etenkin tulkinnat ja merkitykset, joita haastateltavat antavat erilaisille asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Hirsjärvi ym. 1997, 195.)

Haastattelu on vuorovaikutteinen, sosiaalinen tilanne, jonka tavoitteena on saada tietää haastateltavan mielipide käsiteltävästä ilmiöstä. Teemahaastattelutilanteen tavoitteena voidaan pitää luontevaa keskustelua, huomioiden kuitenkin samalla, että haastattelija on sekä havainnoiva tutkija että osallistuva persoona. Haastattelijan tulisikin yleensä yrittää minimoida oman vaikutuksensa ja välttää mm. omien mielipiteiden ilmaisua, väittelyä tai hämmästyä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 94–98.)

Haastattelijan ammattirooliin sisältyy erityisesti kaksi tärkeää näkökulmaa: informaation hankkiminen ja kommunikaation helpottaminen. Joskus näiden kahden roolin toteuttaminen voivat olla ristiriidassa keskenään ja haastattelijan onkin hyvä pyrkiä olemaan mahdollisimman diplomaattinen ja osoittaa empatiaa, mutta tarvittaessa kysyä myös hankaliltakin tuntuvia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 97–98.)

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus alkoi keväällä 2015 samaan aikaan, kun tutkitussa yrityksessä lähti käyntiin työntekijälähettilyyteen liittyvä projekti. Tutkija osallistui kevään ja kesän aikana projektiin liittyviin tapaamisiin ja koulutuksiin. Itse tutkimussuunnitelma laadittiin syksyllä 2015, jonka jälkeen aloitettiin teoriataustaan ja tieteellisiin artikkeleihin perehtyminen. Tutkimukseen kerättiin kirjallista aineistoa tieteellisistä julkaisuista, raporteista, uutislähteistä sekä kirjallisuudesta. Teoreettinen osa valmistui huhtikuussa 2016, jonka jälkeen tutkimuksessa siirryttiin haastattelujen keräämiseen, eli empiriaan.

Tutkitussa organisaatiossa työntekijälähettilyys-projekti alkoi yleisillä ilmoituksilla intrassa ja yrityksen ilmoitustauluilla, joissa haettiin sosiaalisesta mediasta kiinnostuneita työntekijälähteläitä, jotka olisivat valmiita viestittämään työpaikastaan ja työpäivistään sosiaalisessa mediassa. Yrityksessä teetettiin myös kysely työntekijöille, missä kartoitettiin niitä aiheita, mistä henkilöstö haluaisi luontaisesti viestiä yritykseen liittyen. Työntekijälähettilyys päätettiin aloittaa vapaaehtoisiksi ilmoittautuneiden neljän kesätyöntekijän ja yhden vakituisen työntekijän kanssa. Näin työntekijälähettilyyttä päästiin kokeilemaan kevyellä kokoonpanolla, suurimman osan henkilöstöstä viettäessä kesälomiansa. Loput viisi mukaan ilmoittautuneesta vakituisesta työntekijästä osallistui ensimmäiseen työntekijälähettilyyttä koskevaan palaveriin kesän lopulla.

Työntekijälähettilyyden ajatus on hyödyntää työntekijöiden omia sosiaalisia verkostoja, jolloin päivittäminen tapahtuu työntekijöiden omien sosiaalisten median tilien kautta. Tutkitussa yrityksessä päivittämiseen käytettiin kuitenkin aluksi organisaation omia sosiaalisen median kanavia. Ajatus lähti työntekijälähettiläiden toiveesta, sillä he kokivat että voisivat olla paljon aktiivisempia, jos kaikkia päivityksiä ei tarvitsisi tehdä omien sosiaalisten median tilien kautta.

Ajanjakso, jolloin julkaisuun käytettiin organisaation omia sosiaalisen median kanavia, kesti keväästä kesän loppuun. Tämän jälkeen päätettiin, että pääasiallisena julkaisukanavana voisi toimia henkilöiden omat sosiaalisen median tilit. Näitä päivityksiä voitaisiin nostaa esille myös yrityksen omilla sosiaalisen median kanavilla.

Empiiriseen osaan kerättiin aineistoa 14 teemahaastattelulla organisaation työntekijöistä, joista kahdeksan haastateltua olivat olleet mukana työntekijälähettiläsprojektissa ja kuusi eivät olleet osallistuneet projektiin. Haastattelujen määrään vaikuttivat tutkimuksen tavoitteet sekä käytössä oleva aika.

Työntekijälähettiläiden ja ei-lähettiläiden ryhmistä suoritettiin kummastakin yksi haastattelu puhelinhaastatteluna, loput haastattelut tapahtuivat näkemällä kasvotusten joko työpaikalla tai kahvilassa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ja tutkimuskohteen ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 1997, 168). Laadullisessa tutkimuksessa onkin tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä laadullisen tutkimuksen ideana on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin kuin tilastollisissa tutkimuksissa. Tarkoin valittu määrä haastatteluja oikeilta ihmisiltä voi tuoda esille tärkeää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59.)

Tätä periaatetta noudatettiin myös tässä tutkimuksessa ja haastateltavien määrä määriteltiin käsiteltävän ilmiön mukaan. Haastateltavia etsittäessä tarkoituksena oli saada monipuolinen aineisto, josta löytyisi näkökulmia eri puolilta organisaatiota. Tässä tutkimuksessa potentiaalisia haastateltavia käytiin läpi yhdessä yhteistyöyrityksen kanssa. Työntekijälähettiläiden suhteen tavoitteena oli haastatella kaikkia työntekijälähettiläsohjelmaan osallistuneita, joita oli yhteensä 11. Haastattelujen tekoaikana kolme tästä ryhmästä oli kuitenkin muuttanut ulkomaille, jonka takia haastateltujen määrä muokkautui lopulta kahdeksaksi. Työntekijälähettiläät edustivat

organisaation markkinointia, myyntiä, tuotantoa, laadunvalvontaa sekä tuotekehitystä (Taulukko 1).

Ei-lähettiläiden suhteen tutkija päätti yhdessä yhteistyöorganisaation kanssa haastatella ihmisiä mahdollisimman monipuolisesti eri puolilta organisaatiota, jotta näkökulmiin saataisiin mahdollisimman paljon rikkautta. Tässä onnistuttiinkin suhteellisen hyvin ja lopullinen haastateltujen ei-lähettiläiden ryhmä koostui henkilöistä markkinoinnista, myynnistä, tuotannosta ja hankinnasta (Taulukko 2).

Haastateltujen työntekijälähettiläiden joukossa oli kolme esimiestä ja ei-lähettiläiden joukossa oli kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä. Esimiesten määrät vastasivat siis suurin piirtein toisiaan.

Taulukko 1. Työntekijälähettiläsohjelmaan osallistuneet haastateltavat:

<b>Sijointus organisaatiossa</b>	<b>Haastatteluja</b>	<b>Haastatelluista esimiesasemassa</b>
Markkinointi ja myynti	4	1
Tuotanto	2	1
Tuotekehitys- ja laadunvalvonta	2	1

Taulukko 2. Haastateltavat, jotka eivät osallistuneet työntekijälähettiläsohjelmaan:

<b>Sijointus organisaatiossa</b>	<b>Haastatteluja</b>	<b>Haastatelluista esimiesasemassa</b>
Markkinointi ja myynti	4	1
Tuotanto	1	0
Hankinta	1	1

Anonymiteetin turvaamiseksi tutkimuksessa käytetään kirjain- ja numerokoodeja ja tutkimuksessa ei myöskään erotella henkilötasolla vastaajien osastoa organisaatiossa. Työntekijälähettiläät erotetaan koodeilla TL1, TL2, TL3, TL4, TL5, TL6, TL7 ja TL8. Ei-lähettiläät käsitellään koodeilla EL1, EL2, EL3, EL4, EL 5 ja EL6. Sekä

työntekijälähettiläät että ei-lähettiläät edustivat iältään montaa eri ikäluokkaa +20 vuotiaista – 50 vuotiaiksi asti.

Haastattelupyynnöt lähetettiin joko sähköpostitse tai niitä kysyttiin kasvotusten. Haastattelupyynnöiden kysymistä ja toteuttamista helpotti, että tutkija oli empiirisen osan aikana töissä tutkittavassa yrityksessä.

Haastatteluja varten laadittiin teemahaastattelurungot. Teemahaastattelurungon laadinta ei tarkoita yksityiskohtaisen kysymyspatteriston laadintaa, vaan teema-alueuuttelo. Teemat edustavat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset ovat kohdistettuja. Teema-alueiden kuuluisikin olla niin väljä, että ne mahdollistavat tutkittavan ilmiön esille tuomat uudet totuudet ja lainalaisuudet. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66–67.)

Tätä tutkimusta varten laadittiin kaksi teemahaastattelurunkoa. Toinen teemahaastattelurunko oli työntekijälähettiläitä varten ja toinen oli ei-lähettiläitä varten (Liitteet). Teemat olivat molemmille ryhmille samat, mutta teemojen perusteella hahmotellut kysymykset vaihtelivat ryhmien kesken.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin kolme esihaastattelua. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata muun muassa haastattelurunkoa sekä kysymyksen asettelua ja järjestystä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72). Esihaastatteluista oli selkeästi apua ja niiden perusteella kysymysten asettelua muokattiin hiukan. Tämän lisäksi ne auttoivat tutkijaa parantamaan myös haastattelutekniikkaa.

Haastattelut toteutettiin keväällä ja syksyllä 2016. Kaikki haastattelut kestivät noin 25-40 minuuttia. Puhelinhaastattelut eivät poikenneet haastattelurungoltaan kasvotusten toteutetuista haastatteluista. Haastattelut tallennettiin puhelimesta olevan tallennusohjelman avulla ja nauhoitukset litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 135) mukaan aineiston purkamiseen ja käsittelyyn on hyvä lähteä usein mahdollisimman pian. Tämä muun muassa sen takia, aineisto on vielä tuore ja, jos käy ilmi, että jokin kohta vaatisi tarkennusta, on tämä helpommin selvitettävissä, kun aikaa haastattelusta ei ole kulunut niin kauan.

### 5.3 Tutkimuksen analyysi

Arvoituksen ratkaisemiseksi kerätty aineisto täytyy analysoida. Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-139.) Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 136) mukaan laadullisen analyysin pääpiirteitä voi hahmotella neljällä tavalla:

1. Analyysi alkaa usein jo haastattelun aikana, kun tutkija tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä.
2. Kvantitatiiviseen analyysiin verrattuna tutkija pysyy hyvin lähellä aineistoaan analyysin aikana ja puretut haastattelut käydään läpi yksitellen ja tarkasti.
3. Päättely voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivinen päättely perustuu suurimmaksi osaksi kerättyyn aineistoon, kun abduktiivisessa päättelyssä analysointi voi perustua ennalta ajateltujen teoreettisten ideoiden todentamiseen.
4. Laadullisessa tutkimuksessa on myös monenlaisia analyysitekniikoita eikä ole olemassa yhtä oikeaa analyysitapaa.

Alasuutarin (1994, 30-35) mukaan kvalitatiivinen analyysi muodostuu kahdesta, toisiinsa kietoutuvasta vaiheesta: *havaintojen pelkistämisestä* sekä *arvoituksen ratkaisemisesta*. Havaintojen pelkistämisen taustalla on ajatus siitä, että aineisto koostuu näytteistä, jotka kuvaavat samaa ilmiötä. Pelkistäminen pitää sisällään havaintojen yhdistämisen ja yhteisten piirteiden etsimisen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pelkistämisen tavoitteena olisi löytää ja kuvata keskiwertoyksilöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioidaankin kaikki poikkeukset ja se eroaa tässä näkökulmassa huomattavasti kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa, että aineiston pohjalta saatujen vihjeiden perusteella tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 30-35.)

Kun Alasuutari (1994, 30–35) jakaa laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheen havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, puhuu Dey (1993, 31) kvalitatiivisen aineiston analyysistä kolmivaiheisena prosessina, jotka kiteytyvät *kuvaus-, luokittelu- ja yhdistelyvaiheisiin* (Hirsjärven & Hurmeen 2001, 143–145 mukaan). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 145) mukaan aineiston kuvailu on analyysin perusta ja tarkoittaa sitä, että tutkija yrittää kartoittaa henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Aineiston luokittelussa tutkittavaa ilmiötä jäsenellään vertailemalla aineiston osia toisiinsa. Tutkimusongelma luo lähtökohdan luokittelulle.



Luokittelu luo pohjan, jonka avulla aineistoa voidaan yksinkertaistaa ja tulkita. Aineiston yhdistely käsittää luokkien muodostamien säännönmukaisuuksien etsinnän. Tässä tarkastelussa huomataan usein myös vaihtelevaisuudet säännönmukaisuuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147–149.)

Haastatteluaineiston analyysi tähtää onnistuneeseen tulkintaan. Yksi tapa kuvailla onnistunutta tulkintaa on, että lukija voisi löytää tekstistä samat asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän tutkijan omaksumasta näkökulmasta samaa mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151.) Lisäksi tuloksista olisi pystyttävä myös muodostamaan synteesejä. Synteetit muodostavat tuloksista kokonaiskuvan ja vastaavat selkeästi asetettuihin tutkimusongelmiin. Tähän kuuluu myös tuloksien laajemman merkittävyyden pohdinta. (Hirsjärvi ym. 1997, 212.)

Tärkeää on, että tutkimuksen havaintoja käsitellään teoreettisen viitekehyksen kautta. Haastatteluja voisi tutkia lukemattomista eri näkökulmista, mutta teoreettinen viitekehys auttaa keskittymään analysoinnissa tutkimuksen todelliseen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Havainnot toimivat johtolankoina, jotka johdattavat tutkijaa kohti johtopäätöksiä. (Alasuutari 1994, 69–71.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla, jonka avulla tutkija pystyi löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ryhmien välillä sekä niiden sisällä. Tällöin analyysivaiheessa etsitään ja tarkastellaan aineistosta esiin nousevia teemoja, jotka ovat yhteisiä usealle haastatellulle. Esiin nostetut teemat ovat ennen kaikkea tutkijan tulkintoja aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Aineiston käsittelyn tueksi hyödynnettiin myös tutkimuksen teoriaa. Analyysin kannalta tärkeitä ovat myös suorat lainaukset haastateltavilta, jotka erottuvat tekstistä kursivilla.

## **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Kaikkiin tutkimuksiin kuuluu olennaisena osana niiden luotettavuuden arviointi (Hirsjärvi ym. 1997, 213). Haastatteluaineisto ja sen luotettavuus on yksi tärkeimmistä laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä ja vaikuttaa suoraan tutkielman tieteelliseen laatuun (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada kokoon mahdollisimman monimuotoinen aineisto, joka kuvailisi käsiteltävää ilmiötä mahdollisimman todenmukaisesti. Tutkimuksessa haastateltiin kaikkia kahdeksaa

haastatteluajankohtana Suomessa ollutta työntekijälähettilästä sekä yhteensä kuutta ei-lähettilästä. Monipuolisuus otettiin huomioon juuri kahden eri ryhmän vertailulla sekä valitsemalla ei-lähettiläiden ryhmään ihmisiä eri organisaatiotoiminnoista. Tulkinna avuksi tutkija kävi läpi laajasti tieteellisiä artikkeleita, jotka toimivat käsiteltävän ilmiön teoriapohjana.

Tunnetuimmat luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti, jotka ovat alun perin syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen maailmasta. Validiteetti viittaa tutkimuksen tarkoitukseen, eli mitataanko tutkimuksella sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavaan. Reliabiliteetilla kuvataan tutkimustulosten luotettavuutta niiden toistettavuuden kannalta, eli voiko tutkimuksesta saada samat tutkimustulokset toisella tutkimuskerralla. (Hirsjärvi ym. 1997, 213-214.) Reliabiliteetti ja validiteetti kvalitatiiviseen tutkimukseen sovellettuna ottavat huomioon, että tutkimus perustuu tutkijan tekemiin tulkintoihin. Päämääränä toki kvalitatiivisellakin tutkimuksella on todellisuuden kuvaaminen mahdollisimman todenmukaisin tuloksin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188-189.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioimisen kannalta onkin tärkeätä, että tutkija pystyy dokumentoimaan tutkimusprosessinsa ja hahmottamaan lukijalle, kuinka hän on päässyt tutkimustuloksiinsa. Tutkijan tekemät menetelmävalinnat pitäisi pystyä perustelemaan uskottavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Hirsjärvi ym. (1997, 214–215) lisäävät, että etenkin aineiston toteuttamisen olosuhteet on kuvattava selkeästi, sisältäen muun muassa haastatteluihin käytetyn ajan, mahdolliset virhetulkinnat sekä häiriötekijät. Itsearvioinnit haastatteluiden sujumisesta kuuluvat tähän prosessiin. Tutkijan tekemää luokittelua ja tulkintoja on pystyttävä avaamaan. Suorat lainaukset haastatteluista auttavat tulkintojen todentamisessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 214–215.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella valmistautumisella haastatteluihin ja kysymysten testaamisella testiryhmän kanssa. Litterointi suoritettiin huolellisesti ja nopeasti itse haastattelutilanteen jälkeen. Tietoa tutkijan valinnoista sekä haastatteluprosessin etenemisestä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa on pyritty nostamaan analyysiin lainauksia, jotka kiteyttäisivät mahdollisimman tarkasti haastateltavien sanoman ja kuvaisivat tutkittua ilmiötä. Tämän lisäksi analyysin luotettavuus on pyritty varmistamaan tutkijan valintojen motivoinnilla ja avaamalla niitä tekijöitä ja johtopäätöksiä, miten niihin on tultu.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia sekä haastatteluista esiin nousseita teemoja. Tutkimuksen empiirinen osa muodostui 14 teemahaastattelusta, joista kahdeksassa haastateltava oli työntekijälähteläs ja kuudessa ei-lähteläs. Aineistosta onnistuttiin näin saamaan suhteellisen monipuolinen. Tutkimustuloksien seuraamisen helpottamiseksi ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi, tulososiossa tuodaan esille haastatteluissa esiin nousseita teoreettisen viitekehyksen elementtejä. Nämä teoreettisen viitekehyksen elementit ovat havainnollistettu kursivilla.

### 6.1 Suhde sosiaaliseen mediaan

Haastatteluissa kävi ilmi, että sekä työntekijälähteläät että ei-lähteläät kokivat sosiaalisen median heille suhteellisen tutuksi ympäristöksi. Melkein kaikilla haastatelluista oli useampi sosiaalisen median kanava, joita he käyttävät päivittäin. Vain yksi haastatelluista ei-lähteläistä kertoi käyttävänsä ainoastaan Facebookia, mutta totesi kuitenkin viettävänsä kyseisessä kanavassa paljon aikaa.

Kaikki haastateltavat sanoivat olevansa Facebookissa aktiivisia, mutta tämä tarkoitti monella ystäväpiirin seurailua ja yhteydenpitoa, ei aktiivista päivittämistä. Facebook koettiin usein kanavista henkilökohtaisimpana, sillä kanavasta löytyi suurin osa haastateltavan lähipiiristä, ja seuraajaverkosto oli siellä laajin. Melkein kaikki haastateltavat totesivat seuraavansa mielellään lähipiirinsä elämää sen kautta, ja monilla oli ryhmiä, joissa pidettiin yhteyttä kaveripiirin tai esimerkiksi harrastusryhmän kanssa.

Instagram oli monella kanava, jossa voitiin jakaa arjen pieniä ja suurempia hetkiä, joita ei haluttu laittaa jakoon Facebookissa. Haastateltujen välillä oli selkeästi pientä eroa siinä, kuinka he käyttivät Instagramia, jos kanava oli heillä aktiivisessa käytössä. Yksi haastatelluista oli profiloinut Instagramin harrastuspäiväkirjäkseen, kun taas muutama halusi julkaista yksinomaan kauniita kuvia siellä.

Molemmissa ryhmissä löytyi henkilöitä, joilla ei vielä ollut LinkedIn-profiilia. Jos kanava oli käytössä, toimi LinkedIn ammatillisen verkostoitumisen välineenä, josta oman elämän aspektit olivat poissa.

*Työntekijän ominaisuuksista* sosiaalisen median suhde vaikutti haastattelujen perusteella selkeästi tärkeältä tekijältä työntekijälähtelilyydelle. Seuraavissa kahdessa kappaleessa

sosiaalisen median suhdetta käydään läpi ei-lähettiläiden ja työntekijälähettiläiden näkökannalta.

### **Ei-lähettiläät**

Molempien ryhmien haastatteluista kävi ilmi tietty kynnys, joka liittyy sosiaalisen median päivittämiseen. Tämä kynnys tuli ilmi kuitenkin vielä vahvemmin ei-lähettiläiden haastatteluissa. Kaikki haastateltavat tästä ryhmästä kokivat, että sosiaalisen median päivityksen julkaisuun täytyy liittyä erikoisempi syy ja aivan perusarjesta päivittäminen ei tuntunut heille luontevalta:

*”Mä en sellaista hirveen tyhjäänpäiväistä julkaise, et se on sit joltain matkalta tai jotain on tapahtunut. Että se kynnys itsellä ainakin kasvaa koko ajan.” EL2*

*”Se on aika korkea se kynnys, että mä alan poustaa. Niin, että joku sellainen iso juttu, lähden matkalle, meen tekemään golfkurssin. Very special.” EL4*

Kolme haastateltua +40-vuotiasta ei-lähettilästä kertoivat käyttävänsä sosiaalisen median kanavista Facebookia aktiivisimmin. Syynä tähän oli halu seurata lähipiiriä ja ajankohtaisia uutisia. Nuoremmat haastatellut ei-lähettiläät käyttivät Facebookia kommunikointiin ystäväpiirinsä kanssa. Päivittäminen Facebookiin oli heidän keskuudessaan selkeästi vähäisempää kuin hiukan vanhemmilla haastatelluilla.

### **Työntekijälähettiläät:**

Verrattuna ei-lähettiläisiin, päivittivät monet työntekijälähettiläistä selkeästi useammin sosiaalisen median kanaviaan. Myös työntekijälähettiläiden joukossa löytyi kuitenkin samankaltaista näkemyksiä siitä, että sosiaaliseen mediaan laitettavassa julkaisussa täytyy olla jotain arkea erikoisempaa. Etenkin kolme työntekijälähettilästä kertoi olevansa kriittisempiä oman sisällöntuotannonsa suhteen. Niin kuin ei-lähettiläillä, näille haastatelluille hetken piti olla erikoisempi, jotta sen tekisi mieli jakaa sosiaalisessa mediassa:

*”Olin hyvän ystävän kanssa syömässä ja oli sellainen suhteellisen hieno ravintola, niin mä ajattelin että kun sai kerrankin laittaa kivat vaatteet päälle ja tehdä jotain muukin kuin vetää se valkoinen työvaate päälle niin olihan se ihan kiva tuoda vaihtelua tähän arkeen.”. TL1*

Kaksi haastateltua alle 40-vuotiasta naista päivitti mielellään pieniä hetkiä päivistänsä Facebookiin tai Instagramiin. Näille kahdelle haastatellulle omien kuvien jakaminen oli selkeästi luontevin tyyli olla sosiaalisessa mediassa, kun taas informaation jakaminen ja mielipiteisiin vaikuttaminen ei tuntunut heille niin omalta. Sosiaalisen median käyttö merkitsi heille ennen kaikkea yhteydenpitoa ja ajanviettoa.

*''Pieniä, kivoja hetkiä omista päivistä, ei mitään maata mullistavaa. Siinä on itselle kiva juttu ja haluan jakaa sen.''*TL4

Neljä muuta haastateltua työntekijälähtetystä päivitti oman elämänsä lisäksi sosiaaliseen mediaan mielellään myös ajankohtaisia, omaan harrastukseen tai toimialan muutoksiin liittyviä artikkeleita ja uutisia. Heidän haastatteluistaan tuli selkeästi myös ilmi halu jakaa itselle tärkeänä pidettyä tietoa sosiaalisen median verkostoille. Tämä saattoi henkilöstä riippuen vaihdella artikkelien jakamisesta omien päivitysten tekemiseen.

Vain kolme työntekijälähtetystä kertoi käyttävänsä Twitteriä. Luku oli kuitenkin enemmän kuin ei-lähtetysten keskuudessa, missä kyseinen sosiaalisen median kanava ei ollut kenelläkään aktiivisessa käytössä. Nämä kolme haastateltua käyttivät Twitteriä ammatilliseen viestintään, toimialakentän seurantaan sekä oman harrastukseen ja opiskeluaan liittyvään viestimiseen.

## **6.2 Motiivi – Miksi ihmiset päivittävät tai eivät päivitä töihin liittyvistä asioista**

Haastatteluissa kävi ilmi, että myös haastateltavat, jotka eivät olleet mukana työntekijälähtetysohjelmassa, olivat joskus päivittäneet töihin liittyvistä asioista omalle sosiaalisen median tilille:

*''Kyllä mä oon työjuttuja laittanut kaikkiin kanaviin. Mutta ne on sellaisia missä on omaa työnjälkeä mukana tai jotain josta on oikeasti ylpeä.''* EL2

*''Mun mielestä se lanseeraus oli jotenkin hauska ja se oli ehkä ensimmäinen kerta kun itse jalkauduin myymälään ja pääsin puhumaan ja tapaamaan kuluttajia. Siinä oli hyvä fiilis ja yhdessä tekemisen henki ja hauskaa.''*EL3

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimus vahvistaa, että syvempi kiintymys organisaatioon, joka perustuu nimenomaan identifikaatioon tai arvojen sisäistämiseen,

vaikuttaa positiivisesti organisaatiokansalaismaisen käytöksen syntyyn. Tämä on nähtävissä myös ei-lähettiläiden vastauksissa. Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi hyvä tunne tai ylpeys siitä, että henkilö on ollut organisaation jäsenenä mukana esimerkiksi tapahtumassa tai projektissa ja tähän tunteeseen liittyi halu kertoa asiasta myös omalle sosiaalisen median verkostolleen. Sama näkökulma tuli esille myös työntekijälähettiläiden haastatteluissa:

*''Kyllä mä luulen et takaraivossa se jotenkin liittyy siihen, että ollaan ylpeä siitä, missä ollaan osana, että jakaa sitä muillekin ihmisille.''* TL5

*Työntekijän sitoutuneisuus* vaikuttaa siis olevan merkittävä tekijä myös työntekijälähettilyyden kehittymiselle. Tämä on linjassa aikaisemman organisaatio- ja brändikansalaisuutta tutkineen kirjallisuuden kanssa, jossa sitoutuneisuuden on todettu vaikuttavan organisaatio- ja brändikansalaisuuden syntyyn (mm. O'Reilly & Chatman 1986; Zayas-Ortiz ym. 2015; Shore & Wayne 1993; Burmann & Zeplin 2005; Burmann ym. 2009).

Haastattelujen perusteella lähettiläät, jotka olivat kertoneet päivittävänsä sosiaaliseen mediaan pieniä hetkiä omasta elämästään, tekivät luontevasti samanlaisia päivityksiä myös töihin liittyvistä asioista. Nämä lähettiläät kuvailivat julkaisseensa päivityksiä esimerkiksi hauskoista hetkistä kahvitauolla. Näihinkin kuvailuihin liittyi vahvasti päivityksen teko hetkeen liittyvä hyvä tunne:

*''Sellaista arkipäiväistäkin asiaa, usein sellaista pieniä, mutta hauskoja mokia, tai jos meidän kahvihetkellä on erityisen hyvää herkkua tarjolla.''* TL8

Molempien ryhmien haastatteluissa tuli ilmi myös ajatus tiedon levittämisestä. Organisaation tekemän tai organisaatioon liittyvän päivityksen jakamisen suhteen haastateltaville oli tärkeätä, että jaettava artikkeli tai esimerkiksi video kiinnostaa heitä myös itseään. Jakaessaan päivityksen he voivat ajatella myös jonkun muun sosiaalisen median verkostossaan kiinnostuvan aiheesta. Organisaatioon liittyvä jaettu artikkeli voi liittyä esimerkiksi mediassa ajankohtaisena pyörivään aiheeseen, ruokareseptiin tai tuotelanseeraukseen, mutta ideana on, että lähettiläs on kokenut sen itse kiinnostavaksi ja voi ajatella sen kiinnostavan myös muita.

*''LinkedInissäkin tulee jaettava sitten eri juttuja, usein konserniin liittyviä artikkeleita muualta maailmassa. Siellä on aika mielenkiintoisia juttuja, tulee jotain sellaista mitä täällä ei välttämättä tiedetä.''* TL5

*”Semmoinen ihan kun aloitin täällä työskentelyn niin hetkisen sen jälkeen, jaoin sellaisen organisaatiomme kokeilukulttuuriin liittyvän artikkelin, joka oli Helsingin Sanomissa. Sen jaoin koska sitä samaa kokeilukulttuuria pyrin täällä oman väkeni kanssa tekemään.” EL1*

Yksi organisaatiokansalaisuuden muoto on organisaatiouuskollisuus, joka tarkoittaa mm. organisaation suosittelemista organisaation ulkopuolisille (mm. George & Jones 1997). Kun organisaation jäsenet levittävät positiivisia artikkeleita organisaatiostaan sosiaalisessa mediassa, voisikin pohtia, että tämä tapahtuisi mahdollisesti organisaatiouuskollisuuden kaltaisista syistä.

### **Miksi henkilö lähtee tai ei lähde työntekijälähtelilääksi**

Lähteliläät kertoivat lähteneensä ohjelmaan mukaan, koska he halusivat oppia sosiaalisesta mediasta viestinnällisenä kanavana, halusivat kehittää omaa asiantuntijabrändiään sosiaalisessa mediassa sekä tutustua paremmin organisaation toimintaan ja sen työntekijöihin. Syistä ehdottomasti eniten mainittu oli halu oppia lisää sosiaalisen median käytöstä ja viestinnästä:

*”Kyllä se lähti ihan siitä omasta mielenkiinnosta somea kohtaan ja niin kuin sellaisesta, kun on puhuttu niin kuin henkilöbrändäyksen tärkeydestä ja tällaisesta.” TL3*

Yksi organisaatiokansalaisuuden muodoista on itsensä kehittäminen, jolla tarkoitetaan omien taitojen ja kyvykkyyksien kehittämistä organisaation hyväksi (Podsakoff ym. 2000; George & Jones 1997). Työntekijälähteliläiden haastatteluista tuli selkeästi ilmi halu kehittää itseään sosiaalisen median viestijänä ja yrityksen edustajana. *Työntekijän ominaisuuksista* halu kehittää itseään, vaikutti olevan yksi tärkeimmistä syistä työntekijälähtelilääksi ryhtymiselle.

Osa lähteliläistä mainitsi myös luonnollisena mukaan lähtemisen syynä sen, että he viihtyvät töissään ja haluavat tutustua organisaatioonsa ja sen ihmisiin paremmin.

*”Yhdeltä puolelta varmasti se että kun mä oon täällä töissä, tykkään tietysti tästä yrityksestä ja tuotteista ja toiselta puolelta ehkä se omakin kehitys.” TL5*

*''Ylipäättänsä se että ihan kiva nähdä jotain muutakin, mitä yritys tekee kuin vain se mitä omissa hommissa kohtaan. '' TL1*

Työntekijälähettiläiden haastattelut vaikuttaisivat siis olevan myös tässä suhteessa samansuuntaisia työntekijän sitoutuneisuutta tutkineiden tutkimuksien kanssa (O'Reilly & Chatman 1986; Zayas-Ortiz ym. 2015; Shore & Wayne 1993; Burmann & Zeplin 2005; Burmann ym. 2009), joiden mukaan *sitoutuminen* vaikuttaa merkittävästi organisaatio- ja brändikansalaisuuden ilmenemiseen. Lisäksi Organin ja Ryanin (1995) meta-analyysissä myös työtyytyväisyys korreloi positiivisesti organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen kanssa.

Organin ja Ryanin (1995) mukaan johtajien tuki vaikuttaa positiivisesti organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen. Vallasterin ja de Chernatonyn (2005) mukaan johtajat toimivat *sisäisen markkinoinnin* johtamisessa katalysaattoreina, jotka saavat aikaan muutoksen myös muissa työntekijöissä. Yllättävää olikin, että vain yksi lähettiläistä kertoi, että hänen esimiehensä oli ehdottanut ohjelmaa hänelle, mistä hän oli saanut idean lähteä mukaan:

*''Mähän menin mukaan tähän koska mun esimies sano, että tämmöinen on alkanut, että sähän voisit mennä vaikka mukaan. Ja sitten mä ajattelin, että okei, että tämänhän voisi olla aika kivaa, mutta mähän en oo ollut hirveen aktiivinen aikasemmin somessa. '' TL7*

Kyseisen haastatellun tapauksessa lähiesimiehen kannustus toimi selkeästi hyvänä kannusteena ottaa uusi haaste vastaan, vaikka haastateltu ei alun perin ole ollut sosiaalisessa mediassa aktiivinen.

Kaikki ei-lähettiläät olivat joskus joko itse julkaisseet tai jakaneet töihin liittyvän artikkelin, vaikka he eivät olleet mukana työntekijälähettilyysohjelmassa. Kolme haastatelluista ei-lähettiläistä ajatteli lähettilyyden olevan työlästä. Koska päivitysten tekeminen omasta arjestakin tapahtuu niin harvoin, niin omasta työstä päivittäminen ja aiheiden keksiminen olisi haastavaa.

*'' Ja mä silloin harkitsin, että pitäisikö lähteä, mutta sitten tuli se epävarmuus, että mitä mä päivittäisin että se olisi kiinnostavaa. Siihen se tyssähti, et en mä keksi ja sitten jos tulisi stressi että nyt pitäisi päivittää ja miten usein siinä pitää päivittää'' EL3*



Gotsi ja Wilson (2001b) toteavatkin, jos henkilökunta halutaan ottaa mukaan yritysviestinnän aktiviteetteihin, tulisi *sisäisen kommunikaation* rohkaista ja madaltaa työntekijöillä olevaa kuvaa siitä, mitä heiltä vaadittaisiin brändin arvojen mukaiseen käytökseen.

Lisäksi molemmilta ryhmiltä tuli ilmi ajatus siitä, että liian samankaltaisina toistuvista työtehtävistä ei tee mieli tehdä päivitystä sosiaalisen mediaan. Podsakoffin ym. (1996) mukaan organisaatiokansalaismaista käytöstä esiintyy enemmän, jos *työtehtävän piirteet* eivät ole liian rutinoituneet. Voisikin ajatella, että koska sosiaalisen median päivitysten taustalla on usein halu näyttää erikoisempia hetkiä elämästä, vaikuttavat samantyyliisellä toistuvat tehtävät, kuten perinteiset toimistotehtävät, todennäköisesti vähentävästi myös työntekijälähettilyyteen.

Haastatteluissa kävi myös ilmi halu pitää työ ja yksityiselämä erillään ja se, että omia sosiaalisen median verkostoja ei haluta tukehduttaa liiallisilla töihin liittyvillä päivityksillä. Vaikka kaikki ei-lähettiläät olivat joskus julkaisseet tai jakaneet töihin liittyvän päivityksen profiilissaan, niin haastatteluista tuli vahvana ilmi aikaisemminkin mainittu näkökulma siitä, että tällaisen töihin liittyvän päivityksen täytyy olla erikoisempi ja henkilön täytyy tuntea tietynlaista ylpeyttä organisaatiostaan jakaessaan päivityksen.

*” Joskus kun tuli uusi tuotelanseeraus niin silloin mä julkaisin, kun ne oli niin loistoja ja mä jotenkin hehkutin sitä itsekin. Ne nyt oli poikkeus, mut jotenkin en mä silleen kun se on vapaa-aika niin rupee työasioita buustamaan Facebookissa.” EL4*

*Työntekijän ominaisuuksista* tämä halu pitää tietyt sektiot työlle ja vapaa-ajalle vaikuttaisi vaikuttavan merkittävästi työntekijälähettilyyteen.

### **Sääntöjen noudattaminen**

Yksi organisaatiokansalaisuuden muodoista on sääntöjen noudattaminen, jolla tarkoitetaan tunnollista ja tottelevaista käytöstä. Sääntöjen noudattamisesta ja tunnollisesta käytöksestä on epäsuorasti apua organisaatiolle ja työyhteisölle, vaikka kyse ei olekaan suoranaisesti auttamisesta. (mm. Smith ym. 1983; Williams & Anderson 1991; Organ ym. 2006, 19; Podsakoff ym. 2000.)

Sääntöjen noudattamisen halu pätee myös sosiaalisen mediaan. Ongelmana töihin liittyvin päivitysten julkaisussa nähtiin nimittäin myös epäilykset siitä, julkaisisiko vahingossa jotain, mitä voisi olla harmillista yritykselle. Kummankin ryhmän haastatteluissa tuli ilmi, että joillakin haastatelluilla on epävarmuutta sallituista aiheista ja ollakseen ottamatta turhia riskejä, työhön liittyvät päivitykset on usein vain helpompi jättää tekemättä.

*''Se on varmaan enemmän sitä arkuutta, että ei tee mitään ad hoc ja sit myöhemmin kattoo, että mitä typerää sä oot sinne kirjoittanut? Kirjoitusvirheitä tai jotain. Ehkä mä mietin sitä liian pitkälle. '' EL4*

Sama näkökulma toistui myös muutamalla työntekijälähteläällä. Sosiaalisen median ohjeistus ja sallittujen aiheiden läpikäyminen sekä esimiehen mukana olo näiden aiheiden valinnassa koettiin tärkeänä, etenkin jos henkilö teki töitä tuotantoon liittyvissä tehtävissä. Haastatellut työntekijälähteläät, jotka kokivat epävarmuutta sallittujen kuva-aiheiden suhteen, olivat selkeästi kuitenkin halukkaita julkaisemaan tai jakamaan enemmänkin töihinsä liittyvistä asioista.

*'' Koen, että mun työ on ihan mielenkiintoista ja se on hauskaa, kun joskus tapaa jonkun uuden ihmisen ja kertoo omasta työstään, ja sanoo, että opiskelen vaikka elintarviketekniikkaa, mutta eihän kukaan tiedä mitä mä teen tyyliin, että jotenkin ruokaan liittyy. Olisi ihan kiva valaista ihmisiä mitä me oikeasti tehdään. '' TLI*

Kyseistä lähtelästä kuvaakin hyvin Indin (2001) määritelmä brändilähteläistä tarinankertojina, jotka levittävät brändin ideaa kollegoilleen ja asiakkailleen.

Sosiaalisen median sääntöjä käytiin läpi yhteisissä tapaamisissa, mutta haastatteluista tuli ilmi, että joissain tapauksissa esimies olisi hyvä olla mukana sallittujen kuva-aiheiden määrittelyssä:

*''Kyllä musta tuntuu, että jos työntekijät jakaa sitä mitä tapahtuu töissä, niin sitä varten pitäisi olla tosi tarkat säännöt ja esimies taustalla. Siinä olisi hyvä tietää tosi tarkat säännöt jakamiseen, että mikä on ok ja mikä ei. '' TLI*

Suurin osa työntekijälähteläistä ei kuitenkaan tarvinnut selkeytystä sosiaalisen median ohjeistukseen:

*”Mun mielestä se on aika selkeätä, että jos se on ns. julkista ja mitä kuluttajille menisi muutenkin. Se on vaikka meidän nettisivuilla ns. tai tuote on kaupassa sitten se on aika selkeätä, että sen voi kertoa.” TL6*

### **6.3 Kokemukset työntekijälähettilyydestä**

Molemmat ryhmät suhtautuivat erittäin positiivisesti työntekijälähettilyyden ideaan.

*”Ajatus on mun mielestä tosi hyvä ja lähtökohtaisesti jokaisen pitäisi olla ammattiylpeä siitä mitä tekee tai sitten ei ole oikeassa hommassa tai on leipäpappi jutussa, mutta jokaisen pitäisi pystyä olla jonkinnäköinen käyntikortti edustamassaan yrityksessä.” TL2*

*”Se on loistohomma, ja se on paljon uskottavampaa ulkopuolisille ihmisille että työntekijä puhuu, mistä puhuukin. Se ei ole sellaista mainosjargonia. Se on tavallaan yritykselle ilmaista mainosta ja siten monta hyvää. Työntekijöille yksi sitouttamiskeino tavallaan. Pelkkää positiivista.” EL4*

Päällimmäinen etu työntekijälähettilyydessä koettiin olevan sen antama todenmukaisempi kuva organisaatiosta ja läpinäkyvyyden lisääntyminen. Työntekijälähettilyyden avulla koettiin myös välittyvän aidompi kuva organisaation työtehtävistä.

### **Organisaatiositoutuneisuuden ja brändisitoutuneisuuden kehitys**

Haastatellut työntekijälähettiläät kokivat organisaation läheiseksi ja osa koki, että tarjottu tilaisuus osallistua työntekijälähettilyyteen myös syvensi tätä tunnetta.

*”Olin äärimmäisen positiivisesti yllättynyt siitä, että kun silloin ihan vaan kokeilin hakea tähän ohjelmaan, että moi olen kesätyöntekijä, mutta saisiko tulla, ja otettiin avosylin vastaan. Totta kai se lähentää ja se lisää omaa arvostusta työnantajaa kohtaan, että annetaan tällaisia mahdollisuuksia sillä se ei oo todellakaan mikään itsestänselvyyys.” TL3*

*”Kyllä sitä on tietyllä tavalla enemmän innostunut brändistä, eihän tätä tekisi jos brändi ei kiinnostaisi millään tavalla ja mä pitäisin sitä jollain tavalla huonona. Se et voi olla brändistä sinänsä ylpeä ja ihan mielellään*

*jakaa. Niin kyllä se ehkä se tietynlainen ylpeys brändiä kohtaan on kasvanut.” TL4*

Työntekijälähettilyyks voi myös siis kasvattaa *organisaatio- ja brändisitoutuneisuutta*, eli henkilön positiivista tunnesidettä organisaation ja brändiin. Indin (2001) mukaan työntekijät haluavat osallistua selvästi ilmaistun ja motivoitun merkityksen rakentamiseen ja avain merkityksellisen työn luomiseen on työntekijöiden valtuuttaminen ja voimaannuttaminen. Työntekijälähettilyyden voisi ajatella olevan keino valtuuttaa työntekijä ottamaan uusia haasteita vastaan ja tehdä myös organisaation brändiä tutummaksi.

Kaikki ei-lähettiläät suhtautuivat positiivisesti ajatukseen työntekijälähettilyydestä. Jos he olivat huomanneet kollegoidensa tekemiä päivityksiä, kommentit olivat positiivisia.

*”Siitä tulee sellainen tunne, tai jotenkin sellainen ylpeys, että mä oon tässä samassa firmassa, että meillä on kaikkea kivaa näköjään. Se on kiva että toiset on aktiivisia ja uskaltaa laittaa ja on näin etunenässä, Et mä vaan sit nautin näistä, että mä oon kanssa tuolla töissä.” EL4*

Tiedon leviäminen sosiaalisessa mediassa voi myös siis nostattaa ylpeyden tunnetta organisaatiota ja brändiä kohtaan myös niiden työntekijöiden kesken, jotka eivät olleet ohjelmassa mukana. Ind (2001) määrittääkin brändilähettiläät tarinankertajiksi, jotka levittävät brändin ideaa kollegoilleen ja asiakkailleen.

### **Taitojen karttuminen – työntekijälähettiläät**

Osa lähettiläistä kehui työntekijälähettiläsohjelmaan kuuluneita koulutuksia. Eräs lähettiläs kommentoi, että hän oli nauttinut erityisesti, kun oli päässyt mukaan ideoimaan organisaation ja lähettiläiden yhteistä viestintää. Lisäksi kommentoitiin, että yhteisten koulutusten myötä karttui näkemystä siitä, minkälainen sisältö voi kiinnostaa ihmisiä ja minkälaisia vaikutuksia viestinnällä voi olla.

*”Silloin kun työntekijälähettilyydessä konsultoinut yritys kävi, niin silloin sai vähän enemmän sitä näkemystä, että mitä kaikkea voi jakaa ja miten kannattaa jakaa ja ehkä vielä enemmän myös sitä sen jälkeen osasi enemmän ajatella sitä, mitä vaikutuksia sillä on mitä jakaa.” TL4*

Kaikki haastatellut eivät kokeneet oppineensa kauheasti sosiaalisen median taitoja lisää. Näin oli etenkin niiden lähettiläiden suhteen, jotka tulivat ohjelmaan mukaan syksyllä.

*”No itseasiassa en enää muista oikeastaan niistä mitä ollaan palaverissa käyty lävitse, että en mä niitä oppeja sen enempää, en muista oliko siellä jotain uutta mulle.” TL2*

### **Työ- ja yksityiselämän sekoittuminen**

Työntekijälähettiläillä oli myös epäilyjä työntekijälähettilyyden suhteen. Suurimmaksi esteeksi koettiin työ- ja yksityiselämän sekoittaminen, mikä liittyy *työntekijän omiin ominaisuuksiin*.

*”En koe sitä työläänä ja se on kivaa. Vierastan kyllä sitä että ihan täysin omaa henkilökohtaista kanavaa käyttää siihen. Jossain määrin kyllä, mutta miten esim. jokin tuotepostaus kulkee mun omassa elämässä. En siihen omalle kanavalle halua täyteen työhön liittyvää asiaa, että se on kuitenkin enemmän vapaa-ajan kanava mulle ollut.” TL8*

Työntekijälähettilyysohjelma alkoi kesällä 2015 työntekijöiden tekemien päivitysten jakamisella ensisijaisesti organisaation omilla sosiaalisen median kanavilla. Syksyllä päivitysmallia muutettiin ja työntekijöitä kannustettiin jakamaan päivityksiä heidän omilla sosiaalisen median tileillään.

Sinä ajanjaksona, jolloin päivittämiseen käytettiin yrityksen omia sosiaalisen median tilejä, olivat lähettiläät erittäin aktiivisia kommunikoimaan keskenään. Kuvia työpäivistä jaettiin monta kertaa viikossa ryhmän yhteiseen pikaviestikeskusteluun ja lähettiläät kannustivat aktiivisesti toisiaan. Pikaviestikeskustelun kautta päivitykset sitten julkaistiin myös organisaation sosiaalisen median tileillä. Kynnys kuvien jakamiseen ryhmän kesken oli selkeästi paljon pienempi, kuin käytettäessä henkilökohtaista sosiaalisen median tiliä. Vaikka pääasiainen julkaisukanava oli yrityksen omat sosiaalisen median tilit, aktivoituivat lähettiläät silti päivittämään muutamia töihin liittyviä julkaisuja myös omille tileilleen.

*”Se ensimmäinen [töihin liittyvä päivitys omalla sosiaalisen median tilillä] oli, että tällainen työntekijälähettilyysohjelma on niin kuin aloitettu ja ajatuksena oli tuoda sitä ilmi, että oon tällaisessa työpaikassa ja teillä on*

*mahdollisuus seurata näitä juttuja ja tein yhden lisäpäivityksen oman profiilin kautta.” TL3*

Kun projektissa siirryttiin malliin, jossa henkilöitä kannustettiin päivittämään ja jakamaan töihin liittyviä päivityksiä omien sosiaalisten median kanavien kautta, päivityksiä ei enää tullut aivan yhtä usein. Haastattelujen perusteella voikin sanoa, että työntekijälähteläät edustavat todennäköisesti erittäin mielellään organisaatiotaan sosiaalisessa mediassa, mutta suurin kynnys päivittämiseen on oman henkilökohtaisen sosiaalisen median kanavan käyttö.

Kummankin ryhmän haastatteluissa tuli ilmi, että henkilökohtaista sosiaalisen median profiilia on mahdotonta erottaa kokonaan työprofiilista. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että jos työntekijä aiheuttaa sosiaalisessa mediassa maineskandaalin, joka vaikuttaa negatiivisesti myös organisaatioon, ei haastatelluille tule yllätyksenä, jos maineen menetys vaikuttaa negatiivisesti myös työelämään:

*” Lähtökohtaisesti niitä ei pysty mun mielestä silleen erottamaan, että jos mä meen jonnekin Facebookiin huutelemaan jotain typeryyksiä, niin en mä ylläty siitä, että jos se vaikuttaa mun duuniin, että varsinkin jos sä oot yhtään niin kuin näkyvämmässä roolissa.” EL6*

Muutamit haastatellut ei-lähteläät kuvailivat, että työntekijät edustavat selkeästi enemmän työpaikkaansa LinkedInissä ja Twitterissä kuin muissa sosiaalisen median kanavissa. LinkedInissä tämä on luonnollista, sillä yhteisöpalvelun tarkoitus on nimenomaan auttaa jäseniään verkostoitumaan ja rakentamaan asiantuntijuuttaan työelämässä. Twitterissä työpaikan edustaminen näkyy usein sillä, että henkilöt ovat kertoneet työpaikastaan omassa profiilissaan ja he jakavat usein päivityksiä omasta yrityksestään.

Enemmän ongelmia työjulkaisujen ja henkilökohtaisen julkaisujen välillä tulee Facebookissa ja Instagramissa. Kummankin ryhmän kommentteista tuli esille, että Facebook koetaan ehkä henkilökohtaisimmaksi sosiaalisen median kanavista. Tässä kanavassa työntekijälähtelisyys koettiin haastavimpana. Haastatelluilla oli tässä kanavassa eniten seuraajia, jotka oli hankittu pitkältä aikaväliltä. Suurimmat syyt, miksi ryhmät kokivat työntekijälähtelilyyden ongelmalliseksi Facebookissa, olivat epäaktiivisuus kanavan päivittämisessä sekä työn sekoittuminen yksityiselämän päivityksiin.

Moni nuoremista vastaajista oli jättänyt Facebookiin aktiivisen päivittämisen, sillä suurin osa Facebookin seuraajista ei kuulunut enää omaan lähipiiriin. Tästä johtuen tuntuisi myös töihin liittyvän päivityksen julkaisu epäluonnolliselta. Osa haastatelluista oli siirtynytkin Facebookista Instagramiin, jossa on mahdollisuus alkaa rakentaa seuraajajoukkoaan ikään kuin alusta:

*”Facebookissa on 500 ystävää ja sit ne on jotain sellaisia rändömeitä, mitkä on ollu samalla kurssilla tai jotain. Mä en välttämättä halua jakaa niiden kaa kaikkea mun elämästä kun taas Instagramissa mulla on salattu tili eli yleisö on rajatumpi ja mieluummin jaan sinne.” EL6*

Myös ne lähettiläät ja ei-lähettiläät, jotka kokivat lähettilyyden osaksi nyky maailman työelämää, vetivät rajan liian aggressiiviseen viestintään omasta yrityksestään. Eräs ei-lähettiläs ilmaisi asian niin, että työntekijälähettilyydestä täytyy käydä jonkinlainen keskustelu itsensä kanssa:

*”Se on sillä tavalla vaikea että sehän täytyy itsensä kanssa käydä se keskustelu siitä asiasta, että kuinka paljon minun yksityinen minä, sekoittuu minun työhön.” EL1*

Sama ei-lähettiläs kommentoi, että nyt kun hän on yrityksessä, joka on eräänlainen piristävä haastaja markkinoilla, tuntee hän sen verran ylpeyttä työstään, että hän haluaa myös jakaa siitä välillä joitain asioita omalle sosiaalisen median verkostolleen. Tällainen ylpeys osoittaa taas selkeästi syvempää sitoutuneisuutta, mikä on yhteneväistä organisaatio- ja brändikansalaisuutta käsittelevän kirjallisuuden kanssa (O’Reilly & Chatman 1986; Burmann & Zeplin 2005).

Kolme muuta ei-lähettilästä kokivat työelämästä jakamisen omalle seuraajajoukolleen ongelmallisemmaksi, sillä he kokivat vielä vahvempana halun pitää yksityiselämän erillisenä työelämästä:

*”Ei se ehkä sillain, mut sitäkin mä mietin, kun mä näin ne mainokset siitä ja mä mietin, että haluunkohan mä välttämättä niin vahvasti sekoittaa sitä työelämän ja vapaa-ajan profiilia. En tiedä miksi olisi ongelma, mutta ehkä siinä on pieni sellainen tunne että haluunkohan niitä sekoittaa.” EL3*

Sama huolenaihe tuli ilmi myös työntekijälähettiläiden kommentteissa, vaikkakaan ei aivan yhtä voimakkaasti. Kaksi lähettilästä kommentoi, että he eivät halua levittää liikaa työelämään liittyviä päivityksiä omille sosiaalisen median tileilleen. Omia sosiaalisen

median verkostoja ei haluttu hukuttaa liialla töihin liittyvällä materiaalilla. Toinen lähettiläistä ilmaisi asian niin, että työpäivitys tuntuu välillä epäluontevalta ja liian mainostavalta, jos viimeisen päivitys on koskenut vaikka omaa perhettä. Yksi lähettiläs kuvaili sopivaa suhdetta omien ja töihin liittyvien päivitysten suhteen kultaisen keskitien löytämiseksi.

Lähettiläiden haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että kaikilla, sekä lähettiläillä että ei lähettiläillä, olisi halua viestiä välillä enemmänkin töihin liittyviä päivityksiä, mutta oman tilin käyttäminen toimi välillä esteenä monille. Osa lähettiläistä ehdotti vaihtoehdoksi oman tilin käytön sijaan työnantajan sosiaalisen median tiliä tai työntekijöille perustettua omaa blogia:

*''Jotenkin se, että ei sit viitsi, että ensiksi jakaa kuvan lapsista ja sitten että yrityksemme on maailman paras ja vastuullisin yritys niin sitten ne ei oikein keskustele keskenään. Mutta siitä voisi kirjoittaa vaikka jonkin blogijutun että tää on tosi mahtavaa ja jakaa sit sitä blogia ja sitten se olisi hiukan helpompaa, sillä sitten se juttu olisi jossain muualla ja sitä voisi halutessaan mennä jakamaan ja jokaisen itsepäätettävissä lukeeko sen vai ei. '' TL6*

## 6.4 Miten työntekijälähettilyyteen voisi kannustaa

Ei-työntekijälähettiläiltä kysyttäessä lähettilyyteen liittyvä tärkein toivottu tuki olisi viestinnän ideologian jakaminen ja koulutus tapaan, millä sosiaalisessa mediassa kannattaa viestiä. Ei-lähettiläät kokivat myös, että lähettilyyden idean ja tahtotilan selkeä viestiminen voisi motivoida heitä myös viestimään enemmän yrityksestään.

*''Pieni perehdytys Instagramiin ja Twitteriin, miten toimivat. En mä välttämättä nää että tarvitaan muuta. Ehkä sellainen käytännön testaus että ei vahingossa postaa sinne mitään väärää. Mitä vaivattomampaa se on, niin sitä enemmän tulee postattua. '' EL3*

Haastatteluissa oli myös havaittavissa epävarmuutta virheiden tekemistä koskien, ja ei-lähettiläät mainitsivat motivoiviksi tekijöiksi myös sen, että joku voisi käydä viestejä läpi, ennen kuin niitä julkaisisi.

Yksi tärkeä esiin tullut henkilöstöjohtamisen ulottuvuus oli hyvän työn huomioiminen ja siitä kiittäminen.



*'' Miksi ei, mutta kiitos enemmänkin. Kiitos motivoi paljon. ''EL5*

Myös esimiehen tuki koettiin tärkeäksi, jotta henkilöt uskaltautuisivat viestiä enemmän yrityksestään. Sisällöntuotannossa korostettiin, että jos jokin tietty sisältö on kirjoitettu työntekijälähteläitä ajatellen, pitäisi tämä pitää mielessä tätä sisältöä kirjoittaessa – kirjoitustyylin ja asun pitää myös tukea työntekijälähtelilyyttä.

Osa lähettiläistä oli sitä mieltä, että vaikka koulutuksissa oli hyvää asiaa, niin ne olisivat saaneet edetä pidemmälle käytännön toteutukseen. Yksi lähettiläs mainitsi, että olisi kaivannut apua siihen, miten tuottaa kiinnostavaa tietoa sosiaalisessa mediassa ja minkälaista oma sisällön tuotanto voisi olla:

*''...sitä olisi vaan pitänyt pystyä käyttämään sitä teoriaa käytäntöön, että tavallaan miten sitä tietoa tuottaa olisi voinut kerrata enemmän, mistä aiheesta kannattaa läheta kertomaan ja näin päin pois...Kaipaisin vinkkejä enemmän omaan sisällön tuotantoon. ''*

Osa lähettiläistä taas totesi, että he eivät kaipaa välttämättä enemmän koulutusta työntekijälähtelilyyteen, mutta sopiva tuki voisi olla vaikka joidenkin tuntemattomampien sosiaalisen median kanavien läpikäymistä.

*Sisäisen markkinoinnin* elementeistä viestinnällä, henkilöstöjohtamisella ja johtajien tuella oli selkeästi merkitystä työntekijälähtelilyyden implementoimiseksi. Tämä on yhtenäistä aiemman sisäistä markkinointia tutkineen tieteellisen tutkimuksen kanssa (mm. Burmann & Zeplin 2005; Vallaster & de Chernatony 2005; Gotsi ja Wilson 2001b).

### **Ulkoinen palkinto**

Ajatus siitä, että työntekijälähtelilyydestä voisi saada jonkinlaisen palkinnon, jakoi haastateltuja. Puolet ei-lähteläistä kommentoi, että ulkoinen palkinto ei toimisi oikealla tavalla motivoimaan lähettiläiksi, kun taas toinen puoli sanoi, että jonkinlainen ulkoinen palkinto voisi olla ihan sopivaa.

*''Onhan se hyvä juttu jos saa hyvityksen, kyllä se mulle sopii, mutta en edellytä sitä. Kyllä mä ajattelen, että se liittyy työhön, mutta tietenkkin se, että jos ajateltaisiin että on tiettyporukka joka pitäisi huolen siitä ja ne saisi, että toki se sopii. '' EL1*

Vaikka ulkoinen palkinto voisi siis toimia motivaatiokeinona osalle haastatelluista, olivat jopa he, jotka vastasivat tähän myöntävästi epävarmoja siitä, jos näin kannattaisi tehdä. Jos päivityksistä paistaisi liikaa läpi ulkoisen palkinnon tavoittelu, menisi koko työntekijälähettilyyden idea väärille urille.

*''Tavallaan joo, että siitä pitäisi saada palkinto jos on hyvä, mutta sit että se ei lähtisi väärälle polulle, et joku ajattelisi no hei siitä saa tän verran!'' EL3*

Työntekijälähettiläät olivat samoilla linjoilla, ja totesivat ulkoisen palkinnon motivoivan ehkä joitain ihmisiä, mutta näkivät vaaran siinä, että työntekijälähettilyydestä katoaisi aitous:

*''Kyllä se motivoisi, mutta se olisi väärä peruste. Se ei olisi silloin niin kuin spontaania ja rehellistä. Se ei toisi rehellistä kuvaa, sillä kaikkien niiden päivitysten taustalla olisi aina se ajatus siitä ulkoisesta kannustimesta. Se on väärä keino.''' TL3*

Yksi työntekijälähettiläs jopa kommentoi, että ulkoinen palkinto tai korvaus vain lisäisi paineita tehdä enemmän:

*''Palkka aiheuttaisi vain lisäpaineita että pitäisi koko ajan tehdä jotain. Miksi ei joskus jotain tuotteita, mutta en mä tällä tasolla mitä teen tätä nyt niin kaipaa ainakaan rahaa.''' TL4*

Haastateltujen kommentit ovat linjassa sen kanssa, että tutkimusten mukaan organisaatiositoutuneisuus, joka perustuu haluun saavuttaa ulkoisia palkintoja, ei ole todettu vaikuttavan organisaatiokansalaisuuden syntyyn (Zayas-Ortiz ym. 2015; Shore & Wayne 1993; O'Reilly & Chatman 1986). Työntekijälähettiläät eivät siis ole lähteneet mukaan ohjelmaan ulkoisen palkinnon toivossa.

### **Ihmiset ja oikea ilmapiiri: Ei-lähettiläät**

Haastatellut nostivat ulkoisen palkinnon tai hyvityksen sijaan tärkeämmäksi motiivoinnin kannalta *organisaatiotekijöihin* liittyviä elementtejä. Yksi mainittu tekijä oli lähteä liikkeelle perusasioista eli ihmisistä, jotka ovat oikeista syistä töissä sekä oikeanlaisen ilmapiirin luomisesta, jotta ihmiset haluavat jakaa töistään myös sosiaalisessa mediassa. Samaa kommentoivat sekä lähettiläät että ei-lähettiläät.

Ei-lähtetiläillä tämä tuli ilmi haastatteluissa ajatuksena tietynlaisesta ajatusmaailman käännöstä. Osa ei-lähtetiläistä kommentoi, että he tarvitsisivat tietynlaisen tunteen ja halun päivittää ja tähän tarvitaan ajatusmaailman kääntöä, jotta työpäivän keskellä tulisi miettineeksikin asioita välillä sosiaalisen median näkökannalta. Tähän voisi auttaa myös yhdessä tekeminen.

*”Niin se olisi se oma porukka jonka kanssa yhdessä tehdään, niin sellainen voisi toimia mulle motivaattorina enemmän kuin tavara tai mikään semmoinen muu.” EL3*

*”Sitten kun olet oikeista syistä töistä, niin jaat myös niitä sisältöjä. Sitten perusasiat kuntoon, että luodaan sellainen ilmapiiri että haluat jakaa, että sä olet ylpeä siitä.” EL2*

Ei-lähtetiläiden kommenteista tuli hyvin ilmi näkökulma siitä, että työntekijälähteilys lähtee tyytyväisistä työntekijöistä ja ilmapiiristä.

*”Se miten yritys voi tukea lähteilyyttä on varmistaa, että ihmisillä on hyvä ilmapiiri, koska sitä kautta jos mä oikeesti tykkään mun työstä, niin sitten mä ihan mielellään jaan tollaisista tilanteista eteenpäin sosiaalisessa mediassa.” EL6*

Motivoivana tekijänä voisikin toimia sosiaalista mediaa painottava yhdessä tekemisen kulttuuri, joka auttaisi ei-lähtetiläitä pikkuhiljaa kääntämään ajatusmaailmaansa lähteilyyden suuntaan. Kannustuksen jakaa ja viestiä pitäisi olla sopivalla tavalla esillä organisaatiossa. Hyvän ryhmäkoheesio, eli ryhmän yhteistyökyyvyn, onkin todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiokansalaisuuden syntyyn (Podsakoff ym. 1996).

Lisäksi, jos henkilön oma luontainen tyyli ei ole jakaa artikkeleita sosiaalisessa mediassa, ei uudenlaisen sisällön tuotanto auta motivoimaan häntä jakamaan niitä sosiaalisen median verkostoilleen.

Ei-lähtetiläiden välillä oli siis selkeitä eroavaisuuksia siinä, kuinka virallisessa roolissa työntekijälähteilyyden tulisi olla. Yksi ei-lähtetiläs kommentoi, että jotta hänelle tulisi mieleen viestiä töistään sosiaalisessa mediassa, tarvittaisiin siihen selkeä lisäys hänen toimenkuvaansa. Kyseistä haastateltua motivoisi viestiä enemmän yrityksestään, jos hänen toimenkuvaansa kuuluisi olla lähtetiläs. Tällä hetkellä haastateltavan on vaikea yhdistää näitä kahta maailmaa, sillä sosiaalisen media edustaa hänelle vapaa-aikaa:

*”Mä en oikeen osaa sanoa. Mä mietin sitä omalta kohdalta, et nyt kun tavallaan se ei liity mun toimenkuvaan ja mä en oo lähettiläs, et sit se on jotenki mulle vielä isompi se ero.” EL4*

Toista ääripäätä edusti toinen haastateltu ei-lähettiläs, joka taas totesi, että ei tarvitsisi erillistä motivaattoria työntekijälähtetilyyteen, sillä näkee sen jo osana työtä.

*”En tiedä tarvitseeko siihen erillistä motivaattoria. Kyllähän se on osa työtä.” EL1*

Työntekijöiden käsityksien työroolistaan on todettu vaikuttavan organisaatiokansalaisuuteen (Podsakoff ym. 2000). Epäselvyys omasta roolista organisaatiossa tai konflikti tätä roolia koskien vaikuttavat negatiivisesti muun muassa organisaatiokansalaisuuden tiimipelaajuuusulottuvuuteen (Podsakoff ym. 1996). Tiimipelaajuus tarkoittaa valmiutta sietää epä mukavuusalueelle astumista organisaation hyväksi ja hyvän hengen ylläpitämistä tiukoissakin paikoissa (Organ ym. 2006, 22).

Kun työntekijälähtetilyys ei ole selkeästi osa toimenkuvaa, voi osa työntekijöistä kokea työntekijälähtetilyyden kaukaiseksi teemaksi, joka ei vielä kosketa heitä. Tällöin esimerkiksi henkilö, joka on tottunut käyttämään sosiaalista mediaa esimerkiksi vain ystäväpiirinsä kanssa yhteydenpitoon, ei ole aivan niin valmis siirtymään uudelle epä mukavuusalueelle työntekijälähtetilyyden pariin, sillä hän ei koe sitä olennaiseksi oman työnsä kannalta. Osalle työntekijöistä työntekijälähtetilyys on jo selkeästi osa nyky maailman työ maailmaa ja toimenkuvaa, jolloin myös työntekijälähtetilyys tuntuu luontevammalta ajatukselta.

### **Ihmiset ja oikea ilmapiiiri: Työntekijälähtetiläät**

Työntekijälähtetiläiden haastatteluissa tuli ilmi sama näkökulma oikeanlaisesta ilmapiiiristä ja ryhmän tuesta. Erona ei-lähtetiläiden haastatteluihin oli, että työntekijälähtetiläiden ajatus maailma oli kääntynyt lähettilyyttä kohti, joten heille oli helpompaa yhdistää sosiaalinen media heidän normaaliin työpäiväänsä.

*”En tiedä, tarvitseeko yrityksen niin kauheasti luoda niitä kannustimia, että jos ihmiset tykkää työstään ja kokee sen mielekkääksi niin kyllä ne sitten jakaa siitä mun mielestä ulkopuolellekin.” TL3*

Toisaalta myös työntekijälähteläiden haastatteluissa tuli ilmi, että osa ihmisistä kaipaisi jonkinlaista ohjausta ja vuorovaikutteisuutta, jotta työntekijälähtely pysyisi aktiivisena ja sosiaalista mediaa muistaisi päivittää töihin liittyvistä asioista.

*''Ehkä niitä tapaamisia voisi olla enemmän. Ei välttämättä aina kallista koulutusta ehkä, mutta ihan vain lähteläiden keskinäisiä tapaamisia. Tai enemmän tietoa jos on jotain yleisiä seminaareja tai mitä tahansa. Vuorovaikutteisuus kannustaisi ehkä kaikkia, ja saisi pientä painetta vaikka ei tietenkään oo tarkoitus väkisin vääntää mitään.''* TL4

### **Arvot ja sitouttaminen**

Motivoivina tekijöinä nähtiin myös työntekijän osallistaminen ja organisaation arvoihin tutustuttaminen.

*''Varmaan se että tietää mistä puhuu ja on kenties mukana luomassa sitä aineistoa. Se, mikä firman arvolle tärkeitä, niin tutustuu siihen ja osa-alueisiin, että tiedät mitä kaikkea sä edustat.''* TL2

*''Enemmän pitää miettiä että, mikä saisi mut jakamaan? Et me tehdään semmoista juttua, et meidän henkilöstö seisoo sen takana ja että kaikki ymmärtää meidän arvot ja arvomaailman, mission ja vision.''* EL2

Haastatteluissa esiin tulleet ajatukset arvoihin tutustuttamisesta, ymmärtämisen ja omaksumisen tärkeydestä työntekijälähtelykehityksen kannalta ovat linjassa myös organisaatiokansalaisuuden teorian kanssa. O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimus vahvistaa, että syvempi kiintymys organisaatioon, joka perustuu nimenomaan identifikaatioon tai organisaation arvojen sisäistämiseen vaikuttaa positiivisesti organisaatiokansalaisuuden käytöksen syntyyn. Lisäksi Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan brändisitoutuneisuus vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen nähdä ylimääräistä vaivaa saavuttaa organisaatiobrändin tavoitteita, eli toisin sanoen käyttäytyä brändikansalaismaisesti.

## Selkeä konsepti

Sekä työntekijälähettiläiden että ei-lähettiläiden haastatteluissa tuli ilmi, että henkilöitä voisi itseasiassa motivoida työntekijälähettilyyteen se, että työntekijälähettilyyden konseptia selkeyttäisi. Tavoitteiden asettaminen ja edistymisen seuranta nähtiin motivoivina tekijöinä sekä lähettiläiden että ei-lähettiläiden keskuudessa.

*''Ei ole yhtä oikeata tapaa [onnistua työntekijälähettilyydessä]. Mutta pitää olla strategia ja mittarit ja tavoitteet projektille. Mitä mitataan ja mitä tehdään.''* EL2

Motivoiviksi tekijöiksi listattiin myös lähettiläiden roolitus ja erilaiset selkeät sisältökonseptit ja rohkeatkin kannanotot, joita voisi olla helppoa jakaa sosiaalisessa mediassa:

*''Ehkä se, että olisi jotenkin mietitty ne roolit että missä sitä tehdään ja ne lähettiläät valittaisiin vaikka osastoittain ja sitten roolitettaisiin sitä tekemistä..''* TL6

*Silloin kun meillä oli se tapaaminen niin puhuttiin, että mitä työntekijälähettiläät voisi sosiaalisessa mediassa tehdä. Ne sisältökonseptit, mä en tiedä mihin ne sitten meni tai menikö ne mihinkään? Että esimerkiksi tuotannosta tai just, mitä olisi oikeata elämää tässä. Tai jotain muuta kun jotain mainosmaista, että jotain rohkeampia vetoja.* TL5

Lisäksi osalla työntekijälähettiläistä oli selkeästi halua ottaa osaa ajankohtaisiin keskusteluihin sosiaalisessa mediassa. Tämän tyyllisen viestintään koettiin tarvitsevan enemmän tukea, jotta aiheisiin uskallettaisiin tarttua.

*Lähettiläänähän on tärkeää varmasti se, että sä kerrot positiivisia, paikkansa pitäviä asioita, hyvällä fiiliksellä markkinaa, mutta se että se voi kääntyä, että sä lähdet liian kärkkäästi ottamaan kantaa joihinkin toisiin asioihin, jotka ei välttämättä ole lähettiläälle se paras asia, kyseenalaistamaan jonkun toisen asioita tai näin päin pois.* TL2

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijälähettiläiden sekä ei-lähettiläiden kokemuksia työntekijälähettilyydestä. Tutkimuksessa hyödynnetään organisaatiokansalaisuuden (Organ ym. 2006) ja brändikansalaisuuden (Burmamann & Zeplin 2005) teorioita.

Työntekijöiden valjastaminen brändikansalaisiksi sosiaalisessa mediassa vaatii työntekijöiltä todennäköisesti syvempää emotionaalista sidettä organisaatioon. Tämän lisäksi päätökseen toimia työntekijälähettiläänä vaikuttaa mahdollisesti myös muita tekijöitä, joita ei ole vielä tutkittu riittävän kattavasti aiemmissä tieteellisissä tutkimuksissa.

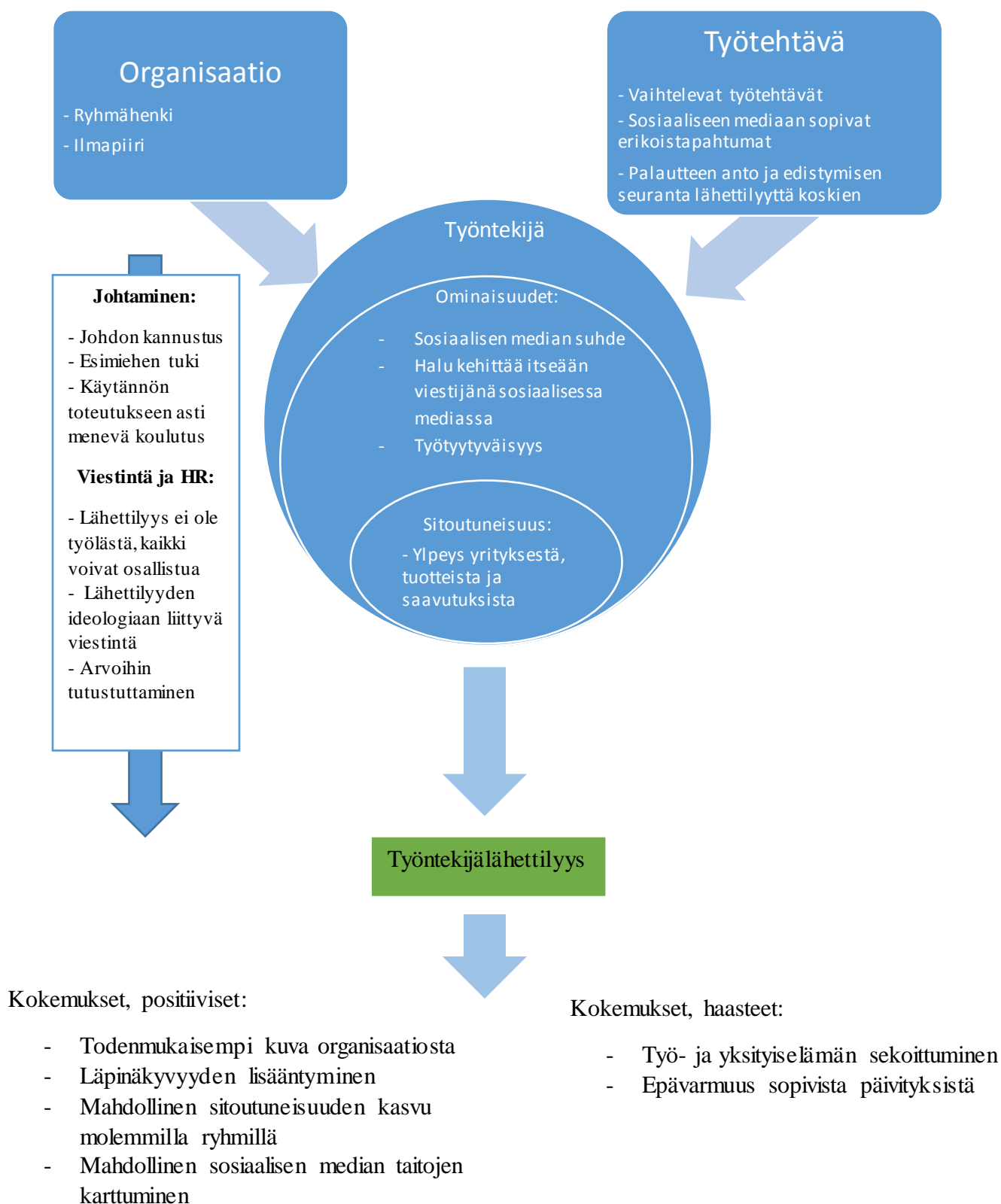
### 7.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen tärkeimmät tutkimustulokset löytyvät kuvioista kuusi. Kuvio havainnollistaa tutkimuksesta esiin nousseita olennaisimpia työntekijälähettilyyteen vaikuttavia teemoja ja tekijöitä. Kyseiseen kuvioon viitataan myös useasti seuraavissa alaluvuissa, joissa käydään läpi tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia.

#### 7.1.1 Kokemukset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, minkälaiset ovat työntekijälähettiläiden ja niiden työntekijöiden, jotka eivät osallistuneet työntekijälähettilyysohjelmaan kokemukset ja näkemykset työntekijälähettilyydestä?

Syntyneet kokemukset työntekijälähettilyydestä olivat positiivisia (kuvio 6). Sekä työntekijälähettiläät että ei-lähettiläät pitivät työntekijälähettilyyttä hyvänä ilmiönä. Päällimmäinen etu koettiin olevan todenmukaisempi kuva organisaatiosta, läpinäkyvyyden lisääntyminen sekä sen kautta välittyvä aito kuva organisaation työtehtävistä.



Kuvio 6. Tutkimuksen tärkeimmät tutkimustulokset



Parhaimmillaan työntekijälähettilyyks levittää hyvää filistä organisaation saavutuksista ja arjesta myös organisaation sisälle. Ei-lähettiläät, jotka olivat nähneet kollegoidensa tekemiä töihin liittyviä päivityksiä, kertoivat, että he olivat pysähtyneet katsomaan niitä ja päivitysten näkeminen oli saanut heidät tuntemaan jopa ylpeyttä siitä, että he ovat työntekijöinä samassa yrityksessä. Kaksi haastatelluista työntekijälähettiläistä kokivat, että työntekijälähettilyyks oli lähentänyt suhdetta työnantajaorganisaatioon. Muut haastatellut eivät olleet huomanneet eroa työnantajasuhteen kehittymisessä. Tämä saattaa kertoa siitä, että kyseisten työntekijälähettiläiden suhde yritykseen oli jo valmiiksi hyvä.

Työntekijälähettiläissä oli hajontaa sen suhteen, kokivatko he oppineensa uusia taitoja työntekijälähettilyyden myötä (kuvio 6). Osa lähettiläistä kehui työntekijälähettiläsohjelmaan kuuluneita koulutuksia ja että yhteisten koulutusten myötä karttui näkemystä siitä, minkälainen sisältö voi kiinnostaa ihmisiä ja minkälaisia vaikutuksia viestinnällä voi olla. Heidän lisäksi oli myös lähettiläitä, jotka eivät kokeneet oppineensa sosiaalisen median taitoja lisää.

Suurimmaksi haasteeksi työntekijälähettilyydelle koettiin työ- ja yksityiselämän sekoittuminen (kuvio 6). Tämä näkökulma oli yhteistä sekä työntekijälähettiläille että ei-lähettiläille. Kun suurin osa sosiaalisen median kanavista on alun perin luotu omaa vapaa-aikaa varten, kokivat moni haastatelluista, että kaikki työjulkaisut eivät vain istuisi heidän sosiaalisen median kanaviinsa. Henkilökohtaiselle sosiaalisen median tilille ei haluttu liikaa töihin liittyviä päivityksiä. Muutama lähettiläs koki haasteita myös sallittujen kuvausaiheiden määrittelyssä.

### **7.1.2 Miksi työntekijät toimivat työntekijälähettiläinä**

Yksi tutkimuksen alatutkimuskysymyksistä oli, miksi työntekijät toimivat työntekijälähettiläinä?

Tärkeimmät syyt, miksi henkilöt olivat ryhtyneet työntekijälähettiläiksi, löytyivät työntekijäominaisuuksista, eli työntekijöistä itsestään (kuvio 6). Ehdottomasti tärkein syy, miksi työntekijälähettiläät olivat lähteneet mukaan työntekijälähettilyysohjelmaan, oli halu oppia lisää viestinnästä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media koettiin tärkeäksi viestinnälliseksi kanavaksi, jonka merkitys työelämässä on äärimmäisen tärkeä.

Työntekijälähettiläiden haastatteluissa paistoi myös organisaatio/brändisitoutuneisuus. Ohjelmaan oli haluttu lähteä, koska sosiaalisesta mediasta haluttiin oppia, mutta myös sen takia, että suhde organisaatioon/brändiin oli jo valmiiksi läheinen.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan organisaatiositoutuneisuus, joka perustuu nimenomaan identifiointiin, eli haluun saavuttaa yhteys organisaation kanssa tai sisäistämiseen, jolloin henkilön ja organisaation arvot ovat yhteneväisiä, vaikuttavat positiivisesti organisaatiokansalaisuuden syntyyn.

Tämä tuli hyvin ilmi haastatteluista. Halu kertoa lähipiirille, mitä kaikkea organisaatiossa tapahtuu sekä tahto tutustua läheisemmin muihin organisaation työntekijöihin vaikutti olevan tärkeää kaikille työntekijälähettiläille. Kaikki nämä tekijät kertovat syvemmästä organisaatiositoutuneisuudesta.

Työtyytyväisyys vaikutti toimivan tärkeänä reunaehtona työntekijälähettilyydelle, mutta joka ei vielä yksinään riitä syyksi työaiheisten päivitysten vapaaehtoiseen ja spontaaniin julkaisemiseen. Haastatteluista tuli hyvin ilmi, että kaikki työntekijälähettiläät olivat tyytyväisiä organisaatioonsa ja kokivat työpaikkansa mieluisaksi. Näin oli myös ei-lähettiläiden kohdalla ja syy, miksi he kokivat työntekijälähettilyyden haastavaksi, ei vaikuttanut liittyvän työtyytyväisyyteen, vaan enemmänkin omaan sosiaalisen median suhteeseen ja kuinka luontevana työaiheisten julkaisujen tekemisen ja jakamisen näkee.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että sosiaalisen median suhde ja se kuinka usein sosiaaliseen mediaan on tottunut tekemään päivityksiä vaikuttaa paljon siihen, kuinka luonnolliselta töihin liittyvien päivitysten tekeminen ja jakaminen tuntuu. Työntekijälähettilyyden esteeksi voi usein nousta oma sosiaalisen median aktiivisuus, eli kuinka usein henkilö päivittää muutenkin päivistönsä sosiaaliseen mediaan tai jakaa siellä artikkeleita. Jos sosiaalisessa mediassa on muutenkin aktiivinen ja päivityksien tekemiseen ei tarvitse liittyä suurempaa erikoista hetkeä, ei töihin liittyvän asian päivittämiseen muodostu samanlaista kynnystä, kuin hiukan epäaktiivisemmille työntekijöille.

Huomionarvoista oli myös, että myös työntekijät, jotka ovat tottuneita päivittämään työhön liittyviä päivityksiä sosiaalisen median verkostoilleen, tuntuivat painavan sopivan tasapainon löytämisen kanssa työaiheisten julkaisujen ja oman elämän päivitysten suhteen. Halu pitää työelämä ja yksityiselämä hiukan erillään toisistaan vaikuttaisi olevan etenkin ei-lähettiläille, mutta myös osalle lähettiläistä, yksi syy, miksi työntekijälähettilyyden tuntuu haastavalta (kuvio 6).

Myös työtehtävien piirteillä ja etenkin vaihtelevilla työtehtävillä saattaa olla oma vaikutuksensa työntekijälähtöisyyteen (kuvio 6). Tämä on linjassa aikaisemman organisaatiokansalaisuutta tutkineen tutkimuksen kanssa (Podsakoff ym. 1996; Podsakoff & MacKenzie 1995). Vaihtelevat työtehtävät sekä hyvää mieltä ja ylpeyden tunnetta tuovat erikoishetket töihin liittyen vaikuttavat lisäävän työntekijälähtöisyyttä. Sosiaalinen media on ympäristö, jossa usein halutaan jakaa hyvää mieltä tuottavia hetkiä, joten on luonnollista, että lähtöisyys lisääntyy kun työntekijä on osallisena arjesta poikkeavassa työhön liittyvässä tapahtumassa.

Osa työntekijöistä koki, että tietyn asteinen työntekijälähtöisyys on jo osa nyky maailman työelämää ja työnkuvaa, kun taas osa näki työntekijälähtöisyyden selkeästi ylimääräisenä roolina. Tämä on yhteneväistä Organin (1997) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työelämässä on vaikeata määritellä, minkälainen käyttäytyminen kuuluu työntekijän työtehtäviin, ja minkälainen käytös on työntekijän vapaaehtoista käytöstä. Veyn ja Campbellin (2004) tutkimuksessa todettiin työntekijöiden usein ajattelevan monien perinteisesti organisaatiokansalaismaisena käytöksenä pidettyjen käytösmallien kuuluvan heidän työtehtäviinsä.

### **7.1.3 Miten työntekijälähtöisyyteen voisi kannustaa**

Viimeinen alatutkimuskysymys oli, miten työntekijöitä saisi kannustettua työntekijälähtöisyyteen? Työntekijälähtöisyyden tukemiseksi ja sen kannustamiseksi löytyi elementtejä sekä viestinnän, henkilöstöjohtamisen ja johtajuuden maailmasta (kuvio 6).

Sisäisen markkinoinnin elementeistä johtajien tuella ja johtamisella oli selkeästi merkitystä työntekijälähtöisyyden implementoimiseksi. Vallaster ja de Chernatony (2005) mukaan johtajat toimivat sisäisen brändin johtamisessa katalysaattoreina, jotka saavat aikaan muutoksen myös muissa työntekijöissä. Johtajien tuen tärkeys näkyi sekä siinä, että yksi haastatelluista oli lähtenyt ohjelmaan mukaan nimenomaan esimiehensä kannustamana ja että kaksi lähettelijästä kokivat ohjauksen puutteen aiheuttavan epätietoisuutta liittyen siihen, mitkä ovat sopivia kuvausaiheita. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että melkein kaikki työntekijälähtöisyyttä kaipailivat jonkinlaista johtamista ja edistymisen seuranta lähtöisyydelle, jotta he muistaisivat päivittää ja pitää lähtöisyyttä yllä arjen työtehtävien

viedessä helposti mukanaan. Osa lähettiläistä kommentoi, että tavoitteiden asettaminen ja tuloksista raportoiminen toimisi myös motivoivina tekijöinä. Johtajien tuella on siis selkeä fasilitoiva vaikutus työntekijälähettilääksi ryhtymisen ja sen jatkumisen kannalta.

Kysymys työntekijälähettilyydestä ja siitä, minkälaista koulutusta tai tukea lähettiläät voisivat tarvita, jakoi haastatellut työntekijälähettiläät. Puolet lähettiläistä totesi, että he eivät välttämättä kaipaa enemmän koulutusta työntekijälähettilyyteen, mutta sopiva tuki voisi olla vaikka joidenkin tuntemattomampien sosiaalisen median kanavien läpikäymistä. Osa lähettiläistä oli sitä mieltä, että vaikka koulutuksissa oli hyvää asiaa, niin ne olisivat saaneet edetä pidemmälle käytännön toteutukseen.

Viestinnän ja henkilöstöjohtamisen elementit tulivat ilmi etenkin ei-lähettiläiden haastatteluissa. Ei-työntekijälähettiläiltä kysyttäessä lähettilyyteen liittyvä tärkein tuki koettiin olevan viestinnän ideologian jakaminen ja koulutus tapaan, millä sosiaalisessa mediassa kannattaa viestiä. Ei-lähettiläät kokivat myös, että lähettilyyden idean ja tahtotilan selkeä viestiminen voisi motivoida heitä myös viestimään enemmän yrityksestään. Haastatteluissa oli myös havaittavissa epävarmuutta virheiden tekemistä koskien, ja eräs ei-lähettiläs mainitsi muun muassa motivoivaksi tekijäksi myös sen, että joku voisi käydä viestejä läpi, ennen kuin niitä julkaisisi.

Ajatus, että työntekijälähettilyydestä voisi saada jonkinlaisen palkinnon, jakoi haastateltuja. Vaikka ulkoinen palkinto voisi motivoida osaa ihmisistä, oli kaikilla haastatelluilla yhteinen pelko siitä, että lähettilyyden voisi lähteä väärään ja epäaitoon suuntaan ulkoisen palkkion myötä.

Haastatellut nostivatkin ulkoisen palkinnon tai hyvityksen sijaan tärkeämmäksi motivoinnin kannalta muita, pääosin organisaatioon liittyviä tekijöitä (kuviot 6). Tärkein esille noussut teema oli oikeanlaisen ilmapiirin luominen, jotta ihmiset haluavat jakaa töistään myös sosiaalisessa mediassa. Hyvän ryhmähengen (ryhmäkoheesio) on todettu tärkeäksi myös aiemmassa organisaatiokansalaisuutta käsittelevässä tutkimuksessa (Podsakoff ym. 1996.) Lisäksi motivoivana tekijänä nähtiin yhdessä tekemisen ja sosiaalista mediaa sopivasti esiin tuova kulttuuri, joka auttaa ei-lähettiläitä pikkuhiljaa kääntämään ajatusmaailmaansa työntekijälähettilyyden suuntaan. Tämän lisäksi motivoivana tekijänä mainittiin kiittäminen.

## 7.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Kun organisaatiokansalaisuus on kuvattu työntekijän osoittamaksi vapaaehtoiseksi, pyyteettömäksi ja avuliaaksi käyttäytymiseksi, mikä edistää organisaation menestymistä ja jota ei suoraan huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä (Organ ym. 2006, 3), voisi työntekijälähtöisyyden kuvailla vapaaehtoiseksi käyttäytymiseksi, mikä parhaimmillaan kehittää sekä henkilön omia kyvykkyyksiä, että edistää organisaation menestymistä.

Työntekijälähtöisyydessä näyttäisi olevan vahvasti mukana halu kehittää omaa osaamista, mikä on hallitsevammassa roolissa kuin perinteisessä organisaatio- ja brändikansalaisuudessa yleensä. Töihin liittyvän viestinnän lisääntyminen ja henkilöstön kehittyminen aktiivisiksi viestijöiksi on tietysti hyödyksi myös organisaatiolle, mutta työntekijälähtöisyyden perimmäinen syy ohjelmaan mukaan lähdölle on ollut oman sosiaalisen median käytön kehittäminen ammatillisessa mielessä.

Tämän tutkimuksen perusteella voisikin sanoa, että työntekijälähtöisyys sisältää todennäköisesti vaikutustekijöitä ja elementtejä, joita ei ole täysin kuvattu alkuperäisissä brändi- ja organisaatiokansalaisuudenteorioissa. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijän suhde sosiaaliseen mediaan, halu pitää yksityiselämä erillään työelämästä sekä sosiaaliseen mediaan liittyvä tiedon nopeampi leviäminen. Organisaation vapaaehtoinen puolesta puhuminen ja sen markkinoiminen yli normaalien työtehtävien sosiaalisessa mediassa tekee organisaatio- ja brändikansalaisuudesta julkisempaa ja jopa riskialttiimpaa kuin se on ennen ollut työntekijän näkökulmasta.

Vaikka eroavaisuuksia on olemassa, on työntekijälähtöisyydessä silti samoja elementtejä kuin alkuperäisessä organisaatio- ja brändikansalaisuuden tutkimuksessa. Aito työntekijälähtöisyys näyttää todennäköisesti vaativan organisaatio- ja brändisitoutuneisuuden kaltaista emotionaalista sidettä organisaatioon, jotta siihen ryhdyttäisiin. Työntekijä ei todennäköisesti toimisi yrityksensä työntekijälähtöisenä ja jakaisi omille sosiaalisen median verkostoilleen töihin liittyviä päivityksiä, jos ei viihtyisi työssään ja tuntisi jonkin asteista läheistä sidettä ja ylpeyttä organisaatiostaan. Aikaisempien tutkimusten mukaan työtyytyväisyys sekä organisaatiositoutuneisuus toimivatkin vahvoina indikaattoreina organisaatiokäyttäytymiselle (mm. Organ & Ryan 1995; Smith ym. 1983; Bateman & Organ 1983; O'Reilly & Chatman 1986).

Tämän tutkimuksen perusteella työntekijälähettilyyks vaikuttaisikin olevan mielenkiintoinen sekoitus tietynlaista halua auttaa ja epäitsekästä tahtoa toimia yrityksen puolestapuhujana, mutta sisältävän myös ripauksen egoistisuutta ja halua kehittyä samalla myös itse viestijänä ja vaikuttajana sosiaalisessa mediassa.

Osalla työntekijöistä vaikuttaisi vielä olevan epävarmuutta työaiheisten päivitysten julkaisemisen suhteen. Vaikka Facebook-potkut eivät ole enää aivan niin ajankohtainen termi ja yritykset nykyään kannustavat sosiaalisen median aktiivisuuteen, osalla työntekijöistä on selkeästi vielä epäilyksiä ja pelkoja siitä, että he julkaisivat sosiaalisessa mediassa vahingossa jotain mahdollisesti työnantaja-yritystä vahingoittavaa. Tämä on yhtenäistä Weberin (2013) kanssa, joka totesi, että työntekijät saattavat arvostaa mahdollisuutta lisääntyneisiin viestintämahdollisuuksiin, mutta samanaikaisesti he voivat olla huolissaan virheiden tekemisestä sosiaalisessa mediassa.

Työntekijän ominaisuuksista huomionarvoiseksi tekijäksi nousi myös työntekijän suhde sosiaalisen mediaan ja halu pitää yksityiselämä erillään työelämästä. Työntekijän sosiaalisen median päivitysaktiivisuus ja tapa päivittää sosiaalista mediaa määritteli, kuinka luontevalta töihin liittyvien sosiaalisten median päivitysten tekeminen tuntui. Jos henkilö on muutenkin tottunut julkaisemaan pieniä hetkiä päivästänsä sosiaaliseen mediaan, ei työaiheisen julkaisun päivittäminen tunnu niin epäluontevalta. Sosiaalisen median eri kanavilla oli tässä myös oma roolinsa. Jos työntekijä on profiloinut tietyn käyttämänsä sosiaalisen median kanavan esimerkiksi harrastuspäiväkirjäkseen, voi työaiheisten julkaisujen päivittäminen kyseisellä kanavalla tuntua heille epäluontevalta.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijälähettilyyks vaikuttaisi tarvitsevansa onnistuakseen sisäisen markkinoinnin elementtejä, mutta tämän lisäksi, työntekijälähettilyyksprojekti voi mahdollisesti myös toimia osana sisäistä markkinointia, eli auttaa emotionaalisen siteen luomisessa työntekijän ja organisaation välille.

Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan kolme olennaista tekijää ajavat brändisitoutuneisuutta organisaatiossa, eli ovat olennaisia sisäisen markkinoinnin johtamisen ohjelmassa: brändikeskeiset HR-toiminnot, brändikommunikaatio ja brändijohtaminen.

Henkilöstöjohtamisen elementeistä työntekijälähettilyydessä oli olennaisimpana elementtinä kouluttaminen sosiaalisessa mediassa viestijäksi ja työntekijöiden osaamiseen panostaminen. Gotsi ja Wilson (2001b) mukaan sisäisen markkinoinnin viestinnän tulisi

madaltaa työntekijöillä olevaa kuvaa siitä, mitä heiltä vaadittaisiin brändin arvojen mukaiseen käytökseen ja työntekijät tulisi ottaa mukaan yritysviestinnän aktiviteetteihin, mikä mahdollistaisi yhtenäisen viestin kaikille sidosryhmille. Työntekijälähteilisyys on juuri tällainen mahdollisuus, jossa henkilökunnan annetaan olla aktiivinen osa yrityksen viestintää. Tutkimustuloksien mukaan työntekijälähteiläiset haluavat oppia paremmiksi viestijöiksi sosiaalisessa mediassa, joten sosiaalisen median taitojen kartuttaminen on hyödyksi sekä työntekijälle että työnantajalle.

Sisäisessä markkinoinnissa johtajien tulisi tukea ja kannustaa työntekijöitä tulkitsemaan brändi-identiteettiä oikealla tavalla kaikissa mahdollisissa asiakkaan ja yrityksen kosketuspinnissa (Vallaster & de Chernatony 2005.) Tämä on Vallasterin ja de Chernatony (2005) mukaan tärkeätä emotionaalisen siteen luomisessa työntekijän ja organisaatiobrändin välille. Työntekijälähteilisyydessä vaikuttaisikin olevan tärkeätä saada myös esimiehet puhumaan ja kannustamaan työntekijöitä työntekijälähteilisyyden suuntaan, jotta lähteiläiksi saadaan kannustettua myös sosiaalisessa mediassa kokemattomampia lähteiläisiä. Vaikka ulkoinen palkinto ei tämän tutkimuksen perusteella ole tehokkain tapa aitoon työntekijälähteilisyyteen ja siinä kannustamiseen, jonkinlainen hyvän työn huomioiminen ja siitä kiittäminen, voisi haastattelujen perusteella olla tärkeätä.

Organisaatioiden kannalta sitoutuneiden työntekijöiden määrän kasvu voi olla yksi tärkeimmistä työntekijälähteilisyydestä syntyvistä eduista. Vaikka kaikkia työntekijöitä ei todennäköisesti koskaan tulla saamaan työntekijälähteiläiksi, voi pelkkä työntekijöiden kouluttaminen ja sitouttaminen yrityksen viestinnän suunnitteluun kasvattaa sidettä organisaatioon ja sen brändiin. Parhaimmillaan sosiaalisessa mediassa nähdyt viestit levittävät tietynlaista brändilypeyttä ja bränditietoutta kaikkialle organisaatioon. Niin kuin Ind (2001) asiaa kuvaili, brändilähteiläisten on mahdollista levittää brändin ideaa eteenpäin organisaatiossa myös brändiagnostikkojen ja brändisabotoijien joukkoon (Ind 2001, 68-75; Gotsi & Wilson 2001a).

Huomionarvoista oli, että lähes kaikki työntekijälähteiläiset olivat lähteneet työntekijälähteiläisohjelmaan mukaan halusta kehittää sosiaalisen median taitoja, mutta kuitenkin vain osa koki näiden taitojen kasvaneen. Työntekijälähteilisyyden jatkuvuuden turvaamisen kannalta olisikin tärkeätä huomioida, minkälaisia odotuksia työntekijöillä on työntekijälähteilisyyden suhteen ja miten nämä odotukset voitaisiin täyttää.

Tutkimuksen pohjalta työntekijälähettilyyteen satsaavien organisaatioiden kannattaa viestinnässään ja koulutuksissaan panostaa työntekijän ammatillisen kehityksen aspekteihin. Sosiaalinen media on tärkeä osa nyky maailman työelämää ja työntekijälähettilyys voi olla keino kasvattaa työntekijän henkilöbrändiä sekä kehittää sosiaalisen median taitoja.

Tämän lisäksi työntekijälähettilyyteen panostavan organisaation on hyvä murtaa myyttejä kertomalla, että kaikki työntekijät voivat työskennellä työntekijälähettiläinä ja, että työntekijälähettilyys ei tarkoita sitä, että henkilön pitäisi täyttää sosiaalinen media työaiheisilla julkaisuilla. Tärkeintä on kannustaa sosiaalisessa mediassa viestimiseen ja yhteisöllisyyden muodostamiseen asian ympärille. Osa työntekijöistä on selkeästi arempia sosiaalisen median julkaisuissaan ja vaativat selkeämpää ohjeistusta siitä, minkälaisista asioista sosiaalisessa mediassa voi viestiä ja minkälaiset julkaisut menevät liikesalaisuuksien puolelle. Tämän takia kevyenkin sosiaalisen median ohjeistuksen olemassaolo ja sen läpikäyminen on suositeltavaa. Vielä tärkeämpää on kuitenkin esimiesten sitouttaminen ja kannustaminen viestimään työntekijälähettilyydestä, jotta lähettilyys jalkautuu osaksi organisaation arkipäivää.

### **7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotuksia**

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii luomaan tutkittavasta ilmiöstä kattavan kuvan, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen tarkoitus on usein paljastaa uusia tosiasioita ja kuvata uusia ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan ensimmäisiä kuvia työntekijöiden kokemuksista ja tuntemuksista työntekijälähettilyyttä koskien. Validiteetti viittaa tutkimuksen tarkoitukseen, eli mitataanko tutkimuksella sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaamaan (Hirsjärvi ym. 1997, 213–214). Tutkimuksessa haastateltiin sekä työntekijälähettiläitä että ei-lähettiläitä. Näin saatiin kartoitettua laaja-alaisesti saman ilmiön äärellä painivaa työyhteisöä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioimisen kannalta on lisäksi tärkeätä, että tutkija pystyy dokumentoimaan tutkimusprosessinsa ja hahmottamaan lukijalle, kuinka hän on päässyt tutkimustuloksiinsa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Tässä tutkimuksessa dokumentointi pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle välittyisi selkeä kuva tutkimusprosessista. Mahdollinen vaikuttava tekijä on, että haastattelija oli tuttu henkilö melkein kaikille haastatelluille, sillä hän työskenteli heidän kanssaan samassa



yrityksessä. Tällöin on mahdollista, että henkilöiden välinen suhde voi vaikuttaa haastatteluihin ja vastauksiin. Käytännössä haastatellut voivat antaa ehkä liian positiivisen kuvan mielipiteestään työntekijälähteliyyttä kohtaan. Toisaalta henkilökohtainen suhde voi myös auttaa luottamuksen luomisessa haastatellun ja haastateltavan välille. Lisäksi osa haastatteluista ja itse aineiston analyysivaihe suoritettiin, kun haastattelija ei enää toiminut tutkittavan yrityksen työntekijänä. Etenkin analyysivaihetta ajatellen, tästä voi olla hyötyä, sillä tutkittua yritystä ja aineistoa katsottiin näin luultavasti hiukan objektiivisemmin, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisi laajentaa tutkimuksia muihin organisaatioihin ja selvittää, miten tutkimustulokset ja kokemukset eroavat organisaatioiden ja toimialojen välillä. Markkinointi- ja viestintäalan yrityksessä työntekijälähteliyys voi olla osa normaalia työnkuvaa ja tietynlainen oletusarvo, joten olisi mielenkiintoista tietää, kokevatko työntekijät tällaisissa organisaatioissa samoja haasteita työelämän ja yksityiselämän sekoittumisesta sosiaalisessa mediassa tai epävarmuutta sopivista päivityksistä.

Lisäksi työntekijälähteliyys-ilmion jälkeen julkisuudessa on alettu puhua paljon henkilöbrändäämisen tärkeydestä sosiaalisessa mediassa. Tällä tarkoitetaan muun muassa oman osaamisen ja asiantuntijuuden esille tuomista, johon sosiaalinen media liittyy olennaisena osana. Tämä näkökulma ei tullut niinkään paljon esille tutkimuksessa, muuta kuin siltä osalta, että työntekijälähteliläät olivat lähteneet työntekijälähteliysohjelmaan mukaan suurimmaksi osaksi siitä syystä, että he halusivat kehittää sosiaalisen median taitojaan. Olisikin mielenkiintoista tutkia, tähtäävätkö työntekijälähteliläät henkilöbrändeiksi tai haluaisivatko he ylipäättensä olla henkilöbrändejä sosiaalisessa mediassa?

Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden näkökulmaan, mutta toinen yhtä mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla viestin vastaanottajat, eli työntekijälähteliläiden lähipiiri. Työntekijälähteliläät kokivat itse, että he eivät halua hukuttaa lähipiiriään työaiheisiin sosiaalisen median julkaisuihin ja olisikin mielenkiintoista tutkia, mitä työntekijälähteliläiden sosiaalisen median verkosto ajattelee näistä päivityksistä. Kiinnostavia kysymyksiä olisivat muun muassa, miten työntekijälähteliläiden tekemät sosiaalisen median päivitykset vaikuttavat heidän sosiaalisen median verkostonsa kuvaan työntekijälähteliläiden työnantajasta ja kuinka aitoina päivityksiä pidetään? Mikä on viestien kaupallinen vaikuttavuus ja näkyvätkö työntekijälähteliläiden päivitykset esimerkiksi lisääntyneenä myyntinä, sitoutuneempana yleisönä, parempana maineena tai

yrityskuvana? Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää, minkälaiset työaiheiset sosiaalisen median päivitykset koetaan kenties jopa ärsyttävinä.

## Lähteet

- Agresta, S., Bonin, B.B. & Miletsky, J. I. 2010. Perspectives on Social Media Marketing, Course Technology, A Part of Cengage Learning, Boston, MA.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. & Bishop, T. R. 2005. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management* 14 (3), 163–169.
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M & Baig, S. A. 2015. Linking IM with Customer Loyalty: A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management* 8 (2), 216-228.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal* 26, 587–595.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11, 710 –725.
- Burmann, C. & Zeplin, S. 2005. Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12 (4), 279 - 300.
- Burmann, C. Zeplin, S. & Riley, N. 2009. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Brand Management* 16 (4), 264–284.
- Chang, A., Chiang, H. H. & Han, T-S. 2012. A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 46 (5), 626 – 662.
- Culnan, M. J., McHugh, P. J. & Zubillaga, J. I. 2010. How large US companies can use Twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive* 9 (4), 243–259.
- Davis, S. M. & Dunn, M. 2002. Building the Brand-driven Business – Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. John Wiley & Sons, San Francisco, CA.

- De Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing* 40 (5/6), 611-633.
- De Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Horn, S. 2006. Communicating service brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal* 26 (8), 819-836.
- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dreher, S. 2014. Social media and the world of work, *Corporate Communications: An International Journal* 19 (4), 344 – 356.
- Edelman. Ei päiväystä. Edelman Trust Barometer. 2016. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 18.2.2017. [http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global\\_-\\_Inversion-of-Influence.pdf](http://edelman.edelman1.netdna-cdn.com/assets/uploads/2016/01/2016-Edelman-Trust-Barometer-Global_-_Inversion-of-Influence.pdf)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500–507.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review* 1(1/2), 5–13.
- Fournier, S. & Avery, J. 2011. The uninvited brand. *Business Horizons* 54 (3), 193–207.
- George, J. M. & Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* 112(2), 310 –329.
- George, J. M. & Jones, G. R. 1997. Organizational spontaneity in context. *Human Performance* 10 (2), 153–170.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001a. Corporate reputation management: 'Living the brand'. *Management Decision* 39 (2), 99–104.
- Gotsi, M. & Wilson, A. 2001b. Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24–30
- Grönroos, C. 1984. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18 (4), 36–44.

- Hantula, K. 17.2.2011. Lue tämä ennen kuin annat Facebook-potkut. Kauppalehti. Luettu 9.1.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lue-tama-ennen-kuin-anna-facebook-potkut/uWVejatR>
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041–1064.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Uusinta painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huber, B. 1.7.2013. All you can eat ribs. YouTube. Katsottu 1.10.2015. [http://www.youtube.com/watch?v=IKXrL5syc\\_s](http://www.youtube.com/watch?v=IKXrL5syc_s)
- Ind, N. 2001. Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion. London: Kogan Page.
- Irimies, C., L. 2012. Basic Notions of Branding. Definition, History, Architecture. *Journal of Media Research; Cluj-Napoca* 5 (3), 110-117.
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys – näin sosiaalinen media muuttaa yritykset tekijät. EVA-raportti. Taloustieto Oy. [WWW-DOKUMENTTI]. Tulostettu 18.3.2017. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>
- Kansan Uutiset. 6.7.2013. Sosiaalinen media tuonut mukanaan Facebook-potkut. Luettu 13.10.2015. <http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/3020400/sosiaalinen-media-tuonut-mukanaan-facebook-potkut>
- Kaplan, A, M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53, 59–68.
- Kauppalehti. 28.8.2015. Smarpin liikevaihto kolminkertaistui, toimisto New Yorkiin. Luettu 25.11.2015. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/smarpin-liikevaihto-kolminkertaistui--toimisto-new-yorkiin/chyp2aHa>

- Kelman, H. C. 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution* 2, 51-60.
- Kennedy, S. H. 1977. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European journal of marketing* 11(3), 120-64.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. 2009. Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Brand Management*. 16(8), 532-544.
- King, C. & Grace, D. 2008. Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Brand Management* 15(5), 358-372.
- King, C. & Grace, D. 2012. Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European journal of marketing* 46 (3/4), 469-488.
- Kurio 2014. Some-markkinoinnin trendit 2015. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 9.12.2015. <http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2014/12/sometrendit2015.pdf>
- Kurio 2015. Some-markkinoinnin trendit 2016. [WWW-dokumentti] Tulostettu 18.2.2017. <http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2015/12/Some-markkinoinnin-trendit-2016-Kurio-151221.pdf>
- Lähdevuori, J. 19.1.2015a. Työntekijälähettilyys, lyhyt oppimäärä. Iablogi. Luettu 20.10.2015. <http://www.iab.fi/iablogi/tyontekijalahettilyys-lyhyt-oppimaara.html>
- Lähdevuori, J. 30.1.2015b. Työntekijälähettilyys ja kymmenen kannustavaa esimerkkiä. Digitalist Network. Luettu 20.10.2015. <http://digitalistnetwork.com/tyontekijalahettilyys-ja-kymmenen-kannustavaa-esimerkkia/>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2), 171-194.
- Mansikka, H. 27.10.2009. Työnantajaa Facebookissa haukkunut sai potkut. Yle. Luettu 13.10.2015

[http://yle.fi/uutiset/tyonantajaa\\_facebookissa\\_haukkunut\\_sai\\_potkut/5907002](http://yle.fi/uutiset/tyonantajaa_facebookissa_haukkunut_sai_potkut/5907002)

- Metsälä, M. 2015. #MUNPAULIG Työntekijälähettiläisyys Oy Gustav Paulig Ab:ssa. [WWW-dokumentti] Tulostettu 8.12.2015. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92476/Metsala\\_Mira.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92476/Metsala_Mira.pdf?sequence=1)
- Miles, S. J. & Muuka, G. N. 2011. Employee Choice of Voice: A new workplace Dynamic. *The Journal of Applied Business Research* 27(4), 91-103.
- Miles, S. J. & Mangold, M. 2014. Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons* 57 (3), 401.
- Morrison, E.W. 1996. Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management* 35, 493-512.
- Mumby-Croft, R. & Williams, J. 2002. The concept of workplace marketing: A management development model for corporate and enterprise sectors. *Strategic Change* 11 (4), 205-214.
- Nestlé 21.4.2016. ”Työntekijälähettiläät ovat saavuttaneet hienoja tuloksia” Luettu 18.2.2017. <http://www.mynewsdesk.com/fi/nestle-nordic/pressreleases/tyontekijaelaehettilaet-ovat-saavuttaneet-hienoja-tuloksia-1379577>
- Nielsen. 28.9.2015. Global trust in advertising [WWW-dokumentti] Tulostettu 18.2.2017. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 492-499.
- Organ, D., W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications cop.

- Organ, D., W. & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 48 (4), 775.
- Organ, D., W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D., W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ornstein, D. 2012. Social Media Usage in the Workplace Around the World - Developing Lami and Practices. *Business Law International* 13(2), 195-207.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. 2006. Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management* 15(1), 37-47.
- Piehler, R., Hanisch, S. & Burmann, C. 2015. Internal Branding –Relevance, Management and Challenges. *Marketing Review St. Gallen*. 32(1), 52-61.
- Piskonen, E. 26.11.2015. Työntekijälähtötyys ei synny pakottamalla. Luettu 18.2.2017. <http://kaikuhelsinki.fi/fi/blogi/ty%C3%B6ntekij%C3%A4h%C3%A4ht%C3%A4tyys-ei-synny-pakottamalla>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ja Bachrach, D. G., 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* Vol. 26, No. 3, 513–563
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380–399.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1995. An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly* 6, 289–328.
- Preez, R.D. & Bendixen, M, T. 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing* 33(1), 78 – 91.



- Punjaisri, K. & Wilson, A. 2007. The role of internal branding in delivery of employee brand promise. *Brand Management* 15(1), 57-70.
- Puro, H. 21.10.2014. Paulig HUB innostaa työntekijät toimimaan lähettiläinä. Zento. Luettu 1.4.2017. <http://www.zento.fi/blog/paulig-hub-innostaa-tyontekijatoimimaan-lahettilaina/>
- Pylkkänen, M. 15.05.2015. Kesätyöntekijä työntekijälähettiläänä. Luettu 9.1.2016. <http://livinginformation.fi/artikkelit/kesatyontekija-tyontekijalahettilaanavalloita-valokuvilla-vaikuta-videolla>
- Roberts, K. 9.7.2013. Golden Corral food video: Brandon Huber all you can eat ribs YouTube FLA restaurant video goes viral. Luettu 1.10.2015. <http://www.abcactionnews.com/news/local-news/water-cooler/report-golden-coral-employee-exposes-florida-restaurant-hiding-food-at-the-dumpster>
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. 2014. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management* 30 (7–8), 802–827.
- Saxton, M. 1998. Where do Reputations Come From? *Corporate Reputation Review* 1(4), 393-399.
- Shaari, H., Md. Salleh, S. & ja Hussin, Z. 2012. Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: the mediating roles of brand commitment. *International Journal of Business and Society* 13(3), 335-354.
- SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M. & Aghamiri, S.A. 2012. How Organizational Citizenship Behavior Mediates between Internal Marketing and Service Quality: The Case of Iranian GAS Company. *International Journal of Quality & Reliability Management* 29 (5), 512-530.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 78 (5), 774-780.
- Sievänen, E. 27.11.2015. Sisäinen viestintä heijastuu ulospäin. Imaken. Luettu 21.12.2015. <http://www.imaken.fi/sisainen-viestinta-heijastuu-ulospain/>

- Sillanmäki, M. 2015. Byrokraatit huudattavat puskaradiota. Kauppalehti. Luettu 8.12.2015. <http://blog.kauppalehti.fi/huviksi-ja-hyodyksi/byrokraatit-huudattavat-puskaradiota>
- Smarpshare. 2015. Mitä on Työntekijälähettiläisyys? Luettu 20.10.2015. <http://www.smarpshare.com/fi/tyontekijalahettilyys/>
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68(4), 653–663.
- Takala, S. 30.8.2015. ”Pauligilla kannustetaan kertomaan työpaikan asioista somessa” Luettu 18.2.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000002848435.html>
- Valio 2015. Haluatko kurkistaa suomalaisen maidon lähteille? Luettu 8.12.2015. <http://www.valio.fi/valiomaitoa/>
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2005. Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management* 21 (1-2), 181-203.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. 2006. Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing* 40 (7/8), 761–784.
- Vallaster & Lindgreen. 2013. The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *Journal of World Business* 48 (3), 297–310.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior* 17, 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vey, M. A. & Campbell, J. P. 2004. In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance* 17(1), 119-135.
- Weber, R. 2013. Constrained agency in corporate social media policy. *Journal of Technical writing and communication* 43(3), 289-315.
- Wilkie, D. 16.7.2013. Virtual whistle-blowing: Employees bypass internal channels to expose wrongdoing. Luettu 1.10.2015. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee->

relations/pages/virtual-whistle-blowing-bypass-internal-channels-expose-wrongdoing.aspx

- Williams, L. J. & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management* 17, 601–617.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E. & Colón Gruñeiro, P. 2015. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *The International Journal of Sociology and Social Policy*; Bingley 35(1/2), 91-106

## Litteet

### Teemahaastattelurunko A (Työntekijälähettiläät)

Liite 1

#### Taustatiedot

- Työsuhteen kesto
- Toimenkuva

#### Sosiaalisen median suhde

- Koetko sosiaalisen median sinulle tutuksi ympäristöksi
- Mitä sosiaalisen median kanavia käytät?
- Kuinka aktiivinen olet sosiaalisessa mediassa?
- Millä tavalla olet aktiivinen?
- Mihin tarkoitukseen käytät sosiaalista mediaa?

#### Motiivi

- Kuinka läheiseksi tunnet organisaation ja sen ihmiset
- Miten kuvailisit yrityksen arvoja?
- Miksi toimit tällä hetkellä työntekijälähettiläänä?
- Minkälaisia ovat työhösi liittyvät päivitykset?
- Kuvaile töihin liittyvää tilannetta, josta voisit tehdä päivityksen omalle sosiaalisen median verkostollesi? Miksi?
- Koetko lähettiläisyytenä olon merkittäväksi?
- Mistä et haluaisi päivittää?
- Koetko, että opit lähettiläänä uusia asioita?

#### Kokemukset

- Mitä mieltä olet työntekijälähettilyydestä ilmiönä?
- Oletko huomannut suhtautuvasi eri tavalla organisaatioosi työntekijälähettilääksi ryhtymisen jälkeen?
- Mitä tunnet töihin liittyvän päivityksen jakamisen jälkeen?
- Koetko organisaatioosi läheisemmäksi työntekijälähettilääksi ryhtymisen jälkeen?

#### Miten voisi kannustaa?

- Mikä motivoisi sinua vielä enemmän lähettilyyteen?
- Mikä on haastavinta lähettiläisyydessä? Miksi?
- Oletko koskaan epäröinyt töihin liittyvän päivityksen julkaisun kanssa? Miksi ja mitä päivitys koski?
- Koetko, että saat tarpeeksi tukea lähettilyyteen?
- Oletko jakanut työpaikkaan liittyviä artikkeleita? Jos kyllä muistatko minkä ja miksi?
- Minkälaista työpaikan tekemää sisältöä olisit valmis jakamaan?
- Onko jotain mitä kaipaisit, jotta voisit toimia paremmin työntekijälähettiläänä?

**Teemahaastattelurunko B (Työntekijälähettiläät)****Liite 2****Taustatiedot**

- Työsuhteen kesto
- Toimenkuva

**Sosiaalisen median suhde**

- Koetko sosiaalisen median sinulle tutuksi ympäristöksi
- Mitä sosiaalisen median kanavia käytät?
- Kuinka aktiivinen olet sosiaalisessa mediassa?
- Millä tavalla olet aktiivinen?
- Mihin tarkoitukseen käytät sosiaalista mediaa?

**Motiivi**

- Kuinka läheiseksi tunnet organisaation ja sen ihmiset
- Miten kuvailisit yrityksen arvoja?
- Oletko kuullut työntekijälähettilyysohjelmasta?
- Oletko koskaan jakanut töihin liittyviä päivityksiä sosiaalisen median verkostollesi?
- Onko olemassa töihin liittyvää tilannetta, josta voisit tehdä päivityksen omalle sosiaalisen median verkostollesi? Miksi?
- Minkälaista päivitystä et ainakaan haluaisi julkaista? Miksi?

**Kokemukset**

- Mitä mieltä olet työntekijälähettilyydestä ilmiönä?
- Mitä mieltä olet työelämän ja yksityiselämän sekoittumisesta?
- Oletko nähnyt ihmisten päivityksiä töihin liittyvistä tilanteista? Mitä ajatuksia ja tunteita kuvan näkeminen herätti?

**1. Miten voisi kannustaa?**

- Minkä koet haastavimpana ajatuksessa toimia lähettiläänä?
- Mikä motivoisi sinua lähettilyyteen?
- Minkälainen tuki olisi tarpeellista onnistuaksesi lähettiläänä?
- Oletko jakanut sieltä artikkeleita? Jos kyllä muistatko minkä ja miksi?
- Minkälaista työpaikan valmiiksi tekemää sisältöä olisit valmis jakamaan?