



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Sisäinen viestintä hybridityössä: haasteita ja ratkaisuja

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anselmi Sova

Ohjaaja:
KTT Leila Hurmerinta

23.6.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

☐ **En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

☒ **Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Anselmi Sova

Otsikko: Sisäinen viestintä hybridityössä: haasteita ja ratkaisuja

Ohjaaja: KTT Leila Hurmerinta

Sivumäärä: 82 sivua (+ liitteet 11 sivua)

Päivämäärä: 23.6.2026

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Tutkimuksen tarkoitus jakautui kolmeen osaongelmaan: miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä, mitä haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten näitä haasteita voidaan ratkaista hybridityömallin tuomilla mahdollisuuksilla.

Sisäisestä viestinnästä tunnistettiin sen eri elementtejä ja miten sisäisen viestinnän kokonaisuus rakentuu. Kokonaisuuden rakentumista tarkasteltiin perinteisen sisäisen viestinnän, tunnistettujen elementtien ja integroidun sisäisen viestinnän kautta. Samalla tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän eroja ja yhtäläisyyksiä ja sitä, mikä viestinnän rooli on sisäisessä markkinoinnissa. Hybridityömalli havaittiin uutena, monimuotoisena toimintatapana, joka yhdistää lähi- ja etätyöskentelymallit. Hybridityömalli jakautuu useisiin käytäntöihin, joita ohjaa neljä ulottuvuutta: fyysinen, virtuaalinen, sosiaalinen ja ajallinen (Vartiainen & Vanharanta 2024, 1–5). Aiemman tutkimuksen mukaan hybridityömallin nähtiin luovan haasteita sisäiseen viestintään sosiaalisten verkostojen ja teknologian hallinnan kautta. Mahdollisuuksia puolestaan tuovat vastuullinen ja avoin viestintä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyritykseltä, joka työskentelee hybridityömallissa, haastattelemalla henkilöstöä, mitä edelsi kohdeyrityksen esitietojen kerääminen lomakkeen avulla. Aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen keskeiset havainnot osoittavat, että hybridityömalli vaikuttaa vahvasti organisaation sisäiseen viestintään. Se mahdollistaa erilaisen joustavuuden ja tehokkaan työn tekemisen digitaalisten työkalujen ansiosta, mutta myös haastaa sosiaalisten verkostojen rakentumista ja sisäisen viestinnän yhtenäisyyttä. Tutkimuksen havaintojen perusteella organisaatioilla on mahdollisuus toimivaan sisäiseen viestintään hybridityömallissa joustavien ja selkeiden työkäytäntöjen sekä tarkoituksenmukaisen teknologian käytön avulla. Toimivan sisäisen viestinnän havaittiin vahvistavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisäävän työntekijöiden kokemaa tehokkuutta, samalla tukien organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Avainsanat: sisäinen viestintä, hybridityö, hybridityömalli, sisäinen markkinointi, digitaalinen viestintä, sosiaaliset verkostot, viestintäkanavat, joustavuus, teknostressi, työntekijöiden sitoutuminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Työskentelymallien uusi aikakausi	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rakenne	8
2	Sisäinen viestintä	10
2.1	Sisäisen viestinnän elementit	10
2.2	Sisäinen viestintä sisäisen markkinoinnin välineenä	13
2.2.1	Sisäinen markkinointi ja sen rooli	13
2.2.2	Viestinnän rooli sisäisessä markkinoinnissa	14
3	Hybridityömalli	15
3.1	Hybridityömalli uutena toimintatapana	15
3.1.1	Hybridityömalli lähi- ja etätyöskentelymalleissa	16
3.1.2	Hybridityömallin käytännöt ja vaikutukset	17
3.2	Viestintäkanavat hybridityömallissa	19
4	Hybridityömallin vaikutukset sisäiseen viestintään	22
4.1	Haasteet tavoitteiden saavuttamiseen	22
4.1.1	Sosiaaliset verkostot	22
4.1.2	Teknologian ja viestintäkanavien hallinta	23
4.2	Mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen	24
4.2.1	Vastuullinen sisäinen viestintä	24
4.2.2	Avoin ja joustava viestintä	25
4.3	Tavoitteena työntekijän sitoutuminen	26
4.4	Teoreettinen viitekehys	27
5	Tutkimuksen empiirinen toteutus	30
5.1	Lähestymistapa ja tutkimusstrategia	30
5.2	Tutkimustapaus ja haastateltavien kartoitus	31
5.3	Aineiston keruu	33
5.4	Aineiston analyysi	38
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys	40
6	Tutkimuksen havainnot	44

6.1 Sisäisen viestinnän ilmeneminen hybridityössä	44
6.1.1 Hybridityön monimuotoisuus	45
6.1.2 Sisäisen viestinnän ulottuvuudet	46
6.1.3 Sisäisen viestinnän tavoitteet hybridityössä	49
6.2 Hybridityön haasteet sisäiselle viestinnälle	51
6.2.1 Verkostoituminen	51
6.2.2 Digitaalisten kanavien puutteellisuus	53
6.3 Haasteiden ratkaiseminen hybridityön tuomilla mahdollisuuksilla	56
6.3.1 Joustavuus sitoutuneisuuden luojana	56
6.3.2 Teknologian käyttö tehokkuuden lisääjänä	59
6.4 Synteesi tutkimuksen havainnoista	62
7 Johtopäätökset	64
7.1 Johtopäätökset osaongelmittain	64
7.1.1 Hybridityön sisäinen viestintä	64
7.1.2 Hybridityömallin tuomat haasteet organisaation sisäiseen viestintään	66
7.1.3 Hybridityömallin tuomien haasteiden ratkaisut	68
7.2 Tutkimuksen tieteellinen ja käytännön kontribuutio	70
7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	72
8 Yhteenveto	74
Lähteet	76
Liitteet	83
Liite 1 Haastattelukysymykset	83
Liite 2 Tietosuojailmoitus	84
Liite 3 Tutkimussaaite sisältäen tutkimustiedotteen	86
Liite 4 Esitietolomake	88
Liite 5 Aineistonhallintasuunnitelma	89
Liite 6 Selvitys tekoälyn käytöstä	91

KUVIOT

Kuvio 1 Sisäisen viestinnän elementit (mukaillen Gillis 2011, 197)	11
Kuvio 2 Sisäisen viestinnän kokonaisuus	12
Kuvio 3 Käytäntöjä ohjaava hybridityömalli (mukaillen Vartiainen & Vanharanta 2024, 4)	17
Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	28
Kuvio 5 Aineistonkeruuprosessi	38
Kuvio 6 Hybridityömallin sisäiseen viestintään luomat haasteet ja mahdollisuudet, joita voidaan käyttää ratkaisuna	70

TAULUKOT

Taulukko 1 Hybridityömallin kolmiulotteinen määritelmä (mukaillen Luring & Jonasson 2025, 16)	15
Taulukko 2 Operationalisointitaulukko	35
Taulukko 3 Kooste haastatteluista	37
Taulukko 4 Synteesi tutkimuksen havainnoista	63

1 Johdanto

1.1 Työskentelymallien uusi aikakausi

Viimeisten vuosien aikana, pääasiassa koronapandemian aikana ja sen jälkeen, yritykset ovat ottaneet käyttöönsä uusia työskentelymalleja. Digitalisaation, pandemian ja uusien työtottumusten myötä yleiseksi käytännöksi on tullut tehdä hybridityötä. Hybridityömallia pidetään laajana käsitteenä, joka nivoutuu loppujen lopuksi käytäntöön, jonka mukaan työntekijät voivat työskennellä missä tahansa, ja usein jopa milloin tahansa. (Statista 2024; Stranzl ym. 2021, 6.) Hybridityömalli ei ole tullut käytännöksi vain korkeakouluissa, joissa etenkin opiskelijat ovat ottaneet sen vastaan hyvin, vaan myös työpaikoilla. Työmallia ja sen vaikutuksia esimerkiksi motivaatioon, hyvinvointiin ja toimivuuteen onkin tutkittu laajalti lähivuosina. (Nevalainen & Teräs 2023, 4–6.) Tutkimusten mukaan suurin osa niistä työntekijöistä, jotka ovat siirtyneet hybridityöskentelyyn, eivät tahdo palata perinteiseen lähityöskentelyyn (Stranzl ym. 2021, 24). Joka tapauksessa hybridityömalliin ja sen johdannaiskäytäntöihin tottuminen vaatii aikaa, ja muutosta koskevia haasteita ja mahdollisuuksia on tarpeen tutkia monesta eri näkökulmasta (Holopainen 2022, 3).

Tutkimuksista ja muusta kirjallisuudesta huolimatta, uuden työmallin käyttöönotolla on vääjäämättä laajoja vaikutuksia organisaatioiden toimintatapoihin – niin negatiivisia kuin positiivisiakin. On selvää, ettei perinteisten kahvipöytäkeskusteluiden korvaajaksi voida saada yhtä hyvää miljöötä tai ilmapiiiriä, jos kaikki istuvat tietokoneidensa äärellä eri maisemissa. Uusi työmalli antaa organisaatioille ja niiden jäsenille etuja, synnyttää haasteita ja rikkoo sekä korjaa työpaikkatottumuksia ja -normeja (Partanen 2023, 7–9).

Hybridityömallin käyttöönotto on niin ikään saanut sisäisen viestinnän tutkimuksen nostamaan pään. Sisäinen viestintä on erottautunut yleisestä PR:stä (engl. *public relations*) eli tiedotus- ja suhdetoiminnasta omaksi tieteenalakseen. Sisäistä viestintää tutkitaan esimerkiksi organisaationaalisen kulttuurin, muutoksen ja työntekijöiden näkökulmista. (Lee & Yue 2020, 1–2.) Sisäinen viestintä liittyy myös PR-tutkimuksen lisäksi vahvasti markkinoinnin tieteenalaan. Tutkielman keskeisiä haasteita onkin erottaa erilaiset termit ja käsitteet, jotka naamioituvat sisäiseksi viestinnäksi, ja löytää yhteys markkinoinnin tieteenalaan.

Pandemian jälkeisistä tutkimuksista jää epäselväksi, miten nykyaikainen hybridityömalli haastaa organisaatioiden sisäistä viestintää. Tutkimukset keskittyvät pääasiassa psykologiseen näkökulmaan, jossa korostetaan työntekijöiden hyvinvointia. Vaikka työntekijöiden hyvinvointi on tärkeä aspekti markkinoinnin johtamisen näkökulmassa, on erityisen tärkeää tutkia hybridityömallin

vaikutuksia organisaatioiden sisäisen viestinnän toimivuuteen ja siihen, mitä asioita sisäisestä viestinnästä vastaavien esihenkilöiden tulisi ottaa huomioon, kun verrataan eri työmalleja ja niiden kehitystä. Koska hybridityö on jo vakinaistunut käsite työelämässä, on sen käytännöistäkin tullut osa monen työntekijän arkea. Tutkimustieto ei vielä tue organisaatioita tunnistamaan hybridityömallin käytäntöjen vaikutuksia, joita organisaatiot voisivat välttää tai käyttää vahvuutenaan.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja rakenne

Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Tutkielman tarkoitus jaetaan seuraaviin osaongelmiin:

1. Miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä?
2. Mitä haasteita hybridityömalli tuo organisaation sisäiseen viestintään?
3. Miten hybridityömallin sisäisen viestinnän haasteita voidaan ratkaista hybridityömallin tuomilla mahdollisuuksilla?

Tutkielmassa keskitytään sisäisen viestinnän ja hybridityömallin väliseen suhteeseen. Aihetta tarkastellaan etenkin hybridityömallin mukaisesti työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta, mutta tutkielmassa keskitytään myös ymmärtämään, millainen rooli organisaatiolla ja esihenkilöillä on sisäisen viestinnän toimivuuteen hybridityömallissa.

Tutkielma auttaa ymmärtämään, miten organisaatiot ja niihin kuuluvat henkilöt voivat välttää virheitä ja hyödyntää mahdollisuuksia, joita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään. Tutkielma kontribuoii markkinoinnin kirjallisuuteen antaen uusia näkökulmia sisäisestä viestinnästä, hybridityömallista ja niiden vuorovaikutuksesta. Vaikka sisäinen viestintä ja sen käytännöt kuuluvat suurelta osin johtamisen aihepiiriin, tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan aihetta markkinoinnin näkökulmasta.

Tutkielman pääluvuissa 2 ja 3 määritellään, mitä tutkielman kaksi pääkäsitettä –sisäinen viestintä ja hybridityömalli– tarkoittavat ja mitkä niiden roolit ovat organisaatiossa. Pääkäsitteisiin pureudutaan myös niiden lähikäsitteiden, kuten sisäisen markkinoinnin ja muiden työmallien avulla. Luvussa 3 käsitellään myös, mitkä viestintäkanavat ovat ominaisia hybridityömallille.

Pääluvussa 4 siirrytään tutkimaan sisäisen viestinnän ja hybridityömallin välistä suhdetta. Niiden välinen suhde muodostuu pääasiassa hybridityömallin vaikutuksista sisäiseen viestintään, eli

karkeajakoisesti haasteista ja mahdollisuuksista. Kun mietitään hybridityömallin tuomia mahdollisuuksia, voidaan niitä ajatella myös ratkaisuin haasteisiin. Haasteita ja mahdollisuuksia pohditaan sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Lisäksi luku käsittelee työntekijöiden sitouttamisen tavoitetta, joka ilmenee kirjallisuudessa kaksijakoisena.

Pääluku 5, metodologia, käsittelee aineiston keruuta, sen analysointia ja luotettavuutta. Luvussa esitellään myös tapaustutkimuksen kohdeyritys. Tutkielman empiirinen osuus suoritetaan laadullisena tapaustutkimuksena haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilöstöä.

Luvussa 6 pyritään täyttämään tutkielman tarkoitus vastaamalla osaongelmiin, peilaten empiirisen osuuden havaintoja teoreettiseen viitekehykseen. Erityisesti perehdytään siihen, miten työmallin luomia mahdollisuuksia pyritään käyttämään ratkaisuin, ja onko haasteisiin olemassa ratkaisuja mahdollisuuksien ulkopuolella. Luku 7 käsittelee lopulta johtopäätökset sekä myös tutkielman rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle. Lopuksi on yhteenveto, luku 8.

2 Sisäinen viestintä

2.1 Sisäisen viestinnän elementit

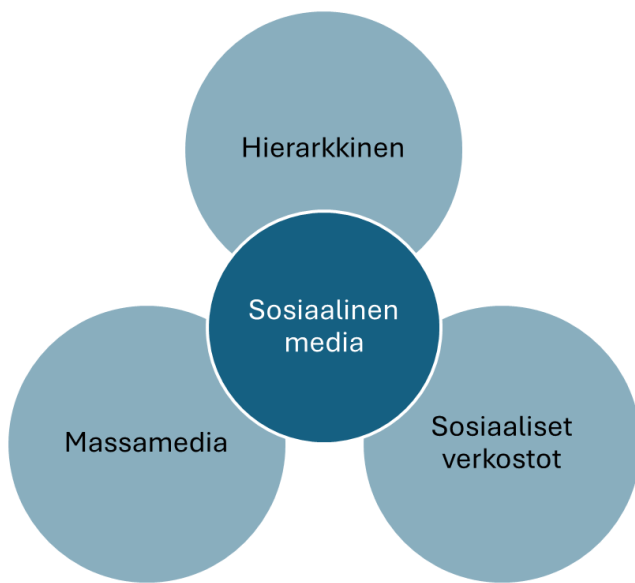
Sisäinen viestintä (engl. *internal communication IC*) tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Se on kokonaisuus, joka muodostuu virallisesta, epävirallisesta, suunnitellusta ja suunnittelelmattomasta viestinnästä. Sen tarkoitus on tiedottaa, johtaa työntekijöiden ja organisaation välistä vuorovaikutusta sekä parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus organisaation kulttuuriin, työtyytyväisyyteen, ongelmien ratkaisemiseen sekä moniin muihin organisaation toiminnan osa-alueisiin. (Qin & Men 2023, 1199; Kivelä 2023.)

Sisäinen viestintä on osa jokapäiväistä virtaavaa viestintää organisaation eri henkilöiden välillä. Perinteisesti sisäinen viestintä koostuu muun muassa kirjallisista muistutuksista, huomautuksista ja käskyistä. Negatiivisista konnotaatioista huolimatta, muistutukset, huomautukset ja käskyt ovat keinoja levittää tai pyytää informaatiota organisaation sisällä. Niillä voidaan esimerkiksi ilmoittaa tai muistuttaa tulevasta palaverista. (Gopal 2009, 219–222.) Se nähdään ikään kuin yrityksen ja sen työntekijöiden välisenä siltana, jota pitkin kulkee informaatio, strategiset päätökset ja parhaassa tapauksessa rivien välissä sijaitseva työkulttuuri (Costa & Martins 2025, 3–4). Työntekijöiden henkilökohtainen ydinosaaminen on välttämätön osa toimivaa tiedonkulkua, ja sillanrakentajan eli esihenkilön rooli on tässä keskeinen. Koska työntekijät saavat informaatiota erilaisista kanavista, minkä tarkoitus on myös kehittää työntekijöiden ydinosaamista, esihenkilöiden tulee osata hallita sisäisen viestinnän osa-alueita. (Kalla 2005, 307.) Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on luoda organisaation eri henkilöistä yhteisö, jossa eritasoisten henkilöiden, kuten esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän, välisiä suhteita ylläpidetään ja parannetaan viestinnän avulla (Karanges ym. 2015, 129).

Sisäinen viestintä rinnastetaan myös usein johtamisviestintään, jonka kautta se saa edelleen uusia määritelmiä ja synonyymeja. Sisäisestä viestinnästä puhutaan työyhteisöviestintänä, esihenkilöviestintänä tai yleisesti vain viestintänä. Sisäinen viestintä ymmärretään siis hyvin moniulotteisena ja kattavana viestintäkokonaisuutena, jonka päätehtävä on johtaa organisaation sisäistä kirjallista ja ei-kirjallista kommunikaatiota. (Helsingin yliopisto 2019.) Kirjallisten muistutusten, huomautusten ja käskyjen lisäksi sisäinen viestintä voi siis olla myös vapaaluonteista kommunikaatiota.

Gilliksen (2011, 197–204) mukaan sisäistä viestintää tukee kolme pääelementtiä: hierarkkinen kommunikaatio, massamedian kommunikaatio ja sosiaalisissa verkostoissa esiintyvä kommunikaatio. Hierarkkinen kommunikaatio tarkoittaa perinteistä ylhäältä alas -viestintää, missä viestintä tapahtuu

asteittain johtoportaasta työntekijöille. Massamedian kommunikaatio tarkoittaa sisäisen viestinnän tapaa, jossa käytetään hyväksi työntekijöille suunnattuja massamediatyyppejä keinoja, kuten uutislehtiä, ilmoitustauluja ja sähköposteja. Kolmas pääelementti, sosiaalisissa verkostoissa esiintyvä kommunikaatio, tarkoittaa suunnittelematonta, vapaasti soljuvaa, useimmiten informaalista kommunikaatiota organisaation työntekijöiden välillä, joka perustuu siihen, mitä ovat esihenkilöiltään tai muusta organisaation lähteestä kuulleet. Esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut, tupakointialueen rupattelut ja työmatkalla käydyt keskustelut ovat sosiaalisissa verkostoissa esiintyvää kommunikaatiota. Kuvio 1 havainnollistaa sisäisen viestinnän elementtejä.



Kuvio 1 Sisäisen viestinnän elementit (mukaillen Gillis 2011, 197)

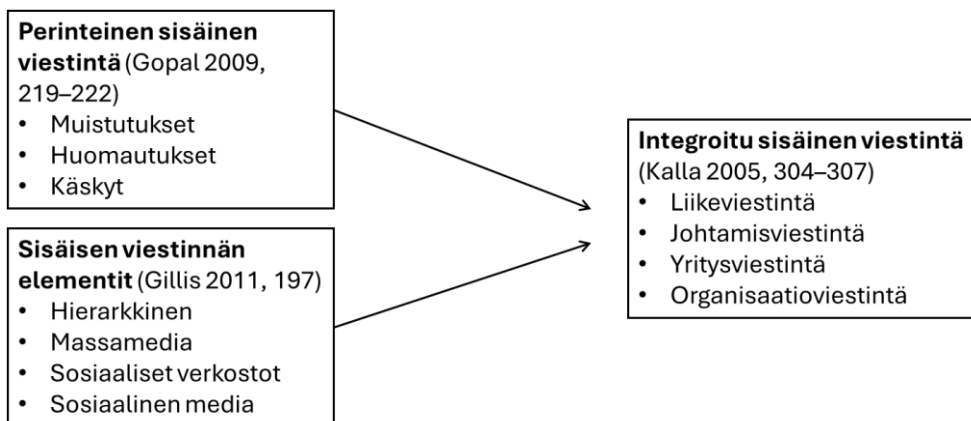
Kolmen pääelementin lisäksi uutena ulottuvuutena on noussut sosiaalinen media, joka nähdään kuviossa 1 muiden elementtien ohella. Gilliksen (2011, 197–204) mukaan sosiaalinen media on sisäisen viestinnän ulottuvuus, joka kattaa kaikki kolme pääelementtiä. Sosiaalinen media tuo sisäiseen viestintään yksiselitteisiä mahdollisuuksia, joissa kaikissa voi esiintyä hierarkiaa, massamediaa ja verkostoitumista. Itsessään sosiaalinen media sisältää erilaisia kanavia, joilla on moniulotteisia ja kanavakohtaisia ominaisuuksia, joita voidaan hyödyntää niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden toimesta.

Käytännöllisten ulottuvuuksien lisäksi sisäistä viestintää voidaan tarkastella tieteenalan mukaan. Kalla (2005, 304–307) esittelee integroidun sisäisen viestinnän, joka koostuu neljästä eri tieteen osa-alueesta: liikeviestinnästä (engl. *business communication*), johtamisviestinnästä (engl. *management communication*), yritysviestinnästä (engl. *corporate communication*) ja organisaatioviestinnästä (engl. *organizational communication*). Niin kuin Gilliksen (2011), Kallan (2005) mukaan

integroitu sisäinen viestintä koostuu niin muodollisesta kuin epämuodollisesta viestinnästä. Kalla painottaa, että (integroitu) sisäinen viestintä on toimivaa vasta sitten, kun se käsittää kaikki neljä osa-aluetta sujuvasti ja yhteisessä harmoniassa. Kallan (2005, 305–307) mukaan, nämä tuovat sisäiseen viestintään omat painoarvonsa:

- liikeviestintä on käytännönläheistä viestintää, kuten kirjoittamista ja esittämistä
- johtamisviestintä korostaa viestintää johtamisen välineenä
- yritysviestintä peilataan organisaation ulostuomaan kuvaan ja imagoon itsestään
- ja organisaatioviestinnällä viestintä voidaan nähdä laajempänä, kulttuurisena ilmiönä.

Kokonaisuutena sisäinen viestintä on siis moniulotteinen. Nykyaikainen sisäinen viestintä on Kallan (2005, 304–307) määritelmän mukainen, sisältäen sisäisen viestinnän tieteenalakohtaisen jaottelun. Se rakentuu sisäisen viestinnän eri elementeistä (Gillis 2011, 197) ja perinteisen sisäisen viestinnän sisältämistä käytännöllisistä työkaluista (Gopal 2009, 219–222). Kuvio 2 esittää sisäisen viestinnän moniulotteisena rakenteellisena kokonaisuutena.



Kuvio 2 Sisäisen viestinnän kokonaisuus

Kuvio 2 havainnollistaa, miten integroitu sisäinen viestintä syntyy perinteisen sisäisen viestinnän ja sisäisen viestinnän elementtien mukaan. Integroidun sisäisen viestinnän tieteenalakohtaiset ulottuvuudet sisältävät siis sekä käytännönläheisiä että sisäisen viestinnän johtamista tukevia elementtejä. Esimerkiksi Kallan (2005, 304–307) mukaista yritysviestintää voidaan toteuttaa muistutuksella massamedian kautta. Kuvio 2 korostaa, että sisäistä viestintää voi toteuttaa eri muodoissa, eri konteksteissa ja eri tavoin.

2.2 Sisäinen viestintä sisäisen markkinoinnin välineenä

2.2.1 Sisäinen markkinointi ja sen rooli

Sisäinen markkinointi (tunnetaan myös endomarkkinointina) tarkoittaa yrityksen ja sen tuotteiden mainostamista sen työntekijöille (Greene ym. 1994, 5). Sisäinen markkinointi voidaan kuitenkin laajemmin ymmärtää kaikkina markkinoinnin keinoina, jotka tapahtuvat sisäisesti organisaatiossa (Ballantyne 1997, 346). Se luo suhteita henkilöstön välillä organisaation sisäisten rajojen yli (Varey & Lewis 2000, 61) ja täten kehittää ulkoista liiketoimintaa sisäisten toimien kautta (Ballantyne 1997, 346). Sisäisen markkinoinnin yksi erottavimpia tekijöitä on sen mitattavuus. Yritykset pyrkivät parantamaan liiketoimintaansa sisäisten organisaationaalisten tekijöiden, kuten työtyytyväisyyden ja kuuluvuuden tunteen kautta. Sisäisen markkinoinnin ydinajatuksena on luoda työntekijöistä motivoituneita ja sitoutuneita, jotta työntekijöiden tuoma panos saadaan heijastettua ulkoiseen markkinointiin ja sitä myöten tulokseen. (Costa & Martins 2025, 5–6, 12.) Sisäisen markkinoinnin vastuualueisiin kuuluu työntekijöiden motivoinnin, sitoutuneisuuden ja luottamuksen luomisen ja ylläpitämisen lisäksi myös resurssien hallinta ja kehittäminen. Jatkuva konkreettinen sisäinen tuote- ja yrityskehittäminen mahdollistaa vahvan pohjan niille markkinointitoimille, joita organisaation markkinointistrategia tarvitsee. (Grönroos 1998, 324–327.)

Sisäisen markkinoinnin rooli ei ole ainoastaan parantaa yrityksen toimintaa sen asiakkaille. Sillä pyritään luomaan myös yrityksestä työntekijälle tuote, jonka he haluavat ostaa. Toisin sanoen, sisäisen markkinoinnin tavoitteena on pitää työntekijät tyytyväisinä, sitoutuneina ja valmiina vuorovaikuttamaan tavalla, joka edistää tuotetta, mutta myös edistää omaa hyvinvointia. Esimerkiksi työntekijät voivat osallistua vapaaehtoistyöhön tai lahjoittaa yritykselle, jotta he itse tuntevat tuotteen (tässä tapauksessa yrityksen) kehittyvän. (Costa & Martins 2025, 12–16; Kiani & Muzammel 2023, 2–3.) Toisaalta sisäiseen markkinointiin luonnehditaan kuuluvan myös se, että itse työntekijät ovat yrityksen tuotteita. Kun työntekijöitä kohdellaan tuotteina, yrityksen tavoitteena on tehdä työntekijöistä sellaisia, jotka täyttävät hyvän sisäisen tuotteen ehdot. (Raeisi ym. 2019, 3.) Sisäinen markkinointi voi siis tapahtua joko tuotteistamalla organisaatio tai työntekijä, mikä lisää konkreettisuutta, kun pohditaan sisäistä markkinointia nimenomaan markkinoinnin tavoitteiden perspektiivistä.

Ballantyne (1997, 355–357) pitää sisäistä markkinointia joukkona erilaisia prosesseja. Hänen mukaansa on kolme erilaista prosessia, joiden tarkoituksena on tukea jatkuvasti käynnissä olevaa missiota: energisoivat (engl. *energising*) prosessit, koodinmurtamis- (engl. *code breaking*) ja rajoja ylittävät (engl. *border crossing*) prosessit. Energisoivien prosessien tarkoituksena on luoda luottamusta, sitoutuneisuutta ja muutoksen ilmapiiri työntekijöihin. Koodinmurtamisprosesseilla

tavoitellaan asiakasongelmien ratkomista sisäisesti, painottaen työntekijöiden asiakastietoisuutta. Rajoja ylittävät prosessit ovat hyvin vahvasti kytköksissä sisäiseen viestintään, joka tekee niistä tälle tutkielmalle mielenkiintoisimman. Ballantyne (1997, 356–357) kuvaa rajoja ylittäviä prosesseja sellaisina, jotka rikkovat hierarkkisen kommunikaatioketjun luomia esteitä. Toisin sanoen, ne ylittävät rajoja, jotka ovat olemassa hierarkkisen jaon ansiosta. Esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä kysyy lupaa esihenkilöltään haastatella tiettyä henkilöä, on hierarkkisen jaon tuoma kommunikaatioketjun raja.

2.2.2 Viestinnän rooli sisäisessä markkinoinnissa

Kirjallisuudessa puhutaan paljon sisäisen markkinoinnin keinoista edistää sisäistä viestintää. Monet taas puhuvat eri asiayhteyksissä sisäisestä markkinoinnista ja sisäisestä viestinnästä kuin ne tarkoittaisivat samaa asiaa. Näiden lisäksi jopa nähdään, ettei niillä ole yhteyttä, vaan ne toimivat täysin eri kokonaisuuksina. Selkein ero kuitenkin sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin välillä on se, että sisäisen markkinoinnin välittämä informaatio on strategista sekä erilaisten markkinointikeinojen mukaista, kun taas sisäinen viestintä on vapaammin virtaavaa ja dynaamisempaa. Ne siis tukevat ja täydentävät toisiaan, mutta sisäinen markkinointi on johdonmukaisempaa ja suunnitellumpaa. (Costa & Martins 2025, 4; Lee & Yue 2020, 2.)

Sisäisen viestinnän voidaan nähdä olevan täydentävämpi osapuoli kahdesta. Oikeanlainen viestintä organisaation sisällä edistää suhteiden, ohjenuorien ja sääntöjen syntymistä, jotka puolestaan edistävät strategioiden toimimista ja voivat lisäksi tuoda uusia näkökulmia johtamis- ja markkinointistrategioihin. Strategioiden noudattaminen vaatii viestintää, jota ei voida suunnitella johdonmukaisesti etukäteen. Tästä syystä sisäisen viestinnän toimivuudella on suora vaikutus sisäisen markkinoinnin strategiseen toimivuuteen. (Kiani & Muzammel 2023, 5–8.) Myös itse markkinointistrategioista tulee viestiä organisaation sisällä tehokkaasti. Markkinointistrategia on osa markkinointisuunnitelmaa, johon sisältyy suunnitelma sisäisestä markkinoinnista. Jotta suunnitelma on selkeä koko organisaatiossa, täytyy siitä viestiä johdonmukaisesti. (Folcan 8.6.2021.)

3 Hybridityömalli

3.1 Hybridityömalli uutena toimintatapana

Hybridityömalli on yksinkertaisuudessaan työn tekemistä vaihtoehtoisesti joko konkreettisella työpaikalla, esimerkiksi työnantajan toimistolla, tai työntekijän itse valitsemassa paikassa. Kun työntekijä ei tee töitä kaikille yhteisellä työpaikalla, käytetään kommunikointiin digitaalisia työkaluja ja palveluita. Hybridityömallin ollessa uusi ja muuttuva työtapa, herättää se keskustelua sen vaikutuksista organisaatioiden käytäntöihin. Niin akateemisen, ammatillisen kuin käytännöllisenkin kiinnostuksen kohteena on etenkin se, mitä hyötyjä tai haittoja hybridityömalli tarjoaa, kun sitä verrataan perinteiseen lähityöskentelyyn ja etätyöskentelymalliin, joka on ollut jo ennen koronapandemiaakin yleisessä käytössä. (Vartiainen & Vanharanta 2024, 1–2.)

Lauring ja Jonasson (2025, 14–16) haastavat hybridityömallin pintapuolista käsitystä määrittelemällä hybridityömallin olevan jatkuva siirtymä, joka sitoo eri työmalleja yhteen. Heidän mukaansa hybridityömalli voi toteutua yksilö- tai tiimitasolla yksittäisten tai yhteisten tehtävien suorittamisena. Hybridityömalli muovautuu Lauringin ja Jonassonin (2025, 16) mukaan edelleen kolmiulotteiseen määritelmään, jossa yhdistyvät tila (engl. *location*), aika (engl. *temporality*) ja sosiaalinen ulottuvuus, jota he kuvaavat modaliteetiksi (engl. *modality*). Nämä kolme ulottuvuutta ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä muodostaa hybridityömallin ominaisen luonteen. Taulukko 1 kuvaa Lauringin ja Jonassonin (2025, 16) kolmiulotteisen määritelmän hybridityömallista.

Taulukko 1 Hybridityömallin kolmiulotteinen määritelmä (mukaillen Lauring & Jonasson 2025, 16)

Ulottuvuus / Taso	Tila <i>Missä?</i>	Aika <i>Milloin?</i>	Sosiaalinen <i>Miten?</i>
Yksilötaso	Työpaikalla tai itse valitussa paikassa	Aikaan sidottu tai ajasta riippumaton	Analoginen tai digitaalinen työtoiminta
Tiimitaso	Yhdessä tai erikseen	Synkronoitu tai synkronoimaton kommunikatio	Kasvokkain tai virtuaalisesti

Taulukon 1 osoittama Lauringin ja Jonassonin (2025, 16) hybridityömallin kolmiulotteinen määritelmä käsittelee kolmea ulottuvuutta yksilö- ja tiimitason kautta. *Tila*-ulottuvuus viittaa hybridityön mahdollistamaan vapauteen päättää työntekopaikka työpaikalla tai sen ulkopuolella. Yksilötasolla tila perinteisesti vaihtelee työpaikan (toimiston) ja kodin välillä. Lauring ja Jonasson (2025, 14) kuitenkin korostavat, että digitaalisten työkalujen ansiosta nykyään voidaan työskennellä muuallakin

kuin kotona – esimerkiksi kahvilassa. Tiimitason työtehtävät vaativat puolestaan vuorovaikutusta. Hybridityömallin mukainen tiimikeskeinen vuorovaikutus voi tapahtua työskentelemällä konkreettisesti samassa tilassa tai virtuaalisesti, esimerkiksi videopuhelussa. *Aika*-ulottuvuudella Lauring ja Jonasson (2025, 14–15) viittaavat hybridityömallin mahdollistamaan ajalliseen joustavuuteen. Työtä voidaan tehdä, riippuen organisaation vaatimuksista, eri aikoina. Esimerkiksi yksilö voi saavuttaa vaaditut työtunnit tekemällä töitä silloin kun hänelle itselleen parhaiten sopii. Tiimitasolla vuorovaikutus voi puolestaan tapahtua synkronoidusti reaaliajassa kasvotusten tai viestien avulla, tai synkronoimattomasti pääasiassa viestien avulla. *Sosiaalinen* ulottuvuus eli modaliteetti kuvaa toimia, jotka sisältävät tilan ja ajan ulottuvuudet. Yksilötasolla sosiaalinen ulottuvuus näkyy käytännössä analogisten ja digitaalisten keinojen hyödyntämisellä, esimerkiksi vaihtelemalla tietokoneen ja kynän ja paperin välillä. Tiimitasolla sosiaalinen ulottuvuus ilmenee kasvotusten tehdyn ja virtuaalisen vuorovaikutuksen välillä. Lauring ja Jonasson (2025, 14) korostavat, että organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää suorittaa sekä analogiset että digitaaliset työtehtävät. Tiimin jäsenet saattavat suunnitella esimerkiksi mainoksen valkokankaalle, mutta tavoittaakseen koko tiimin, heidän tulee tallentaa se yhteiselle digitaaliselle alustalle.

3.1.1 Hybridityömalli lähi- ja etätyöskentelymalleissa

Vastoin perinteisiä työtottumuksia, jo ennen koronapandemiaa oli hyvin ominaista tehdä etätöitä. Etätyöskentelymalliin kuuluu usein henkilökohtaisen tai organisaation tarjoaman digitaalisen työkalun, kuten puhelimen tai tietokoneen käyttö. Digitaalisen työkalun läsnäolon myötä etätyöskentelyä kutsutaan myös teletyöskentelyksi (engl. *telework*). Lähityöskentely sen sijaan ei ole käsitteenä uusi tai mysteerinen. Voidaan jopa ajatella, ettei kyseistä käsitettä tarvittaisi ilman etä- ja hybridityömaileja. Etätyöskentely on ollut viimeiset vuodet kasvussa ja kasvun ennustetaan jatkuvan. Kasvun myötä organisaatiot ovat yrittäneet löytää hybridityömallin avulla työtapoja, jotka yhdistävät etä- ja lähityöskentelyn käytäntöjen parhaat puolet. (Vartiainen & Vanharanta 2024, 2–3.)

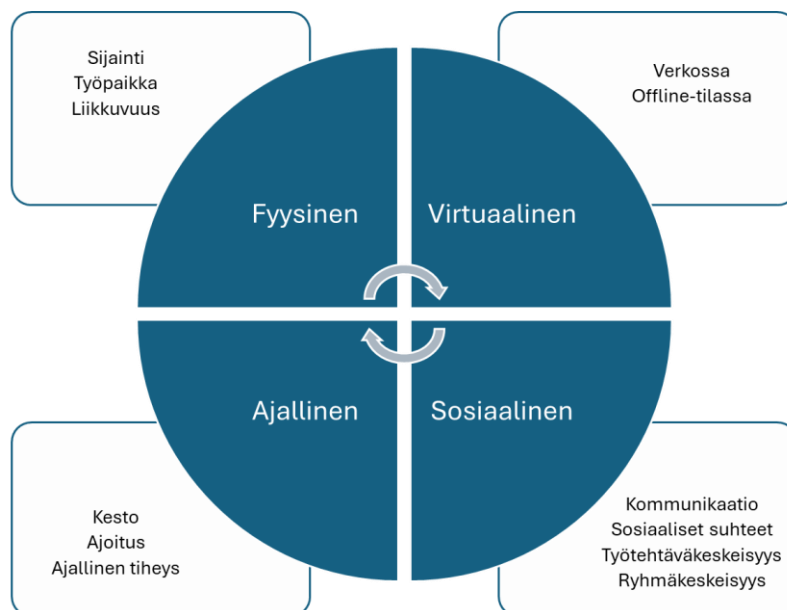
Etä- ja lähityöskentelyn käytäntöjen yhdistäminen korostuu etenkin hybridityön joustavuudessa. Työnteon joustavuutta pidetään hybridityömallin parhaana ominaisuutena, niin työntekijöiden kuin ilmastonkin puolesta. Ilmaston puolesta joustavuus näkyy hyvänä puolena työmatkojen ja hiilijalanjäljen vähenemisenä. (Teng-Calleja ym. 2024, 1409.) Joustavuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen on tutkittu viime vuosina laajasti. Maityn ja Leen (2025, 157–158) tutkimuksen mukaan, joustavat työskentelymallit (hybridi- ja etätyö) voivat vaikuttaa positiivisesti pienten ja keskisuurten yritysten tuottavuuteen, kunhan joustavaa työskentelyä tuetaan riittävällä teknologisella infrastruktuurilla, oikeilla käytännöillä ja rohkaisevalla työskulttuurilla. Tuottavuus

kulminoituu loppujen lopuksi yksilötason vahvuuksiin, kuten sitoutuneisuuteen ja itsenäisyyteen (Lauring & Jonasson 2025, 13.) Yksilö- ja yrityskeskeisten näkökulmien positiivisten vaikutusten lisäksi joustavuudella on tutkitusti myös haittavaikutuksia ryhmä- ja tiimitasolla. Ryhmätyöskentelyn näkökulmasta joustavat työskentelymallit voivat vähentää kanssakäymistä muiden ryhmäläisten kanssa ja rikkoa luottamusta ryhmän kesken, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti ryhmän toimivuuteen ja täten yrityskohtaiseen menestykseen. (Lauring & Jonasson 2025, 13.)

Hybridityömalli eroaa siis lähi- ja etätyöskentelymalleista pääasiassa sen tuoman joustavuuden ja teknologian käytön lisääntymisen osalta. Nämä käsitteelliset ulottuvuudet ilmenevät työpaikka- ja työntekijäkohtaisesti erilaisilla työkäytännöillä, jotka ovat syntyneet uusien työskentelymallien noustessa pinnalle.

3.1.2 Hybridityömallin käytännöt ja vaikutukset

Vartiainen ja Vanharannan (2024, 3–5) luoman määritelmän mukaan hybridityömalli on käytäntöjä ja työtapoja ohjaava kokonaisuus, jonka pääelementit ovat fyysinen, virtuaalinen, sosiaalinen ja ajallinen tila. Määritelmä kartoittaa hybridityömallikeskustelua ennen pandemiaa ja sen jälkeen, ja se jakautuu neljän pääelementin lisäksi alaelementteihin, kuten sijaintiin (fyysinen), verkkoon (virtuaalinen), kommunikaatioon (sosiaalinen) sekä keston (ajallinen), ja niin edelleen niiden piirteisiin. Määritelmä havainnollistaa, ettei hybridityömalli ole pelkkä lähi- ja etätyöskentelymallien yhdistelmä, vaan dynaaminen malli, jonka osat muuttuvat organisaation tarpeiden mukaan. Kuvio 3 havainnollistaa Vartiainen ja Vanharannan (2024, 3–5) määritelmän.



Kuvio 3 Käytäntöjä ohjaava hybridityömalli (mukaillen Vartiainen & Vanharanta 2024, 4)

Kuvion 3 ensimmäinen pääelementti, *fyysinen*, kuvaa hybridityömallille ominaista sijainnillista muuttuvuutta. Se yhdistää konkreettisen sijainnin, mahdollisuuden liikkuvuuteen ja työpaikan joustavuuden, esimerkiksi tekemällä tietokoneella töitä junassa. Toinen pääelementti, *virtuaalinen*, kuvaa digitaalisella alustalla tehtävää työtä, jota voi tehdä joko verkossa tai offline-tilassa. Verkossa tehtävä digitaalisen alustan työ mahdollistaa henkilöstöä olemaan reaaliajassa yhteydessä toisiinsa, kun taas offline-tilassa tehtävä digitaalisen alustan työ mahdollistaa sen, ettei työtä tarvitse tehdä tiettyjen ajallisten raamien mukaan. Kolmas pääelementti, *sosiaalinen*, kuvaa kommunikaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen joustavuutta. Hybridityömalli mahdollistaa tekemään töitä yksin, muiden kanssa virtuaalisesti tai paikan päällä, verkossa tai offline-tilassa, samaan tai eri aikaan, ja organisaation pääasiallisella tai vapaasti valitsemalla työpaikalla. Neljäs pääelementti, *ajallinen*, kuvaa hybridityömallin ajallista joustavuutta. Ajallinen elementti vastaa kysymyksiin *kuinka kauan, milloin ja kuinka usein* työtä tehdään. Ajallinen elementti on hyvin vahvasti yhteydessä muihin elementteihin, koska hybridityömallin käytännöt voivat muuttua nopeasti. Esimerkiksi työntekijä saattaa tehdä yhtenä päivänä töitä junassa kiireellä, ja seuraavana päivänä rauhallisesti kotona tai toimistolla. (Vartiainen & Vanharanta 2024, 4–5.)

Vartiaisen ja Vanharannan (2024, 3–5) määritelmän mukainen dynaamisuus ja organisaation tarpeiden täyttäminen erilaisin keinoin voi kuitenkin näkyä käytännön ongelmina. Työtehtävien kasautuessa työntekijä yrittää ratkaista niitä samanaikaisesti. Usean eri tehtävän samanaikainen suorittaminen eli multitaskaaminen (engl. *multitasking*) voi vaikuttaa työntekijälle mahdollisemmalta hybridityömallin käytäntöjen myötä. Multitaskaaminen näkyy käytännössä siten, että työntekijälle on asetettu eri työtehtävien osalta erilaiset aikarajat, joihin mennessä työtehtävät tulisi olla suoritettuna, ja niiden kasautuessa työntekijä yrittää suorittaa niitä samanaikaisesti. Multitaskaaminen voi haitata työntekijän uusien asioiden ja taitojen omaksumista ja oppimista, samalla kuormittaen työntekijän henkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Cernikovaite & Karazijene 2023, 9–10.)

Hybridityön käytäntöjen vaikutuksia työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin on tutkittu paljon koronapandemian jälkeen. Tulenheimo-Eklund ym. (2025, 6, 10) mukaan, työntekijöiden sitoutuminen ja hyvinvointi korreloivat vahvasti hybridityön fyysisen ulottuvuuden käytäntöjen mieluisuuden mukaan. Erityisesti käytännöillä kuten työtehtävien tekemisellä yksityisesti (engl. *task privacy*), työympäristöllä ja työtilan helpolla vaihdettavuudella (engl. *workplace switching*) on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Lisäksi työntekijän fyysinen ja henkinen palautuminen korreloi positiivisesti hiljaisten työtilojen saavutettavuuden kanssa. (Tulenheimo-Eklund ym. 2025, 6.)

Hybridityön virtuaalisen ulottuvuuden mukaisten käytäntöjen on puolestaan todettu heikentävän työntekijöiden sitoutuneisuutta ja fyysistä sekä henkistä hyvinvointia. Etenkin jatkuvan etätyön tekemisellä on havaittu olevan pitkäaikaisia haittavaikutuksia työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työkykyisyyteen, lyhyen aikavälin hyödyistä huolimatta. Pitkäaikaisiin haittavaikutuksiin kuuluu muun muassa teknostressi (engl. *technostress*). (Banerjee & Gupta 2024, 6.) Teknostressi johtuu informaation ja teknologian jatkuvasta läsnäolosta ja muuttuvuudesta. Teknologia muuttuu jatkuvasti, ja sen läsnäolo hybridityöntekijöille on hyvin tavallista uusien virtuaalisten työkäytäntöjen myötä. (Harunavamwe & Kanengoni 2023, 253–254.)

Tiimityöskentelyn ja ryhmäkeskeisyyden näkökulmasta, virtuaalisen ulottuvuuden mukaisiin käytäntöihin sisältyy sosiaalista ulottuvuutta haastava käytäntö: ohjelmistotiimit (engl. *software teams*). Ohjelmistotiimit ovat tiimejä, joiden kaikki jäsenet tekevät vakituisesti virtuaalista työtä – useimmiten ohjelmistonkehittämistä. Nimestä huolimatta ohjelmistotiimit ovat nykyään yleinen käytäntö ohjelmistonkehittämisen ulkopuolellakin. Ne vaativat vahvaa, yhtenäistä ja jatkuvaa kommunikaatiota tiimin kesken. Jos kommunikaatio ei ole toimivaa, voi syntyä väärinkäsityksiä ja epäselvyyttä ohjelmistotiimin tehtävien suhteen. Väärinkäsitykset ja epäselvyydet johtavat puolestaan huonoon työmenestykseen, henkiseen kuormittumiseen ja sosiaalisten suhteiden heikentymiseen. (Santos & Ralph 2022, 9–11.)

3.2 Viestintäkanavat hybridityömallissa

Hybridityömallin keskeisimpiä asioita on tieto- ja viestintätekniiikan (engl. *information and communication technology ICT*) käyttäminen. Kun työntekijät ja esihenkilöt ovat fyysisesti eri paikoissa, tulee viestintään käyttää erilaisia viestintäkanavia. (Wu ym. 2024, 1–3; Deschenes 2024, 2–3.)

Viestintäkanavia on tullut digitalisaation ja etenkin pandemian pakottamien työolosuhteiden myötä paljon erilaisia; erikokoisia, eri tavoilla toimivia ja erilaisia hyötyjä omaavia. Viestin välittäminen on uusien viestintäkanavien avulla entistä helpompaa ja nopeampaa, eikä enää tarvitse pohtia keinoja välittää viestiä. (Smith, n.d.) Hyötyjen ja mahdollisuuksien lisäksi viestintäkanavat synnyttävät haasteita sisäiseen viestintään. Mahdollisuudet ja haasteet ovat yleisesti samanluonteisia viestintäkanavasta riippumatta, mutta yksilöllisiä ominaisuuksia omaavat viestintäkanavat voivat asettaa kommunikaatiollisia rajoja. (Cernikovaite & Karazijiene 2023, 6–8.)

WhatsApp ja Slack

WhatsApp on kansainvälinen pikaviestinpalvelu, joka mahdollistaa yksityisviestien ja -puheluiden lähettämisen ja vastaanottamisen (WhatsApp.com.) WhatsAppia pidetään informatiivisena, selkeän

kommunikaation kanavana. WhatsApp mahdollistaa käyttäjien verkostoitumisen toisiinsa ilman suurempaa vaivannäköä, eikä itsensä ilmaiseminenkaan tuota sellaisia hankaluuksia, kuin se saattaisi tuottaa sosiaalisessa kasvokkaintilanteessa. Käyttäjät voivat ilmaista mielipiteitään vapaasti ja löytää jopa uusia ystäviä. (Agrawal 2021, 275.) WhatsAppin lisäksi suosittu työntekoalusta *Slack* tarjoaa viestintäkanavien ohella työkalut hallinnoida työtehtäviä, automatisoida työvaiheita (engl. *workflows*) ja tuoda tiimejä yhteen. Slackin moniulotteisuuden tarkoitus on korvata eri digitaalisten kanavien luoma monikanavaisuus ja tehdä sisäisestä viestinnästä virtaviivaisempaa. (Slack.com)

Sähköposti

Eri sähköpostipalvelujen kautta viestimisestä on tullut hyvin yleinen käytäntö kaupallisessa maailmassa. Nimensäkin mukaan, sähköposti tarkoittaa sähköisen (digitaalisen) postin lähettämistä. Eri palveluntarjoajat toimivat synkronoidusti keskenään, eli eri sähköpostipäätteet omaavat henkilöt voivat kommunikoida sähköpostitse keskenään. Vaikka sähköpostitse viestiminen tarjoaa mahdollisuuksia, on kirjallisuudessa havaittu sen muodostavan tietyn tyypisiä ongelmia. Hewittin (2006, 78–79) mukaan sähköpostin luomia haasteita ovat muun muassa informaationtulva, yliriippuvuus ja erottautuminen kasvokkain tapahtuvasta kommunikaatiosta. Näiden haasteiden lisäksi sähköpostitse viestimisen asynkroninen eli aikaan sitoutumaton luonne voi johtaa viiveisiin ja väärinkäsityksiin. Tutkimusten perusteella sähköpostia pidetään kuitenkin suosittuna viestintäkanavana, etenkin kun sitä pohjustaa aiempi keskustelu. (Yusuf 2025, 5.)

Videopuhelut ja -palaverit

Viestinnän laajentaminen digitaalisesti on siirtynyt imitoimaan kasvokkain käytyä kommunikaatiota. Tähän ilmiöön suurin vaikuttaja on videopuheluiden ja -palaverien normalisointi kaupallisessa ympäristössä. Videopuheluille kolme suurinta palveluntarjoajaa ovat *Zoom*, *Microsoft Teams* ja *Google Meet*, joista yhtä tai useampaa käytetään nykyisin lähes jokaisessa organisaatiossa – etenkin niissä, joissa on käytössä hybridi- tai etätyömalli. Videopuhelut ja -palaverit ovat luonteeltaan lyhyempiä, rakenteellisempia ja usein myös tuotteliaampia, kuin kasvokkain pidetyt palaverit. (Benius 2024, 138.) Lisäksi useat videopuhelupalveluntarjoajat mahdollistavat ei-reaaliaikaisen kommunikoinnin WhatsAppin, sähköpostin ja muiden digitaalisten viestintäkanavien mukaan. Esimerkiksi Microsoft Teams toimii myös kommunikointi- ja työntekoalustana videopuheluiden ulkopuolella.

Kasvokkain tapahtuva viestintä

Vaikka uusien työkäytäntöjen myötä erilaisten digitaalisten viestintäkanavien käyttö on yleistynyt, perinteinen kasvokkain tapahtuva viestintä (engl. *face-to-face communication F2F*) on edelleen vaikutusvaltainen viestintäkanava hybridityömallissa. Sitä pidetään edelleen keskeisenä mittarina sille, miten tehokkaasti organisaatio toteuttaa viestintänsä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän vahvuudet ovat sen monipuolisuudessa. Se kattaa erilaisia viestintään ja kommunikaatioon liittyviä asioita, kuten verbaalisen kanssakäynnin, kehonkielen, äänensävyn ja ennen kaikkea välittömän palautteen ja ymmärtämisen. Ei ole kuitenkaan epäselvää, miksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän kommunikaatioon liittyviä osa-alueita on alettu jakaa omiin digitaalisiin kanaviin, kuten palaverit videopuheluihin ja palautteenanto digitaalisiin mittareihin. Kasvokkain tapahtuva viestintä on aika- ja paikkasidonnaista, mikä voi tehdä siitä organisoinnin kannalta haastavaa. Keskustelujen nauhoittaminen on hankalampaa, kuin esimerkiksi pikaviestin- tai videopuhelupalveluissa, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin tai asioiden unohtamisiin. Lisäksi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus voi olla joillekin haastavaa, etenkin jos kyseessä on sensitiivinen aihe tai keskustelu organisaation korkeamman tason omaavan henkilön, kuten esihenkilön, kanssa. (Yusuf 2025, 4.) Kasvokkain tapahtuvan viestinnän haasteita ja hybridityömallin siihen tarjoamia mahdollisuuksia käsitellään alaluvussa 4.2.

4 Hybridityömallin vaikutukset sisäiseen viestintään

4.1 Haasteet tavoitteiden saavuttamiseen

4.1.1 Sosiaaliset verkostot

Sisäisen markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta sosiaalisten verkostojen tärkeys korostuu, kun pohditaan organisaatioiden tarpeita ylläpitää ja kehittää erilaisia markkinointi- ja viestintästrategioita. Sosiaaliset verkostot tarvitsevat osanottajia, jotka ylläpitävät verkostoja ja niiden toimivuutta. Jos verkostot eivät pysy kasassa, hierarkkiset kommunikaatorajat tulevat esiin, mikä voi johtaa dynaamisen kommunikaatiokulttuurin menettämiseen. (Ballantyne 1997, 364.)

Sosiaalisten verkostojen tarkoituksena on luoda organisaatiolle ja sen työntekijöille mahdollisuus – avoimen ja dynaamisen kommunikaation lisäksi – pohtia organisaatiota kehittäviä asioita eri näkökulmista ja löytää uusia teitä, joita pitkin organisaatio voi kulkea (Ballantyne 1997, 364). Vareyn ja Lewisin (2000, 61) mukaan sosiaalisilla verkostoilla on vaikutuksia myös markkinointitavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka sosiaalisten verkostojen päätavoite on levittää erilaista kommunikaatiota, Vary ja Lewis (2000, 61) huomasivat sen lisäävän asiakastietoisuutta organisaation eri yksiköiden ja työntekijöiden välillä.

Digitaalisesta näkökulmasta, organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalisen median verkostoja osana markkinointistrategioitaan ja organisaatiokuvan kehittämistä. Organisaatiot voivat käyttää sosiaalista mediaa välineenä, jonka avulla voidaan korostaa organisaation sisäisiä arvoja ja työympäristöä. Sosiaalisten verkostojen haaste piilee kuitenkin siinä, miten organisaatio saa erotettua oman viestintänsä työntekijöiden henkilökohtaisesta viestinnästä niin, ettei viestintä sosiaalisissa verkostoissa ole vain organisaatiokuvaa kehittävää, vaan siitä välittyy myös aito kuva organisaatiosta. (Fernandes ym. 2023, 9–10.)

Sosiaalisten verkostojen toimivuudesta nousee myös esiin toinen ongelma hybridityömallissa. Hybridityömallissa työskenteleville on ominaista, että osa työpäivistä vietetään kokonaan etänä ja osa työpaikalla. Kun työpaikalla työskentelevien välille muodostuu sosiaalisia suhteita, joista puolestaan muodostuu sosiaalisia verkostoja, voi näillä verkostoilla olla negatiivinen vaikutus informaati-onkulun kannalta niille työntekijöille tai esihenkilöille, jotka tekevät useammin etätöitä. Keskustelut työpaikalla eivät välttämättä kantaudu niiden korviin, jotka tekevät töitä etänä. Keskustelut voivat sisältää työympäristön, ja näin ollen organisaatiokuvan kehittämisen, puolesta tärkeitä asioita kuten

esimerkiksi epäsuoraa palautetta tai kehitysideoita. (Wu ym. 2023, 2–4.) Se, miten organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan tätä *informaationkulkuun* liittyvää ongelmaa, jää kirjallisuudesta epäselväksi.

Kokonaan etänä työskentelevien ainoa ongelma sosiaalisten verkostojen muodostumisen suhteen ei ole kuitenkaan pelkästään tiedonkulkuun liittyvä. Psykologian kirjallisuudessa on tutkittu paljon sosiaalisten suhteiden vähäisemmän rakentumisen vaikutuksia työntekijöiden yksinäisyyden tunteeseen. Kemppisen ja Tanskasen (2025, 198–200) mukaan niin työntekijä kuin organisaatiokin voi kärsiä etä- ja hybridityömallien aiheuttamasta *työyksinäisyydestä*. Työkykyisyyden peruselementit, kuten motivaatio, yhteenkuuluvuuden tunne, autonomia, kompetenssi ja fyysinen sekä henkinen hyvinvointi, murenevat etä- ja hybridityömallien käyttöönoton aiheuttamien käytäntöjen myötä, millä on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja suoriutumiseen ja näin ollen koko organisaation menestymiseen (Kemppinen & Tanskanen 2025, 200).

Sisäisen viestinnän haasteena hybridityössä on siis, miten organisaatiot voivat luoda tehokkaita sosiaalisia verkostoja, joilla pystytään kehittämään organisaatiota, työympäristöä ja itse työntekijöitä ilman hierarkkista tai pakotettua sosiaalista kanssakäymistä. Tehokkaiden sosiaalisten verkostojen puutteella voi olla monitasoisia vaikutuksia, jotka muodostuvat lyhytaikaisista haasteista rakenteelliseksi, pitkän aikavälin ongelmiksi.

4.1.2 Teknologian ja viestintäkanavien hallinta

Teknologialla ja viestintäkanavien käytöllä on keskeinen rooli hybridityömallissa. Sosiaalisten verkostojen puutteesta nousee ongelmia, joita pyritään ratkaisemaan teknologialla. Nämä ratkaisut ovat niitä työntekijöitä varten, jotka työskentelevät pääasiassa etänä. Teknologian käyttöön suhtaudutaan kuitenkin eri tavoin organisaation sisällä. Jotkut työntekijät tai esihenkilöt suosivat lähityöskentelyä, ja ne henkilöt, jotka suosivat etätyöskentelyä, saattavat suosia tiettyjä viestintäkanavia tai teknologian käyttöä. (Wu ym. 2023, 1.) Koherentti teknologian käyttö organisaatiossa vaatii järjestelmällisyyttä: viestintäkanavien keskittämisen ja informaatiotulvan välttämisen. *Informaatiotulva* syntyy, kun esimerkiksi sähköpostiviestejä lähetetään niin paljon, ettei vastaanottaja ehdi lukea kaikkia. Tällöin vastaanottaja voi ajautua kierteeseen, jolle on ominaista, että osa sähköposteista jää kokonaan huomioimatta. (Hewitt 2006, 78.)

Uusien viestintäkanavien tai teknologian käyttö voi olla haastavaa ja hidasta oppia. Työntekijöiden näkökulmasta voi olla raskasta harjoitella käyttämään uutta sovellusta tai verkkosivua, kun on tottunut vastaanottamaan perinteisten viestintätapojen mukaista informaatiota. Esihenkilöiden näkökulmasta voi puolestaan olla haastavaa saada informaatio kulkemaan soljuvasti viestintäkanavalla, joka

on esihenkilölle uusi. Tämä voi vaatia kokonaan uusien viestintätapojen ja -taitojen oppimista. (Stranzl ym. 2021, 8–9.) Uusien tapojen ja taitojen oppimista hidastaa lisäksi tieto- ja viestintätekniiikan, jonka keskiössä on teknologia, jatkuva muuttuvuus. Hybridityölle ominainen negatiivinen vaikutus, *teknostressi*, rikkoo tutkitusti työntekijöiden innovaatiokykyä, tuotteliaisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Banerjee & Gupta 2024, 6.)

Teknostressiä voi aiheuttaa (Harunavamwe & Kanengoni 2023, 253–254)

- teknoylikuormitus (engl. *techno-overload*)
- teknoepävarmuus (engl. *techno-uncertainty*)
- teknomonimutkaisuus (engl. *techno-complexity*)
- teknoinvaasio (engl. *techno-invasion*).

Teknoylikuormitus liitetään tilanteisiin, joissa työntekijä työskentelee pidempään ja nopeampaa tahdista kuin normaalisti (Ingusci ym. 2021, 3). Teknoepävarmuudella viitataan työntekijöiden tuntemaan paineeseen siitä, että teknologia voi muuttua tai päivittyä. Teknomonimutkaisuutta kokiessaan työntekijä joutuu käyttämään aikaa ja energiaa teknologian käytön oppimiseen. Teknoinvaasio kuvaa tilannetta, jossa teknologia häiritsee työntekijän työn ulkopuolista elämää, etenkin työn ja perhe-elämän tasapainoa. (Zhang ym. 2022, 6.)

Taitojen oppiminen ja teknologian käyttöönottoaminen vaativat myös konkreettisia *resursseja*. Koulutusohjelmat niin työntekijöille kuin esihenkilöille sekä teknologisen infrastruktuurin ja erilaisten viestintämekanismien asentaminen organisaatioon kuluttavat organisaation resursseja, mikä voi olla monille organisaatioille haaste, jota ei välttämättä haluta kohdata. (Kimani 2023, 20–21.)

4.2 Mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen

4.2.1 Vastuullinen sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä on vastuu korostaa organisaation arvoja, kulttuuria ja tavoitteita. Vastuullisuusohjelmien tulee tavoittaa ja tehdä työntekijät tietoisiksi esimerkiksi organisaation kierrätysohjelmasta. Sisäisellä viestinnällä voidaan myös rohkaista työntekijöitä liittymään laajempiin, organisaation ulkopuolisiin toimiin esimerkiksi liittymällä ryhmiin, jotka korostavat samoja arvoja kuin työntekijöiden organisaatio. (Page & Parnell 2024, 229.) Jos sisäistä viestintää ei toteuteta oikein, se voi johtaa sosiaalisesti väärän vastuullisen kuvan antamiseen työntekijöille. Tämä väärä kuva organisaation arvoista ja kulttuurista voi olla ristiriidassa työntekijöiden arvojen kanssa, mikä rikkoo

työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä suhdetta. (Kukovec ym. 2018, 50.) Sisäisen viestinnän tarkoituksena on luoda organisaation, esihenkilöiden ja työntekijöiden välille suhteita, joissa vallitsee luottamus ja tarkoitus. *Vastuullinen sisäinen viestintä* parantaa esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta, jota voidaan käyttää puolestaan parantamaan organisaation ja työntekijän välistä suhdetta. (Karanges ym. 2015, 129–131.)

Hybridityömallissa käytetty digitaalinen kommunikaatio avaa ovia vastuulliselle sisäiselle viestinnälle. Kun puhutaan työntekijöiden kuulumisen tunteesta ja sitoutuneisuudesta, digitaalisella kommunikaatiolla voi olla mahdollisuus luoda työntekijöille ilmapiiri, jossa kaikki tuntevat olonsa kuuluviksi. Erityisesti sosiaalisesti vastuullisen käyttäytymisen, kuten tasa-arvon, syrjinnän vastustamisen ja kestävyuden edistäminen on helpommin tavoitettavissa digitaalisen viestinnän avulla. Sosiaalisesti vastuullisen käyttäytymisen edistäminen edistää puolestaan työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutuneisuutta. (Fernandes ym. 2023, 4–5.) Digitaalisten viestintätyökalujen käytöllä voidaan myös luoda organisaatiossa kommunikaatiosta *läpinäkyvämpää* ja luotettavampaa (Tkalac Verčič, A. & Verčič, D. 2025, 3).

Vastuullinen sisäinen viestintä toimii loppujen lopuksi mahdollisuutena parantaa organisaation työntekijöiden sitoutuneisuutta. Luotettava, läpinäkyvä ja organisaatiolle kuuluvia arvoja korostava sisäinen viestintä edistää työntekijöiden ja esihenkilöiden, ja lopulta koko organisaation, välisiä suhteita, jotka ovat avainasemassa työntekijän sitouttamisessa. (Karanges ym. 2015, 129–131.) Hybridityömallin vaikutusta työntekijöiden sitouttamiseen tarkastellaan alaluvussa 4.3, mutta on tärkeää jo huomata, miten hybridityömalli mahdollistaa uudenlaisen vastuullisen sisäisen viestinnän, jolla voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista.

4.2.2 Avoin ja joustava viestintä

Lähityöskentely ja siinä sosiaalisissa tilanteissa läsnäolo, saattaa joillekin työntekijöille tai esihenkilöille aiheuttaa haasteita ilmaista itseään. Hybridityömallin mukaiset viestintätavat tuovat tämänkaltaisille ihmisille mahdollisuuden ilmaista itseään kirjallisesti ja omia mielipiteitään vapaasti. Hankalista asioista, kuten politiikasta tai henkilökohtaisista ongelmista voi olla helpompaa keskustella, kun ei tarvitse kohdata sosiaalisen tilanteen tuottamia jännitteitä. Myös yleinen ihmissuhteiden ylläpitäminen ja luominen on helpompaa, kun aika, paikka ja ilmaisemistapa ovat itse päätettävissä, mikä mahdollistaa *joustavuuteen*. Itsensä helppo ja selkeä ilmaiseminen voi johtaa parempiin työntekijä-työntekijä- tai työntekijä-esihenkilö-suhteisiin, jotka taas tukevat organisaation kehitystä. (Agrawal 2021, 275.) Esimerkiksi pikaviestinpalvelu WhatsApp korostaa itsensä ilmaisemisen helppoutta nettisivujensa etusivulla: ”Yksityisviestien ja -puhelujen avulla voit olla oma itsesi,

puhua vapaasti ja olla tärkeiden ihmistesi lähellä huolimatta siitä, missä he ovat.” (WhatsApp.com). Nevalaisen ja Teräksen (2023, 7) mukaan fyysinen etäisyys kollegoista voi myös edistää tiimityöskentelyn dynamiikkaa sillä, että avun tarpeen ilmaiseminen voi olla tietyissä tilanteissa helpompaa. Nevalainen ja Teräs (2023, 7) korostavat kuitenkin sitä, että itsensä ilmaisemiseksi –etenkin tiimeissä– on luotava yhteisöllinen, luottamuksellinen ja turvallinen tila.

Kasvotusten keskustellessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidot määrittävät keskustelijan taidon ilmaista itseään selkeästi ja tehokkaasti, mutta myös muovaavat muiden keskustelijoiden suhtautumista aiheeseen ja keskustelijaan. Vuorovaikutustaitoja ovat esimerkiksi sanaton viestintä, kuunteleminen ja assertiivisuus eli jämäkkä itsensä ilmaiseminen. Jos keskustelija epäonnistuu vuorovaikutustaidoissaan, voi viestinnästä tulla haastavaa kaikille osapuolille. (Hartley & Chatterton 2015, 189–210.) Hartley ja Chatterton (2015, 205) kuvaavat, että teknologia mahdollistaa vuorovaikutustaitojen luomien rajojen välttämisen kolmella eri tavalla. Heidän mukaansa voimme:

- käyttää sosiaalista mediaa sosiaalisten suhteiden tehostamiseen
- luoda ja saada ensivaikutelman eri medioiden kautta
- seurata, millaisen julkisen kuvan annamme itsestämme ja yrittää estää väärinkäsityksiä.

Erilaisten digitaalisten työkalujen käyttö voi siis kompensoida asioita, joissa suoriudumme huonosti kasvokkain keskustellessa. Niiden tehokkailla ja toimivilla käytännöillä voimme ohittaa esteitä, jotka esiintyisivät lähityöskentelyn mukaisissa työtavoissa. Näin on mahdollista ilmaista itseään selkeästi ja kokonaisvaltaisesti, joko kirjallisesti, kasvokkain tai molempien yhdistelmänä.

4.3 Tavoitteena työntekijän sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumista (engl. *employee engagement*) pidetään yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä voimavaroista. Se määritellään työntekijän kognitiivisena, emotionaalisena ja behavioraalisena tilana, joka kohdistuu organisaation tavoitteiden täyttämiseen. Sitoutuminen rinnastetaan yleensä sen vastakohtaan, työuupumukseen eli burnout-tilaan, joka kuvaa väsymystä ja kyynistä asennetta työtehtäviä kohtaan. (Dhanesh & Picherit-Duthler 2021, 294.) Työntekijöiden sitoutuminen nähdään lähtökohtaisesti työstä ja työolosuhteista rakentuvana konstruktiona, joka näkyy työntekijän suhteena organisaation antamaan tukeen ja tarjoamiin olosuhteisiin. Sitoutumisen konstruktiota tukee myös organisaation läpinäkyvä ja säännöllinen kommunikaatio sekä informaatioresursien tarjonta. (Lee ym. 2022, 269.)

Työntekijän sitouttaminen hybridityön kontekstissa esiintyy tutkimuksissa kaksijakoisena. Hybridityön joustavuudella ja dynaamisuudella on tutkittu olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Esimerkiksi työmatkojen poistumisella on stressiä ja työuupumusta vähentävä vaikutus. Sen sijaan itsenäinen ja kollegoista eristäytynyt työkäytäntö vähentää vertaistuen saamista ja lisää väärinkäsityksiä, konflikteja ja työkuormaa. (Naqshbandi ym. 2024, 11.) Organisaatioilla ja niiden esihenkilöillä on keskeinen rooli, kun ratkotaan työntekijöiden kokeamia ongelmia, jotka pohjautuvat hybridityömalliin. Kuten yleisesti työntekijän sitouttamisessa, hybridityön kontekstissa ongelmien ratkominen ja jatkuva tuen antaminen ohjaavat työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työn ja perhe-elämän tasapainoa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä suhdetta, ja näin ollen työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Sharma & Aggarwal 2024, 183–184.)

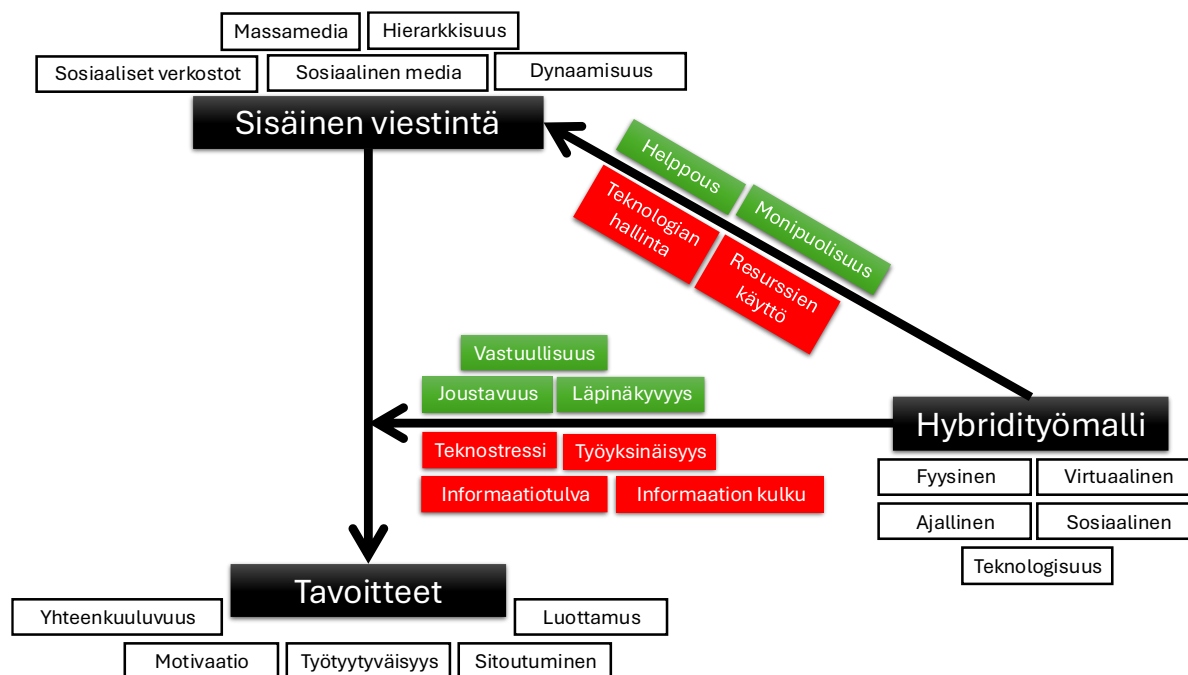
Hybridityömallin yleistymisen myötä, useimmat työnhakijat ja -tekijät odottavat organisaation tarjoavan joustavuutta työkäytännöissä, kuten digitaalisten viestintätyökalujen käytön. Vaikka digitaalinen sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tehokkuuteen, saavutettavuuteen ja konnektiivisuuteen, lisää se erilaisia teknostressiä aiheuttavia tekijöitä. (Tkalac Verčič, A. & Verčič, D. 2025, 2–3.) Toisaalta teknostressi on työntekijäkohtaista, ja esimerkiksi tutkimusten mukaan milleniaalit eli henkilöt, jotka ovat syntyneet vuosien 1981 ja 1996 välillä, kokevat hybridityömallin tuoman autonomisuuden ja joustavuuden vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Milleniaalien ollessa digitaalisten työkalujen käytössä sujuvampia kuin vanhemmat sukupolvet, voivat he ohittaa esimerkiksi teknoepävarmuuden ja -monimutkaisuuden synnyttämät uhat. (Rohmawan ym. 2025, 108.)

Työntekijöiden sitouttaminen vaatii organisaation, etenkin esihenkilöiden, suorittavan sisäisen viestinnän tehokkaasti. Sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä on vahva linkki, joka muodostuu viestinnän selkeydestä, suhteiden ylläpitämisestä ja luottamuksen luomisesta. Työtyytyväisyys puolestaan liitetään suoraan työntekijän sitoutuneisuuteen, joka on organisaation menestyksen ja tuloksellisuuden kannalta tärkeä voimavara. (Tkalac Verčič ym. 2023, 1317–1319.) Työntekijöiden sitoutumisella on siis selvä yhteys organisaation tuloksellisuuteen, ja sen keskeisimpiä rakennuspalloja on sisäisen viestinnän toimiminen.

4.4 Teoreettinen viitekehys

Kuvioon 4 on koottu tutkielman teoreettisen osan tärkeimmät käsitteet, jotka nousivat esiin kirjallisuudesta. Teoreettinen viitekehys kuvaa sisäisen viestinnän ja hybridityömallin välistä suhdetta, korostaen etenkin hybridityömallin luomia mahdollisuuksia ja haasteita sisäiseen viestintään. Teoreettisen viitekehysten synteesi havainnollistaa hybridityömallin vaikutuksia sisäisen viestinnän

tekniseen toteuttamiseen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. Vihreät tekstilaatikat kuvastavat hybridityömallin tarjoamia mahdollisuuksia, ja punaiset tekstilaatikat kuvastavat sen luomia haasteita. Keskeisimmät sisäisen viestinnän tavoitteet, jotka nousivat kirjallisuudesta esille, näkyvät kuvion alareunassa. Tämä tutkimus ei keskity itse tavoitteisiin vaan siihen, miten hybridityömalli vaikuttaa sisäiseen viestintään tavoitteiden saavuttajana, ja tähän tutkimuksen empiirisellä osuudella pyritään löytämään uusia näkökulmia. Empiirisellä osuudella voidaan myös vahvistaa jo kirjallisuudesta havaittuja vaikutuksia.



Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Sisäinen viestintä teoreettisena käsitteenä on kuvion 2 mukainen eli se kuvastaa sisäisen viestinnän nykyaikaista kokonaisuutta – integroitua sisäistä viestintää (Kalla 2005, 304–307). Hybridityömalli on kuvion 3 eli Vartiainen ja Vanharannan (2024, 3) määritelmän mukainen käytäntöjä ohjaava hybridityömalli. Käytäntöjä ohjaavaan hybridityömalliin vaikuttaa, tietenkin itse käytäntöjen eli etä- ja lähityöskentelyn yhdistävän teknologisuuden lisäksi hybridityömallin ulottuvuudet: fyysinen, virtuaalinen, ajallinen ja sosiaalinen. Hybridityömallin vaikutuksia nousi kirjallisuudesta esiin viisi, joista kahta pidetään haasteina ja kahta mahdollisuutena. Avoin ja joustava sekä vastuullinen viestintä jakautuivat mahdollisuutena joustavuuteen, läpinäkyvyyteen ja vastuullisuuteen, jotka ovat sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä mahdollisuuksia. Hybridityömallin luomat kaksi haastetta, sosiaaliset verkostot ja teknologian ja viestintäkanavien hallinta, jakautuvat viitekehyksessä sisäiseen viestintään ja sen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Sosiaaliset

verkostot haasteena koostuu teknostressistä, työyksinäisyydestä ja informaation kulun haasteesta. Teknologian ja viestintäkanavien hallinnan haaste puolestaan koostuu informaatiotulvasta, teknologian hallinnasta ja resurssien käytöstä. Työntekijän sitouttaminen jakoi kirjallisuudessa mielipiteitä siitä, voidaanko se tulkita haasteena vai mahdollisuutena, joten sen todettiin olevan yleisesti yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän tavoitteista.

Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta. Tutkimuksen empiirinen osuus puolestaan pyrkii täydentämään teoreettisen osuuden tuottamia havaintoja, ja tarjoamaan uutta näkökulmaa tapaustutkimuksen muodossa.

5 Tutkimuksen empiirinen toteutus

5.1 Lähestymistapa ja tutkimusstrategia

Tutkimuksen empiirisen toteutuksen lähestymistapaa ja strategiaa ohjaavat tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja teoreettinen viitekehys. Hirsjärven ym. (2009, 136–137) mukaan etenkin tutkielman tarkoitus määrää tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jolla kartoitetaan tietyn organisaation työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemia, hybridityömallin aiheuttamia vaikutuksia sisäiseen viestintään. Tapaustutkimus kohdistuu organisaatioon, joka hyödyntää hybridityöskentelymallia. Tapaustutkimus korostaa tietyn ilmiön tutkimista ja analysoimista realistisissa kontekstissa. Tapaustutkimus mahdollistaa ilmiön kokonaisvaltaisen tutkimisen eri näkökulmista. (Thomas & Myers 2015, 5–8.) Kohdeyrityksestä kerrotaan luvussa 5.2.

Laadullinen tutkimus on tutkimusmuoto, jota käytetään, kun halutaan ymmärtää ilmiötä tai asiaa, joka ei ole yksiselitteisesti luvuista tai numeroista johtuva. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa tekijöitä, joita ei voi mitata. Se antaa syvemmän ymmärryksen ilmiöstä, joskin mahdollisesti tulkinnan, validiteetin ja reliabiliteetin kustannuksella. (Barnham 2015, 837.) Laadullinen tutkimus koostuu osanottajien, tässä tapauksessa haastateltavien, näkemyksistä, tutkijan itsereflektiosta, ongelman kuvaamisesta ja tulkinnasta sekä tutkimuksen kontribuutiosta (Creswell & Poth 2023, 4–5).

Tämän tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Tutkielman tarkoituksen keskiössä on hybridityömallin vaikutusten ymmärtäminen, mikä perustelee laadullisen tutkimusmuodon valintaa. Tutkimuksen toisen ja kolmannen osaongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ymmärrystä niiltä työntekijöiltä ja esihenkilöiltä, joiden sisäisen viestinnän käytäntöihin hybridityömallin käyttöönotto on vaikuttanut. Ymmärtämisen saavuttamiseksi toteutettiin haastatteluita, joissa tutkija pääsi kohtaamaan yksilöitä, keskustelemaan heidän kanssaan ja saamaan omaa ymmärrystä ilmiöstä. Haastattelut toimivat tutkijalle datana, jota jäsentelemällä ja analysoimalla päästään lähemmäs ilmiön ymmärtämistä ja konkretisoimista (Creswell & Poth 2023, 71). Haastattelut toteutettiin kysymällä ensin kohdeyrityksen työntekijöiltä kysymyksiä siitä, miten hybridityömallin käyttöönotto on vaikuttanut heidän työkäytäntöihinsä. Työntekijöiltä saatiin, teoreettisen tutkimuksen ohelle, konkreettista ymmärrystä siitä, onko hybridityömalliin siirtymisellä ollut sisäistä viestintää muokkaavia vaikutuksia, etenkin haasteita. Työntekijöiden haastattelujen

jälkeen haastateltiin esihenkilöitä, minkä tarkoituksena oli saada eri näkökulma vaikutuksista. Esihenkilöitä haastatteleamalla saadaan myös ymmärrystä siitä, miten ilmiöön reagoidaan yrityksen tasolla. Toisin sanoen pyritään ymmärtämään, miten haasteita ratkaistaan mahdollisuuksia tai muita keinoja hyödyntäen kohdeyrityksen esihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksella yritetään ymmärtää sitä, miten hybridityömalli voi haastaa tai mahdollistaa sisäistä viestintää eri tasoilla. Tämän tutkimuksen tapauksessa eri tasoja on kaksi: työntekijät ja esihenkilöt.

5.2 Tutkimustapaus ja haastateltavien kartoitus

Tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä toimii voittoa tavoittelematon asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee noin 50 henkilöä. Heistä noin joka kymmenes on esihenkilöasemassa.

Kohdeyrityksessä on mahdollista tehdä hybridityötä, ja organisaation jokainen työntekijä ja esihenkilö tekeekin töitä sekä lähityöskentelynä että etätyöskentelynä. Yrityksen viikoittainen käytäntö on se, että vähintään yksi päivä tulee viettää toimistolla. Asiakasrajapinnassa töitä tekeville on myös tärkeää kohdata yrityksen asiakkaita kasvokkain. Kohdeyritys on siirtynyt hybridityöskentelymuotoon koronapandemian myötä ja harjoittaa sisäistä viestintää päivittäin. Yrityksen sisäinen viestintä tapahtuu intranetin, Microsoft Teamsin ja kuukausittaisten toimistolla pidettävien infotilaisuuksien avulla. Intranet tarkoittaa suljetulla ja turvallisella alustalla toimivaa yrityksen sisäistä verkkoa, jonka tarkoitus on tehostaa organisaation sisäistä viestintää ulkopuolisilta suojatulla tavalla (Simplified IT).

Kohdeyritys valikoitui tutkijan etsinnän perusteella. Tutkija etsi internetistä organisaatioita, jotka ovat siirtyneet hybridityömalliin viimeisen muutaman vuoden aikana. Löydettyään kyseisen kohdeyrityksen, tutkija otti yhteyttä organisaatiossa työskentelevään henkilöön, joka oli tutkijalle jo tuttu entuudestaan. Tutkija kertoi kiinnostuksestaan käyttää organisaatiota tapaustutkimuksensa kohdeyrityksenä, mistä organisaatiossa työskentelevä henkilö kiinnostui. Keskustelujen jälkeen henkilö haki hyväksynnän esihenkilöltään, ja sovittiin, että kyseinen henkilö toimisi yhteyshenkilönä tutkimusprosessin etenemisessä. Tässä tutkimuksessa hänestä käytetään jatkossa nimeä ”yhteyshenkilö”.

Tutkimusta varten tehtiin esitietolomake (liite 4), joka lähetettiin kohdeyrityksen yhteyshenkilölle ennen yhteydenottoa haastateltaviin. Esitietolomake tehtiin Turun yliopiston tarjoamalla Webropol-kyselyalustalla. Yhteyshenkilölle lähetetyssä esitietolomakkeessa kysyttiin kohdeyrityksen toiminnasta ja tutkimukseen liittyvistä suostumuksellisista asioista. Yhteyshenkilölle annettiin ohjeeksi joko jakaa esitietolomakkeen linkki esihenkilölleen täytettäväksi, täyttää se itse tai täyttää se

esihenkilön kanssa yhdessä. Kohdeyrityksen toiminnasta haluttiin tietää sen liiketoiminnan ala, esihenkilöiden ja työntekijöiden määrä, kohdeyrityksen hybridityöskentely ja sen historia, sekä kohdeyrityksen sisäisen viestinnän käytännöistä ennen ja jälkeen hybridityömallin käyttöönoton. Kohdeyrityksen hybridityöskentelyllä ja sen historialla tarkoitetaan sitä, milloin kohdeyritys on ottanut hybridityömallin käyttöön ja kuinka suuri osa henkilöstöstä työskentelee etänä, kuinka suuri osa lähimuodossa ja kuinka suuri osa niiden sekoituksena. Vartiainen (2024, 27) korostaa, että hybridityömallin mukainen järjestelmä, toisin sanoen koko organisaation toiminta, on harvoin vakaa ja pysyvä, vaan se muovautuu ajan myötä. Haastattelujen analysointia varten haluttiin siis tietää, kuinka pitkä hybridityöprosessi kohdeyrityksellä on takana, jotta voitiin pohtia vaikutusten pysyvyyttä. Aiemmat tutkimukset hybridityön käyttöönoton vaikutuksista eivät kuitenkaan anna selvää aikaikkunaa sille, kuinka kauan aikaa kuluu hybridityömallin käyttöönoton ja sen vaikutusten näkymisen välillä. Suostumukselliset asiat kyselyssä koskivat organisaatiolta tarvittavia lupia esimerkiksi organisaation nimen käytöstä tutkimuksessa.

Esitietolomakkeen ensimmäistä osiota, eli kohdeyrityksen liiketoiminnasta kysymistä, käytettiin kuvaamaan tämän luvun mukaisesti kohdeyritystä. Toinen ja kolmas osio, joissa kysyttiin kohdeyrityksen sisäisen viestinnän ja hybridityön toiminnasta, auttoivat tutkijaa haastatteluvastausten analysoinnissa ja johtopäätöksissä. Lomakkeen neljäs osio, suostumuksellisten asioiden kartoittaminen, oli tarkoitettu jäljittelemään suostumuslomaketta, minkä avulla tutkielma kirjoitetaan niin, ettei siitä synny haittaa kohdeyritykselle.

Esihenkilön ja työntekijät haastatteluja varten keräsi tutkija, yhteistyössä yhteyshenkilön kanssa. Tutkija lähetti yhteyshenkilölle tietosuojailmoituksen (liite 2) sekä tutkimussaatteen (liite 3), joka sisälsi tutkimustiedotteen. Yhteyshenkilö jakoi tutkimussaatteen organisaation sisäisessä viestintäkanavassa. Tutkimussaatteen mukaisesti haastatteluihin osallistuvat halukkaat lähettivät tutkijalle sähköpostin, jossa ilmaisivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Halukkuutta ilmaisevia sähköposteja tutkija sai neljältä henkilöltä. Tutkija lähetti halukkuutta ilmaiseville sähköpostitse tietosuojailmoituksen ja pyysi heiltä kirjallisen suostumuksen tutkimukseen. Halukkuutta ilmaisevia sähköposteja oli kuitenkin niin vähän, että tutkija päätti yhteyshenkilön ohjeistuksesta ottaa suoraan yhteyttä haastateltaviin kohdeyrityksen nettisivuilta löytyvien sähköpostien kautta. Lopulta suostuneita haastateltavia tuli esille kuusi, joista yksi oli esihenkilö ja viisi työntekijöitä, organisaation eri yksiköistä.

Tutkija käytti haastateltavien valinnassa hyvin avoimia kriteerejä. Tutkimussaatteessa kuvattiin kriteeriksi haastatteluun halukkaille, että heitä täytyy koskea tutkielman aihe. Saatteessa kuvattiin

tutkimuksen aihe, sen tärkeys, ja mitä halukkaalta vaaditaan, että voi osallistua haastatteluihin.

Avoimien kriteerien tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisimman suuri määrä halukkaita, koska kyseessä oli rajatun henkilömäärän omaava organisaatio. Saatteessa painotettiin, että haastatteluun sopivat erilaisia työmuotoja käyttävät esihenkilöt ja työntekijät, ilman työmuotoon liittyviä preferenssejä.

Tapaustutkimukseen valittiin esitietolomakkeen ja halukkuutta ilmaisseiden perusteella kohdeyrityksestä yksi esihenkilö ja viisi työntekijää. Jokainen tekee aktiivisesti töitä hybridimuodossa. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöiden tavat tehdä hybridityötä vaihtelivat esimerkiksi toimistopäivien ja asiakastapaamisten osalta. Haastateltavat valittiin tarkoituksella eri rooleista organisaation eri yksiköistä, jotta sisäistä viestintää voidaan tarkastella kokonaisvaltaisena organisaation sisäisenä toimintana, eikä esimerkiksi vain markkinointihenkilöstön kesken.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto käsitti vain primääriaineistoa. Primääriaineistona toimivat haastattelut sekä esitietolomakkeesta saatu aineisto. Tutkimuksen aineiston keruun ensimmäinen vaihe oli saada vastaukset esitietolomakkeesta. Esitietolomake lähetettiin yhteyshenkilölle ennen haastatteluja. Yhteyshenkilön mukaan esitietolomakkeeseen vastasi hänen esihenkilönsä. Esitietolomakkeen vastauksista saatua aineistoa voitiin siis pitää luotettavana, toisin sanoen todenmukaisina kohdeyritystä kuvaavina tietoina. Aineistoa käytettiin pääasiassa kuvaamaan kohdeyritystä tutkielman alaluvussa 5.2, mutta aineisto otettiin huomioon myös haastatteluaineistoa analysoitaessa. Haastattelutilanteissa ja niiden analysoinnissa tutkija otti huomioon kohdeyrityksen kuvauksen sen hybridityömallin ja sisäisen viestinnän käytännöistä. Esimerkiksi tutkija osasi jo varautua siihen, että haastateltavat käyttävät erilaisia hybridityömallin muotoja – jotkut työskentelevät pääosin etänä, jotkut pääosin lähityöskentelynä.

Tutkimuksen aineiston keruun toinen vaihe oli haastattelut. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteleamalla kohdeyrityksen esihenkilöitä ja työntekijöitä. Koska haastatteluihin osallistui vain yksi esihenkilö, käsiteltiin aineistoa kokonaisuutena. Toisin sanoen, työntekijöiden ja esihenkilön välistä aineistoa ei eroteltu aineistonkeruu- tai -analysointivaiheissa, kuten tutkimuksen strategian mukaan oli tarkoitus tehdä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on puolistrukturoidun ja teemahaastattelun hybridimalli, joka koostuu haastattelukysymyksistä teemoittain. Haastattelukysymykset on suunniteltu etukäteen vastaamaan tiettyä teemaa, ja haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelut eivät olleet vain kysymysten kysymistä ja niihin vastaamista, vaan haastatteluissa annettiin mahdollisuus myös vapaaseen

keskusteluun. Haastattelurunko (liite 1) oli ennalta suunniteltu teorian ja operationalisointitaulukon (taulukko 2) avulla, mutta haastattelutilanteissa voitiin poiketa rungon määrittämästä kysymys- tai teemajärjestyksestä, jos oli ajankohtaisempaa ottaa tietty kysymys tai teema esiin keskustelun aiheen myötä. Creswellin (2013, 173) mukaan haastattelutilanteissa voi usein nousta esiin asioita, joita tutkija ei voi ennakoida. Tästä syystä haastattelut yritettiin pitää vapaaluonteisena keskusteluna, kuitenkin tutkijan ohjatessa keskustelua teemojen tai tiettyjen aihealueiden suuntaan. Erikssoinin ja Kovalaisen (2016, 94) mukaan puolistrukturoidun haastattelumallin suurimpia etuja onkin se, että haastattelumateriaali on strukturoitu ja kattava, mutta haastattelutilanne on keskustelunomainen ja vapaamuotoinen.

Haastatteluissa pyrittiin keskustelemaan haastateltavan henkilökohtaisista kokemuksista hybridityöstä ja sen vaikutuksista sisäiseen viestintään. Haastattelurungon kysymykset oli jaettu teemoitain, jotta saatiin tarpeeksi informaatiota tutkimukseen liittyvistä tarkemmista aihealueista, kuten itse hybridityön tekemisestä ja sen käytännöistä. Haastattelurungon teemat olivat tutkimuksen teoreettisen osuuden mukaiset: hybridityö, sisäinen viestintä ja haasteet ja mahdollisuudet. Kahden ensimmäisen teeman avulla pyrittiin ymmärtämään haastateltavan näkemyksiä hybridityöstä ja sisäisestä viestinnästä. Vartiaisen (2024, 3) mukaan hybridityömallilla voi olla monia erilaisia muotoja riippuen työstä, sen ominaisuuksista ja niiden vaikutuksista, joten tapauskohtaisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään juuri kohdeyrityksen mukainen hybridityömalli.

Taulukossa 2 on tutkimuksen operationalisointitaulukko. Haastattelukysymykset rakentuivat tutkimuksen teoreettisen synteessin taustalla olevan kirjallisuuden pohjalta, ja niitä ohjasi tutkimuksen kolme osaongelmaa. Haastatteluja varten suunniteltiin yksi haastattelurunko, joka tehtiin sopivaksi kaikille haastateltaville. Toisin sanoen, haastateltava pystyi vastaamaan kysymyksiin huolimatta siitä, oliko hän kohdeyrityksessä esihenkilöasemassa vai ei. Operationalisointitaulukossa on lueteltu osaongelmittain relevantit teoreettisen viitekehyksen luvut ja esimerkkikysymykset haastattelurungosta.

Taulukko 2 Operationalisointitaulukko

Osaongelma	Teoreettinen viitekehys	Kysymysesimerkkejä (ks. liite 1)
1. Miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä?	Luku 2.1: Sisäisen viestinnän elementit Luku 3.1.2: Hybridityömallin käytännöt ja vaikutukset Luku 3.2: Viestintäkanavat hybridityömallissa	Kuvaile omin sanoin, miten käytännössä toteutat hybridityömallia. Miten organisaatiosi sisäinen viestintä mielestäsi toimii? Mitkä asiat hyvin, mitkä huonosti? Miten koet sisäisen viestinnän digitalisoitumisen sähköisiin viestintäkanaviin?
2. Mitä haasteita hybridityömalli tuo organisaation sisäiseen viestintään?	Luku 4.1: Haasteet tavoitteiden saavuttamiseen Luku 4.3: Tavoitteena työntekijän sitoutuminen	Mitä huonoa näet hybridityömallissa? Mitä haasteita olet kohdannut organisaation siirryttyä hybridityömalliin? Miten hybridityömalliin siirtymisen on vaikuttanut suhtautumisesi työhön tai organisaatioon?
3. Miten hybridityömallin sisäisen viestinnän haasteita voidaan ratkaista hybridityömallin tuomilla mahdollisuuksilla?	Luku 4.2: Mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen Luku 4.3: Tavoitteena työntekijän sitoutuminen	Mitä hyvää näet hybridityömallissa? Mitä hybridityömalliin siirtymisen on mahdollistanut? Miten hybridityömalliin siirtymisen on vaikuttanut suhtautumisesi työhön tai organisaatioon?

Ensimmäinen osaongelma pyrittiin ratkaisemaan osittain myös teorian ja kirjallisuuskatsauksen avulla. Haastatteluissa pyrittiin ymmärtämään haastateltavan näkemyksiä sisäisen viestinnän ilmenemisestä juuri hänen käyttämässään hybridityömallissa ja juuri siinä organisaatiossa, jossa hän työskentelee. Ensimmäinen osaongelma siis ikään kuin eroteltiin ymmärtämään haastateltavan näkemykset 1. hybridityömallista, 2. sisäisestä viestinnästä ja 3. sisäisestä viestinnästä hybridityömallissa. Sisäisen viestinnän osuudessa kerrottiin aluksi, mikä on sisäisen viestinnän määritelmä, ja miten se tulee käsittää juuri tässä haastattelussa.

Toinen osaongelma keskittyi hybridityömallin tuomiin sisäisen viestinnän haasteisiin. Haasteita selvitettiin haastatteluissa sekä suorasti että epäsuorasti, kysymällä konkreettisia haasteita erikseen hybridityömallista, sisäisestä viestinnästä ja niiden yhteistoiminnasta. Epäsuorat kysymykset

haasteista olivat haastattelukysymyksiä, joissa haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan aiheesta ilman ”haaste”-aiheeseen johdattavaa kysymysmuotoa. Esimerkiksi haastattelurungon kysymys 16 ”Miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut suhtautumiseesi työhön tai organisaatioon?” antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa avoimesti suhtautumisestaan sen sijaan, että kysymys olettaisi hybridityömalliin siirtymisen vaikuttaneen haasteellisesti.

Tutkimuksen kolmas osaongelma keskittyi puolestaan hybridityömallin tuomiin sisäisen viestinnän mahdollisuuksiin ja siihen, miten organisaatio pyrkii hyödyntämään näitä mahdollisuuksia. Kuten toisen osaongelman ratkaisemisessa, tässäkin keskityttiin kuulemaan haastateltavien kokemia konkreettisia mahdollisuuksia – asioita, joita hybridityömalli on mahdollistanut tai voisi heidän mielestään mahdollistaa. Konkreettisten mahdollisuuksien lisäksi haastateltavilta kysyttiin epäsuorasti mahdollisuuksista. Esimerkiksi haastattelurungon kysymys 5 ”Mitä hyvää näet hybridityömallissa?” antoi mahdollisuuden kokonaisvaltaiselle pohdinnalle hybridityöstä. Kolmatta osaongelmaa pyrittiin ratkaisemaan myös kysymällä organisaation toiminnasta ja siitä, miten kohdeyritys voisi ratkaista haastateltavan aiemmin mainitsemia haasteita.

Lopullinen haastattelurunko syntyi testihaastattelun perusteella. Testihaastatteluun tutkija valitsi hänen entuudestaan tunteman henkilön, jonka tutkija tiesi työskentelevän hybridityömallin mukaisesti. Testihaastateltava ei työskentele tai ole työskennellyt kohdeyrityksessä. Testihaastattelun tarkoituksena oli varmistaa pääasiassa kysymysten laatu eli onko kysymykset muotoiltu aiheen kannalta oikein, testata luvattu haastattelujen kestoaja ja varmistaa, että haastattelujen nauhoitus onnistuu. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

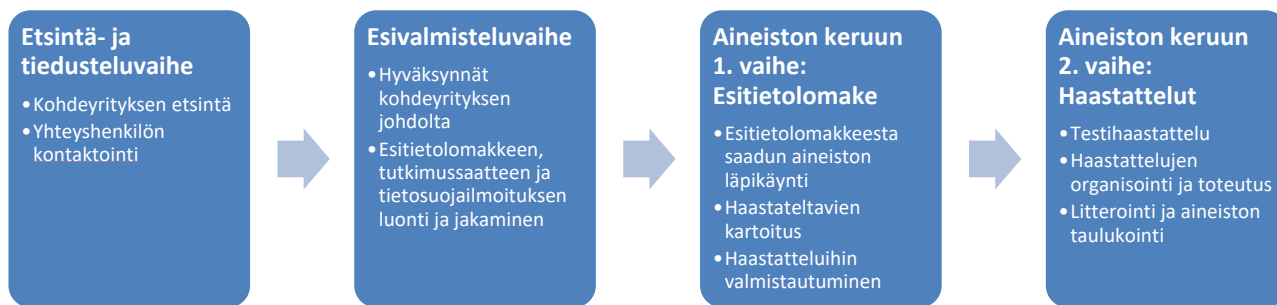
Haastatteluissa pyrittiin luomaan luottamuksellinen, mutta rento ilmapiiri. Creswellin (2013, 174) mukaan luottamuksellinen ilmapiiri on edellytys sille, että tutkimusdata on autenttista. Haastattelun lopussa kysyttiin haastateltavan omaa mielipidettä siitä, jäikö jotain olennaista teemaan liittyvää asiaa käsittelemättä. Lopuksi kysyttiin myös, miten haastateltava koki haastattelun.

Haastattelutiedot, sisältäen tiedot haastatelluista ja itse haastatteluista on koottu taulukkoon 3. Taulukon sarakkeet on jaoteltu haastateltavien roolin (esihenkilö/työntekijä), nimen, organisaatiossa vietettyjen vuosien ja työskentelymallin perusteella. Sarakkeissa esiintyvät myös haastattelujen päivämäärät ja kestot. Haastateltujen nimet ja organisaatiossa vietetyt vuodet on muutettu yksityisyyden suojaamiseksi ja anonymiteetin säilyttämiseksi. Organisaatiossa vietetyt vuodet muutettiin tarakoista luvuista vastaamaan aikaikkunaa viiden vuoden välein. Esimerkiksi 8 vuotta organisaatiossa työskennellyt esiintyy taulukossa käsitteellä ”yli 5 vuotta” ja 4 vuotta työskennellyt käsitteellä ”alle 5 vuotta”.

Taulukko 3 Kooste haastatteluista

Haastatellut					
Rooli (esihenkilö/työntekijä)	Nimi	Vuodet organisaatiossa	Työskentelymalli	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Työntekijä	Aino	Yli 25 vuotta	Pääosin etätyönä	16.3.2026	27 min
Työntekijä	Eero	Alle 5 vuotta	Pääosin etätyönä	18.3.2026	20 min
Työntekijä	Venla	Alle 5 vuotta	Pääosin etätyönä	25.3.2026	40 min
Työntekijä	Anna	Yli 5 vuotta	Pääosin lähityönä	8.4.2026	30 min
Esihenkilö	Aapo	Alle 5 vuotta	Pääosin etätyönä paljon liik- / keessä	10.4.2026	28 min
Työntekijä	Ulla	Alle 5 vuotta	Pääosin lähityönä	21.4.2026	35 min

Haastatteluja pidettiin siis yhteensä kuusi, mukaan lukematta testihaastattelua. Tutkija kirjasi jokaisen haastattelun jälkeen ensimmäisiä ajatuksia siitä, miten haastattelutilanteet menivät. Ajatuksia käytettiin aineiston luotettavuusanalyysissä. Aineiston keruu oli kaiken kaikkiaan noin kahden kuukauden prosessi, joka on kuvattu tutkielman alaluvuissa 5.2 ja 5.3. Kuvio 5 havainnollistaa aineiston keruun prosessia, sisältäen prosessin eri vaiheet kronologisessa järjestyksessä. Aineiston keruuprosessiin kuuluivat etsintä- ja tiedusteluvaihe, esivalmisteluvaihe sekä aineiston keruun 1. ja 2. vaihe.



Kuvio 5 Aineistonkeruuprosessi

Aineiston keruun ensimmäinen vaihe lomittui osittain toisen vaiheen kanssa. Tutkija aloitti haastattelut, samaan aikaan keräten uusia haastateltavia. Myös aineiston keruun toisen vaiheen muita toimia, kuten aineiston taulukointia, suoritettiin haastateltavien kartoituksen kanssa samanaikaisesti. Etenkin esihenkilö-statuksen omaavien haastateltavien kartoitus vaati tutkijalta aikaa ja sinnikkyyttä. Aineiston analyysi aloitettiin vasta sitten, kun aineiston keruun toinen vaihe oli kokonaisuudessaan suoritettu.

5.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi perustuu teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Koska tutkimuksen aineisto on rajattu tiettyyn kontekstiin eli tässä tapauksessa kohdeyritykseen, tulee teorian ohjata analyysiä. Sisällönanalyysistä puhuttaessa tässä tutkimuksessa sisältönä toimii tutkimuksen primääriaineisto eli haastattelut sekä esitietolomakkeesta saadut vastaukset. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 109–110) kuvaavat teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä menetelmäksi, jossa teoria ohjaa analyysin etenemistä ja tulkintaa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistosta muodostetaan yksiköjä, kuten teemoja ja alateemoja, aiemman tiedon ja teorian avulla. Menetelmässä yhdistyy siis aineistolähtöisyys ja teorialähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Aineiston analysointi aloitettiin litteroitujen haastattelujen läpikäynnillä. Teams-sovelluksella tehdyt haastattelut tallennettiin ja litteroitiin käyttäen Teamsin ”Tallenna ja litteroi automaattisesti”-toimintoa. Aineistosta poistettiin litterointivaiheessa epärelevantti sisältö, eli keskustelu, joka ei koskenut tutkimusongelmaa. Haastattelut ja niistä saatu aineisto taulukoitiin Exceliin, mikä helpotti aineiston suodattamista osaongelmien kannalta. Aineistosta etsittiin teemojen ja teorian mukaisia

asioita, jotka ryhmiteltiin omiksi kokonaisuuksiksi. Analyysimenetelminä käytettiin teemoittelua ja luokittelua. Teemoittelu ja luokittelu ovat analyysimenetelmiä, joissa aineisto pilkotaan ja luokitellaan osiin tutkimuksen teemojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.) Teemoittelussa kategorisoidaan aineistosta nousevat keskeiset teemat, ja nostetaan ne erilleen muusta informaatiosta. Teemat koostuvat lukuisista alateemoista tai pienemmistä, yläteemaan liittyvistä asioista, jotka muodostavat suurempia tietoyksiköitä. Teemoittelun tarkoituksena on löytää aineistosta 5–7 yleistä teemaa. (Creswell 2013, 186.) Teemoittelu toteutetaan tarkastelemalla sellaisia esiin tulleita asioita, jotka ovat yhteisiä eri haastateltaville. Teemoittelussa verrataan myös näiden asioiden yhteyksiä toisiinsa. Teemoittelussa on myös tärkeää huomioida eriävät vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14.) Teemoittelu toteutettiin kirjaamalla haastateltavat, haastateltavien tunnistetiedot, haastattelukysymykset ja vastaukset haastattelukysymyksiin Excel-taulukkoon. Haastateltavat, tunnistetiedot ja haastattelukysymykset kirjattiin riveille, ja sarakkeille kirjattiin haastateltavien aliakset eli pseudonymisoidut nimet, roolit (esihenkilö/työntekijä), vuodet organisaatiossa, työskentelymallin (pääosin lähityönä/pääosin etätyönä) ja vastaukset jokaiseen haastattelukysymykseen. Vastaukset haastattelukysymyksiin vaihtelivat Excel-taulukossa sanoista useampiin lauseisiin sen perusteella, kuinka relevanttia oli käyttää kokonaista lausetta tai useampia lauseita yhden kysymyksen kohdalla. Haastateltavien aliaskoodisto, eli mikä alias vastaa tietyn haastateltavan nimeä, säilytettiin erillisenä tiedostona aineistosta.

Jokaista osaongelmaa lähdettiin ratkaisemaan koko aineiston pohjalta. Kun teemoitteluprosessissa esiintyi tietty lainalaisuus (esim. selkeä haaste), se luokiteltiin sen luokan värin mukaan. Esimerkiksi tunnistettavia hybridityömallin sisäiseen viestintään luomia haasteita esiintyi jo ennen haastattelun ”Haasteet ja mahdollisuudet”-osiota. Väriluokittelusta pystyttiin tekemään myös johtopäätöksiä organisaatiotasolla. Aineistosta ja sen väriluokittelusta huomattiin, että tiettyä väriä esiintyy tiheämmin, kuin muita. Kun värikoodauksella oli luokiteltu merkitys, sen värin esiintyminen antoi yleiskuvan ilmiöiden yleisyydestä muihin verrattuna.

Väriluokittelun lisäksi analysoinnissa käytettiin hyödyksi matemaattista laskemista. Tiettyjen avainsanojen tai niiden lähisanojen esiintyminen laskettiin, jotta saatiin yleiskuva tietyn teeman tai alateeman muodostamisesta. Toisin sanoen, ilmiöiden ja teemojen yleistettävyys perustui väriluokitteluun ja laskemiseen sekä siihen, miten värikartta tai lukumäärät suhtautuivat muuhun aineistoon. Esimerkiksi jos tietyn avainsanan lukumäärä oli kaksi, kun muiden oli yksi, ei sitä voitu yleistää omaksi teemakseen. Osaongelmien kaksi ja kolme ratkaisemiseksi yleistettävien teemojen löytäminen väriluokittelulla tai laskemisella oli keskeisemmässä osassa kuin osaongelman yksi ratkaisemisessa. Osaongelma yksi oli lähtökohtaisesti osaongelmia kaksi ja kolme laajempi ja

teoriaohjaavampi, joten ensimmäinen osaongelma pyrittiin ratkaisemaan laajemmalla, ylemmän luokan teemoittelulla.

Tutkimuksen teoria ohjasi jokaisen osaongelman ratkaisua. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 173) mukaan tutkimuksessa esiintynyt teoria antaa suunnan teoriaohjaavalle teemoittelulle. Jokaiseen osaongelmaan oli siis löydetty osittaisia ratkaisuja, jotka toimivat ohjaavana teoriapohjana niiden ratkaisemiseksi kerätyn aineiston avulla. Teoriaohjaavan teemoittelun tarkoituksena oli ohjata analyysia ja tulkintaa, rikastaen tai korjaten aiemmasta tutkimuksesta löydettyä tietoa. Aineiston analysointia varten otettiin huomioon yhteyshenkilölle lähetetyn esitietolomakkeen vastaukset.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa keskiössä on esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset hybridityömallin vaikutuksista organisaation sisäiseen viestintään. Haastateltavien kokemusten ja näkemysten rehellinen esittäminen on puolestaan keskiössä tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Lincoln & Guba 1985, 301–315). Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa käytetään Lincolnin ja Guban (1985, 290) kehittämää neljän luotettavuuden osatekijän luokittelua, jotka ovat uskottavuus (engl. *credibility*), siirrettävyys (engl. *transferability*), riippuvuus (engl. *dependability*) ja vahvistettavuus (engl. *confirmability*).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuudella ja siirrettävyydellä. Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan tutkimuksen uskottavuus kuvaa tutkittavien ja tutkijan välistä yhteisymmärrystä. Tutkijan tulkinnat tulevat siis olla yhtenäisiä tutkittavien tulkintojen kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tämän tutkimuksen uskottavuutta pyrittiin lisäämään kysymällä haastattelutilanteissa tarkentavia tai selventäviä kysymyksiä ja antamalla haastateltavalle vapaus korjata tai täsmentää tutkijan tulkintoja. Tutkimuksen uskottavuutta vahvistettiin myös välttämällä haastatteluissa teknisesti haastavia tai harhaanjohtavia kysymyksiä.

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Siirrettävyys ei ole laadullisessa tutkimuksessa yhtä yksiselitteistä kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska jälkimmäisessä tulokset ovat numeraalisia totuuksia. Siirrettävyyttä pohditaan laadullisessa tutkimuksessa siltä kannalta, ovatko tulokset siirrettävissä toisiin konteksteihin tai vastaaviin ympäristöihin. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen kannalta sen siirrettävyys on haastavin osa-alue, koska tutkimus keskittyy vain yhteen organisaatioon. Kohdeyrityksen hybridityön ja sisäisen viestinnän tutkiminen käsittää vain sen yrityksen omat käytännöt, yrityksen omien esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset ja hybridityömallin

vaikutukset juuri sen yrityksen sisäiseen viestintään. Hybridityömallit ja sisäisen viestinnän käytännöt ovat kaikissa niitä harjoittavissa organisaatioissa joillain tavoilla eroavia, joten tämän tutkimuksen siirrettävyyttä voidaan kyseenalaistaa eri tekijöiden takia. Toisaalta tutkielman teoriaosuus perustelee hybridityömallin ja sisäisen viestinnän yleisiä käytäntöjä, kuten yleisimpiä viestintäkanavia, joten tietyiltä osin tarkasteltavien muuttujien määrä on rajattu. Siirrettävyys ei siis ole mahdollonta, koska tietyt hybridityömallin ja sisäisen viestinnän piirteet ovat eri organisaatioiden välillä niin samankaltaisia, että tämänkin tutkimuksen kohdeyrityksessä havaitut vaikutukset ovat mahdollisia muissakin organisaatioissa.

Tutkimuksen riippuvuuden näkökulmasta arvioidaan sitä, miten tutkimusprosessiin vaikuttavat tekijät on otettu huomioon. Tutkimuksen varmuutta voidaan parantaa kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheet niin tarkasti, että tutkimuksen kulku on mahdollista toistaa (Lincoln & Guba 1985, 324–325; Eriksson & Kovalainen 2008, 296.) Tämän tutkimusprosessin eri vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Riippuvuutta heikentää se, ettei kohdeyrityksestä voida puhua sen nimellä, mutta riippuvuutta puolestaan vahvistaa se, että vaikuttavat tekijät ovat helpommin havaittavissa ja rajattavissa, kun kyseessä on tietty rajattu konteksti.

Tutkimuksen vahvistettavuuden näkökulmasta tarkastellaan sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset saavat tukea muusta aihealueeseen liittyvästä tutkimuksesta eivätkä perustu tutkijoiden omiin ennako-oletuksiin (Lincoln & Guba 1985, 318–319). Vahvistettavuutta tuki tässä tutkimuksessa analyysiprosessin systemaattinen dokumentointi tutkielmaan. Tutkimuksen eri vaiheista löytyy selkeä ja jäljitettävä polku, sillä tutkimusaineisto säilytettiin koko prosessin ajan. Tämä luo tutkimukselle lisävarmuutta, sillä tämän dokumentoinnin avulla tulokset voidaan jälkikäteen tarkistaa suhteessa alkuperäiseen aineistoon. Vahvistettavuutta puolestaan heikentää se, että tämän tutkimuksen toteuttaa vain yksi tutkija, jolloin triangulaatiota ei voida tehdä. Tutkijan tuli siis itse havaita ja tunnistaa omat ennako-oletuksensa ja hylätä ne ennen tutkimusprosessia.

Hirsjärven ym. (2009, 231–232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa sen toistettavuutta sekä tulosten johdonmukaisuutta, kun taas tutkimuksen validiteetilla kuvataan sitä, että tutkimuksella mitataan sitä asiaa, mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pohtia reliabiliteettia tulosten ja koko tutkimusprosessin arvioimisen valossa, koska laadullisen tutkimuksen yksittäisten vastausten toistuminen ei ole yleensä mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 211; Hirsjärvi & Hurme 2008, 189; Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan myös haastateltavien valinnoilla. Vaikka kohdeyrityksen yhteyshenkilö antoi tutkijalle vapaat kädet valita haastateltavat, pyrki tutkija kuitenkin valitsemaan erilaisia henkilöitä organisaation eri osastoilta. Haastateltaviksi valittiin sekä naisia että miehiä. Näin tutkimuksen kohderyhmän heterogeenisuus varmistettiin kohdeyrityksen kontekstissa. Yhteyshenkilöä lukuun ottamatta suurin osa haastateltavista oli tutkijalle tuntemattomia, mikä mahdollisti, ettei tutkijalla ollut ennakko-oletuksia esimerkiksi haastateltavien suhtautumisesta kohdeyrityksen sisäisen viestinnän käytäntöihin. Yhteyshenkilön haastattelu oli kuitenkin kaikista haastatteluista luotettavin ja mielekkäin sekä haastattelijalle että haastateltavalle, koska haastattelutilanne ei sisältänyt esimerkiksi tutustumista tai väärinkäsityksiä.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi tulee tarkastella tutkimuksen eettisyyttä. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 65) mukaan tutkimuksen eettisyyttä tulee pohtia koko tutkimusprosessin ajan – ei vain aineiston keruuseen liittyvissä asioissa. Eriksson ja Kovalainen (2016, 65) korostavat myös, että eettisyyden noudattaminen kaikissa tutkimuksen vaiheissa varmistaa tutkimuksen laadun ja luotettavuuden. Myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 127–132) mukaan tutkimuksen uskottavuus perustuu eettisesti oikeiden tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen. Tämä tutkimus noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja eettisiä ohjeita. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023, 11).

Tutkimuksen, joka sisältää haastatteluja, on noudatettava osallistujien vapaaehtoisuutta ja anonymiteettiä. Anonymiteetti tulee varmistaa havaintojen raportoinnissa ja aineiston säilytyksessä niin, ettei yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija tietää vastaajat, mutta tutkijan on eettisyyden nimissä varmistettava, että henkilötietoja ei esiinny haastatteluaineistossa. Haastateltaville tulee myös taata, että heillä on oikeus vetäytyä tutkimuksesta ilman seuraamuksia, ja että aineisto sekä henkilö- ja yhteystiedot säilytetään turvallisesti. (Harding 2018, 55; Eriksson & Kovalainen 2016, 71–74.) Tämän tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet saivat kattavaa tietoa haastatteluista, tutkimuksesta ja aineiston säilytyksestä ennen haastatteluja. Haastateltavilta pyydettiin myös kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta, ja heidät tehtiin tietoisiksi oikeuksistaan osallistujina.

Tutkimuksen aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, tieteellisiin periaatteisiin nojaten ja sitä käytettiin vain tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen havainnot raportoitiin avoimesti, rehellisesti ja niin, ettei tapaustutkimuksen kohdeyritys tai sen henkilöstö ole tunnistettavissa. Raportoinnissa keskityttiin myös siihen, ettei havaintoja esitetty harhaanjohtavasti tai valikoidusti.

Tutkimuksen toteutuksessa peilattiin analyysi- ja raportointikeinoja tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaan.

6 Tutkimuksen havainnot

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jolloin tutkimuksen kolme osaongelmaa sekä teoreettinen viitekehys ohjasivat tutkimuksen havainnot. Ensimmäinen osaongelma keskittyi selvittämään, miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä eli millaisia käytäntöjä, toimintamalleja, ulottuvuuksia ja tavoitteita sisäinen viestintä pitää sisällään organisatiossa, jossa työskennellään hybridityönä. Tutkimushavainnot täydentävät aiempaa kirjallisuutta sisäisestä viestinnästä hybridityössä. Tutkimuksen toinen osaongelma keskittyi hybridityömallin luomiin haasteiden tunnistamiseen sisäiselle viestinnälle. Toisen osaongelman ratkaisemisessa keskityttiin tunnistamaan pääasiassa laajoja teemoja, mutta myös tarkempia käytännön haasteita, joita voidaan pitää sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamisen haasteina. Tutkimuksen kolmas osaongelma pyrki toisen osaongelman lailla kartoittamaan mahdollisuuksia, joita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. Kolmannessa osaongelmassa pyrittiin myös pohtimaan, miten tunnistettavia mahdollisuuksia voidaan valjastaa ratkaisuuksi. Kuten toisen osaongelman ratkaisemisessa, myös kolmannen osaongelman mukaiset havainnot olivat enimmäkseen laajoja teemoja, sisältäen käytännöllisiä mahdollisuuksia ja ratkaisuja.

6.1 Sisäisen viestinnän ilmeneminen hybridityössä

Ensimmäisen osaongelman mukaisessa havaintoluvussa pyritään havainnollistamaan hybridityön erilaisia muotoja ja sitä, miten sisäisen viestintä ja sen tavoitteet ilmenevät näissä eri toteutusmuodoissa. Tutkielman teorialuvussa 2 käsiteltiin sisäisen viestinnän monia eri ulottuvuuksia. Sisäinen viestintä on koko organisaatiota koskeva kokonaisuus, joka voi ilmetä monin eri tavoin, kuten virallisesti tai epävirallisesti. Sen tarkoituksena on edistää organisaatiossa tapahtuvaa tiedonkulkua ja -vaihtoa, ja sillä on iso rooli organisaatiokulttuurin sekä henkilöstön yksilökohtaisten ominaisuuksien ja hyvinvoinnin edistäjänä. (Qin & Men 2023, 1199; Kivelä 2023; Costa & Martins 2025, 3–4.) Tutkimuksen havainnoissa esiintyi paljon käytännöllisiä ulottuvuuksia siitä, miten kohdeyrityksen eri henkilöt kokevat sisäisen viestinnän ilmenemisen hybridityössä. Havaittuja käytännöllisiä ulottuvuuksia olivat esimerkiksi digitaalisten viestintäkanavien erilaiset käyttötavat. Havainnot olivat hyvin pitkälti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta havainnoissa ilmeni myös uusia näkökulmia siihen, miten sisäisen viestinnän ilmeneminen voi muuttua hybridityömallin myötä.

6.1.1 Hybridityön monimuotoisuus

Esitietolomakkeen ja haastattelujen perusteella kävi ilmi, että jokainen haastateltava tekee töitä vähintään osittain hybridityönä, ja että hybridityön toteutus vaihtelee yksilökohtaisesti päivittäin. Tutkimuksen havainnoista nousi esille hybridityön pääteemana sen *monimuotoisuus* eli eri tavat, joita kohdeyrityksen henkilöstö käyttää tehdessään hybridityötä. Neljä kuudesta haastateltavasta työskenteli pääasiassa etätyöskentelynä. Suurin osa näistä haastateltavista painotti organisaation *yleisluontoista* hybridityön *toimintamallia*, jossa viidestä työpäivästä neljä tehdään etätyöskentelynä ja yksi lähityöskentelynä. von Jorckin ym. (2025, 12–13) tutkimuksen mukaan organisaatiolla on vaikutusvaltaa siinä, kuinka usein työntekijä tekee töitä etänä ja kuinka usein toimistolla. Esimerkiksi määrättyjen työtuntien joustavuudella, eli milloin työntekijä suorittaa tarvittavat työtunnit, on etänä tehtävää työtä lisäävä vaikutus (von Jorck ym. 2025, 12). Tutkimuksen havainnoit tukevat tätä väitettä. Haastatteluissa nousi esiin haluamattomuus mennä toimistolle tekemään töitä, koska muiden työntekijöiden (tai esihenkilöiden) työtuntien aikataulu on joustava eli ennakoimaton. Toisin sanoen, organisaation *yleisluontoinen toimintamalli* luo *epävarmuutta* työntekijöissä siihen, onko toimistolle mentäessä yksin vai jonkun kanssa.

-- kun ei oo tiettyi sovittuja toimintamalleja hybridityöhön... tai on, mut ne ei ihan toimi aina. Niin siin tulee aina vähän semmost, et odotellaaks häntä nyt tänne vai tuleeks hän etänä -- niin semmost pientä sählinkii se [hybridityö] välillä aiheuttaa (Ulla, työntekijä)

Kun tulee toimistolle, niin ei koskaan oikein tiedä, että ketkä siellä on, että just jos kun itsekin hakee niitä spontaaneja kohtaamisia niin voi olla, että tulee semmoisena päivänä, että sitten ei ole melkein kukaan muu [toimistolla]. Niin sitten se hyöty siitä ei oo niin suuri. (Anna, työntekijä)

Vartiainen ja Vanharannan (2024, 3) määrittelemän käytäntöjä ohjaavan hybridityömallin mukaan hybridityön muodot vaihtelevat *dynaamisesti* organisaation tarpeiden mukaan. Käytäntöjä ohjaava hybridityömalli painottaa neljää eri ulottuvuutta; fyysistä, ajallista, sosiaalista ja virtuaalista, joista kaikkia oli havaittavissa tutkimuksen aineistosta (Vartiainen & Vanharanta 2024, 3). Asiantuntijaorganisaatiolle on hyvin ominaista, että hybridityö ei tapahdu sijainnillisesti vain toimiston ja kodin välillä, vaan henkilöstö on vahvasti tekemisissä asiakkaidensa kanssa. Asiakasrajapinnan lisäksi hybridityön sijainnillista ulottuvuutta voi muokata myös esimerkiksi tiimidynamiikka ja projektiluonteisuus. (Santos ym. 2024, 9.) Monet haastateltavat pohtivat eri kysymyksiä sekä asiantuntijaorganisaation näkökulmasta että aiemman työkokemuksensa perusteella. Haastateltavat painottivat omien hybridityömalliensä *dynaamisuuutta*, jonka mukaan he ovat paljon liikkeellä tai vaihtelevat työtapojansa työn ja organisaation vaatimusten mukaan. Muutama haastateltava ei osannut vastata yksiselitteisesti siihen, toteuttavatko he hybridityötä pääasiassa etätyönä vai hybridityönä.

Mä oon [kohdeyrityksen kaupungissa] sinällään paikalla, mutta mä en ole toimistolla. Mä oon niinku yhteistyökumppanilla, asiakkaalla, tapahtumassa, seminaarissa tai jossain muussa vastaavassa (Aapo, esihenkilö)

Työn luonne mahdollistaa hybridityön ja osittain kannustaa siihen. Haastateltavat perustelivat etätyöskentelypäiviään esimerkiksi sillä, ettei organisaation työtilat anna samanlaisia vahvuuksia työn tekemiselle, kuin oman kodin työtilat. Työn luonne pohjautuu myös vahvasti kannettavan tietokoneen käyttöön, joka kulkee mukana ja sisältää tarvittavat ohjelmat ja tiedot työn tekemiseen. Lauringin ja Jonassonin (2025, 14) hybridityön kolmiulotteisen mallin *Tila*-ulottuvuuden mukaan yksilötyöskentely hybridityössä voi nykyään tapahtua usein yksilön vapaasti valitsemassa paikassa, kuten vaikka kirjastossa tai junassa. Carosin ym. (2023, 7–10) mukaan niin sanottuja *kolmansia paikkoja* eli toimiston ja kodin ulkopuolisia paikkoja on kolmea erilaista: julkiset paikat, kuten kahvilat, yhteistyötilat, jotka eivät ole organisaation tarjoamia, ja muiden ihmisten kodit, kuten ystävien tai työkavereiden. Jopa kolmannes etänä tehtävästä työstä tapahtuu näissä kolmansissa paikoissa (Caros ym. 2023, 7). Tutkimuksen havainnot osoittavat, että monelle organisaation jäsenelle sijainti on siis toissijainen asia, kunhan työvälineet kulkevat mukana. Havainnoista kävi ilmi muutamia erilaisia kolmansia paikkoja kuten junat, asiakkaiden kodit ja kahvilat.

Siis mun työkalut on kaikkialla samat eli riippumatta siitä, että missä mä teen töitä, niin mulla on tää sama läppäri, sama puhelin ja samat kuulokkeet, millä mä teen asioita. Ne liikkuu mulla laukussa mukana (Aapo, esihenkilö)

-- yleensä on aina tää tietokone kuitenkin se kotipaikka sitten siinä, missä ne tiedot on ja missä työskentely tapahtuu (Anna, työntekijä)

6.1.2 Sisäisen viestinnän ulottuvuudet

Tutkimuksen aineistosta havaittiin hybridityömallin monimuotoinen toteutus kohdeyrityksessä. Sen rinnalla tehtiin havainto siitä, että myös sisäinen viestintä jakautuu useampiin eri ulottuvuuksiin verrattaessa esimerkiksi haastateltavien aiempiin työkokemuksiin tai kohdeyrityksen toimintaan ennen koronapandemiaa. Haastatteluissa pohdittiin useaan otteeseen sisäisen viestinnän eroja hybridityömallin ja lähityöskentelymallin välillä. Aineistosta välittyi, kuinka monta erilaista tapaa eri haastateltavilla on olla vuorovaikutuksessa organisaation tai muiden työntekijöiden kanssa. Vaikka haastatteluista saatiin vain pintapuolinen kuva siitä, miten arkinen sisäinen viestintä kohdeyrityksessä toteutuu, selkeäksi pääteemaksi nousi sisäisen viestinnän *moniulotteisuus*.

Aiempi tutkimus osoittaa, että sisäinen viestintä jakautuu jo itsessään, ennen hybridityömallin vaikutuksia, eri elementteihin. Gillis (2011, 197–204) korostaa kolmea pääelementtiä, jotka tukevat sisäistä viestintää: hierarkkinen kommunikaatio, massamedian kommunikaatio ja sosiaalisissa

verkostoissa esiintyvä kommunikaatio. Tutkimuksen aineistosta havaittiin näiden elementtien mukaista sisäisen viestinnän jakautumista. *Hierarkkisuus* näyttäytyi tutkimuksessa siten, että suurin osa haastatelluista tulkitse itsensä enemmän viestien vastaanottajiksi kuin lähettäjiä. Aineistosta kuitenkin havaittiin myös hierarkkisuutta lieventäviä piirteitä, kuten *vastavuoroisuutta*. Vaikka sisäinen viestintä saattaa tapahtua kohdeyrityksessä johtavien henkilöiden toimesta, haastateltavat painottivat pyrkivänsä lisäämään vastavuoroisuutta esimerkiksi reagoimalla viesteihin tai kannustamalla muita viestimään rohkeasti.

Mä ymmärrän sen, että on tosi tärkeä kommentoida ja me sovittiinkin mun edellisen tiimin kanssa, että kaikkeen kommentoidaan, eli joko jos se peukulla tykkäys tai joku semmoinen, et huomioi sen, mitä muut tekee, että ne tietää, että sä oot nähnyt sen viestin. Mielellään jotakin positiivista -- varsinkin digitaalisessa [viestinnässä] sen pitää olla tosi paljon sitä positiivista ja tosi vähän sitä negatiivista. Niin pääsääntöisesti koi-tan kommentoida tosi positiivisia, kannustavia juttuja ja semmosta asioiden nostamista. Ja sitten jos mä kritisoin jotakin, niin mietin, et onks tää nyt se oikee paikka vai ker-ronko mieluummin vaikka niinku livenä sille ihmiselle. (Venla, työntekijä)

-- kyl mä lähtökohtaisesti kannustan muita tekemään sitä omaa, niinku viestimään omista asioistaan... et aikasemmin työpaikois oon ollu enemmän sisäinen viestien lähettäjä. Kyl mä varmasti eniten edelleen laitan meidän organisaatios, mutta... kuitenkin... (Ulla, työntekijä)

Ensimmäinen sitaatti korostaa myös toista sisäisen viestinnän ulottuvuutta, *kasvokkain tapahtuvaa viestintää*. Vaikka kasvokkain tapahtuvan viestinnän voidaan aineiston perusteella todeta vähenevän, on se muutamien haastateltavien mielestä säilynyt edelleen tärkeänä sisäisen viestinnän keinona. Gilliksen (2011, 197–204) mukaan sosiaalisissa verkostoissa tapahtuva kommunikaatio on yksi elementeistä, joka tukee sisäistä viestintää. Tutkimuksen aineistosta nousi esiin erilaisia –pääasiassa kaipailevia– tunteita tästä elementistä. Haastateltavien, jotka tekevät työtä paljon myös lähi-työskentelynä, vastauksista havaittiin heidän saavan paljon erilaista tietoa organisaation toiminnasta. Haastatteluissa painotettiin, että suuri osa tällaisesta *hiljaisesta tiedosta* on sellaista, joka ei usein esiinny digitaalisissa kanavissa. Hiljainen tieto määritellään Pohjalaisen (2013, 1) mukaan tietona ja taitoina, jotka ovat kattuneet kokemuksen myötä, ja jotka auttavat työelämässä. Pohjalaisen (2013, 1) mukaan hiljaisesta tiedosta puhutaan myös välillä asiantuntijuutena, mikä osoittautui tutkimuksen aineiston perusteella oleelliseksi asiaksi, kun kohdeyrityksenä toimii asiantuntijaorganisaatio. Kuitenkin voidaan olettaa, että haastateltavat määrittelivät itse hiljaisen tiedon nimenomaan sellaisena tietona, joka ei kantaudu sähköisiin viestintäkanaviin asti.

Mä en koe jääväni ulkopuolelle tärkeistä informaatioista. Toki mä voin tähän vielä lisätä sen, et sit ku sä siellä toimistolla olet, niin sit ne kahvitaukokeskustelut ja käytäväkeskustelut, niin nekin on tärkeitä tottakai. Ja sielt tulee semmosta hiljasta tietoa, mikä ei

oo semmosta julkista, tärkeää tietoa, mikä tulee sinne niin sanotusti seinälle (Aino, työntekijä)

-- tulee paljon sellasta keskustelua, missä joku on ollu jossain tapaamisessa ja kertoo vaan just tommosii ajankohtasia asioita, niin ei niit sit tuu kootusti missään sähkösesti. Ja jotain asioit tulee sit somen kautta, jotain tapahtumii tai ihmisten tekemisii (Anna, työntekijä)

Se on niin tärkeä just se, et on myös sen takii läsnä välillä, et ruokapöytäkeskusteluis ja muis sit kuulee paljon sellasii asioit et: ha-haa, tämä onki tärkeä meille, niinku meidän tiimille. Et kyl ne on todella tärkeitä kanavia (Ulla, työntekijä)

Gilliksen (2011, 197–204) mukaan kaikki kolme sisäistä viestintää tukevaa elementtiä kattaa sosiaalisen median ulottuvuus. Tämän tutkimuksen aineistoista havaittiin myös yhteyttä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvan sisäisen viestinnän ja massamedian kommunikaation välillä. Aineistoista nousi esiin se, että kohdeyrityksen sosiaalisen median kanavissa esiintyy sisäistä viestintää, joka tavoittaa työntekijät. Kuten äskeisestä työntekijä Annan sitaatista huomataan, esimerkiksi tapahtumat tai ihmisten tekemiset julkaistaan sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa esiintyy myös esimerkiksi kohdeyrityksen sisäisiä asioita koskevia uutisia.

No kyl mä seuraan organisaation LinkedIniä ja kaikkia muitakin kanavia, niin tottakai [sisäinen viestintä] tavottaa tosi hyvinkin ja seuraan aktiivisesti myös työnantajan viestintäkuvioita sitä kautta (Aino, työntekijä)

Tavallaan jos puhutaan sisäisestä viestinnästä, niin ei meillä ehkä niinku somessa ole sisäistä viestintää. Mutta tietenkin siis se tavallaan osaltaan on, että kun [kohdeyritys] vaikka julkaisee jotain LinkedInissä, vaikka jostain tapahtumasta mistä mä en vielä tiennyt, mitä me järjestetään, niin onhan se tavallaan sisäistäkin viestintää siinä mielessä, että sitten mä näen, että ahaa OK, niin justinsa, että meillä oli tämä tällainen, ja se on tuolloin, ja haluaisinkohan mä ehkä mennä paikalle (Venla, työntekijä)

Sosiaalisen median ja sisäisen viestinnän yhteys tuotti kuitenkin selkeästi ristiriitaisuuksia ja epätietoisuutta. Jotkut haastateltavista pitivät sosiaalisen median julkaisuja enemmän ulkoisena viestintänä eikä sellaisena, jolla olisi vaikutusta heidän työnsä tekemiseen.

Se mitä mä oon seurannu [kohdeyritystä] sosiaalisessa mediassa, niin ne on yleensä vain semmosia uutisia. Ne ei ole niinku sellasia asioita, jotka liikuttais mua mihinkään suuntaan. Että kyllä mä saan käytännössä meidän sisäisen viestinnän Teamsin ja intranetin kautta (Eero, työntekijä)

Aineiston perusteella sosiaalista mediaa on siis hankala pitää varsinaisena sisäisen viestinnän kanavana, mutta se kuvastaa havaintona edelleen sisäisen viestinnän *moniulotteisuutta*. Haastatteluista kävi ilmi, että organisaation viestintä –oli se sitten ulkoinen tai sisäinen– tavoittaa joka tapauksessa jokaisen haastatellun.

Esitietolomakkeesta ja haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että suurin sisäisen viestinnän ulottuvuus on *digitaalisissa kanavissa käyty sisäinen viestintä*. Havainto ei ollut yllättävä, koska sitä on tutkittu hybridityön ja sisäisen viestinnän konteksteissa paljon jo aiemmin. Wuerschin ym. (2023, 614–615) mukaan *digitaalinen sisäinen viestintä* (engl. *digital internal communication, DIC*) on aloittanut kehittymisensä jo 1990-luvulla, ja on muovautunut teknologian kehityksen myötä useisiin erilaisiin digitaalisen sisäisen viestinnän muotoihin organisaatioiden rakenteista, liiketoimintamalleista ja prosesseista riippuen.

Digitaaliset kanavat on tullut enemmän osaksi meidän arkea. Myös viestinnän kannalta, ja ihan niinku yhteistyön ja toiminnan kannalta, että sitä on nyt enemmän yhteisissä kanavissa kuin omilla koneilla (Ulla, työntekijä)

Haastatteluissa keskusteltiin jatkuvasti kohdeyrityksen sisäisen viestinnän digitaalisista toimista, jotka rajautuvat pääasiassa Microsoft Teamsiin ja organisaation sisäiseen intranetiin, joista ensimmäinen toimii myös työtekovälineenä ja keskustelualustana. Molemmissa digitaalisissa kanavissa havaittiin haasteita ja mahdollisuuksia, joita puidaan tutkimuksen havainnoissa myöhemmin. Digitaaliset kanavat ovat olleet käytössä jo ennen koronapandemiaa, mutta niiden käyttö ja esiintyvyys ovat muuttuneet hybridityömallin integroitumisen myötä.

Kysymys esitietolomakkeessa: ”Miten sisäinen viestintä toteutettiin ennen hybridityömallin käyttöönottoa?”

Vastaus: ”intranetin, sähköpostin ja läsnäolotilaisuuksien kautta”

Kohdeyritys on siis korvannut sähköpostin Microsoft Teamsillä sisäisen viestinnän kanavana. Haastattelujen perusteella sähköpostia käytetään edelleen, mutta vain ulkoiseen viestintään.

6.1.3 Sisäisen viestinnän tavoitteet hybridityössä

Wuerschin ym. (2023, 615) mukaan digitaalisen sisäisen viestinnän tavoite on auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan ja edistää organisaatioiden tuloksellisuutta. Tutkielman teoreettiseen viitekehukseen tunnistettiin tarkempia sisäisen viestinnän tavoitteita, kuten työntekijöiden sitoutuminen, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen ja työtyytyväisyyden edistäminen. Tutkimuksen aineistosta havaittiin sisäisen viestinnän tavoitteita niin organisaation kuin työntekijöiden näkökulmista. Organisaation näkökulman mukaiset havainnot perustuvat esitietolomakkeen ja ainoan haastatellun esihenkilön vastauksiin. Esihenkilön näkemykset organisaation sisäisen viestinnän tavoitteista olivat kuitenkin vahvasti linjassa muiden haastateltujen vastauksista tehtyjen havaintojen kanssa, joten kohdeyrityksen sisäinen ymmärrys sen sisäisen viestinnän tavoitteista on yhtenäinen.

- *Esitietolomakkeen kysymys: ”Miten kohdeyritys suorittaa sisäisen viestintänsä? Onko kohdeyrityksessä selkeä ylhäältä-alas-viestintätapa vai onko sisäinen viestintä vapaampaa/osallistavampaa?”*

- *Vastaus: ”Sisäinen viestintä on varsin vapaata. Jokaisen tehtävä on viestiä muille olennaisille tahoille omista asioistaan ja sisäinen viestintä firman funktiona on lähinnä virallisten asioiden viestintää sekä yrityskulttuurin rakentamista/ylläpitoa.”*

[Sisäisen viestinnän tulisi mahdollistaa] yhteistä tilannekuvaa talon sisällä siitä, että mitä on menossa ja miksi. Jos mä avaan sitä, että miksi se on tärkeätä, niin sitten kuitenkin ihmiset tekee ja toimii sen perusteella, mitä he niinku tietää tai uskoo. Ja jos ne poikkeaa hirveän paljon ihmisten välillä, niin sitten tekemiset voi olla erisuuntaisia tai jopa ristiriitaisia keskenään (Aapo, esihenkilö)

Tavoitteiden pääteemaksi aineistosta havaittiin *sisäisen viestinnän tarkoituksellisuus*. Tarkoituksellisuus ilmeni aineistossa muun muassa organisaation yleisen tilannekuvan tiedottamisena, asiantuntijuuden kehittämisenä ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisenä. Tarkoituksellisuuden jakautuminen eri alateemoihin kuvaa myös aiemman tutkimuksen mukaan digitalisaation ja digitaalisten työkalujen kehittymisen vaikutuksia sisäiseen viestintään. Tkalac Verčičin ym. (2024, 1) mukaan sisäisen viestinnän kehittyminen vain sen informatiivisesta tarkoituksesta dynaamisempiin ja yhteisöllisempiin tarkoituksiin pohjautuu yhteiskunnallisiin verkostoitumisen tarpeisiin. Aineistosta nousi esiin selkeitä avainsanoja, jotka tukevat sisäisen viestinnän informatiivista, dynaamista sekä yhteisöllistä tarkoitusta.

Sisäisen viestinnän tärkeimpiä tehtäviä on tiedottaa organisaation ajankohtaisista asioista. *Informatiivinen* sisäinen viestintä ei vain tiedota tiedottamisen vuoksi, vaan sen tarkoitus on antaa henkilöstölle yleinen tilannekuva siitä, mitä tapahtuu ja miksi. Monet haastateltavat pitivät sisäisen viestinnän tarkoitusta nimenomaan informatiivisena. Haastatteluissa painotettiin myös, että sisäisen viestinnän tuottaman informaation täytyy olla *ajankohtaista*.

Sisäinen viestintä on mun mielestä tosi tärkeätä siinä mielessä, että siitä kulkee kaikki ne henkilöstön tärkeät tiedotteet ja mitä organisaatiossa tapahtuu. Muutokset tai jos tulee jotain tärkeätä informoitavaa, niin niiden on tärkeätä tavoittaa kaikki työntekijät (Aino, työntekijä)

No mun mielestä sisäisen viestinnän tehtävä on se, että se pitää organisaation eri osaset ajan tasalla tapahtumista, asioista ja muutoksista, ja että ihmiset tietää, että mitä tapahtuu, milloin tapahtuu ja miksi tapahtuu (Eero, työntekijä)

-- että on mahdollisimman hyvin perillä niistä tärkeistä asioista... tietää mistä tieto löytyy tai sitä on helppo etsiä (Anna, työntekijä)

-- et on tietonen niistä tärkeimmistä ajankohtaisista [asioista], jotka vaikuttaa omaan työhön (Ulla, työntekijä)

Kuten viimeinen sitaatti osoittaa, monille sisäinen viestintä on myös keskeistä oman toiminnan kehittämisesssä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa itse asiantuntijuus on organisaation menestymisen kulmakiviä. Aineistosta nousi esille, että sisäisen viestinnän tarkoituksellisuus jakautuu myös *henkilökohtaiseen kehittämiseen* eli henkilöstöön kuuluvien yksilöiden osaamisen edistämiseen. Henkilökohtaisesta näkökulmasta aineistosta nousi myös esille, että viestinnän on tarkoitus olla *merkityksellistä* niin yksilöille kuin koko organisaatiollekin.

-- sen pitäis tehdä mun työstä helpompaa ja nopeampaa, ja sen pitäis tehdä mun asiantuntijuudesta parempaa (Venla, työntekijä)

Mahdollista minulle vai? No sen, et mä olisin perillä organisaation isoista suuntavoista, jotka vaikuttaa omaan työhön. Eli omal tavallaan se, et mitä jokainen tekee niin se ei [vaikuta], mut ne asiat, jotka on just ittee koskevi [Ulla, työntekijä]

-- meillä pääsääntöisesti se viesti, mitä siellä tulee, on yleensä mulle aika merkityksellistä, että niinku mun edellisessä työpaikassa oli ihan järkyttävän paljon semmoista mikä ei liittynyt mun työhön mitenkään ja se oli tosi turhauttavaa, niin meillä se kuitenkin yleensä on [merkityksellistä] ja musta tuntuu, että ihmisillä on semmoinen hyvä, vähän niinku korkea kynnys laittaa sinne [viestiä], että siellä ei sitten ole semmoista turhaa diipadaapaa (Venla, työntekijä)

6.2 Hybridityön haasteet sisäiselle viestinnälle

Tässä havaintoluvussa keskitytään esittämään aineistosta tunnistettuja hybridityömallin aiheuttamia haasteita sisäiselle viestinnälle. Haasteet ovat keskeisiä vaikuttajia siihen, miten sisäinen viestintä toteutetaan käytännössä ja miten sen tavoitteita saavutetaan. Hybridityön luomat haasteet siis haastavat sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamista. Tutkielman teorialuvussa 4.1 haasteiksi tunnistettiin sosiaalsiin verkostoihin ja teknologian ja viestintäkanavien hallintaan liittyviä haasteita, kuten työyksinäisyyttä ja teknostressiä. Aineiston analyysissä keskityttiin myös löytämään havaintoja työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta.

6.2.1 Verkostoituminen

Aiemman tutkimuksen mukaan, sosiaalisilla verkostoilla on iso rooli organisaation toiminnan kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Sosiaalisten verkostojen tavoitteena on toimia yhtenä organisaation sisäisen viestinnän kanavana, jonka sisällä tapahtuva kommunikaatio voi parantaa muun muassa markkinointitavoitteiden saavuttamista ja sisäisen viestinnän dynaamisuutta. (Ballantyne 1997, 364; Varey & Lewis 2000, 61.) Aineistosta havaittiin sosiaalsiin verkostoihin liittyviä haasteita. Sosiaalisten verkostojen haasteiden pääteemaksi nousi itse *verkostoituminen*.

Haasteena verkostoituminen jakautui aineistossa eri alateemoihin, kuten *yhteisöllisyyden* haasteeseen. Sisäisen viestinnän näkökulmasta, yhteisöllisyyden puutteella on aiempien tutkimusten mukaan negatiivisia vaikutuksia tiedonkulkuun ja -saantiin (Wu ym. 2023, 2–4). Aineistosta nousi esiin aiempaan tutkimukseen peilautuvia ongelmia, joita pohdittiin myös asiantuntijaorganisaation tavoitteiden näkökulmista.

Kyllä se mun mielestä on tosi tärkeitä, että ainakin meidän tapaisessa organisaatiossa, missä tosi paljon se työ, mitä me tehdään, on verkostomaista. Eli me jos halutaan saada niitä yrityksiä esim. verkostoitumaan, niin kyllähän mun sitten täytyy tavallaan tietää, että mitä niillä muilla osa-alueilla tapahtuu -- kun sä menet paikan päälle, niin silloin voi vaan jutustella niitä näitä, mitä siis ei Teamsissä ehkä tule koskaan tehtyä, niin sitten sä kuulet sellaisia oikeasti aika merkityksellisiä asioita sille sun verkostolle (Venla, työntekijä)

-- asiakkaiden kanssa [etänä] käytävät keskustelut oli tosi vaikeata, koska sä et käytännössä ollut siinä samassa tilassa etkä sä nähnyt, miten ne asiakkaat reagoi. Ja itse olen huomannut, että monissa esimerkiksi tämmöisessä ulkoisten sidosryhmien kanssa, niin hirveän paljon sitä interaktiota itse tapahtuu sen varsinaisen palaverin ulkopuolella, että siinä kun sä kävelet sinne huoneeseen tai olet lähdössä pois, niin niissä tapahtuu itse asiassa tosi paljon (Aapo, esihenkilö)

No ehkä suurin [haaste] on se tiedonsaaminen. Se linkittyy tosi moneen asiaan. Just sitten, kun meillä tulee uusia ihmisiä, niin kyllähän se on sitten aina haastavampaa oppia tuntemaan ne (Anna, työntekijä)

-- kun meillä voi olla eri tavalla, jokainen eri aikoina etätöissä, niin ne aidot kohtaamiset ja tiedonvaihto on haastavampaa. -- että vaikka koitat jotain kautta laittaa viestin, niin se ei välttämättä tavoita oikeita henkilöitä (Ulla, työntekijä)

Haastatteluista nousi esille myös sosiaalisten verkostojen sosiaalisen puolen ongelmia. Haastateltavat pohtivat usein sosiaalisen puolen heikentymistä etenkin henkilökohtaisesta näkökulmasta. Haastatteluissa painotettiin, että sosiaalisten verkostojen haasteet riippuvat usein itse henkilöstä. Aineistosta havaittiin verkostoitumisen haasteen alateemaksi *elinpiirin kaventuminen*, jolla viitataan työkalureiden lisäksi myös siihen, että monille on tärkeää olla yhteydessä työyhteisöön työssä menestymisen ja erityisesti sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta. Elinpiirin kaventuminen tunnistettiin siitä huolimatta, ettei haastateltavien omat kokemukset olleet sen mukaisia.

No kyllä mun mielestä siellä toimistolla on ihan kiva käydä se kerta viikossa, kun siellä näkee ihmisiä ja se, että jos tosiaan olisi kaikki päivät kotona, niin saattaisi toi elinpiiri ruveta kutistumaan pikkuisen liian kapeaksi (Eero, työntekijä)

-- kyllähän siinä voi joidenkin ihmisten kohdalla sitten ehkä käydä niin, jos joku on niinku tosi paljon etänä, että niihin vähän katoaa semmoinen yhteys. Varmaan jollekin voi tulla siitä myös jotain sellaisia ongelmia, mutta ehkä se on toisentyypisillä työpaikoilla. Mä sanoisin, että tämmöisessä korkean asiantuntijuuden

asiantuntijaorganisaatiossa, missä se meidän työ tosiaan pakottaa meidät olemaan jo tosi paljon yhteyksissä eri ihmisiin, niin ei siinä ehkä tule semmoista eristäytymistä, mitä jollain koodaajalla varmaan voi tulla, kun ei puhu kenellekään (Venla, työntekijä)

Jos ihminen on sellainen luonne, et erakoituu ja yksinäistyy eikä osaa ottaa kontaktia eikä osaa hakee tietoa, niin totta kai siin on sellaset [hybridityön] huonot puolet (Aino, työntekijä)

Verkostoituminen ja sen myötä sisäisen viestinnän toimivuus on haastateltavien mukaan vaativampaa. Aineiston perusteella *vaativuus* jakautuu niin henkilökohtaiselle kuin organisaationkin tasolle. Henkilökohtaisella tasolla vaativuus tarkoittaa työntekijän aktiivisuutta esimerkiksi seurata viestintäkanavia tai oppia käyttämään digitaalisia kanavia. Organisaatiotasolla vaativuus ilmenee sisäisen viestinnän toteuttamisena niin, ettei synny tietokatkoksia tai epävarmuuksia.

No kyllä mun mielestä sisäiseltä viestinnältä vaaditaan enemmän koko ajan. Tosiaan niitä yhteisiä tapoja, jotta tiedetään, että ihmiset on nähneet ne viestit. – sitten kun se on kerrottu, että kaikki on paikalla, niin siinä on se oletus, että ihmiset kuuntelee ja ymmärtää, mitä kerrotaan. Mutta se, että kun niitä viestejä tulee niin paljon, niin kyllä sitä pitää koko ajan kehittää (Anna, työntekijä)

Ne [digitaaliset viestintäkanavat] toimii, mutta se edellyttää taas jälleen, että työntekijä on itse aktiivinen (Aino, työntekijä)

-- kun hybridityötä yleensä tehdään asiantuntijaorganisaatiossa, niin asiantuntijaorganisaatiossa myös se viestintä on kaikkien yhteinen asia -- että sitä ei voi määritellä tiettyjen ihmisten tekemäksi, vaan se on koko organisaation poikkileikkaus (Ulla, työntekijä)

6.2.2 Digitaalisten kanavien puutteellisuus

Vaikka digitaaliset kanavat ja niiden ominaisuudet sekä sisäisessä viestinnässä että muussa organisaation toiminnassa koettiin aineistossa positiivisena asiana, aineistosta nousi esille niiden puutteellisuus tietyissä kohdeyritystä koskevissa asioissa. *Digitaalisten kanavien puutteellisuus* näkyi aineistossa niiden käytön, ominaisuuksien sekä organisoinnin kautta. Aiempi tutkimus osoittaa, että sisäisen viestinnän kanavia käytetään mahdollistamaan työntekijöiden välinen kommunikointi, mutta joitakin kanavia käytetään hierarkkisine kommunikaatiokanavina. Digitaalisten viestintäkanavien ilmaannuttua, tällainen viestintäkanavien selkeä kategorisointi on osoittautunut haastavammaksi. (Spoljaric 2025, 191–192.) Spoljaric (2025, 192) korostaa, että digitalisaation myötä viestinnän määrä ja laatu ovat lisääntyneet, mikä on lisännyt organisaation vaatimuksia työntekijöiden huomioonottamisessa, kun digitaalisen kommunikoinnin strategioita suunnitellaan.

Aineistosta nousi esiin etenkin sisäisen viestinnän määrän lisääntyminen, joka osoittautui *informaatiotulvana*. Haastateltavat tunnistivat ajoittaisen informaatiotulvan vaikuttavan sisäisen viestinnän

toimivuuteen esimerkiksi siten, ettei kaikki viestit aina tavoita haluttuja henkilöitä. Sisäisen viestinnän suuri määrä nähtiin osittain myös neutraalina asiana. Kuten verkostoitumisen haasteet, informaatiotulvan nähtiin osoittautuvan haasteeksi useimmiten henkilökohtaisella tasolla.

-- mun mielestä täällä on sitä [sisäistä viestintää] tosi paljon, niinku todella paljon. -- Se ei se välttämättä ole huono juttu vaan ehkä enemmän tällöinen reflektio. Reflektio vaan siitä, että miten se peilautuu aikaisempiin [työpaikkoihin], että niinku sanottu varmaan oikea vastaus on se, että sitä ei ole koskaan riittävästi, että sitä pitäisi aina olla vähän vieläkin enemmän. Mutta sanotaan, että kyllä verrattuna kaikkiin mun aikaisempiin työpaikkoihin niin sitä on niinku aivan hirvittävän paljon (Aapo, esihenkilö)

-- se haaste on nimenomaan siinä, kun ihmisillä on se tietotulva ja että on kiire. Ja pitäisi myös niin kuin tietää muiden asioista, jotka vaikuttaa omaan työhön niin sitten kun niitä kanavia niin kuin paikkoja, missä sitä tietoa on, on todella paljon ja pitäisi kaikkia seurata, niin se on haaste. (Ulla, työntekijä)

Ennenhän se tieto tuli ehkä joskus paperimuodossa tai sähköpostilla, niin nyt se laiteetaan mun mielestä ehkä vähän liian herkästikin sitä asiaa sinne (Aino, työntekijä)

Kun sitten semmoinen varmaan tällöinen yltäkylläisyyden ongelma, että kun niitä kanavia on paljon, niin sitten helposti jää sitten jotain huomaamatta ja näkemättä (Aapo, esihenkilö)

Aapon ja Ullan sitaattien mukaisesti aineistosta nousi esiin toinen digitaalisten kanavien puutteellisuuteen liittyvä haaste. *Monikanavaisuus* koettiin haastatteluissa haasteena sisäisen viestinnän toimivuudelle, ja sen nähtiin pohjautuvan digitalisaation lisääntymiseen. Vaikka kohdeyrityksessä on käytössä kaksi viestintäkanavaa, Microsoft Teams ja intranet, niin aineiston perusteella ne jakautuvat itsessään eri alakanaviin, mikä synnyttää monikanavaisuuden haasteen.

-- jotkut asiat on vähän välillä tuplana, tää on mun mielestä yleinen ongelma. Ei se meillä ole niinku super paha, mutta niinku että jos jotakin tulee sähköpostilla niin sitten sen ei mun mielestä tarvitse tulla enää Teamsissä tai sitten siellä intranetissä -- mä en tykkää siitä, että sitten monessa eri kanavassa laitetaan (Venla, työntekijä)

Viestit myös helposti saattaa jäädä lukematta tai mennä ohitse, ja näin digitalisoitumisessa oon sellaisen ilmiön huomannut, että niitä viestintäkanavia saattaa olla tosi paljon ja ne saattaa olla niinku erilaisia ja sitten niitä viestejä laitetaan erilaisiin väyliin ja sitä varten jää näkemättä ja lukematta (Aapo, esihenkilö)

Siinä on ollut jotain ongelmia, että kun viestejä menee monessa eri kanavassa, niin sitten niistä osa hukkuu (Eero, työntekijä)

Kuten sitaateista voidaan päätellä, informaatiotulvan haaste syntyy osittain monikanavaisuuden haasteen takia. Myös aiempi tutkimus tukee havaintojen yleistettävyyttä. Hewittin (2006, 78) mukaan epäkoherentti teknologian järjestelmällisyys voi johtaa informaatiotulvaan ja siihen, ettei kaikki viestintä tavoita haluttua kohdeyleisöä.

Aineistosta havaittiin digitaalisten kanavien puutteellisuuden haasteen alateema, joka liittyy myös verkostoitumisen haasteeseen. Koska digitaaliset viestintäkanavat eivät kata kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa sisäistä viestintää, saattavat ne henkilöt, jotka eivät tee töitä usein lähityöskentelymallin mukaisesti, jäädä sisäisen viestinnän ulkopuolelle. Havaittu haaste oli sisäisen viestinnän *yhtenäisyys*, joka ilmeni sosiaalisten verkostojen ja digitaalisten viestintäkanavien välisen informaationkulun kuiluna. Kuilun havaittiin syntyvän, vaikka sama viesti esiintyisi lähityöskentelyssä sekä digitaalisissa viestintäkanavissa. Tällöin yhtenäisyyden haaste syntyi kasvokkain käydyn keskustelun ja sähköisten viestien luonteiden eroista.

No ehkä yksi haaste oli just se, että kun jos viestitti jossain muualla, kun siellä Teamsissä tai jossain sähköpostissa niin, jos joku asia kerrottiin toimistolle niin ethän sä sitten kuullut sitä, kun sä et ollut siellä paikalla (Eero, työntekijä)

-- vaikkapa jotkut henkilöstöinfot tai vastaavat, niin kyllä niillä on sitten oma paikkansa siinä kokonaisuudessa. On kuitenkin semmoisia paikkoja, missä sä kuulet ja näet sillä tavalla painotettuna sitä viestiä, mitä sä et välttämättä saa irti niistä tekstimuotosista viesteistä (Aapo, esihenkilö)

Yksi aikaisempi työpaikka oli semmoinen, jossa se sisäinen viestintä oli kyllä täysin olematonta, että siellä tosiaan sitten asioita kuuli monen mutkan kautta ja sitten kun ne tuli monen mutkan kautta, niin ne oli sitten vähän muuttanut muotoonsakin, että kun aluksi puhuttiin keltaisesta autosta, niin se oli sitten loppupelissä muuttunut punaiseksi pakettiautoksi (Eero, työntekijä)

Yhtenäisyyden haasteesta tunnistettiin myös se, että kuilun ei tarvitse olla kasvokkain käydyn keskustelun ja digitaalisten kanavien välillä. Haastattelujen perusteella Microsoft Teamsiä käytetään kohdeyrityksessä myös imitoimaan kasvokkain käytyä keskustelua chat-ominaisuuden avulla. Chat-ominaisuus mahdollistaa, esimerkiksi WhatsAppin tavoin, keskustelun kahdenkeskisesti toisen Microsoft Teams -käyttäjän, itsensä tai ryhmän kanssa (Microsoft Support, n.d). Aineiston perusteella nämä chat-keskustelut haastavat sisäisen viestinnän yhtenäisyyttä. Chat-keskustelut tunnistettiin sisäisen viestinnän kanavina, mikä liittyy niiden luomat haasteet myös monikanavaisuuden haasteeseen.

Semmoinen tiimien oma sisäinen viestintä on helposti yhä niissä chattikeskusteluissa, että niihin ei pääse kiinni. Se voi olla monesti haaste, että mistä löytää [tiedon], jos ei oo just omaan tiimiin liittyvää tietoa, niin niitä keskusteluja ei yleisesti käydä sitten siellä yleisillä kanavilla (Anna, työntekijä)

Nykyään sisäinen viestintä on sellaista, et meilläkin on Teamsissä keskusteluita. Et se ei oo vaan intranet-uutisia (Ulla, työntekijä)

Hybridityömallin luomat haasteet sisäiseen viestintään esiintyivät aineistossa vahvasti aiempaan tutkimukseen peilautuvana. Aineistosta havaittiin sosiaaliin verkostoihin ja viestintäkanavien

hallintaan liittyviä haasteita. Teorian ja kerätyn aineiston perusteella voitiin tunnistaa yleisimpiä haasteita sisäisessä viestinnässä, jotka syntyvät hybridityömallin myötä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan aineistosta tehtyjä havaintoja, jotka liittyvät hybridityömallin luomiin mahdollisuuksiin sisäisessä viestinnässä. Aineistosta havaitut haasteet olivat tärkeitä vertailukohtia mahdollisuuksien tunnistamisessa. Mahdollisuuksia pohdittiin myös keinoina ratkaista havaittuja haasteita.

6.3 Haasteiden ratkaiseminen hybridityön tuomilla mahdollisuuksilla

Tässä havaintoluvussa tarkastellaan aineistosta esiin nousseita hybridityön luomia mahdollisuuksia ja sitä, miten näitä mahdollisuuksia voidaan käyttää ratkaisuina sisäiseen viestintään kohdistuneisiin tunnistettuihin haasteisiin. Tutkielman teoriaosan luvussa 4.2 käsiteltiin hybridityön luomia mahdollisuuksia sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamisessa. Aiemmasta tutkimuksesta nousi esiin vastuullinen sekä avoin ja joustava viestintä, joita pohdittiin organisaation menestymisen, työku-
tuurin ylläpitämisen, työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmista. Aineistosta nousi kuitenkin esiin myös mahdollisuuksia, joita ei tunnistettu keinoina ratkaista havaittuja sisäisen viestinnän haasteita. Tällaiset mahdollisuudet rajattiin havaintoluvusta pois, koska kuten aiemmissa havaintoluvuissa, tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjasi havaintoja.

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon nähdään yhtenä keskeisimmistä sisäisen viestinnän, ja samalla organisaatiotason, tavoitteista. Sitoutumiseen yhdistetään monia tekijöitä, joista useimmat kumpuavat organisaation luomista mahdollisuuksista, joilla tavoitellaan työntekijöiden tuloksellisuutta, parempaa hyvinvointia ja heidän välistensä suhteiden toimivuutta. (Dhanesh & Picherit-Duthler 2021, 294; Lee ym. 2022, 269; Sharma & Aggarwal 2024, 183–184.) Monet aineistosta havaitut mahdollisuudet ja ratkaisut pohjautuvat työntekijöiden kohdeyritykseen kokemaan sitoutuneisuuteen. Haastatteluissa pohdittiin usein ratkaisuja kohdeyrityskeskisesti, mikä kuvaa haasteiden ajankohtaisuutta ja konkreettisuutta ja sitä, että haastatellut näkevät ratkaisujen tehostavan omaa sitoutumistaan kohdeyritykseen. Aineistosta nousi ratkaisujen kaksi pääteemaa: *joustavuus* ja *teknologian käyttö*.

6.3.1 Joustavuus sitoutuneisuuden luojana

Tkalac Verčičin ja Verčičin (2025, 2–3) mukaan työntekijät odottavat organisaation tarjoavan joustavia työkäytäntöjä. Aineistosta havaittiin joustavuuden jakautuvan *ajalliseen* ja *sijainnilliseen* joustavuuteen, jotka toimivat erilaisina ratkaisuina työntekijöiden henkilökohtaisiin sekä organisaation kokemiin haasteisiin. Haastatteluista havaittu yleinen yhtenäinen näkemys joustavasta työnte-
kemisestä oli aiemman tutkimuksen mukainen. Haastateltavat totesivat, etteivät harkitsisi työpaikkaa,

missä ei ole hybridityömahdollisuutta. Joustavuus nousi aineistosta siis esille *vaatimuksena* sen useiden tuomien hyötyjen myötä.

Pohdittiin pandemian jälkeen, että miten tästä jatketaan, niin aluksihan meillä oli vähän niinku lukittu päivä, mikä oli pakollinen tavallaan kaikille ja nyt se on vapaamuotoisempi. Niin kyllä mä tästä vapaamuotoisemmasta pidän ehdottomasti enemmän ja arvostan työnantajaa siinä mielessä, että he mahdollistaa hybridityön ja etätyömahdollisuuden (Aino, työntekijä)

Kyllä se on niin, että jos vaihtamisen vuoksi on vaihtamassa niin kyllä sitten jos ei ole etätyön mahdollisuutta, niin en mä kyllä sitten hae sinne (Eero, työntekijä)

En enää ottaisi vastaan työtä, missä vaaditaan, että pitää tulla johonkin niinku aina. En mä vaan ottaisi semmoista työtä enää vastaan. Mä oon mieluummin sitten vaikka työttömänä, kun se on muuttanut ihan totaalisesti sitä mun ajattelua. Kun sä näet, että se on mahdollista ja koska se työ on kanssa sellaista, että se on siellä sähköposteissa ja Teamsissa ja semmoisissa, ja sen tyyppistä työtä, kun mitä mä teen, niin en mä usko, että siinä ikinä tarvitsisi olla paikan päällä (Venla, työntekijä)

Joustavuus tuli aineistossa esille pääasiassa ratkaisuna työn ja muun elämän välisiin haasteisiin. Sharman ja Aggarwalin (2024, 183–184) mukaan työn ja perhe-elämän tasapaino on yksi keskeisiä mittareita työntekijän sitoutuneisuuden määrittämisessä. Työn ja perhe-elämän tasapaino on osa laajempaa käsitettä, työn ja elämän tasapainoa (engl. *work-life balance*). Työn ja elämän tasapaino tarkoittaa työn ja elämän yhteensovittamista siten, ettei kumpikaan haittaa toista. Käsitteen keskiössä on ajallinen ulottuvuus eli työajat, joilla on aiempien tutkimusten mukaan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja arjen hallintaan. (Warren 2021, 523–524.) Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä arvostaa ajallista joustavuutta, koska se antaa heille valinnanvaraa ja vapautta oman elämänsä sekä työn välillä. Esimerkiksi osa haastatelluista osallistui tutkimuksen haastatteluun työaikana, ja korvasi myöhemmin kyseisen ajan. Ajallinen joustavuus tunnistettiin aineistossa erityisesti ajan säästämisenä, esimerkiksi karsimalla työmatkoihin käytetty aika.

Mun mielestä [hybridityö] helpottaa ihan kokonaisvaltaisesti. Pystyy tekemään joustavammin ihan työajallisesti. Jos miettii, että kyllä jos sitten kun mä oon kotitoimistolla, niin mä aloitan siis kello 7 jälkeen tekemään töitä ja teen sitten ihan sinne, ennen kuin haen lapset, että siinä tulee sitten säästettyä aikaa, pystyy keskittymään ja myöskin parantaa omaa elämän laatua ja jaksamista, kun pystyy tälleen tekemään tosiaan enemmän tunteja sitten kotitoimistolla, kun se, että menisi aikaa niihin [työ]matkoihin tai muuhun (Anna, työntekijä)

Sitten kun jää se ajomatka pois välistä niin mä voin suoraan hypätä muihin juttuihin, niin mä kerkeen sen ajomatkan aikana ja tehdä vaikka ja mitä (Eero, työntekijä)

-- kyllä [hybridityö] antaa joustavuutta ja lisää työhyvinvointia -- Jos mietitään työn ja vapaa-ajan balanssia, että kun monella on lapsiakin, niin työpäivän aikaan saattaa olla jotain lääkärikäyntejä tai muuta. Niitä pystyy sit helpommin hoitamaan (Ulla, työntekijä)

[Hybridityössä] hyvää on mun mielestä se, että sä voit sopeuttaa periaatteessa sun vapaa-ajan helpommin yhdistettynä sitten siihen sun työelämään ja kun meilläkin on joustava työaika niin pystytään vähän määrittelemään [työaika]. Pystyn esimerkiksi helpommin aloittaa vaikka aikaisemmin ja lähtemään aikaisemmin (Aino, työntekijä)

Joustavuus ilmeni aineistossa myös sijainnillisena joustavuutena. Ensimmäisen osaongelman mukaisissa havainnoissa pohdittiin hybridityön monimuotoisuutta ja esimerkiksi kolmansia paikkoja. Kohdeyrityksen työn luonne mahdollistaa sijainnillisen joustavuuden, ja sen havaittiin toimivan ratkaisuna työntekijöiden työn ja elämän tasapainottamisen haasteisiin, etenkin henkilökohtaisen työuran edistämisessä. Lisäksi aineistosta nousi esille sijainnillisen joustavuuden työntekijöiden hyvinvointia edistävä vaikutus.

Ja kun meillä on niitä työtehtäviä, jotka ei vaadi kuitenkaan niitä ihmisten kohtaamisia niin paljon, niin sitten on mun mielestä kiva, että ihmiset voi tehdä sitten suurimman osan kuitenkin työstä sitten siellä kotona, missä jää sitten aikaa paljon muuhunkin (Anna, työntekijä)

Enhän mä olisi voinut ottaa tätä työtä vastaan, jos hybridityö ei olisi mahdollista, koska mulla ei ole tällä hetkellä halua tai oikeastaan mahdollisuutta muuttaa [kohdeyrityksen paikkakuntaan]. Niin jos mä joutuisin olemaan siellä 5 päivää viikossa niin en mä siis olisi ottanut tätä työtä vastaan. Elikkä mulle ainakin se on ihan ehdottomasti semmoinen tosi suuri mahdollistava tekijä, että se mahdollistaa semmoisen työn ja uran edistämisen, kun sun ei tarvitse tyytyä siihen johonkin vaan sen takia, että sä satut asumaan tiettyssä paikassa (Venla, työntekijä)

-- että jos meillä esimerkiksi kiristettäisiin etätyöstä niin kyllä se on asia, joka vaikuttaisi isosti... että mä rupeisin kyllä melko suurella todennäköisyydellä etsimään uutta työpaikkaa (Eero, työntekijä)

Aiemmin tutkimuksen aineistosta havaittiin, että joustavuudella voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan, ja se voi etenkin edistää verkostoitumisen haasteita. Aineistosta nousi esille, että joustavuutta voidaan kuitenkin käyttää keinona ratkaista myös näitä haasteita. Haastatteluista ilmeni, että verkostoitumiseen liittyviä haasteita luo joustavuuden epämääräisyys. Aineiston perusteella useat työntekijät näkevät joustavuuden toimivan ratkaisuna vain, jos organisaation toimintamallit tukevat sekä työntekijän autonomiaa että verkostoitumista. Joustavuuden järjestelmällisyyden havaittiin edistävän työyhteisön verkostoitumista ja näin ollen ratkaisevan yhteisöllisyyden ja yhtenäisyyden haasteita. Järjestelmällisen joustavuuden, eli esimerkiksi määritettyjen lähi- ja etätyökentelypäivien, havaittiin mahdollistavan yhtenäisen sisäisen viestinnän, joka ei jakaudu

kasvokkain käytyyn ja digitaalisissa kanavissa käytyihin keskusteluihin. Järjestelmällisyyden ohella aineiston perusteella organisaation tulisi *kannustaa* työntekijöitä tulemaan toimistolle.

Vois selkeyttää vielä niitä toimintamalleja esimerkiksi, että olisi vaikka jotkut tietyt etäpäivät. Tosi moni niin kun priorisois tiettyä päivää tai vaikka alkuviikkoa etäpäiviksi, jolloin niin kun lähtökohtaisesti lähestulkoon kaikki olis toimistolla samana päivänä. Silloin se olis selkeämpää. Se ois yks selkee [ratkaisu] tiedonvaihtoon, et ollaan viel enemmän paikan päällä (Ulla, työntekijä)

No kyllä mä ehdottomasti sanon, että sosiaalisen puolen ratkaisemiseksi olis sen kahvikulttuurin lisääminen ja se, että se on hyväksyttävää kanssa. Ja jopa ehkä kannustettavaakin. Jos sitä lisätään, ni se vois lisätä jengiä toimistollekin... ja siellähän sitä tietoo sit kulkee – ja paljon (Aino, työntekijä)

Ajallinen, sijainnillinen ja järjestelmällinen joustavuus nousi aineistosta esille etenkin ratkaisuina hybridityön tuomiin työntekijöiden hyvinvointiin liittyviin haasteisiin. Joustavuudella havaittiin olevan myös positiivinen vaikutus organisaation tiedonkulkuun ja aiemman mainitun sisäisen viestinnän yhtenäisyyden haasteeseen. Aineistosta havaittiin ratkaisuja myös muihin digitaalisten kanavien puutteellisuuteen liittyviin haasteisiin. Seuraavaksi esitellään toinen aineistosta noussut haasteiden ratkaisemisen pääteema, jolla havaittiin olevan organisaation ja sen työntekijöiden tehokkuutta lisäävä vaikutus.

6.3.2 Teknologian käyttö tehokkuuden lisääjänä

Tehokkuus ilmeni aineistossa eri keinoina ratkaista hybridityömallin sisäisen viestinnän haasteita, jotka heikentävät organisaation sekä sen työntekijöiden valmiuksia saavuttaa tavoitteitaan. Aiemman tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on yksi organisaation menestymisen ja tuloksellisuuden kulmakiviä (Tkalac Verčič ym. 2023, 1317–1319). Työtyytyväisyyteen on tutkittu negatiivisesti vaikuttavan esimerkiksi informaatiotulva (Hewitt 2006, 78), joka havaittiin myös aineistosta esille nousevana haasteena. Lisäksi teknologian ja viestintäkanavien hallintaan liittyvän teknostressin on havaittu haastavan henkilöstön työtyytyväisyyttä (Banerjee & Gupta 2024, 6), mikä voi syntyä osittain organisaation heikosta teknologisesta infrastruktuurista (Kimani 2023, 20–21). Aineistosta ei havaittu työntekijöiden kokevan teknostressiä, mutta esille nousi, että kohdeyrityksen teknologiassa infrastruktuurissa on puutteita, jotka haastavat sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamista.

Aiemmin havaittiin, että digitaalisten kanavien puutteellisuus näkyy informaatiotulvahaasteena. Informaatiotulvan puolestaan havaittiin syntyvän monikanavaisuudesta. Kumpaankin näistä haasteista havaittiin tutkimuksen aineistosta hybridityömallin tuomien mahdollisuuksien mukaisia ratkaisuja.

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät kaipaavat digitaalisten työkalujen käytön *selkeyttä* – niin organisaatiotasolla kuin henkilökohtaisella tasolla – tehokkuuden lisäämiseksi.

-- tää teamsin käyttö on tullut huomattavasti isompaan rooliin etätöiden myötä. -- Meillä-hän tässä muutama vuosi sitten julkaistiin semmoinen niin kun modernin työn pelikirja, jossa ohjeistettiin just, että kaikki tällainen talon sisäinen viestintä siirretään Teamsiin, että sähköpostilla viestitään vaan talon ulkopuolelle (Eero, työntekijä)

-- esimerkiksi luomalla pelisäännöt siitä, että minkä tason asioita julkaistaan milläkin kanavalla ja minkä tason asioihin esimerkiksi sitten täätetään koko henkilöstö. -- että koitetaan pitää se tärkeiden asioiden määrä tietynlaisena, että jos niitä tärkeitä asioita on jatkuvalla syötöllä, niin eihän se sitten enää ole tärkeitä (Eero, työntekijä)

-- kaikki liittyy selkeyttämiseen. Ja just toi Teamsin jatkuva ohjeistaminen, että miten meidän organisaatiossa toimitaan Teamsissä, ja mitkä on sellaiset kanavat, joita kannattaa seurata päivittäin, jotta varmasti pysyy tärkeimmän tiedon äärellä. Ja et keskustellaan edelleen niis avoimis kanavissa eikä suljetuissa chat-keskusteluis, josta taas sit Copilot ei pysty noutamaan niitä tietoja. Et tieto ois koko ajan avoimemmin kaikkien saatavilla (Ulla, työntekijä)

Viimeisessä sitaatissa mainittu Copilot on Microsoftin kehittämä tekoälyavusteinen työkalu, jota käytetään esimerkiksi asiakirjojen lukemiseen, projektinhallintaan sekä viestintään (Microsoft Copilot n.d.). Haastatteluista havaittiin, että Copilot-työkalua käytetään kohdeyrityksessä pääasiassa tiedon ja tiedostojen hakuun Teamsissä, ja sen havaittiin ratkaisevan digitaalisten kanavien puutteellisuuteen liittyviä haasteita. Selkeyden näkökulmasta, Copilotin käyttö vaatii organisaatiolta ohjeistusta sen käyttöön sekä työntekijöiltä resursseja, kuten aikaa ja motivaatiota, oppia käyttämään työkalua oikein ja tehokkaasti. Lisäksi Copilotin havaittiin edistävän organisaation avointa ja vastuullista sisäistä viestintää.

No nyt meil on otettu –must sekin on hyvä– ihan toi Copilot käyttöön silleen pieteetillä, jotta se myöskin auttaa sitä, että me päästään käsiksi niihin tiedostoihin helpommin. Et sun ei tarvitse tietää, missä ne on, koska aina hakutoiminnot ei kyl Teamsissä oo edelleenkaan kauheen hyvät. Ni sitten siin on mun mielest kehitytty jo, et löytyy sen Copilotin kautta sitä tietoa (Anna, työntekijä)

Kun Teams on samalla työntekeksen paikka, kuin sisäisen viestinnänkin työkalu eli kun siellä tehdään avoimissa kanavissa työtä, niin jokaisella on lähtökohtaisesti pääsy seuraamaan, etenkin nykyisin Copilotin kautta, et jos haluaa tietää, et onks tällaisesta asiasta keskusteltu jossain, nii se hakee heti yhteenvedot et a-haa: X ja X onkin keskustelleet tästä tällä kanavalla, ja homma etenee näin. – Niin kyllähän se vaatii koulutusta ja toimintatapojen muutosta edelleen ja varmaan aina, mut digitaaliset työkalut luo kyllä niin kun vielä tekoälyn tulon myötä, niin paljon paremmaks ne mahdollisuudet (Ulla, työntekijä)

Aineistosta havaittiin, että tehokkuus ilmenee osittain työntekijöiden *autonomisuuden* lisääntyessä. Kun pohditaan sosiaaliin verkostoihin liittyviä hybridityömallin haasteita, digitaaliset työkalut ja

niiden käytön selkeys lisäävät tehokkuutta työntekijöiden autonomisuuden kautta. Monet haastattelut olivat sitä mieltä, että yksi suurimpia hybridityömallin tuomia mahdollisuuksia on se, että etätyöskentelymallissa voidaan välttää ulkoiset häiriötekijät. Jopa kohdeyrityksen kuukausittaisiin henkilöstöinfotapaamisiin ehdotettiin etänä osallistumisen mahdollisuutta tehokkuuden lisäämiseksi. Lisäksi aineistosta havaittiin, että digitaalisten työkalujen lisäämä autonomisuus voi ratkaista osittain informaatiotulvan sekä monikanavaisuuden haasteita.

Mun mielestä [digitaaliset työkalut] vaan helpottaa asioita koska nyt ne asiat on niinku nähtävissä silloin, kun sä sulla on sopiva hetki käydä lukemassa niitä, että kun ei ole enää semmoista, että sihteerit tulee ovelle sanomaan jotain. -- jos joku on kirjoittanut sen jonnekin, niin siellähän se on ja sitten jos tosiaan muisti rupeaa pätkimään, niin sen voi käydä uudestaan lukemassa (Eero, työntekijä)

[informaatio] just yleensä löytyy myöhemmin ja sä voit tarkistaa, että mitä sanottiin. Että jos jotain kerrotaan suullisesti, niin sehän muuttaa muotoa helposti ja kun se päättyy sulle se tieto, niin se ei välttämättä enää yhtään pidä paikkaansa (Venla, työntekijä)

Mun mielestä se on huono, että [henkilöstöinfo] on pelkästään live, että sitten jos on vähänkään kipeä tai voisi olla jollain tavalla kuulolla niin siihen ei pääse sitten. -- sitten voisi vaikka jälkikäteen, että jos on ollut kipeänä, niin sen pystyis sitten katsomaan, että vaikka ne esitykset näkee niin ei ole kuitenkaan sama, kuin et kuulisi sen, mitä ihmiset on sanonut (Anna, työntekijä)

-- sitten tosiaan se hiljaisuus ja keskittyminen vaativaan työtehtävään, ja tehokkaampikin voisin väittää olevani ehdottomasti etänä (Aino, työntekijä)

Autonomisuus ratkaisuna hybridityön luomisiin haasteisiin nousi aineistosta esille myös työntekijöiden kykynä *organisoida* omaa työskentelyään. Haastatteluista havaittiin, että autonomisuus mahdollistaa työtaakan (engl. *workload*) vähentämisen työn helpomman organisoinnin kautta. Aiemman tutkimuksen mukaan työtaakalla on merkittävä vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen. Liian suuri työtaakka voi johtaa työuupumukseen, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutuneisuuteen. Useat tutkimukset osoittavat, että työtaakka ja työtyytyväisyys ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. (Dhanesh & Picherit-Duthler 2021, 294; Nal ym. 2025, 715.) Aineistosta havaittiin työn organisoinnin, autonomisuuden mahdollistamana, vähentävän työtaakkaa ja lisäävän sitoutuneisuutta sekä tehokkuutta, jotka ovat sisäisen viestinnän tavoitteita. Työn organisoinnin havaittiin siis auttavan saavuttamaan sisäisen viestinnän tavoitteita.

-- jaksaminen ja hyvinvointi, että pystyy enemmän hallinnoimaan sitä omaa tapaa tehdä töitä (Anna, työntekijä)

Kyllä [hybridityö] on muuttanut sitä työn organisoinnin joustavuutta, että on enemmän ehkä hallinta siitä omasta työstä. Tuntee, et on enemmän omien töiden päällä ja pystyy aikatauluttaa ja organisoimaan paremmin sekä aikataulullisesti että työmäärällisesti.

Että milloin tekee mitäkin, niin kyllä se on siihen luonut paljon positiivista (Ulla, työntekijä)

-- helpompi tavallaan organisoida se työrytmi siellä hybridityössä paremmin (Aino, työntekijä)

Hyvää [hybridityössä] on se, että pystyy suunnittelemaan sitä omaa työtä. Ja tosiaan sen mukaan, että jos tarvitsee olla semmoista rauhallisempaa aikaa, niin se on helpompi toteuttaa kotitoimistolla ja pystyy tosiaan työskentelemään useamman tunnin (Anna, työntekijä)

Lopuksi autonomisuuden havaittiin johtavan työntekijöiden käsitykseen siitä, että organisaatio luottaa heihin. *Luottamus* määritettiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdeksi sisäisen viestinnän tavoitteista. Tkalc Verčičin ym. (2023, 1317–1319) mukaan luottamus lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, ja sen rakentaminen syntyy onnistuneesta sisäisestä viestinnästä. Aineistosta nousi esiin, että autonomisuudella voidaan rakentaa luottamusta ja näin ollen lisätä työntekijöiden tehokkuutta.

Etätyö tuo sellaisen ajatuksen, että muhun luotetaan paljon enemmän, koska työnantaja uskoo, että mä teen kotona sen työn yksin hyvin, jos en vähän paremminkin kuin toimistolla. Niin mun mielestä se, että on mahdollisuus tehdä etänä töitä, niin se on musta luottamuksen osoitus (Eero, työntekijä)

Ja itsekin huomaa sen, että sitten kun pystyy olemaan helpommin etänä ja luotetaan siihen, että ne työt tehdään, niin se on auttanut [jaksamisessa ja hyvinvoinnissa] (Anna, työntekijä)

-- esihenkilöiden pitää osata eri tavalla kysyä esim. meidän kuulumisia ja eri tavalla myös sitten just ehkä luottaa meihin (Venla, työntekijä)

6.4 Synteesi tutkimuksen havainnoista

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin hybridityömallin ja sisäisen viestinnän vaikutussuhteen monipuolisuus. Aineistosta havaittiin erilaisia hybridityömallin ilmentymiä, sisäisen viestinnän ulottuvuuksia ja tavoitteita. Hybridityön vaikutuksista sisäiseen viestintään aineistosta nousi esille verkostoitumiseen ja digitaalisten kanavien puutteellisuuteen liittyviä haasteita. Havaitut ratkaisut ilmenivät mahdollisuuksien kautta. Ratkaisujen tavoitteena oli tukea sisäistä viestintää sen tavoitteiden saavuttamisessa hybridityömallin tuomalla joustavuudella ja teknologian käytöllä.

Tutkimuksen havaintojen analyysikeinoina käytettiin teemoittelua ja luokittelua. Jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyvissä havainnoissa esiintyi selkeästi 2–3 pääteemaa, jotka jakautuivat edelleen erilaisiin alateemoihin. Pää- ja alateemat luokiteltiin deskriptiivisiin, haastaviin ja ratkaiseviin luokkiin. Deskriptiiviset teemat *kuvaavat*, miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä. Haastavat

teemat esittävät hybridityömallin tuomia sisäisen viestinnän haasteita ja ratkaisevat teemat esittävät, miten havaittuja haasteita voidaan ratkoa hybridityömallin tuomilla mahdollisuuksilla. Taulukko 4 jäsentää tutkimuksen havainnot tutkimuksen osaongelmien, luokkien, pääteemojen ja niiden alateemojen mukaan.

Taulukko 4 Synteesi tutkimuksen havainnoista

Tutkimuksen osaongelma	Luokka	Pääteema	Alateemat
Miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä?	Deskriptiivinen	Monimuotoisuus	Toimintamalli, dynaamisuus, kolmannet paikat
	Deskriptiivinen	Moniulotteisuus	Hierarkkisuus, vastavuoroisuus, hiljainen tieto, digitaalinen sisäinen viestintä
	Deskriptiivinen	Tarkoituksellisuus	Informatiivisuus, henkilökohtainen kehittyminen, merkityksellisyys
Mitä haasteita hybridityömalli tuo organisaation sisäiseen viestintään?	Haastava	Verkostoituminen	Yhteisöllisyyden kokemus, elinpiirin kaventuminen, kasvavat vaatimukset
	Haastava	Dig. kanavien puutteellisuus	Informaatiotulva, monikanavaisuus, viestinnän yhtenäisyys
Miten hybridityömallin sisäisen viestinnän haasteita voidaan ratkaista hybridityömallin tuomilla mahdollisuuksilla?	Ratkaiseva	Joustavuus	Ajallinen joustavuus, sijainnillinen joustavuus, järjestelmällisyys
	Ratkaiseva	Teknologian käyttö	Selkeys, autonominen työnteke, organisointi, luottamuksen tunne

Synteesi tutkimuksen havainnoista ei osoita haasteiden ja ratkaisujen välisiä vuorovaikutussuhteita. Toisin sanoen, taulukko 4 ei esitä haastekohtaisia ratkaisuja tai mahdollisuuksia. Seuraavassa luvussa tutkimuksen havainnot kootaan yhteen johtopäätöksiksi, jotka auttavat tutkimuksen tarkoitukseen ja osaongelmiin vastaamiseen.

7 Johtopäätökset

7.1 Johtopäätökset osaongelmittain

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Tutkimuksen tarkoitus jaettiin seuraaviin osaongelmiin:

1. Miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä?
2. Mitä haasteita hybridityömalli tuo organisaation sisäiseen viestintään?
3. Miten hybridityömallin sisäisen viestinnän haasteita voidaan ratkaista hybridityömallin tuomilla mahdollisuuksilla?

Jokaista osaongelmaa lähdettiin ratkaisemaan sekä teorian että empirian avulla. Empiirinen tutkimus toteutettiin keräämällä aineisto esitetolomakkeella ja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, joten kaikki haastateltavat olivat saman organisaation henkilöstöön kuuluvia.

Tutkimuksen havainnot osoittavat, että hybridityömallin tuomat haasteet liittyvät ennen kaikkea siihen, miten sisäistä viestintää johdetaan ja miten organisaatio tukee hybridityötä tekävää henkilöstöä esimerkiksi teknologisen infrastruktuurin kautta. Hybridityö muuttaa myös selvästi sisäisen viestinnän luonnetta. Se jakautuu useampaan digitaaliseen kanavaan, sen vaatima vuorovaikutuksellisuus muuttuu suunnitelmallisemmaksi ja moniulotteisemmaksi sekä siinä ilmentyvä epävirallinen, vapaa kommunikaatio korostaa merkityksellisyyttään etenkin työntekijöiden sitoutuneisuuden näkökulmasta. Tutkimus osoittaa myös kuitenkin, että hybridityö luo ratkaisevia mahdollisuuksia sisäiseen viestintään. Se mahdollistaa avoimemman, joustavamman ja saavutettavamman sisäisen viestinnän, mikä voi vahvistaa työntekijöiden autonomisuutta, osallisuutta ja kokemusta luottamuksesta.

Seuraavissa alaluvuissa vastataan tutkimuksen osaongelmiin johtopäätösten perusteella, pohditaan tutkimuksen teoreettista ja käytännöllistä kontribuutiota sekä esitetään tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

7.1.1 Hybridityön sisäinen viestintä

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma keskittyi kuvaamaan, miten sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä. Osaongelma itsessään vaati sekä sisäisen viestinnän että hybridityön määrittelyn.

Molemmista huomattiin, että ne ovat *moniulotteisia ja -puolisia*, ja jakautuvat erilaisiin *elementteihin ja malleihin*. Hybridityömallia voidaan luonnehtia verrattain uutena, hyvin *monimuotoisena* työskentelytapana, joka yhdistää perinteistä lähityöskentelyä sekä etätyöskentelyä. Lauringin ja Jonassonin (2025, 16) mukaan hybridityömalli jakautuu kolmeen eri ulottuvuuteen; tilalliseen, ajalliseen ja sosiaaliseen sekä yksilö- ja tiimitasoon. Vartiainen ja Vanharanta (2024, 3–5) laajentavat ulottuvuuksia neljanteen, virtuaaliseen ulottuvuuteen, joka oli myös tapaustutkimuksessa keskeisessä osassa. Tutkimuksen havainnot tukevat jokaista ulottuvuutta, ja korostavat hybridityömallin *dynaamisuutta*, kun pohditaan sen käytäntöjä sekä ohjaavia elementtejä. Tutkimuksesta havaittiin lähityöskentelyn ja kotona tehtävän työn välissä olevat *kolmannet paikat*, joita ovat esimerkiksi junat tai kahvilat.

Sisäinen viestintä määriteltiin tutkimuksen teoriaosassa organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän ja informaationkulun kokonaisuudeksi, joka sisältää virallista sekä epävirallista viestintää, ja sillä pyritään tiedottamaan, johtamaan ja parantamaan organisaation henkilöstön vuorovaikutus- ja hyvinvointikulttuuria (Qin & Men 2023, 1199; Kivelä 2023). Tutkimuksen empiirisessä osassa havaittiin, että etenkin hybridityömallin sisäisessä viestinnässä suuressa osassa ovat *digitaaliset viestintäkanavat*, kuten Microsoft Teams, ja *hiljainen tieto*. Hiljainen tieto kuvaa kokemuksen mukana kertynyttä asiantuntijatietoa ja tietoa, joka kulkee ilman virallisia viestintäkanavia, etenkin sosiaalisissa verkostoissa, suunnittelemattomasti (Pohjalainen 2013, 1). Tutkimuksessa havaittiin, että hybridityön monimuotoisuus ja dynaamisuus johtavat siihen, että sisäiseltä viestinnältä vaaditaan *tarkoituksellisuutta* entistä enemmän. Kun sisäinen viestintä tapahtuu hybridityön myötä enemmän ja enemmän digitaalisissa kanavissa, sen tarkoituksellisuus nähdään *informatiivisena* ja *merkityksellisenä* tiedonsiirtona henkilöstön välillä.

Sisäisen viestinnän kokonaisuus sisältää sen pääelementit, jotka ilmenevät hybridityössä. Yksi pääelementeistä on perinteisesti käytetty *massamedia*, joka käsittää esimerkiksi ryhmäsähköpostiviestit (Gillis 2011, 197–200). Tutkimuksen havainnoista voidaan tehdä johtopäätös, että muissakin digitaalisissa kanavissa voi esiintyä massamedian tyylistä sisäistä viestintää. Kohdeyrityksessä ilmoitettiin aiemmin sähköpostitse sisäisiä isoja asioita, kuten kokousten päätöksiä, mutta nykyään tällaiset massailmoitukset tehdään organisaation intranetissä. Muita hybridityön sisäisen viestinnän pääelementtejä ovat *sosiaaliset verkostot*, jossa esiintyy jo aiemmin tärkeäksi todettua hiljaista tietoa, *sosiaalinen media*, jota käytetään havaintojen mukaisesti myös ulkoiseen viestintään, ja *hierarkkinen viestintä* (hierarkkisuus), joka ilmenee ylhäältä-alas-viestintänä (Gillis 2011, 197–204). Hierarkkisuus havaittiin myös aineistossa, jonka mukaan suurin osa haastateltavista työntekijöistä ovat pääasiassa viestien vastaanottajia. *Dynaamisuus* ja *digitaaliset (viestintä)kanavat* ovat elementtejä,

jotka ovat muotoutuneet hybridityömallin luomien vaatimusten myötä. Etenkin dynaamisuus näkyy sisäisen viestinnän elementtinä, kun sitä vertaillaan sisäiseen markkinointiin. Aiemman tutkimuksen mukaan sisäinen markkinointi on suunniteltu ja johdonmukainen markkinointistrategian kokonaisuus, kun taas sisäinen viestintä on sitä täydentävä vapaasti virtaava keino saavuttaa tietyt markkinointistrategioiden ulkopuolella olevat tavoitteet (Costa & Martins 2025, 4; Lee & Yue 2020, 2.).

Sisäinen viestintä näyttäytyy tässä tutkimuksessa olevan vapaasti virtaavaa ja usein suunnittelema- tonta, mutta sillä on kuitenkin selkeästi tavoitteita ja *tarkoituksellisuutta*. Aiemman tutkimuksen mukaan sisäisen viestinnän yksi päätavoitteista on luoda organisaation henkilöstöstä yhteisö, jonka jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta (Karanges ym. 2015, 129). Tässä tutkimuksessa koettiin oman asiantuntijuuden kehittyvän sisäisen viestinnän kautta, ja myös Kallan (2005, 307) mukaan sisäisellä viestinnällä on rooli henkilökohtaisen ydinosaamisen kehittämisessä. Asiantuntijuuden ja sen kehittymisen havaittiin tässä tutkimuksessa olevan osa työntekijän *motivaation* lisääntymistä, jolla tavoitellaan työntekijän *sitoutuneisuutta*. Keskeisenä laajempaan tavoitteena tässä tutkimuksessa nähtiin työntekijöiden sitoutuminen, jota tukee myös aiempi tutkimus (Tkalac Verčič ym. 2023, 1317–1319). Osana henkilöstön sitoutumista havaittiin myös, että sisäisellä viestinnällä tavoitellaan *työtyytyväisyyden* kohentamista ja *luottamuksen* luomista. Työtyytyväisyyteen havaittiin vaikuttavan eniten *työn ja elämän tasapaino*, jota on käsitelty myös aiemmassa tutkimuksessa (Sharma & Aggarwal 2024, 183–184).

Hybridityömallilla on vaikutuksia sisäisen viestinnän käytännön toteuttamiseen sekä sen mahdollisuuksiin saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Hybridityön luomia vaikutuksia eli haasteita ja mahdollisuuksia kuvataan seuraavissa alaluvuissa.

Sisäinen viestintä ilmenee hybridityössä siis *monipuolisesti*. Se rakentuu hybridityön vaikutusten myötä digitaalisten viestintäkanavien ja -työkalujen, kasvokkain käydyn keskustelun ja suunnittele- mattoman kommunikaation yhdistelmänä. Sisäinen viestintä ei siis siirry hybridityömallin myötä vain digitaalisiin viestintäkanaviin, vaan pikemminkin monipuolisempaan erilaisten viestintätapojen kokonaisuuteen.

7.1.2 Hybridityömallin tuomat haasteet organisaation sisäiseen viestintään

Haasteita tarkasteltiin pääasiassa sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, mutta muutamien haasteiden havaittiin myös vaikuttavan itse hybridityössä ilmenevään sisäisen viestinnän käytännön toteuttamiseen. Haasteiden vaikutusten mittasuhteet vaihtelivat koko organi- saatioon vaikuttavista, organisaation työkuultuuriin vaikuttavista aina yksilökohtaiseen henkilöön

vaikuttaviin haasteisiin. Tämän ja aiemman tutkimuksen havaintojen perusteella merkittävimmät haasteet liittyvät sosiaalisiin verkostoihin, niiden heikkenemiseen ja sitä myöten niiden vahvuuksien katoamiseen (Ballantyne 1997, 364; Wu ym. 2023, 2–4), sekä digitaalisten viestintäkanavien kuormittavuuteen.

Aiempi tutkimus käsittelee vahvasti teknologian olemassaolon ja muuttuvuuden luomia haasteita, kuten *teknostressiä* (Banerjee & Gupta 2024, 6), *uusien viestintätapojen ja -taitojen oppimista* (Stranzl ym. 2021, 8–9) ja *organisaation resurssitarpeita* (Kimani 2023, 20–21). Näiden haasteiden mukaisia havaintoja ei kuitenkaan noussut suoraan esille tutkimuksen aineistosta. Tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin myös digitaalisten viestintäkanavien kuormittavuuteen liittyviä, hybridityömallin tuomia haasteita, jotka olivat osittain myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä digitaalisten viestintäkanavien ja työkalujen määrät ovat lisääntyneet. Kanavien määrän lisääntymisen havaittiin tuovan *monikanavaisuuden* haasteen organisaation sisäiseen viestintään. Monikanavaisuus taas voi tutkimuksen aineiston ja aiemman tutkimuksen (Hewitt 2006, 78) perusteella aiheuttaa *tiedonkulun epäselvyyttä ja pirstaloitumista* sekä *informaatiotulvaa*. Tiedonkulun epäselvyys ja pirstaloituminen havaittiin tutkimuksen aineistossa verkostojen välisen ja digitaalisten kanavien sisäisen viestinnän *yhtenäisyyden* haasteena. Tutkimuksessa tunnistettiin muutamaan otteeseen, että hybridityömalli voi luoda sisäiseen viestintään niin sanotun *rikkinäinen puhelin* -ilmiön, josta voidaan päätellä *yhtenäisyyden* haaste.

Myös sosiaalisten verkostojen heikkenemiseen liittyviä haasteita tunnistettiin, kuten myös aiemmassa tutkimuksessa. Hybridityömallin tuomat sosiaalisiin verkostoihin liittyvät haasteet vaikuttavat etenkin sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalisten verkostojen heiketessä ja hajautuessa organisaation *tiedonkulku* vaikeutuu ja henkilöstön *työtyytyväisyys* heikkenee. Aiempi tutkimus tukee havaintoa, ja korostaa, että esimerkiksi *työyksinäisyys* voi heikentää työtyytyväisyyttä (Wu ym. 2023, 2–4; Kemppinen & Tanskanen 2025, 198–200). Tutkimuksessa havaittiin, että hybridityömallin ja sen käytäntöjen myötä henkilöstön *elinpiirit* voivat *kaventua*, ja että sosiaalisten verkostojen sekä sen tuomien hyötyjen, kuten *hiljaisen tiedon*, ylläpitäminen on *vaativampaa* sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla.

Hybridityömallin luomat haasteet, jotka liittyvät verkostoitumiseen ja digitaalisten kanavien puutteellisuuteen, ovat toisiinsa vahvasti vuorovaikutuksessa. Haasteet eivät ole pelkästään teknologian kehittymiseen liittyviä, vaan ne syntyvät sen käytön myötä. Sisäisen viestinnän haasteet syntyvät usein siitä, ettei teknologisia mahdollisuuksia osata muovata selkeiksi käytännöiksi, jolloin epäjohdonmukaisuus esimerkiksi sosiaalisissa verkostoissa tapahtuvan viestinnän ja digitaalisissa

kanavissa tapahtuvan viestinnän välillä kasvaa. Digitaalisten kanavien havaittiin myös olevan vielä puutteellisia, koska niillä ei pystytä täysin replikoimaan tai kokonaan korvaamaan sosiaalisissa verkostoissa tapahtuvaa sisäistä viestintää. Teknologia itsessään ja se, miten sitä ja sen tarvitsemia resursseja käytetään organisaatiossa, haastavat organisaation sisäisen viestinnän käytäntöjä. Kun teknologiaa ei käytetä oikein, syntyy siitä haasteita, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi *yhteisöllisyyden* väheneminen ja samalla monikanavaisuuden lisääntyminen haastavat työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, luottamuksen saamista ja sitoutumista organisaatioon.

7.1.3 Hybridityömallin tuomien haasteiden ratkaisut

Tutkimuksen kolmannen osaongelman avulla pyrittiin ymmärtämään, miten hybridityömallin sisäiseen viestintään tuomat haasteet voidaan ratkaista käyttämällä hybridityömallin tuomia mahdollisuuksia. Aiemmasta tutkimuksesta tunnistettiin, että organisaatiot pystyvät hybridityömallin myötä viestimään avoimemmin ja vastuullisemmin. Tutkimuksessa havaittiin harvoja haasteita, joihin avoimella viestinnällä voitaisiin tuoda suoria ratkaisuja, mutta esimerkiksi havaitun *yhtenäisyyden* haasteen osaa, jossa osa keskusteluista käydään chat-kanavissa, voitaisiin ratkaista lisäämällä organisaation sisäisen viestinnän avoimuutta.

Tutkimuksessa havaittiin, että hybridityömallin tuomat *joustavuus* ja *teknologia*, etenkin digitaalisten kanavien *käyttö* tarjoavat myös ratkaisuja sisäiseen viestintään. Tutkimuksessa ei pyritty havaitsemaan vain hybridityömallin tuomia mahdollisuuksia, vaan erityisesti niiden hyödyntämistä haasteiden ratkaisemisessa.

Hybridityömallin tuoma joustavuus havaittiin ratkaisuna organisaation henkilöstön sitoutumiseen liittyviin sisäisen viestinnän haasteisiin. *Ajallisen joustavuuden* nähtiin vahvistavan työntekijöiden työn ja elämän välistä tasapainoa, jolla on aiemman tutkimuksen mukaan vahva vaikutus työntekijän sitoutuneisuuteen (Sharma & Aggarwal 2024, 183–184) ja hyvinvointiin (Warren 2021, 523–524). Myös *sijainnillisen joustavuuden* havaittiin vahvistavan työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutuneisuutta henkilökohtaisen urakehittymisen myötä. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, ettei pelkkä ajallinen ja sijainnillinen joustavuus ratkaise täysin verkostoitumisen haasteita. Aineistosta nousi esille, että työntekijät kaipaavat joustavuuteen *järjestelmällisyyttä* organisaatio- ja tiimitasolla. Kun joustavuutta käytetään kokonaisuudessaan järjestelmällisesti, mahdollistaa se organisaation yhteisöllisyyden lisäämisen. Lisäksi järjestelmällinen joustavuus nähtiin ratkaisuna *informaatiotulvan* ja *-kulun* haasteisiin. Kun henkilöstö on yhdessä joko lähityömallissa tai etätyömallissa, sisäinen viestintä toimii *yhtenäisemmin*. Yhtenäisyyden haasteen havaittiin syntyvän, kun

informaatio kulkee erilaisia reittejä eri kanavia pitkin, ja järjestelmällisen joustavuuden havaittiin pienentävän eri kanavien välillä kulkevan informaation välistä kuilua.

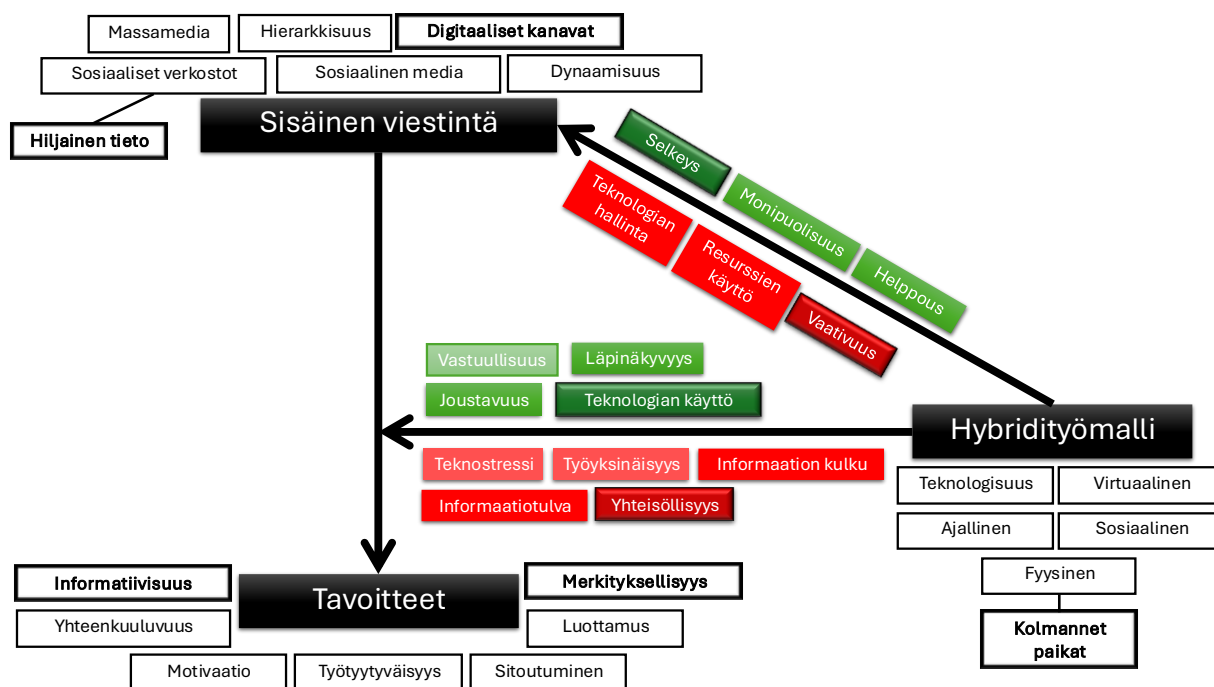
Tutkimuksesta havaittiin, että etenkin hybridityömallin tuomien teknologisten mahdollisuuksien käyttö on keskeisessä osassa haasteiden ratkaisemisessa. Vaikka teknologia ja sen tuomat ulottuvuudet haastavat sisäistä viestintää ja sen tavoitteiden saavuttamista, havaittiin sen *käytöllä* olevan ratkaiseva asema tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen haasteisiin liittyvissä luvuissa todettiin, että digitaaliset kanavat ovat vielä osittain puutteellisia, mikä korostaa sitä, että niiden luomat mahdollisuudet tulisi hyödyntää, etteivät ne tuota lisähaasteita. Tutkimuksen aineistosta havaittiin, että teknologiaa voidaan käyttää lisäämään organisaation ja siihen kuuluvan henkilöstön tehokkuutta. *Informaatiotulvan* ja *monikanavaisuuden* haasteiden ratkaisemiseksi havaittiin, että digitaalisten työkalujen ja viestintäkanavien käytön tulisi olla *selkeää*. Selkeys lähtee tutkimuksen mukaan organisaatiotasolta, ja esimerkiksi kohdeyrityksessä on käytössä ohjeistus kanavien ja työkalujen käyttöön. Digitaalinen tekoälytyökalu Microsoft Copilot nousi haastatteluista esiin työntekijöiden suosimana tiedonhakuvälineenä. Copilotin oikean käytön havaittiin myös ratkaisevan informaationtulvan ja monikanavaisuuden haasteita, sekä mahdollistavan organisaation vastuullista sisäistä viestintää, joka ilmenee läpinäkyvyytenä ja luotettavuutena (Tkalac Verčič, A. & Verčič, D. 2025, 3). Tässä tutkimuksessa todettiin, että sisäisen viestinnän yksi haasteista on myös sen *vaativuus* monien eri kanavien ja viestinnän epäyhtenäisyyden myötä. Copilot-työkalulla voidaan ratkaista myös tämä haaste, koska se mahdollistaa sisäisen viestinnän seuraamisen ja oikean informaation löytämisen. Copilot-työkalussa havaittiin kuitenkin myös puutteellisuuksia, mikä korostaa muiden digitaalisten työkalujen selkeän käytön ohjeistuksen tarvetta.

Hybridityömallin mahdollistama teknologian käyttö toimii tutkimuksen mukaan myös ratkaisuna henkilökohtaisella tasolla. Etätyöskentelyn mahdollistamalla *autonomisuudella* havaittiin olevan positiivisia vaikutuksia työnteon ja sisäisen viestinnän tehokkuuteen, vähentämällä ulkoisia häiriötekijöitä ja epäolennaista sisäistä viestintää, kuten keskustelua työhön liittymättömistä asioista. Aiemman tutkimuksen mukaan tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä on työtyytyväisyys ja työtaakka (Dhanesh & Picherit-Duthler 2021, 294; Nal ym. 2025, 715). Tutkimuksen aineisto osoittaa, että autonomisuus lisää työtyytyväisyyttä vähentämällä *informaatiotulvaan* liittyviä haasteita. Autonomisuuden mahdollistamalla työn *organisoinnilla* havaittiin puolestaan olevan ratkaisevia vaikutuksia työtaakan vähentämiseen ja näin ollen työuupumuksen välttämiseen. Tutkimuksesta havaittiin myös, että autonomisuus mahdollistaa työntekijöiden kokemuksen organisaation antamasta *luottamuksesta*. Aiemman tutkimuksen mukaan luottamus on yksi työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Tkalac Verčič ym. 2023, 1317–1319) ja sisäisen viestinnän tavoitteista. Luottamuksen

luomisen nähtiin pohjautuvan teknologian käyttöön organisaatiotasolla, eli miten organisaatio rakentaa autonomisen etätyömallin, joka viestii luottamuksesta työntekijään, kun hänen päivittäisiä toimiaan ei seurata. Sisäisen viestinnän näkökulmasta tällainen etätyömalli mahdollistaa vähemmän hierarkkisen viestintäkulttuurin, jossa tiedonkulku perustuu työntekijöiden itsenäiseen toimintaan.

7.2 Tutkimuksen tieteellinen ja käytännön kontribuutio

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Kuvioon 6 on koottu tutkimuksen tieteellinen kontribuutio, jossa esitetään tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset sisäisen viestinnän ilmenemisestä hybridityömallissa, hybridityömallin luomat haasteet ja mahdollisuudet, joita voidaan käyttää ratkaisueina hybridityömallin sisäiselle viestinnälle luomiin haasteisiin.



Kuvio 6 Hybridityömallin sisäiseen viestintään luomat haasteet ja mahdollisuudet, joita voidaan käyttää ratkaisueina

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio liittyy siihen, *ettei hybridityömalli haasta sisäistä viestintää vain teknologisilla tavoilla, vaan myös sosiaalisten verkostojen ja suhteiden näkökulmasta*. Aiempi tutkimus on keskittynyt vahvasti työhyvinvoinnin ja organisaation johtamisen näkökulmiin, mutta tämä tutkimus osoittaa, että sisäisellä viestinnällä on valtava rooli työntekijöiden sitoutuneisuuden ja koko organisaation toimivuuden rakentajana.

Kuviossa 6 on häivytetty ne haasteet ja mahdollisuudet, jotka eivät tulleet tässä tutkimuksessa esille. Esimerkiksi tämän tutkimuksen perusteella vastuullista viestintää ei nähdä mahdollisuutena sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen – tai havaittu kohdeyrityksen henkilöstön kokevan työyksinäisyyttä. Kuviossa korostetut laatikot, kuten informatiivisuus, selkeys ja yhteisöllisyys ovat tutkimuksen tieteellisen kontribuution perusta. Muut kuviossa esiintyvissä laatikoissa havaitut asiat ovat aiemman tutkimuksen mukaisia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hybridityömalli vaikuttaa monella eri tavalla sisäisen viestinnän kokonaisuuteen. Kuviossa 6 vihreissä laatikoissa esiintyvät havaitut tärkeimmät mahdollisuudet, joita voidaan käyttää ratkaisuin punaisten laatikoiden kuvaamiin haasteisiin. Tämän tutkimuksen empiirisestä osiosta, jossa haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöä – pääasiassa työntekijöitä, löydettiin niin mahdollisuuksia, haasteita kuin niiden ratkaisujakin. Tutkimuksen mukaan *hybridityömalli ei vaikuta ainoastaan sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamiseen, vaan myös itse sisäiseen viestintään ja sen elementteihin*. Hybridityömallin tuoma selkeys, joka ilmenee etenkin työntekijöiden ohjeistuksena käyttää uusia sisäisen viestinnän tapoja ja kanavia, nähtiin ratkaisuna teknologian hallintaan ja viestinnän vaativuuteen liittyviin haasteisiin. Monipuolisuus ja helppous, jotka hybridityömalli mahdollistaa, edistävät sisäisen viestinnän käytäntöjen omaksumista ja integrointia organisaation käytäntöihin, samalla auttaen resurssin hallintaan liittyviin haasteisiin.

Verkostoitumiseen ja digitaalisten kanavien sekä työkalujen puutteellisuuteen liittyviin haasteisiin tutkimus osoittaa hybridityömallin tuovan teknologian kautta mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää tavoitteena ratkaista tai välttää nämä haasteet. Kuten sisäisen viestinnän elementteihin vaikuttavien haasteiden ratkaisemisessa, tärkeintä on käyttää hybridityömallin tuomia mahdollisuuksia oikein. Lähi- ja etätyöskentelyn välinen joustavuus mahdollistaa käytäntöjä, jotka voivat edesauttaa teknostressin kaltaisten tekijöiden, informaatiotulvan ja monikanavaisuuden välttämistä, mikä puolestaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja näin ollen myös markkinointitavoitteiden saavuttamista. Teknologian käytöllä sisäisessä viestinnässä pystytään tutkimuksen mukaan lisäämään henkilöstön tehokkuutta ja jopa ratkaisemaan sosiaalisten verkostojen puutteen luomia haasteita. Tutkimus osoittaa, että sisäinen viestintä toimii hybridityössä strategisena työkaluna, jonka moniulotteinen kokonaisuus mahdollistaa sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamisen. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että hybridityön sisäisen viestinnän onnistuminen vaatii organisaatiolta joustavuuden, teknologian ja yhteisöllisyyden yhdistämistä selkeäksi, käytännönläheiseksi kokonaisuudeksi.

Tieteellisen kontribuution lisäksi tämä tutkimus auttaa organisaatioita, jotka ovat siirtyneet hybridityömalliin, rakentamaan sisäisen viestintänsä niin, että sen tavoitteita voidaan saavuttaa. Organisaatioiden ja etenkin sisäisen viestinnän ammattilaisten on hyvä tiedostaa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään. Tutkimus auttaa myös oivaltamaan, että mahdollisuuksia voidaan käyttää ratkaisuin jo ennen haasteiden ilmenemistä, toisin sanoen ennaltaehkäisemään hybridityömallin luomia haasteita niin organisaatio- kuin henkilöstötasolla. Tutkimuksen perusteella sisäinen viestintä tulisi hybridityömallissa toteuttaa niin, että se on

- rakennettu selkeiden viestintäkäytäntöjen ympärille
- tarkoituksenmukaista
- yhtenäistä ja kokonaisvaltaista
- sekä työntekijöitä osallistavaa.

Tutkimus korostaa, ettei hybridityötä voida toteuttaa vain teknologisten mahdollisuuksien kautta, vaan ennen kaikkea toimivan viestintäkulttuurin ja -infrastruktuurin avulla. Lisäksi tutkimus antaa kohdeyritykselle, mutta myös muille yrityksille näkökulmaa siihen, miten kehittää sisäistä viestintää ja hybridityömallin käytäntöjä.

7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen rajoitukset liittyvät pääasiassa aineiston kokoon ja kontekstiin. Haastateltavien pieni määrä rajoittaa tutkimusten havaintojen yleistettävyyttä. Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadulliseen tutkimukseen valitaan kuitenkin usein suhteellisen pieni määrä haastateltavia tai muita aineiston tuottavia tapauksia. Tapaustutkimuksen kohdeyritykselle tutkimuksen voidaan päätellä antavan konkreettista ja teoreettista apua sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tutkimus ei ole tilastollisesti yleistettävissä kohdeyrityksen ulkopuolelle, mutta Uusitalon (1991, 78) mukaan laadullisia tutkimuksia voidaan pienestä otannasta huolimatta yleistää teoreettisella tasolla. Myös Yin (2013, 325–327) korostaa, että tapaustutkimuksen yleistettävyys on teoreettisen yleistettävyyden sijaan analyyttistä, jonka mukaan havaintoja voidaan verrata aiempaan tutkimukseen, muttei yleistää suurempaan populaatioon. Aineiston analyysi suoritettiin perusteellisesti käyttäen luotettavia laadullisia menetelmiä, ja aineistoa hallittiin siten, että analysointi tapahtui mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Koska tutkimuksen suoritti vain yksi tutkija, jättää se analysoinnin tulkitsemiselle marginaalin virheisiin. Flyvbjergin (2006, 234–236) mukaan tapaustutkimuksen keskeisiä kritiikkejä onkin sen subjektiivisuus, mikä perustuu tutkijan omiin tulkintoihin ja ennako-oletuksiin.

Myös tutkimuksen aiheeseen liittyy rajoituksia. Tutkimuksen johdannossa havaittiin, että hybridityö on suhteellisen uusi käsite ja käytäntö, joka on yleistynyt viime vuosina. Voidaan olettaa, että hybridityömallin käyttö yleistyy entisestään tulevaisuudessa, mikä tarkoittaa sen muuttuvuutta. Hybridityön käytännöt ja niiden vaikutukset sisäiseen viestintään muuttuvat jatkuvasti, mikä synnyttää uusia haasteita, mahdollisuuksia ja keinoja ratkaista jo tutkittuja ja tutkimattomia haasteita. Santos ym. (2024, 9) korostavat, että hybridityön käytännöt ja toimintamallit ovat muuttuvia ja niin erilaisia eri organisaatioissa, että tutkimuksia on vaikea yleistää niiden kontekstisidonnaisuuden takia. Lisäksi digitalisaation myötä teknologia ja sen käyttö muuttuvat jatkuvasti, minkä vuoksi tutkimuksen havaintojen yleistettävyys voi vaikeutua entisestään. Fuchsin (2026, 12) mukaan digitaalisen sisäisen viestinnän toimivuus riippuu organisaation kyvystä sopeutua ajankohtaiseen teknologiaan. Tkalac Verčičin ym. (2024, 8) mukaan digitalisaatiota tulisi tarkastella muuttuvana prosessina, jonka vaikutuksia ei täysin tunneta.

Aiheen jatkotutkimuksissa tulisi tarkastella hybridityön sisäistä viestintää eri organisaatioissa, toimialoilla ja eri henkilöstön näkökulmista. Tämän tutkimuksen pieni otanta kannustaa tutkimaan lisää työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä ja siitä, miten sisäinen viestintä on muuttunut sen myötä. Lisäksi tulisi tutkia ratkaisuja etenkin teknostressin aiheuttajiin hybridityön kontekstissa, koska tässä tutkimuksessa ei saatu selkeitä käytännön ratkaisuja teknostressin aiheuttajien välttämiseen. Teknologian kehittyessä, etenkin tekoälyn ja automaation vaikutuksia digitaaliseen sisäiseen viestintään tulisi tutkia. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää ymmärtää, miten tekoäly ja automaatio-teknologia vaikuttavat vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen.

8 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostui sisäisen viestinnän kokonaisuuden ja hybridityömallin tutkimuksesta. Sisäisen viestinnän nähtiin tutkielman teoriaosassa koostuvan erilaisista elementeistä ja tavoitteista. Sisäistä viestintää tutkittiin myös sisäisen markkinoinnin näkökulmasta, ja havaittiin, että viestinnällä on keskeinen rooli organisaation sisäisen markkinointistrategian mahdollistajana. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin aiempaa tutkimusta hybridityömallin käytännöistä ja vaikutuksista. Hybridityömallissa keskityttiin tarkastelemaan etenkin lähi- ja etätyöskentelymalleja sekä hybridityömallin mukaisia viestintäkanavia. Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin myös, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia hybridityömalli voi luoda organisaation sisäisen viestinnän tavoitteiden saavuttamiselle. Lisäksi pohdittiin, miten hybridityömalli vaikuttaa organisaation työntekijöiden sitouttamiseen.

Tutkielman tarkoitus jakautui kolmeen osaongelmaan, joita pyrittiin ratkaisemaan sekä teoreettisen että empiirisen osuuden avulla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena haastattelella kohdeyrityksen viittä työntekijää ja yhtä esihenkilöä. Haastatteluissa keskityttiin ymmärtämään, miten haastateltavat näkevät sisäisen viestinnän kokonaisuuden, etenkin hybridityössä, millaisia haasteita he ovat kokeneet hybridityömallin myötä aiheutuneen sisäiselle viestinnälle, ja millaisia ratkaisuja he näkevät hybridityömallin tuomiin haasteisiin. Haastatteluvastausten lisäksi aineistoa täydensi esitietolomakkeen vastaukset. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti, ja analyysin perusteella havaittiin, että hybridityömalli vaikuttaa merkittävästi sisäiseen viestintään. Tutkimuksen mukaan hybridityömalli on monimuotoinen kokonaisuus, joka vaikuttaa sekä sisäisen viestinnän toteuttamiseen että sen mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteensa, niin työntekijä- kuin organisaatiotasollakin. Keskeisiksi hybridityömallin luomiksi haasteiksi nousivat sosiaalisiin verkostoihin ja verkostoitumiseen liittyvät haasteet sekä digitaalisten kanavien ja työkalujen käyttöön liittyvät haasteet. Toisaalta havaittiin, että haasteita on mahdollista ratkaista hybridityömallin tuoman joustavuuden, teknologian ja monipuolisen viestinnän avulla.

Tutkimuksen perusteella sisäisen viestinnän onnistuminen hybridityössä edellyttää organisaatiolta selkeitä viestintäkäytäntöjä, tarkoituksenmukaista teknologian käyttöä ja aktiivista yhteisöllisyyden rakentamista. Hybridityömallin vaikutukset sosiaalisiin verkostoihin, joka on yksi sisäisen viestinnän elementeistä, vaativat, että organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät

kokevat olevansa osa työyhteisöä, vaikka työnteke tapahtuisi enimmäkseen etätyömallin mukaisesti. Tutkielma osoittaa, että sisäisen viestinnän avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, luottamusta ja yhteisöllisyyttä myös hajautetussa työympäristössä. Tutkielma painottaa, ettei hybridityömalli vaikuta vain sisäisen viestinnän teknologiseen puoleen, vaan myös organisaation kulttuuri kokonaisuudessaan kokee muutoksia.

Lähteet

- Agrawal, S. R. (2021) Adoption of WhatsApp for Strengthening Internal CRM through Social Network Analysis. *Journal of Relationship Marketing (Binghamton, N.Y.)*, Vol. 20 (4), 261–281.
- Ballantyne, David (1997) Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 (5), 343–366.
- Banerjee, P. – Gupta, R. (2024) A mixed-method exploration of effects of technostress on remote / hybrid working professionals. *Computers in Human Behavior*, Vol. 150, Article 107974.
- Barnham, Chris (2015) Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *International Journal of Market Research*, Vol. 57 (6), 837–854.
- Beniušis, Vytautas (2024) Internal Communication Challenges and Their Solution When Hybrid Work is Implemented in a Public Sector Organization: The Case Study of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania. *Information & Media*, Vol. 95, 94–115.
- Caros, N. S. – Guo, X. – Zheng, Y. – Zhao, J. (2023) *The impacts of remote work on travel: insights from nearly three years of monthly surveys*.
- Cernikovaite, M. – Karazijiene, Ž. (2023) Hybrid Communication as a Prospect for Organisation Development. *Review of Applied Socio-Economic Research*, Vol. 25 (1), 5–19.
- Costa, C. J. – Martins, N. L. M. (2025) Internal Marketing and Internal Communication: Corporate Social Responsibility Strategies For Happy Employees. *RGSA : Revista de Gestão Social e Ambiental*, Vol. 19 (5), e010386.
- Creswell, J. W. (2013) *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Creswell, J. W. – Poth, C. N. (2023) *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Approaches* (Fifth edition). SAGE Publications, Inc. US.
- Deschenes, Andrée-Anne (2024) Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, Vol. 13, Article 100351.
- Dhanesh, G. S. – Picherit-Duthler, G. (2021) Remote internal crisis communication (RICC) - role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 33 (5), 292–313.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage. London.

- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research* (2nd edition). SAGE. Los Angeles.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.
- Fernandes, R. – Sousa, B. – Fonseca, M. – Oliveira, J. C. (2023) Assessing the impacts of internal communication: Employer branding and human resources. *Administrative Sciences*, Vol. 13 (6), Article 155.
- Flyvbjerg, Bent (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, Vol. 12 (2), 219–245.
- Folcan Oy (2021) *Sisäinen markkinointi* [Blogikirjoitus]. 08.06.2021. <<https://folcan.fi/sisainen-markkinointi/>>, haettu 12.10.2025.
- Fuchs, Olivier (2026) Advantages and drawbacks of digital communication in remote and hybrid work settings. A sectoral case study in professional services. *Frontiers in Organizational Psychology*, Vol. 4.
- Gillis, Tamara (2011) *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (2nd Edition, Vol. 11). Jossey-Bass.
- Gopal, Namita (2009) *Business communication* (1st ed.). New Age International. New Delhi.
- Greene, W. E. – Walls, G. D. – Schrest, L. J. (1994) Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 8 (4), 5–13.
- Grönroos, Christian (1998) Marketing services: the case of a missing product. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 (4/5), 322–338.
- Harding, Jamie (2018) *Qualitative data analysis: from start to finish* 2. uud. p. SAGE Publications, London.
- Hartley, P. – Chatterton, P. (2015) *Business Communication: Rethinking your professional practice for the post-digital age* (Second edition). Routledge. New York.
- Harunavamwe, M. – Kanengoni, H. (2023) Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organisational support, work-family conflict and the impact on work engagement. *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 14 (2), 252–270.
- Hewitt, Paul (2006) Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications*, Vol. 11 (1), 78–92.
- Helsingin yliopisto HY+ Oy. (2019) *Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille*. 30.09.2019. <<https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esihenkilöille/>>, haettu 10.10.2025.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Holopainen, Mika (2022) Kohti normaalimpaa arkea. *Signum*, Vol. 54 (1), 3.
- Ingusci, E. – Signore, F. – Giancaspro, M. L. – Manuti, A. – Molino, M. – Russo, V. – Zito, M. – Cortese, C. G. (2021) Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, Article 655148.
- Kalla, H. K. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, Vol. 10 (4), 302–314.
- Karanges, E. – Johnston, K. – Beatson, A. – Lings, I. (2015) The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, Vol. 41 (1), 129–131.
- Kemppinen, S. – Tanskanen, J. (2025) Suomenkielisen työyksinäisyysmittarin validointi etä- ja hybridityöläisillä. *Psykologia*, Vol. 58 (3), 198–219.
- Kiani, M. S. K. – Muzammel, M. S. (2023) LEADERS MAKES THE PROJECT GO: AN INCLUSIVE FRAMEWORK OF SHARED LEADERSHIP, INTERNAL MARKETING, INTERNAL COMMUNICATION, AND THRIVING. *NUST Business Review*, Vol. 4 (2).
- Kimani, Bryce (2023) Internal communication strategies and employee engagement. *Journal of Public Relations*, Vol. 2 (1), 13–24.
- Kivelä, Pieta (2023) *Laadukas sisäinen viestintä parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta*. Brik. <<https://brik.fi/brik-lehti/sisainen-viestinta/>>, haettu 16.3.2026.
- Kukovec, D. – Mulej, M. – Žižek, S. Š. (2018) Professional languages alone do not suffice for successful and socially responsible internal communication between different cultures. *Nase Gospodarstvo (English)*., Vol. 64 (3), 47–55.
- Lauring, J. – Jonasson, C. (2025) What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, Vol. 35 (1), Article 101044.
- Lee, E. – Kang, M. – Kim, Y. – Yang, S.-U. (2022) Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications*, Vol. 27 (2), 264–283.

- Lee, Y. – Yue, C. A. (2020) Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, Vol. 46 (3), Article 101906.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage. Newbury Park, CA.
- Maity, R. – Lee, K. L. (2025) The impact of remote and hybrid work models on small and Medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. *SN Business & Economics*, Vol. 5 (10), Article 158.
- Microsoft Copilot (n.d.) *What is Copilot?* Microsoft. <<https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-copilot/copilot-101/what-is-copilot>>, haettu 12.5.2026.
- Microsoft Support (n.d.) Chat with others in Microsoft Teams. Microsoft. <<https://support.microsoft.com/en-us/office/chat-with-others-in-microsoft-teams-0c71b32b-c050-4930-a887-5afbe742b3d8>>, haettu 8.5.2026.
- Nal, M. – Dag, E. – Demir, Y. (2025) The effect of lean leadership on workload and job satisfaction: the moderating effect of workload and gender. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 39 (5), 712–728.
- Naqshbandi, M. M. – Kabir, I. – Ishak, N. A. – Islam, Md. Z. (2024) The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, Vol. 31 (1), 5–26.
- Nevalainen, T. – Teräs, H. (2023) Hybridityö ja oppiminen pandemian jälkeen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, Vol. 25 (2), 4–9.
- Page, J. T. – Parnell, L. J. (2024) *Introduction to Public Relations : Strategic, Digital, and Socially Responsible Communication* (Third edition). SAGE Publications, Inc. US.
- Partanen, Touko (2023) Hybridityö: työnteon uusi muoto. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Pohjalainen, Marjut (2013) Hiljainen tieto kirjastonhoitajien työssä: asiakaspalvelukertomusten tarkastelua. *Informaatiotutkimus*, Vol. 32 (2).
- Qin, Y. S. – Men, L. R. (2023) Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, Vol. 60 (4), 1197–1219.
- Raeisi, S. – Lingjie, M. – Ramli, N. S. B. (2019) A hierarchical model of mediation effect of motivation (MO) between internal marketing (IM) and service innovation (SI). *Administrative Sciences*, Vol. 9 (4), Article 85.

- Rohmawan, R. – Suharto, S. – Syafii, M. (2025) The hybrid work model and its impact on employee engagement: A literature review study on the millennial generation. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, Vol. 5 (2).
- Santos, R. E. de S. – Ralph, P. (2022) *A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams*. [Esijulkaisu]
- Santos, R. de S. – Grillo, W. – Cabral, D. – de Castro, C. – Albuquerque, N. – França, C. (2024) *Post-Pandemic Hybrid Work in Software Companies: Findings from an Industrial Case Study*, 1–11.
- Sharma, R. – Aggarwal, A. (2024) Crafting sustainable success in hybrid work practices—quality of work life and mediating effects of job satisfaction & leadership support. *International Journal of Experimental Research and Review*, Vol. 43, 176–189.
- Simplified IT (n.d.) *Mikä on intranet ja miksi yritykset tarvitsevat sen?* <<https://www.simplifiedit.fi/blogi/mika-on-intranet-ja-miksi-yritykset-tarvitsee-sen#:~:text=Intranet%20on%20yrityksen%20sis%C3%A4inen%20verkko%2C%20joka%20on,Sen%20tarkoituksena%20on%20p%C3%A4%C3%A4asiassa%20tehostaa%20sis%C3%A4ist%C3%A4%20viestint%C3%A4%C3%A4>>, haettu 20.4.2026.
- Slack.com (2026) <<https://slack.com/>>, haettu 28.5.2026.
- Smith, Craig (n.d.) *Internal communications and employee engagement in a hybrid working world*. The Open University Business School. <<https://business-school.open.ac.uk/alumni/professional-knowledge-bank/internal-communications-and-employee-engagement-hybrid-working>>, haettu 18.12.2025.
- Spoljaric, Anja (2025) DIGITAL INTERNAL COMMUNICATION: HOW DIGITAL CHANNEL ACCEPTANCE AFFECTS INTERNAL COMMUNICATION SATISFACTION. *Market-Tržište*, Vol. 37 (2), 189–203.
- Statista (2024) *Hybrid & remote work* [Aihekokonaisuus]. <<https://www.statista.com/topics/7560/hybrid-work/?srsltid=AfmBOoqlSw8aPjjtht2-v8MRn-JLz1DyI6AwTyGH1oSl9Q-vVkhFR1x7m#topicOverview>>, haettu 10.10.2025.
- Stranzl, J. – Wolfgruber, D. – Einwiller, S. – Brockhaus, J. (2021) *Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment* (No. 13). Communication Insights.
- Teng-Calleja, M. – Mactal, Ma. T. de G. – Caringal-Go, J. F. (2024) Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel Review*, Vol. 53 (6), 1408–1424.
- Thomas, G. – Myers, K. (2015) *The anatomy of the case study* (1st ed.). SAGE. Los Angeles.

- Tkalac Verčič, A. – Galić, Z. – Žnidar, K. (2023) The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, Vol. 60 (4), 1313–1340.
- Tkalac Verčič, A. – Verčič, D. – Čož, S. – Špoljarić, A. (2024) A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, Vol. 50 (1), Article 102400.
- Tkalac Verčič, A. – Verčič, D. (2025) The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, Vol. 51 (3), Article 102587.
- Tulenheimo-Eklund, E. – Haapakangas, A. – Hirvonen, M. – Ruohomäki, V. – Reijula, K. (2025) Perceptions of activity-based offices are associated with employee well-being and self-reported work ability in hybrid work: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Health*, Vol. 67 (1), Article uiaf027.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>, haettu 9.6.2026.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma : johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY. Porvoo.
- Varey, R. J. – Lewis, B. R. (2000) *Internal marketing : directions for management* (1st ed.). Routledge. London.
- Vartiainen, M. – Vanharanta, O. (2024) True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2.
- Vartiainen, M. (2024) *Flexible Hybrid Work* (1st ed.). Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK.
- von Jorck, G. – Börger, T. – Ghirardello, L. – Meyerhoff, J. – Praetorius, B. (2025) The impact of work arrangements on the choice to work from home: A discrete-continuous choice experiment. *Journal for Labour Market Research*, Vol. 59 (1), Article 29.
- Warren, Tracey (2021) Work–life balance and gig work: ‘Where are we now’ and ‘where to next’ with the work–life balance agenda? *Journal of Industrial Relations*, Vol. 63 (4), Article 00221856211007161.
- Whatsapp.com <<https://www.whatsapp.com/?lang=fi>>, haettu 15.10.2025.
- Wu, Y. J. – Antone, B. – DeChurch, L. – Contractor, N. (2023) Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication

technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 28 (4), Article zmad025.

Wuersch, L. – Neher, A. – Peter, M. K. (2023) Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, Vol. 25 (3), 614–639.

Yin, R. K. (2013) Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation (London, England. 1995)*, Vol. 19 (3), 321–332.

Yusuf, Z. B. (2025) Channel Preference and Communication Effectiveness in Post-Pandemic Workspaces: A Reassessment of Media Richness Theory. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*.

Zhang, Z. – Ye, B. – Qiu, Z. – Zhang, H. – Yu, C. (2022) Does Technostress Increase R&D Employees' Knowledge Hiding in the Digital Era? *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, Article 873846.

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Rooli (esihenkilö/työntekijä): _____

Vuosia organisaatiossa: _____

Työskentelymalli: pääosin lähityönä ☐ pääosin etätyönä ☐

Työskentely hybridityömallissa

1. Kuvaile omin sanoin, miten käytännössä toteutat hybridityömallia.
2. Miksi työskentelet pääosin lähityönä / pääosin etätyönä?
3. Miten vertaisit hybridityömallia perinteiseen lähityöskentelymalliin?
4. Miten vertaisit hybridityömallia kokonaan etänä tehtävän työn malliin?
5. Mitä hyvää näet hybridityömallissa?
6. Mitä huonoa näet hybridityömallissa?

Organisaation sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin ja heidän välillään tapahtuvaa viestintää. Se voi olla suullista, kirjallista tai visuaalista, ja sen avulla pyritään parantamaan organisaation toimintaa ja tiedonkulkua.

7. Mikä on mielestäsi sisäisen viestinnän perimmäinen tarkoitus? Mitä itse toivot sisäisen viestinnän mahdollistavan sinulle?
8. Miten organisaatiosi sisäinen viestintä mielestäsi toimii? Mitkä asiat hyvin, mitkä huonosti?
9. Onko sinulla kokemuksia muiden organisaatioiden sisäisestä viestinnästä? Miten vertaisit näitä kokemuksia nykyisen organisaatiosi sisäiseen viestintään?
10. Miten koet sisäisen viestinnän digitalisoitumisen sähköisiin viestintäkanaviin?

11. Tavoittaako organisaation sisäinen viestintä sinut sähköisten viestintäkanavien ulkopuolelta? Mieti esimerkiksi sosiaalista mediaa tai työverkostoasi.
12. Miten osallistut sisäiseen viestintään? Oletko viestien lähettäjä vai vastaanottaja, vai oletko molempia?

Haasteet ja mahdollisuudet

13. Mitä hybridityömalliin siirtyminen on muuttanut?
14. Miten hybridityömalliin siirtyminen on muuttanut organisaatiosi sisäistä viestintää?
15. Mitä haasteita olet kohdannut organisaation siirryttyä hybridityömalliin?
16. Mitä hybridityömalliin siirtyminen on mahdollistanut?
17. Miten hybridityömalliin siirtyminen on vaikuttanut suhtautumiseesi työhön tai organisaatioon?
18. Kuvaa tilanne, jossa sisäinen viestintä on toiminut erityisen huonosti/hyvin hybridityössä.
19. Kerroit kysymyskohdassa 15 haasteista. Miten organisaatiosi voisi ratkaista näitä haasteita?

Vapaa sana sisäisestä viestinnästä hybridityössä

20. Jäikö jotain oleellista mielestäsi käsittelemättä aiheesta sisäinen viestintä hybridityössä?

Kerro vapaasti.

21. Miten koit tämän haastattelun?

Liite 2 Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Kokemukset hybridityön vaikutuksista sisäiseen viestintään
2. Rekisterinpitäjä	Anselmi Sova Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto, Rehtorinpellonkatu 3, 20500, Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Anselmi Sova, xxx@utu.fi , (puhelinnumero)
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia hybridityön vaikutuksista sisäiseen

	viestintään. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelujen sopimiseen ja haastattelukutsun lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa kohdeyrityksen esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemista haasteista ja mahdollisuuksista hybridityössä, niiden vaikutuksista sisäiseen viestintään, ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä sisäisessä viestinnässä. Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on ☒ käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 ekohta) ☐ rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 a-kohta) ☐ muu mikä _____
5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: Sähköpostiosoite, etunimi, rooli (esihenkilö/työntekijä) ja työskentelyvuodet organisaatiossa.
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 31.12.2026 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.
9. Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poistaoikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

	Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan ta- pauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvonta- viranomaiselle.
10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Sähköpostiosoitteet ja etunimet on saatu haas- tateltavilta sähköpostitse. Jos sähköpostivies- teissä ei esiinny etunimeä, se kysytään haastat- telussa. Muut tiedot kerätään suoraan haastatte- lututkimukseen osallistuvilta.
11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksente- koon tai profiloinnin tekemiseen.

Tietosuojailmoituksesta selviää tarkemmat yksityiskohdat henkilötietojen käyttämisestä. Huomaa, että tutkimusaineisto ja tutkimukseen osallistuvien henkilötiedot ovat kaksi eri asiaa: henkilötietoja (kuten sähköpostiosoite tai puhelinnumero) voidaan käsitellä tutkittavien tavoittamiseksi, kun tutki-
musaineistoa kootaan. Henkilötiedot eivät muodosta analysoitavaa aineistoa. Henkilötiedot ja tutki-
musaineisto pitää säilyttää toisistaan erillään, jotta luottamuksellisuus voidaan säilyttää.

Liite 3 Tutkimussuhte sisältäen tutkimustiedotteen

Hei, olen Anselmi Sova. Teen pro gradu -tutkielmaani Turun yliopiston kauppakorkeakoululle ai-
heesta **sisäinen viestintä hybridityössä**. Tutkielmani käsittelee hybridityön luomia haasteita, mah-
dollisuuksia ja ratkaisuja organisaation sisäiseen viestintään. Käsittelen aihetta sekä esihenkilöiden
että työntekijöiden näkökulmista, huomioiden erilaiset työmuodot ja roolit. Voit siis työskennellä
täysin etänä, lähityöskentelynä tai niitä yhdistellen, missä tahansa organisaatiosi yksikössä.

Toteutan tutkimukseni **haastattelemalla** esihenkilöjä ja työntekijöitä aiheesta. Haastatteluissa käsi-
tellään yleisiä kokemuksia hybridityöstä, sisäisestä viestinnästä ja niiden toimivuudesta. Aihe on
ajankohtainen ja tärkeä – etenkin organisaatioille, jotka toteuttavat hybridityön käytäntöjä ja harjoit-
tavat sisäistä viestintää. Jokainen, jota aihe koskee, on siis sopiva haastateltavaksi.

Haastattelut

Haastattelu kanssani kestää noin 30–45 minuuttia ja se toteutetaan toiveesi mukaan etänä Teams- tai
Zoom-sovelluksella, puhelinhaastatteluna tai lähihaastatteluna. Haastattelujen tavoiteajankohta on
maaliskuu 2026. Sovimme haastattelun ajankohdan ja muodon sähköpostitse tai puhelimitse. Haas-
tattelu on vapaamuotoinen, mikä tarkoittaa, että keskustelemme aiheista monipuolisesti, etkä vain
vastaa haastattelukysymyksiin.

Tietoa aineiston käsittelystä

- **Haastattelu nauhoitetaan**, jotta vastauksia voidaan käsitellä tarkasti. Nauhoitus muutetaan tekstimuotoon muutaman päivän kuluessa, minkä jälkeen mahdolliset tunnistetiedot sekä nauhoite poistetaan.
- **Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti**, eikä niitä voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.
- **Aineistoa käytetään vain tähän tutkimustarkoitukseen**, ja se säilytetään tietoturvallisesti koko tutkimusprosessin ajan, minkä jälkeen se tuhotaan. Aineistoon on pääsy **vain pro gradu -tutkijalla**.
- Valmis pro gradu -tutkielma julkaistaan Turun kauppakorkeakoulun tiedekunnan sivuilla arvioinnin jälkeen.
- Tutkimuksessa noudatetaan **Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä**.

Miten osallistut haastatteluun?

Voit ilmoittaa halukkuutesi haastatteluun lähettämällä minulle sähköpostitse viestin otsikolla **”Halukas haastateltavaksi”**. Tämän jälkeen olen sinuun henkilökohtaisesti yhteydessä haastattelun ajankohdasta ja muodosta.

Jos sinulla herää kysyttävää haastattelun toteutuksesta tai tietoturvasta, voit olla yhteydessä minuun sähköpostitse tai puhelimitse.

Odotan innolla, että pääsen kuulemaan kokemuksiasi hybridityöstä ja sisäisestä viestinnästä!

ystävällisin terveisin,

Anselmi Sova, xxx@utu.fi, (puhelinnumero)

Markkinoinnin johtamisen opiskelija, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

Tutkimustiedote kertoo tutkimukseen osallistuvilla tutkimuksen tarkoituksen ja luonteen sekä heidän oikeutensa suhteessa kerättävän tiedon laatuun, käytötapaan ja tarkoitukseen; tiedon siitä, kuka kerättävää tietoa käyttää ja miten; tiedon siitä, missä tietoa säilytetään ja miten kauan.

Liite 4 Esitietolomake

Sivu 1

Tämä esitietokysely on pro gradu -tutkielman empiiristä osuutta varten. Kyselyllä kartoitetaan kohdeyrityksen toimintaa, henkilöstömäärän suuruutta sekä suostumuksellisia asioita.

Pro gradu -tutkielma käsittelee sisäistä viestintää hybridityössä. Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, millaisia haasteita hybridityömalli tuo sisäiseen viestintään ja miten haasteita pyritään ratkaisemaan hybridityömallin mahdollisuuksia hyödyntäen. Tutkimus keskittyy kartoittamaan esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia.

Kyselyn vastauksia käytetään vain tutkielman toteuttamiseen. Aineisto tuhoetaan viimeistään 31.12.2026.

Tutkielman ja sen haastattelut toteuttaa Turun kauppakorkeakoulun, markkinoinnin johtamisen opiskelija Anselmi Sova. Yhteystiedot: (puhelinnumero), (sähköposti)

Sivu 2

Tällä sivulla kartoitetaan kohdeyrityksen **liiketoimintaa**. Tutkielman kohdeyrityksen kuvaamista varten tarvitaan tietoja yrityksen koosta, toiminnasta ja rakenteesta.

1. Kuinka monta henkilöä kohdeyrityksessä on töissä? Kuinka monta heistä on esihenkilöasemassa?
2. Kuvaile kohdeyrityksen liiketoimintaa. Millä alalla kohdeyritys toimii? Miten toiminta mahdollistaa hybridityön?

Sivu 3

Tällä sivulla kartoitetaan kohdeyrityksen **hybridityömallia**. Tutkielmaa varten halutaan tietää kohdeyrityksen hybridityömallin käyttöönotosta ja esihenkilöiden ja työntekijöiden työskentelytavoista.

3. Milloin kohdeyritys siirtyi hybridityömallin mukaisiin käytäntöihin?
4. Kuinka suuri osa kohdeyrityksen esihenkilöistä työskentelee hybridimuodossa?

5. Kuinka suuri osa kohdeyrityksen muista työntekijöistä työskentelee hybridimuodossa?

Sivu 4

Tällä sivulla kartoitetaan kohdeyrityksen **sisäistä viestintää**. Tutkielmaa varten halutaan tietää kohdeyrityksen sisäisen viestinnän käytännöistä ennen ja jälkeen hybridityömallia.

6. Mitä viestintäkanavaa/-kanavia kohdeyritys käyttää sisäisessä viestinnässään (esim. sähköposti, WhatsApp)?
7. Miten kohdeyritys suorittaa sisäisen viestintänsä? Onko kohdeyrityksessä selkeä ylhäältä-alas -viestintätapa vai onko sisäinen viestintä vapaampaa/osallistavampaa?
8. Miten sisäinen viestintä toteutettiin ennen hybridityömallin käyttöönottoa?

Sivu 5

Tällä sivulla kohdeyritys ja yhteyshenkilö selventävät suostumuksensa tutkielmassa esiintymisestä.

9. Saako kohdeyritys esiintyä nimellä tutkielmassa? (Kyllä/Ei)
10. Saako kohdeyrityksen toimintaa (liiketoiminta, hybridityömalli, työskentelytavat, sisäinen viestintä) kuvata tutkielmassa aiempien vastausten antamalla tavalla? (Kyllä/Ei/Osittain, tarkenna:)
11. Saako yhteyshenkilö esiintyä tutkielmassa nimellään ja kohdeyrityksen verkkosivuilta löytyvällä tittelillään? (Kyllä/Ei/Vain nimellä/Vain tittelillä)

Kiitossivu

Liite 5 Aineistonhallintasuunnitelma

1. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen primääriaineisto koostuu haastatteluista. Haastattelut tallennetaan ääni-/videotiedostoina, jotka litteroidaan muutaman päivän sisällä haastattelusta. Litteroinnin jälkeen tallennukset tuhoetaan. Haastattelujen tarkoituksena on kerätä kohdeyrityksen esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia hybridityöstä ja sen vaikutuksista sisäiseen viestintään. Haastattelujen kieli on suomi. Arvioitu haastattelujen määrä on 8–10.

Haastatteluja varten kohdeyrityksen yhteyshenkilölle lähetetään esitietolomake Webropol-kyselyalustalla. Esitietolomakkeessa kysytään kohdeyrityksen toiminnasta, kuten henkilöstömäärästä, hybridityömallin käytännöistä ja historiasta sekä suostumuksista tutkimuksiin. Esitietolomakkeen tuottama aineisto tuhoetaan tutkielman arvioinnin jälkeen.

Aineistotyyppi	Sisältää henkilö-tietoja*	Tuotan aineiston itse	Joku muu on tuottanut aineiston	Muuta huomioitavaa
Aineistotyyppi 1: <i>Haastattelut</i>	x	x		
Aineistotyyppi 2: <i>Esitietolomake</i> <i>Webropol</i>		x		

* Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäinen tieto johonkin toiseen tietoon, joka mahdollistaa tunnistamisen. Esimerkkejä henkilötiedoksi katsotuista tiedoista löydät [Tietosuojavaltuutetun toimiston sivuilta](#)

2. Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Laadin tutkittavilleni tietosuojailmoituksen** ja toimitan sen heille ennen aineiston keruuta ☒

Henkilötietojen osalta rekisterinpitäjänä** toimii opiskelija ☒ yliopisto ☐

Aineistoni ei sisällä henkilötietoja ☐

3. Aineiston käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet

3.1 Itse tuotettu aineisto

Tarvittavat luvat ja niiden hankkiminen

Aineistotyyppi 1: Haastateltavilta kysytään kirjallinen lupa sähköpostitse ennen haastatteluja. Tutkimus-
saate, jonka yhteyshenkilö lähettää kohdeyrityksen sisäiseen kanavaan, sisältää tutkimustiedotteen, infor-
maatiota haastatteluista sekä aineiston käsittelystä.

Aineistotyyppi 2: Esitietolomakkeessa kysytään kohdeyritykseltä, haluavatko he esiintyä tutkielmassa ni-
mellä ja saako heidän toimintatietojaan esittää tutkielmassa.

4. Aineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana

Yliopiston verkkokansiossa ☐

Yliopiston tarjoamassa Seafile-pilvipalvelussa ☒

Jossakin muualla, missä? Opiskelijan henkilökohtaisella tietokoneella. ☐

Osa äänitallenteista tehdään käyttämällä iCloud-pilvipalvelua. Tiedot tietojen siirtymisestä varmistettu. Tal-
lenteet tuhoetaan litteroinnin jälkeen.

5. Aineiston dokumentointi ja metadata

5.1 Aineiston dokumentointi

Käytän aineiston dokumentointiin

tutkimuspäiväkirjaa ☒

erillistä dokumenttia, johon kirjaan aineiston pääasiat, kuten tehdyt muutokset, analyysin vaiheet sekä esim. muuttujien merkitykset ☐

aineiston mukana kulkevaa readme-tiedostoa, jossa kuvataan aineiston pääasiat ☐

jotain muuta, mitä? ☐

5.2 Aineiston järjestys ja eheys

Säilytän alkuperäisen aineiston erillään tutkimuksenteon aikana käyttämästäni aineistosta, jotta voin palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee. ☒

Versionhallinta: mietin jo ennen tutkimuksenteon alkua, miten tulen nimeämään eri aineistoversiot ja noudan sitä systemaattisesti ☒

Tiedostan jo tutkimuksen alussa aineistoni elinkaaren, ja varaudun tilanteisiin, joissa data saattaa huomauttaa muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne. ☒

5.3 Metadata

Tallennan aineistoni arkistoon tai tietopankkiin, joka huolehtii metadatasta puolestani. ☐

Minun pitää luoda metadata, koska arkisto, johon tallennan aineiston edellyttää sitä. ☐

En tallenna aineistoani julkiseen arkistoon, enkä tarvitse metadataa. ☒

6. Aineisto tutkimuksen valmistuttua

Tuhoan koko datan heti arvioinnin jälkeen, koska kaikki tarvittava tieto datasta löytyy tutkielman tuloksista ja johtopäätöksistä.

Aineistohallintasuunnitelma sisältää yksityiskohtaisen kuvauksen kerätyistä aineistosta anonyymissä muodossa, kuvauksen siitä, miten henkilötietoja käsitellään ja kenellä on pääsy aineistoon, miten aineisto säilytetään ja mitä aineistolle tapahtuu, kun tutkimus valmistuu.

Lisätietoa ja ohjeita tutkimuksen tietosuoja-asioista löytyy esimerkiksi täältä: <https://intranet.utu.fi/index/tietosuoja/Sivut/tietosuojaohjeita-opinnaytetyhohon.aspx>

Liite 6 Selvitys tekoälyn käytöstä

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT-5.3 on viimeisin käytetty versio)

Käyttötarkoitus: Tutkimusaiheen ja rajauksen ideointi, tutkimuskysymysten muotoilu, tekstin kielellinen muotoilu ja kieliopin tarkastaminen, kirjallisuushaun tukeminen, kuvioden ideointi.

Käytin tekoälytyökalua:

- tutkimusaiheen rajaamiseen ja ideointiin
- tutkimuskysymysten muotoiluun
- kieliopin tarkastamiseen ja englanninkielisten käsitteiden kääntämiseen
- avainsanojen ja -käsitteiden etsimiseen
- lähteiden etsimiseen
- kuvioden ideointiin
- tutkielman rakenteen ideointiin

Esimerkkejä syöttötiedoista:

- Graduaiheeni on ”Sisäinen viestintä hybridityössä”. Auta minua rajaamaan aihetta niin, että se on sopiva. Anna myös ehdotuksia siitä, miten tutkimus voitaisiin toteuttaa.
- Miten saan liitettyä pääaineeni (markkinoinnin) aiheeseen?
- Miten suomentaisit ”top-down messages”? Entä ”bulletin boards”?
- Käännä: integrated internal communications, ja selitä lyhyesti
- Määrittele assertiivisuus muutamalla sanalla
- Etsi artikkeleita ja muita tieteellisiä lähteitä, joita voin käyttää kirjoittaessani hybridityömallista ja sen käytännöistä
- Miten kääntäisit ”software team” suomeksi hybridityön kontekstissa?
- Voinko määritellä käsitteet luotelman/luettelon sisällä akateemisessa tekstissä, tässä tapauksessa gradussa?
- Kun on kyseessä teoriaohjaava sisällönanalyysi, niin miten suhtaudutaan uusiin kategorioihin? Esim. jos haastatteluista ilmenee täysin uusi mahdollisuus tai haaste, jota ei ole teoriassa käsitelty?
- Etsi akateemisia lähteitä, joilla voin perustella tapaustutkimuksen (case) rajoituksia, kuten yleistettävyyttä ja analyysin luotettavuutta.

Todentaminen: tekoälyn tuottamaa tekstiä ei esiinny tutkielmassa. Tutkija tarkisti tekoälyn ehdottamat ideat, tekstin, kuviot, näkökulmat ja lähteet kriittisesti. Tekoälyn ehdottamat lähteet etsittiin muista tietokannoista (esim. Turun yliopiston Volter-palvelusta). Tekoälyä käytettiin vain ideointi-, tarkastamis- ja etsintätarkoituksiin. Tutkija vastaa tutkimuksen sisällöstä, analyysistä, tulkinnoista ja johtopäätöksistä.

Esimerkki todentamisesta:

- Tekoäly ehdotti, että käytän Robert K. Yinin (2013) artikkelia ”Validity and generalization in future case study evaluations”. Tein kirjallisuushaun artikkelin otsikolla Turun yliopiston Volter-palvelussa, johon se ilmaantui. Tutustuin artikkeliin ja varmistuin siitä, että tapaustutkimuksen havaintoja voidaan yleistää analyyttisesti eli verrata niitä aiempaan tutkimukseen. Viittasin lähteeseen omin sanoin Turun kauppakorkeakoulun lähdeviittausohjeistuksen mukaan. Tekoäly toimi tässä tapauksessa vain kirjallisuushaun apuna.